

# Management

1

کلمه یوه فرانسوی کلمه ده چی ددو کلمو دیوځای کیدو څخه جوړه سویده چی منیج په معنی دتنظیمولو او منت په معنی دخلکوچی په کلی ډول سره دخلکو تنظیمولوته ویل کیږی.

## اداره

اداره په لغت کی دخلکو تنظیمولو ته وایی او په اصطلاح کی هغه علم او هنردی چی زیات شمیر خلک تر خپل کنترول لاندی ولری او ټول دیو کډ هدف په لوری وهڅوی .

## داداری ډولونه

اداره دوه ډولونه لری اول عمومی اداره هغه اداره ده چی دټول هیواد په سطحه وی لکه وزارتونه دوهم خصوصی اداره هغه اداره ده چی په یوه شخص یا شرکت پوری تړاو ولری لکه دفتر او بانک

## مدیر

مدیر په لغت کی دچارو سمبالونکی ته وایی او په اصطلاح کی هغه شخص ته وایی چی دیوی ډلی د کارونو څخه لیدنه کوی.

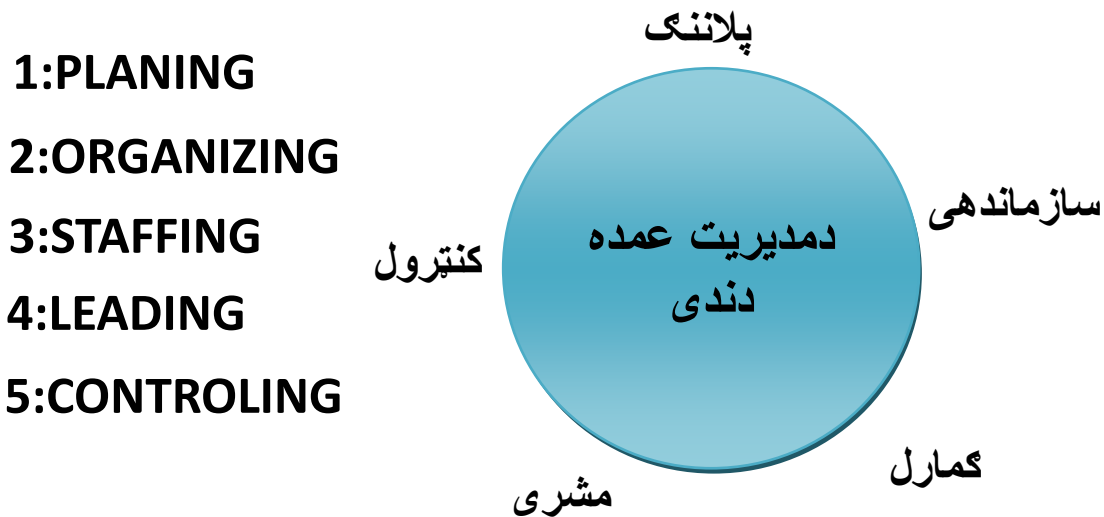
## بڼه مدیر

بڼه مدیر هغه چا ته ول پری اړی ملاتړ او اصلاح اتمه کډ کوی او روح بیای یا دهنر په توگه وپیرنی.

## دمدیر دنده

هدفونو ته درسیدلو په خاطر د انسانی ځواکونوداسی هڅول چی په کم وخت کی په کم لگښت په بڼه ډول هدف تر لاسه کوی.

نو پھ شلمی پیری کی مدیریت داسی تعریف سو دنورو پھ واسطہ دکارونوسر ته رسول دمدریت خخه عبارت دی .



2

### ستراتیژی

دیوی بشپیری واحدی برنامی خخه عبارت دی چی دهغی پراساس داداری هدفونو ته درسیدلو لاری اٹکل کیری .

او ہم دیالیسیو دبشپیری مجموعی خخه عبارت دی .

## پلان

پلان مخکنی طرحه ده، هدفونو ته په منظمه توگه په بیلابیلو زمانی پراونو کی رسیدنه ده. پلان د زمانی دلحاظه پر دری ډوله دی. (1)-لنډ مهاله پلان(دیوی دقیقی څخه تریوی میاشتی پوری). (2)- مینځ مهاله پلان(دیوی میاشتی څخه تر درو میاشتی پوری). او پر دم هاله پلان(د درو میاشتی څخه تر کلونو پوری).

## تشکیل

تشکیل عبارت دی د دندو د ویشینی، د دندو د ټاکنی، د واک دور کړی او منطقی اړیکو څخه.

## سیستم

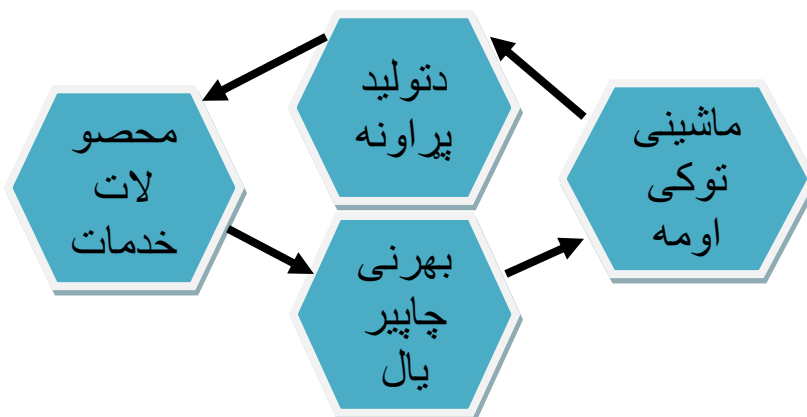
سیستم دیوی ټولنی څخه عبارت دی چی د څوسره تړل شوی برخو څخه جوړوی که یی یوه برخه خرابه شی ټول سیستم خرابیږی.

اما داداری او منیجمنت له نظره داداری له داخلی څانگو څخه عبارت دی چی دیوځای موخو در سیدلو لپاره دیولر مقرراتو(لایحو) څخه پیروی کوی او یو ځای سره کار کوی.

سیستم پر دوه ډوله دی پرانیستی سیستم او تړلی سیستم.

پرانیستی سیستم هغه سیستم دی چی بهرنی چاپیریال ولری یا هم واردات او صادرات ولری. خو تړلی سیستم ددی برعکس وی.

د پرانیستی سیستم مثال:



## مدیریت دری سطحی لری

1: دلوری سطحی مدیر Top Manager

2: د مینځنی سطحی مدیر Middle Manager

3: د ټیټی سطحی مدیر First Line Manager

## د منیجمنت او اداری مهم عناصر

1: موخی یعنی اهداف

2: سرچینی

3: اغیزمنتوب

4: گتورتوب

5: شکیل اړخونه

### 1: موخې (اهداف)

دمطلوبه پایلوسر ته رسونه ده چی ټول فعالیتونه هغی خوا ته بلل کیږی.

### دهدف خانګړتیاوی

1: هدف بایدروښانه وی.

2: هدف باید داتکل او سنجش وړوی.

3: هدف باید دلاس ته راوړنی وړوی.

### دمدیریت سطحی

### مدیریت دری سطحی لری

1: دلوری سطحی مدیر Top Manager

2: دمینځنی سطحی مدیر Middle Manager

3: دتیتی سطحی مدیر First Line Manager

### دمنیجمنت او اداری مهم عناصر

1: موخې یعنی اهداف

2: سرچینی

3: اغیزمنتوب

4: گیتورتوب

5: شکیل اړخونه

1: موخې (اهداف)

دمطلوبه پایلو سر ته رسونه ده چی ټول فعالیتونه هغی خوا ته بلل کیږی.

دهدف ځانگړتیاوی

1: هدف باید روښانه وی.

2: هدف باید داتکل او سنجش وړوی.

3: هدف باید دلاس ته راوړنی وړوی.

4: هدف باید حقیقی وی.

5: هدف باید دوخت قید ولری.

2: سرچینی

سرچینی دیوی اداری دمدادی او معنوی پانگی څخه عبارت دی. او په لاندی ډولونو ویشل کیږی.

1: انسانی سرچینی لکه مامورین

2: مالی سرچینی لکه پیسی

3: فزیکي سرچینی لکه ماشین الات

4: غیر محسوس سرچینی لکه مهارتونه

3: موثریت (اغیز منتوب)

دهغه فعالیتونو څخه عبارت دی چی دادری دهدفونوپه لاسته راوړلوکی زموږ سره مرسته کوی.

4: گیتورتوب

دهغه فعالیتونو سرته رسونه ده چی دهغوپه مرسته سره په لږ پانگه ډیره گټه لاسته راوړو. (محصول پر پانگه ډیر وی)

5: شکیل اړخونه

له هغو وگړو څخه عبارت دی چی په اداره یا داداری په فعالیتونو کی گډون ولری او په لاندی ډول دی.

1: برخه اخیستونکی . 2: کارکونکی.

3 : مشتریان. 4 : ویراندی کونکی (عرضه کونکی). 5: دسیمی خلک

دروغی او سالمی اداری خانگرتیاوی.

1 : په یوه اداره کی باید دتولنو قوانینو څخه پیروی وشي.

2: د اداری تشکیل باید د اړتیا سره برابر وی او قانون یی دموخوسره یووالی ولری.

3: اداره باید له تقلب کاری، کاغذپرانی او بډی اخیستنې څخه پاکه وی.

4: دکارور خلکوته کاروسپارل شي. 5: دمشری او کنترول بڼه سیستم موجودوی.

داداری بنسټیز اصول

1: دمراتبو دلری اصل. 2: دتخصص اصل. 3: ددستور ورکولو اصل. 4: دچاپیریال ساتنی اصل. 5: دواک او ونډی اخیستنې اصل. 6: دبرابری یعنی دتعادل اصل. 7: دبدلون منولو اصل. 8: دکاردمینځ ته راتلو اصل.

دمدیریت کاری چوکاټ

یومدیر باید

پلان، سازمان، گمارل، مشری، کنترول	سرته ورسوی	خانگری دندی
مالی، بشری، فزیکي، غیر محسوس	نه گټه واخلی	دټاکلوسرچینو
ارزیابی او کنترول	پکاروړی	ټاکلی روش (تاکتک)
افهام او تفهیم مشری، تشویق، خوزبنت اودشخرو او ارول	وپیږنی	ټاکلی مفاهیم
یوازی، دلیز، یوځای	څاری	ټاکلی مفاهیم

وده اوپراختیا	ته زمینه سازی	په دلیزه مرسته
---------------	---------------	----------------

### دلوری سطحی دمیرانو دندی

1: اوږدمهاله پلانونه جوړول پالیسی او ستراتیژی ترتیبول.

2: دکارکونکو استخدام لکه کلیدی غړی. 3: دمینځنی سطحی مدیرانوته لارښوونه.

4: دبیلابیلوڅانگوارزیابی او کنترول.

### دمینځنی سطحی دمدیروظیفی

1: مینځمهاله پلانونه جوړول. 2: بیلابیلوڅانگوته پالیسی جوړول او اوږدمهاله پلانونه تجزیه.

3: دورځنی او هفتنی رپورتونوکنترول.

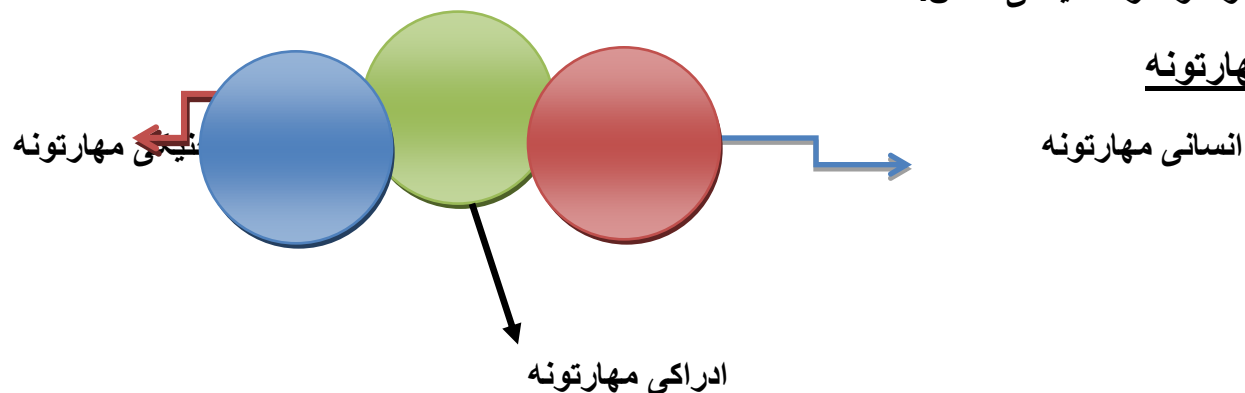
4: دتیټی سطحی مدیرانوته لارښوونه کول.

### دتیټی سطحی دمیردندی

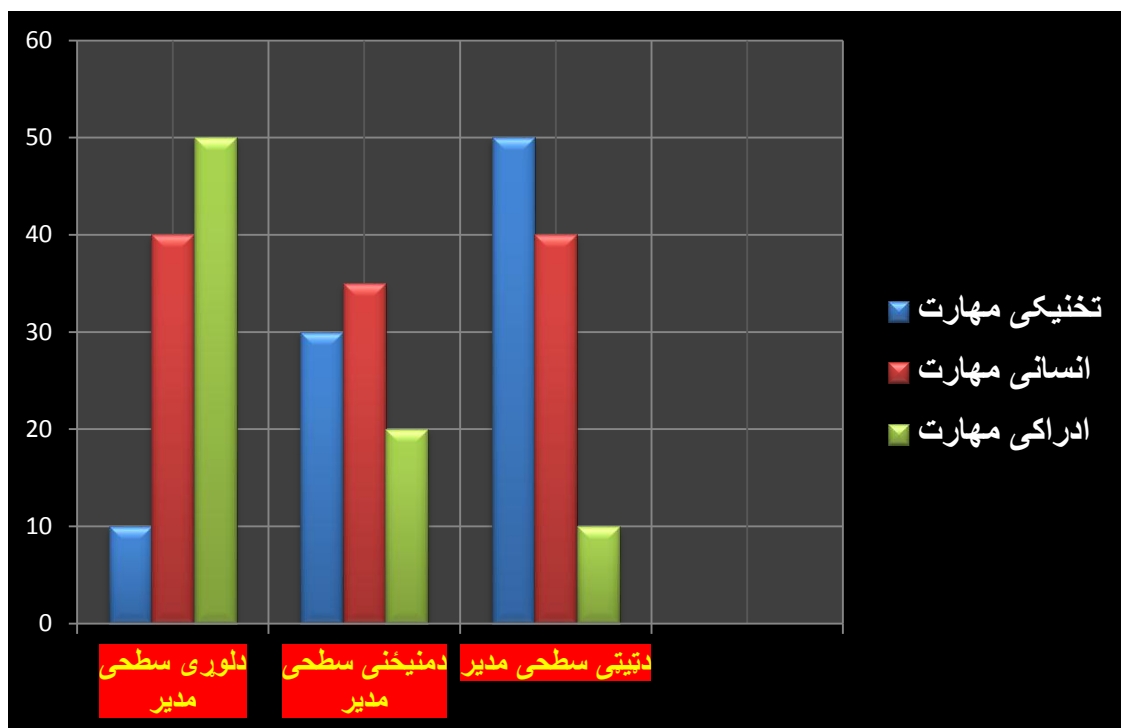
1: لنډمهاله پلانونه جوړول. 2: دلاس لاندی کارکونکو او د هغود کارونو څارنه. 3: دورځنی کارونو د عملی کړنو ټاکل. 4: دلایحی جوړول.

5: دکارکونکو سره همیشنی تماس.

### دمدیرو مهارتونه



### **دمهارتونوگراف**



### دمدیر مسولیتونه

1: خپل دځان مسولیت. 2: دکارکونکو مسولیت 3: داداری مسولیت



## (دوهم فصل)

### پلان

#### دپلان ارزښت او ضرورت

- 1: پلان دمدیرانو د مهمو دندو څخه دی او د هغو د نورو دندو سره تړاو لری.
- 2: د فردی او اداري موخو د لاسته راوړنه هم د پلان یوه مهمه برخه ده.
- 3: پتېردراکر عقیده لری چی د سموچاروپه سرته رسولوکی داغیزمنتوب او گټورتوب اساسی لامل عمل پلان دی.

#### دپلان ډولونه له عنوان له یلوه

- پلان د عنوان له مخی څو ډولونه لری.
- طرحه، نقشه، طرز عمل، تگلاره.

#### دپلان پیرندنه (تعریف)

پلان ډیر تعریفونه لری.

- 1: پلان مخکنی طرحه ده، موخو ته په منظمه او سیستماتکه توگه رسیدنه ده په بیلابیلو زمانی پړاونوکی.
- 2: پلان دیوه هدف ټاکل دی او دهغه د لاسته راوړلو لپاره وړاندلیدنه ده.

#### دپلان ډولونه د زمانی دلحاظه

#### 1: لنډمهاله پلان SHORT TERM PLAN

هغه پلان دی چی عامل یا کارکونکی یی دخپل کار لپاره جوړه وی وخت یی دیوی دقیقی څخه تر یوی میاشتی پوری وی.

#### 2: مینځ مهاله پلان MIDDLETERM PLAN

هغه پلان دی چی د متوسط هدف د لاسته راوړلو لپاره جوړیږی وخت یی دیوی میاشتی څخه تر یوی ربع پوری وی دی.

### 3: اوږد مهاله پلان LONG TERM PLAN

هغه پلان دی چی دکلی هدف دلاسته راوړولولپاره جوړیږی او وخت یی دیوی ربع څخه تریوه کال دوکلونواونوروپوری دی.

#### هدف

دمطلب مرکزی تکی ته ځان رسول دهدف څخه عبارت دی. هدف دری ډولونولری.

#### TARGET :1

دځانی مقصد لپاره دی.

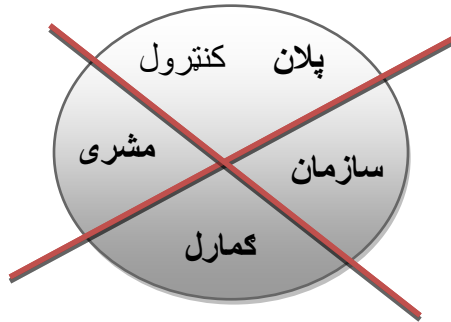
#### OBJECT :2

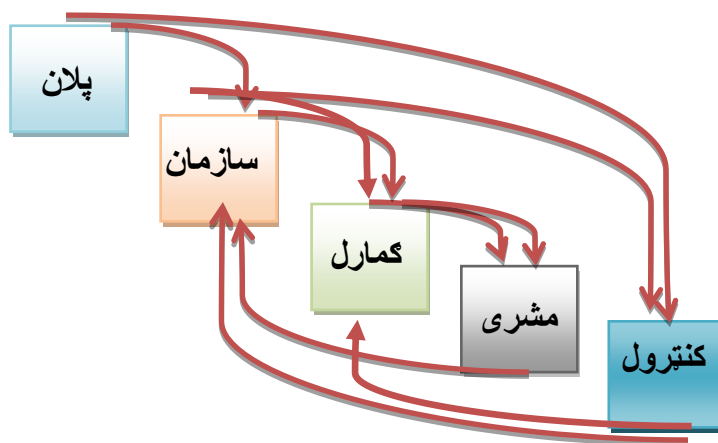
دڅوهدفونواشتراک ته وایی.

#### GOAL :3

دتولوهدفونوپایلی یا نتیجی ته ویل کیږی.

دیپلان لومړی توب:





په اوله مرحله کی پلان جوړونه ده  
په دوهمه مرحله کی دپلان عملی کونه ده  
په دریمه مرحله کی کنترول دی



### دپلان ایښودنی څخه موخې:

- 1: د فعالیتونو د تنظیم د لاری موخو رسیدو ته احتمالی زیاتوالی.
- 2: په فعالیتونو کی دلگښتونو د مخنیوی د لاری د اقتصادی ګټی زیاتوالی.
- 3: موخو او مقصد ته ده رسیدو په خاطر اتولیدل او د تگلوری د انحراف څخه مخنیوی.
- 4: دکاری ساحی لپاره د توکو او اوزارو برابرول.

### دپلان په اړه دنړی دیوهانو نظریات:

- 1: هر څوک چی پلان لری مثال یی دولاړ سړی دی، او څوک چی پلان نلری مثال یی دپراته سړی دی.
- 2: پلان د دریاب پرسر لار جوړوی او دا ورپه منځ کښی کښت.
- 3: همیشه کار په دماغ کی پلان په عمل کی ولری.
- 4: هر مشکل کار په پلان سره اسانه کیوی، او هر اسانه کار بیله پلانه سختیوی.
- 5: پلان په تیاره کی څراغ دی.
- 6: پلان باید دهری لحظی سره بدل سی.

## دیپلان ډولونه

پلان داداری دنگاه څخه پردری ډوله دی

1: ستراتیژک پلان 2: عملیاتی پلان 3: تخصصی پلان

12

1: ستراتیژک پلان هغه پلان ته ویل کیږی چی دیو هدف دلاسته راوړولو ټول نقاط پکښی مدنظرنیولسوی وی.

2: عملیاتی پلان هغه پلان ته ویل کیږی چی کارکونکی یی دخپل هدف دلاسته راوړولو لپاره په لاراچوی.

3: تخصصی پلان هغه پلان ته ویل کیږی چی دیوه معلوم اومخصوص هدف لپاره جوړیږی. او دغه پلان ټول عمر ریس یا هم د مدیر لخوا څخه جوړیږی.

## پروژه

پروژه عبارت ده دیو لړ پیچولوفعالیتونودلری څخه چی په ټاکلی وخت پیل اوده ټاکلومعیارونوسره په ټاکلی وخت سرته ورسیری.

## دیروژی جوړولوفورمول

لیرلید  
هدف په نښه کول  
ستراتیژک پلان جوړول  
سرچینی  
تشکیل

### ستراتژیکی پلان ایبنودنی

1: دلیری ماموریتونو او موخو ټاکل، ادارې ونډی.

2: دکمی او کیفی موخوپه لنډمهاله موخو تجزیه کول.

3: دکرونو سمبرالول او دبشپړه پالیسونیونه.

4: د عملیاتی پلانو جوړول او طرح کول.

### عملیاتی پلان

عملیاتی پلان لاندی مرحلې دځان سره لری.

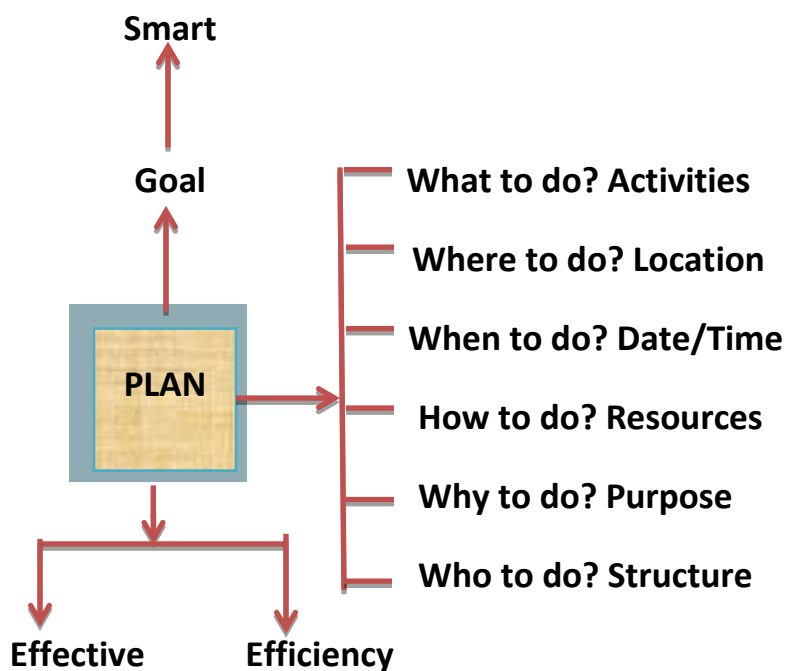
1: دلنډ مهاله برنامو تدوین (د بودجی جوړول او مهال ویش).

2: دکمی او کیفی معیارونو ټاکل، دکرونو ټاکل او د سرته رسول شوو عملیاتی پانگوارزونه.

3: دبیرنامو ارزونه او د عملی کړونو د انحراف موارد ټاکل.

4: دبیرنامو کره کتنه او دنوی برنامو جوړونه.

### **ستراتژیکی پلان فورمول**



## تخصصی پلان ایبڻوڊنی

هغه پلان ایبڻوڊنی دی چی دمڊیریت دخصوصی برخو څرنگوالی پکښی معلوم وی دغو پلان ایبڻوڊنوته تخصصی پلان ایبڻوڊنی وایی.

### 1: دتولید او کنټرول پلان ایبڻوڊنی

دتولید په پلان ایبڻوڊنی کی دارتیا دټاکنی دلاری دتوکواوایزارومینځ ته راوړل اواسانتیاوی،دانسائی ځواک پالنه،دتولنی دارتیا اودبازاردغوښتنی په پام کی نیولوسره دتولیددورانددلید لپاره پلان ایبڻوڊل کیری.

دتولیدکنټرول عبارت دی

الف: دتولیدظرفیت اوپه اداره کی دمحصول او وخت ترمینځ دیووالی مینځ ته راوړل.

ب: دکارکونکو اوموجوده ماشین الاتودبیکاری وخت وحدافل ته راتیټول.

ج: دلومرنیوارتیاو،موادواوسایلوچمتوکول په مناسب وخت کی.

ح: دناسبوکرنلاروتدوینول دتولیدی فعالیتنوددسرتیه رسولوپه خاطر(په هغه ډول چی مدیران ددفتری کارونودوزگار تیاونه وکولایشی خپل دوخت یوه برخه دکارکونکودزده کری لپاره جلاکری).

### 2: دانسانی سرچینوپلان ایبڻوڊنه

دانسانی سرچینوپلان ایبڻوڊنی دارتیا وړغړودشمیردتاکلوسره،په اداره کی په راتلونکی کی دټاکنو،زده کری،ترفیع او تقاعد په خاطرپلانیری.

دانسانی ځواک پلان ایبڻوڊنی داداری دتشکیل سره پیلیری.په دی پلان کی دکارکونکوضروریت اودکارکونکودکارضروریت هم پلانیری.

### 3: دمالی سرچینوپلان ایبڻوڊنه او دبودجی تنظیمول

په مالی پلان ایبڻوڊنه کی دپانگواوعوایدواندازه ټاکل کیری مالی سرچینی ټاکل کیری،دمالی سرچینودلگښت طریقته ټاکل کیری.

### پلان ایبڻوڊنی ته بلابیلی ستراتژی

پلان ایبڻوڊنه ددنه څخه بهرته اودبهر څخه ددنه ته

پلان ایبنودنی دیورته خخه کبته او دکبته خخه پورته

پلان ایبنودنه هدف پر بنسټ

پلان ایبنودنه داستنا پر بنسټ

اضطراری پلان ایبنودنی

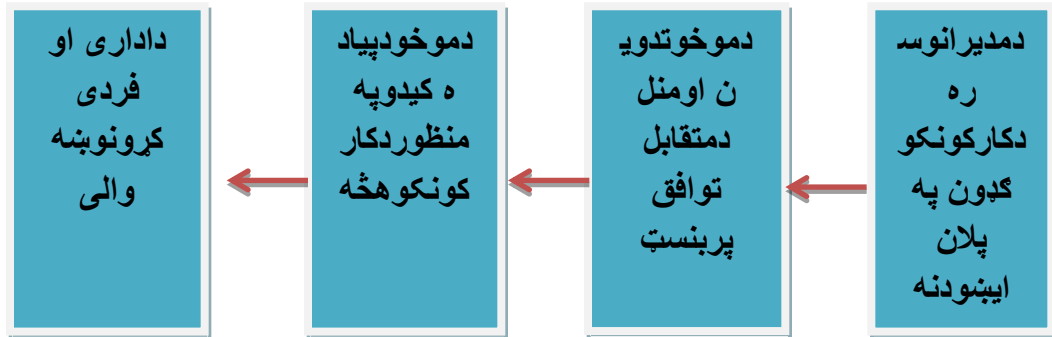
### پلان ایبنودنی دبهرخخه دننه

پدی پلان ایبنودنی کی پر هغوفعالیتو تمرکز کیوی چی اداره یی په حال کبنی ترسره کوی، پدی نوع پلان ایبنودنه کی په اداره کی عمده تغیرات نه رامینځ ته کیوی.

### پلان ایبنودنی ددنه خخه بهر

پدی پلان ایبنودنه کی اول باندنی چاپیریال تحلیل او څارل کیوی او د فرصتونو خخه په گټه اخیستنی تهدیدونه و حد اقل پراوته پلان ایبنودنه کیوی.

### پلان ایبنودنه دموخویر بنسټ (مشورتی پلان ایبنودنی)



### ددی کرنلارو بنیگنی

1: دکار کونکو او مدیرانو داریکو پراختیا

2: دیووالی مینځ ته راوړل دکار کونکو او مدیرانو ددندو د محتوا په خاطر

3: دانسانی سرچینونه داستفاده کولو بڼه والی

4: دکار کونکو د کړنو د ارزښتی د معیارونو بڼه والی

5: په اداره کی دبشپړ پلان بڼه والی

## ددى كرنلارونقسانونه

- 1: دحده وتلى وخت نيول
- 2: دموخودواقعى كامياببودارزيابى نشتوالى
- 3: په مطلوب حد كى دمخودتعريف نشتوالى
- 4: دڅارندويه اولاربنوونكو دسيستمونونشتوالى

## داستثنايربنسټ پلان ايښودنى

پدى پلان ايښودنه كى دموخودټاكنى وروسته دسرچينو تخصصى او عملياتى ځانگړتياو ته اقدام وشى اودچاروسرته رسولوطريقي دواحدونوچارواكوته وسپارل شى اوجگ پورى مديران هغه وخت مداخله كوى چى ديوى برنامى عملى كرنى دټاكلې حده ووځى اوتيرى وكړى.

## ببرنى پلان ايښودنى

ددى كرنلاروپربنسټ پببى اودنوو حالاتواټاكل كبرى اودهغولپاره عكس العمل اومناسبوخواپونه په پام كى نيول كبرى.

## ديپلان ايښودنى لوى پراونه

- 1: دموجوده اړتيا پيژندل
- 2: دننمهاله برناموتدوين
- 3: دضرورى فعاليتونوپه هكله دااطلاعاتولاسته راوړل
- 4: دااطلاعاتوتحليل
- 5: دراتلونكى وضعيت دوراندلیدينى پربنسټ دفرصيووراڼدى كول
- 6: دبدیل پلټنه اودبرناموپرځاى دنوروبرناموځاى پرځاى كول
- 7: دناسب بدیل ټاكنه
- 8: دبراپسى فعاليتونونه تنظيمول او دمهال ویش جدولونه

## ديپلان ايښودنى اغيزمنتوب

- 1: دفعاليتونودوخت مخكنى والى



2: اړیکې اویووالی

3: یوځای کارکونی

4: د شرایطو چمتووالی

### د کامیابی پلان ایښودنې په وړاندې لوی ستونزې

1: د پلان ایښودنې بشپړه سپارښتنه د جگ پورومدیرانوڅخه وه نورومدیرانوته

2: په اجراوې کارونو کې له حده وتلې بیسیارتوب

3: دموخونه څرنګوالی په بشپړه توګه

4: د اطلاعاتو جلاکول او دهغه تحلیل

5: د اجراوې مدیرانونه ګډون

6: په برنامو باندې دارزیابی نشتوالی

7: د برنامو د حده وتلې پیچلتیا

8: په خپل ځان تکیه لرل

## (دریم فصل)

### مالی مدیریت

18

### مالی مدیریت: Finance Management

مالی مدیریت دمالی هدفونودلاسته راورولوپه خاطر دیوی اداری یا داداری دغرو دسمبالو لوخه عبارت دی.

### مالی جاری

تولی مالی جاری پردروبرخو ویشل شویدی.

1: حساب داری

2: کنترول

3: بودجه

### حسابداری او عمده برخی

احصایه

پلان

محاسبه

دلگینتونو محاسبه

محاسبه: داقصدای فعالیتونو افهام تفهیم، لندول، لیکل او مالی اندازه کولوته ویل کیوی.

### دمحاسبی او مالی برخی خینی اصطلاحات

### معامله (Transaction)

معامله دپیسواونوروتوکوراکری ورکری ته وایی.

### پانگه یا سرمایه (Capital)

پانگه دهغو پیسووخه عبارت ده چی پری سوداگریزیا اداری کاروبار کیوی.

### شتمنی (Assets)

شتمنی دبارزبسته یا هغه شیانوڅخه عبارت ده چی دهغه ساتنه کیږی.

### ثابته شتمنی (Fixed Assets)

دهغه شتمنی څخه عبارت ده چی داوږدمهال لپاره تری استفاده کیږی اوډیرژرپه پیسونه بدلیری.

### گرځنده شتمنی (Current Assets)

هغه شتمنی ته ویل کیږی چی دلږوخت لپاره تری استفاده کیږی اوډیرژرپه پیسوبدلیری.

### پورونه (Loans)

پورونه یو یا څونفروته جنس یا پیسودواک سپارولوڅخه عبارت دی.

#### لنډمهاله پورونه Short term loans

دهغوپورونوڅخه عبارت دی چی په یوه موده یا یوه مالی دوره کی ورکول سی.

#### اوږدمهاله پورونه Long term loans

دهغوپورونوڅخه عبارت دی چی په څومودویاڅودوروکی ورکول سی.

### زیاتوالی Debit

په محاسبه کی دبیبت دزیاتوالی معنی لری اوپه پورونوکی برعکس.

### کموالی Credit

په محاسبه کی کریډیبت دکموالی معنی لری اوپه پورونو کی برعکس.

### پوروری Debitor

ډیبتوروه هغه چا ته ویل کیږی چی پورکوی یا په بله معنا پوروری ته ویل کیږی.

### پورورکونکی Creditor

کریډیټوروه هغه چاته ویل کیږی چی پورورکوی یا په بله معنا پورورکونکی ته ویل کیږی.

### سوداگری Business

سوداگری دهغوفعالیتونوڅخه عبارت ده چی دگتی دلاسته راوړنی لپاره سرته رسیدی.

## دفترونه Accounts

دفترونه دپانگی او شتمنیو دمشرح او ثبت شوی لست څخه عبارت دی.

## تخفیف Discount

دهغو پیسو څخه عبارت دی چی پلورونکی یی وه اخیستونکی ته دکمښت په خاطر حسا بوی.

## سوداگریز کمښت Trade Discount

کله چی یو سوداگریوشی پر خپلو مشتریانو پلوری او په هغه کی کمښت حسابوی دغه ته سوداگریز کمښت ویل کیږی.

## نقدی کمښت Cash Discount

که یو پوروری د ډیر وخت لپاره پوریوسی اود وخت څخه مخکی یی راوری نو په هغه پیسو چی کمی ځینی حسابوی دنقدی کمښت په نامه یاد کیږی.

## بل Voucher

بل دهغه لیکل شوی سند څخه عبارت دی چی پلورونکی لخوا وه اخیستونکی ته ورکول کیږی اود جنس ټولی ځانگړتیاوی پکښی لیکل کیږی.

## گدام Stock

گدام دهغه ځای څخه عبارت دی چی هلته اداره کونکی خپله شتمنی ساتی.

## دوه اړخیزه سیستم Double Entrée

هغه سیستم دی چی په هغه کی دوه بنسټیزه اړخونه لکه مندل یعنی ډیبیت او ورکول یعنی کریډت ورگډوی.

## د حسابونو تصنیف (تجزیه)

په هراړگان کی باید د حسابونو ډیبیت او کریډت معلوم وی له همدی کبله ټول حسابونه پردروبر خویشل سویدی.

## 1: دشخصی حسابونو شرحه

هغه حسابونه چی په یوه شخص یا یوه شرکت پوری تړاو لری دشخصی حسابونو څخه عبارت دی.



دشخصی حسابونو په شرحه کی دگتومندلوته دبیبت اودگتورسولوته کریدت ویل کیږی.

2: شتمنی دهغه بارزبنته شیانوڅخه عبارت ده چی دهغه ساتنه کیږی.



په شتمنی کی دجنسونو دپروالی ته دبیبت اوکموالی ته کریدت ویل کیږی.

### 3: نومیز حسابونه

هغه حسابونوته ویل کیږی چی دیوه نامه لرونکی وی لکه قسمت حساب په بانک کی.



په نومیز حسابونو کی گتی یا عوایدوته کریدت زیان اولگبنتونوته دبیبت ویل کیږی.

### حسابی چارټ Chart of account

حسابی چارټ دداسی هرارخیزلسټ څخه عبارت دی چی په هغه کی دټولو حسابونو شرحه موجوده وی دمالیی دوزارت دخزاینوریاست لخوا جوړیږی اوتلوهغو اداروته چی حسابی مسایل سرته رسوی ورکول کیږی.

### وتلی لگبنتونه Expenditure

وتلی لگبنتونه داداری د شتمنی په ارزبنت کی دکموالی څخه عبارت دی دعادی لگبنتونوسره یی فرق دادی چی دگتی لپاره ندی.

### لگبنتونه Expenses

عادی لگبنتونه د شتمنیوپه ارزبنت کی دکموالی څخه عبارت دی چی دتولید درامنخته کولولپاره پکار یږی.

### عواید Revenues

عواید دهغه پیسو څخه عبارت دی چی په پیسو کی دزیاتوالی رامنخته کوی لکه کرایه، خدمات اوداسی نور.

### دحسابونو شرحه

دحسابونوشرحہ پردری ڊوله ده.

### 1: دگتی اوزیان دحساب شرحہ Profit and losses account

دهغومالی حسابونودشرحي څخه ده چي دگتي اوزيان بنکارندويه وي.

### 2: دموازني ورقه Balance sheet

دهغه مالي شرحي څخه عبارت ده چي دکارکونکولپاره معلومات وړاندی کوي چي ديوي اداري په مالي وضعه باندی وپوهيږي.

### 3: ديولي بهيرشرحہ

دهغه مالي بيان څخه عبارت ده چي ديوي مالي دوري لپاره دبهرني اوکورني حساب راپورورکوي اوپرديو فعاليتونوويشل شويدي.

### (الف) اجرايوي فعاليتونه

دهغوفعاليتونوڅخه عبارت دي چي دتوليدياسوداگري مالونودرانويلواوخرڅولولپاره سرته رسيږي.

### (ب) دپانگي اچوني فعاليتونه

هغه فعاليتونه دي چي په هغه کي پانگه اچونه کيږي.

### (ج) مالي فعاليتونه

هغه فعاليتونه دي چي داداروسره دپورونوپه موريدسرته رسيږي.

### دحسابداري ډولونه

#### (1) بهرني حسابداري

هغه حسابداري ته ويل کيږي چي په هغه کي داداري څخه بهرني غړوته معلومات ورکول کيږي ترټولوبنه مثال يي کلني راپوردي.

#### هغه کسان چي بهرني حسابداري ته ضرورت لکه

1: دکمپني خاوندان

2: پورورکونکي

3: سوداگران

4: دولتی اداری

5: مشتریان

**(2): کورنی حسابداری**

هغه حسابداری ته ویل کیږی چی کورنی کاراخیستونکی محاسبوی معلومات وړاندی کوی.

**بهرنی حسابداری:**

US-GAAP دامریکا په متحده ایالاتوکی دیوی اداری نوم دی اودنده یی دقواعدواومقرراتولاربنونه ده دهغه چالپاره چی په مالی ساحه کی دراپورونده په غاړه لری.

IASB-IFRS دادنړیوال هیئت لخوا ټاکل شوی معیارونه دی چی دنړی په زیاتوهیوادولکه هانگ کانگ روسیه اوداسی نوروکی کارول کیږی.



کنترول یوه فرانسوی کلمه ده چی معنی یی لورلیدنه ده.

تعریف:کنترول دفعالیتونودتنظیم څخه عبارت دی ترڅوهدفونه دطرحه شوی پلان سره سم لاسته راوړلشی.

**تفتیش**

تفتیش په لغت کی دپلټنی اولټولوپه معنی دی.

تعریف:تفتیش دراتلونکی کنترول یوډول دی چی دمالی اوحسابی فعالیتونوپه پای کی منځ ته راځی.

**دتفتیش ډولونه**

**1- راتلونکی تفتیش**

دهغه تفتیش څخه عبارت دی چی دحسابی فعالیتونوڅخه وروسته صورت نیسی.

**2- تیرتفتیش**

دهغه تفتیش څخه عبارت دی چی دحسابی فعالیتونودسرته رسیدوڅخه مخکی صورت نیسی.

**تفتیش په ساحه کی پلي کیږی**

1- دیوه فعالیت اجراپیلولوته وایی چی پلان اییبودنه اودهغه اجراکولوته تیاری پدی پراوکی ورگپوی.

2- روان تفتیش:کله چی هغه پلان په عمل کی پلی کیبری هم هغه وخت روان تفتیش مومی اودناسمواجراتومخنیوی کوی.

3- راتلونکی تفتیش: دفعالیتونودسرتیه رسیدوڅخه وروسته صورت نیسی.

### دنیوالمعیارونوسره سم حسابی تفتیش

لومړی کچه:دقوانینودرعایت،مقرراتو،فرمانونو،مصوباتواونورواسنادودخیرنی څخه عبارت دی .

دوهمه کچه:داقتصادیتوب اوریبنتنولی کچه ده.

دریمه کچه:دموڅودپلی کولوداغیزمنتوب کچه ده.

### دتفتیش اوکنترول موخی

1- په حساب نیولو اوورکولوکی سچه والی

2- داغیزمن او منلشوی تفتیش څخه ځان ډاډه کول

3- دجنسی شتمنیواقتصادی اوقانونی لگبنت

4- دجنسی شتمنیوساتنه

5- دراپورورکولو او حسابی چاروریبنتنولی

6- دطرحه شوی پلان دشاخصوپلی کول

### دتفتیش اوکنترول بنسټیزه دندی اوپرنسیونه

1- دعامه شتمنیودصیح حساب اخیستولوڅخه ځان ډاډه کول

2- دوزارتو، ادارو، بشاروالیو، بانکونو، کمپنیو اوداسی نورو دمالی او حسابی چاروپه اغیزمنه توگه کنترولول

3- ددولت دخدمتونودتحقق څخه کنترول

4- دپراختیایی او عادی بودجی دلگبنتونو تحقوالی



5- داسی تفتیش او کنټرول اجرا کول چی دیوه ډول خصوصی سکتور او ټولنیزی ودی دپراختیا او تقویت سبب وگرځی.

6- دتفتیش او کنټرول دلاری دعامه شتمنیوساتنه

7- د دولت د احکامو، فرامینو، مصوباتو د پلې کولو کنټرول.

8- د مادی شتمنیو او تخصیصاتو د اغیزمن پکارولو څرنګوالی.

### د څیرنی او تفتیش لوی ټکی

#### 1- داداری جهاتو څیرل

د منظور شوی تشکیل دیوی اداری دکارونو د څرنګوالی لپاره د دندو د لایحی مطالعه کول د دفتر د حاضرۍ کتل او د (م..... ۴۱) فورم سره دهغه د تطبیق کول د اکارد دی لپاره کووچی ځان ډاډه کړو.

د تحویل خانۍ د جنسونو په هکله معلومات لاسته راوړل د قیدیت په ډول د تحویل خانۍ د اوسیف (الماری) موجودول او د امانتداری پرنسپ ساتل.

د تحویل خانۍ د تنظیم او برابرولو تعلیمات نامی د ۴۹ مادی سره سم او د مالی کال په وروستیو کی موجودی لاسته راوړل د فرامینو لویو او نورو حکومتی دستورونو د پلې کولو څخه ځان ډاډه کول او د تفتیش د پخوانی استازی د قول څخه ځان ډاډه کول.

#### د محاسبی څانګه

د معاشاتو د اجرا کولو څخه څیرنه او دهغو کسرات کتل د (م..... ۴۱) فورم سره د خریداری او نورو لګښتونو معامله کول لکه د خریداری د بلانو غوښتنه او دهغه لګښتونو معامله کول چی د (م..... ۲۲) فورم سره د تحقیقاتو معامله کول د تخصیصاتو د دفتر څیرنه چی (م..... ۲۰) فورم ورته وایی او په اخرکی د قطعی راپور جوړول او د مالی وزارت ته دهغه استول او د باقیاتو لیرل (م..... ۹۰) فورم لمخی او د راپور استول یی د مالی وزارت ته.

#### 3- تادیات

د (م..... ۳۰) فورم د تادیاتو د دفتر څیرنه اجرا کول اړوند او د ډونه د تحقیقاتو د دفتر او د (م..... ۲۳) کتنه د (م..... ۳۰) سره او د وروستی بانکی حساب د شرحی دراپور د تطبیقولو په خاطر د (م..... ۸) فورم ترتیبول.

#### 4- د عوایدو څانګه

1- د مالی کال پلان غوښتنه او د بانکی حساب شرحه د (م..... ۲۹) او عوایدو سره

2- دهغه دزیاتوالی او لږوالی وروستی مطالعه

3- دعوایدو دباقیاتو مطالعه اودکال په اخرکی دهغه لاسته راوړل

4- دعايداتی سرچینو څیرل لکه شرکتونه، تاجران، گرځنده وسایل، کرایي جايدادونه، پمپ سټیشنونه کلینیکونه اوداسی نور.

26

## په عامه اداروکی کنټرولول

### کنټرولول

ستراتیژیک کنټرول

1: دټولنی دپراختیا په هکله

وړاندلیدنه اوڅیرنه

2: دعامة اداری لپاره بیلگی

اغیزمن کنټرول

1: اغیزمنی موخی

2: دربینتنی اوارز بنټونو پایلو او پلانی

مسایلو سیستماتکه مقایسه

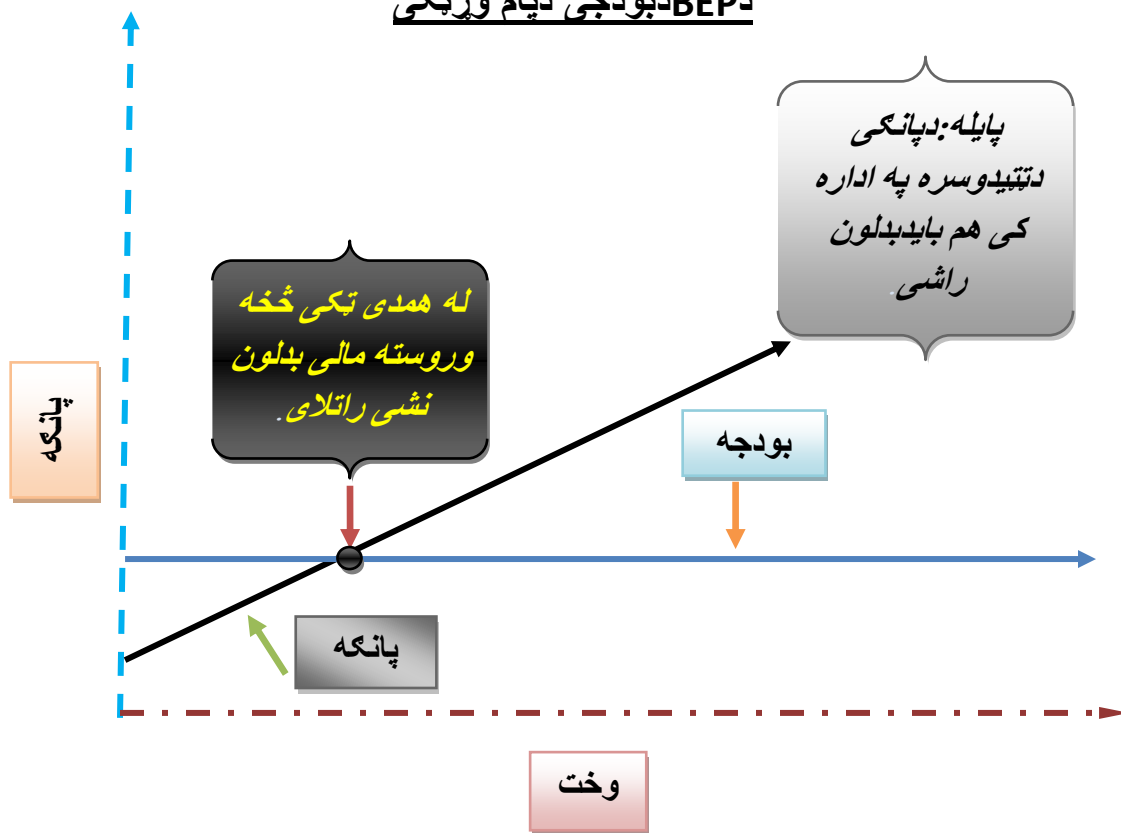
3: دتوپیرونو تجزیه او څیرل

4: دمعلوماتو سیستماتکه بهیر

### دکنټرولولو دوران (سایکل)



### د BEP د بودجی د پام وړ ټکی



### دعامه اداري څخه غوښتنې



### د منظم جوړولو د نوي سیستم موخې

#### یو مدیر باید لومړي



## سنٹی سیستم اودجورولونوی سیستم

29

سنٹی سیستم

نوی سیستم

- |  |  |
|--|--|
| 1: د عامل په مرسته مدیریت                      | 1: دمحصلول په مرسته مدیریت                       |
| 2: په کاری څانگه کی دوامداره مداخله            | 2: مدیریت دیوی فاصلی اوموخودپراوسره              |
| 3: متمرکز مدیریت                               | 3: خودی مدیریت دغیر مرکزی څانگی سره              |
| 4: وړاندی کونکوته دوندومسولیتونه اوسرچینوبدلول | 4: د مسولیت یوځای کول اودوړاندی کولولپاره سرچینی |
| 5: ددندوویشنه                                  | 5: یواوبل سره تړل                                |
| 6: کورنی اړتیاوته پاملرنه                      | 6: پرمشتریانوډیره پاملرنه                        |
| 7: بازار موندنی ته نه پاملرنه                  | 7: په بازار موندنه کی پاملرنه                    |
| 8: صرف مدیریت                                  | 8: د حسابونودوه گونی سیستم اوشفافیت              |
| 9: دانسانی سرچینومتتمرکز مدیریت                | 9: دانسانی سرچینوفعال مدیریت                     |

## داغيزمنتوب اوگورتيا چک لستونه

اغيزی په مدیریت کی  
ایا موربڼه کار سر ته رسو؟

کوم هدفونه باید  
لاسته راشي؟

ایادپام وړېله په منظمه  
توگه څارلی شو؟

ایا موردداسی پایلوڅخه  
هدفونه لاسته  
راورلایشو؟

کفایت په مدیریت کی  
ایا موربڼه کار سرته  
رسو؟

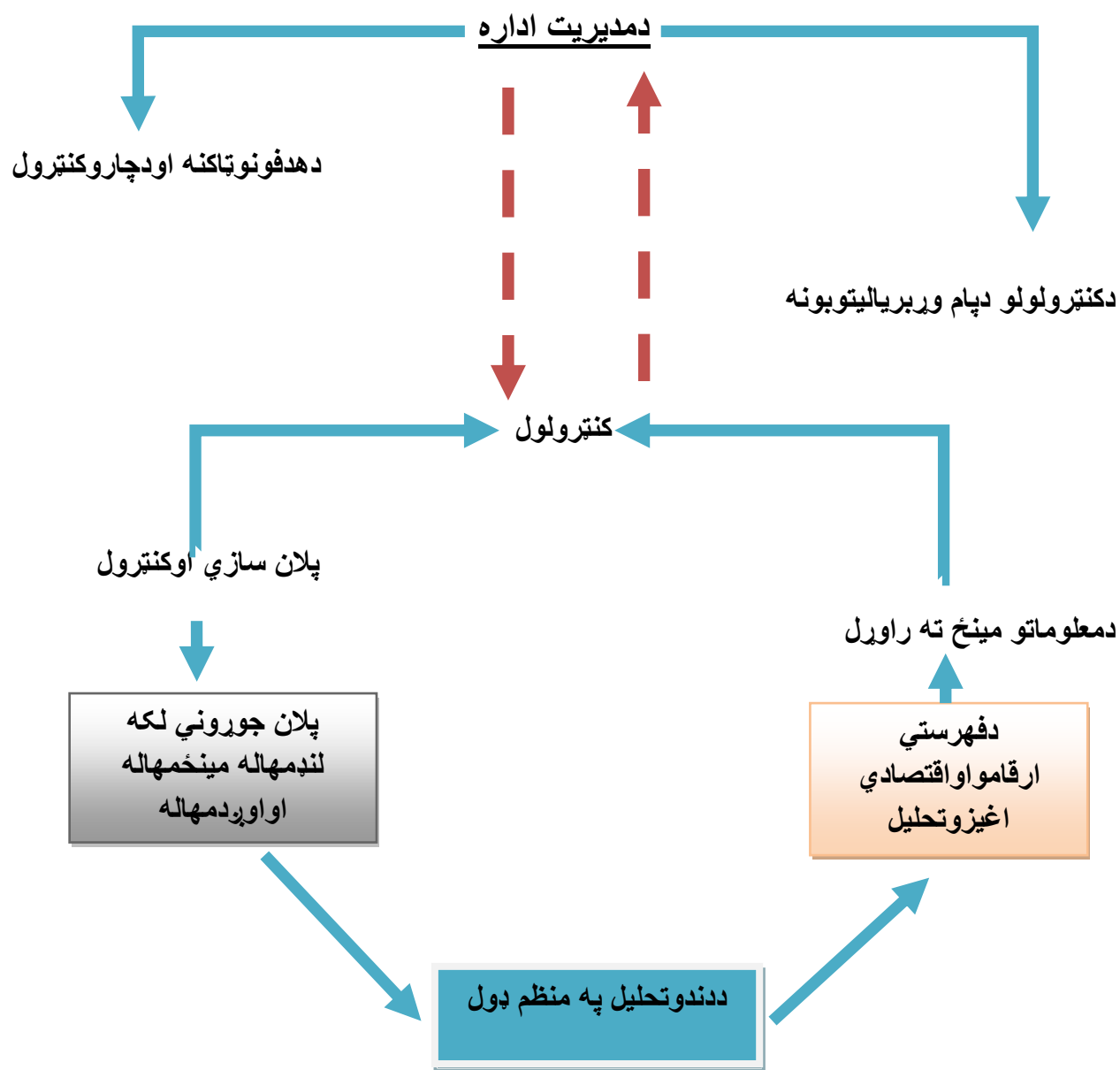
ایازمورکاری پایلي  
بڼي دي؟

زمورډکاری  
پایلوپانگوڅومره ده؟

ایازمورکاری پایلي  
گټوري دي؟

## دمنظم جوړونى نوي نمونى اودچاروکنترول

31



## فیدبک (Feed Back) یا بیاورکونه څه ته وایي؟

فیدبک دپیغام داخیستونکي عکس العمل دپیغام دلیردونکي په مقابل کي چي لیردونکي دپیغام دڅرنګوالي په اړوند باخبره وي.

فیدبک کیدایشي په څلورواړخونو کي یواړخ خپل کړي

### د فیدبک اصول

کله چي فیدبک ورکودغه لاندې اصول باید په نظر کي ونیسو

1: مثبت غوښتنه دمنفي غوښتنې پر خلاف

2: فوري فیدبک

3: دوه اړخیزه فیدبک

### داغیزمن فیدبک څرنګوالي

یوازي هغه وخت فیدبک ورکړي چي مقابل لوري له تاسو نه غوښتنه وکړي.

دامکان تر حده زیاروباسي چي ډیرلند فیدبک ورکړي

فیدبک باید مقابل لوري ترارزوني لاندې ونیسي

فیدبک ژرترژره وروسته دوضعیت دایدولوڅخه ورکړلشي

وروسته د فیدبک داوړیدلوڅخه باید څه وشي؟

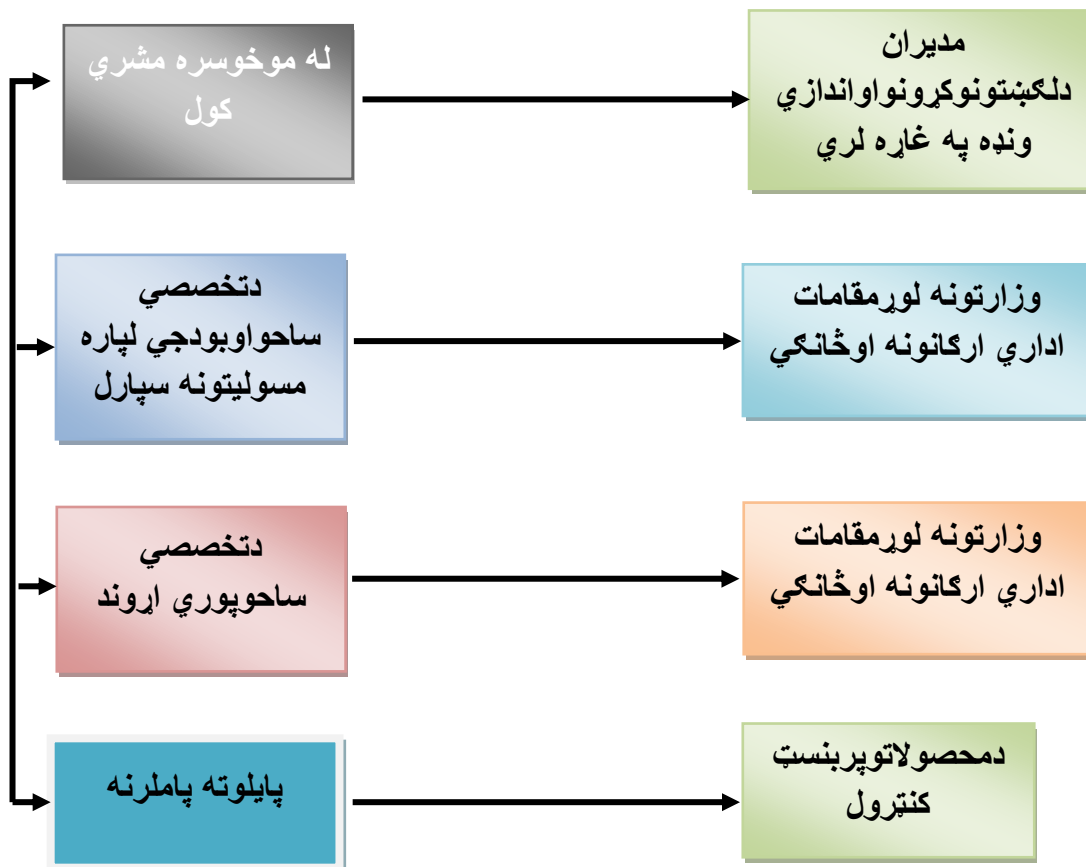
هغه وخت چي دمقابل لوري نه فیدبک اوري په ډیره سره سینه ورته غوړونيسي او هڅه مکوي چي

ژرترژره دځان دفاع وکړي دمقابل لوري نیوکي په خپله ژبه تکرار او ډیري یي وپوښتي.



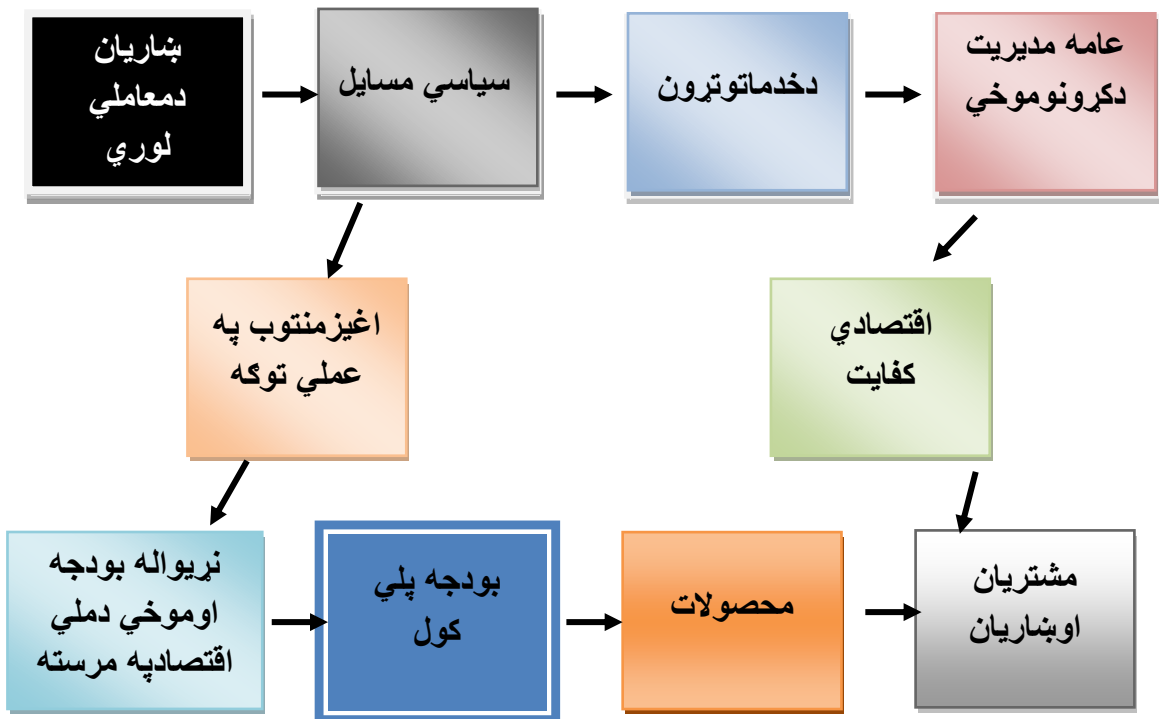
## دکنترول فلسفه

33



### دسیاسی چارو متقابلہ اغیزہ

34



### څلورډوله کنټرول

غیر متمرکزہ	متمرکزہ	کنټرول
دیولندہ مال پربنسټ د فردی تخصیصی د جزیاتو کنټرول	دټولو تخصیصی ساحتی د جزیاتو کنټرول	عملیاتی
داوردہ مالہ موخو تخصیصی ساحونمونه	دیوی اداری موخی دهغی د مرکزی ځانگی لځواتاکل کیږی	ستراتیژک

## راپور ورکونه

35

څه  
محتوا

څوک  
ليږدونکي  
اخيستونکي

ولي؟

مقصد

څه ډول  
وړاندیزونه

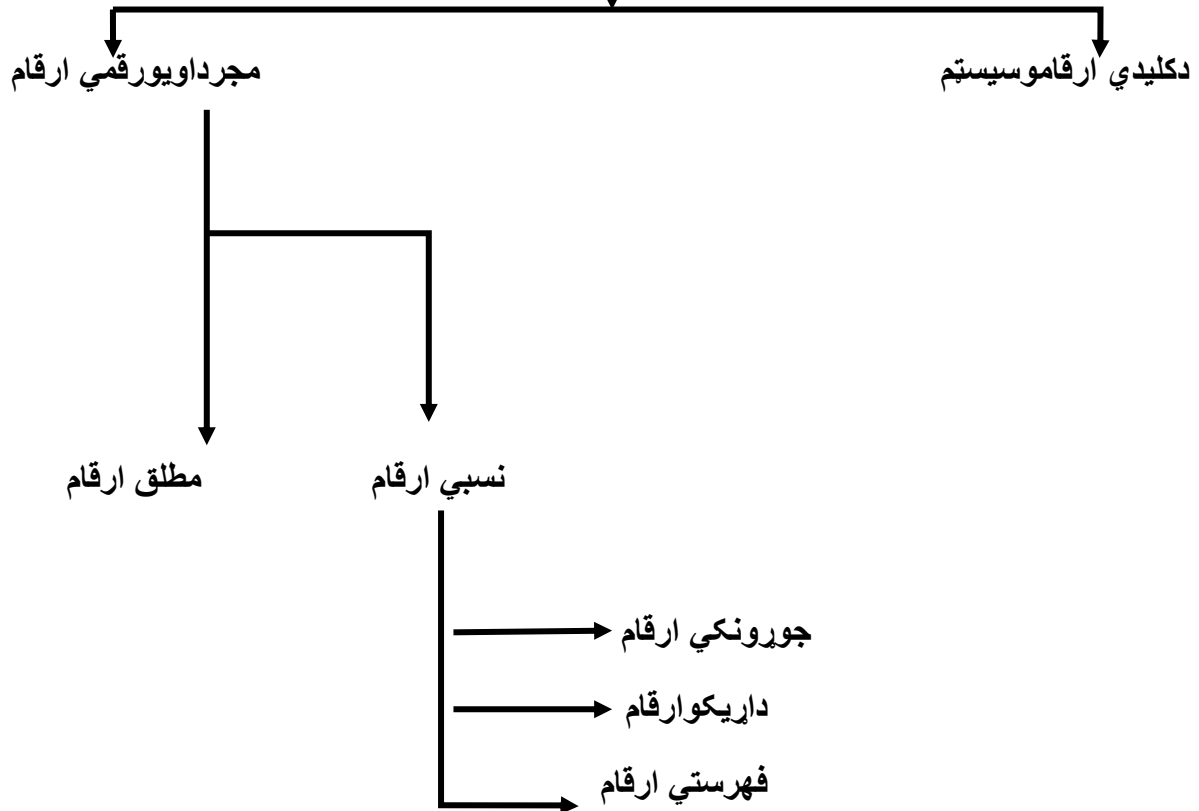
څه وخت  
څوځلي نيټه  
نوبت

## راپور دهی

نوعیت	معیاري رپورتونه	متغیر رپورتونه	لازم رپورتونه
فرصت	دځانگړي فرصت پرته	دموځوانحراف	ځانگړي ملزومات
مقصد	منظم معلومات	دخطر و نو اړوند راپور	دستونزو راپور

## کلیدی ارقام

### کلیدی ارقام



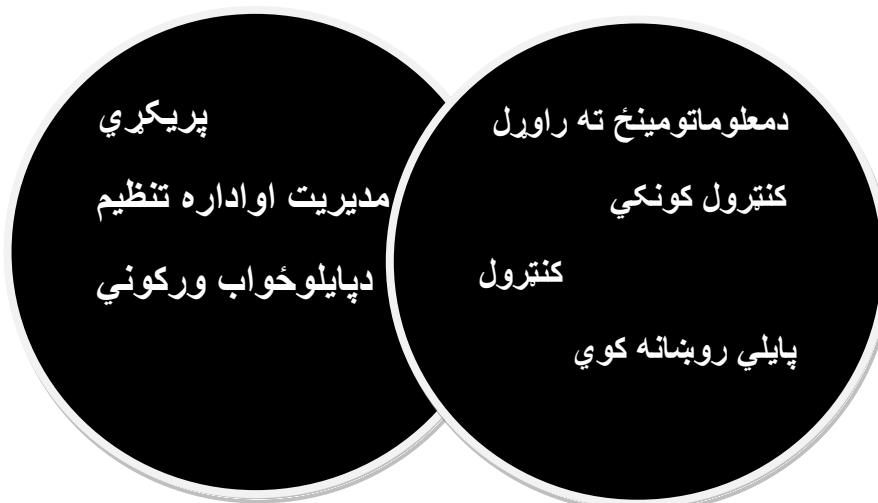
## دکنترول په وخت کی یوښتیزی یوښتینی

دپروژي مدیریت مالی اجرات پوري ترلي کومي موخي لاسته راوړي ترکومه حده	پلان	څه باید لاسته راشي؟
دتولیددڅانگي مدیریت ترکومه حده پلان شوي موخه لاسته راوړي ده	اوسني حالت	فعلا په کوم ځاي کی میشت یو؟
ولي مومینځنیخ هدف لاسته رانه وړ	دتوپیر تحلیل او تجزیه	ولي مو تخطي وکړه؟

1- پرته لدې چې متقابل گامونه واخلودکال په وروستيو د توليد په اړوند بودجوي توپيرونه غوښتنه لرو	وراندلیدنه	څه ډول مخ ته تلایښي؟
---	------------	----------------------

### داداری مدیریت کنترولول

37



### بودجه

د بودجې هر اړخیزه پیرندنه

بودجه په کلي مفهوم سره د دولت د قانوني سند څخه عبارت ده چې په هغه کې د عوایدو او لګښتونو مجموعه د یوې معینې مودې لپاره ټاکل شوي وي، یاپه بل عبارت د یوې پروژې لپاره د مالي پلان څخه عبارت ده، یعنې بودجه د یوه وړاندیز یوه مهمه برخه ده ځکه د یوې پروژې مالي بڼه وړاندې کوي.

### یادونه

د یادولو وړ ده چې دولتي بودجه د پارلمان لخوا تصویب کېږي او دهغه وروسته چې تصویب شي بیا اجازه ورکول کېږي چې په مصرف ورسېږي او د بېخایه مصرف څخه یې ډډه وشي.

### د بودجې یو لړ اصطلاحات

نماینډګي: د دولتي ادارو هغه لمرې واخرونه دي چې د حسابي اړیکو د لحاظه د ماليي دوزارت سره وي.

مالي کال: مالي کال هغه کال دی چې دهغه په پیلیدو حسابي معاملي پیل کېږي او دهغه د پای ته رسیدو سره پایته رسېږي، خو ځینې دولتي حسابي معاملي د راتلونکي مالي کال څومياشتې په برکي نیسي.

**بودجوي کال :** دمالی کال څخه وروسته کال دبودجوي کال په نامه یادېږي، دبیلگي په توگه سړکال دمالی کال په نامه یادېږي اوراتلونکي کال دبودجوي کال په نامه یادېږي.

**عادي لگښتونه :** عادي لگښتونه هغه لگښتونه دي چې دگټي لپاره دي اوپه هره ربع کي دتخصیص په ډول کارول کېږي لکه معاشات.

**پراختیایي لگښتونه :** هغه لگښتونه دي چې دگټي لپاره نه وي لکه دښوځي ودانول، دسرکونو جوړول اوداسي نور.

**ددولت عادي مدرکونه :** هغه مدارک چې هرکال دولت دهغه څخه په عادي ډول عوایدلاسته راوړي لکه مالیات، محصولات اوداسي نور.

**پراختیایي مدارک :** په پراختیایي مدارکو کېږي پراختیایي لگښتونه صورت نیسي دغه مدارک دپیسو دچاپولو اوداسي نورو څخه عبارت ده.

**دلگښتو منظور اصل :** دادري واحدونو لپاره ددولت بودجه دعمومي موازني په چوکاټ کي دلگښتونو دوروستي کچي دمنلو څخه عبارت ده.

**زیاتوالی یا تزید :** دمالی کال دمنظوري په اصل باندې دبودجوي دکال دلگښتونو دوروستي کچي په پام کي نیونلو سره دهغه اړینو برخو لگښتونه چی دهغوي دزیاتوالي قبولول وکړي.

**تنقیض :** هغه پیسې چی دلگښت اوارتیاخڅه زیاتي وي دبودجوي دکال لپاره دتنقیض په ډول لیکل کېږي.

**څلوریزه :** یوکال په څلوروبرخو ویشل کېږي چې هره برخه یې دري میاشتي اوهرودرومیاشتو ته یوه ربع یاڅلوریزه ویل کېږي.

**تخصیص :** دلگښتونو دلیکل شویو دوروستي کچي اودادري ریاست په مرسته دبودجوي جوړولو ته په کتنې کي دمالیې وزارت کي واحدونو ته ورکوي تخصیص ویل کېږي.

**فورمه :** دهغه جدول څخه عبارت ده چې دټاکل شوي عمودي اوافقي خانو درلودونکي وي اودیوه ټاکل شوي موضوع دحساب شرحه وړاندې کوي.

**مقررہ :** دهغه کروڅخه عبارت ده چې دقانون سره سم هغه سرته ورسېږي.

**طرز العمل کرنلاره :** دهغه رڼاخڅه عبارت ده چې دهغي پراساس چاري اجرا اوسرته رسېږي.

**پروژه :** دیوه ټاکل شوي هدف څخه عبارت ده چې دپیل اوپاي درلودونکي وي.

مالي دوره: په عام لحاظ ديوې ټاکل شوي حسابي دوري څخه عبارت ده.

وړاندیز شوي بودجه: د مالي پروگرامونو د پراختيا څخه عبارت ده چې دمطالعي څخه وروسته ولورومقاماتوته وړاندي کيږي.

تصويب شوي بودجه: د مالي پروگرامونو څخه عبارت ده چې دلورومقاماتولخوا تصويب شي اوکلني منظوروتاکي.

د بودجي دوران: د دې لپاره چې دهيواد مالي چاري او اداري سيستم د بودجي پراجراکولو او تنظيم پراخولپلي شي څلورلاندې پړاوونو باندې پلي شي.

1: د بودجي ترتيب او وړاندز: د بودجي تنظيم دهيواد اداري دستگاه ووله مهمو دندو څخه دي.

2: د بودجي تصويب: د بودجي تصويب دولسي جرگي او مشرانو جرگي دندو څخه دي.

3: د بودجي اجراکول: د بودجي اجراکول او بودجي اړوند حسابونو تنظيمول د مالي وزارت له دندو څخه ده.

4: د څارني پړاو: د بودجي څارنه په لومړي پړاوکي دولسي جرگي او اجرايه قوي له دندو څخه ده.

### د بودجي ډولونه: بودجه دوه ډولونه لري

1: عادي بودجه: دهغه بودجي څخه عبارت ده چې ديوې ټاکلي مودي لپاره ترتيب شوي وي ، او دولت د لگښتونو او عوايدو سرچيني له ځانه سره ولري.

2: پراختيايي بودجه: دهغه بودجي څخه عبارت ده چې د پراختيايي پروگرامونو لگښتونه د ځانه سره ولري.

### د بودجي بنسټونه

1: بشپړ بنسټ: عبارت دهغه بنسټ څخه دي چې ټوله بودجه پرته له کموالي وليکل شي اوولسي جرگي ته وړاندي شي.

2: د تيرو پربنسټ: دا پدي معني چې دولت عوايد او لگښتونه د مالي کال د پيليدو څخه دمخه دکيفيت څخه ډک په نظرکي ونيول سي.

3: دکال پربنسټ: ټولي ماليي بايد هرکال جلا او دسره جوړه سي.

4: د تعادل پربنسټ: دولت پلانونه بايد دواړي خواوي دبيلانس په ډول ولري يعني عوايد بايد لگښتونه پوره کړي.

5: ښکاره بنسټ: پلانونه باید هر کال څپاره شي لکه په افغانستان کې بودجه د مالي وزارت لخوا په کتابي شکل جوړېږي.

### د بودجې د جوړولو ویراونه

1: د لگښتونو د پیراونو تخمینول.

2: د بودجې جوړول.

3: کنټرول

4: تجزیه او کنټرول

5: د بدلون مدیریت

### د بودجې جوړول

1: د کارکوونکو لگښتونه لکه معاشات او مرستې

2: پرته د کارکوونکو د لگښتونو لکه توکي، ودانې، کرایه، پستي لگښتونه

د بودجې جوړول دلاندې مسایلو درلودونکي دي

1: د موخو ټاکل

2: د بودجې ټاکل

3: د بودجې د پلان جوړول

4: د بودجې درېښتینو لگښتونو څارنه

5: د بودجې درېښتني حالت کنټرول

6: دوخت تنظیم

7: د تدارکاتو تنظیم

### د وارداتو وړاندایښنه



### 1: په مستقیمه مخامخ ډول

په دغه طریقه کې مخامخ د وارداتو وړاندلیدنه کوي چې د طریقې په امان کې مروجې ده.

2: په دې طریقه وړاندلیدنه په پام کې نده نیولې، بلکې تیرکال یې په پام کې نیولې دي او په هغه اندازه عواید زیاتوي.

41

### 3: د زیاتولو طریقه

دا هغه طریقې ده چې د وروستي کال عواید په نظر کې نیسي او هر کال پر هغه باندې یو ټاکلې شوي اندازه عواید زیاتوي.

### نتیجه

هر کله چې بودجه جوړونکي بودجه جوړوي نو باید د دې واره نقطې په نظر کې ونیسي د وارداتو وړاندلیدنه په عمومي توګه د مالیې وزارت د وارداتو د څانګې لخوا سرته رسېږي نوسره د هغه څانګې چې واردات ولري هغه خپلې فورمي ډکوي او د مالیې وزارت د وارداتو څانګې ته یې استوي او په اخر کې د مالیې د ټول هیواد واردات جوړي او شورا ته یې وړاندې کوي.

**Get more e-books from [www.ketabton.com](http://www.ketabton.com)  
Ketabton.com: The Digital Library**