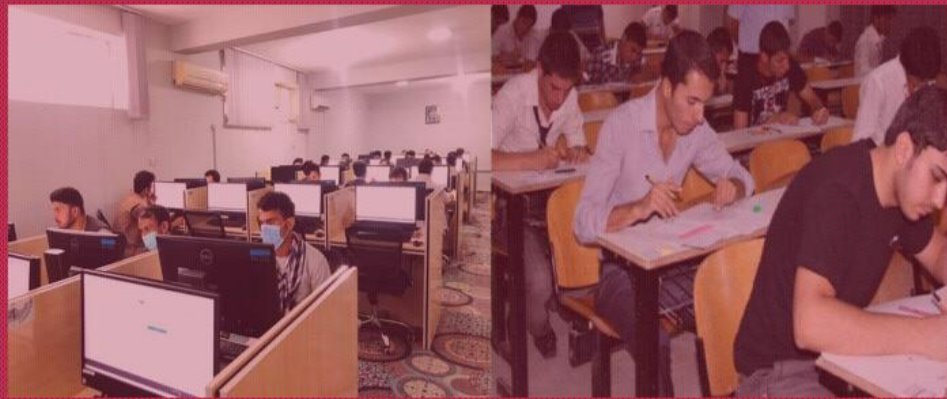


# آمادگی امتحانات بست های حمایتی

سوم الی ششم

خدمات ملکی



نویسنده: مزمل "وردک"

Ketabton.com

## فهرست مطالب

.....	مقدمه	.....
9.....	بخش اول: دولت و قانون	.....
9.....	دولت	.....
12.....	قانون	.....
15.....	بخش دوم: اداره و مدیریت	.....
18.....	برنامه ریزی	.....
28.....	سازماندهی	.....
41.....	رهبری	.....
44.....	کنترل	.....
59.....	تصمیم گیری	.....
57.....	خلاقیت و نوآوری	.....
63.....	گزارش دهی	.....
69.....	ضمیمه قانون اجراءات اداری	.....
87.....	بخش سوم: چگونگی کار در افغانستان	.....
87.....	قرارداد	.....
89.....	وقت کار	.....
90.....	حق استراحت و رخصتی ها	.....
91.....	مزد	.....
92.....	آموزش مسلکی فنی و حرفوی و انکشاف کارکنان	.....
93.....	معیار ها و قواعد رهنمودی کار	.....
96.....	مامورین خدمات ملکی	.....
107.....	بخش چهارم: مدیریت مفاهمه و ارتباطات	.....
123.....	بخش پنجم: مدیریت منابع بشری	.....
125.....	تجزیه و تحلیل شغل	.....
130.....	برنامه ریزی نیروی انسانی	.....
132.....	کارمندیایی و انتخاب	.....
135.....	اجتماعی کردن کارکنان	.....
137.....	آموزش و بهسازی منابع بشری	.....
143.....	مسیر پیشرفت شغلی	.....

146	ارزیابی مشاغل .....
149	ارزیابی عملکرد کارکنان .....
153	نظام پاداش و جبران خدمت کارکنان .....
154	انضباط و اصلاح رفتار کارکنان .....
156	مدیریت بین المللی منابع بشری .....
<b>158</b>	<b>بخش ششم: مدیریت محاسبه .....</b>
161	انواع حسابات .....
170	فرسایشات .....
173	طلبات مشکوک .....
173	محاسبه اموال تجارتي .....
179	محاسبه دولتي افغانستان .....
180	ادارات امور مالي به سويه مملکت .....
181	ادارات امور مالي به سويه وزارت خانه ها .....
183	طبقه بندي حسابات مؤسسات دولتي .....
185	اسناد حسابي و طرز العمل آنها .....
200	بودیجه و محاسبه بودیجوي .....
202	گزارش های مالي و انواع صورت حسابها .....
205	محاسبه جنسي .....
210	سیستم اداره دولتي .....
212	سیاست های مالي و اهداف عمده اقتصادی .....
<b>214</b>	<b>بخش هفتم: مدیریت مالي و بودیجه .....</b>
216	اقتصاد مالي دولت و نظام های اقتصادی .....
217	اساسات عواید دولت .....
221	مصارف دولت .....
222	مفهوم، ماهیت و سیر تاریخی بودیجه .....
225	وظایف بودجه .....
250	حالات بودیجه .....
254	ارتباط بودیجه و مدیریت حسابداري .....
257	سیاست در بودیجه بندي .....

257	پالیسی مالی و بودیجه .....
259	ارتباط بودیجه و اقتصاد .....
260	نقش سیاست مالی در توسعه اقتصادی .....
261	نقش سیاست مالی در مقابله با نوسانات اقتصادی .....
262	قاچاق و تأثیرات آن بالای اقتصاد مالی دولت .....
263	ضمیمه قانون امور مالی و مصارف عامه .....
<b>278</b>	<b>بخش هشتم: مدیریت تدارکات .....</b>
282	پلانگذاری تدارکاتی .....
284	مراحل داوطلبی .....
298	مراحل مطالبه پیشنهاد .....
303	تضمینات تدارکات .....
305	تنظیم امور قرارداد .....
314	شفافیت و حسابدگی مرحل تدارکات .....
316	مکلفیت ادارات تدارکاتی .....
<b>320</b>	<b>بخش نهم: پالیسی سازی .....</b>
<b>331</b>	<b>بخش دهم: حکومتداری خوب .....</b>
333	فساد اداری .....
341	حکومتداری الکترونیک .....
342	ضمیمه قانون دسترسی به اطلاعات .....
<b>351</b>	<b>بخش یازدهم: تفتیش .....</b>
351	تفتیش داخلی .....
355	تفتیش براساس خطر .....
368	فلسفه عمومی تفتیش دولتی .....
371	تفتیش پروژه های بانک جهانی .....
<b>373</b>	<b>بخش اصطلاحات .....</b>
<b>379</b>	<b>منابع و مأخذ .....</b>

## بخش اول دولت و قانون

### دولت

#### تعریف دولت

در مفهوم عمومی دولت به معنای مجموعه سازمان اجرایی که قدرت اداره جامعه به آن داده شده است میباشند. و یا به عبارتی دیگر دولت عبارت از اجتماع دایمی و منظم گروهی از افراد بشر که در زمین معین و مشخص به طور ثابت مسکن گزین اند و مطیع یک قدرت سیاسی مستقل باشند.

#### عناصر متشکله دولت

1. **مردم یا نفوس:** یکی از عناصر اساسی برای تشکیل دولت وجود جمعیتی از انسان ها است که دولت را میسازند و بدون آنها دولت معنایی ندارد.
2. **سرزمین یا قلمرو:** سرزمین یک کشور عبارت از محدوده جغرافیایی معینی است که جمعیتی از افراد در آن مسکن گزین بوده و در آن تشکیل حکومت میدهد.
3. **حکومت:** عبارت از قوای اجرایی دولت بوده که پالیسی دولت را در جامعه تطبیق مینماید.

#### وظایف اساسی دولت

- وضع قانون و مقررات برای اداره دولت،
- تعیین مسئولان برای اجرای قوانین،
- نظارت بر اجرای قانون و جلوگیری از قانون شکنی،
- حراست از ارزش های دینی و ملی از راه های مختلف مانند: مکتب ها، پوهنتون ها و رسانه های جمعی،
- تأمین امنیت داخلی،
- تطبیق احکام قانون اساسی و سایر قوانین،
- دفاع از استقلال، حاکمیت ملی و تمامیت ارضی.

#### اقسام دولت

دولت ها را میتوان از سه جهت طبقه بندی نمود، از حیث درجه استقلال، از نظر ترکیب و از نظر شکل حکومت.

#### 1 . اقسام دولت از نظر استقلال

به دو نوع تقسیم شده اند: دولت مستقل و دولت ناقص الاستقلال.

**1 – دولت مستقل:** دولتی است که از حیث روابط بین المللی و از لحاظ امور داخلی تابع دولت دیگری نبوده هر طوری که بخواهد قدرت و حاکمیت خود را در امور داخلی و خارجی اعمال میکند.

**2 – دولت ناقص الاستقلال:** دولت ضعیف است که به موجب پیمان و یا بدون پیمان تابع یک دولت قوی باشد، و از داشتن روابط بین المللی محروم میباشند.

#### 2 . اقسام دولت از نظر ترکیب

به دو نوع تقسیم بندی شده اند: دولت بسیط یا مرکزی، دولت های مرکب.

**1 – دولت بسیط یا مرکزی:** به دولت های اطلاق میشود که دارای یک مرکز واحد عسکرد سیاسی هستند مانند: دولت افغانستان، ایران ترکیه و غیره.



## بخش دوم

### اداره و مدیریت

#### تعریف اداره

اداره عبارت از یک نظام اجتماعی است که در آن یک عده اشخاص جهت رسیدن به یک سلسله اهداف نسبتاً معین باهم همکاری و اشتغال دارند. اداره به دو نوع میبایند اداره رسمی و اداره غیر رسمی. و یا اداره عبارت است از هماهنگی معقول تعداد از افراد که از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی برای تحقق هدف یا منظور مشترکی به طور دوامدار فعالیت میکند و به نام سازمان نیز یاد میشود.

#### اداره عامه

اصطلاح اداره عامه از واژه لاتینی (Ministiar و Ad) که معنی خدمت، حمایت و همکاری به مردم را ارائه میکند مشتق شده است. اداره عامه یک بخش از محدوده وسیع اداره است که توسط تمام نهاد ها، چه خصوصی و چه عامه مورد استفاده قرار می گیرد.

اداره عامه عبارت از عرصه توزیع پالیسی های دولت بوده که از این آدرس پالیسی ها به شکل درست آن متناسب با ظرفیت اداره عامه تعویل و توزیع میشود.

اداره عامه بخشی بزرگ از بدنه اداره است. اصطلاح اداره عبارت از فعالیت های هماهنگ شده ایست که برای نبل به یک هدف معین سوق داده می شوند. هرگاه این اصطلاح فعالیت های یک باشگاه، اجتماع، شرکت و یا یک فابریکه را مورد مطالعه قرار دهد، در این صورت بنام اداره خصوصی یاد میشود و زمانی که این اصطلاح فعالیت های دولت و حکومت را مورد بررسی قرار دهد در این صورت بنام اداره عامه یاد میشود.

#### تعریف مدیریت

مدیریت از اصطلاح قدیمی فرانسوی Management که به معنی راه اندازی، هدایت و نظارت میبایند اقتباس گردیده است اما مفهوم کنونی آن راهنمایی، رهبری و هدایت نمودن تمام مراحل کاری یک سازمان از طریق انکشاف منابع بشری و تنظیم منابع فیزیکی میبایند. به عباره دیگر: هنر هماهنگ ساختن یک مجموعه افراد و هدایت آنها بسوی هدف مطلوب را مدیریت گویند. مدیریت فعالیتی است منظم در جهت تحقق هدف های معین که از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت فعال در تصمیم گیری صورت می گیرد.

#### مدیر

در اصطلاح مدیر به شخصی خطاب میشود که مسؤلیت عملکرد تیم خود را به عهده دارد.

#### مدیریت به مثابه علم و هنر

آنچه که از نتایج کار کسب می نمایم هنر پنداشته میشود و آنچه را که از متون کتابها می آموزیم علم پنداشته میشود. حالا در مورد مدیریت می توان گفت که هر از گاهی ممکن است در نهایت نتایج کار حاصل شود و اینگونه هم ممکن است که در اثر فراگیری حاصل شود، پس برحسب این می توان گفت که مدیریت شامل علم و هنر میبایند و مدیر باید از هر دوی این ویژگی برخوردار باشد.

#### رهیافت های سیستمی و اقتضایی به مدیریت

مبانی اصل ره یافت های جدید به مدیریت بر مبنای دو نظریه سیستمی و اقتضایی شکل می گیرند.

## بخش سوم

### چگونگی کار در افغانستان

در هر کشور برای تنظیم امور کار قانون خاص موجود میباشد، در افغانستان نیز به منظور تنظیم و توضیح امور مربوط به وجایب، حقوق، امتیازات و تأمینات اجتماعی با تأسی از ماده 48 قانون اساسی قانونی بنام قانون کار وضع گردیده است.

این قانون مناسبات کار را در تمام بخش های کارکنان (اعم از داخلی و خارجی) را با اداره تنظیم می نماید، هرگاه در مورد مناسبات کارکنان در این قانون و سایر اسناد تقنینی حکم موجود نباشد تنظیم آن از طرف وزارت کار و امور اجتماعی صورت می گیرد.

احکام این قانون بالای اتباع خارجی که در افغانستان استخدام میشود نیز قابل تطبیق است. به اساس این قانون کارکنان دارای حق مساوی کار با مزد مساوی میباشد. در این قانون از تبعیض در استخدام، تأدیه مزد و امتیازات و غیره موارد منع شده است و زنان در دوران حاملگی و ولادت مستحق امتیازات معین میباشد. به اساس ماده 4 این قانون هیچکس نمی تواند کسی را به جبر به کاری توظیف نماید، یک کار زمانی اجباری پنداشته میشود که کارکن به وسیله زور و خلاف اراده وی به کاری توظیف گردد، اما اگر به حکم قانون و ادار به انجام کاری گردد آن کار اجباری پنداشته نمیشود.

#### شرایط استخدام به اساس قانون کار

به اساس ماده 13 قانون کار شخص زمانی به حیث کارکن استخدام شده می تواند که واجد شرایط ذیل باشد:

- داشتن تابعیت افغانستان،
- اكمال سن 18 سالگی، برای کارکنان در عرصه کارهای خفیه سن 15 سالگی و برای کارآموزان سن 14 سالگی،
- ارائه سند آموزش حرفه به تائید وزارت کار و امور اجتماعی،
- ارائه سند صحی،
- ارائه سند فراغت تعلیم و یا تحصیل (برای مامور)،

در این قانون توظیف نوجوانان دارای سن کمتر از 18 سالگی در کارهای مضر صحت که امکان عدم رشد فیزیکی و معلولیت از آن متصور باشد ممنوع میباشد.

#### قرارداد

قرارداد عبارت از توافق کتبی کارکن و کارفرما میباشد که به موجب آن کارکن طبق لایحه وظیف در مقابل دریافت مزد و سایر حقوق دوره کار برای مدت معین یا غیر معین انجام خدمت می نماید. معمولاً معیار قرارداد یک سال میباشد و با توافق طرفین تمدید میشود، در صورتیکه طرفین قرارداد در خلال یک ماه در مورد تمدید یا عدم تمدید قرارداد اقدام نه نمایند قرارداد تمدید شده تلقی می گردد.

قرارداد کار حاوی شرایط ذیل میباشد:

- مشروعبیت قرارداد،
- معین بودن موضوع قرارداد،
- عدم موجودیت موانع قانونی در انجام کار،
- نوع کار یا حرفه که کارکن در آن اشتغال می ورزد،
- مزد، حقوق و امتیازات کارکن،
- اوقات و ساعات کار طبق احکام قانون کار،
- رخصتی ها طبق احکام قانون کار،
- محل یا واحدی که کارکن در آن شامل کار میشود،
- تاریخ عقد قرارداد،

## بخش چهارم

### مدیریت مفاهمه و ارتباطات

#### تعریف ارتباطات

ارتباطات عبارت از انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده، به طوری که اطلاعات توسط دریافت کننده قابل درک باشد.

هر عملی که توسط آن افراد بتوانند در رابطه به نیازمندی ها، خواست ها، ادراکات، نظریات و آگاهی خود با یکدیگر تبادلۀ معلومات نمایند بنام مفاهمه و ارتباط یاد می گردد.

مفاهمه و ارتباط می تواند به صورت علامات معمول و غیر معمول، بطور شفاهی و غیر شفاهی صورت گیرد و هم می تواند از طریق گفتار و تکلم یا به طرق دیگر صورت پذیرد.

#### ماهیت مفاهمه و ارتباط

ماهیت ارتباط در این است که "کس نمی تواند بدون ارتباط باشد" یعنی افراد یا کارمندان داخل يك اداره و مؤسسه به صورت متداوم به شکل از اشکال با همدیگر ارتباط می گیرند حتی اگر آنها طوری هم به نظر برسند که گویا ارتباط ندارند اما باز هم ارتباط میداشته باشند.

حتی سکوت هم معنی این را میدهد که شما چیزی برای گفتن ندارید و یا هم نمی خواهید چیزی بگویید اما باز هم ارتباط دارید یعنی ارتباط در همه جا موجود است.

عین قضیه در مورد ارتباط به جهان خارج نیز صدق می نماید. اینکه اگر يك اداره و مؤسسه چیزی می گوید یا هم مینویسد، اینکه آیا يك اعلان تجارتي خوب است یا نه و یا اینکه مناسبات بازر یابی خوب است یا خراب باز هم ارتباط بوجود میاید.

اگر يك اداره و مؤسسه چیزی نمی گوید یا نمی نویسد باز هم بطور غیر مستقیم پیامی را انتقال می دهد.

الف) ارتباط، پروسه است که وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل مدیریت توسط آن انجام می شود.

ب) ارتباط، فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگ کردن و تناسب نمودن خود از آن بهره می گیرند.

#### مدیران و ارتباطات

ارتباطات خوب برای رهبری و مدیریت ضرورت اجتناب نا پذیر است. تحقیقات نشان می دهد که اکثر وقت مدیران در ارتباطات شفاهی صرف می شود. به عنوان مثال، مدیران اجرائی فقط حدود يك چهارم وقت شان را پشت میز صرف می کنند، بقیه وقت شان به جلسات برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده، مکالمات تلفنی، و سرکشی به قسمت ها، تخصیص یافته است. در واقع يك روش برای بررسی مدیریت آن است که در این نقش مدیر به عنوان کانون پیچیده پردازش اطلاعات خدمت می کند که مسؤلیت هایش عبارت از: جمع آوری اطلاعات مناسب از منابع داخل و خارج واحد کاری (نقش پیگیری)، توزیع اطلاعات بین نقش کاری و سخنگو از طریق تماس های خارج از سازمان و استفاده اطلاعات برای حل مسائل و کشف فرصت ها (نقش تصمیم گیرنده).

#### موضوع ارتباط

تشخیص موضوع مناسب یکی از مشکلات مدیران است. مدیران که معتقد اند هر نوع اطلاعات را که به کارمندان سازمان مبادله کرد نه فقط وقت خود را با ارتباط پیش پا افتاده تلف می کنند بلکه با دادن اطلاعات نامناسب اختلالی در کار اجرائی و عملیاتی سازمان به وجود آورد.

موارد زیر موضوع مناسب ارتباط سازمانی است.

1 – اطلاعات مناسب درباره سازمان (هدف ها، خط مشی ها، و خدمات یا فعالیت های اساسی آن)

2 – اطلاعات مربوط به امور کارکنان از قبیل مرخصی ها، ترفیعات جدول و غیره.

3 – اطلاعات راجع به وضعیت های مهم که در سازمان پیش می آید مانند تغییرات مدیریت، خط مشی ها، رویه ها و روشها.



## بخش پنجم

### مدیریت منابع بشری

#### تعریف منابع بشری

منابع بشری عبارت از قوهٔ عمومی استعداد، مهارت و تجارب میباشد. منابع بشری حیثیت ستون فقرات یک سازمان را دارد.

#### مدیریت منابع بشری

مدیریت منابع بشری عبارت است از طراحی و دیزاین آن سیستم که بخاطر تحقق اهداف، استعداد های بشری را به طور مؤثر و مثمر استخدام نمایند. به عبارهٔ دیگر مدیریت منابع بشری یک اصطلاح وسیع است که از پروسهٔ جذب، نگهداری و پرورش نیروی شانسسته، لایق و با استعداد کار بحث میکند.

#### مزایای مدیریت منابع بشری

نتیجهٔ عملکرد درست و انجام مؤثر وظایف مدیریت منابع بشری باعث تولید و کارایی بیشتر، افزایش کیفیت زندگی کاری و بوجود آمدن جو مساعد و مطلوب در سازمان می گردد.

#### منابع بشری و سرمایه انسانی

سرمایه انسانی تنها افراد داخل سازمان نیستند، بلکه آن چیزی میباشد که این افراد به سازمان آورده و برای موفقیت سازمان بکار می برند. سرمایه انسانی مجموعه از ارزش های نیروی کار (قابلیت ها، دانش، مهارت، تجربیات، انگیزش، برخورد شخصیت، افکار، توانایی، استعداد و شایستگی) یک سازمان میباشد.

#### اهداف و مقاصد مدیریت منابع بشری

هدف عمده و اساسی مدیریت منابع بشری در یک سازمان عبارت است از استخدام افراد مناسب در وظایف مناسب در زمان مناسب با حداقل مصارف تا سازمان را در رسیدن به اهداف استراتژیک آن کمک نماید.

#### اهداف عام مدیریت منابع بشری

1. مسیر دهی سازمان جهت دست یابی به اهداف سازمانی بواسطه افراد خوب آموزش دیده و شایسته.
2. به کارگیری مؤثر منابع بشری موجود در سازمان.
3. بالا بردن رضایت کاری و خود شگوفایی کارکنان بواسطه تشویق آنها.
4. رشد و حفظ انگیزش، مولدیت و رابطه کاری با در نظر داشت احترام متقابل میان اعضای سازمان.
5. ایجاد و حفظ کیفیت زندگی کاری جهت جذب و علاقمند سازی کارمندان به سازمان و غیره.

#### تشکیل سازمانی و یا تشکیلات شعبه مدیریت منابع بشری

شعبه منابع بشری از لحاظ سلسله مراتب بعد از روشن شدن اهمیت آن در زمینهٔ توانمندی رقابتی یک سازمان، نظر به سایر شعبات در سطح بلندتری قرار داشته و اهمیت آن بیشتر از پیش مورد تأکید قرار گرفته است.

#### عوامل تأثیر گذار بر مدیریت منابع بشری

عواملی که روی تصامیم و عملکرد مدیریت منابع بشری در یک سازمان تأثیر گذارند عبارتند از:

1. عوامل محیط بیرونی
2. عوامل محیط داخلی

## بخش ششم

### مدیریت محاسبه

#### تعریف محاسبه

محاسبه (Accounting) عبارت از فن ثبت، تفسیر، طبقه بندی، خلاصه سازی و ابلاغ نتایج فعالیت های اقتصادی (معاملات) می باشد. و یا به عبارتی دیگر محاسبه عبارت عمل جمع آوری، پروسس، تحلیل، تفسیر و پیش بینی صورت حسابات مالی می باشد (Dupree & Madre).

در حقیقت تعریف محاسبه حاوی مشخصات است که در حقیقت دوران (Cycle) محاسبه را توضیح می نماید.

#### محاسب

محاسبان کسانی اند که در ثبت، تصنیف و توحید معاملات مالی، نظارت و نگهداری دارایی سازمان، تثبیت و تأیید مصارف و جمع آوری معلومات، تحلیل مسایل مالی و همچنان تهیه گزارش معاملات مالی مسؤلیت دارند.

**صفات محاسب خوب:** خصوصیات عمده یک محاسب خوب قرار ذیل اند:

1. محاسب باید صرفه جو، متشبه و وسعت نظر داشته باشد و تنگ نظر نباشد.
2. محاسب باید دارای قضاوت عندی نبوده بلکه حقایق را بصورت بی طرفانه تحلیل و ارزیابی نماید.
3. راپور های جامع و با ارزش مالی را بوقت و زمان معین آن ترتیب و تنظیم نماید.

#### هدف محاسبه

به صورت خلاصه هدف محاسبه عبارت از تهیه نمودن معلومات برای تصمیم گیرندگان جهت اتخاذ تصمیم اقتصادی میباشد. اتخاذ تصمیم در مورد تخصیص و استفاده از منابع اقتصادی مانند پول، زمین و کار بشری نیاز به معلومات بسیار دقیق دارد که با استفاده از محاسبه می توان این معلومات را تهیه نمود.

#### اهداف و مقاصد محاسبه دولتی

1. سیستم محاسبه باید با قوانین، مقررات و سایر دستاویز کشور مطابقت داشته باشد.
2. سیستم حسابداری باید به ارتباط تصنیف بودجوی تنظیم شود زیرا معاملات بودجوی و حسابداری مکمل اداره میباشد.
3. سیستم محاسبه باید طوری طرح گردد تا بطور مشخص و واضح وجوهی را که بدست آمده و به مصرف رسیده نشان دهد و هم مقامات اجرایی را که مسؤول مراقبت و استفاده وجوه در پروگرام های مطروحه میباشد مشخص و معین میسازد.
4. سیستم محاسبه باید طوری تنظیم گردد که اداره بتواند وجوه و فعالیت ها را کنترل و پروگرام ها را تنظیم و تقویت داخلی را ارزیابی نماید.
5. سیستم محاسبه باید قسمی طرح گردد که اداره بتواند نتایج مالی پروگرام ها، عملیات اقتصادی و نتایج فعالیت های اقتصادی را ارزیابی نماید.
6. سیستم محاسبه باید قدرت و توانایی معلومات را برای تنظیم پلانهای انکشافی داشته باشند.
7. محاسبه باید ارقام مالی مورد اعتماد را برای تحلیل های اقتصادی و مالی ارائه کنند.

#### مقایسه محاسبه دولتی با محاسبه تجارتي (دولتی و خصوصی)

1. اداره امور دولتی شامل فعالیت های وسیع و گوناگون بوده هر روز بر تعداد و حجم این وظایف و فعالیت ها افزوده میشود. بسیاری از کارخانه های تولیدی، خطوط کشتی رانی و راه آهن، مؤسسات عام المنفعه مانند تاسیسات برق، گاز، آب، تلفون، هتل ها، فروشگاه ها و نظایر آنها به بودجه دولت اداره میشود. شاروالی ها مسؤول انجام تکالیف سنگین تعمیراتی و توسعه شهر ها و انجام امور شهری میباشد و پروگرام های بیمه های اجتماعی در کشور هر روز وسعت بیشتری می یابد.
2. تأمین وسایل پولی و منابع مالی کافی مهمترین ضامن اجرای پروگرام های وسیع دولت ها است. در بی نظمی و فساد در اداره امور مالی یک سازمان انتفاعی خصوصی منافع یک فرد یا تعداد محدودی از افراد اجتماع را به خطر می اندازد اما اختلال و بی نظمی

## بخش هفتم

### مدیریت مالی و بودجه

#### تعریف مدیریت مالی

مدیریت مالی بطور ساده عبارت از ثبت، محاسبه و مدیریت تمام دارایی و عملیه های مالی یک نهاد است. اجزای اساسی مدیریت مالی عبارت از بودجه سازی، محاسبه و تقطیش میباشد.

#### هدف مدیریت مالی

هدف اساسی سیستم مدیریت مالی عبارت از تنظیم مؤثر دارایی های سازمان و نظارت از چگونگی کمک های بدست آمده و مصرف آن میباشد.

#### مزایای مدیریت مالی

سودمندی سیستم مدیریت مالی یک سازمان در چند جهت:

- زمینه سازی مؤثر و مناسب دارایی.
- مدیریت سالم دارایی که کمک میکند تا اکثریت اعضای سازمان از آن بهتر مستفید شوند.
- از طریق شفافیت و حسابداری اعتماد میان اعضای سازمان ایجاد میشود.
- پایداری و تداوم اقتصادی سازمان ارتقاء می یابد.

#### اصول مدیریت عالی

مدیریت خوب مالی باید سه اصل اساسی را پی گیری کند:

- دقت و شفافیت: مدیریت مالی باز و شفاف باشد. تمام ثبت اسناد برای بررسی اعضای یک سازمان دقیق و تکمیل باشد. اعضا باید بدانند که آنها در بدل پول خویش چه بدست می آورند.
- پیروی از قانون: مدیریت مالی باید مطمئن باشد که تمام معاملات و طرز العمل ها مطابق قوانین موجود دولت صورت گرفته است.
- عام فهم: مدیریت مالی باید به آسانی قابل فهم برای تمام اعضای سازمان، رئیس اجرایی سازمان، محاسبه و کمیته تقطیش باشد.

#### مسئولیت در برابر مدیریت مالی

مسئولین ارشد سازمان، رئیس اجرایی، محاسب و خزانه دار در برابر مدیریت مالی مسئولیت دارند. در حالیکه مجمع عمومی و کمیته تقطیش مسئولیت کلی کنترول فعالیت های مالی را دارند. محاسب مسئولیت فعالیت های یومیه مدیریت مالی را داشته و برای مجلس مجمع عمومی جوابگو میباشد. استخدام محاسب از صلاحیت مجلس عمومی است. هرگاه استخدام محاسب مطرح بحث قرار گیرد مجلس لزوماً متقاضی کمک رئیس اجرایی خواهد شد؛ زیرا محاسب تحت اداره رئیس اجرایی ایفای وظیفه می نماید.

#### جدول زمانی مدیریت مالی

مدیریت مالی یک فعالیت یا عملیه وابسته به زمان بوده و در محدوده یک دوره آغاز و ختم می گردد. بصورت عام یک سال مالی دوره دوازده ماهه بوده طوریکه یک سازمان حساب مربوط را تنظیم نموده و به اساس آن راپور ارائه می نماید. یک سال مالی می تواند متفاوت از یک سال زمانی باشد. که شروع و ختم آن وابسته به عوامل متعدد میباشد که سازمان آنرا باید در نظر بگیرد و مطمئن گردد که سال مالی مطابق اهداف معین شده و ضروریات انتخاب شده است.

مفهوم مالییه (Tax) که از امور مالی قابل تکلیک است عبارت از پرداخت های است که از طرف دولت بر دارایی و عایدات اشخاص وضع می گردد. در حالی که (Finance) پیدا کردن منابع عایداتی و تمویل نمودن مصارف دولتی از طرق مختلف میباشد. که در این جمله استمداد و استقراض از منابع خارجی و داخلی و عواید دولت از تصدی ها و تشبثات دولتی نیز شامل است. به عبارت دیگر در این طرق تمویل اخذ مالییه فقط یکی از طرق (Finance) میباشد. به همین دلیل است که همه ارگان ها، تشبثات و تصدی های دولتی که واجد عاید می شوند عاید

## بخش هشتم

### مدیریت تدارکات

#### تعریف

تدارکات تهیه و فراهم سازی اجناس، خدمات و امور ساختمانی و خدمات ضمنی آنها است که توسط اداره مطابق احکام قانون تدارکات در بدل وجوه عامه صورت می گیرد.

#### آمر اعطاء

مسوولین درجه اول اداره یا شخص است که صلاحیت منظور ی، عقد تعدیل یا فسخ قرارداد تدارکات را طبق احکام این قانون دارا می باشد.

#### داوطلب

شخص حقیقی یا حکمی است که خود یا نماینده قانونی وی به منظور ارائه ای آفر مطابق مندرجات شرطنامه در داوطلبی اشتراک می نماید.

#### شرطنامه

سندی است که شرایط و اهلیت داوطلبان و معیار های ارزیابی، کمیت، کیفیت، مشخصات و خصوصیات اجناس خدمات غیر مشورتی و امور ساختمانی و طرز ارائه ای آفر در آن و از طرف اداره به دسترس داوطلب قرار داده می شود.

#### آفر

پیشنهاد یا نرخ دهی است که توسط داوطلب در مقابل شرطنامه، مطالبه پیشنهاد و یا درخواست نرخ گیری به منظور تدارکات ارائه می گردد که در آن تعداد یا مقدار، مشخصات، قیمت فی واحد، قیمت مجموعی و سایر شرایط لازم درج می گردد.

#### داوطلبی

مرحله رقابتی است که در آن آفر به منظور تدارکات، درخواست، دریافت و ارزیابی گردیده و در نتیجه داوطلب برنده اعلان و با وی قرارداد تدارکات عقد می گردد.

#### درخواست نرخ گیری

روشی است که به اساس آن اداره نرخ تدارکات را مطابق احکام قانون تدارکات از فروشنده داوطلب تقاضا می نماید.

#### داوطلبی باز

روشی است که به اساس آن داوطلبان آفر های خویش را در مورد تدارکات مورد نظر با رعایت مشخصات مندرج شرطنامه به اداره تسلیم می نمایند.

#### داوطلبی مقید

روشی است که در آن تعداد محدودی از داوطلبان به منظور تدارکات مشخص مطابق احکام این قانون به داوطلبی به دعوت می گردند.

#### تدارکات از منبع واحد

روشی است که تدارکات طبق احکام قانون تدارکات بدون داوطلبی طور مستقیم صورت می گیرد.

#### قرارداد

موافقه کتبی است که مطابق احکام قانون تدارکات میان اداره و داوطلب برنده عقد و در آن شرایط و مشخصات مندرج شرطنامه و مکلفیت های طرفین درج و طی معیاد اعتبار آن نافذ می باشد.

#### مراحل تدارکات

فعالیت های است که بعد از اتخاذ تصمیم آمر اعطاء غرض تدارکات آغاز و با اكمال آن مطابق مندرجات شرطنامه و قرارداد خاتمه می یابد.

#### مطالبه پیشنهاد

سندی است که طرز و شرایط ارائه ای پیشنهاد در آن توضیح و جهت تهیه خدمات مشورتی مورد استقاده قرار می گیرد.

#### قراردادی

داوطلب برنده است که قرارداد تدارکات را با اداره مربوط عقد می نماید.

#### آفر جوابگو

آفری است که بعد از ارزیابی معیار های کیفی و تکنیکی و شرایط مندرج شرطنامه در آن رعایت گردیده باشد.

#### تضمینات

وجوه نقدی یا تضمین بانکی و یا اسناد معتبر مالی معادل آن است که از طرف داوطلب و قراردادی مطابق احکام این قانون به امانت گذاشته می شود.

#### اجناس

انواع مختلف اموال و اشیاء به شمول تجهیزات، تولیدات، مواد خام اعم از جامد، مایع یا گاز و خدمات ضمنی است که برای تهیه اجناس ضروری باشد مشروط بر این که ارزش خدمات ضمنی از قیمت اصلی اجناس بیشتر نباشد.

## بخش نهم

### پالیسی سازی

#### تعریف پالیسی سازی

پالیسی سازی در اداره عامه و حکومت چنان از اهمیت خطیری برخوردار است که بعضی ها فکر می کنند که پالیسی سازی از مهم ترین معیار ها برای تثبیت ظرفیت اداره عامه و حکومت است. اداره عامه بدون پالیسی چیزی جز يك پدیده سکان و غیر متحرك نیست. پالیسی های موفق اداره و حکومت را در نیل به اهداف موفق می سازد. از جانب دیگر با شکست پالیسی ها در واقع حکومت نیز ناکام مانده است.

تحلیل پالیسی شامل از مایش و تقویة روند پالیسی سازی و ارزیابی انتخاب پالیسی و بازده آنست. به هر تناسب که میدانید فعالیت حکومت وسیع تر باشد به همان تناسب نقش پالیسی عامه نیز اهمیت پیدا می می کند. توده مردم هم از پالیسی عامه تاثیر پذیر و هم روی آن تاثیر گذار است. به هر تناسب که سطح دانش و آگاهی توده ها بلند باشد به همان تناسب علاقه مند سهیم شدن در شکل دهی پالیسی عامه نیز می باشند.

اداره عامه سنتی به عنوان عرصه توزیع و تعمیم پالیسی های حکومت و یا بخش عملیاتی حکومت شناخته می شد. اما امروز اداره عامه عبارت از عرصه ایست که در ساختن پالیسی های عامه نقش مهمی را ایفا می کند. موفقیت یا ناکامی پالیسی مساوی است به موفقیت و یا ناکامی اداره عامه، بدون در نظر داشت ساختار و یا نوعیت اداره عامه، پالیسی عامه از روی ماهیت و عملکرد اداره و بر عکس قابل ارزیابی است. هر چند در بعد نظری پالیسی سازی کار اداره عامه نیست، اما در عمل اداره عامه در شکل دهی پالیسی عامه نقش بارزی را ایفا می می کند. امروز در عمل اداره عامه هم پالیسی ساز و هم تعمیم کننده پالیسی ها است. به گفته ایل بای؛ اداره عامه یعنی پالیسی سازی، با رشد حکومت رفاه، تاثیر علم و تکنالوژی و انقلاب معلوماتی و ارتباطات، تغییرات اساسی در ماهیت اداره در پالیسی ایجاد گردیده است.

#### پیوند میان پالیسی و اداره

به نظریه "ودرا ولسون" اداره عامه در واقع حکومت در عمل است. موضوع اداره عامه توسط "هرنگ" مطرح گردید که به نظر او توده ها به دلیل اینکه عملکرد اداره بر زندگی شان تاثیر گذار است، علاقه مند سهیم گیری در شکل دهی پالیسی عامه اند. بر اساس نظر دانشمندان پالیسی و سیاست ارتباط مستقیم با هم دارند و تاثیر متقابل روی همدیگر دارند، بنأ مشکل است که این عرصه ها را از هم تفکیک نماییم. بریتانیایی ها اداره عامه را مسؤول طرح و دیزاین پالیسی می دانستند.

#### معنی و مفهوم پالیسی عامه

واژه پالیسی عامه توسط دانشمندان متفاوت به اشکال مختلف تعریف شده است، به گفته "فریدلیک" پالیسی عبارت از تصامیمی است که برای ما می آموزند که در شرایط موجود چه باید کرد و چه نباید کرد. به گفته "رابرت استون" پالیسی عامه عبارت از تأمین رابطه حکومت با محیط آن می داند. و به گفته "ریچارد رز" پالیسی عامه يك پالیسی نه، بلکه آموزه های رفتاری است".

از تعاریف فوق معلوم است که پالیسی عامه عبارت از تصامیم حکومت در جهت تأمین اهداف و مقاصد مشخص است. پالیسی های عامه در ماهیت هدفمند بوده و معرف برنامه های حکومت اند. این تصامیم در واقع نتیجه تشریک مساعی حکومت بوده و می تواند اشکال مختلف مانند: قانون، فرمان، تصامیم محکم، احکام اجرائی، تصمیم و غیره را داشته باشد.

شکل دهی و تعمیم پالیسی شامل الگوهای پلان شده و تنظیم رفتارها است. پالیسی عامه شامل يك شبکه روابط و تعامل بین ارگان های مهم حکومت، قوای مجریه، مقننه، قضائیه، دیوانسالاری، رسانه ها و نهاد های جامعه مدنی است. برای فهم بهتر پالیسی نکات ذیل را باید مد نظر داشت:

- پالیسی عامه پدیده های هدفمند اند؛ پالیسی های عامه معمولاً برای کسب اهدافی که در جهت تأمین منافع عامه اند شکل گرفته و تعمیم می شوند. این پالیسی ها در واقع تعریف کننده برنامه های حکومت می باشند.
- پالیسی های عامه بازده تشریک مساعی ارگان های حکومت اند. این به این معنی است که در شکل دهی پالیسی های عامه ارگان های متعدد نقش دارند، اگر این ارگان با هم تشریک مساعی نداشته و يك هدف را تعقیب نکنند، شکل دهی این پالیسی ها با چالش مواجه خواهد شد.
- پالیسی عامه در واقع آن چیزی است که حکومت انتخاب می کند و انجام می دهد. این در واقع تعیین کننده رابطه محیط سیاسی حکومت با سیاست آنست. معمولاً پالیسی ها متأثر از محیط خود بوده و روی محیط خویش نیز تاثیر گذارند.



## بخش دهم

### حکومت داری خوب

#### مفهوم و معنی

حکومت داری خوب یک اصطلاح عینی بوده و تأکید بر اداره موثر، کارا و شفاف در داخل نظام مردم سالار دارد. این واژه زمانی مصداق عینی و واقعی پیدا میکند که ما یک اداره هدفمند و توسعه طلب که متعهد به ارتقاء سطح کیفی خدمات و تأمین نیاز مردم باشد، داشته باشیم. این امر ارتباطی می‌گیرد به اینکه اداره تا چه حد می‌تواند قدرت حکومت را غیر متمرکز ساخته و منابع را به مفیدیت تبدیل کند تا به چالش‌ها و مشکلات جامعه به نحوه احسن رسیدگی کرده بتواند. امری که قاعده‌تاً با سپردن امور اداره عامه به اهلهش میزان مشروعیت نظام را بالا برده و می‌تواند فاصله را بین مردم و حکومت کم ساخته و به حکومت استخدام بیشتر ببخشد.

حکومت داری خوب زمانی محقق است که ما در داخل نظام اداره مبتنی بر اصول که منافع عامه را تأمین نماید، زندگی مرفح را به مردم هدیه داده و میزان مشارکت مردم را در امور عامه افزایش دهد، داشته باشیم.

بانک جهانی در رهنمودش معیار های ذیل را برای حکومت داری خوب پیشنهاد میکند: "موجودیت آزادی، حسابدهی سیاسی، اطاعت قانون، حسابدهی دیوان سالاری، موجودیت معلومات مؤثق به شکل شفاف، فعال، مؤثریت، همکاری و هماهنگی بین حکومت و جامعه".

حکومت داری خوب در قراین حکومت بد مفهوم پیدا میکند. کسانی اهمیت حکومت داری خوب را درک می‌کنند که حکومت داری بد را عملاً تجربه کرده باشند. حکومت داری که در آن نقض قانون، کم کاری، وظیف گریزی، عدم حسابدهی و غیره از جمله مهمترین شاخص های آن است. در بسیاری از کشور ها این امر ثابت شده است که حتی در نظام های دموکراتیک منافع عامه قربانی منافع شخصی رهبران منتخب و نظام دیوان سالار شده است. سوء استفاده از قدرت و نیرنگ با مردم توسط رهبران حکومت و اتحادیه های شان شکل سیستماتیک را در این کشور ها به خود گرفته است. حکومت داری بد خصوصاً در کشور های در حال رشد به یک معضل جدی تبدیل شده است. از اینرو پدیده بنام حکومت داری خوب به عنوان علاج این معضل مورد توجه عام قرار گرفته است.

حکومت داری خوب دارای چهار ستون اساسی است:

- 1- انسانیت (خدمت به مردم و شهروندان و تعهد به ارزش های پذیرفته شده انسانی).
- 2- اخلاق (امانت داری، صداقت و درستکاری).
- 3- عدالت (برخورد همنان با تمام افراد جامعه و شفقت به افراد مستضعف).
- 4- مؤثریت (عرضه خدمات مؤثر و به موقع بدون ضیاع وقت و منابع).

#### مفهوم کلی حکومت داری خوب

حکومت داری خوب بعد از دهه 1990 از اهمیت زیاد برخوردار شد زمانی که سازمان های امداد رسان غیبت آنرا به عنوان یک مانع در مقابل توسعه کشور های در حال رشد دیدند. این امر باعث شد که ضرورت توجه به این پدیده و ایجاد اصول و معیار های منظم که بر مبنای آن بتوان حکومت داری خوب را از حکومت داری بد تفکیک نمود احساس شود. حکومت داری خوب امروز عبارت از یک روند اقدامات عملی بر مبنای اصول مشخص برای نیل به این هدف است. این امر به خاطر این است که بدون آن توسعه پایدار تحقق یافتنی نیست.

چهار بُعدی که در اسناد بانک جهانی برای حکومت داری خوب مشخص گردیده عبارتند از:

1. مدیریت بخش عامه.
2. حسابدهی.
3. وجود چهار چوب قانونی برای توسعه.
4. معلومات و شفافیت.

## بخش یازدهم

### تفتیش

#### تفتیش

تفتیش عبارت است از معاینه و ارزیابی بیطرفانه دفاتر حسابی، معاملات مالی، یادداشتها و عملکردهای یک نهاد میباشد. این کار به منظور حصول اطمینان از درست و مناسب بودن صورتهای مالی یک نهاد و ارائه نظر بالای آن مورد اجراء قرار میگیرد. این تفتیش؛ بنام تفتیش مالی یاد میشود. به همین ترتیب، بعضی اوقات تفتیش به منظور حصول اطمینان از اقتصادیت، مفیدیت و موثریت عملکردهای یک نهاد مورد اجراء قرار می گیرد که این تفتیش بنام تفتیش عملکرد یاد میشود. همچنان در تفتیشی که به منظور حصول اطمینان از رعایت قوانین و مقررات نافذه مورد اجراء قرار میگیرد نیز بنام تفتیش رعایت یاد میشود.

#### دوره تفتیش

پروژه های که از طریق بودجه و همچنان پروژه های انکشافی بر مبنای تقویم هجری شمسی و پروژه های که از طریق برنامه انکشافی ملل متحد UNDP اجراء می گردد بر مبنای سال عیسوی مورد تفتیش و بررسی قرار میگیرد.

#### تفتیش بعدی

تفتیش بعدی عملی است که بعد از انجام یک فعالیت مورد اجراء قرار میگیرد. تفتیش بعدی، از نظر اتخاذ تصمیم اصلاحی و مدیریت وجوه عامه به شیوه بهتر در آینده بسیار مهم پنداشته میشود. این تفتیش یکی از وظایف بسیار مهم و اساسی ادارات عالی تفتیش محسوب میشود. در نتیجه تفتیش بعدی نواقص و کاستیهای مسئولین برجسته شده و در برخی موارد باعث جبران خساراتی که از جانب ایشان به دولت متحمل شده است؛ می گردد. اداره عالی تفتیش افغانستان این نوع تفتیش را نیز مورد اجراء قرار میدهد (بطور مثال، تفتیش حساب قطعی و اجراء تفتیشهای رعایت از جمله تفتیش بعدی محسوب میشود.)

#### تفتیش قبلی

تفتیش قبلی عبارت از بازرسی و معاینه معاملات و رویدادهای مالی و اداری قبل از وقوع آن میباشد. به منظور حصول اطمینان از مدیریت سالم وجوه عامه توسط مسئولین دولتی، اجراء تفتیش قبلی یک امر حتمی است. این تفتیش توسط اداره عالی تفتیش و با کدام نهاد دیگر مورد اجراء قرار میگیرد. تفتیش قبلی در واقع شکل کنترولی داشته و شامل معاینه یک معامله قبل از اجراء آن. با اجراء تفتیش قبلی منتش می تواند از زیانهای وارده قبل از وقوع آن جلوگیری کند. در افغانستان این وظیفه را کنترول کنندگان مالی و ریاست خزائن در وزارت مالیه انجام می دهند.

### تفتیش داخلی

تفتیش داخلی عبارت از یک نوع بازرسی است که به عنوان خدمت برای سازمان در چوکات تشکیلاتی آن ایجاد میشود و نقش یا مسؤولیت تفتیش، معاینه، ارزیابی و نظارت از کفایت و موثریت کنترولهایی ایجاد شده را در کنار سایر وظایف ایفا میکند.

#### ارتباط میان تفتیش داخلی و تفتیش خارجی

نقش و مسؤولیت واحد های تفتیش داخلی توسط مرجع مربوطه تعیین میشود، و با نقش و مسؤولیت تفتیش خارجی که جهت ارائه گزارش بطور مستقلاانه پیرامون صورتهای مالی توظیف میشوند کاملاً متفاوت میباشد. اهداف واحد های تفتیش داخلی نظر به لزومیت های مرجع مربوطه فرق میکند، در حالیکه هدف اساسی تفتیش خارجی صحت حسابی صورتهای مالی میباشد.

با وجودیکه نقش و مسؤولیت های تفتیش داخلی و خارجی از هم متفاوت میباشد اما شیوه ها و طرق رسیدن به اهداف این دو تفتیش معمولاً با هم مشابه بوده و همچنان بعضی جوانب تفتیش داخلی ممکن برای تعیین ماهیت، زمان و حدود تفتیش خارجی مفید واقع شود.

تفتیش داخلی یک بخش مرجع میباشد. با وجود میزان استقلالیت و هدفمند بودن تفتیش داخلی، واحد متذکره آن استقلالیتی را ندارد که تفتیش خارجی بمنظور اظهار نظر بالای صورتهای مالی دارد. مسؤولیت اظهار نظر ارائه شده بالای صورتهای مالی صرفاً بدوش تفتیش خارجی میباشد، و به هیچ وجه توسط تفتیش داخلی متأثر نمیشود. صرفاً تفتیش خارجی می تواند بالای صورتهای مالی قضاوت کند.

#### فهم و ارزیابی مقدماتی تفتیش داخلی

مهم ترین معیاری که باید هنگام کسب دانش و فهم و تشخیص وظایف تفتیش داخلی در نظر گرفته شود قرار ذیل است:

**1- وضعیت قانونی ساختاری:** عبارت از وضعیتی است که تفتیش داخلی در یک نهاد دارا بوده و هدفمند و واقع بینانه عمل می نماید. بنابراین، تفتیش داخلی برای مقام اول مرجع مربوطه گزار شده میباشد و در امورات عملیاتی بجز نظارت و ارزیابی مسؤولیت دیگری ندارد. هرگونه قید و یا محدودیت که توسط مدیریت مرجع بالای تفتیش داخلی وضع میشود باید به دقت مورد بررسی قرار گیرد. به ویژه، تفتیش داخلی در جهت تأمین ارتباطات با تفتیش خارجی دست باز باید داشته باشد.

## منابع و مأخذ

- 1- سرور دانش (زمستان 1389)، "حقوق اساسی افغانستان"، انتشارات مؤسسه تحصیلات عالی ابن سینا.
- 2- دوکتور عبدالباقی امین (1397)، "قانون گذاری"، مرکز تحقیقاتی قاصد (کابل - افغانستان).
- 3- خلیل الرحمن سروری (1398)، "مبانی سازمان و مدیریت"، انتشارات عازم.
- 4- دکتر علی رضائیان (1395)، "مبانی سازمان و مدیریت"، تهران - سمت.
- 5- دکتر علی رضائیان (1382)، "اصول مدیریت"، تهران - سمت.
- 6- شفیق الله مصلح (1397)، "اصول مدیریت در جهان معاصر"، انتشارات صلح.
- 7- پوهنوال عبدالطیف رحمانی و پوهنیار حشمت الله ناصری (تابستان 1399) "مدیریت منابع بشری"، انتشارات سعید.
- 8- اسفندیار سعادت (1397)، "مدیریت منابع انسانی"، تهران - سمت.
- 9- سخی محمدی (1397)، "اداره عامه"، انتشارات عرفان.
- 10- پوهاند دوکتور عبدالقیوم عارف (1398)، "اساسات امور مالی عامه"، انتشارات یوسف زاد.
- 11- دوکتور علی اکبر فرهنگی (1393)، "ارتباطات انسانی"، تهران مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- 12- شیرشاه وصال (1391)، "تفتیش بر اساس خطر در سکتور عامه"، امریت اطلاعات و ارتباطات اداره عالی بررسی.
- 13- شیرشاه وصال (2007)، "تعلیماتنامه تفتیش مساعدت های خارجی"، امریت اطلاعات و ارتباطات اداره عالی بررسی.
- 14- اداره عالی بررسی (1392)، "فرهنگ مختصر مسلکی حسابداری، حسابرسی و بودجه مالی"، // // // //.
- 15- انستیتیوت خدمات ملکی (1386)، "اساسات و مهارت های مدیریتی"، // // // //.
- 16- پوهنوال سید محمد تینگار (1395)، "تئوری و سیاست بودجه عامه"، مطبعه سپهر.
- 17- پوهنودی ذبیح الله مدثر (1397)، "محاسبه مالی"، انتشارات جهان اسلام.
- 18- میر محمد فاروق حیدری (1397)، "محاسبه دولتی"، انتشارات نویسا.
- 19- اسناد تقنینی:

1. قانون اساسی،
2. قانون تدارکات،
3. طرز العمل تدارکات،
4. قانون کار،
5. قانون کارکنان خدمات ملکی،
6. مقررہ طرز سلوک کارکنان خدمات ملکی،
7. مقررہ امور ذاتی و تقاعد کارکنان خدمات ملکی.

## ضمایم

1. قانون اجراء اداري،
2. قانون امور مالی و مصارف عامه،
3. قانون دسترسی به اطلاعات.

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