

د افغانستان اسلامي جمهوري دولت  
د لوروزده کړو وزارت  
شيخ زايد پوهنتون - خوست  
د اقتصاد پوهنځی  
اداره او تجارت ډیپارټمېنټ  
د مونوگرافونو لړۍ

A photograph showing three men in business suits standing in a room filled with large, white, 3D puzzle pieces. One man is pointing at a piece, another is looking on, and a third is in the background. The scene is brightly lit with a soft glow.

همغري او دهغې اهميت په اداره کې

Ketabton.com

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

۱۳۹۵

کال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## منلیک

له خپل لارښود استاد الحاج پوهنیار سیدولي شاه مندوزي څخه، چې له فراغته وروسته به یې لېرې والی له حده زیات راته سخت تمامیري، د احسان پوروی 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 بریال 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 جمالاتو په ژباړه کې یې راسره همکاري کړېده.

غني الرحمن وفا

دالی

**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 اوښي او استاد، ارواښاد عبدالقيوم قيومي ته!**

چې د ښوونځي د دوولس کلنې دورې ناخوالې يې راسره په ورين 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 کپمنۍ 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 همغږي ميکانيزمونه: ۱۹.....
- ۱.۲.۲ غير رسمي همغږي: ۱۹.....
- ۲.۲.۲ رسمي همغږي: ۲۰.....
- ۳.۲.۲ فردي (انساني پلان شوي) همغږي: ۲۰.....
- ۴.۲.۲ ډله ايزه (انساني پلان شوي) همغږي: ۲۱.....
- ۳ د همغږي دندې: ۲۳.....
- ۱.۳ په مديريت کې همغږي: ۲۳.....
- ۲.۳ په همغږي باندې د رهبري اغېز: ۲۴.....
- ۳.۳ يوه رهبر لپاره د همغږي په رامنځته کولو کې شپږ اړين عناصر: ۲۵.....
- ۴.۳ په مديريت کې د همغږي پينځه گټې: ۲۷.....
- ۱.۴.۳ لوړ شمريت او اقتصاد: ۲۷.....
- ۲.۴.۳ غوره بشري اړيکې: ۲۷.....
- ۳.۴.۳ د هدايت يووالي: ۲۷.....
- ۴.۴.۳ د مديريت جوهر يا بشپړه نمونه: ۲۷.....
- ۵.۴.۳ سازماني مؤثريت: ۲۸.....
- ۵.۳ د کړنو (فعاليتونو) همغږي کول: ۲۸.....
- ۶.۳ په يوه سازمان کې د همغږي شپږ مهم خاصيتونه: ۲۹.....
- ۱.۶.۳ همغږي د ټيم هڅې توحيدوي: ۲۹.....
- ۲.۶.۳ همغږي د فعاليت توحيد يقيني کوي: ۳۰.....
- ۳.۶.۳ همغږي يوه دوامداره پروسه ده: ۳۰.....
- ۴.۶.۳ همغږي بشپړ نفوذ کوونکې دنده ده: ۳۰.....
- ۵.۶.۳ همغږي د ټولو مديرانو مسؤليت دی: ۳۰.....
- ۶.۶.۳ همغږي يوه سنجيده/قصدي دنده ده: ۳۱.....
- ۷.۳ په ټولنه کې د سازمانونو ترمنځ د همغږي د شتوالي اړتيا: ۳۱.....
- ۸.۳ د ادارې په داخل کې د اړيکو دندې: ۳۲.....
- ۹.۳ په تنظيمول کې بنسټيزې بررسۍ: ۳۴.....
- ۱۰.۳ د اوږد مهاله او لنډ مهاله پلانونو همغږيتوب: ۳۲.....

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

## د جدولونو فهرست

۱۲	..... د تنظیمولو او همغږۍ د سبکونو مخینه:
۳۸	..... د همغږۍ او همکارۍ ترمنځ توپیر:



## د شکلونو 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 نوبت لپاره لوړ جوړښت: ..... ۳۵
۳. ۳ نا پایداره محیط لپاره مؤقت جوړښت: ..... ۳۷

## سریزه

ددې پرنسیپ له امله، چې د لوړو زده کړو د مؤسسو او پوهنتونونو فارغین د خپلې څو کلنې زده کړې او تحصیل د یوې نتیجې په توګه یو علمي اثر د تیزس او مونوګراف په نوم ټولنې ته وړاندې کړي، نو دادی ما هم دې غوره او مثبت اصل ته په پاملرنې او داقتصاد پوهنځۍ د اداره او تجارت ډیپارټمنټ د ډیرو محترمو او مهربانو استاذانو په لارښوونه د همغږۍ تر عنوان لاندې یو څه په خپل مونوګراف کې راټول کړي او خپلې اړونده ادارې ته یې وړاندې کوم.

اقتصاد، چې د ټولنیز ژوند زیربنا او د ملاتیر دی او د ټولنې پرمختګ د اقتصادي چارو د تنظیم پرته شونی ندی، نو په همدې اساس پدې برخه کې زیاتو څېړنو او تحقیق ته اړتیا تر سترګو کیږي، اقتصادي پدیدې لکه، کار، د کار وېش، د کار وسایل، تولید، لګښت، وېش، عرضه او تقاضا او داسې بې شمېره پدیدې، چې د هرې یوې څېړل یې څو کتابونو خبرو، څېړنو او لیکنو ته اړتیا لري او هره یوه یې په خپل ځای د ځانګړې اهمیت او پاملرنې وړ ده، نو له همدې کبله ما هم وپتيله، چې د (همغږۍ او د هغې اهمیت په اداره کې) موضوع په نوم، چې زما په نظر تر یوه بریده نوې ښکاري یو څه ولیکم.

همغږۍ، چې په انګلیسي ژبه کې ورته (Coordination) وايي د مدیریت له مهمو برخو څخه شمېرل کیږي. همغږۍ د ګډې موخې د ترلاسه کولو لپاره د یوې ادارې د بېلابېلو دندو ترمنځ همغږۍ او موازنه رامنځ ته کول دي. څرګنده ده، چې د همغږۍ شتون پرته به د سازمانونو، ادارو او مؤسسو د چارو په پرمختګ کې مطلوبې او ګټورې پایلې تر لاسه نکړای شو، نو پدې پوهېدل اړین ښکاري، چې د همغږۍ د اهمیت په اړه لازم مالومات په لاس کې ولرو، تر څو د سازمانونو، ادارو، مؤسسو، پروژو او ټولو اقتصادي پدیدو ترمنځ د همغږۍ په اړتیا او ارزښت پوه شو. همغږۍ د یوې سالمې ادارې د دندې او اصل په حیث کولی شو ووایو، چې هېڅ ګروپي فعالیت بدون له همغږۍ څخه په درست ډول نشي تر سره کېدای، او که فعالیتونه ترسره هم شي ټاکل شوي اهداف به په درست ډول هېڅکله حاصل نکړای شي او هر وخت به هدف تیت او پرک وي. د همغږۍ اهمیت له ګروپي فعالیتونو څخه سرچینه اخلي همغږۍ د یوې ادارې، سازمان او ګروپ د دندو او فعالیتونو او کار د ساحې سره مستقیمه اړیکه لري، که، چېرې د یوه سازمان د دندو او فعالیتونو ساحه پراخه وي، نو دا سازمان او اداره زیاتې او سختې همغږۍ ته اړتیا لري او برعکس که د دندو او فعالیتونو ساحه یې محدوده وي، نو د همغږۍ تأمین به یې ساده او اسان وي.

همغږۍ باید د یوې ادارې د کارکوونکو، دندو او فعالیتونو، اهدافو، پلانونو، منابعو، عاید او مصرف، عرضه او تولید، تقاضا او تولید 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 لټه پېژندنه:

همغږۍ، 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 بخشش کړی. قرآنکريم هم د همغږۍ په باب فرمايي: له مشرکانو څخه مه اوسېږئ، هغه چا، چې د خدای (ج) دين توتې 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 تر بله 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 تشریح په منظور، چې يو تر بله 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 تر بله او يا په ټوليز صورت، او د دوی د کار محيط په اړه يې تعريف کړېدی. د شبکو او هنرونو له نظره يو تر بله 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 اوبل 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 همکاری، یوځای کېدلو او د هغې د پلانونو او سازماندهی په ترتیب او یوځای کېدو ټینگار کړی دی. (<http://iworks.blogfa.com/cat-3.aspx> (26/05/2016; 06:51 am))

د سازمانی واحدونو په طرحه د ادارو او داخلي برخو ټاکنه، د سازمان کارونه د اصلي واحدونو ترمنځ ویشل کيږي. 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 زیاتيږي. او شوني ده، چې سازمان د بې وسی او ناکامی سره مخامخ شي. همغږي هغه راتولونه ده، چې د هغې په واسطه د یوه کل د ټولو تشکیلوونکو برخو د یوه گډ هدف د ترلاسه کولو لپاره ترکیب کيږي. همغږي د وسایلو د ساختاري او رفتاري کارونو د مجموعې سره یوځای تحقق مومي، چې یو تریله د سازمان د اجزاوو د اړوند کولو لپاره په کارېږي او سازمانی موخو ته د رسېدو اسانتیا پیدا کوي. (<http://www.pajooh.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 کيږي د کار د ساحې د ستونزو پېژندل او د هغوی د بڼه حل، د کار د بڼې فضاء ایجاد د ادارې د پیاوړتیا او حیثیت د لوړېدو سبب گرځي. (۵: ۱۱۷)

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



(۱.۱) شکل: د همغږۍ اهمیت

- همغږي، د ټيم جذبه راپاروي.
- همغږي، يو مشخص هدايت ورکوي.
- همغږي، تحرك (حرکت) ته فرصت برابروي.
- همغږي، د منابعو څخه د اعظمي گټې اخيستني 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 ټيم جذبه راپاروي:

په منفردانه ډول زيات منازعات او مخالفتونه شتون لري، هغه که د ډيپارټمېنتونو تر منځ وي، د اصلي او فرعي واحدونو (Line and Staff) او يا 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، یعنی ټول صلاحیت او مسؤلیت یې پخپله غاړه وي، او د (Staff People) څخه هدف ټول هغه حمایتي کارکوونکي دي، چې یوازې او یوازې مشورې او مهارتونه انتقالوي او همدغه دنده لري.

چې دلته په حمايوي اداري جوړښت کې اکثره وخت Line مامورين شکايت کوي، چې Staff ستيا 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 سازمانې اهدافو ترمنځ هم منازعات شتون لري. همغږي په داسې ډول فعاليتونه او اهداف تنظيموي، چې ددوی ترمنځ مخالفتونه او منازعات حد اقل ته راټيټ کړای شي، نو پدې ډول کارکوونکي تشويقوي 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 ډيپارټمېنتونه شتون لري، چې هر ډيپارټمېنت 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 ډيپارټمېنتونو لپاره د يوه ځانگړي هدايت ورکوونکې ده.

### ۳.۱.۱ همغږي، تحرک ته فرصت برابروي:

همغږي کارکوونکو ته په مکمله توگه آزادي ورکوي، ترڅو کارکوونکي د خپلو نوښتونو او ابتکاراتو د څرگندولو لپاره تشويق کړي. او همدارنگه 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 څرگندوي، او دوی تشويق کيږي ترڅو بهترينه کارکردگي 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 گټې اخیستنې فرصت برابروي:

منابع: منابع د يوه سازمان مادي او معنوي پانگه گڼل کيږي او لاندې ډولونه لري:

1. فزيکي منابع.
2. مالي منابع.
3. انساني منابع.
4. نامحسوسي منابع. (۸: ۴).

همغږي هر وخت د بشري او فزيکي سرچينو هغه که کارکوونکي وي، خام مواد او يا د توليد 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 گټه پورته کړي، چې دغه منابع په ټوله کې او هر وخت 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 گټې اخیستنې امکان برابريږي.

<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 مخالفونو، 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 توگه او ژر ترلاسه

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



### ۶.۱.۱ همغږي، په سازمان کې اړیکو ته پیاوړتیا وربخښي:

اړیکه د سازمان په دننه کې هغه بهیر دی، چې د رهبري، پلان جوړونې، لارښوونې، سازماندهۍ په موخه ترې گټه 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 وگړو څخه د اطلاعاتو په لاسته راوړلو او دمفاهیمو او مانا په تبادلي باندې قادر وي. (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 رهنمايي کوي:

مثریت (Efficiency): د کړنو او فعالیتونو سم ترسره کول دي، چې له هغه څخه په گټې 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 لگښت او حاصل ترمنځ رابطه په گوته کوي، نو په هغه حالت کې، چې حاصل د لگښت څخه زیات وي نو دا پدې مانا ده چې مثریت زیات دی، نو له هغه راهیسې، چې همغږي د منابعو څخه د اعظمي گټې اخیستنې لپاره فرصت برابر وي نو د دې په نتیجه کې لگښت کم او حاصل زیاتېږي، نو په دې ډول سره همغږي د لوړ مثریت لوري ته رهنمايي 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 مسؤلینو لپاره پکار ده، چې د کمپنۍ په شهرت او نوم ساتلو وپوهېږي او د کمپنۍ شهرت ساتل او لوړول خپله موخه او هدف وگرځوي، په دې برخه ښایي د ماسټر ویرن بفت (Warren Buffet) دا وینا په پام کې ونیول شي، چې په ۱۹۹۱م کال کې کله، چې د (سولومن ورونو 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 ازمېښتونو ډیره پانګه ولگوئ 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 همغږې د سازمان سره مرسته کوي، ترڅو د لوړ کیفیت اجناس او خدمات په ټیټ قیمت سره وپلوري، چې دا پخپله د سازمان سره د سوداګرۍ په نړۍ کې د هغې د ښه نوم په گټلو، په مارکیټ د نفوذ لرلو او په مارکیټ 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 گوته کوي:

الف. هر څومره، چې د کار تقسیم ډیر وي، په همغه اندازه زیاتې همغږۍ ته اړتیا ترسترگو 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 گټه 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 بډاویو 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: ۳۹۴-۳۹۵).

که څه هم یو سازمان د همغږي لږه وړتیا ولري، خو بیا هم کارکوونکي هغه توانمندي 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 مسؤول 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 دهغې 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 همغږي 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 همغږي ناشونې ده، ځکه خو همغږي د لیډرشپ 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 بریالی 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 همغږي اساسي اغېز ښیندي.

<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).

پیوستون او همغږي په یوه سازمان کې ډیر آړین دي، ځکه، چې همغږي، د لوړ پوړو د پرېکړو 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 وړتیاوو 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 وبايلي او کارکوونکو ته به خپلې کړنې او طریقې بې اهمیتته ښکاره شي.

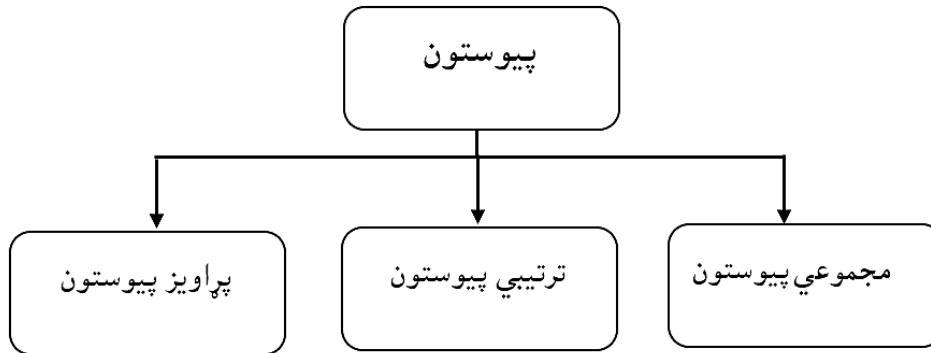
### ۳.۲.۱ مشارکت او همکاري:

په کاروبار کې دوه اړخیز مفید شراکتونه ډیر عام دي، چې اوږد مهاله اهداف ترلاسه کوي. د بېلگې په توګه، دوه د (aerospace) د هوايي بیړیو جوړوونکي قراردادیان 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 چلونکي 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 ترلاسه 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. (۱۱: ۳۹۵).

### ۳.۱ د پیوستون ډولونه:



(۲.۱) شکل: د پیوستون ډولونه

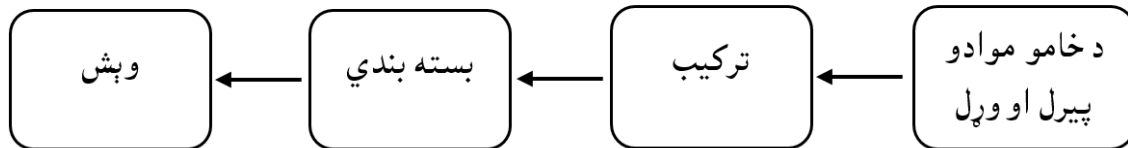
د هر سازمان مختلف واحدونه په درې لارو له یو او بل سره تړلی شو:

#### ۱.۳.۱ مجموعی پیوستون:

فرعی واحدونه، په یو عمومي تړاو کې د سازمان په عام حرکت کې ونډه وال دي، مگر 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

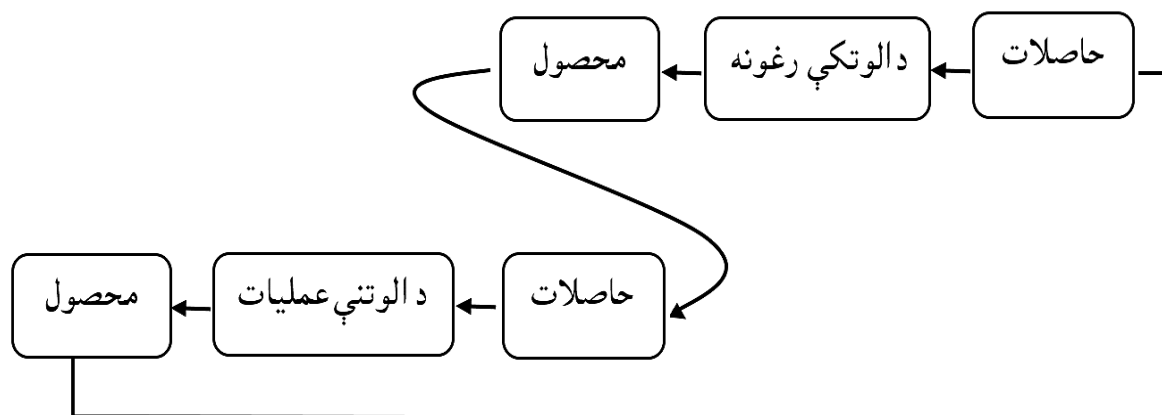


(۳.۱) شکل: ترتیبی پیوستون

#### ۳.۳.۱ پراویز 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: پراویز پیوستون

#### ۴.۱ همغږۍ ته اړتیا:

دا چې همغږي 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 ایجادیږي. 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 خانگو 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 تعیینول 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 څرنګوالی زده کړي او پوه شي، چې څرنګه کارونه او کارکوونکي منظمولای شي، خو ښه کارونه ترسره شي او سازمانې هدفونه ترلاسه شي. د مدیرانو غوښتنې ته د ځواب لپاره دوه لارې شتون لري:

۱: دا و منو، چې د تنظیمولو او همغږۍ لپاره درست روش شتون لري:  
الف: بیرو کراتیک-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 سازمانې 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 (بیرو کراتیک-محافظه کار سبک) د طبیعي علومو له رواجې ماډل څخه پیروي کوي، چې د هر شي د عمل ډول د هغه د مطالعې له لارې ممکن ګڼي. ځینې څېړوونکي 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 بیرو کراسۍ د مدافعانو له خوا په ټولنپوهنه کې تشریح او ملاتړ شوی دی. (۷: ۱۷۷).

تر ډیره دا سیاسي نظام پر کورنۍ پالنې، دودپالنې او مذهبي پالنې 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 دوگړو 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 وپش
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، لارښوود 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
لورې کوچنۍ ډیره	په دقت سره متوسط دقت سره سپارل شوي	کمه گسترده کم	عمودي: د سلسله مراتبو لور تیا 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 گڼي او په زیاترو وختونو کې مدیر، د دواړو سبکونو برخې غوره کوي او کاروي یې. دغه سبک تر څه اندازې سم ښکاري، مگر دانه 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 پرمختگ) او د هغه د اوسنیو مشخصاتو (پیچلتیا، اندازې او کارکونکو) په څېر عواملو پورې تړلي گڼي او باورمن دي، چې دغوښتنې 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 سببتمونو سره تکمیلېږي. په منځني روش کې، سازمان له فردي همغږي کوونکي یا تړوونکي څخه گټه اخلي او په لیبرال تنظیمولو کې، له نارسمي سببتمونو یا له ډله ايزې تصمیم نیونې څخه گټه 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 دوام غوښتنه لري او ټولنیز تړون له مخې رامنځ ته شوی نظام سره هم جوړ نه دی او ټینګار کوي، چې پخوانۍ سیستم د ټولني تجربه شوی سببتم باید وساتل شي. (۱۳: ۹۱).

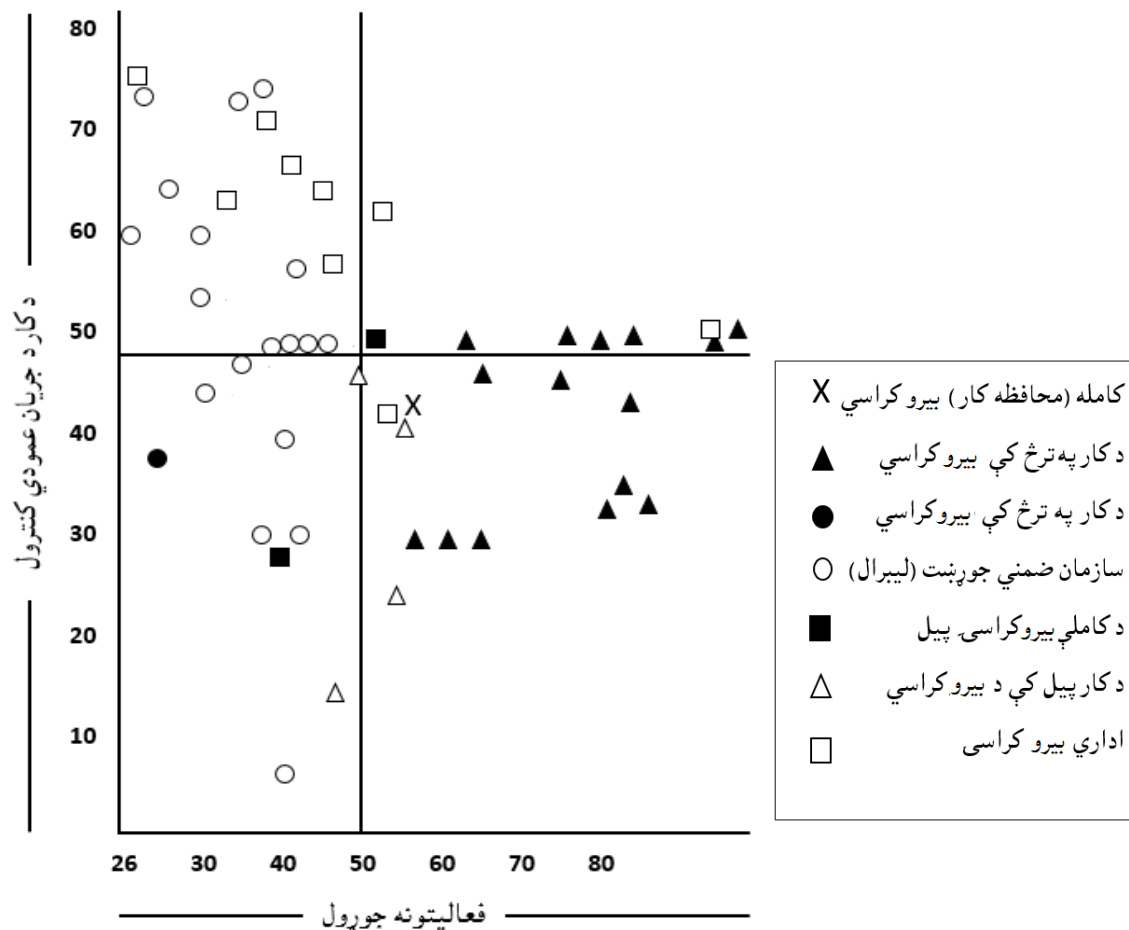
که څه هم ځینې ترسره شوې څېړنې، د سازمان د اندازې او د هغه د رسمیت ترمنځ، ډیر تړاو ښيي، خو په لږو څېړنو کې دغه مطلب اثبات ته رسیدلی، چې رسمیت پخپله په کاریتوب تمامېږي؛ لدې ټولو سره ترزیاته حده رسمیت په محافظه کارو سازمانونه کې شتون لري.

پدې برخه کې لاندینۍ فرضیې ریښتیني دي:

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

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

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.



شکل: (۱.۲) په سازمان کې نسبي رسمیت

د افقي کار د وېش وروستی مقياس، 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 تفصیلی 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 ښوونکي 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 کرنې) 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 پورې ته دهغه د ډیرې لاسرسی امکان هم برابر وي.

لیبرال نظریه ورکوونکي، د څارنې ساحه بې ارزښته ګڼي او باور لري، چې باید پراخه وي. د لګښت 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 ریزی پرته د سازمانونو په وسیله ترسره کیږي، ځکه، چې وړاندوینه او برنامه ریزی او یا د ټولو فعالیتونو همغږي غیر ممکنه ده، بنا پر دې ویلی شو، چې ټول سازمانونه تر یوه بریده په داوطلبانه همغږۍ تکیه لري.

په غیر رسمي همغږۍ کې، د خواوو د پېژندګلوی 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:

1. هر یو د کارکوونکو څخه د خپلو کړنو او فعالیتونو په اهدافو وقف وي.
2. 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 سازمانی اهدافو سره برابر کړي او سازمان په هغه اندازه د کارکوونکو لپاره اهمیت پیدا کړي، چې هغوی په پوره مینه او خوښۍ سره د سازمانی 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 د همکارۍ 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 اوبستون 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 و هونکو او نرسانو څخه نوم اخیستی شو.

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

## ۲.۲.۲ رسمي همغږي:

که، چېرې د رضا کاره همغږۍ لپاره شرایط آماده نه وي، یا سازمان له حده زیات دومره پیچلی او ستر شي، چې نارسمي 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 وپش 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 (انسانی 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 د همغږۍ 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. هر څومره، چې واحدونه، د مدیر تصمیم منصفانه او عملي وگڼي، په همغه کچه د همغږۍ ستونزه په غوره ډول لېرې کېږي.

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 گرځي.

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 گټورتوب 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 مشتری 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 اړوندېږي، 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 سپستمونه لري؛ په همدې موخه دغه روش ډیر کم کارول کېږي، مگر کله، چې وخت، اړین عامل وي او د عمده عامل لگښت نه وي، نوموړی روش کېدای شي، چې اغېزناکه وي.

## ۲.۲.۴ ډله ایزه (انساني پلان شوې) همغږي:

د ډله ایزو غونډو له لارې هم همغږي رامنځته کېدای شي؛ ولو که ډلې، د بېلا بېلو کمپټو 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 ندي؛ ځکه د ډلې غړي تر ډیره د مشخصو ارزښتونو، د سازماني ارزښتونو او د سازمان د هدفونو پر سر په جناح بندۍ لاس پورې کوي او پرمسایلو باندې یې توافق ستونزمن کېږي. (۱۰: ۱۸۴-۱۸۳).

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. هر کارمند 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 لېوالتيا ونښيي.

4. که کاري ډلې ځان له سازمان سره تړلی وگڼي، په بل عبارت، په سازمان کې په کار ووياري، له سازمان سره د فرد د تړون د پياوړتيا 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 سلیقي 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 بریالیو 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 د خپلو 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 پرمخ 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. (۱: ۲۵).

حضرت علي (رض) فرمايي: د رهبر او چارواکي موقعیت د تسپو د مزي په څېر ځای او رول لري، چې ټولې دانې سره وصل کوي، کله، چې اړیکه پرې شوه، دانې تیت 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 راټولوي. 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 موقعیت د يوه پري په څېر دی، چې کړی سره منظموي او هغه سره ټولوي او يو تر بله ارتباط ورکوي، که، چېرې پري وشليږي، کړی 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 شئ انساني فزيکي شتوالي واخلئ او يا په ټينگه سره پر هغې نظارت وکړئ اما د هغې ولولې او علاقه نشي اخیستی د رهبر رول، کارکوونکو ته د روحيې ورکول دي. رهبران انساني مسایلو ته د پاملرنې پرته د انسانانو د لارښوونې قدرت نه لري. دغه ماشين آلات او وسايل 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 بنا پردې د هر يوه کارکوونکي 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 اړیکې برقراره کړي.

د رهبرۍ سرچينه او منبع حاکمیت 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).

بنه او کامیابه رهبري د همغږۍ په ایجادولو سره د غفلت، بې تفاوتۍ، نیمگرتیاوې، 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 بنه تفاهم سره په چارو کې نظم او چټکتیا راځي. (۴: ۲۵۸).

د مسئلې د بنه درک لپاره (همغږي او رهبري) او د رهبرانو د ټاکنې اړتیا په سازمانونو او مؤسساتو کې د وړو او بریالیو مدیرانو او اجرايوي مسئولینو د مثال یادونه د مهربانۍ څخه خالي نده. شپانه د مېړو د راټولولو، مخته بېولو او په گلي ډول د هغو د لارښوونې لپاره د ځانگړو علایمو او ژبې څخه کار اخلي او په هغې سره مېړې د نظر وړ ځای ته رهنمایی 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 گنس او سرگېچ شوی و، ترڅو، چې یو بل تجربه لرونکی شپون له کومې لارې ورته راپېښ شو او څو ځلې یې (هر او هر) وویل یوازې ددې غږ په اوریدلو سره مېړې یو ځای ته راغونډې شوې او بې تجربې شپانه ته یې مخ راواړو او ورته وپې ویل، ته، چې د هر او بر ترمنځ توپیر نشې کولی څنگه 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 شپو اړین عناصر:

لکه څنگه، 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 تر ټولو غوره دندو څخه یوه دنده دخپلې ډلې ترمنځ د یوه بریالي نظم او همغږۍ برقرارول دي. لکه په زیاترو شرکتونو کې په (Doolphy) شرکت کې دا کار دیوې ډلې



لخوا تر سره کېږي. او تل کوبښن 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 کيږي د هغې په اړه بايد د يوې اوږدې مودې فکر ولري. دده کره وړه او چلند بايد ډير تصويري 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 ناخاپي پېښو پر وړاندې چې کېدلې شي په راتلونکي کې راڅرگند شي چټک غبرگون وښايي.

1. يو عام هدف او مقصد درلودل: که چېرته موږ نه پوهيږو، 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. هر يو د خپل فکري يا عمل خپله لاره لري، نو ځکه خود يوې پروژې رهبر لپاره دا ډيره اړينه ده، چې د خپلې ډلې غړي وپېژني. په يوه مثبتو او مستقيم طريقه باندې ددوى 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 تشریح: 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 پرمختگ او پراختيا په نظر کې نيولو سره شايد بيا ترکتني او تغير لاندې راشي.

5. ارتباط ورکول: لکه څرنگه، چې تاسو پوهيږئ 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 خنډونو 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 کيږي 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 گډې همغږۍ پایله ده. همغږي یو سازمان یا اداره د دې جوگه کوي، چې د خپلو منابعو څخه په ایتیمال ترکیب او ایتیمال منسجم شوي شکل گټه پورته کړي.

د تنظیم شوي کاري کوښښونو بریا د همغږۍ په کیفیت باندې تاکیډ او ټینگار کوي. په حقیقت کې، همغږي د یو سازمان لومړنی 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 گټې اخیستلو، برقرار ساتلو او لېوالتیا باندې توانمندي 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 بریا راز د هغې تر سرپرستی لاندې د انسان ځواک د هدایت او رهبرۍ په وس کې گڼي او له دې مخې مدیریت له نورو سره کار او د سازمان د هدفونو د ترلاسه کولو په موخه د هغوی له لارې کار گڼلی دی. (۷: ۲۱۵).

همغږي د خنډ ایجادوونکو او بېلوونکي قواوو پر وړاندې د فعالیتونو له متحد کولو څخه په اطمینان حاصلولو کې مرسته کوي. همغږي د مختلفو ډیپارټمنټونو او څانگو 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 گټې په ډیر ساده او مفید ډول سره عمومي گټې ته تابع گڼل کېږي.

۴.۴.۳ د مدیریت جوهر یا بشپړه نمونه:

همغږي یوه جامع او هرآخیزه 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 کنجی په ډول عمل ترسره کوي. د ماري پارکر فالیت (Mary Parker Follet) له نظره، "لومړی ازموینست 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 جداگانو او ځانته ذوق نه وي بناء، بلکې پر یو مکمل کاري یا منسجم شوې او گروهیي واحد بناوي".

<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 مور 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 وفاداری او مکلفیت ته روزنه او وده ورکوي، چې دا د سازمان مؤثریت او ثبات مخ پر وړاندې ټیټل وهي او مخ پر وړاندې یې بوځي. د ام سي فارلنډ (Mc Farland)، په وینا، "که، چېرته د دندې رضایتونه شتون ولري، نو اجرا یوې منیجران به د کمپنې 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 گټلی دی. د همغږي موجودیت به د دوی د کاري تجربې یوه برخه وګرځي او په دې دلیل دا یوه ډیره مفیده برخه د دوی د ټرینینګونو 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 پالیسي، ژورناليزم او ساينس پوهنځی) 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 نورلا زياتې پوهنځی رامنځته شي، چې شايد د حقوقو او سياسي علومو پوهنځی ډيپارټمنټونه په نوو پوهنځيو بدل شي لکه د عامه ادارې ډيپارټمنټ، چې د عامه ادارې او پالیسي په پوهنځی 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 احساسیږي، 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. دپته ورته که په کوم سازمان کې همغږي شتون ونلري نو داسې حس کيږي، چې سم نيم کارونه يې په درست ډول نه ترسره کيږي. (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 دادی، 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 بنودل کیږي، 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 کیږي. (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 لرڅه او یا زیات بدلون وکړي، د ټول سازمان اندول بې نظمه کیږي، 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 کونکې دنده ده:

خپرېدنه او نفوذ کول هغه حقیقت ته ځان نږدې کوي، کوم چې په ټولو دواړو (تجارتی او غیر تجارتي سازمانونو) کې د تطبیق وړ او په یوه بڼه صورت نیسي. د همغږۍ خاصیت نفوذ کونکی 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 گمارل له همغږۍ پرته بل څه ندي. د مختلفو د پیاوړتیا لپاره د فعالیتونو پروسه پېښېدنه او تر ټوله 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 کونکي رول دادی، چې د چارو ترسره کونکي (ټول پرسونل) متقابلې همکارۍ ته اړ کړي. (۴: ۲۵۸).

همغږي په دريو واړو مدیریتونو (لوړې کچې، منځنۍ کچې او ټیټې کچې مدیریت) کې اړینه ده. په دريو واړو مدیریتونو کې مختلفې کړنې او فعالیتونه سرته رسیږي، چې په مساویانه ډول مهم دي، ځکه نو دا د ټولو مدیرانو مسؤلیت او دنده گڼل کیږي، 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 توگه، 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 همغږي تشه ده).

پدې حالت کې، ټولگي ورته نشي منظم کېدلی. د همغږي په نه شتون کې، د استاد لخوا تر سره شوې هڅه بې مانا ده. په بل آړخ کې بیا د همکاري 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 همغږي 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 گونډې صورت هغې ته په لاسرسۍ قادر نه وي، سره یوځای کېږي او په گډه سره کار کوي، کوچنیو نظامي قواوو به افراد او منابع سره ټولول تر څو گډ دښمن ته ماتې ورکړي. لومړنۍ قبایل به پخپلو منځونو کې سره گډېدل، چې ماموت (غټ 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 همکاري، گډون او همغږي نمونې دي. گډون او همغږي دوه ډوله اړیکه راپېژني پدې ډول سره شریکان خپلې منابع د یوه او بل په مخ کې رډي تر څو ټول له گډو او متقابلو گټو څخه استفاده وکړي او هم خپلو گډو اهدافو ته ورسېږي. مینتزرگ همغږي 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 همکاري 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 دلوی انقلاب په عنوان او په وروسته ټولو تیوریگانو 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 را اړولی دی. د سازمانونو داخل ته د بحث د راتگ علت درې شیان دي:

1. یوه محدودونکي خارجي پدیده ده.



2. دنورو سازمانونو سره د شبکو تعاملات دي.

3. د يوه لور 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 مفاهمي کې هم بايد همغږي شتون ولري. موږ د مفاهمي او اړيکو بېلابېل ډولونه لرو لکه، رسمي مفاهمه، غير رسمي، له بنسخته پورته مفاهمه او اړيکې، له پورته بنسخته مفاهمه، شفاهي مفاهمه، ليکلي مفاهمه او نور، چې د مفاهمي او پيغام لېږلو دغه ټول ډولونه بايد د سازمان د ټولو واحدونو ترمنځ همغږي کړل شي. د مفاهمي په جريان کې گډوډي او نه همغږيتوب د سازمان د فعاليتونو اغېزمنتيا له منځه وړي او دهغوی د ناکامی لامل کيږي. که مفاهمه سمه نه وي نو، شايد د سازمان د 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 ترپوښتنې 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 سيستمونو د تشکيلېدو سبب کيږي، چې په هغې کې سازماني سېستمونه د اطلاعاتو او منابعو د تبادلې لپاره سره يوځای کيږي 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 کيږي. 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 کيږي.

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

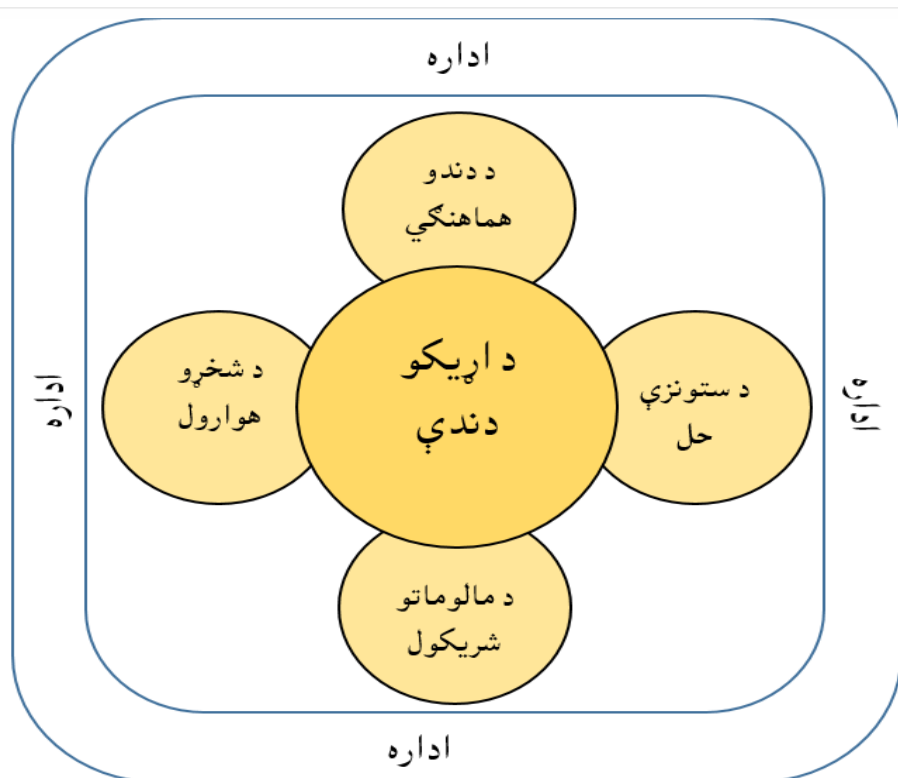
۳. ۸ د ادارې په داخل کې د اړيکو دندې:

د هربرت سيمون په وينا: اړيکې په يوازې ځان د ادارې د اهدافو د تأمين لپاره بسنه نه کوي، بلکې په پراخه پيمانه مفاهمي 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 ورکولۍ، د يوې ادارې اغېزمنتيا تر ډيره بريده د يو ارتباطي سېستم په مؤثريت پورې اړه لري، چې دهغه له لارې مالومات د ادارې شريانونو ته پېچکري کيږي. (۷۵-۷۲:۲).

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

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



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

1. د دندو همغږي: د ادارې رئيسان د خپلو کارکوونکو سره د دوامداره ليدنو په ترڅ کې کولای شي، چې د کارکوونکو رفتار د سېستم له اهدافو سره موازي تنظيم کړي.
2. د ستونزې حل: د ادارې کارکوونکي کولی شي له يو بل سره د دوامداره اړيکو په نتيجه کې خپلې گڼ شمېر ستونزې حل کوي، دا تعاملات او اړيکې د فعاليتونو او چارو بهير د ادارې په داخل کې تنظيموي.
3. د مالوماتو شريکول: په اداره کې د مالوماتو شريکول کولی شي، چې له يوې خوا د پوهاوي کچه لوړه کړي او له بل پلوه اداري اصول او پرنسيپونه 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 زيږوي، چې ټوله کې دغه تعاملات د کارکوونکو په منځ کې د زيات تفاهم سبب گرځي. (۷۵-۷۲).

۹.۳ په تنظيمول کې بنسټيزې بررسۍ:

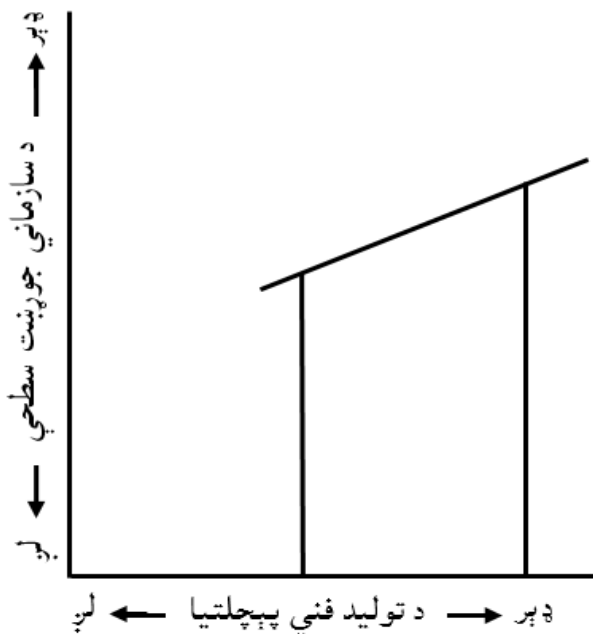
د سازمان د مختلفو جوړښتونو د بري په اړه څېړنې بنسټيزې، چې د سازمان د طراحی په وخت کې لږ تر لږه درې عوامل بايد ملاحظه او بررسي شي، چې دا دي:

- ستراتيژي.
- فن پنځونه.
- محيط.

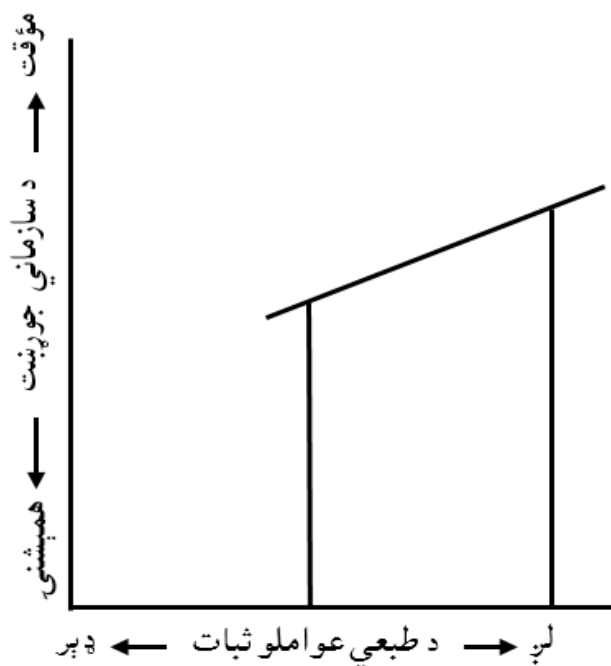
1. ستراتيژي: ستراتيژي د يوه خاص پلان څخه عبارت ده، چې په مارکيټ کې د يوه ښه موقف د تر لاسه کولو لپاره طرحه کيږي، پداسې ډول، چې سازماني موخې او اهداف تر لاسه کړای شي. <http://keydifferences.com/difference-between-strategy-and-policy.html> (Thu 05 May 2016 ;02:13am). ستراتيژي د مديريت هغه اصل دی، چې په هغې کې نقص ناوړه پایلې رامنځته کوي. دغه اصل وايي: (سازماني جوړښت د ستراتيژي 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 ستراتيژي پوهېدو تابع دی، چې د يوې منسجمې ستراتيژي لږل لومړيتوب لري؛ ځکه له مشخصې ستراتيژي پرته، مدير نه شي کولای، چې د سازمان د اړتيا وړ جوړښت معين کړي.
2. فن پنځونه: مطالعې بنسټيزې، چې د هر سازمان د کار او فن پنځونې ډول، د سازماني جوړښت په انتخاب کې دوه عمده عوامل دي؛ د بېلگې لپاره د توليد لږ سېستمونه، له څه نا څه ټيټو جوړښتونو سره بريالي دي؛ حال دا، چې ځينې سازمانونه په پېچلو فن پنځونو او گڼ 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 بيانونکي دي، چې البته دغه ډول د فترتي واحدونه، د گڼ توليد او بهير په برياليتوب کې ډيره ونډه لري. په دې برخه کې نورې مطالعې بنسټيزې، چې په خدماتي او دولتي سازمانونو کې فن پنځونه يا کاري سېستم د مناسب سازماني جوړښت په مطالعه کې عمده عامل گڼل 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 وی شتون ولری. یا دا، چې: په ټولنه کې هر هغه څیز، چې د انسان د تولیدي کونښنونو 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 محيطي ماهيت دی، چې سازمان باید په هغه کې فعاليت وکړي، په ځانگړي ډول په هغه کې د نسبي شرايطو ثبات. په عام ډول هر څومره، چې محيط آرامه او د پېش بينی وړ وي او د محيط عوامل ثابت وي، نو مدير په غوره ډول کولای شي، چې سازمان د ثابتو دندو او بهیرونو له مخې طراحی کړي او هر څومره، چې محيط نا پايداره، بحراني وي، او عوامل يې تغير موندوونکي وي، لنډ مهاله او انعطاف وړ جوړښتونو ته ډيره اړتيا ده (۳.۳) شکل. (۷: ۱۸۳).



(۲.۳) شکل: د پېچلي نوبت لپاره لوړ جوړښت



شکل: (۳.۳) نا پایداره محیط لپاره مؤقت جوړښت

### ۱۰.۳ د اوږد مهاله او لنډ مهاله پلانونو همغږیتوب:

همغږي کول لدې امله دمديريت اساس او بنسټ گڼل کيږي، چې دمديريت په ټولو دندو پلان، تنظيم، کنټرول او رهبري خپله اغېزه لري. که دمديريت لومړۍ دنده د فعاليتونو پلان جوړونه په پام کې ونيسو نو ښکاره ده، چې د يوه سازمان بېلابېل ډيپارټمېنټونه لکه خرڅلاو، بازار موندنه، حسابداري، توليد او نور هر يو يې د ځان لپاره ځانگړی پلان لري، چې د لوی پلان يا ماسټر پلان د جوړولو په موخه دغه ټول پلانونه سره يو ځای او توحيد شي، چې همدغه دنده د همغږۍ د ډيپارټمېنټ يا واحد له لوري پر مخ بېول کيږي. (۱۱: ۳۹۳-۳۹۴).

شرکتونه او کمپنۍ چې د پلانونو د همغږي کولو او پيوستون لږه وړتيا لري داسې فعاليت کوي لکه يو 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 مهالی پلان بايد د اوږد مهالی پلان سره په همغږۍ کې پداسې ډول جوړ شي، چې د اوږد مهالی پلان سره د اوږد مهاله اهدافو او برياليتوب کې مرسته وکړي

له دې مخې:

کله کله لنډ مهالی 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. (۱۱۸:۷).

#### ۴ د همغږۍ رامنځته کول:

علماوو د همغږۍ په تأمین کې ډیرو عواملو ته اشاره کړې او هر عالم د خپل لید لوري نظر ورکړی دی، خو په دې څپرکي کې به د همغږۍ د تأمین لپاره د بېلابېلو علماوو څېړنې تر بحث 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 بېلابېل 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، تعیین 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 سازمانی روپې څخه په زیاته پیمانه شخصي روپې 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 سازمانی 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

	همغري کول بې حده زيات ضروري دی	
سنجول/قصدیت	همغري د مدیر قصدي، تصميمي او سنجول شوي هڅو او کونښنونو ته اړتیا ښکاره کوي. په بل ډول همغري 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 همغري ساحه د همکاري په نسبت ډیره پراخه ده، چې همکاري او قصدي هڅې دواړه په ځان کې رانغاړي ترڅو چې فعالیت او مقصد دواړه واحد وساتي.	همغري په دایره کې او یا د همغري دایره یا ساحه د همکاري څخه پراخه ده.

(۱.۴) جدول: د همکاري او همغري ترمخ توپير.

نتیجه:

همغري اساس د مدیریتي فعالیتونو جوړوي پداسې حال کې، چې همکاري د یو ګروپ درويي او  
برخورد څخه عبارت ده. د همغري لپاره اړتیا درسمي سازمانی جوړښت په حدودو کې ترسترگو 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 همغري په شتون کې همکاري حتمي کېږي، خو د  
همکاري په شتون کې همغري نه حتمي کېږي.

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

#### ۲.۴ د سازمانونو ترمخ پر همغري اغېزمن عوامل:

د سازمانونو ترمخ د همغري پر اغېزمنو عواملو مختلفې تقسیم بندې شوي دي. د دې تقسیم بندیو څخه  
ځینې یې په لاندې ډول ښودل کېږي.  
مولفورد او کلانګلن د لاندې لسو عواملو نوم لري چې د سازمانونو ترمخ په همغري د مهمو موانعو د  
ایجاد په عنوان شمېرلي، چې عبارت دي له:

1. د سازمان د آزادي گواښ: سازمانونه لدې وېره لري، چې د سازمانونو ترمخ د همغري د ایجاد  
همکاري به په دوی کې د آزادي او استقلال د اندازې د کمېدو سبب شي. دا موضوع د سازمانونو



- ترمنځ د همغږۍ د ډیرې لویې موانع د ایجاد په حیث معرفي شویده. 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 تر بله 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 کيږي، 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 تر بله باید همغږي شي ډیر وي د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ رامنځ ته کول به سخت وي.
  6. د کاري حوزې څخه د گډ 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 تر بله 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 گډون کوونکي سازمانونه فکر وکړي، چې د خاصې موضوع په اساس همغږي د اړتیا وړ نده.
  9. د همغږۍ د گټو او لگښت غیر توافق: هر کله، چې د گډون کوونکو سازمانونو پرسونل فکر وکړي، چې د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ لگښت زیات د دوی د گټو څخه راپیل کيږي.
  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 کلانگنل د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ پر اسانتیا مؤثر عوامل په لاندې ډول فهرست کړيدي:
- د خدماتي او جغرافیایي کاري محدودې څخه د گډ پوهوي نشتوالی، چې باید وړاندې شي، د سازمانونو ترمنځ د اهدافو او گډو وظایفو نشتوالی، د همغږۍ د موجودیت په صورت کې منابعو ته د لاسرسی د امکان تړل، د سازمانونو د شمېر تعادل او مناسب والی، د مختلفو سازمانونو اگاهي د سازمانونو ترمنځ د اړتیا د نشتوالي له پیوستون څخه، د سازمانی فعالیتونو معیاري کول، د گواښونو 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 فایول د نظر مطابق همغږي هغه وخت رامنځ ته کېږي، چې لومړی د فعالیتونو او مختلفو برخو ترمنځ توافق او جوړجاړي رامنځ ته شي او دوهم دا چې سازمان متحد او د یو عام هدف لرونکی وي ترڅو لدې لارې د کارونو د ترسره کول اسانتیا پیدا کړي او د بريالیتوب لپاره شرایط آماده او په لږ لگښت تکمیل شي. <http://www.pajooh.com/fa/index.php?Page=definition&UID=32048> (Wed 11 Apr 2016;02:00 am).

د سازمانونو ترمنځ د همغږي د رامنځته کېدو په پروسه کې مختلف عوامل داخل لري. آرنست الکساندر دغه عوامل په درو گروپونو ویشلي دي، چې عبارت دي له: سازماني ځانگړتیاوې، د همغږي په آړه لگښت او بالقوه تعامل. دغه عوامل په عملي او تعامل شوي ډول یو تر بله کار کوي او کېدای شي سازمانونو ترمنځ د همغږي محدودوونکي او یا اسانه کوونکي وي. په حقیقت کې له دوی څخه ډیر ښه او غوره ترکیب په لاس کې نشته، چې په تعامل کې بريالیتوب تضمین کړي. یو شمېر عوامل، چې الکساندر په گوته کړي دي عبارت دي له:

1. د سازمانونو انطباق او متقابل تعدیل د سازمانونو ترمنځ د همغږي په پروسه کې، موقعیت او محیط: سازمانونه باید وغواړي، چې خپل ځانونه د هغو تغیراتو او د محیط سره د تعامل څخه راولاړ شوی چټک او گړندی حرکت، چې کېدای شي د سازمانونو ترمنځ همغږي په هغې کې رامنځته شي، تعدیل کړي.

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

3. د سازمانونو ترمنځ د مبادلي ډول او د منابعو متناسب وېش د هغې څخه د گټې اخیستنې د زیاتې اغېزمنتیا په منظور.

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

5. د همغږي په برخه کې د ټولو سازمانونو د متقابلو گټو لرل، د همغږي د گټو زیاتوالي 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 ټولني 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 وایي. 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، هويت، د تشويق سپستم، د سليقي اختلاف تحمل او ارتباطي الگوگانې. (۷: ۲۸۳-۲۸۴).

7. په لگښتونو کې سهميه درلودل او د سازمانونو د تړاو له امله د اقتصادي مقياس څخه رامنځته شوي 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 مسؤليتونو د ساحاتو په حدودو کې د هريو سازمان د پوهوي شتوالی او سم درک.

11. د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ د رامنځته کېدو د برياليتوب په نسبت د سازمانونو د مديرانو او پرسونل ترمنځ د تعهد شتوالی.

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

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

14. هر څومره، چې د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ پېچلتيا زياته وي د اړتيا وړ جوړښت به هم زيات وي.

15. هغه جغرافيايي 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 جريان شتوالی.
- د سازمانونو د پرسونل ترمنځ د ګډ فهم شتوالی.
- د ګډو اهدافو شتوالی.
- د محيط سره توافق او تعديل ته تمايل.
- د توافق وړ پلانونو او د زماني نمونو شتوالی.
- د ټولو ګډونوالو لپاره د منطقي او معقولو گټو شتوالی.
- د شرکت په وجه په لگښتونو کې سپما.
- د هغو مسایلو د حل توان، چې سازمانونه يې په يوازې ډول په حل قادر نه وي.
- په قراردادونو د نظارت او په هغوی د اغېزو ارزيايي.
- د مشارکت په برخه کې ټولو ته د قبول مقرراتو او اصولو تدوين.

<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:

1. 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 همداسان د ټولې ادارې فعالیتونه له یو بل سره همغږي وي.
2. 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.
3. 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 ووايو، 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 و نیول شي، د همغږۍ د رامنځ ته کولو په موخه د غونډو په جوړولو او د نویو غوښتنو په پام کې نیولو سره لازم تصمیمونه و نیول 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.

1. د مدیریت د سلسله مراتب له لارې د همغږۍ رامنځ ته کول.
2. د سازماني فعالیتونو د معیاري کولو له لارې د همغږۍ رامنځ ته کول.
3. 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.
4. پخپله د همغږۍ له لارې د همغږۍ رامنځ ته کول.

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

## ۵.۴ د غړو همغږي کول:

د ټولني يا سازمان د گټور کېدلو لپاره د هغې د غړو ترمنځ يو والی او همغږي يو بنسټيز اصل دی ، يعنی 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 همغږي په تأمين 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. يعنی 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 مسؤليانو سره د پېژندگلوی په منظور دې د سازمان نورو غړو ته خبرتيا ورکړل شي. (۱: ۴۲- ۴۳).

## پایله

همغږي، چې په انگلیسي ژبه کې ورته (Coordination) وايي د مدیریت له مهمو برخو څخه شمېرل کېږي. همغږي د گډې موخې د ترلاسه کولو لپاره د یوې ادارې د بېلابېلو دندو ترمنځ همغږي 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 موضوعگانې مهمې ګڼل کېږي، یوه د کار وېش او د دندو ډلبندي ده او بله هم د ادارې د بېلابېلو فعالیتونو همغږي کول دي.

د ادارې موخو ته د رسېدو لپاره د ادارې د بېلابېلو فعالیتونو همغږي کول اړین دي. البته په هغو ادارو کې، چې فعالیتونه یې لږ وي، د همغږي 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 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. په سازمان کې د همغږي 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 یوځای کوي. پدې برخه کې د همغږي چارواکي د رهبري او لارښوونې 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 همغږي شتون ولري. 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 فعالیتونو ته چټکتیا بښي. لکه مخکې، چې مو هم ذکر کړل، چې د همغږي 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 یوځای کوي او په دې ډول د بشري سرچینو اغېزمن فعالیت ته لاره هواروي، او یو ټیم په منسجم شوي ډول خپل فعالیتونه سرته رسوي.

همغږي 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 راولي.

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.

## وراندیزونه

1. ټول سازمانونه او ادارات باید همغږی ته په زیات اهمیت قایل وي.
2. د دندو او فعالیتونو همغږی ته باید د سازمان د ادارې په لومړیتوبونو کې ځای ورکړل شي.
3. د همغږی تر عنوان لاندې ځانگړې ټریننگونه او غونډې ترتیبول، ترڅو کارکوونکي د نهاد سره جوړ او همغږي شي.
4. په اداره کې د سلسله مراتبو د غوره سبستم شتون.
5. له لوړې سطحې ترتیبې 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 مديريت اصول، يار خپرندويه ټولنه، ننگرهار.
2. د عدليې وزارت رسمي جريده. (۲۷/۰۲/۱۳۸۲). د افغانستان د بانکدارۍ قانون، کابل.
3. درد، عبدالرحمن. (۱۳۹۴). د دفتر مديريت، گودر کتاب خپرنځۍ، ننگرهار.
4. دوديال، محمد بشير. (۱۳۹۴). اداره، خوارلسم چاپ، گودر کتاب خپرنځۍ، ننگرهار.
5. دوديال، محمد بشير. (۱۳۸۸). اداره، لومړۍ چاپ، گودر خپرنځۍ ټولنه، ننگرهار.
6. دوديال، محمد بشير. (۱۳۹۴). د سازمانې اړيکو مديريت، يار خپرنځۍ ټولنه، ننگرهار.
7. رضيان، علي؛ ژباړن: خوښ، محمد نواب. (۱۳۹۴). د مديريت بنسټونه، مستقبل خپرنځۍ ټولنه، کابل.
8. سلطاني، پرديس؛ ژباړن: اميري، مجيب الرحمن. (۱۳۹۲ هـ ش). د منجمت اساسات، د تخنيکي او مسلکي زده کړو معينيت، ، ISBN 9789936300682.
9. عادل، عبدالله او ورين، امان الله. (۱۳۹۴). اقتصادي اصطلاحات، کتاب خپرنځۍ اداره، ننگرهار.
10. علي، رضيان. (۱۳۹۳). اصول مديريت، سازمان چاپ و انتشارات وابسته به اوقاف و امور خيريه، تهران.
11. کوټوال، نصير. (۱۳۹۴). اقتصادي درسونه، اکسوس کتاب پلورنځۍ، کابل.
12. مصلح، نظر احمد. (۱۳۹۲). د مديريت بنسټونه، گودر کتاب خپرنځۍ، ننگرهار.
13. مله وال، شېر علم. (۱۳۹۴). سياسي ټولنپوهنه، مومند خپرنځۍ ټولنه، جلال آباد.
14. ینگ، ډيوس؛ ژباړه: پاچا، سيد عبدالله. (۱۳۸۴). اداره، دانش خپرنځۍ ټولنه، پيښور.

## 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](http://www.ketabton.com)  
Ketabton.com: The Digital Library**