

## پیلیزه وینا

دغه روزنیز کتاب د افغانستان د بشري مرستو د پروگرامونو د مدیرانو د روزنیزو دورو پرمخ بیولو او تنظیم لپاره چمتو شوی دی.

د افغانستان د مدني ټولنې د نوښتونو ملاتړ (ACSSI) پروژه د ۲۰۱۳ کال په مارچ میاشت کې د « Japan International Volunteer Centre » او د « Peace Winds Japan ، AAR Japan » موسساتو په همکاری او د یاد هېواد د بهرنیو چارو وزارت په مالي مرسته پیل شو. د دغې پروژې موخه د همغږۍ، وړتیا لوړونې، روزنې او زده کړې له لارې ولایتونو او ولسوالیو ته د خدماتو د پراختیا په موخه د مدني ټولنې فعالانو د فعالیتونو د پیاوړتیا له پاره د افغانانو له حقونو څخه د ملاتړ او اساسي اړتیاوو ته د کارنده رسیدني له پاره د وړتیا لوړونه ده.



د افغانانو لپاره د بشري او پرمختیایي مرستو د همغږۍ اداره



د نادولتي افغاني مؤسسو د همغږۍ اداره (ANCB)



د افغانستان سویل لویدیځ او بلوچستان د همغږۍ مؤسسه



**外務省**

Ministry of Foreign Affairs of Japan

## فهرست

- معرفي: ۲
- لومړی بیلگه: د پروژې د مفکورې پراختیا او د تلپاتې پراختیا موخې ۴
- دویمه بیلگه: بیلگه مالي مرستو ته د لاسرسي لپاره وړتیا ۲۴
- درېمه بیلگه: ستاسو په نادولتي مؤسسه کې د پایښت رامنځته کول ۳۹
- څلورمه بیلگه: د ستراتیژیکې پلان جوړونې معرفي ۴۸
- پنځمه بیلگه: د ستراتیژیکې پلان جوړونې بهیر ۶۴

## معرفي:

د افغانستان لپاره د بشري او پرمختيايي مرستو د همغږۍ اداره (اڪبر) ACBAR د افغانستان لپاره د بشري او پرمختيايي مرستو د همغږۍ اداره (اڪبر) يوه ملي خپلواکه او نادولتي مؤسسه (NGO) ده چې په افغانستان کې د اڪبر غړيو نادولتي ملي او بين المللي مؤسسو لپاره د معلوماتو شريکولو او شبکې جوړولو بستر چمتو کوي.

## د افغاني نادولتي مؤسسو د همغږۍ اداره (ANCB)

د افغاني نادولتي مؤسسو د همغږۍ اداره د ملي نادولتي مؤسسو د شبکې په توگه د افغانستان په ناحکومتي مؤسسو او اړوندو بنسټونو کې د همپالنې او د هغوي په فعاليتونو کې د همغږۍ ميکانيزم رامنځته کولو په موخه د اړتيا پر بنسټ په ۱۹۹۱ کال کې په پيښور کې جوړه شوه خو د دولتي ادارو د غړيو او همدارنگه د بين المللي مؤسسو، د ملگرو ملتونو سازمان او نورو بسپنه ورکونکيو مؤسسو ترمنځ په فعاليتونو کې همغږي رامنځته کړي.

## د افغانستان سويل لويديز او د بلوچستان د همغږۍ اداره (SWABAC)

د افغانستان سويل لويديز او بلوچستان د همغږۍ مؤسسې، يو نادولتي، غير سياسي او غير انتفاعي مؤسسې ده چې د افغانستان په سويل ختيځ زون کې فعاليت لري. د افغانستان سويل لويديز او بلوچستان د همغږۍ مؤسسې په سيمه کې د نادولتي مؤسسو او مدني ټولني بنسټونو د فعاليتونو د همغږۍ، ملاتړ او وړتيا جوړونې په برخه کې فعاليت لري او په سيمه ييزه، ملي او بين المللي کچه د غړيو بنسټونو نظريې او ليدلوري منعکسوي.

د افغانستان لپاره د بشري او پرمختيايي مرستونو د همغږۍ اداره (اڪبر) د افغاني نادولتي مؤسسو د همغږۍ اداره (اى ان سي بي) او د بلوچستان او د افغانستان د سويل لويديز د همغږۍ مؤسسې (سوابلک) د افغانستان مدني ټولني له نوبت څخه د ملاتړ پروژې (ACSSI) په چوکاټ کې د نادولتي مؤسسو او مدني ټولني بنسټونو په ۲۰۱۳ - ۲۰۱۹ کلونو کې په لاندې برخو کې په ټوليز ډول ۷۸۶۹ گډونوال روزلي دي:

- ۱- پروپوزل ليکنه؛
- ۲- د پروژې دوران مديريت؛
- ۳- څارنه او ارزونه؛
- ۴- د بشري سرچينو مديريت؛

- ۵- مالي او محاسبه؛
- ۶- د تداركاتو مدیریت؛
- ۷- ستراتیژیکه پلان جوړونه؛
- ۸- د پوهولو او را پوهولو مهارتونه؛ او داسې نور.

لومړی بیلګه

د پروژې د مفکورې پراختیا او د تلپاتې پراختیا موخې

## د پروژې د مفکورې پراختیا او د تلپاتې پراختیا موخې (SDGs)

د دغې برخې لوستونکي د نویو او نوښتي نظریو طرحې ته هڅول کېږي. پروژې له هغې مفکورې او اند سره پیلېږي چې له اړتیاوو او ستونزو څخه زېږنده وي او په قسمي توګه یا هېڅ حل شوي نه دي. په دې برخه کې د پروژې نظریې او فکر چمتو کولو طریقې او تګلارې د بسپنه ورکوونکيو د غوښتنو، پایښت وړ پرمختیا موخو او د ملي لومړیتوب وړ پروګرامونو مطابق طرحه شوي دي.

### پروژه څه شی ده؟

په پروژه کې یوه مشخصه او سازمان شوې هڅه شامله ده چې له ستونزو، اړتیاوو، غوښتنو یا نارامه کوونکيو سرچینو سره د مخ کېدو (د بېلګې په ډول په ودانۍ کې د مناسبې تودخې نشتوالی) یا یو درک شوي فرصت پر مهال رامنځته کېږي. دا د یو نوښتي او په فرد پورې منحصر شي لکه یو محصول، یو خدمت د وړاندې کولو او تشخیص او په ځینو مواردو کې د یو بهیر یو علمي څېړنه ده. هره پروژه یو پیل او پای لري او له همدې امله د هغې لپاره یو تړلی او څرګند سیستم په پام کې نیول کېږي. دا د پروژې مدیریت څلورو بهیرونو په پام کې نیولو سره رامنځته کېږي: پلان جوړونه، پروسې، خلک او ځواک (لکه، د اقتدار کرښه). د پروژې جریان له درېیو محدودیتونو سره مخ کېږي: مهالوېش، لګښتونه او د کیفیت نورم/ معیارونه - هر یو له دغو څخه کولی شي په عیني بڼه موخې وټاکي او اندازه یې کړي. هره پروژه یو شمېر رسمي مستندات، اقدامات او یو لړ اغېزې لري چې بڼایي مثبتې یا منفي وي.

د پروژې مدیریت د طرحه شویو او تړاو لرونکيو پلانونو له ټولګې او ځینې وختونه له تړلو کارونو څخه عبارت دي چې د لګښتونو، سرچینو او نورو محدودیتونو په پام کې نیولو سره باید په ټاکلي وخت کې تطبیق شي. کار باید ټاکلي هدف ته د رسیدو لپاره ترسره شي. پروژه همدارنګه مشخصې پایلې ته د رسیدلو لپاره د انېوت (بنسټونو) او لاسته راوړنو (اوتېوت) د لازمي شاخصونو ټولګه هم تعریفولی شو.

د پروژې هدف د هغې پای کې مطلوب وضعیت تعریفوي چې محصول یې د طرحه شویو پلانونو ښکېلو ته لاسرسی لپاره مهم دي. کولی شو هغه له اتوماتو معیارونو (مشخص، د کچ کولو وړ، د لاسرسي وړ، واقع بینانه، ټاکل شویو SMART) سره تنظیم کړو:

- مشخص
- د کچ کولو وړ لاسته راوړنه ( یا کم له کمه د ارزونې وړ)
- د لاسرسي وړ ( په دې وروستيو کې له توافقي يا د منلو وړ کلمو څخه هم په پرله پسې توگه استفاده شوې ده)
- واقع بينانه ( د مؤسسي د سرچينو شته وضعیت ته په پام سره)
- د مهالوېش پر بنسټ.

### د پروژو ډولونه<sup>1</sup>

ټولې پروژې يو شان نه دي او په ځينو مواردو کې توپير کوي چې دا د دې لامل کېږي خو هره پروژه سره بېله وي. دا هغه لاملونه دي چې د پروژو ترمنځ توپير راولي او بايد په پام کې ونيول شي خو پروژې د هغې ډول ته په پام سره په اغېزناکه او کارنده توگه اداره شي.

### د پيچلتيا له مخې:

- **آسانه:** کله چې د دندو ترمنځ اړېکې په لومړنۍ حد کې وي او کره او سازمانې پلان جوړونې ته اړتيا نه وي، پروژه په آسانۍ سره په گروپ کې ډلبندي کېږي. يو کوچنی کاري گروپ او د گوتو په شمېر اړوند بنسټونه او بهرني همکاران به په دې برخه کې شريک وي.
- **پيچلې:** د پروژې شبکه پراخه او پيچلې ده او زيات کاري تړاوونه موجود دي.

### د تمویل د سرچينو له مخې:

- **عامه:** د دولتي مؤسسي له خوا تأمینېږي / مالي مرسته ورسره کېږي.
- **خصوصي:** مالي مرستې د سوداگريو يا خصوصي هڅونو له لارې ترلاسه کېږي.
- **مختلط:** له ترکیبي سرچينو او عامه او خصوصي بودجې څخه مالي مرسته ترلاسه کوي.

<sup>1</sup> <https://www.sinnaps.com/en/project-management-blog/types-of-project>



## د پروژې د محتوا له مخې:

- بشردوستانه: بشردوستانه اقدامات (د انساني کړکېچونو او له طبعي خطرونو زېږنده پېښو پر مهال د خلکو ژغورنې، د ستونزې راکمولو او انساني کرامت رعايت په موخه او همدارنگه دا وړ شرايطو ته د چمتوالي پياوړتيا يا مخنيوی (دی)
- پرمختيايي: پرمختيايي يا د شته اړتياوو پوره کول او د هغوی د اړتياوو د ټينګښت په برخه کې له مصلحت پرته د راتلونکي نسل پياوړتيا په برخه کې.

## دوخت له نظره:

- د يوې پروژې د جريان وخت، هغو مهاليزې دورو شمېر دی چې د تطبيقي لاملونو له بيله تر پايه دوام مومي.
- لنډمهاله
  - منځمهاله، او
  - اوږدمهاله.

## د پروژې لپاره تر ټولې ښې مفکورې ټاکل<sup>۲</sup>

پروژې له هغو مفکورو او آندونو سره پيليري چې له اړتيا او ستونزې څخه زېږنده دي او په قسمي توګه يا هيڅ حل شوي ندي. د پروژې مفکوره يا اند هغه مهال پيليري چې پوه، تجربه لرونکي او متخصص او يا د نورو مهارتونو لرونکي کسان احساس کړي چې کولی شي د يوې ستونزې د حل يا د ټولني د اړتياوو پوره کولو لپاره د يو محصول د توليد لپاره خدمات وړاندې کړي.

د پروژو مفکورې له بېلابېلو اړخونو څخه رامنځته کېږي: د همکار سازمان له دننه، د اوسنيو يا راتلونکيو تطبيقي شريکانو، د دولت يا نورو تمبولونکيو له لورې. ځينې وختونه له ځانګړيو انديښنو لرونکي کسان دولتي ادارو يا نادولتي مؤسسو ته مراجعه کوي. په ځينو مواردو کې نادولتي مؤسسې ستونزې تشخيصوي او د پروژې د نوي تفکر په ترسره کولو کې د عمل نوښت په لاس کې اخلي.

---

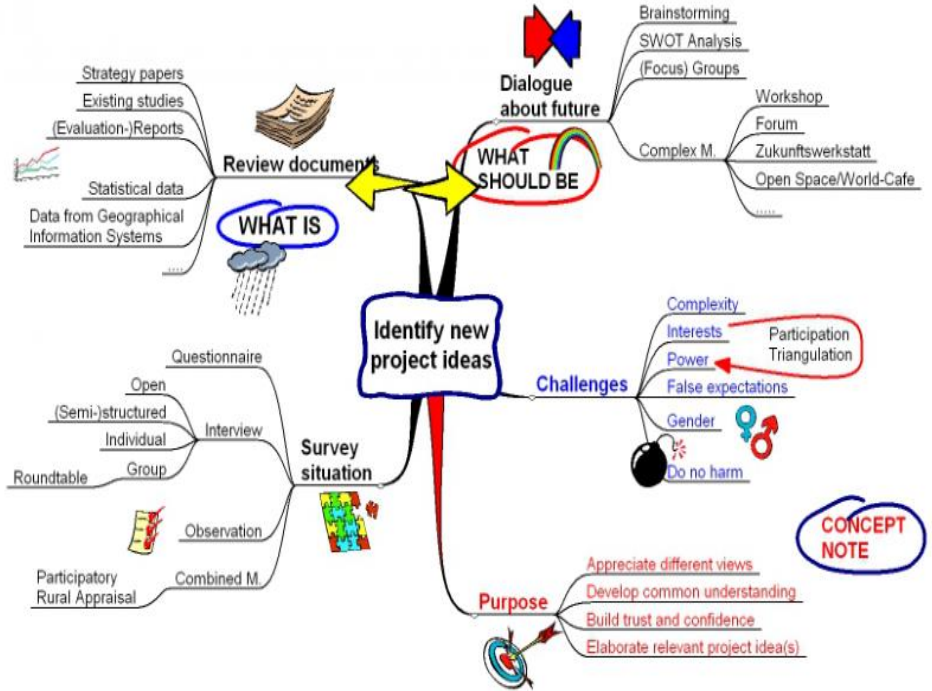
<sup>2</sup> <http://www.migration4development.org/en/content/project-idea-project-proposal>

مؤسسه باید له بشپړ تحلیل مخکې یا د پروژې د طرحې پر مهال ممکن او هیله بنسټونکي فرصتونه تشخیص کړي او د نورو بنسټونو یا سازمانونو (اړوند بنسټونه) له خوا د دا وړ پروژو د ورته تطبیق له نشتوالي څخه ډاډ ترلاسه کړي. مؤسسه باید د پروژې د کنټرول لپاره کم له کمه لاندې درې لاملونه په پام کې ونیسي:

- د پروژې مفکوره باید د ملي پرمختیا پلان له لومړیتوبونو سره مطابقت ولري.
- د پروژې مفکوره باید د ګټه اخیستونکيو، د هېواد ملي ستراتیژۍ او د تمویلونکي بنسټ له پروګرامونو سره مطابقت ولري.
- شته ستونزې ته د رسیدو لپاره باید تل له فرصتونو او مالي، انساني او سازمانی سرچینو څخه په استفاده کې تړلې حل لارې موجودې وي.

### **د پروژې لپاره د نویو مفکورو د تشخیص میتودونه**

د پروژې د تشخیص لپاره دوه مهم پړاوونه موجود دي: د لومړني وضعیت تجزیه او تحلیل (د ستونزې او زمينې تحلیل) او د پروژې د مفکورو تدوین او لومړیتوب بندي. دغه پړاوونه د یوې قاعدې په توګه د زیانمنو ټولنو، د هغوی د استازيو یا بنسټونو (سیمه ییزې پرمختیایي شوراګانې CDC او د ولسوالۍ پرمختیایي DDA) په نږدې همکارۍ ترسره شي. ټول راتول شوي معلومات باید له مناسبو تګلارو څخه په استفادې (درې اړخیزه او کره ارزونه، له لیکلو سرچینو سره پرته او داسې نور) تأیید شي.



۰۱ شکل: د پروژې لپاره د نویو مفکورو تشخیص<sup>۳</sup>

### د پروژې د مفکورې طرحه<sup>۴</sup>

د پروژې د تشخیص په ترڅ کې تولید شوي اسناد د پروژې د نظریې او مفکورې سند (د پلان جوړونې بستر) او د شمولیت پروپوزل سند څخه عبارت دي. د پروژې طرحه او د

<sup>3</sup> <http://deza-pcmi-lernbuch-3.prod2.lernetz.ch/module-2-en/2%20Identification%20of%20New%20Project%20Ideas>

<sup>4</sup> <http://deza-pcmi-lernbuch-3.prod2.lernetz.ch/module-2-en/2%20Identification%20of%20New%20Project%20Ideas>

پلان جوړول د پروژې سند او معتبر پروپوزل چمتولو کولو سره یوازې د شمولیت پروپوزل په منظوری څخه د تطبیق وړ دي.

د پروژې د نوښت مفکورو د ارزونې لپاره کلیدي معیارونه د اړوندو بنسټونو له غوښتنو، سیمه ییز مالکیت، او له اړوندو ملي پرمختیایي موخو سره په همغږۍ او همدارنگه د تمویلونکیو او تطبیقونکیو مؤسسو له ستراتیژیکو لومړیتوبونو سره په انسجام پورې اړوند دي.

د پروژې پروپوزل ته د پروژې د مفکورې د لېږد لپاره پلان جوړونه او د ندو تحلیل او تجزیه په دې برخه کې توضیح شوې او در ته د لاسرسي وړ ده. دغه قدمې، د پروژې له پېژندنې پراوونو څخه د پروپوزل چمتو کولو پورې پراوونه ښيي.

د پروژې مدیریت دور د پروژې چمتو کولو هغه بهیر ښيي چې د ستونزې په تجزیې او تحلیل سره پیلېږي او د دې پوښتنې په طرحې سره چې ولې دغه ستونزه شته، کوم لاملونه د دې ستونزې د رامنځته کیدو لامل شوي؟ د هغو د اړوندو ستونزو او معضلې په پام کې نیولو سره د پام وړ هدف ته راگرځولو سره دوام مومي. هیڅ دغه نه وي چې د پروژې د دغې مفکورې په پام کې نیولو سره باید اړوند بنسټونه او بسترونه هم تحلیل کړو.

په هر صورت، باید پام وکړو چې د پروژې مفکوره یوازې د پروژې په دوره کې لومړی پړاو دی. د کره تجزیې او تحلیل او د پلان جوړونې پراوونو لپاره کافي وخت ولگوي څو نه یوازې ستاسو پروگرام بریالی وي، بلکې د پروژې د هدف ترلاسه کولو لپاره هم مهم ګڼل کېږي.

له مناسبې پلان جوړونې سر بهره، هغه څه چې د پروژې د مفکورې په بریا سره ترسره کېږي، په لاندې ډول دي:

- ستونزو ته واقعي رسیدنه؛
- واقع بینانه اهداف او فعالیتونه ولری؛
- ډاډ ترلاسه کړی چې د پروژې پایلې څخه زیږنده خطرونه په سمه توګه اړزول شوي او په پام کې نیول شوي دي.
- ډاډ ترلاسه کړی چې مؤسسه د پروژې د تطبیق او مدیریت لپاره کافي وړتیا لري.
- د پایښت وړ / اوږدمهاله پایلو لامل کېږي.

## د برياليتوب قدمي

د بريالي او مسلکي پروپوزل چمتو کولو لپاره مهمه ده خو لومړی له اوسني وضعیت، ستونزو او د هغه سازمان/ وگړيو له ستونزې، وړاندېز شوې پروژې څخه د هغو له اړتيا سره مخ دي، يو بشپړ تحليل ترسره شي. د دغې تجزيې او تحليل پر بنسټ پروژه تعريف کړئ: د پروژې موخې او هغو ته د رسيدو لپاره وړاندېز شوې تگلارې او ستراتيژۍ، به ستاسو د فعاليتونو تعريف وي.

د پلان جوړونې په پړاو کې له تحليل پړاو څخه نتيجه گيري د يو عملي پلان لامل کېږي: د فعاليتونو تعريف او د پلان او د بودجې جوړول. د تحليل او پلان جوړونې پر مهال بايد د اړوندو بنسټونو په شمول په بېلابېلو کچو کې له مشارکتي تگلارې استفاده وکړئ.

## I. لومړني پړاوونه/ قدمي

### (۱) لارښوونې په کره توگه مطالعه کړئ:

دا اړينه ده چې لارښوونې په کره توگه ولولئ او د تمويلونو د لارښوونو د کره درک او د ټولو ټکيو له پوښښ څخه د ډاډمنتيا لپاره د پروژې د طرحې په اړه له سيالانو سره خبرې وکړئ. له اصلي گروپ څخه نيولې تر کوچني اختصاصي ټيم پورې د طرحې او پلان جوړونې بهير په اړه کار وکړئ. په عين حال کې مهمه ده چې يو شمېر هغه کسان چې په تطبيق کې به ښکېل واوسي که هغه په سازمان کې دننه وي او که بهر، هغوی د پلان جوړونې او ارزونې په تجزيې او تحليل کې شامل او نظرياتو ته يې ارزښت ورکړئ.

### (۲) د پروژې د مفکورې د جوړښت په اړه د نظرغوښتنې/ مغزي طوفان غونډې دايرو:

له ټيم په احتمالي توگه له نورو ټيمونو سره د لومړنيو افکارو راټولولو او د پروژې اړوندو ستونزو په اړه سره د نظرغوښتنې غونډې دايرو/ مغزي طوفان ډېر مهم دی. د مغزي توپان په غونډه کې لاندې پوښتنې مطرحه کېږي خو د پروژې مفکوره روښانه شي:

- ولې بايد پروژه تطبيق شي ( لکه د کومې اړتيا/ ستونزې په پام کې نيولو سره؟)
- مطلوب وضعیت به څنگه وي؟

<sup>5</sup> <http://www.migration4development.org/en/content/project-idea-project-proposal>

- څه به د پروژې پر مټ ترلاسه کړو (د خدماتو/ اجناسو په برخه کې اهداف، لاسته راوړنې او د تمې وړ پایلې څه دي؟)
- څنگه به پروژه پایلې ته ورسېږي (یعنې کوم فعالیتونه او تګلارې به د استفادې وړ وګرځي؟)
- کوم بهرني لاملونه د بریا لپاره ډېر مهم دي (فرضيې کومې دي؟ د فعالیتونو مخکنی شرطونه څه دي؟)
- د پروژې د بریا ارزونې لپاره د اړتیا وړ معلومات (د پایلو کچ کولو تګلارې) له کومه ترلاسه کړو؟
- کومې وسیلې ته اړتیا ده (د انساني سرچینو او نور له اړخه؟)
- د پروژې لګښت به څومره وي (یعنې بودجه به څومره وي؟)

### ۳) د احتمالي شریکبانو پېژندل او له هغوی سره خبرې اترې

کله چې د بالقوه پروژې په اړه څرګندې مفکورې وي، نو د دې وخت دی چې نور غیر انتفاعي سازمانونه چې ښایي په پروژه کې د شریکیدو لیاالتیا وي، وپېژندل شي.

## II. د تحلیل پړاوونه/ قدمې

- **د اړوندو بنسټونو تحلیل**  
همدا چې د پروژې طرحې په اړه مفکوره ولری، هغه وخت دی چې مهم اړوند بنسټونه وپېژنئ: د پروژې د استفاده کونکیو، شریکبانو او تمویلونکیو، خصوصي او دولتي سکټورونو په شمول چې په بالقوه توګه ستاسو د پروژې او د هغې د پایلې تر اغېزې لاندې دي.
- **د اړتیا سنجونې اقدام**  
د یو سازمان تجربه مهمه نه ده چې څومره ده، د هرې پروژې د پیل ټکی باید د اړتیاوو د ارزونې او د وضعیت د تحلیل پر بنسټ وي. د پروژې له طرحې مخکې د ترسره شویو اړتیاوو د نه ارزونې له امله ډېری پرمختیایي پروژې په دې نډې توانیدلي چې خپلو موخو ته ورسېږي.

له همدې امله اړینه ده چې د پروژې هر پړاو په وخت ارزونې سره پیل شي خو لاندې موارد درک شي:

### ● د ګټه اخیستونکي ګروپ اړتیاوې:

● د معلوماتو راټولولو له ښو وسایلو څخه د استفادې لپاره لازمه ده خو د ګټه اخیستونکي ګروپ اړتیاوې تحلیل او شته ستونزې په ښه توګه تشریح شي. ډېری ستونزې شته چې تاسو ورسره د مقابلې وړتیا نه لرئ، له همدې امله محدود وخت او سرچینې مو پر هغو اطلاعاتو متمرکزې کړئ چې په وخت سره یې ترلاسه کولی شئ.

● په استفاده کوونکي هېواد کې د تمویلونکې لومړیتوبونه: په لومړني پړاو کې د تطبیق ښې اړوندې لارښوونې او موضوعي ساحې په کره توګه مطالعه کړئ. همدارنګه د خپل هېواد پرمختیایي لومړیتوبونه ومومئ: هغه د هېواد په کچه پېژندل شوې اړتیاوې دي.

● ستاسو د سازمان او شریکبانو لیاالتیاوې او اړتیاوې: د ماموریت، تجربې او سرچینو په اړه لیکنه په پام کې ونیسئ. هغه پروژه چې وړاندې کوی یې، باید ستاسو د سازمان په ګټه او د هغه د ماموریت مطابق وي. په یاد ولرئ چې ستاسو له خوا پېژندل شویو بنسټونو په تېره بیا ګټه اخیستونکي ګروپ د رښتوني اړتیاوو د درک لپاره نه هغه اړتیا چې ستاسو د کتنې له امله محسوسه شوې وي استفاده وکړئ. ځکه چې تاسو په یوازې توګه ټولو مواردو باندې نه پوهېږئ.

● د وضعیت تحلیل: تاسو باید همدارنګه شته وضعیت او د پروژې د تطبیق په ساحه کې پرمختیا تحلیل کړئ. د پروژې طرحه او ډیزاین به د لاندې بهرنیو اغېزو لاندې راشي: جغرافیه، بیخ بنسټونه، اقتصاد، دولت سیاست او پالیسي، ټولنیز ژوند، او فرهنګي زمينې، روغتیا او انساني، ټولنیزه او چاپیریالي پانګه.

● بهرنی اغېزې: د دې تحلیل چې آیا ستاسو پروژه به د ټولني ژوندانه پر یو اړخ منفي اغېز وکړي او یا دا چې یو لامل به د پروژې په تطبیق او د هغې پر پایلو اغېز وکړي، لازمي ګڼل کېږي.

● د ستونزې پېژندنه - په هره بڼه چې ستونزه تعریفوئ، د مطرحه حل لارو اړخونه وټاکئ، له همدې امله له ستونزې څخه د څرګند تعریف بیانول مهم دي.

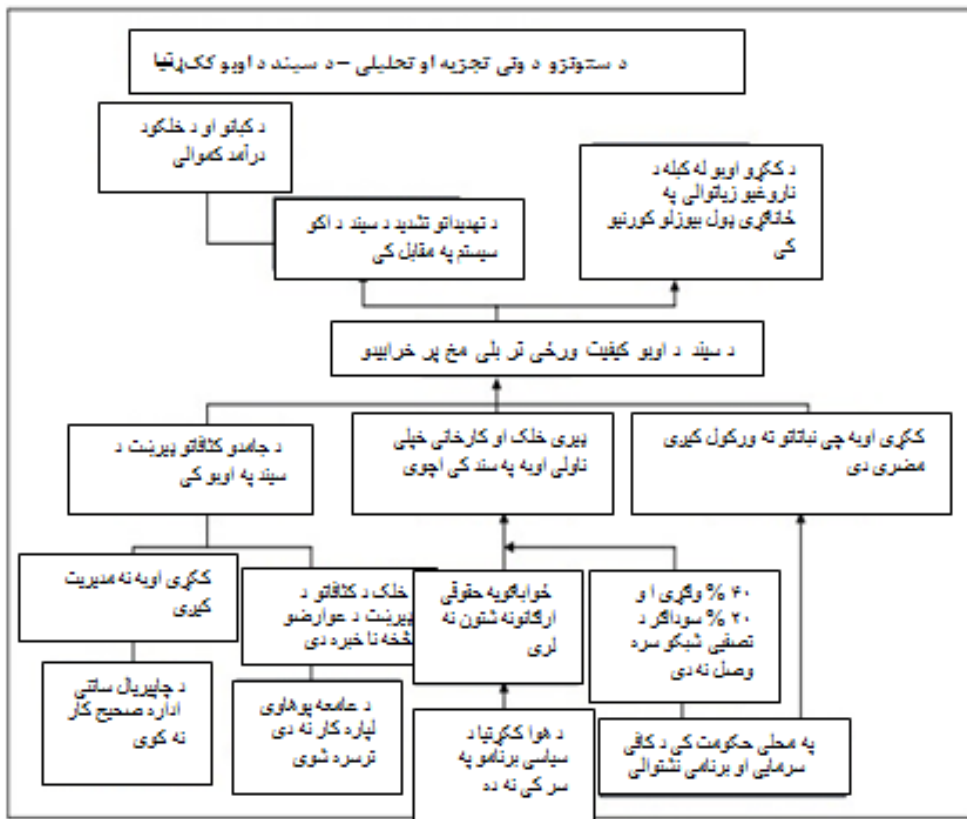
اوس باید د اړوند بنسټ هغه اساسي ستونزه او اصلي اړتیا تشخیص کړئ چې کولی شئ د خپل سازمان د مهالوېش، بودجې او وړتیا په چوکاټ کې یې حل کړئ: دا ستاسو پیلیزه ستونزه ده. نورې اړوندې ستونزې تر نظر سنجونې او مغزي توپان لاندې ونیسئ. بیا هم کولی شئ له یوې مشارکتي تګلارې څخه استفاده وکړئ: ستاسو اړوند بنسټونه د دغو پوښتنو ځوابولو او ستونزو باندې ښه پوهېږي.

کولی شئ چې د ستونزې یوه ونه جوړه کړئ چې د ستونزو دلایل او اغېزې وښيي او د مراتبو سلسله یې په ګوته کړي. د لازياتو توضیحاتو لپاره لاندې بېلګه او نمونه وګورئ:

## د ستونزی د ونی د ترسیم طریقہ (problem tree)

د ستونزی د ونی رسمول یو ډله ایز کار دی . د ستونزی، پایلو او عواملو د لیکلو لپاره د کاغذ پاڼو ته اړتیا ده. لمړی ګام: په لمړی ګام کې د ټولو ستونزو په اړه فکر وشي او پاک نویس دی شی . دویم ګام: د راپولو شویو ستونزو څخه کلیدی ستونزه چې نوری ستونزی یی زیرولی انتخاب کړی. دریم ګام: هغه ستونزی چې د اصلی ستونزی سره ارتباط لری باید د نظر لاندی ونیول شی . څلورم ګام: په دی مرحله کې د عواملو او پایلو ترمنځ د مراتبو سلسله رامنځته کړی ،یعنی په موجوده ستونزو کې کوم یو د ستونزی عامل او کوم یوه د ستونزی پایله ده . هغه چې عوامل دی باید د ونی په لاندی برخه کې او کوم یو چې پایلی دی د ونی په برنی برخه کې ځای پر ځای کړی پنځم ګام: نوری ستونزی په همدی ډول ترتیب او تنظیم کړی . د رهنما پوښتنه باید دا وی چې څه د ستونزی عامل دی او څه څیز د وروستی ستونزی عامل، په همدی ډول تر اخره ،ځکه هر ستونزه بنفسه عامل او پایله لری . که یوه ستونزه دوه عامله لری، دواړه په یوه ردیف کې ځای پرځای کړی. شپږم ګام: ستونزی د عواملو او پایلو په نظر کې نیولو سره د لیکلی په ذریعه یو بل سره ارتباط ورکړی . اووم ګام: اوس رسم شوی ډیاگرام د بیا کتنی لاندی ونیسی . د خپل ځان او د ګروپ د غړو څخه وپوښتی چې آیا کومه مهمه ستونزه پاتی ده چې دلته لیکل شوی نه وی . که ځواب مثبت وو، ستونزه په خپل صحیح ځای کې ځای پرځای کړی . اتم ګام: ډیاگرام په یوه پاڼه کاغذ کې کاپی کړی او د نورو سره یی د هغوی د نظریاتو په اړه شریک کړی .

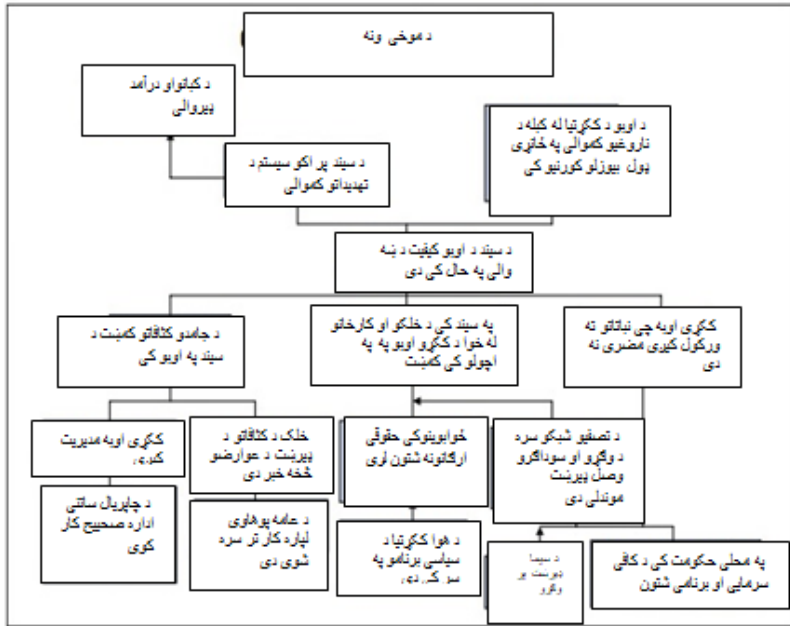




شکل ۰۳: د ستونزې د ونې نمونه ۷

### د موخو او هدفونو ټاکل

د ستونزې ( ستونزو) له تشخیص وروسته، د پروژې طرحې په بهیر کې مهم ټکی د عمومي او مشخصو موخو ټاکل دي چې په اساسي توګه پر نورو پړاوونو اغېز کوي. کولی شئ پر مثبتو د منفي څرګندونو په بدلون سره، هغه ستونزې چې د تحلیل په اوږدو کې مو پېژندلې، د پروژې پر بالقوه اهدافو بدلې کړئ: د بېلګې په ډول: اطلاعاتو ته د کډوالو نه لاسرسي ستونزه کېدی شي « کډوالو ته د اطلاعاتو وړاندې کولو » هدف باندې بدله شي. اوس د ستونزې ونه « د هدفونو ونې» باندې بدله شوې ده. د هدف ونې یوه بېلګه وګورئ.



شکل ۰۴: د موخې د ونې نمونه ۹

- **د ستراتیژیو په اړه تصمیم نیونه**
- د یوې پروژې د بریا لپاره اړینه ده څو هدف ته د رسیدو او له ستونزو سره د مقابله لپاره تر ټولو مناسبه او عملي ستراتیژی په پام کې ونیول شي. د ستراتیژی غوراوي په اړه له ځانه لاندې پوښتنې مطرحه کړئ.
- **څرنګه نوبت لري؟**
- **ستونزې ته د رسیدو لپاره د اوسنۍ حل لارې په توګه د پروژې د ارزښت زیاتوالی څه دی؟**
- **آیا د تخصص او کنسرسيوم سرچینو په پام کې نیول د امکان وړ دي؟**
- **آیا د غونډې له لارې د مشخص وخت حدود د امکان وړ دي؟**
- **آیا منځمهاله پایلو ته په پام سره د ګټه اخیستونکي ګروپ او زموږ د ټولني لپاره مطلوبې دي؟**
- **آیا د ماموریت پر مټ و د اړوندو بنسټونو مهم لومړیتوبونه او زموږ د غونډې موخې مطابقت لري؟**

- آیا له فرهنگي اړخه حساسه ده او آیا سياسي چاپيريال د دا وړ اقدام لپاره مناسبې دي؟
- آیا د جنسیت په اړه حساسي دي؟
- پر چاپيريال څه اغېز لري؟
- آیا د پایښت وړ دي؟

### د پایښت په اړه نور معلومات:

پایښت د پروژې له پای وروسته له هغې څخه د ترلاسه شوې ګټې په دوام پورې اړه لري. څرنګه چې د دغه سند په پیل کې مشخصه شوه، ستاسو پروژه یو ستر هدف ته د رسیدو لپاره د یو لړ اقداماتو په لړ کې یو ګام دی او د ورکړې او منظوری په صورت کې د هغوی د بودجوي تمویل دوام د تمویلونکي له خوا نه تضمینېږي. له همدې امله باید ستاسو د فعالیت پایښت په کره توګه وارزول شي او په پروپوزل کې مو هم منعکس شي. د پروژې د لاپایښت څرنګوالي لپاره څو بېلګې:

- په دغه پروژه کې د تر ټولو ښو تګلارو پر بنسټ پروژې په تعقیب سره؛
- د ملي سیاست او پالیسیو په چوکاټونو کې د هغې اېښودل؛
- یوه مشارکتی طرحه چې له پیله مهم اړوند بنسټونه په کې شامل شي ( په پروژه کې د هغو له مالکیت څخه ډاډ ترلاسه کول او په پایله کې د پیل شوې پروژې د فعالیتونو د دوام لپاره لازيات احتمال).
- په سیمه ییزو جوړښتونو او اداري سیستمونو کې ادغام؛ یا
- د مهارت / روزنې پرمختیا.

### • د هغو بالقوه خطرونو تحلیل چې ښایي پروژه ورسره مخ شي:

له پخواني تحلیل سر بېره، اوس باید د احتمالي خطرونو په اړه فکر وشي: بهرني لاملونه چې په بالقوه ډول کولی شي پروژه له خطر سره مخ کړي او د پروژې مدیریت له کنټروله بهر کړي یا ښایي د پروژې پر تطبیق یا اوږدمهاله پایښت اغېز ولري. هغه شرایط چې رامنځته کېږي، مشخص نه دي، خو باید د هغو ترسره کیدو کچې راکمولو یا حداقل کچې ته راټیټولو لارو چارو یا څرنګوالي په اړه کره تحلیل وکړئ: ښایي هغو ته د رسیدو لپاره د نورو فعالیتونو په پام کې نیول اړین وي؟ یا باید بله ستراتیژي غوره شي.

له احتمالي خطرونو څخه د خجالتی احساس مه کوئ: دا باید یو واقع بینانه پروژه وي - که له ځانگړو خطرونو څخه یادونه ونه کړئ ښایي نور هغه ومومي او ستاسو باور تر پوښتنې لاندې راولي. یا له دې څخه بده چې دغه پروژه د وخت په تېریدو او زیات لګښت سره ناکامه او ستاسو باور زیانمن کړي. له ځانه لاندې پوښتنې مطرحه کړئ:

- په احتمالي توګه کوم بهرني لاملونه په ټاکلي وخت د پروژې پایلو ته د لاسرسي پر وړتیا اغېز کوي؟

- د پروژې په پرمختګ او بریا به څه اغېز وکړي؟

- د دغه خطر پېښیدو احتمال څومره دی؟ زیات؟ منځنی، کم؟

- د خطر مدیریت لپاره کومې لارې چارې لرو؟

- څوک دغو خطرونو ته د رسیدو او مقابلې مسوولیت لري؟

که د خطر مدیریت مناسبه ستراتیژۍ غوره نه کړئ، په پیاوړي احتمال سره به خطر رامنځته شي او ډېر اغېز به ولري. نو ښه به وي چې پروژه پیل نه کړئ او په بدل کې یې له یوې بلې اړتیا یا ضرورت څخه د پیل ټکي په توګه استفاده وکړئ. د لابنې کتنې لپاره کولی شئ د پېژندل شویو خطرونو لپاره یو جدول جوړ کړئ:

احتمالي خطر	پایلی	د احتمالي خطر سطحه	د مالي خطر مدیریت استراتیژي	مسوولیت
د حکومت بدلون	نوی حکومت د پخواني حکومت ټولې ظرعي رنوي	منځنی	د پروژې په امداد کې د قوانو سیاسي اجزاو ګډون	د پروژې ټیم

شکل ۵: د خطر تحلیل جدول<sup>۶</sup>

### III. د پلان جوړونې پړاوونه / قدمې

- د اجرا آتو / فعالیتونو د پلان چمتو کول

د پلان جوړونې پر مهال خپل اجراآت او فعالیت لاندې پوښتنو ته په ځواب ویلو سره وټاکئ:

<sup>6</sup> <http://www.migration4development.org/en/content/project-idea-project-proposal>

- څه؟
- چېرې؟
- څه وخت؟
- د چا لپاره؟
- د چا له خوا؟

• **د منطقي چوکاټ جدول چمتو کول (لاگ فریم)**

د تحلیل او پلان جوړونې پړاوونه او قدمې له مخکې نه ستاسو پروژې لپاره د منطقي چوکاټ جدول ( لاگ فریم) ته شکل ورکوي. د منطقي چوکاټ جدول ( لاگ فریم) په یو سند کې د اغېزناکې پلان جوړونې، څارنې او ارزونې لپاره د پروژې ټول معلومات رانغاړي.

د منطقي چوکاټ تگلاره د هغو وسیالو ټولګه ده چې نن ورځ د ډېری سازمانونو او تمویلونکیو له خوا کارول کېږي خو د پروژې د طرحې پر مهال ټول لاملونه په پام کې نیولو څخه ډاډ ترلاسه شي. په واقعیت کې دا د بېلابېلو وسیالو یوه ټولګه ده چې د سره مرسته کوي خو خپلې مفکورې په روښانه توګه څرګندې او سترګې تډوین کړي.

• **د کاري پلان بشپړول**

د فعالیتونو پلانونو او د کاري پلان او بودجه د سرچینو پر مټ ترسره کېږي چې تاسو باید په خپل سند کې هغه د ضمیمې په توګه ورزیاته کړئ. په کاري پلان کې د پروژې پلان جوړونې لپاره دوامداره چوکاټ، مهال وېش، څارنه او کنټرول شامل دی. چې دا د فعالیتونو، د وخت اټکل او مسوولیت ټاکلو ترمنځ اړیکه ښيي. د کاري پلان له واقع بینانه والي څخه ډاډ ترلاسه کړئ چې د پروژې د طرحې او ډیزاین پر بنسټ دي او په هغه کې د منطقي چوکاټ جدول ( لاگ فریم) درج کړی دی.

• **د بودجې چمتو کول:**

همدارنګه بودجه باید له کاري پلان او منطقي چوکاټ جدول ( لاگ فریم) سره مطابق په سیستم کې درج شي. د پروژې بودجه هغه وسیله ده چې د پروژې مدیرانو له خوا د پروژې د ټولیز لګښت د اټکل لپاره ورنه استفاده کېږي. د پروژې په بودجه کې د ټولو

هغو لگښتونو يوه کره اټکل شامل دی چې په احتمالي توگه د پروژې له بشپړیدو مخکې لگول کېږي.

### • د معیارونو بیا کتنه

بالاخره، د پروپوزل له وړاندې کولو مخکې چک لیست ته مراجعه وکړئ او د غونډې د بڼې لپاره بیا کتل شوي معیارونه له لارښود سره سم مطالعه کړئ. دا هغه معیارونه دي چې د ارزونې کمیته یې د پروژې بلنې د ملاتړ یا نه ملاتړ په اړه د تصمیم نیونې لپاره په پام کې نیسي.

### د تمویل له فرصتونو سره د پروژې د مفکورې مطابقت:

د پروژې پروپوزل لیکه بالقوه تمویلونکیو ته د لېږد لپاره کره تحلیل ته اړتیا لري. د پروپوزل پروژې د پروسس دغه عمده پړاوونه لاندې عناصر په پام کې نیسي:

- مالي مرستو ته د لاسرسي لپاره وړتیا (آیا پروژه مالي مرستو ته د لاسرسي لپاره د وړتیا معیارونه لري؟)
- د تمویلونکیو د مالي ملاتړ له پالیسیو سره جوړجاړی (آیا پروژه د لومړیتوب کړشو او د تمویلونکي له پالیسیو سره مطابقت لري؟)
- کیفیت او پایښت (آیا پروژه د ملاتړ لپاره د هدف، پایلو او دمې وړ لاسته راوړنو له اړخه اړونده، کارنده، د پایښت وړ او مناسبه ده.)

د نوې پروژې مفکورې کیدی شي له بېلابېلو اړخونو څخه رامنځته شي: د همکارې مؤسسې له دننه، د پروژې د تطبیق لپاره اوسني او راتلونکي شریکباني، له دولت یا نورو تمویلونکیو څخه. ځینې وختونه د ځانگړيو انديښنو لرونکي ټولني دولتي ادارو او نادولتي مؤسسو ته مراجعه کوي. په نورو مواردو کې، نادولتي مؤسسې ستونزې تشخیصوي او د پروژې طرحې لپاره د نويو مفکورو په لار اچولو سره نوښت کوي. د تمویلونکیو او تطبیقونکیو مؤسسو لپاره د پروژې د تشخیص په ساحه کې د ځانگړيو ماموریتونو ترسره کول یوه معمولي چاره ده.

### د افغانستان د پایښت وړ پرمختیا هدفونو سره د پروژې د مفکورې مطابقت:

د ۲۰۳۰ کال لپاره د ټاکل شويې اجنډاء هدفونو ته د افغانستان لاسرسي لپاره هڅې د دولت، مدني ټولني، خصوصي سکټور، د ځوانانو ټولني، اکاډميو، ملگرو ملتونو سازمان او بين المللي شرکانو سره گډې همکارۍ ته اړتيا لري.

په دې کې د پايښت وړ پرمختيا هدفونو (SDG) ترلاسه کولو په ټولو پړاوونو کې د ونډه والو او نادولتي مؤسسو فعال او له مفهومه ډک مشارکت شامل دی.

### د پايښت وړ پرمختيا هدفونه کوم دي؟<sup>۷</sup>

د پايښت وړ پرمختيا هدفونه (SDG) چې د نړيوالو موخو په توگه هم پېژندل کيږي، د بې وزلۍ پایته رسولو، د ځمکې کرې د ساتنې او همدارنگه له سولې او سعادت څخه د ټولو د برخمنتيا له ياره د نړيوالو بلنه ده.

دغه ۱۷ هدفونه د زريزې پرمختيا هدفونو د بريالي تطبيق پر بنسټ ولاړ دي، په داسې حال کې چې په هغه کې د اقليمي بدلونونو، اقتصادي نابرابرۍ، نوبت، د پايښت وړ مسوولانه لگښت، او سوله او عدالت په څېر لومړيتوبونو نوې زمينې هم شاملې دي. هدفونه له يوبل سره اړوند او تړلي دي - په غالب گمان په يوه چاره کې د بريا کلي کې له هغو موضوع گانو سره مقابله شامله ده چې عموماً له بل هدف سره اړوند دي.

د ۲۰۱۵ کال د سپټمبر په ۲۵ مه، د افغانستان په شمول له ټولې نړۍ څخه ۱۹۳ هېوادونو د پايښت وړ پرمختيا هدفونو (SDG) په نوم د نړيوالو بدلونونو لپاره عالي پروگرام تأييد کړ. د پايښت وړ پرمختيا هدفونه (SDG) يو پنځلس کلن پروگرام (له ۲۰۱۵ - ۲۰۳۰ کلونه) د بين المللي ټولني د لارښوونې پر بنسټ درېيو هدفونو ته د لاسرسي لپاره په گډو هڅو سره پيل شوی دی: د شديدې بې وزلۍ له منځه وړل؛ له بې عدالتۍ او نابرابرۍ سره مبارزه؛ او زموږ له سياري (ځمکې) څخه ساتنه. افغانستان خپلو خلکو ته د لاسيه ژوندانه برابرولو په هڅه کې دی خو لاهم له اساسي ننگونو سره مخ دی. له دې ټولو مواردو سره سره، د زريزو موخو په پام کې نيولو سره د بگروند په توگه په تېرو پنځلسو کلونو کې افغانستان د پام وړ او هيله بشوونکيو برياوو شاهد دی. د بېلگې په ډول نن ورځ کابو ۸ ميليونه، هلکان او نجونې بښوونځيو ته ځي چې دا رقم په ۲۰۰۱ کال کې ۷۰۰۰۰ تنه وو. په دغه پړاو کې ژوند ته

<sup>7</sup> <https://sdgs.gov.af/>

هيله له ۴۵ څخه ۶۲ ته لوړه شوې ده. په ۲۰۰۱ کال کې له پنځه کلونو څخه د کم عمره ماشومانو مړينې نسبت يو پر څلورو وو خو نن ورځ دا رقم يو په نسبت د لسو ته راښکته شوی دی - چې لاهم د نړۍ د نورو سيمو په کچه لوړه شمېره ده خو د ۱۵ کلونو په تناسب د پام وړ پرمختګ دی.

## د پايښت وړ پرمختيا هدفونه (SDGs) کوم دي ؟

### د دوامداره پرمختګ اهداف (SDGs)



د ۱۷ ټاکل شويو هدفونو په چوکاټ کې ۱۶۹ موردې موخې شته دي. هر هدف ۱-۳ شاخصه لري چې هدفونو ته د رسيدو د پرمختګ کچې کولو له پاره ورنه استفاده کيږي. په ټوليز ډول ۳۰۴ شاخصه موجود دي چې د انطباق کچه اندازه کوي. د ملګرو ملتونو سازمان له پرمختيايي پروګرام څخه غوښتل شوي څو د پايښت وړ پرمختيا هدفونو (SDG) له ۱۷ هدفونو څخه د هر يو له شمېرو، حقايقو او هدفونو څخه يو څرګند ليست چمتو کړي.



## د پایښت وړ پرمختیا هدفونه – افغانستان (A-SDGs)

د افغانستان اسلامي جمهوري دولت په ژوره توګه د پایښت وړ پرمختیا هدفونو ترلاسه کولو ته ژمن دی. د ۲۰۱۵ کال د اکتوبر په ۷ مه د وزیرانو شورا د پرېکړې پر بنسټ اقتصاد وزارت د پایښت وړ پرمختیا هدفونو د رهبري کوونکي او ځواب ویونکي وزارت په توګه مؤظف شو خو د افغانستان اسلامي جمهوري دولت لپاره د پایښت وړ پرمختیا هدفونو په اړه همغږی، پلان جوړونه، څارنه او ارزونه او رپورټ ورکونه رهبري کړي. له دې سربېره اقتصاد وزارت د زیربڼې پرمختیا هدفونو (MDGs) د تطبیق رهبري هم پر غاړه لري.

### د پایښت وړ پرمختیا – افغانستان – په ملي چوکاټ کې

د دولت پالیسی د ملي لومړیتوب پروګرام او ځان بسیاینې اصلي هدف ته د دولت د پنځه کلن ستراتیژیک چوکاټ په توګه د افغانستان د سولې او پرمختیا چوکاټ (ANPDF) په شمول له ملي پرمختیایي پالیسیو، ستراتیژیو او پروګرامونو سره د افغانستان د پایښت وړ پرمختیا هدفونو کې د ټاکل شویو هدفونو او شاخصونو مطابقت دی.

لس د ملي لومړیتوب لرونکي پروګرامونه شته چې لاندې ورنه یادونه شوې ده:

- د خصوصي سکتور د پرمختیا پروګرام؛
- ولسي تړون؛
- د اغېزناکې حکومتولۍ پروګرام؛
- د عدلي سکتور د اصلاح پروګرام؛
- د کرنې پرمختیا ټولیز پروګرام؛
- د بیخ بنسټونو د پرمختیا پروګرام؛
- د ښاري پرمختیا او انرژۍ پروګرام؛
- د معدني توکیو او سرچینو د پرمختیا ملي پروګرام؛
- د بشري سرچینو پرمختیا؛ او
- د ښځو اقتصادي وړتیا ورکونې پروګرام.

دويمه بيلگه

بيلگه مالي مرستو ته د لاسرسي لپاره وړتيا

## مالي مرستو ته د لاسرسي لپاره وړتيا

ډېرى نادولتي مؤسسې د تمويلوونكيو په بودجې پورې تړاو لري او تمويلوونكيو د لومړيتوبونو د دوامداره بدلون يا د هغوى د اړتيا وړ الزاماتو د نه پوره كولو له امله ډېرى مالي نوسانات تجربه كوي. په دغه برخه كې نادولتي مؤسسو ته دا امكان چمتو شوى خو مالي مرستو ته د لاسرسي لپاره د وړتيا تول پړاوونه، د بودجې غوښتنې لپاره د تمويلوونكيو الزاماتو تحقق او مطابقت وټاكي.

## تمويل / مالي مرسته څه ده؟

مالي مرسته/ تأمين هغه فعاليت ته اطلاقيږي چې د يو ټيم لپاره د يوې پروژې د تطبيق په موخه عموماً د پيسو د يا نورو ارزښتونو لكه د يوې اړتيا، پروگرام او پروژې د اعتبار د ټينگښت او چمتو كولو لپاره هڅه او وخت دى. له بده مرغه د يوې پروژې لپاره بودجه په سمدستي او په يو مخيزه توگه نه ترلاسه كيږي بلكې پلان جوړونې، چمتووالى، سرچينو او تاكتيكي او ستراتژيكي تگلارې ته اړتيا لري.

## د تمويل سرچينې

### نادولتي مؤسسو لپاره د تمويل عمده سرچينې

#### آيا له تمويلوونكي سره شراكت او د تمويل/ مالي مرستو فرصتونو په لټه كې ياستئ؟

پرېردئ چې د نادولتي مؤسسو لپاره د شته تمويل/ مالي مرسته كوونكيو بېلابېلې سرچينې له متعارفو او غير متعارفو منابعو سره وڅېړو.

- ❖ متعارفې سرچينې هغو سرچينو ته ويل كيږي چې په عمده توگه موجودې او د تمويل پر بنسټ وي.
- ❖ غير متعارفې سرچينې هغه موارد دي چې په كې د سازمانونو لپاره د ځايناستو مرستو راتلولول هم شامل دي.

دوه يا څو اړخيزې مرستې تر ټولو سترې مالي سرچينې دي چې له پنځوسو کلونو څخه زياته موده کې ليدل شوي دي. دغه ډول مرستې د پرمختلليو بهرنيو هېوادونو د دفترونو يا د څو اړخيزو سازمانونو له لارې چې د بېلابېلو هېوادونو لکه د ملګرو ملتونو سازمان، نړيوال بانک، د آسيا پرمختيايي بانک او داسې نورو له خوا رامنځته شوي، سرچينه اخلي. دغه سازمانونه د بې وزلي راکمولو او د پرمختلليو او ودې په حال کې هېوادونو ترمنځ د اقتصادي کمزورتياوو او نيمګړتياوو له منځه وړلو لپاره د بين المللي ملاتړ رامنځته کولو په موخه جوړ شوي دي. خو پروګرامونه يې ډېر پيچلي دي او په الزامي توګه هغوی د مالي تزريق لپاره په غير دولتي سازمانونو پورې متمرکز نه دي. خو په قطعي توګه د هغوی د پراخو پروګرامونو کوچنی برخه په پرمختلليو هېوادونو کې د نادولتي مؤسسو د ملاتړ په بودجه کې شامله ده. د مالي مرستو دويمه مهمه سرچينه، خصوصي خيره مؤسسې / بنسټونه / بين المللي سازمانونه دي چې ډېری يې په خصوصي توګه اداره کېږي او نه يوازې له مالي بلکې له تخنيکي اړخه هم د ځايي نادولتي مؤسسې په تجهيز کې ښه تمرکز لري. په هغو هېوادونو کې چې اقتصادي وده يې د خصوصي سکتور په رول او شتون سره ترسره کېږي، نادولتي مؤسسې هم هغوی ته د بودجې د اصلي سرچينې په توګه ګوري. همدارنګه د شرکتونو داسې بين المللي ګروپونه هم شته چې د شرکت ټولنيز مسووليت (CSR) مساوات، پياوړتيا، ټولنيز عدالت او پرمختيا د خپل کار په اجنډاء کې لري. اوس له دې سربېره، په سودمخوره پروژو کې د لازياتې ګټې ترلاسه کولو لپاره له نادولتي مؤسسو سره مشارکت کوي. په ځينو هېوادونو کې ځايي دولتونه هم د بودجې د تمويل اصلي سرچينې دي ځکه چې هغوی د ټولني د پرمختيا او هوساينې لپاره بېلابېلې طرحې لري چې نادولتي مؤسسې کولی شوی له هغو نه استفاده وکړي. خپلې سرچينې راټولې او پروژه تطبيق کړي. ځينې وختونه هغه مالي مرستې او ډالی چې د غير رسمي ګروپونو يا وګړيو له خوا ورکول کېږي، د نادولتي مؤسسو لپاره مالي مرستې او مالي سرچينې دي. بالاخره، غير متعارفو سرچينو کې کوچني شرکتونه، کوچني پورونه او کوچني مالي بيمې هم شاملې دي.



### د نادولتي مؤسسو تمويل

نادولتي مؤسسې د بېلابېلو مراجعو لکه انفرادي تمويلونکيو، بنسټونو، شريکبانو او دولتونو په مالي سرچينو پورې تګلاره لري. ډېری هغه څه چې يوه نادولتي مؤسسه يې ترسره کولی يا نه شي ترسره کولی، په هغې مرجعې پورې تړاو لري چې پيسې ور څخه ترلاسه کوي او د نادولتي مؤسسې په کارنده توب او بې پریتوب د پام وړ اغېز کوي. ډېری نادولتي مؤسسې د خپلو فعاليتونو لپاره دغو مالي سرچينو پورې تړاو لري. په اقتصادي اغېزناکتيا کې په ځانګړې توګه د مالي مرستو موضوع ننگوونکې ده. په دې برخه کې د نادولتي مؤسسو مالي مرستو او د هغو د سرچينو د اغېزو څرنګوالی د دغو مؤسسو پر کړنو ارزول شوي دي.

### ۱. انفرادي تمويلونکي:

کیدی شي وګوري د نادولتي مؤسسو د ملاتړ اصلي سرچينې واوسي - نه يوازې د پياوړي اقتصاد لرونکي هېوادونه يا هغه چې د عايد لوړه کچه لري. تمويلونکي د خصوصي

پيسو ستره برخه ځانته ځانگړې كوي. هغوی كيدی شي هرڅوك واوسي - ستاسو د سيمې د جغرافې وگړي، قومي يا مذهبي ټولني او له دغو سيمو بهر وگړي. هغوی بنايي دوستان، گاونډيان د يا مديره پلاوی د غړي همكار، داوطلبان او يا كار كوونكي وي.

### انفرادي ( تمويلوونكيو) ته د رسيدو له پاره مهم ټكي

- انفرادي تمويلوونكي ته د غوښتليك وړاندې كولو لومړی گام، د كورنۍ، دوستانو، ځايي خلكو، پخوانيو گټه اخيستونكيو او داسې نورو په گډون له شخصي شبكو سره د اړېكو نيول دي. په داسې حال كې چې بنايي دغه شمېر محدود يا مهم نه وي. خو دغه گروپونه عموماً د اوږدمهاله تمويلوونكيو پر بدليدو تر ټولو ساده مراجع ده.
- د لاندې مواردو تر لاسه كولو لپاره د خپلې مؤسسې له ويب سايټ او ټولنيزو رسنيو څخه استفاده وكړئ او له هغو كسانو سره چې ستاسو له چارو سره ليوالتيا لري، اړېكه ونيسئ. كه چېرې له دغو كسانو څخه مرسته وغوښتل شي، په احتمالي توگه به در سره مالي مرسته وكړي.
- د انفرادي ټولگو د هدف گرځولو لپاره د بازار موندنې پلانونه په لارښوده بڼه چمتو كړئ.

### بنسټونه:

بنسټ هغه مرجعه ده چې د ټولنيزو گټو د لوړاوي لپاره د مالي مرستې په موخه تأسيس كېږي. بنسټونه د ملاتړ په موخه د عملي، روزنيزو، فرهنگي، مذهبي يا نورو اهدافو لپاره خيريې مرستې راټولولي. د ټولو بنسټونو په نوم او نښان كې د بنسټ كلمه يا اصطلاح نه ده شامله او هر سازمان چې په نوم كې يې د بنسټ اصطلاح وي، مالي مرسته كوونكي بنسټ نه وي.

### شرکتونه:

خصوصي سكتور، ځايي سوداگريز شرکتونه او ملي او بين المللي شرکتونه كولی شي له نادولتي مؤسسو څخه ملاتړ وكړي او سرچينې ورته چمتو كړي.

## دولت:

دولت کولی شي د اړوندو ادارو له لارې د خلکو د گټو لپاره د پروژې د تطبیق لپاره اړوند لگښت ځانگړی او هغه نادولتي مؤسسې چې د پروژې د تطبیق لپاره غوره شوي، تمویل کړي.

### په افغانستان کې د ملي او بین المللي تمویل سرچینې

په افغانستان کې د نادولتي مؤسسو لپاره د مالي مرستې اصلي سرچینې مالي تمویلونکي دي. دغه تمویلونکي کیدی شي له ځانگړي تمویلونکي هېواد څخه وي یا له څو اړخیزو مراجعو لکه د ملگرو ملتونو سازمان یا نړیوال بانک څخه. د بودجې بېلابېل تمویلونکي عبارت دي له:

- بهرني هېوادونه ( لکه یو ایس ایډ، جایکا، ایکو، ای سي ديفيد)
- تمویلونکي مؤسسې ( لکه نړیوال بانک)
- له همکارو مؤسسو سره د افغان دولت پروگرامونه لکه د ولسي تړون پروگرام، د روغتیا پروگرام، کرنیز پروگرامونه)
- خصوصي بنسټونه ( لکه د بیات بنیاد)
- د نادولتي مؤسسو خصوصي بودجې ( لکه هر هېوادوال)
- د ملگرو ملتونو سازمان: ( لکه: یونیسف، د بلیو ایف پی، یو این ایچ سي آر)

### څنگه کولی شو تمویلونکي ومومو؟

دا یوه عمومي پوښتنه ده. نادولتي مؤسسه اړتیا لري څو د مالي مرستو له لارې خپل ماموریت او ارزښتونه وساتي. پروگرامونه او پروژې تطبیق کړي، د راتلونکيو پروگرامونو لپاره پلانونه جوړ کړي، د خپل په شرایطو برابر پرسونل له گمارنې او ساتنې څخه ډاډ ترلاسه کړي او د خپل فعالیت په اړه تبلیغات او اشتهارات وکړي. لاندې مؤلفې در ته د نادولتي مؤسسو د تمویلونکيو د تشخیص او پلټنې اړه د مرستې لپاره د اغېزناکو او عملي وړاندېزونو ټولگې وړاندې کوي.

### د تمویلونکيو پېژندنه

- له خپلو همکارانو وپوښتی؛ په نورو مؤسسو کې له خپلو سیالانو او شریکانو سره خبرې وکړئ.

- د اوسنیو تمویلونکیو وړاندېزونه/ سپارښتنې ولولئ.
- له انټرنیټ نه استفاده وکړئ.
- ویب سایټونه چک کړئ ( لکه اکبر، یو زیات شمېر تمویلونکي)

#### (a) شرطپاڼه (د دندو لایحه)

که چېرې غواړئ د پروګرام د مدیر په توګه مالي سرچینې راجلب کړئ، باید په هېواد کې دننه یا نورو بین المللي هېوادونو کې د خپل پروګرام بالقوه تمویلونکي وپېژنئ. د بالقوه تمویلونکیو د تشخیص لپاره مهمه ده څو خپل پروګرام بېلابېلو مراجعو، مؤسسو، سفارتونو او څو اړخیزو مراجعو ته وړاندې کړئ او هغه تمویلونکي تحلیل او تشخیص کړئ چې ستاسو له مؤسسې سره ګډ ماموریت لري او د پروګرام تمویل ته مو چمتو دي. دغه فعالیت ته د تمویلونکیو نقشه اخیسته وایي. د نوي پروګرام له تدوین وروسته، د پروژې مفکوره هغو تمویلونکیو ته واستوئ چې د تمویلونکي د نقشي اخیستې په اړه یې خپله لیوالتیا ښودلې ده.

#### (b) له همکارانو وپوښتئ؛ له سیالانو او نورو مؤسسو سره خبرې وکړئ.

له خپلو همکارانو وپوښتئ د نادولتي مؤسسو له همکارانو او نورو شریکېانو سره خبرې وکړئ. د بېلګې په ډول هغه کسان چې په دولت یا پوهنتونونو کې کار کوي ښایي دغې موضوع ته د رسیدو لپاره له بېلابېلو تمویلونکیو سره بلند واوسي.

#### (c) د اوسنیو تمویلونکیو افکار ولولئ:

که نادولتي مؤسسه مو له مخکې نه بودجه لري، له اوسني تمویلونکي څخه د وړاندېزونو په اړه وپوښتئ. ډېری به مو له مشورې نه خوشاله شي.

#### (d) له انټرنیټ نه استفاده وکړئ

له انټرنیټ نه استفاده وکړئ. کولی شئ په انلاین بڼه بنسټونه ولټوئ. له بنسټونو سره، دغه ویب سایټ هم وازمایئ. [www.fundsforngos.org](http://www.fundsforngos.org). همدارنګه کولی شئ، د هېواد فلاني ملاتړی بنسټ ولټوئ.

#### (e) ویب سایټونه چک کړئ (د اکبر سایټ، د تمویلونکیو سایټونه

د ورته نادولتي مؤسسو ویب سایټونه، کلني رپورټونه او نورې خپرونې چک کړئ. د تمویلونکي ویب سایټ له پېژندنې وروسته هغه ته ورشئ او لاندې موارد مشخص کړئ.



- ✓ آیا د تمویل بودجه ستاسو د جغرافیې په سیمه کې ده؟ ځینې تمویلونکي پر ټول هېواد متمرکز دي، ځینې نور بیا پر کوچنیو سیمو یا حتی ځانګړیو ښارونو باندې تمرکز لري.
  - ✓ آیا د تمویلونکيو لومړیتوبونه ستاسو له کار سره همغږي دي؟ ځینې تمویلونکي پراخې ګټې لري چې بېلابېلې موضوع ګانې رانغاړي. په داسې حال کې چې ځینې نور محدود تمرکز لري. له دې سربره د یو تمویلونکي اعلان شوي لومړیتوب ته ګورئ، نادولتي مؤسسو او تمویل شویو پروژو ته کتنه وکړئ. دغه اطلاعات باید د تمویلونکيو په ویب سایټونو کې وي او له تاسو سره مرسته کوي خو ومومئ چې آیا نادولتي مؤسسه مو له دغو موندنو سره مناسبت لري کنه؟
  - ✓ د تمویل لپاره د غوښتلیک، الزاماتو او مودې تګلارې ومومئ.
  - ✓ آیا تمویلونکي په سر کې غواړي چې د معرفي لپاره یو لنډ مکتوب ور واستول شي او یا دا چې بشپړ پروپوزل ور واستول شي.
  - ✓ آیا تمویلونکي وخت ټاکلی یا دا چې په همغه وخت کې مکتوبونه او پروپوزلونه پلټي؟
  - ✓ بالاخره د مسوولو کارکوونکيو نومونه چې ستاسو په جغرافیه کې فعال دي، ومومئ.
- که په ویب سایټ کې لاندې اطلاعات نه وي، کولی شئ د ټیلفوني اړیکې یا برښنالیک له لارې له تمویلونکي څخه پوښتنې مطرحه کړئ.

### له تمویلونکي د سره اړیکو او خبرو لپاره مهم ټکي

له تمویلونکيو سره د رښتینو اړیکو ټینګولو او د خپلو چارو په ترسره کولو کې د هغوی د شریکولو په موخه یې تر اغېزې لاندې راوستلو لپاره څو د دې کار یوه برخه واوسي، لازمه ده څو ورسره اړیکه ونیسئ. په دې معنی چې تاسو هڅه کوئ څو له کار څخه مو هغوی ته څرګند پیام ورسوئ څو ستاسو له کار سره لیوالتیا پیدا کړي. له تمویلونکي سره د اړیکو ټینګولو لپاره د پیاوړي پروګرام درلودل مهم دي. له هغه سره د «بحث» لپاره د خپل ځان په اړه فکر وکړئ. ستاسو هدف د بحث او خبرو اترو پر مټ په بېلابېلو طریقو سره د مکالمې ټینګول دي. کولی شئ د ټیلفون له لارې اړیکه ونیسئ، لیکلي یادښتونه یا برښنالیک ورواستوئ. په همدې دلیل د اغېزناکې اړیکې کلی د هغې ځانګړتیا ده.

ښایي تمویلونکي به ستاسو له سازمان سره اړیکه ولري خو تر هغه چې ستاسو لپاره مهمه ده، هغه مهمه وګڼي ځکه چې هغوی مهم دي او تاسو کولی شئ یو ځلي تمویلونکي پر دایمي ملاتړي بدل کړئ.

## لومړی مورد: خپل تمویلونکی وپېژنئ!

د اغېزناکې اړیکې ټینګولو لپاره لومړنی ګام د مخاطبانو پېژندل دي، البته ښایي د ټولو تمویلونکیو پېژندل عملي نه وي، په همدې دلیل د تمویلونکیو معلوماتو ته منظم او آسانه لاسرسی ډېر مهم دی.

د تمویلونکیو مدیریټي سیستم (DMS) ستاسو د تر ټولو ښه ملګري په کارولو سره دلته وي. تاسو داسې سیستم غواړئ چې په آسانۍ سره له ځانګړیو تمویلونکیو سره خپل شخصي معلومات، پخواني مکالمې او مخینه تعقیب کړئ. دغه معلومات له تمویلونکیو سره د اړیکو رامنځته کول او ساتل آسانه کوي او کولی شي تمویلونکي د ګډو ځانګړنو پر بنسټ لکه سطح بندي، په اسانۍ سره په ګروپونو ووېشئ. د تمویلونکي تعقیب او تحلیل د هغوی د ماموریت په ستر ښودلو ترسره کړئ. په کره اطلاعاتو سره کولی شئ د تمویلونکي په فرد پورې منحصر وړتیاوو او تظیماتو پر بنسټ تر ټولو ښو اړیکو د ټینګښت ارتباطي کانالونه او ستراتیژۍ تنظیم کړئ.

## له تمویلونکیو سره متمرکز اړیکو پنځه اصله:

ستاسو او تمویلونکیو ترمنځ هره اړیکه باید د اړیکو پر ټینګښت متمرکز وي. کله چې د اړیکو ستراتیژۍ پروګرام طرحه کوئ، دغه ټکي په پام کې ولریځو یوځلي تمویلونکي په دایمي ملاتړو بدل کړئ:

### 1. په وخت او دوامداره اړیکې

وروسته له دې چې تمویلونکي خپله لومړنی مرسته ترسره کړه، ورنه هرکلی او مننه وکړئ. خپله مننه او کورودانی خپور کړئ او ورته ډاډ ورکړئ چې غواړئ د هغوی په بودجې کوم کارونه ترسره کړئ. همدارنګه کولی شئ د لومړي ځل تمویلونکیو څخه وپوښتنئ چې څنګه غواړي تاسو ورسره اړیکه ونیسئ او په کوم وخت کې.

### 2. شخصي واوسئ او چلند وکړئ!

تمویلونکي داسې سره ووېشئ چې د لومړي ځل تمویلونکي په توپیر لرونکي ستاینلیک سره ونازوي او له دایمي / پرله پسې یا ځانګړي تمویلونکي څخه په بل ډول مننه وکړئ. د

تمويلوونكيو دغه ساده تفكيك ښيي چې تاسو له خپل سازمان سره د هغوى بې ساري اړيکه درك كوي.

### 3. ستاسو د پيام رسولو لپاره د ملاترو راتوليدل

ټول هغه پيامونه چې تمويلوونكيو ته يې وراستوي لازم نه دي چې ستاسو له خوا وي. كه چېرې يو كس ستاسو په پيښه كې د راتولو شويو بسپنو څخه برخمن كېږي، له هغوى نه وغواړي خو د دغې چارې د مهم والي دليل سره يو مكتوب وليكي يا پرېږدي چې مالي مرسته كوونكى په دې اړه چې ولې يې تصميم نيولى په موضوع كې ښكيل شي او څه وليكي. زيات پيام لېږدونكي شته چې كولى شي د خپل سازمان د تعريف لپاره ورته بلنه ورکړي.

### 4. ماموريت ته مو د لاسرسي څرنگوالى څرگند كړئ!

آيا مالي مرستې په سمه توگه كارول كېږي؟ تمويلوونكي سره د اړيکې پر مهال له ټولو هغو ښو كارونو څخه چې د هغه په مرسته يې ترسره كوي، بيان كړئ.

### 5. قدر پېژندونكى واوسئ!

تمويلوونكي ستاسو د ماموريت ترسره كول ممكن گرځوي. هدف مو بايد د هغوى ارزښت وښيي او له تمويلوونكيو سره د مشاركت بدلون رامنځته كولو څرنگوالى بيان كړي. هيره دې نه وي چې له هغوى نه مننه وكړئ.

### مالي مرستو ته د لاسرسي لپاره بايد كومې وړتياوې ولري؟

ځيني كليدي الزمات دي چې له نادولتي مؤسسو سره د مالي مرستې د لاسرسي په وړتيا كې مرسته كوي:

(۱) اسناد

(۲) اعلاميې

(۳) پاليسي / لارښودونه

## 1. اسناد

تمويلونكي عموماً لاندې اسناد غواړي:

### (a) د فعاليت اساننامه

د يو سازمان د فعاليت اساننامه د هغه بنسټ جوړوي. په دې کې بايد د سازمان د فعاليت څرنگوالي په اړه د کليدي غړيو ټولې هوکړې شاملې وي او لاندې موارد ور څخه ترلاسه کيدی شي:

- سازمان ولې رامنځته شوی، موخې او هدفونه يې؛
- د سازمان اصلي بنسټ جوړوونکي او اصلي اړوند بنسټونه څوک دي، څوک بايد د هغه له کار څخه گټه پورته کړي. او
- د سازمان د اجرا آتو څرنگوالي، د تصميم نيونې او کار کولو لپاره اساسي جوړښتونه او پراخ اصول او همدارنگه د سازمان له مالي چارو او شتمنی سره چلند.

### (b) د راجستر سند / سرټفکيت

د راجستر سند / سرټفکيت هغه سند دی چې نادولتي مؤسسې ته ورکول کيږي او ښيي چې تاسو په هېواد يا سيمه کې د کار او ژوند کولو حق لرئ - د بېلگې په توگه د نادولتي مؤسسو لپاره په اقتصاد وزارت کې ثبت جواز او د ټولنيزو اتحاديو لپاره په عدليې وزارت کې د ثبت جواز ورکول کيږي.

### (c) په افغانستان کې د همغږۍ بنسټونو د غړيتوب سرټفکيت:

همغږي کوونکي بنسټونه د نادولتي مؤسسو او ټولنو لپاره د غړيو د همکارۍ شواهدو د وړاندې کولو له امله د غړيتوب د تصدديق اسناد ورکوي. د لازياتو معلوماتو لپاره لاندې لينک ته مراجعه وکړئ:

<http://www.acbar.org/page/10.jsp?title=How-to-become-a-member>

### **d) کلنی رپورټ**

کلنی رپورټ کیدی شي په تېر کال کې د نادولتي مؤسسو له خوا د ترسره شویو فعالیتونو هر اړخیز او ټولیز رپورټ و اوسې چې په اساسي توګه د سازمان لاسته راوړنې تشریح کوي. کلنی رپورټ باید هر کال خپور شي.

### **e) کلنی کاري پلان<sup>1</sup>**

کاري پلان ستاسو د پروژې د پلان جوړونې، د تطبیق مدیریت، رپورټ ورکونې او ارزونې مرستندوی وسیله ده او د یو کال په ترڅ کې د بېلابېلو فعالیتونو ټولګه وړاندې کوي چې موخه یې د یوې پروژې/ پروګرام یا سازمان هدفونو ته په رسیدو کې مرسته ده. په کاري پلان کې کوم موارد باید شامل وي؟

- فعالیتونه/ اجراءات
- بنسټونه/ انپوت ( بشري او غیر بشري سرچینې)
- د فعالیتونو د تطبیق لپاره مسوول کس
- مهالوېش ( پیل او پای)
- د تمې او وړاندوینې وړ عواقب/ پایلې/ لاسته راوړنې
- بودجه؛
- ننگونې؛
- ملاحظات ( اختیاري).

### **f) د پلټنې رپورټ**

د پلټنې رپورټ د پروژې یو مهم سند دی چې د مالي مرستو د جلب لپاره لازمي ګڼل کېږي. دغه ډول سند مو د نادولتي مؤسسې د مالي وضعیت سمون بیانوي چې تمویلونکي، ډیپارټمنټ او مالي مرسته کوونکې مرجع دغه ډول سند ته جدي پاملرنه کوي.

---

<sup>8</sup> <https://proposalsforngos.com/what-is-a-work-plan/>

## g) د څارنې او ارزونې رپورټ

د څارنې او ارزونې (M&E) رپورټ د ډېری سیستمونو مهمه برخه ده. رپورټونه باید مسوولو مدیرانو او بېلابېلو اړوندو بنسټونو ته اطلاعات په داسې بڼه وړاندې کړي چې ورنه استفاده آسانه کوي. په نادولتي مؤسسو کې داخلي رپورټونه عموماً د پروژې د مدیریت یا پروگرام څخه د ملاتړ لپاره چمتو کېږي. له بل لوري، بهرني رپورټونه عموماً د مسولیت منلو، د بودجې راټولولو، رویتیا یا روزنیز لوړاوي ښودلو لپاره چمتو کېږي. د څارنې او ارزونې رپورټونه د پروژې په هر پړاو کې له لومړنیو پایلو څخه د اغېزو تر ارزونې پورې د پروگرام په دوران کې چمتو کېږي.

## h) د سپارښتنې لیک (تمویلونکي، شریکي، دولت)

د سپارښتنې لیک مراجعې په توګه پېژندل کېږي او هغه سند دی چې د هغه شخص/ یا سازمان کیفیت وړتیاوو، او ځانګړنو ته چې د یو ځانګړي کار د ترسره کولو او یا یې په ترسره کولو کې د همکارۍ وړتیا لري، چمتو کېږي.

## i) د تطبیق شویو پروژو لیست:

د تطبیق شویو پروژو لیست هغه جدول دی چې ټولې هغه لازمي پروژې چې په ټاکل شوي وخت او د پروژې په اړونده موده کې بشپړلې شوي نه دي، په څرګنده توګه ښيي. په لیست کې د سازمان له خوا تطبیق شوي پروژې شاملې وي:

- د پروژې نوم
- ګټه اخیستونکي / د پرمختیا شریکي.
- د تطبیق ځای ( هېواد، ښار...)
- د تمویلونکي نوم
- د پروژې وخت او
- بودجه

## j) بانکي استیمنت

هغه چاپي سند دی چې په بانکي حساب کې شته بېلانس او هغه مبلغ چې ورکړل شوی او ورنه بهر شوی، ښيي او په دوره یي بڼه حساب لروونکي ته صادرېږي.

## 2. اعلامیه

اعلامیه د یو څه په اړه یو رسمي مکتوب او د حقوقي مواردو بیانونکې ده چې د سازمانونو روڼتیا او ځواب‌وینه تضمینوي. ټولې نادولتي مؤسسې چې د افغانستان د بشر دوستانه ګډ صندوق CHF څخه بودجه ترلاسه کولو ته ليواله دي، باید لاندې څرګندلیک ولري:

- د ګټو د نه تضاد اعلامیه (لاسلیک شوې نسخه)
- د ملګرو ملتونو سازمان ټاکل شوي بنسټ د نه ملاتړ اعلامیه (لاسلیک شوې نسخه)
- د پخوانیو یا جاري قانوني څېړنو یا بهیر اعلامیه (لاسلیک شوې نسخه)
- د ملګرو ملتونو سازمان د هر ډول فعالیت څخه د پیروي/ ملاتړ او په رسمیت پېژندلو اعلامیه (لاسلیک شوې نسخه)
- د درغجنو بیانیو یا د اطلاعاتو چمتو کولو د درک اعلامیه.

## 3. پالیسي/ لارښودونه

پالیسي/ لارښودونه د هغو اسنادو ټولګې ته ویل کېږي چې د سازمان قوانین، پالیسي او پروسیجرونه تعریفوي او کارکوونکیو او مدیریت سره د سازمان په اداره کې مرسته کوي. لاندې پالیسي د تمویلونکیو په غوښتنو پورې محدودې نه دي:

- مدیریتي پالیسي
- تدارکات او لوژستیک
- بشري سرچینې
- مالي او اداري
- څارنه او ارزونه
- امنیت، خونديتوب او لاسرسی
- جنډر، ایډز او چاپیریال
- د ماشومانو ساتنه
- طرز العمل

## د تمویلونکیو نورې غوښتنې

دا یوه مهمه پوښتنه ده ځکه چې د پروژې پروپوزل یو اوږد سند دی چې له څو بېلابېلو مؤلفو څخه جوړ شوی دی. په پروژل کې باید سریزه، بګروند او د پروژې د توجیه لپاره توضیحات، موجود وي، البته هدفونه، موخې او ستراتیژۍ هم باید په کې ځای شوي وي. خو هر تمویلونکی په پروپوزل کې دغه پاڼه له وروستي تصمیم نیونې مخکې ګوري.

- د سازمان/مخینه/بګروند او تجربه
- د سازمان مالي برخې سمون
- د پروګرام شریکباني.
- د پروګرام تشریح
- د پروګرام مهالوېش
- د کچ کولو وړ پلان ( آیا پلان د پروګرام د پایلو د کچ کولو او څارنې لپاره په مناسبه توګه وړاندې شوی دی؟)
- د پایښت پلان: ( آیا سازمان د مالي مرستو د دوام د مالي مرستې له پایته رسیدو وروسته د خپل پروګرام د ساتنې له پاره د وړتیا ورکونې کوم مشخص پلان چمتو کړی دی؟)
- د اړېکو پلان: ( آیا پروپوزل د پوهاوي لوړولو لپاره د اړېکو مناسب پلان او د استفاده کوونکي جمعیت د غړیتوب ترلاسه کولو لپاره مناسب پلان لري او د پروګرام د ټولګې یوه برخه یې ښودلې ده.
- تفصیلي بودجه: ( آیا پروپوزل له اړوندو مواردو سره تفصیلي بودجه لري؟)

## د تمویلونکیو له خوا د مالي مرستو لپاره د پروژې پروپوزل تحلیل

تمویلونکي په رقابتي مناقصو کې د غوښتونکیو له خوا د وړاندې شوې پروژې پروپوزلونو ته د درجه بندۍ په جدول کې نمرې ورکوي. عموماً د نمرې ورکولو جدول د پروپوزل هرې برخې د وزن او نندارې لپاره دی. جدول کې ښایي لاندې موارد شامل وي:

❖ د پروژې د کیفیت لاندې او د تمویلونکي له لومړیتوبونو سره یې اړېکه.

❖ د تخنیکي، علمي یا مسلکي پوهې شواهد.

❖ د پروژې او مدیریت جوړښتي کیفیت

❖ د پروژې بالقوه اغېزې

❖ ټولیز لګښتونه - د پیسو لپاره ارزښت.



درېمه بيلگه

ستاسو په نادولتي مؤسسه کې د پايښت رامنځته کول

## ستاسو په نادولتي مؤسسه کې د پايښت رامنځته کول

يوه د پايښت وړ نادولتي مؤسسه هغه سازمان دی چې کولی شي د وخت په تېرېدو سره خپلو دندو ته دوام ورکړي او په دې کار سره د اړوندو اصلي بنسټونو - په ځانگړې توگه د گڼه اخیستونکيو او ملاتړو اړتياوې يې پوره کړي. په همدې ترتيب، پايښت بايد يو دوامداره بهير نه بلکې په خپله يو هدف وگڼو. دا هغه بهير دی چې د بېلابېلو ستراتيژيک، سازماني، پروگرامي، ټولنيزو او مالي عناصرو ترمنځ تعامل رانغاړي.

په همدې حال کې، تجربو ښودلې چې مالي پايښت د نادولتي مؤسسو او مدني ټولنې بنسټونو په اوږدمهالې بقا او اغېزناکتيا کې مهم رول لري. ننگونه د مالي پايښت کچې ته د لاسرسي په څرنگوالي کې ده. د يوې نادولتي مؤسسې مالي پايښت نويو مالي مرستونو ته د لاسرسي او عوايدو په تنوع کې په وړتيا پورې تړاو لري.

د تمويلوونکيو او نادولتي مؤسسو لريد ته په کتو سره د يوې پروژې پايښت د پروژې د فعاليتونو د دوام او لومړني مالي مرستې له پايته رسيدو وروسته د پروژې د پايلو ساتل دي. ډېری تمويلوونکي د پروژې د پايښت په اړه اندېښنه لري او ډېری مالي مرستې هغو پروژې ته ځانگړي کوي چې يو پايښت وړ او تعريف شوی پلان ولري. د نادولتي مؤسسو لپاره د خپلو پروژو او پروگرامونو د تطبيق لپاره د مالي مرستونو له جريان څخه د ډاډ ترلاسه کول يوه ننگونه ده. د تطبيق په حال کې پروژو کې د پايښت اوصولو ادغام د اوږدمهاله اغېز څخه د ډاډمنتيا لپاره يوه اغېزناکه لار ده.

## پايښت څه شی دی؟<sup>9</sup>

د پايښت مفهوم په تېرو څو لسيزو کې د مديريت، اقتصادي او سوداگريزې پرمختيا او ټولنيزه برخه کې د پام وړ ليوالتيا لري. د پايښت مفهوم او اصطلاح د لومړي ځل لپاره د چاپيريال ساتنې پوهانو د يو گروپ له خوا د استفاده وړ وگرځيده او وروسته په تدريجي بڼه د مديريت په نورو برخو کې دود شوه.

د سازمان وړتيا په پايښت کې د راتلونکي ماموريت او پروگرام دوام دی. ټولې پروژې بالاخره پای ته رسېږي، خو د پروژې اغېز بايد دوام ومومي. تمويلوونکي غواړي چې د پروژې له لارې د مستقيم دخالت اغېز په څرگنده توگه وويني.

<sup>9</sup> <https://motamem.org/> په ستراتيژي کې پايښت

یوه پروژه یا سازمان کولی شي په درېو اصلي برخو کې پایښت ولري: سازماني، مالي او ټولنيز پایښت<sup>۱۰</sup>.

### خلک / ټولنه

ټولنيز پایښت (ټولنه) د نادولتي مؤسسو له پرېښودو وروسته د پروژې د فعالیتونو د دوام څرنگوالی دی.

د بېلگې په توګه: په هغه پروژه کې چې ۵۰ تنه نوې میندې د نویو زیږیدلو ماشومانو په برخه کې روزل کېږي. دغه میندې له روزنې وروسته، خپله پوهه نورو میندو، اولادونو او د ټولني ګاونډیانو سره شریکوي. په دې ترتیب، د پروژې د رسمي فعالیتونو له پایته رسیدو یو کال وروسته، د غیرمستقیمو استفاده کوونکیو شمېر ۲۰۰ - ۵۰۰ تنو رسیږي او دا به دوام ومومي.

### مالي پایښت

مالي پایښت به د مرستو له پایته رسیدو وروسته د پروژې یا سازمان د اړتیا وړ مالي ملاتړ څرنگوالی سره دوام ومومي.

د بېلگې په ډول: د حق غوښتنې عمل نوبت د یوې برخې په توګه، د اړېکو ټیم یوه آنلاین خبرپاڼه او د مالي مرستو راټولولو یو کمپاین په لار واچوي. دغه کمپاین کې به همدارنګه د پروژې ملاتړ لپاره کلنی مالي مرسته شامله وي. د دومداره مالي مرستو بهیر او د فعالیتونو دوام د اړوند سازمان په عوایدو پورې اړه لري. ستاسو مالي مرسته کولی شي چې:

- د پروژې وروستیو مالي مرستو څخه لنډه ارزونه؛
- د مالي مرستو د اړتیا پوره کولو لپاره د پلان طرحه؛
- د مالي مرستو جلبولو ستراتیژۍ تدوین؛
- د تمویلونکیو د هدف ګرځولو څرنگوالی او له غوښتنو سره د هغو مطابقت؛
- د پروژې د تمویل / مالي مرستې لپاره د پروپوزل لیکنې بڼه؛ او
- د مالي رپورټ ورکونې ټولیزه طرحه ...

<sup>10</sup> *What is Project Sustainability by Alta Alonzi*

## سازماني

سازماني پايښت د نادولتي مؤسسو د فعاليت د دوام څرنگوالي له پروژې وروسته دی. سازمان د گياڼه په څېر دی. يوه برخه يې پر ځمکه ده - تنه، پانې او ميوه. دا سازمانې اړخونه دي - ريښې، يا د سازمان بنسټيز اړخونه. که نادولتي مؤسسه د خپل هدف په اړه جدي وي، ټينگ عقايد او هدفونه لري. که رئيس او کارکوونکي خپل ليدلوری له لاسه ورکوي او ريښې يې کمزورې شوي وي، خو لاهم کولی شي وژغورل شي او د نادولتي مؤسسې د پاتې کيدو لپاره يو تضمين واوسي. که ريښه د آفتونو له امله خوړل شوي وي، مهمه نه ده چې دفتر څومره اداره شي، نادولتي مؤسسې به له منځه لاړه شي (پايته به ورسپري). د بېلگې په ډول: پروگرامونه له ټولنيزو رسنيو څخه د خپلو څېړنيزو موندنو د تبليغاتو په برخه کې استفاده کوي چې سازمان ته د نويو داوطلبانو په جلبولو کې مرسته کوي. يوه نادولتي مؤسسې که د اوږدمهاله ژونده په اړه اندېښنه ولري، ښايي لاندې موارد ترسره کړي:

1. د SWOT وسيلې پر مټ تجزيه او تحليل ترسره کړئ (د ستراتيژيک پروگرام برخې ته مراجعه وکړئ)
2. د يو ستراتيژيک پروگرام چمتو کول (د ستراتيژيک پلان جوړونې برخې ته مراجعه وکړئ).
3. د طرحې تطبيق، څارنه او ارزونه.

## د پروژې پايښت<sup>11</sup>

دا د تمويلوونکيو د ملاتړ نشتوالي په صورت کې د پروژې يا پروگرام د دوام (گټې) په معني ده.

## څنگه د پروژې له پايښت څخه ډاډ ترلاسه کړو؟

❖ د ټولني مشارکت: د ټولني ښکلتيا، د هرې پروژې د اوږدمهالو اغېزو کلی گڼل کيږي. د پروژې په بېلابېلو پړاوونو کې د خلکو له ښکلتيا څخه ډاډ ترلاسه کړئ چې دغه چاره په پروژه کې د هغوی د مالکيت لامل کيږي او زيات

<sup>11</sup> <https://www2.fundsforngos.org/featured/how-to-ensure-sustainability/>

احتمال شته چې حتی د پروژې له بشپړیدو وروسته هم د هغې ځینې اړخونه دوام ومومي. دا چې ټول بهیرونه مشارکتی دي، د خلکو د اوسني گروپ له خوا د ترلاسه شوي پوهې او مهارتونه د لیرد او تکرار وړ وي.

❖ **د ځایي گروپونو بنسټیز کیدل:** ځایي گروپونه ستاسو پروژې د هدفونو په ساتنه کې مهم رول لري. کولی شئ د ټولنیزو/ محلي شوراگانو، شوراگانو، ولسي ټولنو او د معلولينو او ځوانانو گروپونو په څېر ځایي بنسټونو په مشارکت سره د پروژې پلان جوړونه، تطبیق او همدارنگه څارنه پیاوړی کړئ.

❖ **ټولنیزه حق غوښتنه:** د یوې پروژې د بنیګو په اړه د ټولني حساسولو او له هغه وروسته د حق غوښتنې یوې پالیسي رامنځته کول کولی شي په اوږدمهاله توګه پایښت تضمین کړي.

❖ **د دولت او ځایي ادارو ښکیلول:** د ځایي مراجعو او دولت ښکیلول، په دې برخه کې د دولتي نوښتونو لاسنه لاسرسي تضمینوي. دا چې دغه مراجع دایمي دي، هغوی د یوې پروژې له مودې څخه په پراخه کچه د هغې له فعالیتونو څخه ساتنه کوي.

هغه ټکي چې پورته ورنه یادونه وشوه، د نادولتي مؤسسو له خوا ستاسو سازمان د پایښت پروګرام چمتو کولو پر مهال یا د پروژې پروپوزل د پایښت برخې د لیکنې پر مهال کارول کېږي.

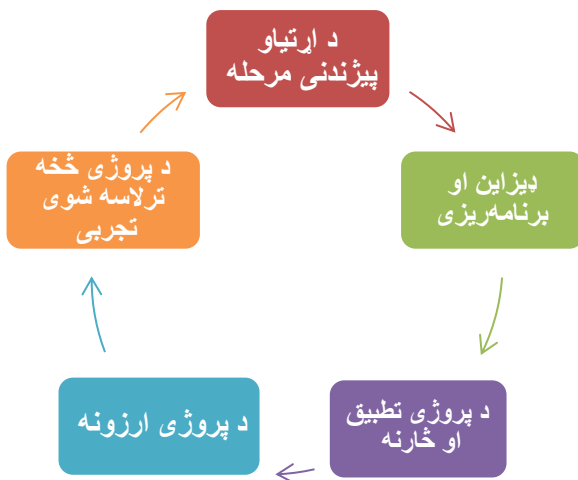
## د پروژې او پایښت دوران مدیریت<sup>۱۲</sup>

د پروژې د دوران مدیریت (PCM) هغه اصطلاح ده چې د پروژو، پروګرامونو او سازمانونو د پلان جوړونې او مدیریت بهیرونو ته ویل کېږي. د رغانیزو پروژو د بریا لپاره ښه پلان جوړونه لازمي ده. ځینې مهم لاملونه په ځانګړې توګه د اړوند بنسټ اړتیاوې او نظرونه باید د پام وړ وګرځي. « اړوند بنسټونه » هغه اصطلاح ده چې اوس مهال د پروژې ټولو اړوندو او ښکیلو کسانو لپاره د استفادې وړ ده. ښایي اړوندو بنسټونو کې پېږدونکي،

<sup>12</sup> <https://networklearning.org/index.php/ngo-skills/organizational-management/133-project-cycle-management>

گڼه اخیستونکي، او ښه وگړي شامل وي - هغه کسان چې ښايي د پروژې له لارې مرسته ترلاسه کړي، خو په هغو کې به ځايي رهبران، ټولنه، د نادولتي مؤسسو کارگران او تمویلونکي هم شامل وي. له همدې امله پر مرستې ترلاسه کوونکي گروپ تمرکز لپاره باید په دغه سند کې « د لومړنیو اړوندو بنسټونو » عبارت څخه استفاده وشي.

د پروژې دوران مدیریت د پروژو د ټولو اړخونو په پام کې نیول تضمینوي. د پروژې دوران هره برخه د مدیریت په بهیر کې په پام کې نیول شوی او د راتلونکې پروژې د پلان جوړونې او طرحې په ټولو برخو کې بدلونونه په پام کې نیول شوي او پام ورته کېږي. دغه کړنلاره کیدی شي د پروژې له بریا او پایښت سره مرسته وکړي.



د پروژې په دوران کې پنځه پړاوونه شامل دي: (۱) ارزونه، (۲) طرحه/ پلان جوړونه، (۳) تطبیق او څارنه، (۴) ارزونه، (۵) دوامداره ښه والی او یادونه. هر پړاو بېلې ځانگړنې لري او ځانگړې پوهې او مهارت ته اړتیا لري.

**د پایښت لپاره پلان جوړونه: نادولتي مؤسسې څنگه راتلونکې ته چمتو واوسي؟**

د نادولتي مؤسسو پايښت ته لاسرسی نوې له ننګونو سره مخ شوي، ځکه چې ډېری يې د مالي مرستو لپاره يو يا څو د ګوتو په شمېر تمويلونکيو پورې تړاو لري، له بده مرغه د تمويلونکيو مالي مرسته تل آسانه نه وي، په ځانګړې توګه د کوچنيو او ځايي نادولتي مؤسسو لپاره. په نړيواله کچه، د پرمختيا لپاره د تمويلونکيو بودجه په پام وړ توګه کمه شوې ده. دې ته په پام سره، نادولتي مؤسسې بايد د خپل پايښت لپاره پلانونه جوړ کړي او وکولى شي ګټه اخيستونکيو لپاره خپلو فعاليتونو ته دوام ورکړي او د اوردمهاله راتلونکې لپاره خپل ماموريت ترسره کړي. د پايښت لپاره پلان جوړونه ستاسو د پروګرام د لارښوونې لپاره يو مرستندويه لومړنى نقشه ده چې بايد د راتلونکي مرستې يا سازمانې پلان چمتو کولو کې مو شامل وي.

تمويلونکى همدارنگه غواړي پوه شي چې سازمان به د مالي مرستې له پايته رسيدو وروسته څنگه پايښت ومومي. دلته ويلی شو چې سازمان ځان پورې ځانګړی د پايښت پروګرام لري چې د پروژې سازمان ورکونې، ملاتړ او مالي مرستې د دوام لپاره د يو دوامداره بهير په توګه ورنه استفاده کولى شي.

۱. مخينه/ بګروند (له خپلو چارو څخه د چمتوالي په برخه کې استفاده وکړئ)
  - د ټولني هغه اړتياوې چې د دغه سازمان/ پروګرام د پيل لامل شوي، تشریح کړئ.
  - د خپل پروګرام او د پام وړ پايلو يو لنډيز وړاندې کړئ.
  - د پروژې/ پروګرام د پايښت د اغېزو په باره کې خبرې وکړئ.
۲. مخ پر وړاندې تګ
  - د پروګرام هغه فعاليتونه چې ترسره کوى يې، تشریح کړئ.
  - د هغو د دوام لپاره توجهيه وړاندې کړئ.
۳. د پروګرام جوړښت
  - اړوند بنسټونه، کارکوونکي او هغه څارنې چې د پېژندل شويو فعاليتونو له دوام څخه د ملاتړ لپاره مشخص شوي او ورته اړتيا ده، تشریح کړئ.
۴. د تداوم بودجه:

○ د خپل سازمان لپاره د پایښت وړ بودجې ځانگړې کول ( اصلي بودجه)

#### ۵. د مالي مرستې ستراتیژۍ:

- هغه ستراتیژۍ چې د خپل پروگرام / پروژې د ساتنې لپاره به ورنه استفاده وکړئ، تشریح کړئ.
- بالقوه ملاتړې سرچینې وپېژنئ.

#### په پروپوزل کې د پایښت څرنگوالی ولیکئ:

یوه اساسي پوښتنه چې هره تمویلونکې مرجع غواړي هغه په خپل پروپوزل کې ولیکئ. « د پروژې د پایښت پروگرام څه دی؟» په معمول ډول ټولې پروژې له ټاکل شوي وخت وروسته بشپړېږي او تمویلونکې مؤسسې غواړي پوه شي چې د پروژې له بشپړیدو وروسته به د پروژې د کارکوونکیو له خوا کومې هڅې وشي. دغه مسأله کیدی شي ډېره ننگوونکې واوسي خو یو له عمومي پوښتنو څخه دا ده چې تمویلونکي غواړي په دې اړه وپوښتي حتی که مالي مرسته د یو یا څو کلونو لپاره وي.

کیدای شي د پایښت بېلابېل ډولونه موجود وي: سازماني پایښت، مالي پایښت، ټولنیز پایښت او د پروژې پایښت. د سازمان پایښت داسې دی چې د تمویلونکي د نه ملاتړ په صورت کې څنګه کولی شي خپلو فعالیتونو ته دوام ورکړي. مالي پایښت په مالي ملاتړ پورې اړه لري چې پروژه یا سازمان ورته د مالي مرستې له پایته رسیدو وروسته اړتیا لري. په همدې بڼه، د ټولنې پایښت داسې دی چې ټولنې د مالي مرستې د نشتوالي په صورت کې د پروژې فعالیتونو ترسره کولو ته دوام ورکوي.

تر ټولو لومړی دا چې د پایښت پروگرام له تدوین سربره، باید د هغه د تطبیق په بهیر کې د ټولنې یا پروژې د اصلي اړوندو بنسټونو د حضور بڼې ته اشاره وکړئ. ټولنه د پروژې یوه مهمه ګټه اخیستونکې دی او ښکیلتیا یې له لومړۍ ورځې په پروژه کې د هغې د تطبیق د دوام لامل کېږي. کله چې په پروگرام کې دغه موضوع توضیح کوئ، کولی شئ تمویلونکي ته قناعت ورکړئ چې د پروژې په اصلي هسته کې پایښت رامنځته شوی دی. سازمان ټولنې ته دا احساس ورکوي چې د پروژې خاوند ده او باید حتی د مالي ملاتړ له پایته رسیدو وروسته د هغې تطبیق ته دوام ورکړي.



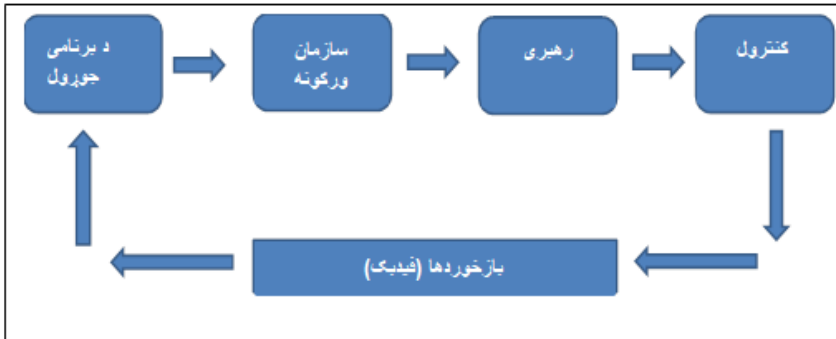
د دغې طرحې راتلونکې برخه مالي پایښت دی. په ساده ژبه ، د مالي مرستې له پایته رسیدو وروسته به د فعالیت لگښت له کومه شي؟ د دغې چارې لپاره کولی شئ د خپلې پروژې ستراتیژی ته مراجعه وکړئ چې په هغې کې په ځانگړې توگه د ټولني پر بنسټ جوړجاړي رامنځته کولو په اړه کوپراتیف یا ولسي ټولني شاملې دي او د پروژې لگښت به د هغو د غړيو له خوا ورکړل شي. د پروژې د پایښت دغه مهم عنصر په پروپوزل کې شامل دی.

څلورمه بيلگه

د ستراتيژيکې پلان جوړونې معرفي

## پلان جوړونه څه شی ده؟

د څلورو مدیریتی فعالیتونو څخه د یو هغه پروګرام جوړونه: پروګرام جوړونه، سازمان ورکونه، رهبري او کنټرول. دا هدفونو ته د لاسرسي لپاره د ستراتیژی او هدفونو ټاکلو یوه پروسه ده.



شکل ۱: دوران برنامه ریزی

## ستراتیژی څه ته وايي؟

ستراتیژی یو ډول پلان دی چې په اغېزناکه او کارنده توګه د ټاکل شویو هدفونو د ترلاسه کولو په موخه ترسره کېږي. ستراتیژی د هدفی، اوږدمهاله او سرچینو د تخصیص د لومړیتوب وړ پلانونو په چوکاټ کې د سازمان د عزم د بیان وسیله ګڼل کېږي. دا د کلاسیکو او پخوانیو لیدلورو څخه د ستراتیژی مفهوم تعریف دی. دا د سازمانی هدفونو د روښانه جوړښت او د اړینو پلانونو د توضیح لپاره د پلان جوړونې او پلان د تطبیق لپاره اړینه چاره. د دغه تعریف له محتوا نه دا پایله ترلاسه کولی شو چې:

- لومړی باید د سازمان اوږدمهاله هدفونه تعریف کړو. دغه هدف باید په نسبي توګه ثابت او د پایښت وړ وي، مګر دا چې د چاپیریالي بدلونونو له امله بیاکتنې ته اړتیا پیدا کړي.

- دویم، د هدفونو ثبات په الزامی توگه د پروگرامونو د بېرته راگرځیدو په معنی نه دي. د دغه هدف لپاره کولی شو ستراتیژیک تطبیقي پلانونه چې په قطعي توگه لنډمهاله دي، له اوږدمهاله هدفونو سره همغږي کړو.
- درېیم، د سرچینو تخصیص؛ چې په ستراتیژیک تطبیق کې ستر گام گڼل کېږي. د ستراتیژیکو پلانونو او موخو ترمنځ تعادل رامنځته کول له یوې خوا او د انساني، تخنیکي، فزیکي او مالي سرچینو تخصیص له بلې خوا د ستراتیژیک سفر له دوام څخه ډاډ ترلاسه کوي.

### ستراتیژیکه پلان جوړونه څه ته وايي؟

ستراتیژیکه پلان جوړونه په سازمانونو کې یو مدیریتي فعالیت دی چې د بېلابېلو مواردو د ټاکلو لپاره ورنه استفاده کېږي. دغه موارد عبارت دي له: لومړیتوب بندي، د سرچینو او انرژۍ له تمرکز، گډو او هوکړه شویو هدفونو پر لور د اړوندو بنسټونو او کارکوونکیو د حرکت له ډاډمنتیا، د عواقبو او پایلو د ترکیب له ټاکلو، او د چاپیریالي بدلونونو ته د ځوابوینې او انطباق لپاره د مناسبو تگلارو پر لور د سازمان د حرکت تنظیم او ارزونې څخه.

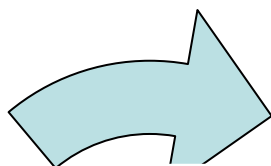
له بل لیدلوري، ستراتیژیکه پلان جوړونه یوه منظمه او دوامداره هڅه ده چې په سازمان کې د تصمیم نیونې او تطبیق بیخ بنسټ جوړوي. دغه هڅې دا مشخصوي چې سازمان څه ته وايي؟ څه وړاندې کوي، ولې دغه کار ترسره کوي او دچا لپاره فعالیت کوي؟

څرنگه چې پورته ورنه یادونه وشوه، ستراتیژیکه پلان جوړونه د سازمان پر اوږدمهاله بریا تمرکز لري، له همدې امله پر راتلونکي متمرکز وي، په بل عبارت، په دغه پړاو کې هڅې د سازمان راتلونکې انځوروي.

### د ستراتیژیکي پلان جوړونې اجزاي:

یوه ستراتیژیکه پلان جوړونه چې په ښه توگه یې پراختیا موندلې وي، د بدلون رامنځته کولو لارې نقشې په توگه ورنه استفاده کېږي، ځکه چې لاندې موارد تشریح کوي:

- د راتلونکې لپاره لیدلوری؛
- د سازمان کمزوري او پیاوړي ټکي؛
- په راتلونکې کې په دوامداره توګه تر بدلونونو پورې د پابنت وړ پرمختیا او ودې لپاره د اړتیا وړ بدلونونو ماهیت؛
- د اړتیا وړ سرچینې او دا چې دا سرچینې اوس مهال په سازمان کې شته یا دا چې له بهرنیو سرچینو څخه باید تولید شي.
- **د ستراتیژیکې پلان جوړونې بهیر**
- په عملیاتو کې د ستراتیژیکې پلان جوړونې کار د ستونزمنو مدیریتی پرېکړو پایله ده چې په هغو کې د ښه عمل خو کله هم لږ په زړه پورې دورې هم شاملې وي. د ستراتیژیکو پلانونو تدوین او تطبیق یو فکري بهیر دی چې په درېیو مهمو پړاوونو کې ترسره کېږي:



استراتیژیک تطبیق

استراتیژیکه ښه  
ورکونه



استراتیژیکه ارزونه

### ۱. د ستراتیژی تدوین

سازمان د ستراتیژیو په تدوین کې د کورنۍ او بهرنۍ پلټنې په ترسره کولو سره خپل اوسنی وضعیت ارزوي. د ستراتیژی په تدوین کې همدارنگه د سازمان د کمزوریو او پیاوړیو ټکیو او فرصتونو او گواښونو (د SWOT تجزیه او تحلیل) شامل دی. په پایله کې مدیران پرېکړه کوي چې نوې برخې ته چې کولی شي په هغه کې همکاري وکړي یا یې پرېږدي، څنگه د اړتیا وړ سرچینې تخصیص کړي او دا چې کولی شي خپل عملیات د گډې پانګونې، مشارکت او شبکې جوړونې له لارې پراخ کړي. ستراتیژیک پلانونه د سازمان د اوږدمهاله اغېزو او بریا لامل کېږي. یوازې د لوړې کچې مدیران پر خپل اغېز پوهیږي او د هغو تطبیق لپاره د لازمو سرچینو تخصیص مجاز گڼي.

### ۲. د ستراتیژی تطبیق

سازمان باید د ستراتیژی له تدوین وروسته خپل لنډمهاله هدفونه (عموماً د یو کال لپاره) او پالیسی طرحه او د هغو د تطبیق لپاره سرچینې وټاکي. دا چې دغه چاره د عمل پړاو په نوم هم یادېږي او د ستراتیژیک مدیریت تر ټولو مهم پړاو دی. د تطبیق پړاو بریا د سازمان په وړتیا پورې اړونده ده چې باید سالم او فرهنګي چاپیریال رامنځته کړي چې غړي یې د تر ټولو اغېزناکې او کارنده تگلارې پر مټ وهڅول شي. په دغه پړاو کې د مدیر په فرد پورې منحصر مهارتونه ډېر مهم دي. د ستراتیژی په اغېزناک تطبیق کې همدارنگه د فعال سازمانی جوړښت لپاره پرمختیا، له شته سرچینو څخه اعظمي استفاده او د عملیاتي هڅو باڅلي لارښوونې شاملېږي.

### ۳. د استراتیژۍ ارزونه

د مهارت پرمختیا برخې هر وکړی پوهیږي چې د نن ورځې بریا د سبا هغه نه شي تضمینولی. په دې ترتیب، د مدیرانو لپاره د تطبیق له پړاو وروسته د بېلابېلو ستراتیژیو د فعالیت ارزونه ډېره مهمه ده. د ستراتیژی په ارزونه کې درې مهم فعالیتونه شامل دي: د ستراتیژیو په تطبیق کې د اغېزناکو داخلي او بهرنی لاملونو پلټنه، د فعالیت سنجول او اصلاحي اقدامات، درې واړه پړاوونه په ستراتیژیکه پلان جوړونه کې د مراتبو سلسلې په درېو کچو کې پېښیږي: سازمانی، منځمهاله او عملیاتي کچه. له همدې امله اړینه

ده چې په ټولو کچو کې د مدیرانو او نورو غړيو ترمنځ اړیکه او تعامل رامنځته شي خو بنسټ د یو عملیاتي ټیم په توګه فعالیت وکړي.

### د ستراتیژیکې پلان جوړونې ښیګڼې

په چاپیریال کې چټک بدلونونه د دې لامل کېږي خو ډېری سازمانونه د تحریک منوونکیو او له مخکې چمتو شویو تګلارو پر ځای تر ډېره غبرګوني تګلارو ته ترجیح ورکړي. په همدې حال کې، غبرګوني ستراتیژي لنډمهاله وي او د دې لامل کېږي خو سازمانونه د پام وړ سرچینې او وخت ور باندې ولګوي. ستراتیژیکه پلان جوړونه له سازمان سره مرسته کوي خو له مخکې نه چمتووالی ولري. سازمان ته اجازه ورکوي خو وضعیتونو ته د غبرګون ښودلو پر ځای ښکلیتیا او نفوذ پیل کړي. ستراتیژیکه پلان جوړونه ښایي هر سازمان ته لاندې ښیګڼې وړاندې کړي:

- مرسته کوي خو د یوې منطقي او منظمې تګلارې څخه په استفادې لاسنې ستراتیژي تدوین کړي. دا په یوازې توب تر ټولو مهمه ګټه ده. ځینې مطالعې ښيي چې د ستراتیژیکې پلان جوړونې بهیر په خپله له تصمیم نیونې مخکې د پام وړ ونډه لري.
- د ستراتیژیکې پلان جوړونې بهیر د بریا لپاره اړیکې ډېرې مهمې دي. دغه چاره د مدیرانو او نورو غړيو ترمنځ د مشارکت او خبرو اترو له لارې پیليږي چې د هغوی ژمنه سازمانی موخو ته لاسرسی ښيي. په همدې دلیل د سازمان د هدفونو او موخو ستراتیژیکه پلان جوړونه رښتوني کوي، ځکه چې د هغو غړي کولی شي د فعالیت او جبران خسارې ترمنځ اړیکه په خپله درک کړي. په پایله کې هم مدیرانو او هم نور غړيو نوبت رامنځته کوي او د سازمان د لاودې لامل کېږي.
- د سازمان کارکوونکیو ته ځواک وربښي. د بهیر په ټولو پړاوونو کې د اړیکو ټینګښت او د خبرو اترو زیاتوالی د اغېزناکتیا حس، د عمل نوبت او د غړيو تحلیل پیاوړی کوي. دغه چاره د ټپې کچې مدیرانو په مداخلې سره د ستراتیژیکې پلان جوړونې بهیر متمرکز کولو ته د سازمان نه اړتیا تشریح کوي.

## نادولتي مؤسسو لپاره د ستراتيژيکي پلان جوړونې ښيگڼې

ستراتيژيکه پلان جوړونه کيدی شي يوې نادولتي مؤسسې لپاره يوه ګټوره تبليغاتي وسيله واوسي، خو له دې لاسيات د سازماني پرمختيا لپاره ډېره مهمه ګڼل کېږي.

څرنګه چې تجربو ښودلې، د نادولتي مؤسسو لپاره دا کفايت نه کوي چې يوازې رسالت او هدفونو ته پرمختيا ورکړي. يوه روښانه ستراتيژيک پلان د سازمان د نظريې پياوړتيا او د هغه د پرمختګ څرنګوالي لامل کېږي. ښايي په پروپوزلونو کې ورته متوجه واوسئ چې څنګه هره تمویلونکې مرجع غواړي ډاډ ترلاسه کړي چې د تطبيق په حال کې پروژه د سازمان له ستراتيژۍ سره مطابقت لري. دلته ده چې ستراتيژيکه پلان جوړونه کيدی شي ډېره ګټوره واوسي.

ستراتيژيکه پلان جوړونه له نادولتي مؤسسو سره مرسته کوي څو خپلې وړتياوې، ستونزې او سرچينې تشخيص کړي. د دغو ساحو درک له سازمان سره مرسته کوي څو پياوړې ټکي تجزيه او تحليل او له فرصتونو نه استفاده وکړي. د ستراتيژۍ پلان د تدوين لپاره يوه متداوله تحليلي وسيله SWOT (پياوړې او کمزورې ټکي، فرصتونه او ګواښونه) ده.

## ولې ستراتيژيکه پلان جوړونه؟

«که ونه شي کولی پلان جوړونه ترسره کړئ، د خپلې ماتې پلان مو جوړ کړی دی»

اغېزناکه ستراتيژيکه پلان جوړونه د هر سازمان لپاره ډېرې ګټې لري - دلته يوازې له څو بېلګو څخه يادونه شوې ده:

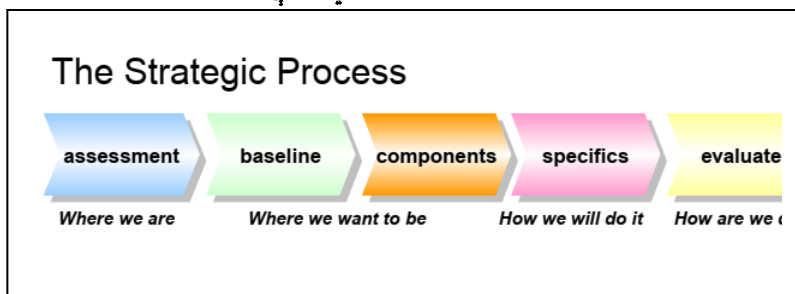
- دا هر سازمان ته مشخصه لار انځوروي. هيڅ سازمان نه شي کولی له ستراتيژيکي پلان جوړونې پرته يوازې د بريا په هيله د بريا پر لور ګام واخلي.
- ستراتيژيک پلان د لارې نقشې په توګه کار کوي او په څرګنده توګه هغه تر ټولو ښه لار چې ستاسو سازمان يې په راتلونکيو کلونو کې وهي، مشخصوي. حتی که يو، درې يا پنځه راتلونکي کلونو وخت ونيسي، ستراتيژيکه پلان



جوړونه کولی شي ستاسو له سازمان سره د احتمالي ننکولو لپاره د حل لارو په موندلو کې لارښوونه وکړي.

- د تمرکز احساس رامنځته کوي. دا چې ستراتيژيکه پلان جوړونه ستاسو د سازمان مسير ټاکي او درسره مرسته کوي څو هغو ته د رسيدو لپاره خپل تمرکز زيات کړي. له همدې امله ستاسو له سازمان سره مرسته کوي څو خپل سم هدفونه او موخو ته پراختيا ورکړي او له ټولو سره مرسته وکړي څو خپلو هدفونو ته پر رسيدو باندې خپلې هڅې متمرکزې کړي.
- دا ستاسو سازمان پر ځان پوهاوی ښه کوي. ټوليز ستراتيژيک پلان تدوين ته وخت ځانگړی کول په دې معنې دی چې ستاسو سازمان د خپلو کمزوريو او پياوړيو ټکيو او هغه مقام څخه چې په ټولنه کې يې لري، که هغه په جلا توگه وي او که له نورو سازمانونو سره په اړيکه کې چې په هغمه ټولنه کې کار کوي، په اړه ښه پوهاوی لري.
- دا ستاسو د سازمان غړيو ته د لازياتو هڅو زمينه برابروي. ستراتيژيکه پلان جوړونه نه يوازې دا چې د مراتبو په سلسله کې د لوړې کچې مديرانو لپاره گټوره ده، بلکې د سازمان ټولو غړيو ته د هدفمنلی حس ورکوي.

### ستراتيژيک بهير او عملي وسيلې



## د ستراتیژیکې پلان جوړونې اجزاوې:

د ستراتیژیکې پلان جوړونې اصلي هسته، لیدلوري، رسالت، ارزښتونه، موخې او هدفونه دي. لاندې کرښو کې د دغو مؤلفو په اړه تفصیلي بحث کوو:

### لیدلوری: هغه ځای چې غواړو په راتلونکې کې یې ولرو:

د لیدلوري په اړه بېلابېل تعریفونه شته چې دلته یې له دوو ستراتیژیکو هغو څخه یادونه کوو:

- لیدلوری د راتلونکې له انځور څخه عبارت ده چې سازمان غواړي په ټاکلي وخت یې ترلاسه کړي.
  - په اوسنیو شرایطو کې د سازمان د راتلونکيو هیلو یو اړخ دی. د سازمان لیدلوری خاصې ځانگړنې لري. سازمان د دې وړ دی چې د دا وړ ځانگړنو په درلودلو سره خپل لیدلوری ترلاسه کړي. دغه ځانگړنې په لاندې ډول وړاندې شوي دي:
- د یو ستراتیژیک پلان چمتو کول سازمان ته نور فرصتونه هم برابروي، لکه: د سازمان لپاره د پروگرامونو په چمتو کولو کې د کارکوونکیو او مشورتی بورډ د لازیات حضور هڅونه، سازمان ته د کارکوونکیو او مشورتی بورډ د ژمنې زیاتوالی، د سازمان لپاره د عملیاتي مسیر څرگند تعریف، د زده کړې هڅونه.
  - لنډه او تولیز دی، له همدې امله کولی شي د تصمیم‌نېونې لپاره لارښود واوسي.
  - د خلکو پام رااړوي.
  - راتلونکی ترجیحی او معنې لرونکی وضعیت تشریح کوي.
  - هغو کسانو لپاره چې د لاسته راوړنې لپاره هڅه کوي، الهام ښوونکی دی او حتی د ستونزې په حالاتو کې خوځښت ځواک چمتو کوي.
  - د نورو له موخو یا د سازمان له عمومي لیدلوري سره د شخصو هدفونو د تطبیق څرنګوالي کې مرسته کوي او یا د لابښو گټو په پایله کې هغه ته ترکیبي ښه وړکوي.

- په لاسرسي کې د درک وړ دی.
- ننګوونکي، قانع کوونکي او له شته وضعت او هغه څه څخه چې هوسا ښکاري، په پراخه کچه دی.

په ستراتيژيکه پلان جوړونه کې د یو سازمان لپاره د بريالي لیدلوري پرمختیا یو ګټور ګام پېژندل کېږي. له دې ورهاخوا، که بریالی لیدلوری او خیال نه لری، ښایي هر پلان مناسب او عملي ښکاره شي. بریالی لیدلوری، هغه تاکتیکونه، فعالیتونه او پلانونه چې باید ورته لومړیتوب ورکړل شي، توضیح کوي او د هغو مواردو له تشخیص سره چې په ځانګړې توګه مناسب او ګټور نه دي مرسته کوي. بریالی لیدلوری همدارنګه مرسته کوي څو شاخصونه، معیارونه او د عطف ټکي مشخص شي چې آیا ستراتيژیک هدفونه او موخې پوره کولی شي کنه؟

### د لیدلوري تدوین:

- a. لاندې پوښتني ځواب او ځوابونه لیست کړئ:
  - د ځان او خپلوانو لپاره ژوند په کومه خیالی نړۍ ( ټولنه، هېواد) کې وینی؟
  - کومو کسانو ته هیله لری چې په ایده آل ټولنه کې ژوند وکړي؟
- b. له خپلې اوسنۍ ټولنې او له ټولنیز، سیاسي، اقتصادي، فرهنګي او چاپیریالي ماحول څخه یو ټولنیز انځور چمتو کړئ هغه څه چې غواړئ په خپله ټولنه کې یې ولری او کولی شئ هغه پیاوړې کړئ. مشروعیت ورکړئ او یا یې منطقي کړئ. او هغه څه مو چې په اوسنۍ ټولنه کې نه خوښیږي، او غواړئ هغه بدل کړئ، لیست کړئ.
- c. له وصفی کلمو نه په استفادې سره خپل ځوابونه چې په ۱ او ۲ شمېرو کې مو لیدلي په لیدلوري بدل کړئ.
- d. د ټولو ( لکه شمالي ستوري) لپاره د هیلو او الهام له ټینګښت څخه د ډاډ لپاره ۳ شمېره د پایلې په لاینه توګه ولیکئ.
- e. د ټولو ښو لیدلورو د ټاکلو معیارونه وپلټئ.

### د ټولو لیدلورو چک لیست

۱. دا ټولن محوره او د پای ته رسیدو وړ ده، نه د فعالیت پر بنسټ.

۲. ظاهري ښکاري.
۳. لنډ خو ټوليز دی.
۴. دا شريکولو لپاره ټولو ته هيله وربښي.
۵. بايد په راتلونکې کې د وگړيو او ټولنې لپاره يوه ايدو آله ځانگړنه تشریح کړي.
۶. لاسرسی ورته د ليدلوري په بيانولو کې شامل نه دی.
۷. له وصفي کلمو ډک دی.
۸. له تحقق مخکې د مراجعو ونډه په پام کې نيسي.

### رسالت: ولې دغه کارونه ترسره کوو؟

رسالت د يو سازمان وجودي فلسفه وي. د سازمان رسالت د هغه د سيالي څرنگوالي او اړوندو بنسټونو او گټه اخېستونکيو لپاره د ارزښت ټاکل دي.

د رسالت بيان په تدوين کې بايد پنځه اساسي پوښتنې ځواب شي:

۱. هغه څه دي؟ ( هغه اجناس او خدمات چې سازمان يې وړاندې کوي او په واقعيت کې د دغو محصولاتو او خدماتو پر مټ د ټولنې اړتياوې پوره کېږي).
۲. دا څوک دی؟ ( څوک د سازمان له عملياتو گټه پورته کوي؟)
۳. چېرې؟ ( کاري چاپيريال چېرې دی؟)
۴. ولې؟ ( د سازمان وروستی هدف څه دی؟)
۵. څرنگه؟ (هدف ته د لاسرسي لپاره د سازمان په فرد پورې منحصرې ځانگړنې او د رقابتي ښيگڼې څه دي؟)

په بېلابېلو مقالو کې د سازمان رسالت بيان مطرحه شوی چې ډېری يې په لاندې مواردو کې دي: د يوې ارزښتناکې شتمنۍ په توگه، ( ټولنيزو، ولسي او چاپيريالي) مسائلو ته

رسیده‌گي، د ټيکنالوژۍ تنوع او بالاخره هغه ژمنه چې سازمان يې د مالي سلامتۍ او ودې پر وړاندې لري.

د سازمان رسالت د سمت او حرکت له اړخه ټول مديران سره يوموتې کوي. سازماني رسالتونه د هغه د بېلابېلو کچو مديرانو او غړيو ته اجازه ورکوي چې گډې هيلې ولري.

د سازمان رسالت ليوالتيا لروونکيو وگړيو او گروپونو ته اجازه ورکوي خو د وخت په تېرېدو سره، گډو ارزښتونه ولري او دغه ارزښتونه ورځ تر بلې پياوړې کيږي. سازماني رسالتونه داسې يو ډول ارزښت او هدف رامنځته کوي چې له لارې يې له سازمان څخه بهر کسانو له‌خوا دغه ارزښت د سازمان پېژندنې په توگه پېژندل کيږي. بالاخره د سازمان رسالت به د لاندې ژمنو پياوړتيا واوسي:

عملياتي مسووليت او همدارنگه د ژمنتيا لپاره د سازمان له پايښت، ودې او گټې څخه د ډاډ ترلاسه کول دي.

### د ليدلوري بېلگه:

کارنده نادولتي مؤسسې او پياوړې ټولني<sup>۱۳</sup>

### د رسالت بيان بېلگه:

ټولو غړيو ته افغانستان کې د اغېزناکو انساني فعاليتونو ترسره کولو او د فعاليتونو پراختيا لپاره د يو کارنده بستر چمتو کول<sup>۱۴</sup>

د رسالت بيان د يو سازمان د شتون دليل او د هغه ليدلوری او هدف بيانوي چې په کې هغه ارزښتونه او اصول شامل دي چې سازمان ورڅخه ملاتړ کوي. دا له سازمان سره په تصميم‌نيونه او غوراوي کې لارښوونه کوي او د هغه عمومي انځور تعريفوي. په لنډه توگه د رسالت بيان درېيو پوښتنو ته ځواب ورکوي:

---

<sup>۱۳</sup> اکبر ليدلوری  
<sup>۱۴</sup> اکبر رسالت

- څه ته ژمن یو؟ ( لیدلوری)
- په څه باور لرو او څه غواړو؟ ( ارزښتونه)
- زموږ کار او پایلې کومې دي؟ ( رسالت او فعالیتونه)

د رسالت او لیدلوري ترمنځ توپیر (بېلگې):

رسالت (هغه کار چې ترسره کوو یې د شتون لپاره یې دلیل)	لیدلوری (مطلوب، راتلونکي پالوونکي، اوږدمهاله)
« د ټولنیزو بدلونونو د عاملانو په توګه د با احساسه، پاتېونکیو ځوانو نارینه وو او ښځو د ودې لپاره د ټولنیزې روزنې وړاندې کول»	« زموږ لیدلوری له یوې نړیوالې ټولنې سره همغږی ده چې مترقي او فعال وګړي، له منتقدانه تفکر سره په خپل ملي او فرهنگي هویت سره ویاړي او عزت یې کوي. »

ارزښت څه شی دی؟

موږ په څه باوري یو او څه غواړو؟

- هغه اساسات چې په فردي او ټولنیز سازمان کې شته دي.
- هغه ښه چلند ګڼل کېږي او په هر صورت کې د تصمیم نیونې لپاره معیارونه دي. د بېلګې په ډول «په هرځای کې رضایت»
- یووالی، په سازمان کې د خصوصي حریم ساتنه، خدمات، ستنېږدونه، او اقداماتو ته د قدر په سترګه کتل. په دې کې د سازمان لپاره له نورو سره د وګړیو چلند، د ګروپونو د فعالیت څرنگوالی او نور مهم موارد شامل دي.

## هدفونه څه دي؟

هدفونه پراخ بيانونه دي چې په مستقیمه توګه د سازمان له رسالت سره اړیکه لري او په عمومي توګه هغه ښیګڼې چې د سازمان له فعالیتونو څخه زېږنده دي، تشریح کوي. هدفونه ستاسو د فعالیتونو وروستی پایله ده. هدفونه باید واقع بینانه او د لاسرسي وړ وي حتی په هغو سازمانونو کې چې لا نوي دي او خپلې سرچینې، جوړښت او فعالیتونه ټینګوي. د ستراتیژیکو پلان جوړولو لپاره دوه ډوله هدفونه شته دي: پروګرامي او سازمانی.

پروګرامي هدفونه په عمومي توګه د پروګرام د دورې تر پایه په یوه ځانګړې ساحه، بهیر یا استفاده کوونکیو کې ستاسو د پروګرام اغېزناکتیا تعریفوي. سازمانی هدفونه داخلي او جوړښتي بدلونونه او هغه پرمختګونه چې ستاسو سازمان یې باید په اغېزناکه توګه هدفونو ته د لاسرسي لپاره رامنځته کړي، تعریفوي.

لاندې لاملونه باید د خپل سازمان لپاره د هدفونو ټاکلو پر مهال په پام کې ونیسئ:

- چاپیریالي شرایطو، کورنیو او راتلونکیو سرچینو ته پاملرنه؛
- حقایقو ته پاملرنه (د لاسرسي وړ هدفونو ټاکل)؛
- د کمټې هدفونه (له دې ډلې فعالیتونه، ستنېږدونه او معیارونه)
- زماني محدودیت؛
- له کارکوونکیو سره په ګډه د هدفونو ټاکل (مشارکتی مدیریت)
- د هدف او لیدلوري په پام کې نیول (د سازمان سلامتیا)
- د هدفونو لومړیتوب بندي - لومړی کوم او وروسته باید څه کارونه ترسره شي.
- پام مو وي چې هدفونه، د یوبل پایلې خنثی نه کړي.

## د پروګرام د هدفونو ارزښت:

- د پروګرام هدفونه د یو واحد (په سازمان کې دننه یو ډیپارټمنټ) یا په ټولیز ډول د یو سازمان د حرکت لوری ټاکي.
- د فعالیتونو پر هڅو او همغږۍ تمرکز کوي.
- له تصمیم نیونې سره مرسته کوي او د دې کار لامل ګرځي.
- د عملیاتو (پروګرام) لپاره انګیزه رامنځته کوي.

- د پروگرام ارزونه چمتو کوي.

### تحليلونه، تشخيص او هدفونه:

- له شته وضعیت څخه بشپړ تحليل بايد د لاندې مواردو لامل شي:
- د هغو مسایلو درک چې بنيادي د فعاليت مخنيوي لامل شي.
  - پر پایلې د اغېزناکو چاپيريالي لاملونو پېژندنه.
  - په بهرني چاپيريال کې د شته فرصتونو او گواښونو پېژندل
  - په سازمان کې دننه د پياوړيو او کمزوريو ټکيو تشخيص.
  - د پياوړتيا او کمزوريو ټکيو، فرصتونو او گواښونو (د SWOT تجزيه او تحليل) بڼه تجزيه او تحليل بايد مديرانو ته دا وړتيا ورکړي څو رسالت او د سازمان هدفونه، موخو او همدارنگه د بېلابېلو ستراتيژيو د غوراوي ارزونه وکړي.

### د پروگرام د هدفونو ډولونه:

- ۱- اصلي يا عمومي هدفونه / موخې

د سيمې لومړيتوبونو او د سازمان رسالت ته په پام سره، دغه موارد په عمومي توگه غير کمي او جهت لرونکي بيان شوي دي.

### ۲- ځانگړې موخې او هدفونه

دا د عمومي هدفونو او موخو تشکيلوونکې برخې دي او په څرگنده توگه د کچ کولو وړ دي. له دې لارې کولی شو پروگرام و ارزوو.

### هدفونه بايد څنگه وټاکو؟

د پروژې هدفونه د دريو شاخصونو پر بنسټ دي:

- فعاليت / کار - د ژمنه شويو عرضو له اړخه د يوې پروژې يا پروگرام له خوا.
- د بري يا فعاليت کليدي شاخصونه ( وخت، کيفيت، لگښت)
- رضایت - له عرضو څخه د اړوندو بنسټونو د رضایت کچه.



## موخې کومې دي؟

هغه تاکتیکونه تشریح کوي چې بنایي تاسو یې وکاروئ او هغه کارونه بیانوي چې د مطلوبو پایلو لامل کېږي. په دې کې ډېری د سازمان د SWOT تجزیې او تحلیل ته په پام سره د هغو غوراویو انتخاب شامل دی چې سپما ته نږدې او د تطبیق وړ وي او په احتمالي توګه د سازمان هدفونه پر مخ وړي او په هممهاله توګه یې رقابتي او پایښت وړ ګرځي.

د عملیاتي یا ستراتیژیک پلان موخې باید SMART وي:

S = مشخصي - د بېلابېلو تفسیرونو د مخنیوي لپاره

M = د کچې کولو وړ - د څارنې او ارزونې ممکن والي لپاره

A = د لاسرسي وړ / مناسب - د ستونزو، هدفونو او ستراتیژیکو موخو په پام کې نیولو لپاره.

R = رښتوني - د لاسرسي وړ، ننگوونکي او له مفهومه ډک

T = د وخت پر بنسټ - د بشپړولو لپاره له ټاکلي زماني محدودیت سره

پنخمة بیلگه

د ستراتژیکی پلان جوړونې بهیر

بڼه ستراتيژيکه پلان جوړونه هم يو زماني بهير او هم د کارونو لنډيز دی.

په ستراتيژيکه بڼه فکر کول

موخه/ هدف: له ستراتيژيک تفکر څخه موخه د حل لارې وړاندوينه او پراختيا ده. همدارنگه دا د هغو ستراتيژيو د مغزي توپان لپاره د زمينې برابرول دي چې کولی شي د پروژې ستراتيژيکو هدفونو او موخو او ځانگړې مفکورې سره مرسته وکړي. له بل لوري، له ستراتيژيکې پلان جوړونې څخه موخه د رښتونو اقداماتو يا پروونو رامنځته کول او مفهوم ورکړل دي چې د پروژې د تطبيق يا هدفونو وړاندې کولو لامل کېږي.

**تعريف - ستراتيژيک تفکر** د ذهني يا فکري تگلارې په توگه تعريف شوی چې وگړي يو هدف ته د لاسرسي زمينې يا په يوه بله هڅه يا لوبه کې د هدفونو ټولگې لپاره کارول کېږي. ستراتيژيک تفکر له مديرانو سره مرسته کوي څو د پالیسي جوړونې اړوند مسايل وپلټي، اوږدمهاله پلانونه ترسره کړي، هدفونه وټاکي او لومړيتوبونه، احتمالي خطرونه او فرصتونه تشخيص کړي.

**ځواب وینه -** که څه هم د وگړيو يا گروپونو له خوا ترسره کېږي، عموماً ستراتيژيک فکر ډېری شخصي يا فردي صلاحيت يا ځانگړنې لري. په ستراتيژيکو پلان جوړونو کې څو تنه يا ټيم دی چې بايد سره راټول شي. يو رهبر يا مدير کولی شي دواړه ترسره کړي - په ستراتيژيکه بڼه فکر او پلان جوړونه وکړي. خو په سر کې کله چې په يوازې توگه ترسره کېږي، بڼه پایله ورڅخه ترلاسه کوي او وروسته کله چې په گروپي بڼه ترسره کېږي، لازياتې پایلې ورڅخه ترلاسه کېدی شي.

**مهمه ده چې د بهير له پيل مخکې څو اساسي پوښتنې مطرحه کړئ:**

- آیا له ټولو کچو سره مو مشوره کړې او د ستراتيژيکې پلان جوړونې لپاره مو د اړتيا وړ مشارکت کچه او هدفونه په بشپړ ډول توضیح کړي دي؟
- آیا د هغه سازمان او چاپيريال په اړه مو چې په کې کار کوئ، مهم اطلاعات راټول کړي يا دا چې د راټولونې او پلټنې لپاره مو ټيم يا ټيمونه جوړ کړي؟
- آیا د گروپ يا ستاسو د سازمان پلان جوړونې ماهيت او کچې ته په پام مو دا سنجولې چې يو بهرني اسانچاري ته اړتيا ده.

- آیا د خپل سازمان د ټولو کچو استازي مو د پلان جوړونې په بهیر کې ښکيل کړي دي؟

### ستراتیژیک بهیر

- اوس چېرې یو؟
- چېرته باید واوسو؟
- تشې څنگه ډکې کړو؟
- څنگه به له خپل پرمختگ څخه څارنه وکړو؟

### د ارزونې لپاره عملي وسیلې او ستراتیژیک بهیر

#### د SWOT تجزیه او تحلیل

د **SWOT** له تجزیې او تحلیل څخه موخه د نویو فرصتونو کشف او د هغو مدیریت او همدارنگه د گواښونو له منځه وړل دي. دا ستاسو د کمزورو او پیاوړتیا ټکیو د درک لپاره یو ښه تکتیک دی او همدارنگه ستاسو پر وړاندې فرصتونو او احتمالي گواښونو د تشخیص لپاره ښه وسیله ده.

#### د پیاوړتیا ټکي کوم دي؟

د پیاوړتیا ټکي د یو سازمان داخلي مشخصات او ځانگړني دي او ښايي دا د نورو ورته سازمانونو او هغو په نسبت چې په عین برخه کې فعالیت لري، یو رقابتي مزیت رامنځته کړي. ښايي په سازمان یو یا څو پیاوړي ټکي وي، د بېلگې په ډول د ارزښت سیستم، فرهنگ، ماهر او فصلي کارکوونکي، سازمانی پانگه (له پخوانیو دندو زده کړل شوي درسونه)، شبکه جوړونه او له نورو سازمانو یا په عملیاتي چاپیریال کې د ملاتړ سیستم. د کلیدي پیاوړیو ټکیو د کشف لپاره ښايي لاندې پوښتنې مطرحه کړئ:

- ستاسو سازمان څه ښیگڼې لري؟
- کوم کارونه له نورو ښه ترسره کوي؟

- کومې په فرد پورې منحصرې يا کم لگښته سرچينې کولې شي نورو ته ځانگړې کړئ، چې نور يې نه شي کولې؟
- د ټولنې وگړي ستاسو د پياوړتيا پر کومو ټکيو پوهېږي؟
- د کومو لاملونو له امله کولې شي پروژه ترلاسه کړئ؟
- ستاسو سازمان څه دی؟

خپل پياوړي ټکي هم له داخلي او هم د پېريدونکيو او د ټولنې د وگړيو له ليدلوري په پام کې ونيسئ.

همدارنگه که پياوړيو ټکيو په تشخيص کې ستونزه لرئ، هڅه وکړئ د خپل سازمان د ځانگړنو يو ليست چمتو کړئ، هيلمند يم چې ځينې به يې پياوړي ټکي ولري!

کله چې خپلو پياوړيو ټکيو ته گورئ، د هغو په اړه د سيالانو په توگه فکر وکړئ. د بېلگې په توگه، که نور ټول سازمانونه په لوړ کيفيت سره خدمات وړاندې کوي، نو ستاسو د سازمان هدف په برخه کې د لوړ کيفيت سرويس وړاندې کول يوه پياوړتيا نه، بلکې يوه اړتيا ده.

### کمزورتياوې څه دي؟

کمزوري ټکي د پياوړيو هغو په څېر د سازمان داخلي موارد دي. هغه د پرمختگ پر لور او يا هم هغه مهارت يا ځانگړنې نشتوالي ته چې تاسو يې بايد ولرئ خو اوس يې نه لرئ، اشاره کوي. د کمزورو ټکيو موندلو لپاره کولې شي لاندې پوښتنې مطرح کړئ:

- له څه نه بايد لېرې واوسئ؟
- څه شی کې ښه والی راوستی شی؟
- کوم لاملونه د دې لامل شول چې وروستی پروژه له لاسه ورکړئ؟
- ستاسو د ټولنې کوم وگړي ښايي ځينې موارد د کمزورو ټکيو په توگه وويني؟

بیا هم، د داخلي او بهرني لیدلوري په پام کې ونیسئ: داسې ښکاري چې نور کسان هغه کمزوري ټکي گورئ، چې تاسو یې ویني؟ آیا نور سازمانونه له تاسو ښه عمل کوي؟ ښه ده چې اوس واقع بینه واوسئ او په چټکۍ سره له یو ناخوښي حقیقت سره مخ شئ.

### فرصتونه څه دي؟

هغه فرصتونه، بهیرونه او بدلونونه چې په بهرني چاپیریال کې دي، کولی شي ستاسو د سازمان پر فعالیت یا کړنو اغېز وکړي. د دې لپاره چې وکولی شئ راتلونکي فرصتونه مشخص کړئ، له ځانه وپوښئ:

- په ټولنه کې څه نوي بهیرونه گورئ؟
- څنگه دغه نوي بهیرونه کولی شي ستاسو د سازمان پر رسالت او لیدلوري اغېز وکړي؟
- دغه بهیرونه ستاسو د سازمان لپاره څه نوي فرصتونه رامنځته کولی شي؟

### گټور فرصتونه کیدی شي د لاندې مواردو په څېر څیزونو څخه ترلاسه شي:

- په پراخه او نازک مقیاس سره په ټیکنالوژۍ او بازارونو کې بدلون.
- ستاسو د کاري برخې او عملیاتو اړوند د دولت پالیسیو بدلون.
- په ټولنیزو بېلگو، جمعیتي ښو او ژوندانه سبک او داسې نورو کې بدلون.

### ټکی:

د فرصتونو د لټون پر مهال یوه گټوره تگلاره دا ده چې خپلو پیاوړو ټکیو ته پام وکړئ او له ځانه وپوښئ چې آیا له بهرنیو بدلونونو او نویو بهیرونو سره ستاسو د پیاوړتیا انتطاق به نوي فرصتونه رامنځته کړي. بله تگلاره، خپلو کمزورو ټکیو ته وگورئ او له ځانه وپوښئ چې آیا کولی شئ د هغو په له منځه وړلو سره نوي فرصتونه ترلاسه کړئ.

### گواښونه څه دي؟

د فرصتونو په څېر گواښونونه هم بهرني لاملونه دي. دا هغه موضوع ده چې په مارکیټ او ټولنه کې شته او که په سمه توگه ورسره مقابله ونه شي، کیدی شي ستاسو د سازمان پر

رسالت، لیدلوري او کړنو منفي اغېز وکړي. په بېلگو کې دغه موارد شاملېږي خو د چاپېريال په بدلون، د نويو خدماتو غوښتنې، اقتصادي چاپېريال، د جمعیت بدلون، د سرچینو کمښت، د ګټه اخیستونکي جمعیت فرهنگ، د دولت په پالیسیو کې بدلون او داسې نورو مواردو پورې محدود نه دي.

د دې ټاکلو لپاره چې آیا ستاسو سازمان پر وړاندې احتمالي ګواښونه شته دي، کولی شئ لاندې پوښتنې مطرحه کړئ:

- له کومو خنډونو سره مخ یاستئ؟
- ( علی، ۲۰۱۹ ) ستاسو سیالان څه کوي؟
- آیا د ستندردونو کیفیت یا په دندې پورې اړوند مشخصات، محصولات او خدمات مو بدلېږي؟
- آیا د ټیکنالوژۍ بدلون ستاسو موقعیت ګواښي؟
- آیا د بدو پوړونو یا د پیسو دوران په برخه کې ستونزې لرئ؟
- آیا هر کمزوری ټکی مو کولی شي ستاسو سازمان په جدي توګه وګواښي؟

## د SWOT تجزيې او تحليل بېلگه

بنايي د ټولني يو کوچنی سازمان يا يوه نادولتي مؤسسه د SWOT تجزيه او تحليل چمتو کړي:

<p><b>کمزورتياوې:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ټولنه په ملي کچه کم حضور او اعتبار لري.</li> <li>• کم شمېر کارکوونکي لري او په ډېری برخو کې يې مهارتونه محدود دي.</li> <li>• د ثابتو لگښتونو او دايمي کارکوونکيو د معاشونو لپاره کمه بودجه لري.</li> </ul>	<p><b>پياوړتياوې:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• په عمومي توگه لنډ او انعطاف منوونکي د مراتبو سلسلې د چټکې ځواب ويني وړتيا رامنځته کوي.</li> <li>• په ځايي ټولنه کې يې ښه انځور پرېښی او د خلکو له ښه هرکلي سره مخ دی.</li> <li>• له کم لگښت سره کوچنی اندازه، له همدې امله کولی شو په کم عملياتي لگښت سره گټه اخېستوونکيو ته لوړ ارزښت ورکړي.</li> </ul>
<p><b>گواښونه:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ټيکنالوژيکي پرمختگونه بنايي دغه څانگه جوړجاړي لپاره زموږ له وړتيا څخه په پراخه کچه بدله کړي.</li> <li>• د بين المللي تمويلوونکيو د تمرکز ساحې بدلون بنايي د پرمختيايي پروژو لپاره بودجې ته لاسرسی کم کړي.</li> </ul>	<p><b>فرصتونه:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• زموږ د خدماتو څانگه د پراختيا په حال کې ده او په راتلونکې کې د برياً لپاره زيات فرصتونه شته دي.</li> <li>• ځايي دولت کولی شي د ځايي ټولني مشارکت وهڅوي.</li> <li>• ټيکنالوژي په ټول هېواد کې د مجازي ټيمونو لپاره د چارو ترسره کول آسانه کړي دي.</li> </ul>



د تحلیل په پایله کې بنایي نادولتي مؤسسې تصمیم ونیسي چې ځایي ټولني او دولت ته خپل فعالیتونه په چټک غبرگون سره ښو ارزښت لرونکيو خدماتو ته ځانگړي کړي.

په ځایي منتخبو خپرونو کې به اړېکې (تبلیغات) موجود وي، خو د تبلیغاتي بودجې لپاره تر ټولو زیات ممکن ټولنیز حضور لپاره بودجه ترلاسه کړي او نادولتي مؤسسې باید په هر ممکن وخت کې په ټیکنالوژۍ کې بدلونونه څرگند کړي.

### کلیدي ټکي:

د SWOT تجزیه او تحلیل یو ساده خو ستاسو د سازمان د کمزوریو او پیاوړیو ټکیو د تجزیې او تحلیل او هغو فرصتونو او گواښونو لپاره یو گټور چوکاټ دی چې ورسره مخ یاستی. دا در سره مرسته کوي چې پر خپلو پیاوړیو ټکیو تمرکز وکړئ، گواښونه ټیټې کچې ته راوړسوئ او له شته فرصتونو څخه چې په واک کې یې لری، تر ټولو ډېره استفاده وکړئ.

دا یوازې کیدی شي د ستراتیژۍ تدوین د پیل او په بله خبره د ستراتیژۍ د چمتو کولو لپاره د یوې جدي وسیلې په توگه د استفادې وړ وگرځي. همدارنگه کیدی شي له هغه نه د سیالانو د درک لپاره استفاده وکړئ، چې کولی شي د یو منجسم او بریالي رقابتي موقعیت رامنځته کولو لپاره د اړتیا وړ لیدلوری وړاندې کړي.

د تجزیې او تحلیل پر مهال واقع بینه او څیر واوسی. هغه په مناسبه کچه عملي او د اړتیا په صورت کې یې د غوراوي تولید نورو وسیلو سره ضمیمه کړئ.

### د نیمگړتیاوو تجزیه او تحلیل؟

د نیمگړتیاوو تجزیه او تحلیل د هغو چارو د پېژندنې لپاره یوه اغېزناکه تگلاره ده چې باید ترسره شي او په یوه پروژه کې د واقعیت او مطلوب وضعیت ترمنځ تشې ډک کولو لپاره لازم پړاوونه دي.

د نیمګړتیا تجزیه او تحلیل هغه وسیله ده چې هدف ته په رسیدو کې در سره مرسته کوي. دغه ساده وسیله درسره مرسته کوي خو د فعلي او مطلوبو شرایطو ترمنځ تشې او د دغو نیمګړتیاوو د ډک کولو لپاره لازم پړاوونه مشخص کړي.

د نیمګړتیاوو تجزیه او تحلیل د پروژې په پیل کې د کار پرمخ بیولو لپاره ګټور او د پروژې د بشپړولو او تطبیق لپاره د اړتیا وړ مواردو د پړاوونو تشخیص لپاره اړین ګام دی.

## نیمګړتیا څنګه تحلیل کړو؟

د پروژې د نیمګړتیا تحلیل وسایلو د استفادې لپاره درې لاندې پړاوونه بشپړ کړئ:

- د پام وړ شرایط او د خپل فعالیت هدف روښانه کړئ. خپل هدف تشخیص کړئ. دغه چاره د راتلونکي وضعیت په اړه معلومات درکوي - مطلوب او د اړتیا وړ ټکی چې باید د پروژې په پای کې ورته ورسپړئ.
- د نیمګړتیا له منځه وړلو تګلاره (د شته او مطلوب وضعیت ترمنځ) مشخصه کړئ.
- شته وضعیت د هر هدف لپاره تجزیه او تحلیل کړئ. د دغې چارې لپاره لاندې پوښتنې ځواب کړئ:

- څوک ستاسو له کار څخه خبر دي؟
- څوک کولی شي د شته وضعیت په اړه ښه نظریه درکوي؟
- آیا دغه اطلاعات د خلکو په ذهن کې شته یا په کوم ځای کې ثبت شوي دي؟
- اطلاعاتو ته د لاسرسۍ تر ټولو ښه لار کومه ده؟ د مغزي توپان ورکشا پونو جوړول؟ فردي مرکې؟ د اسنادو مطالعه؟ د پروژې فعالیتونو کتنه له دې ډلې د ورکشا پونو طرحه؟ او داسې نور.

کله چې پر خپل راتلونکې او اوسني وضعیت وپوهېږئ او د دغو دوو ترمنځ واټن ومومئ، له هغه وروسته کولی شئ د مناسبو حل لارو په غوراوي سره د خپلې پروژې د هدفونو پر مټ تشې ډکې کړئ.

د نیمگړتیا د تجزیې او تحلیل په بهیر کې کافي معلومات چمتو کړئ. که له حده زیات جزئیاتو ته ورشئ، د تصمیم نیونې لپاره به مسأله ګونګه وي، خو که کافي معلومات هم ترلاسه نه کړئ، تصمیم به نیمگړی وي.

که څه هم دا یوه ساده بېلګه ده، خو دغه تګلارې څخه کیدی شي په لاپیچلیو تصمیمونو کې استفاده وشي.

د راتلونکي او اوسني وضعیت د تجزیې او تحلیل پر مهال د اطلاعاتو د کچ کولو لپاره له کمي ( عددې) معیارونو څخه استفاده وکړئ ( د بېلګې په ډول، اوس مهال د مؤسسې له خوا ۱۲۰ نوي غړي ګمارل شوي دي). که هغه اطلاعات پلټئ چې له کمي معیارو ( عددې) سره د کچ کولو وړ نه دي، د هغو د تشریح لپاره له عمومي اصلاح ګانو څخه استفاده وکړئ ( د بېلګې په ډول د رضاکارانو ترمنځ د همکارۍ حس په کافي اندازه پیاوړی نه دی)

همدارنګه په یاد ولرئ چې د اوسني او مطلوب وضعیت په اړه مو ارزونه کولی شي کمي او کیفی واوسي.

څرنګه مو چې ولیدل، د نیمگړتیاوو تجزیه او تحلیل کولی شي ستاسو شته وضعیت له راتلونکي هغه ( مطلوب وضعیت ) سره چې غواړئ په پروژه کې یې ترلاسه کړئ، پرته کوي. د دغه تحلیل په ترسره کولو سره کولی شئ د نیمگړتیاوو ډک کوو بڼه او د خپلې پروژې د بریا په اړه ډاډ ترلاسه کړئ. د یادونې ده چې که څه هم کولی شئ د پروژې په هر پړاو کې له دغې تګلارې څخه استفاده وکړئ خو د یوې پروژې پرمختګ تحلیل کړئ، خو د پروژې د پیل پر مهال به له هغه څخه په استفادې سره تر ټولو بڼه پایله ترلاسه کړئ.

د دغه تحلیل لپاره لومړی د پروژې هدفونه مشخص کړئ. دا به په واقعیت کې « ستاسو راتلونکې موقعیت » وي. اوسني موقعیت مو تجزیه او تحلیل او ډاډ ترلاسه کړئ چې د خپلې استفادې وړ اطلاعات له سمو سرچینو څخه راټول کړئ.

په پای کې، د مطلوب او اوسني موقعیت ترمنځ تشې ډک کولو بڼه مشخصه کړئ.

## ځانگړنې

### عملیاتي پلان جوړونه

د نیمگړتیاوو له یوې ژورې تجزیې او تحلیل وروسته باید لاندې عملیاتي پلان جوړونې ترسره کړئ.

### عملیاتي پلان جوړونه څه ته وايي؟

عملیاتي پلان یو پراخ او تفصیلي پلان دی چې د یو ټیم د ونډې څرنګوالي څخه یو روڼ انځور او سازماني هدفونو ته د لاسرسي لپاره ځانګه یا ډیپارټمنټ توضیح کوي. عملیاتي پلان یوې ادارې یا سازمان ته د اړتیا وړ ورځنۍ دنده انځوروي. دغه پلان جوړونه د څه/کوم، څوک، څه وخت، او څومره په څېر پوښتنو د ځواب لپاره هڅه ده، د بېلګې په ډول:

- څه/کوم - هغه دندې او ستراتیژۍ چې باید ترلاسه شي/ ترسره شي.
- څوک - هغه کسان چې د ستراتیژۍ / کار د هرې برخې د دندې ترسره کولو مسوولیت لري.
- څه وخت - هغه مهالوېش چې ستراتیژۍ/ دندې باید په کې بشپړې شي.
- څومره - د یوې ستراتیژۍ/ کار بشپړلو لپاره شته مالي سرچینې.

### د عملیاتي پلان جوړونې هدف

د « عملیاتي پلان » او « ستراتیژیک پلان » ترمنځ توپيرونو باندې پوهیدل مهم دي. ستراتیژیک پلان د سازمان لپاره د هدف ټاکلو، د هدفونو او موخو د تدوین او تعقیب

لپاره د یو زیات شمېر ستراتیژیو مشخص کول دي خو سازمان وکولی شي خپلو هدفونو ته ورسېږي. ستراتیژیک پلان د اړوندو بنسټونو لومړیتوبونو او هدفونو ته په پام سره د سازمان مدیریت لپاره یوعمومي لارښود دی خو د سازمان د ادارې اړوندې ورځنۍ دندې او فعالیتونه نه مشخصوي.

له بل لوري، عملیاتي پلان د یو سازمان په اداره کې د اړتیا وړ ورځنیو کارونو ترسره کولو لپاره د وگړیو د لارښوونې په موخه په ځانگړي ډول بشپړ او مفصل معلومات وړاندې کوي.

د سازمان مدیریت او کارکوونکي باید د خپلو ورځنیو چارو په ترسره کولو کې په پرله سې ډول عملیاتي پلانونو ته مراجعه وکړي او دا د څه/ کوم، څوک، څه وخت، او څومره پوښتنو ته ځوابونه وړاندې کوي.

## د ستراتیژیکو او عملیاتي پلانونو ترمنځ توپيرونه:

عملیاتي پلان	ستراتیژیک پلان
<ul style="list-style-type: none"> <li>● د ستراتیژیک پلان په تعقیب کې د سازمان له سرچینو څخه د استفادې لپاره یو ځانگړی پلان دی.</li> <li>● د هغو فعالیتونو او پېښو جزئیات دي چې باید د ستراتیژيو د تطبیق لپاره په پام کې ونیول شي.</li> <li>● د سازمان د ورځني مدیریت لپاره پلان (یو کال)</li> <li>● عملیاتي پلان باید یو ستراتیژیک پلان ته له مراجعې پرته تدوین نه شي.</li> <li>● عملیاتي پلانونو کې هر کال د پام وړ بدلونونه راځي.</li> <li>● عملیاتي پرورگرام د سازمان اجرائیه رئیس او یا کارکوونکیو له خوا چمتو کېږي.</li> <li>● عملیاتي پلان په ستراتیژیک پلان کې شته د ستراتیژيو د تطبیق پلان دی. دا یوه مدیریتي وسیله ده د سازمان د سرچینو همغږي (مالي، انساني او فزیکي) آسانه کوي څو په ستراتیژیک پلان کې موخې او هدفونه تحقق ومومي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● د سازمان مدیریت لپاره عمومي لارښوونې.</li> <li>● داسې ستراتیژي وړاندې کوي چې د سازمان د هدفونو په ترلاسه کولو کې کارول کېږي.</li> <li>● په اوږدمهاله کې د سازمان د رسالت تعقیب پرورگرام (۳ - ۵ کاله)</li> <li>● یو ستراتیژیک پلان مدیریت ته دا وړتیا ورکوي څو یو عملیاتي پلان تدوین کېږي.</li> <li>● ستراتیژیک پلان له تدوین وروسته په هر کال د پام وړ بدلون ته اړتیا نه لري.</li> <li>● ځکه دي او اړوند بنسټونه او بېلابېل گروپونه یې په تطبیق کې ښکېل دي.</li> <li>● د عملیاتي پلان هدف په ستراتیژیک پلان کې مندرجو موخو او هدفونو ترلاسه کولو په برخه کې د کارکوونکیو د دندو او مسوولیتونو د روڼ انځور وړاندې کول دي.</li> </ul>

## د عملیاتي پلانونو ډولونه :

### د یو ځل لپاره ورنه استفاده کيږي:

پروژه: له ځانگړيو موخو، مهالوېش، بودجې او کيفيتي محدودیتونو سره یو ځلی فعالیت دی.

پروگرام: ورته هدفونو ته د لاسرسي په موخه په یو بل پورې اړوند له یوې پروژې څخه په پراخه کچه د فعالیت ترکیب دی.

### ثابت پلانونه:

پالیسی: د سازمانی فعالیتونو د تنظیم لپاره د قواعدو ټولگه ده. د هر سازمانی موخې ملاتړ ته اړتیا لري.

### معیاري کاري طرز العمل :

د عمل پلان توضیح ورکونکی او له یو لړ فعالیتونو څخه عبارت دی چې د ستراتیژۍ د بریا لپاره باید گامونه واخېستل شي او یا فعالیتونه په سمه توگه ترسره شي او عملیاتو، چلندونو او بهیرونو ته اشاره کوي. همدارنگه لاندې موارد تشریح کوي: څوک کوم کار ترسره کوي، څه وخت بشپړيږي او سازمان څنگه پوهیږي چې پړاوونه بشپړ شوي دي. هغه ته همدارنگه د پروژې په هر پړاو کې له پرمختگ څخه د څارنې لپاره اړتیا ده.

قواعد: د هغو اقداماتو یو ساده بیان دی چې سازمان یې په ترسره کولو یا مخنیوي باندې مکلف دی.

احتمالی پلانونه: نامعلوم او بدلیدونکي وضعیت ته د رسیدنې لپاره د ځایناستو اقداماتو ځایناستې پړاوونه دی.

د عمل / اقدام پلانونه: د عمل یو پلان د اجراتو له تفصیلي پلان څخه عبارت دی چې یو یا څو هدفونو ته د رسیدو لپاره لازم اقدامات تشریح کوي. هغه مشخص پړاوونه دي چې ستراتیژیکو موخو او نوبتونو ته د رسیدو لپاره په پام کې نیول کيږي - په ځانگړې توگه په هغه ځای یا وخت کې چې پروژه په عملي توگه پیلېږي.

## تحليل ارزونه

څارنه او ارزونه دواړه د مدیریت پروسې برخې او د مدیریت کړنو د کنټرول لپاره دي. د ستراتیژیک کنټرول میکانیزم کې ښایي لاندې موارد شامل واوسي:

- د اطلاعاتو د مدیریت میکانیزمونه.
- د مدیریتی میکانیزمونو مدیریت
- د شخړو د حل میکانیزمونه
- ستاسو د تصمیم نیونې مدیریت پورې تړلی کنټرول.
- د ائتلاف مدیریت له لارې کنټرول
- د تصمیم نیونې زمينې مدیریت له لارې کنټرول.

يو سازمان باید همدارنگه د خپل ستراتیژیک کنټرول مراتب تعریف کړي. کنټرول کیدی شي په څو سازمانی کچو کې ترسره شي، لکه:

- **د کړنو یا عملیاتي کچه:** عملیاتي کنټرول له لوړ ارزښت څخه برخمن دی. عموماً د دغې کچې لومړنی ستراتیژي لوړې کچې ته د سرچینو د کارنده توب رسول دي. په ډېری سازمانونو کې دغه چاره د ټېټې کچې مدیرانو (لومړۍ کړنې) لهخوا ترسره کېږي.
- **د ډیپارټمنټ کچه:** په داسې حال کې چې د ستراتیژیک کنټرول رول زیاتېږي، د عملیاتي کنټرول رول راکمېږي. د منځنۍ کچې مدیران د لوړې او ټېټې کچې مدیریت او عملیاتي کچې مدیرانو ترمنځ د پل په څېر کار کوي. هغوی باید د ډیپارټمنټ فعالیتونو او عملیاتي پلانونو ته لارښوونه وکړي څو هغوی د سازمان له اوږدمهاله ستراتیژۍ سره همغږي کړي.
- **سازمانی کچه:** په دغه کچه کې ستراتیژیک کنټرول قرار لري چې له لوړ ارزښت څخه برخمن دی، ځکه هغه تصمیم چې په دغه کچه کې نیول کېږي نه یوازې د سازمانی فعالیتونو لوری ټاکي، بلکې د سازمان پر ودې او اوږدمهاله پایښت باندې هم اغېز کوي. په دغه کچه کې یوه کوچنۍ تېروتنه او انحراف هم کولی شي سازمان له خپل هدف او په ستراتیژیک پلان کې له ټاکل شوي اصلي مسیر څخه لېرې او منحرف کړي.



## ستراتیژیک کنترول څه شی دی؟

ستراتیژیک کنترول یو ستراتیژیک غوراوي او سازمانی جوړښت دی چې په اوږدمهاله کې د سازمان لیدلوري او عمده هدفونو د ترلاسه کولو لپاره مناسب دی. دغه چاره د سازمان ستراتیژیکو کړنو د ارزونې لپاره یو کنترولي سیستم ته اړتیا لري.

## د ستراتیژیک کنترول ارزښت

ستراتیژیک کنترول په هر سازمان کې د پروژو او پلانونو په تطبیق کې عملیاتي کارنده توب په لاسرسۍ کې ځانگړی ارزښت لري. همدارنگه ځنډه اخیستونکي لپاره د کیفیت لرونکیو خدماتو د وړاندې کولو په ملاتړ کې مرسته کوي. ښایي په سازمان کې د نوښت رامنځته کولو او پیاوړتیا، د همغږۍ پیاوړتیا او د بیلابیلو واحدونو او څانگو ترمنځ همکارۍ کې مرسته وکړي. په زیات احتمال سره به ځنډه اخیستونکیو ته د زیات رضایت او ارزښت لامل شي.

## څارنه

څارنه د هرې پروژې د عملیاتو اړوندو اطلاعاتو ټولگې د ورځنۍ او منظمې راپلورنې څخه عبارت ده. په عمومي توګه د هدفونو ترلاسه کولو په موخه ترسره کېږي:

- په مشخص او هوکړه شوي مسیر کې د سازمان یا پروژې ساتنې لپاره.
- له ممکنه بدلونونو او انحرافاتو څخه څارنه او اصلاحي اقدامات.
- پر کارول شویو سرچینو او ترلاسه شویو پایلو له بهرنۍ او کورنۍ ځواب وینې څخه ډاډ ترلاسه کول.
- په راتلونکې کې د کړنو او فعالیتونو د ښه والي لپاره د تجربو زده کړه.
- د عمل نوښت د راتلونکې په اړه په پوهاوي سره تصمیم نیونه.
- په عمل نوښت کې د استفاده کوونکیو د وړتیا پیاوړتیا.

څارنه یوه دوامداره دوره یي چاره ده چې د یوې پروژې یا پلان د طرحې په پړاو کې پیلیږي. څارنه د دې اجازه ورکوي څو پایلې، بهیرونه او تجربې مستندې شي او د تصمیم نیونې او زده کړې بهیرونو د لارښوونې لپاره د بنسټ په توګه د استفادې وړ وګرځي. څارنه

د پلانونو پر وړاندې د پرمختګ پلټنه ده. د څارنې له لارې ترلاسه شویو معلوماتو څخه د ارزونې لپاره استفاده کېږي.

### څارنه او ارزونه

څارنه او ارزونه د هرې پروژې او پروګرام په ډیزاین کې یو ځای پر ځای شوي مفهوم او اساسي برخه ده. څارنه او ارزونه د تموویلونکیو له خوا تحميلي کنټرولي وسیله یا د هرې پروژې یا پروګرام اختیاري او ضمني وسیله نه ده. څارنه او ارزونه همدارنګه د ټولو بنسټونو ترمنځ د پراختیا او پرمختیا لپاره مباحثه ده. په عمومي توګه، څارنه د ارزونې لپاره اړینه ده. د یوې ارزونې په ترڅ د پخوانۍ څارنې بهیر له اړوندو اطلاعاتو څخه استفاده کېږي خو هغه تګلارې چې پروژه یا پروګرام یې د پرمختګ لپاره لري او لازم بدلونونه یې رامنځته کړي، مشخص کړي، څارنه د لاندې ښکیلو اړخونو پر اندازه کولو متمرکه ده:

- د تطبیق شویو فعالیتونو کمیت او کیفیت (عواقب او پایلې: څه کار ترسره کوو؟ څنګه خپل فعالیت اداره کړو؟)
- د یوې پروژې یا پروګرام لپاره ذاتي / اصلي بهیرونه (د اغېزو پایلې: هغه بدلونونه چې ستاسو د مداخلو په پایله کې رامنځته شوي دي؟)
- د مداخلې لپاره بهیري بهیرونه (اغېز: کومې پراخې او اوږدمهاله اغېزې چې له نورو چاپیریالي لاملونو سره په یو ځای کېدو د تطبیق شویو فعالیتونو له خوا پر ځای پاتې کېږي؟)

د ارزونې بهیر د هغو راتپولو شویو معلوماتو تجزیه او تحلیل یا تفسیر دی چې د پروژې / پروګرام د پایلو ترمنځ اړیکې، د پروژې / پروګرام له خوا تولید شویو او د مداخلې ټولیزو اغېزو ته په ژوره توګه کتنه کوي.

### د سرپرستي تعریف / د مدیریت چارو سمبالتیا

سرپرستي / د چارو سمبالتیا د سازمان د هدفونو او پالیسیو د لاسته راوړنو په اړه د نورو پر کړنو له څارنیزو فعالیتونو څخه عبارت ده. هغه کس چې فعالیت ترسره کوي، که رسمي وي یا غیر رسمي ، د سرپرست / څاروونکي په نوم یادېږي. یو څارونکی باید واک او صلاحیت ولري خو تر لاس لاندې کسانو ته امر / لارښوونه وکړي او تل د نور کارکوونکیو

د کار او اجرا آتو مسوولیت پر غاړه واخلي. دا یو مدیریتي اصل او د مدیریت یوه له پنځو اصلي دندو څخه دی یعنې پلان جوړونه، سازمان ورکونه، د کارکوونکیو تنظیم، رهبري او کنترول. ټولې پلان جوړونې، سازمان ورکونې او د یو سازمان او مدیر نورې هڅې بالاخره باید په یو پړاو کې کنترول او وارزول شي. که یو ناظر سم کنترول ونه لري او هلته په سمه توګه کار ونه کړي. په واقعیت کې ټولې هغه هڅې چې ترسره کړي یې دي او همدارنګه سازمان به له لاسه ورکړي. له همدې امله په مدیریت کې د کنترول له اصولو سره بلدتیا او په سازمان کې د څارنې اصول تر ټولو مهمې زمینې دي چې باید ور باندې پوه شی او تمرین یې کړئ.

### په مدیریت کې د څارنې او کنترول ارزښت

کره او پر وخت څارنه او کنترول د هر مدیر لپاره مهمه چاره ده. که له هر مدیر نه وپوښتئ: آیا په مدیریت کې کنترول او څارنه ډېره مهمه ده؟ هغوی به په قطعي توګه ووايي چې هو.

خو که موضوع ته په ځیر سره وګورئ، وینئ چې واقعیت بل ډول دی، په ډېری کنترولې سیستمونو کې، مدیران د مناسب کنترول میکانیزمونه نه لري. ځینې یې شیبه په شیبه او سترې کوونکي کنترول کوي او ټول وخت خپل کارکوونکي څاري. کله چې ورته پوښتنه کوي چې کارکوونکیو ته څومره پام او دقت کېږي، ځواب اورئ. تاسو پر هغوی کار وکړئ خو کار وکړي.

ځینې نور مدیران ویرېږي چې څارنه او کنترول وکړي او هرڅه کارکوونکیو ته پرېږدي. حتی هر هغه څه چې ممکن وي، پېښ شي، نور یې کنترولوي خو نه پوهېږي چې چېرته یې باید کنترول کړي او چېرته یې کنترول نه کړي. او اصلاً د مناسب کنترول دوره څه شی ده؟ آیا هغوی په مناسب وخت کې سم کار کوي؟ آیا په تصادفي بڼه کنترول او څارنه کوي؟

حتی که ټول مدیران وپوهېږي چې مناسبه څارنه او ارزونه د کارکوونکیو د ودې، د مثبت فعالیت مدیریت، د ګټې اخیستنې پیاوړتیا او اصلاحي اقداماتو لپاره اړینه ده. خو ډېری یې دغه چاره په سمه توګه نه ترسره کوي.

کنترول د مدیریت له اصلي چارو څخه گڼل کېږي او په ښه مدیریت کې د یو کنترولې سیستم درلودل یو اړتیا ده.

## مدیران څه باید کنترول کړي ؟

په تېرو اوونيو او میاشتو کې څو ځله احضار شوي یاست او یا له کومې لارښوونې پرته خپلې خونې ته لېږل شوي یاستی؟

څو ځله مو تصمیم نیولی چې د نورو خبرو ته غور ونیسئ او د خپلو غړیو په اړه شفایي اطلاعاتو باندې باور وکړئ؟

داسې فکر مه کوئ چې پر تگ راتگ، د ټلویزیوني مدار بسته کمرو پر مټ د کارکوونکیو څارنې، د هغو تبدیلی، غونډو او داسې نورو ته کنترول ویل کېږي.

په یاد ولرئ چې په مدیریت کې وگړي خپل لاسونه نه کنترولوي، دا یو مهلکه تیروتنه ده چې ډېری مدیران یې ترسره کوي؛ هغوی د بهیرونو پر ځای خلک کنترولوي، په دې معنی چې هغه څه چې غواړي نه ترسره کوي. هغوی په مقطعي او لنډمهاله توگه کنترول کوي. دا داسې ده چې تاسو پر یوه ودانۍ ولاړ یاستئ او هغوی ته وایئ چې کوم کار ترسره کړي او کوم ترسره نه کړي. په دې اړه څه فکر کوئ؟

هغه څه چې یو مدیر کنترولوي، وگړي نه بلکې پروژې، سرچینې، پېښې او فعالیتونه دي چې وگړي ورسره مخ دي. هغه څه چې تاسو یې باید کنترول کړئ له گروپ څخه ستاسو په هیلو پورې تړاو لري. که پلان په روښانه توگه تعریف شي، باید په هغه موقعیت کې واوسئ څو اصلي عوامل چې باید ورته پاملرنه وکړئ، تشخیص کړئ.

## کیدي شي له حده زیاته څارنه مضره وي:

ځینې وختونه ویل کېږي چې که څومره کره څارنه او جدي کنترول ترسره شي، کارکوونکي ښه کار کوي، خو دغه تگلاره یې اغېزې او مخبره ده. که پر خپلو

کارکوونکیو له نیردې څارنه وکړئ او ورباندې زیات کنترول ولرئ، له ډېرو ستونزو سره به مخ شئ. کارکوونکي او ګارګران د بوختیا پر مهال تر هغه چې له خپل کار سره بلد نه شي، زیات کنترول ته اړتیا لري، خو له څه مودې وروسته، باید باور وکړئ چې هغوی په خپل کار کې پاخته شوي او باید وپې منو چې لویان زیاتې څارنې او کنترول ته اړتیا نه لري.

هغه مدیر چې کنترولي سیستم نه لري، د مسوولیت او دندې پېژندنې حس رامنځته کولو پر ځای یې ځایه هڅه کوي څو چې د ویرې او بدګماني په رامنځته کولو سره اوضاع کنترول او مدیریت کړي. کره څارنه او کنترول ښایي په ځینو مواردو کې اړین واوسي، خو که دا ښکته راشي او د بریا پړاوونه تر شا پرېږدي او په لنډ مهال کې تکرار شي، دا په مدیریت کې د کنترول سیستم د نشتون نښه ده.

### جزئیات مه کنترولوی:

په جزیي چارو کې ښکیل مدیران هم سازمان، کارکوونکیو او حتی ځان ته زیان رسوي او له دې بده دا چې هغوی خپل سازمان له ودې څخه پرېږدي. که د سازمان وده درته مهمه وي، یوه عاقلانه چاره چې کولی شئ ترسره یې کړئ، له شیبه په شیبه او سترې کوونکي کنترول څخه تېر شئ. د څارنې او کنترول مفهوم په اصل کې مدیریت نه دی.

تصمیم ټېټې کچې ته پرېږدئ، ځکه چې ستاسو له خوا تصمیم نیونه د ګروپ د ودریدو لامل کېږي. تصمیم د امکان تر حده تر ټولو ټېټې کچې ته پرېږدئ.

هغه تیروتنې چې رامنځته کېږي، ومنئ. له نورو سره د مسوولیت وېش دا معنی لري چې تل چارې له پلان سره سمې پر مخ نه ځي. د خپلو هیلو په څرګندولو او د هغو وسایلو په ځانګړي کولو سره چې د سم کار لپاره لازمي دي، هغوی پر کار وګماری. کاریګر له تیروتنو څخه پاک کړئ. له هغه وروسته « په مدیریت کې د څارنې او کنترول سیستم » په طرحې سره ځانونه د خطرناک کنترول له شره وژغورئ.

## سنجش ولری

نه شپې کولی هغه کارونه چې سم مو ترسره کړي، کنترول او مدیریت کړي. له همدې امله باید د مناسبې اندازه کوونې معیارونه وسنجوئ. ځکه هغه څه چې تاسو اندازه کوئ، ستاسو راتلونکې ټاکی او که سم موارد ونه پلټئ، هغه فرصتونه چې ترلاسه کېږي، وبه یې نه گورئ. لکه، د هغوی پنسلونو او د کاغذونو قیدکونو شمېر چې په کوچنی پروژه کې د پرمختګ کچ کولو لپاره کارول کېږي، د هغو د محاسبې په اړه فکر وکړئ. (آیا دا معقولېده؟ نه!)

ځکه چې پنسلونه او د کاغذ گیراوې د سوداګرۍ لپاره مناسب معیار نه دی او پر عوایدو، د استفاده کوونکیو پر رضایت او داسې نورو مواردو هیڅ اغېز نه کوي. تاسو باید هغه موارد چې له هدف سره مو مستقیمه اړیکه لري کچ کړئ.

### په مدیریت کې د کنترول طریقې

په مدیریت کې د کنترول تګلاره دا ده چې لومړی وپوهیږو چې ستاسو اصلي هدف څه دی. وړاندېز کېږي چې خپل اصلي هدف ته د رسیدو لپاره وخت وټاکئ، له هغه وروسته دغه هدف ته پراختیا ورکړئ او د خپل ټیم او سازمان د بهیرونو او واحدونو هدف مشخص کړئ. ورپسې هغه موارد چې په مستقیمه توګه دغه هدف په ترلاسه کولو کې ښکېل دي، وپلټئ او تشخیص یې کړئ. په پای کې خپلې ټولې هڅې پر بهیرونو او د هر انحراف کچې پر دوامداره څارنې متمرکزې کړئ.

له بهیرونو څخه په دوره یي بڼه څارنه وکړئ او له ترلاسه شویو معلوماتو څخه د اوونيو او میاشتنی ودې بهیر څخه د گرافونو په رامنځته کولو او داسې نورو کې استفاده وکړئ خو پرمختګ تحلیل کړای شې. په پراختیا سره خپل فعالیت لاپراخ کړئ او خپلې مناسبې نظریې او تبصرې له رسیداتو څخه سیستم ته وړاندې کړئ.

### جمع بندي

ستراتیژیکه پلان جوړونه ګټوره او ښکارندوی تمرین دی چې ټول اړوند بنسټونه وروسته او وړاندې او دننه او بهر کتو ته اړ کوي او ټولیز تفکر او تاکتیکی کتنې ته اړتیا لري. په عین حال او په هغه صورت کې چې ستراتیژیک پلان په الماری کې له استفادې پرته وساتل

شي، نه شي کولی له سازمان سره د پرمختګ پر لور حرکت کې مرسته وکړي خو په هممهاله توګه راتلونکې پېښې او نوي واقعيتونه راڅرګند نه شي، يا د هغه سند په توګه چې په مستقیمه توګه د سازمان په وده او تداوم پورې اړوند او د هغه لومړيتوب ونه ګڼل کېږي. ستراتيژيکه پلان جوړونه يوازې هغه مهال بريالی وي، چې سازمان له دغې وسيلې څخه په ټولو کچو کې د سازمان ورکونې وسيلې په توګه د کلني يا عملياتي پلان، د سرچينو پايښت يا انسجام او همدارنګه واحدې پلان جوړونه او يا ډيپارټمنټ استفادې ته ژمن وي.

د سازمان فعاليت سنجولو او اړتياوو ټاکلو لپاره بايد له ستراتيژيک پلان څخه استفاده وشي. يو پلان چې په فکر کولو سره جوړ شوی وي، بايد د نوښتونو، تنوع او پايښت لپاره زميني برابرې کړي، ځکه چې د سازمان ليدلوری بيانوي، راتلونکي په اړه هيله راتوکوي او هغه ځای تضمينوي چې يو سازمان غواړي په څو راتلونکيو کلونو کې هلته واوسي. يو ستراتيژيک پلان د يو سازمان او اړوندو اصلي بنسټونو - استفاده کوونکيو، ټولنو، کارکوونکيو، رضا کارانو، رئيسانو، شريکبانو نادولتي مؤسسو او د خصوصي يا دولتي سکټور همکارو مراجعو ترمنځ يو تړون ته زمينه برابروي - چې د ملاتړ په صورت کې، د پاليسيو، خدماتو او ښه ژوندانه د کيفيت لامل کيدی شي. يوه ستراتيژيکه پلان جوړونه په پلان کې د دوامداره کارنده توب لپاره د استفادې، پلټنې او بياکتنې څخه د ډاډمنتيا لپاره څلور پړاويزه پروسه رامنځته کوي. دغه څلور پړاوونه عبارت دي له:

۱. خپرول، نهايي کول او تصويب.
۲. تطبيق، پلټنه، بياکتنه او استفاده.
۳. د سرچينو پېژندنه، انسجام او له پلان څخه ملاتړ.
۴. څارنه، ارزونه او ريبور ورکونه.

د ستراتيژيکې پلان جوړنې عمده هدف د ليدلوري، رسالت، ارزښتونو، هدفونو او موخو ټاکل دي چې بايد لاندې پوښتنې ځواب کړي:

- اوس چېرته يو؟
- چېرته بايد واوسو؟
- تشې څنګه ډکې کړو؟

• څنگه له خپل پرمختګ څخه څارنه وکړو؟

د څپرکیو (طرحو) لپاره د کتابونو لړلیک (انټرنیټي پته):

- <https://www.sinnaps.com/en/project-management-blog/types-of-project>
- <http://www.migration4development.org/en/content/project-idea-project-proposal>
- <http://deza-pcmi-lernbuch-3.prod2.lernetz.ch/module-2-en/2%20Identification%20of%20New%20Project%20Ideas>
- <http://deza-pcmi-lernbuch-3.prod2.lernetz.ch/module-2-en/2%20Identification%20of%20New%20Project%20Ideas>
- <http://www.migration4development.org/en/content/project-idea-project-proposal>
- [EuropeAid Project Cycle Management Guidelines](#)
- <https://proposalsforngos.com/what-is-a-work-plan/>
- <https://www2.fundsforngos.org/featured/how-to-ensure-sustainability/>
- <https://networklearning.org/index.php/ngo-skills/organizational-management/133-project-cycle-management>

پای