د افغانستان اسلامي جمهوري دولت

د لوړو زده کړو وزارت

شيخ زايد پوهنتون ـ خوست

د اقتصاد پوهنځی

اداره او تجارت ډيپارټمېنټ

د مونوګرافونو لړۍ

همغږي او دهغې اهميت په اداره کې

Ketabton.com

ترتيب کوونکی: غني الرحمن وفا

لارښود استاد: الحاج پوهنيار سيدولي شاه مندوزی

کال ______ ۱۳۹۵

(c) ketabton.com: The Digital Library

بسم الله الرحمن الرحیم

(c) ketabton.com: The Digital Library

مننليک

له‌خپل لاربنود استاد الحاج پوهنیار سیدولي شاه مندوزي څخه، چې له فراغته وروسته به یې لېږې والی له حده زیات راته سخت تمامیږي، د احسان پوروړی یې یم ، چې د دې موضوع په انتخاب او دتېروتنو په اصلاح کولو ، تشویق او زده کړه کې یې هېڅ راڅخه دریغولي ندي، د شیخ زاید پوهنتون داقتصاد پوهنځی د اداره او تجارت ډیپارټمېنټ ګران استاد پوهیالی بریالی بریال څخه ډیر مننروی یم، چې د پوهنتون د څلورکلنې دورې په ترخ کې یې د یو ملګري په څېر راسره تل د مشکلاتو په حل کې مرسته او همکاري کړېده او د متقاعد ډګروال مدیرصاحب عبدالنسیم څخه زیات مننروی یم ، چې د بعضې فارسي ژبې جملاتو په ژباړه کې یې راسره همکاري کړېده.

غني الرحمن وفا

(c) ketabton.com: The Digital Library

ډالۍ

ګران پلار او خوږې مورجانې ته مې!

چا چې د زده کړې په لاره کې تر بل هر چا زیات روزلی او نازولی یم.

او ګران اوښي او استاذ، اروابناد عبدالقیوم قیومي ته!

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

غني الرحمن وفا

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مطالبو فهرست

عنوان مخ

سریزه ۱
۱ د همغږۍ لنډه پېژندنه ۳
۱.۱ د همغږۍ اهمیت: ۴
۱.۱.۱ همغږي د ټیم جذبه راپاروي ۵
۲.۱.۱ همغږي یو مشخص هدایت ورکوونکې ده: ۶
۳.۱.۱ همغږي، تحرک ته فرصت برابروي ۷
۴.۱.۱ همغږي، د منابعو څخه د اعظمي ګټې اخیستنې فرصت برابروي ۷
۵.۲.۱ همغږي، د اهدافو په ژر لاسته راوړلو کې همکاري کوي ۷
۶.۲.۱ همغږي، په سازمان کې اړیکو ته پیاوړتیا وربخښي ۸
۷.۱.۱ همغږي، د لوړ مثمریت لوري ته رهنمایي کوي ۸
۸.۱.۱ همغږي، د سازمان شهرت جوړوي ۸
۲.۱ په یوه سازمان کې د پیوستون او همغږۍ اهمیت: ۹
۱.۲.۱ د کمپنۍ اجرایه هیئت ۱۰
۲.۲.۱ رهبري ۱۱
۳.۲.۱ مشارکت او همکاري ۱۱
۴.۲.۱ لاسته راوړنې ۱۲
۳.۱ د پیوستون ډولونه: ۱۲
۱.۳.۱ مجموعي پیوستون ۱۲
۲.۳.۱ ترتیبي پیوستون ۱۳
۳.۳.۱ پراویز پیوستون ۱۳
۴.۱ همغږۍ ته اړتیا: ۱۳
۵.۱ همغږي د مدیریت یوه دنده ده: ۱۴
۶.۱ د همغږۍ د ایجادولو هدف ۱۴
۲ د همغږۍ ډولونه ۱۵

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 مثمریت 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
۲.۳ په یوه سازمان کې د همغږۍ شپږ مهم خاصیتونه: ۲۹
۱.۲.۳ همغږي د ټیم هڅې توحیدوي: ۲۹
۲.۲.۳ همغږي د فعالیت توحید یقیني کوي: ۳۰
۳.۲.۳ همغږي یوه دوامداره پروسه ده: ۳۰
۴.۲.۳ همغږي بشپړ نفوذ کوونکې دنده ده: ۳۰
۵.۲.۳ همغږي د ټولو مدیرانو مسؤلیت دی: ۳۰
۲.۲.۳ همغږي یوه سنجیده/قصدي دنده ده: ۳۱
۷.۳ په ټولنه کې د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ د شتوالي اړتیا: ۳۱
۸.۳ د اداري په داخل کې د اړیکو دندې: ۳۲
۹.۳ په تنظیمول کې بنسټیزې بررسی: ۳۴
۱۰.۳ د اوږد مهاله او لنډ مهاله پلانونو همغږیتوب: ۳۶

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴ د همغږۍ رامنځته کول ۳۸
۴. ۱ د همغږۍ او همکارۍ ترمنځ توپیر ۳۸
۴. ۲ د سازمانونو ترمنځ پر همغږۍ اغېزمن عوامل ۳۹
۴. ۳ د همغږۍ د تأمین لپاره د ماري پارکر فالت درې اصله: ۴۳
۴. ۴ د همغږۍ د رامنځته کولو فعالیتونه او وسایل ۴۳
۴. ۵ د غړو همغږي کول ۴۴
پایله ۴۵
وړاندیزونه ۴۷
مأخذونه ۴۸

(c) ketabton.com: The Digital Library

د جدولونو فهرست

۲ .۱ د تنظیمولو او همغږی د سبکونو مخینه:..۱۲
۱.۴ د همغږی او همکاری ترمنځ توپیر: ۳۸

(c) ketabton.com: The Digital Library

د شکلونو فهرست

۱.۱ د همغږۍ اهمیت: **۵**

۱.۲ د پیوستون ډولونه: ۱۲

۱. ۳ ترتیبي پیوستون: ۱۲

۴.۱ پراویز پیوستون: ۱۳

۱.۲ په سازمان کې نسبي رسمیت: ۱۸

۱.۳ د اداري په داخل کې د اړیکو دندې: ۳۳

۳ .۲ د پېچلي نوښت لپاره لوړ جوړښت: ۳۵

۳ .۳ نا پایداره محیط لپاره مؤقت جوړښت: ۳۶

(c) ketabton.com: The Digital Library

سریزه

ددې پرنسيپ له امله، چې د لوړو زده کړو د مؤسسو او پوهنتونونو فارغين د خپلې څو کلنې زده کړې او تحصيل ديوې نتيجې په توګه يو علمي آثر د تيزس او مونوګراف په نوم ټولنې ته وړاندې کړي، نو دادی ما هم دې غوره اومثبت اصل ته په پاملرنې او داقتصاد پوهنځی د اداره او تجارت ډيپارټمېنټ د ډيرو محترمو او مهربانو استاذانو په لارښوونه د همغږۍ تر عنوان لاندې يو څه په خپل مونوګراف کې راټول کړي او خپلې اړونده ادارې ته يې وړاندې کوم.

اقتصاد، چې د ټولنيز ژوند زيربناء او د ملاتير دی او د ټولنې پرمختګ د اقتصادي چارو د تنظيم پرته شونی ندی، نو په همدې اساس پدې برخه کې زياتو څېړنو او تحقيق ته اړتيا تر سترګو کيږي، اقتصادي پديدې لکه، کار، د کار وېش، د کار وسايل، توليد، لګښت، 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 ځانګړي اهميت او پاملرنې وړ ده، نو له همدې کبله ما هم وپتيله، چې د (همغږي او د هغې اهميت په اداره کې) موضوع په نوم، چې زما په نظر تر يوه بريده نوې ښکاري يو څه وليکم.

همغږي، چې په انګليسي ژبه کې ورته (Coordination) وايي د مديريت له مهمو برخو څخه شمېرل کيږي. همغږي د ګډې موخې د ترلاسه کولو لپاره د يوې ادارې د بېلابېلو دندو ترمنځ همغږي او موازنه رامنځ ته کول دي. څرګنده ده، چې د همغږۍ شتون پرته به دسازمانونو، ادارو او مؤسسو د چارو په پرمختګ کې مطلوبې او ګټورې پايلې تر لاسه نکړای شو، نو پدې پوهېدل اړين ښکاري، چې دهمغږۍ د اهميت په اړه لازم مالومات په لاس کې ولرو، تر څو د سازمانونو، ادارو، مؤسسو، پروژو او ټولو اقتصادي پديدو ترمنځ دهمغږۍ په اړتيا او ارزښت پوه شو. همغږي د يوې سالمې ادارې د دندې او اصل په حيث کولی شو ووايو، چې هېڅ ګروپي 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 ګروپي فعاليتونو څخه سرچينه اخلي همغږي د يوې ادارې، سازمان او ګروپ د دندو او فعاليتونو او کار دساحې 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 دندواو فعاليتونو ساحه يې محدوده وي، نو د همغږۍ تأمين 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 ورکيږي. د غوره همغږۍ په سبب کولی شو اهداف ژر،په کمو منابعو او معقول ډول لاسته

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱ د همغږۍ لنډه پېژندنه:

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

پیوستون او یووالی دحق په لاره کې که څه هم ستاسو د خوښې وړ نه وي، د باطل په‌لاره 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 اتفاقۍ سره ندی بخشش کړی. قرآنکریم هم د همغږۍ په باب فرمایي: له مشرکانو څخه مه اوسیږئ ، هغه چا ، چې د خدای (ج) دین ټوټې کړاو فرقې، فرقې شول او هره بده ډله، چې د هغوی په وړاندې ده، د ښه حال واله شول.

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).

د فایول د تحلیل پر بنأ همغږي يې د فعالیتونو د جریان د یو ځای کولو، د افرادو د هدفونو او مختلفو واحدونو او د سازمان د اهدافو د موثر تأمین په منظور تعریف کړېده.

همغږي یعنې د دوو یا څو عواملو همکاري د هغې شبکې په چوکاټ کې د هغې اهدافو ته د رسېدو په منظور په یو ځای کار کوي. په بل عبارت، همغږي د فعالیتونو ترمنځ پیوستون او اداره کول دي. همغږي هغه پروسه او جریان دی، چې دهغې په سبب دهغې ټولو اقداماتو او فعالیتونو لپاره، چې باید ترسره شي، قوانین، لارې او قاعدې وضعه کیږي. همغږي د انساني او ساختاري میکانیزمونو مجموعه ده، چې یو تربله د سازمان د مختلفو برخو د اړیکو جوړولو، چې د هدفونو د ترلاسه کېدو لپاره د اسانتیا په منظور طرحه کیږي. http://iworks.blogfa.com/cat-3.aspx (26/05/2016; 06:51 am)

د کارمندانو ترمنځ په تفهم او ګډې مرستې سره کارکولو ته همغږي ویل کیږي. (**۵**: ۱۱۷).

هغه همغږي، چې د کارونو د پرمختګ اړتیا ده، په لاندې ډول يې تعریفولای شو:

همغږي، د هغو جوړښتیزو او انساني سیستمونو مجموعه او ټولګه ده، چې له یو او بل سره د هر سازمان د برخو د اړوندولو لپاره، د هدفونو د ترلاسه کولو د اسانتیا لپاره طراحي کیږي. (**۱۲**: **۱۷۳**).

آرنست الکسانډر د لومړي ځل لپاره د سازمانونو ترمنځ دهمغږۍ د کلمې څخه د هغو سازمانونو د جریان د تشریح په منظور، چې یو تر بله سره همکاري کوي استفاده وکړه. هغې د سازمانونو ترمنځ همغږي د پروسې د ایجاد او یا د تصمیم نیونې د وضع شوي قوانینو څخه په ګټه اخیستنه، چې د دوو یا څو سازمانونو یو تربله او یا په ټولیز صورت، او د دوی د کار محیط په اړه يې تعریف کړېدی. د شبکو او هنرونو له نظره یو تربله د سازمانونو ترمنځ تعامل، د سازمانونو ترمنځ همغږي هغه جریان د ی، چې سازمانونه په اتفاق سره تصمیمونه نیسي او ټول په هغې کې د ګټې برخه لري.

د سازمانونو ترمنځ همغږي هغه جریان دی، چې دوه یا څو سازمانونه په یوه غږ، یو ځای او په ترتیب سره خپلو ګډو اهدافو ته د رسېدو په منظور پلانونه او کړنلارې طرحه او اجرأ کوي. د دوو یا څو

(c) ketabton.com: The Digital Library

سازمانونو ګډ اقدام (چې کېدای شي د يوه او بل رقيبان هم وي) د دوی ترمنځ دګډو مسايلو د حل په منظور صورت نيسي، چې دې ته د سازمانونو ترمنځ همغږي وايي.

په هغه شکل، چې په پورته توګه هم وليدل شول د همغږۍ په څېر، د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ هم زيات تعريفونه شويدي، چې د ټولو د دوو يا څو سازمانونو ترمنځ ګډو اهدافو او مقصدونو ته د لاسرسی په منظور پر همکارۍ، يوځای کېدلو او د هغې د پلانونو او سازماندهی په ترتيب او يو ځای کېدو ټينګار 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 داصلي واحدونو ترمنځ ويشل کيږي. او دا کارکوونکو ته د فعاليت د تخصصي کولو او د کارونو معياري کولو امکان برابروي، ولې د هدفونو د تحقق لپاره د سازمان بريالیتوب د يادو فعاليتونو د همغږي کولو لازموونکی دی.

په حقيقت کې د همغږۍ پرته د فعاليتونو، پروژو او پلانونو په ترسره کېدو کې د ځنډ او د وخت دتلف کېدو احتمال زياتيږي. او شوني ده، چې سازمان د بې وسی او ناکامی سره مخامخ شي. همغږي هغه راټولونه ده، چې د هغې په واسطه د يوه کل د ټولو تشکيلوونکو برخو د يوه ګډ هدف د ترلاسه کولو لپاره ترکيب کيږي. همغږي د وسايلو د ساختاري او رفتاري کارونو د مجموعې سره يوځای تحقق مومي، چې يو تربله د سازمان د اجزاوو د اړوند کولو لپاره په کاريږي. او سازماني موخو ته د رسېدو اسانتيا پيدا کوي. http://www.pajoohe.com/fa/index.php?Page=definition&UID=32048 (Wed 11 Apr 2016;02:00 am)

۱.۱ د همغږۍ اهميت:

همغږي، چې د ادارې يو عنصر بلل کيږي د کار د ساحې د ستونزو پېژندل او د هغوی د ښه حل، د کار د ښې فضاء ايجاد د ادارې د پياوړتيا او حيثيت د لوړېدو سبب ګرځي. (۵: ۱۱۷)

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

(۱.۱) شکل: د همغږۍ اهمیت

- همغږي، د ټیم جذبه راپاروي.
- همغږي، یو مشخص هدایت ورکوي.
- همغږي، تحرک (حرکت) ته فرصت برابروي.
- همغږي، د منابعو څخه د اعظمي ګټې اخیستنې فرصت برابروي.
- همغږي، د اهدافو په ژر لاسته راوړلو کې همکاري کوي.
- همغږي، په سازمان کې اړیکو ته پیاوړتیا وربښي.
- همغږي، د لوړ مثمریت لوري ته رهنمایي کوي.
- همغږي، د سازمان شهرت جوړوي.

۱.۱.۱ همغږي د ټیم جذبه 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 مستقیم 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

چې دلته په حمايوي اداري جوړښت کې اکثره وخت Line مامورين شکايت کوي، چې Staff سټاف 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 راولاړيږي. (**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 د دوی 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 اداري يو عنصر يا هدف دی، چې پرته له هغه عامه ادراه پرمخ نه ځي. دا په يوه اداره ، مؤسسه، شرکت او يوه دفتر کې ځانګړي هدف ته په ټاکلي مهارت سره د يو شمېر اشخاصو ګمارل دي. يوه اغېزمنه لاربښوونه، يوه هڅوونکي رهنما ته اړتيا لري، چې لاندې خصوصيات بايد ولري:

1. د مؤسسې، شرکت يا د عامې اداري د هر کارکوونکي د مرستې غوښتنه، د ګروپي کار روحيه او د (Cooperation) ايجادول.
2. په عمل او نظر کې د ټولو کارمندانو برخه اخېستنه.
3. د ټولو شريکو کارمندانو ترمنځ د نېکو اړيکو ټينګول 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 ځانګړي هدايت ورکوونکې ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳.۱.۱ همغږي، تحرک ته فرصت برابروي:

همغږي کارکوونکو ته په مکمله توګه آزادي ورکوي، تر څو کارکوونکي د خپلو نوښتونو او ابتکاراتو د څرګندولو لپاره تشویق کړي. او همدارنګه له ډیرو مالي او غیر مالي لارو یې هڅوي.
http://kalyan-city.blogspot.com/2011/05/importance-of-coordination-why-co.html (08/05/2016; 05:46am).

پدې کې لفظي ستاینه، د کارتائیدول او مادي او معنوي امتیازات راځي. یو مامور هغه وخت ښه کارکوي، چې تشویق شي د خپل کار د دایموالي څخه ډاډه وي او د سالمې ادارې په اصولو پوه وي یو عالم وایي:

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

نو لدې طریقه کارکوونکي له خپلو دندو څخه رضایت څرګندوي، او دوی تشویق کیږي ترڅو بهترینه 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 اخیستنې فرصت برابروي:

منابع :منابع د یوه سازمان مادي او معنوي پانګه ګڼل کیږي او لاندې ډولونه لري:

1. فزیکي منابع.
2. مالي منابع.
3. انساني منابع.
4. نامحسوسې منابع. (۸ : ۴).

همغږي هر وخت د بشري او فزیکي سرچینو هغه که کارکوونکي وي، خام مواد او یا دتولید د پروسې اصلي او یا کمکي منابع وي د هغې په یو ځای کولو کې مرسته او همکاري کوي. او کوشش یې دا وي، چې له منابعو څخه اعظمي ګټه پورته کړي، چې دغه منابع په ټوله کې او هر وخت د سازمان د اهدافو د ترلاسه کولو لپاره په کار اچول کیږي. او پدې ډول همغږي د سازمان د منابعو ضایعات اصغري کوي، چې پدې ډول له منابعو څخه د اعظمي ګټې اخیستنې امکان برابریږي.
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 یا مطلوبه پایله ده، چې د یوې ادارې ټولې کړنې په هماغه لوري سوق کیږي. (۸ : ۳).

همغږي د مخالفتونو، منازعاتو، ضایعاتو، ځنډونو او نورو سازماني ستونزو په مخه ډب کولو کې کمک کوي، چې دا په خپل ذات کې د یوه سازمان په هوسا او بې تکلیفه ډول د کارونو پر مخ بېول حتمي کوي، نو پدې ډول د همغږۍ په کمک سره یو 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).

(c) ketabton.com: The Digital Library

۶.۱.۱ همغږي، په سازمان کې اړیکو ته پیاوړتیا وربخښي:

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

د لوړې سطحې مدیران د منځنۍ سطحې د مدیرانو فعالیتونه همغږي کوي او د دوی تر منځ ښو اړیکو ته پیاوړتیا ورکوي. په همدې ډول سره، د منځنۍ سطحې مدیران د ټیټې سطحې د مدیرانو فعالیتونه همغږي کوي او د دوی تر منځ ښو اړیکو ته پیاوړتیا ورکوي. او هم، د ټیټې سطحې مدیران د کارکوونکو فعالیتونه او کارکردګۍ همغږي کوي او د دوی تر منځ 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 مثمریت لوري ته رهنمایي کوي:

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

- ځومره والی یا کمیت.
- بیه.
- وخت. (۸: ۴).

مثمریت د لګښت او حاصل تر منځ رابطه په ګوته کوي، نو په هغه حالت کې، چې حاصل د لګښت څخه زیات وي نو دا پدې مانا ده چې مثمریت زیات دی، نو له هغه راهیسې، چې همغږي د منابعو څخه د اعظمي ګټې اخیستنې لپاره فرصت برابروي نو د دې په نتیجه کې لګښت کم او حاصل زیاتیږي، نو په دې ډول سره همغږي د لوړ مثمریت 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 مسؤلینو لپاره پکار ده، چې د کمپنۍ په شهرت او نوم ساتلو وپوهیږي او د کمپنۍ شهرت ساتل او لوړول خپله موخه او هدف وګرځوي، په دې برخه ښایي د ماسټر ویرن بفټ (Warren Buffet) دا وینا په پام کې ونیول شي، چې په ۱۹۹۱ م 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 ډېره پانګه ولګوئ او ضایع یې کړئ، نو بیا به هم ما خپل دوست وموموئ، خو که دې کمپنۍ نوم او شهرت ته ډېر کم زیان هم ورسوئ، نو زه به ستاسو لپاره یو بې رحمه دښمن ثابت شم". (۱۴: ۸۵-۸۴).

(c) ketabton.com: The Digital Library

نو پدې ډول همغږي د سازمان سره مرسته کوي، ترڅو د لوړ کيفيت اجناس او خدامات په ټيټ قيمت 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 تصوير په جوړولو کې کمک کوي او په نتيجه کې يې 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 معيار باور او اعتماد پيدا شي، ترڅو:

الف: ډير خلک زموږ د پيداوار او توليد اخيستو ته رامات شي.

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

په بله څېړنه کې راغلي دي، چې لاندينۍ دوې فرضيې دهمغږۍ نسبي اهميت په ګوته کوي:

الف. هر څومره، چې د کار تقسيم ډير وي، په همغه اندازه زياتې همغږۍ ته اړتيا تر سترګو کيږي.

ب. هر څومره چې د فرعي واحدونو ترمنځ تړاو ډير وي، په همغې اندازه به همغږۍ ته ډيره اړتيا وي.(۷: ۱۷۳).

۱. ۲ په يوه سازمان کې د پيوستون او همغږۍ اهميت:

که په سازمان کې د همغږۍ د اهميت په اړه بحث وکړو، نو بايد ووايو، چې د همغږۍ ترټولو لويه ګټه داده، چې د يو سازمان د بېلا بېلو ډيپارټمېنټونو، وګړو او ټيمونو فعاليتونه د سازمان د ټاکلو موخو د

لاس ته راوړولو لپاره تنظيم او يو ځای کوي. پدې برخه کې د همغږۍ چاروا کې د رهبرۍ او لاښوونې دنده لري، چې ټول فعاليتونه سم لوري ته رهبري کوي او د ګډوډيو څخه مخنيوی کوي. همغږي د سازمان د ننه او بيرون د شخړو، رقابت او سياليو، دوخت او سرچينو د ضايع په مخنيوي او داسې نورو چارو له مخې د سازمان د فعاليتونو ته چټکتيا بخښي. لکه مخکې، چې مو هم ذکر کړل، چې د همغږۍ يوه دنده هم د سازمان د کارکوونکو ترمينځ د شخړو له مينځه وړل دي، چې دا چاره د سازمان د ننه د کاري ځواک ترمينځ د زړه بداويو او کينې مخنيوی کوي، هغوی په يو ټيم کې سره يو ځای کوي او په دې ډول د بشري سرچينو اغېزمن فعاليت ته لاره هواروي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د یو سازمان د بېلا بېلو واحدونو او کاري ټیمونو ترمنځ همغږي د مالي سرچینو د بې ځایه لګښت 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 ډیپارټمېنټونو ته د ډېرې 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 ځنډ سره مخامخ کړي. (۱۱ : **۳۹۵-۳۹۴**).

که څه هم یو سازمان د همغږۍ لړه ورټیا ولري، خو بیا هم کارکوونکي هغه توانمندۍ او مهارتونه له ځانه سره لري، چې د اوامرو پر ځای کولو او کارونو د پرمخ بېولو لپاره آړین دي، ددوی کار رهنمایي ته اړتیا لري. همغږي او پیوستون له اجرایوي سطحې پیل کیږي او د یوې کمپنۍ او سازمان د لومړۍ کرښې 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 اجرایه 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 ډېره 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 کمپني د هغې ګروپ او یا د پرېکړه کوونکو سره همغږي ښایي ترڅو د پلان سره سمه ستراتیژي جوړه کړي. د مثال په ډول، که چېرې یوه کمپني نوره ونه غواړي، چې فزیکي ذخیرې دې ولري او تصمیم نیسي، چې په ګُلي ډول یې انټرنېټ ته انتقال کړي، کمپني 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. بغیر له همغږۍ څخه، یو مدیر کېدای شي په غیر ارادي 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:

هر مدیر 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 لیډرشیپ د مهمو عناصرو څخه شمېرل کیږي. (۱۱ : **۳۹۴**).

په سازمان کې د رهبرۍ رول، د ډېرو 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 کیږي، چې هغه غوره او اغېزمنه رهبري ده، چې له دې درکه رهبران په همغږۍ اساسي اغېز ښیندي.

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).

(c) ketabton.com: The Digital Library

پیوستون او همغږي په یوه سازمان کې ډیر آړین دي، ځکه، چې همغږي، د لوړ پوړو د پریکړو توانایي په ګوته 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. دبېلګې 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 وبایلي او کارکوونکو ته به خپلې کړنې او طریقې بې اهمیته 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 بېلګې په توګه، دوه د (aerospace) د هوایي بیړیو جوړوونکي قراردادیان باید یو ټیم ترتیب کړي، ترڅو یو راکټ 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 هوایي بیړیو جوړوونکي کمپنۍ د طیارې د چلوونکي د ځای ناستې لپاره یوه مربع کړکۍ ډیزان کړي، دغه بله کمپني باید په دې اګاه او پوهیدلي وي، ترڅو خپل انجینران د هغې ډیزاین په جریان کې واچوي.

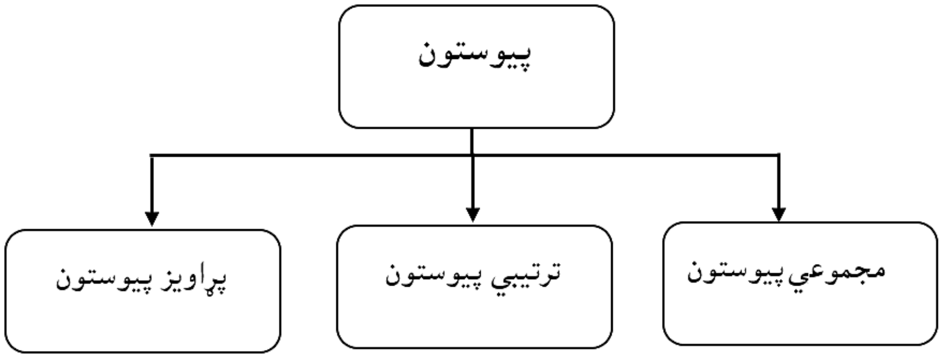
۴.۲.۱ لاسته راوړنې:

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

په پای کې باید ووایو، 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 پاینښت ناشونی دی. (۱۱: ۳۹۵).

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱. ۳ د پیوستون ډولونه:



(۲.۱) شکل: د پیوستون ډولونه

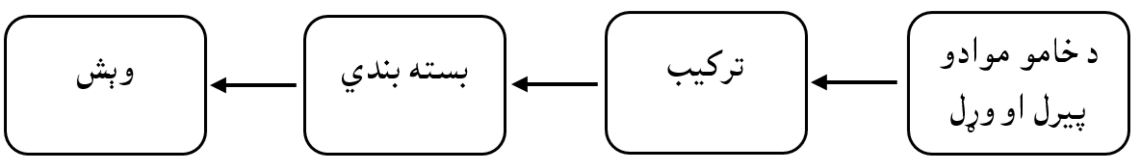
د هر سازمان مختلف واحدونه په درې لارو له یو او بل سره تړلی شو:

۱.۳.۱ مجموعي 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 ترتیبي پیوستون:

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



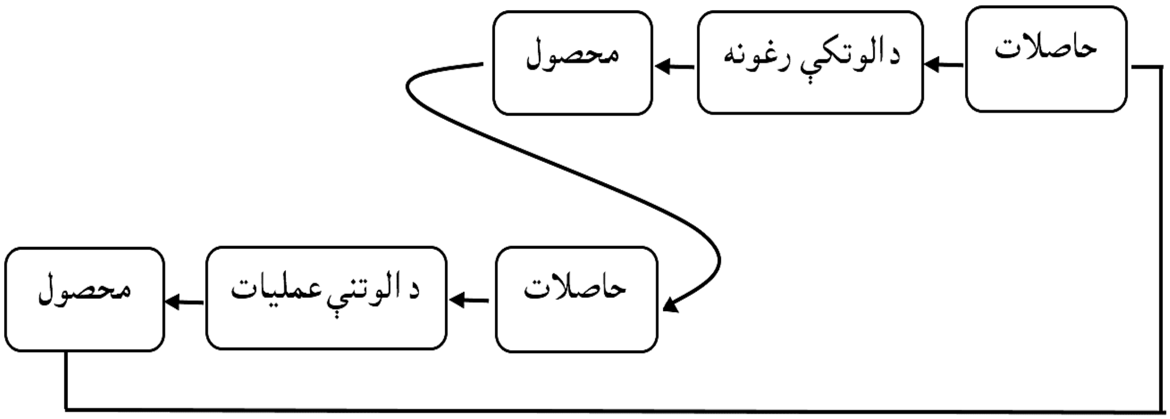
(۳.۱) شکل: ترتیبي پیوستون

۳.۳.۱ پړاویز پیوستون:

په دغه ډول تړاو کې، د یو واحد حاصل به، د بل واحد محصول وي او برعکس د هوایي چلند کربښې د دغه ډول تړاو غوره مثال راته ښیي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

کله، چې د رغونې برخه، یوه الوتکه ګوري، روغه الوتکه دهغې محصول دی دغه الوتکه د الوتنې د عملیاتو د برخې لپاره، حاصل ګڼل 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 پیښوي. (۷: ۱۷۳-۱۷۴).



(۴.۱) شکل: پړاویز پیوستون

۴.۱ همغږۍ ته اړتیا:

دا چې همغږي د ډیر ارزښت درلودوونکې ده، نو طبعاً هغې ته ډیره اړتیا ترسترګو کیږي، نو ددې لپاره، چې د همغږۍ په اړتیا پوه شو باید لاندې پوښتنې ته دقیق ځواب ووایو.

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 سرترپایه ځانګړې 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 "ګروپ جمع کېدوونکی 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: ۲+۲+۲ = ۷ ؟ په فزیکي نړۍ کې دا غیر ممکنه ده، خو په انساني کړنو کې د همغږۍ په واسطه دا ممکنه ده، د بېلګې په توګه د یوه سازمان، چې د څانګو یا ډیپارټمېنټونو ترمنځ همغږي ونلري د دوی د کړنو او فعالیتونو لاسته راوړنو مجموعه که

(c) ketabton.com: The Digital Library

۷ وي، نو د ځانګو ترمنځ د همغږۍ د ایجاد څخه وروسته به د دوی د فعالیتونو لاسته راوړنو مجموعه به حتماً له‌مخکیني حاصل څخه زیاته 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 کیږي بیا د سرته رسېدلو کارونو پایلې د معیارونو سره پرتله کیږي او د ټاکل شوي معیار څخه د انحراف او کوږوالي په صورت کې فعالیتونه کنټرول او سم لوري ته رهبري کیږي. د کنترول 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 ایجادولو هدف:

د همغږۍ ایجاد ممکن لاندې اهدافو ته د رسېدو په موخه صورت ونیسي:

۱: مخنیوی: د ستونزو او مشکلاتو د پېش‌بیني 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 بررسي 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).

(c) ketabton.com: The Digital Library

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، څو ښه کارونه ترسره شي او سازماني هدفونه ترلاسه شي. د مدیرانو غوښتنې ته د ځواب لپاره دوه لارې شتون لري:

۱: دا ومنو، چې د تنظیمولو او همغږۍ لپاره درست روش شتون لري:

الف: بیروکراتیک ـ محافظه کار سبک.

ب: مشارکتي ـ لیبرال سبک.

ج: منځنی سبک.

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

(۱.۲) جدول: په لیبرال، منځني او محافظه کار سبک باندې د تنظیمولو او همغږۍ د سبکونو مخینه ښیي. (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 کیږي.

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

الف: د کارونو او فعالیتونو طراحي.

ب: په سازماني پستونو باندې د فعالیتونو ډلبندي.

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

لومړنی روش (بیروکراتیک ـ محافظه کار سبک) د طبعي علومو له رواجي ماډل څخه پیروي کوي، چې دهر شي دعمل ډول دهغه 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 بیروکراسۍ د مدافعانو له خوا په ټولنپوهنه کې تشریح او ملاتړ شوی دی. (۷: ۱۷۷).

تر ډېره دا سیاسي نظام پر کورنۍ پالنې، دودپالنې او مذهبپالنې 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 ننني 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 تاکېد 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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د کاروېش	د مدیریت او همغږۍ سبک		
	لیبرال	منځنۍ	محافظه کار
افقي: رسمیت (له اسنادو ځخه د استفادې کچه، سازماني شکل، لاربښوود او فورمونه)	هېڅ یا ډېر کم	متوسط	له شکل، فورم او مستندولو ځخه ډېره استفاده
د اداري طراحي (تخصص پالنه)	د هدف له مخې د اداري طراحي (کمه تخصص پالنه)	متوسط	د بهیر له مخې د اداري طراحي (ډېره تخصص پالنه)
د کړنلارو، چلندونو او مقرراتو معیاري کول	هېڅ	متوسط	ډېر
عمودي: د سلسله مراتبو لوړتیا ځارنې ساحه د تمرکز درجه	کمه ګسترده کم	په دقت سره متوسط دقت سره سپارل شوي	لوړه کوچنۍ ډېره
همغږي	نارسمي، ناپلان شوي، ډله ایزه همغږي د ځینې نا انساني فنونو کارونه	همغږي او نا انساني فنون	د پست او مقام او د ناانساني فنونو کارونه

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

دریم سبک او په احتمالي ډول هغه سبک، چې له ټولو ډېر کارول کیږي، 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 کیږي.

یو شمېر مدیران، په تنظیمولو کې په غوره روش باور نه لري. اغېزناکه تنظیول د سازمان د محیط (د تحول سرعت، دنوښت او تړاو د پرمختګ) او د هغه د اوسنیو مشخصاتو (پیچلتیا، اندازې او کارکوونکو) په څېر عواملو پورې تړلي ګڼي او باورمن دي، چې دغوښتنې له مخې تنظیمول باید ترسره شي. زیاتره نوې څېړنې په تنظیمولو او همغږۍ کې د غوښتل شوي روش مرستندویې دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د محافظه کارې نظريې له مخې په تنظيمولو کې، د همغږۍ مسؤليت د واحد د مسؤل مدير په غاړه اچول کيږي او په نا انساني سېستمونو سره تکميليږي. په منځني روش کې، سازمان له فردي همغږي کوونکي يا تړوونکي څخه ګټه اخلي او په ليبرال تنظيمولو کې، له نارسمي سېستمونو يا له ډله ايزې تصميم نيونې څخه ګټه اخلي.

په دغه څپرکي کې دا تشريح شوي افقي کار د وېش لومړنۍ اړخ، د (سازمان رسميت) و. د دې ليدل، چې څرنګه محافظه کارې بيرو کراسي، په پوره ډول رسميت پيدا کوي، اسانه دی. محافظه کاره سازمانونه رسميت پيدا کولو ته ميلان لري، په مقابل کې، ليبرال سازمانونه د رسميت په زر ترزره لرې کېدو کې کوشش کوي. په واقعيت کې د ليبرال سبک او محافظه کار سبک ترمنځ يو لړ پړاوونه په (۲ .۱) شکل کې ښودل شوي دي. (۷: ۱۷۹).

د محافظه کارۍ نظام پلويان ترډېره د پخوانيو او اوسنيو شته دودونو او بنسټ دوام غوښتنه لري او ټولنيز تړون له مخې رامنځ ته شوی نظام سره هم جوړ نه دی او ټينګار کوي، چې پخوانۍ سيستم د ټولنې تجربه شوی سېستم بايد وساتل شي. (۱۳: ۹۱).

که څه هم ځينې تر سره شوې څېړنې، د سازمان د اندازې او د هغه د رسميت ترمنځ، ډېر تړاو ښيي، خو په لږو څېړنو کې دغه مطلب اثبات ته رسيدلی، چې رسميت پخپله په کاريتوب تماميږي؛ لدې ټولو سره تر زياته حده رسميت په محافظه کارو سازمانونه کې شتون لري.

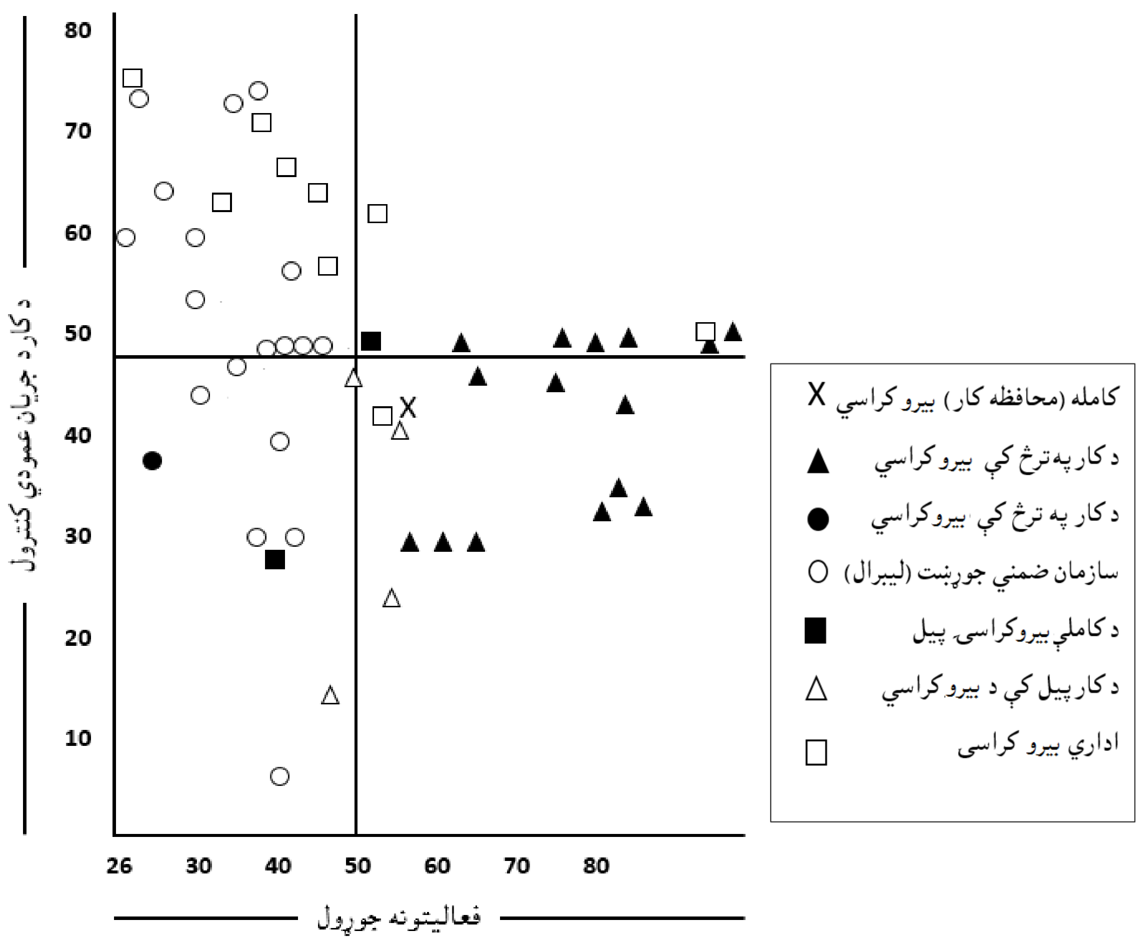
پدې برخه کې لاندينۍ فرضيې ريښتيني دي:

الف) هر څومره، چې يو سازمان پراخه شي، د رسميت څخه به يې ګټه ديره وي.

ب) که يو پراخ سازمان، په ثابت محيط کې د فن پنځونې او بازار له مخې فعاليت وکړي، د خپل سازمان جوړښت رسمي ګرځوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د افقي کار د وېش دويم معيار، د اداري طراحي يا د کارونو تخصصي کول وو. په ټوليزډول د بهير له مخې د اداري طراحي، د محافظه کارانه تنظيمولو ځانګړتيا ده. د هدف له مخې د اداري طراحي، د ليبرال تنظيمولو ځانګړتيا او خزانه يي (ماټريسي) روش، د منځنۍ سبک ځانګړتيا ده.



(۱.۲) شکل: په سازمان کې نسبي رسميت

د افقي کار د وېش وروستی مقياس، د فعاليتونو معياري کول و. ځينې نظريه ورکوونکي وايي: کله، چې عمومي اوامر د سازماني اهدافو د ترلاسه کولو لپاره افرادو ته ورکړل شي، چلندونه پخپله ټاکل کيږي، چې پورته نظريه د ليبرال سبک تعقيب کوونکي ده.

کله، چې افرادو ته، سازماني اهداف او تفصيلي امرونه د هدف ترلاسه کولو په اړه ورکړل شي، چلندونه ټاکل کيږي، په بل عبارت، سازمان چلندونه ټاکي، چې دا نظريه د محافظه‌کار سبک تعقيب کوونکي ده.

لنډه دا، چې د هغو چلندونو، چې په طبعي ډول رامنځته شوي، رواجېدل د هغو چلندونو په نسبت، چې مخکې له مخکې د سازمان له خوا ټاکل شويدي، د سازمان د معياري والي د کچې ښودوونکي دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په محافظه کارانه تنظیمولو کې، کوشش د چلندونو پر ډېرو 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 مقیاس، د سلسله مراتبو (قومندې د کرښې) لوړوالی و. هماغسې، چې تشریح شو، د بحث اصلي هسته دا ده، چې ټیټې جوړښت د کارکوونکو د ګټې اخیستو، ډاډ، پرمختګ او روزنې لپاره، غوره سبک دی.

د عمودي کار د وېش دوهم مقیاس، 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 دغه په واک کې ډېر فرصت ورکوي، لوړې پوړۍ ته د هغه د ډیرې لاسرسۍ امکان هم برابروي.

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

دعمودي وېشنې وروستی مقیاس، تمرکز و. په ټولیز ډول ترسره شوې څېړنې، غوښتل شوی روش تاییدوي. کله، چې د محافظه کار سازماني 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 میکانېزمونه:

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:

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

په غیر رسمي همغږۍ کې، د خواوو د پېژندګلوۍ په بناء ګډې لیکنې او قوي رواني میکانېزمونه 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 دخپلو اړتیاو واضح او روشن تصویر په پام کې ولري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

3. تر ټولو مهمه دا چې هر یو له کارکوونکو څخه وکړای شي ځان او خپلې کړنې د سازمان او سازماني اهدافو سره برابر کړي او سازمان په هغه اندازه د کارکوونکو لپاره اهمیت پیدا کړي، چې هغوی په پوره مینه او خوښۍ سره د سازماني اهدافو د تحقق سره علاقه څرګنده کړي.
4. د سازمان کاري ګروپونه 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 تر ډېره بریده د افرادو او سازمان ترمنځ سخت تړاو لیدل کیږي. دغه راز په بحراني وختونو لکه جنګ، ناڅاپي پېښو، اقتصادي رکود کې، د دولتي سازمانونو د افرادو او سوداګرو ترمنځ دهمکارۍ حس هم تر سترګو کیږي.

له سازمان سره د کارکوونکو سخت تړاو، تر ډېره بریده د هغو په انتخاب کې د دقت او ټولنیز کېدو ته د فرد د اوښتون نتیجه ده. ډېر سخت حالت هغه کارکوونکي لري، چې د کار زده کونې یو اوږد بهیر یې، سازمان ته له داخلېدو مخکې وهلی دی؛ د بېلګې لپاره له مشرانو، منډې وهونکو 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 بغېر فعالیت نشي کولی. (۷: **۱۷۵**).

۲.۲.۲ رسمي همغږي:

که، چېرې د رضاکاره همغږۍ لپاره شرایط اماده نه‌وي، یا سازمان له‌حده 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 څرنګوالي کې، مکرره همغږي د یو چلند، پروګرام یا کړنلارې په شکل بیان کړي، نو دهغه په وخت کې سپما رامنځته کیږي. دمهال وېش د جدول له‌مخې 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 دحل لپاره، چې بنایي دهمغږۍ په رامنځته کېدو رامخې ته شي، له ګډ مسؤل څخه ګټه اخېستل د هغو واحدونو په اړه، چې نشي کولای، خپل کارونه پخپلو کې همغږي کړي، یو ډېر 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

همدا، چې بريالى نشي، نو له خپلو واکونو څخه په ګټه اخيستلو ستونزه هواروي او د راتلوونکو همکاريو لپاره چلند رامنځته کوي. هرڅومره، چې واحدونه، د مدير تصميم منصفانه او عملي وګڼي، په همغه کچه دهمغږۍ ستونزه په غوره ډول لېرې کيږي.

ب: همغږي‌کوونکي: همغږي په هغو برخو کې، چې له ډيرې پېچلتيا او ستونزې څخه برخمنې دي، جلا پست غواړي؛ لکه په لاندينيو مواردو کې:

1. د محصول مدير: هغه کس دی، چې د سازمان د ټولو وظيفوی برخو د ترونکي په توګه عمل کوي او د ډيرې پلورنې او ګټې سبب ګرځي.
2. د پروژې مدير: هغه کس دی، چې د پروژې په اوږدو کې د ټولو واحدونو د ترونکي په توګه دنده تر سره کوي، (۱۰: ۱۸۳).

د يوې پروژې مدير بايد دوه ډيرې مهمې ستونزې حل کړي:

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

ب: د پروژې د ګټورتوب يا مفيديت د تثبيت ستونزه، چې زياتره وخت د سنجش کېدو وړ نه وي، بايد حل کړي. (۴: ۱۴۵).

3. د مشتريانو د همغږۍ مسؤل: هغه شخص دی، چې د يو عمده مشتري لپاره د سازمان د ټولو برخو ترونکي په توګه، دنده ترسره کوي.
4. مرکزي دفتر: هغه واحد دی، چې د مشتريانو لپاره د ټولو مالوماتو د همغږۍ په موخه دنده ترسره کوي.

دوهم روش، ډير لګښت لرونکی دی؛ ځکه هغه لګښتونه، چې په مستقيم ډول په اداري پورې اړونديږي، زياتوي. دا، چې همغږي‌کوونکي د کومو رسمي صلاحيتونو لروونکي دي په ورته وخت کې د لاس ته راغلو نتايجو مسؤلين هم دي، نو کار يې ډير ستونزمن دی. له بلې خوا همغږي‌کوونکي په نورو باندې د نفوذ ټاکلي سېستمونه لري؛ په همدې موخه دغه روش ډير کم کارول کيږي، مګر کله، چې وخت، اړين عامل وي او دعمده عامل لګښت نه وي، نوموړی روش کېدای شي، چې اغېزناکه وي.

۴.۲.۲ ډله ايزه (انساني پلان شوې) همغږي:

د ډله ايزو غونډو له لارې هم همغږي رامنځته کېدای شي؛ ولو که ډلې، د بېلا بېلو کمېټو په چوکاټ کې په ترتيب سره غونډه جوړه کړي، يا د اړتيا په وخت‌کې په دې کار لاس پورې کړي. البته ډله ايزه همغږي، اسانه کار ندی؛ ځکه د ډلې غړي تر ډيره د مشخصو ارزښتونو، د سازماني ارزښتونو او دسازمان د هدفونو پر سر په‌جناح بندۍ لاس پورې کوي او پر مسايلو باندې يې توافق ستونزمن کيږي. (۱۰: ۱۸۴-۱۸۳).

په بله څېړنه کې د څلورو اړتياوو لپاره څلور ډوله‌همغږي توصيه شوې ده:

1. منعه کوونکې: د مسايلو، ستونزو او مشکلاتو په پېش بيني کولو کې همغږي.
2. هر کارمند بايد د هغه څه روښانه تصوير په‌پام کې ولري، چې ورته اړتيا او ضرورت لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

3. له هر څه مهمه دا ده، 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 سازماني اهدافو د ترلاسه کولو لپاره به لېوالتیا وښیي.
4. که کاري ډلې ځان له سازمان سره تړلی وګڼي، په بل عبارت، په سازمان کې په کار وویاړي، له سازمان سره د فرد د تړون د پیاوړتیا سبب ګرځي. (۷: ۱۷۴).

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 دهمغږۍ 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 سازماني جوړښت (د سازمان رسمي نمونه) د پلان جوړولو، سازماندهۍ او د همغږۍ د وظایفو د اجرا څخه تشکیلیږي. او د اداري 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 تربله د اړیکو ټینګولو ته اړتیا لري. ترڅو وکړای شي د ځینو کارونو په ترسره کولو سره د خپل انتظار وړ مطلوبو پایلو ته ورسیږي. 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 آړه داسې فرمایي: ډیر ښه چارواکي او مدیران هغه کسان دي، چې بېلا بېل استعدادونه او سلیقې د مدیریت د یو چتر لاندې سره راغونډ کړي، او ډیربد مدیران او چارواکي هغه دي، چې یو شان، متحد او همغږي ټولګه سره تیت او پرک کړي.

په حقیقت کې د بریالیو او وارو 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 ګډه 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).

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲.۳ په همغږۍ باندې د رهبرۍ اغېز:

ځینې پوهان وایي، چې رهبري پر کارکوونکو باندې اغېز لرل او په علاقمندۍ سره د هغو دندو پرمخ بیول دي. ځینې علمأ پردې باور دي، چې رهبري پرمامورینو باندې سیوری پرباسل دي. (۷: ۲۵).

بیا د انساني علومو مفکرین، د رهبرۍ مفهوم له مختلفو اړخونو څخه تربحث لاندې نیسي؛ یو ډله رهبري دمدیریت د دندو یوه برخه ګڼي، خو بیا بله ډله د رهبرۍ لپاره دمدیریت په تړاو په پراخ مفهوم قایل دي. (۷: ۲۱۵).

په ټولیز ډول رهبري له هغې اغېزې څخه عبارت ده، چې یو ټاکلي هدف ته د رسېدو لپاره پر خپلو کارکوونکو باندې پرېباسو. که، چېرې یو انسان هدف ته د رسېدو لپاره د نورو کسانو پر سلوک او کردار اغېزمن واوسي رهبر ګڼل کیږي. (۱: ۲۵).

حضرت علي (رض) فرمایي: 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 کیږي او هره یوه یې یوې او بلې خواته غورځیږي، او هیڅکله به د یوې او بلې تر څنګ راټولې نشي.

دغه رول، چې د غبرګون د شتوالي او د رهبرۍ اغېز دی، چې سازمان او ټولګي په مریي او نامریي ډول سره راټولوي. نن ورځ د مدیریت په باب پدې مسئله عقیده لري، چې د رهبرۍ او امر ورکولو هدف د ترلاس لاندې کسانو لاربښوونه د اغېزمن کار او فعالیت په کار اچولو کې د هغوی پوهول دي. د هر تشکیل بریالیتوب او ناکامي د هغې په رهبرۍ پورې تړاو لري. د همدې مسئلې په سبب امام علي (رض) د معاویه لښکرو سره په جنګ کې د کوفیانو په غندنه کې وفرمایل: د مشر موقعیت د یوه پړي په څېر دی، چې کړۍ سره منظموي او هغه سره ټولوي او یو تر بله ارتباط ورکوي، که، چېرې پړی وشلیږي، کړۍ سره پاشل کیږي.

په بل عبارت د رهبرۍ دنده د ګروپي اهدافو د تحقق په منظور د خپلې خوښې هڅو لپاره د خلکو په چمتو کولو اغېزمنتیا ده. تاسو کولای شی انساني فزیکي شتوالی واخلی او یا په ټینګه سره پر هغې نظارت وکړئ اما دهغې ولولې او علاقه نشي اخیستی د رهبر رول، کارکوونکو ته د روحیې ورکول دي. رهبران انساني مسایلو ته د پاملرنې پرته د انسانانو د لاربښوونې قدرت نه لري. دغه ماشین‌آلات او وسایل نه دي، چې اضافي ارزښت رامنځته کوي. بلکه انساني نیرو یا قوه په انګیزې سره ده، چې کولای شي د امکاناتو څخه په ښه شکل ګټه واخلي، نو بنأ پردې د هر یوه کارکونکي لپاره باید په ارزش قایل شو او هغوی ته پاملرنه وکړو.

د مدیرانو د ټولو دندو ترمنځ (پلان جوړونه، سازمان ورکول، همغږي، لاربښونه او رهبري) رهبري د خپل خاص او ځانګړي مقام لرونکې ده. پدې مسؤلیت کې، مدیریت باید انسانان وپېژني او وکړای شي د یوه مطلوب نظام د رامنځته کېدو لپاره د هغوی سره سمې اړیکې برقراره کړي.

د رهبرۍ سرچینه او منبع حاکمیت نه دی بلکه هدایت دی، رهبر نه یوازې د کوم ګروپ لاربښوونه کوي بلکه پخپله دی هم د ګروپ یوه برخه ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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، نیمګرتیاوې، 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 بریالیو مدیرانو او اجرایوي مسؤلینو د مثال یادونه د مهربانۍ څخه خالي نده.

شپانه د مېږو د راټولولو، مخته بېولو او په ګڼلي ډول د هغو د لارښوونې لپاره د ځانګړو علایمو او ژبې څخه کار اخلي او په هغې سره مېږې د نظر وړ ځای ته رهنمایي کوي.

په پخوانیو زمانو کې یوه ورځ نوي او ځوان شپون رمه صحرا ته بوتله، په صحرا کې یې غوښتل مېږې یو ځای ته سره راټولې کړي هر څومره چې یې د (بر او بر) نارې ورته ووهلې مېږې د ټولېدو پر ځای لا زیاتې خوارېدې او یو او بل خوا ته به تلې. نوی شپون ډېر زیات ګنس او سرګېچ شوی و، تر څو، 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 مېږې 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 نشې 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 معلومېږي، 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 کیږي. او تل کوښښ کیږي، 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 نقاطو په پام کې نیولو سپارښتنه کیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

هغه کارونه چې باید تر سره شي، یو عام تصویر درلودل: رهبر باید هغه کارونه چې تر سره کیږي د هغې په اړه باید د یوې اوږدې مودې فکر ولري. دده کړه وړه او چلند باید ډیر تصوري وي د دې لپاره چې د یوه شرکت یا یوې ډلې ضرورتونه او اړتیاوې مخ پر وړاندې وي. د دې لارې دی کولی شي دهغو بدلونونو او ناڅاپي پېښو پر وړاندې چې کېدلی شي په راتلوونکې کې راڅرګند شي چټک غبرګون وښايي.

1. یو عام هدف او مقصد درلودل: که چېرته موږ نه پوهیږو، چې څه غواړو لاسته یې راوړو، نو د یوې ډلې نظم او همغږي هیڅ مفهوم او مانا نلري.
2. خپله ډله پېژندل: د یوې ډلې غړي په زیاترو حالتونو کې په خپلو منځونو کې یو له بل سره ډیر توپیر لري. هر یو د خپل فکر یا عمل خپله لاره لري، نو ځکه خو د یوې پروژې رهبر لپاره دا ډیره اړینه ده، چې د خپلې ډلې غړي وپېژني. په یوه مثبته او مستقیمه طریقه باندې ددوی سره په تشویق، هڅونه او تخصص کې مرسته او ملاتړ دی اجازه ورکوي، چې هر غړي ته د هغې وړتیا مطابق دنده او فعالیت ور وسپارل شي.
3. د ډلې د دندو تشریح: دا یوه دنده ده چې د وړاندوینې مطلب سره په کلک ډول اړیکه لري. د هرې ډلې غړی یوه مشخصه او معلومه دنده د سازمان په چوکاټ کې اجرا کوي او موږ یو ازې هغه وخت کولی شو، چې یوه قوي او غښتلې ډله جوړه کړو، هر کله، چې موږ دا اطمنان حاصل کړو، چې د هر کس دنده د خپلو وړتیاوو او مهارتونو لوړول دي.
4. طرحه او پلان: هر کله، چې یوه ډله ترتیب شي او د هر غړي دنده معلومه شي نو موږ باید یوه طرحه د ټول هغو شاملو کارونو او فعالیتونو، چې باید تر سره شي جوړه کړو، چې د هر فعالیت د ترسره کولو ټاکلی وخت، دغه فعالیت چېرته اړین دی، چې ترسره شي او د هر فعالیت د تر سره کولو لپاره لازمه بودجه، چې بې له شکه چې دغه پلان د پرمختګ او پراختیا په نظر کې نیولو سره شاید بیا ترکتنې او تغیر لاندې راشي.
5. ارتباط ورکول: لکه څرنګه، چې تاسو پوهیږئ پورته ټولې نقطې به خپله مانا او ارزښت له لاسه ورکړي که چېرې موږ د هغې په انتقالولو کې خپلې ډلې ته بریالي نشو. د دې لپاره چې دا هدف تر لاسه کړو نو دا به اړینه وي چې غونډې جوړې کړو، دا ډیره مهمه ده، چې تر حده، حده ارزښتناکې غونډې دایرې کړل شي. نو ځکه باید له یوې خوا د دوی محتوا او ظرفیت په څرګند ډول معلوم شي، او پدې سره د خنډونو او ځنډونو مخه ډب شوې وي.
6. د معقولو وسایلو پیدا کول: دا څرګنده ده، چې موږ ټول هغه په کار وړوونکي وسایل اماده 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 باید سرته ورسیږي. دوی ته څوک مؤظف کیږي او دوی باید کله ختم او پای ته ورسول شي. سربېره پردې که چېرې موږ د ډلې سره مالومات شریک کړو، نو پدې سره کولی شو د ډیرو غونډو د دایرولو مخنیوی وشي او پدې سره مو وخت صرفه جویي وي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴.۳ په مدیریت کې د همغږۍ ونډه ګټې:

۱.۴.۳ لوړ مثمریت او اقتصاد:

همغږي د بې موجبه هڅو او مصنوعي کارونو په مخنیوي سره د عملیاتو د مثمریت 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 برابروي هغه دا چې د انفرادي لاسته راوړنو له عمومي مجموعې څخه زیاته ده، چې دا دې یوې همکارۍ او ګډې همغږۍ پایله ده. همغږي یو سازمان یا اداره د دې جوګه کوي، چې د خپلو منابعو څخه په اپتیمال ترکیب او اپتیمال منسجم شوي شکل ګټه پورته کړي.

د تنظیم شوي کاري کوښښونو بریا د همغږۍ په کیفیت باندې تاکید او ټینګار 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 مثمریت د لوړولو څخه، همغږي د کارکوونکو مورال او وظیفوي رضایت هم لوړوي، تنظیم شوي او مشترکې هڅې او کوښښونه د ټیم جذبه راپاروي او اجرایوي 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 اطمېنان 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 سازماني موخو ته په انطباق ورکولو او پخلا کولو سره انساني اړیکو ته قوت ورښښي.

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 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 ځنډ ایجادوونکو او بېلوونکي قواوو پر وړاندې د فعالیتونو له متحد کولو څخه په اطمېنان 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 اجرایوي لوړپوړو ته د دې توان ورښښي، 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 ډېر ساده او مفید ډول سره عمومي ګټې ته تابع ګڼل کیږي.

۴.۴.۳ د مدیریت جوهر یا بشپړه نمونه:

همغږي یوه جامع او هر اړخیزه 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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 فالیټ (Mary Parker Follet) له نظره، "لومړی ازموینښت 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 سازماني 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 وفاداری او مکلفیت ته روزنه او وده ورکوي، چې دا د سازمان مؤثریت او ثبات مخ پر وړاندې ټیل وهي او مخ پروړاندې 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 لروونکي 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 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).

۳ . ۵ د کړنو (فعالیتونو) همغږي کول:

پوهېږو، چې په یو سازمان کې بېلا بېل وګړي، ډلې یا ټیمونه، ډیپارټمېنټونه او نور کار کوي. د دغه ټولو ډلو د کړنو یوازینۍ 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 ټاکلې 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مثال په توګه د ننګرهار پوهنتون د تېرو څو کالونو په جریان کې ډیرې نوې څانګې (عامه اداري او پالیسۍ، ژورنالیزم او ساینس پوهنځی) رامنځته کړي او په دغو څانګو کې يې مختلف کسان په دندو ګمارلي او جذب کړي يې دي. دغه لړۍ په همدې ترتیب روانه ده، چې په راتلوونکي کې د پوهنتون په ساختار کې لوی تغیر راشي او نورلا زیاتې پوهنځی رامنځته شي، چې شاید د حقوقو او سیاسي علومو پوهنځی ډیپارټمېنټونه په نوو پوهنځیو بدل شي لکه د عامه اداري ډیپارټمېنټ، چې د عامه اداري او پالیسۍ په پوهنځی بدله شوه.

دوهم دا چې ټول مدیران غواړي، چې په کوم ډول دغه اداري او څانګې سره وتړي د دغه کار لپاره د امرونو کړۍ او څارنه یوه مؤثره لاره ده، خو څانته د اوامرو کړۍ او څارنه به بسنه ونکړي بلکې د یوې اداري دې ته ضرورت احساسيږي، چې د ټولو څانګو ترمنځ همغږي ولري، ترڅو د اداري ټاکل شوي اهداف ترلاسه کړي. همغږي په یوه اداره کې د یو لاس حیثیت لري، نو هر کله، چې په یوه اداره کې همغږي شتون ونلري، نو داسې مثال لري لکه د انسان، چې یو لاس نه وي. دېته ورته که په کوم سازمان کې همغږي شتون ونلري نو داسې حس کیږي، چې سم نیم کارونه يې په درست ډول نه ترسره کیږي. (۱۲ : ۱۳۸-۱۳۹).

۲ . ۳ په یوه سازمان کې د همغږۍ شپږ مهم خاصیتونه:

همغږي یوه پروسه ده، چې د یوه سازمان د مختلفو فعالیتونو تر منځ هارموني (هم غږیتوب) ایجاد وي او په وجود يې راوړي، نو د همغږۍ په وسیله غوښتل شوي موخې او اهداف ترلاسه کېدای شي. د همغږۍ تعریفونه او خاصیتونه لاندې حقایق په ګوته کوي:

۱.۲.۳ همغږي د ټیم هڅې توحیدوي:

همغږۍ ته ضرورت له هغه ځایه احساس کړل شو، کله، چې د هدف د ترلاسه کولو لپاره ګروپي هڅو ته اړتیا تر سترګو شوه. په لنډ ډول، کولای شو داسې ووایو، چې همغږي ګروپي هڅو پورې تړاو پیدا کوي

(c) ketabton.com: The Digital Library

نه په انفردي هڅه پورې. د همغږۍ پوښتنه هغه وخت نه راولاړیږي، کله چې، یوه دنده یوازې او یوازې د یوه شخص په واسطه تر سره 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 محتلفو فعالیتونو تر منځ یووالی په وجود راورل شي.

د مثال په ډول، د اخیستنو او خرڅلاو دیپارتمېنتونه 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 کیږي، که چېرې فرمایش ورکوونکی او فرمایش اخیستوونکی یو بل سره توافق وکړي او د دواړو خواوو ټول شرایط پکې ذکر شي، جنس وروسته تر چمتو کېدلو په ټاکلي وخت فرمایش ورکوونکي 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 لږ څه او یا زیات بدلون وکړي، د ټول سازمان انډول بې نظمه کیږي، نو ځکه، باید ټولې کړنې او فعالیتونه له نږدې تر نظارت لاندې وي، تر څو دغه انډول 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 دوایرو (تجارتي او غیر تجارتي سازمانونو) کې د تطبیق وړ او په یوه بڼه صورت نیسي. د همغږۍ خاصیت نفوذ کوونکی او خپرېدوونکی دی. لکه په علمي انستیټیوټونو کې د مهال وېش جوړول د همغږۍ برقرارولو یوه مناسبه بېلګه ده.

د کرکټ په لوبه کې، له وړاندې څخه د لوبغاړو ځای پر ځای ګمارل له همغږۍ پرته بل څه ندي. د مختلفو ډیپارټمینټونو د فعالیتونو پروخت پېښیدنه او تړنه په کاروباري سازمان کې، لکه د اخېستلو، 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 کیږي، چې د همغږۍ د پلي کولو لپاره هڅې تر سره کړي. ولې داسې

(c) ketabton.com: The Digital Library

ده، چې باید ونه ویل 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 ډېره ضروري ده. د بېلګې 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 آړخ کې بیا د همکارۍ په نه شتون کې، همغږي د کارکوونکو رضایت نشي حاصلولی او د کارکوونکو د ناراضۍ سبب کیږي، 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 د رسېدو په منظور، چې په ګوښې صورت هغې ته په لاسرسي قادر نه وي، سره یوځای کیږي او په ګډه سره کار کوي، کوچنیو نظامي قواوو به افراد او منابع سره ټولول تر څو ګډ دښمن ته ماتې ورکړي. لومړنۍ قبایل به پخپلو منځونو کې سره ګډېدل، چې ماموت (غټ وجود لرونکی حیوان) ښکار کړي او ځانته غذا برابره کړي. کورنۍ او شرکتونه د یوه ښار په چوکاټ کې سره یو ځای کیږي او یو تربله همغږي کیږي، 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 ورسیږي.

مینتز برګ 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 پایدارې 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 دلوی انقلاب په عنوان او په وروسته ټولو تیوریګانو پرمحیط باندې د سازمان د اهمیت او رول په باب بحثونه کړیدي 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 راتګ علت درې شیان دي:

1. یوه محدودونکي خارجي پدیده ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 زياتېدوونکو 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 مفاهمې کې هم بايد همغږي شتون ولري. موږ د مفاهمې او اړيکو بېلابېل ډولونه لرو لکه، رسمي مفاهمه، غيررسمي، له ښکته پورته مفاهمه او اړيکې، له پورته ښکته مفاهمه، شفاهي مفاهمه، ليکلي مفاهمه او نور، چې د مفاهمې او پيغام لېږلو دغه ټول ډولونه بايد د سازمان د ټولو واحدونو ترمنځ همغږي کړل شي. د مفاهمې په جريان کې ګډوډي او نه همغږيتوب د سازمان د فعاليتونو اغېزمنتيا له منځه وړي او دهغوی د ناکامۍ لامل کيږي. که مفاهمه سمه نه وي نو، شايد د سازمان د بېلابېلو واحدونو ته ځيني اړين پيغامونه په خپل وخت سره ونه رسيږي 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 ډېرو محيطونو کې د نورو سازمانونو سره دوامداره اړيکې ټينګوي. د سازمانونو ترمنځ دا اړيکې د پورتنيو 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 همغږۍ 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. مګر هغې ته لاسرسی د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ د اړوند لګښت څخه پرته امکان نلري. په حقيقت کې د سازمانونو ترمنځ دهمغږۍ همکاري او لګښتونه د ښو او بدو ترمنځ په يوه ډول رامنځته شي.

ټول سازمانونه د دندو د تخصيص، دغړو ترمنځ د عملياتو د تنظيم او د فعاليتونو د ترسره کېدو د پرلپسې والي ټاکلو همغږۍ ته اړتيا لري. کله، چې څو سازمانونه په يوځای کارکوي د دې دندې سرته رسول ستونزمن کيږي. او د يو څو مليتي او څو فرهنګي يوه شرکت په برخه کې، د اړيکو دلازم والي او زياتې همکارۍ په علت، د سازمانونو ترمنځ دهمغږۍ رامنځته کولو په بار، بار زيات ستونزمن کيږي. http://iworks.blogfa.com/cat-3.aspx (26/05/2016; 06:51 am).

۳ .۸ د اداري په داخل کې د اړيکو دندې:

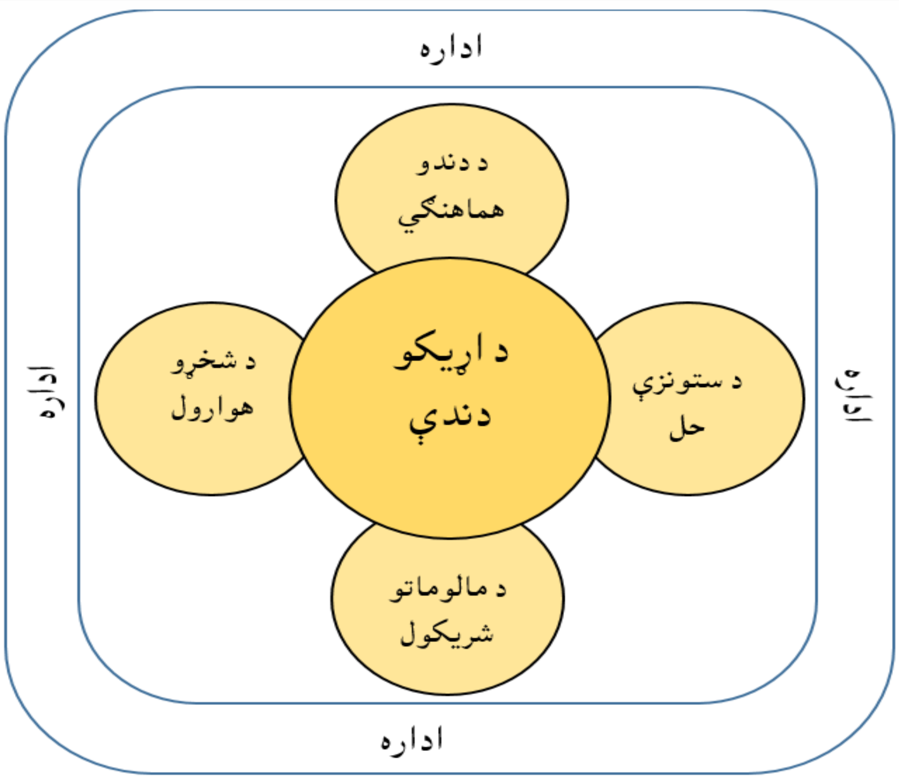
د هربرت سيمون په وينا: اړيکې په يوازې ځان د اداري د اهدافو د تأمين لپاره بسنه نه کوي، بلکې په پراخه پيمانه مفاهموي تخنيکونو ته هم اړتيا لري او بايد په اداره کې د تصميم نيونې دنده هرې برخې ته وويشل شي، دپيتر دروکر په وينا: اغېزمنې اړيکې د يوې سالمې اداري د بنسټ ډېره جوړوي، په اداره کې اړيکې د انسان په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

(c) ketabton.com: The Digital Library

شي ورکولی، د یوې اداري اغېزمنتیا تر ډېره بریده د یو ارتباطي سېستم په مؤثریت پورې اړه لري، چې د هغه له لارې مالومات د اداري شریانونو ته پېچکري کېږي. (۲: ۷۲-۷۵).

په یوه اداره کې انساني اړیکو ته پاملرنه ځکه اړینه ده، چې دغه اداره خپله انساني اداره ده او د انساني ځواک خوښې او فعال ساتل د دې اداري د پرمختک 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 اداري په دننه کې اړیکې لاندې څلور مهمې دندې ترسره کوي:



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

1. د دندو همغږي: د اداري 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 اداري 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 اداري په داخل کې تنظیموي.
3. د مالوماتو شریکول: په اداره کې د مالوماتو شریکول کولی شي ، چې له‌یوې خوا د پوهاوي کچه لوړه کړي او له بل پلوه اداري اصول او پرنسیپونه په‌ښه شکل کارکوونکو ته ورزده کوي. د دې

(c) ketabton.com: The Digital Library

ترخنګ په ارتباطي یا مفاهموي سېستم کې دمالوماتو د وېش بهیر له لارې کولی شو له نویو اړیکنیزو (ارتباطي) سبکونو سره بلدتیا پیدا کړو.

4. د شخړو یا منازعاتو هوارول: اړیکې د ادارې په داخل کې زیات تعاملات زېږوي، چې ټوله کې دغه تعاملات د کارکوونکو په منځ کې د زیات تفاهم سبب ګرځي. (۲: ۷۵-۷۲).

۹.۳ په تنظیمول کې بنسټیزې بررسی:

د سازمان د مختلفو جوړښتونو د برې په اړه څېړنې ښیي، چې د سازمان د طراحۍ په وخت کې لږ ترلږه درې عوامل باید ملاحظه او بررسي شي، چې دا دي:

- ستراتیژي.
- فن پنځونه.
- محیط.

1. ستراتیژي: ستراتیژي د یوه خاص پلان څخه عبارت ده، چې په مارکیټ کې د یوه ښه موقف د تر لاسه کولو لپاره طرحه کیږي، 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).

ستراتیژي د مدیریت هغه اصل دی، چې په هغې کې نقص ناوړه پایلې رامنځته کوي. دغه اصل وایي: (سازماني جوړښت د ستراتیژۍ تابع دی) (Structure follows strategy). د دغه اصل رعایت د سازمان اغېزناک عملکرد نه تضمینوي، مګر په هغې نقص د کمزوري عملکرد سبب ګرځي.

نا ویلي پاتې نشي، چې سازماني جوړښت د دغه شرط له مخې د تشې ستراتیژۍ پوهېدو تابع دی، چې د یوې منسجمې ستراتیژۍ لرل لومړیتوب لري؛ ځکه له مشخصې ستراتیژۍ پرته، مدیرنه شي کولای، چې د سازمان د اړتیا وړ جوړښت معین کړي.

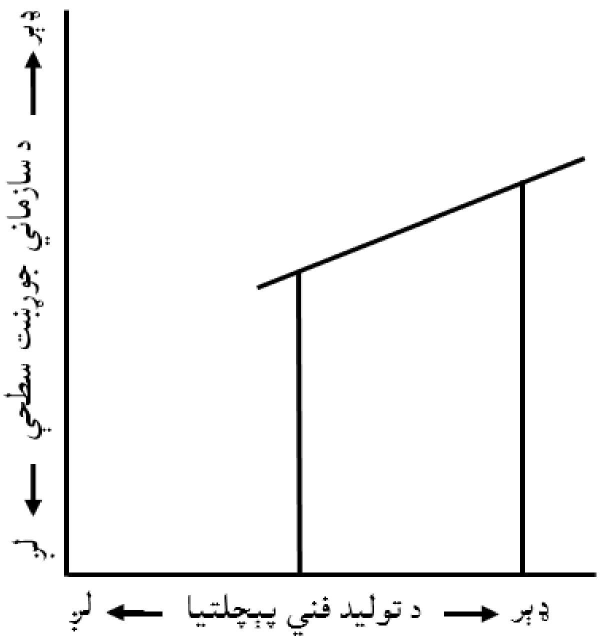
2. فن پنځونه: مطالعې ښیي، چې د هر سازمان د کار او فن پنځونې ډول، د سازماني جوړښت په انتخاب کې دوه عمده عوامل دي؛ د بېلګې لپاره د تولید لږ سېستمونه، له څه نا څه ټیټو جوړښتونو سره بریالي دي؛ حال دا، چې ځینې سازمانونه په پېچلو فن پنځونو او ګڼ تولید سره، دلوړو سازماني جوړښتونو سره بریالي دي(۲.۳) شکل؛ ځکه د لږ تولید په سېستمونو کې ټیټ جوړښت، ډېرې او اړینې ورځنۍ اړیکې اسانوي او لوړ جوړښتونه، له تولیدي او اجرایي واحدونو سره د پلان جوړونکو او تخصصي کنټرول د واحدونو د جلا والي بیانوونکي دي، چې البته دغه ډول دفتري واحدونه، د ګڼ تولید او بهیر په بریالیتوب کې ډېره ونډه لري. په دې برخه کې نورې مطالعې ښیي، چې په خداماتي او دولتي سازمانونو کې فن پنځونه یا کاري سېستم د مناسب سازماني جوړښت په مطالعه کې عمده عامل ګڼل کیږي. (۷: ۱۸۲).

3. محیط (Environment): په عامه اصطلاح د یوه موجود شاوخوا ټولې پدیدې دهغه لپاره چاپېریال تعریفیږي، خو په اقتصاد کې دتولید له پلوه ټول هغه طبیعي څېزونه، چې په ټولنه کې شتون ولري او مخکې لدې، چې د توکو او خدمتونو په تولید کې استعمال یا استخراج شي او یا یې هم شکل

(c) ketabton.com: The Digital Library

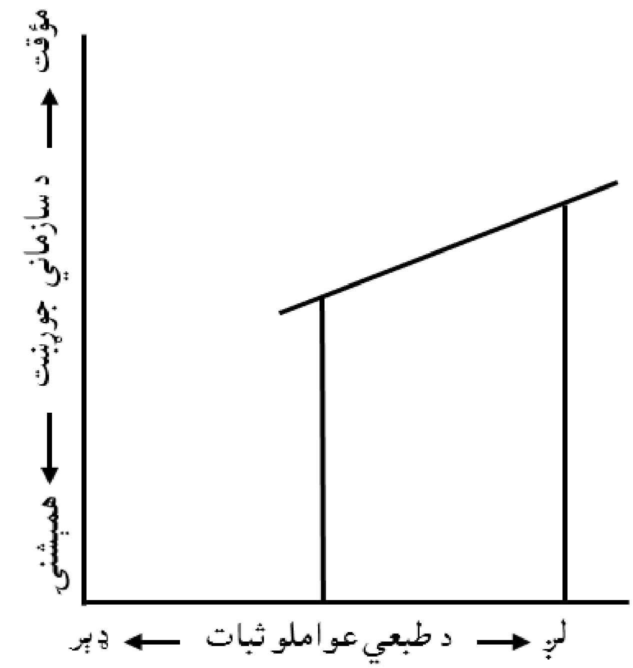
بدلون موندلی وي شتون ولري یا دا، چې: په ټولنه کې هر هغه څیز، چې د انسان د تولیدي کوښښونو په پایله کې نه وي رامنځته شوي بلکې به طبیعي ډول سره شتون ولري لکه هوا، ځمکه، اوبه او داسې نور.(۹: ۱۴۷).

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



(۲.۳) شکل: د پېچلي نوښت لپاره لوړ جوړښت

(c) ketabton.com: The Digital Library



(۳.۳) شکل: نا پايداره محيط لپاره مؤقت جوړښت

۳.۱۰ د اوږد مهاله او لنډ مهاله پلانونو همغږيتوب:

همغږي کول لدې امله دمديريت اساس او بنسټ ګڼل کيږي، چې د مديريت په ټولو دندو پلان، تنظيم، کنټرول او رهبري خپله اغېزه لري. که د مديريت 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 ځانګړی پلان لري، چې د لوی پلان يا ماستر پلان د جوړولو په موخه دغه ټول پلانونه سره يو ځای او توحيد شي، چې همدغه دنده د همغږی د ډيپارټمېنټ يا واحد له لوري پر مخ بېول کيږي. (۱۱: ۳۹۳-۳۹۴).

شرکتونه او کمپنۍ چې د پلانونو د همغږي کولو او پيوستون لره وړتيا لري داسې فعاليت کوي لکه يو بدن، چې سر ونلري.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

له دې مخې:

کله کله لنډ مهالي تصميمونه نه يوازې له اوږد مهاله پلانونو سره مرسته نه کوي، بلکې د اوږدمهاله پلانونو د اجرا خنډ ګرځي، يا په هغو کې د بدلونونو سبب ګرځي.

د بېلګې په توګه، هغه سازمان، چې د خپل توليد او ظرفيت له پاملرنې پرته، ډير سفارشونه ورکړي يا يې ومني، نبايي دمنظمې بودجې په تأمين کې خپلې وسې ته، زيان ورسوي او په اوږد مهاله پلان کې د بدلون سبب وګرځي. (۷: ۱۱۸).

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 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 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 متقابله مرسته او همکاري کوي.

همغږي بیا ډیر جامع او هر اړخیز مفهوم افاده کوي، چې د غوښتل شوي چمتوالي او رضایتونو څخه یې زیاته توقع تر سترګو کیږي، او ګډونکوونکي سره همکار او یو ځای کوي. همغږي د هغو کوښښونو او هڅو څخه مشتمله ده، چې مختلف انفرادي فعالیتونه سره یو ځای 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 کټګورۍ کې ټول هغه فعالیتونه، چې د سازمان یا ادارې موخو ته درسېدو لپاره د دندو په پلي کولو کې اړین ګڼل 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 توګه 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.

د توپیر نقطې	همغږي	همکاري
د کار حالت یا شکل	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	خو همکاري د سازماني جوړښت د محدودې څخه بهر نه راولاړیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

	همغږي کول بې حده زیات ضروري دی.	
سنجول/ قصدیت	همغږي د مدیر قصدي، تصمیمي او سنجول شوي هڅو او کوښښونو ته اړتیا ښکاره کوي. په بل ډول همغږي یوه پلان شوي او تصمیمي پروسه ده.	خو په بل لاس کې، همکاري داوطلبانه شکل لري، یا په بل عبارت همکاري طبعي پروسه ده، او مخکې له مخکې کوم تصمیم ته اړتیا نه ښکاره کوي.
ساحه/ دایره	د همغږۍ 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 همغږۍ دایره یا ساحه د همکارۍ څخه پراخه ده.

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

نتیجه:

همغږي اساس د مدیریتي فعالیتونو جوړوي پداسې حال کې، چې همکاري د یو ګروپ د رویې او برخورد څخه عبارت ده. د همغږۍ لپاره اړتیا د رسمي سازماني جوړښت په حدودو کې تر سترګو کیږي، خو پداسې حال کې ، چې همکاري په غیر مستقلو داخلي فعالیتونو کې هم ضروري ده.

له پورته مواردو څخه دا پایله لاسته راځي، چې د همغږۍ په شتون کې همکاري حتمي کیږي، خو د همکارۍ په شتون کې همغږي نه حتمي کیږي.

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

۲.۴ د سازمانونو ترمنځ پر همغږۍ اغېزمن عوامل:

د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ پر اغېزمنو عواملو مختلفې تقسیم بندۍ شویدي. د دې تقسیم بندیو څخه ځینې یې په لاندې ډول ښودل کیږي.

مولفورد او کلانګلن د لاندې لسو عواملو نوم لې یې د سازمانونو ترمنځ په همغږۍ 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 همغږۍ د ایجاد همکاري به په دوی کې د آزادۍ او استقلال د اندازې د کمېدو سبب شي. دا موضوع د سازمانونو

(c) ketabton.com: The Digital Library

ترمنځ د همغږۍ د ډيرې لوېې موانع د ايجاد په حيث معرفي شوېده. د سازمانونو ترمنځ همغږي بايد اهدافو، خداماتو او مشتريانو ته په پاملرنې سره ترسره شي.

2. د پرسونل د آزادۍ ګواښ: کله، چې سازمانونه توافق کوي، چې يو تر بله يا يوځای کار سرته ورسوي او مشتريانو ته خدمت وکړي، ممکنه ده ، چې پرسونل او تخصصي قواوې فکر وکړي، چې د دوی دعمل آزادي محدوده کيږي، ځکه امکان لري دوی پخپله هغه روش وغواړي، چې په ارامۍ سره د مشتريانو سره کار وکړي.
3. د مشتريانو د پاملرنې جلبول: يعنی د هغو کسانو څخه ويره، چې امکان لري مشتريانو ته د خدمت د ورکولو، په سازمان مسلط شي.
4. د عرضه‌کوونکو ترمنځ غير توافق: ممکنه ده د منابعو تأمين کوونکي اشخاص يا ګروپونه مشتريانو ته د اړتياوو او خدمتونو په برخه کې پخپلو منځو کې د نظر يووالی ونلري.
5. د سازمانونو د شمېر زياتوالی: هر څومره، چې د هغو سازمانونو شمېر، چې يو تر بله بايد همغږي شي ډير وي د سازمانونو ترمنځ دهمغږۍ رامنځ ته کول به سخت وي.
6. د کاري حوزې څخه د ګډ پوهوي نشتوالی: د مشتريانو په آړه د سازمانونو ترمنځ د توافق نشتون پدې منظور هغه جغرافيايي منطقه، چې بايد 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 يو تربله سره وصل دي لکه د محلي، ايالتي، او مرکزي دولت په شان زيات وي، د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ رامنځته کول زيات ستونزمن دي.
8. همغږۍ ته اهميت نه ورکول: هر کله، چې ګډون کوونکي سازمانونه فکر وکړي، چې د خاصې موضوع په اساس همغږي د اړتيا وړ نده.
9. د همغږۍ د ګټو او لګښت غير توافق: هر کله، چې د ګډون کوونکو سازمانونو پرسونل فکر وکړي، چې د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ لګښت زيات ددوی د ګټو څخه راپيل کيږي.
10. د منابعو نشتوالی: کله، چې يو سازمان او يا سازمانونه وغواړي، چې پخپلو کې همکاري او مشارکت ولري. اما د همغږو کوششونو د اجرأ لپاره لازمې سرچينې ونلري.

د پورتنيو اشاره شويو موانعو په مقابل کې، مولفورد او کلانګلن د سازمانونو ترمنځ د همغږۍ پر اسانتيا مؤثر عوامل په لاندې ډول فهرست کړيدي:

د خداماتي او جغرافيايي کاري محدودې څخه د ګډ پوهوي شتوالی، چې بايد وړاندې شي، د سازمانونو ترمنځ د اهدافو او ګډو وظايفو شتوالی، د همغږۍ د موجوديت 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 اړتيا دشتوالي له پيوستون څخه، د سازماني فعاليتونو معياري کول، د ګواښونو د ډيروالي درک، د

(c) ketabton.com: The Digital Library

سازمانونو ترمنځ د اطلاعاتي اړيکو د برقرارولو شتوالی د دوی ترمنځ د باور د رامنځته کېدو په خاطر، د سازمانونو ترمنځ د ګډو مشتريانو شتوالی، په منفرد ډول د سازمانونو پاتې کېدل د مشتريانو د اړتياوو 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 کيږي، 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 تر څو لدې لارې د کارونو د ترسره کول اسانتيا پيدا کړي او د برياليتوب لپاره شرايط اماده او په لړ لګښت 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 داخلت لري. آرنست الکساندر دغه عوامل په درو ګروپونو ويشلي دي، چې عبارت د ي له: سازماني ځانګرتياوې، د همغږۍ په آړه لګښت 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 ډېر ښه او غوره ترکيب په لاس کې نشته، چې په تعامل کې برياليتوب تضمين کړي. يو شمېر عوامل، چې الکساندر په ګوته 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 ګړندی 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 ګټې 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 ګټو لرل، د همغږۍ د ګټو زياتوالی نسبت دهغو خطر ته.
6. د سازمانونو ترمنځ توافق لروونکو 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 زياتره وړاندې شوي ارزښتونه) يا (هغه طريقه، چې کارونه پکې سرته رسيږي) تعريف شوی دی. يو څېړونکی سازماني کلتور د سازماني ارزښتونو د جوړوونکو کليدي ځانګړنو او مشخصاتو مجموعې ته وايي. ځينې د نظر خاوندان پدې باور دي، چې د لاندينيو لسو ځانګرتياوو ترکيب او همغږي د سازماني کلتور بنسټ جوړوي، چې عبارت دي له: فري ابتکار، خطر

(c) ketabton.com: The Digital Library

منل، هدايت او سرپرستي، انسجام، اداري ملاتړ، کنټرول، هويت، د تشويق سېستم، د سليقې د اختلاف تحمل او ارتباطي الګوګانې. (۷: ۲۸۳ - ۲۸۴).

7. په لګښتونو کې سهميه درلودل او د سازمانونو د تړاو له امله د اقتصادي مقياس 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 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 بريالیتوب په نسبت د سازمانونو د مديرانو او پرسونل ترمنځ د تعهد شتوالی.
12. د همکارۍ 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 ګټو شتوالی.
- د شرکت په وجه په لګښتونو کې سپما.
- د هغو مسايلو د حل توان، چې سازمانونه يې په يوازې ډول په حل قادر نه وي.
- په قراردادونو د نظارت او په هغوی د اغېزو ارزيابي.
- 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).

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳.۴ د همغږۍ د تأمین لپاره د ماري پارکر فالت 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 ځانګې فعالیتونه یا د ادارې د بلې ځانګې فعالیتونه او همداشان 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 کیږي، 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 اجرایي 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 مسؤلین باید نه یوازې دا ، چې د ادارې 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 تر اقتصادي، 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 مسؤلینو او رئیسانو ترمنځ د تلپاتې همغږۍ د رامنځ ته کېدو لارې برابروي.(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 اخېستل کیږي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵.۴ د غړو همغږي کول:

د ټولنې یا سازمان د ګټور کېدلو لپاره د هغې د غړو ترمنځ یو والی او همغږي یو بنسټیز اصل دی، یعنی که د سازمان د غړو ترمنځ په کارونو کې یووالی اړ همغږي موجوده نه وي سازمان ګټور نه وي. موږ دا هم ویلی 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 یوه دیره اسانه او به زړه پورې لار د غړو ترمنځ همدا همغږي ده، اطلاعات او پیغامونه د سازمان د بېلابېلو برخو ترمنځ باید تبادله شي او له مخې یې همغږي په وجود راځي.

که موږ په یو سازمان کې لاندې شرایط پلي کړو نو د سازمان د غړو ترمنځ د همغږۍ په تأمین کې ډیره مرسته کوي:

الف: په سازمان یا ټولنه کې باید کارونه ووېشل شي او له وخت څخه د کار اخېستنې طریقه دې د سازمان هر غړي ته څرګنده وي.

ب: د سازمان د غړو مسؤلیتونه باید د هغو د پوهې او تخصص پر بنسټ وي. یعنی هر غړي ته د هغه د تخصص اړونده مسؤلیت وسپارل شي، یا که په ساده ټکو کې ووایو کار اهل کار ته وسپارل شي.

ج: د سازمان هر غړی باید مسؤلیت لروونکی وي ((په بیړنیو حالاتو کې یو کس کولی شي د ډیرې لنډې مودې لپاره چې له یوې میاشتې څخه ډیره نه وي دوه مسؤلیته هم پرمخ بیولی شي)).

د: د سازمان د هر غړي دنده باید واضحه او څرګنده وي.

ه: هر غړی دې د خپل مسؤلیت حدود او فعالیتونو ساحه وپېژني.

و: د سازمان هر غړی دې د خپل نږدې ملګري او مرستندوی مسؤلیت وپېژني.

ز: د نویو مسؤلینو سره د پېژندګلوۍ په منظور دې د سازمان نورو غړو ته خبرتیا ورکړل شي. (۱: ۴۲-۴۳).

(c) ketabton.com: The Digital Library

پایله

همغږي، چې په انګلیسي ژبه کې ورته (Coordination) وايي د مدیریت له مهمو برخو څخه شمېرل کېږي. همغږي د ګډې 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 ګډې موخې د ترلاسه کولو لپاره د اداری 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 دوې موضوعګانې 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 همغږۍ رامنځ ته کول ډېر ستونزمن نه دي، خو په هغو ادارو کې، چې پراخ او ډېر اداري واحدونه ولري، ستونزمن او د پام وړ کار دی.

پوهېږو، چې په یو سازمان کې بېلا بېل وګړي، ډلې یا ټیمونه، ډیپارټمېنټونه کار کوي او شتون لري. د دغه ټولو ډلو د کړنو یوازینۍ 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 همغږۍ اهمیت پدې کې دی، چې د یوه سازمان کارکوونکي، فعالیتونه، ډیپارټمېنټونه، ګروپونه، پلانونه د سازمان د ټاکلو موخو د لاس ته راوړولو لپاره تنظیم او یو ځای کوي. پدې برخه کې د همغږۍ چارواکي د رهبرۍ او لاښوونې دنده لري، چې ټول فعالیتونه سم لوري ته رهبري کړي او د ګډوډیو څخه مخنیوی وکړي. د لوړې سطحې نیولې د مدیریت دټیټې 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 همغږۍ یوه دنده هم د سازمان د کارکوونکو ترمینځ د شخړو له مینځه وړل دي، چې دا چاره د سازمان د ننه د کاري ځواک ترمینځ د زړه بداویو 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.

همغږي کول لدې امله دمدیریت 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 ډیپارټمېنټونه لکه خرڅلاو، بازارموندنه، 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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ټول پلانونه سره یو ځای او توحید شي، چې همدغه دنده د همغږۍ د ډیپارټمېنټ یا واحد له لوري پر مخ بیول کیږي.

د سازمان د ټولو واحدونو په مفاهمې کې هم باید همغږي شتون ولري. د مفاهمې په جریان کې ګډوډي او نه همغږیتوب د سازمان د فعالیتونو اغېزمنتیا له منځه وړي او دهغوی د ناکامۍ لامل کیږي. که مفاهمه سمه نه وي، نو شاید د سازمان بېلابېلو واحدونو ته ځیني اړین پیغامونه په خپل وخت سره ونه رسیږي او یا هم تر لاس لاندې کارکوونکو ته داسې مالومات ورکړل شي، چې د سازمان خوندیتوب تر ګواښ لاندې راولي.

پدې توګه په ډیری هېوادونو کې د وزارتونو او دولتي موسسو د اداري کارونو د همغږي کولو لپاره د وزارتونو او دولتي ادارو له واکمنو استازو څخه یوه عالي شورا تشکلیلیږي، ترڅو د بېلابېلو ادارو ترمنځ همغږي رامنځ ته کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 اداري په لومړیتوبونو کې ځای ورکړل شي.
3. د همغږۍ تر عنوان لاندې ځانګړي ټرېننګونه 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 لوړې سطحې تر ټیټې سطحې ټول مدیران باید خپل ورځني فعالیتونه د ځانګړي 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 پیرودنه 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

مأخذونه

1. حسرت، ضیاء الرحمن. (۱۳۹۳). د ښوونیز مدیریت اصول، یار خپرندویه ټولنه، ننګرهار.
2. د عدلیې وزارت رسمي جریده. (۲۷/۰۲/۱۳۸۲). د افغانستان د بانکدارۍ قانون، کابل.
3. درد، عبدالرحمن. (۱۳۹۴). د دفتر مدیریت، ګودر کتاب خپرنځی، ننګرهار.
4. دودیال، محمد بشیر. (۱۳۹۴). اداره، څوارلسم چاپ، ګودر کتاب خپرنځی، ننګرهار.
5. دودیال، محمد بشیر. (۱۳۸۸). اداره، لومړی چاپ، ګودر خپرندویه ټولنه، ننګرهار.
6. دودیال، محمد بشیر. (۱۳۹۴). د سازماني اړیکو مدیریت، یار خپرندویه ټولنه، ننګرهار.
7. رضیان، علي؛ ژباړن: خوښ، محمدنواب. (۱۳۹۴). د مدیریت بنسټونه، مستقبل خپرندویه ټولنه، کابل.
8. سلطاني، پردیس؛ ژباړن: امیري، مجیب الرحمن. (۱۳۹۲ هـ ش). د منجمنټ اساسات، د تخنیکي او مسلکي زده کړو معینیت، ، ISBN 9789936300682.
9. عادل، عبدالله او ورین، امان الله. (۱۳۹۴). اقتصادي اصطلاحات، کتاب خپرندویه اداره، ننګرهار).
10. علی، رضیان. (۱۳۹۳). اصول مدیریت، سازمان چاپ و انتشارات وابسته به اوقاف و امور خیریه، تهران.
11. کوټوال، نصیر. (۱۳۹۴). اقتصادي درسونه، اکسوس کتاب پلورنځی، کابل.
12. مصلح، نظر احمد. (۱۳۹۲). د مدیریت بنسټونه، ګودر کتاب خپرنځی، ننګرهار.
13. ملمه وال، شېرعلم. (۱۳۹۴). سیاسي ټولنپوهنه، مومند خپرندویه ټولنه، جلال آباد.
14. ینګ، ډیوس؛ ژباړه: پاچا، سید عبدالله. (۱۳۸۴). اداره، دانش خپرندویه ټولنه، پیښور.

(c) ketabton.com: The Digital Library

Online Sources

1. 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.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).
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