

د افغانستان اسلامي جمهوري دولت
د لوړو زده کړو وزارت
شيخ زايد پوهنتون - خوست
د اقتصاد پوهنځی
اداره او تجارت ډیپارټمېنټ
د مونوګرافونو لړۍ

همغري او دهغې اهمیت په اداره کې

Ketabton.com

ترتیب کوونکی: غني الرحمن وفا
لارښود استاد: الحاج پوهنيار سيدولي شاه مندوږی



منلیک

له خپل لارښود استاد الحاج پوهنیار سیدولي شاه مندوزي څخه، چې له فراغت وروسته به یې لېرې والی له حده زیات راته سخت تمامیږي، د احسان پوروۍ یې یم، چې د دې موضوع په انتخاب او د تېروتنو په اصلاح کولو، تشویق او زده کړه کې یې هېڅ راڅخه درېغولي ندي، د شیخ زاید پوهنتون د اقتصاد پوهنځی د اداره او تجارت د پیاوړتیا ګران استاد پوهیالی بریالی څخه ډیر منندوی یم، چې د پوهنتون د څلور کلنې دورې په ترڅ کې یې د یو ملګري په څېر راسره تل د مشکلاتو په حل کې مرسته او همکاري کړېده او د متقاعد ډګروال مدیر صاحب عبدالنسیم څخه زیات منندوی یم، چې د بعضې فارسي ژبې جملاتو په ژباړه کې یې راسره همکاري کړېده.

غني الرحمن وفا

ڊالۍ

گران پلار او خوږې مورجانې ته مې!

چا چې د زده کړې په لاره کې تربل هر چا زیات روزلی او نازولی يم.

او گران اوبنې او استاذ، ارواښاد عبدالقيوم قیومي ته!

چې د ښوونځي د دوولس کلنې دورې ناخوالې یې راسره په ورین تندي زغملي دي.

غني الرحمن وفا

د مطالبو فهرست

عنوان	مخ
سريزه.....	۱.....
۱ د همغږۍ لنډه پېژندنه:.....	۳.....
۱.۱ د همغږۍ اهميت:.....	۴.....
۱.۱.۱ همغږي د ټيم جذبه راپاروي:.....	۵.....
۲.۱.۱ همغږي يو مشخص هدايت ورکونکې ده:.....	۶.....
۳.۱.۱ همغږي، تحرک ته فرصت برابروي:.....	۷.....
۴.۱.۱ همغږي، د منابعو څخه د اعظمي گټې اخيستنې فرصت برابروي:.....	۷.....
۵.۲.۱ همغږي، د اهدافو په ژر لاسته راوړلو کې همکاري کوي:.....	۷.....
۶.۲.۱ همغږي، په سازمان کې اړيکو ته پياوړتيا وربخښي:.....	۸.....
۷.۱.۱ همغږي، د لوړ شمريت لوري ته رهنمايي کوي:.....	۸.....
۸.۱.۱ همغږي، د سازمان شهرت جوړوي:.....	۸.....
۲.۱ په يوه سازمان کې د پيوستون او همغږۍ اهميت:.....	۹.....
۱.۲.۱ د کمپنۍ اجرايه هيئت:.....	۱۰.....
۲.۲.۱ رهبري:.....	۱۱.....
۳.۲.۱ مشارکت او همکاري:.....	۱۱.....
۴.۲.۱ لاسته راوړنې:.....	۱۲.....
۳.۱ د پيوستون ډولونه:.....	۱۲.....
۱.۳.۱ مجموعي پيوستون:.....	۱۲.....
۲.۳.۱ ترتيبي پيوستون:.....	۱۳.....
۳.۳.۱ پراويز پيوستون:.....	۱۳.....
۴.۱ همغږۍ ته اړتيا:.....	۱۳.....
۵.۱ همغږي د مديريت يوه دنده ده:.....	۱۴.....
۶.۱ د همغږۍ د ايجادولو هدف:.....	۱۴.....
۲ د همغږۍ ډولونه:.....	۱۵.....

- ۱.۲ د غوښتنې له مخې همغږي: ۱۵.....
- ۲.۲ د همغږۍ میکانیزمونه: ۱۹.....
- ۱.۲.۲ غیر رسمي همغږي: ۱۹.....
- ۲.۲.۲ رسمي همغږي: ۲۰.....
- ۳.۲.۲ فردي (انساني پلان شوې) همغږي: ۲۰.....
- ۴.۲.۲ ډله ایزه (انساني پلان شوې) همغږي: ۲۱.....
- ۳ د همغږۍ دندې: ۲۳.....
- ۱.۳ په مدیریت کې همغږي: ۲۳.....
- ۲.۳ په همغږۍ باندې د رهبرۍ اغېز: ۲۴.....
- ۳.۳ یوه رهبر لپاره د همغږۍ په رامنځته کولو کې شپږ اړین عناصر: ۲۵.....
- ۴.۳ په مدیریت کې د همغږۍ پنځه ګټې: ۲۷.....
- ۱.۴.۳ لوړ مشریت او اقتصاد: ۲۷.....
- ۲.۴.۳ غوره بشري اړیکې: ۲۷.....
- ۳.۴.۳ د هدایت یووالی: ۲۷.....
- ۴.۴.۳ د مدیریت جوهر یا بشپړه نمونه: ۲۷.....
- ۵.۴.۳ سازماني مؤثریت: ۲۸.....
- ۵.۳ د کړنو (فعالیتونو) همغږي کول: ۲۸.....
- ۶.۳ په یوه سازمان کې د همغږۍ شپږ مهم خاصیتونه: ۲۹.....
- ۱.۶.۳ همغږي د ټیم هڅې توحیدوي: ۲۹.....
- ۲.۶.۳ همغږي د فعالیت توحید یقیني کوي: ۳۰.....
- ۳.۶.۳ همغږي یوه دوامداره پروسه ده: ۳۰.....
- ۴.۶.۳ همغږي بشپړ نفوذ کوونکې دنده ده: ۳۰.....
- ۵.۶.۳ همغږي د ټولو مدیرانو مسؤلیت دی: ۳۰.....
- ۶.۶.۳ همغږي یوه سنجیده/قصدي دنده ده: ۳۱.....
- ۷.۳ په ټولنه کې د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ د شتوالي اړتیا: ۳۱.....
- ۸.۳ د ادارې په داخل کې د اړیکو دندې: ۳۲.....
- ۹.۳ په تنظیمول کې بنسټیزې بررسۍ: ۳۴.....
- ۱۰.۳ د اوږد مهاله او لنډ مهاله پلانونو همغږیتوب: ۳۲.....

۴	د همغږۍ رامنځته کول:	۳۸
۱.۴	د همغږۍ او همکارۍ ترمنځ توپیر:	۳۸
۲.۴	د سازمانونو ترمنځ پرهمغږۍ اغېزمن عوامل:	۳۹
۳.۴	د همغږۍ د تأمین لپاره د ماري پارکرفالت درې اصله:	۴۳
۴.۴	د همغږۍ د رامنځته کولو فعالیتونه او وسایل:	۴۳
۵.۴	د غړو همغږي کول:	۴۴
	پایله	۴۵
	وړاندیزونه	۴۷
	مأخذونه	۴۸

د جدولونو فهرست

۱۲.....	۱. ۲ د تنظیمولو او همغږۍ د سېکونو مخینه:
۳۸.....	۱. ۴ د همغږۍ او همکارۍ ترمنځ توپیر:

د شگلونو فهرست

- ۱.۱ د همغږۍ اهمیت: ۵
- ۲.۱ د پیوستون ډولونه: ۱۲
- ۳.۱ ترتیبي پیوستون: ۱۲
- ۴.۱ پراویز پیوستون: ۱۳
- ۱.۲ په سازمان کې نسبي رسمیت: ۱۸
- ۱.۳ د ادارې په داخل کې د اړیکو دندې: ۳۳
۲. ۳ د پېچلي نوښت لپاره لوړ جوړښت: ۳۵
۳. ۳ ناپایداره محیط لپاره مؤقت جوړښت: ۳۲

سريزه

ددې پرنسيپ له امله، چې د لوړو زده کړو د مؤسسو او پوهنتونونو فارغين د خپلې څو کلنې زده کړې او تحصيل د يوې نتيجه په توگه يو علمي اثر د تيزس او مونوگراف په نوم ټولنې ته وړاندې کړي، نو دادی ما هم دې غوره اومثبت اصل ته په پاملرنې او د اقتصاد پوهنځۍ د اداره او تجارت ډيپارتمېنټ د ډيرو محترمو او مهربانو استاذانو په لارښوونه د همغږۍ تر عنوان لاندې يو څه په خپل مونوگراف کې راټول کړي او خپلې اړونده ادارې ته يې وړاندې کوم.

اقتصاد، چې د ټولنيز ژوند زيربنا او د ملاتير دی او د ټولنې پرمختگ د اقتصادي چارو د تنظيم پرته شونی ندی، نو په همدې اساس پدې برخه کې زياتو څېړنو او تحقيق ته اړتيا تر سترگو کېږي، اقتصادي پديدې لکه، کار، د کار وېش، د کار وسايل، توليد، لگښت، وېش، عرضه او تقاضا او داسې بې شمېره پديدې، چې د هرې يوې څېړل يې څو کتابونو خبرو، څېړنو او ليکنو ته اړتيا لري او هره يوه يې په خپل ځای د ځانگړې اهميت او پاملرنې وړ ده، نو له همدې کبله ما هم وپتيله، چې د (همغږۍ او د هغې اهميت په اداره کې) موضوع په نوم، چې زما په نظر تر يوه بريده نوې ښکاري يو څه وليکم.

همغږۍ، چې په انگليسي ژبه کې ورته (Coordination) وايي د مدیریت له مهمو برخو څخه شمېرل کېږي. همغږي د گډې موخې د ترلاسه کولو لپاره د يوې ادارې د بېلابېلو دندو ترمنځ همغږي او موازنه رامنځ ته کول دي. څرگنده ده، چې د همغږۍ شتون پرته به د سازمانونو، ادارو او مؤسسو د چارو په پرمختگ کې مطلوبې او گټورې پايلې تر لاسه نکړای شو، نو پدې پوهېدل اړين ښکاري، چې د همغږۍ د اهميت په اړه لازم مالومات په لاس کې ولرو، تر څو د سازمانونو، ادارو، مؤسسو، پروژو او ټولو اقتصادي پديدو ترمنځ د همغږۍ په اړتيا او ارزښت پوه شو. همغږي د يوې سالمې ادارې د دندې او اصل په حيث کولی شو ووايو، چې هېڅ گروپي فعاليت بدون له همغږۍ څخه په درست ډول نشي تر سره کېدای، او که فعاليتونه ترسره هم شي ټاکل شوي اهداف به په درست ډول هېڅکله حاصل نکړای شي او هر وخت به هدف تيت او پرک وي. د همغږۍ اهميت له گروپي فعاليتونو څخه سرچينه اخلي همغږي د يوې ادارې، سازمان او گروپ د دندو او فعاليتونو او کار د ساحې سره مستقيمه اړيکه لري، که، چېرې د يوه سازمان د دندو او فعاليتونو ساحه پراخه وي، نو دا سازمان او اداره زياتې او سختې همغږۍ ته اړتيا لري او برعکس که د دندو او فعاليتونو ساحه يې محدوده وي، نو د همغږۍ تامين به يې ساده او اسان وي.

همغږي بايد د يوې ادارې د کارکوونکو، دندو او فعاليتونو، اهدافو، پلانونو، منابعو، عايد او مصرف، عرضه او توليد، تقاضا او توليد او داسې نورو ترمنځ موجوده وي د نشتون په صورت کې اهداف ورکېږي. د غوره همغږۍ په سبب کولی شو اهداف ژر، په کمو منابعو او معقول ډول لاسته

راوړو، لکه ښه مثال یې د هغو مظاهره کوونکو ورکولی شو، چې د خپلو حقوقو د طلب کولو په اساس مظاهره کوي او حتی د یوه دولت په اساسي قانون کې هم تغیر راوستلی شي، هغه شعارونه، چې دوی یې ورکوي بدون له همغږۍ بل څه ندي.

۱ د همغږۍ لنډه پېژندنه:

همغږي، د ساختاري او انساني وسايلو او کارونو مجموعه ده، چې د نظام او ټولنې هرې برخې ته د اغېزمن تړاو ورکولو د هدفونو د ترلاسه کولو د اسانتيا لپاره طرحه کيږي.

پيوستون او يووالی د حق په لاره کې که څه هم ستاسو د خوښې وړ نه وي، د باطل په لاره کې د پاشل کېدو، چې ستاسو د علاقې وړ هم وي بهتر دی، ځکه، چې سپېڅلي خدای (ج) تېر او راتلونکي ته کوم شی په بې اتفاقي سره ندی بخش کړی. قرآنکریم هم د همغږۍ په باب فرمايي: له مشرکانو څخه مه اوسېږئ، هغه چا، چې د خدای (ج) دين ټوټې کړ او فرقې، فرقې شول او هره بده ډله، چې د هغوی په وړاندې ده، د ښه حال واله شول.

<http://www.asebankafinet.ir/post/494/%D9%87%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%86%DA%AF%DB%8C-%D8%AF%D8%B1-%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA-%DA%86%DB%8C%D8%B3%D8%AA.aspx>
(26/05/2016; 06:48 am).

د فايول د تحليل پربنأ همغږي يې د فعاليتونو د جريان د يو ځای کولو، د افرادو د هدفونو او مختلفو واحدونو او د سازمان د اهدافو د موثر تأمين په منظور تعريف کړېده.

همغږي يعنې د دوو يا څو عواملو همکاري د هغې شبکې په چوکاټ کې د هغې اهدافو ته درسېدو په منظور په يو ځای کار کوي. په بل عبارت، همغږي د فعاليتونو ترمنځ پيوستون او اداره کول دي. همغږي هغه پروسه او جريان دی، چې د هغې په سبب د هغې ټولو اقداماتو او فعاليتونو لپاره، چې بايد ترسره شي، قوانين، لارې او قاعدې وضعه کيږي. همغږي د انساني او ساختاري ميکانيزمونو مجموعه ده، چې يو تربله د سازمان د مختلفو برخو د اړيکو جوړولو، چې د هدفونو د ترلاسه کېدو لپاره د

اسانتيا په منظور طرحه کيږي. (<http://iworks.blogfa.com/cat-3.aspx> (26/05/2016; 06:51 am)).

د کارمندانو ترمنځ په تفهم او گډې مرستې سره کار کولو ته همغږي ويل کيږي. (۵: ۱۱۷).

هغه همغږي، چې د کارونو د پرمختگ اړتيا ده، په لاندې ډول يې تعريفولای شو:

همغږي، د هغو جوړښتيزو او انساني سيستمونو مجموعه او ټولگه ده، چې له يو او بل سره د هر سازمان د برخو د اړوندولو لپاره، د هدفونو د ترلاسه کولو د اسانتيا لپاره طراحي کيږي. (۱۲: ۱۷۳).

آرنست الکسانډر د لومړي ځل لپاره د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ د کلمې څخه د هغو سازمانونو د جريان د تشرېح په منظور، چې يو تربله سره همکاري کوي استفاده وکړه. هغې د سازمانونو ترمنځ همغږي د پروسې د ايجاد او يا د تصميم نيونې د وضع شوي قوانينو څخه په گټه اخيستنې، چې د دوو يا څو سازمانونو يو تربله او يا په ټوليز صورت، او د دوی د کار محيط په اړه يې تعريف کړېدی. د شبکو او هنرونو له نظره يو تربله د سازمانونو ترمنځ تعامل، د سازمانونو ترمنځ همغږي هغه جريان دی، چې سازمانونه په اتفاق سره تصميمونه نيسي او ټول په هغې کې د گټې برخه لري.

د سازمانونو ترمنځ همغږي هغه جريان دی، چې دوه يا څو سازمانونه په يوه غږ، يو ځای او په ترتيب سره خپلو گډو اهدافو ته درسېدو په منظور پلانونه او کړنلارې طرحه او اجرا کوي. د دوو يا څو

سازمانونو گډ اقدام (چې کېدای شي د یوه او بل رقیبان هم وي) د دوی ترمنځ د گډو مسایلو د حل په منظور صورت نیسي، چې دې ته د سازمانونو ترمنځ همغږي وايي.

په هغه شکل، چې په پورته توگه هم ولیدل شول د همغږي په څېر، د سازمانونو ترمنځ د همغږي هم زیات تعریفونه شويدي، چې د ټولو د دوو یا څو سازمانونو ترمنځ گډو اهدافو او مقصدونو ته د لاسرسی په منظور پر همکاري، یوځای کېدلو او د هغې د پلانونو او سازماندهی په ترتیب او یوځای

کېدو ټینګار کړی دی. (<http://iworks.blogfa.com/cat-3.aspx> (26/05/2016; 06:51 am))

د سازماني واحدونو په طرحه د ادارو او داخلي برخو ټاکنه، د سازمان کارونه د اصلي واحدونو ترمنځ ویشل کېږي. او دا کارکوونکو ته د فعالیت د تخصصي کولو او د کارونو معیاري کولو امکان برابروي، ولې د هدفونو د تحقق لپاره د سازمان بریالیتوب د یادو فعالیتونو د همغږي کولو لازموونکی دی.

په حقیقت کې د همغږي پرته د فعالیتونو، پروژو او پلانونو په ترسره کېدو کې د ځنډ او د وخت د تلف کېدو احتمال زیاتېږي. او شونې ده، چې سازمان د بې وسۍ او ناکامۍ سره مخامخ شي. همغږي هغه راتلونکه ده، چې د هغې په واسطه د یوه کل د ټولو تشکیلوونکو برخو د یوه گډ هدف د ترلاسه کولو لپاره ترکیب کېږي. همغږي د وسایلو د ساختاري او رفتاري کارونو د مجموعې سره یوځای تحقق مومي، چې یو تړبله د سازمان د اجزاوو د اړوند کولو لپاره په کارېږي. او سازماني موخو ته د رسېدو اسانتیا

پیدا کوي. (<http://www.pajoohe.com/fa/index.php?Page=definition&UID=32048> (Wed 11 Apr 2016;02:00 am))

۱.۱ د همغږي اهمیت:

همغږي، چې د ادارې یو عنصر بلل کېږي د کار د ساحې د ستونزو پېژندل او د هغوی د ښه حل، د کار د ښې فضاء ایجاد د ادارې د پیاوړتیا او حیثیت د لوړېدو سبب ګرځي. (۵: ۱۷۷)

د همغږۍ اهمیت او ضرورت کولی شو د لاندې نقطو څخه څرگند کړو:



(۱.۱) شکل: د همغږۍ اهمیت

- همغږي، د ټیم جذبېد راپاروي.
- همغږي، یو مشخص هدايت ورکوي.
- همغږي، تحرک (حرکت) ته فرصت برابروي.
- همغږي، د منابعو څخه د اعظمي گټې اخيستنې فرصت برابروي.
- همغږي، د اهدافو په ژر لاسته راوړلو کې همکاري کوي.
- همغږي، په سازمان کې اړيکو ته پياوړتيا وربښي.
- همغږي، د لوړ مثریت لوري ته رهنمايي کوي.
- همغږي، د سازمان شهرت جوړوي.

۱.۱.۱ همغږي د ټیم جذبېد راپاروي:

په منفردانه ډول زیات منازعات او مخالفتونه شتون لري، هغه که د ډیپارټمېنټونو تر منځ وي، د اصلي او فرعي واحدونو (Line and Staff) او یا داسې نور.

<http://kalyan-city.blogspot.com/2011/05/importance-of-coordination-why-co.html> (08/05/2016; 05:46am)

دلته د (Line People) څخه هدف ټول هغه د تشکیل کارکوونکي دي، چې د خپل کار او فعالیت په اړه په مسقیم ډول مسؤل وي، یعنې ټول صلاحیت او مسؤلیت یې پخپله غاړه وي، او د (Staff People) څخه هدف ټول هغه حمایوي کارکوونکي دي، چې یوازې او یوازې مشورې او مهارتونه انتقالوي او همدغه دنده لري.

چې دلته په حمايو اداري جوړښت کې اکثره وخت Line مامورين شکايت کوي، چې Staff ستاف د خپل تخصص او تجربې د مشخصې محدودې په اساس سمه مشوره نه ورکوي او پخپله مشوره کلک ولاړ وي او عملي کول يې غواړي او ددوی ترمنځ شخړې راولاړېږي. (۳: ۵۳-۵۵).

دې ته ورته، د شخصي يا انفرادي اهدافو او سازماني اهدافو ترمنځ هم منازعات شتون لري. همغږي په داسې ډول فعاليتونه او اهداف تنظيموي، چې ددوی ترمنځ مخالفتونه او منازعات حد اقل ته راټيټې کړای شي، نو پدې ډول کارکوونکي تشويقي ترڅو د يو ټيم په شکل عمل وکړي او د سازمان عمومي اهداف لاسته راوړي، چې دا عمل پخپله په کارکوونکو کې د ټيم جذبه راپاروي.

<http://kalyan-city.blogspot.com/2011/05/importance-of-coordination-why-co.html> (08/05/2016; 05:46am).

۲.۱.۱ همغږي يو مشخص هدايت ورکوونکې ده:

(Directing) هدايت يا رهنمايي د ادارې يو عنصر يا هدف دی، چې پرته له هغه عامه اداره پرمخ نه ځي. دا په يوه اداره، مؤسسه، شرکت او يوه دفتر کې ځانگړي هدف ته په ټاکلي مهارت سره د يو شمېر اشخاصو گمارل دي. يوه اغېزمنه لارښوونه، يوه هڅوونکي رهنما ته اړتيا لري، چې لاندې خصوصيات بايد ولري:

1. د مؤسسې، شرکت يا د عامې ادارې د هر کارکوونکي د مرستې غوښتنه، د گروپي کار روحیه او د (Cooperation) ايجادول.
2. په عمل او نظر کې د ټولو کارمندانو برخه اخېستنه.
3. د ټولو شريکو کارمندانو ترمنځ د نېکو اړيکو ټينگول يا (Group relationship).
4. د کارمندانو منفردانه هڅونه.
5. د داسې شرايطو برابرول، چې هر کارکوونکی د خپل کار له شرايطو خوښ وي. (۵: ۱۱۲).



نو دا چې په يوه سازمان کې زيات ډيپارټمېنټونه شتون لري، چې هر ډيپارټمېنټ مختلف فعاليتونه سرته رسوي، چې همغږي دغه فعاليتونه د سازمان د عمومي اهدافو او مقصدونو د ترلاسه کولو لپاره سره پيوستوي (يوځای کوي)، نو پدې ډول سره همغږي د سازمان د ټولو ډيپارټمېنټونو لپاره د يوه ځانگړي هدايت ورکوونکې ده.

۳.۱.۱ همغږي، تحرک ته فرصت برابروي:

همغږي کارکوونکو ته په مکمله توګه آزادي ورکوي، ترڅو کارکوونکي د خپلو نوښتونو او ابتکاراتو د څرګندولو لپاره تشويق کړي. او همدارنګه له ډيرو مالي او غيرمالي لارو يې هڅوي.

<http://kalyan-city.blogspot.com/2011/05/importance-of-coordination-why-co.html> (08/05/2016; 05:46am).

پدې کې لفظي ستاينه، د کارتائيدول او مادي او معنوي امتيازات راځي. يو مامور هغه وخت ښه کارکوي، چې تشويق شي د خپل کار د دايموالي څخه ډاډه وي او د سالمې ادارې په اصولو پوه وي يو عالم وايي:

“A motive is an inner state that energizes, activates or moves and directs or channels behavior towards goals”. (۵: ۱۱۲)

نو لدې طريقه کارکوونکي له خپلو دندو څخه رضایت څرګندوي، او دوی تشويق کيږي ترڅو بهترينه کارکردګي ترسره کړي. (<http://kalyan-city.blogspot.com/2011/05/importance-of-coordination-why-co.html> 08/05/2016; 05:46am).

۴.۱.۱ همغږي، د منابعو څخه د اعظمي ګټې اخيستنې فرصت برابروي:

منابع: منابع د يوه سازمان مادي او معنوي پانګه ګڼل کيږي او لاندې ډولونه لري:

۱. فزيکي منابع.

۲. مالي منابع.

۳. انساني منابع.

۴. نامحسوسې منابع. (۸: ۴).

همغږي هر وخت د بشري او فزيکي سرچينو هغه که کارکوونکي وي، خام مواد او يا دتوليد د پروسې اصلي او يا کمکي منابع وي د هغې په يو ځای کولو کې مرسته او همکاري کوي. او کوشش يې دا وي، چې له منابعو څخه اعظمي ګټه پورته کړي، چې دغه منابع په ټوله کې او هروخت د سازمان د اهدافو د ترلاسه کولو لپاره په کار اچول کيږي. او پدې ډول همغږي د سازمان د منابعو ضايعات اصغري کوي، چې پدې ډول له منابعو څخه د اعظمي ګټې اخيستنې امکان برابرېږي.

<http://kalyan-city.blogspot.com/2011/05/importance-of-coordination-why-co.html> (08/05/2016; 05:46am).

۵.۱.۱ همغږي، د اهدافو په ژر لاسته راوړلو کې همکاري کوي:

موخه هغه غوښتل شوې يا مطلوبه پايله ده، چې د يوې ادارې ټولې کړنې په هماغه لوري سوق کيږي. (۸: ۳).

همغږي د مخالفتونو، منازعاتو، ضايعاتو، ځنډونو او نورو سازمانې ستونزو په مخه ډب کولو کې کمک کوي، چې دا په خپل ذات کې د يوه سازمان په هوسا او بې تکليفه ډول د کارونو پرمخ بېول حتمي کوي، نو پدې ډول د همغږي په کمک سره يو سازمان خپل اهداف په اسانه توګه او ژر ترلاسه

کولی شي. (<http://kalyan-city.blogspot.com/2011/05/importance-of-coordination-why-co.html> 08/05/2016; 05:46am).

۲.۱.۱ همغږي، په سازمان کې اړیکو ته پیاوړتیا وربخښي:

اړیکه د سازمان په دننه کې هغه بهیر دی، چې د رهبرۍ، پلان جوړونې، لارښوونې، سازماندهۍ په موخه ترې ګټه پورته کیږي، دا غېزمنې اړیکې ټینګول د نوموړو دندو په اوږدو کې شته خنډونه له منځه وړي او یا یې تر یوه بریده راکموي سازمانی اړیکه هغه پروسه ده، چې مدیران د سازمان په دننه کې له وګړو څخه د اطلاعاتو په لاسته راوړلو او دمفاهیمو او مانا په تبادلي باندې قادروي. (۲: ۱۰۱).

د لوړې سطحې مدیران د منځنۍ سطحې د مدیرانو فعالیتونه همغږي کوي او د دوی ترمنځ ښو اړیکو ته پیاوړتیا ورکوي. په همدې ډول سره، د منځنۍ سطحې مدیران د ټیټې سطحې د مدیرانو فعالیتونه همغږي کوي او د دوی ترمنځ ښو اړیکو ته پیاوړتیا ورکوي. او هم، د ټیټې سطحې مدیران د کارکوونکو فعالیتونه او کارکردګۍ همغږي کوي او د دوی ترمنځ ښو اړیکو ته پیاوړتیا ورکوي. پس، همغږي په ټوله کې په یو سازمان او اداره کې اړیکو ته پیاوړتیا او قوت وربښي.

<http://kalyan-city.blogspot.com/2011/05/importance-of-coordination-why-co.html> (08/05/2016; 05:46am).

۷.۱.۱ همغږي، د لوړ مثریت لوري ته رهنمایي کوي:

مثریت (Efficiency): د کړنو او فعالیتونو سم ترسره کول دي، چې له هغه څخه په ګټې اخیستلو سره له لږې پانګې څخه ډیر محصول یا ډیره نتیجه ترلاسه شي، یانې د پانګې د محصول نسبت ډیر وي. په مثریت کې لاندې توکي د بحث وړ دي:

- څومره والی یا کمیت.

- بیه.

- وخت. (۸: ۴).

مثریت د لګښت او حاصل ترمنځ رابطه په ګوته کوي، نو په هغه حالت کې، چې حاصل د لګښت څخه زیات وي نو دا پدې مانا ده چې مثریت زیات دی، نو له هغه راهیسې، چې همغږي د منابعو څخه د اعظمي ګټې اخیستنې لپاره فرصت برابر وي نو د دې په نتیجه کې لګښت کم او حاصل زیاتېږي، نو په دې ډول سره همغږي د لوړ مثریت لوري ته رهنمایي کوي.

<http://kalyan-city.blogspot.com/2011/05/importance-of-coordination-why-co.html> (08/05/2016; 05:46am).

۸.۱.۱ همغږي، د سازمان شهرت جوړوي:

د ښو کمپنیو د منتظمینو او مسئولینو لپاره پکار ده، چې د کمپنۍ په شهرت او نوم ساتلو وپوهېږي او د کمپنۍ شهرت ساتل او لوړول خپله موخه او هدف وګرځوي، په دې برخه ښایي د ماسټر ویرن بفت (Warren Buffet) دا وینا په پام کې ونیول شي، چې په ۱۹۹۱ م کال کې کله، چې د (سولومن وروڼو کمپنۍ) د مؤقت وخت رئیس په حیث وټاکل شو او د کمپنۍ کارکوونکو ته یې کړې وه هغه ویلي وو:

“که تاسو ددې کمپنۍ په غلطو پرېکړو او ناکامو تجربو او ازموینو ډیره پانګه ولګوئ او ضایع یې کړئ، نو بیا به هم ما خپل دوست ومومئ، خو که دې کمپنۍ نوم او شهرت ته ډیر کم زیان هم ورسوئ، نو زه به ستاسو لپاره یو بې رحمه دښمن ثابت شم.” (۱۴: ۸۵-۸۴).

نو پدې ډول همغږي د سازمان سره مرسته کوي، ترڅو د لوړ کیفیت اجناس او خدمات په ټيټ قیمت سره وپلوري، چې دا پخپله د سازمان سره د سوداګرۍ په نړۍ کې د هغې د ښه نوم په ګټلو، په مارکيټ د نفوذ لرلو او په مارکيټ کې د ښه تصویر په جوړولو کې کمک کوي او په نتیجه کې یې سازمان شهرت حاصلوي. (<http://kalyan-city.blogspot.com/2011/05/importance-of-coordination-why-co.html> 08/05/2016; 05:46am).

چې پدې ډول د کمپنۍ د شهرت جوړونې او لوړلو موخه داده، چې د کمپنۍ په مصنوعاتو، نرخونو او معیار باور او اعتماد پیدا شي، ترڅو:

الف: ډیر خلک زموږ د پیداوار او تولید اخیستو ته رامت شي.

ب: ډیر خلک زموږ په کمپنۍ کې پانګه اچونه وکړي. (۱۴:۱۰۸).

په بله څېړنه کې راغلي دي، چې لاندینۍ دوې فرضيې د همغږۍ نسبي اهمیت په ګوته کوي:

الف. هر څومره، چې د کار تقسیم ډیر وي، په همغه اندازه زیاتې همغږۍ ته اړتیا ترسترګو کیږي.

ب. هر څومره چې د فرعي واحدونو ترمنځ تړاو ډیر وي، په همغې اندازه به همغږۍ ته ډیره اړتیا وي. (۷:۱۷۳).

۲.۱. په یوه سازمان کې د پیوستون او همغږۍ اهمیت:

که په سازمان کې د همغږۍ د اهمیت په اړه بحث وکړو، نو باید ووايو، چې د همغږۍ ترټولو لویه ګټه داده، چې د یو سازمان د بېلابېلو ډیپارټمنټونو، وګړو او ټیمونو فعالیتونه د سازمان د ټاکلو موخو د



لاس ته راوړولو لپاره تنظیم او یو ځای کوي. پدې برخه کې د همغږۍ چارواکي د رهبرۍ او لارښوونې دنده لري، چې ټول فعالیتونه سم لوري ته رهبري کوي او د ګډوډیو څخه مخنیوی کوي. همغږي د سازمان د ننه او بیرون د شخړو، رقابت او سیالیو، دوخت او سرچینو د ضایع په مخنیوي او داسې نورو چارو له مخې د سازمان د فعالیتونو ته چټکتیا بخښي. لکه مخکې، چې مو هم ذکر کړل، چې د همغږۍ یوه دنده هم د سازمان د کارکوونکو ترمنځ د شخړو له مینځه وړل دي، چې دا چاره د سازمان د ننه د کاري ځواک ترمنځ د زړه بد او یو او کینې مخنیوی کوي، هغوی په یو ټیم کې سره یو ځای کوي او په دې ډول د بشري سرچینو اغېزمن فعالیت ته لاره هواروي.

د یو سازمان د بېلابېلو واحدونو او کاري ټیمونو ترمنځ همغږي د مالي سرچینو د بې ځایه لگښت څخه هم مخنیوی کوي، که، چېرته د سازمان د مالي څانګې سره د سازمان نورې څانګې همغږي ونه لري، نو شونې ده، چې مالي څانګه نوموړو ډیپارټمنټونو ته د ډیرې بودجې په ځانګړي کولو سره د سازمان مالي سرچینې ضایع کړي او یا هم د کمې بودجې د ځانګړي کولو له امله د سازمان کارونه د ځنډ او خنډ سره مخامخ کړي. (۱۱: ۳۹۵-۳۹۴).

که څه هم یو سازمان د همغږۍ لږه وړتیا ولري، خو بیا هم کارکوونکي هغه توانمندی او مهارتونه له ځانه سره لري، چې د اوامرو پر ځای کولو او کارونو د پرمخ بېولو لپاره آړین دي، ددوی کاررهنمایي ته اړتیا لري. همغږي او پیوستون له اجرايوي سطحې پیل کېږي او د یوې کمپنۍ او سازمان د لومړۍ کړنې کارکوونکو ته مخ په ځوړ راځي. د لا وضاحت لپاره په سازمان کې همغږي غواړم په لاندې ټکو کې

تشریح کړم. <http://smallbusiness.chron.com/importance-integration-coordination-organization-17921.html> (08/05/2016; 05:20 am).

۱.۲.۱ د کمپنۍ اجرايیه هیئت:

د افغانستان د بانکدارۍ قانون په دوه ویشتمه ماده کې د عامل هیئت تعریف داسې راغلی، چې عامل هیئت د بانک د چارو د اجرا د مسوول په توګه، چې د بانک ورځنۍ اداره په غاړه لري. (۲: ۵۱).

همغږي د یوه سازمان لپاره ډیره مهمه ده، کله چې نوي ستراتیژي او مسیر ولري، چې د هغې له مخې د مدیرانو او کارکوونکو لپاره باید بدلون او نوښت ترتیب شوی وي. یوه کمپنۍ د هغې ګروپ او یا د پرېکړه کوونکو سره همغږي بنایي ترڅو د پلان سره سمه ستراتیژي جوړه کړي. د مثال په ډول، که چېرې یوه کمپنۍ نوره ونه غواړي، چې فزیکي ذخیرې دې ولري او تصمیم نیسي، چې په ګلي ډول یې انټرنېټ ته انتقال کړي، کمپنۍ باید دغې هڅې ته د مدیرانو سره همغږي ورکړي، ترڅو دغه تغیر تدریجي واوسي. او دا تغیر شاید د ذخیرې د بندولو لپاره مرحله په مرحله له پروسې څخه مشتمل واوسي. بغير له همغږۍ څخه، یو مدیر کېدای شي په غیرارادي او ناڅاپي ډول داسې عمل ترسره کړي او یا داسې پرېکړه وکړي، چې د کمپنۍ مفیدیت او هغه موقف ته، چې په مارکېټ کې یې لري زیان پېښ کړي.

<http://smallbusiness.chron.com/importance-integration-coordination-organization-17921.html> (08/05/2016; 05:20 am).

۲.۲.۱ رهبري:

هرمدیر د یو رهبر یا لیډر دنده پرمخ وړي، یو رهبر باید پر خلکو د اغېز له لارې هغوی په خپله ګټه وکاروي، چې، دا چاره پرته د بشري سرچینو د همغږۍ ناشونې ده، ځکه خو همغږي د لیډر شپږ د مهمو عناصرو څخه شمېرل کېږي. (۱۱: ۳۹۴).

په سازمان کې د رهبرۍ رول، د ډیرو مهمو روشونو څخه دی. او نن ورځ خلک پدې عقیده دي، چې مطلوب مدیریت هغه دی، چې په غوره رهبرۍ سره پای ومومي بریالۍ ټولنه یوه ځانګړنه لري، چې د نا موافقو ټولنو سره په اسانۍ پېژندل کېږي، چې هغه غوره او اغېزمنه رهبري ده، چې له دې درکه رهبران په همغږۍ اساسي اغېز ښیني.

<http://www.asemankafinet.ir/post/494/%D9%87%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%86%DA%AF%DB%8C-%D8%AF%D8%B1-%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA-%DA%86%DB%8C%D8%B3%D8%AA.aspx> (26/05/2016; 06:48 am).

پیوستون او همغږي په یوه سازمان کې ډیر آړین دي، ځکه، چې همغږي، د لوړ پوړو د پربکړو توانایی په گوته کوي، ترڅو له دې لارې کارکوونکي په درست ډول رهبري کړي، که، چېرې مدیران د یو او بل سره د کمپنۍ په داخل کې نږدې اړیکې او ارتباط ونلري او د کمپنۍ د ستراتیژۍ په تطبیق کې پاتې راشي، نو دوی د خپلو کارکوونکو په وړاندې باور او وفاداري د دوی د ټیټو مدیریتي وړتیاو له امله له لاسه ورکوي. د بېلگې په توګه که چېرې کارکوونکي د خپل رول او نقش په تړاو، چې په کمپنۍ کې یې لري، د کمپنۍ د لوري او مسیر د تعقیب په تړاو پوښتنې ولري، او د کمپنۍ مدیران د همغږۍ د نه شتون له امله دغو پوښتنو ته بې ځوابه شي، نو مدیران به خپل اهمیت د کارکوونکو پر وړاندې وبایلې او کارکوونکو ته به خپلې کړنې او طریقې بې اهمیتته ښکاره شي.

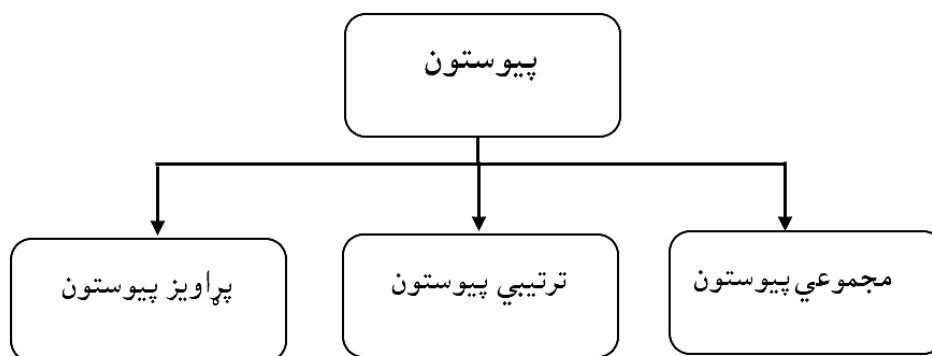
۳.۲.۱ مشارکت او همکاري:

په کاروبار کې دوه اړخیز مفید شراکتونه ډیر عام دي، چې اوږد مهاله اهداف تر لاسه کوي. د بېلگې په توګه، دوه د (aerospace) د هوايي بیړیو جوړوونکي قرارداديان باید یو ټیم ترتیب کړي، ترڅو یو راکت تولید کړي، کوم، چې یو له دوی څخه هغه په یوازې توګه نشي جوړولی. دغه شریکې کمپنۍ همغږۍ ته اړتیا ښکاره کوي، ترڅو خپلو ضروریاتو ته ارتباط ورکړي او د پروژې وضعي راپور (وضعیت راپور او معلومات) لاسته راوړي. که چېرې یوه د هوايي بیړیو جوړوونکي کمپنۍ د طیارې د چلوونکي د ځای ناستې لپاره یوه مربع کړکۍ ډیزان کړي، دغه بله کمپنۍ باید په دې اګاه او پوهیدلي وي، ترڅو خپل انجینران د هغې ډیزاین په جریان کې واچوي.

۴.۲.۱ لاسته راوړنې:

هغه کمپنۍ چې همغږي او پیوستون ونلري او تشه یې احساس کړي دوی د مولدیت په ټیټوالي، د اړیکو او اوږد مهاله مالي وضعې له خطراتو سره لاس او گریوان کیږي. هغه کارکوونکو ته، چې د هدایت تشه یې موجوده وي ناشونې ده، چې خپلې دندې په درست ډول سرته ورسوي. که ورزیاته یې کړو، یو کارکوونکی کېدای شي خپله دنده داسې ترسره کړي، چې هغه د کوم بل کارکوونکي سره په ټکر کې واوسي، دا ځکه چې د دوی هڅې او فعالیتونه همغږي شوي نه دي. د پیوستون او همغږۍ د سطحې په راټیټېدو سره، په ټوله مانا د یوې کمپنۍ اړیکې تر تاثیر لاندې راځي او د کارکوونکو تر منځ ګډوډۍ ته لاره هوارېږي. <http://smallbusiness.chron.com/importance-integration-coordination-organization-17921.html> (08/05/2016; 05:20 am). په پای کې باید ووايو، چې د سازمان کارونه د همغږۍ پرته نشي کولای، چې ټاکلي موخې تر لاسه کړي. د همدغه ټکي په پام کې نیولو سره همغږي د مدیریت د مهمو برخو څخه شمېرل کیږي، چې په نشتون کې یې د سازمان پایښت ناشونی دی. (۳۹۵:۱۱).

۳.۱ د پیوستون ډولونه:



(۲.۱) شکل: د پیوستون ډولونه

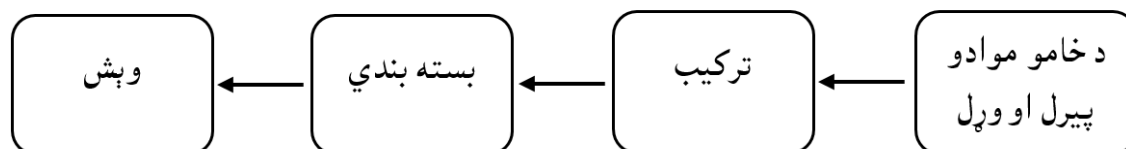
د هر سازمان مختلف واحدونه په درې لارو له یو او بل سره تړلی شو:

۱.۳.۱ مجموعی پیوستون:

فرعي واحدونه، په یو عمومي تړاو کې د سازمان په عام حرکت کې ونډه وال دي، مګر په مستقیم ډول له یو بل سره تړاو نلري او له ډیرې کمې او لږې همغږۍ څخه برخمن دي.

۲.۳.۱ ترتیبی پیوستون:

په دغه ډول تړاو کې، هر واحد خپل مخکیني واحد سره تړلی دی؛ ترتیبی پیوستون د مجموعی پیوستون په تړاو ډیرې همغږۍ ته اړتیا لري. لکه په لاندې شکل کې

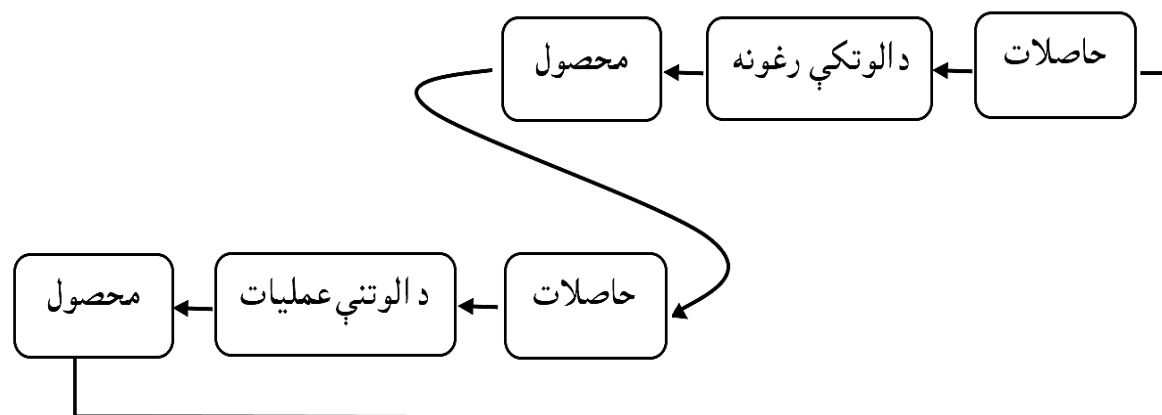


(۳.۱) شکل: ترتیبی پیوستون

۳.۳.۱ پړاویز پیوستون:

په دغه ډول تړاو کې، د یو واحد حاصل به، د بل واحد محصول وي او برعکس د هوايي چلند کړنې د دغه ډول تړاو غوره مثال راته ښيي.

کله، چې د رغونې برخه، یوه الوتکه گوري، روغه الوتکه دهغې محصول دی دغه الوتکه د الوتنې د عملیاتو د برخې لپاره، حاصل گڼل کیږي. د عملیاتو له ترسره کولو وروسته، الوتکه بیا د رغونې د برخې لپاره د کتنې په موخه، ورکول کیږي، واضحه ده، چې دغه ډول اړیکه، د الوتنې د عملیاتو د واحد او رغونې د واحد ترمنځ سختې همغږۍ ته اړتیا پېښوي. (۷: ۱۷۳-۱۷۴).



(۴.۱) شکل: پړاويز پيوستون

۴.۱ همغږۍ ته اړتیا:

دا چې همغږۍ د ډیر ارزښت درلودونکې ده، نو طبعاً هغې ته ډیره اړتیا ترسترگو کیږي، نو ددې لپاره، چې د همغږۍ په اړتیا پوه شو باید لاندې پوښتنې ته دقیق ځواب ووايو.

همغږي ولې اړینه ده؟

همغږي د سازمان د ټولو فعالیتونو د متحد کولو (یوځای کولو) په مانا ده، چې د سازمان د اهدافو د ترلاسه کولو لپاره ایجاديږي. باید په سازمان کې سرتر پایه ځانگړي همغږي شتون ولري.

د مدیریت د علماوو په وینا، همغږي ځکه ضروري ده چې:

“همغږي د مدیریت جوهر دی.” همغږي د مدیریت په ټولو دندو باندې تاثیر لري، لکه: پلان جوړونه، تشکیلات جوړونه، پرسونل ټاکنه، او داسې نور.

۵.۱ همغږي د مدیریت یوه دنده ده:

همغږي د مدیریت یو اصل دی، او نور ټول اصول په دغه یوه اصل کې شامل دي، باید وویل شي، چې “همغږي د اصولو مور ده.”

د ماري پارکر فالیت (Mary Parker Follett) له نظره، همغږي د “گروپ جمع کېدوونکي ارزښت دی.” داسې ده، که چېرته یوه ښه همغږي وجود ولري پس د یو راټول شوي (یوځای شوي) ټیم لاسته راوړنو مجموعه به د انفرادي لاسته راوړنو له مجموعې څخه زیاته وي، لکه: $۷ = ۲ + ۲ + ۲$ ؟ په فزیکي نړۍ کې دا غیر ممکنه ده، خو په انساني کړنو کې د همغږۍ په واسطه دا ممکنه ده، د بېلگې په توگه د یوه سازمان، چې د څانگو یا ډیپارټمنټونو ترمنځ همغږي ونلري د دوی د کړنو او فعالیتونو لاسته راوړنو مجموعه که

۷ وي، نو د ځانگو ترمنځ د همغږۍ د ايجاد څخه وروسته به د دوی د فعاليتونو لاسته راوړنو مجموعه به حتماً له مخکيني حاصل څخه زياته وي.

<http://kalyan-city.blogspot.com/2011/05/importance-of-coordination-why-co.html> (08/05/2016; 05:46am).

که د مدیریت یوه دنده کنټرول په پام کې ونیسو؛ پوهیږو، چې د کنټرول په پروسه کې لومړی معیارونه ټاکل کېږي بیا د سرته رسېدلو کارونو پایلې د معیارونو سره پرتله کېږي او د ټاکل شوي معیار څخه د انحراف او کوډوالي په صورت کې فعالیتونه کنټرول او سم لوري ته رهبري کېږي. د کنټرول دغه ټوله پروسه له همغږۍ پرته ناشونې ده او په سمه توګه د کنټرول د پروسې د عملي کېدو په موخه د ټولو کړنو همغږي اړینه ده. (۱۱: ۳۹۴).

۲.۱ د همغږۍ د ايجادولو هدف:

د همغږۍ ايجاد ممکن لاندې اهدافو ته د رسېدو په موخه صورت ونيسي:

۱: مخنیوی: د ستونزو او مشکلاتو د پېش ښی کولو، او د هغې د مخې ډب کولو په موخه د همغږۍ په وجود راوړل.

۲: اصلاح کول: د غیر نورمال وضعیت پېژندنه او د سیستم د نیمګړتیاوو تعینول او د هغې د اصلاح کولو او رفع کولو په موخه د همغږۍ په وجود راوړل.

۳: تنظیمول: د موجوده نظم د ځانګړنو پېژندنه او په هغې کې د استحکام ساتلو په موخه د همغږۍ په وجود راوړل.

۴: بهبود راوستل: د موجوده سیستم د کوچنیو عملیاتو بررسی او د هغې د ګټورتیا په موخه د همغږۍ

په وجود راوړل. (<http://www.pajoohe.com/fa/index.php?Page=definition&UID=32048> (Wed 11 Apr 2016;02:00 am).

۲ د همغږۍ ډولونه:

۱.۲ د غوښتنې له مخې همغږي:

زیاتره مدیران په واقعیت سره غواړي، چې د تنظیمولو او ښې همغږۍ څرنگوالی زده کړي او پوه شي، چې څرنگه کارونه او کارکوونکي منظمولای شي، خوښه کارونه ترسره شي او سازمانی هدفونه ترلاسه شي. د مدیرانو غوښتنې ته د ځواب لپاره دوه لارې شتون لري:

۱: دا ومانو، چې د تنظیمولو او همغږۍ لپاره درست روش شتون لري:
الف: بیروکراتیک-محافظه کار سبک.

ب: مشارکتی-لیبرال سبک.

ج: منځنۍ سبک.

۲: تل د تنظیمولو او همغږۍ لپاره سم او مناسب روش په نظر کې نه شو نیولای.

(۱.۲) جدول: په لیبرال، منځنۍ او محافظه کار سبک باندې د تنظیمولو او همغږۍ د سبکونو مخینه ښيي. (۷: ۱۷۷).

د تنظیمولو تعریف، تنظیمول، هغه بهیر دی، چې د هغه په ترڅ کې د کاري کسانو او ډلو ترمنځ د کار وېش او دهغوی ترمنځ همغږي، د هدفونو د ترلاسه کولو په موخه ترسره کېږي.

په بل عبارت، تنظیمول له درې پړاوونو څخه رامنځته شوی بهیر دی:

الف: د کارونو او فعالیتونو طراحی.

ب: په سازمانی پستونو باندې د فعالیتونو ډلبندي.

ج: د مشترک هدف د ترلاسه کولو لپاره د پستونو ترمنځ د اړیکې رامنځته کول. (۱۰: ۱۳۸-۱۳۹).

لومړنۍ روش (بیروکراتیک-محافظه کار سبک) د طبعي علومو له رواجې ماډل څخه پیروي کوي، چې د هر شي د عمل ډول د هغه د مطالعې له لارې ممکن ګڼي. ځینې څېړونکي په دې باور دي، چې د هر سازمان لپاره په ټولو حالتونو کې د تنظیمولو سمه لاره شتون لري.

د محافظه کاره تنظیمولو سبک، د لیکوالو د دوو ډلو یعنی د مدیریت د کلاسیکو نظریه ورکوونکو او د بیروکراسۍ د مدافعانو له خوا په ټولنپوهنه کې تشریح او ملاتړ شوی دی. (۷: ۱۷۷).

تر ډیره دا سیاسي نظام پر کورنۍ پالنې، دودپالنې او مذهبيالینې تکیه لري او په ټولنه کې د بدلونونو مخالفت تیوري او سیاسي نظام دی. (۱۳: ۹۰).

لیبرال سبک په واقعیت کې د محافظه کار سبک مخالف دی. لیبرالان مدعي دي، چې د هغوی سبک د نننیو انسانانو انګېزې کشف کړې دي او په غوره ډول کولای شي، چې له نویو ابتکاري پېچلتیاوو سره ځان جوړ کړي. لیبرالان د رهبري پر سبک او په ځانګړي ډول پر کنټرولي سېستم، د هدف په ټاکلو، په اړیکو او تصمیم نیونې باندې د هغه پر اغېز تاکید لري. (۷: ۱۷۸).

د لیبرال مکتب او سیاسي نظام پلویان پردې باور دي، چې انسان نړۍ ته په خپلواک ډول راغلی، عقلي پوهه لري په خپلواکۍ او خپلې خوښې سره باید ژوند وکړي د دې نظریې او سیاسي نظام پلویان او

لیکوالان د انسان پر پوهې او فردي خپلواکۍ زیاته تکیه لري او د وگړو پر خپلواکۍ او خصوصي ملکیت پر لرلو او د دولت د نه لاسوهنې او محدودیت پلوي دي. (۹۲:۱۳).

د مدیریت او همغږۍ سبک			د کار وېش
محافظة کار	منځنۍ	لیبرال	
له شکل، فورم او مستندولو څخه ډیره استفاده	متوسط	هېڅ یا ډیر کم	افقي: رسمیت (له اسنادو څخه د استفادې کچه، سازمانی شکل، لارښود او فورمونه)
د بهیر له مخې د ادارې طراحی (ډیره تخصص پالنه)	متوسط	د هدف له مخې د ادارې طراحی (کمه تخصص پالنه)	د ادارې طراحی (تخصص پالنه)
ډیر	متوسط	هېڅ	د کړنلارو، چلندونو او مقرراتو معیاري کول
لوړه کوچنۍ ډیره	په دقت سره متوسط دقت سره سپارل شوي	کمه گسترده کم	عمودي: د سلسله مراتبو لوړتیا څارنې ساحه د تمرکز درجه
د پست او مقام او د نانساني فنونو کارونه	همغږي او نانساني فنون	نارسمي، ناپلان شوي، ډله ایزه همغږي د ځینې نانساني فنونو کارونه	همغږي

(۱.۲) جدول: د تنظیمولو او همغږۍ د سبکونو مخینه

دریم سبک او په احتمالي ډول هغه سبک، چې له ټولو ډیر کارول کېږي، منځنۍ سبک دی. دغه سبک، کله، کله د لیبرالانو سبک او کله، کله د محافظه کارو سبک مناسب ګڼي او په زیاترو وختونو کې مدیر، د دواړو سبکونو برخې غوره کوي او کاروي یې. دغه سبک تر څه اندازې سم ښکاري، مګر دا نه ټاکي، چې کوم وخت لیبرال سبک او کله محافظه کار سبک کارول کېږي. یو شمېر مدیران، په تنظیمولو کې په غوره روش باور نه لري. اغېزناکه تنظیمول د سازمان د محیط (د تحول سرعت، دنوبت او تړاو د پرمختګ) او د هغه د اوسنیو مشخصاتو (پیچلتیا، اندازې او کارکوونکو) په څېر عواملو پورې تړلي ګڼي او باورمن دي، چې د غوښتنې له مخې تنظیمول باید ترسره شي. زیاتره نوې څېړنې په تنظیمولو او همغږۍ کې د غوښتل شوي روش مرستندويي دي.

د محافظه کارې نظریې له مخې په تنظیمولو کې، د همغږۍ مسؤلیت د واحد د مسؤل مدیر په غاړه اچول کېږي او په نا انساني سېستمونو سره تکمیلېږي. په منځني روش کې، سازمان له فردي همغږي کوونکي یا تړوونکي څخه ګټه اخلي او په لیبرال تنظیمولو کې، له نارسمي سېستمونو یا له ډله ایزې تصمیم نیونې څخه ګټه اخلي.

په دغه څپرکي کې دا تشریح شوي افقي کار د وېش لومړنۍ اړخ، د (سازمان رسمیت) و. د دې لیدل، چې څرنگه محافظه کارې بیرو کراسي، په پوره ډول رسمیت پیدا کوي، اسانه دی. محافظه کاره سازمانونه رسمیت پیدا کولو ته میلان لري، په مقابل کې، لیبرال سازمانونه د رسمیت په زر ترزره لري کېدو کې کوشش کوي. په واقعیت کې د لیبرال سبک او محافظه کار سبک ترمنځ یو لړ پړاوونه په (۲) ۱. شکل کې ښودل شوي دي. (۷: ۱۷۹).

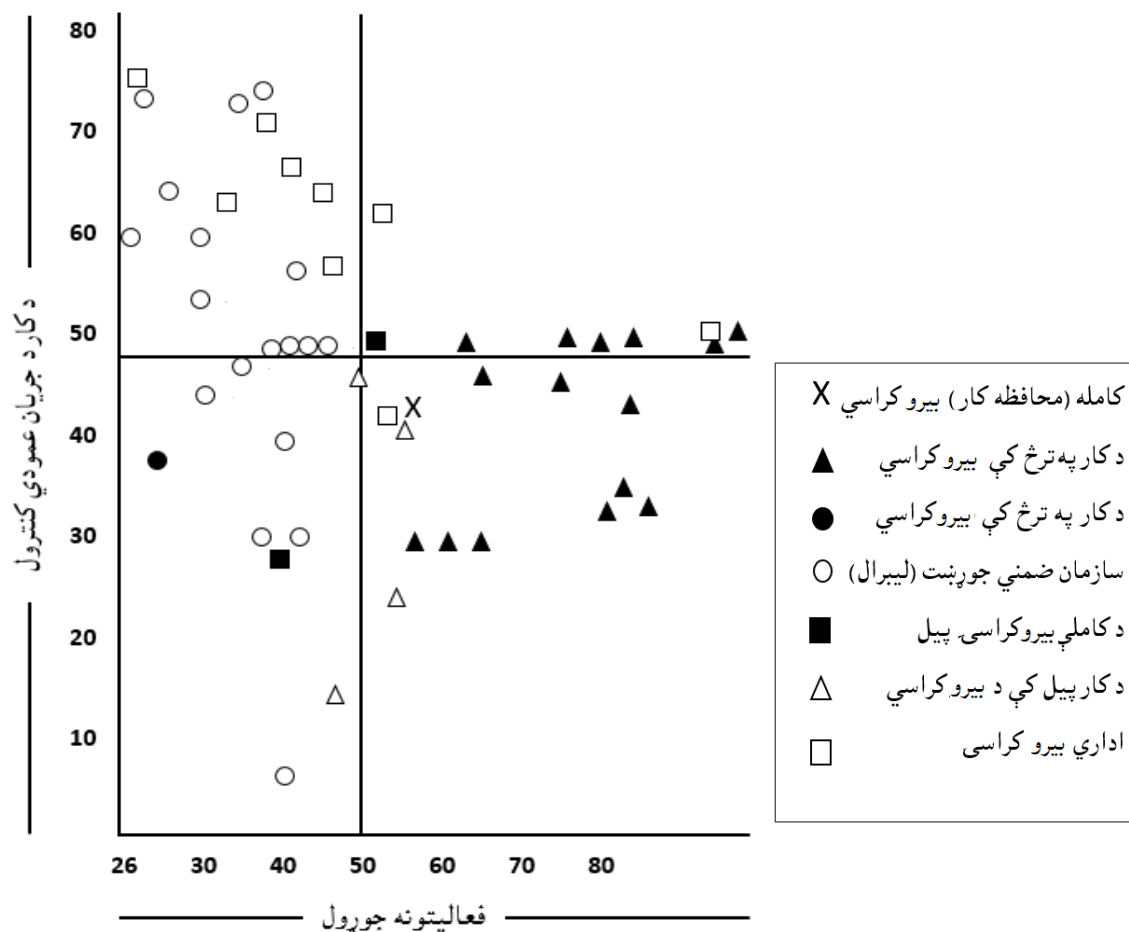
د محافظه کارۍ نظام پلویان تر ډیره د پخوانیو او اوسنیو شته دودونو او بنسټ دواړو غوښتنه لري او ټولنیز تړون له مخې رامنځ ته شوی نظام سره هم جوړ نه دی او ټینګار کوي، چې پخوانۍ سیستم د ټولنې تجربه شوی سېستم باید وساتل شي. (۱۳: ۹۱).

که څه هم ځینې ترسره شوې څېړنې، د سازمان د اندازې او د هغه د رسمیت ترمنځ، ډیر تړاو ښیي، خو په لږو څېړنو کې دغه مطلب اثبات ته رسیدلی، چې رسمیت پخپله په کاریتوب تمامېږي؛ لدې ټولو سره ترزیاته حده رسمیت په محافظه کارو سازمانونه کې شتون لري. پدې برخه کې لاندینۍ فرضیې ریښتیني دي:

الف) هر څومره، چې یو سازمان پراخه شي، د رسمیت څخه به یې ګټه ډیره وي.

ب) که یو پراخ سازمان، په ثابت محیط کې دفن پنځونې او بازار له مخې فعالیت وکړي، د خپل سازمان جوړښت رسمي ګرځوي.

د افقي کار د وېش دويم معيار، د ادارې طراحي يا د کارونو تخصیصي کول وو. په ټوليز ډول د بهير له مخې د ادارې طراحي، د محافظه کارانه تنظيمولو ځانگړتيا ده. د هدف له مخې د ادارې طراحي، د ليبرال تنظيمولو ځانگړتيا او خزانه يي (ماتريسي) روش، د منځنۍ سبک ځانگړتيا ده.



(۱.۲) شکل: په سازمان کې نسبي رسمیت

د افقي کار د وېش وروستی مقیاس، د فعالیتونو معیاري کول و. ځینې نظریه ورکونکي وايي: کله، چې عمومي او امر د سازمانی اهدافو د ترلاسه کولو لپاره افرادو ته ورکړل شي، چلندونه پخپله ټاکل کیږي، چې پورته نظریه د لیبرال سبک تعقیب کوونکي ده.

کله، چې افرادو ته، سازمانی اهداف او تفصیلي امرونه د هدف ترلاسه کولو په اړه ورکړل شي، چلندونه ټاکل کیږي، په بل عبارت، سازمان چلندونه ټاکي، چې دا نظریه د محافظه کار سبک تعقیب کوونکي ده.

لنډه دا، چې د هغو چلندونو، چې په طبیعي ډول رامنځته شوي، رواجېدل د هغو چلندونو په نسبت، چې مخکې له مخکې د سازمان له خوا ټاکل شويدي، د سازمان د معیاري والي د کچې بنودونکي دي.

په محافظه کارانه تنظیمولو کې، کوشش د چلندونو پر ډیرو معیاري کولو باندې دی، ځکه د چلند معیاري کېدل د کاریتوب د زیاتوالي سبب ګرځي او د کنترول د یو ډول په توګه عمل کوي، خو لیبرال تنظیمول بیا معیاري کېدل د کارکوونکي د خلاقیت د کموالي سبب ګڼي.

د عمودي کار په روش کې هم متفاوت سبکونه شتون لري. لومړنی مقياس، د سلسله مراتبو (قومندې د کړنې) لوړوالی و. هماغسې، چې تشریح شو، د بحث اصلي هسته داده، چې ټیټ جوړښت د کارکوونکو د ګټې اخیستو، ډاډ، پرمختګ او روزنې لپاره، غوره سبک دی.

د عمودي کار د وېش دوهم مقياس، د څارنې ساحه ده. د محافظه کاره تنظیمولو نظریه ورکوونکي پدې باور دي، چې د څارنې ساحه باید کوچنۍ وي، ځکه دغه کار مدیر ته د کار د ښه کنترول اجازه ورکوي او د نورو واحدونو سره د همغږۍ لپاره دهغه په واک کې ډیر فرصت ورکوي، لوړې پوړۍ ته دهغه د ډیرې لاسرسۍ امکان هم برابروي.

لیبرال نظریه ورکوونکي، د څارنې ساحه بې ارزښته ګڼي او باور لري، چې باید پراخه وي. دلګښت له مخې، د پراخې څارنې ساحه ډیره ارزانه ده او کارکوونکو ته د تصمیم نیونې په پایله کې د ډیر مشارکت امکان ورکوي او د ډیر کاري رضایت او ځان جوړونې سبب ګرځي.

د عمودي وېشنې وروستی مقياس، تمرکز و. په ټولیز ډول ترسره شوې څېړنې، غوښتل شوی روش تاییدوي. کله، چې د محافظه کار سازمانی جوړښت لپاره شرایط برابر وي، تمرکز عملي دی او لیبرال مدیریت سره په یو محیط کې، عدم تمرکز مناسب دی. (۷: ۱۸۱-۱۸۲).

۲.۲ د همغږۍ میکانیزمونه:

په همغږیتوب کې څلور میکانیزمونه شتون لري. سازمانونه کولی شي، چې یو یا څو روشونه د همغږۍ د ترلاسه کولو لپاره په کار یوسي.

۱.۲.۲ غیر رسمي همغږي:

داوطلبانه همغږي په غیر رسمي ډول د مفصلې برنامه ریزۍ پرته د سازمانونو په وسیله ترسره کیږي، ځکه، چې وړاندوینه او برنامه ریزی او یا د ټولو فعالیتونو همغږي غیر ممکنه ده، بناء پر دې ویلی شو، چې ټول سازمانونه تر یوه بریده په داوطلبانه همغږۍ تکیه لري.

په غیر رسمي همغږۍ کې، د خواوو د پېژندګلۍ په بناء ګډې لیکنې او قوي رواني میکانیزمونه د همکارۍ لپاره قرار لري. په داوطلبانه (غیر رسمي) همغږۍ د کار شدید وېش مسایل رامنځته کوي، ولې ددوی ټولو مشکلاتو سره سره غیر رسمي همغږي شتوالی لري. د همغږۍ لپاره په داوطلبۍ کې لاندې موارد باید صدق وکړي:

- هر یو د کارکوونکو څخه د خپلو کړنو او فعالیتونو په اهدافو وقف وي.
- هر یو د کارکوونکو څخه د وظیفې د اجرا لپاره د خپلو اړتیاو واضح او روشن تصویر په پام کې ولري.

3. تر ټولو مهمه دا چې هریو له کارکوونکو څخه وکړای شي ځان او خپلې کړنې د سازمان او سازمانې اهدافو سره برابر کړي او سازمان په هغه اندازه د کارکوونکو لپاره اهمیت پیدا کړي، چې هغوی په پوره مینه او خوښۍ سره د سازمانې اهدافو د تحقق سره علاقه څرگنده کړي.

4. د سازمان کاري گروپونه خپل ځانونه د سازمان سره تړلي وبولي؛ پدې ډول، چې په هغې کې په کار کولو افتخار وکړي او د افرادو اړیکه د سازمان سره ټینګه او محکمه شي. (۱۰: ۱۸۱).

د بنسټونو، روغتونونو او هنري سازمانونو په څېر سازمانونو کې ترډیره بریده د افرادو او سازمان ترمخ سخت تړاو لیدل کیږي. دغه راز په بحراني وختونو لکه جنگ، ناڅاپي پېښو، اقتصادي رکود کې، د دولتي سازمانونو د افرادو او سوداګرو ترمخ دهمکارۍ حس هم ترسترگو کیږي.

له سازمان سره د کارکوونکو سخت تړاو، ترډیره بریده د هغو په انتخاب کې د دقت او ټولنیز کېدو ته د فرد د اوښتون نتیجه ده. ډیر سخت حالت هغه کارکوونکي لري، چې د کارزده کونې یو اوږد بهیر یې، سازمان ته له داخلېدو مخکې وهلی دی؛ د بېلګې لپاره له مشرانو، منډې وړونکو او نرسانو څخه نوم اخیستی شو.

هر څومره، چې یو سازمان پراختیا مومي، یا د سازمان او کارکوونکو وضعیت له نوموړو ځانګړنو سره متناسب نه وي، لازمه ده، چې نا رسمي همغږي، له پلان شوې همغږۍ سره تکمیل شي؛ مګر هېڅ سازمان د رضا کاره همغږۍ څخه بغیر فعالیت نشي کولی. (۷: ۱۷۵).

۲.۲.۲ رسمي همغږي:

که، چېرې د رضاکاره همغږۍ لپاره شرایط آماده نه وي، یا سازمان له حده زیات دومره پیچلی او ستر شي، چې نا رسمي اړیکې کارنده نه وي، نو مدیر به د همغږۍ لپاره د پلان شوو روشونو څخه ګټه واخلي؛ لکه د معیاري عملیاتو چلندونه او مقررات. که مدیر وکړای شي، چې د مسایلو د ترسره کولو په څرنگوالي کې، مکرره همغږي د یو چلند، پروګرام یا کړنلارې په شکل بیان کړي، نو د هغه په وخت کې سپما رامنځته کیږي. د مهال وېش د جدول له مخې ټاکل شوی وخت، د دغه روش بېلګه ده. باید له یاده ونه باسو، چې پر همغږۍ سربېره، نور هدفونه لکه اړیکې هم تعقیبوي.

۳.۲.۲ فردي (انساني پلان شوې) همغږي:

اداره او کارکوونکي، له کړنلارو څخه تل یو شان برداشت نه لري، هر کس تمایل لري، هغسې، چې غواړي او د هغه په ګټه ده، کړنلاره تعبیر او تفسیر کړي، نو د افرادو دغه رواني واقعیت ته په پام سره، دغه ډول همغږي ستونزمنه کیږي. د دغې مسئلې د حل لپاره د فردي همغږي کوونکي په مرسته دوه لارې شتون لري:

الف: مسؤل چارواکي: د هغو مشکلاتو د حل لپاره، چې بنایي دهمغږۍ په رامنځته کېدو رامنځ ته شي، له ګډ مسؤل څخه ګټه اخیستل د هغو واحدونو په اړه، چې نشي کولای، خپل کارونه پخپلو کې همغږي کړي، یو ډیر معمول روش دی. مسؤل مدیر، د دواړو خواوو نظرونه اخلي او د قضاوت وروسته، پر واحدونو باندې د اغېز غورځولو لپاره له ټولو شته سرچینو څخه ګټه اخیستلو کې کوشش کوي.

همدا، چې بريالی نشي، نو له خپلو واکونو څخه په گټه اخیستلو ستونزه هواروي او د راتلونکو همکاريو لپاره چلند رامنځته کوي. هرڅومره، چې واحدونه، د مدیر تصمیم منصفانه او عملي وگڼي، په هماغه کچه دهمغږۍ ستونزه په غوره ډول لېږي کیږي.

ب: همغږي کوونکي: همغږي په هغو برخو کې، چې له ډیرې پېچلتیا او ستونزې څخه برخمنې دي، جلا پست غواړي؛ لکه په لاندینيو مواردو کې:

1. د محصول مدیر: هغه کس دی، چې د سازمان د ټولو وظیفوی برخو د تړونکي په توگه عمل کوي او د ډیرې پلورنې او گټې سبب ګرځي.

2. د پروژې مدیر: هغه کس دی، چې د پروژې په اوږدو کې د ټولو واحدونو د تړونکي په توگه دنده تر سره کوي، (۱۰: ۱۸۳).

د یوې پروژې مدیر باید دوه ډیرې مهمې ستونزې حل کړي:

الف: د هغه فني هیئت د غړو بېلا بېل نظریات، چې له بېلا بېلو کاري ساحو څخه راټول شوي وي، هغه دې منسجم او همغږي کړي.

ب: د پروژې د ګټورتوب یا مفیدیت د تثبیت ستونزه، چې زیاتره وخت د سنجش کېدو وړ نه وي، باید حل کړي. (۴: ۱۴۵).

3. د مشتریانو د همغږۍ مسؤل: هغه شخص دی، چې د یو عمده مشتري لپاره د سازمان د ټولو برخو د تړونکي په توگه، دنده ترسره کوي.

4. مرکزي دفتر: هغه واحد دی، چې د مشتریانو لپاره د ټولو مالوماتو د همغږۍ په موخه دنده ترسره کوي.

دوهم روش، ډیر لگښت لرونکی دی؛ ځکه هغه لگښتونه، چې په مستقیم ډول په ادارې پورې اړوندیږي، زیاتوي. دا، چې همغږي کوونکي د کومو رسمي صلاحیتونو لرونکي دي په ورته وخت کې د لاس ته راغلو نتایجو مسؤلین هم دي، نو کار یې ډیر ستونزمن دی. له بلې خوا همغږي کوونکي په نورو باندې د نفوذ ټاکلي سېستمونه لري؛ په همدې موخه دغه روش ډیر کم کارول کیږي، مگر کله، چې وخت، اړین عامل وي او د عمده عامل لگښت نه وي، نوموړی روش کېدای شي، چې اغېزناکه وي.

۴.۲.۲ ډله ایزه (انساني پلان شوې) همغږي:

د ډله ایزو غونډو له لارې هم همغږي رامنځته کېدای شي؛ ولو که ډلې، د بېلا بېلو کمېټو په چوکاټ کې په ترتیب سره غونډه جوړه کړي، یا د اړتیا په وخت کې په دې کار لاس پورې کړي. البته ډله ایزه همغږي، اسانه کار ندی؛ ځکه د ډلې غړي تر ډیره د مشخصو ارزښتونو، د سازمانی ارزښتونو او د سازمان د هدفونو پر سر په جناح بندۍ لاس پورې کوي او پر مسایلو باندې یې توافق ستونزمن کیږي. (۱۰: ۱۸۳-۱۸۴).

په بله څېړنه کې د څلورو اړتیاوو لپاره څلور ډوله همغږي توصیه شوې ده:

1. منعه کوونکې: د مسایلو، ستونزو او مشکلاتو په پېش بینی کولو کې همغږي.

2. هرکارمند باید د هغه څه روښانه تصویر په پام کې ولري، چې ورته اړتیا او ضرورت لري.

3. له هرڅه مهمه داده، چې هر کارکونکی باید ځان له سازمان او د سازمان له اهدافو سره جوړ کړي، که سازمان د کارکوونکي لپاره په واقعیت کې مهم وي، نو د سازمانې اهدافو د ترلاسه کولو لپاره به لېوالتیا ونیسي.

4. که کاري ډلې ځان له سازمان سره تړلی وگڼي، په بل عبارت، په سازمان کې په کار وویاړي، له سازمان سره د فرد د تړون د پیاوړتیا سبب گرځي. (۷: ۱۷۴).

۳ د همغږۍ دندې:

لکه څنګه، چې د همغږۍ د اړتیا څخه دا خبره جوتیږي، چې په سازمانونو، ادارو، مدیریتونو او ټولو هغو نهادونه کې، چې په ګروپي ډول خپل فعالیتونه سرته رسوي او په ګروپي ډول خپل اهداف غواړي ترلاسه یې کړي، د همغږۍ دندې او ګټې زیاتې دي، خو دلته غواړو د همغږۍ د دندې په تړاو په مدیریت کې د همغږۍ په اړه بحث وکړو.

۱.۳ په مدیریت کې همغږي:

د فایول د تحلیل پربنأ د مدیریت د پروسې او جریان څخه کولی شو نتیجه واخلو، چې سازمانی جوړښت (د سازمان رسمي نمونه) د پلان جوړولو، سازماندهۍ او د همغږۍ د وظایفو د اجرا څخه تشکیلیږي. او د ادارې د بنسټ ایښودنې او مخکښۍ په عنوان او د مدیریت د پروسې د مکتب او همدارنګه د نوي مدیریت د پلار په حیث یې همغږي د کلاسیک مدیریت د دندو په عنوان د لومړي ځل لپاره مطرح کړېده، نوموړي همغږي طرحه کړي د وخت د وېش د پایښت او د فعالیتونو د اجرا پرلپسې والي او د

پلان شوي اقداماتو په توګه یې تعریف کړېده. (<http://iworks.blogfa.com/cat-3.aspx> (26/05/2016; 06:51am)).

انسان یو ټولنیز موجود دی. په ټولنو او سازمانونو کې زیات شمېر انسانان ژوند کوي، چې د خپلو اهدافو د تحقق لپاره یو تړبله د اړیکو ټینګولو ته اړتیا لري. ترڅو وکړای شي د ځینو کارونو په ترسره کولو سره د خپل انتظار وړ مطلوبو پایلو ته ورسېږي. او دا امر یوازې په همغږۍ سره تحقق موندلی شي، نو د کارونو د ښه ترسره کېدو لپاره باید د فکرونو، فعالیتونو یو ځای کول او د انسانانو درسته سازماندهي او د غیر انساني سرچینو سم تخصیص د هدف د تحقق په منظور صورت ونیسي.

د مسؤلینو د مهمو او اړینو دندو څخه، د افرادو ترمنځ همغږي رامنځته کول، د واحدونو معاونتونو او ټولنې سم ارتباط د محیطي تحولاتو سره دی. زموږ ګران پیغمبر حضرت محمد (ص) ددې موضوع د اهمیت په اړه داسې فرمایي: ډیر ښه چارواکي او مدیران هغه کسان دي، چې بېلابېل استعدادونه او سلیقې د مدیریت د یو چتر لاندې سره راغونډ کړي، او ډیر بد مدیران او چارواکي هغه دي، چې یو شان، متحد او همغږي ټولګه سره تیت او پرک کړي.

په حقیقت کې د بریالیتوب او وړو چارواکو ځانګړنه داده، چې د مختلفو علومو د ټولو نظر څښتنانو لکه، مدیریت، اقتصاد، سیاست، ټولنپېژندنه ... او نورو څخه د تصمیم په نیولو د کړنلارې په ټاکلو او د لویو اقتصادي، اجتماعي او سیاسي ... سیاستونو په طرحه کې ګټه واخلي؛ که څه هم د دولت مخالف او منتقد ګروپونه وي، ځکه، چې د ټولنې د ټولو ګروپونو او قشرونو اغېزمنه همکاري او ګډون دخپلو راتلونکو او جاري اهدافو په ترلاسه کولو کې تضمین کوي.

<http://www.asemankafinet.ir/post/494/%D9%87%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%86%DA%AF%DB%8C-%D8%AF%D8%B1-%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA-%DA%86%DB%8C%D8%B3%D8%AA.aspx> (26/05/2016; 06:48 am).

۲.۳ په همغږۍ باندې د رهبرۍ اغېز:

ځينې پوهان وايي، چې رهبري پر کارکوونکو باندې اغېز لرل او په علاقمندی سره د هغو دندو پر مخ بيول دي. ځينې علماً پردې باور دي، چې رهبري پرمامورينو باندې سيوری پر باسل دي (۲۵:۷). بيا د انساني علومو مفکرين، د رهبرۍ مفهوم له مختلفو اړخونو څخه تر بحث لاندې نيسي؛ يو ډله رهبري د مدیریت د دندو يوه برخه گڼي، خو بيا بله ډله د رهبرۍ لپاره د مدیریت په تړاو په پراخ مفهوم قايل دي. (۲۱۵:۷).

په ټوليز ډول رهبري له هغې اغېزې څخه عبارت ده، چې يو ټاکلي هدف ته درسيډو لپاره پر خپلو کارکوونکو باندې پرې باسو. که، چېرې يو انسان هدف ته درسيډو لپاره د نورو کسانو پر سلوک او کردار اغېزمن و او سي رهبر گڼل کيږي. (۲۵:۱).

حضرت علي (رض) فرمايي: د رهبر او چارواکي موقعيت د تسپو د مزي په څېر ځای او رول لري، چې ټولې دانې سره وصل کوي، کله، چې اړيکه پرې شوه، دانې تيت او پرک کيږي او هره يوه يې يوې او بلې خواته غورځيږي، او هيڅکله به د يوې او بلې تر څنگ راټولې نشي.

دغه رول، چې د غبرگون د شتوالي او د رهبرۍ اغېز دی، چې سازمان او ټولگي په مريې او نامريې ډول سره راټولي. نن ورځ د مدیریت په باب پدې مسئله عقیده لري، چې د رهبرۍ او امر ورکولو هدف د ترلاس لاندې کسانو لارښوونه د اغېزمن کار او فعالیت په کار اچولو کې د هغوی پوهول دي. د هر تشکیل برياليتوب او ناکامي د هغې په رهبرۍ پورې تړاو لري. د همدې مسئلې په سبب امام علي (رض) د معاويه لښکرو سره په جنگ کې د کوفيانو په غندنه کې وفرمايل: د مشر موقعيت د يوه پري په څېر دی، چې کړۍ سره منظموي او هغه سره ټولوي او يو تر بله ارتباط ورکوي، که، چېرې پري وشلېږي، کړۍ سره پاشل کيږي.

په بل عبارت د رهبرۍ دنده د گروپي اهدافو د تحقق په منظور د خپلې خوښې هڅو لپاره د خلکو په چمتو کولو اغېزمنتيا ده. تاسو کولای شۍ انساني فزيکي شتوالی واخلۍ او يا په ټينگه سره پر هغې نظارت وکړئ اما د هغې ولولې او علاقه نشي اخيستی د رهبر رول، کارکوونکو ته د روحيې ورکول دي. رهبران انساني مسایلو ته د پاملرنې پرته د انسانانو د لارښوونې قدرت نه لري. دغه ماشین آلات او وسایل نه دي، چې اضافي ارزښت رامنځته کوي. بلکه انساني نیرو يا قوه په انگيزې سره ده، چې کولای شي د امکاناتو څخه په ښه شکل گټه واخلې، نو بيا پردې د هر يوه کارکونکي لپاره بايد په ارزش قايل شو او هغوی ته پاملرنه وکړو.

د مديرانو د ټولو دندو ترمنځ (پلان جوړونه، سازمان ورکول، همغږي، لارښوونه او رهبري) رهبري د خپل خاص او ځانگړي مقام لرونکې ده. پدې مسؤليت کې، مدیریت بايد انسانان وپېژني او وکړای شي د يوه مطلوب نظام د رامنځته کېدو لپاره د هغوی سره سمې اړيکې برقراره کړي.

د رهبرۍ سرچينه او منبع حاکميت نه دی بلکه هدايت دی، رهبر نه يوازې د کوم گروپ لارښوونه کوي بلکه پخپله دی هم د گروپ يوه برخه ده.

<http://www.asemankafinet.ir/post/494/%D9%87%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%86%DA%AF%DB%8C-%D8%AF%D8%B1-%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA-%DA%86%DB%8C%D8%B3%D8%AA.aspx> (26/05/2016; 06:48 am).

ښه او کامیابه رهبري د همغږۍ په ایجادولو سره د غفلت، بې تفاوتۍ، نیمګړتیاوې، د وخت ضایع کېدو، د انرژۍ او پیسو بې ځایه مصرف کېدو، په عین کار کې د څو کسانو یا شعباتو بوختېدو او سوء تفاهم مخنیوی کوي. په ښه تفاهم سره په چارو کې نظم او چټکتیا راځي. (۴: ۲۵۸).

د مسئلې د ښه درک لپاره (همغږي او رهبري) او د رهبرانو د ټاکنې اړتیا په سازمانونو او مؤسساتو کې د وړ او بريالو مدیرانو او اجرايوي مسئولینو د مثال یادونه د مهربانۍ څخه خالي نده.

شپانه د مېړو د راټولولو، مخته بېولو او په ګلي ډول د هغو د لارښوونې لپاره د ځانګړو علایمو او ژبې څخه کار اخلي او په هغې سره مېړې د نظر وړ ځای ته رهنمائي کوي.

په پخوانیو زمانو کې یوه ورځ نوي او ځوان شپون رمه صحرا ته بوتله، په صحرا کې یې غوښتل مېړې یو ځای ته سره راټولې کړي هر څومره چې یې د (بر او بر) نارې ورته ووهلې مېړې د ټولېدو پر ځای لا زیاتې خوارېدې او یو او بل خوا ته به تلې. نوی شپون ډیر زیات ګنس او سرګېچ شوی و، ترڅو، چې یو بل تجربه لرونکی شپون له کومې لارې ورته راپېښ شو او څو ځلې یې (هراوهر) وویل یوازې ددې غږ په اوریدلو سره مېړې یو ځای ته راغونډې شوې او بې تجربې شپانه ته یې مخ راواړو او ورته ویې ویل، ته، چې د هر او بر ترمنځ توپیر نشي کولی څنګه شپون شوی یې؟

<http://www.asemankafinet.ir/post/494/%D9%87%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%86%DA%AF%DB%8C-%D8%AF%D8%B1-%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA-%DA%86%DB%8C%D8%B3%D8%AA.aspx> (26/05/2016; 06:48 am).

۳.۳ یوه رهبر لپاره د همغږۍ په رامنځته کولو کې شپږ اړین عناصر:

لکه څنګه، چې مخکې ذکر شول، چې یوه کامیاب رهبر د رهبرۍ په رامنځته کولو کې کلیدي رول لري نو پدې ډول معلومیږي، چې د یوه رهبر لپاره د ترټولو غوره دندو څخه یوه دنده دخپلې ډلې ترمنځ د یوه بريالي نظم او همغږۍ برقرارول دي. لکه په زیاترو شرکتونو کې په (Doolphy) شرکت کې دا کار دیوې ډلې



لخوا ترسره کېږي. او تل کونښن کېږي، چې هره دنده د یوې مناسبې او بهترینې لارې سرته ورسول شي، نو د دې په تړاو د یوه رهبر لپاره په خپله ډله کې د همغږۍ په رامنځته کولو کې د لاندې نقاتو په پام کې نیولو سپارښتنه کېږي.

هغه کارونه چې باید ترسره شي، يو عام تصوير درلودل: رهبر بايد هغه کارونه چې ترسره کېږي د هغې په اړه بايد د يوې اوږدې مودې فکر ولري. دده کړه وړه او چلند بايد ډير تصوري وي د دې لپاره چې د يوه شرکت يا يوې ډلې ضرورتونه او اړتياوې مخ پر وړاندې وي. د دې لارې دى کولى شي دهغو بدلونونو او ناڅاپي پېښو پر وړاندې چې کېدلى شي په راتلونکي کې راڅرگند شي چټک غبرگون وښايي.

1. يو عام هدف او مقصد درلودل: که چېرته موږ نه پوهېږو، چې څه غواړو لاسته يې راوړو، نو د يوې ډلې نظم او همغږي هېڅ مفهوم او مانا نلري.

2. خپله ډله پېژندل: د يوې ډلې غړي په زياترو حالتونو کې په خپلو منځونو کې يو له بل سره ډير توپير لري. هريو د خپل فکري عمل خپله لاره لري، نو ځکه خو د يوې پروژې رهبر لپاره دا ډيره اړينه ده، چې د خپلې ډلې غړي وپېژني. په يوه مثبت او مستقيم طريقه باندې د دوى سره په تشويق، هڅونه او تخصص کې مرسته او ملاتړ دى اجازه ورکوي، چې هر غړي ته د هغې وړتيا مطابق دنده او فعاليت ور وسپارل شي.

3. د ډلې د دندو تشرېح: دا يوه دنده ده چې د وړاندوينې مطلب سره په کلک ډول اړيکه لري. د هرې ډلې غړى يوه مشخصه او معلومه دنده د سازمان په چوکاټ کې اجرا کوي او موږ يوازې هغه وخت کولى شو، چې يوه قوي او غښتلي ډله جوړه کړو، هر کله، چې موږ دا اطمینان حاصل کړو، چې د هر کس دنده د خپلو وړتياوو او مهارتونو لوړول دي.

4. طرحه او پلان: هر کله، چې يوه ډله ترتيب شي او د هر غړي دنده معلومه شي نو موږ بايد يوه طرحه د ټول هغو شاملو کارونو او فعاليتونو، چې بايد ترسره شي جوړه کړو، چې د هر فعاليت د ترسره کولو ټاکلى وخت، دغه فعاليت چېرته اړين دى، چې ترسره شي او د هر فعاليت د ترسره کولو لپاره لازمه بودجه، چې بې له شکه چې دغه پلان د پرمختګ او پراختيا په نظر کې نيولو سره شايد بيا ترکټنې او تغير لاندې راشي.

5. ارتباط ورکول: لکه څرنگه، چې تاسو پوهېږئ پورته ټولې نقطې به خپله مانا او ارزښت له لاسه ورکړي که چېرې موږ د هغې په انتقالولو کې خپلې ډلې ته بريالي نشو. د دې لپاره چې دا هدف ترلاسه کړو نو دا به اړينه وي چې غونډې جوړې کړو، دا ډيره مهمه ده، چې تر حده، حده ارزښتناکې غونډې دايرې کړل شي. نو ځکه بايد له يوې خوا د دوى محتوا او ظرفيت په څرگند ډول معلوم شي، او پدې سره د خنډونو او ځنډونو مخه ډب شوې وي.

6. د معقولو وسايلو پيدا کول: دا څرگنده ده، چې موږ ټول هغه په کار وړوونکي وسايل آماده کړو، کوم چې نظم او همغږي اسانوي. په خاص ډول داسې (Applications) شتون لري، کوم چې موږ ته اجازه راکوي، چې دا معلومه کړو، چې کوم کارونه بايد سرته ورسېږي. دوى ته څوک مؤظف کېږي او دوى بايد کله ختم او پای ته ورسول شي. سربېره پردې که چېرې موږ د ډلې سره مالومات شريک کړو، نو پدې سره کولى شو د ډيرو غونډو د دايرولو مخنيوى وشي او پدې سره مو وخت صرفه جويي وي.

<http://blog.doolphy.com/2011/11/17/7-key-elements-to-a-successful-team-coordination> (01/10/2016 ;07:15am).

۴.۳ په مدیریت کې د همغږۍ پنځه گټې:

۱.۴.۳ لوړ مثریت او اقتصاد:

همغږي د بې موجه هڅو او مصنوعي کارونو په مخنيوي سره د عملیاتو د مثریت په تقویه کولو کې کمک او همکاري کوي. د انفرادي هڅو او کوښښونو تکمیل او بېلانس کول یو مناسب، وړ او روان کاري ټیم رامنځ ته کوي. همغږي یوه ایجاد شوې او جوړه شوې قوه ده، کومه چې ممکنه مجموعي پایله برابرې هغه دا چې د انفرادي لاسته راوړنو له عمومي مجموعې څخه زیاته ده، چې دا دې یوې همکاري او ګډې همغږۍ پایله ده. همغږي یو سازمان یا اداره د دې جوګه کوي، چې د خپلو منابعو څخه په اېتیمال ترکیب او اېتیمال منسجم شوي شکل ګټه پورته کړي.

د تنظیم شوي کاري کوښښونو بريا د همغږۍ په کیفیت باندې تاکید او ټینګار کوي. په حقیقت کې، همغږي د یو سازمان لومړنۍ اساس تشکیلوي لکه څرنګه چې هغه یو د سازمان اساس تشریح کوي. د یو سازمان په ژوندي پاتې کېدو کې د همغږۍ کیفیت یو قاطع او پرېکړه کوونکی فکتور ګڼل شوی دی.

۲.۴.۳ غوره بشري اړیکې:

علاوه د عملیاتو د مثریت د لوړولو څخه، همغږي د کارکوونکو مورال او وظیفوي رضایت هم لوړوي، تنظیم شوي او مشترکې هڅې او کوښښونه د ټیم جذبه راپاروي او اجرايوي رهبري، په کارکوونکو کې د دې وړتیا پیدا کوي، چې د تضمین احساس په حاصلولو سره او له خپلې دندې څخه د شخصي ډاډ او اطمینان په څرګندولو سره له خپلې دندې څخه رضایت حاصل کړي. یو ښه همغږی شوی سازمان د ښه کاري پرسونل څخه په ګټې اخیستلو، برقرار ساتلو او لېوالتیا باندې توانمندی کوي. همغږي، انفرادي او سازمانی موخو ته په انطباق ورکولو او پخلا کولو سره انساني اړیکو ته قوت وربښي.

<http://www.preservearticles.com/201106147991/5-most-importance-advantages-of-coordination-in-management.html> (08/05/2016; 04:36am).

۳.۴.۳ د هدایت یووالی:

د مدیریت ځینې د نظر خاوندانو د مدیر د بريا راز د هغې تر سرپرستۍ لاندې د انسان ځواک د هدایت او رهبرۍ په وس کې ګڼي او له دې مخې مدیریت له نورو سره کار او د سازمان د هدفونو د ترلاسه کولو په موخه د هغوی له لارې کار ګڼلی دی. (۷: ۲۱۵).

همغږي د خنډ ایجادوونکو او بېلوونکي قواوو پروړاندې د فعالیتونو له متحد کولو څخه په اطمینان حاصلولو کې مرسته کوي. همغږي د مختلفو ډیپارټمنټونو او څانګو یو پر بل نښلولو او د هغوی د یو واحد کولو په واسطه د یو سازمان ثبات او پرمختګ ډاډمنوي او هم اجرايوي لوړپوړو ته د دې توان وربښي، چې تصدي یا نهاد د کوچنیو محدودو (ټوټه، ټوټه) اهدافو پر ځای په یوه جامع او یو ځای شوې شکل مشاهده کړي. انفرادي ګټې په ډیر ساده او مفید ډول سره عمومي ګټې ته تابع ګڼل کېږي.

۴.۴.۳ د مدیریت جوهر یا بشپړه نمونه:

همغږي یوه جامع او هراړخیزه مفکوره او یا د مدیریت پروسې د جریان نتیجه ده. هغه فعالیتونه، هڅې، کوښښونه او قواوې چې، یو مدیریت یې لري بې له همغږۍ څخه هغه ټولې کړنې او فعالیتونه په هېڅ او

نشت حسابیږي، ځکه چې همغږي د مدیریت په ټولو کړنو او فعالیتونو باندې تاثیرات واردوي. ویلی شو، چې همغږي د ټولو مدیریتي کړنو او فعالیتونو لپاره د یوې کنجۍ په ډول عمل ترسره کوي. د ماري پارکر فالیت (Mary Parker Follet) له نظره، "لومړی ازموینه د یوې کاروباري ادارې باید دا وي چې آیا! یو کاروبار شتون لري، چې د هغې ټولې برخې ښې همغږي، یو ځای متحرکې، غوټه شوې، پرتله شوې او پر فعالیتونو انډول شوې، نښلول شوې، تړل شوې، یو پر بل مربوطې وي هغه، چې دوی یو کاري واحد جوړوي هغه، چې پر جداګانه او ځانته ذوق نه وي بناء، بلکې پر یو مکمل کاري یا منسجم شوې او ګروپي واحد بنا وي".

<http://www.preservearticles.com/201106147991/5-most-importance-advantages-of-coordination-in-management.html> (08/05/2016; 04:36am).

۵.۴.۳ سازمانی مؤثریت:

مؤثریت یا (effectiveness) د سمو کړنو او فعالیتونو له ترسره کولو څخه عبارت دی، چې د سازمان موخو ته د رسېدو لپاره له موږ سره مرسته کوي. هغه څه چې په مؤثریت کې ډیر مطرح دي، هغه د څرنګوالي یا کیفیت مسئله ده. (۸: ۴).

همغږي د کارګرانو ترمنځ وفادارۍ او مکلفیت ته روزنه او وده ورکوي، چې دا د سازمان مؤثریت او ثبات مخ پر وړاندې ټیټل وي او مخ پر وړاندې یې بوځي. د ام سي فارلنډ (Mc Farland)، په وینا، "که، چېرته د دندې رضایتونه شتون ولري، نو اجرایوي منیجران به د کمپنۍ سره د زیات وخت پاتې کېدلو ته میلان وښايي. دوی به د دې احساس وکړي، چې دوی پدې سازمان کې د یو ځای یا مقام لرونکي دي. او دوی به د دې احساس هم وکړي، چې دوی دغه مقام ګټلی دی. د همغږۍ موجودیت به د دوی د کاري تجربې یوه برخه وګرځي او په دې دلیل دا یوه ډیره مفیده برخه د دوی د ترینینګونو جوړوي، ځکه نو همغږي یو لازم شرط د مؤثر مدیریت تشکیلوي.

<http://www.preservearticles.com/201106147991/5-most-importance-advantages-of-coordination-in-management.html> (08/05/2016; 04:36am).

۵.۳ د کړنو (فعالیتونو) همغږي کول:

پوهېږو، چې په یو سازمان کې بېلابېل وګړي، ډلې یا ټیمونه، ډیپارټمنټونه او نور کار کوي. د دغه ټولو ډلو د کړنو یوازینی موخه د سازمان اهداف (Objectives) لاسته راوړل دي. که د موخو د ترلاسه کولو په موخه دغه فعالیتونه همغږي نه شي، نو په خواره او شیندلي بڼه به هېڅکله د سازمان ټاکلي موخې ترلاسه نه شي کړای. همغږي کول کاري ټیم ته د کار کولو روحیه ورکوي او دهغوی فعالیتونه سم لوري ته رهبري کوي. همدارنګه همغږي په یو سازمان کې د سرچینو په اغېزمنو کارولو کې هم مهم رول لري. (۱۱: ۳۹۳).

هر کله، چې ادارې مخ په لویدو شي او ورځ نه بلې ته د پرمختګ په حال کې وي او دغه پرمختګ له دوو حالتونو څخه خالي نه وي.

اول دا، چې په دغه اداره کې به د ضرورت پر بناء نوې څانګې او بستونه په وجود راځي، پدې مفهوم، چې کله اداره د ودې په لور په حرکت کې وي، نو لازمه ده چې په خپل جوړښت کې نوي بستونو ته ځای ورکړي، نوي بستونه رامنځته کړي نوي کسان پر دندو وګماري.

د مثال په توګه د ننگرهار پوهنتون د تېرو څو کالونو په جريان کې ډيرې نوې څانګې (عامه ادارې او پاليسۍ، ژورناليزم او ساينس پوهنځي) رامنځته کړي او په دغو څانګو کې يې مختلف کسان په دندو ګمارلي او جذب کړي يې دي. دغه لړۍ په همدې ترتيب روانه ده، چې په راتلونکي کې د پوهنتون په ساختار کې لوی تغير راشي او نور لا زياتې پوهنځي رامنځته شي، چې شايد د حقوقو او سياسي علومو پوهنځي ډيپارټمېنټونه په نوو پوهنځيو بدل شي لکه د عامه ادارې ډيپارټمېنټ، چې د عامه ادارې او پاليسۍ په پوهنځي بدله شوه.

دوهم دا چې ټول مديران غواړي، چې په کوم ډول دغه ادارې او څانګې سره وتړي د دغه کار لپاره د امرونو کړۍ او څارنه يوه مؤثره لاره ده، خو ځانته د اوامرو کړۍ او څارنه به بسنه ونکړي بلکې د يوې ادارې دې ته ضرورت احساسېږي، چې د ټولو څانګو ترمنځ همغږي ولري، ترڅو د ادارې ټاکل شوي اهداف ترلاسه کړي. همغږي په يوه اداره کې د يو لاس حيثيت لري، نو هر کله، چې په يوه اداره کې همغږي شتون ونلري، نو داسې مثال لري لکه د انسان، چې يو لاس نه وي. دېته ورته که په کوم سازمان کې همغږي شتون ونلري نو داسې حس کېږي، چې سم نيم کارونه يې په درست ډول نه ترسره کېږي. (۱۳۸-۱۳۹).

۲.۳ په يوه سازمان کې د همغږي شپږ مهم خاصيتونه:

همغږي يوه پروسه ده، چې د يوه سازمان د مختلفو فعاليتونو ترمنځ هارموني (هم غږيتوب) ايجاد وي او په وجود يې راوړي، نو د همغږي په وسيله غوښتل شوي موخې او اهداف ترلاسه کېدای شي. د همغږي تعريفونه او خاصيتونه لاندې حقايق په ګوته کوي:



۱.۲.۳ همغږي د ټيم هڅې توحيدوي:

همغږي ته ضرورت له هغه ځايه احساس کړل شو، کله، چې د هدف د ترلاسه کولو لپاره ګروپي هڅو ته اړتيا ترسترګو شوه. په لنډ ډول، کولای شو داسې ووايو، چې همغږي ګروپي هڅو پورې تړاو پيدا کوي

نه په انفرادي هڅه پورې. د همغږۍ پوښتنه هغه وخت نه راوړلایږي، کله چې، یوه دنده یوازې او یوازې د یوه شخص په واسطه ترسره کړای شي.

۲.۲.۳ همغږي د فعالیت توحید یقیني کوي:

د همغږۍ خاصیت دا دی، چې په فعالیتونو کې توحید او یووالی ایجادوي. دا پدې مانا ده، چې د همغږۍ د پروسې په جریان کې د مختلفو فعالیتونو ترمنځ یووالی په وجود راوړل شي. د مثال په ډول، د اخیستنو او خرڅلاو د پیاوړتیا لپاره باید چې خپلې هڅې سره همغږي کړي نو پدې ډول د اجناسو عرضه د اخیستنو د اردر (Order) په تړاو صورت نیسي.

<http://www.yourarticlelibrary.com/management/6-important-characteristics-of-coordination-in-an-organisation/867/> (08/05/2016; 05:17am).

اردر (Order) د فرمایش په مانا دی، چې په دغه فرمایش کې د افر په شان ټول شرایط ښودل کېږي، که چېرې فرمایش ورکونکی او فرمایش اخیستونکی یو بل سره توافق وکړي او د دواړو خواوو ټول شرایط پکې ذکر شي، جنس وروسته تر چمتو کېدلو په ټاکلي وخت فرمایش ورکونکي ته لېږل کېږي. (۴: ۲۳۹).

۳.۲.۳ همغږي یوه دوامداره پروسه ده:

همغږي یوه داسې دنده نه ده، چې هغه به په یو ځل یا په بشپړ ډول سرته ورسول شي، بلکې دهغې اړتیا قدم په قدم او په هر پړاو کې احساسیږي. په یوه کاروبار کې مختلف ډوله کړنې سرته رسیږي. ډیر کله، که چېرې د فعالیتونو څخه یو هم د هغې د غوښتل شوي (ټاکل شوي) شکل څخه لږ څه او یا زیات بدلون وکړي، د ټول سازمان اندول بهې نظمه کېږي، نو ځکه، باید ټولې کړنې او فعالیتونه له نږدې تر نظارت لاندې وي، ترڅو دغه اندول برقرار وساتل شي.

۴.۲.۳ همغږي بشپړ نفوذ کوونکې دنده ده:

خپرېدنه او نفوذ کول هغه حقیقت ته ځان نږدې کوي، کوم چې په ټولو دواړو (تجارتي او غیر تجارتي سازمانونو) کې د تطبیق وړ او په یوه ښه صورت نیسي. د همغږۍ خاصیت نفوذ کوونکی او خپرېدونکی دی. لکه په علمي انستیتیوتونو کې د مهال وېش جوړول د همغږۍ برقرارولو یوه مناسبه بېلگه ده. د کرکټ په لوبه کې، له وړاندې څخه د لوبغاړو ځای پر ځای ګمارل له همغږۍ پرته بل څه ندي. د مختلفو د پیاوړتیا لپاره د فعالیتونو پرمختګ او تر څه په کاروباري سازمان کې، لکه د اخیستلو، خرڅولو، تولیدولو، تمویلولو او داسې نور، عبارت د همغږۍ څخه دي.

<http://www.yourarticlelibrary.com/management/6-important-characteristics-of-coordination-in-an-organisation/867/> (08/05/2016; 05:17am).

۵.۲.۳ همغږي د ټولو مدیرانو مسؤلیت دی:

په همغږۍ کې د یو کامیاب اداره کوونکي رول دادی، چې د چارو ترسره کوونکي (ټول پرسونل) متقابلې همکارۍ ته اړ کړي. (۴: ۲۵۸).

همغږي په دریو واړو مدیریتونو (لوړې کچې، منځنۍ کچې او ټیټې کچې مدیریت) کې اړینه ده. په دریو واړو مدیریتونو کې مختلفې کړنې او فعالیتونه سرته رسیږي، چې په مساویانه ډول مهم دي، ځکه نو دا د ټولو مدیرانو مسؤلیت او دنده ګڼل کېږي، چې د همغږۍ د پلي کولو لپاره هڅې ترسره کړي. ولې داسې

ده، چې بايد ونه ويل شي چې د مدیریت یوې مشخصې کچې یا د یوې مشخصې کچې مدیر ته همغږي زیاته اړینه او ضروري ده.

۲.۲.۳ همغږي یوه سنجیده/قصدي دنده ده:

همغږي هېڅکله هم په خپله نشي پلي کېدلی بلکې دا یوه سنجول شوې او اړینه هڅه ده. یوازې همکاري مناسبه نده بلکې همغږي هم ډیره ضروري ده. د بېلگې په توګه، یو استاد پدې هڅه کې دی چې مؤثر تدریس وکړي (دا همکاري ده)، خو مهال وېش په ښوونځي کې ندی ترتیب شوی (چې دغه د همغږۍ تشه ده).

پدې حالت کې، ټولګي ورته نشي منظم کېدلی. د همغږۍ په نه شتون کې، د استاد لخوا تر سره شوې هڅه بې مانا ده. په بل اړخ کې بیا د همکارۍ په نه شتون کې، همغږي د کارکوونکو رضایت نشي حاصلولی او د کارکوونکو د ناراضۍ سبب کېږي، نو ځکه دواړه په عین وخت کې لازم او ملزوم دي.

(<http://www.yourarticlelibrary.com/management/6-important-characteristics-of-coordination-in-an-organisation/867/08/05/2016;05:17am>).

۷.۳ په ټولنه کې د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ د شتوالي اړتیا:

د انسان د ټولنیز ژوند د پیدا کېدو له مهاله او د تاریخ له پیل خلک همېشه په یوځای کار کوي افراد، قبایل، ښارونه او ملتونه هغو اهدافو ته او رسالتونو ته درسېدو په منظور، چې په ګوښي صورت هغې ته په لاسرسي قادر نه وي، سره یوځای کېږي او په ګډه سره کار کوي، کوچنیو نظامي قواوو به افراد او منابع سره ټولول تر څو ګډ ډښمن ته ماتې ورکړي. لومړنۍ قبایل به پخپلو منځونو کې سره ګډېدل، چې ماموت (غت وجود لرونکی حیوان) ښکار کړي او ځانته غذا برابره کړي. کورنۍ او شرکتونه د یوه ښار په چوکاټ کې سره یوځای کېږي او یو تربله همغږي کېږي، چې د بلاوو د حملو او خوړلو څخه په آمن کې وي. دا ټول په ټولنه کې د همکارۍ، ګډون او همغږۍ نمونې دي. ګډون او همغږي دوه ډوله اړیکه راپېژني پدې ډول سره شریکان خپلې منابع د یوه او بل په مخ کې ږدي تر څو ټول له ګډو او متقابلو ګټو څخه استفاده وکړي او هم خپلو ګډو اهدافو ته ورسېږي.

مینتز برگ همغږۍ ته اړتیا د سازمانونو ترمنځ او په داخل کې د کار د وېش د طبیعي نتیجې په عنوان په ټولنو کې پېژندلې ده.

ټامپسون د مدیریت لومړنۍ دنده د سازمان د داخلي فعالیتونو په قلمرو کې د پایداری همکارۍ ایجاد او رامنځته کول او دوهمه دنده یې په ټولنه کې د خارجي عناصرو سره د اړیکو او تړاو تنظیم بولي. تر پنځوسمې لسیزې پورې پوهانو او عالمانو سازمان یو تړلی سیستم بللو د ټایلور، فایول، ماکس ویبر، برنارد او نورو په څېر پوهان پدې معتقد وو، چې سازمانونه د محیط سره اړیکه نلري. د سېستمونو د تیورۍ په پیدا کېدو سره د سازمان په نظریه کې د لوی انقلاب په عنوان او په وروسته ټولو تیوريګانو پر محیط باندې د سازمان د اهمیت او رول په باب بحثونه کېدلي او د وخت په تېرېدو د سازمان د داخلي بحثونو څخه یې مخ د سازمانونو ترمنځ بحثونو ته راوړلی دی. د سازمانونو داخل ته د بحث د راتګ علت درې شیان دي:

1. یوه محدودونکي خارجي پدیده ده.

2. د نورو سازمانونو سره د شبکو تعاملات دي.

3. د يوه لوړ سازمان په څېر (د سازمان لويوالی) دی.

په ټوله کې د محيطي مخ پر زياتېدونکو فشارونو په علت د سازمانونو ترمنځ تحليل او تجزيې رواج

وموند... <http://iworks.blogfa.com/cat-3.aspx> (26/05/2016; 06:51 am)

د سازمان د ټولو واحدونو په مفاهيمې کې هم بايد همغږي شتون ولري. موږ د مفاهيمې او اړيکو بېلابېل ډولونه لرو لکه، رسمي مفاهيمه، غير رسمي، له بنسټه پورته مفاهيمه او اړيکې، له پورته بنسټه مفاهيمه، شفاهي مفاهيمه، ليکلي مفاهيمه او نور، چې د مفاهيمې او پيغام لېږلو دغه ټول ډولونه بايد د سازمان د ټولو واحدونو ترمنځ همغږي کړل شي. د مفاهيمې په جريان کې گډوډي او نه همغږيتوب د سازمان د فعاليتونو اغېزمنتيا له منځه وړي او دهغوی د ناکامۍ لامل کېږي. که مفاهيمه سمه نه وي نو، شايد د سازمان د بېلابېلو واحدونو ته ځينې اړين پيغامونه په خپل وخت سره ونه رسېږي او يا هم ترلاس لاندې کارکوونکو ته داسې مالومات ورکړل شي، چې د سازمان خونديتوب تر پوښتنې لاندې راولي. (۱۱): (۳۹۴).

سازمانونه د خپل پايښت لپاره په ډيرو محيطونو کې د نورو سازمانونو سره دوامداره اړيکې ټينگوي. د سازمانونو ترمنځ دا اړيکې د پورتنیو سیستمونو د تشکيلېدو سبب کېږي، چې په هغې کې سازماني سېستمونه د اطلاعاتو او منابعو د تبادلې لپاره سره يوځای کېږي او پخپلو منځونو کې لازمه همغږي رامنځته کوي.

د سازمانونو ترمنځ د همغږي په بحث کې، د سازمانونو ترمنځ همغږي د يو مهم جنجال په عنوان د سازمانونو ترمنځ په اړيکو پورې اړوندوي. فرصتونه او بالقوه لوړتياوې او د سازمانونو ترمنځ همکارۍ زياتې دي. مگر هغې ته لاسرسی د سازمانونو ترمنځ د همغږي د اړوند لگښت څخه پرته امکان نلري. په حقيقت کې د سازمانونو ترمنځ د همغږي همکاري او لگښتونه د ښو او بدو ترمنځ په يوه ډول رامنځته شي.

ټول سازمانونه د دندو د تخصيص، د غړو ترمنځ د عملياتو د تنظيم او د فعاليتونو د ترسره کېدو د پرلپسې والي ټاکلو همغږي ته اړتيا لري. کله، چې څو سازمانونه په يوځای کارکوي د دې دندې سرته رسول ستونزمن کېږي. او د يو څو مليتي او څو فرهنگي يوه شرکت په برخه کې، د اړيکو د لازم والي او زياتې همکارۍ په علت، د سازمانونو ترمنځ د همغږي رامنځته کولو په بار، بار زيات ستونزمن کېږي.

<http://iworks.blogfa.com/cat-3.aspx> (26/05/2016; 06:51 am).

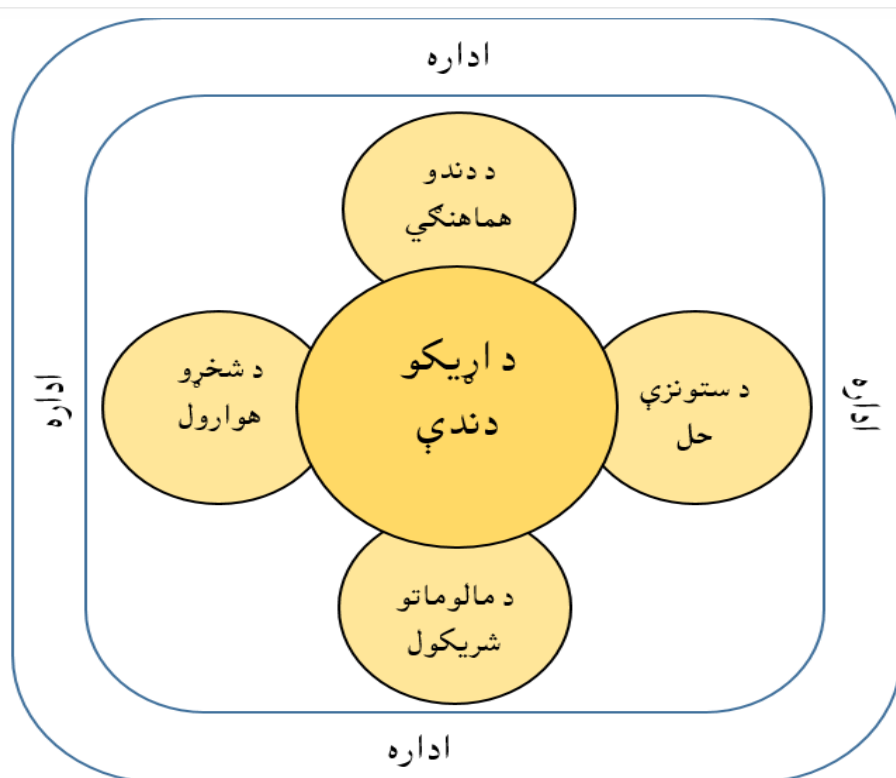
۳. ۸ د ادارې په داخل کې د اړيکو دندې:

د هر برت سيمون په وينا: اړيکې په يوازې ځان د ادارې د اهدافو د تأمين لپاره بسنه نه کوي، بلکې په پراخه پيمانه مفاهيموي تخنيکونو ته هم اړتيا لري او بايد په اداره کې د تصميم نيونې دنده هرې برخې ته وويشل شي، د پيتر دروکر په وينا: اغېزمنې اړيکې د يوې سالمې ادارې د بنسټ ډبره جوړوي، په اداره کې اړيکې د انسان په بدن کې د وينې د جريان په څېر دي، چې پرته له هغه خپل ژوند ته ادامه نه

شي ورکولی، د یوې ادارې اغېزمنتیا تر ډیره بریده د یو ارتباطي سېستم په مؤثریت پورې اړه لري، چې دهغه له لارې مالومات د ادارې شریانونو ته پېچکړي کیږي. (۷۵-۷۲:۲).

په یوه اداره کې انساني اړیکو ته پاملرنه ځکه اړینه ده، چې دغه اداره خپله انساني اداره ده او د انساني ځواک خوښ او فعال ساتل د دې ادارې د پرمختګ لامل ګرځي، کله چې په اداره کې کارکوونکي او دهغوی ترمنځ حسنه اړیکې د قد وړ ونه شمېرل شي، په دې اداره کې مدیر پرمختګ نشي کولی، ضرور ده، چې د کارکوونکو ترمنځ دې د دوی اړیکو البته کاري اړیکو ته درناوی ولري او له مخې دې خپلې چارې پرمخ بوځي. (۱: ۱۳).

د ادارې په دننه کې اړیکې لاندې څلور مهمې دندې ترسره کوي:



(۱.۳) شکل: د ادارې په داخل کې د اړیکو دندې.

1. د دندو همغږي: د ادارې رئیسان د خپلو کارکوونکو سره د دوامداره لیدنو په ترڅ کې کولای شي، چې د کارکوونکو رفتار د سېستم له اهدافو سره موازي تنظیم کړي.
2. د ستونزې حل: د ادارې کارکوونکي کولی شي له یو بل سره د دوامداره اړیکو په نتیجه کې خپلې ګڼ شمېر ستونزې حل کوي، دا تعاملات او اړیکې د فعالیتونو او چارو بهیر د ادارې په داخل کې تنظیموي.
3. د مالوماتو شریکول: په اداره کې د مالوماتو شریکول کولی شي، چې له یوې خوا د پوهاوي کچه لوړه کړي او له بل پلوه اداري اصول او پرنسپيونه په ښه شکل کارکوونکو ته ورزده کوي. د دې

ترڅنگ په ارتباطي يا مفاهيمي سېستم کې د مالوماتو د وېش بهير له لارې کولی شو له نويو اړيکيزو (ارتباطي) سېکونو سره بلدتيا پيدا کړو.

4. د شخړو يا منازعاتو هوارول: اړيکې د ادارې په داخل کې زيات تعاملات زيربوي، چې ټوله کې دغه تعاملات د کارکوونکو په منځ کې د زيات تفاهم سبب گرځي. (۷۵-۷۶).

۹.۳ په تنظيمول کې بنسټيزې بررسۍ:

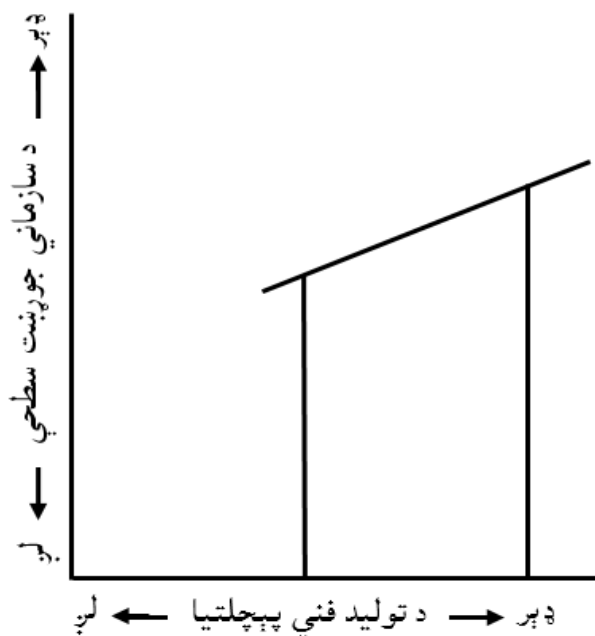
د سازمان د مختلفو جوړښتونو د بري په اړه څېړنې ښيي، چې د سازمان د طراحی په وخت کې لږ تر لږه درې عوامل بايد ملاحظه او بررسي شي، چې دا دي:

- ستراتيژي.
- فن پنځونه.
- محيط.

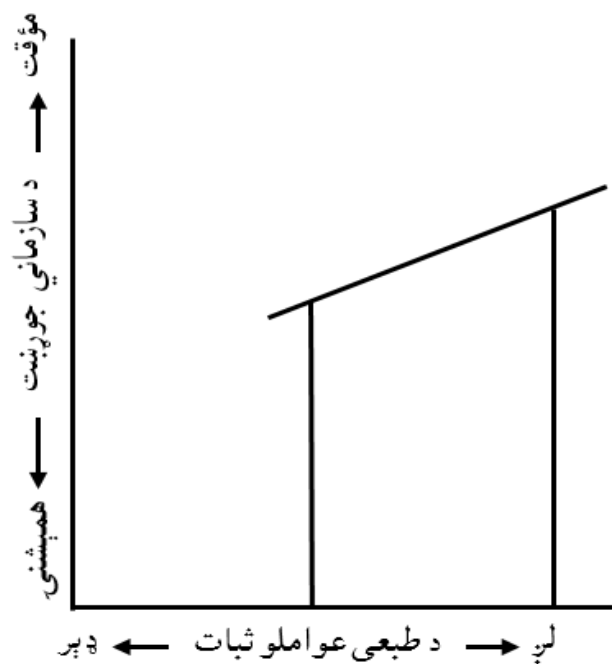
1. ستراتيژي: ستراتيژي د يوه خاص پلان څخه عبارت ده، چې په مارکيټ کې د يوه ښه موقف د تر لاسه کولو لپاره طرحه کيږي، پداسې ډول، چې سازماني موخې او اهداف تر لاسه کړای شي. <http://keydifferences.com/difference-between-strategy-and-policy.html> (Thu 05 May 2016 ;02:13am). ستراتيژي د مدیریت هغه اصل دی، چې په هغې کې نقص ناوړه پایلې رامنځته کوي. دغه اصل وايي: (سازماني جوړښت د ستراتيژۍ تابع دی) (Structure follows strategy). د دغه اصل رعايت د سازمان اغېزناک عملکرد نه تضمینوي، مگر په هغې نقص د کمزوري عملکرد سبب گرځي. ناويلي پاتې نشي، چې سازماني جوړښت د دغه شرط له مخې د تشې ستراتيژۍ پوهېدو تابع دی، چې د يوې منسجمې ستراتيژۍ لرل لومړيتوب لري؛ ځکه له مشخصې ستراتيژۍ پرته، مدیر نه شي کولای، چې د سازمان د اړتيا وړ جوړښت معين کړي.
2. فن پنځونه: مطالعې ښيي، چې د هر سازمان د کار او فن پنځونې ډول، د سازماني جوړښت په انتخاب کې دوه عمده عوامل دي؛ د بېلګې لپاره د توليد لږ سېستمونه، له څه نا څه ټيټو جوړښتونو سره بريالي دي؛ حال دا، چې ځينې سازمانونه په پېچلو فن پنځونو او ګڼ توليد سره، د لوړو سازماني جوړښتونو سره بريالي دي (۲.۳) شکل؛ ځکه د لږ توليد په سېستمونو کې ټيټ جوړښت، ډيرې او اړينې ورځنۍ اړيکې اسانوي او لوړ جوړښتونه، له توليدي او اجرايي واحدونو سره د پلان جوړونکو او تخصصي کنټرول د واحدونو د جلا والي بيانوونکي دي، چې البته دغه ډول دفتري واحدونه، د ګڼ توليد او بهير په برياليتوب کې ډيره ونډه لري. په دې برخه کې نورې مطالعې ښيي، چې په خدماتي او دولتي سازمانونو کې فن پنځونه يا کاري سېستم د مناسب سازماني جوړښت په مطالعه کې عمده عامل ګڼل کيږي. (۷: ۱۸۲).
3. محيط (Environment): په عامه اصطلاح د يوه موجود شاوخوا ټولې پديدې دهغه لپاره چاپيريال تعريفیږي، خو په اقتصاد کې د توليد له پلوه ټول هغه طبيعي څيزونه، چې په ټولنه کې شتون ولري او مخکې لدې، چې د توکو او خدمتونو په توليد کې استعمال يا استخراج شي او يا يې هم شکل

بدلون موندلی وي شتون ولري. یا دا، چې: په ټولنه کې هر هغه څیز، چې د انسان د تولیدي کوښښونو په پایله کې نه وي رامنځته شوي بلکې به طبیعي ډول سره شتون ولري لکه هوا، ځمکه، اوبه او داسې نور. (۹: ۱۴۷).

خو په هر صورت په تنظیمولو کې د سازمان لپاره بله برسي، چې د سازمان په طراحی کې باید ترسره شي، هغه محیطي ماهیت دی، چې سازمان باید په هغه کې فعالیت وکړي، په ځانگړي ډول په هغه کې د نسبي شرایطو ثبات. په عام ډول هر څومره، چې محیط آرامه او د پېښ بینۍ وړ وي او د محیط عوامل ثابت وي، نو مدیر په غوره ډول کولای شي، چې سازمان د ثباتو دندو او بهیرونو له مخې طراحی کړي او هر څومره، چې محیط نا پایداره، بحراني وي، او عوامل یې تغیر موندوونکي وي، لنډ مهاله او انعطاف وړ جوړښتونو ته ډیره اړتیا ده (۳.۳) شکل. (۷: ۱۸۳).



(۲.۳) شکل: د پېچلي نوښت لپاره لوړ جوړښت



(۳.۳) شکل: نا پایداریه محیط لپاره مؤقت جوړښت

۱۰.۳ د اوږد مهاله او لنډ مهاله پلانونو همغږیتوب:

همغږي کول لدې امله د مدیریت اساس او بنسټ ګڼل کیږي، چې د مدیریت په ټولو دندو پلان، تنظیم، کنټرول او رهبري خپله اغېزه لري. که د مدیریت لومړۍ دنده د فعالیتونو پلان جوړونه په پام کې ونیسو نو ښکاره ده، چې د یوه سازمان بېلابېل ډیپارټمنټونه لکه خرڅلاو، بازار موندنه، حسابداري، تولید او نور هر یو یې د ځان لپاره ځانګړی پلان لري، چې د لوی پلان یا ماسټر پلان د جوړولو په موخه دغه ټول پلانونه سره یو ځای او توحید شي، چې همدغه دنده د همغږۍ د ډیپارټمنټ یا واحد له لوري پر مخ بېول کیږي. (۱۱: ۳۹۳-۳۹۴).

شرکتونه او کمپنۍ چې د پلانونو د همغږي کولو او پیوستون لږه وړتیا لري داسې فعالیت کوي لکه یو بدن، چې سرونلري.

<http://smallbusiness.chron.com/importance-integration-coordination-organization-17921.html> (08/05/2016; 05:20 am).



زياتره لنډ مهاله پلانونه، د اوږدمهاله پلان له پاملرنې پرته، پلانيږي او دا يوه جدي خطا او تېروتنه ده.

هر لنډ مهالې پلان بايد د اوږد مهالې پلان سره په همغږۍ کې پداسې ډول جوړ شي، چې د اوږد مهالې پلان سره د اوږد مهاله اهدافو او برياليتوب کې مرسته وکړي.

له دې مخې:

کله کله لنډ مهالې تصميمونه نه يوازې له اوږد مهاله پلانونو سره مرسته نه کوي، بلکې د اوږدمهاله پلانونو د اجرا خنډ گرځي، يا په هغو کې د بدلونونو سبب گرځي. د بېلگې په توگه، هغه سازمان، چې د خپل توليد او ظرفيت له پاملرنې پرته، ډير سفارشونه ورکړي يا بې ومني، ښايي دمنظمې بودجې په تأمين کې خپلې وسې ته، زيان ورسوي او په اوږد مهاله پلان کې د بدلون سبب وگرځي. (۷: ۱۱۸).

۴ د همغږۍ رامنځته کول:

علماوو د همغږۍ په تأمین کې ډیرو عواملو ته اشاره کړي او هر عالم د خپل لید لوري نظر ورکړی دی، خو په دې څپرکي کې به د همغږۍ د تأمین لپاره د بېلا بېلو علماوو څېړنې تریخت لاندې ونیسو، خو مخکې له هغې غواړم، چې د همغږۍ او همکارۍ ترمنځ توپیر باندې خبرې وکړو.

۱.۴ د همغږۍ او همکارۍ ترمنځ توپیر:

همغږي او همکاري دوه بېلا بېل مفاهیم دي. د دغې دوو مفاهیمو ترمنځ بعضې توپیرونه شتون لري، چې کولی شو د لاندې (۱.۴) جدول کې د مثالونو پواسطه یې واضح کړو.

همکاري د اشخاصو یوځای شوي هڅې او کوښښونه دي کوم، چې په داوطلبانه ډول سره د مشخصو اهدافو د لاسته راوړلو لپاره سره لاسونه یو کوي، همکاري په انفرادي رضایتونو او چمتوالي باندې دلالت کوي، چې د یو او بل متقابل مرسته او همکاري کوي.

همغږي بیا ډیر جامع او هراړخیز مفهوم افاده کوي، چې د غوښتل شوي چمتوالي او رضایتونو څخه یې زیاته توقع ترسترگو کیږي، او گډونکوونکي سره همکار او یوځای کوي. همغږي د هغو کوښښونو او هڅو څخه مشتمله ده، چې مختلف انفرادي فعالیتونه سره یوځای کوي او هغه د یو واحد فعالیت پر

لور رهبري کوي. (<http://www.indiaclass.com/difference-between-coordination-and-cooperation/> (26/05/2016; 06:36am).

د همغږۍ په کټگوري کې ټول هغه فعالیتونه، چې د سازمان یا ادارې موخو ته درسېدو لپاره د دندو په پلي کولو کې اړین گڼل کیږي، تعین او مشخص کیږي او د ټاکلو دندو د ترسره کولو په برخه کې موازنه او تعادل رامنځ ته کیږي. (۸: ۲۳).

دلته یوه سلسله لوی توپیرونه د همغږۍ او همکارۍ ترمنځ شتون لري، چې دغه نقطې په لاندې ډول دي. همکاري د مدیریت د جوهر په توگه د ټولو مدیریتي کړنو د کامیابۍ لپاره حیاتي ارزښت درلودونکې ده. همکاري د مدیریت د جوهر حالت او موقف نه تقدیروي. پدې کې هم شک نشته، چې همکاري د یوې ښې همغږۍ لپاره ضروري ده، خو دا له سازماني رویې څخه په زیاته پیمانه شخصي رویې ته راجع کیږي. په (۱.۴) شکل: جدول کې په واضح ډول د همکارۍ او همغږۍ ترمنځ توپیر ښودل شوی دی.

همکاري	همغږي	د توپیر نقطې
خو همکاري د سازماني جوړښت د محدودې څخه بهر نه راولاړیږي.	په یو سازمان کې د کار حالت او شکل داسې دی، چې کارونه باید مخکې له مخکې ویشل شوي وي او بیا پیوستون ورکړل شوی وي چې د ټولو کړنو	د کار حالت یا شکل

	همغږي کول بې حده زيات ضروري دی.	
سنگول/قصدیت	همغږي د مدیر قصدي، تصميمي او سنگول شوي هڅو او کوښښونو ته اړتیا ښکاره کوي. په بل ډول همغږي یوه پلان شوي او تصميمي پروسه ده.	خو په بل لاس کې، همکاري داوطلبانه شکل لري، یا په بل عبارت همکاري طبعي پروسه ده، او مخکې له مخکې کوم تصميم ته اړتیا نه ښکاره کوي.
ساحه/دایره	د همغږي ساحه د همکارۍ په نسبت ډیره پراخه ده، چې همکاري او قصدي هڅې دواړه په ځان کې رانغاړي ترڅو چې فعالیت او مقصد دواړه واحد وساتي.	همغږي په دایره کې او یا د همغږي دایره یا ساحه د همکارۍ څخه پراخه ده.

(۱.۴) جدول: د همکارۍ او همغږي ترمنځ توپیر.

نتیجه:

همغږي اساس د مدیریتي فعالیتونو جوړوي پداسې حال کې، چې همکاري د یو ګروپ درويي او
برخورد څخه عبارت ده. د همغږي لپاره اړتیا درسمي سازماني جوړښت په حدودو کې ترسترګو کېږي،
خو پداسې حال کې، چې همکاري په غیرمستقلو داخلي فعالیتونو کې هم ضروري ده.
له پورته مواردو څخه دا پایله لاسته راځي، چې د همغږي په شتون کې همکاري حتمي کېږي، خو د
همکارۍ په شتون کې همغږي نه حتمي کېږي.

<http://www.indiaclass.com/difference-between-coordination-and-cooperation/> (26/05/2016; 06:36am).

۲.۴ د سازمانونو ترمنځ پرهمغږي اغېزمن عوامل:

د سازمانونو ترمنځ د همغږي پر اغېزمنو عواملو مختلفې تقسیم بندۍ شوي دي. د دې تقسیم بنديو څخه
ځینې يې په لاندې ډول ښودل کېږي.
مولفورد او کلانګلن د لاندې لسو عواملو نوم لري چې د سازمانونو ترمنځ په همغږي د مهمو موانعو د
ایجاد په عنوان شمېرلي، چې عبارت دي له:

1. د سازمان د آزادۍ ګواښ: سازمانونه لدې وېره لري، چې د سازمانونو ترمنځ د همغږي د ایجاد
همکاري به په دوی کې د آزادۍ او استقلال د اندازې د کمېدو سبب شي. دا موضوع د سازمانونو

- ترمنځ د همغږۍ د ډیرې لویې موانع د ایجاد په حیث معرفي شوېده. د سازمانونو ترمنځ همغږي باید اهدافو، خدماتو او مشتریانو ته په پاملرنې سره ترسره شي.
2. د پرسونل د آزادۍ گواښ: کله، چې سازمانونه توافق کوي، چې یو تربله یا یوځای کار سرته ورسوي او مشتریانو ته خدمت وکړي، ممکنه ده، چې پرسونل او تخصصي قواوې فکر وکړي، چې د دوی د عمل آزادي محدوده کیږي، ځکه امکان لري دوی پخپله هغه روش وغواړي، چې په ارامۍ سره د مشتریانو سره کار وکړي.
3. د مشتریانو د پاملرنې جلبول: یعنی د هغو کسانو څخه ویره، چې امکان لري مشتریانو ته د خدمت د ورکولو، په سازمان مسلط شي.
4. د عرضه کوونکو ترمنځ غیر توافق: ممکنه ده د منابعو تأمین کوونکي اشخاص یا گروپونه مشتریانو ته د اړتیاوو او خدمتونو په برخه کې پخپلو منځو کې د نظر یووالی ونلري.
5. د سازمانونو د شمېر زیاتوالی: هر څومره، چې د هغو سازمانونو شمېر، چې یو تربله باید همغږي شي ډیر وي د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ رامنځ ته کول به سخت وي.
6. د کاري حوزې څخه د ګډ پوهوي نشتوالی: د مشتریانو په آړه د سازمانونو ترمنځ د توافق نشتون پدې منظور هغه جغرافیایي منطقه، چې باید خدمت وړاندې کړي، او کوم ډول د خدمتونو د وړاندې کولو وړ دي.
7. د عمودي سازمانونو ترمنځ د توافق نشتون: هر څومره، چې د هغو سازمانونو ترمنځ توافق کم وي، کوم چې په عمودي ډول یو تربله سره وصل دي لکه د محلي، ایالتي، او مرکزي دولت په شان زیات وي، د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ رامنځته کول زیات ستونزمن دي.
8. همغږۍ ته اهمیت نه ورکول: هر کله، چې ګډون کوونکي سازمانونه فکر وکړي، چې د خاصې موضوع په اساس همغږي د اړتیا وړ نده.
9. د همغږۍ د ګټو او لګښت غیر توافق: هر کله، چې د ګډون کوونکو سازمانونو پرسونل فکر وکړي، چې د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ لګښت زیات د دوی د ګټو څخه راپیل کیږي.
10. د منابعو نشتوالی: کله، چې یو سازمان او یا سازمانونه وغواړي، چې پخپلو کې همکاري او مشارکت ولري. اما د همغږو کوششونو د اجرا لپاره لازمي سرچینې ونلري.
- د پورتنیو اشاره شویو موانعو په مقابل کې، مولفورد او کلانګلن د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ پر اسانتیا مؤثر عوامل په لاندې ډول فهرست کړيدي:
- د خدماتي او جغرافیایي کاري محدودې څخه د ګډ پوهوي شتوالی، چې باید وړاندې شي، د سازمانونو ترمنځ د اهدافو او ګډو وظایفو شتوالی، د همغږۍ د موجودیت په صورت کې منابعو ته د لاسرسۍ د امکان تړل، د سازمانونو د شمېر تعادل او مناسب والی، د مختلفو سازمانونو اګاهي د سازمانونو ترمنځ د اړتیا د شتوالي له پیوستون څخه، د سازمانی فعالیتونو معیاري کول، د ګواښونو د ډیروالي درک، د

سازمانونو ترمنځ د اطلاعاتي اړيکو د برقرارولو شتوالی د دوی ترمنځ د باور د رامنځته کېدو په خاطر، د سازمانونو ترمنځ د گډو مشتریانو شتوالی، په منفرد ډول د سازمانونو پاتې کېدل د مشتریانو د اړتیاوو د پوره کولو په برخه کې. <http://iworks.blogfa.com/cat-3.aspx> (26/05/2016; 06:51 am).

د فايول د نظر مطابق همغږي هغه وخت رامنځ ته کېږي، چې لومړی د فعاليتونو او مختلفو برخو ترمنځ توافق او جوړجاړي رامنځ ته شي او دوهم دا چې سازمان متحد او د يو عام هدف لرونکی وي ترڅو لدې لارې د کارونو د ترسره کول اسانتيا پيدا کړي او د برياليتوب لپاره شرايط آماده او په لږ لگښت تکميل شي. <http://www.pajoohe.com/fa/index.php?Page=definition&UID=32048> (Wed 11 Apr 2016;02:00 am).

د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ د رامنځته کېدو په پروسه کې مختلف عوامل داخلې لري. آرنست الکساندر دغه عوامل په درو گروپونو ویشلي دي، چې عبارت دي له: سازماني ځانگړتياوې، د همغږۍ په آړه لگښت او بالقوه تعامل. دغه عوامل په عملي او تعامل شوي ډول يو تر بله کار کوي او کېدای شي سازمانونو ترمنځ د همغږۍ محدودوونکي او يا اسانه کوونکي وي. په حقيقت کې له دوی څخه ډیر ښه او غوره ترکیب په لاس کې نشته، چې په تعامل کې برياليتوب تضمین کړي. يو شمېر عوامل، چې الکساندر په گوته کړي دي عبارت دي له:

1. د سازمانونو انطباق او متقابل تعديل د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ په پروسه کې، موقعيت او محيط: سازمانونه بايد وغواړي، چې خپل ځانونه د هغو تغيراتو او دمحيط سره د تعامل څخه راولاړ شوی چټک او گړندی حرکت، چې کېدای شي د سازمانونو ترمنځ همغږي په هغې کې رامنځته شي، تعديل کړي.

2. سازمانونه بايد پدې قادر شي، چې هدفونو ته د رسېدو په خاطر پخپل منځ کې او د نورو سازمانونو سره د اړتيا او پيوستون شتوالی درک کړي.

3. د سازمانونو ترمنځ د مبادلې ډول او د منابعو متناسب وېش د هغې څخه د گټې اخيستنې د زياتې اغېزمنتيا په منظور.

4. د سازمانونو ترمنځ متقابلې اړيکې په خلاص او انعطاف منوونکي ډول.

5. د همغږۍ په برخه کې د ټولو سازمانونو د متقابلو گټو لرل، د همغږۍ د گټو زياتوالی نسبت د هغو خطر ته

6. د سازمانونو ترمنځ توافق لرونکو سازماني کلتورونو شتوالی.

<http://iworks.blogfa.com/cat-3.aspx> (26/05/2016; 06:51 am).

سازمان هم د فرد او ټولنې په څېر له هغه کلتور څخه، چې په سازمان پورې اړوند او تړلی دی، برخمن دی. سازماني کلتور (د سازمان لخوا زیاتره وړاندې شوي ارزښتونه) یا (هغه طریقه، چې کارونه پکې سرته رسیږي) تعریف شوی دی. یو څېړونکی سازماني کلتور د سازماني ارزښتونو د جوړوونکو کلیدي ځانگړنو او مشخصاتو مجموعې ته وايي. ځینې د نظر خاوندان پدې باور دي، چې دلاندینو لسو ځانگړتیاوو ترکیب او همغږي د سازماني کلتور بنسټ جوړوي، چې عبارت دي له: فري ابتکار، خطر

منل، هدايت او سرپرستي، انسجام، اداري ملاتړ، کنترول، هویت، تشویق سیستم، د سلیقې اختلاف تحمل او ارتباطي الګوګانې. (۷: ۲۸۳-۲۸۴).

7. په لګښتونو کې سهمیه درلودل او د سازمانونو د تړاو له امله د اقتصادي مقیاس څخه رامنځته شوې سپما.

8. د سازمانونو ترمنځ د متقابل اعتماد او باور شتوالی.

9. د سازمانونو ترمنځ ګډه همکاري ګډو هدفونو او ارزښتونو ته د رسېدلو په منظور.

10. د خپلو مسؤلیتونو د ساحاتو په حدودو کې د هریو سازمان د پوهوي شتوالی او سم درک.

11. د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ د رامنځته کېدو د بریالیتوب په نسبت د سازمانونو د مدیرانو او پرسونل ترمنځ د تعهد شتوالی.

12. د همکارۍ او د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ په باب د سازمانونو پخپله خوښه یوځای کېدو ته غوره والی ورکول.

13. په هر یوه سازمان کې د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ د رامنځته کېدو د زماني شرایطو او چوکاټ د ګډ درک شتوالی.

14. هر څومره، چې د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ پېچلتیا زیاته وي د اړتیا وړ جوړښت به هم زیات وي.

15. هغه جغرافیایي منطقه، چې کېدای شي د سازمانونو ترمنځ همغږي هلته رامنځته شي.

په بل وېش کې د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ په رامنځته کېدو اغېزمن عوامل پدې شکل طبقه بندي شويدي.

- د سازمانونو او د هغوی د پرسونل ترمنځ ژمنه.
- د سازمانونو ترمنځ د متقابل باور شتوالی.
- د سازمانونو ترمنځ د خلاص ارتباطي جریان شتوالی.
- د سازمانونو د پرسونل ترمنځ د ګډ فهم شتوالی.
- د ګډو اهدافو شتوالی.
- د محیط سره توافق او تعدیل ته تمایل.
- د توافق وړ پلانونو او د زماني نمونو شتوالی.
- د ټولو ګډونوالو لپاره د منطقي او معقولو ګټو شتوالی.
- د شرکت په وجه په لګښتونو کې سپما.
- د هغو مسایلو د حل توان، چې سازمانونه یې په یوازې ډول په حل قادر نه وي.
- په قراردادونو د نظارت او په هغوی د اغېزو ارزیابي.
- د مشارکت په برخه کې ټولو ته د قبول مقرراتو او اصولو تدوین.

<http://iworks.blogfa.com/cat-3.aspx> (26/05/2016; 06:51 am).

۳.۴ د همغږۍ د تأمین لپاره د ماري پارکرفالت درې اصله:

۱. د یوې ادارې د فعالیتونو د متقابلو اغېزو همغږي: د ادارې د بېلابېلو فعالیتونو تاثیر، په اداره کې د همغږۍ حس منځ ته راوړي او په یوه اداره کې هغه وخت بشپړه همغږي منځ ته راځي، چې د یوې څانګې فعالیتونه یا د ادارې د بلې څانګې فعالیتونه او همدارنګه د ټولې ادارې فعالیتونه له یو بل سره همغږي وي.
۲. د مستقیمو اړیکو له لارې همغږي: د ادارې له امرانو سره همغږي عمدتاً له دوو لارو مستقیمو (عمودي) او نامستقیمو (افقي) اړیکو له لارې صورت مومي. البته رسمي اړیکې، چې د رسمي اړیکو له لارې ترسره کېږي، لږ وخت نیسي او خورا ښه نتیجه هم ورکوي، خو هغه همغږي، چې د نامستقیمو اړیکو له لارې صورت مومي، په هغې کې د پالیسیو ټاکل او اجرایی پروګرامونه ستونزمن وي. په هغه صورت کې، چې د ادارو ترمنځ بعدي توافق رامنځ ته شي، په حقیقت کې دا توافق ظاهري بلل کېږي او رسمي او ظاهري همغږي تمثیلوي.
۳. د ادارو مسئولین باید نه یوازې دا، چې د اداري ستونزو د را څرګندېدو پر مهال له یو بل سره کتنې او د نظرونو تبادله وکړي، بلکې د دندو د ښې ترسره کېدا لپاره د کتنې او ملاقات په ټولو پړاوونو کې هڅې وکړي او هم باید ووایو، چې پراخې مرکزي موسسې تل د بدلون په حال کې دي او اداري فعالیتونه او موخې یې هم تراقتصادي، سیاسي اوضاع لاندې راځي. له دې بدلونونو سره لازمه ده، د وروستیو کړنو او پروګرامونو د تعدیل لپاره مناسب ترتیبات ونیول شي، د همغږۍ د رامنځ ته کولو په موخه د غونډو په جوړولو او د نویو غوښتنو په پام کې نیولو سره لازم تصمیمونه ونیول شي. دا کار د ادارو د مسئولینو او رئیسانو ترمنځ د تلپاتې همغږۍ د رامنځ ته کېدو لارې برابر وي. (۸: ۴۷-۴۸).

۴.۴ د همغږۍ د رامنځته کولو فعالیتونه او وسایل:

په معمولي ډول د همغږۍ د رامنځته کولو لپاره د څلور ډوله وسایلو او فعالیتونو څخه ګټه اخیستل کېږي.

۱. د مدیریت د سلسله مراتب له لارې د همغږۍ رامنځ ته کول.
۲. د سازماني فعالیتونو د معیاري کولو له لارې د همغږۍ رامنځ ته کول.
۳. د همغږي کوونکو اداري واحدونو له لارې د همغږۍ رامنځ ته کول.
 - A. مؤقتي همغږي کوونکي واحدونه یا ګروپونه.
 - B. ثابت همغږي کوونکي واحدونه یا ګروپونه.
۴. پخپله د همغږۍ له لارې د همغږۍ رامنځ ته کول.

<http://www.pajoohe.com/fa/index.php?Page=definition&UID=32048> (Wed 11 Apr 2016;02:00 am).

۵.۴ د غړو همغږي کول:

د ټولنې يا سازمان د گټور کېدلو لپاره د هغې د غړو ترمنځ يو والی او همغږي يو بنسټيز اصل دی ، يعنې که د سازمان د غړو ترمنځ په کارونو کې يووالی اړ همغږي موجوده نه وي سازمان گټور نه وي. موږ دا هم ويلي شو که په ټولنه کې د غړو ترمنځ همغږي موجوده نه وي په اسانۍ سره هدف نشو تر لاسه کولی.

په ټولنه کې هدف ته د رسېدو لپاره يوه ډيره اسانه او به زړه پورې لار د غړو ترمنځ همدا همغږي ده، اطلاعات او پيغامونه د سازمان د بېلابېلو برخو ترمنځ بايد تبادله شي او له مخې يې همغږي په وجود راځي.

که موږ په يو سازمان کې لاندې شرايط پلي کړو نو د سازمان د غړو ترمنځ د همغږۍ په تامين کې ډيره مرسته کوي:

الف: په سازمان يا ټولنه کې بايد کارونه ووبشل شي او له وخت څخه د کار اخېستنې طريقه دې د سازمان هر غړي ته څرگنده وي.

ب: د سازمان د غړو مسؤليتونه بايد د هغو د پوهې او تخصص پر بنسټ وي. يعنې هر غړي ته د هغه د تخصص اړونده مسؤليت وسپارل شي، يا که په ساده ټکو کې ووايو کار اهل کار ته وسپارل شي.

ج: د سازمان هر غړی بايد مسؤليت لروونکی وي ((په بېرنيو حالاتو کې يو کس کولی شي د ډيرې لنډې مودې لپاره چې له يوې مياشتې څخه ډيره نه وي دوه مسؤليتونه هم پرمخ بيولی شي)).

د: د سازمان د هر غړي دنده بايد واضحه او څرگنده وي.

ه: هر غړی دې د خپل مسؤليت حدود او فعاليتونو ساحه وپېژني.

و: د سازمان هر غړی دې د خپل نږدې ملگري او مرستندوی مسؤليت وپېژني.

ز: د نويو مسؤلينو سره د پېژندگلوی په منظور دې د سازمان نورو غړو ته خبرتيا ورکړل شي. (۱: ۴۲- ۴۳).

پایله

همغري، چې په انگليسي ژبه کې ورته (Coordination) وايي د مدیریت له مهمو برخو څخه شمېرل کېږي. همغري د گډې موخې د ترلاسه کولو لپاره د یوې ادارې د بېلابېلو دندو ترمنځ همغري او موازنه رامنځ ته کول دي، اداره یوه ماشین ته ورته ده، چې هره برخه یې بېله دنده مخ ته وړي. لکه څنګه، چې د ماشین د بېلابېلو برخو ترمنځ منطقي اړیکو او موازنې ساتنې ته اړتیا ده، په همدې ترتیب د گډې موخې د ترلاسه کولو لپاره د ادارې د واحدونو د دندو ترمنځ منطقي اړیکې او تړاو هم اړین دی. په عمومي توګه د ادارې د موخو د ترلاسه کولو لپاره د یوې ادارې په تشکیل کې دوی موضوعګانې مهمې ګڼل کېږي، یوه د کار وېش او د دندو ډلبندي ده او بله هم د ادارې د بېلابېلو فعالیتونو همغري کول دي.

د ادارې موخو ته د رسېدو لپاره د ادارې د بېلابېلو فعالیتونو همغري کول اړین دي. البته په هغو ادارو کې، چې فعالیتونه یې لږ وي، د همغري رامنځ ته کول ډیر ستونزمن نه دي، خو په هغو ادارو کې، چې پراخ او ډیر اداري واحدونه ولري، ستونزمن او د پام وړ کار دی. پوهېږو، چې په یو سازمان کې بېلابېل وګړي، ډلې یا ټیمونه، ډیپارټمنټونه کار کوي او شتون لري. د دغه ټولو ډلو د کړنو یوازینی موخه د سازمان اهداف لاسته راوړل دي. که د موخو د ترلاسه کولو په موخه دغه فعالیتونه همغري نه شي، نو په خواره او شیندلي بڼه به هېڅکله د سازمان ټاکلي موخې ترلاسه نه شي کړای. همغري کول کاري ټیم ته د کار کولو روحیه ورکوي او دهغوی فعالیتونه سم لوري ته رهبري کوي. همدارنګه همغري په یو سازمان کې د سرچینو په اغېزمنو کارولو کې هم مهم رول لري. په سازمان کې د همغري اهمیت پدې کې دی، چې د یوه سازمان کارکوونکي، فعالیتونه، ډیپارټمنټونه، ګروپونه، پلانونه د سازمان د ټاکلو موخو د لاس ته راوړلو لپاره تنظیم او یو ځای کوي. پدې برخه کې د همغري چارواکي د رهبري او لاسوونې دنده لري، چې ټول فعالیتونه سم لوري ته رهبري کړي او د گډوډیو څخه مخنیوی وکړي. د لوړې سطحې نیولې د مدیریت د ټیټې سطحې د مدیرانو ترمنځ باید کلکه همغري شتون ولري. همغري د سازمان د ننه او بیرون د شخړو، رقابت او سیاليو، دوخت او سرچینو د ضایع په مخنیوي او داسې نورو چارو له مخې د سازمان فعالیتونو ته چټکتیا بښي. لکه مخکې، چې مو هم ذکر کړل، چې د همغري یوه دنده هم د سازمان د کارکوونکو ترمنځ د شخړو له مینځه وړل دي، چې دا چاره د سازمان د ننه د کاري ځواک ترمنځ د زړه بدایو او کینې مخنیوی کوي، هغوی په یو ټیم کې سره یو ځای کوي او په دې ډول د بشري سرچینو اغېزمن فعالیت ته لاره هواروي، او یو ټیم په منسجم شوي ډول خپل فعالیتونه سرته رسوي.

همغري کول لدې امله د مدیریت اساس او بنسټ ګڼل کېږي، چې د مدیریت په ټولو دندو پلان، تنظیم، کنټرول او رهبري خپله اغېزه لري. که د مدیریت لومړۍ دنده د فعالیتونو پلان جوړونه په پام کې ونیسو نو ښکاره ده، چې د یوه سازمان بېلابېل ډیپارټمنټونه لکه خرڅلاو، بازار موندنه، حسابداري، تولید او نور هر یو یې د ځان لپاره ځانګړی پلان لري، چې د لوی پلان یا ماسټر پلان د جوړولو په موخه دغه

ټول پلانونه سره يوځای او توحيد شي، چې همدغه دنده د همغږۍ د ډيپارټمېنټ يا واحد له لوري پر مخ بيول کيږي.

د سازمان د ټولو واحدونو په مفاهيمې کې هم بايد همغږي شتون ولري. د مفاهيمې په جريان کې گډوډي او نه همغږيتوب د سازمان د فعاليتونو اغېزمنتيا له منځه وړي او دهغوی د ناکامۍ لامل کيږي. که مفاهيمه سمه نه وي، نو شايد د سازمان بېلابېلو واحدونو ته ځينې اړين پيغامونه په خپل وخت سره ونه رسيږي او يا هم ترلاس لاندې کارکوونکو ته داسې مالومات ورکړل شي، چې د سازمان خونديتوب تر گواښ لاندې راوړي.

پدې توگه په ډيری هېوادونو کې د وزارتونو او دولتي موسسو د اداري کارونو د همغږي کولو لپاره د وزارتونو او دولتي ادارو له واکمنو استازو څخه يوه عالي شورا تشکيل کيږي، ترڅو د بېلابېلو ادارو ترمنځ همغږي رامنځ ته کړي.

وړاندیزونه

1. ټول سازمانونه او ادارات باید همغږۍ ته په زیات اهمیت قایل وي.
2. د دندو او فعالیتونو همغږۍ ته باید د سازمان د ادارې په لومړیتوبونو کې ځای ورکړل شي.
3. د همغږۍ تر عنوان لاندې ځانگړي ترینځگونه او غونډې ترتیبول، ترڅو کارکوونکي د نهاد سره جوړ او همغږي شي.
4. په اداره کې د سلسله مراتبو د غوره سېستم شتون.
5. له لورې سطحې ترتیبي سطحې ټول مدیران باید خپل ورځني فعالیتونه د ځانگړي پلان له مخې پرمخ یوسي.
6. هر آمر او مدیر د خپلو اوامرو په تطبیق او کارونو په اجرا کې باید جدیت ولري.
7. په تولیدي سازمانونو کې د خامو موادو پیرونده باید د مصرف د اندازې سره متناسبه وي.
8. مصارف باید د موجودو مالي منابعو سره مطابقت ولري.
9. اداري تجهیزات او تولیدي وسایل باید په خپل ځای کې د استفادې لاندې وي.
10. په اداره او سازمان کې د مجازاتو او مکافاتو شتون.

مأخذونه

1. حسرت، ضياء الرحمن. (۱۳۹۳). د بنوونيز مدیریت اصول، یار خپرندویه ټولنه، ننگرهار.
2. د عدليې وزارت رسمي جريده. (۲۷/۰۲/۱۳۸۲). د افغانستان د بانکدارۍ قانون، کابل.
3. درد، عبدالرحمن. (۱۳۹۴). د دفتر مدیریت، گودر کتاب خپرنځۍ، ننگرهار.
4. دوديال، محمد بشير. (۱۳۹۴). اداره، خوارلسم چاپ، گودر کتاب خپرنځۍ، ننگرهار.
5. دوديال، محمد بشير. (۱۳۸۸). اداره، لومړی چاپ، گودر خپرندویه ټولنه، ننگرهار.
6. دوديال، محمد بشير. (۱۳۹۴). د سازمانی اړیکو مدیریت، یار خپرندویه ټولنه، ننگرهار.
7. رضیان، علي؛ ژباړن: خوښ، محمد نواب. (۱۳۹۴). د مدیریت بنسټونه، مستقبل خپرندویه ټولنه، کابل.
8. سلطاني، پردیس؛ ژباړن: امیري، مجیب الرحمن. (۱۳۹۲ هـ ش). د منجمت اساسات، د تخنیکي او مسلکي زده کړو معینیت، ISBN 9789936300682.
9. عادل، عبدالله او ورین، امان الله. (۱۳۹۴). اقتصادي اصطلاحات، کتاب خپرندویه اداره، ننگرهار.
10. علی، رضیان. (۱۳۹۳). اصول مدیریت، سازمان چاپ و انتشارات وابسته به اوقاف و امور خیریه، تهران.
11. کوتوال، نصیر. (۱۳۹۴). اقتصادي درسونه، اکسوس کتاب پلورنځۍ، کابل.
12. مصلح، نظر احمد. (۱۳۹۲). د مدیریت بنسټونه، گودر کتاب خپرنځۍ، ننگرهار.
13. مله وال، شېر علم. (۱۳۹۴). سیاسي ټولنپوهنه، مومند خپرندویه ټولنه، جلال آباد.
14. ینگ، دیوس؛ ژباړه: پاچا، سید عبدالله. (۱۳۸۴). اداره، دانش خپرندویه ټولنه، پېښور.

Online Sources

1. [http://blog.doolphy.com/2011/11/17/7-key-elements-to-a-successful-team-coordination/\(01/10/2016;07:15am\).](http://blog.doolphy.com/2011/11/17/7-key-elements-to-a-successful-team-coordination/(01/10/2016;07:15am).)
2. <http://keydifferences.com/difference-between-strategy-and-policy.html> (Thu 05 May 2016;02:13 am).
3. <http://smallbusiness.chron.com/importance-integration-coordination-organization-17921.html> (08/05/2016; 05:20 am).
4. <http://www.asebankafinet.ir/post/494/%D9%87%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%86%DA%AF%DB%8C-%D8%AF%D8%B1-%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA-%DA%86%DB%8C%D8%B3%D8%AA.aspx> (26/05/2016; 06:48 am).
5. <http://www.indiaclass.com/difference-between-coordination-and-cooperation/> (26/05/2016; 06:36am).
6. <http://www.preservearticles.com/201106147991/5-most-importance-advantages-of-coordination-in-management.html> (08/05/2016; 04:36am).
7. <http://www.yourarticlelibrary.com/management/6-important-characteristics-of-coordination-in-an-organisation/867/> (08/05/2016; 05:17am).
8. <http://iworks.blogfa.com/cat-3.aspx> (26/05/2016; 06:51 am).
9. <http://kalyan-city.blogspot.com/2011/05/importance-of-coordination-why-co.html> (08/05/2016; 05:46am).
10. <http://www.pajoohe.com/fa/index.php?Page=definition&UID=32048> (Wed 11 Apr 2016;02:00 am).

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