

د افغانستان د مدني ټولنو د تلپاتي مدیریت لارښود

پیلیزه وینا

دا روزنیز کتاب د افغانستان د بشري مرستو د پروگرامونو په لړ کې د مدیرانو د روزنیزو دورو د بشپړاوي او تنظیم موخه چمتو شوی دی.

د افغانستان د مدني ټولنې د نوښتونو ملاتړ (ACSSI) پروژه د ۲۰۱۳ کال په مارچ میاشت کې د «Peace Winds Japan»، «AAR Japan» او د «Japan International Volunteer Centre» موسسو په همکارۍ او د یاد هېواد د بهرنیو چارو وزارت په مالي مرسته پیل شو. ددې پروژې موخه داده، چې د همغږۍ، وړتیا لوړونې، روزنې او زده کړې له لارې په ولایتونو او ولسوالیو کې د خدمتونو ته پراختیا ورکړي او همداراز د مدني ټولنو د فعالانو فعالیتونو ته پیاوړتیا ورکوي ترڅو له همدې لارې د افغانانو له حقونو څخه ملاتړ وشي او د دوی د بنسټیزو اړتیاوو د بله اړینې په برخه کې پیاوړې وړتیا رامنځته شي.



د افغانانو لپاره د بشري او پرمختیايي مرستو د همغږۍ اداره



د نادولتي افغاني مؤسسو د همغږۍ اداره (ANCB)



د افغانستان سویل لویدیځ او بلوچستان د همغږۍ مؤسسه



Association for Aid and Relief, Japan



Japan International volunteer Center



Peace Winds Japan



JAPAN
Official Development Assistance

**From
the People of Japan**

لیکچر (فهرست)

- پېژندنه: ۴
- لومړۍ بېلگه: د پروژې د مفکورې پراختیا او د تلپاتې پراختیا موخې ۶
- دویمه بېلگه: مالي مرستو ته د لاسرسي لپاره وړتیا ۲۷
- درېیمه بېلگه: ستاسو په نادولتي مؤسسه کې د پایښت رامنځته کول ۴۲
- څلورمه بېلگه: د ستراتیژیکي پلان جوړولو پېژندنه ۵۱
- پینځمه بېلگه: د ستراتیژیک پلان جوړولو بهیر ۶۷

پېژندنه:

د افغانانو لپاره د بشري او پرمختيايي مرستو د همغږۍ اداره (اېکبر) ACBAR د افغانانو لپاره د بشري او پرمختيايي مرستو د همغږۍ اداره (اېکبر) يوه ملي خپلواکه او نادولتي مؤسسه (NGO) ده چې په افغانستان کې د اکبر 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 ورکونکو 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 مؤسسه، يو نادولتي، غيرسياسي او غير انتفاعي مؤسسه ده چې د افغانستان په سويل ختيځ زون کې فعاليت لري. د افغانستان سويل لويديز او بلوچستان د همغږۍ مؤسسه په سيمه کې د نادولتي مؤسسو او مدني ټولنې 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 افغانانو لپاره د بشري او پرمختيايي مرستونو د همغږۍ اداره (اېکبر) د افغاني نادولتي مؤسسو د همغږۍ اداره (اې ان سي پي) او د بلوچستان او د افغانستان د سويل لويديز د همغږۍ مؤسسې (سوابلک) د افغانستان مدني ټولنې له نوبت څخه د ملاتړ پروژې (ACSSI) په چوکاټ کې د نادولتي مؤسسو او مدني ټولنې بنسټونو په ۲۰۱۳ - ۲۰۱۹ کلونو کې په لاندې برخو کې په ټوليز ډول ۷۸۶۹ گډونوال روزلي دي:

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

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

لومړی بېلگه

د پروژې د مفکورې پراختیا او د تلپاتې پراختیا موخې

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

د دغې برخې لوستوونکي 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 ټګلارې د بسپنه ورکونکو 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 کوونکو سرچینو سره د مخ کیدو (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 کولای شي په عیني بڼه موخې وټاکي او اندازه یې کړي. هره پروژه یو شمېر رسمي مستندات، اقدامات او یو لړ اغېزې لري چې ښایي مثبتې یا منفي وي.

د پروژې مدیریت د طرحه شویو او تړاو لرونکو 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 موخه 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 موخه د هغې پای کې مطلوب وضعیت تعریفوي چې محصول یې د طرحه شویو پلانونو ښیګڼو ته لاسرسي لپاره مهم دي. کولای 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 وضعيت ته په پام سره)
- د مهالوېش پر بنسټ.

د پروژو ډولونه^۱

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 ونیول 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 اړيکې په لومړنۍ حد کې وي او کره او سازماني 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 سرچینو له مخې:

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

^۱ <https://www.sinnaps.com/en/project-management-blog/types-of-project>

پروژه د محتوي جوړښت له مخې:

- بشردوستانه: بشردوستانه اقدامات (د انساني کړکېچونو او له طبيعي 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
 - اوږدمهاله.

د پروژې لپاره تر ټولو ښې مفکورې ټاکل^۲

پروژې له هغو مفکورو او آندونو سره پيلېږي چې له اړتيا او ستونزې څخه زېږنده دي او په قسمي توګه يا هيڅ حل شوي ندي. د پروژې مفکوره يا اند هغه مهال پيلېږي چې پوه، تجربه لرونکي او متخصص او يا د نورو مهارتونو لرونکي کسان احساس کړي چې کولای شي د يوې ستونزې د حل يا د ټولنې 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 راتلونکو تطبيقي شريکانو، د دولت يا نورو تمويلونکو له لورې. ځينې وختونه له ځانګړيو اندېښنو 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.

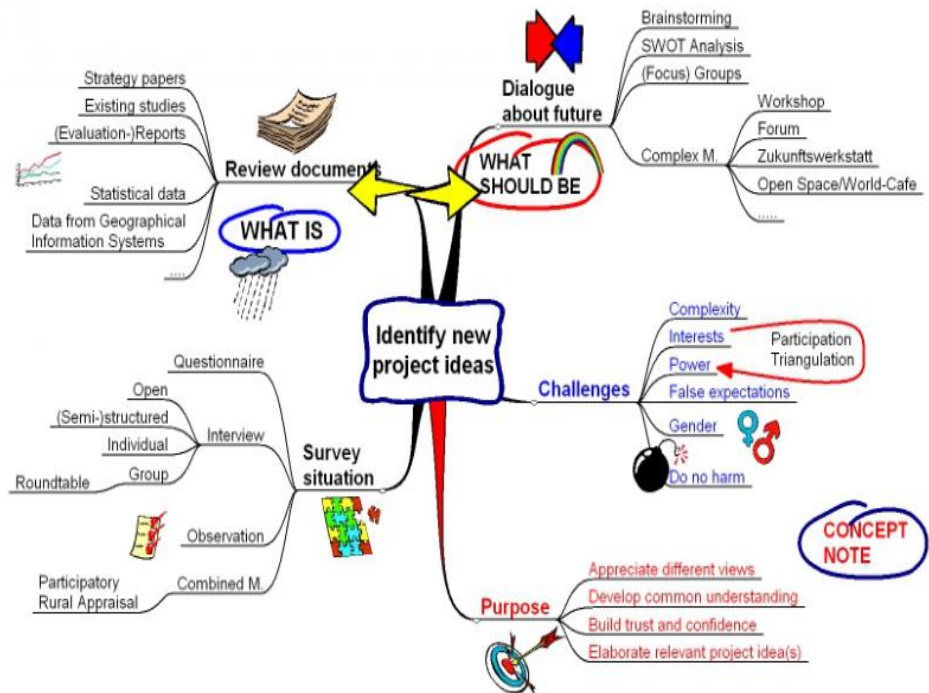
^۲ <http://www.migration4development.org/en/content/project-idea-project-proposal>

مؤسسه باید له بشپړ تحلیل مخکې یا د پروژې د طرحې پر مهال ممکن او هیله ښوونکي 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 اخیستوونکيو، 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 سازماني سرچینو څخه په استفاده کې ترلې 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 بندې. دغه پړاوونه د یوې قاعدې په توګه د زیانمنو ټولنو، د هغوی د استازيو یا بنسټونو (سیمه ییزې پرمختیايي شوراګانې CDC او د ولسوالۍ پرمختیايي DDA) په نږدې همکارۍ ترسره شي. ټول راپول 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^۳

د پروژې د مفکورې طرحه^۴

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

^۳ <http://deza-pcmi-lernbuch-۳.prod۲.lernetz.ch/module-۲-en/۲۰۲۰/Identification/۲۰of/۲۰New/۲۰Project/۲۰Ideas>

^۴ <http://deza-pcmi-lernbuch-۳.prod۲.lernetz.ch/module-۲-en/۲۰۲۰/Identification/۲۰of/۲۰New/۲۰Project/۲۰Ideas>

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 پرمختیايي موخو سره په همغږۍ او همدارنګه د تمویلونکو او تطبیقوونکو 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 پړاوونو څخه د پروپوزل چمتو کولو پورې پړاوونه 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 موخه ته راګرځولو سره دوام مومي. هیڅ دې 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 پړاوونو لپاره کافي وخت ولګوئ خو نه یوازې ستاسو پروګرام بریالی وي، بلکې د پروژې د موخه ترلاسه کولو لپاره هم مهم ګڼل کېږي.

له مناسبې پلان جوړونې سربېره، 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 کړئ چې د پروژې پایلې څخه زیږنده خطرونه په سمه توګه اړزول شوي او په پام کې نیول شوي دي.
- ډاډ ترلاسه کړئ چې مؤسسه د پروژې د تطبیق او مدیریت لپاره کافي وړتیا لري.
- د پایښت وړ / اوږدمهاله پایلو لامل کېږي.

د برياليتوب قدمې^۰

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 ستراتيژي، 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 تمویلونکو د لارښوونو د کره درک او د ټولو ټکو 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 مفکوروي جوړښت په اړه د نظرغوښتنې/ مغزي طوفان غونډې دايرول:

له ټيم په احتمالي توگه له نورو ټيمونو سره د لومړنيو افکارو راټولولو او د پروژې اړوندو ستونزو په اړه سره د نظرغوښتنې غونډې دايرول/ 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؟

^۰ <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 مخکني 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 شریکوالو 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 لېوالتیا وي، وپېژندل شي.

II. د تحلیل پړاوونه/ قدمې

- د اړوندو بنسټونو تحلیل
همدا چې د پروژې طرحې په اړه مفکوره ولرئ، هغه وخت دی چې مهم اړوند بنسټونه وپېژنئ: د پروژې د استفاده کوونکو، شریکوالو او تمویلونکو، خصوصي او دولتي سکټورونو په شمول چې په بالقوه توګه ستاسو د پروژې او د هغې د پایلې تر اغېزې لاندې دي.

- د اړتیا سنجولو 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 پرمختیايي 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 ګټه‌اخیستونکي ګروپ (ډلې) اړتیاوې:

• د معلوماتو راټولولو له ښو وسایلو څخه د استفادې لپاره لازمه ده خو د ګټه‌اخیستونکي ګروپ اړتیاوې تحلیل او شته ستونزې په ښه توګه تشریح شي. ډېری ستونزې شته چې تاسو ورسره د مقابلي وړتیا نه لرئ، له همدې امله محدود وخت او سرچینې مو پر هغو اطلاعاتو متمرکزې کړئ چې په وخت سره یې ترلاسه کولای 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 پرمختیايي لومړیتوبونه ومومئ: هغه د هېواد په کچه پېژندل شوې اړتیاوې دي.

• ستاسو د سازمان او شریکوالو لېوالتیاوې 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 رېښتوني 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، بیخ‌بنسټونه، اقتصاد، د دولت سیاست او پالیسي، ټولنیز ژوند، او فرهنګي زمینې، روغتیا او انساني، ټولنیزه او چاپیریالي پانګه.

• بهرنۍ اغېزې: د دې تحلیل چې آیا ستاسو پروژه به د ټولنې 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 ښه 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 کولای 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 کولای شئ له یوې مشارکتي تګلارې څخه استفاده وکړئ: ستاسو اړوند بنسټونه د دغو پوښتنو ځوابولو او ستونزو باندې ښه پوهېږي.

کولای 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:

دونې په شکل د ستونزې ترسیمولو طریقہ (problem tree)

د ونې په شکل د ستونزې رسمول یو ډله ایز کار دی. د ستونزې، پایلو او عواملو د لیکلو لپاره د کاغذ پاڼو ته اړتیا ده.

لمړۍ گام: په لمړۍ گام کې د ټولو ستونزو په اړه فکر وشي او پاک نویس دی شي.

دویم گام: د راټولو شویو ستونزو څخه کلیدي ستونزه چې نورې ستونزې یې زیږولي انتخاب کړي.

دریم گام: هغه ستونزې چې د اصلی ستونزې سره ارتباط لري باید د نظر لاندې ونيول شي.

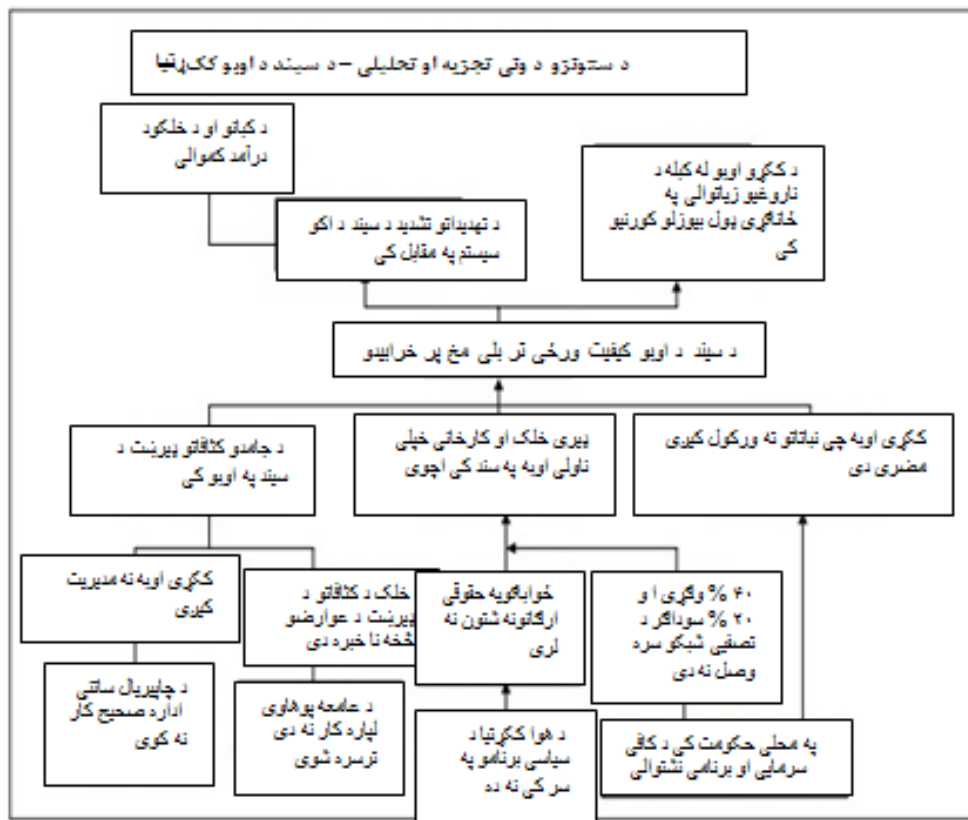
خلورم گام: په دې مرحله کې د عواملو او پایلو ترمنځ د مراتبو سلسله رامنځته کړي، یعنې په موجوده ستونزو کې کوم یو د ستونزې عامل او کوم یوه د ستونزې پایله ده. هغه چې عوامل دی باید د ونې په لاندې برخه کې او کوم یو چې پایلی دی د ونې په برنۍ برخه کې ځای پر ځای کړي.

پنځم گام: نورې ستونزې په همدې ډول ترتیب او تنظیم کړي. د رهنما پوښتنه باید دا وي چې څه د ستونزې عامل دی او څه څیز د وروستني ستونزې عامل، په همدې ډول تر اخره، ځکه هر ستونزه بنفسه عامل او پایله لري. که یوه ستونزه دوه عامله لري، دواړه په یوه ردیف کې ځای پر ځای کړي.

شپږم گام: ستونزې د عواملو او پایلو په نظر کې نیولو سره د لیکي په ذریعه یو بل سره ارتباط ورکړي.

اووم گام: اوس رسم شوی ډیاگرام د بیا کتنې لاندې ونیسي. د خپل ځان او د گروپ د غړو څخه وپوښتي چې آیا کومه مهمه ستونزه پاتې ده چې دلته لیکل شوی نه وي. که ځواب مثبت وو، ستونزه په خپل صحیح ځای کې ځای پر ځای کړي.

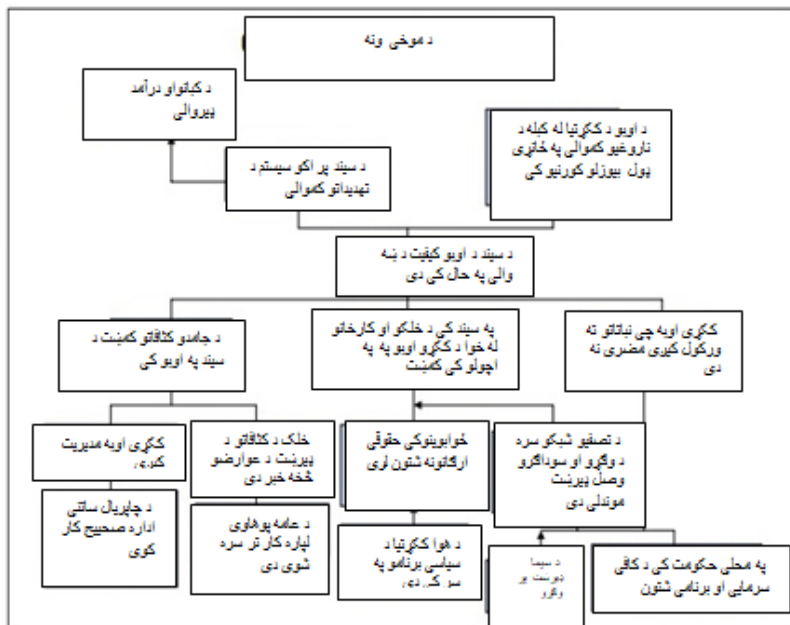
اتم گام: ډیاگرام په یوه پاڼه کاغذ کې کاپي کړي او د نورو سره یې د هغوی د نظریاتو په اړه شریک کړي.



شکل ۳: د ستونزې د ونې نمونه ۷

د موخو 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. کولای 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 کپوالو نه لاسرسي ستونزه کېدای شي «کپوالو ته د اطلاعاتو وړاندې کولو» موخه باندې بدله شي. اوس د ستونزې ونه «د موخو ونې» باندې بدله شوې ده. د موخه ونې یوه بېلګه وګورئ.



شکل ۴: د مېوڅي د ونې نمونه^۹

- د ستراتيژيو په اړه تصميم نيول
- د يوې پروژې د بريا لپاره اړينه ده څو موخه ته د رسيدو او له ستونزو سره د مقابلې لپاره تر ټولو مناسبه او عملي ستراتيژۍ په پام کې ونيول شي. د ستراتيژۍ غوراوي په اړه له ځانه لاندې پوښتنې مطرحه کړئ.
- څرنگه نوښت لري؟
- ستونزې ته د رسيدو لپاره د اوسنۍ حل لارې په توگه د پروژې د ارزښت زياتوالی څه دی؟
- آیا د تخصص او کنسرسيوم سرچينو په پام کې نيول د امکان وړ دي؟
- آیا د غونډې له لارې د مشخص وخت حدود د امکان وړ دي؟
- آیا منځمهاله پايلو ته په پام سره د گټه اخيستونکي گروپ او زموږ د ټولنې لپاره مطلوب دي؟

- آیا د ماموریت پر مټ و د اړوندو بنسټونو مهم لومړیتوبونه او زموږ د غونډې موخې مطابقت لري؟
- آیا له فرهنګي اړخه حساسه ده او آیا سیاسي چاپیریال د دا وړ اقدام لپاره مناسبې دي؟
- آیا د جنسیت په اړه حساسي دي؟
- پر چاپیریال 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. څرنگه چې د دغه سند په پیل کې مشخصه شوه، ستاسو پروژه یو ستر موخه ته د رسیدو لپاره د یو لړ اقداماتو په لړ کې یو ګام دی او د ورکړې او منظورۍ 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 څرنگوالي 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 ښايي پروژه ورسره مخ شي:

له پخواني تحلیل سربرېره، اوس باید د احتمالي خطرونو په اړه فکر وشي: بهرني لاملونه چې په بالقوه ډول کولای شي پروژه له خطر سره مخ کړي او د پروژې مدیریت له کنټروله بهر کړي یا ښايي 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 راتپولو لارو چارو یا څرنگوالي 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 لگښت 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 ستراتیژي 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 لارښې کتنې لپاره کولای شئ د پېژندل شویو خطرونو لپاره یو جدول جوړ کړئ:

مسوولیت	د مالي خطر مدیریتي استراتیژي	د احتمالي خطر سطحه	پایلي	احتمالي خطر
د پروژې تم	د پروژې په امداد کې د ټولو سیاسي احزابو ګټورن	منځنی	نوي حکومت د پخواني حکومت ټولې طرحي رنډوي	د حکومت بدلون

شکل ۵۰: د خطر تحلیل جدول^۶

^۶ <http://www.migration4development.org/en/content/project-idea-project-proposal>

III. د پلان جوړونې پړاوونه / قدمې

• د اجرا آتو / فعاليتونو د پلان چمتو کول

د پلان جوړونې پر مهال خپل اجراآت او فعاليت لاندې پوښتنو ته په ځواب ويلو سره وټاکي:

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

• د منطقي چوکاټ جدول چمتو کول (لاگ فریم)

د تحليل 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 يو سند کې د اغېزناکې پلان جوړونې، څارنې او ارزونې لپاره د پروژې ټول معلومات رانغاړي.

د منطقي چوکاټ تگلاره د هغو وسيلو ټولگه ده چې نن ورځ د ډېری سازمانونو او تمويلونکو له خوا کارول کېږي خو د پروژې د طرحې پر مهال ټول لاملونه په پام کې نيولو څخه ډاډ ترلاسه شي. په واقعيت کې دا د بېلابېلو وسيلو يوه ټولگه ده چې درسره مرسته کوي خو خپلې مفکورې په روښانه توگه څرگندې او ستنډرډ تدوين کړي.

• د کاري پلان بشپړول

د فعاليتونو پلانونه او د کاري پلان او بودجه د سرچينو پر مټ ترسره کېږي چې تاسو بايد په خپل سند کې هغه د ضميمې په توگه ورزياته کړي.

په کاري پلان کې د پروژې پلان جوړونې لپاره دوامداره چوکاټ، مهال وېش، څارنه او کنټرول شامل دی. چې دا د فعاليتونو، د وخت اټکل او مسووليت ټاکلو ترمنځ اړيکه ښيي. د کاري پلان له واقع بينانه والي څخه ډاډ ترلاسه کړئ چې د پروژې د طرحې او ډيزاين پر بنسټ دي او په هغه کې د منطقي چوکاټ جدول (لاگ فریم) درج کړی دی.

• د بودجې چمتو کول:

همدارنگه بودجه باید له کاري پلان او منطقي چوکاټ جدول (لاک 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 لګښتونو یوه کره اټکل شامل دی چې په احتمالي توګه د پروژې له بشپړیدو مخکې لګول کېږي.

• د معیارونو بیا کتنه

بالاخره، د پروپوزل له وړاندې کولو مخکې چک لست 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 تمویلونکو 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 تمویلونکو د مالي ملاتړ له پالیسیو سره جوړجاړی (آیا پروژه د لومړیتوب کړنو او د تمویلونکي له پالیسیو سره مطابقت لري؟)
- کیفیت او پایښت (آیا پروژه د ملاتړ لپاره د موخه، پایلو او تمې وړ لاسته راوړنو له اړخه اړونده، کارنده، د پایښت وړ او مناسبه ده.)

د نوې پروژې مفکورې کېدای 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 تمویلونکو څخه. ځینې وختونه د ځانګړیو انډیننو لروونکي ټولنې 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 نوبت کوي. د تمویلونکو او تطبیقونکو مؤسسو لپاره د پروژې د تشخیص په ساحه کې د ځانګړیو ماموریتونو ترسره کول یوه معمولي چاره ده.

د افغانستان د پایښت وړ پرمختیا موخو سره د پروژې د مفکورې مطابقت:

د ۲۰۳۰ کال لپاره د ټاکل شوېې اجنداء موخو ته د افغانستان لاسرسي لپاره هڅې د دولت، مدني ټولنې، خصوصي سکتور، د ځوانانو ټولنې، اکاډميو، ملګرو ملتونو سازمان او بین المللي شرکانو سره ګډې همکارۍ ته اړتیا لري. په دې کې د پایښت وړ پرمختیا موخو (SDG) ترلاسه کولو په ټولو پړاوونو کې د ونډه والو او نادولتي مؤسسو فعال او له مفهومه ډک مشارکت شامل دی.

د پایښت وړ پرمختیا موخې کومې دي؟^۷

د پایښت وړ پرمختیا موخې (SDG) چې د نړیوالو موخو په توګه هم پېژندل کېږي، د بې وزلۍ پایته رسولو، د ځمکې کرې د ساتنې او همدارنګه له سولې او سعادت څخه د ټولو د برخمنتیا له یاره د نړیوالو بلنه ده.

دغه ۱۷ موخې د زریزې پرمختیا موخو د بریالي تطبیق پر بنسټ ولاړ دي، په داسې حال کې چې په هغه کې د اقلیمي بدلونونو، اقتصادي نابرابرۍ، نوبت، د پایښت وړ مسوولانه لګښت، او سوله او عدالت په څېر لومړیتوبونو نوې زمينې هم شاملې دي. موخې له یو بل سره اړوند او تړلي دي - په غالب ګمان په یوه چاره کې د بریا کلی کې له هغو موضوع ګانو سره مقابله شامله ده چې عموماً له بل موخه سره اړوند دي.

د ۲۰۱۵ کال د سپټمبر په ۲۵ مه، د افغانستان په شمول له ټولې نړۍ څخه ۱۹۳ هېوادونو د پایښت وړ پرمختیا موخو (SDG) په نوم د نړیوالو بدلونونو لپاره عالي پروګرام تأیید کړ. د پایښت وړ پرمختیا موخې (SDG) یو پنځلس کلن پروګرام (له ۲۰۱۵ - ۲۰۳۰ کلونه) د بین المللي ټولنې د لارښوونې پر بنسټ درېیو موخو ته د لاسرسي لپاره په ګډو هڅو سره پیل شوی دی: د شدیدې بې وزلۍ له منځه وړل؛ له بې عدالتۍ او نابرابرۍ سره مبارزه؛ او زموږ له سیارې (ځمکې) څخه ساتنه. افغانستان خپلو خلکو ته د لاسنه ژوندانه برابرولو په هڅه

^۷ <https://sdgs.gov.af/>

کې دى خو لاهم له اساسي ننگونو سره مخ دى. له دې ټولو مواردو سره سره، د زریزو موخو په پام کې نیولو سره د بګروند په توګه په تېرو پنځلسو کلونو کې افغانستان د پام وړ او هیله‌بنسټونکیو بریاوو شاهد دى. د بېلګې په ډول نن ورځ کابو ۸ میلیونه، هلکان او نجونې بنسټونځیو ته ځي چې دا رقم په ۲۰۰۱ کال کې ۷۰۰۰۰ تنه وو. په دغه پړاو کې ژوند ته هیله له ۴۵ څخه ۶۲ ته لوړه شوې ده. په ۲۰۰۱ کال کې له پنځه کلونو څخه د کم عمره ماشومانو مړینې نسبت یو پر څلورو وو خو نن ورځ دا رقم یو په نسبت د لسو ته راښکته شوی دی - چې لاهم د نړۍ د نورو سیمو په کچه لوړه شمېره ده خو د ۱۵ کلونو په تناسب د پام وړ پرمختګ دی.

د پایښت‌وړ پرمختیا موخې (SDGs) کومې دي ؟

د دوامداره پرمختګ اهداف (SDGs)



د ۱۷ ټاکل شویو موخو په چوکاټ کې ۱۶۹ موده موخې شته دي. هر موخه ۱-۳ شاخصه لري چې موخو ته د رسیدو د پرمختګ کچې کولو له پاره ورنه استفاده کېږي. په ټولیز ډول ۳۰۴ شاخصه موجود دي چې د انطباق کچه اندازه کوي.

د ملگرو ملتونو سازمان له پرمختیایي پروگرام څخه غوښتل شوي خو د پایښت وړ پرمختیا موخو (SDG) له ۱۷ موخو څخه د هر یو له شمېرو، حقایقو او موخو څخه یو څرگند لست چمتو کړي.

د پایښت وړ پرمختیا موخې – افغانستان (A-SDGs)

د افغانستان اسلامي جمهوري دولت په ژوره توګه د پایښت وړ پرمختیا موخو 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 موخو د رهبري کوونکي او ځواب ویوونکي وزارت په توګه مؤظف شو خو د افغانستان اسلامي جمهوري دولت لپاره د پایښت وړ پرمختیا موخو په اړه همغږۍ، پلان جوړونه، څارنه او ارزونه او راپور ورکونه رهبري کړي. له دې سربېره اقتصاد وزارت د زیرې پرمختیا موخو (MDGs) د تطبیق رهبري هم پر غاړه لري.

د پایښت وړ پرمختیا – افغانستان – په ملي چوکاټ کې

د دولت پالیسۍ د ملي لومړیتوب پروګرام او ځان بسیاینې اصلي موخه 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 موخو کې د ټاکل شویو موخو او شاخصونو مطابقت دی.

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

- د خصوصي سکتور د پرمختیا پروګرام
- ولسي تړون
- د اغېزناکې حکومتلۍ پروګرام
- د عدلي سکتور د اصلاح پروګرام
- د کرنې پرمختیا ټولیز پروګرام
- د بېخ بنسټو (زېربناو) د پرمختیا پروګرام
- د ښاري پرمختیا او انرژۍ پروګرام

- د معدني توکو او سرچینو د پرمختیا ملي پروګرام
- د بشري سرچینو پرمختیا؛ او
- د ښځو ته د اقتصادي ودې په برخه کې د وړتیا ورکولو پروګرام.

دويمه بېلگه

مالي مرستو ته د لاسرسي لپاره وړتيا

مالي مرستو ته د لاسرسي لپاره وړتيا

ډېری نادولتي مؤسسې د تمویلونکو په بودجې پورې تړاو لري او تمویلونکو د لومړیتوبونو د دوامداره بدلون یا د هغوی د اړتیا وړ الزاماتو د نه پوره کولو له امله ډېری مالي نوسانات تجربه کوي. په دغه برخه کې نادولتي مؤسسو ته دا امکان چمتو شوی خو مالي مرستو ته د لاسرسي لپاره د وړتیا ټول پړاوونه، د بودجې غوښتنې لپاره د تمویلونکي الزاماتو تحقق او مطابقت وټاکي.

تمویل / مالي مرسته څه ده؟

مالي مرسته/ تأمین هغه فعالیت ته اطلاقېږي چې د یو ټیم لپاره د یوې پروژې د تطبیق په موخه عموماً د پیسو د یا نورو ارزښتونو لکه د یوې اړتیا، پروګرام او پروژې د اعتبار د ټینګښت او چمتو کولو لپاره هڅه او وخت دی. له بده مرغه د یوې پروژې لپاره بودجه په سمدستي او په یو مخیزه توګه نه ترلاسه کېږي بلکې پلان جوړونې، چمتووالی، سرچینو او تاکتیکي او ستراتیژیکي تګلارې ته اړتیا لري.

د تمویل سرچینې

نادولتي مؤسسو لپاره د تمویل عمده سرچینې

آیا له تمویلونکي سره شراکت او د تمویل/ مالي مرستو فرصتونو په لټه کې یاستئ؟

پریږدئ چې د نادولتي مؤسسو لپاره د شته تمویل/ مالي مرسته کوونکو بېلابېلې سرچینې له متعارفو او غیر متعارفو منابعو سره وڅېړو.

❖ متعارفې سرچینې هغو سرچینو ته ویل کېږي چې په عمده توګه موجودې او د تمویل پر بنسټ وي.

❖ غیر متعارفې سرچینې هغه موارد دي چې په کې د سازمانونو لپاره د ځایناستو مرستو راټولول 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 وزلۍ 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 تزيق لپاره په غير دولتي سازمانونو پورې متمرکز نه دي. خو په قطعي توګه د هغوی د پراخو پروګرامونو کوچنۍ برخه په پرمختلليو هېوادونو کې د نادولتي مؤسسو د ملاتړ په بودجه کې شامله ده. د مالي مرستو دويمه مهمه سرچينه، خصوصي خپره موسسې / 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 اجندا 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 ټولنې د پرمختيا او هوساينې لپاره بېلابېلې طرحې لري چې نادولتي مؤسسې کولای شوی له هغو نه استفاده وکړي. خپلې سرچينې راټولې او پروژه تطبيق کړي. ځينې وختونه هغه مالي مرستې او ډالۍ 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 پوړونه او کوچنۍ مالي بيمې هم شاملې دي.



د نادرستي مؤسسو تمويل

نادرستي مؤسسې د بېلابېلو مراجعو لکه انفرادي تمويلوونکو، بنسټونو، شريکوالو او دولتونو په مالي سرچينو پورې تګلې لري. ډېری هغه څه چې يوه نادرستي مؤسسه يې ترسره کولای يا نه شي ترسره کولای، په هغې مرجعې پورې تړاو لري چې پيسې ور څخه ترلاسه کوي او د نادرستي مؤسسې په کارنده توب او بې پریتوب د پام وړ اغېز کوي. ډېری نادرستي 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 نادرستي مؤسسو مالي مرستو او د هغو د سرچينو د اغېزو څرنګوالی د دغو مؤسسو پر کړنو ارزول شوي دي.

۱. انفرادي تمويلوونکي:

کېدای شي وګرځي د نادرستي مؤسسو د ملاتړ اصلي سرچينې واوسي - نه يوازې د پياوړي اقتصاد لرونکي هېوادونه يا هغه چې د عايد لويه کچه لري. تمويلوونکي د خصوصي

پيسو ستره برخه ځانته ځانگړې کوي. هغوی کېدای شي هرڅوک واوسي - ستاسو د سيمې د جغرافې وگړي، قومي يا مذهبي ټولنې او له دغو سيمو بهر وگړي. هغوی ښايي دوستان، گاونډيان د يا مديره پلاوی د غړي همکار، داوطلبان او يا کارکوونکي وي.

انفرادي (تمويلوونکو) ته د رسېدلو لپاره مهم ټکي

- انفرادي تمويلوونکي ته د غوښتليک وړاندې کولو لومړی گام، د کورنۍ، دوستانو، ځايي خلکو، پخوانيو گټه اخيستونکيو او داسې نورو په گډون له شخصي شبکو سره د اړېکو نيول دي. په داسې حال کې چې ښايي دغه شمېر محدود يا مهم نه وي. خو دغه گروپونه عموماً د اوږدمهاله تمويلوونکو پر بدليدو تر ټولو ساده مراجع ده.
- د لاندې مواردو ترلاسه کولو لپاره د خپلې مؤسسې له ويب سايټ او ټولنيزو رسنيو څخه استفاده وکړئ او له هغو کسانو سره چې ستاسو له چارو سره لېوالتيا لري، اړېکه ونيسئ. که چېرې له دغو کسانو څخه مرسته وغوښتل شي، په احتمالي توگه به در سره مالي مرسته وکړي.
- د انفرادي ټولگو د موخه گرځولو لپاره د بازار موندنې پلانونه په لارښوده بڼه چمتو کړئ.

بنسټونه:

بنسټ هغه مرجعه ده چې د ټولنيزو گټو د لوړاوي لپاره د مالي مرستې په موخه تاسيس کېږي. بنسټونه د ملاتړ په موخه د عملي، روزنيزو، فرهنگي، مذهبي يا نورو اهدافو لپاره خپريه مرستې راټولولي. د ټولو بنسټونو په نوم او نښان کې د بنسټ کلمه يا اصطلاح نه ده شامله او هر سازمان چې په نوم کې يې د بنسټ اصطلاح وي، مالي مرسته کوونکی بنسټ نه وي.

شرکتونه:

خصوصي سکټور، ځايي سوداگريز شرکتونه او ملي او بين المللي شرکتونه کولای شي له نادولتي مؤسسو څخه ملاتړ وکړي او سرچينې ورته چمتو کړي.

دولت:

دولت کولای شي د اړوندو ادارو له لارې د خلکو د ځټو لپاره د پروژې د تطبیق لپاره اړوند لګښت ځانګړی او هغه نادولتي مؤسسې چې د پروژې د تطبیق لپاره غوره شوي، تمویل کړي.

په افغانستان کې د ملي او نړیوال تمویل سرچینې

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

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

څنګه کولای شو تمویلونکي ومومو؟

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

د تمویلونکو پېژندنه

- له خپلو همکارانو وپوښتئ؛ په نورو مؤسسو کې له خپلو سیالانو او شریکوالو سره خبرې وکړئ.
- د اوسنیو تمویلونکو 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 تمویلونکو 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 تمویلونکو نقشه اخیسته وایي. د نوي پروګرام له تدوین وروسته، د پروژې مفکوره هغو تمویلونکو ته واستوئ چې د تمویلونکي د نقشې اخیستې په اړه یې خپله لېوالتیا ښودلې ده.

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

له خپلو همکارانو وپوښتنئ د نادولتي مؤسسو له همکارانو او نورو شریکوالو 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 تمویلونکو سره بلنډ واوسي.

(c) د اوسنیو تمویلونکو افکار ولولئ:

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

(d) له انټرنیټ نه استفاده وکړئ

له انټرنیټ نه استفاده وکړئ. کولای شئ په انلاین بڼه بنسټونه ولټوئ. له بنسټونو سربېره، دغه ویب سایټ هم وازمایئ. www.fundsforngos.org. همدارنګه کولای شئ، د هېواد فلاني ملاتړی بنسټ ولټوئ.

(e) ویب سایټونه چک کړئ (د اکبر سایټ، د تمویلونکو سایټونه

د ورته نادولتي مؤسسو ویب سایټونه، کلني راپورونه 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 جغرافیه 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 تمویلونکو 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 سربېره د یو تمویلونکي اعلان شوي لومړیتوب ته ګورئ، نادولتي مؤسسو او تمویل شویو پروژو ته کتنه وکړئ. دغه اطلاعات باید د تمویلونکو په ویب سایټونو کې وي او له تاسو سره مرسته کوي څو ومومئ چې آیا نادولتي مؤسسه مو له دغو موندنو سره مناسبت لري کنه؟

✓ د تمویل لپاره د غوښتنلیک، 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 کارکوونکو نومونه چې ستاسو په جغرافیه کې فعال دي، ومومئ.

که په ویب سایټ کې لاندې اطلاعات نه وي، کولای شئ د تېلفوني اړیکې یا برېښنالیک له لارې له تمویلونکي څخه پوښتنې مطرحه کړئ.

له تمویلونکي سره د اړیکو ټینګولو او خبرو کولو لپاره مهم ټکي

له تمویلونکو 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 معنا چې تاسو هڅه کوئ څو له کار څخه مو هغوی ته څرګند پیام ورسوئ څو ستاسو له کار سره لېوالتیا 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 موخه د بحث او خبرو اترو پر مټ په بېلابېلو طریقو سره د مکالمې ټینګول دي. کولای شئ د تېلفون له لارې اړیکه ونیسئ، لیکلې یادښتونه یا برېښنالیک ورواستوئ. په همدې دلیل د اغېزناکې اړیکې کلۍ د هغې ځانګړتیا ده.

ښايي 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 کولای شئ یو ځلي تمویلونکي پر دایمي ملاتړي بدل کړئ.

لومړۍ مورد: خپل تمویلونکي وپېژنئ!

د اغېزناکې اړیکې ټینګولو لپاره لومړنی ګام د مخاطبانو پېژندل دي، البته ښايي د ټولو تمویلونکو پېژندل عملي نه وي، په همدې دليل د تمویلونکو معلوماتو ته منظم او آسانه لاسرسي ډېر مهم دی.

د تمویلونکو مدیریتي سیستم (DMS) ستاسو د تر ټولو ښه ملګري په کارولو سره دلته وي. تاسو داسې سیستم غواړئ چې په آسانۍ سره له ځانګړيو تمویلونکو سره خپل شخصي معلومات، پخواني مکالمې او مخینه تعقیب کړئ. دغه معلومات له تمویلونکو سره د اړیکو رامنځته کول او ساتل آسانه کوي او کولای 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 کولای شئ د تمویلونکي په فرد پورې منحصر اړتیاوو او تظیماتو پر بنسټ تر ټولو ښو اړیکو د ټینګښت ارتباطي کانالونه او ستراتیژۍ تنظیم کړئ.

له تمویلونکو سره د متمرکزو اړیکو پینځه اصله:

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

۱. په وخت او دوامداره اړیکې

وروسته له دې چې تمویلونکي خپله لومړنۍ مرسته ترسره کړه، ورته 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 کولای شئ د لومړي ځل تمویلونکو څخه وپوښتنئ چې څنګه غواړي تاسو ورسره اړیکه ونیسئ او په کوم وخت کې.

۲. شخصي واوسئ او چلند وکړئ!

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

تمويلوونكو دغه ساده تفكيك ښيي چې تاسو له خپل سازمان سره د هغوی بې سارې اړيکه درک کوئ.

۳. ستاسو د پيغام رسولو لپاره د ملاتړ کوونکو راټوليدل

ټول هغه پيامونه چې تمويلوونکو ته يې وړ استوئ لازم نه دي چې ستاسو له خوا وي. که چېرې يو کس ستاسو په پيښه کې د راټولو شويو بسپنو څخه برخمن کېږي، له هغوی نه وغواړي خو د دغې چارې د مهم والي دليل سره يو مکتوب وليکي يا پرېږدي چې مالي مرسته کوونکی په دې اړه چې ولې يې تصميم نيولی په موضوع کې ښکيل شي او څه وليکي. زيات پيام لېږدونکي شته چې کولای شي د خپل سازمان د تعريف لپاره ورته بلنه ورکړي.

۴. ماموريت ته مو د لاسرسي څرنگوالی څرگند کړئ!

آيا مالي مرستې په سمه توگه کارول کېږي؟ تمويلوونکي سره د اړيکې پر مهال له ټولو هغو ښو کارونو څخه چې د هغه په مرسته يې ترسره کوئ، بيان کړئ.

۵. قدر پېژندونکی واوسئ!

تمويلوونکي ستاسو د ماموريت ترسره کول ممکن گرځوي. موخه مو بايد د هغوی ارزښت وښيي او له تمويلوونکو سره د مشارکت بدلون رامنځته کولو څرنگوالی بيان کړي. هيره دې نه وي چې له هغوی نه مننه وکړئ.

مالي مرستو ته د لاسرسي لپاره بايد کومې وړتياوې ولري؟

ځيني کليدي الزامات دي چې له نادولتي مؤسسو سره د مالي مرستې د لاسرسي په وړتيا کې مرسته کوي:

(۱) اسناد

(۲) اعلاميې

(۳) پاليسي / لارښودونه

تمويلونكي عموماً لاندې اسناد غواړي:

a) د فعاليت اساسنامه

د يو سازمان د فعاليت اساسنامه 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 کېدای شي:

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

b) د راجسټر سند/ سرټيفيکټ

د راجسټر سند/ سرټيفيکټ هغه سند دی چې نادولتي مؤسسې ته ورکول کېږي او ښيي چې تاسو په هېواد يا سيمه کې د کار او ژوند کولو حق لرئ - د بېلگې په توګه د نادولتي مؤسسو لپاره په اقتصاد وزارت کې ثبت جواز او د ټولنيزو اتحاديو لپاره په عدلي وزارت کې د ثبت جواز ورکول کېږي.

c) په افغانستان کې د همغږۍ بنسټونو د غړيتوب سرټيفيکټ:

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

<http://www.acbar.org/page/۱۰.jsp?title=How-to-become-a-member>

d) کلنی راپور

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

e) کلنی کاري پلان¹

کاري پلان ستاسو د پروژې د پلان جوړونې، د تطبیق مدیریت، راپور 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 موخو ته په رسیدو کې مرسته ده. په کاري پلان کې کوم موارد باید شامل وي؟

- فعالیتونه/ اجراآت
- 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 راپور

د پلټنې راپور 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.

¹ <https://proposalsforngos.com/what-is-a-work-plan/>

g) د څارنې او ارزونې راپور

د څارنې او ارزونې (M&E) راپور د ډېری سیستمونو مهمه برخه ده. راپورونه باید مسوولو مدیرانو او بهالېلو اړوندو بنسټونو ته اطلاعات په داسې بڼه وړاندې کړي چې ورنه استفاده آسانه کوي. په نادولتي مؤسسو کې داخلي راپورونه عموماً د پروژې د مدیریت یا پروګرام څخه د ملاتړ لپاره چمتو کېږي. له بل لوري، بهرني راپورونه عموماً د مسوولیت منلو، د بودجې راټولولو، روڼتیا یا روزنیز لوړاوي ښودلو لپاره چمتو کېږي.

د څارنې او ارزونې راپورونه د پروژې په هر پړاو کې له لومړنیو پایلو څخه د اغېزو تر ارزونې پورې د پروګرام په دوران کې چمتو کېږي.

h) د سپارښتنې لیک (تمویلونکي، شریکوال، 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 لست:

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

- د پروژې نوم
- ګټه اخیستونکي/ د پرمختیا شریکباني.
- 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، ښیي او په دوره یي بڼه حساب لروونکي ته صادرېږي.

۲. اعلاميې

اعلاميه د يو څه په اړه يو رسمي مکتوب او د حقوقي مواردو بيانونکې ده چې د سازمانونو روڼتيا او ځوابوينه تضمينوي. ټولې نادولتي مؤسسې چې د افغانستان د بشر دوستانه ګډ صندوق CHF څخه بودجې ترلاسه کولو ته ليواله دي، بايد لاندې څرګندليک ولري:

- د ګټو د نه تضاد اعلاميه (لاسليک شوې نسخه)
- د ملګرو ملتونو سازمان ټاکل شوي بنسټ د نه ملاتړ اعلاميه (لاسليک شوې نسخه)
- د پخوانيو يا جاري قانوني څېړنو يا بهير اعلاميه (لاسليک شوې نسخه)
- د ملګرو ملتونو سازمان د هر ډولت فعاليت څخه د پيروي/ ملاتړ او په رسميت پېژندلو اعلاميه (لاسليک شوې نسخه)
- د درغجنو بيانو يا د اطلاعاتو چمتو کولو د درک اعلاميه.

۳. پاليسۍ/ لارښودونه

پاليسۍ/ لارښودونه د هغو اسنادو ټولګې ته ويل کيږي چې د سازمان قوانين، پاليسۍ او پروسيجرونه تعريفوي او کارکوونکو او مديريت سره د سازمان په اداره کې مرسته کوي. لاندې پاليسۍ د تمويلوونکو په غوښتنو پورې محدودې نه دي:

- مديريتې پاليسي
- تدارکات او لوژستيک
- بشري سرچينې
- مالي او اداري
- څارنه او ارزونه
- امنيت، خونديتوب او لاسرسی
- جنډر، ايډز او چاپيريال
- د ماشومانو ساتنه
- طرز العمل

د تمویلونکو 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 پروپوزل کې باید سریزه، بگروند او د پروژې د توجیه لپاره توضیحات، موجود وي، البته موخې او ستراتیژي هم باید په کې ځای شوي وي. خو هر تمویلونکی په پروپوزل کې دغه پاڼه له وروستۍ پرېکړې مخکې گوري.

- د سازمان/ مخینه/ بگروند او تجربه
- د سازمان مالي برخې سمون
- د پروگرام شریکي
- د پروگرام تشریح
- د پروگرام مهالوېش
- د کچ کولو وړ پلان (آیا پلان د پروگرام د پایلو د کچ کولو او څارنې لپاره په مناسبه توگه وړاندې شوی دی؟)
- د پایښت پلان: (آیا سازمان د مالي مرستو د دوام د مالي مرستې له پایته رسیدو وروسته د خپل پروگرام 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 پروگرام د ټولگې یوه برخه یې ښودلې ده.
- تفصیلي بودجه: (آیا پروپوزل له اړوندو مواردو سره تفصیلي بودجه لري؟)

د تمویلونکو له خوا د مالي مرستو لپاره د پروژې پروپوزل تحلیل

تمویلونکي په رقابتي مناقصو کې د غوښتونکو 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 ښايي لاندې موارد شامل وي:

❖ د پروژې د کیفیت لاندېز او د تمویلونکي له لومړیتوبونو سره یې اړیکه.

❖ د تخنیکي، علمي یا مسلکي پوهې شواهد.

❖ د پروژې او مدیریت جوړښتي کیفیت

❖ د پروژې بالقوه اغېزې

❖ ټولیز لگښتونه - د پیسو لپاره ارزښت.

درېمه بېلگه

ستاسو په نادولتي مؤسسه کې د پايښت رامنځته کول

ستاسو په نادولتي مؤسسه کې د پایښت رامنځته کول

یوه د پایښت وړ نادولتي مؤسسه هغه سازمان دی چې کولای شي د وخت په تېریدو سره خپلو دندو ته دوام ورکړي او په دې کار سره د اړوندو اصلي بنسټونو - په ځانګړې توګه د ګڼه اخیستونکيو او ملاتړو اړتیاوې یې پوره کړي. په همدې ترتیب، پایښت باید یو دوامداره بهیر نه بلکې په خپله یو موخه وګڼو. دا هغه بهیر دی چې د بېلابېلو ستراتیژیک، سازماني، پروګرامي، ټولنیزو او مالي عناصرو ترمنځ تعامل رانغاړي.

په همدې حال کې، تجربو ښودلې چې مالي پایښت د نادولتي مؤسسو او مدني ټولنې بنسټونو په اوږدمهالې بقا او اغېزناکیتا کې مهم رول لري. ننگونه د مالي پایښت کچې ته د لاسرسي په څرنگوالی کې ده. د یوې نادولتي مؤسسې مالي پایښت نویو مالي مرستونو ته د لاسرسي او عوایدو په تنوع کې په وړتیا پورې تړاو لري.

د تمویلونکو او نادولتي مؤسسو لرلید ته په کتو سره د یوې پروژې پایښت د پروژې د فعالیتونو د دوام او لومړنۍ مالي مرستې له پایته رسیدو وروسته د پروژې د پایلو ساتل دي. ډېری تمویلونکي د پروژې د پایښت په اړه اندېښنه لري او ډېری مالي مرستې هغو پروژې ته ځانګړي کوي چې یو پایښت وړ او تعریف شوی پلان ولري. د نادولتي مؤسسو لپاره د خپلو پروژو او پروګرامونو د تطبیق لپاره د مالي مرستونو له جریان څخه د ډاډ ترلاسه کول یوه ننگونه ده. د تطبیق په حال کې پروژو کې د پایښت اوصولو ادغام د اوږدمهاله اغېز څخه د ډاډمنتیا لپاره یوه اغېزناکه لار ده.

پایښت څه شی دی؟^۹

د پایښت مفهوم په تېرو څو لسیزو کې د مدیریت، اقتصادي او سوداګریزې پرمختیا او ټولنیزه برخه کې د پام وړ لېوالتیا لري. د پایښت مفهوم او اصطلاح د لومړي ځل لپاره د چاپیریال ساتنې پوهانو د یو ګروپ له خوا د استفاده وړ وګرځیده او وروسته په تدریجي بڼه د مدیریت په نورو برخو کې دود شوه.

د سازمان وړتیا په پایښت کې د راتلونکي ماموریت او پروګرام دوام دی. ټولې پروژې بالاخره پای ته رسېږي، خو د پروژې اغېز باید دوام ومومي. تمویلونکي غواړي چې د پروژې له لارې د مستقیم دخالت اغېز په څرګنده توګه وويني.

^۹ <https://motamem.org/> په ستراتیژي کې پایښت

یوه پروژه یا سازمان کولای شي په درېیو اصلي برخو کې پایښت ولري: سازماني، مالي او ټولنیز پایښت^{۱۰}.

خلک / ټولنه

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

د بېلګې 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 ټولنې ګاونډیانو سره شریکوي. په دې ترتیب، د پروژې د رسمي فعالیتونو له پایته رسیدو یو کال وروسته، د غیرمستقیمو استفاده کوونکو 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 بېلګې 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 کولای 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 تمویلونکو د موخه ګرځولو څرنگوالی او له غوښتنو سره د هغو مطابقت؛
- د پروژې د تمویل / مالي مرستې لپاره د پروپوزل لیکنې ټیم؛ او
- د مالي راپور ورکونې ټولیزه طرحه ...

^{۱۰} *What is Project Sustainability by Alta Alonzi*

سازماني

سازماني پايښت د نادولتي مؤسسو د فعاليت د دوام څرنگوالی له پروژې وروسته دی. سازمان د گياه په څېر دی. يوه برخه يې پر ځمکه ده - تنه، پانې او ميوه. دا سازمانی اړخونه دي - ريښې، يا د سازمان بنسټيز اړخونه. که نادولتي مؤسسه د خپل موخه په اړه جدي وي، ټينگ عقايد او موخې لري. که رئيس او کارکوونکي خپل ليدلوری له لاسه ورکوي او ريښې يې کمزورې شوي وي، خو لاهم کولای 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 مؤسسه به له منځه لاړه شي (پايته به ورسېږي). 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 مؤسسه 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^{۱۱}

دا د تمويلوونکو د ملاتړ نشتوالي په صورت کې د پروژې يا پروگرام د دوام (کتنې) په معنا ده.

څنگه د پروژې له پايښت څخه ډاډ ترلاسه کړو؟

❖ ټولنيز گډون: د ټولنې ښکېلتيا، د هرې پروژې د اوږدمهالو اغېزو کلې گڼل کيږي. د پروژې په بېلابېلو پړاوونو کې د خلکو له ښکېلتيا څخه ډاډ ترلاسه کړئ چې دغه چاره په پروژه کې د هغوی د مالکيت لامل کيږي او زيات

^{۱۱} <https://www.۲.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 شوې پوهې او مهارتونه د لېږد او تکرار وړ وي.

❖ **د ځایي گروپونو بنسټیز کېدل:** ځایي گروپونه ستاسو پروژې د موخو په ساتنه کې مهم رول لري. کولای 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 همدارنګه څارنه پیاوړی کړئ.

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

❖ **د دولت او ځایي ادارو ښکېلول:** د ځایي مراجعو او دولت ښکېلول، 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.

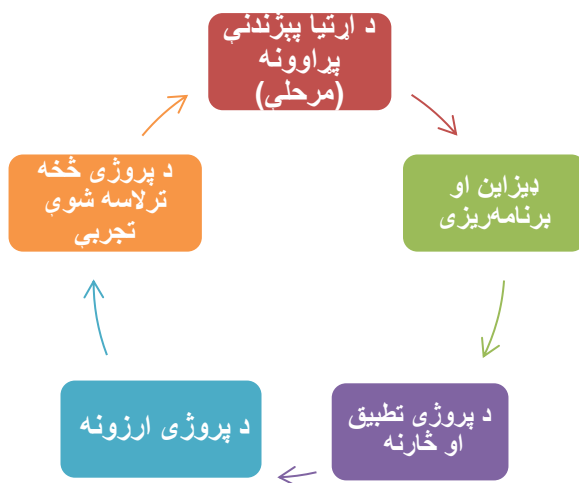
د پروژې پایښت او دوراني مدیریت^{۱۲}

د پروژې دوراني 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 ښکېلو کسانو لپاره د استفادې وړ ده. ښایي اړوندو بنسټونو کې پېږدونکي، ګټه

^{۱۲} <https://networklearning.org/index.php/ngo-skills/organizational-management/۱۳۳-project-cycle-management>

اخیستوونکي، او ذینفع وگړي شامل وي - هغه کسان چې ښايي د پروژې له لارې مرسته ترلاسه کړي، خو په هغو کې به ځایي 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 کېدای 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 راتلونکي 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 تمویلونکو پورې تړاو لري، له بده مرغه د تمویلونکو مالي مرسته تل آسانه نه وي، په ځانګړې توګه د کوچنیو او ځايي نادولتي مؤسسو لپاره. په نړيواله کچه، د پرمختيا لپاره د تمویلونکو بودجه په پام وړ توګه کمه شوې ده. دې ته په پام سره، نادولتي مؤسسې بايد د خپل پايښت لپاره پلانونه جوړ کړي څو وکولای شي ګټه اخيستونکيو لپاره خپلو فعاليتونو ته دوام ورکړي او د اوږدمهاله راتلونکې لپاره خپل ماموریت ترسره کړي. د پايښت لپاره پلان جوړونه ستاسو د پروګرام د لارښوونې لپاره يو مرستندويه لومړنی نقشه ده چې بايد د راتلونکي مرستې يا سازمانې پلان چمتو کولو کې مو شامل وي.

تمویلونکي همدارنګه غواړي پوه شي چې سازمان به د مالي مرستې له پايته رسيدو وروسته څنګه پايښت ومومي. دلته ویلی شو چې سازمان ځان پورې ځانګړی د پايښت پروګرام لري چې د پروژې سازمان ورکوونې، ملاتړ او مالي مرستې د دوام لپاره د يو دوامداره بهير په توګه ورنه استفاده کولای شي.

۱. مخينه/ بګروند (له خپلو چارو څخه د چمتوالي په برخه کې کار واخلي)

○ د ټولنې هغه اړتياوې چې د دغه سازمان/ پروګرام د پيل لامل شوي، تشریح کړئ.

○ د خپل پروګرام او د پام وړ پایلو 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 کوئ يې، تشریح کړئ.

○ د هغو د دوام لپاره توجیهه 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. دوامداره بودجه:

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

5. د مالي مرستې ستراتيژي:

- هغه ستراتيژي چې د خپل پروگرام/ پروژې د ساتنې لپاره به ورنه استفاده وکړئ، تشرېح کړئ.
- بالقوه ملاتړې سرچينې وپېژنئ.

په پروپوزل کې د پايښت څرنگوالی وليکئ:

يوه اساسي پوښتنه چې هره تمويلوونکې مرجع غواړي هغه په خپل پروپوزل کې وليکئ. « د پروژې د پايښت پروگرام څه دی؟» په معمول ډول ټولې پروژې له ټاکل شوي وخت وروسته بشپړېږي او تمويلوونکې مؤسسې غواړي پوه شي چې د پروژې له بشپړيدو وروسته به د پروژې د کارکوونکو له خوا کومې هڅې وشي. دغه مسأله کېدای شي ډېره ننگوونکې واوسي خو يو له عمومي پوښتنو څخه دا ده چې تمويلوونکي غواړي په دې اړه وپوښتي حتی که مالي مرسته د يو يا څو کلونو لپاره وي.

کيدای شي د پايښت بېلابېل ډولونه موجود وي: سازماني پايښت، مالي پايښت، ټولنيز پايښت او د پروژې پايښت. د سازمان پايښت داسې دی چې د تمويلوونکي د نه ملاتړ په صورت کې څنگه کولای شي خپلو فعاليتونو ته دوام ورکړي. مالي پايښت په مالي ملاتړ پورې اړه لري چې پروژه يا سازمان ورته د مالي مرستې له پايته رسيدو وروسته اړتيا لري. په همدې بڼه، ډ ټولنې پايښت داسې دی چې ټولنې د مالي مرستې د نشتوالي په صورت کې د پروژې فعاليتونو ترسره کولو ته دوام ورکوي.

تر ټولو لومړی دا چې د پايښت پروگرام له تدوين سرېږه، بايد د هغه د تطبيق په بهير کې د ټولنې يا پروژې د اصلي اړوندو بنسټونو د حضور بڼې ته اشاره وکړئ. ټولنه د پروژې يوه مهمه گڼه اخېستوونکې دی او ښکېلتيا يې له لومړۍ ورځې په پروژه کې د هغې د تطبيق د دوام لامل کېږي. کله چې په پروگرام کې دغه موضوع توضيح کوئ، کولای شئ تمويلوونکي ته قناعت ورکړئ چې د پروژې په اصلي هسته کې پايښت رامنځته شوی دی. سازمان ټولنې ته دا احساس ورکوي چې د پروژې خاوند ده او بايد حتی د مالي ملاتړ له پايته رسيدو وروسته د هغې تطبيق ته دوام ورکړي.

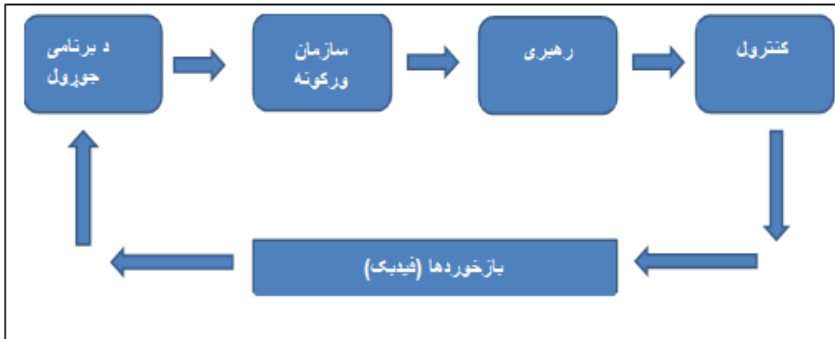
د دغې طرحې راتلونکې برخه مالي پایښت دی. په ساده ژبه ، د مالي مرستې له پایته رسیدو وروسته به د فعالیت لگښت له کومه شي؟ د دغې چارې لپاره کولای شئ د خپلې پروژې ستراتیژۍ ته مراجعه وکړئ چې په هغې کې په ځانګړې توګه د ټولنې پر بنسټ جوړجاړي رامنځته کولو په اړه کوپراتیف یا ولسي ټولنې شاملې دي او د پروژې لگښت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

څلورمه بېلگه

د ستراتيژيکي پلان جوړولو پېژندنه

پلان جوړونه څه شی ده؟

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



شکل ۱: دوران برنامہ ریزی

ستراتیژي څه ته وايي؟

ستراتیژۍ یو ډول پلان دی چې په اغېزناکه او کارنده توګه د ټاکل شویو موخو د ترلاسه کولو په موخه ترسره کېږي. ستراتیژۍ د موخې، 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 ستراتیژۍ مفهوم تعریف دی. دا د سازمانی موخو 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 کولای شو چې:

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

- دویم، د موخو ثبات په الزامي توگه د پروگرامونو د بېرته راگرځیدو په معنا نه دي. د دغه موخه لپاره کولای شو ستراتیژیک تطبیقي پلانونه چې په قطعي توگه لنډمهاله دي، له اوږدمهاله موخو سره همغږي کړو.
- درېیم، د سرچینو تخصیص؛ چې په ستراتیژیک تطبیق کې ستر گام ګڼل 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 مدیریتی 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، ګډو او هوکړه شویو موخو پر لور د اړوندو بنسټونو او کارکوونکو د حرکت له ډاډمنتیا، د عواقبو او پایلو د ترکیب له ټاکلو، او د چاپیریالي بدلونونو ته د ځواب وینې او انطباق لپاره د مناسبو تګلارو پر لور د سازمان د حرکت تنظیم او ارزونې څخه.

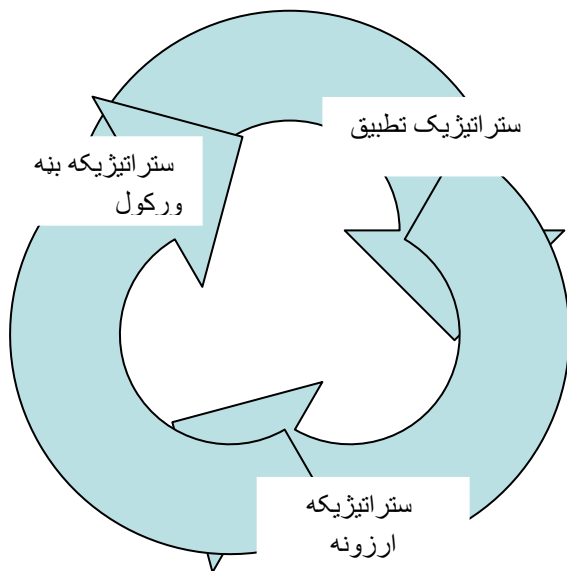
له بل لیدلوري، ستراتیژیکه پلان جوړونه یوه منظمه او دوامداره هڅه ده چې په سازمان کې د تصمیم نیونې او تطبیق بیخ بنسټ جوړوي. دغه هڅې دا مشخصوي چې سازمان څه ته وايي؟ څه وړاندې کوي، ولې دغه کار ترسره کوي او دچا لپاره فعالیت کوي؟

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 ستراتیژیکې 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 مدیریتي 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:



۱. د ستراتیژۍ تدوین

سازمان د ستراتیژیو په تدوین کې د کورنۍ او بهرنۍ پلټنې په ترسره کولو سره خپل اوسنی وضعیت ارزوي. د ستراتیژۍ په تدوین کې همدارنگه د سازمان د کمزوریو او پیاوړو ټکو او فرصتونو او ګواښونو (د SWOT تجزیه او تحلیل) شامل دی. په پایله کې مدیران پرېکړه کوي چې نوې برخې ته چې کولای شي په هغه کې همکاري وکړي یا یې پرېږدي، څنگه د اړتیا وړ سرچینې تخصیص کړي او دا چې کولای شي خپل عملیات د ګډې 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 ګڼي.

۲. د ستراتیژۍ تطبیق

سازمان باید د ستراتیژۍ له تدوین وروسته خپل لنډمهاله موخې (عموماً د یو کال لپاره) او پالیسۍ 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 چاپېریال رامنځته کړي چې غړي یې د تر ټولو اغېزناکې او کارنده تګلارې پر مټ وهڅول شي. په دغه پړاو کې د مدیر په فرد پورې منحصر مهارتونه ډېر مهم دي. د ستراتیژۍ په اغېزناک تطبیق کې همدارنگه د فعال سازمانی جوړښت لپاره پرمختیا، له شته سرچینو څخه اعظمي استفاده او د عملیاتي هڅو بڅاڅلي لارښوونې شاملېږي.

۳. د ستراتیژۍ 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 ستراتیژۍ په ارزونه کې درې مهم فعالیتونه شامل دي: د ستراتیژیو په تطبیق کې د اغېزناکو داخلي او بهرني لاملونو پلټنه، د فعالیت سنجول او اصلاحي اقدامات، درې واړه پړاوونه په ستراتیژیکه پلان جوړونه کې د مراتبو سلسلې په درېو کچو کې پېښېږي: 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 ستراتیژیکي پلان جوړونې ښېګڼې

په چاپیریال کې چټک بدلونونه د دې لامل کیږي 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 ستراتیژۍ لنډمهاله وي او د دې لامل کیږي 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 ښکیلتیا او نفوذ پیل کړي. ستراتیژیکه پلان جوړونه ښایي هر سازمان ته لاندې ښېګڼې وړاندې کړي:

- مرسته کوي خو د یوې منطقې او منظمې تګلارې څخه په استفادې لاسنې ستراتیژۍ تدوین کړي. دا په یوازې توب تر ټولو مهمه ګټه ده. ځینې مطالعې ښیي چې د ستراتیژیکي پلان جوړونې بهیر په خپله له تصمیم‌نیونې مخکې د پام وړ ونډه لري.
- د ستراتیژیکي 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 ښیي. په همدې دلیل د سازمان د موخو او موخو ستراتیژیکه پلان جوړونه رښتوني کوي، ځکه چې د هغو غړي کولای 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 کیږي.
- د سازمان کارکوونکو 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 ټېټې کچې مدیرانو په مداخلې سره د ستراتیژیکي پلان جوړونې بهیر متمرکز کولو ته د سازمان نه اړتیا تشریح کوي.

نادولتي مؤسسو لپاره د ستراتيژيکي پلان جوړونې ښېگڼې

ستراتيژيکه پلان جوړونه کېدای شي يوې نادولتي مؤسسې لپاره يوه ښه تېلېگرافي وسيله واوسي، خو له دې لازيات د سازماني پرمختيا لپاره ډېره مهمه گڼل کېږي.

څرنگه چې تجربو ښودلې، د نادولتي مؤسسو لپاره دا کفايت نه کوي چې يوازې رسالت او موخو ته پرمختيا ورکړي. يوه روښانه ستراتيژيک پلان د سازمان د نظريې پياوړتيا او د هغه د پرمختگ څرنگوالي لامل کېږي. ښايي په پروپوزلونو کې ورته متوجه واوسي چې څنگه هره تمويلونکې 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 کېدای شي ډېره ښه تېلېگرافي وسيله وي.

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

ولې ستراتيژيک پلان جوړونه؟

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

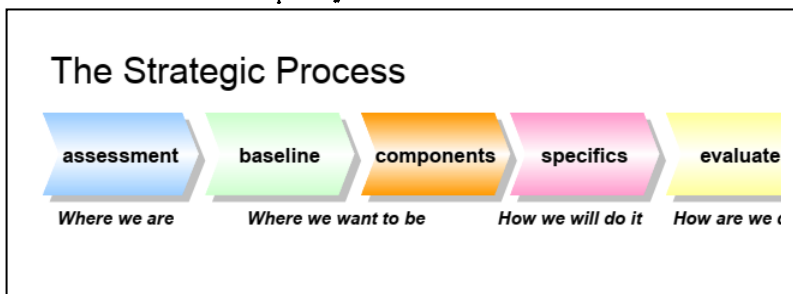
اغېزناکه ستراتيژيکه پلان جوړونه د هر سازمان لپاره ډېرې ښې گڼې لري - دلته يوازې له څو بېلگو څخه يادونه شوې ده:

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

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

- د تمرکز احساس رامنځته کوي. دا چې ستراتیژیکه پلان جوړونه ستاسو د سازمان مسیر ټاکي او درسره مرسته کوي څو هغو ته د رسیدو لپاره خپل تمرکز زیات کړي. له همدې امله ستاسو له سازمان سره مرسته کوي څو خپل سم موخې او موخو ته پراختیا ورکړي او له ټولو سره مرسته وکړي څو خپلو موخو ته پر رسیدو باندې خپلې هڅې متمرکزې کړي.
- دا ستاسو سازمان پر ځان پوهاوی ښه کوي. ټولیز ستراتیژیک پلان تدوین ته وخت ځانګړی کول په دې معنا دی چې ستاسو سازمان د خپلو کمزوریو او پیاوړو ټکو او هغه مقام څخه چې په ټولنه کې یې لري، که هغه په جلا توګه وي او که له نورو سازمانونو سره په اړیکه کې چې په هغمه ټولنه کې کار کوي، په اړه ښه پوهاوی لري.
- دا ستاسو د سازمان غړیو ته د لازياتو هڅو زمینه برابروي. ستراتیژیکه پلان جوړونه نه یوازې دا چې د مراتبو په سلسله کې د لوړې کچې مدیرانو لپاره ګټوره ده، بلکې د سازمان ټولو غړیو ته د موخه منلۍ حس ورکوي.

ستراتیژیک بهیر او عملي وسیلې



د ستراتيژيکي پلان جوړونې اجزاوې:

د ستراتيژيکي پلان جوړونې اصلي هسته، ليدلوري، رسالت، ارزښتونه، موخې او موخې دي. لاندې کرښو کې د دغو مؤلفو په اړه تفصيلي بحث کوو:

ليدلوری: هغه ځای چې غواړو په راتلونکې کې پې ولرو:

د ليدلوري په اړه بېلابېل تعريفونه شته چې دلته يې له دوو ستراتيژيکو هغو څخه يادونه کوو:

- ليدلوری د راتلونکې له انځور څخه عبارت ده چې سازمان غواړي په ټاکلي وخت يې ترلاسه کړي.
- په اوسنيو شرايطو کې د سازمان د راتلونکو هيلو يو اړخ دی. د سازمان ليدلوری خاصې ځانگړنې لري. سازمان د دې وړ دی چې د دا وړ ځانگړنو په درلودلو سره خپل ليدلوری ترلاسه کړي. دغه ځانگړنې په لاندې ډول وړاندې شوي دي:
- د يو ستراتيژيک پلان چمتو کول سازمان ته نور فرصتونه هم برابروي، لکه: د سازمان لپاره د پروگرامونو په چمتو کولو کې د کارکوونکو او مشورتي بورډ د لازيات حضور هڅونه، سازمان ته د کارکوونکو او مشورتي بورډ د ژمنې زياتوالی، د سازمان لپاره د عملياتي مسير څرگند تعريف، د زده کړې هڅوونه.
- لنډه او توليز دی، له همدې امله کولای شي د تصميم نيونې لپاره لارښود واوسي.
- د خلکو پام رااړوي.
- راتلونکي ترجيحي او معنا لرونکي وضعيت تشرېح کوي.
- هغو کسانو لپاره چې د لاسته راوړنې لپاره هڅه کوي، الهام بښوونکی دی او حتی د ستونزې په حالاتو کې خوځښت ځواک چمتو کوي.
- د نورو له موخو يا د سازمان له عمومي ليدلوري سره د شخصو موخو د تطبيق څرنگوالي کې مرسته کوي او يا د لاسنيو ګټو په پايله کې هغه ته ترکيبي بڼه ورکوي.
- 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 ستراتیژیکه پلان جوړونه کې د یو سازمان لپاره د بریالي لیدلوري پرمختیا یو ګټور ګام پېژندل کېږي. له دې وراخوا، که بریالی لیدلوری او خیال نه لرئ، ښايي 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 خو شاخصونه، معیارونه او د عطف ټکي مشخص شي چې آیا ستراتیژیک موخې او موخې پوره کولای شي کنه؟

د لیدلوري تدوین:

- a. لاندې پوښتنې ځواب او ځوابونه لست کړئ:
 - د ځان او خپلوانو لپاره ژوند په کومه خیالي نړۍ (ټولنه، هېواد) کې وینئ؟
 - کومو کسانو ته هیله لرئ چې په ایده آله 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 کولای 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، لست کړئ.
- c. له وصفي 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 لابنه توګه ولیکئ.
- e. د ټولو ښو لیدلورو د ټاکلو معیارونه وپلټئ.

د ټولو لیدلورو چک لست

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 ايدۀ آله ځانگړنه تشرېح 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 موخه څه دی؟)
۵. څرنگه؟ (موخه 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 رسیده گي، 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 مدیران سره یو موټي کوي. سازماني رسالتونه د هغه د بېلابېلو کچو مدیرانو او غړيو ته اجازه ورکوي چې ګډې هیلې ولري.

د سازمان رسالت لېوالتیا لرونکو وګړيو او ګروپونو ته اجازه ورکوي خو د وخت په تېرېدو سره، ګډ ارزښتونه ولري او دغه ارزښتونه ورځ تر بلې پیاوړې کېږي. سازماني رسالتونه داسې یو ډول ارزښت او موخه رامنځته کوي چې له لارې یې له سازمان څخه بهر کسانو له خوا دغه ارزښت د سازمان پېژندنې په توګه پېژندل کېږي. بالاخره د سازمان رسالت به د لاندې ژمنو پیاوړتیا واوسي:

عملياتي مسوولیت او همدارنګه د ژمنتیا لپاره د سازمان له پایښت، ودې او ګټې څخه د ډاډ ترلاسه کول دی.

د لیدلوري بېلګه:

کارنده نادولتي مؤسسي او پیاوړې ټولنې^{۱۳}

د رسالت بیان بېلګه:

ټولو غړيو ته افغانستان کې د اغېزناکو انساني فعالیتونو ترسره کولو او د فعالیتونو پراختیا لپاره د یو کارنده بستر چمتو کول^{۱۴}

د رسالت بیان د یو سازمان د شتون دلیل او د هغه لیدلوری او موخه بیانوي چې په کې هغه ارزښتونه او اصول شامل دي چې سازمان ورڅخه ملاتړ کوي. دا له سازمان سره په تصمیم‌نېونه او غوراوي کې لارښوونه کوي او د هغه عمومي انځور تعریفوي. په لنډه توګه د رسالت بیان درېو پوښتنو ته ځواب ورکوي:

- څه ته ژمن یو؟ (لیدلوری)
- په څه باور لرو او څه غواړو؟ (ارزښتونه)

^{۱۳}. اکبر لیدلوری
^{۱۴}. اکبر رسالت

- زموږ کار او پایلې کومې دي؟ (رسالت او فعالیتونه)

د رسالت او لیدلوري ترمنځ توپیر (بېلګې):

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، پلټوونکيو 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 فرهنګي 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 څرنګوالی او نور مهم موارد شامل دي.

موخې څه دي؟

موخې پراخ بیانونه 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. موخې

ستاسو د فعالیتونو وروستی پایله ده. موخې 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 جوړونو لپاره دوه ډوله موخې شته دي: پروګرامي او سازمانی.

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

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

- چاپیریالي شرایطو، کورنیو او راتلونکو سرچینو ته پاملرنه؛
- حقایقو ته پاملرنه (د لاسرسي وړ موخو ټاکل)
- د کمیتي موخې (له دې ډلې فعالیتونه، ستنېږدونه او معیارونه)
- زماني محدودیت؛
- له کارکوونکو سره په ګډه د موخو ټاکل (مشارکتی مدیریت)
- د موخې او لیدلوري په پام کې نیول (د سازمان سلامتیا)
- د موخو لومړیتوب بندي - لومړی کوم او وروسته باید څه کارونه ترسره شي.
- پام مو وي چې موخې، د یو بل پایلې خنثی نه کړي.

د پروګرام د موخو ارزښت:

- د پروګرام موخې 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.
- عملیاتو (پروګرام) لپاره انګیزه رامنځته کوي.
- د پروګرام اروزنه چمتو کوي.

تحلیلونه، تشخیص او موخې:

له شته وضعیت څخه بشپړ تحلیل باید د لاندې مواردو لامل شي:

- د هغو مسایلو درک چې ښایي د فعالیت مخنیوي لامل شي.
- پر پایلې د اغېزناکو چاپیریالي لاملونو پېژندنه.
- په بهرني چاپیریال کې د شته فرصتونو او ګواښونو پېژندل
- په سازمان کې دننه د پیاوړو او کمزوریو ټکو تشخیص.
- د پیاوړتیا او کمزوریو ټکو، فرصتونو او ګواښونو (د SWOT تجزیه او تحلیل) ښه تجزیه او تحلیل باید مدیرانو ته دا وړتیا ورکړي څو رسالت او د سازمان موخې او همدارنګه د بېلابېلو ستراتیژیو د غوراوي ارزونه وکړي.

د پروګرام د موخو ډولونه:

۱- اصلي یا عمومي موخې

د سیمې لومړیتوبونو او د سازمان رسالت ته په پام سره، دغه موارد په عمومي توګه غیر کمیتي او جهت لرونکي بیان شوي دي.

۲- ځانګړې موخې

دا د عمومي موخو تشکیلونکې برخې دي او په څرګنده توګه د کچ کولو وړ دي. له دې لارې کولای شو پروګرام و ارزوو.

موخې باید څنګه وټاکو؟

د پروژې موخې د درېو شاخصونو پر بنسټ دي:

- فعالیت/ کار - د ژمنه شویو عرضو له اړخه د یوې پروژې یا پروګرام له خوا.
- د بریا یا فعالیت کلیدي شاخصونه (وخت، کیفیت، لګښت)
- رضایت - له عرضو څخه د اړوندو بنسټونو د رضایت کچه.

موخې کومې دي؟

هغه تاکتیکونه تشریح کوي چې ښایي 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 سېما ته نږدې او د تطبیق وړ وي او په احتمالي توګه د سازمان موخې پر مخ وړي او په هممهاله توګه یې رقابتي او پایښت وړ ګرځي.

د عملیاتي یا ستراتیژیک پلان موخې باید SMART وي:

S = مشخصې - د بېلابېلو تفسیرونو د مخنیوي لپاره

M = د کچ کولو وړ - د څارنې او ارزونې ممکنوالي لپاره

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

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

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

پینځمه بېلگه

د ستراتیژیک پلان جوړولو بهیر

ښه ستراتیژیکه پلان جوړونه هم یو زماني بهیر او هم د کارونو لنډیز دی.

په ستراتیژیکه ښه فکر کول

موخه/ موخه: له ستراتیژیک تفکر څخه موخه د حل لارې وړاندوینه او پراختیا ده.

همدارنگه دا د هغو ستراتیژیو د مغزي توپان لپاره د زمينې برابرول دي چې کولای شي د پروژې ستراتیژیکو موخو او موخو او ځانګړې مفکورې سره مرسته وکړي. له بل لوري، له ستراتیژیکي پلان جوړونې څخه موخه د رښتونو اقداماتو یا پروونو رامنځته کول او مفهوم ورکړل دي چې د پروژې د تطبیق یا موخو وړاندې کولو لامل کېږي.

تعریف - ستراتیژیک تفکر د ذهني یا فکري تګلارې په توګه تعریف شوی چې وګړي یو موخه ته د لاسرسي زمينې یا په یوه بله هڅه یا لویه کې د موخو ټولګې لپاره کارول کېږي. ستراتیژیک تفکر له مدیرانو سره مرسته کوي څو د پالیسي جوړونې اړوند مسایل پلټي، اوږدمهاله پلانونه ترسره کړي، موخې وټاکي او لومړیتوبونه، احتمالي خطرونه او فرصتونه تشخیص کړي.

ځواب ویل - که څه هم د وګړو یا ګروپونو له خوا ترسره کېږي، عموماً ستراتیژیک فکر ډېری شخصي یا فردي صلاحیت یا ځانګړنې لري. په ستراتیژیکو پلان جوړونو کې څو تنه یا ټیم دی چې باید سره راټول شي. یو رهبر یا مدیر کولای شي دواړه ترسره کړي - په ستراتیژیکه ښه فکر او پلان جوړونه وکړي. خو په سر کې کله چې په یوازې توګه ترسره کېږي، ښه پایله ورڅخه ترلاسه کوي او وروسته کله چې په ګروپي ښه ترسره کېږي، لازياتې پایلې ورڅخه ترلاسه کېدای شي.

مهمه ده چې د بهیر له پیل مخکې څو اساسي پوښتنې مطرحه کړئ:

- آیا له ټولو کچو سره مو مشوره کړې او د ستراتیژیکي پلان جوړونې لپاره مو د اړتیا وړ مشارکت کچه او موخې په بشپړ ډول توضیح کړي دي؟
- آیا د هغه سازمان او چاپیریال په اړه مو چې په کې کار کوئ، مهم اطلاعات راټول کړي یا دا چې د راټولونې او پلټنې لپاره مو ټیم یا ټیمونه جوړ کړي؟
- آیا د ګروپ یا ستاسو د سازمان پلان جوړونې ماهیت او کچې ته په پام مو دا سنجولې چې یو بهرني اسانچاري ته اړتیا ده.

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

ستراتیژیک بهیر

- اوس چېرې یو؟
- چیرته باید واوسو؟
- تشې څنگه ډکې کړو؟
- څنگه به له خپل پرمختګ 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 همدارنګه د ګواښونو له منځه وړل دي. دا ستاسو د کمزورو او پیاوړتیا ټکو د درک لپاره یو ګټور تاکتیک دی او همدارنګه ستاسو پر وړاندې فرصتونو او احتمالي ګواښونو د تشخیص لپاره ښه وسیله ده.

د پیاوړتیا ټکي کوم دي؟

د پیاوړتیا ټکي د یو سازمان داخلي مشخصات او ځانګړنې 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 بېلګې په ډول د ارزښت سیستم، فرهنگ، ماهر او فصلي کارکوونکي، سازماني پانګه (له پخوانیو دندو زده کړل شوي درسونه)، شبکه جوړونه او له نورو سازمانو یا په عملیاتي چاپیریال کې د ملاتړ سیستم. د کلیدي پیاوړو ټکو د کشف لپاره ښايي لاندې پوښتنې مطرحه کړئ:

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

- کومې په فرد پورې منحصرې يا کم لگښته سرچينې کولای شي نورو ته ځانگړې کړي، چې نور يې نه شي کولای؟
- د ټولنې وگړي ستاسو د پياوړتيا پر کومو ټکو پوهيږي؟
- د کومو لاملونو له امله کولای شي پروژه ترلاسه کړي؟
- 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 پياوړو ټکو په تشخيص کې ستونزه لرئ، هڅه وکړئ د خپل سازمان د ځانگړنو يو لست چمتو کړئ، هيلمند يم چې ځينې به يې پياوړي ټکي ولري!

کله چې خپلو پياوړو ټکو 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 موخه په برخه کې د لوړ کيفيت سرويس وړاندې کول يوه پياوړتيا نه، بلکې يوه اړتيا ده.

کمزورتياوې څه دي؟

کمزوري ټکي د پياوړو هغو په څېر د سازمان داخلي موارد دي. هغه د پرمختگ پر لور او يا هم هغه مهارت يا ځانگړنې نشتوالې ته چې تاسو يې بايد ولرئ خو اوس يې نه لرئ، اشاره کوي. د کمزورو ټکو موندلو لپاره کولای 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 ټکو په توگه وويني؟

بيا هم، د داخلي او بهرني ليدلوري په پام کې ونيسئ: داسې ښکاري چې نور کسان هغه کمزوري ټکي گورئ، چې تاسو يې ويني؟ آيا نور سازمانونه له تاسو ښه عمل کوي؟ ښه ده چې اوس واقع بينه واوسئ او په چټکۍ سره له يو ناخوښي حقيقت سره مخ شئ.

فرصتونه څه دي؟

هغه فرصتونه، بهيرونه او بدلونونه چې په بهرني چاپيريال کې دي، کولای شي ستاسو د سازمان پر فعاليت يا کړنو اغېز وکړي. د دې لپاره چې وکولای شئ راتلونکي فرصتونه مشخص کړئ، له ځانه وپوښئ:

- په ټولنه کې څه نوي بهيرونه گورئ؟
- څنگه دغه نوي بهيرونه کولای شي ستاسو د سازمان پر رسالت او ليدلوري اغېز وکړي؟
- دغه بهيرونه ستاسو د سازمان لپاره څه نوي فرصتونه رامنځته کولای شي؟

گټور فرصتونه کېدای شي د لاندې مواردو په څېر څيزونو څخه ترلاسه شي:

- په پراخه او نازک مقياس سره په ټيکنالوژۍ او بازارونو کې بدلون.
- ستاسو د کاري برخې او عملياتو اړوند د دولت پاليسيو بدلون.
- په ټولنيزو بېلگو، جمعيتي بڼو او ژوندانه سېک او داسې نورو کې بدلون.

ټکۍ:

د فرصتونو د لټون پرمهال يوه گټوره تگلاره دا ده چې خپلو پياوړو ټکو ته پام وکړئ او له ځانه وپوښئ چې آیا له بهرنيو بدلونونو او نويو بهيرونو سره ستاسو د پياوړتيا انتطاق به نوي فرصتونه رامنځته کړي. بله تگلاره، خپلو کمزورو ټکو ته وگورئ او له ځانه وپوښئ چې آیا کولای شئ د هغو په له منځه وړلو سره نوي فرصتونه ترلاسه کړئ.

گواښونه څه دي؟

د فرصتونو په څېر گواښونه هم بهرني لاملونه دي. دا هغه موضوع ده چې په مارکيټ او ټولنه کې شته او که په سمه توگه ورسره مقابله ونه شي، کېدای شي ستاسو د سازمان پر رسالت، ليدلوري او کړنو منفي اغېز وکړي. په بېلگو کې دغه موارد شامليري خو د چاپيريال په بدلون، د نويو خدماتو غوښتنې، اقتصادي چاپيريال، د جمعيت 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، کولای 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 پوښونو یا د پیسو دوران په برخه کې ستونزې لری؟
- آیا هر کمزوری ټکی مو کولای شي ستاسو سازمان په جدي توګه وګواښي؟

د SWOT تجزيې او تحليل بېلگه

ښايي د ټولنې يو کوچنی سازمان يا يوه نادولتي مؤسسه د SWOT تجزيه او تحليل چمتو کړي:

کمزورتياوې: • ټولنه په ملي کچه کم حضور او اعتبار لري. • کم شمېر کارکوونکي لري او په ډېری برخو کې يې مهارتونه محدود دي. • د ثابتو لگښتونو او دايمي کارکوونکو د معاشونو لپاره کمه بودجه لري.	پياوړتياوې: • په عمومي توگه لنډ او انعطاف منوونکي د مراتبو سلسلې د چټکې ځوابوينې وړتيا رامنځته کوي. • په ځايي ټولنه کې يې ښه انځور پرېښی او د خلکو له ښه هرکلي سره مخ دی. • له کم لگښت سره کوچنی اندازه، له همدې امله کولای شو په کم عملياتي لگښت سره گټه اخېستوونکيو ته لوړ ارزښت ورکړي.
گواښونه: • ټيکنالوژيکي پرمختگونه ښايي دغه څانگه جوړجاړي لپاره زموږ له وړتيا څخه په پراخه کچه بدله کړي. • د بين المللي تمویلونکو د تمرکز ساحې بدلون ښايي د پرمختيايي پروژو لپاره بودجې ته لاسرسی کم کړي.	فرصتونه: • زموږ د خدماتو څانگه د پراختيا په حال کې ده او په راتلونکې کې د بريا لپاره زيات فرصتونه شته دي. • ځايي دولت کولای شي د ځايي ټولنې مشارکت وهڅوي. • ټيکنالوژۍ په ټول هېواد کې د مجازي ټيمونو لپاره د چارو ترسره کول آسانه کړي دي.

د تحلیل په پایله کې ښايي نادولتي مؤسسې تصميم ونيسي چې ځايي ټولنې او دولت ته خپل فعاليتونه په چټک غبرگون سره ښو ارزښت لرونکو خدماتو ته ځانگړي کړي.

په ځايي منتخبو خپرونو کې به اړېکې (تبليغات) موجود وي، خو د تبليغاتي بودجې لپاره تر ټولو زيات ممکن ټولنيز حضور لپاره بودجه ترلاسه کړي او نادولتي مؤسسې بايد په هر ممکن وخت کې په ټيکنالوژۍ کې بدلونونه څرگند کړي.

کلیدي ټکي:

د SWOT تجزيه او تحليل يو ساده خو ستاسو د سازمان د کمزوريو او پياوړو ټکو د تجزيې او تحليل او هغو فرصتونو او گواښونو لپاره يو ښه چوکاټ دی چې ورسره مخ ياستی. دا در سره مرسته کوي چې پر خپلو پياوړو ټکو تمرکز وکړئ، گواښونه ټيټې کچې ته راوړسوئ او له شته فرصتونو څخه چې په واک کې يې لرئ، تر ټولو ډېره استفاده وکړئ.

دا يوازې کېدای شي د ستراتيژۍ تدوين د پيل او په بله خبره د ستراتيژۍ د چمتو کولو لپاره د يوې جدي وسيلې په توگه د استفادې وړ وگرځي. همدارنگه کېدای شي له هغه نه د سيالانو د درک لپاره استفاده وکړئ، چې کولای شي د يو منجسم او بريالي رقابتي موقعيت رامنځته کولو لپاره د اړتيا وړ ليدلوري وړاندې کړي.

د تجزيې او تحليل پر مهال واقع بينه او ځير واوسئ. هغه په مناسبه کچه عملي او د اړتيا په صورت کې يې د غوراوي توليد نورو وسيلو سره ضميمه کړئ.

د نیمګړتياوو تجزيه او تحليل؟

د نیمګړتياوو تجزيه او تحليل د هغو چارو د پېژندنې لپاره يوه اغېزناکه تگلاره ده چې بايد ترسره شي او په يوه پروژه کې د واقعيت او مطلوب وضعيت ترمنځ تشې ډک کولو لپاره لازم پړاوونه دي.

د نیمګړتیا تجزیه او تحلیل هغه وسیله ده چې موخه 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 موخه روښانه کړئ. خپل موخه 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 ورسېږئ.
- د نیمګړتیا له منځه وړلو تګلاره (د شته او مطلوب وضعیت ترمنځ) مشخصه کړئ.
- شته وضعیت د هر موخه لپاره تجزیه او تحلیل کړئ. د دغې چارې لپاره لاندې پوښتنې ځواب کړئ:

- څوک ستاسو له کار څخه خبر دي؟
- څوک کولای شي د شته وضعیت په اړه ښه نظریه درکړي؟
- آیا دغه اطلاعات د خلکو په ذهن کې شته یا په کوم ځای کې ثبت شوي دي؟
- اطلاعاتو ته د لاسرسي 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 کولای شئ د مناسبو حل لارو په غوراوي سره د خپلې پروژې د موخو پر مټ تشې ډکې کړئ.

د نیمګړتیا 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 وی، خو که کافي معلومات هم ترلاسه نه کړئ، تصمیم به نیمګړی وي.

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

د راتلونکې او اوسني وضعیت د تجزیې او تحلیل پر مهال د اطلاعاتو د کچ کولو لپاره له کمې (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 کمې 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 کولای شي کمې او کیفی واوسي.

څرنګه مو چې ولیدل، د نیمګړتیاوو تجزیه او تحلیل کولای شي ستاسو شته وضعیت له راتلونکې هغه (مطلوب وضعیت) سره چې غواړئ په پروژه کې یې ترلاسه کړئ، پرتله کوي. د دغه تحلیل په ترسره کولو سره کولای شئ د نیمګړتیاوو ډک کوو بڼه او د خپلې پروژې د بریا په اړه ډاډ ترلاسه کړئ. د یادونې ده چې که څه هم کولای 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 ښه پایله ترلاسه کړئ.

د دغه تحلیل لپاره لومړی د پروژې موخې 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.

ځانګړنې

عملياتي پلان جوړونه

د نیمګړتیاوو له یوې ژورې تجزیې او تحلیل وروسته باید لاندې عملياتي پلان جوړونې ترسره کړئ.

عملياتي پلان جوړونه څه ته وايي؟

عملياتي پلان یو پراخ او تفصیلي پلان دی چې د یو ټیم د ونډې څرنگوالي څخه یو روڼ انځور او سازماني موخو ته د لاسرسي لپاره ځانګه یا ډیپارټمنټ توضیح کوي. عملياتي 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 عملياتي پلان جوړونې موخه

د « عملياتي پلان » او « ستراتیژیک پلان » ترمنځ توپیرونو باندې پوهیدل مهم دي. ستراتیژیک پلان د سازمان لپاره د موخه ټاکلو، د موخو او موخو د تدوین او تعقیب

لپاره د یو زیات شمېر ستراتیژیو مشخص کول دي خو سازمان وکولای شي خپلو موخو ته ورسېږي. ستراتیژیک پلان د اړوندو بنسټونو لومړیتوبونو او موخو ته په پام سره د سازمان مدیریت لپاره یو عمومي 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 توپیرونه:

عملیاتي پلان	استراتیژیک پلان
• د ستراتیژیک پلان په تعقیب کې د سازمان له سرچینو څخه د استفادې لپاره یو ځانګړی پلان دی. • د هغو فعالیتونو او پېښو جزئیات دي چې باید د ستراتیژو د تطبیق لپاره په پام کې ونیول شي. • د سازمان د ورځني مدیریت لپاره پلان (یو کال) • عملیاتي پلان باید یو ستراتیژیک پلان ته له مراجعې پرته تدوین نه شي. • عملیاتي پلانونو کې هر کال د پام وړ بدلونونه راځي. • عملیاتي پروګرام د سازمان اجرائیه رئیس او یا کارکوونکو له خوا چمتو کېږي. • عملیاتي پلان په ستراتیژیک پلان کې شته د ستراتیژو 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 موخې تحقق ومومي.	• د سازمان مدیریت لپاره عمومي لارښوونې. • داسې ستراتیژۍ وړاندې کوي چې د سازمان د موخو په ترلاسه کولو کې کارول کېږي. • په اوږدمهاله کې د سازمان د رسالت تعقیب پروګرام (۳ - ۵ کاله) • یو ستراتیژیک پلان مدیریت ته دا وړتیا ورکوي څو یو عملیاتي پلان تدوین کړي. • ستراتیژیک پلان له تدوین وروسته په هر کال د پام وړ بدلون ته اړتیا نه لري. • ګډې دي او اړوند بنسټونه او بېلابېل ګروپونه یې په تطبیق کې ښکېل دي. • د عملیاتي پلان موخه په ستراتیژیک پلان کې مندرجو موخو او موخو ترلاسه کولو په برخه کې د کارکوونکو د دندو او مسوولیتونو د روڼ انځور وړاندې کول دي.

د عملیاتي پلانونو ډولونه :

د یو ځل لپاره ترې کار اخیستل کېږي:

پروژه: له ځانګړیو موخو، مهالوېش، بودجې او کیفیتي محدودیتونو سره یو ځلی فعالیت دی.

پروګرام: ورته موخو ته د لاسرسي په موخه په یوېل پورې اړوند له یوې پروژې څخه په پراخه کچه د فعالیت ترکیب دی.

ثابت پلانونه:

پالیسي: د سازمانی فعالیتونو د تنظیم لپاره د قواعدو ټولګه 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 ګامونه واخیستل شي او یا فعالیتونه په سمه توګه ترسره شي او عملیاتو، چلندونو او بهیرونو ته اشاره کوي. همدارنګه لاندې موارد تشریح کوي: څو ک کوم کار ترسره کوي، څه وخت بشپړېږي او سازمان څنګه پوهیږي چې پړاوونه بشپړ شوي دي. هغه ته همدارنګه د پروژې په هر پړاو کې له پرمختګ 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.

احتمالي 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 موخو 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 کېږي - په ځانګړې توګه په هغه ځای یا وخت کې چې پروژه په عملي توګه پیلېږي.

تحليل / ارزونه

څارنه او ارزونه دواړه د مدیریت پروسې برخې او د مدیریت کړنو د کنټرول لپاره دي. د ستراتیژیک کنټرول میکانیزم کې ښايي 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 کېدای 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 لومړنۍ ستراتیژي لوړې کچې ته د سرچینو د کارنده توب رسول دي. په ډېری سازمانونو کې دغه چاره د ټېټې کچې مدیرانو (لومړۍ کړښې) 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 پابښت باندې هم اغېز کوي. په دغه کچه کې یوه کوچنۍ تېروتنه او انحراف هم کولای شي سازمان له خپل موخه 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 موخو 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 لاسرسي کې ځانګړی ارزښت لري. همدارنګه ګټه اخیستونکي لپاره د کیفیت لرونکو خدماتو د وړاندې کولو په ملاتړ کې مرسته کوي. ښایي په سازمان کې د نوښت رامنځته کولو او پیاوړتیا، د همغږۍ پیاوړتیا او د بېلابېلو واحدونو او څانګو ترمنځ همکارۍ کې مرسته وکړي. په زیات احتمال سره به ګټه اخیستونکیو ته د زیات رضایت او ارزښت لامل شي.

څارنه

څارنه د هرې پروژې د عملیاتو اړوندو اطلاعاتو ټولګې د ورځنۍ او منظمې راتلونې څخه عبارت ده. په عمومي توګه د موخو 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 کوونکو د وړتیا پیاوړتیا.

څارنه یوه دوامداره دوره یي چاره ده چې د یوې پروژې یا پلان د طرحې په پړاو کې پیليږي. 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 شوی 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 متمرکز 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 بهیرني 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 موخو 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 څاروونکی باید واک او صلاحیت ولري ترڅو تر لاس لاندې کسانو ته امر / لارښوونه وکړي او تل د نورو

کارکوونکو د کار او اجرا آتو مسوولیت پر غاړه واخلي. دا یو مدیریتي اصل او د مدیریت یو له پنځو اصلي دندو څخه دی یعنې پلان جوړونه، سازمان ورکونه، د کارکوونکو تنظیم، رهبري او کنترول. ټولې پلان جوړونې، سازمان ورکوونې 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 شئ 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 وپوښئ: آیا په مدیریت کې کنترول او څارنه ډېره مهمه ده؟ هغوی به په قطعي توګه وایي چې هو.

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

ځینې نور مدیران وپریږي چې څارنه او کنترول وکړي او هرڅه کارکوونکو ته پرېږدي. حتی هر هغه څه چې ممکن وي، پېښ شي، نور یې کنټرولوي خو نه پوهیږي 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 وپوهیږي چې مناسبه څارنه او ارزونه د کارکوونکو 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 اوونیو 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 غوږ ونیسی او د خپلو غږیو په اړه شفاهي اطلاعاتو باندې باور وکړئ؟

داسې فکر مه کوئ چې پر تگ راتگ، د ټلويزیوني مدار بسته کمرو پر مټ د کارکوونکو 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 معنا 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 یاستی 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 واوسی څو اصلي عوامل چې باید ورته پاملرنه وکړئ، تشخیص کړئ.

کېدای شي له حده زیاته څارنه زیان لرونکې 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 کارکوونکو

له نيردې څارنه وکړئ او ورباندې زيات کنترول ولرئ، له ډېرو ستونزو سره به مخ شئ. کارکوونکي او ګارګران د بوختيا پر مهال تر هغه چې له خپل کار سره بلد نه شي، زيات کنترول ته اړتيا لري، خو له څه مودې وروسته، بايد باور وکړئ چې هغوی په خپل کار کې پاڅه شوي او بايد وېې منو چې لويان زياتې څارنې او کنترول ته اړتيا نه لري.

هغه مدير چې کنټرولي سيستم نه لري، د مسووليت او دندې پېژندنې د حس رامنځته کولو پر ځای بې ځايه هڅه کوي تر څو د ويرې او بدګماني په رامنځته کولو سره اوضاع کنترول او مديريت کړي. کره څارنه او کنترول ښايي په ځينو مواردو کې اړين واوسي، خو که دا ښکته راشي او د بريا پراوونه تر شا پرېږدي او په لنډ مهال کې تکرار شي، دا په مديريت کې د کنترول سيستم د نشتون نښه ده.

جزيات مه کنټرولئ:

په جزيي چارو کې ښکېل مديران سازمان، کارکوونکو او حتی ځان ته زيان رسوي او له دې بده دا چې هغوی خپل سازمان له ودې څخه پرېږدي. که د سازمان وده درته مهمه وي، يوه عاقلانه چاره چې کولای شئ ترسره يې کړئ، له شيبه په شيبه او ستومانوونکي کنترول څخه تېر شئ. د څارنې او کنترول مفهوم په اصل کې مديريت نه دی.

تصميم ټېټې کچې ته پرېږدئ، ځکه چې ستاسو له خوا تصميم نيول د ګروپ د ودې لامل کېږي. تصميم د امکان تر حده تر ټولو ټېټې کچې ته پرېږدئ.

هغه تېروتنې چې رامنځته کېږي، وېې منئ. له نورو سره د مسووليت وېش دا معنا لري چې تل چارې له پلان سره سمې پر مخ نه ځي. د خپلو هيلو په څرګندولو او د هغو وسايلو په ځانګړي کولو سره چې د سم کار لپاره لازمي دي وکاروئ. کاريګر له تېروتنو څخه پاک کړئ. له هغه وروسته « په مديريت کې د څارنې او کنترول سيستم » په طرحه کولو سره ځانونه له خطرناک کنترول څخه وژغورئ.

سنجش ولرئ

نه شې کولای هغه کارونه چې سم مو ترسره کړي، کنټرول 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 پسنلونو او د کاغذونو قیدکونو شمېر چې په کوچنۍ پروژه کې د پرمختګ کچې کولو لپاره کارول کېږي، د هغو د محاسبې په اړه فکر وکړئ. (آیا دا معقولېده؟ نه!)

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

په مدیریت کې د کنټرول طریقې

په مدیریت کې د کنټرول تګلاره دا ده چې لومړی وپوهیږو چې ستاسو اصلي موخه څه دی. وړاندېز کېږي چې خپل اصلي موخه ته د رسیدو لپاره وخت وټاکئ، له هغه وروسته دغه موخه ته پراختیا ورکړئ او د خپل ټیم او سازمان د بهیرونو او واحدونو موخه مشخص کړئ. ورپسې هغه موارد چې په مستقیمه توګه دغه موخه 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 میاشتني ودې بهیر څخه د ګرافونو په رامنځته کولو او داسې نورو کې استفاده وکړئ څو پرمختګ تحلیل کړای شې. په پراختیا سره خپل فعالیت لاپراخ کړئ او خپلې مناسبې نظریې او تبصرې له رسیداتو څخه سیستم ته وړاندې کړئ.

د موضوع راتلونې (جمع بندي)

ستراتیژیک پلان جوړول ښکارندوی تمرین دی، چې ټول اړوند بنسټونه وروسته او وړاندې او د ننه او بهر کتلو ته اړ کوي او ټولیز تفکر او تاکتیکي 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 کولای له سازمان سره د پرمختګ پر لور حرکت کې مرسته وکړي؛ تر څو چې په مهماله توګه راتلونکې پېښې او نوي واقعیتونه راڅرګند نه شي، یا د هغه سند په

توگه چې په مستقیمه توگه د سازمان په وده او تداوم پورې اړوند او د هغه لومړیتوبونه ګڼل کېږي. ستراتیژیک پلان جوړول یوازې هغه مهال بریا ته رسېږي، چې سازمان له دغې وسیلې څخه په ټولو کچو کې د کلني یا عملیاتي پلان، د سرچینو پابښت یا انسجام او همدارنګه واحدې پلان جوړونې او یا ډیپارټمنټ ته د سازمان ورکولو د وسیلې په توګه استفادې ته ژمن وي.

د سازمان فعالیت سنجولو او اړتیاوو ټاکلو لپاره باید له ستراتیژیک پلان څخه استفاده وشي. یو پلان چې په فکر کولو سره جوړ شوی وي، باید د نوښتونو، تنوع او پابښت لپاره زمینه برابري کړي، ځکه چې د سازمان لیدلوری بیانوي، راتلونکي په اړه هیله راتوکوي او هغه ځای تضمینوي چې یو سازمان غواړي په څو راتلونکو کلونو کې هلته واوسي. یو ستراتیژیک پلان د یو سازمان او اړوندو اصلي بنسټونو - استفاده کوونکو، ټولنو، کارکوونکو، رضا کارانو، رئیسانو، شریکوالو نا دولتي مؤسسو او د خصوصي یا دولتي سکتور همکارو مراجعو ترمنځ یو تړون ته زمینه برابروي - چې د ملاتړ پرمهال، د پالیسیو، خدماتو او ښه ژوندانه د کیفیت لامل کېدای شي. یو ستراتیژیک پلان جوړول په پلان کې د دوامداره کارنده توب لپاره د استفادې، پلټنې او بیا کتنې څخه د ډاډمنتیا لپاره څلور پړاويزه پروسه رامنځته کوي. دغه څلور پړاوونه عبارت دي له:

۱. خپرول، نهایی کول او تصویب.
 ۲. تطبیق، پلټنه، بیا کتنه او استفاده.
 ۳. د سرچینو پېژندنه، انسجام او له پلان څخه ملاتړ.
 ۴. څارنه، ارزونه او راپور ورکول.
- د ستراتیژیکي پلان جوړنې عمده موخه د لیدلوري، رسالت، ارزښتونو او موخو ټاکل دي چې باید لاندې پوښتنې ځواب کړي:
- اوس چېرته یو؟
 - چېرته باید واوسو؟
 - تشې څنګه ډکې کړو؟
 - څنګه له خپل پرمختګ څخه څارنه وکړو؟

د بنونیزو برنامه په اړه د کډونوالو نظریات

آغلې الهه بنايي، د موسسې رييسه
د افغانستان لپاره د تلپاتو مرستو سازمان
هرات ولايت

د افغانستان لپاره د تلپاتو مرستو سازمان يو ښځينه سازمان دی، چې په هېواد کې د ښځو د اقتصادي او ټولنيز وضعیت د ښه والي په موخه کار کوي. زموږ لید لوری په افغانستان کې د تلپاتو پرمختيايي مرستو وړاندې کول (په ځانګړي ډول د ښځو لپاره) دي.

د اکبرموسسې له خوا کومه ښونیزه دوره چې د هرات په ولايت کې دایره شوې وه، د غیردولتي موسساتو له اوسنیو ستونزو سره یې اړیکه درلوده. سربېره پر دې د اقتصاد وزارت د نوي تصمیم پر بنسټ غیرموسسات مکلف دي، چې خپلې نوې پروژې د تلپاتې پرمختيايي موخو سره سمې پلې کړي؛ د همدې لپاره دې ښونیزې دورې له موږ سره اغېزمنه مرسته وکړه. د ښونیزې دورې ټول هغه موضوعات په ښه ډول واضح شول، چې د ټولو لپاره د پوهې وړ و. په ډاډ سره ویلای شم، کوم څه چې موږ له دې ښونیزې دورې څخه زده کړل، له موږ سره یې د پروژې د مفکورې په ټاکلو، د پروپوزل په لیکلو او له تمویلونکو سره د اړیکو په جوړولو کې رغنده رول درلودلای دی، چې زموږ په سازمان کې به د مثبتو بدلونونو لامل وګرځي او کومې ستونزې چې زموږ په سازمان کې شتون لري هغه به تشخیص او د حل لپاره به یې لاس په کار شو.



ښځو ته د لاس اوښی کورس، د استقلال د حرفوی زده کړو مرکز

آغلې فاطمه فرید، د ښځو د حقوقو فعاله
د افغان مېرمنو شبکه
کابل ولایت

د افغان مېرمنو د شبکې په استازیتوب مې د اکبر موسسې په ښونیزه دوره کې ګډون کړی و. زموږ سازمان یوه داسې شبکه ده، چې د ښځو د حقونو په اړوندو چارو باندې بوختو سازمانونو لپاره کار کوي. د اکبر موسسې د ښوونیزې دورې په ترلاسه کولو پوهه شوم، چې دا ښوونیزه دوره ښايي د هغو وګړو لپاره ډېره ګټوره او موثره وي، چې د برنامه جوړونې، پالیسي جوړونې، دعوو، څارنې او ارزونې په چارو کې کار کوي. دې ښوونیزې دورې ګډونوالو ته دا زمینه برابره او دا وړتیا یې ورکړه، چې په مسلکي او حرفوي ډول د سازمان له شته ستونزو سره تعامل وکړي. دا ښونیزه دوره به له ما سره مرسته وکړي، چې د (SWOT) تحلیل په لار اچولو سره د ځوانانو د نقش په اړه د سولې په پروسه کې یو بشپړ پلان چمتو کړم. همدارنګه له دې برنامه څخه مې زده کړل، چې د پروپوزل لیکنې، د پروژو د ثبات او د تمویلونکو د پیدا کولو په برخه کې څنګه مرسته وکړم.



د ځوانانو کمیټه د "ځوانان د صلحي لپاره" تګلارې په اړه د بحث په اړه ده

بناغلی احمد کامران حکمتي، د خپرونو مسؤل
موسسه (Hand in Hand Afghanistan)
بلخ ولایت

زمونږ موسسه د افغانستان په لېري پرتو سيمو کې د بېوزلې د له منځه وړلو لپاره کار کوي. د اکبر موسسي دا ښونيزه دوره زمونږ لپاره ډېره ګټوره وه، چې ټول محتويات يې ډېر مهم او کليدي وو. په موسساتو کې ثبات، ستراتيژيک پلان او له مالي تمويلونکو څخه د مرستو د وړتيا پيدا کول اړين موضوعات وو، چې موږ له دې ښونيزې دورې څخه زده کړل. د تمويلونکو او د شته زمينو تجزيه او تحليل، د ستراتيژيک پلان پر بنسټ د پروژې طرحه کول زما لپاره ډېر مهم ښونيز موضوعات وو. اوسمهال د بلخ په ولايت کې د سولې او معيشت د غښتلتيا په اړه په يو پروپوزل کار کوم او خوښ يم کوم مهارتونه مې چې په دې دوره کې زده کړي وو د پروپوزل په ليکلو کې مې ترې کار واخيست.



په افغانستان کې د ښځو د تقويت په خاطر د مرغدارۍ د بستو وېشنه، د خلم ولسوالۍ

آغلې خديجه محمدي، د موسسې ريسه
د افغانستان لپاره د غوره راتلونکې سازمان
باميان ولايت

د افغانستان لپاره د غوره راتلونکې موسسه ډېری د اکبر موسسې په ښونیزو دورو کې ګډون کوي. زموږ د سازمان موخه د یوې پیاوړې ټولنې رامنځته کول دي، تر څو هره ښځه عدالت او انساني حقونو ته عادلانه لاسرسی ولري. دې ښوونیزې دورې له ما سره مرسته وکړه تر څو د خپل سازمان لپاره یو تلپاتې پلان جوړ کړم. اوسمهال کولای شم په ښه توګه تمویلونکي وپېژنم. د یادونې وړ ده، چې زموږ د دفتر ستراتیژیک پلان د همدې ښونیزې دورې د زده کړو په رڼا کې د بیا کتنې لاندې نیول شو. په دې وروستیو کې مو د ښځو د حقونو د غښتلتیا او په تصمیم نیولو کې یې د رول په اړه دوه پروپوزلونه (UNDP) او (UNHCR) ته وسپارل، چې په دې برخه کې دې ښوونیزې دورې له موږ سره ډېره مرسته وکړه. په عام ډول به تمویلونکو له موږ څخه ستراتیژیک پلان غوښته، چې زموږ دفتر به نه درلود له نېکه مرغه زموږ دا ستونزه هم په دې ښوونیزه دوره کې حل شوه. د یادولو وړ ده، چې موږ د تلپاتې پرمختیایي موخو سره کومه بلدتیا نه درلوده؛ خو اوسمهال کولای شو، خپل ټول فعالیتونه د یادو موخو په پام کې نیولو سره تنظیم کړو.



د ښځینه کارکوونکو لپاره د تصمیم نیونې او رهبرۍ سمینار د بامیان په ولايت

آغلې رحيمه، د څارنې مسووله، د معلولو وگړو ټولنيز مرکز (CCD) کابل ولايت

د (CCD) د موسسې بنسټيزه موخه دا ده، چې د بشري حقونو پر بنسټ د افغانستان په ښاري او کليوالو سيمو کې د معلولو وگړو ښوولې له منځه يوسي او هغوی ته له تبعيض پرته عزتمن ژوند برابر کړي. د مدني ټولنو د تلپاتې مدیریت په روزنيزه دوره کې ما ډېر نوي څيزونه زده کړل؛ د بېلگې په ډول: د سازمان مالي ثبات، د ستراتيژيک پلان جوړولو پروسه او د مالي سرچينو تمويل زما لپاره ډېر گټور موضوعات وو. کله چې مې د روزنيزې دورې موضوعات له خپلو همکارانو سره شريک کړل، د بشري منابعو څانگې تصميم ونيو، ترڅو د سازمان د پياوړتيا، کمزورتيا، شته زمينې او گواښونه په نښه کړي؛ نو د (SWOT) تجزيه او تحليل يې ترسره کړ. د (SWOT) له تجزيې او تحليل وروسته CCD موسسې وکولای شول، چې A-SDGs د افغانستان د پرمختايي موخو پر بنسټ خپل فعاليتونه يا لنډ مهالې او اوږد مهالې موخې تنظيم کړي؛ لکه ۴ موخې د روزنې د کيفيت لپاره، ۳ موخې د روغتيا او سوکالۍ لپاره او ۱۰ موخې د نابرابرۍ د کچې د راټيټولو لپاره په پام کې ونيول شوې. اوسمهال د معلولو وگړو ټولنيز مرکز CCD د کابل په ښار کې د منازعاتو او سولې د څېړنې تر سرليک لاندې يو پروپوزل (DFID) ته وسپاره، چې د افغانستان د تلپاتې پرمختايي موخو له (۱۶ موخې) سره سمون کوي. د يادولو وړ ده، چې د ثبات پلان ليکل ډېره مهمه موضوع وه، چې ما وکولای شول د مدني ټولنو د تلپاتې مدیریت له روزنيزې دورې څخه يې زده کړم.



په ټولنه کې د معلولو وگړو د نقش په اړه د پوهاوی برنامه (CCD)

آغلې بسمينه، د څارنې مسؤله
د زرغونو ځمکو پرمختيايي موسسه (GLDO)
پکتيا ولايت

د زرغونو ځمکو پرمختيايي موسسه (GLDO)؛ يوه غير دولتي موسسه ده، چې د بهرلو او محرومو وگړو لپاره کار کوي ترڅو د بهرلو او نابرابرۍ کچه د يوې نوښتيزې کړنې پر بنسټ راټيټه کړي. ما په خپله له دې ښوونيزې دورې څخه ډېر نوي موضوعات زده کړل؛ د بېلگې په ډول: د نړيوالو بنسټونو، خبريه بنسټونو، سفارتونو، شرکتونو، بنسټونو، له بانکونو څخه د غير دولتي موسساتو د مالي سرچينو تمويل د يادونې وړ دي. دې ښوونيزې دورې له ما سره مرسته وکړه ترڅو د خپلې موسسې د کمزورتيا ټکي پيدا او هغه د غښتلتيا په ټکو بدل کړم. د دې سربېره د دې ښوونيزې دورې په مرسته موږ وکولای شول، د مالي سرچينو د ترلاسه کولو لپاره د پاليسيو او اعلاميو په څېر چې کوم شرايط اړين وو، هغه بشپړ کړو.

له دې ښوونيزې دورې وروسته زموږ دفتر يوه موثره مالي ستراتيژي تدوين کړه، چې د هغې پر بنسټ موږ وکولای شول، له رحيم گردېزي خصوصي شرکت سره د پروژې د پلي کولو اړوند يوه ښه عايد لرونکې اړيکه ولرو.



د ولور په اړه د عامه پوهاوي ورکولو برنامه (GLDO)

آغلې ناديه، عملياتي مديره
د افغانستان د عامه مرستو د همغږۍ اداره (AGHCO)
ننگرهار ولايت

د افغانستان د عامه مرستو د همغږۍ اداره (AGHCO) يوه سيمه ييزه غيردولتي موسسه ده، چې په ۱۹۹۱ کال په افغانستان کې د بېړنيو حالاتو، بشردوستۍ، بيارغونې او په پرمختيايي فعاليتونو کې د مرستې او معافيت چمتو کولو لپاره رامنځته شوې ده. له دې برنامې څخه موږ په افغانستان کې د پروژې لپاره د نظريې د غوره کولو، د پروژې د نظري پراختيا، د تمويل د زمينو، ستراتيژيکو پلانونو او د افغانستان له دوامدارو پرمختيايي موخو سره يې د پلي کولو په څېر د مدني ټولنې د سازمانونو د دوامدار مدیریت په اړه ډېر څه زده کړل. د ستراتيژيک پلان کولو برخه زموږ لپاره په رښتيا سره هم ډېره معلوماتي او ګټوره وه. په دې برخه کې موږ د SWOT د تحليل، د موخو د ټاکلو، د ستراتيژۍ، کاري پلان او څارنې په اړه ډېر څه زده کړل. له برنامې وروسته موږ وکولای شول، خپل تنظيمي جوړښت ښه تنظيم کړو؛ يعنې دا چې کوم ډول فعاليتونه بايد ترسره شي، د کومې موخې لپاره او څوک به يې ترسره کوي، کله او چېرې به ترسره کېږي، د اندازه کولو او د ملاتړيزو فعاليتونو واحدونه کوم دي، موږ څرنگه څارنه وکړو او لګښت به يې څومره وي؟ په پای کې کولای شم ووايم: زموږ دفتر د دې ظرفيت تر لاسه کړ، چې د خپلو پروژو لپاره جامع او هر اړخيز کاري پلان رامنځته کړي.



د ښوونې او روزنې په اړه د عامه پوهاوي د ورکولو برنامه (AGHCO)

ښاغلی کریم الله مبارز، د پروژې مسؤل
د محمد بن رشید المکتوم بنیاد (MBR)
کندهار ولایت

د محمد بن رشید المکتوم بنیاد (MBR) له جنګ څخه اغېزمنو بې ځایه شوو وګړو ته د کمپ جوړونې، د بشردوستانه، کرنیزو، ژمنیو او فصلی مرستو، د مسجدونو د ودانولو، پاکو او صحي اوبو ته د لاسرسي، د ښوونې او روزنې د چارو د برابرولو لپاره ژمن دی. کابو ۵ کاله کیږي، چې زه د MBR له دفتر سره کار کوم. ددې ښوونیزې دورې له بشپړولو سره مې د اړینو موضوعاتو او د افغانستان د تلپاتې پرمختیایي موخو په اړه معلومات ترلاسه کړي دي. سربېره پر دې زه ډېر لېوال وم، چې یو تمویلونکی څرنګه پیدا کړم او د تمویلونکي د پیدا کولو په معیارونو مې ځان پوهول غوښتل. اوسمهال کولای شم اوسنی وضعیت او د پروژې د پام وړ نیمګړتیاوې تجزیه او تحلیل کړم او کولای شم فعالیتونه له A-SDGs سره منطبق کړم. زه په دې هڅه کې یم، چې یوه پروژه (پاکو اوبو ته د ټولو لاسرسي او مدیریت) تر سرلیک لاندې چې د افغانستان د تلپاتې پرمختیایي موخو شپږمه موخه هم ده د UNICEF ادارې ته وړاندې کړم او په راتلونکي کې هڅه کوم، چې زموږ د بنسټ ټول فعالیتونه له تلپاتې پرمختیایي موخو سره برابر وي.



په کندهار ولایت کې د کرنې او اوبو لګولو په برخه کې له لمړیزې انرژۍ څخه ګټه
اخیستنه. (MBR)

ښاغلی حکمت الله، د پروژې مسؤل، د ښونې او روزنې پراختیایي ټولنه (DELTA) کندهار ولایت

د DELTA موسسې بېلابېلې پروژې د ښوونځیو د بیا رغونې، د کلینکونو، پلونو، سړکونو، د کانالونو د پاک کاري، کارېزونو، د ژورو څاه ګانو او د اوبو د وېش په برخه کې پلي شوي دي. د DELTA د دفتر په استازیتوب د پروژې د سوپروایزر په توګه می د ACCSI پروژې په ښونیزه دوره کې ګډون کړی و. دې ښوونیزې دورې له موږ سره د سټراټیژیک پلان، د افغانستان د تلپاتې پرمختیایي موخو، د ډونر موندنې د معیارونو، د نیمګړتیاوو د پېژندنې او نورو اړینو موضوعاتو په زده کړه کې مرسته وکړه. له ښوونیزې دورې څخه وروسته مې له خپل ټیم سره یوځای د دفتر د کمزورتیاوو، غښتلتیاوو، ګواښونو او شته زمیڼو د ټکو د موندنې لپاره (SWOT) تحلیل ترسره کړ. په پایله کې مو د کمزورتیا ټکي وپېژندل، چې له امله یې زموږ د څارنې پروسه په سمه توګه نه ترسره کېده؛ نو ځکه د ځینو پروژو پایلې هم د قناعت وړ نه وې. موږ په دې پوه شو، چې د ګټه اخیستونکو او تمویل کوونکو پر وړاندې مو خپل باور او کیفیت له لاسه ورکړی. موږ اوسمهال د خپلې موسسې د پروژو د څارنې او ارزونې په موخه یوه جلا څانګه رامنځته کړه او دا ټیم د ورځینو، اونیزو، څلور میاشتینو او کلنیو پروژو د فعالیتونو د ارزونې مسؤلیت پر غاړه لري. د څارنې او ارزونې د یو ټیم شتون په راتلونکې کې مرسته کوي، چې د پروژو په برخه کې ځواب ویلو او رویتیا ته لا ښه والی ور په برخه کړو.



د کندهار ولایت د اوبو لګونې د کانالونو رغونه (DELTA)

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

- TYPES OF PROJECTS IN PROJECT MANAGEMENT
<https://www.sinnaps.com/en/project-management-blog/types-of-project>
- From project idea to project proposal
<http://www.migration&development.org/en/content/project-idea-project-proposal>
- Identification of New Project Ideas
<http://deza-pcmlernbuch-۲.prod۲.lernetz.ch/module-۲-en/۲%۲۰Identification%۲۰of%۲۰New%۲۰Project%۲۰Idea%۲۰S>
- What is a Work Plan?, proposalsforNGOs
<https://proposalsforngos.com/what-is-a-work-plan/>
- How to ensure sustainability?, fundsforNGOs
<https://www۲.fundsforngos.org/featured/how-to-ensure-sustainability/>
- Project Cycle Management, networklearning.org
<https://networklearning.org/index.php/ngo-skills/organizational-management/۱۳۳-project-cycle-management>

پای

دغه روزنيز کتاب د افغانستان د بشري مرستو د پروگرامونو د مديرانو د روزنيزو دورو پرمخ بيولو او تنظيم لپاره چمتو شوی دی.

د افغانستان د مدني ټولنې د نوښتونو ملاتړ (ACSSI) پروژه د ۲۰۱۳ کال په مارچ مياشت کې د «Peace Winds Japan»، AAR Japan او د «Japan International Volunteer Centre» موسساتو په همکارۍ او د ياد هېواد د بهرنيو چارو وزارت په مالي مرسته پيل شو. د دغې پروژې موخه د همغږۍ، وړتيا لوړونې، روزنې او زده کړې له لارې ولايتونو او ولسواليو ته د خدماتو د پراختيا په موخه د مدني ټولنې فعالانو د فعاليتونو د پياوړتيا لپاره د افغانانو له حقونو څخه د ملاتړ او اساسي اړتياوو ته د کارنده رسيدنې لپاره د وړتيا لوړونه ده.

