

د افغانستان د مدني ټولنې د سازمانونو پايدار مدیریت

د افغانستان د مدني ټولنې د نوښت ملاتړ پروژه
د افغانی او جاپانی مدني ټولنو ګډون

پيليزه وينا

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 « Japan International Volunteer Centre » او د AAR Japan ، «Peace Winds Japan» په همکارۍ او د ياد هېواد د بهرنیو 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 له پاره د افغانانو له حقونو څخه د ملاتړ او اساسي اړتياوو ته د کارنده رسيدنې له پاره د وړتيا لوړونه ده.



د افغانانو لپاره د بشري او پرمختيايي مرستو د همغږۍ اداره



د نادولتي افغاني مؤسسو د همغږۍ اداره (ANCB)



د افغانستان سويل لويديز او بلوچستان د همغږۍ مؤسسه



外務省

Ministry of Foreign Affairs of Japan

فهرست

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

معرفي:

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 غږيو 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 غږيو او همدارنگه د بين المللي مؤسسو، د ملگرو ملتونو سازمان او نورو بسپنه ورکونکيو مؤسسو ترمنځ په فعاليتونو کې همغږي رامنځته کړي.

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

د افغانستان سويل لويديز او بلوچستان د همغږۍ 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 غږيو 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 بي) 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 دوران مديريت؛
- ۳- څارنه او ارزونه؛
- ۴- د بشري سرچينو مديريت؛

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

لومړی بیلګه

د پروژې د مفکورې پراختیا او د تلپاتې پراختیا موخې

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

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

پروژه څه شی ده؟

په پروژه کې یوه مشخصه او سازمان شوې هڅه شامله ده چې له ستونزو، اړتیاوو، غوښتنو یا نارامه کوونکيو سرچینو سره د مخ 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 کولی 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 لرونکيو پلانونو له ټولګې او ځینې وختونه له تړلو کارونو څخه عبارت دي چې د لګښتونو، سرچینو او نورو محدودیتونو په پام کې نیولو سره باید په ټاکلي وخت کې تطبیق شي. کار باید ټاکلي هدف ته د رسیدو لپاره ترسره شي. پروژه همدارنګه مشخصې پایلې ته د رسیدلو لپاره د انېوت (بنسټونو) او لاسته راوړنو (اوتېوت) د لازمي شاخصونو ټولګه هم تعریفولی شو.

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

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

د پروژو ډولونه¹

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 تمويل د سرچينو له مخې:

- عامه: د دولتي مؤسسي له خوا تأمينيږي/ 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.

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

د پروژې د محتوا له مخې:

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

د پروژې لپاره تر ټولې ښې مفکورې ټاکل²

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 کولی 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 راتلونکيو تطبيقي شريکانو، د دولت يا نورو تمويلونکيو له لورې. ځينې وختونه له ځانګړيو انديښنو لرونکي کسان دولتي ادارو يا نادولتي مؤسسو ته مراجعه کوي. په ځينو مواردو کې نادولتي مؤسسې ستونزې تشخيصوي او د پروژې د نوي تفکر په ترسره کولو کې د عمل نوښت په لاس کې اخلي.

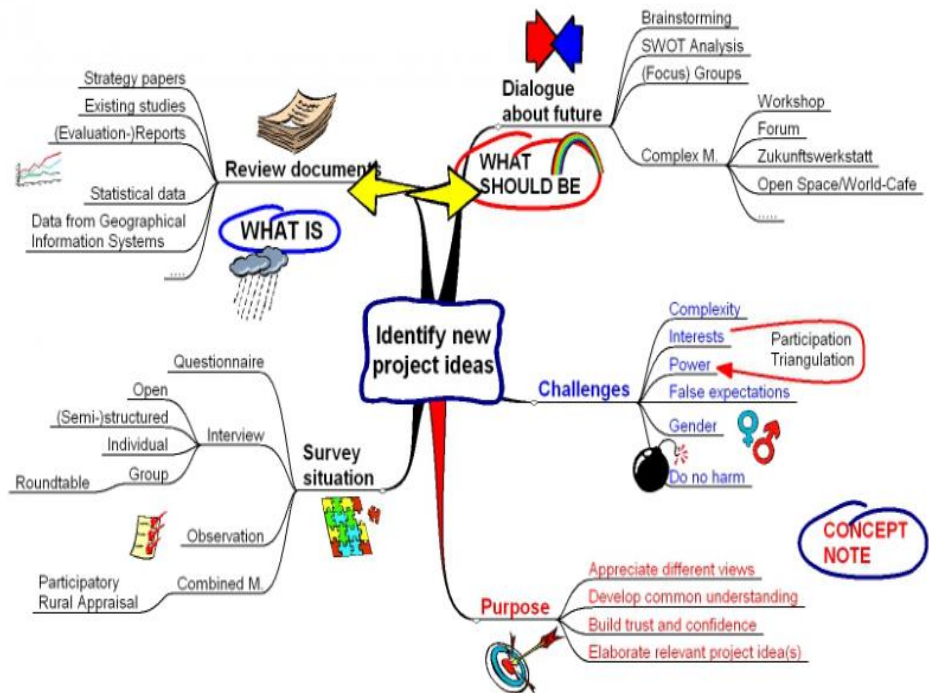
² <http://www.migration4development.org/en/content/project-idea-project-proposal>

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-pcmlernbuch-3.prod2.lernetz.ch/module-2-en/2%20Identification%20of%20New%20Project%20Ideas>

^۴ <http://deza-pcmlernbuch-3.prod2.lernetz.ch/module-2-en/2%20Identification%20of%20New%20Project%20Ideas>

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

د پروژې د نوښت مفکورو د ارزونې لپاره کلیدي معیارونه د اړوندو بنسټونو له غوښتنو، سیمه ییز مالکیت، او له اړوندو ملي پرمختیایي موخو سره په همغږۍ او همدارنګه د تمویلونکيو او تطبیقوونکيو 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 هدف 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 هدف ترلاسه کولو لپاره هم مهم ګڼل کېږي.

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

- ستونزو ته واقعي رسیدنه؛
- واقع بینانه اهداف او فعالیتونه ولری؛
- ډاډ ترلاسه 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

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/ قدمې

۱) لارښوونې په کره توگه مطالعه کړئ:

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

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

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

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

⁵ <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 شریکبانو پېژندل او له هغوی سره خبرې اترې

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

II. د تحلیل پړاوونه/ قدمې

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

- د اړتیا سنجونې اقدام
د یو سازمان تجربه مهمه نه ده چې څومره ده، د هرې پروژې د پیل ټکی باید د اړتیاوو د ارزونې او د وضعیت د تحلیل پر بنسټ وي. د پروژې له طرحې مخکې د ترسره شویو اړتیاوو د نه ارزونې له امله ډېری 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 ګټه اخیستونکي ګروپ اړتیاوې:

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

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

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

• د وضعیت تحلیل: تاسو باید همدارنګه شته وضعیت او د پروژې د تطبیق په ساحه کې پرمختیا تحلیل کړئ. د پروژې طرحه او ډیزاین به د لاندې بهرنیو اغېزو لاندې راشي: جغرافیه، بیخ بنسټونه، اقتصاد، 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.

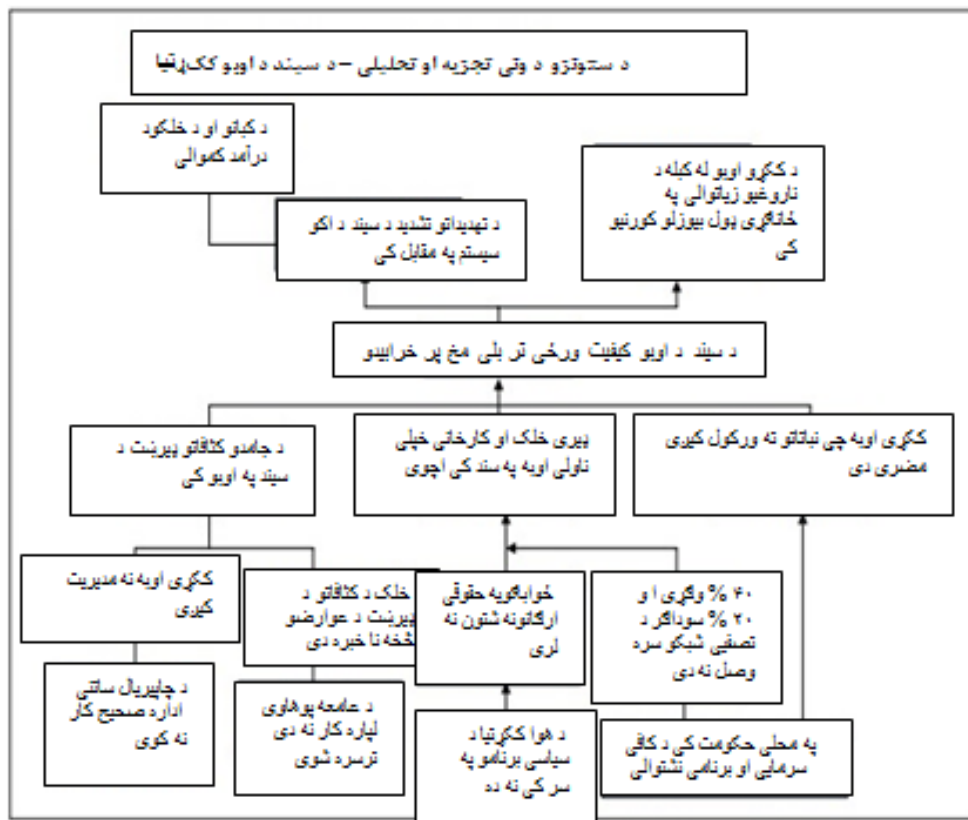
• د ستونزې پېژندنه - په هره ښه چې ستونزه تعریفوئ، د مطرحه حل لارو اړخونه وټاکئ، له همدې امله له ستونزې څخه د څرګند تعریف بیانول مهم دي.

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

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

د ستونزی د ونی د ترسیم طریقه (problem tree)

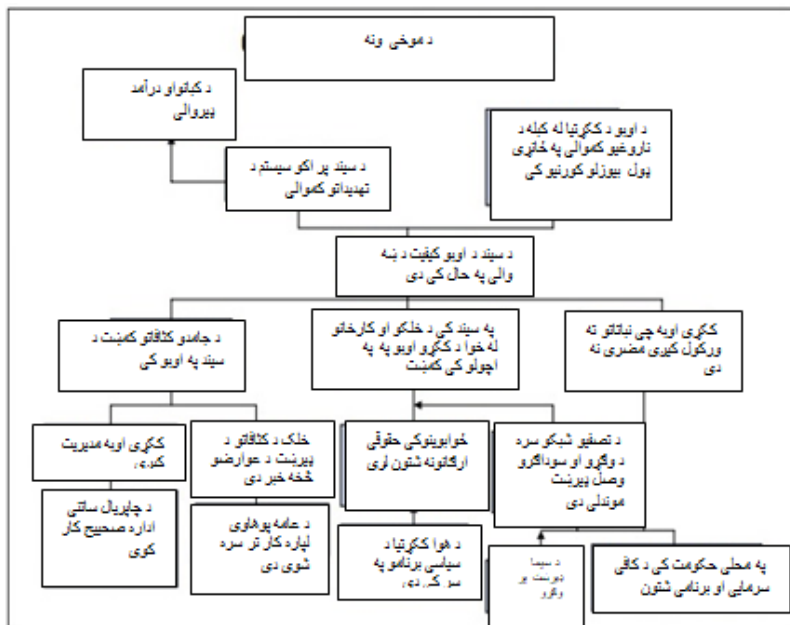
د ستونزی د ونی رسمول یو ډله ایز کار دی . د ستونزی، پایلو او عواملو د لیکلو لپاره د کاغذ پاڼو ته اړتیا ده. لمری ګام: په لمری ګام کی د ټولو ستونزو په اړه فکر وشي او پاک نویس دی شی . دویم ګام: د راټولو شویو ستونزو څخه کلیدی ستونزه چی نوریی ستونزی یی زیږولی انتخاب کړی. دریم ګام: هغه ستونزی چی د اصلی ستونزی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



شکل ۳: د ستونزې د ونې نمونه ۷

د موخو او هدفونو ټاکل

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



• د ستراتیژیو په اړه تصمیم نیونه

د یوې پروژې د بریا لپاره اړینه ده خو هدف ته د رسیدو او له ستونزو سره د مقابله لپاره تر ټولو مناسبه او عملي ستراتیژۍ په پام کې ونیول شي. د ستراتیژۍ غوروي په اړه له ځانه لاندې پوښتنې مطرحه کړئ.

• خرنګه نوښت لری؟

ستونزی ته د رسیدو لپاره د اوسني حل لاری په توګه د پروژې د ارزښت زیاتوالی څه دی؟

آيا 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 پایلو ته په پام سره د ګټه اخیستونکي ګروپ او زموږ د ټولنې لپاره مطلوبې دي؟

- آیا د ماموریت پر مټ و د اړوندو بنسټونو مهم لومړیتوبونه او زموږ د غونډې موخې مطابقت لري؟

- آیا له فرهنگي اړخه حساسه ده او آیا سیاسي چاپیریال د دا وړ اقدام لپاره مناسبې دي؟
- آیا د جنسیت په اړه حساسې 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 ټکې په دوام پورې اړه لري. څرنگه چې د دغه سند په پیل کې مشخصه شوه، ستاسو پروژه یو ستر هدف ته د رسیدو لپاره د یو لړ اقداماتو په لړ کې یو ګام دی او د ورکړې او منظوری په صورت کې د هغوی د بودجوي تمویل دوام د تمویلونکي له خوا نه تضمینېږي. له همدې امله باید ستاسو د فعالیت پایښت په کره توګه وارزول شي او په پروپوزل کې مو هم منعکس شي. د پروژې د لاپایښت 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 مشارکي 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 سیسټمونو کې ادغام؛ یا
- د مهارت / روزنې پرمختیا.

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

له پخواني تحلیل سربېره، اوس باید د احتمالي خطرونو په اړه فکر وشي: بهرني لاملونه چې په بالقوه ډول کولی شي پروژه له خطر سره مخ کړي او د پروژې مدیریت له کنټروله بهر کړي یا 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 راټیټولو لارو چارو یا څرنگوالي په اړه کره تحلیل وکړئ: ښايي 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 ښايي 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 توگه کوم بهرني لاملونه په ټاکلي وخت د پروژې پایلو ته د لاسرسي پر وړتیا اغېز کوي؟

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

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

- د خطر مدیریت لپاره کومې لارې چارې لرو؟

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

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

مسوولیت	د مالي خطر مدیریت استراتیژي	د احتمالي خطر سطحه	پایلې	احتمالي خطر
د پروژې تم	د پروژې په اتمه د قوانو سیاسي اجزاو ګډون	منځنی	نوي حکومت د پخواني حکومت ټولې طرحي رنوي	د حکومت بدلون

۵۰ شکل: د خطر تحلیل جدول^۶

III. د پلان جوړونې پړاوونه / قدمې

- د اجرا آتو / فعالیتونو د پلان چمتو کول

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

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

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

• د منطقي چوکاټ جدول چمتو کول (لاگ فریم)

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

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

• د کاري پلان بشپړول

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

• د بودجې چمتو کول:

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

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

• د معیارونو بیا کتنه

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

د تمویل له فرصتونو سره د پروژې د مفکورې مطابقت:

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

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

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

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

د ۲۰۳۰ کال لپاره د ټاکل شوېي اجنډاء هدفونو ته د افغانستان لاسرسي لپاره هڅې د دولت، مدني ټولنې، خصوصي سکتور، د ځوانانو ټولنې، اکاډميو، ملګرو ملتونو سازمان او بين المللي شرکانو سره ګډې همکارۍ ته اړتيا لري. په دې کې د پايښت وړ پرمختيا هدفونو (SDG) ترلاسه کولو په ټولو پړاوونو کې د ونډه والو او نادولتي مؤسسو فعال او له مفهومه ډک مشارکت شامل دی.

د پايښت وړ پرمختيا هدفونه کوم دي؟^۷

د پايښت وړ پرمختيا هدفونه (SDG) چې د نړيوالو موخو په توګه هم پېژندل کېږي، د بې وزلۍ پايله رسولو، د ځمکې کرې د ساتنې او همدارنګه له سولې او سعادت څخه د ټولو د برخمنتيا له پاره د نړيوالو بلنه ده.

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

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

⁷ <https://sdgs.gov.af/>

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

د پايښت وړ پرمختيا هدفونه (SDGs) کوم دي ؟



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

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

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

د پایښت وړ پرمختیا – افغانستان – په ملي چوکاټ کې

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

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

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

دويمه بيلگه

بيلگه مالي مرستو ته د لاسرسي لپاره وړتيا

مالي مرستو ته د لاسرسي لپاره وړتيا

ډېری نادولتي مؤسسې د تمویلونکيو په بودجې پورې تړاو لري او تمویلونکيو د لومړيتوبونو د دوامداره بدلون يا د هغوی د اړتيا 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 وړتيا ټول پړاوونه، د بودجې غوښتنې لپاره د تمویلونکي الزاماتو تحقق او مطابقت وټاکي.

تمويل / مالي مرسته څه ده؟

مالي مرسته/ تأمین هغه فعالیت ته اطلاقيږي 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 تمويل سرچینې

نادولتي مؤسسو لپاره د تمويل عمده سرچینې

آیا له تمویلونکي سره شراکت او د تمويل/ مالي مرستو فرصتونو په لټه کې یاستی؟

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

❖ متعارفې سرچینې هغو سرچینو ته ویل کېږي چې په عمده توګه موجودې او د

تمويل پر بنسټ وي.

❖ غیر متعارفې سرچینې هغه موارد دي چې په کې د سازمانونو لپاره د ځایناستو

مرستو راتلولول هم شامل دي.

دوه يا څو اړخيزې مرستې تر ټولو سترې مالي سرچينې دي چې له پنځوسو کلونو څخه زياته موده کې ليدل شوي دي. دغه ډول مرستې د پرمختلليو بهرنيو هېوادونو د دفترونو يا د څو اړخيزو سازمانونو له لارې چې د بېلابېلو هېوادونو لکه د ملګرو ملتونو سازمان، نړيوال بانک، د آسيا پرمختيايي بانک او داسې نورو له خوا رامنځته شوي، سرچينه اخلي. دغه سازمانونه د بې 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 تزريق 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 مؤسسې / بنسټونه / بين المللي سازمانونه دي چې ډېری يې په خصوصي توګه اداره کېږي او نه يوازې له مالي بلکې له تخنيکي اړخه هم د ځايي نادولتي مؤسسې په تجهيز کې ښه تمرکز لري. په هغو هېوادونو کې چې اقتصادي وده يې د خصوصي سکتور په رول او شتون سره ترسره کېږي، نادولتي مؤسسې هم هغوی ته د بودجې د اصلي سرچينې په توګه ګوري. همدارنګه د شرکتونو داسې بين المللي ګروپونه هم شته چې د شرکت ټولنيز مسووليت (CSR) مساوات، پياوړتيا، ټولنيز عدالت او پرمختيا د خپل کار په 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 کولی 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 نارودلي مؤسسو تمويل

نارودلي مؤسسې د بېلابېلو مراجعو لکه انفرادي تمويلوونكيو، بنسټونو، شريكبانو او دولتونو په مالي سرچينو پورې تكيه لري. ډېری هغه څه چې يوه نارودلي مؤسسه يې ترسره كولى يا نه شي ترسره كولى، په هغې مرجعې پورې تړاو لري چې پيسې ور څخه ترلاسه كوي او د نارودلي مؤسسې په كارنده توب او بې پرېتوب د پام وړ اغېز كوي. ډېری نارودلي مؤسسې د خپلو فعاليتونو لپاره دغو مالي سرچينو پورې تړاو لري. په اقتصادي اغېزناكيا كې په ځانگړې توگه د مالي مرستو موضوع ننگوونكې ده. په دې برخه كې د نارودلي مؤسسو مالي مرستو او د هغو د سرچينو د اغېزو څرنگوالى د دغو مؤسسو پر كړنو ارزول شوي دي.

۱. انفرادي تمويلوونكي:

كيدى شي وگوري د نارودلي مؤسسو د ملاتړ اصلي سرچينې واوسي - نه يوازې د پياوړي اقتصاد لروونكي هېوادونه يا هغه چې د عايد لوړه كچه لري. تمويلوونكي د خصوصي

پيسو ستره برخه ځانته ځانگړې کوي. هغوی کيدی 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 (تمويلوونکيو) ته د رسيدو له پاره مهم ټکي

- انفرادي تمويلوونکي ته د غوښتليک وړاندې کولو لومړی گام، د کورنۍ، دوستانو، ځايي خلکو، پخوانيو گټه اخيستوونکيو 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 تمويلوونکيو 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 ليوالتيا لري، اړېکه ونيسئ. که چېرې له دغو کسانو څخه مرسته وغوښتل شي، په احتمالي توگه به در سره مالي مرسته وکړي.
- د انفرادي ټولگنو د هدف 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 کيږي. بنسټونه د ملاتړ په موخه د عملي، روزنيزو، فرهنگي، مذهبي يا نورو اهدافو لپاره خيرييه 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 کولی شي له نادولتي مؤسسو څخه ملاتړ وکړي او سرچينې ورته چمتو کړي.

دولت:

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

په افغانستان کې د ملي او بین المللي تمویل سرچینې

په افغانستان کې د نادرولتي مؤسسو لپاره د مالي مرستې اصلي سرچینې مالي تمویلونکي دي. دغه تمویلونکي کیدی 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 نادرولتي مؤسسو خصوصي بودجې (لکه هر هېوادوال)
- د ملګرو ملتونو سازمان: (لکه: یونیسف، د بلیو ایف پی، یو این ایچ سي آر)

څنګه کولی شو تمویلونکي ومومو؟

دا یوه عمومي پوښتنه ده. نادرولتي مؤسسه اړتیا لري څو د مالي مرستو له لارې خپل ماموریت او ارزښتونه وساتي. پروګرامونه او پروژې تطبیق کړي، د راتلونکیو 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 نادرولتي مؤسسو د تمویلونکيو د تشخیص او پلټنې اړه د مرستې لپاره د اغېزناکو او عملي وړاندېزونو ټولګې وړاندې کوي.

د تمویلونکيو پېژندنه

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

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

(a) شرطپاڼه (د دندو لایحه)

که چېرې غواړئ د پروګرام د مدیر په توګه مالي سرچینې راجلب کړئ، باید په هېواد کې دننه یا نورو بین المللي هېوادونو کې د خپل پروګرام بالقوه تمویلونکي وپېژنئ. د بالقوه تمویلونکیو د تشخیص لپاره مهمه ده څو خپل پروګرام بېلابېلو مراجعو، مؤسسو، سفارتونو او څو اړخیزو مراجعو ته وړاندې کړئ او هغه تمویلونکي تحلیل او تشخیص کړئ چې ستاسو له مؤسسې سره ګډ ماموریت لري او د پروګرام تمویل ته مو چمتو دي. دغه فعالیت ته د تمویلونکیو نقشه اخېسته وایي. د نوي پروګرام له تدوین وروسته، د پروژې مفکوره هغو تمویلونکیو ته واستوئ چې د تمویلونکي د نقشي اخستې په اړه یې خپله لیوالتیا 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 شریکېانو سره خبرې وکړئ. د بېلګې په ډول هغه کسان چې په دولت یا پوهنتونونو کې کار کوي ښايي دغې موضوع ته د رسیدو لپاره له بېلابېلو تمویلونکیو سره بلند واوسي.

(c) د اوسنیو تمویلونکیو افکار ولولئ:

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

(d) له انټرنیټ نه استفاده وکړئ

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

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

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

- ✓ آیا د تمویل بودجه ستاسو د 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 تمویلونکيو لومړیتوبونه ستاسو له کار سره همغږي دي؟ ځینې تمویلونکي پراخې ګټې لري چې بېلابېلې موضوع ګانې رانغاړي. په داسې حال کې چې ځینې نور محدود تمرکز لري. له دې سربېره د یو تمویلونکي اعلان شوي لومړیتوب ته ګوري، نادولتي مؤسسو او تمویل شویو پروژو ته کتنه وکړئ. دغه اطلاعات باید د تمویلونکيو په ویب سایټونو کې وي او له تاسو سره مرسته کوي 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 کارکوونکيو نومونه چې ستاسو په جغرافیه کې فعال دي، ومومئ.
- که په ویب سایټ کې لاندې اطلاعات نه وي، کولی شئ د تېلفوني اړیکې یا برېښنالیک له لارې له تمویلونکي څخه پوښتنې مطرحه کړئ.

له تمویلونکي د سره اړیکو او خبرو لپاره مهم ټکي

له تمویلونکيو سره د رښتینو اړیکو ټینګولو او د خپلو چارو په ترسره کولو کې د هغوی د شریکولو په موخه یې تر اغېزې لاندې راوستلو لپاره څو د دې کار یوه برخه واوسي، لازمه ده څو ورسره اړیکه ونیسئ. په دې معنی چې تاسو هڅه کوئ څو له کار څخه مو هغوی ته څرګند پیام ورسوئ څو ستاسو له کار سره لیوالتیا پیدا کړي. له تمویلونکي سره د اړیکو ټینګولو لپاره د پیاوړي پروګرام درلودل مهم دي. له هغه سره د «بحث» لپاره د خپل ځان په اړه فکر وکړئ. ستاسو هدف د بحث او خبرو اترو پر مټ په بېلابېلو طریقو سره د مکالمې ټینګول دي. کولی شئ د تېلفون له لارې اړیکه ونیسئ، لیکلي 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 کولی 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 تمویلونکيو پېژندل عملي نه وي، په همدې دليل د تمویلونکيو معلوماتو ته منظم او آسانه لاسرسي ډېر مهم دی.

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

له تمویلونکيو سره متمرکز اړېکو پنځه اصله:

ستاسو او تمویلونکيو ترمنځ هره اړېکه بايد د اړېکو پر ټینګښت متمرکز وي. کله چې د اړېکو ستراتیژۍ پروګرام طرحه کوئ، دغه ټکي په پام کې ولرئ خو یوځلي تمویلونکي په دايمي ملاتړو بدل کړئ:

1. په وخت او دوامداره اړېکې

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

2. شخصي واوسئ او چلند وکړئ!

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

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

3. ستاسو د پيام رسولو لپاره د ملاتړو راټوليدل

ټول هغه پيامونه چې تمويلوونكيو 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 کولی شي د خپل سازمان د تعريف لپاره ورته بلنه ورکړي.

4. ماموريت ته مو د لاسرسي څرنگوالی څرګند کړئ!

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

5. قدر پېژندونکی واوسي!

تمويلوونکي ستاسو د ماموريت ترسره کول ممکن ګرځوي. هدف مو بايد د هغوی ارزښت وښيي او له تمويلوونکيو 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 الزمات دي چې له نادولتي مؤسسو سره د مالي مرستې د لاسرسي په وړتيا کې مرسته کوي:

(۱) اسناد

(۲) اعلاميې

(۳) پاليسي / لارښودونه

1. اسناد

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 کيدی شي:

- سازمان ولې رامنځته شوی، موخې او هدفونه يې؛
- د سازمان اصلي بنسټ جوړوونکي او اصلي اړوند بنسټونه څوک دي، څوک بايد د هغه له کار څخه ځکه پورته کړي. 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 شتمنی سره چلند.

b) د راجستر سند / سرتهکيت

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

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

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/10.jsp?title=How-to-become-a-member>

d) کلنی رپورټ

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

e) کلنی کاري پلان⁸

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

- فعالیتونه/ 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؛
- ننګونې؛
- ملاحظات (اختیاري).

f) د پلټنې رپورټ

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

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

g) د څارنې او ارزونې رپورټ

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

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

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

i) د تطبیق شویو پروژو لیست:

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

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

j) بانکي استیمنت

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

2. اعلاميې

اعلاميه د يو څه په اړه يو رسمي مکتوب او د حقوقي مواردو بيانونکې ده چې د سازمانونو روڼتيا او ځوابويڼه تضمینوي. 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.

3. پاليسۍ/ لارښودونه

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

- مديريتۍ پاليسۍ
- تدارکات او لوژستیک
- بشري سرچينې
- مالي او اداري
- څارنه او ارزونه
- امنيت، خونديتوب او لاسرسی
- جنډر، ايډز او چاپيريال
- د ماشومانو ساتنه
- طرز العمل

د تمویلونکیو نورې غوښتنې

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

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

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

تمویلونکي په رقابتي مناقصو کې د غوښتونکیو له خوا د وړاندې شوې پروژې پروپوزلونه 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 اړېکه.

❖ د تخنیکي، علمي یا مسلکي پوهې شواهد.

❖ د پروژې او مدیریت جوړښتي کیفیت

❖ د پروژې بالقوه اغېزې

❖ ټولیز لګښتونه - د پیسو لپاره ارزښت.

درېمه بيلگه

ستاسو په نادولتي مؤسسه کې د پايښت رامنځته کول

ستاسو په نادولتي مؤسسه کې د پايښت رامنځته کول

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

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

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

پايښت څه شی دی؟⁹

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

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

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

یوه پروژه یا سازمان کولی شي په دریو 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 کوونکیو شمېر ۲۰۰ - ۵۰۰ تنو رسیږي او دا به دوام ومومي.

مالي پایښت

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

د 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 کولی شي چې:

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

¹⁰ *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 هدف په اړه جدي وي، ټينگ عقايد او هدفونه لري. که رئيس او کارکوونکي خپل ليدلوری له لاسه ورکوي او ريښې يې کمزورې شوي وي، خو لاهم کولی شي وژغورل شي او د نادولتي مؤسسې د پاتې کيدو لپاره يو تضمين واوسي. که ريښه د آفتونو له امله خوړل شوي وي، مهمه نه ده چې دفتر څومره اداره شي، نادولتي 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 پايښت¹¹

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

څنگه د پروژې له پايښت څخه ډاډ ترلاسه کړو؟

❖ د ټولنې مشارکت: د ټولنې ښکېلتيا، د هرې پروژې د اوږدمهالو اغېزو کلی گڼل کېږي. 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 کېږي او زيات

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

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

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

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

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

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

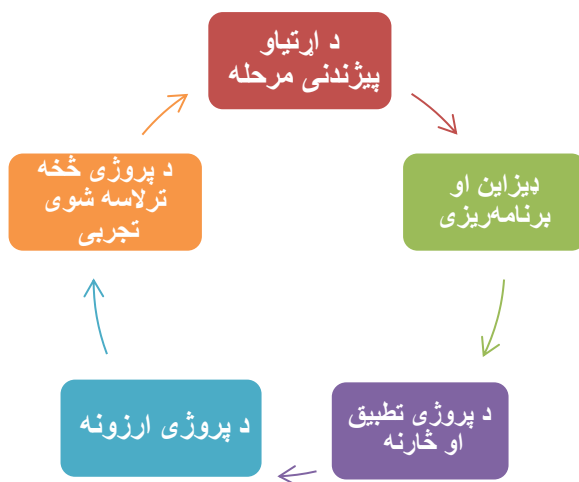
د پروژې او پایښت دوران مدیریت^{۱۲}

د پروژې د دوران مدیریت (PCM) هغه اصطلاح ده چې د پروژو، پروگرامونو 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 ځانگړې توگه د اړوند بنسټ اړتیاوې او نظرونه باید د پام وړ وگرځي. «اړوند بنسټونه» هغه اصطلاح ده چې اوس مهال د پروژې ټولو اړوندو او ښکیلو کسانو لپاره د استفادې وړ ده. ښايي اړوندو بنسټونو کې پېږدونکي،

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

گټه اخيستونکي، او ذينفع وگړي شامل وي - هغه کسان چې بنيادي د پروژې له لارې مرسته ترلاسه کړي، خو په هغو کې به ځايي رهبران، ټولنه، د نادولتي مؤسسو کارگران او تمويلوونکي هم شامل وي. له همدې امله پر مرستې ترلاسه کوونکي گروپ تمرکز لپاره بايد په دغه سند کې «د لومړنيو اړوندو بنسټونو» عبارت څخه استفاده وشي.

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



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

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

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

تمويلوونکى همدارنګه غواړي پوه شي چې سازمان به د مالي مرستې له پايته رسيدو وروسته څنګه پايښت ومومي. دلته ويلی 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 کولى شي.

۱. مخينه/ بګروند (له خپلو چارو څخه د چمتوالي په برخه کې استفاده وکړئ)
 ○ د ټولنې هغه اړتياوې چې د دغه سازمان/ پروګرام د پيل لامل شوي، تشرېح کړئ.

- د خپل پروګرام او د پام وړ پايلو يو لنډيز وړاندې کړئ.
- د پروژې/ پروګرام د پايښت د اغېزو په باره کې خبرې وکړئ.

۲. مخ پر وړاندې تګ

- د پروګرام هغه فعاليتونه چې ترسره کوي يې، تشرېح کړئ.
- د هغو د دوام لپاره توجيهه 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، تشرېح کړئ.

۴. د تداوم بودجه:

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

5. د مالي مرستې ستراتيژۍ:

- هغه ستراتيژۍ 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 کارکوونکيو له خوا کومې هڅې وشي. دغه مسأله کيدی 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 کولی 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، د 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 سر بهره، 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 څکه اخيستوونکې دی او ښکلتيا يې له لومړۍ ورځې په پروژه کې د هغې د تطبيق د دوام لامل کېږي. کله چې په پروگرام کې دغه موضوع توضيح کوئ، کولی 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.

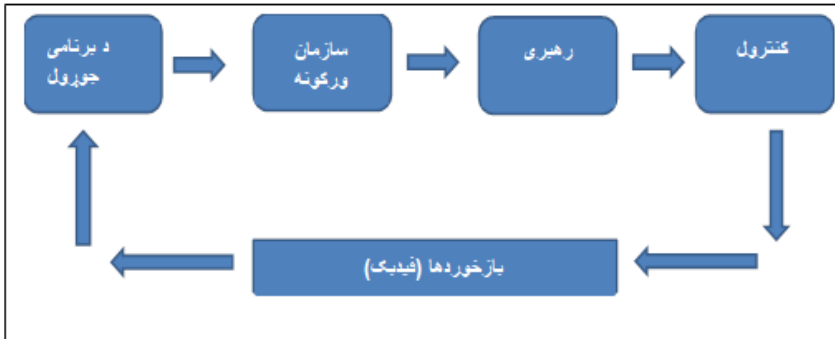
د دغې طرحې راتلونکې برخه مالي پایښت دی. په ساده ژبه ، د مالي مرستې له پایته رسیدو وروسته به د فعالیت لگښت له کومه شي؟ د دغې چارې لپاره کولی شئ د خپلې پروژې ستراتیژۍ ته مراجعه وکړئ چې په هغې کې په ځانګړې توګه د ټولنې پر بنسټ جوړجاړي رامنځته کولو په اړه کوپراتیف یا ولسي ټولنې شاملې دي او د پروژې لگښت به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

څلورمه بيلگه

د ستراتيژيکې پلان جوړونې معرفي

پلان جوړونه څه شی ده؟

د څلورو مدیریتي فعالیتونو څخه د یو هغه پروګرام جوړونه: پروګرام جوړونه، سازمان ورکونه، رهبري او کنټرول. دا هدفونو ته د لاسرسي لپاره د ستراتیژۍ او هدفونو 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 هدفونو د ترلاسه کولو په موخه ترسره کېږي. ستراتیژۍ د هدفې، 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 هدفونو د روښانه جوړښت او د اړینو پلانونو د توضیح لپاره د پلان جوړونې او پلان د تطبیق لپاره اړینه چاره. د دغه تعریف له محتوا نه دا پایله ترلاسه کولی شو چې:

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

- دویم، د هدفونو ثبات په الزامي توگه د پروگرامونو د بېرته راگرځېدو په معنې نه دي. د دغه هدف لپاره کولی شو ستراتیژیک تطبیقي پلانونه چې په قطعي توگه لنډمهاله دي، له اوږدمهاله هدفونو سره همغږي کړو.
- درېیم، د سرچینو تخصیص؛ چې په ستراتیژیک تطبیق کې ستر گام 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 مدیرتي 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 هدفونو پر لور د اړوندو بنسټونو او کارکوونکیو د حرکت له ډاډمنتیا، د عواقبو او پایلو د ترکیب له ټاکلو، او د چاپیریالي بدلونونو ته د ځوابوینې او انطباق لپاره د مناسبو تګلارو پر لور د سازمان د حرکت تنظیم او ارزونې څخه.

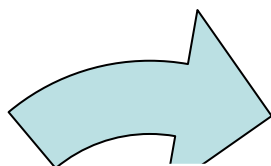
له بل لیدلوري، ستراتیژیکه پلان جوړونه یوه منظمه او دوامداره هڅه ده چې په سازمان کې د تصمیم نیونې او تطبیق بیخ بنسټ جوړوي. دغه هڅې دا مشخصوي چې سازمان څه ته وايي؟ څه وړاندې کوي، ولې دغه کار ترسره کوي او دچا لپاره فعالیت کوي؟

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:

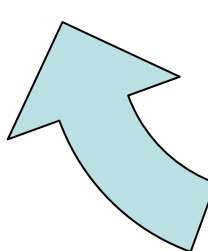
یوه ستراتیژیکه پلان جوړونه چې په ښه توگه یې پراختیا موندلې وي، د بدلون رامنځته کولو لارې نقشې په توگه ورنه استفاده کېږي، ځکه چې لاندې موارد تشریح کوي:

- 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 درېو مهمو پړاوونو کې ترسره کېږي:

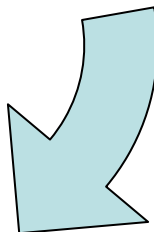


استراتیژیک تطبیق

استراتیژیکه ښه
ورکونه



استراتیژیکه ارزونه



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 پیاوړیو ټکیو او فرصتونو او ګواښونو (د SWOT تجزیه او تحلیل) شامل دی. په پایله کې مدیران پرېکړه کوي چې نوې برخې ته چې کولی شي په هغه کې همکاري وکړي یا یې پرېږدي، څنگه د اړتیا وړ سرچینې تخصیص کړي او دا چې کولی شي خپل عملیات د 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 هدفونه (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 بڅلي 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 پېښیږي: سازمانی، منځمهاله او عملیاتي کچه. له همدې امله اړینه

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

د ستراتیژیکې پلان جوړونې ښیګڼې

په چاپیریال کې چټک بدلونونه د دې لامل 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 ښیګڼې 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 ستراتیژیکې پلان جوړونې بهیر په خپله له تصمیم‌نیونې مخکې د پام وړ ونډه لري.
- د ستراتیژیکې پلان جوړونې بهیر د بریا لپاره اړیکې ډېرې مهمې دي. دغه چاره د مدیرانو او نورو غړيو ترمنځ د مشارکت او خبرو اترو له لارې پیليږي چې د هغوی ژمنه سازمانی موخو ته لاسرسی ښیي. په همدې دلیل د سازمان د هدفونو او موخو ستراتیژیکه پلان جوړونه رښتوني کوي، ځکه چې د هغو غړي کولی شي د فعالیت او جبران خسارې ترمنځ اړیکه په خپله درک کړي. په پایله کې هم مدیرانو او هم نور غړيو نوبت رامنځته کوي او د سازمان د لاودې لامل کیږي.
- د سازمان کارکوونکیو ته ځواک وربښي. د بهیر په ټولو پړاوونو کې د اړیکو ټینګښت او د خبرو اترو زیاتوالی د اغېزناکتیا حس، د عمل نوبت او د غړيو تحلیل پیاوړی کوي. دغه چاره د ټېټې کچې مدیرانو په مداخلې سره د ستراتیژیکې پلان جوړونې بهیر متمرکز کولو ته د سازمان نه اړتیا تشریح کوي.

نادولتي مؤسسو لپاره د ستراتيژيکي پلان جوړونې ښيکني

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

څرنگه چې تجربو ښودلې، د نادولتي مؤسسو لپاره دا کفايت نه کوي چې يوازې رسالت او هدفونو ته پرمختيا ورکړي. يوه روښانه ستراتيژيک پلان د سازمان د نظريې پياوړتيا او د هغه د 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 کيدی شي ډېره ښه تېلېغاتي وسيله واوسي.

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

ولې ستراتيژيکه پلان جوړونه؟

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

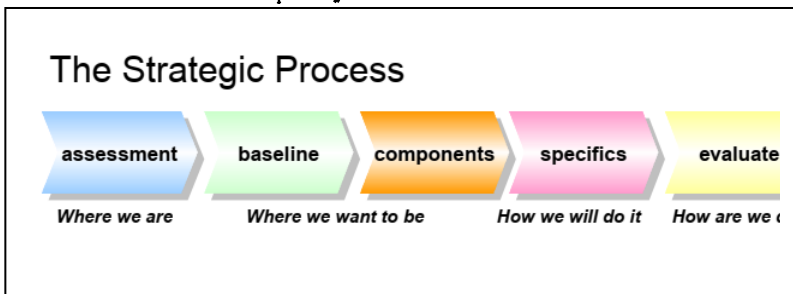
اغېزناکه ستراتيژيکه پلان جوړونه د هر سازمان لپاره ډېرې ښې لري - دلته يوازې له څو بېلگو څخه يادونه شوې ده:

- دا هر سازمان ته مشخصه لار انځوروي. هيڅ سازمان نه شي کولی له ستراتيژيکي پلان جوړونې پرته يوازې د بريا په هيله د بريا پر لور 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 راتلونکيو کلونو کې وهي، مشخصوي. حتی که يو، درې يا پنځه راتلونکي کلونو وخت ونيسي، ستراتيژيکه پلان

جوړونه کولی شي ستاسو له سازمان سره د احتمالي ننګولو 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 هدفونه او موخو ته پراختیا ورکړي او له ټولو سره مرسته وکړي څو خپلو هدفونو 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 معنې دی چې ستاسو سازمان د خپلو کمزوریو او پیاوړیو ټکیو 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 هدفمنۍ حس ورکوي.

ستراتيژیک بهیر او عملي وسیلې



د ستراتیژیکې پلان جوړونې اجزایې:

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

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

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

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

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

په ستراتيژيکه پلان جوړونه کې د یو سازمان لپاره د بريالي لیدلوري پرمختیا یو ګټور ګام پېژندل کېږي. له دې ورهاخوا، که بريالی لیدلوری او خیال نه لری، ښايي هر پلان مناسب او عملي ښکاره شي. بريالی 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. بريالی لیدلوری همدارنګه مرسته کوي څو شاخصونه، معیارونه او د عطف ټکي مشخص شي چې آیا ستراتيژیک هدفونه او موخې پوره کولی شي کنه؟

د لیدلوري تدوین:

- لاندې پوښتنې ځواب او ځوابونه لیست کړئ:
 - د ځان او خپلوانو لپاره ژوند په کومه خیالی نړۍ (ټولنه، هېواد) کې وینی؟
 - کومو کسانو ته هیله لری چې په ایده آله ټولنه کې ژوند وکړي؟
 - له خپلې اوسنۍ ټولنې او له ټولنیز، سیاسي، اقتصادي، فرهنګي او چاپیریالي ماحول څخه یو ټولنیز انځور چمتو کړئ هغه څه چې غواړئ په خپله ټولنه کې یې ولری او کولی شئ هغه پیاوړې کړئ. مشروعیت ورکړئ او یا یې منطقي کړئ. او هغه څه مو چې په اوسنۍ ټولنه کې نه خوښیږي، او غواړئ هغه بدل کړئ، لیست کړئ.
 - له وصفي کلمو نه په استفادې سره خپل ځوابونه چې په ۱ او ۲ شمېرو کې مو لیدلي په لیدلوري بدل کړئ.
 - د ټولو (لکه شمالي ستوري) لپاره د هیلو او الهام له ټینګښت څخه د ډاډ لپاره ۳ شمېره د پایلې په لاسه ټوکه ولیکئ.
 - د ټولو ښو لیدلورو د ټاکلو معیارونه وپلټئ.
- د ټولو لیدلورو چک لیست**
۱. دا ټولن محوره او د پای ته رسیدو وړ ده، نه د فعالیت پر بنسټ.

۲. ظاهري ښکاري.
۳. لنډ خو ټوليز دی.
۴. دا شریکولو لپاره ټولو ته هیله وربښي.
۵. باید په راتلونکې کې د وگړیو او ټولنې لپاره یوه ایده آله ځانگړنه تشریح کړي.
۶. لاسرسی ورته د لیدلوري په بیانولو کې شامل نه دی.
۷. له وصفي کلمو ډک دی.
۸. له تحقق مخکې د مراجعو ونډه په پام کې نیسي.

رسالت: ولې دغه کارونه ترسره کوو؟

رسالت د یو سازمان وجودي فلسفه وي. د سازمان رسالت د هغه د سیالۍ څرنګوالي او اړوندو بنسټونو او ګټه اخیستونکیو لپاره د ارزښت ټاکل دي.

د رسالت بیان په تدوین کې باید پنځه اساسي پوښتنې ځواب شي:

۱. **هغه څه دي؟** (هغه اجناس او خدمات چې سازمان یې وړاندې کوي او په واقعیت کې د دغو محصولاتو او خدماتو پر مټ د ټولنې اړتیاوې پوره کېږي).
۲. **دا څوک دی؟** (څوک د سازمان له عملیاتو ګټه پورته کوي؟)
۳. **چېرې؟** (کاري چاپیریال چېرې دی؟)
۴. **ولې؟** (د سازمان وروستی هدف څه دی؟)
۵. **څرنګه؟** (هدف ته د لاسرسي لپاره د سازمان په فرد پورې منحصرې ځانگړنې او د رقابتي ښیځنې څه دي؟)

په بېلابېلو مقالو کې د سازمان رسالت بیان مطرحه شوی چې ډېری یې په لاندې مواردو کې دي: د یوې ارزښتناکې شتمنۍ په توګه، (ټولنیزو، ولسي او چاپیریالي) مسائلو ته

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

د سازمان رسالت د سمت او حرکت له اړخه ټول مدیران سره یوډل کوي. سازمانی رسالتونه د هغه د بېلابېلو کچو مدیرانو او غړیو ته اجازه ورکوي چې ګډې هیلې ولري.

د سازمان رسالت لیوالتیا لروونکیو وګړیو او ګروپونو ته اجازه ورکوي خو د وخت په تېریدو سره، ګډو ارزښتونه ولري او دغه ارزښتونه ورځ تر بلې پیاوړې کیږي. سازمانی رسالتونه داسې یو ډول ارزښت او هدف رامنځته کوي چې له لارې یې له سازمان څخه بهر کسانو له‌خوا دغه ارزښت د سازمان پیژندنې په توګه پیژندل کیږي. بالاخره د سازمان رسالت به د لاندې ژمنو پیاوړتیا واوسي:

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

د لیدلوري بېلګه:

کارنده نادولتي مؤسسې او پیاوړې ټولنې^{۱۳}

د رسالت بیان بېلګه:

ټولو غړیو 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 هدف بیانوي چې په کې هغه ارزښتونه او اصول شامل دي چې سازمان ورڅخه ملاتړ کوي. دا له سازمان سره په تصمیم‌نیو او غوراوي کې لارښوونه کوي او د هغه عمومي انځور تعریفوي. په لنډه توګه د رسالت بیان درېیو پوښتنو ته ځواب ورکوي:

^{۱۳}. اکبر لیدلوری
^{۱۴}. اکبر رسالت

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

د رسالت او لیدلوري ترمنځ توپیر (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، پاتېوونکیو 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.

هدفونه څه دي؟

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

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

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

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

د پروګرام د هدفونو ارزښت:

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

- د پروگرام ارزونه چمتو کوي.

تحليلونه، تشخيص او هدفونه:

له شته وضعیت څخه بشپړ تحليل بايد د لاندې مواردو لامل شي:

- د هغو مسايلو درک چې ښايي د فعاليت مخنيوي لامل شي.
- پر پايلې د اغېزناکو چاپيريالي لاملونو پېژندنه.
- په بهرني چاپيريال کې د شته فرصتونو او گواښونو پېژندل
- په سازمان کې دننه د پياوړيو او کمزوريو ټکيو تشخيص.
- د پياوړتيا او کمزوريو ټکيو، فرصتونو او گواښونو (د SWOT تجزيه او تحليل) ښه تجزيه او تحليل بايد مديرانو ته دا وړتيا ورکړي څو رسالت او د سازمان هدفونه، موخو او همدارنگه د بېلابېلو ستراتيژيو د غوراوي ارزونه وکړي.

د پروگرام د هدفونو ډولونه:

۱- اصلي يا عمومي هدفونه / موخې

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

۲- ځانگړې موخې او هدفونه

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

هدفونه بايد څنگه وټاکو؟

د پروژې هدفونه د درېيو شاخصونو پر بنسټ دي:

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

موخې کومې دي؟

هغه تاکتیکونه تشریح کوي چې ښايي 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 هدفونه 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 کچې کولو وړ - د څارنې او ارزونې ممکنوالي لپاره

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

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

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

پنجمہ یلگہ

د ستراتیژیکي پلان جوړونې بهیر

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

په ستراتيژيکه بڼه فکر کول

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

تعريف - ستراتيژيک تفکر د ذهني يا فکري تګلارې په توګه تعريف شوی چې وګړي يو هدف ته د لاسرسي زمينې يا په يوه بله هڅه يا لوبه کې د هدفونو ټولګې لپاره کارول کېږي. ستراتيژيک تفکر له مديرانو سره مرسته کوي څو د پالیسۍ جوړونې اړوند مسایل وپلټي، اوږدمهاله پلانونه ترسره کړي، هدفونه وټاکي او لومړيتوبونه، احتمالي خطرونه او فرصتونه تشخيص کړي.

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

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

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

- آیا د خپل سازمان د ټولو کچو استازي مو د پلان جوړونې په بهیر کې 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 ټکیو 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 فصولي کارکوونکي، سازمانی پانګه (له پخوانیو دندو زده کړل شوي درسونه)، شبکه جوړونه او له نورو سازمانو یا په عملیاتي چاپیریال کې د ملاتړ سیستم. د کلیدي پیاوړیو ټکیو د کشف لپاره ښايي لاندې پوښتنې مطرحه کړئ:

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

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

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

کمزورتياوې څه دي؟

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

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

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 بڼه 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، کولی شي ستاسو د سازمان پر فعاليت يا کړنو اغېز وکړي. د دې لپاره چې وکولی شئ راتلونکي فرصتونه مشخص کړئ، له ځانه وپوښئ:

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

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

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

ټکی:

د فرصتونو د لټون پرمهال يوه گټوره تگلاره دا ده چې خپلو پياوړو ټکيو ته پام وکړئ او له ځانه وپوښئ چې آيا له بهرنيو بدلونونو او نويو بهيرونو سره ستاسو د پياوړتيا انتطابق به نوي فرصتونه رامنځته کړي. بله تگلاره، خپلو کمزورو ټکيو ته وگورئ او له ځانه وپوښئ چې آيا کولی 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، کيدی شي ستاسو د سازمان پر

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

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

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

د SWOT تجزيې او تحليل بېلگه

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 کارکوونکيو 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 کولی 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 تمويلوونکيو 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 کولی 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 لرونکيو 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 پياوړيو ټکيو 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 پياوړيو ټکيو تمرکز وکړئ، گواښونه ټيټې کچې ته راوړسوئ او له شته فرصتونو څخه چې په واک کې يې لری، تر ټولو ډېره استفاده وکړئ.

دا يوازې کيدی 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 کيدی شي له هغه نه د سيالانو د درک لپاره استفاده وکړئ، چې کولی شي د يو منجسم او بريالي رقابتي موقعيت رامنځته کولو لپاره د اړتيا وړ ليدلوری وړاندې کړي.

د تجزيې او تحليل پر مهال واقع بينه او ځير واوسی. 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 هدف ته په رسیدو کې در سره مرسته کوي. دغه ساده وسیله درسره مرسته کوي خو د فعلي او مطلوبو شرایطو ترمنځ تشې او د دغو نیمګړتیاوو د ډک کولو لپاره لازم پړاوونه مشخص کړي.

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

نیمګړتیا څنګه تحلیل کړو؟

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 هدفونو 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 هدف

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

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

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

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

د ستراتیژیکو او عملیاتي پلانونو ترمنځ توپيرونه:

عملیاتي پلان	ستراتیژیک 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 ستراتیژيو 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 کارکوونکیو له خوا چمتو کېږي. • عملیاتي پلان په ستراتیژیک پلان کې شته د ستراتیژيو د تطبیق پلان دی. دا یوه مدیریتي وسیله ده د سازمان د سرچینو همغږي (مالي، انساني او فزیکي) آسانه کوي څو په ستراتیژیک پلان کې موخې او هدفونه تحقق ومومي.	• د سازمان مدیریت لپاره عمومي لارښوونې. • داسې ستراتیژي وړاندې کوي چې د سازمان د هدفونو 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 کېږي. • ستراتیژیک پلان له تدوین وروسته په هر کال د پام وړ بدلون ته اړتیا نه لري. • ګډ دي او اړوند بنسټونه او بېلابېل ګروپونه یې په تطبیق کې ښکیل دي. • د عملیاتي پلان هدف په ستراتیژیک پلان کې مندرجو موخو او هدفونو ترلاسه کولو په برخه کې د کارکوونکیو د دندو او مسوولیتونو د روڼ انځور وړاندې کول دي.

د عملیاتي پلانونو ډولونه :

د یو ځل لپاره ورنه استفاده کېږي:

پروژه: له ځانګړیو موخو، مهالوېش، بودجې او کیفیتي محدودیتونو سره یو ځلی فعالیت دی. پروګرام: ورته هدفونو ته د لاسرسي په موخه په یو بل پورې اړوند له یوې پروژې څخه په پراخه کچه د فعالیت ترکیب دی.

ثابت پلانونه:

پالیسی: د سازمانی فعالیتونو د تنظیم لپاره د قواعدو 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 واخېستل 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 هدفونو ته د رسیدو لپاره لازم اقدامات تشریح کوي. هغه مشخص پړاوونه دي چې ستراتیژیکو موخو او نوبتونو ته د رسیدو لپاره په پام کې نیول 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 بايد همدارنگه د خپل ستراتيژيک کنټرول مراتب تعريف کړي. کنټرول کيدی شي په څو سازماني کچو کې ترسره شي، لکه:

- **د کړنو يا عملياتي کچه:** عملياتي کنټرول له لوړ ارزښت څخه برخمن دی. عموماً د دغې کچې لومړنۍ ستراتيژي لوړې کچې ته د سرچينو د کارنده توب رسول دي. په ډېری سازمانونو کې دغه چاره د ټېټې کچې مدیرانو (لومړۍ کړښې) لهخوا ترسره کېږي.
- **د ډيپارټمنټ کچه:** په داسې حال کې چې د ستراتيژيک کنټرول رول زیاتېږي، د عملياتي کنټرول رول راکمېږي. د منځنۍ کچې مدیران د لوړې او ټېټې کچې مدیریت او عملياتي کچې مدیرانو ترمنځ د پل په څېر کار کوي. هغوی باید د ډيپارټمنټ فعالیتونو او عملياتي پلانونو ته لارښوونه وکړي څو هغوی د سازمان له اوږدمهاله ستراتيژۍ سره همغږي کړي.
- **سازماني کچه:** په دغه کچه کې ستراتيژيک کنټرول قرار لري چې له لوړ ارزښت څخه برخمن دی، ځکه هغه تصمیم چې په دغه کچه کې نیول کېږي نه يوازې د سازماني فعالیتونو لوری ټاکي، بلکې د سازمان پر ودې او اوږدمهاله پابښت باندې هم اغېز کوي. په دغه کچه کې يوه کوچنۍ تېروتنه او انحراف هم کولی شي سازمان له خپل هدف او په ستراتيژيک پلان کې له ټاکل شوي اصلي مسیر څخه لېرې او منحرف کړي.

ستراتیژیک کنترول څه شی دی؟

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

د ستراتیژیک کنترول ارزښت

ستراتیژیک کنترول په هر سازمان کې د پروژو او پلانونو په تطبیق کې عملیاتي کارنده توب په لاسرسي کې ځانګړی ارزښت لري. همدارنګه ګټه اخیستونکي لپاره د کیفیت لرونکیو خدماتو د وړاندې کولو په ملاتړ کې مرسته کوي. ښایي په سازمان کې د نوبت 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 راپورونې څخه عبارت ده. په عمومي توګه د هدفونو ترلاسه کولو په موخه ترسره کېږي:

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

څارنه یوه دوامداره دوره یي چاره ده چې د یوې پروژې یا پلان د طرحې په پړاو کې پیلېږي. 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 شويو معلوماتو څخه د ارزونې لپاره استفاده کېږي.

څارنه او ارزونه

څارنه او ارزونه د هرې پروژې او پروګرام په ډیزاین کې یو ځای پر ځای شوي مفهوم او اساسي برخه ده. څارنه او ارزونه د تموویلونکيو 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 راتپلو شویو معلوماتو تجزیه او تحلیل یا تفسیر دی چې د پروژې / پروګرام د پایلو ترمنځ اړیکې، د پروژې / پروګرام له خوا تولید شويو او د مداخلې ټولیزو اغېزو ته په ژوره توګه کتنه کوي.

د سرپرستي تعریف / د مدیریت چارو سمبالتیا

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

د کار او اجرا آتو مسوولیت پر غاړه واخلي. دا یو مدیریتي اصل او د مدیریت یوه له پنځو اصلي دندو څخه دی یعنې پلان جوړونه، سازمان ورکونه، د کارکوونکیو تنظیم، رهبري او کنټرول. ټولې پلان جوړونې، سازمان ورکونې او د یو سازمان او مدیر نورې هڅې بالاخره باید په یو پړاو کې کنټرول او وارزول شي. که یو ناظر سم کنټرول 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 کنټرول 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 کنټرول ارزښت

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

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

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

حتی که ټول مدیران وپوهېږي چې مناسبه څارنه او ارزونه د کارکوونکیو د ودې، د مثبت فعالیت مدیریت، د ګټې اخېستنې 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 غور ونیسی او د خپلو غږیو په اړه شفایي اطلاعاتو باندې باور وکړئ؟

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

په یاد ولری 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 معنې 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 وایی 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.

کیدي شي له حده زیاته څارنه مضربه وي:

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

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

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

جزئیات مه کنټرولئ:

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

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

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

سنبجش ولری

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

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

په مدیریت کې د کنترول طریقې

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

جمع بندي

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

شي، نه شي کولی له سازمان سره د پرمختګ پر لور حرکت کې مرسته وکړي خو په هممهاله توګه راتلونکې پېښې او نوي واقعیتونه راڅرګند نه شي، یا د هغه سند په توګه چې په مستقیمه توګه د سازمان په وده او تداوم پورې اړوند او د هغه لومړیتوب ونه ګڼل کېږي. ستراتیژیکه پلان جوړونه یوازې هغه مهال بریالی وي، چې سازمان له دغې وسیلې څخه په ټولو کچو کې د سازمان ورکونې وسیلې په توګه د کلني یا عملیاتي پلان، د سرچینو پایښت یا انسجام او همدارنګه واحدې پلان جوړونه او یا ډیپارټمنټ 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 پایښت لپاره زمينې برابرې کړي، ځکه چې د سازمان لیدلوری بیانوي، راتلونکي په اړه هیله راتوکوي او هغه ځای تضمینوي چې یو سازمان غواړي په څو راتلونکیو کلونو کې هلته واوسي. یو ستراتیژیک پلان د یو سازمان او اړوندو اصلي بنسټونو - استفاده کوونکیو، ټولنو، کارکوونکیو، رضاکارانو، رئیسانو، شریکانو نادولتي مؤسسو او د خصوصي یا دولتي سکتور همکارو مراجعو ترمنځ یو تړون ته زمینه برابروي - چې د ملاتړ په صورت کې، د پالیسیو، خدماتو او ښه ژوندانه د کیفیت لامل کیږي. یوه ستراتیژیکه پلان جوړونه په پلان کې د دوامداره کارنده توب لپاره د استفادې، پلټنې او بیاکتنې څخه د ډاډمنتیا لپاره څلور پړاويزه پروسه رامنځته کوي. دغه څلور پړاوونه عبارت دي له:

۱. خپرول، نهایی کول او تصویب.
۲. تطبیق، پلټنه، بیاکتنه او استفاده.
۳. د سرچینو پېژندنه، انسجام او له پلان څخه ملاتړ.
۴. څارنه، ارزونه او رپور ورکونه.

د ستراتیژیکې پلان جوړنې عمده هدف د لیدلوري، رسالت، ارزښتونو، هدفونو او موخو ټاکل دي چې باید لاندې پوښتنې ځواب کړي:

- اوس چېرته یو؟
- چېرته باید واوسو؟
- تشې څنګه ډکې کړو؟

• څنگه له خپل پرمختګ څخه څارنه وکړو؟

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

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

پای

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»، «Japan International Volunteer Centre» او د 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 له پاره د وړتيا لوړونه ده.

