اداره او مدیریت

Administration

Management& Accounting

لیکوال: فرهاد داوری

Skype: noori224
Ph# 0708325542

Email: Farhad_dawari@yahoo.com

د مدیریت (Management) په اړه عمومیات

What is management مدیریت څه ته وایي؟

- **لغوي تعریف:** دانګلیسی ژبی لغت Management اسم دی او Manageفعل دی چی په لغت کی دانتظام او ترتیب معنا لری او په اصطلاح کی منجمنټ د وګړو په ماهرانه توګه تنظیمول او اداره کولو ته وايي.

د مدیریت یو ستر کار پوه په شلمه پیړی کی چي ماری پارکرفولیټ نومیده مدیریت يي پدي مفهوم " دنورو په مرسته د کارونو سر ته رسول په ماهرانه توګه " تعریف کړی دی.

- مدیریت یا اداره هغه علم او هنر دي چي یو زیات شمیر خلك تر خپلي لارښؤوني او کنترول لاندي راولي او هغوي ټول د یو ګډ هدف او مقصد په لوري په ډلیزه توګه سؤق کړي.

اداره پدي ډول هم تعریف شویدی: اداره یو جمعي نظم دي چي یو شمیر وګړي د ټا کلومقاصدو د تر لاسه کولو لپاره په هغي کي تنظیم شوي وي تر څو د خاصو قواعدو پر بناء یو د بل په مرسته ځان هدف ته ورسوي.

- مدیریت یا اداره هغه جمعي نظام دی چي مقصد يي د ځانګړو بنسټونو او لارو چارو له مخي په کم وخت کي په اسانه توګه د اهدافو د تر لاسه کولو په خاطر له منابعو څخه په اغیزمنده توګه استفاده کول دي.

که په ساده ژبه يي ؤوایو نو د اداري د موجوده وسایلو په مرسته د خلکو څخه کاراخستلو ته مدیریت یا منجمنټ وایي.

منجمنټ (Management) او اداره (Administration) څه توپیر لري :

منجمنټ هغه میتود، طرز او طریقه ده چې په ذریعه يې مادي وسایل او بشري زېرمي په اغیز من ډول استعمال او د لږ وخت او لږ زیار په ویستلو ټاکلي مؤخې تر لاسه کیږي. مګر اداره یا Administration هغه ځاي او محل دی چي یو شمیر کارکؤونکي پکي د وضع شویؤ مقرراتو په رڼا کي د مادي او نورو زیرمو څخه په استفاده دندي سرته رسوي تر څو ټاکلي اهداف تر لاسه کړي د منجمنټ یعني د اداره کولو طرز او طریقي په اداره یا Administration مستقیمه اغیزه لري که چیرې د منجمنټ عملیه دهغې بنسټونو ته په پام کې نیولو سره په سم ډول صورت ونیسي نو اداره او سازمان د پرمختګ خواته ځي او په پام کي نیول شوي اهداف تر لاسه کوي ، او باالعکس که چیرې د منجمنټ طرز او طریقه ناسمه او بنسټونه يې په پام کې ؤ نه نیول شي (عملي نشي) نو اداره او سازمان د ناکامی خواته درومي او ویل کیږي چي نومړي اداره بې کاره او وروسته پاتې اداره ده .

From safar mohammad sherzad face book download(104)

د اداري څلور کِليدي دندي: Four Functions of Management

1. پلان نیونه: (Planning)
2. تنظیمونه: (Organizing)
3. رهنمایی: (Leading)
4. کنترولونه:(Controlling)

۱. پلان نیونه:- Planning

پلان نیونه یوه پروسه ده کوم چې د منیجرانو په ذریعه د مناسبو اهدافو د تشخیص او انتخابولو په مقصد استعمالیږي ، او همدارنګه د یو سازمان لپاره د یو کار یا عمل د کړنلاري څخه عبارت دی .

یا په بل عبارت پلان یوه ذهني طرحه ده چې د اداري او غیر اداري اشخاصو لخوا د ټاکلو مؤخو او اهدافو د لاسته راوړلو لپاره ترتیب او تهیه کیږي .

یا په بل عبارت د مؤخو ټاکل او دهغې د لاسته راوړلو لپاره د برنامو ترتیبول عبارت د پلان څخه دی.

پلان یوه داسي عملیه ده چې دهغې د وجود څخه بغیر هیڅ ډول کړنې په سم ډول سرته نشي رسیداي او هم بې پلانه کارونه بنې پایلې او لاسته راوړنې نلري.

د پلان په پروسه کي تر هر څه د مخه باید لاندي پوښتنو ته ځواب پیدا شي.

۱. څه باید وشي What can be done?

۲. دا باید څه وخت وشي When it can be done?

۳. او دا باید څنګه وشي How can it be done?

د پورته ذکر شوي پوښتنو ځوابول د یو غوره پلان ښکارندوي کوي، د پلان نیونې دنده مونږ ته دا معلوموي چې څومره به دغه سازمان باکفایته او مؤثره وي، او همدارنګه مونږ ته د یو سازمان ستراتیژي معلوموي .

<u>د پلان جوړونې ګټې (Advantages of Planning) :-</u>

۱ – پلان جوړونه د مؤخو په ټاکلو کې مرسته کوي، کوم چې یوه اداره یې د لاسته راوړلو لپاره هلې ځلې کوي.

۲ – پلان جوړونه مدیر او اداري پرسونل ته د هغوي دندې او وظایف روښانه کوي.

۳ – پلان جوړونه دهغه ستونزو او مشکلاتو په روښانه کولو کې مرسته کوي کوم چې په راتلونکې کې د اداری د اهدافو د لاسته راوړلو مخنیوې کوي.

٤ – پلان جوړونه د اداري د کړنو او وظایفو په څارنه کې مرسته کوي ځکه چې د پلان څخه بغیر څارنه او کنترول ناشونې دی .

٥ – د مناسب پلان ترتیبول په اداره کې د ستونزو او ستړیاؤ د کمیدو باعث ګرځي.

٦ – پلان جوړونه د تولید او محصول په کچه کې زیاتوالی رامنځته کوي.

٧ – د پلان د ترتیب په صورت کې اداره کولاي شي چې په کم لګښت او مصرف خپلې مؤخې لاسته راوړي.

<u>پلان جوړونه د چا دنده ده ؟</u>

لکه څرنګه چې پلان جوړول د یوي اداري مؤخو ته د رسیدو لپاره لومړی اساسي رکن دی ، نو پکار ده چې داسې پلان ترتیب او تهیه شي چې تطبیق یې اسان او تاکلي اهداف ورڅخه لاسته راوړل شي پلان جوړول په یوه اداره کې د اداري د باصلاحیته آمر او هغه څوک چې د اداري په پورته او لوړو منصبونو کې قرار لري وظیفه او دنده شمېرل کیږي .
د یادؤني وړ ده چې هغه پلان کوم چې د اداري څانګو د آمرینو په صلاح مشوره او همکاری ترتیب شي، پلي کیدل یې اسان، او په نسبي ډول د ستؤنزو څخه خالي وي .

د پلان ډولونه : Types of Planning

پلان مختلف ډولونه لري چې مونږ ور څخه په لاندې ډول یادؤنه کؤو:
الف: د پلان ډولونه د مودي (وخت) له حیثه .
پلان د وخت په نظر کې نیولو سره په دري ډوله دی : -
١ – لنډ مهاله پلان Short Term Plan : دا ډول پلان د لنډې مودې لپاره ترتیبیږي چې اټکلي موده یې د یو کال څخه تر دریو کالو پورې رسیږي .
٢ – منځ مهاله پلان یا Medium Term Plan : د دې ډول پلان موده د لنډ مهالې مودې پلان څخه زیاته، یانې د دریو کالو څخه تر پنځو پورې رسیږي .
٣ – داوږدې مودې پلان یا Long Term Plan : د دې ډول پلان موده د پنځو کالو څخه پورته شمېرل کیږي ب: **د شمؤلیت او غیر شمؤلیت پر بناء پلان په دوه ډوله دی :-**
١ – جامع پلان یا (Comprehensive Plan) : د هغه پلان څخه عبارت دی چې د یوې اداري یا پروژې ټول اړخونه او فعالیتونه په برکې ولري لکه د تولید فعالیتونه، د کارګرو فعالیت، تمؤیل او داسې نور...
٢ – کوچنی پلان یا(Micro Plan): د هغه پلان څخه عبارت دی چې د یوې اداري د یوې څانګې او یا هم د یوې پروژې د یوه بخش او څانګې لپاره ترتیب او تهیه شوې وي، لکه د یوه تولیدي شرکت لخوا د توکو د خرڅلاو لپاره د بازار موندني پلان ترتیبول.

ج – د جغرافیوي مؤقعیت پر بناء د پلان ډولونه:-

١ – ملي پلان یا National Plan : دهغه پلان څخه عبارت دې چې د یوه دولت د ټولو اداري واحدونو لپاره ترتیب شوی وي او ټولې اقتصادي او ټولنیزې پروژې په بر کې ولري او یا هم په ملي سطحه د یوې پروژې لپاره تهیه شوی وي .
٢ – سیمه ایز یا حوزوي پلان. Regional Plan : دا ډول پلان دهغه پلان څخه عبارت دې چې په دولت کې د یوې سیمې یا زون د پاره تهیه شوی وي .
٣ – محلي پلان یا Local Plan : محلي پلان دهغه پلان څخه عبارت دې چې نه په ملي او نه هم په حوزوي سطحه ترتیب شوی وي، بلکې د دولت د محلي واکمنانو لخوا دهمغه اداري واحد لپاره او یا هم د مرکزي واکمنو اشخاصو لخوا د دولت د یوه اداري واحد یا محلي لپاره ترتیب شوی وي.

په پلان جوړونه کې ستؤنزې :-

د یوه کامیابه او بریالي پلان د ترتیب پر مهال کیداي شي یو لړ داسې ستؤنزې او مشکلات رامنځته شي چې که چیرې اداره چیان ورته پاملرنه ونکړي نو د پلان مؤثریت او اغیزه د منځه یوسي او په پاي کې پلان د ناکامی سره مخامخ کیږي نو پکار ده چې د پلان جوړولو پر مهال

دی اداره چي د ډیرې پاملرنی څخه کار واخلي او داسې پلان ترتیب کړي چې په راتلؤونکي کې د ستؤنزو او مشکلاتو سره مخامخ نشي تر څو ورڅخه ښی لاسته راوړنې ولري.
مونږ دلته د پلان په اړه یو لړ هغه ستؤنزو ته اشاره کؤو چې اداره چې نوموړو ته د نه پاملرنې په صورت کې په راتلؤونکې کې د ستؤنزو سره مخامخ کیداي شي .

- ❖ په هغه صورت کي چي اداره چي د پلان ترتیب او تهیه کول کاملاً نورو ته وسپاري او خپل ځان د پلان جوړونې په پروسه کې شامل نکړي.
- ❖ اداره چي خپل ځان په هیڅ او ناچیزه مسایلو کې ښکیل او د پلان جوړولو لپاره مناسب فرصت او مؤقع پیدا نکړي او په پاي کې بې ارزښته او د ټیټې سویې پلان ترتیب او جوړ شي، د اوږدي مودې پلان د جوړولو لپاره د تکتیکې پلانونو او پلانچو په څرګندولو او روښانه کؤلو کې پاتې راتلل .
- ❖ د پلان جوړولو لپاره د مناسب او ساتونکې چاپیریال په برابرولو کې پاتې راتلل .
- ❖ د پلان جوړولو په پروسه کې د مناسبو اشخاصو (د شعبو آمرین) نظریاتو او څرګندونو ته اهمیت نه ورکول، یعني دهغوي عدم مشارکت د پلان په ترتیب کې .
- ❖ د ادارې کارکؤونکو د دندو د ارزیابی په مؤخه د پلان څخه د یوه ریښتني معیار په توګه ګټه نه پورته کول .
- ❖ د لوړ رتبه اداره چي لخوا د اداري واحدونو او شعباتو د اوږدې مودې پلانونو نه ارزیابي کول.
- ❖ د لوړ پوړو اداره چیانو لخوا خپل ځاني داسې تصمیم نیول چې د رسمي پلانونو سره متضاد او په ټکر کې وي.
- ❖ د یوې داسې بدلون نه منؤنکې او ستؤنزمنې طرحې جوړول چې د نوښت او پرمختګ مخنیوی کوي.

د پلان عناصر :

لکه څرنګه چې مو مخکي یادونه وکړه چې پلان د اداري لومړۍ مهم او اساسي رکن دي او د یوي اداري یا پروژې کړني او فعالیتونه د پلان څخه بغیر صورت نشي نیولاي، نو پکار ده چې د پلان عناصر په بشپړ ډول تر څیړني لاندي ونیسو:

١ – اهداف یا Objectives
٢ــ مقصد یا Purpose
٣ – تګلاره یا Policy
٤ – برنامه یا Program
٥ – لازم وسایل او مواد یا .Materials

- اهداف:-

- هدف هغه څه دي د څه لپاره چې تولي کړني ترسره کیږي.
- په یوه ارګان کښې مختلفي شعبي مختلف اهداف لرلی شي، لکه د مارکیتنګ شعبه د پیرودونکو د جلبولو هدف لري، ترانسپورت د موټرو د اماده کولو هدف لري خو ټول په اخر کښې د یوه هدف لپاره کار کوي کوم چه حاصل دی.

- مقصد:-

- د یوي اداري اساسي کړني په نښه کوي. لکه د یوه کاروبار اساسي مقصد صادرات او واردات دي ، د پولیسو مقصد د خلکو امنیت تامینول دي او داسي نور...
- مقصد باید د مختلیفو کړونو له لاري دلاسته راوړولو امکان ولري او د ارګان په وس وي.

- تګلاره:-

- د اهدافو د لاسته راوړولو لپاره تګلاره جوړیږی. تګلاره اوږدمهاله یا لنډ مهاله وي.
- تګلاره ضروري کارونه او د هغوی لپاره امکانات برابروي یايي په نښه کوي.
- تګلاري ډیر مهم رول لري او باید په دقت غوره شي.

- پالیسي:-

- پالیسي هغه تګلاري دی کوم چي د فیصلی کولو لپاره یوه لاره هواروي. لکه تاسي غواړي چي ستاسي کارمندان خریداري وکړي خو دوي تر ٥٠٠٠ افغاني پوري د خریداري حق لري او تر دی پورته بیا د لوړو چاروکو پوري اړه پیدا کوي .
- پالیسي د ستؤنزو له واقع کیدلو مخنیوی کوي.

- قوانین:-

- قوانین په مختلف ډول دي البته په اداره کښي قوانین ساده وي کوم چه د کنټرول لپاره پیاده کیږي.

- پروګرامونه:-

- پروګرامونه د مختلفو اهدافو، کړنلارو او پالیسیو مجموعه ده.
- پروګرام همیش د بودیجي له لاري تقویه کیږی.

- بودیجه:-

- بودیجه هم د پلان یو ډول دی.
- بودیجه د هغه مالی امکاناتو په نښه کول دي کوم چه د فعالیتونو د ترسره کیدلو لپاره لازم وي.

- بودیجه همیش په حسابي رقمونو تعبیریږي.

پلان باید لاندې ځانګړتیاوې ولري :-

1. پلان باید د ټاکلي څرګند او نهایي هدف لرؤنکې اوسي .
2. پلان باید حقیقي او لاس ته راوړنکې وي یعنې په خیالاتو بناء نه وي .
3. په پلان کې باید ټول هغه اداري سیستمونه چې د پلان د پلي کېدو دنده په غاړه لري په مفصل ډول واضح او څرګند شوي وي .
4. پلان باید د ځاي ، وخت او د هغه شرایطو او حالاتو سره سم ترتیب او تهیه شي په کومو کې چې تطبیقیږي .
5. پلان باید د نوښت او بدلون وړتیا ولري .
6. پلان باید د یوې اداري یا پروژې دپاره د ښکته نه ؤ پورته خوا ته ترتیب شوی وي ، پدې مانا چې لومړی باید د ټیټو او ښکته سطحو د پاره فرعي او کوچني پلانونه ترتیب شي او بیا وروسته د لوړو او پورته اداري سطحو او سویو پلان ترتیب شي .
7. پلان باید د پلي کېدو او تنفیذ څخه د مخه څرګند، واضح او روښانه شي او هم باید د پلان پلي کؤونکوته دهغه څخه د مؤخو د لاسته راوړلو په باره کې د مناسبې رویې او لیارې د کارولو لارښؤونه او توصیه وشي .
8. پلان باید د پلي کېدو او تطبیق پر مهال وڅارل شي، تر څو منځته راغلي ستؤنزې او خنډونه لیرې او په راتلؤنکي کې د کومې ستؤنزې او خنډ سره مخامخ نشي .
9. د پلان د ترتیب او دهغه د څارنې پر مهال باید انساني کرامت اړیکي او چال چلند په پام کې نیول شوی وي ، ځکه چې انساني برخورد او رویه د اداري پرسونل تر منځ د بل هر څه په نسبت د ادارې د مؤخو په لاسته راوړلو کې مهم نقش او رول لري .

Organizing تنظیمؤنه یا سازماندهی:

په تنظیمؤنه کې منیجران د سازماني اعضاؤ تر منځ د کاري روابطو لپاره یو ساختمان ایجادوي کوم چې په بهترین شکل سره دوي ته د ګډ کار کؤلو او د اهدافو د لاسته راوړلو اجازه ورکوي.
منیجران خلک د وظایفو د ترسره کولو په خاطر په ډیپارټمنتونو طبقه بندي کوي .
همدارنګه منیجران د خلکو لپاره د صلاحیت او مسؤلیت حدود نقشه بندي کوي .
یو سازماني ساختمان یا Organizational Structure د تنظیمؤنې نتیجه یا Outcome دی، د دغه ساختمان کارکؤونکي یا Employees تشویق او همغږي کوي تر څو د اهدافو د لاسته راوړلو په خاطر باندې په ګډ شکل کار وکړي.

د سازماندهی یا تنظیمؤنې تعریف او مفهوم :

د سازماندهی د کلمې اطلاق په هر هغه جماعت ، ټولګي یا خلکو کیدای شي چې د ګډ هدف دلاسته راوړلو لپاره هلې ځلې کوي .
د یوه ټولنیز عمل د سرته رسولو لپاره د یوه لازم او مناسب سیستم او طریقې اختیارول چې د اداري د ټولو کارکؤونکو لپاره پکې د صلاحیتونو او مسؤلیتونو پر بناء دندې او وظایف تعین او ټاکل شوی وي نوعبارت د سازماندهی څخه دي .
په لنډ ډول ویلاي شو چې سازماندهي د یوه ګډ هدف لرونکي ټولګي خلکو د دندو، مسؤلیتونو، صلاحیتونو او دهغوي تر مینځ د دندو د اجرا پر مهال د اړیکو د ټاکلو څخه عبارت ده .

د سازمان ورکؤونکی رول او اهمیت په اداره کی :

تکړه او وړ تنظیمؤونکی یا Organizer په کاري ادارو کې هغه څوک دی چې د اداري کارکؤونکو ته دندې او وظایف د خپلو رشتو او تخصص سره سم داسې تقسیم بندي او د اړتیا وړ وسایل ورته ټاکي تر څو خپلې دندې او وظایف په اسانه او ساده ډول سرته ورسوي او ټاکلي اهداف ورځخه لاسته راوړي .

د سازماندهی ډولونه :-

سازماندهي دوه عمده ډولونه لري .

١ – رسمي سازماندهي یا Formal Organization

٢ – غیر رسمي سازماندهي یا Informal Organization

رسمي سازماندهي :

دا سازماندهي د یوې اداري د کړنو ځرنګوالي روښانه کوي او هم راښايي چې څوک ؤ چاته مسؤل دی یا په بل عبارت دا ډول سازماندهي د وظایفو جزئیات څیړي د دندومسؤلیتونه او صلاحیتونه ټاکي ، دهغوي د سرته رسولو طریقي روښانه او طبقه بندي کوي چې دا طبقه بندي او تحلیل د وظایفو د یوې اداري یا سازمان د کارکؤونکو تر منځ اړیکو ته په پام کې نیولو سره صورت نیسي، یعنې طبقه بندي تحلیل او تجزیه د وظایفو پرته د اشخاصو او دهغوي تر منځ د اړیکو په نظر کې نیولو سره .

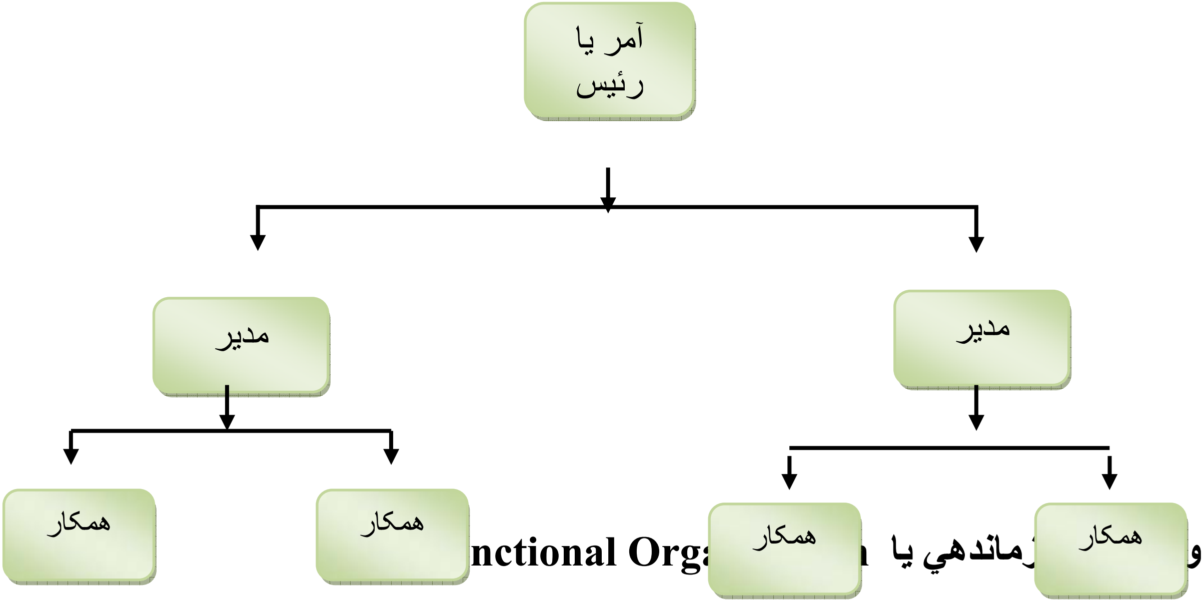
رسمي سازماندهي په خپل وار په څو برخو ویشل شوی چې عبارت دي له :

الف: Line Organization مستقیمه سازماندهي :

دا ډول سازماندهي د ډیرې مودې راهیسې موجوده ده چې لښکري او فوځونه به په دې ډول سازماندهی منظم کیدل نو د دي وجی نه دي ډول سازماندهی ته عسکري سازماندهي هم وایي .

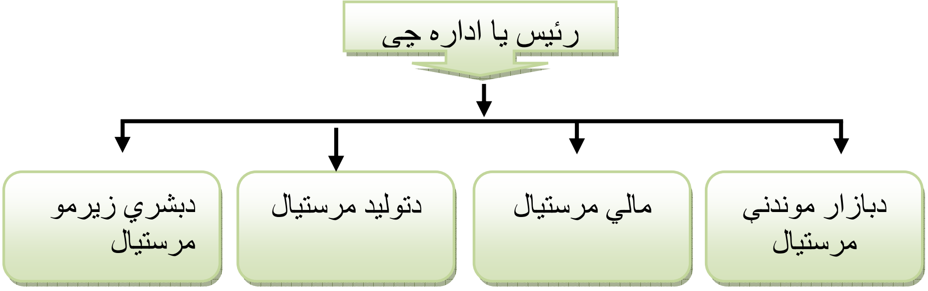
په دې ډول سازماندهی کې هر اداره چي د خپلو مادونانو د مشرتابه په توګه د پوره واک او صلاحیت خاوند وي چې پدې ډول سازماندهی کې واک او صلاحیت د پورته خوا څخه ؤ ښکته خوا ته په فوري او مستقیم ډول حرکت او انتقال مؤمي .

په لاندیني دیاګرام کې Line Organization په څرګند ډول لیدلی شو :



ب – و ... زماندهي یا ... nctional Org ...

په دی ډول سازماندهی کې د اداري کارکوونکي دهغوي د ورته مهارتونو پر بنسټ را يوځای کيږي او د يوه آمر د لاس لاندې دندې سرته رسوي .
او يا په بل عبارت وظيفوي سازماندهي په يوه اداره کې د کارکوونکو مسلکونو ، رشتو او د تخصص په پام کې نيولو سره صورت نيسي، په داسې ډول چې هر اداري واحد يا څانګې ته د يوه ځانګړي مسلک او رشتې په چوکاټ کې وظايف او دندې ځانګړې او ورسپارل کيږي تر څو هره څانګه يا اداري واحد خپلې دندې په ښه او اغيزمن ډول سرته ورسوي .
وظيفوي سازماندهي په کوچنيو ادارو کې اغيزمنه ثابته شويده او هم په هغه چاپيريال کې چې سازمانونو ته اجازه ورکوي تر څو ثابتې او ورته ستراتيژي ګانې کاروي
په لاندې شکل کې مونږ د وظايفو د طبقه بندی پر بنسټ سازماندهي په يوه تجارتي موسسه کې ليدلی شو .



په تنظيمؤنه کی عمده موضؤعات په لاندي ډول دي:-

- دا روښانه کول چې څوک کومه دنده تر سره کړي.
- څوک د کومو نتايجو د لاسته راوړلو مسؤليت په غاړه لري.
- د اداري د اهدافو لپاره د اړيکو او تصميم نيوني د زميني برابرول.
- د کاري مقرراتو د سيستم ټاکنه لکه : د اړيکو ټامينولو ، د شخړو اوارولو او داسي نورو لپاره د تصميم نيول.

ګمارل: (استخدام) Staffing-

تعريف : د اداري په جوړښت کي د خالي پوستونو ډکول او ډك ساتني څخه عبارت دی چي لاندي مسايل په بر کي نيسي.

- د ګمارلو پروسه:
- د انساني ځواك د اړتياوٶ پيژندنه .
- د موجوده ځړو ځيرنه.
- ټاکل.
- ګمارل.
- ترينينګ ورکول.
- ارزونه.
- ارتقاء ورکول.
- تنزيل ورکول.
- تبديلي کول.
- استعفاء.

- **استخدام (ګمارل) یا Recruitment-** د نوي کارمندانو د غوښتني پروسه ده چي د اداري د اُصولو مطابق صورت نیسي، دا چي مخکي د ګمارلو نه مونږ ته څه کول پکار دي په لاندي توګه یي مختصراً شرح کؤو.

1- د تشو پوسټونو لیکل او اعلانول یا. (Advertisement Of Vacancy)

2- د اسنادو او صوانحو Resume راغوندول دي.

3- د استخدام دپاره په راتولو شؤو اسنادو کي د وړ او مناسبو اشخاصو د اسنادو د ارزیابي وروسته شارټ لست جوړول.

4- د شارټ لست شوي اشخاصو نه ازموینه اخستل دي.

د ازمويني ډولونه:-

1- د هوښياري او ځيرکۍ ازموينه ده.
2- د تخصص ازموينه.
3- د دندي او مسلك ازموينه.
4- او د شخصيت ازموينه ده.

مصاحبه يا مركه(Interview) :

- مصاحبه په اداره كي د خپلي اړتيا سره سم د مطلوب شخص د انتخابولو دپاره پكار اچول كيږي.

د مصاحبې پروسه: Steps for interview

1- كانديد ته ستړي مشي او ښه راغلاست ؤيل دي.
2- د مركه كؤونكي له لوري خپل ځان او د مركي د نور ګډونوالو معرفي كول دي.
3- كانديد ته د اداري او پوسټ په باره كي مالومات وركول دي.
4- بيا د كانديد څخه د خپل ځان پيژندني غوښتنه ده لكه په لاندي ډول.
خپل ځان راوپيژنئ.

- د خپلي زده كړي په باره كي مالومات وركړي.
- د دندي په باره كي مالومات وركړي.

- پهInterview كي اخستؤنكي بايد د كانديد څخه د دندي اړوند پوښتني وكړي.
د كانديد څخه د وروستي دندي په اړوند پوښتني وشي چي د كومي انګيزي له مخي يي پريښي ده. همدا راز بايد د كانديد نه ؤ پوښتل شي چي د تنخوا توقع د اداري نه څومره لري.
د كانديد څخه د هغه د مكمل ادرس پوښتنه وشي لكه: د تيليفون نمبر، ادرس..................
او په اخركي كانديد ته ؤويل شي كه چيري ته كومه پوښتنه لري په ازادانه ډول يي كولی شي مطرح كړي.

كانديد اړ دی چي په مركه كي لاندي ټكي مراعت كړي.

- مصاحبي ته په خپل وخت ځان رسول.
- كانديد بايد د خپل پخواني امر بد ونه وايي.
- مركه كؤونكي ته مخامخ كښيني او هغوي ته كاملاً توجه ولري.
- ځان دی هر كاره نه معرفي كوي.
- د مركي په جريان كي له ځانه دی ستوماني او شك نه ښكاره كوي.

په مرکه کې منفي او مثبت اړخونه:-

مثبت اړخونه:	منفي اړخونه:
په ټاکلي وخت سره حاضریدل.	نا وخته را رسیدل دي.
په ځوابونو حاکمیت لرل او په هوښیاري ځواب ورکول دي.	له موضوع څخه بهر او بي ارتباطه ځوابونه ویل.
ارامه لهجه او په پراخه تندي. ښه غږ او رواني خبري. ریښتیا ځوابونه.	په غوسه ځوابونه په تریو تندي. په خبرو کي خندا کول او د حقایقو پټول .

رهنمایي: Leading

په رهنمایي کې منیجران یو مسیر تعینوي او کارکؤونکو ته یو واضحه راتلونکی پلان بیانوي تر څو هغه تعقیب کړي او همدارنګه د کارکؤونکو سره مرسته کوي ترڅو هغوي وپوهوي چې د اهدافو د لاسته راوړلو په خاطر څرنګه خپلې دندې اجراء کړي

رهبري څه شی دی؟

1- په خلکو کي د نفوذ هغه هنر یا علم دي چې د هغوی په فعالیتونو باندي پداسي ډول اغیزه کوي چي دده په غوښتنه خلک د ټاکل شوي هدف په لور ګام پورته کوي.

2- رهبري هغه توانایي ده چي د هغي پواسطه د نورو په انفرادې او ګروپي فعالیتونو باندي اغیزه کول دي چي په داوطلبانه شکل بې وهڅوي ترڅو ټاکل شوي اهداف په ښه توګه تر لاسه کړي.

3- په یو ګروپ کي رهبري هغه لاسته راوړنه ده چې د هغي پواسطه یو شخص نور دومره تر نفوذ او تاثیر لاندي راولي چې هغوي په داوطلبانه شکل د ګروپ د اهدافو د ترلاسه کولو لپاره په یو معلوم ځاي کي برخه واخلي.

رهبري(leadership) دا لازموي چې د قوي د استعمال نفوذ (Visions) تشویقونی (Persuasion) او ابلاغیه مهارتونو (Communication skills) څخه کار واخلي،

د رهبري یا رهنمایي د دندي پایله په لوړه کچه د یو سازمان لپاره د کار کؤونکو د هڅوني او وفادارۍ څخه عبارت دی .

رهبري د هغه فعالیت څخه عبارت دی چي د وګړو په ډلیزو فعالیتونو اغیز اچوي، چي په معین او ټا کلي وضعیت کي د مؤخو د پیاده کیدو لپاره مرسته کوي . په رهبري کي په نورو باندي نفوذ لرل پداسي ډول چي هغوي د مؤخو د پیاده کولو لورته وهڅوي د ډیر ارزښت لرونکی دی.

منیجر(Manager): منیجر هغه څوک دي چي پلا ن جوړوي داداري دمربوطه څانګو چاري تنظیموي ، تصمیم نیسي اود مربوطه موسیسي کاري ګروپ څارنه کوي او کارکونکي اداره کوي .
دیوی اداري منیجر خپله اداره یا موسسه باید دیو مجمو ع په توګه وګنئ چي دهغي بیلابیلي څانګي یو دبل سره تړلي دي او یو پر بل تکیه لري . هرو مرو دیوي څانګي بدلو ن ، قوت یا ضعف په ټولو برخو او په نهایت کي په اداره باندي تاثیر لري باید داداري منیجر دټولني دتقاضاکونکو ، مشتریانو ، مستهلیکینواو نورو ټولنیزو واحدونو سره ډیري کامیابي اړیکي ټینګي کړي او دموسسي دننه هم رهبري ښه پر مخ بوځی.
درهبری له نظره منیجر: درهبري له نظره منیجرپه دوه برخوویشل کیږي.

1. دیکتاتورمنیجر.
2. دیموکرات منیجر.

1 – **دیکتاتورمنیجر:**دیکتاتورمنیجرغواړي فقط خپلي غوښتني په ټولوومني اودکارکونکونظریاتواوستونزوته پاملرنه نکوي.
2 – **دیموکرات منیجر**: دیموکرات منیجردخپل لاس لاندي کارکونکوغوښتني اونظریاتوته غوږ نیسي اودهغوي ستونزودحل لاري چاري پیداکوي اودهغوي سره داداري پرمخ بیولوکي صلاح مشوري کوي .
ددیکتاتوررهبریامنیجرنیمګړتیاوي
کله چي یوه اداره کي دیکتاتوره فضا حاکمه وي هلته لاندي څانګړتیاوي لیدل کیږي .

- په اداره کي دعدم اعتماداوبي باوري فضاءرامنځ ته کیږي .
- ترڅوهره شیبه هدایت ورنکړي شي کارکونکي په خپل شوق کارنکوي .
- کارکونکي ،مامورین اوپرسونل دحقارت اوسپکاوي احساس کوي .
- بي مسؤلیتي زیاتیږي .
- دنوښت ،ابتکارتشویق کوونکي د تلاش زمینه له منځه ځي .خوهغه وخت چي عاجل تصمیم ضرورت وي ،اوهغه کارکونکي چه ناپوهه وي کم تجربه وي بي مسؤلیته وي اوداعتماد وړ نوي نوپداسي حالاتوکي دیکتاتوري رهبري پکارده .

ددیموکرات منیجربښیګڼي :

دیمو کرات منیجر دخپلو اړونده پر سونل سره په هر کار کي صلا ح مشوره کوي او مشکلاتو دحل په اړه تري نظر یا تات اخلي او کار کونکي خپلوورسپارل شوو دندو ته هڅوي او دتفاهم فضاءرامنځته کوي چي په نتیجه کي لاندي ګټي تر لاسه کوي .

1. کار کونکي په خپله موسسه کي چي دي پکي کار کوي دلوړ شخصیت احساس کوي
2. دمسولیت احساس پکي لوړوي .
3. دکارکونکي په ټولو چارو کي خپل نظر څرګندولي شي .
4. په دیموکراته فضاءاو رهبري کي دنوښت زمینه برابره وي او کار کونکي خلقه او نوښتګر وي .

دوظیفي له نقطي نظره دمنیجر ډولونه:-

١ **دلوړي سطحي منیجر (top level manager)**: هغه منیجر کوم چي ټول سازمان کنترولوي او اداره کوي دغه منیجر دسازمان داهدافو ترسره کولو لپاره ستراتیژي جوړوي څرنګه چي له تکنالوژي او وخت په تغیر سره دخلکو طرزالعمل ، ذوق کي هم تغیرراځي نو دلوړي سطحي منیجر دخلکو درضایت دحاصلولو لپاره مختلفي ستراتیژي جوړوي او سازمان اهداف تر لاسه کوي اودسازمان بیا جوړښت دلوړي سطحي دمنیجر پواسطه صورت نیسي دسازمان بیا جوړښت دسازمان ښه کنترول او دمصارفو دکموالي اوښه کردار پخاطر صورت نیسي په ځني وختونوکي دلوړي سطحي منیجر تصمیم نیسي چي موجوده پرسونل کم کړي او پرځایي یي نوي مهارت لرونکي پرسونل استخداموي ترڅو دمحیطي تعیراتو سره سازمان تیارکړي او دسازما ن اهداف په ښه شان سره تر لاسه کړي .

٢ **دمنځني سطحي منیجر (middle level manager)**: داهغه ډول منیجر دي چي دټیټي سطحي منیجران کنترولوي او ددي منیجرانو دفعالیتونو مسولیت په غاړه لري او دیپارتمنټونو په سطحه ستراتیژي جوړي دسازمان ټاکلي اهداف تعقیبوي .

٣ **دټیټي سطحي منیجر (first level manager)**: هغه منیجر دي چي دکارګرانوورځني فعالیتو نه اداره کوي او دیو سازمان سوپر ویزران او کارګران په مستقیمه توګه کنټرولوي

دمنیجر وظیفي:

1. پلان جوړول
2. سازماندهي
3. دبشري قوي استخدام
4. رهنمایئ
5. کنترول

<u>د یوه مشر او لاربنود لازمی ځانګړتیاوی او مهارتونه عبارت دی له :</u>

- اجتماعي کیدل.
- د نوښت درلودنه.
- قوي ارا ده.

- په نفس باندی باور درلودل.
- د دندو د اجراتو څخه خبرتیا.
- د مؤقع پیژندل او تري لازمه ګټه پورته کول.
- همکاري او مرسته.
- محبوبیت.
- بدلون منونکی یا انعطا ف پذیري.
- رواني روغتیا او سلامتي درلودل او داسي نور....

- په اداره کي مشري د خلاقیت له نظره د هڅونو ، لارښوونو او مثبتو بد لونونو د منځته راتګ باعث کیږي. په اداره کي مدیران یا منیجران په پلان جوړوني، تنظیمولو ، ټاکنو اوکنټرولوني سربیره د اداري د کړنو مشري هم په غاړه لري.

د یو رهبر رول:-

- هدایت ورکول.
- د تحرک منځته راوړل.
- وړاند لید.
- د ستؤنزو حلول.
- انګیزه ورکول او حمایه کول.
- د افرادو تنظیم او اداره کول.
- د ځان تنظیمول.
- د ګروپونو تنظیمول.

رسمی اوغیر رسمی رهبری:-

رهبرۍ کیدلای شي چي رسمي اړخ ولري لکه په مختلفواداروکي او همدا رنګه کیدلای شي چي غیر رسمي اړخ هم ولري لکه د مذهبي او قومي ډلو رهبري.

کله چي رهبري رسمي اړخ ولري یعنی د یوي اداري په چوکاټ کي وي د هغي افرادو ته مادون ویل کیږي او کله چي غیر رسمي اړخ ولري یعنی د اداري د چوکاټ څخه بیرون وي د هغي افراد د پیروانو په نوم یادیږي.

د مدیریت له لحاظه رهبرۍ په رسمي ډول مطرح کیږي او افراد یي د مادون مفهوم ورکوي چي هدایت او لارښوونه، وړاندلید ورکول، تحرک ورکول، د تصامیمو نیول، د ستؤنزو حلول، تشویق او حمایت پکي صورت نیسي.

رهبري د اسلام د سپیڅلي دین له نظره:-

حضرت نبی کریم صلي الله علیه وسلم فرمایلي دي:

" خبردار! هریو له تاسو نه شپونکې دي او له هر شپونکې نه به د هغه د رعیت پوښتنه کیږي"

له دغه حدیث شریف څخه داسي استنباط کیږي چي ټول مسلمانان په یو نه یو شکل په خپل شخصي یا رسمي ژوند کي د رهبر او مسؤل رول لري.

د مدیریت او رهبری تر منځ مشابهت او فرق:-

سره لدي چې رهبرۍ او مديريت يو له بل سره نږدي ارتباط لري مګر معمولا مديريت د چارو د تنظيم او رهبري د وګړو د تنظيم په معني ده.
رهبرۍ د اداري تشکيل او سلسله مراتبو څخه خارج هم ملاحظه کيدلاي شي مګر مديريت يواځي په اداره کي مطرح کيږي.
ډير رهبران مديران ندي، يو رهبر کيدلاي شي چې د قوت او نفوذ خاوند وي مګر د يو اداري سمت درلودونکی به نه وي چې هغه د مذهبي يا قومي ډلو رهبر کيداي شي.
له بل پلوه په اداره کي اکثره مديران د رهبر رول ادا کوي يعني داچه د هغه له عمده دندو څخه يوه هم رهبرۍ ده.
مديريت په عام مفهوم باندي رهبري هم کيدي شي مګر په خاص مفهوم باندي رهبري نه محتوا کوي.
مديريت او رهبري د يوي سکي د دواړو مخونو په څير دي.

مديريت په عام او خاص مفهوم سره:-

- مديريت په عام مفهوم سره د يو شخص د تشريح او توصيف يا د افرادو د مجموعي او د هغوي د مربوطه وظايفو د تشريح او توصيف څخه عبارت دي يعني د چارو د تنظيم او د افرادو د رهبری څخه عبارت دي.
- مديريت په عام مفهوم سره د چارو ترتيب او تنظيم ته ويل کيږي لکه د ابتدايي معلوماتو، ارقامو او منابعو تنظيمول.
- مديريت په خاص مفهوم سره پلانول، د بوديجي طرحه، ګمارل، رهنمايي، هماهنګي، د صلاحيتونو سپارل، انکشاف، په هدف باندي تمرکز، د مشکلاتو حلول ، کنترول، اطلاع ورکول او راپور ورکولو څخه عبارت دی.

کنټرولونه:- Controlling

کنټرول له هغي پروسي څخه عبارت دی چي تر سره شوي فعالیتونه د پلان شویو فعالیتونو سره تر غور او برسی لاندي نیسي.
کنټرول د مدیرانو له مهمو دندو نه شمیرل کیږی ،چي د اداري د ټاکلو اهدافو د تر لاسه کولولپاره ډیر مؤثر دي.
کنترول د اداري د کارونو په شروع، جریان، ختمیدو او د کارونو د ختمیدو وروسته هم دوام کوي.
په کنترولونه کې منیجران دا ارزیابي کوي چې په څومره ښه توګه یو سازمان خپل اهداف لاسته راوړي او همدارنګه څرنګه د اجراءاتو د اصلاح کولو په خاطر اصلاحي عمل تر سره کوي .
منیجران، افراد، ډیپارټمنټونه او سازمان کنترولوي تر څو معلومه کړي چې آیا مطلوبه اجراءات تر سره شوي دي او که نه .
د کنترولوني د دندي پایله د مؤثریت او باکفایتی د اجراء او تنظیم د دقیق اندازه ګیرئ څخه عبارت دی .
د پلانولو او کنترول مفاهیم یو پر بل استواردي ځکه چي مسؤلین د فعالیتونو موجوده وضعه د مطلوبي وضعي سره مقایسه کوي او د ضرورت پر اساس نوی اصلاحي پلان ترتیبوي.
همدارنګه منیجران د لزوم په صورت کي د اجراءاتو د زیاتولو لپاره ځیني اعمال تر سره کوي
.
څارنه:
څارنه دجوړ سوی پلان دتکمیلولو،او دټاکلو هدفونو دلاسته راوړلو لپاره دپروژی دمشر او یا دټاکل سوی هیت لخوا دکار څیړل دی .

لارښونه(Direction): لارښوونه په یو موسسه کي ګټوري موخي ته درسیدو په خاطر په یو ټاکلي مهارت دټاکلو خلکو له لوري ورکولو څخه عبارت دي. لارښوونه دیو لارښوونکي په هڅوني او لارښووني پوري اړه لري. یو ګټوره او سالمه لارښوونه لاندي ټکي لري.

۱. دموسسي له هر غړي نه دهمکاري غوښتنه .

۲. په عمل او نظر کي دټولو کارکونکیو برخه اخستنه .

۳. دسازمان دکارکوونکیو او دکار ډلو دغړو ترمنځ دنیکو اړیکو ټینګول.

٤. دکارکوونکیو دهر غړي هڅونه.

٥. دداسي شرایطو برابرول چي هر غړي له خپل کارنه خوښ او راضي وي.

هماهنګي(Coordination): هماهنګي یا همکاري دپرسونل په منځ کي ددي سبب ګرځي. چي ورسپارل شوي چاري په ښه توګه سرته ورسوي . له دي امله لازمه ده چي دیو اداري یاسازمان غړي یو دبل سره دهمکاري په کولو ځان هدف او موخي ته ورسوي. هماهنګي نه یواځي د مدیریت دبنسټیزپیل څخه شمیرل کیږي بلکي په دي ورروستیو وختونو کي دمدیریت ددوري دجوهر هستي په حیث رامنځته شوي دي . ددي لپاره چي دخپل کارته یو (واحد) تصویر ولرو باید ټولي هلي ځلي یي په یو وخت کی تر سره کړو.

تصمیم نیونه(Decision Making): تصمیم نیونه دانتخاب یو عمل دي چي دیو اداري یو مدیر داسي فیصله کوي چه متبادلو وسایلو کي دیو وسیلي انتخاب څرنګه صورت نیسي.

تصمیم نیوني خصوصیات :

۱. تصمیم نیونه دمختلفو وسائلو څخه دیو بهتریني وسیلي دانتخاب څخه عبارت دي.

۲. تصمیم نیونه دپلان جوړوني لمړي مرحله ده.

۳. تصمیم نیونه یو مسلسل عمل دي.

٤. تصمیم نیونه دسوچ او فکر په نتیجه کي رامنځته کیږي.

٥. دتصمیم نیوني ضرورت هغه وخت محسوسیږي چه دیو کار سرته رسولو لپاره مختلفي مرجعي موجودي وي.

دتصمیم نیوني مقصد داداري مقاصدو دحصول څخه عبارت دي.

دتصمیم نیوني مراحل:

دایو مسلسل عمل دي مختلفو اقتصاد پوهانو دتصمیم نیوني مختلف مراحل بیان کړي کندف اینډ سټل دتصمیم نیوني لاندي مراحل بیان کړي.

۱. مقاصد پوره کول.

۲. دمشکلاتو پیداکول

۳. دمشکلاتو تقسیمول

٤. دمشکل دحل لپاره متبادلو وسائلو استعمال

٥. دمشکل دحل لپاره (دمتبادلو وسایلو داستعمال لپاره یو وسیلي انتخاب)

دتصمیم نیوني ډولونه:

۱. پروګرام شوي تصميم نيونه: هغه تصميم نيونه چي باربار دژوند په ډګر کي رامنځته شي.

۲. غير پروګرام شوي تصميم نيونه: هغه تصميم نيونه چي سمدستي دکومي حادثي يا واقعي لپاره جوړيږي.

۳. لوي تصميم نيوني

٤. وړي تصميم نيوني

٥. رهنمايي تصميم نيوني

٦. تنظيمي تصميم نيوني

۷. دخطري تصميم نيوني.

هڅونه(Motivation):

هڅونه داسي يو عمل دي چي په ورسپارل شويو چاروکي ديوي اداري دکارکوونکيو او منسوبينو دعلاقمندي ، شوق او ذوق دپيداکولو سبب ګرځي. دمديريت له دندو نه يوه داده چي دسازمان دکارکونکيو دکارکولو او ظرفيت سطحه لوړه کړي.

له ټول توان او علاقمندي نه کار اخستل هغه وخت رامنځته کيږي چي کارکونکي په ښه توګه تشويق شوي او هڅول شوي وي هڅونه ددي لامل دي چي کارکونکي تر خپلي وسي پوري ورسپارل شوي چاري په موخه والي اخلاص پرمخ بوځي په يو سازمان کي تر غيب او تشويق ستر رول لوبوي.

ترغيب دښه چلند ، ستاينليک ، انعام، جايزي، او ترفيع پواسطه ترسره کيږي.

هغه پايلي چي دترغيب پواسطه لاسته راځي دادي:

۱. کار په زړه پوري ترسره کيږي.

۲. سپارل شوي کار له حاصله او مطلبه ډک پاي ته رسيږي.

<u>د کنټرول ډولونه:</u>

- د کار څخه د مخه.
- د کار په جريان کي.
- د کار څخه وروسته.

<u>د راتلونکي لپاره کنترول يا د کار څخه د مخه:-</u>
پدي نوعه کنترول کي د پيشبيني شويو نتايجو لپاره مخکي د فعاليت څخه مناسب او اصلاحي پروګرامونه تعينيږي.

د کار په جریان کې کنترول:-

دغه کنترول چې د هر کار د اجراء په وخت تر سره کیږي او کوشش کیږي ترڅو رامنځته شوي نیمګړتیاوي اصلاح او د راتلونکو څخه ځان وساتل شي.

د کار څخه وروسته کنترول:-

دغه نوعه کنترول چې د کارونو د پاي ته رسیدو ، د نتایجو د بررسي او هدف نه د انحرافاتو د مالومولو څخه وروسته ترسره کیږي. د دغه کنترول له نتایجو څخه د راتلونکو پلانونو او اقداماتو لپاره استفاده کیږي.

- مدیر څوك دی ؟

- مدیر په لغت کې د اداري چلوونکي ته وایي او په اصطلاح کې مدیر هغه څوك دی چې د خپل ټیم د کړنو دنده په غاړه لري.

د مدیر دندې او مسؤلیتونه:-

- د خپل ځان په اړوند مسؤلیت.
- د خپل لاس لاندې کار کوونکو په اړوند مسؤلیت او دنده.
- او د خپلې اداري په اړوند مسؤلیت لري.

د اداری او منجمنت مهم عنا صر:-

- مؤخی (اهداف)
- سرچینې.
- اغیزمنتوب (مؤثریت) .Effectiveness
- ګټورتوب (مثمریت) Efficiency
- ښکیلې خواوې ((Stakeholders))

د مدیریت له نظره د مؤخی (هدف) تعریف:-

- هدف د مطلوبو پایلو سر ته رسول دي چې د اداري ټول فعالیتونه هغې خواته سوق کیږی.

مؤخې باید د لاندې ځانګړتیاو درلودونکې وي:-

- روښانه او ټاکلې وي.
- د اټکل او سنجش وړ وي.
- د لاسته راوړني وړ وي.
- حقیقت او رښتیا وي.
- د وخت د محدودیت درلودونکي وي.

سرچینې (منابع):-

سرچینې د یوې اداري مادي او معنوي شتمني ده چې په لاندې ډول ویشل کیږې:-

- فزیکې سر چینې.
- مالي سر چینې.
- انساني سر چینې.
- غیرمحسوس سر چینې.

د اداري او منجمنټ اهمیت:-

- په سمه توګه د اهدافو لاسته راوړل.

- د لګښتونو کمښت.
- د وخت او لګښتونو د محدودیت په نظر کي نیولو سره د کارونو سرته رسول.
- د ښکیلو خواؤو قناعت او رضایت.
- منجمنټ په هره اداره کي د تطبیق وړ ده.

د یوي روغي او سالمي اداري ځا نګړتیاوي:-

- په یوي اداري کي باید له ټولو اداري قوانینو ، مقرارتو او اُصولو نه پیروي وشي.
- تشکیل باید د اداري د اصل او اړتیاؤ سره برابر وي او د اداري د اصلي مؤخو او دندو سره یووالی ولري.
- اداره باید له تقلب کاری ، کاغذ پرانی ، بډی اخیستني نه پاکه وي.
- د کار وړ خلکو ته کار وسپا رل شي.
- په اداره کي باید یوالی ، د کنټرول او رهبری ښه سیستم او د مدیریت له اُصولو څخه پیروي منځته راشي.

سیستم څه شي ده ؟

سیستم د یوي مجموعي څخه عبارت دی چې د څو ټړلو او سره تشکیل شؤو برخو نه جوړ وي چې یو ځاي سره کار کوي یا پدي ډول چې که تاوان په یوه برخه کي پیدا شي ټول سیستم زیانمن کیږي.

اما د اداري او منجمنت له نظره : د یوي اداري د داخلي څانګو د مجموعي څخه عبارت ده چې د ټاکل شویو مالومو او شریکو اهدافو ته د رسیدلولپاره د یو لړ ټاکل شویؤ مقرارتو نه د پیروي پر بنیاد یو ځاي سره کار کوي .

د منجمنټ سطحي یا طبقي: Management Levels

اکثراً سازمانونه منیجران په دریٍ سطحو ویشلي .

۱. د لومړي ردیف منیجران: First line Managers

دغه منیجران د ورځني عملیاتو مسؤلیت په غاړه لري دوي د هغو خلکو نه نظارت کوي کوم چې ضروري فعالیتونه یعني د اجناسو او خدماتو د آماده کولو دنده سرته رسوي .

۲. وسطي منیجران: Middle Managers

دوي د لومړي ردیف د منیجرانو څخه نظارت کوي همدارنګه دوي دا مسؤلیت په غاړه لري تر څو د اهدافو د لاسته راوړلو په خاطر د ډیپارټمنټي منابعو د استعمال لپاره یوه بهترینه لاره پیداکړي .

۳. ټاپ یا عالي منیجران: Top Managers

دوي د ټولو ډیپارټمنټونو د اجراءاتو مسؤلیت په غاړه لري او همدارنګه د ډیپارټمنټ نه وتلي مسؤلیتونه هم په غاړه لري دوي سازماني اهداف تاسیسوي او د وسطي منیجرانو څخه نظارت کوي .

- ساختمان ته تغیر ورکول:- Restructuring

عالي اداره داسي میتودونه پلټي چې دهغي په ذریعه کولاۍ شي چې د خپلو سازمانونو ساختمان ته تغیر ورکړي او قیمتونه Costs خوندي کړي .

- د جسامت ټیټول Downsizing :

د اداري په ټولو سطحو کې وظایف محوه کوي .
کولی شي یوه اداره اوچتې اغیزناکي لوری ته سؤق کړي .
اکثراً د روحيي د ټيټوالي او د خدماتو په هکله د مشتريانو د شکايت باعث ګرځي .
- د ادارې روشونه يا تګلارې:- Management Trends
اختيار ورکول: Empowerment
د کارکؤونکو وظايفو او مسؤليتونو ته وسعت او پراختيا ورکوي .
امکان لري سوپروايزرانو Supervisors ته دا اختيار ورکړي تر څو بعضو منابعو ته داختصاص ورکولو پريکړه وکړي .
پخپله اداره شوي ټيم: Self-Managed Team
دا د کارګرانو يو ګروپ ته دا مسؤليت ورپه غاړه کوي، تر څو د خپلو شخصي کارونو څخه څارنه وکړي .
دغه ټيم کولی شي د خپلو اعضاؤ او همدارنګه د اجراء شؤو کارونو د کيفيت او څرنګوالی څخه نظارت وکړي .

<u>د يو منيجرۍ پورې اړونده دندې:- Managerial Roles</u>

تشريح د مينټزبرګ Mintz berg په واسطه:
يوه دنده يا Role د مشخصو وظايفو يو سيټ دی کوم چې يو شخص يې د خپل لرلي مقام او حيثيت په خاطر باندې تر سره کوي .
دندې نه يوازې د يو سازمان په داخل کې بلکه د سازمان څخه خارج هم څارل کيږي
د يوې دندې لپاره درې اساسي کټګورۍ وجود لري .
1 – بين الشخصي دندې Interpersonal Roles
2 – معلوماتي دندې Informational Roles
۳ – تصميم نيونکی دندې Decisional Roles
۱. بين الشخصي دندې:- Interpersonal Roles
دا عبارت له هغو دندو څخه دی کوم چې منيجران يې د کارګرانو سره دهماهنګۍ او متقابل عمل کولو او همدارنګه د سازمان لپاره د بهبودۍ د آماده کولو په منظور غوره کوي .
د يو بې اختياره مشر دنده: Figure-head Role
دا د يو سازمان لپاره او همدارنګه د هر هغه څه لپاره چې د لاسته راوړلو هڅه کوي د يو سمبول حيثيت لري .

- د يومشر دنده: Leader Role

سلاء او مشوره ورکول او اصلاح او تشويقول دعالي رتبه کارګرانو د اجراء تو د يو مشر د دندو څخه عبارت دی .

- ارتباطي دنده: Liaison Role

دغه دنده په داخل او خارج دسازمان کې دخلکو تر منځ ارتباط قايموي او هغوئ سره هماهنګ کوي تر څو د اهدافو په لاسته راوړلو کې يو دبل سره مرسته او همکاري وکړي .

۲. معلوماتي دندې:- Informational Roles

دغه دنده هغو وظايفو پورې تړلی ده کوم چې د يو سازمان د ادارې لپاره د هغوئ لاسته راوړل او خپرول ضروري ده .

- د یو مونیټور دنده: Monitor Role

د یو مونیټور دنده د داخلي او خارجي محیط د مالوماتو د تحلیل کولو څخه عبارت دی .

- خپرونکي دنده: Decimator Role

منیجران په دې خاطر باندې معلومات خپروي چې تر څو وکولای شي دکارګرانو روشونه او اخلاق دنفوذ لاندې راولي .

- د یوه نماینده دنده: Spoke person Role

د یو استازی یا نماینده وظیفه د مالوماتو د استعمال څخه عبارت دی تر څو په هغه طرزالعمل باندې کوم چې خلک ورسره په داخل او خارج د سازمان کې عکس العمل ښئ نفوذ وارد کړي .

۳. تصمیم نیوُنکي دندې:- Decisional Roles

دا هغو میتودونو پورې تړلی دي کوم چې منیجران یې د یو ستراتیژۍ د طرح کولو او د منابعو په کار اچونې په منظور استعمالوي تر څو خپلو اهدافو ته ورسیږي .

- د معامله کوُونکي دنده Enter printer Role :

د نوې پروژو او پروګرامونو په هکله تصمیم نیسي تر څو هغه پیل کړي اوپانګه اچونه پکي وکړي.

- د مزاحمتونو د اداره کوُونکي دنده: Disturbance handler Role

د ناڅاپي واقعاتو او بحرانونو د اداره کولو مسؤلیت په غاړه لري .

- منابعو ته د اختصاص ورکوُونکي دنده: Resources allocator Role

دا د وظایفو او تقسیماتو تر منځ منابعو ته اختصاص ورکوي او دتحتاني منیجرانو بودیجې Budgets تعینوي .

- د مذاکره کوُونکي دنده Negotiator Role :

جستجو کوي تر څو د نورو منیجرانو اتحادیو مشتریانو او سهم لرونکو تر منځ دحل دلارو دپیداکولو په رابطه مذاکره وکړي .

<u>د منیجری پوری اړونده مهارتونه:- Managerial Skills</u>

درې مهارتونه وجود لري کوم چې دا ښي چې یو منیجر ته ضروري دي چې په اغیز ناکه توګه اجرائت وکړي .

۱ – مفکوروي مهارتونه Conceptual Skills :

دا د یو حالت د تحلیل او تشخیص کولو او دهغه علت او اغیزي د پیداکولو د توانائي څخه عبارت دي .

۲ – بشري مهارتونه Human Skills :

د سلوک د درک کولو ، تغیر ورکولو رهبري کولو او کنترولولو د توانائي څخه عبارت دي .

۳ – تخنیکي مهارتونه Technical Skills:

په یوه مشخصه دنده کې پوهه لرل دا ضرورت پیښوي تر څو یوه وظیفه تر سره شي چې په عام مثالونو کې بازار یابي Marketing محاسبه Accounting او تولیدونه Manufacturing شامله ده دغه ټول درې واړه مهارتونه د سمي تربیې Training مطالعې یا لوستنې Reading او د مشق کولو Practice په ذریعه اصلاح شوی دي .

د اداري ګواښونه:-Management Challenges
- د نړیوالو سازمانونو په شمیر کې زیاتوالی .
- د یوې سترې اغیزناکې کیفیت ، ابتکار او ځواب ورکوونې په ذریعه د رقابتي ګټو جوړیدنه .
- اجرائت زیاتیږي په داسې حال کې چې مناسب منیجران پخپل ځآي باقي پاتې کیږي .
- په زیاتي پیمانې سره د متعددو کارونو د قوي اداره کول .
- د نوې تکنالوژي استعمال .

شخړه یا (Conflict):-

د شخړی مفهوم:

شخړه د ژوند یوه برخه ده، طبعي مسله ده چې زمونږ اړتیاوي، ارزښتونه، مقصدونه، غوښتني او عقیدی سره یو شان ندي.

د شخړو لړ تعداد داسې دی چې په اساني سره د حل قابل وې یا ورځخه سترګې پټې شي مګر اکثره شخړي داسې وي چې په پراخه مفهوم سره په بیلا بیلو سطحو کې ځرګندیږي نو پدي وجه د هغې د موافقانه حل لپاره یوې ستراتیژی ته اړتیا ده.

یو تعداد خلک په فطری توګه د شخړو د هوارولو توانایي لري مګر دا هم یو منلي حقیقت دی چې د شخړو د حل طریقي زده او بیا عملي شې او یا هم ښه والې وموميې .

د شخړی تعریف:-

شخړه چې عربي کې ورته منازعه ویل کیږ د لانجي او کشمکش په معني ده.

A process in which one party consciously interferes in the goal achievement efforts of another.

په چینایي ژبه کې د خطر او مساعد وخت په معني راغلې او په لاتینې کې د دوه شیانو د موښلو ځخه د دریم شي لاسته راوړلو ته وايي.

د شخړی اصطلاحی تعریفونه:-

- ❖ شخړه د دوه یا ځو بیلا بیلو انګیرونو مخامخ کیدل دي چي جلا هدفونه، کړني ،د تفکر ډولونه او ارزښتونه لري.
- ❖ د ددوه ډلو ترمینځ د ګټو ټکر ته وايي.
- ❖ د دوه ډلو تر مینځ د غوښتنو او هدفونو نا انډوالي، یعني سمون ونلري.
- ❖ د یوې ډلې د پرمختګ مانع کیدل د بلې ډلی پواسطه.

د شخړو په اړوند بیلا بیلی فرضیې:-

- ❖ د شخړي د بدلونونو په وخت کښي منځ ته راتلل.
- ❖ شخړه کولایی شي چي د خلافیت او بر عکس د رکود(تنزل) سبب شي.
- ❖ ځیني خلک د شخړو په اړوند منفی ملاحظي او کتنی لري.
- ❖ ځیني په دي نظر دي چي شخړي د ناکامیو سبب کیږي.
- ❖ زیاتره په دي نظر دي چي د شخړي سره د چلند لپاره کومي خاصي لاري نشته.
- ❖ شخړي نه یواځي غوښتني دي بلکي انساني تمایلات(یوطرفی) هم دي.

د شخړو عوامل او ډولونه:-

که پوه شو چې شخړي ولی منځته راځي نو لازمه ده چې خپله زياته تؤجه د هغو په اړوند ساحو ولرو ترڅو يې د حل لارې پيدا کړو.

- د منابعو او دهغوې د ويش پر سر شخړه: Members compete for scarce-resources
  1. د زيات معاش اخيستل.
  2. د نورو په نسبت د مقاماتو توجه د ځان په لور.
  3. د مهمی وظيفې اخيستل.
  4. نورو ته د مسوليت سپارل.
- د مختلفو اهدافو پر سره شخړه Members have different goals:

دا شخړې د متضادو مؤخو پر سر د دواړو خواؤ د بيلا بيلو نظريو له امله رامنځته کيږي او په دوه ډوله دی.

1. دواړه خواوي د هدفونو پر سر جلا نظري لري.
2. متضادي مؤخي کيداي شي تر لاسه شي.

- د نقشونو پر سر شخړې:

Members have diverse backgrounds, education, experiences, and interests
هر څوک پخپل خصوصي او ټولنيز ژوند کې يو شمير نقش او رول لري او ځيني وختونه غواړې چې يدی کې بنه وځليږي او ډير ځلي ورڅخه د همدی ډول نقش د ادا کولو هيله کيږې مګر د ټولنيز نقش قبلول د يو لړ وظايفو او مسؤليتونو د قبلولو سبب ګرځې چې په عين وخت کې د نورو لخوا يو لړ غوښتني د هغوې د نقش په اړوند مطرح کيږی، که هغوی د دغه اجتماعي نقش د کمي د پوره کولو وړ نه وې کيدلی شي د دواړو خواو ترمنځ د شخړی سبب شي .

د نقش پرسر د شخړې د رامنځته کيدو ډولونه:-

- هغه څوک چې د خپل ټولنيز نقش پرسر قبول شوی نه وي:

د مثال په ډول دغه نوعه شخړه د يو ګروپ کارکؤونکو په منځ کې هغه وخت رامنځته کيږې چې د دوې څخه يو تن د امر په توګه ارتقاء وکړې، کيداې شي د هغه نوی نقش ونه منل شي او يا هم کيداې شي يو نوی کار کؤونکې د امر په صفت د سابقه لرونکو کارکؤونکو پر سر تعين شې.

- هغه څوک چې خپل اجتماعې نقش نه مني:

د مثال په توګه دغه منازعه هغه وخت رامنځته کيږې چې يو کس ترفيع وکړې مګر دی له دغه عهدې څخه وتلاې نشي او د مسؤليت له منلو څخه ډاريږې.

- د ادراک او تصوراتو پر سر شخړي:

د افرادو تر منځ په حقايقو، اشخاصو او حوادثو باندي تصورات او انګيرني مختلف وې چې دغه تصورات او انګيرنې د هغوي له مختلفو تجربو او ګټو څخه سرچينه اخلې او يا هم د هغوي د احساساتو او هيجاناتو څخه رامنځ ته کيدلی شي.

- د اړيکو او مناسباتو پر سر شخړې:

پدې نوعه شخړو کې د شخړې موضوع وجود نلري مګر مقابل لورې د شخړې د علت په توګه تلقي کيږي چې د خبرو اترو په وخت کې د يو بل په مقابل کې احساسات پيدا کوي او شخړه رامنځته کيږي او منفي احساسات يې عامل ګرځي.

د شخړو کچې يا مسير:-

که وګواړو چې د شخړو څخه مخنيوی وکړو او يايي کمې کړو نو لمړی بايد د هغو په نمونو ځان خبر کړو چې د شخړو د کچو په جريان کښې پيدا کيږي. چې په لاندې ډول ور څخه يادونه کيږي.

- ❖ سطحي خبري اتري.
- ❖ څرګند اختلافونه.
- ❖ د سختګيرۍ نه ډک دريځونه.
- ❖ د توافق د روحيې له منځه تلل او بې اعتمادي.
- ❖ د شخړو زياتوالی د جنګ تر سرحده او په شا نه تګ.

د شخړو کچې:-

د شخړو زياتوالی د جنګ تر سرحده او په شا نه تګ

د توافق د روحيې له منځه تلل او بې اعتمادي

د سختګيرۍ نه ډک دريځونه

څرګند اختلافونه

سطحي خبري اتري

<u>په شخړه کې مکاري او زرنګی :</u>

ځيني وختونه په شخړه کي د دواړو خواؤ څخه يوه خوا دا کوشش کوي چې بله خوا د يوي خاصي زرنګۍ او مکاري پواسطه ناکامه کړي او که مقابل لورې پوه نشي امکان لري چې د اغيزي لاندي راشي.

<u>د شخړې د هوارولو لپاره دري پړاونه:-</u>

- ■ لومړی پړاؤ: د مقابل لوري د ليد طرز موندل:

1. داسي پوښتني مطرح کړي چې د شخړې د هدف سره تړاؤ ولري.
2. د اشارو او لفظي حملو نه ځان وساتي.
3. ښه غوږ ونيسۍ او د مقابل لوري خبري مه پريکوي.
4. ويل شوي موضوع ګاني تفسير کړي مقابل لوری بايد پدې پوه شي چې دی مو ښه درک کړی دی.

دويم پړاؤ:افهام او تفهيم ښکاره و کاروي:-

1. خپلي غوښتني بيان کړي او په روښانه ډول خپل تحريمات ابلاغ کړي.

2. کوشش مه کوي چې مقابل لوری په غصه کړي.
3. په دقت او درناوي د مقابل لوری خبري واوري
4. مقابل لوری یقیني کړي چې هغه مو درک کړی دی.

دریم پړاو:د حل د ګډي لاري موندل:-

- ✓ کوشش وکړي چې د بیلا بیلو غوښتنو څخه ګډ هدف لاسته راوړي
- ✓ د حل ګډي لاري پیدا کړي او کتني یي په نظر کي و نیسي
- ✓ کوښښ وکړي چې د امتیازاتو ورکولوته د نظر پراخوالي او چمتوالي ولريئ
- ✓ د مقابل لوري سره د سم افهام او تفهیم نه کار واخلي
- ✓ له هغه چا څخه د منځګړتوب غوښتنه وکړئ چې دواړو خواؤ ته د منلو وړ وي

د ستؤنزي د حل پروسه:-

کله چې د ستونزي او شخړي د حل بهیر پیل کوي باید لاندي ګامونه په ترتیب سره واخلي

1. تاسو باید شخړه تشخیص کړي.

له عمده ستونزو څخه یو دا دی چې ستونزه سمه نه تشخیصیږي او مهمه پکي لا دا ده چې دواړه خواوې اکثره د شخړي مهمې خواوې په نظر کې نه نیسې، باید کوښښ وکړو تر څو اصلي ستونزه پیدا کړو چې څه او چیرته ده.

2. تاسو باید د ستونزې په هکله حقایق راټول او تنظیم کړي:

کوښښ وکړي تر څو د ستونزې په اړه کافي او دقیق مالومات تر لاسه کړي تر څو له تاسو سره په حل او وروستي تحلیل کې مرسته وکړي.

3. د ستونزي د حل لپاره لار پیدا کړي:

کله مو چې د ستونزې په هکله مالومات راټول کړل کولی شي چې د حل لارې په پیدا کولو پیل وکړي، کوښښ وکړي تر څو د حل څو لارې ولري.

د حل لاري د ټاکلو څو طریقې:-

- ➢ تاسو کولاي شي له نورو سره خبرې وکړي:

کیداې شي داسې خلکو سره خبري وکړي چې دوې له ورته ستونزي سره مخ شوي وي او یا تجربه ولري او یاهم د خپلي ستونزي د حل په څرنګوالې درته نوي نظریات درکړي.
کله چې د اداري د ستونزي په اړه له چا سره خبري کوئ باید چې کاري محرمیت ته مو پام وې.

- ➢ تاسو کولاي شي ګروپي مباحثه وکړئ:

د حل لارې د پیدا کولو لپاره مختلف ابتکارې تخنیکونه شته لکه د ذهني تحرک طریقه.

- ➢ تاسو کولاې شي له نورو ادارو څخه لیدنه وکړئ:

تاسو له هغو ادارو څخه لیدنه کولاې شي چې له ورته ستونزي سره مخ شوې، داچې څنګه یې خپله ستونزه حل کړي، دغه طریقه ارزیابې کړي تر څو څومره مؤفقه وه او ورڅخه په خپله اداره کې څنګه استفاده کولاې شي.

- ➢ تاسو کولاې شي د ستونزې په باره کې مطالعه وکړئ:

په نشریاتو کې ارزښتمند مالومات وجود لري لکه کتابونه ، مجلي او انټرنیټ کې.
پدې مرحله کې باید د نظریاتو ساده راټولوني ته توجه وکړي نه داچې له وړاندي ارزیابي شي.

4. تاسو باید د حل ممکنه لارې ارزیابي کړي:

داسې پوښتني شته چې د حل په ممکنه لار کې بې له ځانه ؤپوښتو چې ایا دغه مفکوره منطقي ده؟

کوښښ وکړي تر څو د ستونزې او د حل ممکنه لارې ترمنځ رابطه وې .

ځیني داسې ستونزې شته چې د حل لپاره بې خاصې پوهې ته ضرورت وي او بې له هغه چا چې پدې اړه خاصه پوهه لري حلول به بې ګران وي.

5. تاسو باید د حل بهترینه لار انتخاب کړي:

وروسته لدې چې خپل تحلیل مو پاي ته ورساوه باید د حل بهتریني لارې ته تصمیم ونیسی، دا هم ممکنه نده چې ستاسو انتخاب کړې لار به په نورو لارو کې تر ټولو ښه وې مګر کیداې شې چې د نورو ترمنځ ښه وي.

6. کله چې د حل لار انتخابوي لاندې مطلبونه په نظر کي ولري:

- د حل بهترینه لار کیداې شي د مصرف له وجې د تطبیق وړ نه وې.
- د خطر احتمال هر وخت موجود وې.
- د سهوې په باره کې زیات تشویش مکوي.
- په خپلو نظریاتو باور ولري.
- نور دې ته وهڅوي چې ستاسې نظریو څخه ملاتړ وکړې.
- ویره مو پر شا نه کړي.
- له اوله تر اخره یي تعقیب کړي.

7. خپله د حل لاره ارزیابي کړي.

په یوه مناسبه موده کې باید د حل لارې ګته ارزیابي کړي او تصمیم ونیسئ چې ایا کارول کیږي.

شخړه اداره کول:-

۱- د ګټې - بایلي طریقه:

پدې طریقه کې بایلؤنکې د شخړې له حل څخه ناراضه وې مګر ګټونکي راضي وې، د بایلونکې له نظره د شخړې ریښي لا اوس هم باقي دې او هره ګړۍ د خطر امکان وې.

۲- د بایلي- بایلي طریقه:

دا طریقه ځان یوې خواته کول او یوه باریکه روغه ده چې دواړه خواوې یې د خپلو اړتیاؤ او ګټو په نظر کې نیولو پرته سرته رسوې. اکثره دغه د حل ریښتونې لار نه وې او له یو محدود وخت پورې تړلي وې، هره خوا کیداې شي دعوه بیرته پیل کړې.

۳- د ګټلو- ګټلو طریقه:

دغه طریقه په حقیقت کې د شخړې بدلون دې د تیرې او دفاع پر ځاي د همکارۍ پر لور، پدې کي د دواړو خواؤ ګټې تر پوښښ لاندې راځي.

منطقي سوچ او فکر:-

1. ایا غواړم شخړه حل کړم؟

(د ستؤنزې حل ته لیواله اوسئ!)

2. ایا کولاې شو یو ګلي تصویر ولرو؟ نه فقط خپل نظر؟

(د نظر ساحه مو پراخه کړي)

3. د افرادو اړتیاوې او تشویش له څه نه دی؟
(یاداشت یې کړي)
4. امکانات څه دي؟
(د هغه حل لارو پر سر فکر وکړي چې سرته بې رسولی شي او داسې لار انتخاب کړي چې د مقابل لوري زیاتره اړتیاوې پوره کړي)
5. ایا کولاې شو په شریکه بې حل کړو؟
(په مساویانه توګه چلند وکړي)
6. څه احساس کوم، ایا ډیر احساساتي یم؟
(وخت واخلئ تر څو ارام شي)
7. څه ته غواړو بدلون ورکړو؟
(ښکاره خبري وکړي ،په ستؤنزه یرغل وکړي نه په شخص)
8. د حل دغه لاره کوم فرصت رامنځته کولاې شې؟
(په مثبتو ټکو فکر وکړي نه په منفي)
9. ایا موږ منځګړې ته ضرورت لرو؟
(هغه کولاې شي مونږ سره د یو بل په درک کولو کې مرسته وکړي او د ستونزې د حل باعث شي.
10. څرنګه هر یو له موږ کولاې شو ګټونکې شو؟
(د حل لاري خواته کار وکړو تر څو د دواړو اړتیاوې تر لاسه شې)

محاسبه(Accounting)

دحسابداري پیژندنه (GAAP):

دمعاملاتي ارقامو جمع آوري ، تجزیه او علاقمندو ګروپونو لپاره مالي معلوماتو برابرولو ته دمحاسبي معلوماتي سیستم ویل کیږي . څرنګه چي تصدي اوکاروباري موسسي دفعالیت ډول ، وظایفو اجراء ، دحجم اومعلوماتو له نظره فرق لري او معلوماتو لپاره دا دارو غوښتني توپیر لري نو په مختلفو تصدیو کي دمحاسبي معلوماتي سیستم هم فرق کوي .

دمحاسبوي سیستم ښه والي داداري سره دلاندي سوالونو په حل کي مرسته کوي :

- تراوسه څومره اوکوم دینونه نه دي اداء شوي ؟
- مخکیني دوري په پرتله اوسني دوري کي دخرڅلاو څرنګوالي (کموالي اوزیاتوالي) ؟
- دشتمنیو دکومو ډولونو درلودونکي یو ؟
- دننه اوبیرون ته د پیسو جریان څرنګه وه ؟
- آیا په تیره دوره کي مونږ فایده کړي ده ؟
- دتولید کومه برخه مو دتاوان سره مخامخ ده ؟
- شریکانو ته ویشل شوي مفادکي زیاتوالي راغلي ؟

دموثر محاسبوي معلوماتي سیستم په مرسته تردي علاوه زیاتو سوالونو ته جواب ویل کیږي اودمالي راپورونو دجوړولو او پرتلي لپاره ارقام برابروي نو ځکه دمحاسبي معلوماتي سیستم دتولو تصدیو لپاره ګټور دي . دتصدیو پوري مربوطو معاملاتو اوپیښو دمعرفي ، ثبت ، ګروپبندي او تشریح کولو په خاطر مالي محاسبه په یو ګروپ اصطلاحاتو باندي تکیه لري چي

په هغوي باندي پوهيدل دمحاسبوي ارقامو دجمع آوري لپاره ضرور ګڼل کيږي مونږدلته ځني عمده اصطلاحات په لنډډول معرفي کوو

عمده اصطلاحات

پيښنه (حادثه) Event : پيښنه يوه نتيجه ده . په عمومي توګه پيښه په شتمنيو پانګه او قرضونو کي دتغيراتو درامنځته کيدو منبع او وسيله ده يوه پيښنه کيدي شي چي داخلي يا خارجي واوسي .

معامله Transaction : يوه بهرني پيښه ده چي ددوه يازياتو منابعو ترمنځ انتقا ل او تبادله څرګندوي . حساب Account: يو سيستما تيک ترتيب دي چي په خاصو شتمنيو او پانګه باندي د معاملاتو او نورو پيښو اثرات منعکسوي . دهرډول شتمني ، قرض ، عايد ،مصرف او پانګي لپاره جدا حسابونه جوړيږي .

حقيقي (دايمي)او اسمي (موقت)حسابونه : Real and nominal Accounts د(شتمنيو ، قرض ، پانګي)هغه حسابونه چي په بيلانس کي څرګنديږي حقيقي حسابونه دي . موقت يا اسمي حسابونه د عايداتو ،مصارفو او منافعو دويش حسابونه دي چي دګټي او تاوان حساب ته انتقا ليږي . موقت حسابونه دهري دوري په پاي کي تصفيه او تړل کيږي . ولي حقيقي حسابونه نه تصفيه کيږي .

لجر(Ledger) : دحسابونو کتاب دي . په لجر کي هر حساب ځا نګړي پاڼه لري . عومي لجر دټولو شتمنيو ، قرضونو ، پانګي ، عايداتو ، اولګښتونو دحسابو څخه تشکيل شوي دي . کومکي لجرونه په عمومي لجر کي دموجودوحسابونو تفصيل څرګندوي .

ژورنال : Journal : دمعا ملاتو او حوادثو دثبت لومړني کتاب دي . چي تاريخوار اومستند ډول سره په دي کتاب کي ثبت صورت نيسي . او په ژورنال کي ثبت شوي ارقام بيا لجر ته نقل کيږي .

انتقال (Posting) : دثبت دلومړنيو کتابونو څخه د لجر مربوطو حسابونو ته دارقامو او معلوماتو دانتقال جريان ته ويل کيږي .

ازمايشي بيلانس Trial Balance : په لجر کي ټولو پرانستل شوو حسابونو اود هغوي دبلانسو نو د ليست څخه عبارت دي . ازمايشي بيلانس چي دژورنال څخه لجر ته دارقامو دانتقال او اصلاح ورسته ترتيب شي نو د ازمايشي اصلاح شوي بيلانس په نوم ياديږي . که چيرته دحسابونو د تړلو وروسته بيلانس ترتيب شي نو د حسابونو د تړلو وروسته ازمايشي بيلانس ورته ويل کيږي . ازمايشي بيلانس په بل هر وخت کي هم ترتيب کيدي شي .

اصلاحي معاملات : (Adjusting Entries) : ددي په خاطر چي دټولو حسابونو انتقال دمحاسبوي اصولو پر بنسټ شوي اوسي دمحاسبوي دوري په پاي کي اصلاحي (تعديلي) معاملات صورت نيسي ترڅو يو دقيق مالي حساب ترتيب کړي شي .

مالي حساب Financial Statements : حساب يا راپور چه دمحاسبوي ارقامو جمع آوري ، جدول بندي او آخرني لنډيز منعکسوي .
مالي حساب دڅلورو راپورو يا حسابو څخه تشکيل دي .

دسنجش پاڼه (بلانس شيټ (Balance Sheet : بلانس شيټ دهري دوري په پاي کي د تصدي مالي وضع څرګندوي .
دعوايدو راپور Income statement : ددوري په جريان کي درامنځته شوو معاملاتو د نتجي اندازه څرګندوي .
دپيسو د جريان حساب Statement of cash flow : ددوري په جريان کي دعملياتو ، پانګي اچوني او مالي فعاليتونو په لړکي د پيسو تهيه او استعمال څرګندوي .
نه ويشل شوي مفاد Statement of Retained Earnings : ددوري د پيل نه تر اخره دنه ويشل شوي مفاد حساب موازنه څرګندوي .
دحسابونو تړل closing entries : يو جريان دي چي په لړکي يي ټول اسمي يا موقت حسابونه بند او صفر ته تقرب کوي او نتيجه يي دشخصي پانګي حساب ته انتقال کيږي . دا جريان دلجرد تړلو ، کتاب دتړلو او يا يواځي دتړلو (closing) په نوم هم ياديږي . دیبیتر Debater :هغه شخص ياواحد چي پيسي تر ي حاصل کيږي ديبيتر ګڼل کيږي .
کريديتر Creditor : هغه شخص ياواحد چي پيسي ورته اداء کيږي کريديتر ګڼل کيږ ي .
پانګه Capital : په يوه تصدي کي دمالک لخوا دفعاليت په منظور اماده شوي پولي مبلغ ته پانګه ويل کيږي .
شتمني Assets : دپيسو په مرسته دکاروباردپرمخ بيولو لپاره اماده شوي لوازم اووسايل شتمني ګڼل کيږي چي په دري ډوله ښودل کيږي .
ثابته شتمني : هغه لوازم اووسايل چي ديو کال څخه زياتي مودي لپاره تري استفاده صورت نيولي شي ثابته شتمني ګڼل کيږي په دي ډول شتمنيو کي ځمکه ، تعميرات ، ماشين آلات ، تجهيزات او ځني طبعي منابعو لکه دمعدنياتو اومنرالونو ملکيت شامليږي .
ګرځنده شتمني : هغه لوازم اووسايل چي ديوکال څخه په لږه موده کي پکي تغير راځي ګرځنده شتمني ګڼل کيږي په دي ډول شتمنيوکي نقدي پيسي ، بانکي حسابونه ، طلبات ، خريد ، دموادو ذخيره او نور شامل دي .
غير مادي شتمني : هغه شتمني دي چي فيزيکي موجوديت نه لري ولي دبي باوري اوراتلونکي ګټي لپاره دلوړ اهميت درلودونکي دي . په دي شتمنيو کي اختراعات ، دچاپ حق ، نيک نوم ، تجارتي نشان اونو شامليږي .
پور liability : دتيرومعاملو په نتيجه کي رامنځته شوي مکلفيت دي چي دهغي داداء کولوپه صورت کي دمربوط واحد دمنابعو دلاسه ورکولو تمه کيږي .

دمعاملاتو اونورو پيښنو تشخيص اوپه ژورنال کي دهغي ثبت کول

دثبت لپاره دمعاملاتو اونورو پيښنو تشخيص :

دمعاملاتو اونورو پيښنو تشخيص کول دمحاسبي لومړني مرحله ده .دي مرحله کي عمده مشکل دثبت وړ شيانو مشخصول دي . دحسابونو ، معاملاتو او پيښنو پيژندل چي بايد ثبت شي مهم دي . ډير په دي عقيده دي چي په پرسونل او اداري پاليسي کي تغيرات او دانساني ځواک ارزش سره له دي چي ډير مهم دي ولي په حسابونو کي بايد درج نه شي .

دبلي خوا دکمپني لپاره دخرڅلاو څخه لاسته راغلي عوايد او خريداري که ډيره ناچيزه هم وي بايد له ثبت څخه پاتي نه شي .

کوم معاملات شرايط او حوادث چي دتصديو په تجارتي وضع باندي اثر غورځوي . دشتمنيو ، قرضونو او پانګي دتغيراتو دعلتونو دتشريح لپاره تري استفاده کيږي .

پيښني او حوادث په دوه ډوله دي :

الف : بيروني يا بهرني پيښني چي د يوي تصدي ارتباط دبيرون محيط سره تامين کوي .

لکه دتصدي معاملات دنورو تصديو سره ، دخريداري او خرڅولو په وخت کي داجناسو په قيمتونو کي تغيرات (دخرڅلاو او خريداري دبازارونوسره دتصدي ارتباط) همدارنګه ځيني پيښني لکه سيلاب ، زلزله او يا دحريفانو لخوا دنوي تکنالوژي استعمالول اوداسي نور .

ب : داخلي واقعات ياپيښني هغه پيښني دي چي دتصدي په داخل کي صورت نيسي لکه دماشين آلاتو او تعميراتو څخه ګټه اخيستل ، دتوليد په جريان کي دخامو موادو مصرف او انتقا ل او ځني نور حوادث دبيروني او داخلي دواړو برخو درلودونکي اوسي لکه دکارګرانو دخدماتو حصول کول يوه بهرني پيښه ده ولي دهغوي دخدمت څخه ګټه اخيستل دتصدي په توليدي جريان کي داخلي پيښه ده . دا ډول معاملات دتصدي لخوا پيل او کنترول کيږي لکه د تجارتي اموالو خريداري يا دماشين آلاتو استعمال . ځيني معاملات دتصدي دکنترول څخه وتلي اوسي لکه دسود د نرخ تغير ، سرقت اويا ددولت لخوا دمالياتو تحميل کول .

ځيني معاملي کيدي شي چي دتصديو ديوي ساحي نه بلي ته دشتمنيو دانتقال سبب وګرځي بيدون له دي چي په بدل کي يي څه حاصل کړي . لکه دمالکانو لخوا پانګه اچونه ، ماليکينو ته توزيع ، مالياتو ورکول ، تحفي ، خيرات ، صدقه او خسارات ..... اونور . په لنډ ډول هغه حوادث چي دتصديو په مالي حالت باندي تاثير کوي ثبت کيږي . ځني حواث حذف کيږي او ځني داندازه کيدو قابليت دنه لرلو له امله نه ثبت کيږي . دمحاسبوي تخنيک او مهارتونو د پرمختګ په نتيجه کي آخرو وختونو کي د اندازه ګيري مشکل ترډيره حده حل شوي او اکثره حوادث په ثبت رسول کيږي .

ژورنال کي دمعاملاتو ثبتول :

دکاروبار (بزنس) په اساس عناصرو (شتمني ، قرضونه او پانګه) باندي مختلف اثرات ګروپبندي او په حسابونو کي جمع کيږئ . عمومي لجر دټولو شتمنيو ، قرضونو ، شريکانو دپانګي ، عايداتو او لګښتونو دحسابونو مجموعه ده . دمشخصو شتمنيو ، قرضو ، پانګي ، عوايدو او لګښتونو په عناصرو باندي معاملاتو داغيزو تشريح کولو ساده او اسانه شکل يا طريقه ده . څرنګه چي هره معامله يا پيښه په دوه يازياتو حسابونو باندي اثر کوي چي هر ه يوه يي د لجر په بيلو پاڼو کي واقع دي نو ځکه په عمل کي معاملات او جمع آوري شوي پيښني

لومړي لجر كي نه ثبت كيږي . ددي كمبود دمنځه وړلو اومعاملاتو دمكمل ثبت كولو په خاطر د (ثبت لومړني كتاب) ژورنال څخه استفاده كيږي . دزماني په اساس دمعاملاتو او حوادثو ليست چي دديبت او كريدت اصطلاحاتو په مرسته مشخصو حسابونوكي تشريح كيږي دعمومي ژورنال په نوم ياديږ ي.

دلاندي معاملاتو ثبت په ژورنال كي ښودل كيږي :

ــ دنومبر لومړي نيټه د(موټر خرڅولو) شركت څخه يولاري موټر د $22400 په قيمت قرض سره خريداري كيږي .

ــــ دنومبر 3 نيټه داعلاناتو لپاره $280 په اندازه صورت حساب .

ــــ دنومبر 4 نيټه د $ 175 په ارزښت قرض باند ي خرېداري شوو اموالو مستردي .

ـــ دنومبر 16 نيټه دترانسپورتي مصارفو لپاره $ 95 په قرض لاسته راوړل .

په ژورنال كي هر ثبت څلور برخي لري :

١ ــ هغه حسابونه چي مبلغ پكي ديبت كيږئ .

٢ ــ هغه حسابونه چي مبلغ پكي كريدت كيږئ .

٣ ــ تاريخ .

٤ ــ توضيحات .

لومړي په ديبت كي معاملات ثبت كيږئ او بيا كريديت كي او دحسا ب دنامه لاندي په يو يا زياتو لينونو كي توضيحات ليكل كيږئ د Ref ستون هغه وخت تكميل كيږي چي دحسابونو ټول عناصر لجر ته انتقال شي .د Ref ستون كي دهرحساب په مقابل كي لجر كي دنومړي حساب نمبر ياپاڼي نمبركوم ځاي ته چي دژورنال څخه ارقام انتقال شوي دي ليكل كيږي .

عمو مي ژورنال كي دمعاملاتو ثبت

تاريخ	دحساب عنوان او توضيحات	Ref	Debit	Credit
نومبر لومړي نېټه	تجهيزات	8	22400	
	قرض	34		22400
	يوه لاري د (موټر خرڅولو) شركت څخه خريداري شوي			
نومبر 3 نېټه	داعلاناتو مصارف	65	280	
	قرض	34		280
	(اعلاناتو له دركه دقرض سند لاسته راغلي)			
نو ۴	قرض	34	175	

	دخريداري مستردي	53		175
	په قرض اخيستل شوو اموالو مستردي			
16نومبر	دترانسپورت مصارف	55	95	
	قرض	34		95
	دشرکت څخه دقرضي سند حصول			

دکاروبار په پراختياسره دټولو معاملاتو ثبتول په يو ژورنال کي ممکن نه بريښي په دي توګه هرډول معاملاتو لپاره دمخصوصو ژورنالونو څخه استفاده کيږي . مخصوص ژورنالونه دموبوطه معاملاتو دعمومي خصوصياتو لرونکي او دضرورت په وخت کي په کتاب کي ثبت کول دهغي په مرسته تکميل کيږي .

مخصوص ژورنالونه :

په عمومي توګه دکاروبار ومعاملاتوساحه لاندي برخي دربر نيسي :

1. وصولول .
2. اداء کول .
3. داجناسو خرڅول .
4. داجناسو اخستل .
5. داخستل شوو اجناسو مستردول .
6. دخرڅ شوو اجناسو مسترد کيدل .
7. وصولوونکي بلونه .
8. اداء کوونکي بلونه .
9. غيره معاملات .

ددي هرډول معاملاتو دځانګړي ثبت په خاطر جدا ژورنالونه کارول کيږي چي دمخصوصو ياکومکي ژورنالونو په نامه هم ياديږي .

1. Cash Book د نقدياتو کتاب : يو کومکي ژورنال دي چي دنقدي خريداري او خرڅلاو دمعاملاتو دثبت لپاره تر ي کار اخستل کيږي ددي کتاب يوه صفحه دحاصل شوي رقم او بله صفحه داداء شو ي رقم دثبت لپاره استعماليږي . حاصل شوي رقم دکتاب دبت په طرف او اداء شوي رقم دکريديت په طرف کي ثبت کيږي .

دکريديت او دبت دخواوو تفاوت دموجود حساب څرګندونه کوي .

2. Sale Bookد فروشاتو کتاب :

په دي کتاب کي په قرض سره خرڅلاو پوري مربوط معاملات ثبت کيږي او ددي په مرسته دکاروبارمالک ياتجار ته دخپلو طلباتو اندازه څرګنديږي .

3. دخريداري کتاب Purchase Book :

په دي کتاب کي په قرض سره خريداري پوري مربوط معاملات ثبت کيږي اوددي کتاب په مرسته دکاروبارمالک ياتجار ته دخپل مکلفيت اوقرض اندازه معلوميږي .

4. دخريداري دمستردي کتاب . Purchase return book :

دمستردشوو اموالو پوري مربوط معاملات په دي کتاب کي رسول کيږي .

.5 دخرڅلاو دمستردي کتاب . Sales return book :
دخرڅلاو څخه وروسته چي کوم مال نظر په کوم علت سره بیرته خرڅوونکي ته مسترد کیږي نوپه دي کتاب کي ثبت کیږي .
.6 دوصول کیدونکي بل کتاب Bill receivable book :
کله چي تاجر کوم مشتري ته په قرض مال ورکړي نودهغه په نامه بل لیکي چي دمنظوري څخه وروسته دوباره تاجر ته راځي چي دابلونه دوصولیدونکو بلونو په کتاب کي ثبت کیږي .
.7 داداء کوونکو بلونو کتاب Bills payable book :
کله چي یوتجار په قرض مال خریداري کړي ا و دخرڅوونکي بل سره موافقه وکړي نودتاجر لخوادمنظور شوو بلونو ثبت داداء کوونکو بلونو په کتاب کي صورت نیسي .
.8 مخصوص ژورنال Journal proper :
کوم معاملات چي په پورتنیو کتابونو کي نه ثبت کیږي نو په مخصوص ژورنال کي ثبت کیږي .

دژورنال استعمال :
ــــ په ژورنال کي معاملات په تاریخوار ډول سره لیکل کیږي :
ــــ هره معامله یواځي هغه وخت ثب کیږي چي سندیي موجود وي بدون له سنده دمعاملاتو ثبت صورت نه نیسي .
ــــ په ژورنال کي هره معامله په کریدیت اودبت برخو تجزیه او لیکل کیږي . دبت کیدونکي حساب په لومړي کرښه او کریدیت کیدونکي حساب په دوهمه کرښه کي ثبت کیږي او په دریمه کرښه کي دمعاملي په اړه معلومات لیکل کیږي .

کریدیتCredit	دبتDebit	Ref	دحساب عنوان او توضیحات	نیټه

ــــ په لومړي ستون کي دمعاملي دسرته رسولو نیټه لیکل کیږي .
ــــ په دوهم ستو ن کي دمعاملي پوري مربوطو حسابونو عنوانونه او دمعاملي تفصیل لیکل کیږي .
ــــ په دریم ستون کي دلجر دصفحي او یادحساب نمبر کوم ته چي دژورنال څخه معاملات انتقال شوي دي لیکل کیږي .
ــــ په څلورم ستون کي ددبت شوي حساب ارقام لیکل کیږي .
ــــ په پنځم ستون کي دکریدیت شوي حساب ارقام لیکل کیږي .
ــــ په دویم ستون کي دمعاملي دتفصیل څخه لاندي خط کښل کیږ ي ترڅو معاملات یو له بل څخه جلا کړي .
ــــ ددبت کیدونکي حساب نوم په دویم ستون کي دلومړي کرښي په پیل کي لیکل کیږي .
ــــ دکریدیت کیدونکي حساب نو م ددویم ستون دکرښي دشروع څخه په لږه فاصله سره په دوهمه کرښه کي لیکل کیږي .

لجر ته دمعاملاتو انتقال ledger posting

عمومي لجر :

په ژورنال کي دمعاملاتو دثبت کولو څخه وروسته ټول معاملات په حسابونو ګروپبندي او دمحاسبي اساسي کتاب يعني لجر کي مربوطو حسابونو ته انتقاليږي په لجر کي ټول حسابونه دشخصي حقيقي او اسمي بيل بيل رسول کيږي .

ـــ دلجر يوه پاڼه ديو حساب لپاره کارول کيږي دحساب دلويوالي په صورت کي دوهمه پاڼه هم استعماليدي شي .

ـــ دلجر پاڼي چي Folio ورته ويل کيږي په مسلسل ډول سره نمره ګذاري کيږي .

ـــ دکتاب په پيل کي دټولو حسابونو کوډ نمبري ثبت کيږي ترڅو دهر حساب سره په اساني رابطه قايمه شي .

ـــ دثبت لومړنيو کتابونو څخه ټول ارقام په لجر کي مربوطو حسابونو ته رسول کيږي .

ـــ په ژورنال کي معاملات دتاريخ په اساس رسول کيږي ولي په لجر کي معاملات دحسابونو ددرجه بندي په اساس رسول کيږي .

دلجر فارم :Ledger form

په عمومي ډول دلجر يوه پاڼه ديو حساب لپاره اختصاص کيږي .
دلجر صفحه لاندي شکل لري .

نيټه	تفصيل	JF	مبلغ		نيټه	تفصيل	JF	مبلغ	
			افغاني	پول				افغاني	پول
	To					By			

D
C

دلجر پاڼه دډبلو خطونو په مرسته په دوه برخو ويشل کيږي . چپ خواته يي دبيت او ښي خوايي کريديت تشکيلوي .
دپاڼي هره نيمه برخه په څلوروستونوويشل کيږي چي په ترتيب سره :

1. نيټه
2. تفصيل
3. JF دژورنال پاڼه
4. مبلغ

دمختلفو حسابونو تفصيل :
په لجر کي حسابونه ګروپبندي او په بيلو نومونو سره درج کيږي :

- لومړني ارقام دژورنال څخه اخستل کيږي .
- په ژورنال کي دکسي پوري مربوط ټول معاملات د Cash account ياکسي حساب لاندي رسول کيږي .اوپه دي ترتيب ټول معاملات خپلو مربوطو حسابونو کي رسول کيږ ي .
- په لجر کي په دبت کي دثبت کولو څخه مخکي د To لفظ ليکل کيږي اوپه کريدت کي د By لفظ ليکل کيږي .
- په لجر کي دمختلفو معاملاتو ثبت په حسابونو کي دنيټي په ترتيب سره صورت نيسي .او دهر ثبت څخه مخکي چپ خوا ته نيټه ليکل کيږي .
- په لجر کي د JF په ستون کي دژورنال دصفحي نمبر ليکل کيږي له کوم ځاي څخه چي ارقام انتقال شو ي دي .

د ژورنال څخه عمومي لجر ته دحسابونو دانتقال جريان ته (Posting) ويل کيږي چي دخلاصه کولو او محاسبوي ارقامو دګروپبندي يوه برخه ده . دمثال په ډول (5-1) شکل کي دنومبر په لمړي نيټه عموي ژورنال کي $ 22400 دتجهيزاتو په حساب کي دبت او دقرض په حساب کي کريديت شوي د ي. لجر ته دانتقال په وخت کي ژورنال په دبت کي رسول شوي . $ 22400 مبلغ دتجهيزاتو حساب دبيت ته او دژورنال په کريديت کي رسول شوي مبلغ په لجر کي دقرض دحساب کريديت برخي ته رسول کيږي .
په ژورنال کي د Ref ستون ارقام په لجر کي دهغه حسابونو ښودنه کوي چي دژورنال څخه ورته ارقام انتقال شوي دي . دمثال په توګه کوم رقم چي دقرض حساب په مقابل کي Ref په

ستون کي ليکل شوي اوسي څرګندوي چي دژورنال څخه $ 22400مبلغ رقم دلجر هغه حساب ته چي نمبر يي د REf په ستون کي ليکل شوي دي انتقال شوي دي .کله چي د Ref په ستون کي دهر حساب په مقابل کي ماخذي نمبر وليکل شو نو دانتقال پروسه تکميل کيږي .
په ژورنال کي د Ref ستون ارقام دوه هدفونو بيانوونکي دي :
١ ـــ په لجر کي دحساب شماره ښئ کوم ته چي انتقال صورت نيولي .
٢ ـــ دژورنال څخه دهر مخصوص عنصر دانتقا ل دتکميل کيدو معني ورکوي .
هره تصدي يا موسسه دلجر دحسابونو لپاره په خپله نمبر ټاکي . په عمومي توګه نمره ګذاري دشتمنيو څخه پيل او په ترتيب سره قرضونو ، شخصي پانګي ، عوايدو او لګښتونو حسابونو تر آخره پوري ادامه پيداکوي .
فرعي لجرونه sub ledgers
په کوچنيوواحدونو کي چيرته چي دمعاملاتو اندازه کمه اوسي دعمومي لجر څخه استفاده صورت نيسي ولي په لويو واحدونو کي ددووه ډوله لجرونو څخه استفاده کيږي .
عمومي لجر دعمده او اساسي حسابونو درلودونکي دي اوفرعي لجرونه دجزياتو درلودونکي دي مثلاً په عمومي لجر کي ددبتر او کريدتر لپاره يو حساب ساتل کيږي او دډبتور او کريديتور ځانګړي حسابونه په فرعي لجر کي ساتل کيږي
دژورنال او لجر توپير :

لجر	ژورنال
دمعاملاتودثبتولو دوهم کتاب دي . په لجر کي دحسابونو دثبتولو جريان ته Posting, ويل کيږي . دارقامو ګروپبندي دحسابونو په اساس صورت نيسي .	دمعاملاتو دثبتولو لومړني او اساسي کتاب دي . په ژورنال کي دمعاملاتودثبتولو جريان ته ژورنلايزنګ ويل کيږي . دارقاموګروپبندي دتاريخ په اساس صورت نيسي .

ليدل کيږي چي لجر او ژورنال يو دبل سره ارتباط څرګندوي لکه څرنګه چي په ژورنال کي دلجر دحساب ياصفحي نمبر او په لجر کي دژورنال دپاڼي نمبر موجود دي چي داشتباهاتو په صورت کي دکنترول کولو په برخه کي سهولت رامنځ ته کوي .

پای