

۲۰۲۰

رهنمودِ مدیریتِ پایداری نهادهای مدنی افغانستان

پروژهٔ حمایت از نهادهای مدنی افغانستان
در مشارکت با موسسه‌های غیردولتی جاپان

پیش گفتار

این کتاب آموزشی برای تنظیم و پیشبرد دوره های آموزشی برای کارمندان موسسات غیردولتی در افغانستان ترتیب گردیده است.

پروژه حمایت از نهادهای مدنی افغانستان (ACSSI) در ماه مارچ ۲۰۱۳ با همکاری موسسات غیردولتی جاپانی هریک موسسه (Peace Winds Japan) - (AAR Japan) و (Japan International Volunteer Centre) و با کمک مالی وزارت امور خارجه جاپان آغاز گردید. هدف از این پروژه تقویت کارکردهای نهادهای مدنی به منظور گسترش خدمات به ولایت ها و ولسوالی ها از طریق هماهنگی، ارتقای ظرفیت، فراگیری و آموزش به منظور ارتقاء توانایی های آنها برای رسیدگی مؤثر و کارا به نیازهای اساسی و حمایت از حقوق شهروندان افغانستان است.



اداره هماهنگی کمک های بشری و انکشافی برای افغان ها (ACBAR)



اداره هماهنگی مؤسسات غیردولتی افغانی (ANCB)



اداره هماهنگی جنوب غرب افغانستان و بلوچستان (SWABAC)



از طرف مردم جاپان

فهرست عناوین

۲	مقدمه
۴	بخش اول: چگونگی ایجاد مفکوره برای یک پروژه و اهداف انکشاف پایدار (SDGs)
۲۳	بخش دوم: شرایط دسترسی به کمک‌های مالی (Fund)
۳۸	بخش سوم: ایجاد پایداری در مؤسسات غیردولتی
۴۶	بخش چهارم: معرفی برنامه‌ریزی استراتژیک
۵۹	بخش پنجم: فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک
۷۸	دیدگاه‌های اشتراک کنندگان
۸۸	فهرست منابع

مقدمه

اداره هماهنگی کمک های بشری و انکشافی برای افغان ها (اکبر) ACBAR

اداره هماهنگی کمک های بشری و انکشافی برای افغان ها (اکبر) یک مؤسسه داخلی، مستقل و غیر دولتی است که زمینه و بستر شریک سازی اطلاعات و شبکه سازی برای مؤسسات غیر دولتی ملی و بین المللی عضو (اکبر) در افغانستان را فراهم می سازد.

اداره هماهنگی مؤسسات غیردولتی افغانی ANCB

اداره هماهنگی مؤسسات غیردولتی افغانی در سال ۱۹۹۱ به عنوان شبکه از مؤسسات غیردولتی ملی در شهر پشاور پاکستان بر اساس نیاز بر وجود یک میکانیزم جهت ایجاد هماهنگی در فعالیت های نهاد های مختلف، نهادهای ذیربط و مؤسسات غیرحکومتی در افغانستان ایجاد گردید تا هماهنگی فعالیت ها در میان اعضای آن با ادارات دولتی، مؤسسات بین المللی، سازمان ملل متحد و سایر مؤسسات تمویل کننده را تامین نماید.

اداره هماهنگی جنوب غرب افغانستان و بلوچستان SWABAC

اداره هماهنگی جنوب غرب افغانستان و بلوچستان یک مؤسسه غیر دولتی، غیر سیاسی و غیرانتفاعی در افغانستان است که در زون جنوب غرب افغانستان مستقر می باشد. این اداره در عرصه هماهنگی فعالیت ها، ظرفیت سازی مؤسسات غیردولتی و نهاد های جامعه مدنی در افغانستان فعالیت دارد و نظریات و دیدگاه نهادهای عضو را در سطوح محلی، ملی و بین المللی منعکس می سازد.

اداره هماهنگی کمک های بشری و انکشافی برای افغان ها (ACBAR)، اداره هماهنگی مؤسسات غیردولتی افغانی (ANCB) و اداره هماهنگی جنوب غرب افغانستان و بلوچستان (SWABAC) از سال ۲۰۱۳ الی ۲۰۱۹، در مجموع برای ۷۸۶۹ تن از کارمندان مؤسسات غیردولتی و نهادهای مدنی در افغانستان، در چوکات پروژه حمایت از نهادهای مدنی افغانستان (ACSSI) برنامه های آموزشی را در موارد زیر برگزار نموده است:

- ۱- پروپوزل نویسی
- ۲- مدیریت دوران پروژه
- ۳- نظارت و ارزیابی

- ۴- مدیریت منابع بشری
- ۵- مدیریت منابع مالی و حسابداری
- ۶- مدیریت تدارکات
- ۷- برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۸- مهارت‌های ارتباطات و غیره
- ۹- مدیریت پایداری مؤسسات غیردولتی

بخش اول

چگونگی ایجاد مفکوره برای یک پروژه و اهداف
انکشاف پایدار (SDGs)

چگونگی ایجاد مفکوره برای یک پروژه و اهداف انکشاف پایدار:

مطالعه کنندگان در این بخش برای طرح نظریه‌های بکر و ابتکاری ترغیب می‌گردند. پروژه‌ها با مفکوره و ایده‌های آغاز می‌شود که ناشی از نیاز و یا مشکلی است که قسماً و یا کلاً به آنها رسیدگی نشده است. در این بخش توضیح داده می‌شود که چگونه ایده یک پروژه را طرح و با کدام روش آن‌را با خواست‌های تمویل کنندگان، اهداف انکشاف پایدار و برنامه اولویت‌های ملی انطباق دهیم.

پروژه چیست؟

پروژه عبارت از مجموعه اقدامات مشخص و سازمان‌یافته، به‌منظور حل یک مشکل، رسیدگی به نیازها، خواسته‌ها و یا رفع هر وضعیت ناراحت‌کننده مردم، در صورت وجود یک فرصت مساعد، می‌باشد. (مثلاً عدم دسترسی مردم به آب آشامیدنی صحی). هر پروژه دارای نقطه آغاز و انجام است و به همین ملحوظ یک سیستم پویا و ایسته برای آن در نظر گرفته می‌شود که با در نظرداشت چهار مولفه مدیریت پروژه ایجاد می‌شود: برنامه‌ریزی (Plan)، فرآیندها (Processes)، مردم (People) و قدرت (Power) یا سلسله‌مراتب. پروژه‌ها معمولاً با سه محدودیت مواجه می‌شوند که عبارت است از تقویم یا زمان‌بندی، هزینه و معیارهای کیفیت در پروژه - که هر یک از آنها می‌تواند در طول حیات پروژه، به صورت عینی قابل تشخیص و پیمایش باشد. هر پروژه تعدادی از اسناد رسمی، اقدامات و برخی از پیامدهای که ممکن مثبت و یا منفی باشد را در پی دارد.

در مدیریت پروژه، پروژه مجموعه‌ای از فعالیت‌های به‌هم‌پیوسته و بعضاً به هم وابسته است که با در نظر گرفتن هزینه‌ها، منابع و محدودیت‌های دیگر در طی مدت زمان مشخص اجرا می‌گردد. فعالیت‌ها باید جهت رسیدن به یک هدف مشخص انجام پیدا نماید. همچنان می‌توان گفت که پروژه مجموعه‌ای از درون‌دادها و بیرون‌دادهای (inputs and outputs) است که برای رسیدن به یک هدف مشخص مورد استفاده قرار می‌گیرند.

هدف پروژه تعریف کننده وضعیت مطلوب در ختم پروژه است، که حصول آن برای دستیابی به مزایای برنامه‌های طرح ریزی شده ضروری پنداشته می‌شود می‌توان آنرا بگونه (SMART) تنظیم نمود:

- مشخص (Specific)
- قابل پیمایش یا اندازه‌گیری (Measurable)
- دست‌یافتنی (Achievable)
- واقع‌بینانه (با توجه به وضعیت فعلی و امکانات مؤسسه) (Realistic)
- زمان‌بندی شده (Time Bound)

انواع پروژه^۱

همه پروژه‌ها یکسان نبوده و با در نظر داشت بعضی از مولفه‌ها از هم فرق می‌کنند. به منظور تطبیق موثر و مثمر پروژه، عواملی که آنها را از هم متفاوت می‌سازد باید مد نظر گرفته شوند.

نوعیت پروژه نظر به چگونگی فعالیت‌ها:

- **پروژه‌های ساده:** هنگامی که رابطه بین وظایف ابتدایی بوده و نیاز به برنامه‌ریزی بسیار دقیق و جزئی و یا سازمان‌دهی فعالیت‌ها نباشد، پروژه ساده تلقی می‌گردد. در همچون پروژه‌ها یک تیم کاری کوچک و محدود نهادهای ذیربط شریک می‌باشند.

پروژه‌های مغلق: شبکه پروژه بسیار وسیع و گسترده بوده و وابستگی‌های زیادی میان فعالیت‌ها و وظایف وجود دارد.

نوعیت پروژه نظر به منابع تمویل:

- **منابع عامه:** کمک‌های مالی از طریق سازمان‌های دولتی صورت می‌گیرد.
- **منابع خصوصی:** کمک مالی توسط تجار یا دیگر سازمان‌های خصوصی صورت می‌گیرد.
- **منابع مختلط:** کمک‌های مالی از ترکیب منابع عامه و خصوصی صورت می‌گیرد.

نوعیت پروژه نظر به محتوای آن:

- **پروژه‌های بشردوستانه:** اقدامات بشردوستانه برای "نجات جان مردم، کاهش رنج و رعایت کرامت انسانی در هنگام وقوع بحران‌های بشری و حوادث ناشی از حوادث طبیعی.

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

- پروژه‌های انکشافی: که به منظور برآورده ساختن نیازهای مردم در درازمدت می‌پردازد.

نوعیت پروژه نظر به زمان:

- کوتاه‌مدت
- میان‌مدت،
- درازمدت

انتخاب بهترین مفکوره برای پروژه^۲

پروژه‌ها با مفکوره و ایده‌های آغاز می‌شود که ناشی از نیاز و یا مشکلی است که قسماً و یا کلاً به آنها رسیدگی نشده است.

ایده‌ی یک پروژه زمانی خلق می‌گردد که فردی یا گروهی از افراد دارای دانش و تجربه تخصصی و یا برخی مهارت‌های دیگر احساس نمایند که می‌توانند خدماتی را برای حل یک مشکل و یا رفع نیازهای جامعه انسانی ارایه دهند.

ایده‌های پروژه از جوانب مختلف می‌تواند به وجود می‌آید: از درون سازمان‌های همکار، از شرکای تطبیق‌کننده کنونی و یا آینده، از دولت و سایر تمویل کنندگان. بعضی اوقات جوامع با نگرانی‌های خاص به ادارات دولتی یا مؤسسات غیردولتی روی می‌آورند. در برخی موارد دیگر، مؤسسات غیردولتی مشکلات را شناسایی نموده و در راه اندازی ایده‌های جدید و پروژه ابتکار عمل را به دست می‌گیرند.

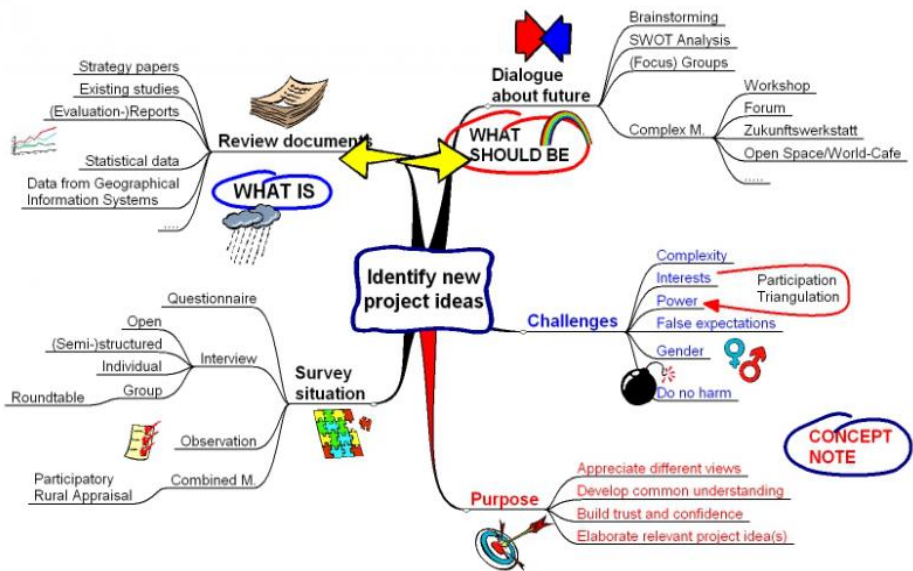
مؤسسه باید قبل از انجام تحلیل کامل و یا طرح یک پروژه، فرصت‌های ممکن و امیدوارکننده را شناسایی نموده و از عدم تطبیق مشابه چنین پروژه‌ها توسط سایر نهادها یا سازمانهای دیگر اطمینان حاصل نماید. مؤسسه باید حداقل سه عامل زیر را برای کنترل ایده‌های پروژه در نظر بگیرد:

- ایده‌های پروژه باید با برنامه اولویت‌های ملی افغانستان مطابقت داشته باشد.
- ایده پروژه باید مطابق با نیاز مستفید شوندگان، استراتژی انکشافی کشور و پالیسی نهاد تمویل کننده باشد.
- رسیدگی به یک مشکل و یا استفاده از یک فرصت، همیشه بر امکانات مالی، انسانی و سازمانی وابسته است.

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

روش تشخیص ایده جدید برای یک پروژه

دو مرحله مهم در شناسایی پروژه عبارت اند از: تجزیه و تحلیل وضعیت اولیه و تدوین و اولویت بندی ایده‌های پروژه. به عنوان یک قاعده، این مراحل با همکاری نزدیک با مردم آسیب‌دیده، نمایندگان یا نهادهای آنها (شورای انکشافی محلی (CDCs) و شورای انکشافی ولسوالی (DDAs) انجام می‌شود. تمامی اطلاعات جمع آوری شده باید با استفاده از روشهای مناسب (مقایسه سه‌جانبه یا triangulation، بررسی دقیق یا Crosschecking، و مقایسه با منابع نوشتاری و غیره) تأیید گردد.



طرح ایده های پروژه³

معیارهای کلیدی برای ارزیابی ایده های جدید پروژه باید مرتبط با خواست مستفیدشوندگان و در همسویی با اهداف انکشافی دولت و پالیسی ها و اولویت های استراتژیک تمویل کنندگان و مؤسسات تطبیق کننده باشد.

برای انتقال مفکوره و ایده پروژه به پروپوزل؛ برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل وظایف در این بخش توضیح داده شده است و در دسترس شما قرار دارد. این قدمه ها، مراحل شناسایی الی تهیه پروپوزل و دوران پروژه را نشان می دهد.

مدیریت دوران پروژه، نمایی از روند ترتیب پروژه است که با تجزیه و تحلیل مشکل اصلی (core problem) آغاز شده و بازگرداندن هدف مورد نظر به یک معضله و شناسایی مشکلات مرتبط با آن با طرح این سوال که چرا این مشکل به وجود آمده است، کدام عواملی سبب ایجاد آن می گردد؟ ادامه می یابد. نباید فراموش کرد که پس از طرح ایده پروژه باید زمینه مورد نظر و نهادهای ذیربط را نیز مورد تجزیه و تحلیل قرار داد!

به هر صورت، باید توجه داشت که مفکوره و ایده پروژه فقط اولین مرحله در دوره پروژه است. برای تجزیه و تحلیل دقیق و مراحل برنامه ریزی وقت کافی را مد نظر داشته باشید تا نه تنها برنامه شما موفقیت آمیز شود، بلکه رسیدن به هدف نیز موفقانه خواهد بود.

برعلاوه از برنامه ریزی مناسب، آنچه که مفکوره و ایده پروژه را با موفقیت قابل اجرا می سازد موارد زیر است:

- رسیدگی به مشکلات واقعی؛
- داشتن اهداف و فعالیتهای واقع بینانه
- اطمینان از این که خطرات احتمالی پروژه به دقت مورد ارزیابی قرار گرفته است.
- اطمینان از این که مؤسسه ظرفیت کافی برای اجرا و مدیریت پروژه را دارا است.
- پروژه منجر به نتایج پایدار / طولانی مدت خواهد شود.

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

گام‌های مؤفقیت^۴

برای ترتیب یک پروپوزل خوب و موفق، مهم است تا ابتدا یک تحلیل کامل و همه‌جانبه از وضعیت فعلی، مشکلات و افرادی که از مشکل موجوده متاثر شده اند صورت گیرد. بر اساس این تجزیه و تحلیل، پروژه شما تعریف خواهد شد: اهداف پروژه و روش یا استراتژی پیشنهادی که برای رسیدن به هدف، از آن استفاده می‌نمایید. در مرحله برنامه ریزی، نتیجه مرحله تجزیه و تحلیل به یک پلان عملی مبدل می‌شود: فعالیت‌ها مشخص و برنامه‌ریزی شده و بودجه ساخته می‌شود. در طول مرحله تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی، باید از رویکرد مشارکتی، به شمول نهادهای ذیربط در سطوح مختلف استفاده گردد.

- قدمه‌های مقدماتی

(۱) رهنمودها را به دقت مطالعه کنید

ضروری است که رهنمودها را با دقت مطالعه کرده و برای درک دقیق رهنمودهای تمویل کنندگان و اطمینان از پوشش همه نکات، با همتران کمک کننده در طرح پروژه بحث صورت گیرد. در عین حال مهم است آن عده افرادی که در تطبیق پروژه دخیل خواهند بود چی در داخل و یا هم در خارج از سازمان، آنها را در فرآیند تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی و ارزیابی شامل ساخته و به نظریات شان ارزش قایل شوید.

(۲) تدویر جلسه ابتدایی نظرخواهی و شکل دهی مفکوره و ایده پروژه

تدویر جلسه نظرخواهی با تیم و احتمالاً سایر نهادهای ذیربط برای جمع آوری افکار اولیه و مشکلات مرتبط به پروژه بسیار مهم است. در این جلسه، سؤالات زیر را از خود بپرسید تا مفکوره و ایده پروژه روشن شود:

- چرا پروژه باید تطبیق شود (مثلا نظر به کدام نیاز / مشکل)?

⁴ <http://www.migration4development.org/en/content/project-idea-project-proposal>

- وضعیت مطلوب چگونه خواهد بود
- **چی چیزی** را با پروژه بدست خواهیم آورد (اهداف، و نتایج متوقع ما از عرضه خدمات / چه خواهد بود؟
- چگونه پروژه به نتیجه می رسد (یعنی کدام فعالیت ها، کدام روش ها مورد استفاده قرار می گیرند)؟
- **کدام عوامل بیرونی** برای موفقیت آن بسیار مهم است (فرضیه های ما کدام ها اند؟ پیش شرط فعالیتهای ما چیست؟)
- اطلاعات مورد نیاز برای ارزیابی موفقیت پروژه (روش های اندازه گیری نتایج) را از کجا بدست آوریم؟
- به کدام وسیله ها نیاز است (از نظر منابع انسانی و منابع دیگر)؟
- هزینه پروژه چقدر خواهد بود (یعنی بودجه آن چقدر خواهد بود)؟

۳) شناسایی شرکای احتمالی و گفت وگو با آنها

هنگامی که مفکوره و ایده واضح تری در مورد پروژه داشتید، وقت آن است که سایر سازمان های غیر انتفاعی که ممکن علاقه مند شریک شدن در پروژه باشند را شناسایی کنید.

قدمه ها برای تجزیه و تحلیل

- **تجزیه و تحلیل نهادهای ذیربط (stakeholder analysis)**
به محض اینکه مفکوره و ایده در مورد طرح پروژه برای شما ایجاد گردید، زمان آن است که نهادهای ذیربط مهم را شناسایی کنید: به شمول مستفیدشوندگان پروژه، شرکاء و تمویل کنندگان، سکتور های خصوصی و دولتی که به طور بالقوه تحت تأثیر پروژه شما و نتیجه آن قرار می گیرند.

• نیازسنجی

مهم نیست که یک سازمان تا چه حد تجربه دارد، نقطه شروع هر پروژه باید براساس ارزیابی نیازها و تحلیل وضعیت باشد. به دلیل عدم ارزیابی دقیق نیازهای قبل از

طراحی پروژه، بسیاری از پروژه های انکشافی نتوانسته اند به اهداف خود برسند. بنابراین، ضروری است که هر مرحله پروژه با ارزیابی به موقع آغاز شود تا موارد زیر تفهیم گردند:

- **نیازهای مستفید شوندهگان:**

برای استفاده بهتر ابزار جهت جمع آوری معلومات لازم است تا نیازهای مستفید شوندهگان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و مشکلات موجود به گونه دقیق و درست آن تشریح گردد. بسیاری از مشکلاتی وجود دارند که شما قادر به مقابله با آنها نیستید، بنابراین زمان و منابع محدود خود را بر روی اطلاعاتی که می توانید به موقع دریافت کنید متمرکز سازید.

- **اولویت های تمویل کننده در کشور نیازمند:** رهنمودهای مربوط را در مورد این که چگونه درخواست ارایه کرد و ساحات موضوعی^(۵) کدامها اند را در مرحله مقدماتی با دقت مطالعه کنید.

- **ظرفیت سازمان شما و شرکای کاری تان:** نوشتن و ارایه معلومات در مورد ماموریت، تجربه و منابع را در نظر بگیرید. پروژه ای که شما پیشنهاد می کنید باید به نفع سازمان شما و مطابق با ماموریت آن باشد. به خاطر داشته باشید که برای درک نیاز واقعی و نه فقط نیاز محسوس شده به اثر مشاهدات شما، باید از دانش نهادهای ذیربط دیگر، به ویژه مستفیدشوندهگان استفاده کنید چون تمامی موارد را به تنهایی شما نمی دانید.

- **تجزیه و تحلیل وضعیت^(۶)** - وضعیت فعلی و سطح انکشاف و توسعه در ساحه تطبیق پروژه باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. معمولاً طرح و دیزاین پروژه تحت تأثیرات عوامل بیرونی چون؛ وضعیت جغرافیای، زیرساخت ها، اقتصاد، سیاست و پالیسی دولت، زندگی اجتماعی و زمینه فرهنگی، وضعیت صحت، سرمایه انسانی و اجتماعی و محیط زیست قرار می گیرد.

⁵ . Thematic areas

⁶ .situation analysis

- **تأثیرات بیرونی** - تحلیل این که آیا پروژه شما بر یکی از جنبه های زندگی جامعه تأثیر منفی خواهد گذاشت و یا اینکه یکی از این عوامل در اجرای پروژه و نتایج آن تأثیر میداشته باشد لازمی پنداشته میشود.
 - **شناسایی مشکل** - به هر نحوه ای که مشکل را تعریف کنید، این تعریف ابعاد راه حل های مطروحه شما را تعیین خواهد کرد، بنابراین داشتن یک تعریف واضح و دقیق از مشکل مهم و حیاتی می باشد.
- در این مرحله، ضرورت اصلی و مشکل اساسی مردم نیازمند را شناسایی کنید که شما به دنبال حل آن در چارچوب زمانی و بودجه و ظرفیتهای سازمان خود هستید: این مشکل آغازین شماست. سایر مشکلات مرتبط را تحت نظرسنجی و بحث قرار دهید. باز هم می توانید از رویکرد مشارکتی بهره مند شوید: نهادهای ذیربط مشکلات و پاسخ های این سؤالات را شاید بهتر بدانند. شما می توانید یک درخت مشکل ایجاد کنید که عوامل و پیامدهای مشکلات را نشان دهد و سلسله مراتب آنها را نمایان سازد. برای توضیحات بیشتر مثال و نمونه زیر را مشاهده کنید:

چگونگی ترسیم درخت مشکل (problem tree)

ترسیم درخت مشکل، عموماً یک امر گروهی و اشتراکیست. برای این کار به چند پارچه کاغذ، برای نوشتن مشکلات، که پسانتر به عوامل و پیامدها و روابط آنها با همدیگر تقسیم بندی می گردند، نیاز است.

قدم اول: در گام نخست باید در مورد تمام مواردی که می تواند یک مشکل پنداشته شود، فکر شده و هر مشکل بیرون نویس گردد.

قدم دوم: از میان مجموعه مشکلات، یک مشکل که فکر می کنید مشکل کلیدی و آغازگر سایر مشکل های دیگر است را انتخاب نمایید.

قدم سوم: سایر مشکلاتی که به مشکل اصلی یا آغازگر ارتباط دارند را زیر نظر قرار دهید.

قدم چهارم: در این مرحله، سلسله مراتب عوامل و پیامدها را ایجاد نمایید، یعنی در میان مشکلات موجوده، کدام یکی مشکل عامل است و کدام یکی پیامد یک مشکل. آنهایی که عامل اند باید در پایان و آنهایی که پیامد هستند را در بالا قرار دهید.

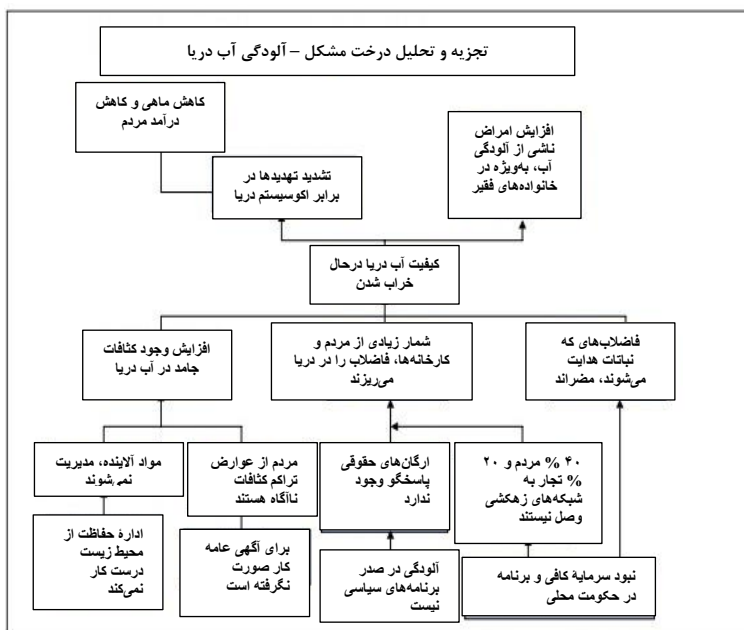
قدم پنجم: سایر مشکلات باید به همین گونه ترتیب و تنظیم گردد. سوال رهنما باید این باشد که چه چیزی عامل این مشکل بوده است و چه چیزی عامل مشکل بعدی، و به همین ترتیب تا آخر، چون هر مشکلی بنفسه، عامل و پیامد دارد.

اگر یک مشکل مثلاً دو عامل دارد، هر دو را در یک ردیف قرار دهید.

قدم ششم: مشکلات را با درنظرداشت عامل و پیامد آنها با همدیگر توسط یک خط با هم ارتباط دهید.

قدم هفتم: حالا دیاگرام ترسیم شده را مورد بازنگری قرار دهید. از خود و اعضای گروه بپرسید که آیا مشکل مهمی باقی مانده است که در این جا گنجانده نشده باشد. اگر جواب مثبت بود، مشکل را در جای درست آن قرار دهید.

قدم هشتم: دیاگرام را در یک نسخه کاغذ نقل (کاپی) نموده و آن را برای دیگران جهت نظریات شان شریک نمایید.



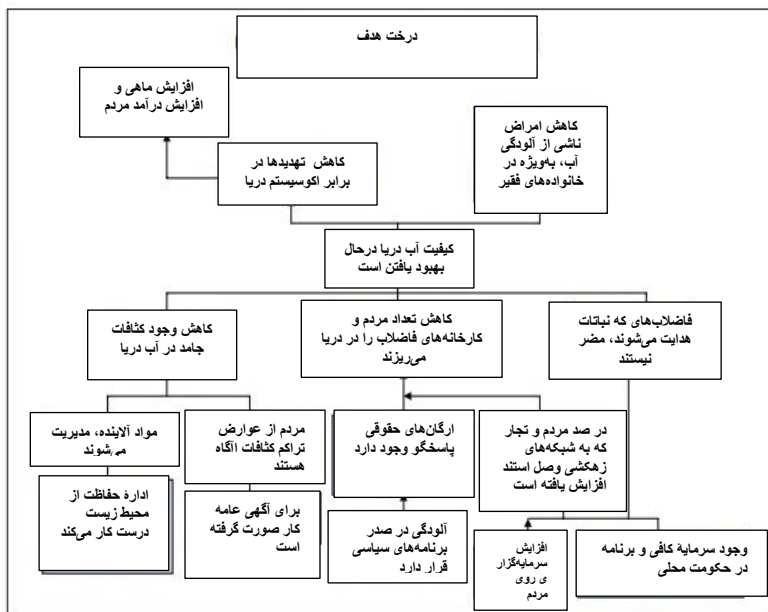
شکل ۳: نمونه ای از درخت مشکل^۷

• تعیین مقاصد^(۸)

پس از شناسایی مشکلات، نکته مهمی در فرآیند طراحی پروژه، تعیین هدف عمومی و خصوصی است که اساساً بر سایر مراحل تأثیر می‌گذارد. شما می‌توانید با تغییر دادن اظهارات منفی به موارد مثبت، مشکلاتی را که در مرحله تجزیه و تحلیل شناسایی کرده اید را به اهداف بالقوه پروژه تبدیل کنید: به گونه مثال: مشکل عدم دسترسی مهاجران به اطلاعات می‌تواند به هدف "ارایه اطلاعات به مهاجران" تبدیل شود. اکنون درخت مشکل به "درخت اهداف" تبدیل شده است. نمونه ای از یک درخت هدف را مشاهده کنید.

⁷ [EuropeAid Project Cycle Management Guidelines \(p67f\)](#)

⁸ . Objectives



شکل ۴: نمونه ای از درخت اهداف^۹

• تصمیم‌گیری در مورد استراتژی‌ها

برای موفقیت یک پروژه ضروری است تا استراتژی‌های مختلف و انتخاب مناسب‌ترین و عملی‌ترین استراتژی برای رسیدن به هدف و مقابله با مشکلات در نظر گرفته شود. سؤالات زیر را در مورد انتخاب استراتژی از خود بپرسید:

- چگونه می‌تواند نوآورانه باشد؟
- ارزش اضافی پروژه به راه حل‌های فعلی برای رسیدگی به مشکل چیست؟
- آیا در نظر گرفتن تخصص و منابع کنسرسیوم ما امکان‌پذیر است؟
- آیا در محدوده زمانی که در نظر گرفته شده است، امکان‌پذیر است؟

⁹ [EuropeAid Project Cycle Management Guidelines](#) (p67f)

- آیا با مأموریت، مهمترین اولویتهای نهادهای ذیربط و اهدافی که تمویل کننده تعیین نموده است، مطابقت دارد؟
- آیا از نظر فرهنگی حساس است و آیا محیط سیاسی برای چنین اقدامی مناسب است؟
- آیا در مورد جنسیت حساس است؟
- چه تأثیری بالای محیط زیست خواهد داشت؟
- آیا پایدار خواهد بود؟

معلومات بیشتر در مورد پایداری

پایداری، یعنی دوام فواید پروژه پس از ختم آن در ساحه. همانطور که در ابتدا مشخص گردید، پروژه شما گامی است به سمت یک هدف بزرگتر و در صورت اعطا و منظوری پروژه، ادامه تمویل بودجوی آن توسط تمویل کنندگان تضمین نمی شود. بنابراین، پایداری پروژه و فعالیت‌های شما باید با دقت مورد بررسی قرار گرفته و در پروپوزل شما نیز منعکس گردد. نمونه‌های از چگونگی پایدارتر شدن یک پروژه:

- پیگیری بهترین اقدامات بگونهٔ پروژه‌محور،
- انطباق آن با چارچوب پالیسی‌های ملی دولت،
- طرح مشارکتی که از ابتدا نهادهای ذیربط مهم را شامل شود (اطمینان از مالکیت آنها در پروژه و در نتیجه احتمال بیشتر برای ادامه فعالیت‌های آغاز شده پروژه).
- ادغام در ساختارهای محلی و سیستمهای اداری، یا
- توسعه مهارت و برنامه‌های آموزشی.

• تحلیل خطرات بالقوه که ممکن پروژه با آن مواجه شود

علاوه بر تحلیل‌های قبلی، اکنون باید در مورد خطرات احتمالی نیز فکر شود: عوامل خارجی که به طور بالقوه میتوانند پروژه شما را به خطر اندازند و فراتر از کنترل مدیریت پروژه هستند یا ممکن است بر اجرای پروژه‌ها و پایداری طولانی‌مدت تأثیر گذار باشد.

شرایطی که به وجود می آیند مشخص نیست، اما باید در مورد راهکارها و چگونگی به حداقل رساندن احتمال وقوع آن یا کاهش اثرات آنها تحلیل دقیق صوت گیرد: ممکن در نظر گرفتن فعالیت دیگری برای رسیدگی به آنها ضروری باشد؟ یا باید استراتژی دیگری انتخاب شود.

از اظهار خطرات احتمالی خجالت نکشید: پروژه باید واقع بینانه باشد - حتی اگر خطرات خاصی را ذکر نکنید ممکن است دیگران آنها را دریابند و اعتبار شما را زیر سوال ببرند، یا بدتر اینکه، این پروژه با گذشت زمان و هزینه بسیار، ناکام بماند و حتی به اعتبار شما لطمه بیشتری وارد کند. سؤالات زیر را از خود بپرسید:

- احتمالاً کدام عوامل خارجی بر توانایی پروژه در دستیابی نتایج به مدت زمان متوقع تأثیر خواهند گذاشت؟

- چه تأثیری در پیشرفت و موفقیت پروژه خواهد داشت؟

- احتمال اتفاق افتادن این خطر تا چه حد است؟ زیاد، متوسط، کم؟

- برای مدیریت خطر کدام راهکارها را داریم؟

- کی مسئول رسیدگی و مقابله با این خطرات خواهد بود؟

اگر شما یک استراتژی مناسب برای مدیریت خطر را اتخاذ نکنید به احتمال قوی خطر اتفاق خواهد افتاد و تأثیر بزرگی را در پی خواهد داشت، پس شاید بهتر باشد که پروژه را شروع نکنید و در عوض از یک ضرورت و نیاز دیگر به عنوان نقطه شروع آغازگر شوید. برای مرور بهتر، می توانید جدولی را برای خطر هایی که شناسایی کرده اید ایجاد کنید:

مسئولیت	استراتژی مدیریتی خطر مالی	سطح خطر احتمالی	پیامدها	خطر احتمالی
تیم پروژه	شمولیت تمام احزاب سیاسی در آمادگی پروژه	متوسط	حکومت جدید طرح های حکومت قدیم را رد می کند	تغییر حکومت

¹⁰ <http://www.migration4development.org/en/content/project-idea-project-proposal>

قدمه ها برای برنامه ریزی^(۱۱)

• برنامه ریزی فعالیت ها

برنامه ریزی فعالیت ها را با ارایه پاسخ به پرسش های زیر آغاز کنید:

- چی؟
- کجا؟
- چه وقت؟
- برای کی؟
- توسط کی؟

• ترتیب جدول چوکات منطقی (Log Frame)

مراحل و قدمه های تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی های قبلی، اساس ایجاد یک چوکات منطقی برای پروژه شمرده می شود. چوکات منطقی، تمام معلومات پروژه را در یک جدول برای برنامه ریزی، نظارت و ارزیابی موثر جا می دهد.

رویکرد چارچوب منطقی مجموعه ای از ابزارهایی است که امروزه توسط بسیاری از سازمان ها و تمویل کنندگان به کار گرفته می شود. با ایجاد چوکات منطقی برای یک پروژه، میتوان تمام ابعاد آنرا بگونه دقیق و فشرده در نظر داشت. در واقع این مجموعه ای از ابزارهای مختلفی است که به شما کمک می کند تا مفکوره و ایده های خود را به روش واضح و استندرد تدوین نمایید.

• تکمیل پلان کاری پروژه

برنامه ریزی فعالیت ها و منابع، توسط ابزار پلان کاری و بودجه صورت می گیرد که شما باید در پروپوزل خود به عنوان ضمیمه ها آنرا علاوه کنید. پلان کاری شامل یک چارچوب مداوم برای برنامه ریزی، زمان بندی، نظارت و کنترل پروژه است. از یک لحاظ این نشان دهنده رابطه بین فعالیتها، تخمین مدت زمان آنها و تعیین مسئولیت ها می باشد. مطمئن شوید که پلان کاری شما واقع بینانه بوده و با بر اساس چوکات منطقی پروژه ایجاد گردیده است.

¹¹ planning steps

• ترتیب بودجه:

بودجه نیز باید مطابق با پلان کاری و چوکات منطقی باشد. بودجه پروژه ابزاری است که توسط مدیران پروژه برای تخمین هزینه مجموعی پروژه استفاده می شود. بودجه پروژه شامل یک تخمین دقیق از تمامی هزینه هایی است که احتمالاً قبل از اتمام پروژه به مصرف رسیده اند.

• بازنگری مجدد معیار ها

سرانجام، قبل از ارایه پروپوزل، به چک لیست مراجعه کرده و معیارهای ذکر شده در رهنمود تمویل کننده را بازنگری نمایید که آیا پروپوزل شما براساس این رهنمود تهیه شده است، یا خیر. پروپوزل شما بر اساس همین معیارها مورد ارزیابی قرار می گیرد.

انطباق ایده پروژه با فرصت های مالی

نوشتن پروپوزل پروژه به خاطر ارسال به تمویل کنندگان نیاز به یک تحلیل دقیق دارد. این مرحله عمده دوران پروژه، عناصر زیر را در نظر می گیرند:

- شایستگی جهت دسترسی به کمک های مالی (آیا پروژه معیارهای شایستگی جهت دسترسی به کمک های مالی را دارد؟)
- سازگاری با پالیسی های مالی تمویل کنندگان (آیا پروژه مطابق با اولویت ها و پالیسی های تمویل کننده است؟)
- کیفیت و پایداری (آیا پروژه، مرتبط، کارا و پایدار از لحاظ هدف، نتایج، و مناسب برای حمایت است؟)

مفکوره پروژه های جدید می تواند از راه های مختلفی ایجاد گردد: از طریق مؤسسه همکار، از طریق شرکای فعلی یا آینده برای تطبیق پروژه، از طریق دولت یا سایر تمویل کنندگان. بعضی اوقات جوامع با نگرانی های خاصی به ادارات دولتی یا مؤسسات غیردولتی روی می آورند. در موارد دیگر، مؤسسات غیردولتی مشکلات را شناسایی نموده و برای راه اندازی مفکوره و ایده های جدید برای طرح پروژه ابتکارانه عمل می نمایند. برای تمویل کنندگان یا مؤسسات تطبیق کننده، انجام ماموریت های خاص در ساحه برای شناسایی پروژه یک امر معمول است.

مطابقت مفکورهٔ پروژه با اهداف انکشاف پایدار برای افغانستان

تلاش برای دستیابی افغانستان به اهداف انکشاف پایدار، در اجندای تعیین شده ۲۰۳۰، مستلزم همکاری مشترک دولت، جامعه مدنی، موسسات غیردولتی، سکتور خصوصی، جوانان، نهادهای علمی، سازمان ملل متحد و شرکای بین المللی می باشد.

اهداف انکشاف پایدار کدام ها اند؟^{۱۲}

اهداف انکشاف پایدار (SDG)، که همچنان به عنوان اهداف جهانی شناخته می شود، فراخوان جهانی برای اقدام به منظور پایان دادن به فقر، محافظت از سیاره زمین و اطمینان از برخورداری بودن همه مردم از صلح و سعادت است.

این ۱۷ هدف بر مبنای اهداف انکشاف هزاره ایجاد شده است، در حالی که شامل زمینه های جدیدی از اولویت ها همچون تغییرات اقلیمی، نابرابری اقتصادی، نوآوری، مصرف مسئولانه و پایدار، صلح و عدالت میباشد. اهداف به همدیگر پیوست و مرتبط اند - غالباً کلید موفقیت در یک امر شامل مقابله با موضوعاتی است که معمولاً با هدف دیگری مرتبط میباشد.

به تاریخ ۲۵ سپتامبر ۲۰۱۵، رهبران جهان از ۱۹۳ کشور به شمول افغانستان، یک برنامه جامع را برای تغییرات جهانی به نام اهداف انکشاف پایدار (SDG) تأیید کردند. اهداف انکشاف پایدار یک برنامه پانزده ساله (۲۰۱۵-۲۰۳۰) برای هدایت جامعه بین المللی در تلاش های مشترک برای دستیابی به سه هدف بنا شده است: محو فقر شدید؛ مبارزه با نابرابری و بی عدالتی؛ و حفاظت از سیاره ما (زمین). افغانستان بخاطر دستیابی زندگی بهتر برای مردم در تلاش بوده ولی با چالشهای اساسی روبرو است. با در نظر داشت اهداف توسعه هزاره به عنوان پس زمینه، در طی پانزده سال گذشته افغانستان شاهد موفقیت های قابل توجه بوده است. به گونه مثال، امروز بیش از ۸ میلیون طفل - پسر و دختر - در مقایسه با ۷۰،۰۰۰ نفر در سال ۲۰۰۱ در مکاتب حضور دارند. امید به زندگی در این دوره از ۴۵ به ۶۲ درصد افزایش یافته است. مرگ و میر کودکان افغانستان قبل از پنج سالگی در سال ۲۰۰۱ ۴/۱ بوده اما امروز، این به ۱۰/۱ کاهش یافته است - که هنوز در مقایسه با

¹² <https://sdgs.gov.af/>

سایر مناطق جهان ارقام بسیار بالایی است، اما به تناسب ۱۵ سال گذشته پیشرفت قابل توجهی دارد

اهداف انکشاف پایدار کدام ها اند (SDGs) ؟



شکل ۰۶: اهداف انکشاف پایدار (SDGs)

تحت ۱۷ هدف تعیین شده ۱۶۹ هدف خرد وجود دارد. هر هدف ۱ تا ۳ شاخص دارد که برای اندازه گیری پیشرفت در رسیدن به اهداف استفاده می شود. در مجموع، ۳۰۴ شاخص وجود دارد که میزان تطبیق این اهداف را اندازه گیری می کند.

اهداف انکشاف پایدار – افغانستان (A-SDGs)

دولت جمهوری اسلامی افغانستان عمیقاً متعهد به دستیابی اهداف انکشاف پایدار است. با تصمیم شورای وزیران به تاریخ ۷ اکتبر ۲۰۱۵، وزارت اقتصاد به عنوان وزارتخانه رهبری کننده و پاسخگو برای اهداف انکشاف پایدار تعیین و توظیف شد تا هماهنگی، برنامه ریزی، نظارت و گزارش دهی در مورد اهداف انکشاف پایدار برای دولت جمهوری اسلامی افغانستان را رهبری نماید.

اهداف انکشاف پایدار – افغانستان – در چارچوب ملی

پالیسی دولت، انطباق اهداف و شاخص های تعیین شده در اهداف انکشاف پایدار افغانستان با پالیسی ها، استراتیژی ها و برنامه های انکشافی ملی به شمول چهارچوب ملی صلح و انکشاف افغانستان (ANPDF) به عنوان چهارچوب استراتیژیک پنج ساله دولت به هدف اصلی دستیابی به خودکفایی و برنامه های اولویت ملی می باشد.

برنامه های دارای اولویت های ملی:

- برنامه های انکشاف سکتور خصوصی؛
- میثاق شهروندی؛
- برنامه حکومتمداری خوب؛
- برنامه اصلاح سکتور عدلی؛
- برنامه جامع انکشاف زراعت؛
- برنامه انکشاف زیربناها و ارتباطات؛
- برنامه انکشاف شهری؛ انرژی؛
- برنامه ملی توسعه معدن و منابع؛
- توسعه منابع بشری؛ و
- برنامه توانمندسازی اقتصادی زنان؛

بخش دوم

شرایط دسترسی به کمک‌های مالی (Fund)

شرایط دسترسی به کمک‌های مالی (Fund)

بیشتر مؤسسات غیردولتی، از نگاه مالی وابسته به بودجه تمویل کننده هستند و به دلیل تغییر مداوم در اولویت‌های تمویل کنندگان یا عدم برآورده شدن شرایط آنها از سوی مؤسسات، غالباً نوسانات مالی را تجربه می‌کنند. در این بخش به مؤسسات غیردولتی این امکان فراهم گردیده تا تمامی مراحل شایستگی جهت دسترسی به کمک‌های مالی و تحقق الزامات تمویل کننده بخاطر درخواست بودجه را پیش‌بین گردند.

فند یا کمک مالی چیست؟

کمک مالی عبارت است از تامین مخارج یک پروژه که معمولاً توسط یک تیم به هدف دسترسی به یک نتیجه مشخص صورت می‌گیرد. این کمک‌ها اکثراً بگونه نقدی پیشکش می‌گردند. متأسفانه دریافت بودجه برای یک پروژه بگونه آنی و یک شبه اتفاق نیفتاده بلکه نیاز به برنامه ریزی دقیق، آمادگی‌های سنجیده شده، منابع و رویکرد استراتژیک و تاکتیکی دارد.

منابع عمده تمویل برای مؤسسات غیردولتی

بگذارید منابع مختلف متعارف و غیرمتعارف تمویل برای مؤسسات غیردولتی را در این‌جا مورد بررسی قرار دهیم.

❖ منابع متعارف آن دسته ای از منابعی اند که عمدتاً موجود بوده و وابسته به یک تمویل کننده می‌باشد.

❖ منابع غیر متعارف به آنهایی گفته می‌شود که از سایر منابع برای تامین مخارج سازمان‌ها جمع‌آوری می‌گردند.

کمک های دو و یا چند جانبه یکی از بزرگترین منابع مالی اند که در بیشتر از پنجاه سال گذشته مشاهده شده است. این گونه کمک ها یا از طریق دفاتر خارجی کشورهای توسعه یافته یا از طریق سازمانهای چند جانبه ای که توسط کشورهای مختلف مانند سازمان ملل متحد، بانک جهانی، بانک انکشافی آسیایی ایجاد شده اند، سرچشمه می گیرند. این سازمان ها به منظور گسترش پشتیبانی بین المللی برای کاهش فقر و کاهش خلاها و

ضعف های اقتصادی بین کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه ایجاد شده اند. اما برنامه های آنها بسیار پیچیده تر است و لزوماً آنها به تزریق وجوه به سازمان های غیردولتی متمرکز نمی باشند، اما قطعاً بخش کوچکی از برنامه های گسترده آنها شامل بودجه حمایت از مؤسسات غیردولتی در کشورهای در حال توسعه است. دومین منبع مهم کمک مالی، مؤسسات خیریه خصوصی / بنیادها / سازمانهای بین المللی اند که بیشتر به صورت خصوصی اداره می شوند و تمرکز بهتری در تجهیز مؤسسات غیردولتی محلی نه تنها از نظر مالی بلکه از نظر تکنیکی نیز دارند. در کشورهایی که رشد اقتصادی آن با حضور ونقش سکتور خصوصی صورت گرفته مؤسسات غیردولتی نیز به آنها منحیث منبع اصلی بودجه می نگرند. همچنین گروه های بین المللی شرکت هایی وجود دارند که مسئولیت اجتماعی شرکت را برای تقویت مساوات، عدالت اجتماعی و انکشاف را در دستور کار شان دارند. علاوه بر این، شرکت ها برای بدست آوردن منفعت بیشتر در پروژه های سود محور با مؤسسات غیردولتی مشارکت می کنند. در بعضی کشورها، دولتهای محلی نیز منبع اصلی تمویل بودجه هستند زیرا آنها طرحهای مختلفی برای رفاه و انکشاف جامعه دارند که مؤسسات غیردولتی می توانند از آنها استفاده کنند، منابع خود را جمع آوری کرده و پروژه ها را اجرا کنند. بعضاً کمک مالی و تحفه که توسط بیشتر افراد یا گروه های غیر رسمی پرداخت میشود نیز منابع مالی و کمک مالی برای مؤسسات غیردولتی هستند. نهایتاً، منابع بدون متعارف شامل شرکت های کوچک، قرضه های کوچک و بیمه های مالی کوچک نیز میگردد



تمویل مؤسسات غیردولتی

مؤسسات غیردولتی به منابع پولی مراجع مختلف از قبیل تمویل کنندگان انفرادی، بنیادها، شرکتها و دولتها متکی هستند. اغلباً آنچه یک مؤسسه غیردولتی انجام می‌دهد، مربوط به مرجعی است که پول از آن بدست می‌آید، و تأثیر چشمگیری بر کارایی و بی طرفی مؤسسه غیردولتی می‌گذارد. بسیاری از مؤسسات غیردولتی برای ادامه فعالیت شان به این منابع مالی وابسته هستند. در اثر بحران اقتصادی، به خصوص موضوع کمک مالی چالش برانگیز شده است. در این بخش چگونگی کمک مالی مؤسسات غیردولتی و چگونگی تأثیر منابع کمک مالی بر عملکرد این مؤسسات مورد بررسی قرار می‌گیرد

I. تمویل کنندگان انفرادی:

دو نرهای فردی می‌توانند منبع اصلی برای حمایت مالی مؤسسات غیردولتی باشند. این دو نرهای شامل هر کسی شده می‌تواند، افرادی از منطقه خود شما، هم مذهب و یا هم تبار شما، و یا غیر این. آنها ممکن است دوست، همسایه یا همکار اعضای هیئت مدیره، داوطلبان یا کارمندان باشند.

نکاتی برای رسیدن به تمویل کنندگان انفرادی

- □ اولین قدم برای ارایه درخواست به تمویل کنندگان انفرادی، تماس و ارتباط گرفتن با شبکه های شخصی- به شمول خانواده، دوستان، مردم محل، مستفید شوندگان قبلی وغیره است. در این مورد، تعداد مهم نیست که کم باشد یا زیاد، اما این گروه را می توان خیلی زود به تمویل کننده مؤسسه خویش تبدیل نمایید.
- □ از سایت مؤسسه خودتان، اخبار و رسانه های اجتماعی برای به دست آوردن موارد زیر استفاده کنید و با کسانی که به کارهای شما علاقه مند هستند در تماس باشید. در صورتی که از این افراد درخواست کمک کنید احتمالاً شما را کمک مالی خواهند کرد.
- پلان های بازاریابی به گونه راهبردی برای دستیابی به همچون افراد را تهیه کنید.

بنیادها:

بنیادها مرجعی هستند که با هدف کمک مالی برای ارتقاء منافع اجتماعی تأسیس می شوند. بنیادها برای حمایت از موضوعات علمی، آموزشی، فرهنگی، مذهبی یا سایر اهداف کمک های خیرخواهانه را هزینه می کنند. همه بنیادها اصطلاح و کلمه بنیاد در نام شان شامل نیست و هر سازمانی که در اسم اش واژه "بنیاد" باشد نهاد کمک کننده مالی شده نمی تواند.

شرکتها:

سکتور خصوصی، شرکت های تجارتي محلی و شرکتهای ملی و بین المللی می توانند مؤسسات غیردولتی را حمایت و منابع مالی را برای آنها فراهم سازند.

دولتها:

دولت می تواند از طریق ادارات مربوطه وجوه را بخاطر اجرای پروژه ها برای منفعت مردم اختصاص داده و آنرا به مؤسسات غیردولتی که جهت تطبیق پروژه انتخاب میگردند، تمویل نماید.

منابع تمویل کننده ملی و بین المللی در افغانستان

منبع اصلی کمک های مالی برای مؤسسات غیردولتی در افغانستان تمویل کنندگان (Donors) هستند. این تمویل کنندگان می توانند از یک کشور تمویل کننده خاص باشند

یا از مراجع چند جانبه مانند سازمان ملل متحد و بانک جهانی. برخی از این تمویل کنندگان قرار ذیل اند:

- کشور های خارجی: (مثلا USAID, DFID, JICA)
- سازمانهای تمویل کننده: (مثلا بانک جهانی)
- برنامه های دولت افغانستان با مؤسسات همکار مثلا برنامه میثاق شهروندی، برنامه صحتمندی، برنامه های زراعتی)
- بنیاد های خصوصی: (مثلا بنیاد بیات)
- بودجه های خصوصی مؤسسات غیردولتی: (مثلا هر یک از شهروندان)
- سازمان های ملل متحد: (مثلا UNICEF, WFP, UNDP)

چگونه تمویل کنندگان را دریابیم؟

این یکی از متداول ترین سؤالات برای مؤسسات غیردولتی می باشد. مؤسسه غیردولتی از طریق کمک مالی نیازمند است تا ماموریت و ارزشهای خود را حفظ کند، برنامه ها و پروژه ها را تطبیق کند، برای برنامه های آینده پلان گذاری کند، از استخدام و حفظ پرسونل واجد شرایط خود حصول اطمینان نماید و از کارکرد خود تبلیغات و اشتهاارات نماید. مؤلفه های زیر مجموعه ای از پیشنهادات عملی و بسیار مؤثر برای کمک به شما در جستجو و شناسایی تمویل کنندگان مؤسسات غیردولتی است.

شناسایی تمویل کنندگان

- از همکاران خود بپرسید؛ با همترازان و شرکای خود در مؤسسات دیگر صحبت نمایید
- از تمویل کننده فعلی تان طلب توصیه و رهنمایی کنید
- از انترنیت استفاده نمایید
- وب سایت ها را چک کنید (مثلا سایت اکبر)

(a) لایحه وظایف

اگر شما منحیث مدیر برنامه می خواهید منابع مالی را جلب نمایید، باید تمویل کنندگان بالقوه برنامه خود را در داخل کشور و یا سایر کشور های بین المللی شناسایی کنید. برای شناسایی تمویل کنندگان بالقوه، مهم است که برنامه خود را به مراجع مختلف، مؤسسات،

سفارتخانه ها، مراجع چند جانبه ارایه دهید و تمویل کنندگانی را که با مؤسسه شما ماموریت مشترک دارند و آماده برای تمویل برنامه شما هستند را تحلیل و شناسایی کنید. این فعالیت را نقشه برداری تمویل کنندگان می نامند. پس از تدوین برنامه یا پروژه جدید، شما می توانید فشرده از پروژه تان را به تمویل کنندگانی که به پروژه شما علاقه مندی نشان داده اند ارسال نمایید.

(b) از همکاران بپرسید؛ با همترازان و با سایر مؤسسات همکار صحبت کنید
با کارمندان مؤسسات غیر دولتی و سایر شرکا و همترازان خود صحبت کنید. برای مثال افرادی که در دولت یا دانشگاه ها کار می کنند ممکن است با تمویل کنندگان مختلف برای رسیدگی به این موضوع آشنا باشند.

(c) از تمویل کننده فعلی تان طلب پیشنهاد و مشوره نمایید
اگر مؤسسه غیردولتی شما از قبل بودجه دارد، از تمویل کننده فعلی خود برای پیشنهادات سؤال کنید. در بیشتر موارد این مشوره ها امیدوار کننده است.

(d) از انترنیت استفاده کنید
بنیادها از طریق انترنت نیز قابل دسترس هستند. این وبسایت نیز می تواند به شما در این زمینه کمک نماید.

(e) به وب سایت ها سر بزنید (سایت اکبر، سایت های تمویل کنندگان)
وب سایت ها، گزارش های سالانه و سایر نشریات مؤسسات غیر دولتی مشابه را بررسی نمایید. پس از شناسایی وب سایت تمویل کننده، در آن وب سایت رفته و موارد زیر را مرور نمایید:

✓ آیا بودجه قابل دسترس در منطقه جغرافیایی شما است؟ برخی از تمویل کنندگان بر تمامی کشور متمرکز اند و برخی در مناطق کوچک یا حتی شهرهای خاص تمرکز می نمایند.

✓ آیا اولویت های تمویل کنندگان با کار شما هماهنگ است؟ برخی از تمویل کنندگان منافع گسترده ای دارند که موضوعات متنوعی را در بر می گیرد، در حالی که برخی دیگر تمرکز محدودی دارند. علاوه بر اینکه به اولویت های اعلام شده یک تمویل کننده نگاه می کنید، به مؤسسات غیردولتی و پروژه های تمویل شده نگاه کنید. این اطلاعات باید در

وبسایت تمویل کنندگان باشد و به شما کمک می کند تا دریابید که آیا مؤسسه غیردولتی شما مناسب با این یافته ها است یا خیر.

- ✓ روش ارایه درخواست، مقتضیات و مهلت برای تمویل را مورد توجه قرار دهید
- ✓ آیا تمویل کننده ابتدا می خواهد یک مکتوب مختصر جهت معرفی برایش ارسال گردد و یا باید پروپوزل کامل برای آن ارسال کنید؟
- ✓ آیا تمویل کننده وقت را تعیین کرده یا اینکه مکتوب ها و پروپوزل ها را در هر زمان می تواند مورد بررسی قرار گیرد؟
- ✓ سرانجام، نام های کارمندان مسئول که در ساحه جغرافیایی شما فعال هستند را پیدا کنید.

اگر اطلاعات زیر در وبسایت موجود نیست، می توانید از طریق تماس تلفونی و یا ایمیل از تمویل کننده سؤال کنید.

مهارت های برقراری ارتباط با تمویل کنندگان

برای جلب همکاری تمویل کنندگان و تشویق آنها در این زمینه، لازم است تا با آنها ارتباط برقرار نماییم. این به این معناست که ما برای تشویق دونه ها، باید پیام خود را بگونه صریح و روشن باید به آنها منتقل سازیم. داشتن برنامه قوی بخاطر تامین ارتباطات با تمویل کنندگان مهم است. در رابطه خود با تمویل کنندگان را یک گفت و گو تصور نمایید. شما می توانید با شیوه های مختلف با دونه ها در تماس باشید، می توانید با آنها تماس بگیرید، نامه بفرستید، و یا هم ایمیل نمایید. به همین دلیل کلید ارتباط موثر با دونه ها، صریح و متمرکز بودن بر موضوع است.

دونه ها خوش دارند با شما در ارتباط باشند، شما نیز به آنها بفهمانید که چه قدر برای شما مهم هستند. چون قرار است آنها به حامیان دایمی و یا درازمدت شما تبدیل گردند.

مورد اول: تمویل کننده خود را بشناسید

اولین قدم برای برقراری ارتباط موثر، شناخت مخاطبان است. البته ممکن شناخت همه تمویل کنندگان عملی نباشد. به همین دلیل دسترسی منظم و سهل به معلومات تمویل کننده بسیار مهم است.

سیستم مدیریتی تمویل کنندگان (DMS) با کاربردی آسان بهترین دوست شما در اینجا خواهد بود. شما سیستمی را میخواهید که به آسانی تاریخچه، اطلاعات شخصی و مکالمات قبلی خود را با تمویل کنندگان خاص به آسانی پیگیری کنید. این اطلاعات ایجاد و حفظ روابط با تمویل کننده را آسانتر کرده و می توانید تمویل کنندگان را بر اساس ویژگی های مشترک به آسانی در گروه ها تقسیم کنید. با اطلاعات دقیق، می توانید پیامها، کانالهای ارتباطی و راهکارهای تامین بهتر ارتباطات بر اساس نیازها و تنظیمات منحصر به فرد تمویل کننده را تنظیم کنید.

پنج اصل ارتباطات متمرکز با تمویل کنندگان

هر ارتباطی بین شما و تمویل کننده باید در جهت بقای روابط دوجانبه باشد. هنگامی که برنامه استراتژی ارتباط را طرح می کنید، این نکات را در نظر داشته باشید تا تمویل کنندگان یک مرتبه ای را به حامیان دایمی تبدیل کنید:

1. به وقت و پی هم در صدد تامین ارتباط باشید

بعد از اینکه یک تمویل کننده اولین کمک مالی را انجام داد، از آنها استقبال کنید! از آنها تشکری کنید، تشکر و قدردانی خود را به اشتراک بگذارید و به آنها اطمینان دهید که قصد دارید با بودجه آنها کدام کارها را انجام میدهید. همچنین میتوانید از تمویل کننده مرتبه اول بپرسید که چگونه میخواهد شما با آن ارتباط برقرار کنید و چی مدت.

2. با هر تمویل کننده بگونه مشخص ارتباط برقرار کنید

تمویل کنندگان را به گونه ای تقسیم بندی نمایید که موثر واقع گردد. با هر دونه بگونه مشخص و منحصر تامین ارتباط نمایید. این روش به دونه تفهیم می نماید که شما رابطه خاصی آنها دارید.

3. پیام های تان را از مجاری متفاوت به تمویل کننده گان برسانید

تمام پیام هایی که برای تمویل کننده گان می فرستید لازم نیست از طرف شما باشند. اگر شخصی از پروژه های شما مستفید می گردد، از آنها بخواهید تا در مورد اهمیت این پروژه چیزی بنویسد و یا بگذارید یک کمک کننده مالی درباره این که چرا تصمیم گرفته بخشی از این پروژه باشد را بیان نماید. مجاری زیادی وجود دارد که میتوان از آنها برای رساندن پیام تان استفاده نمایید.

4. چگونگی دستیابی به مأموریت تان را توضیح دهید

آیا کمک‌های مالی، بگونه‌ی درست مورد استفاده قرار می‌گیرند؟ از تمامی کارهای خوبی که به کمک مالی تمویل‌کننده، انجام می‌دهید در زمان تماس با تمویل‌کننده آن کارها را بیان نمایید.

5. قدر شناس باشید

تمویل‌کنندگان، رسیدن شما به هدف را میسر می‌سازند. شما باید ثابت نمایید که آنها برای شما و تطبیق پروژه‌تان تا حد با اهمیت هستند، تغییراتی که در اثر همکاری آنها به‌وجود آمده است را برجسته ساخته و از آنها اظهار امتنان نمایید.

چگونه خود را برای دسترسی به کمک‌های مالی شایسته سازیم؟

برخی مقتضیات کلیدی است که در شایستگی جهت دسترسی به کمک‌های مالی به مؤسسات غیر دولتی کمک می‌نماید:

(۱) اسناد

(۲) اعلامیه‌ها

(۳) پالیسی‌ها/ رهنمودها

1. اسناد

عموما تمویل‌کنندگان اسناد ذیل را تقاضا میکنند:

(a) اساسنامه

اساسنامه یک سازمان، بنیاد یک سازمان است. اساسنامه باید مظهر توافق کلیه اعضای یک سازمان در قبال فعالیت‌های آن باشد. این سند مهم، باید موارد زیر را انعکاس دهد:

- سازمان چرا به وجود آمده و اهداف و مقاصد آن چیست؛
- بنیان‌گذاران و نهادهای ذیربط اصلی سازمان چه کسانی هستند، چه کسی باید از کار آن مستفید شود.
- چگونگی اجراات سازمان، اصول گسترده و ساختارهای اساسی برای تصمیم‌گیری و انجام کار و همچنین برخورد با امور مالی و دارایی سازمان.

(b) جواز فعالیت:

جواز فعالیت سندی است که به مؤسسه غیردولتی صادر میشود و نشان می دهد که شما حق کار و فعالیت در کشور یا منطقه را دارید - به عنوان مثال ثبت در وزارت اقتصاد برای مؤسسات غیر دولتی و ثبت در وزارت عدلیه برای انجمن ها.

(c) سند عضویت نهاد های هماهنگی در افغانستان:

نهاد های هماهنگ کننده برای مؤسسات غیردولتی و انجمن ها اسناد تصدیق عضویت را به اثر ارایه شواد همکاری اعضا صادر می کنند. برای اطلاعات بیشتر به لینک زیر مراجعه کنید:
www.acbar.org/page/10.jsp?%20title=How-to-become-a-member

(d) گزارش های سالانه

گزارش سالانه می تواند یک گزارش همه جانبه و جامع از فعالیت های انجام شده توسط مؤسسات غیردولتی در سال گذشته باشد که اساساً دستاوردهای سازمان را تشریح می کند. گزارش سالانه باید هر سال منتشر گردد.

(e) پلان کاری سالانه^{۱۳}

پلان کاری ابزار کمکی برای برنامه ریزی، مدیریت تطبیق، گزارش و ارزیابی پروژه شماسست. و مجموعه ای از فعالیت های مختلف در طی دوره یک ساله است که هدف آن کمک و دستیابی به اهداف یک پروژه / برنامه یا سازمان می باشد. کدام موارد باید در یک پلان کاری شامل شود؟

- فعالیت ها
- منابع بشری و لوژستیکی
- اشخاص مسئول برای اجرای فعالیت ها
- چارچوب زمانی (شروع و ختم)
- پیامدها/نتایج/دست آوردهای پیش بینی شده

¹³ <https://proposalsforngos.com/what-is-a-work-plan/>

- بودجه
- چالش ها
- ملاحظات (اختیاری)

(f) گزارش تفتیش

گزارش تفتیش یکی از مهمترین اسناد پروژه است که برای جلب کمک مالی لازمی پنداشته میشود. این گونه سند درست و صحی بودن وضعیت مالی مؤسسه غیردولتی شما را بیان میکند که هر تمویل کننده، دیپارتمنت و یا مراجع کمک کننده مالی این نوع سند را بگونه جدی در نظرمی گیرند.

(g) گزارشات نظارت و ارزیابی

گزارش دهی بخش مهم اکثریت سیستم های نظارت و ارزیابی (M&E) در یک سازمان است. گزارش ها باید اطلاعات را به نهادهای ذیربط مختلف و مدیران مسئول به روش هایی ارایه دهند که استفاده از آنها را آسان گردانند. گزارش های داخلی در مؤسسات غیردولتی معمولاً برای پشتیبانی از مدیریت پروژه یا برنامه ترتیب می شوند. از طرف دیگر، گزارش های خارجی عمدتاً برای نشان دادن مسئولیت پذیری، جمع آوری بودجه، شفافیت یا ارتقاء آموزشی ترتیب میشوند.

گزارش های نظارت و ارزیابی در هر مرحله پروژه یا دوره برنامه از داده های ابتدایی تا ارزیابی پیامدهای پروژه ترتیب می شوند.

(h) توصیه نامه (از طرف تمویل کنندگان، شرکا، دولت)

توصیه نامه که به عنوان مرجع نامه نیز شناخته می شود، سندی است که کیفیت، خصوصیات و توانایی های شخص و یا یک سازمان را مورد تایید قرار می دهد.

(i) فهرست پروژه های تطبیق شده توسط سازمان شما

فهرست پروژه های تطبیق شده جدولی است که تمامی پروژه های لازم که در جریان تعیین شده و مهلت های مربوط به پروژه به اتمام رسیده و یا تکمیل نشده را به وضوح نشان می دهد.

➤ نام پروژه

- مستفید شوندگان
- محل تطبیق (کشور، شهر)
- نام تمویل کننده
- میعاد پروژه و
- بودجه

j) صورت حساب بانکی

سند چاپی است که بیلانس موجود در حساب بانکی و مبالغی که در آن پرداخت شده و از آن خارج شده است را نشان میدهد، و به صورت دوره ای برای دارنده حساب صادر می گردد.

2. اعلامیه ها

عبارت است از اعلام و یا بیان رسمی یک موضوع و یا هم توضیح یک مسأله حقوقی، که شفافیت و پاسخگویی سازمان ها را تضمین می نماید. تمامی مؤسسات غیردولتی که علاقمند به درخواست بودجه از صندوق مشترک بشردوستانه CHF باشند باید اعلامیه های زیر را رعایت نمایند:

- ☐ اعلامیه عدم تضاد منافع (نسخه امضا شده)
- ☐ اعلامیه عدم حمایت نهادهای تعیین شده از طرف سازمان ملل متحد (نسخه امضا شده)
- ☐ اعلامیه بررسی های حقوقی قبلی و یا در حال جریان (نسخه امضا شده)
- ☐ اعلامیه پیروی از سیستم های شکایتی و نظارتی سازمان ملل متحد (نسخه امضا شده)
- ☐ اعلامیه تعهد به عدم ارائه معلومات نادرست

3. پالیسی ها/رهنمودها

پالیسی یا رهنمود سندی است که قواعد، رفتارها و پروسیجرهای کاری یک سازمان را تعریف نموده و به کارمندان و مدیریت در اداره سازمان کمک می نماید. پالیسی های زیر محدود به درخواست های تمویل کنندگان نمی شود.

- پالیسی مدیریتی

- پالیسی تدارکات و لوژستیک
- پالیسی منابع بشری
- پالیسی مالی و اداری
- پالیسی نظارت و ارزیابی
- پالیسی امنیت، و دسترسی
- پالیسی جندر، ایدز و محیط زیست
- پالیسی مصوونیت اطفال
- طرز العمل کاری

سایر مقتضیات تمویل کنندگان

در هنگام ترتیب پروپوزل یک پروژه، موارد زیر باید مد نظر گرفته شود:

- تاریخچه / پس زمینه و تجربه های کاری سازمان
- ثبات مالی سازمان
- شرکای برنامه
- تشریح برنامه
- زمان بندی برنامه
- پلان قابل اندازه گیری: (آیا پلان مناسب بخاطر نظارت و اندازه گیری نتایج برنامه ارایه شده است؟)
- پلان پایداری: (آیا سازمان پلان مشخص برای بدست آوردن ادامه کمک مالی و یا توانمندی سازمان برای حفظ برنامه پس از پایان دوره کمک مالی را ترتیب کرده است؟)
- پلان ارتباطات: (آیا به منظور افزایش آگاهی و تامین ارتباط موثر با مردم، پلان ارتباطات در پروپوزل نظر گرفته شده است؟)
- بودجه تفصیلی: (آیا پروپوزل دارای بودجه تفصیلی با موارد مربوطه است؟)

ارزیابی پروپوزل پروژه توسط تمویل کنندگان

تمویل کنندگان پروپوزل های پروژه ارایه شده توسط متقاضیان را در طی یک جدول درجه بندی و نمره دهی می نمایند. معمولاً جدول نمره بندی برای این است تا هر بخش پروپوزل بگونه جداگانه مورد بررسی قرار گیرد. جدول مذکور شامل موارد زیر می باشد:

- ❖ فشرده پروژه^{۱۴} و ارتباط آن با اولویت های تمویل کننده
- ❖ دانش فنی و مسلکی در قبال پروژه
- ❖ کیفیت ساختار پروژه و مدیریت آن
- ❖ تأثیرات بالقوه پروژه
- ❖ مصارف مجموعی پروژه

¹⁴ . concept note

بخش سوم
ایجاد پایداری در مؤسسات غیردولتی

ایجاد پایداری در مؤسسات غیردولتی

یک مؤسسه غیردولتی پایدار سازمانی است که می تواند به مرور زمان به انجام فعالیت های خود ادامه داده و با این کار نیازها و خواسته های نهادهای ذیربط اصلی - به ویژه مستفید شوندگان و حامیان آنان را برآورده سازد. به همین ترتیب، پایداری را باید به عنوان یک روند مداوم تلقی کرد. پایداری فرایندی است که در اثر تعامل عناصر مختلف راهبردی، سازمانی، برنامه ای، اجتماعی و مالی ایجاد می گردد.

با این حال، تجربه نشان داده است که پایداری مالی برای بقای دوماً و اثربخشی انواع مؤسسات غیردولتی و نهاد های جامعه مدنی بسیار مهم است. دستیابی به چنین سطح پایداری مالی یک چالش عمده برای مؤسسات است. پایداری مالی یک مؤسسه غیردولتی به توانایی آن در تنوع بخشیدن به درآمد و دسترسی به کمک های جدید مالی بستگی دارد.

با نگاهی به چشم انداز تمویل کنندگان و مؤسسات غیردولتی، پایداری یک پروژه به معنای تداوم فعالیت های پروژه و حفظ نتایج پروژه پس از اتمام کمک مالی است. بیشتر تمویل کنندگان نگران پایداری یک پروژه هستند و غالباً کمک مالی را به پروژه هایی می کنند که دارای یک پلان پایدار و تعریف شده باشند. برای مؤسسات غیردولتی تداوم حصول اطمینان از جریان کمک های مالی برای اجرای پروژه ها و برنامه های شان یک چالش است. ادغام اصول پایداری در پروژه های در حال تطبیق راهی مؤثر برای اطمینان از تأثیر طولی مدت می باشد.

پایداری چیست؟^{۱۵}

مفهوم پایداری طی چند دهه گذشته در مدیریت، توسعه تجارت اقتصادی و بخش اجتماعی از محبوبیت چشمگیری برخوردار شده است. برای اولین بار، اصطلاح و مفهوم پایداری توسط گروهی از دانشمندان محیط زیست مورد استفاده قرار گرفت و سپس به تدریج در سایر زمینه های مدیریت نیز رایج شد.

¹⁵ <https://motamem.org/پایداری-در-استراتژی/>

از دیدگاه مؤسسات غیر دولتی پایداری بدان معنی است که بعد از اتمام کمک مالی تلاش های شما جریان یابد. به عبارت دیگر، این به معنی ادامه مزایای پروژه برای مستفید شوندگان پس از ختم کمک مالی تمویل کنندگان است. توانایی سازمان در پایداری برای ادامه ماموریت یا برنامه در آینده است. تمام پروژه ها در نهایت به پایان میرسند، اما تأثیر پروژه باید ادامه یابد. تمویل کنندگان می خواهند تأثیر دخالت مستقیم شان از طریق پروژه را برجسته ببینند. یک پروژه یا سازمان می تواند در سه جهت پایدار باشد: پایداری سازمانی، پایداری مالی و پایداری اجتماعی^{۱۶}.

مردم / جامعه

پایداری اجتماعی، یعنی این که مردم چگونه بتوانند پس از ختم پروژه، فعالیت های پروژه را ادامه دهند.

مثال: در پروژه ای به تعداد ۵۰ تن از مادران جدید در زمینه تغذیه نوزادان آموزش می یابند. این مادران بعد از آموزش، دانش خود را با سایر مادران، فرزندان و همسایگان جوامع خود به اشتراک می گذارند. به این ترتیب، یک سال بعد از اتمام فعالیت های رسمی پروژه، تعداد مستفید شوندگان غیرمستقیم به ۲۰۰-۵۰۰ تن رسیده و ادامه خواهد یافت.

مالی

پایداری مالی یعنی این که چگونه نیاز مالی پروژه، پس از قطع کمک ها، همچنان ادامه یابد.

مثلاً: به عنوان یک عمل دادخواهانه، تیم ارتباطات یک خبرنامه آنلاین و یک کمپین جمع آوری کمک مالی را براه خواهد انداخت.

کمک های مالی می تواند از موارد ذیل بدست آید:

- ارزیابی خلاصه از کمک های مالی پروژه های قبلی
- مواردی که به کمک مالی نیاز دارند را مشخص سازید
- برای سازمان خود استراتژی دسترسی به کمک های مالی را ایجاد نمایید (Fund Raising Strategy)

¹⁶ *What is Project Sustainability by Alta Alonzi*

- تامین ارتباط مناسب با دونه‌ها و درک خواسته و مقتضیات آنها
- نحوه نوشتن یک پروپوزل خوب

پایداری سازمانی

پایداری سازمانی یعنی این که یک سازمان غیردولتی پس از ختم پروژه همچنان به فعالیتش ادامه دهد. یک سازمان مانند گیاه است که بخشی از آن روی زمین است - ساقه، برگ و میوه. اینها جنبه‌های سازمانی است که یک شخص بیرونی می‌تواند آنها را ببیند - یعنی پروژه‌ها، اداره، ظرفیت سازی و غیره. اما بخشی از آن زیر زمین است - ریشه، یا جنبه‌های اساسی سازمان. اگر سازمان در پیگیری هدفش جدی باشد و اهداف مستحکم داشته باشد، این بخش نیز مستحکم و ثابت خواهد بود. اگر دیدگاه رئیس و کارمندان در سازمان مشخص و واضح نباشد، ریشه‌ها شاید ضعیف گردند، اما با آن‌هم قابل نجات است و سازمان می‌تواند دوام یابد. اگر ریشه‌ها توسط آفات خورده شده باشند، دیگر مهم نیست که دفتر چه قدر خوب اداره می‌شود، مؤسسه غیردولتی از بین خواهد رفت.

مثال: استفاده سازمان از رسانه‌های اجتماعی جهت پخش و نشر یافته‌های پژوهشی و جلب و جذب داوطلبان جدید

یک مؤسسه غیردولتی اگر نگران زندگی طولانی است ممکن موارد زیر را انجام دهد:

۱. تجزیه و تحلیل با فورمول SWOT (به بخش برنامه ریزی استراتژیک مراجعه نمایید)
۲. تهیه یک برنامه استراتژیک (به بخش برنامه ریزی استراتژیک مراجعه کنید)
۳. اجراء نظارت و ارزیابی پلان یا برنامه.

پایداری پروژه^{۱۷}

پایداری پروژه به معنی این است که فعالیت‌های پروژه پس از ختم میعاد کمک مالی و قطع آن، همچنان ادامه داشته باشد.

¹⁷ <https://www2.fundsforngos.org/featured/how-to-ensure-sustainability/>

چگونه از پایداری پروژه اطمینان حاصل نماییم؟

- ❖ **مشارکت مردم:** دخیل ساختن مردم در پروژه، تاثیری زیادی بر تامین پایداری پیامدهای یک پروژه دارد. بنابراین، مردم در تمام مراحل پروژه باید نقش داشته و دخیل باشند. این امر سبب می‌گردد تا مردم پروژه را ملکیت خود تلقی نموده و بر دوام آن کوشش نمایند. در صورتی که فرآیند ایجاد یک پروژه با مشارکت مردم صورت گیرد، مهارت‌ها و اندوخته‌ها، از یک پروژه به سایر پروژه‌های دیگر نیز قابل انتقال و استفاده است
- ❖ **نهادینه سازی گروپهای محلی:** گروپهای محلی نقش بسیار مهمی در حفظ اهداف پروژه‌ها دارند. شما می‌توانید با دخیل ساختن نهاد های محلی چون شوراهای انکشافی اجتماعی، شوراها، انجمن های مردمی و گروه های معلولین و جوانان را در مراحل برنامه ریزی و اجرای پروژه و همچنین نظارت تقویت نمایید.
- ❖ **دادخواهی اجتماعی:** حساس سازی جامعه در مورد مزایای یک پروژه و سپس ایجاد یک پالیسی دادخواهی میتواند در طولانی مدت پایداری پروژه را تضمین کند.
- ❖ **دخیل ساختن دولت و ادارات محلی:** دخالت مراجع محلی و دولت، دسترسی بهتر به ابتکارات دولتی را در این راستا تضمین می‌کند. از آنجا که این مراجع دایمی هستند، آنها به حفظ فعالیت های پروژه فراتر از مدت زمان پروژه کمک می‌کنند. نکاتی که در بالا ذکر شد می‌تواند در هنگام تهیه برنامه پایداری سازمان شما یا هنگام نوشتن بخش پایداری یک پروپوزل پروژه، توسط مؤسسات غیردولتی مورد استفاده قرار گیرد.

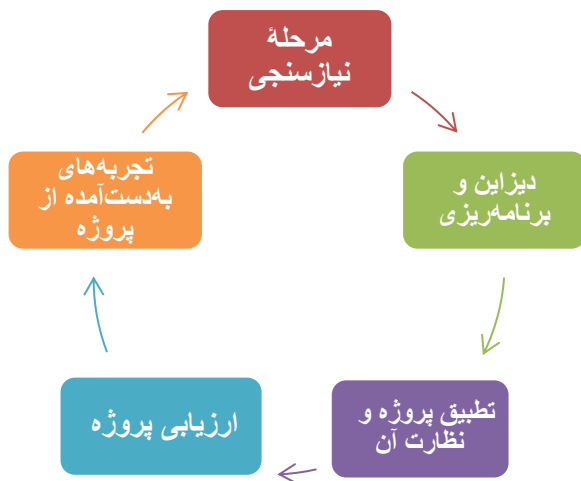
^{۱۸} مدیریت دوران پروژه و پایداری

مدیریت دوران پروژه (PCM) اصطلاحی است که به فرایند برنامه ریزی و مدیریت پروژه‌ها، برنامه‌ها و سازمان‌ها گفته می‌شود. برای موفقیت‌آمیز بودن پروژه‌های انکشافی، برنامه ریزی خوب لازمی پنداشته می‌شود. برخی از عوامل مهم به ویژه نیازها و نظریات نهادهای ذیربط باید مورد توجه قرار گیرد. "نهادهای ذیربط" اصطلاحی است که در حال حاضر برای همه افرادی که به نحوی با پروژه ارتباط دارند یا از آن متاثر می‌گردند و یا پروژه را متاثر می‌سازند استفاده می‌شود. نهادهای

¹⁸ <https://networklearning.org/index.php/ngo-skills/organizational-management/133-project-cycle-management>

ذیربط ممکن است شامل مستفید شوندگان، بزرگان محل، مردم، کارمندان مؤسسات غیردولتی، تمویل کنندگان، ارگان های حکومتی شده می تواند.

مدیریت دوران پروژه کمک می کند تا تمام ابعاد پروژه در نظر گرفته شود. هر بخش دوران پروژه در فرآیند مدیریت در نظر گرفته شده و تغییرات در همه قسمت ها برای برنامه ریزی و طراحی پروژه آینده مورد توجه قرار داشته و در نظر گرفته می شود. این روش می تواند در موفقیت و پایداری پروژه نیز کمک نماید.



دوران پروژه شامل پنج مرحله است: (۱) نیازسنجی (۲) دیزاین / برنامه ریزی (۳) تطبیق و نظارت (۴) ارزیابی (۵) تجربه های به دست آمده از پروژه. هر مرحله ویژگی های خاص خود را دارد و به دانش و مهارت خاصی نیازمند می باشد.

برنامه ریزی برای پایداری: مؤسسات غیردولتی چطور بخاطر آینده آماده باشند

دستیابی برای پایداری مؤسسات غیردولتی به تازگی چالش برانگیز شده است، زیرا اکثریت آنها برای کمک مالی به یک تمویل کننده و یا تمویل کنندگان محدود متکی هستند. متأسفانه، کمک مالی تمویل کنندگان، به ویژه برای مؤسسات غیردولتی کوچک یا محلی هرگز آسان نیست. در سطح جهانی، بودجه تمویل کنندگان برای توسعه به طرز

چشمگیری کاهش یافته است. با توجه به این، مؤسسات غیردولتی باید برای پایداری خود برنامه ریزی نمایند تا بتوانند به نفع مستفید شوندگان فعالیت های خود را ادامه داده و مأموریت خود را برای آینده در درازمدت انجام دهند. برنامه ریزی برای پایداری یک نقشه راه اولیه ممد در رهنمایی برنامه شما است که باید شامل تهیه برنامه کمک مالی یا برنامه سازمانی آینده شما باشد.

تمویل کننده همچنین می خواهد بداند سازمان پس از کمک مالی چگونه پایدار خواهد ماند. در اینجا می توان گفت که سازمان دارای برنامه پایداری خاص خود است که به عنوان یک فرآیند مستمر برای تداوم پروژه ها، سازماندهی و پشتیبانی و کمک مالی استفاده خواهد شد.

۱. تاریخچه / پس زمینه

- نیازهای جامعه که منجر به شروع این پروژه شده است را تشریح کنید.
- خلاصه ای از برنامه و دست آوردها را ارائه دهید.
- درباره تأثیرات پایدار پروژه / برنامه خود صحبت نمایید.

۲. حرکت به پیش

- a. فعالیتهای تان در پروژه را توضیح دهید
- b. توجیههای خود برای ادامه این فعالیت ها را بازگو نمایید.

۳. ساختار برنامه

- a. نهادهای ذیربط، کارمندان و نظارت هایی که برای حمایت از ادامه فعالیت ها شناسایی شده و مورد نیاز است را شرح دهید.

۴. بودجه تداوم:

- ایجاد بودجه پایدار برای سازمان (بودجه اصلی)

۵. استراتیژی های کمک مالی:

- استراتیژی هایی که برای حفظ پروژه خود استفاده خواهید کرد را تشریح کنید
- منابع بالقوه حمایتی را شناسایی کند

چگونه پایداری را در پروپوزل خود بنویسیم؟

یک سؤال اساسی که هر مرجع تمویل کننده می‌خواهد در پروپوزل آنرا ببیند: "برنامه پایداری پروژه است" طور معمول تمامی پروژه ها بعد از طی مدت زمان تعیین شده به اتمام می‌رسند و مؤسسات تمویل کننده می‌خواهند بدانند که پس از اتمام پروژه کدام تلاش‌ها توسط کارکنان پروژه صورت خواهد گرفت. این مسئله می‌تواند بسیار چالش‌برانگیز باشد اما یکی از متداول‌ترین سؤالاتی است که تمویل‌کنندگان می‌خواهند بپرسند حتی اگر کمک مالی برای یک یا چند سال هم باشد.

انواع مختلفی پایداری می‌تواند وجود داشته باشد: پایداری سازمانی، پایداری مالی، پایداری مردمی و پایداری پروژه. پایداری سازمان‌طوری است که سازمان در صورت عدم حمایت تمویل‌کنندگان چطور میتواند به فعالیت‌های خود ادامه دهد. پایداری مالی مربوط به آن پشتیبانی مالی میباشد که پس از پایان کمک مالی، برای پروژه یا سازمان مورد نیاز است. به عین شکل، پایداری مردمی به گونه‌ای است که مردم در صورت عدم وجود کمک مالی، به انجام فعالیت‌های پروژه ادامه دهند.

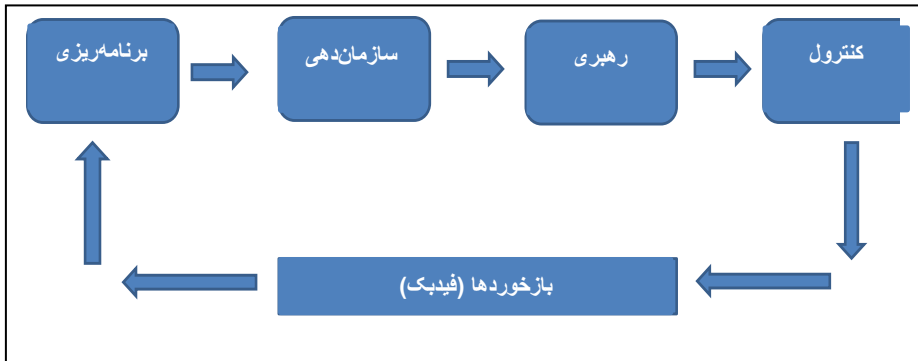
اولتر از همه، هنگام تدوین برنامه پایداری، باید به نحوه حضور جامعه یا مستفید شوندگان پروژه در روند اجرای آن اشاره کنید. مردم مستفید شوندگان مهم پروژه هستند و دخیل ساختن آنها از روز اول در پروژه سبب تداوم اجرای پروژه میشود. وقتی این موضوع را در برنامه توضیح می‌دهید، می‌توانید تمویل‌کننده را متقاعد کنید که پایداری در هسته اصلی پروژه ایجاد شده است. دخیل شدن مردم در پروژه از طرف سازمان، به مردم این احساس را می‌دهد که صاحب پروژه هستند و باید حتی پس از ختم حمایت مالی، اجرای آن را ادامه دهند.

بخش بعدی این طرح تضمین پایداری مالی است. به زبان ساده، پس از پایان کمک مالی، هزینه فعالیت‌ها از کجا خواهد آمد؟ برای این کار، می‌توانید به استراتژی پروژه خود مراجعه کنید جایی که در آن به طور خاص در مورد ایجاد سازوکارهای جامعه محور، مانند کوپراتیف‌ها یا انجمن‌های مردمی ذکر کرده‌اید و هزینه‌های پروژه نیز از کمک‌های اعضا خواهد بود. این یک عنصر مهم پایداری پروژه در پروپوزل است.

بخش چهارم
معرفی برنامه ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی چیست؟

برنامه‌ریزی یکی از چهار عنصر مدیریت است: برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل. این فرآیند تعیین اهداف و تعیین استراتژی برای دستیابی به اهداف است.



شکل ۱: دوران برنامه‌ریزی

استراتژی چیست؟

استراتژی نوعی برنامه یا پلان است که به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده به طور مؤثر و کارآ انجام می‌شود.

استراتژی وسیله‌ای برای بیان عزم سازمان در قالب برنامه‌های هدفمند، بلند مدت و اولویت‌های تخصیص منابع است. این تعریف یکی از قدیمی‌ترین دیدگاه‌های مفهوم استراتژی را بازگو می‌نماید. این امر از طریق شکل‌گیری صریح اهداف سازمان و توضیح برنامه‌های ضروری برای تطبیق برنامه‌ریزی و پلان است. از محتوای این تعریف می‌توان نتیجه گرفت که:

- استراتژی ابتدا باید اهداف بلند مدت سازمان را تعریف کند. این اهداف باید نسبتاً ثابت و پایدار باشند مگر اینکه در اثر تغییرات محیطی نیاز به تجدید نظر داشته باشند.

- ثانياً، ثبات اهداف لزوماً به معنای تغییرناپذیر بودن، برنامه ها نیست. از اینرو، برنامه های اجرایی استراتژیک، که مسلماً کوتاه مدت هستند، می توانند با اهداف بلندمدت انطباق داده شوند.
- سوم، تخصیص منابع؛ که به عنوان مهمترین گام در اجرای استراتژیک یاد می شود. ایجاد تعادل بین اهداف و برنامه های استراتژیک از یک سو و تخصیص منابع انسانی، تکنیکی، فیزیکی و مالی از سوی دیگر تا از تداوم سفر استراتژیک حصول اطمینان گردد.

برنامه ریزی استراتژیک چیست؟

برنامه ریزی استراتژیک یک فعالیت مدیریتی در سازمان ها است که برای تعیین موارد مختلف استفاده می شود. این موارد عبارت اند از: اولویت بندی، تمرکز منابع و انرژی، اطمینان از حرکت کارکنان و نهادهای ذیربط به سمت اهداف مشترک و توافق شده، تعیین ترکیبی از پیامدها و نتایج و ارزیابی و تنظیم حرکت سازمان به مناسب ترین روش، برای انطباق و پاسخگویی به تغییرات محیطی.

از دید دیگر، برنامه ریزی استراتژیک یک تلاش منظم و مستمر است که زیربنای تصمیم گیری و اجرای آن را در سازمان شکل می دهد. این تلاش مشخص میکند که سازمان چیست، چه چیزی را ارایه می کند، چرا این کار را می کند و برای چه کسانی فعالیت می کند.

همانطور که در بالا ذکر شد، برنامه ریزی استراتژیک بر موفقیت طویل مدت سازمان متمرکز است. بنابراین، روی آینده متمرکز است، به عبارت دیگر، این مرحله، سعی در ترسیم آینده سازمان دارد.

اجزای برنامه ریزی استراتژیک

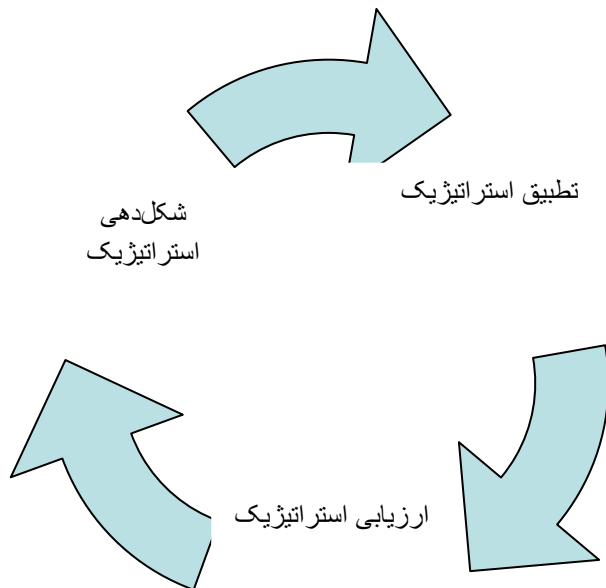
یک برنامه استراتژیک که به خوبی توسعه یافته باشد به عنوان یک نقشه راه بخاطر ایجاد تغییرات به کار میرود زیرا موارد زیر را شرح می دهد:

- دیدگاه برای آینده
- نقاط قوت و ضعف سازمان
- ماهیت تغییرات مورد نیاز برای رشد و توسعه پایدار در آینده به همراه توالی این تغییرات

- منابع مورد نیاز و اینکه آیا منابع مورد نیاز در حال حاضر در سازمان وجود دارند یا باید از منابع خارجی تولید شوند.

• روند برنامه ریزی استراتژیک

- استفاده از برنامه ریزی استراتژیک در عملیات‌ها، نتیجه تصمیم‌های دشوار مدیریتی است که شامل سلسله فعالیت‌های خوب و گاهی کمتر مطلوب نیز می‌باشد. تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک فرایند فکری است که در سه مرحله مهم انجام می‌شود:



۱. تدوین استراتژی

در تدوین استراتژی‌ها، سازمان با انجام تفتیش داخلی و خارجی وضعیت فعلی خود را ارزیابی می‌کند. تدوین استراتژی همچنین شامل شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان و همچنین فرصت‌ها و تهدیدها (تجزیه و تحلیل SWOT) می‌شود. در نتیجه، مدیران تصمیم می‌گیرند که در کدام بخش جدید اقدام نمایند و کدام بخش را واگذار کنند، چگونه منابع مورد نیاز را تخصیص دهند و اینکه آیا می‌توانند عملیات‌های خود را بگونه مشترک و شبکه‌سازی گسترش دهند. برنامه‌های استراتژیک منجر به تأثیرات بلند مدت

بر موفقیت‌های سازمان می‌گردد. فقط مدیران ارشد تأثیر آن را دانسته و مجاز به تخصیص منابع لازم برای اجرای آن هستند.

۲. تطبیق استراتژی

پس از تدوین استراتژی، سازمان باید اهداف کوتاه مدت (معمولاً بمدت زمان یک سال)، پالیسی‌ها را طرح، و منابع برای اجرای آنها را تعیین می‌کند. از آن به عنوان مرحله عمل نیز یاد می‌شود و مهمترین مرحله مدیریت استراتژیک است. موفقیت مرحله اجرا با توانایی سازمان مربوط میشود که باید محیط سالم و فرهنگی را ایجاد کند که اعضای آن به کارآمدترین و مؤثرترین روش ممکن ترغیب شوند. مهارت‌های میان فردی مدیر در این مرحله بسیار مهم است. تطبیق مؤثر استراتژی همچنین شامل توسعه یک ساختار فعال سازمانی، استفاده بهینه از منابع موجود و هدایت مجدد تلاشهای عملیاتی می‌باشد.

۳. ارزیابی استراتژی

هر فرد با مهارت می‌داند که موفقیت امروز موفقیت فردا را تضمین نمی‌کند. به این ترتیب، برای مدیران، ارزیابی عملکرد استراتژیهای مختلف پس از مرحله اجرا بسیار مهم است. ارزیابی استراتژی شامل سه فعالیت مهم است: بررسی عوامل داخلی و خارجی مؤثر در اجرای استراتژیها، سنجش عملکرد، و اقدامات اصلاحی. هر سه مرحله در برنامه ریزی استراتژیک در سه سطح سلسله مراتب اتفاق می‌افتد: سطح سازمانی، سطح میانی و سطح عملیاتی. بنابراین، ضروری است که در تمام سطوح ارتباط و تعامل بین مدیران و سایر اعضا برقرار شود تا نهاد منحیث یک تیم عملیاتی فعالیت کند.

مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک

تغییرات ناگهانی در محیط کار باعث می‌شود تا بیشتر سازمانها به جای انجام فعالیت‌های از پیش تعیین شده، واکنشی عمل نمایند. با این حال، استراتژی‌های واکنشی کوتاه مدت است و باعث می‌شود سازمان‌ها مقدار قابل توجهی از منابع و زمان را در این زمینه صرف کنند. برنامه ریزی استراتژیک به سازمانها کمک می‌کند تا قبل از قبل در قبال تطبیق اهداف شان آماده باشند همچنان به سازمان اجازه می‌دهد تا در کنار حل مشکل در متن جامعه نیز نفوذ نمایند. برنامه ریزی استراتژیک ممکن است مزایای زیر را برای هر سازمانی ارائه دهد:

- کمک می کند تا با استفاده از یک رویکرد منطقی و منظم، استراتژی های بهتری را تدوین نماید. برخی از مطالعات نشان می دهد که فرایند برنامه ریزی استراتژیک در بیشتر موارد، بهتر از تصمیم گیری است.
- ارتباطات برای موفقیت فرایند برنامه ریزی استراتژیک بسیار مهم است. این امر از طریق مشارکت و گفتگو بین مدیران و سایر اعضا آغاز می شود که تعهد آنها را در دستیابی به اهداف سازمانی نشان میدهد. به این دلیل برنامه ریزی استراتژیک اهداف و مقاصد سازمان را واقعی می سازد زیرا اعضای آن می توانند رابطه بین عملکرد و جبران خسارت خود را درک کنند. در نتیجه، هم مدیران و هم سایر اعضا، مبتکر و خلاق می شوند و این باعث رشد بیشتر سازمان می گردد.
- به کارمندان سازمان قدرت می بخشد. افزایش گفتگو و برقراری ارتباط در تمام مراحل فرایند، حس موثریت گرایی، ابتکار منشی و قدرت تفکر را تقویت می بخشد.

مزایای برنامه ریزی استراتژیک برای مؤسسات غیردولتی

برنامه ریزی استراتژیک می تواند وسیله ای خوبی برای ترقی یک سازمان تلقی گردد، اما بیشتر از آن مهمی است برای توسعه سازمانی در یک اداره. همانطور که تجربه نشان می دهد، برای مؤسسات غیردولتی کافی نیست که فقط مأموریت و اهداف را توسعه دهند. برنامه ریزی استراتژیک روشن باعث تقویت نظریه سازمان و چگونگی پیشرفت آن می شود. در پروپوزل ها ممکن شما متوجه شده باشید که چگونه هر مرجع تمویل کننده می خواهد اطمینان حاصل کند که پروژه مطابق با استراتژی سازمان در حال اجرا است. اینجاست که برنامه ریزی استراتژیک می تواند بسیار مفید باشد. برنامه ریزی استراتژیک به مؤسسات غیردولتی کمک می کند تا ظرفیت ها، مشکلات و منابع خود را شناسایی کنند. درک این ساحات به سازمانها کمک می کند تا نقاط قوت خود را تجزیه و تحلیل کرده و از فرصتها استفاده کنند. یکی از ابزار تحلیلی متداول برای تدوین برنامه استراتژیک SWOT (نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها) است.

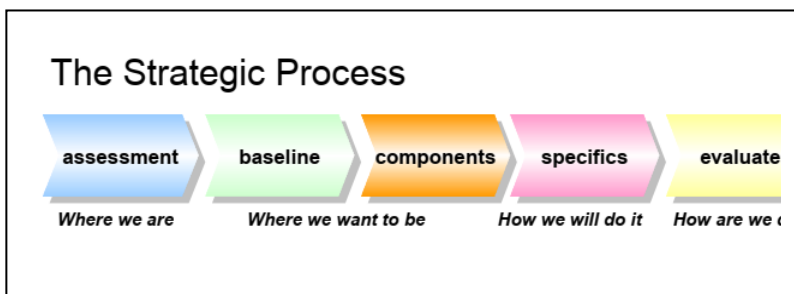
چرا برنامه ریزی استراتژیک؟

"اگر نتوانید درست برنامه ریزی کنید، شکست خود را برنامه ریزی کرده اید"

برنامه ریزی استراتژیک مؤثر می تواند منافع زیادی را برای هر سازمان به ارمغان آورد - در اینجا فقط چند مثال آورده شده است:

- مسیر مشخصی را برای سازمان شما ترسیم می کند. هیچ سازمانی نمی تواند در نداشتن یک برنامه ریزی استراتژیک و صرفاً به امید موفقیت در مسیر موفقیت گام بزند.
- برنامه ریزی استراتژیک مانند نقشه راه کار می کند، و واضحاً بهترین راهی که سازمان شما باید در سالهای آینده طی کند را مشخص می سازد. حتی اگر یک، سه یا پنج سال آینده را در بر بگیرد، برنامه ریزی استراتژیک می تواند سازمان شما را در دریافت راه حل ها برای چالش های احتمالی راهنمایی کند.
- احساس تمرکز را به ارمغان می آورد. از آنجایی که برنامه ریزی استراتژیک سمت و سوی سازمان شما را تعیین و به شما کمک می کند تا تمرکز خود را برای رسیدن به آنجا بیشتر کنید. از این رو برنامه ریزی استراتژیک به سازمان شما کمک می کند تا اهداف و مقاصد درستی را توسعه داده و به همه کمک کنید تا تلاش های خود را برای رسیدن به اهدافشان متمرکز کنند.
- خودآگاهی سازمان شما را بهبود می بخشد. وقت گذاشتن برای تدوین برنامه استراتژیک جامع به این معنی است که سازمان شما نسبت به نقاط قوت و ضعف خود آگاهی بهتری می یابد و جایگاهی را در جامعه میداشته باشد، چه به صورت جداگانه و چه در رابطه به سایر سازمانهایی که در همان محیط کار می کنند.
- زمینه تلاش بیشتر را به اعضای سازمان شما می دهد. برنامه ریزی استراتژیک تنها برای مدیران سطح بالا در سلسله مراتب مدیریتی سودمند نیست، بلکه به همه افراد در سازمان حس هدفمندی می بخشد.

روند استراتژیک و ابزار عملی



اجزای برنامه ریزی استراتژیک:

هسته اصلی برنامه ریزی استراتژیک، دیدگاه، مأموریت، ارزش ها، اهداف و مقاصد است. در سطوح زیر، ما به طور مفصل در مورد این مؤلفه ها صحبت خواهیم کرد.

دیدگاه: جایگاهی که می‌خواهیم در آینده در آنجا باشیم:

- تعاریف مختلفی از دیدگاه سازمان وجود دارد. در اینجا دو تعریف کاربردی را مینگاریم:
 - دیدگاه عبارت از تصویر آینده است که سازمان قصد دارد در زمان مشخص به آن دست یابد.
 - ترسیم آرمان‌های آینده سازمان در وضعیت فعلی است. چشم انداز سازمان دارای ویژگی‌های خاصی است. سازمان سزاوار است که با در نظر گرفتن چنین خصوصیتی، دیدگاه خود را به دست آورد. این مشخصات در زیر ارایه شده است:
 - تهیه برنامه استراتژیک فرصت‌های دیگری را برای سازمان ایجاد می‌کند از جمله: تشویق حضور بیشتر کارکنان و مورد مشورتی در تهیه برنامه‌ها برای سازمان، افزایش تعهد کارکنان و مورد مشورتی به سازمان، تعریف واضح مسیر عملیاتی برای سازمان، تشویق فراگیری.
 - فشرده و جامع است بنابراین می‌تواند هدایت برای تصمیم‌گیری باشد.
 - توجه مردم را جلب می‌کند.
 - وضعیت آینده مرجح و معنی دار را تشریح میکند.
 - برای کسانی که تلاش میکنند الهام بخش بوده و حتی در مواقع مشکل نیروی محرک را فراهم می‌کند.
 - در چگونگی انطباق اهداف شخصی با اهداف دیگران یا دیدگاه عمومی سازمان کمک میکند و یا در نتیجه منافع بهتر آنها ترکیب میکند.
 - قابل درک و دست‌یافتنی است.
 - چالش برانگیز، قانع‌کننده و فراتر از وضع موجود و یا آن چه که راحت است میباشد.
- توسعه دیدگاه موفق برای سازمان به عنوان یک گام مفید در برنامه ریزی استراتژیک شناخته می‌شود. از این گذشته، اگر رویا و یا دیدگاه موفق ندارید، هر برنامه‌ای ممکن مناسب یا عملی به نظر برسد. دیدگاه موفق تاکتیک‌ها، فعالیت‌ها یا برنامه‌های که باید در اولویت قرار داشته باشند را واضح می‌سازد و به شناسایی مواردی که مخصوصاً مناسب یا مفید نیستند کمک می‌کند. دیدگاه موفق همچنین به شما کمک می‌کند تا شاخص‌ها و یا معیارها و نقاط عطف را مشخص کنید که آیا اهداف و مقاصد استراتژیک را برآورده کرده می‌توانید یا خیر.

تدوین دیدگاه:

۱. به سوالات زیر پاسخ ارایه کنید و جوابات خود را لست نمایید:
- زندگی کردن برای خود و عزیزان تان را در چه دنیایی (جامعه، کشور) رویا پردازی میکنید؟
- چگونه افرادی را آرزو می کنید که در آن جامعه ایده آل زندگی کنند؟
۲. یک تصویر اجتماعی از جامعه فعلی خود و از ماحول اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و محیطی تهیه کنید. آنچه را که دوست دارید در جامعه فعلی خود داشته باشید و می توانید آنرا تقویت کنید، مشروعیت بخشید و یا منطقی سازید. و آنچه را که در جامعه فعلی خود دوست ندارید و میخواهید که آنرا تغییر دهید، فهرست نمایید.
۳. با استفاده از کلمات توصیفی، جواب های خود که در شماره های ۱ و ۲ نوشته اید را به دیدگاه تبدیل کنید.
۴. گزینه سوم را خوبنویسی و بگونه آن را بیان نمایید که برای دیگران امیدزا و انگیزه بخش باشد.
۵. معیارها برای بهتر بیان نمودن یک دیدگاه خوب را یک بار دیگر از زیر نظر بگذرانید.

چند مورد مهم هنگام توضیح دیدگاه

۱. مبنای اجتماعی داشته و پایان محور^(۱۹) است نه فعالیت محور
۲. هم فشرده است هم جامع.
۳. برای همه امیدبخش و انگیزه دهنده است.
۴. ویژگی های ایده آل یک جامعه و افراد آن را در آینده تشریح می کند.
۵. دستیابی به آن در بیان دیدگاه شامل نیست.
۶. سهم و همکاری مراجع را قبل از تحقق آن در نظر می گیرد.

ماموریت: چرا این کار را انجام میدهیم

ماموریت یک سازمان فلسفه وجودی سازمان به شمار می رود. ماموریت سازمان، تعیین چگونگی رقابت سازمان و ایجاد ارزش برای نهادهای ذیربط و مستفید شوندگان است. در تدوین بیان ماموریت باید به پنج سؤال اساسی زیر پاسخ داده شود:

¹⁹ . End- Oriented

۱. اجناس و خدماتی که سازمان ارایه می دهد و کدام نیازهای جامعه توسط این محصولات یا خدمات برآورده می شود.
۲. چه کسی از فعالیت های سازمان بهره می برد؟
۳. محیط یا محل فعالیت کجاست؟
۴. هدف نهایی سازمان چیست؟
۵. خصوصیات منحصر به فرد و مزایای رقابتی سازمان در دستیابی به این اهداف چیست؟

در مقالات مختلفی بیان ماموریت سازمان مطرح شده است که بیشتر در مورد: اعضا به عنوان یک دارایی با ارزش، رسیدگی به مسایل (اجتماعی، مردمی و زیست محیطی)، نوع تکنالوژی و درنهایت تعهدی که سازمان در برابر سلامت مالی و رشد خواهد داشت. از نظر جهت و حرکت، ماموریت سازمان همه مدیران را متحد می کند. ماموریت های سازمانی به همه مدیران و سایر اعضا در سطوح مختلف سازمان اجازه می دهد که توقعات مشترکی داشته باشند.

ماموریت سازمان به افراد و گروه های مورد علاقه اجازه می دهد تا با گذشت زمان، ارزش مشترکی داشته باشند و این ارزش روز به روز تقویت می شود. ماموریت های سازمانی نوعی ارزش و هدفی را ایجاد می کنند که از طریق آن افراد خارج از سازمان آن ارزش را به عنوان معرفی سازمان تشخیص میدهند.

نمونه دیدگاه:

مؤسسات غیردولتی موثر، جوامع مرفه^{۲۰}

نمونه بیان ماموریت:

ایجاد یک بستر کارآمد برای موسسات عضو، جهت انجام فعالیت های مؤثر بشردوستانه و انکشافی در افغانستان^{۲۱}

بیان ماموریت به سه سؤال پاسخ می دهد:

- به چی چیزی متعهد هستیم؟ (دیدگاه)
- ما به چی چیز معتقد هستیم و چی می خواهیم؟ (ارزش ها)
- کار و یا نتایج کار ما چیست؟ (ماموریت و یا فعالیت ها)

^{۲۰}. دیدگاه اکبر
^{۲۱}. ماموریت اکبر

تفاوت میان دیدگاه و ماموریت (مثال):

ماموریت (کاری را که انجام می‌دهیم، دلیل برای موجودیت یک سازمان)	دیدگاه (مطلوب، آینده نگر، طولانی مدت)
ایجاد یک بستر کارآمد برای موسسات عضو، جهت انجام فعالیت های مؤثر بشردوستانه و انکشافی در افغانستان	مؤسسات غیردولتی مؤثر، جوامع مرفه

ارزش‌ها چیست؟

ما به چی چیز معتقد هستیم و چی می‌خواهیم؟

- اساساتی حاکم بر روابط فردی و اجتماعی در سازمان
- ارزش می‌تواند رفتار خوب در چوکات یک سازمان باشد. در کل ارزش‌ها عبارت از معیارهای مهمی است در روند تصمیم‌گیری باید جدا رعایت گردند.
- شفافیت، حفظ حریم خصوصی، خدمات، استندردها و اقدامات در سازمان به دیده قدر نگریسته شوند. رفتار کارمندان با همدیگر، چگونگی انجام فعالیت میان‌گروهی و دیگر امور مهم در قالب ارزش‌ها قابل بحث است.

اهداف چیست؟

اهداف، بیانات گسترده‌ای هستند که مستقیماً با ماموریت سازمان ارتباط دارند و به صورت عموم مزایایی را که ناشی از فعالیتهای سازمان است را تشریح می‌نمایند. اهداف نتیجه نهایی فعالیتهای یک سازمان است. اهداف باید واقع بینانه و قابل دستیابی باشند حتی توسط سازمانهایی که هنوز جدید هستند و خود را در حال تحکیم بخشیدن ساختار، منابع و فعالیتهای خود می‌باشند. از نظر برنامه ریزی استراتژیک دو نوع هدف وجود دارد: برنامه‌ای و سازمانی.

اهداف برنامه‌ای به صورت عموم تأثیرگذاری برنامه شما در یک ساحه خاص، روند یا مستفیدشوندگان تا پایان دوره برنامه را تعریف می‌کند. اهداف سازمانی تغییرات داخلی، تغییر ساختاری و پیشرفت‌هایی که سازمان شما باید برای دستیابی به اهداف به طور مؤثر ایجاد کند را تعریف می‌کند.

عوامل زیر باید هنگام تعیین اهداف برای سازمان شما در نظر گرفته شود:

- توجه به شرایط محیطی، منابع داخلی و آینده
- توجه به حقایق (تعیین اهداف قابل دستیابی)
- کمی‌سازی اهداف (از جمله افعال کمی، استانداردها و معیارها)
- محدودیت زمانی
- تعیین اهداف با مشارکت کارکنان (مدیریت مشارکتی)
- در نظر گرفتن مقصد و دیدگاه (سلامت سازمان)
- اولویت بندی اهداف - ابتدا و بعدا باید چه کارهایی انجام شود.
- توجه داشته باشید که اهداف، نتایج یکدیگر را خنثی نکنند

اهمیت اهداف برنامه:

- اهداف پروگرام جهت حرکت (فعالیت های) یک واحد (یک دیپارتمنت در داخل سازمان) و یا در مجموع از یک سازمان را مشخص میکند
- روی تلاشها و هماهنگی فعالیتها متمرکز است
- به تصمیم گیری کمک نموده و آن را رهنمایی می کند
- انگیزه ای برای انجام فعالیت های پروگرام ایجاد میکند
- ارزیابی پروگرام را فراهم می سازد

تحلیل ها، شناسایی، و اهداف:

- تحلیل کامل از وضع موجود باید به موارد زیر منجر شود:
- درک مسایلی که ممکن است مانع عملکرد باشد
- شناخت عوامل محیطی که بالای نتایج تأثیرگذار است
- شناسایی فرصتها و تهدیدهای موجود در محیط بیرونی
- شناسایی نقاط قوت و ضعف درونی سازمان
- تجزیه و تحلیل بهتر نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدها (تجزیه و تحلیل SWOT) مدیران را قادر به ارزیابی مجدد ماموریت، اهداف و مقاصد سازمان و همچنین تعیین گزینه های مختلف استراتژی می کند.

انواع اهداف پروگرام :

- ۱- اهداف يا مقاصد اصلي / اهداف عمومي
با توجه به اولويت هاي منطقه و ماموريت سازمان ، اين موارد به صورت عموم، غير كميتي و هدايتي بيان شده است.
- ۲- مقاصد يا اهداف خاص (هدف کوتاه مدت)
مقاصد اجزاء اصلي و تشكيل دهنده اهداف عمومي هستند. آنها به وضوح قابل اندازه گيري هستند. از اين طريق مي توان برنامه را ارزيابي كرد.

اهداف را چگونه بايد تعيين نمود

- اهداف يك پروژه بر اساس سه شاخص ذيل تعيين مي گردد :
- عملکرد؛ كه اجراي آن توسط يك برنامه يا يك پروژه تضمين شده باشد.
 - شاخص هاي كليدي موفقيت يا شاخص هاي كليدي عملکرد (زمان ، كيفيت ، هزينه)
 - رضايت - ميزان رضايت نهادهاي ذيربط از اجراات

مقاصد كدام ها اند؟

مقاصد استراتژيك بيانگر تكتيك هايي است كه براي رسيدن به نتايج مطلوب از آن استفاده خواهيم كرد... اغلباً انتخاب اين گزينه با توجه به تجزيه و تحليل نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهديد ها (SWOT) سازمان زمينه صرفه جويي و تطبيق فعاليت ها را ميسر مي سازد و احتمالاً اهداف سازمان را به پيش مي برد و آن را همزمان رقابتي تر و پايدار مي سازد.

مقاصد (اهداف کوتاه مدت) استراتژيك بايد SMART باشد:

- S = مشخص - از تفسيرهاي مختلف جلوگیری نمایید
- M = قابل اندازه گيري - برای نظارت و ارزيابي امکان پذیر باشد
- A = قابل دستيابي / متناسب - بر مشكلات ، اهداف و مقاصد استراتژيك و نتايج در نظر گرفته شده باشد
- R = واقع گرايانه - قابل دستيابي باشد
- T = محدوديت زماني داشته باشد

بخش پنجم
فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک

تفکر استراتژیک

هدف از تفکر استراتژیک اندیشیدن یا پیدا کردن یک راه حل است. همچنان تفکر استراتژیک زمینه‌ی تمرکز فکری بر رویکردها را ایجاد می‌کند و که می‌تواند به اهداف و مقاصد استراتژیک پروژه و نوآوری‌ها کمک کند. از طرف دیگر، هدف از برنامه ریزی استراتژیک، مفهوم سازی و ایجاد مراحل یا اقدامات واقعی است که منجر به اجرای پروژه یا دستیابی به اهداف می‌شود.

تعریف: تفکر استراتژیک به عنوان روش ذهنی یا فکری تعریف شده است که فرد برای دستیابی به یک هدف یا مجموعه‌ای از اهداف در یک بازی یا زمینه می‌کوشد آنرا به کار برد. تفکر استراتژیک به مدیران کمک می‌کند تا مسایل مربوط به پالیسی سازی را بررسی کنند، برنامه ریزی بلند مدت را انجام دهند، اهداف را تعیین کرده و اولویت‌ها را مشخص کنند و خطرات و فرصت‌های احتمالی را شناسایی کنند.

پاسخگویی - هر چند که توسط افراد یا گروه‌ها انجام می‌شود، معمولاً تفکر استراتژیک بیشتر صلاحیت و ویژگی شخصی یا فردی است. برنامه ریزی استراتژیک شامل چندین نفر یا تیم است که باید در کنار هم جمع شوند. یک رهبر یا مدیر می‌تواند هر دو را انجام دهد - به گونه استراتژیک فکر کند و برنامه ریزی نماید. اگر برنامه ریزی استراتژیک به تنهایی انجام شود نتایج بهتری به دست می‌یابد و اگر در یک کار گروهی انجام شود نتایج بیشتری بدست می‌آید.

قبل از آغاز پروسه چند سوال مهم را باید پرسید

- آیا با همه سطوح مشورت کرده اید و اهداف و میزان مشارکت مورد نیاز برای برنامه ریزی استراتژیک را کاملاً توضیح داده اید؟
- آیا داده‌ها و اطلاعات مهم را درباره سازمان و محیطی که در آن کار می‌کنید جمع‌آوری کرده اید یا تیم‌ها یا تیم‌هایی را برای جمع‌آوری و تجدید نظر آن ایجاد کرده اید؟
- آیا با توجه به اندازه یا ماهیت برنامه ریزی سازمان شما، فکر کرده اید که به یک تسهیل کننده خارجی نیاز دارید؟
- آیا نمایندگان تمام سطوح (کارمندان) سازمان خود را در پروسه برنامه ریزی دخیل ساخته اید؟

فرآیند استراتژیک

حالا کجا هستیم؟

کجا باید باشیم؟

چگونه خلاء را پر کنیم؟

چگونه پیشرفت خود را نظارت کنیم؟

فرآیند استراتژیک و ابزارهای عملی برای ارزیابی

تجزیه و تحلیل SWOT

هدف از تجزیه و تحلیل SWOT شناسایی فرصت های جدید و مدیریت آن و نیز از بین بردن تهدیدات است. این یک تکنیک مفید برای درک نقاط ضعف و قوت شماست و همچنین شناسایی هردو؛ فرصت ها و تهدیدات موجود که ممکن است با آن روبرو می شویم .

نقاط قوت چیست؟

نقاط قوت ویژگی ها یا مشخصات داخلی یک سازمان است و این مزیت رقابتی را نسبت به سایر سازمان های مشابه یا اینکه در عین عرصه فعالیت میکنند را بوجود آورد. سازمان شما می تواند که یک یا چند نقاط قوت داشته باشد به عنوان مثال مجموعه از ارزش ها ، فرهنگ ، کارکنان ماهر و مقطعی ، سرمایه سازمانی (دروس آموخته شده از وظایف قبلی) ، شبکه سازی و مشارکت با سایر سازمان ها یا سیستم پشتیبانی در محیط عملیاتی. برای کشف نقاط قوت کلیدی شما، ممکن است سؤالات زیر را بپرسید:

- سازمان شما چه مزایایی دارد؟
- کدام کار را بهتر از دیگران انجام می دهید؟
- چه منابع منحصر به فرد یا کم هزینه ای را می توانید به دیگران اختصاص دهید که دیگران نمی توانند؟
- کدام نقاط قوت شما را افراد جامعه می دانند؟
- به اثر کدام عوامل شما میتوانید "پروژه را حاصل کنید"؟
- سازمان شما چیست؟

نقاط قوت خود را هم از منظر داخلی و هم از دیدگاه مشتریان و افراد جامعه در نظر بگیرید.

همچنین، اگر در شناسایی نقاط قوت مشکل دارید، سعی کنید لیستی از ویژه گی های سازمان خود را یادداشت کنید. امیدوارم برخی از اینها نقاط قوت باشند! وقتی به نقاط قوت خود نگاه می کنید، در مورد آنها در رابطه با رقیب های تان فکر کنید. به عنوان مثال، اگر همه سازمان های دیگر خدمات با کیفیت بالا را ارائه می دهند، پس ارائه سرویس با کیفیت بالا در عرصه هدف سازمان شما یک قدرت محسوب نمی شود، بلکه یک ضرورت است.

ضعف ها چیست؟

نقاط ضعف، همانند نقاط قوت، یکی از نقاط داخلی سازمان است. که آنها سازمان را به طرف پیشرفت هدایت نموده و یا سازمان را به کمبود مهارت و نبود ویژگی های لازم که داشته باشد اما در حال حاضر آن را ندارد را متوجه می سازد. برای دریافت نقاط ضعف، شما میتوانید سوالات زیر را بپرسید:

- از چه چیزی باید جلوگیری کرد؟
 - چه چیزی را می توانیم بهبود بخشیم؟
 - عوامل که سبب شد شما آخرین پروژه را از دست بدهید، چی بود؟
 - افرادی در جامعه احتمالاً نقاط ضعف شما را در چی می بینند؟
- باز هم، این را از دید داخلی و خارجی در نظر بگیرید: آیا افراد دیگر نقاط ضعف را که شما شناسایی نکرده اید آنان میدانند؟ آیا سازمانهای دیگر بهتر از شما عمل می کنند؟ بهتر است که واقع بین باشید و ممکن با هر حقیقت ناخوشایند روبرو شوید.

فرصت ها چیست؟

فرصت ها عبارت از گرایش ها و تغییراتی است که در محیط بیرون از سازمان بوده و می تواند بر فعالیت یا عملکرد سازمان تأثیر بگذارد. برای اینکه بتوانید فرصت های آینده را مشخص کنید، می توانید از خود پرسش های ذیل را بپرسید:

- چه گرایش های جدید را در جامعه مشاهده می کنید؟
- چگونه این گرایش های جدید می تواند بر ماموریت و دیدگاه سازمان شما تأثیر بگذارد؟

- این گرایش ها چه فرصت های جدید را می توانند برای سازمان شما ایجاد کنند؟

فرصت های مفید می تواند موارد زیر شامل را شود:

- تغییر در تکنالوژی و بازارها در اندازه وسیع و محدود .
- تغییر در پالیسی های دولت مربوط به عرصه کاری یا فعالیت های شما.
- تغییر در الگوهای اجتماعی ، نمایه مردم ، تغییر سبک زندگی و غیره.

نکته :

یک روش مفید در هنگام شناسایی فرصت ها این است که یک درک کلی از نقاط قوت خود داشته باشیم و از خود بپرسیم که آیا، با منطبق کردن نقاط قوت با تغییرات بیرونی و گرایش های جدید ، می توان فرصت هایی را ایجاد کرد؟ . روش دیگر ، به نقاط ضعف خود نگاه کنید و از خود بپرسید که آیا می توانید با از بین بردن آنها فرصت های جدیدی را بدست آورید.

تهدیدات چیست؟

تهدیدها مانند فرصت ها نیز عوامل بیرونی هستند. این موضوعی است که در مارکیت یا جامعه وجود دارد و اگر به درستی مقابله نشود ، می تواند بر مأموریت ، دیدگاه یا عملکردهای سازمان شما تأثیر منفی بگذارد. به عنوان مثال تهدیدات موارد ذیل را شامل میگردد و (اما محدود به اینها نیست): تغییر اقلیم (محیط زیست) ، تقاضا برای خدمات جدید ، محیط اقتصادی ، تغییر جمعیت ، کمبود منابع ، فرهنگ مستفیدشوندگان ، تغییر در پالیسی های دولت و غیره...

برای تعیین اینکه آیا تهدیدات احتمالی برای سازمان شما وجود دارد ، می توانید سوالات زیر را بپرسید:

- با چه موانعی روبرو هستید؟
- رقبای شما چه می کنند؟
- آیا استندردهای کیفیت یا مشخصات وظیفه شما ، محصولات یا خدمات تغییر کرده؟
- آیا تغییر تکنالوژی موقعیت شما را تهدید می کند؟

- آیا شما قرض دار هستید یا مشکلات پولی دارید؟
- آیا یکی از نقاط ضعف شما می تواند سازمان شما را به طور جدی تهدید کند؟

مثال از تجزیه و تحلیل SWOT

یک سازمان کوچک جامعه یا یک مؤسسه غیر دولتی جدید ممکن است تجزیه و تحلیل SWOT زیر را تهیه کند:

قوت ها	ضعف ها:
• معمولاً سلسله مراتب کوتاه تر و انعطاف پذیر قادر به پاسخ سریع است. • در جامعه محلی تصویر خوبی بجا گذاشته و مورد استقبال خوب مردم قرار گرفته است • اندازه کوچک با هزینه های کم ، بنابراین می تواند با هزینه عملیاتی کم به مستفید شوندگان ارزش والایی بدهد.	• در سطح ملی جامعه حضور و یا اعتبار کمی دارد. • دارای تعداد کم کارمندان است و آنان دارای مهارت های محدود در بسیاری از عرصه ها هستند. • بودجه اندکی برای مصارف ثابت و حقوق کارمندان دایمی موجود است.
فرصت ها:	تهدیدات:
• بخش خدمات ما در حال گسترش است و فرصت های زیادی برای موفقیت در آینده وجود دارد. • دولت محلی می خواهد مشارکت جامعه محلی را تشویق کند. • تکنالوژی ، انجام کار ها را در سراسر کشور از طریق تیم های مجازی آسان کرده است.	• پیشرفت های تکنالوژی ممکن است این بخش را فراتر از توانایی ما برای سازگاری تغییر دهد. • تغییر ساحه تمرکز تمویل کنندگان بین المللی ممکن است در دسترس قرار گرفتن بودجه برای پروژه های انکشافی را کاهش دهد.

در نتیجه تجزیه و تحلیل ، مؤسسات غیردولتی می توانند تصمیم بگیرند که فعالیت هایش را به پاسخگویی فوری ، ارایه خدمات با ارزش به جامعه محلی و دولت محلی اختصاص بدهد.

ایجاد ارتباطات (تبلیغات) از طریق نشریات محلی منتخب تا بیشترین بودجه تبلیغاتی را از اجتماع مردم که تعیین شده بدست آورند ، و مؤسسات غیردولتی باید در هر زمان ممکن با تغییرات در تکنالوژی روز خود را سازگار بسازند.

نکات کلیدی:

تجزیه و تحلیل SWOT یک چارچوب ساده اما مفید برای تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان شما و فرصت ها و تهدیداتی است که با آن روبرو هستید. این به شما کمک می کند تا بر نقاط قوت خود تمرکز کنید ، تهدیدها را به حداقل برسانید و از فرصت های موجود که در اختیار شما است بیشترین استفاده را ببرید.

از این روش برای تدوین استراتژی و در سطح بالا به یک عنوان یک ابزار بسیار مهم استراتژی مورد استفاده قرار میگیرد. همچنین می توانید از آن برای شناخت درست از رقبا استفاده کنید ، که می تواند فهم مورد نیاز شما را برای ایجاد یک موقعیت رقابتی منسجم و موفق به شما ارایه دهد.

هنگام که تجزیه و تحلیل را انجام می دهید ، واقع بینانه و دقیق باشید. آن را در یک زمان مناسب بکار برید و در صورت ضرورت آن را با سایر ابزارهای مناسب که نیاز است ضمیمه کنید.

تجزیه و تحلیل خلاء چیست؟

تجزیه و تحلیل خلاء یک روش مؤثر برای شناسایی ضروریات است که باید انجام شود و شناسایی مراحل را برای پر کردن خلاء ها میان واقعیت امروزی و آینده مطلوب (آرمانی) در یک پروژه است.

تجزیه و تحلیل خلاء ابزاری است که به شما در رسیدن به هدف کمک می کند. این ابزار ساده به شما کمک می کند خلاها میان شرایط فعلی و شرایط مطلوب و مورد نظر خود را شناسایی کنید و مراحل لازم برای پر کردن این خلاء را مشخص کنید.

تجزیه و تحلیل خلاء برای پیشبرد کار در ابتدای پروژه مفید است و برای شناسایی مراحل مورد نیاز برای تکمیل و اجرای پروژه ضروری میباشد.

خلاء ها را چگونه مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم؟

- با استفاده از ابزار تجزیه و تحلیل خلاء در پروژه سه مرحله زیر را در نظر می گیریم:
 - شرط مورد نظر و هدف فعالیت خود را روشن کنید. هدف تان را شناسایی کنید. این امر وضعیت آینده را به شما اطلاع می دهد - همان حد مطلوب و مورد نیاز که در ختم پروژه باید به آن برسید.
 - روش ی را برای پر کردن خلاء (بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب) را مشخص کنید.
 - وضعیت فعلی را برای هر یک از اهداف تجزیه و تحلیل کنید. برای این کار به سؤالات زیر پاسخ دهید:
 - چه کسی از کار شما آگاهی دارد؟
 - چه کسی می تواند در مورد وضعیت فعلی شما نظریه بهتری به شما بدهد؟
 - آیا این اطلاعات در ذهن افراد است یا جایی ثبت شده است؟
 - بهترین راه برای دسترسی به این اطلاعات چیست؟ برگزاری ورکشاپ های تمرکز فکری؟ مصاحبه های فردی؟ مرور اسناد؟ مشاهده فعالیت های پروژه از جمله طراحی برنامه های آموزشی (ورکشاپ)؟ و غیره.
- زمانی که وضعیت آینده و وضعیت فعلی خود را شناختید ، شما می توانید فاصله بین این دو را پیدا کنید سپس با انتخاب راه حل های مناسب ، خلا ها را با اهداف پروژه خود پر کنید.
- در فرآیند تجزیه و تحلیل خلا ، مقدار کافی اطلاعات را فراهم کنید. اگر به جزئیات بروید ، این مسئله برای تصمیم گیری گیج کننده خواهد بود ، اما اگر اطلاعات کافی کسب نکنید ، تصمیم ناقص خواهد بود.
- اگرچه این یک مثال ساده بود ، اما این روش می تواند برای تصمیمات پیچیده تری استفاده شود.
- هنگام تجزیه و تحلیل وضعیت آینده و وضعیت فعلی ، از معیارهای کمی (ارقامی) برای اندازه گیری اطلاعات استفاده کنید (برای مثال ، در حال حاضر ۱۲۰ عضو جدید توسط مؤسسه استخدام می شوند). اگر اطلاعاتی را بررسی میکنید که با معیارهای کمی (ارقامی) قابل اندازه گیری نیست ، بخاطر تشریح آنها از اصطلاحات عمومی استفاده کنید (برای مثال ، حس همکاری میان رضاکاران به اندازه کافی قوی نیست).

همچنین به خاطر داشته باشید که ارزیابی شما از وضعیت فعلی و وضعیت مورد نظر می تواند کمی و کیفی باشد.

آنچه که قابل مشاهده است ، تجزیه و تحلیل خلاء وضعیت فعلی را با وضعیت آینده (وضعیت مطلوب) که می خواهید در پروژه آنرا به دست آورید مقایسه می کند. با انجام این تحلیل می توانید نحوه پر کردن خلاءها را مشخص سازید و از موفقیت پروژه خود اطمینان حاصل کنید. با یاد داشته باشید که اگرچه می توانید در هر مرحله از پروژه از این روش استفاده کنید تا پیشرفت یک پروژه را تحلیل کنید ، اما هنگام شروع یک پروژه با استفاده از این روش می توان بهترین نتیجه را کسب کرد.

برای انجام این تحلیل ، ابتدا اهداف پروژه را مشخص نمایید؛ در حقیقت این "موقعیت آینده" شما تثبیت خواهد کرد. موقعیت فعلی خود را تجزیه و تحلیل کنید و اطمینان حاصل کنید که اطلاعات مورد استفاده خود را از منابع صحیح جمع آوری کرده اید. در نهایت ، نحوه پر کردن خلاء بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب (موقعه) در

آینده را مشخص کنید. **برنامه ریزی عملیاتی**

پس از انجام تجزیه و تحلیل عمیق از خلاءها ، شما باید برنامه ریزی عملیاتی را انجام دهید.

برنامه ریزی عملیاتی چیست؟

برنامه عملیاتی یک پلان وسیع و مفصل است که تصویر شفاف از چگونگی سهم یک تیم ، بخش یا دیپارتمنت برای دستیابی به اهداف سازمانی را واضح می سازد. برنامه عملیاتی وظایف روزمره مورد نیاز برای اداره یک سازمان را ترسیم میکند. این برنامه ریزی تلاشی برای پاسخ دهی به سؤالاتی مانند: چی/کدام ، کی ، چی وقت ، و چی مقدار است. طور مثال:

- چی/کدام - استراتژی ها و وظایف باید بدست آیند / انجام شوند
- کی - افرادی که مسئولیت انجام وظیفه هر بخش استراتژی / کار را دارند
- چی وقت - جدول زمانی که استراتژی ها / وظایف باید تکمیل شوند
- چی مقدار - منابع مالی موجود برای تکمیل یک استراتژی / کار

هدف برنامه ریزی عملیاتی

دانستن تفاوت بین "برنامه ریزی عملیاتی" و "برنامه ریزی استراتژیک" مهم است. برنامه ریزی استراتژیک جهت سازمان را تعیین نموده ، تدوین اهداف و مقاصد و مشخص کردن یک اندازه ی از استراتژی به منظور دستیابی به اهداف سازمان می باشد. برنامه استراتژیک یک رهنمود عمومی جهت مدیریت سازمان با توجه به اولویت ها و اهداف یا نهادهای ذیربط است. برنامه ریزی استراتژیک وظایف و فعالیتهای روزمره مربوط به اداره سازمان را مشخص نمی کند.

از طرف دیگر ، برنامه ریزی عملیاتی اطلاعات کاملاً مفصلی را به طور خاص برای هدایت افراد برای انجام کارهای روزمره مورد نیاز در اداره سازمان ارائه می دهد. هیئت مدیره و کارکنان سازمان برای پیشبرد فعالیت های روزمره شان به طور مکرر به برنامه عملیاتی مراجعه می کنند. برنامه عملیاتی به پرسش های: چی، کدام ، کی ، چی وقت و چه مقدار پاسخ ارائه می دارد.

تفاوت میان برنامه عملیاتی و برنامه استراتژیکی :

برنامه عملیاتی	برنامه استراتژیک
• یک پلان مشخص برای استفاده از منابع سازمان جهت دستیابی به برنامه استراتژیک. • جزئیات فعالیت های را که باید برای اجرای استراتژی ها در نظر گرفته شود را مشخص می سازد. • طرحی برای مدیریت روزانه سازمان (در دوره زمانی یک ساله) • یک برنامه عملیاتی با مراجعه به یک برنامه استراتژیک تدوین شود • برنامه های عملیاتی سالانه تغییرات قابل توجهی را میداشته باشند • برنامه عملیاتی توسط رئیس اجرایی و کارکنان سازمان تهیه می شود. • برنامه عملیاتی پلان تطبیق استراتژی های موجود در برنامه استراتژیک است. این یک ابزار مدیریتی است که هماهنگی منابع سازمان (انسانی ، مالی و فیزیکی) را تسهیل می کند تا اهداف و مقاصد در برنامه استراتژیک تحقق یابد.	• رهنمود عمومی برای هییت مدیره سازمان • استراتژی هایی را پیشنهاد می کند که در جهت دستیابی به اهداف سازمان به کار گرفته شوند • طرحی برای پیگیری ماموریت سازمان در درازمدت (۳ - ۵ سال) • برنامه استراتژیک مدیریت را قادر میسازد که یک برنامه عملیاتی را تدوین کند. • برنامه استراتژیک ، پس از تدوین ، نیازمند تغییر چشمگیر در هر سال نمی باشد • تدوین برنامه استراتژیک یک مسئولیت مشترک است و گروههای مختلف و نهادهای ذیربط را در تطبیق دخیل می سازد. • هدف از برنامه عملیاتی تهیه تصویر شفاف وظایف و مسئولیتهای کارمندان در راستای حصول اهداف و مقاصد مندرج در برنامه استراتژیک است.

انواع برنامه های عملیاتی :

پلان یکباره:

پروژه: یک فعالیت یک مرتبه ای با مقاصد خاص ، چارچوب زمانی ، بودجه و محدودیت های کیفیتی است.

برنامه (program): ترکیبی از بیش از یک پروژه مرتبط به همدیگر بمنظور دستیابی به اهداف مشابه است.

پلان های ثابت:

پالیسی ها: مجموعه ای از قواعد برای تنظیم فعالیت های سازمانی که مستلزم پشتیبانی از هر یک از مقاصد سازمانی هستند.

روش های عملیاتی معیاری :

این یک پلان کاری را به عنوان تسلسل از مراحل که باید انجام شود یا فعالیت های که به شکل بهتر اجرا شود و گام های که بخاطر موفقیت استراتژی برداشته میشود را توضیح می کند. این پلان بیانگر فعالیت ها ، طرز العمل ها و پروسه اشاره می باشد. پلان مواردی چون: چی کسی، کدام کاری را انجام دهد ، چی وقت تکمیل می شود و چگونه سازمان می داند که مراحل به اتمام رسیده است، را تشریح می کند. پلان پیشرفت مورد نیاز پروژه را در هر مرحله نظارت می کند.

قواعد : توضیح ساده ای از اقدامات که آنرا در یک محیط سازمانی مجاز یا ممنوع می کند.

پلان های احتمالی: پلان های جایگزینی است برای رسیدگی با وضعیت های نامعلوم و متغیر.
پلان کاری: تفصیل از اجراءات است که برای رسیدن به یک یا چند هدف را تشریح می کند. آنها فعالیت های مشخصی اند که برای دستیابی به ابتکارات و مقاصد استراتژیک در نظر گرفته می شوند – به خصوص در جایی یا وقتی که پروژه به طور عملی آغاز می شود.

ارزیابی

نظارت و ارزیابی هر دو بخشی از فرآیند مدیریت هستند و به منظور کنترل عملکرد مدیریت میباشند. میکانیزم کنترل استراتژیک ممکن شامل موارد زیر شود:

- میکانیزم های مدیریت اطلاعات
- مدیریت میکانیزم های مدیریتی

- میکانیزم های حل منازعه
 - کنترل متکی به مدیریت تصمیم گیری شما
 - کنترل از طریق مدیریت ائتلاف ها
 - کنترل از طریق مدیریت تصمیم گیری ساحوی
- همچنین یک سازمان باید سلسله مراتب کنترل استراتژیک خود را تعریف کند. کنترل می تواند در چندین سطح سازمانی انجام شود از جمله:
- در سطح عملیاتی: کنترل عملیاتی از اهمیت بالایی برخوردار است. معمولاً استراتژی ابتدایی این سطح به حداکثر رساندن کارایی منابع است. در بیشتر سازمانها ، این کار توسط مدیران مربوطه (اجرایی) انجام میشود.
 - در سطح دیپارتمنت: در حالی که نقش کنترل استراتژیک افزایش می یابد ، نقش کنترل عملیاتی کاهش می یابد. مدیران سطح میانی مانند پلی بین مدیران ارشد(رهبری) و مدیران سطح عملیاتی کار می کنند. آنها باید فعالیتهای دیپارتمنت و برنامه های عملیاتی را هدایت و رهنمایی کنند تا آنها را با استراتژی بلند مدت سازمان وفق دهند
 - در سطح سازمانی: در این سطح ، کنترل استراتژیک قرار است از اهمیت بیشتری برخوردار باشد. زیرا تصمیم که در این سطح گرفته می شود نه تنها سمت و سوی فعالیت های سازمانی را تعیین می کند بلکه بر رشد و ماندگاری طولانی مدت یک سازمان نیز تأثیر می گذارد. اگر یک اشتباه یا انحراف کوچک در این سطح انجام شود می تواند سازمان را از اهداف مورد نظر یا مسیر اصلی که در برنامه استراتژیک تشریح شده است به سمت بیراهه و دور ببرد.

کنترل استراتژیک چیست؟

کنترل استراتژیک؛ انتخاب استراتژی و ساختار سازمانی است که برای دستیابی به اهداف درازمدت و دیدگاه سازمان در طولانی مدت مناسب است. این امر نیاز به ایجاد یک سیستم کنترلی برای ارزیابی عملکرد استراتژیکی سازمان دارد.

اهمیت کنترل استراتژیک

کنترل استراتژیک برای دستیابی به کارآیی عملیاتی در اجرای پروژه ها و برنامه ها در هر سازمان از اهمیت خاص برخوردار است. همچنان در حمایت از عرضه خدمات با

کیفیت برای مستفید شوندگان کمک می کند. کنترل استراتژیک به تقویت خلاقیت ، ایجاد نوآوری و تقویت هماهنگی و همکاری بین واحدها و بخشهای مختلف در سازمان کمک می کند. به احتمال زیاد رضایت و ارزش بیشتری را برای مستفید شوندگان به ارمغان می آورد.

نظارت

نظارت ، جمع آوری منظم و متداوم داده ها و معلومات مربوط به فعالیت های هر پروژه است. بطور معمول بخاطر حصول اهداف زیر انجام میشود:

- حفظ یک سازمان یا پروژه در مسیر مشخص و توافق شده
- نظارت از تغییرات و انحرافات ، اگر موجود باشد، و اقدامات اصلاحی را در نظر گرفته شود
- اطمینان از پاسخگویی داخلی و خارجی بر منابع استفاده شده و نتایج حاصله
- فراگیری از تجربیات برای بهبود عملکردها و فعالیت ها در آینده
- تصمیم گیری آگاهانه در مورد آینده و داشتن ابتکار عمل
- تقویت توانمندی مستفیدشوندگان با داشتن ابتکار عمل.

نظارت یک کار دوره ای متواتر است که در مرحله برنامه ریزی یک پروژه یا پروگرام شروع می شود. نظارت اجازه میدهد تا نتایج ، فرایندها و تجربیات مستند سازی شده و به عنوان پایه ای برای هدایت پروسه های تصمیم گیری و یادگیری استفاده شوند. نظارت بررسی پیشرفت در برابر برنامه ها است. از داده های به دست آمده از طریق نظارت برای ارزیابی استفاده می شود.

نظارت و ارزیابی

نظارت و ارزیابی یک مفهوم جافتاده و اساسی در دیزاین و طرح هر پروژه یا پروگرام است. نظارت و ارزیابی ابزار تحمیلی کنترولی توسط تمویل کننده یا وسیله اختیاری و ضمنی هر پروژه یا پروگرام نیست. نظارت و ارزیابی همچون مباحثه بین همه نهادهای ذیربط برای توسعه و پیشرفت است. به صورت عموم ، نظارت برای ارزیابی ضروری است. در ارزیابی ، از اطلاعات مربوط به پروسه های نظارت که قبلاً انجام شده استفاده می شود تا روش هایی را که پروژه یا پروگرام پیشرفت داشته و تغییرات لازمه را ایجاد کرده است را شناسایی کند. نظارت بر اندازه گیری جوانب مختلف دخیل بودن ذیل متمرکز است:

- کمیت و کیفیت فعالیتهای اجرا شده (پیامدها و نتایج: چپ کاری را انجام می دهیم؟ چگونه فعالیت های خود را مدیریت می کنیم؟)
 - فرآیندهای ذاتی / اصلی برای یک پروژه یا پروگرام (نتایج: اثرات / تغییراتی که در نتیجه مداخلات شما رخ داده است؟)
 - فرآیندهای خارجی برای مداخله (تأثیر: کدام اثرات وسیع تر و طول مدت که توسط فعالیت های اجرا شده در یکجاشدن با سایر عوامل محیطی بجا مانده؟)
- فرایند ارزیابی عبارت است از تجزیه و تحلیل یا تفسیر داده های جمع آوری شده که به روابط بین نتایج پروژه / پروگرام ، اثرات تولید شده توسط پروژه / پروگرام و تأثیر کلی مداخله به گونه عمیق تر می پردازد.

تعریف مراقبت/برنگری در مدیریت

مراقبت/برنگری عبارت از عمل و یا فعالیت نظارتی بر عملکرد دیگران پیرامون حصول اهداف و پالیسی های سازمان است. شخصی که این فعالیت را انجام میدهد ، چپ رسمی یا غیررسمی، به نام ناظر امور خوانده می شود. یک ناظر باید قدرت و صلاحیت داشته باشد تا به زیردستان هدایت بدهد و همواره مسئولیت کار و اجراءات سایر کارمندان را بر عهده دارد. این یکی از اصول مدیریت است و یکی از پنج وظیفه اصلی مدیریت یعنی برنامه ریزی ، سازماندهی ، تنظیم کارمندان ، رهبری و کنترل است. تمام برنامه ریزی ها ، سازماندهی ها و سایر تلاش های یک سازمان و مدیر در نهایت باید در مرحله کنترل ارزیابی شود. اگر ناظر کنترل درست و صحیحی نداشته و در اینجا به درستی کار نکند ، در واقع تمامی تلاشهایی انجام داده را و همچنان سازمان را از دست خواهد داد. بنابراین ، آشنایی با اصول کنترل در مدیریت و اصول نظارت در سازمانها از مهمترین زمینه هایی است که شما باید آنرا بدانید و تمرین کنید.

اهمیت نظارت و کنترل در مدیریت

نظارت و کنترل دقیق و به موقع برای هر مدیر مهم است. از هر مدیری بپرسید: آیا کنترل و نظارت در مدیریت بسیار مهم است؟ و آنها قطعاً خواهند گفت ، بلی. اما اگر به موضوع عمیق تر نگاه کنید ، می بینید که واقعیت چیز دیگری است. در اکثر سیستم های کنترلی ، مدیران میکانیزم های کنترل مناسب را ندارند. برخی از آنها لحظه به لحظه و نفس گیر کنترل می کنند و تمام وقت بر کارمندانشان نظارت دارند. وقتی می

پرسید که چقدر دقت و توجه به کارمندان می شود ، جواب را می شنوید ، شما باید بالای آنها کار کنید تا آنها کار کنند.

برخی دیگر از مدیران می ترسند که نظارت و کنترل کنند و همه چیز را برای کارگران می گذارند ، حتی هرچیزیکه ممکن است اتفاق بیافتد. دیگران کنترل می کنند اما نمی دانند در کجا باید کنترل شود و کجا نباید کنترل شود. و اصلاً زمان مناسب کنترل چی وقت است؟ آیا آنها در زمان مناسب کار درستی را انجام می دهند؟ یا به طور تصادفی کنترل و نظارت میکنند.

حتی اگر همه مدیران بدانند که نظارت و کنترل مناسب برای رشد کارکنان ، مدیریت عملکرد مثبت ، تقویت بهره وری و اقدامات اصلاحی ضروری است ، اما اکثر آنها نظارت و ارزیابی را به درستی انجام نمی دهند.

کنترل یکی از کارهای اصلی مدیریت است و داشتن یک سیستم کنترولی در مدیریت خوب یک ضرورت است.

مدیران چی چیز را باید کنترل کنند؟

در طول هفته ها یا ماه های گذشته چند مرتبه احضار شده اید و یا بدون کدام راهنمایی به اتاق خود فرستاده شده اید؟

چند بار تصمیم گرفته اید که به سخنان دیگران گوش دهید و به اطلاعات شفاهی درباره اعضای خود اعتماد کنید؟

تصور نکنید که کنترل بر رفت و آمد ، نظارت بر کارکنان با کامره های مدار بسته

تلویزیونی ، تبدیلی کارکنان ، جلسات و غیره را می توان کنترل نامید.

به یاد داشته باشید که در مدیریت، افراد دستان شما را کنترل نمی کنند. این یکی از

اشتباهات مهلک است که بسیاری از مدیران مرتکب می شوند؛ آنها مردم را به عوض

فرآیندها کنترل می کنند ، به این معنی که آنها چیزی را که می خواهند نمی گویند.

آنها را مقطعی و مؤقتی کنترل می کنند. این مانند آنست که شما در بالای یک ساختمان

ایستاده اید و به آنها می گوئید که کدام کار را انجام دهند و کدام کار را انجام ندهند ،

درباره این چی فکر می کنید؟

آنچه را یک مدیر کنترل می کند افراد نیستند بلکه پروژه ها ، منابع ، رویدادها و فعالیت

هایی هستند که افراد با آنها درگیر اند. آنچه را که شما باید کنترل کنید بسته به توقعات

شما از گروه است. اگر پروگرام به طور واضح تعریف شده است ، شما باید در موقعیتی باشید تا عوامل اصلی که باید به آنها توجه نمایید را شناسایی کنید.

نظارت بیش از حد می تواند مضر باشد

بعضی اوقات گفته می شود که هرچه نظارت دقیق تر و کنترل جدی تری انجام شود ، کارمندان بهتر کار می کنند ، اما این روشی بی اثر و مخرب است. اگر از نزدیک روی کارمندان خود نظارت داشته باشید و کنترل زیادی بر روی آنها داشته باشید ، با مشکلات زیادی روبرو خواهید شد. کارمندان و کارگران در زمان اشتغال تا وقتی که با کار خود آشنا نشوند ، نیاز به کنترل بیشتری دارند ، اما بعد از این مدت ، باید باور کنید که آنها دیگر در کار خود به حد کمال رسیده اند و باید پذیرفت که بزرگسالان به نظارت و کنترل زیادی احتیاج ندارند.

مدیری که سیستم کنترولی ندارد ، به عوض ایجاد حس مسئولیت و وظیفه شناسی ، بیهوده در تلاش است تا با ایجاد ترس و ظن اوضاع را کنترل و مدیریت کند. نظارت و کنترل دقیق ممکن است در برخی موارد ضروری باشد ، اما اگر آنها پایین بروند و دوره های مؤفقت را پشت سر بگذارند و در مدت زمان کوتاهی تکرار کنند ، این نشانه عدم وجود سیستم کنترل در مدیریت است.

جزییات را کنترل نکنید

مدیران درگیر امور جزئی به سازمان ، کارمندان و حتی خودشان آسیب می رسانند. و از این بدتر ، آنها سازمان خود را از رشد باز می دارند. اگر رشد سازمان برای شما مهم است ، یکی از کارهای هوشمندانه که می توانید انجام دهید کنترل های لحظه ای و نفس گیر را پس کنید. مفهوم نظارت و کنترل در واقع مدیریت نیست.

تصمیم را به سطوح پایین واگذار شوید زیرا تصمیم گیری توسط شما باعث متوقف کردن گروه می شود. تصمیم را به پایین ترین سطح ممکن واگذار کنید.

اشتباهاتی را که اتفاق می افتد بپذیرید ، تقسیم مسئولیت با دیگران بدان معنی است که همیشه امور مطابق برنامه به پیش نمی روند. با واضح ساختن توقعات خود و اختصاص دادن ابزارهایی که برای انجام کار صحیح و لازمی است آنرا برای انجام کار بگمارد ، کارگران را از اشتباهات عاری سازید. سپس با طراحی "سیستم نظارت و کنترل در مدیریت" از شر آن کنترل های خطرناک خلاص شوید.

سنجش داشته باشید

شما نمی توانید کارهایی را که درست انجام داده اید کنترل و مدیریت کنید ، بنابراین باید معیارهای اندازه گیری مناسب را سنجش کنید ، زیرا آنچه شما اندازه گیری می کنید تعیین کننده آینده شما است و اگر موارد صحیح را بررسی نکنید ، فرصت هایی که بدست می آیند را نخواهید دید. مثلاً تعداد پنسل ها و قیدک (گیره) های کاغذ که برای اندازه گیری پیشرفت در پروژه کوچک را استفاده نموده اید ، محاسبه آنها تصور کنید. آیا این معقول است؟ نه خیر!

زیرا پنسل ها و گیره های کاغذ معیار مناسبی برای یک تجارت نیستند. پنسل ها و گیره های کاغذ هیچ تاثیری در عواید، رضایت مستفید شوندگان و غیره را ندارند. شما باید مواردی که ارتباط مستقیم با هدف اصلی شما دارند را اندازه گیری کنید.

شیوه های کنترل در مدیریت

رویکرد کنترل در مدیریت این است ابتدا بفهمید که هدف اصلی شما چیست. پیشنهاد می گردد برای رسیدن به هدف اصلی خود زمان را تعیین کنید. سپس این هدف را گسترش داده و هدف بخش ها و فرآیندهای سازمان و تیم خود را مشخص کنید. سپس مواردی را که مستقیماً در دستیابی به آن هدف شامل هستند ، بررسی و شناسایی کنید. سپس تمام تلاش خود را برای نظارت بر این فرایندها و نظارت بر میزان هر انحراف را بگونه مداوم انجام دهید.

بطور دوره ای پروسه ها را نظارت کنید و از معلومات حاصله برای ایجاد گراف ها از روند رشد هفته وار یا ماهوار و غیره استفاده کنید تا پیشرفت را تحلیل کرده بتوانید. عملکرد خود را در توسعه بیشتر گسترش دهید و تبصره و نظریات مناسب خویش از رسیدنها را به سیستم ارائه کنید.

جمع بندی

برنامه ریزی استراتژیک تمرین مفید و آشکارکننده است که همه نهادهای ذیربط را وادار به نگرش به سوی داخل و بیرون ، به عقب و به جلو مینماید و مستوجب نگرش تاکتیکی و تفکر جامع می باشد. در عین حال و در صورتی که برنامه استراتژیک در الماری بدون استفاده نگهداری شود نمی تواند به سازمان در جهت حرکت به سمت پیشرو کمک کند تا اینکه همزمان با وقایع بعدی یا واقعیت های جدید بروز نگردد ، یا به عنوان سندی که

مستقیماً مرتبط به رشد و تداوم ، توسعه و اولویت های سازمان دانسته نشود. برنامه ریزی استراتژیک تنها در صورتی موفقیت آمیز خواهد بود که سازمان - در تمام سطوح - متعهد به استفاده از این ابزار به عنوان وسیله سازماندهی کننده و برنامه سالانه یا عملیاتی ، پایداری یا بسیج منابع و همچنان برنامه ریزی واحد و یا دیپارتمنت باشد.

برای سنجش عملکرد و تعیین نیازهای سازمان باید از یک برنامه استراتژیک استفاده شود. یک برنامه فکر شده خوب باید زمینه ابتکارات، متنوع سازی و پایداری را فراهم آورد زیرا نمایانگر دیدگاه سازمان و امید به آینده است ، و متضمن جایگاهی است که یک سازمان در طی چند سال آینده می خواهد در آنجا باشد. یک برنامه استراتژیک پیمان بین یک سازمان و نهادهای ذیربط اصلی - مستفید شوندگان ، جوامع ، کارمندان ، رضاکاران ، رؤسا ، سازمان های غیردولتی شریک ، و همکاران مراجع سکتور دولتی یا خصوصی را فراهم می کند - که در صورت حمایت ، منجر به پالیسی ها، خدمات و یا کیفیت زندگی بهتری خواهد شد. یک برنامه ریزی استراتژیک یک فرآیند چهار مرحله ای را برای اطمینان از استفاده ، بررسی و تجدید نظر در برنامه برای ادامه کارآیی ایجاد می کند. این چهار مرحله عبارت اند از:

۱. انتشار ، نهایی شدن و تصویب
 ۲. تطبیق ، بررسی ، بازنگری و بکارگیری
 ۳. شناسایی منابع ، بسیج و حمایت از برنامه
 ۴. نظارت ، ارزیابی و گزارش دهی
- هدف عمده برنامه ریزی استراتژیک تعیین دیدگاه، رسالت، ارزش ها، اهداف و مقاصد است که باید پاسخ با سوالات زیر باشد:
- حالا کجا هستیم؟
 - کجا باید باشیم؟
 - چگونه خلا را پر کنیم؟
- چگونه پیشرفت خود را نظارت خواهیم کرد؟

دیدگاه‌های اشتراک‌کنندگان در مورد
برنامه‌های آموزشی پروژه‌ی تقویت نهادهای
مدنی افغانستان

الهه بنایی، رییس موسسه
سازمان کمک‌های پایدار برای افغانستان
ولایت هرات

"موسسه کمک‌های پایدار برای افغانستان، یک سازمان بانوان است که به هدف بهبود وضعیت اجتماعی و اقتصادی زنان در کشور فعالیت می‌نماید. رسالت ما، آرایه‌ی کمک‌های پایدار انکشافی (به‌ویژه برای زنان) در افغانستان می‌باشد.

برنامه‌ی آموزشی که از طرف موسسه اکبر در ولایت هرات برگزار شده بود، با مشکلات امروزی سازمان‌های غیردولتی خیلی ارتباط داشت. علاوه‌براین، براساس تصمیم جدید وزارت اقتصاد، سازمان‌های غیردولتی مکلف اند تا پروژه‌های شان را با اهداف انکشاف پایدار منطبق سازند که در این راستا نیز این برنامه‌ی آموزشی به ما کمک موثر نمود. محتوای برنامه بگونه‌ی بسیار واضح و روشن توضیح داده شد که برای همه قابل فهم بود. با اطمینان گفته می‌توانم که با استفاده از آموخته‌هایم از این برنامه‌ی آموزشی، در قسمت انتخاب ایده‌ی پروژه، نوشتن پروپوزل‌ها و تامین روابط با تمویل‌کنندگان، تغییرات مثبتی در سازمان ما به‌وجود خواهد آمد و چالش‌های که در این بخش‌ها در گذشته وجود داشت، تشخیص و برای حل آن‌ها اقدام خواهیم کرد."



کورس دست‌بافی برای بانوان، مرکز آموزش‌های حرفوی استقلال

فاطمه فرید، فعال حقوق زنان
شبکه‌ی زنان افغان
ولایت کابل

"به نمایندگی از شبکه‌ی زنان افغان در این برنامه‌ی آموزشی موسسه اکبر اشتراک کردم. این سازمان شبکه‌ای است برای آن‌عده از جنبش‌های زنان که برای احقاق حقوق زنان در افغانستان کار و تلاش می‌نمایند. از برنامه‌ی آموزشی اکبر دریافتم که این برنامه برای کسانی که در بخش برنامه‌سازی، پالیسی‌سازی، دادخواهی، نظارت و ارزیابی کار می‌کنند، می‌تواند بسیار مفید و آموزنده باشد. این برنامه، به اشتراک کنندگان این فرصت و توانایی را مهیا می‌کرد تا بگونه‌ی حرفوی و مسلکی با چالش‌های موجود در زمینه‌ی ارتباطات، مدیریت و رهبری سازمان‌های شان تعامل نمایند. این برنامه به من کمک خواهد کرد تا پس از راه‌اندازی (SWOT) در مورد نقش جوانان در روند صلح، برای کمیته‌ی صلح جوانان، یک پلان جامع تهیه نمایم. همچنان توانستم با بخش پروگرام سازمان ما در قسمت پروپوزل‌نویسی، پایداری پروژه‌ها و جستجوی تمویل کنندگان کمک و همکاری نمایم."



کمیته‌ی جوانان در حال بحث در مورد طرح "صلح و جوانان"

احمد کامران حکمتی، مسوول برنامه‌ها
موسسه (Hand in Hand Afghanistan)
ولایت بلخ

"موسسه ما با مردم در مناطق دوردست افغانستان به منظور فقرزدایی کار و فعالیت می‌نماید. برنامه‌ی آموزشی موسسه اکبر برای ما خیلی مفید و موثر تمام گردید. محتویات برنامه خیلی مهم و کلیدی بودند. پایداری در موسسات، پلان استراتژیک و شایستگی برای دریافت کمک‌های مالی از تمویل‌کنندگان از موضوع‌های مورد نیاز ما بود که در این برنامه آموختیم. تجزیه و تحلیل تمویل‌کنندگان و فرصت‌های موجود در این زمینه، طرح منظم پروژه با درنظرداشت سایر اجزای آن و چگونگی ایجاد پلان استراتژیک برای یک سازمان از مواردی بود که برای من مشخصاً آموزنده بود. در حال حاضر، روی یک پروپوزل برای تقویت صلح و معیشت در ولایت بلخ کار می‌نماییم و خوشحالم که می‌توانم از مهارت‌های که در این برنامه آموختم در هنگام تهیه‌ی این پروپوزل مستفید گردم."



توزیع بسته‌های مرغداری و چوپه‌مرغ به منظور بهبود وضعیت اقتصادی زنان در
افغانستان، ولسوالی خلم ولایت بلخ

خدیجه محمدی، رئیس موسسه
موسسه فردای بهتر برای افغانستان
ولایت بامیان

"موسسه فردای بهتر برای افغانستان، معمولن در برنامه‌های آموزشی موسسه اکبر در ولایت بامیان اشتراک می‌نماید. هدف سازمان ما ایجاد یک جامعه‌ی نیرومند است تا در آن هر زن دسترسی عادلانه و برابر به عدالت و حقوق انسانی شان داشته باشد. این برنامه به من کمک کرد تا برای سازمان ما یک پلان پایداری ایجاد نماییم. اکنون می‌توانم تمویل‌کنندگان را بهتر بشناسیم و در این زمینه یک میکانیزم ایجاد نماییم. ضمناً پلان استراتژیک ما نیز بر اساس آموخته‌های ما از این برنامه مورد بارنگری قرار گرفت. اخیراً دو پروپوزل به هدف تقویت حقوق زنان و نقش آنها در تصمیم‌گیری‌ها، به (UNDP) و (UNHCR) تسلیم نمودیم که این برنامه تا حدی زیاد در این قسمت با ما کمک کرد. معمولن تمویل‌کنندگان از ما پلان استراتژیک می‌خواستند که نداشتیم و این مشکل ما نیز بعد از این برنامه‌ی آموزشی حل گردید. قابل ذکر است که آشنایی زیاد با اهداف انکشاف پایدار نداشتیم اما اکنون می‌توانیم تمامی فعالیت‌های ما را با این اهداف منطبق سازیم."



سینار رهبری و تصمیم‌گیری برای کارمندان زن در ولایت بامیان

محترمه رحیمه، مسوول نظارت
مرکز اجتماعی معلولین (CCD)
ولایت کابل

"هدف اساسی موسسه (CCD) تامین وضعیت زندگی با عزت معلولین، عاری از تبعیض و فقر، مبتنی بر برابری و حقوق بشری در مناطق روستایی و شهری افغانستان می باشد.

من از این برنامه آموزشی که تحت عنوان مدیریت پایداری نهادهای مدنی افغانستان برگزار شده بود موضوع های بیشتری را که برایم جدید و جالب بود آموختم که به گونه نمونه میتوان از پایداری مالی سازمان، پروسه پلانگذاری استراتژیک، منابع تمویل بودجه را نام برد. زمانی که تمام موضوع های برنامه آموزشی را با همکارانم در سازمان شریک ساختم، دیپارتمنت منابع بشری تصمیم گرفت که وضعیت فعلی سازمان را از دید نقاط قوت، ضعف و فرصت ها و تهدید ها شناسایی نماید، بنابراین تحلیل و تجزیه (SWOT) را انجام داد. بعداز تحلیل و تجزیه (SWOT) موسسه CCD توانست که فعالیت ها، اهداف کوتاه مدت و درازمدت سازمان را با اهداف انکشاف پایدار افغانستان مانند هدف ۴ آموزش کیفیت، هدف ۳ صحت و رفاه و هدف ۱۰ کاهش نابرابری ها مقایسه و تنظیم نماید. اکنون مرکز اجتماعی معلولین CCD پروپوزلی را در مورد بررسی حل منازعه و صلح در شهر کابل که با یکی از اهداف انکشاف پایدار افغانستان (هدف ۱۶) مطابقت دارد، تهیه و ترتیب و به (DFID) تسلیم نموده است. البته نوشتن پلان پایداری یکی از موارد بسیار اساسی و کلیدی بود که از برنامه آموزشی مدیریت پایداری نهادهای مدنی آموختم."



برنامه ی آگهی در مورد نقش معلولین در جامعه (CCD)

محترمه بسمینه، مسوول نظارت و ارزیابی
موسسه توسعه‌ی اراضی سبز (GLDO)
ولایت پکتیا

"موسسه توسعه‌ی اراضی سبز (GLDO)؛ یک موسسه‌ی غیر دولتی است که با مردم فقیر و محروم کار می‌کند تا فقر و نابرابری را از طریق یک رویکرد ابتکاری براساس تامین حقوق انسانی آنها کاهش دهد. من از این برنامه موضوع‌های زیادی را یاد گرفتم که به عنوان مثال میتوانم از عناوین چون منابع تمویل بودجه برای موسسات غیردولتی از نهادهای بین‌المللی، نهادهای خیریه، سفارت خانه ها، شرکت ها، بنیادها، بانک ها، موسسات دولتی و افراد شخصی وغیره نام برد. این برنامه به من کمک کرد تا نقاط ضعف موسسه را شناسایی و آنرا به قوت تبدیل نمایم و در ضمن با کمک این برنامه‌ی آموزشی ما توانستیم شرایطی را که برای گرفتن فند لازم است، مانند پالیسی‌ها، اعلامیه‌ها و امثالهم تکمیل نماییم. بعد از برنامه‌ی مدیریت پایداری نهادهای مدنی موسسه ما یک استراتیژی مالی موثر را تدوین کرد که به اساس آن رابطه خوبی با شرکت‌های خصوصی در جهت تطبیق پروژه‌های درآمدزا ایجاد نماید."



برنامه‌ی آگهی‌دهی در مورد ولور (GLDO)

محترمه نادیه، مدیر عملیاتی
دفتر هماهنگی کمک های همگانی افغان (AGHCO)
ولایت ننگرهار

"موسسه هماهنگی کمک های همگانی افغان (AGHCO)، یک موسسه‌ی محلی غیردولتی است که در سال ۱۹۹۱ به هدف کمک و تامین مصونیت در حالات اضطراری، بشری، بازسازی و فعالیت های انکشافی در افغانستان تاسیس گردید. ما از این برنامه آموزشی موارد بسیاری را تحت عنوان مدیریت پایداری نهادهای مدنی در افغانستان آموختیم که می توان از عناوین چون انتخاب بهترین ایده پروژه، انکشاف ایده پروژه و تطابق آن با فرصت های تمویل، پلان استراتژیک و اهداف انکشاف پایدار افغانستان فرا گرفتیم. بخش پلانگذاری استراتژیک برای ما واقعاً آموزنده و مفید بود. از این بخش مواردی چون تحلیل و تجزیه SWOT تعیین اهداف، استراتژی، پلان کاری و نظارت و ارزیابی را آموختیم. بعد از برنامه ما توانستیم که ساختار سازمانی خود را به شکل درست تنظیم نمایم مثلاً این که چه نوع فعالیت ها را انجام دهیم، برای چه هدفی و چه کسی این فعالیت را انجام خواهد داد، چه زمانی و در کجا، واحدهای اندازه گیری و فعالیت های حمایتی کدام ها اند، چطور عمل نظارت را انجام دهیم و چه اندازه هزینه دارد. در نتیجه دفتر ما این ظرفیت را دریافت نمود که یک پلان کاری جامع برای تطبیق پروژه هایش بسازد."



برنامه‌ی آگهی دهی در مورد اهمیت آموزش و پرورش (AGHCO)

حکمت الله، مسوول پروژه
انجمن انکشافی آموزش و پرورش (DELTA)
ولایت کندهار

موسسه DELTA پروژه‌های متعددی را در بخش‌های ساخت و ساز و بازسازی مکاتب، کلینیک‌ها، پل‌ها، بازسازی جاده‌ها، پاک‌کاری کانال‌ها، کاریزها، توزیع آب و حفر چاه‌های عمیق اجرا کرده است. به نمایندگی از دفتر DELTA به عنوان سوپروایزر پروژه، در برنامه آموزشی ACCSI اشتراک کرده بودم. این برنامه آموزشی ما را در فراگیری پایداری، پلان استراتژیک، اهداف انکشاف پایدار افغانستان، معیارهای دنیایی، شناسایی خلاءها، ارایه ایده‌ها و سایر موضوع‌های آموزنده کمک کرد. پس از برنامه آموزشی، همراه تیم ما با رویکرد (SWOT) روی نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌های سازمان ما کار کردیم. در همین جریان ما برخی از نقاط ضعف سازمان را شناسایی کردیم که پروسه نظارت ما به درستی صورت نمی‌گرفت. به همین دلیل کیفیت نتایج بعضی پروژه‌ها قناعت بخش نبود و ما این موضوع را درک کردیم که اعتماد و کیفیت کاری خود را پیش‌جامعه و تمویل‌کنندگان از دست داده بودیم. اکنون، ما دیپارتمنت جداگانه برای نظارت و ارزیابی پروژه‌های موسسه خویش ایجاد کردیم و این تیم مسوولیت کنترل و ارزیابی فعالیت‌های روزانه، هفته‌وار، ربع‌وار و سالانه‌ای پروژه‌ها را به عهده دارد. داشتن یک سیستم نظارت و ارزیابی در آینده کمک می‌کند تا پاسخگویی و شفافیت فعالیت‌های پروژه را بهبود ببخشیم.



اعمار آبیگرها در کانال‌های آبیاری در ولایت کندهار (DELTA)

کریم الله مبارز، مسوول پروژه
بنیاد محمد بن رشید المکتوم (MBR)
ولایت کندهار

بنیاد محمد بن رشید المکتوم (MBR) متعهد به ایجاد اردوگاه ها برای مهاجرین متاثر از جنگ، کمک های بشردوستانه، کمک های زراعتی، معاونت های فصلی و زمستانی، ساخت مساجد، حفر چاه جهت دسترسی به آب پاک و صحتی و آموزش و پرورش می باشد. حدوداً ۵ سال است که با MBR کار می کنم. از طریق این برنامه آموزشی در مورد موضوع های مهم و مفید پایداری و اهداف انکشاف پایدار افغانستان آگاهی پیدا کردم. برعلاوه، من علاقمند این بودم چگونه یک دونر را باید پیدا کرد و این که معیارهای یک دونر چیست را بدانم. اکنون، می توانم که اوضاع فعلی، خلاء ها و موارد مهم یک پروژه را تحلیل و تجزیه و شناسایی نمایم و در ضمن می توانم که فعالیت ها را با A-SDGs مطابقت بدهم. من در تلاش استم که پروژه ای را تحت نام (دسترسی و مدیریت آب و بهداشت برای همه) که هدف ۶ اهداف انکشاف پایدار افغانستان نیز است را به اداره UNICEF پیشنهاد نمایم. و در آینده کوشش خواهد کردیم که تمام فعالیت های نهاد ما همسو با اهداف انکشاف پایدار افغانستان باشد.



استفاده از انرژی خورشیدی جهت تهیهی آب برای کشاورزی در ولایت کندهار
(MBR)

فهرست منابع

- TYPES OF PROJECTS IN PROJECT MANAGEMENT
<https://www.sinnaps.com/en/project-management-blog/types-of-project>
- From project idea to project proposal
<http://www.migration4development.org/en/content/project-idea-project-proposal>
- Identification of New Project Ideas
<http://deza-pcml-lernbuch-3.prod2.lernetz.ch/module-2-en/2%20Identification%20of%20New%20Project%20Ideas>
- What is a Work Plan?, proposalsforNGOs
<https://proposalsforngos.com/what-is-a-work-plan/>
- How to ensure sustainability?, fundsforNGOs
<https://www2.fundsforngos.org/featured/how-to-ensure-sustainability/>
- Project Cycle Management, networklearning.org
<https://networklearning.org/index.php/ngo-skills/organizational-management/133-project-cycle-management>

پایان

این کتاب آموزشی برای تنظیم و پیشبرد دوره‌های آموزشی برای کارمندان موسسه‌های غیردولتی در افغانستان ترتیب گردیده است.

پروژه حمایت از نهادهای مدنی افغانستان (ACSSI) در مارچ ۲۰۱۳ با همکاری موسسه‌های غیردولتی جاپانی هریک موسسه (Peace Winds Japan) - (AAR Japan) و (Japan International Volunteer Centre) با کمک مالی وزارت امور خارجه جاپان آغاز گردید. هدف از این پروژه تقویت کارکردهای نهادهای مدنی به منظور گسترش خدمات به ولایت‌ها و ولسوالی‌ها از طریق هماهنگی، ارتقای ظرفیت، فراگیری و آموزش به منظور ارتقاء توانایی‌های آنها برای رسیدگی مؤثر و کارا به نیازهای اساسی و حمایت از حقوق شهروندان افغانستان است.

