

د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ

**د افغانستان د مدني بنسټونو**

**اداري لارښود**

**لیکوال:**

تاکورا ژانگاژا او مکس ول ساونگ ویم

**اپریل ۲۰۱۹**

د پالیسۍ دغه لارښود د امریکا متحده ایالتونو د ولس په سخاوتمندانه ملاتړ د دغه هېواد د نړیوالې پراختیايي ادارې له لارې د افغان وگړو مدني گډون په نوم پروگرام په چوکاټ کې ( د همکارۍ د هوکړه لیک شمېره 306-A-14-00001) چې د کونټر پارټ نړیوال دفتر او همکارانو له خوا پلې کیږي، جوړ شوی دی. د دې سند د منځپانگې او لیدلوریو مسؤلیت د افغانستان د مدني ټولنو بنسټ پرغاړه دی او د USAID، کونترپارټ نړیوال دفتر( Counterpart International) او آغاخان بنسټ لیدلوري نه څرگندوي.





لیکلړ

1. [سریزه 5](#_Toc20315554)

[د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ په اړه 5](#_Toc20315555)

[دغه لارښود ته څه اړتیا ده؟ 6](#_Toc20315556)

[ولې باید د مدني ټولنې بنسټونو اداري چارو ته پاملرنه وشي؟ 7](#_Toc20315557)

[دغه لارښود د چا لپاره دی؟ 8](#_Toc20315558)

[د دې لارښود کارونه 8](#_Toc20315559)

[د لارښود جوړښت 8](#_Toc20315560)

[د چاپ حق 8](#_Toc20315561)

1. [لومړی څپرکی: په افغانستان کې د مدني ټولنې بنسټونو اداري اساسات 9](#_Toc20315562)

[1-1. د مدني ټولنې بنسټ څه دی؟ 9](#_Toc20315563)

[2-1. د یوې ادارې اداري سيسټم څه دی؟ 9](#_Toc20315564)

[4-1. په افغانستان کې د مدني ټولنې سکټور ته لنډه کتنه 12](#_Toc20315565)

[5-1. په افغانستان کې د مدني ټولنې بنسټونو د فعالیت اړتیا 12](#_Toc20315566)

1. [دویم څپرکی: د مدني ټولنې بنسټ بنسټيز چوکاټ 13](#_Toc20315567)

[2.1 سریزه 13](#_Toc20315568)

[2-2. تشکیلاتي جوړښت 13](#_Toc20315569)

[3-2. شبکه جوړونه او د همکاریو پروگرامونه 16](#_Toc20315570)

1. [درېیم څپرکی: عمومي غونډه، مشرتابه پلاوی او مدیریت 17](#_Toc20315571)

[1-3. سریزه 17](#_Toc20315572)

[عمومي غونډه (اسمبلۍ) 17](#_Toc20315573)

[مشرتابه پلاوی 18](#_Toc20315574)

[3-3. د ښه مشرتابه پلاوي ځانگړنې 19](#_Toc20315575)

[5-3. د مشرتابه پلاوي ترکیب او غړي 22](#_Toc20315576)

[6-3. مشرتابه پلاوی او کارکوونکي 23](#_Toc20315577)

[7-3. مشرتابه پلاوی او مدیریت 24](#_Toc20315578)

[9-3. د ادارې او مدیریت توپيرونه 25](#_Toc20315579)

[10-3. د تضاد او اختلافونو هوارول 25](#_Toc20315580)

[11-3. د مدني ټولنې بنسټ اداري پالیسۍ 26](#_Toc20315581)

1. [څلورم څپرکی: حساب ورکونه او مالي ثبات 26](#_Toc20315582)

[1-4. سریزه 26](#_Toc20315583)

[2-4. د سرچینو راغونډولو پروسې 26](#_Toc20315584)

[د سرچینو د بریالۍ راټولونې پړاوونه 27](#_Toc20315585)

[3-4. د مالي مرستو راټولونې راپورونه 27](#_Toc20315586)

[4-4. د تمویلوونکو مدیریت 27](#_Toc20315587)

[5-4. د پروپوزل پراختیا 27](#_Toc20315588)

[6-4. مالي مدیریت 28](#_Toc20315589)

[7-4. مالي ثبات 29](#_Toc20315590)

[8-4. بودیجه جوړونه 30](#_Toc20315591)

[9-4. مالي راپور 30](#_Toc20315592)

[10-4. اصولي راپور ورکونه 30](#_Toc20315593)

[11-4. د پلټنو مدیریت 31](#_Toc20315594)

[12-4. د شتمنیو مدیریت 31](#_Toc20315595)

[13-4. د داخلي کنټرول سیسټمونه 31](#_Toc20315596)

[14-4. د خطر مدیریت 32](#_Toc20315597)

1. [پنځم څپرکی: راتلونکي گامونه 32](#_Toc20315598)

[1-5. سریزه 32](#_Toc20315599)

[2-5. د دې لارښود پلي کول 32](#_Toc20315600)

[3-5. د مدني ټولنې بنسټونو له خوا د دې لارښود تعدیل او انطباق 32](#_Toc20315601)

1. [ضمیمې 33](#_Toc20315602)

[۱ضمیمه: د مدني ټولنې بنسټ جوړښت 33](#_Toc20315603)

[۲ضمیمه: د مشرتابه پلاوي د دندو لایحې بېلگه 34](#_Toc20315604)

[۳ ضمیمه: د مشرتابه پلاوي منشور 36](#_Toc20315605)

[۴ ضمیمه: د مشرتابه پلاوي رییس د دندو لایحې بېلگه 40](#_Toc20315606)

[۵ ضمیمه: د کمېټې د دندو لایحې بېلگه 43](#_Toc20315607)

[۶ ضمیمه: د مشرتابه پلاوي د ارزونې فورمه 45](#_Toc20315608)

1. [اخځلیکونه 48](#_Toc20315609)

# سریزه

## د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ په اړه[[1]](#footnote-1)

د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ هغه مفهوم دی چې وروسته له هغې چې افغان دولت او د آغا خان پراختیايي شبکې د نړیوال بانک، د ملگرو ملتونو پراختیايي پروگرام او د آسیا پراختیايي بانک په همکارۍ د اغېز لرونکي چاپېریال کنفرانس (۲۰۰۷) جوړ کړ، په تدریجې توگه د څو کالو په اوږدو کې د مدني ټولنې بنسټونو ترمنځ را ټوکېدلی دی. د کنفرانس یوه له مهمو سپارښتنو دا وه چې د مدني ټولنې بنسټونو د تصدیق لپاره باید داسې خپلواکې سرچینې تأسیس شي چې د دولت، خصوصي سکټور، تمویلوونکو او مدني ټولنې لپاره د منلو وړ وي. په دې ترڅ کې د آغا خان بنسټ د افغانستان د مدني ټولنې انسټیټیوټ د جوړونې پروگرام د ۲۰۱۴ کال په جنوري میاشت کې د کونټر پارټ نړیوال دفتر په همکارۍ د افغان وگړو د مدني گډون د پراخ پروگرام په چوکاټ کې (چې د USAID له خوا تمویل شوی) تطبیق کړ. د پروگرام اوږدمهاله موخه دا وه چې د مدني ټولنې بنسټونه په دې بریالي شي چې د افغانستان له پراختیا څخه د ملاتړ لپاره خپل پټ استعدادونه وکاروي. د شبکو د دغه نوښت ترشا، په افغانستان کې د گټه لرونکو ملي او نړیوالو ارگانونو د مدني ټولنې مهم کارپوهان او استازي ولاړ دي.

**د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ ماموریت**

د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ ماموریت دا دی چې د مدني ټولنې بنسټونه، تمویلوونکي، دولت او د ظرفیت جوړونې خدمتونه د هغو تصدیقي طرحو په وسیله سره ونښلوي چې فرهنگي تناسب ولري او په افغانستان کې د مدني ټولنې د یوه مناسب او د باور وړ سکټور له جوړېدو ملاتړ وکړي. د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ به په افغانستان کې د روښانه مدني ټولنې پرمختگ، د کثرت پالنې عامول او له تعصب پاکه مشارکتي وده وهڅوي.

**د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ موخې**

* د هغو معیارونو په چوکاټ کې د محلي ادارو د تصدیق له لارې د مدني ټولنې د اعتبار لوړول چې په محلي کچه وضع او په نړیواله کچه په رسمیت پېژندل شوي دي؛
* د فعالیتونو د اندازه کولو وړ شاخصونو په ملتیا د شته نوښتونو همغږۍ له لارې د محلي ادارو سیسټماټیکه ظرفیت لوړونه؛
* د پالیسۍ د خبرواترو پیلولو او له دولت، تمویلوونکو، خصوصي سکټور او د مدني ټولنې د پراخ سکټور سره د فعال تعامل او جمعي هڅو له لارې د افغانستان د پراختیا په پروسه کې د مدني ټولنو رول پیاوړي کول؛ او
* د هغو هڅو د ټینگښت له لارې د مدني ټولنې لپاره د سرچینو مسیر ټاکنه چې د گډې او بشر دوستانه ټولنیزې مسؤلیت اخستنې د عامولو په لاره کې ترسره کیږي.

**د تصدیق لیکونو ورکولو پروگرام:**

د تصدیق لیکونو ورکولو پروگرام د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ له مهمو پروگرامونو څخه دی او د هغو معیارونو له لارې د مدني ټولنې بنسټونو په تصدیقولو سره د مدني ټولنې اغېزمنتیا او اعتبار لوړوي چې په محلي کچه وضع شوي او په نړیواله کچه په رسمیت پېژندل شوي. د تصدیقولو پروگرام مدني ټولنې په دې بریالۍ کوي چې خپلې پالیسۍ، پروسې، جوړښتونه، پروگرامونه او فعالیتونه له غوره نړیوالو لارو سره سم تنظیم کړي. دغه چاره په خپل وار د مدني ټولنې د وړ، شفاف او اغېزناک سکټور له ودې سره مرسته کوي.

د مدني ټولنې بنسټونو فعالیت د لاندې پنځو شاخصونو له مخې سنجول کیږي:

* داخلي اداره او سټراټیژيکه پلان جوړونه؛
* د پروژې مدیریت او د پروگرام وړاندې کول؛
* مالي مدیریت؛
* باندنۍ اړیکې، ارتباطات او د مرستو رسول؛
* بشري سرچینې

دغه لارښود یو له هغو څو عمومي سرچینو څخه دی چې د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ په ملاتړ تدوین شوي ترڅو د تصدیق پروگرام په چوکاټ کې د مدني ټولنې له بنسټونو سره مرسته وشي چې د دغو لارښود سرچینو په تعدیلو، خپلولو او انطباق لاس پورې کړي او د خپلو پالیسیو د یوې برخې په توگه یې نهادینه[[2]](#footnote-2) کړي. له دې لارښود سربېره، په دې برخه کې د مدني ټولنې بنسټونو سره د مرستې په موخه ځینې نورې عمومي سرچینې هم چمتو شوې چې په کې لاندې هغه شاملې دي: **د څارنې او ارزونې پالیسۍ لارښود؛ د مالي مدیریت پالیسۍ لارښود؛ د تدارکاتو مدیریت پالیسۍ لارښود؛ د پروژې مدیریت پالیسۍ لارښود؛ د باندنیو اړیکو او نیاوغوښتنې پالیسۍ لارښود؛ او د بشري سرچینو مدیریت د پالیسۍ لارښود.**

.

## دغه لارښود ته څه اړتیا ده؟

د تېرو دوو لسیزو په اوږدو کې مو ولیدل چې د محلي مدني ټولنو بنسټونه مخ په زیاتېدو دي او د ودې په حال گڼو هېوادونو کې فعالیت کوي. دغو بنسټونو د ودې او بشر دوستانه مهمو فکټورونو په توگه تکامل موندلی او د خلکو باور یې ترلاسه کړی. [[3]](#footnote-3) د مدني ټولنې مفهوم په ۱۹۴۵ کال دېته په کتو رامنځ ته شو چې ملگرو ملتونو اړتیا لرله ترڅو نا دولتي ادارو ته مشورتي مقام ورکړي. [[4]](#footnote-4) په پراخه کچه منل شوې چې د مدني ټولنې بنسټ له هغو غیر انتفاعي ادارو څخه عبارت دي چې موخه یې د بېوزله ټولنو د درد کمول، د محلي پراختیايي پروژو پلي کول او د اساسي خدمتونو وړاندې کونه ده. د افغانستان د نا دولتي موسسو قانون غیر انتفاعي اداره یا ارگان د هغې ادارې په توگه تعریف کړی چې «... نه شي کولای خپله شتمني، عاید او یا گټه د ارگان له کاري موخو پرته، کوم کس ته ووېشي. هغه ارگان چې نه شي کولای خپله شتمني، عاید یا هم گټه په مستقیمه او غیر مستقیمه توگه د بنسټ اېښودونکو، مشرتابه پلاوي غړیو، مسؤلینو، کارکوونکو، تمویلوونکو او یا هم د هغوی د خپلوانو د شخصي گټو لپاره وکاروي." [[5]](#footnote-5) د مدني ټولنې بنسټونه کولای شي هغه ثبت شوې موسسې، ټولنیزې ډلې، مسلکي اتحادیې، سوداگریزې اتحادیې او خیریه ټولنې اوسي چې موخه یې د غړیو یا د پروگرامونو د گټه لرونکو[[6]](#footnote-6) د ژوند ښه کونه ده. د مدني ټولنې بنسټ، ولس محوره، نا دولتي، ځان چلوونکي او په داوطلبانه یا خیریه مرستو پورې تړلې ادارې دي. [[7]](#footnote-7) د مدني ټولنې د شمېر، مسؤلیت او نفوذ ډېرېدل د هغوی د مشروعیت، حساب ورکونې او اغېزمنتوب کتنې لپاره د پرېمانه اړتیاوو له وضع کېدو سره مل وو. [[8]](#footnote-8) د طالبانو د رژیم له پرځېدو وروسته ډېر کلونه وشول چې افغانستان د مدني ټولنو بنسټونو د شمېر زیاتېدو او میلیاردونه ډالره بهرنۍ مرستې راتلو شاهد دی. [[9]](#footnote-9) د مدني ټولنې بنسټونه د افغانستان د اقتصاد په وزارت کې د نا دولتي موسسو په توگه او د عدلیې په وزارت کې د ټولنیزو ارگانونو په توگه ثبت کیږي.

د مدني ټولنې بنسټ نه شي کولای خپله شتمني، عاید او یا گټه د ارگان له کاري موخو پرته، هر کس ته ووېشي. دغه ډول بنسټ نه شي کولای خپله شتمني، عاید یا هم گټه په مستقیمه او غیر مستقیمه توگه د بنسټ اېښودونکو، مدیره پلاوي غړیو، مسؤلینو، کارکوونکو، تمویلوونکو او یا هم د هغوی د خپلوانو د شخصي گټو لپاره وکاروي

که څه هم د مدني ټولنې بنسټونه د پراختیا او بشردوستانه چارو په سکټور کې او همدارنگه هغو ساحو او نفوسو کې مهم رول لوبوي چې لپاره یې کافي دولتي غیر انتفاعي پروگرامونه نه شته؛ خو د دولت، تمویلوونکو او عامه وگړو په گډون د بېلابېلو سرچینو له خوا د حساب ورکونې، روڼتیا او اغېزمنتوب په اړه له گڼو نیوکو سره مخامخ دي. د فساد، ناوړه گټنې او د سرچینو د ناسم مدیریت ځینې راپورونه سبب شوي چې د مدني ټولنې بنسټونو د اغېزمتوب په اړه پوښتنې او دغه سکټور ته د نه پاملرنې په اړه لیدلوري مطرح شي. [[10]](#footnote-10)

د مدني ټولنې بنسټ د پیاوړتیا ټکو تحلیل چې په دې ورستیو کې د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ د تصدیق پروگرام په چوکاټ کې ترسره شو، وښوده چې که څه هم په دې پروگرام کې شامل بنسټونو مناسب جگ پوړي چارواکي، لیکلی منشور یا اساسنامه، اغېزناک اداري پلاوي، د شفافیت مکانیزمونه او د ښځو د گډون لپاره کورني او باندني مکانیزمونه لرل، مگر اړتیا ده چې د اداري پلاوي د غونډو جوړېدو لپاره د غړیو د نصاب حد تعریف، د مشرتابه پلاوي د غړیو ټاکنې بهیر، د منشور تعدیلولو پروسې، سټراټیژيکې پلان جوړونې، د ثابت لپاره د پلان جوړونې او د گټو د تضاد پالیسۍ وضع کولو په برخو کې لا ډېر کارونه ترسره شي. [[11]](#footnote-11)

له همدې امله، دغه لارښود د پورته ذکر شویو مسایلو په پام کې نیولو او دې موضوع ته په کتو تدوین شوی چې د مدني ټولنې په بنسټونو کې غوره اداره د خلکو، دولت او نورو گټه لرونکو د لا ډېر اعتماد ترلاسه کولو د اغېزمنتوب لپاره یوه اړتیا ده. دغه لارښود غواړي چې په افغانستان کې د مدني ټولنې بنسټونو د داخلي اداري چارو له ښه کېدو سره مرسته وکړي. زموږ انگېرنه دا ده چې د مدني ټولنې بنسټ د اداري سیسټم کیفیت د خپل ماموریت، لیدلوري او اهدافو د دایمي څارنې لپاره د هغه پر وړتیاوو ټاکوونکی رول لري او هغه ارگانونه چې د خپلو گټه لرونکو ترمنځ شفافیت، افقي حساب ورکونه، مشروعیت، اعتبار او باور له لاسه ورکوي، خپلو اهدافو ته رسېدنه او د غوره ادارې لپاره نیاو غوښتنه ورته ستونزمنیږي.

د مدني ټولنې بنسټ د اداري سیسټم کیفیت د خپل ماموریت، لیدلوري او اهدافو د دایمي څارنې لپاره د هغه پر وړتیاوو ټاکوونکی رول لري او هغه ارگانونه چې د خپلو گټه لرونکو ترمنځ شفافیت، افقي حساب ورکونه، مشروعیت، اعتبار او باور له لاسه ورکوي، خپلو اهدافو ته رسېدنه او د غوره ادارې لپاره نیاو غوښتنه ورته ستونزمنیږي.

په دې سند کې لاندې ټکي شامل دي:

* هغه معیاري لارښود چې باید د غوره ادارې لپاره د یوې معیاري سرچینې په توگه د مدني ټولنې به بنسټونو کې ترې گټه واخستل شي؛
* هغه وسایل چې د غوره اداري معیارونو او لارو چارو د پلي کولو کار اسانه کوي؛
* د هغو کسانو لپاره ساده لارښود چې په افغانستان کې د مدني ټولنې بنسټونو مشري په لاس کې لري؛ او
* د غوره اداري جوړښتونو د ودې په موخه د مدني ټولې بنسټونو د اداري ظرفیتونو لوړولو ته د لمنې ټاکل.

## ولې باید د مدني ټولنې بنسټونو اداري چارو ته پاملرنه وشي؟

داسې گڼل کیږي چې وده نه کول او ناسمه اداره تر ډېره د کمزورو بنسټونو له شتون، د قانون جوړونې د کافي چوکاټونو له نه شتوالي، خپلسرو او زیان اړوونکو لاسوهنو، د پالیسۍ جوړونې له متغیر او بې ثبات چوکاټ او د پرېکړه کولو له انحصاري پروسو څخه سرچینه اخلي او دغه ټول د فساد په ډېرېدو او سرچینو ضایع کېدو کې ونډه لري. هغه پراختیايي او بشري شرایط ډېر متحرک دي چې د مدني ټولنې بنسټونه به کې فعالیت کوي او له حالاتو او چاپېریال سره سم بدلون مومي. د تمویلي جریانونه، د عامه پالیسۍ جوړونې چوکاټونه، سیاست، د نفوس ځانگړنې، ټکنالوژۍ، اقتصاد او د ټولنې د اړتیاوو په څېر عوامل په پرله پسې توگه د بدلون په حال کې دي او ځینې وختونه د ادارې سټراټیژۍ هم په دغو بدلونونو پسې ځان بدلوي. د مدني ټولنې بنسټونو د شمېر او ډولونو لوړېدو په گډون د بې ثباتۍ ډېرېدل اړتیا پېښوي چې اداري چارې په عملي توگه د دغو بنسټونو په اجنډا کې ځای ونیسي. د نفوذ، قدرت، مقام، سرچینو او ستونزو په گډون د مختلفو گټه لرونکو ترمنځ اړیکې د مدني ټولنې بنسټونو ترمنځ د غوره ادارې په رامنځ ته کېدو کې ژواکیز رول لري.

دغه لارښود په افغانستان کې د مدني ټولنې له بنسټونو د ملاتړ هڅه کوي، ترڅو:

* په خپلو فعالیتونو او عملیاتو کې لا ډېر شفافیت او حساب ورکونه منځ ته راوړي؛
* د مدیریتي او اداري تغییراتو د وړاندیز لپاره انگیزه ولري؛
* د مهمو گټه لرونکو او تمویلوونکو ترمنځ لوړ اعتبار ترلاسه کړي؛
* خپل انسان دوستانه او پراختیايي کارونه د داسې سیسټمونو او پروسو له مخې تعریف کړي چې د دوی عمودي او افقي شفافیت او حساب ورکونه تضمین او د پروگرامونو اغېزمنتوب یې لا ډېر کړي؛
* د پیسو له مصرف څخه ترلاسه شوی رضایت ډېر کړي او یا له هر مصرف کړي ډالر او پانگونې څخه ډېره گټه واخلي، داسې چې د گټه لرونکو، گډون کوونکو، دولت او تمویلوونکو د لا ډېر باور ترلاسه کېدو سبب شي؛
* د ځان چلونې وړتیا ډېره او د نورو لپاره بېلگه ییز فعالیت ولري؛ او
* د افغانستان د مدني ټولنې بنسټونو ترمنځ په دې اړه نوې تگلاره وپنځیږي چې څه ډول کېدای شي اداره یې د خپل مشرتابه پلاوي، مدیریتي جوړښتونو، پالیسیو او غوره اداري کړنلارو په ښه کولو سره، لا ښه مدیریت شي.

## دغه لارښود د چا لپاره دی؟

د دغه لارښود اصلي مخاطبان د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ په تصدیق پروگرام کې شاملې مدني ټولنې دي. د دې لارښود په دوهمي او درېیمي مخاطبانو کې د افغانستان نورې مدني ټولنې او نا دولتي موسسې، دولت، تمویلوونکي، د پوهنتون استادان او محصلین شاملیږي. دغه لارښود د نا دولتي موسسو او مدني ټولنې بنسټونو پر ادارې د څارونکو قوانینو، د محلي او سیمه ییزو ارگانونو د عملي تجربو او همدارنگه محلي قوانینو او د مدني ټولنې بنسټونو په اداره کې د نورو نړیوالو معیارونو او لارو چارو له مخې تدوین شوی. دغه لارښود د تعدیل وړ دی او د پالیسۍ جوړونې د کړنلارو داسې یوه ټولگه ده چې کېدای شي د مدني ټولنې د هر بنسټ د اداري چارو په ښه کولو کې ترې گټه واخستل شي.

## د دې لارښود کارونه

دغه لارښود د افغانستان شرایطو ته په کتو چمتو شوی او له همدې امله په افغانستان کې د مدني ټولنې بنسټونو د کارونې لپاره ډیزاین شوی دی. دغه لارښود د مدني ټولنې بنسټونو د سنجونې او تصدیق داسې مختلف پروگرامونه لري چې د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ په څېر موسسو له خوا پلي شوي. د دې لارښود منځپانگه د ټولیزې ادارې له بېلابېلو لارښوونو، په سوېلي افریقا کې د کېنگ[[12]](#footnote-12) او ادبوري راپورونو،[[13]](#footnote-13) د ټولیزې ادارې په اړه له مختلفو آثارو او داسې کړنلارو اخستل شوې چې د پلټنې او تفتیش شرکتونه د ادارې او سازماني جوړښتونو د سیسټمونو په ځواک سنجونه کې ترې گټه اخلي.

که څه هم لیکوال څرگنده کړې چې دغه لارښود په افغانستان کې د مدني ټولنې بنسټونو لپاره دی، خو په هېواد کې د مدني ټولنې بنسټونو گڼون ښايي د ادارې، اصلاحاتو او تشرېحاتو په لارو چارو کې توپیرونه ولري. له دې سره، دغه لارښود داسې عملي او نسبتا ً انعطاف منوونکې لارښونې وړاندې کوي چې کېدای شي تعدیل او په ټول افغانستان کې د مدني ټولنې بنسټونه ترې گټه واخلي.

## د لارښود جوړښت

دغه لارښود شپږ څپرکي لري. څو لومړۍ برخې یې د غوره ادارې مفاهیمو او عملي اجزاوو ته کتنه ده. ورپسې څپرکي په افغانستان کې د مدني ټولنې بنسټونو د فعالیت چوکاټ(په ځانگړې توگه قانوني او تشکیلاتي اړخونو) ته کتنه لري. وروستي څپرکي هم د مدني ټولنې بنسټونو د ثبات اړوند موضوعات لکه، د سرچینو راغونډولو او د بشري سرچینو مدیریت سټراټیژۍ تر بحث لاندې نیسي. همدارنگه د اداري لارو چارو او پالیسیو په اړه څو بېلگې او مثالونه هم د لوستونکو لپاره د ضمیمې په بڼه وړاندې شوي.

## د چاپ حق

دغه سرچینه د یوه عامه اخځلیک په توگه د افغانستان د مدني ټولنې بنسټونو په واک کې ورکول کیږي. د تصدیق پروگرام په ساحه کې یا له هغه څخه د باندې د دې لارښود کاپي کول، تعدیلول، مطابقت ورکول او تصویبول د مدني ټولنې د ټولو بنسټونو لپاره جواز لري. هغه بنسټونه چې خپلې پالیسۍ د دې سرچینې له مخې جوړوي، باید دغې سرچینې ته د یوه لارښود او نمونه اخځلیک په توگه اشاره وکړي. مهمه خبره دا ده چې د مدني ټولنې بنسټونه د دغې سرچینې له مخې داسې پالیسۍ تدوین کړي چې د دوی د موسسې له ماموریت او اندازې سره سمون ولري. همدارنگه د هغه لارښود مالکیت خپل، نهادینه او بیا یې عملي کړي چې د دغې سرچینې له مخې یې چمتو کوي.

# لومړی څپرکی: په افغانستان کې د مدني ټولنې بنسټونو اداري اساسات

## 1-1. د مدني ټولنې بنسټ څه دی؟

کولای شو د مدني ټولنې بنسټونه[[14]](#footnote-14) د «هغو نا دولتي او غیر انتفاعي ادارو په توگه تعریف کړو چې د خلکو له خوا په ټولنیزه حوزه کې جوړې شوې او له دولت او بازار څخه جلا کار کوی». د مدني ټولنې بنسټ د گټو او اړیکو له پراخې لړۍ استازیتوب کوي. کېدای شي په دوی کې محلي او نا دولتي ادارې شاملې شي... خو سوداگریزې یا انتفاعي اتحادیې په کې نه شاملیږي. [[15]](#footnote-15) د مدني ټولنې بنسټونه په افغانستان کې یا د نا دولتي موسسو له قانون(۱۳۸۴ ، ۲۰۰۵) یا هم د اتحادیو له قانون(په ۲۰۱۳ کې تصویب شوی) سره سم ثبت کیږي. د نا دولتي موسسو له قانون سره سم، د مدني ټولنې بنسټونه په اقتصاد وزارت کې ثبت کیږي خو د اتحادیو له قانون سره سم، دغه بنسټونه په عدلیې وزارت کې ثبت کیږي. د اتحادیو تعریف عبارت له «... هغو ټولنو، اتحادیو، شوراگانو، انجمنونو او ادارو څخه دی چې په داوطلبانه بڼه د یو شمېر حقیقي کسانو، شرکتونو، غیر انتفاعي او غیر سیاسي ادارو له خوا جوړ شوي وي..." [[16]](#footnote-16) د نا دولتي موسسو له قانون سره سم ثبت شويو ادارو کې نړیوالې موسسې هم شاملې دي. [[17]](#footnote-17)

له همدې امله، ثبت شوي مدني بنسټونه د افغانستان له قوانینو سره سم انتفاعي نه دي او کارونه یې باید هغې ټولنې یا ځانگړو ټولنو ته گټه ورسوي چې په خپل ماموریت یا موخو کې یې ورته پام کړی. د مدني ټولنې بنسټونه خپلواک، نا پېیلي او داوطلبانه دي او یوازې د خلکو د گټو لپاره کار کوي.

د مدني ټولنې بنسټونو اصلي اصول عبارت دي له: **گډون، روڼتیا، حساب ورکونه، ځواب وېینه، عدالت، گټورتوب، اغېزمنتوب، د سټراټیژيک لیدلوري لرل او غوره اداره.** له دغو اصولو څخه پیروي به په هغو ادارو کې ډېره ستونزمنه شي چې د مشرتابه پلاوي او مدیرانو رول او مسؤلیتونه یې له یو بل سره ټکر ولري او یا د ارگان د گټو لټولو په تړاو د مشرتابه پلاوي(بورډ) د غړیو اصلي هدف سم نه وي روښانه شوی یا په هلته چې د گټو تضاد شتون ولري.

## 2-1. د یوې ادارې اداري سيسټم څه دی؟

د مدني ټولنې بنسټونو اداره هغه سیسټم دی چې له مخې یې د ارگان لارښونه، کنټرول او حساب غوښتل کیږي. دغه سیسټم د ارگان د پالیسیو، سیسټمونو او ادارې پرمخ ـ چې تر ډېره د مشرتابه پلاوي دندې دي – تمرکز لري. مشرتابه پلاوی ټولنې، خپلو غړیو، د پروژې گټه اخستونکو یا گډون کوونکو، دولت، تمویلوونکو، د مقرراتو وضع کوونکو ادارو، ملي او محلي سرچینو[[18]](#footnote-18) ، مالي کارکوونکو او بنسټونو په گډون مختلفو گټه لرونکو ته حساب ورکوي. همدارنگه په گډه اداره کې له سلوکي قواعدو، نړیوالو معیارونو، قوانینو، اړوند مقرراتو او تگلارو څخه پيروي هم شاملیږي.

غوره اداره دا ډول تعریفوي«... د پرېکړو هغې رڼې پروسې ته اشاره کوي چې په کې د یوې غیرانتفاعي ادارې رهبران په اغېزناکه او ځواب ویونکې بڼه د گډو ارزښتونو له مخې، د سرچینو په اداره او قدرت لاس پورې کوي». [[19]](#footnote-19)

دامباچ او نورو (۲۰۰۹) د اداره کولو په اړه لنډ تعریف وړاندې کړی: « د یوه ارگان له خوا ترسره شوی فعالیت (لکه یو بورډ، ښاري شورا یا مقننه قوه) چې د یوه سیسټم په داخل کې اقتدار ولري. کله چې د غیر انتفاعي ارگان په څېر په یوه اداري سیسټم کې ثبت شي، اقتدار د دولت له خوا مشرتابه پلاوي ته ورکول کیږي. مشرتابه پلاوي ته واک ورکول کیږي چې پرېکړه وکړي اوداسې لومړیتوبونه وضع کړي چې د ماموریت ترسره کولو له ډول څخه یې د ارگان هویت څرگند شي؛ له مشرتابه پلاوي څخه د هغو گامونو پوښتنه کیږي چې ښايي له دغې پرېکړې او پالیسۍ وروسته ترسره شي. ورپسې مشرتابه پلاوی د ارگان په اداره کولو لاس پورې کوي. په دې مانا چې ارگان د اقتدار له دریځ څخه رهبري او لارښونه کوي».[[20]](#footnote-20)

**د مدني ټولنې بنسټ ښه اداره**

"... د پرېکړو هغې رڼې پروسې ته اشاره کوي چې په کې د یوه غیرانتفاعي ادارې رهبران په اغېزناکه او ځواب ویونکې بڼه د گډو ارزښتونو له مخې، د سرچینو په اداره او قدرت لاس پورې کوي.

**3-1. د غوره ادارې لپاره لارښود اصول**

په افغانستان او نورو هېوادونو کې د مدني ټولنې بنسټونو له خوا په لیکل شویو آثارو کې، له څو لارښود اصولو څخه د مدني ټولنې بنسټونو د غوره ادارې لپاره د اړینو توکو په نوم یادونه شوې چې عبارت دي له:

**ځان چلونه(self-regulation):** د مدني ټولنې بنسټ باید دا ظرفیت ولري چې ځان په اغېزناکه بڼه اداره کړي. په ځان چلونه کې د مدني ټولنې بنسټونو لپاره د عامه چلند د داسې ضوابطو او معیارونو وضع کول او پلي کول شامل دي چې د دولت په مقرراتو کې یې په بشپړه توگه یادونه نه وي شوې. [[21]](#footnote-21) په دې ډول حالاتو کې د مدني ټولنې گډون خپل خوښه او اختیاري دی. په هغو حالاتو کې چې د مدني ټولنې بنسټ د تصدیق معیارونه وضع شي او بنسټونه په خپله خوښه د افغانستان د مدني ټولنو په انسټیټیوټ کې نوملیکنه وکړي، د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ کار په افغانستان کې د مدني ټولنې بنسټونو د ځان چلونې وړتیا ښکاره بېلگه کېدای شي.

**ثبت او راجسټر:** د مدني ټولنې بنسټونه باید په افغانستان کې له هغو اړوند قواننیو سره سم چې په کې د نا دولتي موسسو او د اتحادیو قوانین شامل دي، ثبت او راجسټر شي؛[[22]](#footnote-22)

**مسلکي توب:** د مدني ټولنې بنسټونه باید خپل فعالیتونه د اړوند سکټور په چارو کې د غوره کړنلارو له مخې ترسره کړي؛

**مالي او ارگاني ثبات:** د مدني ټولنې بنسټونه باید خپل فعالیتونه د داسې لارو له مخې اداره کړي چې ان د بهرنیو مرستو له بندېدو وروسته هم د ماموریت د دوام تضمین وکړي؛

**استازیتوب:** د جنسیت، ټولنیز مشارکت او استازیتوب اړخونه باید د ارگان په ټولو تشکیلاتو کې ادغام شي، په دې برخه کې جغرافیايي اړخونه او د استازیتوب ابعاد هم شاملیږي.

**بېطرفي:** د مدني ټولنې بنسټونه باید د هغو ټولو گټه لرونکو د گډون لپاره سیسټم ولري چې په ارگان کې گټې لري. د ارگان ټولې ښځې او نران باید په ارگان کې د خپلو گټو او گډون ساتلو لپاره یوشان فرصتونه ولري.

**حساب ورکونه:** ارگان باید داسې سیسټمونه او مکانیزمونه ولري چې په اغېزناکه بڼه د حساب ورکولو شونتیا رامنځ ته کړي او د دغه سیسټم د تصدیق په تړاو هڅې وکړي. د مدني ټولنې بنسټ باید د منل شویو سیسټمونو او کړنلارو د کارونې ترڅنگ، د خپلو فعالیتونو او سرچینو حساب ورکړای شي. دې مانا ده چې د ارگان مشرتابه پلاوی او مدیران باید د خپل ځواک او دندو، لگښتونو، فعالیتونو او شویو پرېکړو په اړه گټه لرونکو ته ځواب ووايي.

**گډون:** ټول گټه لرونکي (پرته له دې چې جنسیت، دین، مذهب، نژاد، قوم او عمر یې په پام کې ونیول شي) باید د ارگان د برېکړه کولو په پروسو کې د نظر ورکولو یو شان فرصتونه ولري.

**مسؤلیت اخستنه:** د ارگان د مشرتابه پلاوي، مدیرانو او کارکوونکو فعالیت باید د داسې سلوکي بېلگو او اصلاحي گامونو پر بنسټ ولاړ وي چې د اړتیا پرمهال مدیرانو ته هم سزا ورکول په کې شوني وي.

**روڼتیا:** روڼتیا هغه وضعیت ته اشاره کوي چې په کې له ارگان څخه د باندې کسان کولای شي په ډېره اسانۍ د اقتصادي او غیر مالي اړخونو په گډون د ارگان فعالیتونه تجزیه او تحلیل کړي. د روڼتیا چمتو کول د اړیکو او مرسته رسونې، اطلاعاتو رسونې او د شفاف فعالیت لرلو له لارو څخه گټه اخستنې ته اړتیا لري. شفاف سیسټمونه له کارکوونکو، باندنیو کسانو (گټه لرونکي او نور) سره مرسته کوي چې داسې اطلاعات راټول کړي چې د سرغړونو له مخنیوي سره مرسته کوي او کولای شي په بنسټ کې د هغوی له گټو د دفاع لپاره وکارول شي. د عمومي پرېکړو لپاره روښانه کړنلارې، په پراخه کچه او د لاسرسي وړ بڼه د اطلاع رسونې او اړیکو پرانستې سرچینه، په یوه ارگان کې د روڼتیا ستر اړخونه گڼل کیږي.

**ستراتیژیک لیدلوری:** مشرتابه پلاوی یا بورډ، کارکوونکي او گټه لرونکي باید د اداري چارو په تړاو چې هماغه د ارگان د پرمختگ دورنما ده، یو پراخ او اږدمهاله لیدلوری ولري او له دې سربېره حس کړي چې د دې ډول پرمختگ لپاره څه ته اړتیا لري. له بلې خوا، هغه تاریخي، فرهنگي او ټولنیزه مخینه هم باید درک او وکتل شي چې لیدلوری یې پر بنسټ ولاړ دی.

**دسپلین (انضباط):** د هغه سلوک د پیروۍ ژمنه ده چې په عامه توگه د مناسب سلوک په بڼه منل شوی. په دې ژمنتوب کې د ادارې پالیسو ته درناوی او پیروي او هغه رفتاري بېلگې شامل دي چې د مشرتابه پلاوي او غړو له خوا وضع کیږي.

**خپلواکي:** د تضاد له پېښېدو څخه د ژغورنې په موخه د مکانیزمونو عملي کېدو کچې ته اشاره کوي، مثلا ً په مشرتابه پلاوي کې د غړي او جگ پوړي مدیر په توگه د خپلو نیږدې خپلوانو نه لرل یا بورډ ته د داسې غړیو بلنه چې تمه نه لري له بنسټ څخه مالي گټه ترلاسه کړي.

**ټولنیزه مسؤلیت اخستنه:** له هغو ټولنیزو مسایلو خبر لرل او په اړه یې ځواب ویل چې ښايي پر ارگان اغېز ولري. مثلا ً، کله چې بنسټ د خپلو کارکوونکو له خوا د زیانمنمو ماشومانو او لویانو د مرستو په چور او استثمار خبریږي، باید د پرېکنده ساتندویه پالیسیو په لرلو او خپلو کارکوونکو ته د ساتندویه موضوعاتو په یادولو سره، د دغې ستونزې په اړه غبرگون وښيي او همدارنگه ټولنو او گټه لرونکو ته روښانه کړي چې د بنسټ د کارکوونکو او غړیو له خوا د ناوړه گټنې پېښو راپور باید څه ډول ورکړل شي.

**ساتنه او خوندیتوب:** له دې څخه ډاډ ترلاسه کول چې اداره د هغه چلند لپاره اخلاقي قواعد لري چې د کارکوونکو یا مشرتابه پلاوی یا هر بل هغه کس له خوا د قدرت او واک له ناوړه گټنې مخه نیسي چې له ارگان سره تړاو لري او ښايي د ارگان د جنس او خدمتونو ورکولو په بدل کې له زیانمنو ماشومانو او لویانو څخه گټه پورته کړي. له ساتندویه اصولو څخه د سرغړونې یوه بېلگه دا ده چې د مشرتابه پلاوي یو غړی، مدیر یا کارکوونکي له یوې گټه کوونکې ښځې څخه په پروژه کې د کار یا نورو څیزونو ورکولو په بدل کې جنسي غوښتنې وکړي.

**اغېزمنتوب او گټور توب:** بنسټ، مدیران او کارکوونکي یې باید له سرچینو څخه په مدبرانه گټه اخستنې داسې پایلې ترلاسه کړي چې شته اړتیاوې، غوښتنې او تمې پوره کړي. د مثال په توگه، باید ډاډ ترلاسه شي چې بنسټ د یوه شغل لپاره د کسانو نومولو یا خوښولو په ځای، له څو تنو کاندیدانو سره تر مرکو وروسته ترټولو غوره کارمند وگماري. د اجناسو او خدماتو په تدارکاتو کې کې اغېزمنتوب او گټورتوب د تدارکاتو له پالیسۍ څخه پیروي او له دې څخه ډاډ ترلاسه کولو ته اړتیا لري چې سیالي یا رقابت هر وخت شته اوباید هغه څوک وټاکل شي چې تر ټولو غوره خدمتونه په ټاکلي وخت، کیفیت او بیه وړاندې کوي، ترڅو غوښتل شوې پایلې ترلاسه شي.

**د قدرت توازن:** د مدني ټولنې بنسټ باید داسې فعالیت وکړي چې چې له امله یې د قدرت توان ټینگ شي؛ یانې ډاډ ترلاسه شي چې قدرت د مختلفو گټه لرونکو(عمومي اسمبلي، مشرتابه پلاوي (بورډ)، مدیریت، کارکوونکي، داوطلبان، گټه لرونکي ...) ترمنځ وېشل شوی. د قدرت د توازن نه شتوالي یو مثال دا دی چې ارگان داسې بنسټ اېښودونکی ولري چې هم د بورډ مشر وي او هم اجرائیه رییس؛ ټولې پرېکړې خپله کوي او هرڅه په ده پورې تړلي. دغه ډول بې توازنه قدرت د بنسټ د بې ثباتۍ او د گټه لرونکو د بې اعتمادۍ لامل کیږي.

## 4-1. په افغانستان کې د مدني ټولنې سکټور ته لنډه کتنه

د ۲۰۱۷ کال تر ډسمبر میاشتې په اقتصاد وزارت کې ثبت شویو شاوخوا ۴۳۳۸ محلي نا دولتي موسسو شتون درلود، همدارنگه ۲۷۰۰ اتحادیې چې په عدلیې وزارت کې ثبت شوې وې .[[23]](#footnote-23) د مدني ټولنې بنسټونو رسالت پراخ دی او لاندې ټکي په کې شامل دي: معلول کسان، بوډاگان، ماشومان، ځوانان، ژوند چاپېریال، پوهنه، ښځې او جنسیت، بشري حقونه، روغتیا، د بېوزلۍ کمول، بېړنۍ او بشري مرستې، د سولې ټینگښت او د شخړو هوارول.

## 5-1. په افغانستان کې د مدني ټولنې بنسټونو د فعالیت اړتیا

په افغانستان کې د مدني ټولنې بنسټونه په محلي شوراگانو کې ژورې ریښې لري چې د کليو یا قومونو په کچه په نا رسمي بڼه (نا ثبت شوې) کار کوي او کارونه یې د ټولنې د نورو برخو لپاره د یوې ټولنې د گټو څرگندونه ده.

افغانستان د یوه اسلامي جمهوري دولت په توگه د مدني قانون په لرلو سره د یوه داسې گډ حقوقي نظام لرونکی دی چې هم پر مدني قانون او د شریعت پر قانون تیکه لري. [[24]](#footnote-24) د افغانستان حقوقي نظام له ۲۰۰۲ کال راهیسې د پام وړ بدلونونه لیدلي چې د ټولنې او غیر انتفاعي ادارو او مدني ټولنې لپاره یې بنسټیزې پایلې لرلې دي. د ۲۰۰۳ کال په جنوري میاشت کې د افغانستان انتقالي دولت د ټولنیزو موسسو هغه قانون تصویب کړ چې د ۱۹۶۴ اساسي قانون له مخې وضع شوی و. د ۲۰۰۴ کال په جنوري کې، نوی اساسي قانون د داسې احکامو په لرلو تصویب شو چې د افرادو بنسټیز حقونه او خپلواکي یې په رسمیت پېژنده او د ۲۰۰۵ کال په جون میاشت کې، د افغانستان پخواني ولسمشر حامد کرزي د نا دولتي موسسو نوی قانون توشېح کړ او د طالبانو دورې د نا دولتي موسسو د مقررې ځای یې ونیو. د ۲۰۱۳ کال په سپټمبر کې، ولسمشر کرزي د اتحادیو نوی قانون هم توشېح کړ او په دې سره د ټولنیزو ارگانونو په اړه د ۲۰۰۳ کال قانون له اعتباره ولوېد. د ۲۰۱۷ کال په سپټمبر کې، ولسي جرگې په ۲۰۱۳ کال د اتحادیو د تصویب شوي قانون الحاقیې هم تصویب کړې. [[25]](#footnote-25)

د قانون جوړونې گڼل شمېر طرحې په ځوړند (تعلیق) حالت کې دي؛ لکه د نا دولتي موسسو قانون لپاره وړاندیز شوې الحاقیې، د بنسټونو قانون مسوده او د مالیانو قانون لپاره وړاندیز شوې الحاقیه چې که چېرې تصویب شي، د تمویلوونکو لپاره مالیاتي هڅوونکي چمتو کوي ترڅو له مالیاتو څخه معاف شویو ادارو ته یې ورکړي. [[26]](#footnote-26) د داوطلبانه (رضا کاره) کارونو د مقررې مسوده هم د ۲۰۱۶ کال په فبرورۍ میاشت کې دولت ته وړاندې شوې، خو لا په رسمي توگه نه ده تصویب شوې.

هر هغه بنسټ چې په افغانستان کې د ځان ثبتونې هوډ ولري، باید یو تشکیلاتي منشور تدوین کړي او وروسته یې په عدلیې وزارت (که چېرې اتحادیه وي) یا هم اقتصاد وزارت کې (که چېرې نا دولتي موسسه وي) ثبت کړي. منشور باید د نورو ټکو ترڅنگ د بنسټ مالکیت، واکونه، جوړښت، د بېلابېلو څانگو او دفترونو رول و مسؤلیتونه، د بورډ د غړیو او مدیرانو د ټاکلو لپاره د ټاکنو څرنگوالی په ډاگه کړي (۲ ضمیمه وگوری: د بورډ لپاره د دندو لایحې بېلگه). همدارنگه منشور باید بیان کړي چې په ارگان کې شته اختلافونه څه ډول هواروي. هم د نادولتي موسسو قانون او هم د اتحادیو قانون د نوملیکنې لپاره د غوښتنلیکونو ورکړې پړاوونه بیانوي.

**د هدف فقره:** دواړه قوانین د نا دولتي موسسو یا اتحادو د نوم ثبتولو لپاره د غوښتنلیکونو ورکولو لار وضع کوي. هر غوښتنلیک باید یو منشور ولري او د بورډ د غړیو د سوانحو شرحه ورسره مل وي. منشور به د بنسټ موخه او مقاصد بیان کړي او دا باید په خپل وار د اتحادیو او نا دولتي موسسو د ثبت قوانینو له احکامو سره سمون ولري.

**ثبت شوې پتې:** اړینه ده چې د بنسټ فزیکي پته له انټرنېټې درکونو سره مل د نوم ثبتونو لپاره د غوښتنلیک سپارلو پرمهال وړاندې شي.

**د بنسټ نوم:** د ثبتونې غوښتنلیک کې باید د بنسټ لپاره داسې نوم وړاندې شي چې د بل بنسټ له خوا نه وي اېښودل شوی.

**اداري اصول:** د غوره ادارې یوه لاره دا ده چې اداره د اداري چارو لپاره خپل اصول د ثبتولو پرمهال څرگند کړي. د دې لارښود په ۳-۱ برخه کې د غوره ادارې د اصولو لړلیک وړاندې او تشرېح شوی.

**د مشرتابه پلاوي ټاکنه:** د بنسټ منشور باید د بورډ د غړیو یا مشرتابه پلاوي ټاکنې څرنگوالي په اړه مادې ولري او په کې د هغو پخوانیو غړیو د بدلولو پروسه شامله وي چې نه شي کولای خپلې دندې د بوډاتوب، مړینې، استعفا او واک صلب کېدو له امله مخکې یوسي.

**د بنسټ انحلال:** د بنسټ منشور باید د بنسټ د انحلال او د شتمنیو د ملکیت لېږدولو د څرنگوالي په اړه هم مادې ولري.

**د باندنیو پلټوونکو گمارنه:** د غوره ادارې له لارو سره سم، د هر بنسټ حسابونه باید هر کال وپلټل شي او د پلټنې (تفتیش) پایلې په خپل وخت اړوند گټه لرونکو ته واستول شي.

**د غونډو جوړول:** مهمه ده په منشور کې یادونه وشي چې د عمومي اسمبلۍ او د مشرتابه پلاوي په څېر غونډې څه ډول جوړیږي. همدارنگه مهمه ده چې د بورډ د غونډو شمېر هم په ډاگه شي. له دود سره سم،  **مشرتابه پلاوی باید په کال کې دری ځله** د مدیره پلاوي د ملاتړ او د هغه د کتنې او موازنې لپاره غونډې جوړې کړي. د عمومي اسمبلۍ جوړېدو لپاره د غړیو د نصاب حد او د بورډ نورې ناستې هم باید په ډاگه شي. موږ سپارښتنه کوو چې د ټولو غونډو لپاره د غړیو د نصاب حد باید لږترلږه د غړیو دوې برخې وي.

**غړیتوب لرونکې ادارې:** د غړیتوب لرونکو ادارو لپاره مهمه ده چې غړي ادارې یا د دوی تر تمویل لاندې ارگانونه د ثبتولو په غوښتنلیک کې شامل کړی. د غړیو ادارو د نوم یادول له سرچینې سره مرسته کوي چې په گوته کړي آیا د غړیو ادارو او تمویلېدونکو ارگانونو ترمنځ داسې اداره شته چې د بنسټ تر کنټرول لاندې وي.

**د تعریف ماده:** د هر بنسټ د منشور په سر کې باید یوه برخه د کارول شویو مهمو اصطلاحاتو او عبارتونو د تعریف لپاره ځانگړې شي.

# دویم څپرکی: د مدني ټولنې بنسټ بنسټيز چوکاټ

## 2.1 سریزه

د مدني ټولنې بنسټ باید داسې روښانه بنسټیز چوکاټ ولري چې د منشور، ثبتونې، پالیسیو او کړنلارو، ستراتیژیکو پلانونو، د ثبات پلانونو، تشکیلاتي جوړښت، شبکه جوړونې، اړیکو او د هغه د پروتوکولونو په څېر اړخونه تر پوښښ لاندې ونیسي. بنسټ باید په پیل کې د بلې هرې ادارې په څېر د خپل شتون لپاره داسې دلیل ولري چې د لیدلوری، ماموریت او موخو په چوکاټ کې بیان شوی وي.

## 2-2. تشکیلاتي جوړښت

**د بنسټ مخینه:** د بنسټ د مخینې شرحه ډېره مهمه ده، ځکه چې له مشرتابه پلاوي، مدیرانو، کارکوونکو او گټه لرونکو سره مرسته کوي چې پوه شي دغه بنسټ له کومه راغلی. د بنسټ په مخینه کې ښايي د هغه د لومړني لیدلوري، بشپړتیابه بهیر، ځواکونو او هغو فکټورونو په اړه جزئیات موجود وي چې د بنسټ د جوړېدو په څرنگوالي او تېرو فعالیتونو کې رول ولري. د بنسټ د مخینې شرحه باید د ماموریت، پرمختگ، فعالیتونو او پروگرامو رامنځته کېدو پروسه څرگنده کړي.

**لیدلوری:[[27]](#footnote-27)** د مدني ټولنې هر بنسټ باید یوه د لیدلوري بیانیه(vision statement) ولري. لیدلوری هغه مناسب وضعیت بیانوي چې بنسټ يې غواړي د یوه یا څو نسلونو په لړ کې یې وویني. یو بنسټ کولای شي د خپل لیدلوري په تعریف کې له ځانه دا پوښتنه وکړي چې: «آیا موږ د مدني ټولنې د یوه بنسټ په توگه کولای شو په ټولنه کې مناسب او مطلوب تغییرات راولو؟ دغه تغییرات به څه وي؟» لاندې د اکسفام لیدلوری د یوې غوره بیانیې په توگه راوړل شوې:

د اکسفام لیدلوری له بېوزلۍ تشه نړۍ ده. موږ د داسې نړۍ فکر لرو چې په کې خلک کولای شي د هغو پرېکړه په اړه اعمال نفوذ وکړي چې د دوی پر ژوند اغېز لري، له خپلو حقونو برخمن شي او خپل مسؤلیتونه ومني – داسې یوه نړۍ چې په کې هر کس ته ارزښت ورکول کیږي او ورسره یوشان چلند کیږي*. [[28]](#footnote-28)*

*د لیدلوري په جوړولو کې مهمه ده چې هغه اغېزې په پام کې ونیول وشي چې بنسټ یې کولای شي په بالقوه توگه د ټولنې پر سرچینو، ظرفیتون، وړتیاوو، عملیاتي فکټورونو او اړتیاوو واردې کړي. د بورډ، مدیرانو، کارکوونکو او... په گډون ټول گټه لرونکي باید د لیدلوري په تدوین کې گډون ولري ترڅو ډاډ ترلاسه شي چې لیدلوری د واقعي اړتیاوو له مخې جوړه شوې او هغوی به هم وکولای شي چې دغه لیدلوری خپلو همکارانو، تمویلوونکو، دولت او نورو ښکېلو اړخونو ته بیان کړي.*

***مأموریت (mission):*** *د بنسټ ماموریت بیانوي چې د بنسټ د شتون دلیل څه دی او کوم شي ته د رسېدو هڅه کوي. همدارنگه ماموریت بیانوي چې بنسټ څه ډول د خپلو فعالیتونو او پروگرامونو له لارې د یوه ټولنیز وضعیت د ښه کولو لپاره پلان جوړوي. ښه ماموریت باید لاندې ټکي تر پوښښ لاندې ونیسي:*

* *د هغه څه پراخه شرحه چې اداره یې ترسره کوي؛*
* *دغه کارونه د کومو کسانو په گډون او د کومو کسانو لپاره ترسره کیږي؛*
* *د سیالۍ گټه(*competitive advantage*) یا هغه وړتیاوې چې دغه بنسټ له نورو بنسټونو څخه جلا کوي؛ او*
* *د دې کار د سرته رسولو دلیل او غايي موخه.*

د ماموریت پر بیانیه باید تل په یوه متحرک چاپېریال کې غور وشي او باید له لیدلوري سره همغږي ولري. په هغو پوښتنو کې لاندې ټکي شاملیږي چې د ماموریت بیانې د غور او بیاکتنې پرمهال باید وشي:

* په عملیاتي چاپېریال کې څه شی بدل شوي دي؟
* آیا دغه بدلونونه د ادارې پر ماموریت د پام وړ اغېزې لري؟
* که ځواب هو وي، موږ د مدني ټولنې د یوه بنسټ په توگه په خپله بیانیه کې کوم څیزونه بدل کړو؟

د ماموریت بیانیې د جوړولو لپاره گام په گام لارښود کتلو په موخه، لاندې پتې ته ورشی:

<http://www.jeffersonawards.org/wp-content/uploads/2016/10/Mission-Statement-Exercise.pdf>



**ارزښتونه:** ارزښت هغه اصل، معیار یا کیفیت دی چې د بنسټ له خوا ارزښتمند گڼل کیږي. د مدني ټولنې بنسټ داسې ارزښتونو ته اړتیا لري چې کارکوونکو، همکارانو او گټه لرونکو ته یې د ارگان د ماموریت ترسره کولو پروسه کې لارښونه وکړي. دا مهمه ده چې د ارگان ټول گټه لرونکي د دغو ارزښتونو په تعریف کې گډون ولري. د لارښود په لومړي څپرکي کې دغه ارزښتونه بیان شوي دي.

**د پروگرامونو، خدمتونو او محصولاتو شرحه:** د مدني ټولنې بنسټونه غیر انتفاعي دي او ماموریتونه یې د هغو پروگرامونو له لارې ترسره کوي چې ټاکل شویو ټولنو ته گټه رسوي. د مدني ټولنې یو بنست د خپلو پروگرامونو، فعالیتونو، محصولاتو او خدمتونو تشکیل او بشپړ توصیف وړاندې کولو ته اړتیا لري ترڅو ډاډمن شي چې گټه لرونکي د بنسټ د تمرکز په ټکي پوهیږي. مهمه ده چې دغه تشریحات له هغه څخه سره یوشان همغږي ولري چې په عمل کې پېښيږي. تر هدف لاندې ټولنې، ولس او گټه لرونکي باید په ښه توگه توجیه شي، له دولت او نورو بنسټونو سره د دغه بنسټ اړیکې باید ښکاره بیان شي.

**جغرافیايي پوښښ:** همدارنگه مهمه ده چې د بنسټ تر پوښښ لاندې ساحو لپاره نښه او علامې کېښودل شي ترڅو ډاډ ترلاسه شي چې گټه لرونکي پوهیږي چې بنسټ او فعالیتونه یې چېرې دېره دي. د مدني ټولنې یو شمېر بنسټونه یوازې په کابل او ځینې نور په نورو ولایتونو، ولسوالیو، کلیو او بانډو کې شتون لري. ځینې نورو بنسټونو خپل خدمتونه د هندوستان او پاکستان په څېر گاونډیو هېوادونو ته هم غځولي او ځینې يې ښايي په نورو هېوادونو کې هم ثبت شوي او هلته دفتر ولري. د جغرافیايي پوښښ د جزئیاتو وړاندې کول د بنسټ له پراخېدو او له نورو بنسټونو سره د اړیکو له ټینگولو سره مرسته کوي. د جغرافیايي پوښښ جزئیات باید کره وي ترڅو بنسټ په اسانۍ سره وپېژندل شي. عملیاتي نقشې هم گټه کولای شي او د مشرتابه پلاوي له نویو غړیو، تمویلوونکو، کارکوونکو او دولتي سیالانو سره مرسته کوي چې وپوهیږي د مدني ټولنې د دغه بنسټ کارونه چېرې ترسره کیږي.

**سټراټیژيک پلان:** دسټراټیژيک پلان جوړول یو مدیریتي فعالیت دی چې د لومړیتوبونو ټاکنې، د ځانگړو کارونو لپاره د انرژۍ او سرچینو گمارنې، عملیاتي پیاوړتیا، د گډو موخو په لاره کې کار کولو ته د کارکوونکو او نورو گټه لرونکو هڅولو، د ټاکلو پایلو په اړه د نظر یوالي رامنځ ته کولو او د متغییر چاپېریال په غبرگون کې د مسیر تغییرولو او سنجولو لپاره ترې گټه اخستل کیږي. سټراټیژيکه پلان جوړونه د ضوابطو په رڼا کې یوه داسې هڅه ده چې پر راتلونکې له تمرکز سره څنگ کې، داسې بنیادي پرېکړې او گامونه پورته کوي چې ټاکي بنسټ د څه لپاره دي، چاته خدمت کوي، کوم کارونه ترسره کوي او ولې؟ اغېزلرونکې سټراټیژيکه پلان جوړونه نه یوازې څرگندوي چې ارگان چېرې روان دی او د پرمختگ لپاره کومو فعالیتونو ته اړتیا لري، بلکې دا هم بیانوي چې ارگان به څه ډول پوه شي چې یو بریالی بنسټ دی. [[29]](#footnote-29)

**سټراټیژيک پلان** هغه سند دی چې له ادارې سره د اړیکو ټینگولو، د هغه د موخو، دغو موخو ته د رسېدو لپاره د فعالیتونو او نورو ټولو هغو اړینو عناصرو لپاره ترې کار اخستل کیږي چې د پلان جوړونې پرمهال تدوین شوي دي. ستراتيژيک پلان باید د بنسټونو مشرتابه پلاوی (بورډ) او مدیران په دې بریالي کړي چې د مهمو مسایلو او انتخابونو په اړه هر اړخیز شناخت ترلاسه کړي چې په ټاکلې مهالنۍ دوره کې ورسره مخامخ کیږي او ترډېره له دری تر پنځو کالو وي. په دې پلان کې باید اهداف، سټراټیژيک مقاصد، د بریالیتوب لپاره اړین عوامل یا د فعالیت شاخصونه، د لاسته راوړنو مهالوېش، د څارنې او ارزونې مکانیزمونه شامل وي. د مدني ټولنې هر بنسټ باید یو ستراتيژيک پلان ولري.

## 3-2. شبکه جوړونه او د همکاریو پروگرامونه

د همکاریو شکبې او پروگرامونه د مدني ټولنې له هر بنسټ سره مرسته کوي چې د تجربو په شریکولو لاس پورې کړي، په فعالیتونو کې له تضاد او بیاځلي توب مخه ونیسي او د مدني ټولنې بنسټونو او زده کونې د فعالیتونو ترمنځ همغږي ډېره کړي. [[30]](#footnote-30) د همکارۍ پروگرامونه ښايي د مدني ټولنې د بنسټونو ترمنځ په یوه واحد سکټور یا څو سکټورنو کې وي. ډېری تمویلوونکي په زیاتېدونکې توگه د مدني ټولنې هغه بنسټونه او نا دولتي موسسې تمویلوي چې په اتحادیو، شبکو او ټولنو کې غړیتوب ولري. له علمي پلوه هم ثابته شوې چې د شبکې د غړیتوب او له نورو بنسټونو سره د هغه سټراټیژيک اتحاد ترمنځ مثبته اړیکه شتون لري چې له تمویلوونکو سره د غوره ړایکو په جوړولو او د تمویل په لا ښو فرصتونو پای ته رسیږي. له دې امله، د مدني ټولنې د یوه بنسټ لپاره مهمه ده چې له دغو ستراتیژیکو او عمل پالونکو اتحادیو له ډلې د یوې غړیتوب ولري ترڅو وکولای شي له ډنرانو سره خپلو اړیکو ته ټینگښت وبښي. [[31]](#footnote-31)

د همکاریو په پروگرامونو کې یو شمېر عامې ننگونې د مختلفو کاري فرهنگونو له شتون څخه عبارت دي چې ښايي د همکارۍ اغېزناک او گټور فعالیت ستونزمن کړي او هغه ارتباطي ننگونې پر همکاریو منفي اغېزې وکړي چې په کې ژبني خنډونه او د لیکلو مختلف فرهنگونه شامل دي. په نورو ننگونو کې د قدرت اړیکې شاملې دي کومې چې د جنسیت، نورو ټولنیزو اړخونو او د ورته فعالیتونو په سرته رسولو کې د مختلفو تگلارو په څېر د نورو فکټورونو له خوا شدت پیدا کړي.

**په گډه همکارۍ کار کول:** لاندې ځینې داسې گامونه وړاندې شوي چې څنگه کولای شو په همکارۍ کار وکړو:

**شفافیت او دوه اړخیزه حساب ورکونه:** دا په دې مانا ده چې د مدني ټولنې ټول بنسټونه په یوه پروگرام کې گډه همکاري لري، یو د بل په وړاندې ځواب ویونکي دي او داسې نه ده چې یوازې یو بنسټ بل بنسټ ته ځواب ویونکی وي. نو په دې سره د مشارکت ارزښت هم د ټولو لپاره څرگندیږي.

**گډه پرېکړه:** د همکارۍ په پروگرامونو پرېکړې په گډه او ښکاره توگه کیږي. همدارنگه پرېکړې باید مستند شي او که چېرې اړتیا وي، د یوه هوکړه لیک په بڼه د لاسلیک او تصویب شي.

**ښکاره او منظمې اړیکې:** د جمعي مالکیت، روڼتیا او باور حس رامنځ ته کولو لپاره باید شفاف مکانیزمونه جوړ شي. ارتباطي سرچینه باید په څرگنده بڼه بیان، اغېزمنتوب یې ارزیابي او د وخت په اوږدو کې تعدیل شي.

**د لگښتونو او گټو عادلانه وېش:** ټول همکاران باید مالي لگښتونه او سرچینې د غونډو او پروپوزلونو جوړونې په څېر فعالیتونو ترسره کولو ته ځانگړي کړي. له بلې خوا، هر کله چې د مثال په توگه د نوې بودیجې له لارې د همکارۍ پروگرام ته گټه رسیږي، بودیجې باید په عادلانه توگه مختلفو همکارانو ته ځانگړې شي.

**د شخړو او تضادونو هوارول:** د همکارۍ په طرحو کې د شخړو هوارولو مکانیزمونه باید د همکارۍ په بڼه پلي شي او باید د گډې همکارۍ د یوې پروسې له لارې ورته حل لارې ولټول شي، ترڅو د داسې حالاتو پېښېدو په ځای چې په کې یو تن گټونکی او بل بایلونکی وي چې دا خپله د نارضایتیو رامنځته کېدو او د همکارۍ پروگرام له گواښ سره مخامخېدو سبب کیږي، باید تفاهم رامنځته او داسې حالت جوړ شي چې په کې ټول گټوونکي وي.

**د همکارۍ رامنځته کولو پړاوونه: [[32]](#footnote-32)**

***لومړی پړاو:*** د همکاریو موخه باید له هغه ډېر څه وي چې یو بنسټ کولای شي ترلاسه یې کړي. په بل عبارت، بشپړه او د ټولو همکاري له جلا جلا همکاریو څخه ډېره لویه ده. د شخصي اړیکو په گوته کول د دې پړاو یوه له مهمو برخو څخه ده. همکارۍ ته د اړتیا په بیان کې باید یو بنسټ نه یوازې په دې فکر وکړي چې د همکاریو پروگرامونه په عمومي توگه کوم کارونه ترسره کولای شي بلکې دا هم باید وگوري چې دغه همکاري په ځانگړې توگه د بنسټ لپاره کومې عیني گټې لرلای شي. هر یوه له بالقوه همکارانو باید لاندې پوښتنو ته ځوابونه ووايي او خپل ځوابونه له نورو سره تربحث لاندې ونیسي:

* لنډ مهاله گټې څه دي؟ د دې لپاره چې زموږ بنسټ وکولای شي د همکاریو په پروگرامونو کې خپل گډون وساتي، په راتلونکو ۱۲ میاشتو کې د کومو ټکو ترسره کولو یا ترلاسه کولو ته اړتیا لري؟
* زموږ اوږدماله گټې څه دي؟ د دې لپاره چې زموږ بنسټ وکولای شي د همکاریو په پروگرامونو کې خپل گډون وساتي، په راتلونکو ۱۸ تر ۳۶ میاشتو کې د کومو ټکو ترسره کولو یا ترلاسه کولو ته اړتیا لري؟

احتمالي ځوابونه ښايي لاندې ټکي وي: په اداره کې د لا ډېرو غړیو یا رضاکارانو لرل؛ لوړتیا موندلي محصولات یا خدمتونه؛ د لا ډېر ټولنیز اعتبار یا ملاتړ ترلاسه کول؛ شرکتونو، ادارو او بنیادونو ته اصلاح شوی لاسرسی.

**دویم پړاو:** د همکاریو پروگرامونه باید داسې تدوین شي چې په کې ټولو کسانو ته درناوی او پاملرنه کیږي. د اړیکو جوړونه نه یوازې د ارگان د مشرانو مسؤلیت دی بلکې د هر هغه کس دنده ده چې د همکارۍ په پروگرام کې کار کوي. په لومړنیو پړاونو کې دا هم مهمه ده چې د همکارۍ د **اساسي قواعدو** په اړه هوکړه وشي. ښايي بربنډ ښکاره شي مگر داسې لږ ډلې شته چې دغه بنیادي اړتیا عملي کړي چې همکارانو ته د درناوي او ارزښت ورکولو مل ده.

د همکارۍ پروگرام د تدوین پړاوونه د ټیم جوړونې له پړاوونو سره ـ *شکل ورکول، انگیزه ورکول، نورم اېښودل او پلي کول* ـ د پرتلنې وړ دي. په شکل ورکولو کې د پروسې پيلولو لپاره د افرادو راټولول «د همکارۍ جوړول» شامل دي. دا مهمه ده چې ټول غړي له هماغه پیل څخه د پروگرام د موخو، جوړښت او پروسو په ټاکنه کې مرسته وکړي. په بل پړاو کې، وروسته له دې چې ډلې څو ځله غونډې جوړې کړې، افراد باید د همکارۍ د موخې او تگلارې په اړه پوښتنې وکړي (د مثال په توگه، «زه ولې دلته یم؟»، «زما رول څه دی؟»، «آیا زموږ لومړیتوبونه سمه دي؟». دا هم مهمه ده چې د انگیزه ورکونې په پړاو کې ښه کار وشي ترڅو ډله وکولای شي خپل فکرونه په ریښتینې بڼه بیان کړي. نورم اېښودل یا وضع کول هغه پړاو دی چې په کې د تړونونو په تدوینولو پیل کوي او یوې گډې هوکړې ته رسیږي. د پلي کولو په پړاو کې، همکاران خپلو موخو ته د رسېدو لپاره په گډه کار کوي.

***درېیم پړاو:*** ډېرکله ښايي د همکارۍ او گډون کوونکو ترمنځ د مسؤلیتونو وېشلو په اړه اختلاف او ابهام رامنځ ته شي. د مثال په توگه، تر ډېره ستونزمنه ده چې د سټراټیژيکې او عملیاتي (ورځ په ورځ) پرېکړه کولو ترمنځ روښانه توپیر وشي. ښايي همکاران پروگرام ته د صلاحیتونو له تفویض سره لېوالتیا ونه لري. له همدې امله، د همکارۍ پروگرام کولای شي یو روښانه قانوني تړون یا اساسنامه (چې ځینې وختونه د دندو لایحه گڼل کیږي) چمتو کړي. دغه سنده د همکارۍ مهمې موخې، کړنلارې، جوړښت او پایلې ټاکي او همدارنگه اړتیا ده چې هغه کاري پلان یا سټراټیژۍ ته انعکاس ورکړي چې د همکاریو پر بنسټ یې تشکیلوي.

دغه سند په دې اړه لنډیز وړاندې کوي چې د هوکړې گامونه به څه ډول پورته شي او غړیو ته د پروگرام د لاسته راوړنو او ناکامیو په اړه د گډ مسؤلیت لرلو حس ورکوي. همدارنگه دغه سند د همکارۍ پروگرام لپاره جوړښت او پولې ټاکي ترڅو د هغه په چوکاټ کې کار وکړي او په ورته وخت کې د بدلون او ودې لپاره د انعطاف منلو امکان هم چمتو کړي. د شکل ورکونې په پړاو کې، همکاران دا هم کولای شي چې یو ټاکلی کاري پلان چمتو او د خپلو فعالیتونو د مدیریت پروسې تصویب کړي ترڅو کارکوونکي پوه شي چې باید کوم ټکي ترلاسه کړي او فعالیتونه یې دا مهال څنگه دي.

# درېیم څپرکی: عمومي غونډه، مشرتابه پلاوی او مدیریت

## 1-3. سریزه

## عمومي غونډه (اسمبلۍ)

د افغانستان د نادولتي موسسو قانون عمومي غونډې ته د ارگان د پرېکړه کولو د لوی پلاوي په سترگه کتلي. په غړیتوب لرونکو بنسټونو کې، عمومي غونډه د بنسټ له ټولو غړیو ادارو څخه تشکیلیږي. د مدني ټولنې په ځینو بنسټونو کې، عمومي غونډه هر کال یو ځل او په ځینو نورو کې دوه کاله یوځل جوړیږي. عمومي غونډه د یوه نوي بورډ یا مشرتابه پلاوي د ټاکلو په گډون د ارگان مهمې پرېکړې کوي. دغه مهمې پرېکړې بیا د بورډ له لارې د عمومي غونډې د ناستو ترمنځ فاصله کې تعقیبیږي. د عمومي غونډې د مشرتابه پلاوي مشر ریاست کوي او د غونډو پرمهال خپل راپور وړاندې کوي. د عمومي غونډې غړي کولای شي د رییس راپور رد یا هم ومني، د نویو پرېکړو وړاندیز وکړي او د هغو پرېکړو د تصویب لپاره رایه ورکړي چې د عمومي غونډې تر بلې ناستې به د بورډ له خوا پلې او څارل کیږي. لومړۍ ضمیمه د هغو بنسټونو لپاره د بېلگه ییز ارگان یو جوړښت لري چې عمومي غونډه لري.

## مشرتابه پلاوی[[33]](#footnote-33)

مشرتابه پلاوی د مدني ټولنې په یوه بنسټ کې د ارگان پالیسي جوړونکې څانگه ده چې د هغو بنسټونو په ارگاني جوړښت کې تر غونډې لاندې ځای لري چې عمومي اسمبلۍ لري. په مشرتابه پلاوي چې انتخابي او انتصابي غړي شامل دي. د بنسټ د ښه اداره کولو له لارو چارو سره سم، د مشرتابه پلاوي غړیو ته معاش نه ورکول کیږي، بلکې هغوی خپل رول په رضاکاره بڼه یا د ټولنیزو خدمتونو په بڼه ترسره کوي. له دې سره، د دوی د دندو ترسره کولو لپاره مشروع لگښتونه لکه د خوړو لگښت، د استوگنځای، ټرانسپورټ او ... لگښتونه ښايي د مدني ټولنې بنسټ له خوا ورکړل شي. په ځینو برخو کې، د مشرتابه پلاوي غړي د بورډ او مدیریت لپاره د تخنیکي او نظارتي ملاتړ چمتو کولو ترڅنگ، دغه شان لگښتونه له خپلې خوا د مالي مرستو د یوې برخې په توگه د مدني ټولنې بنسټ ته ورکوي.

د مشرتابه پلاوي غړیو ته معاش نه ورکول کیږي، هغوی خپل رول په رضاکاره بڼه یا د ټولنیزو خدمتونو په بڼه ترسره کوي.

د مدني ټولنې بنسټونه خپل ماموریت ته د اعتبار ورکولو په موخه باید داسې مشرتابه پلاوی ولري چې اغېزناک وي، د بنسټ د کاري بهیر په لارښونه کې له رهبرۍ، نوښت، شفافیت او قضاوت څخه گټه واخلي ترڅو وکولای شي خپل ماموریت ته د عمل جامې واغوندي. مشرتابه پلاوی باید تل د ارگان له گټو او ارزښتونو سره همغږی عمل وکړي.

د مشرتابه پلاوي ځینې اصلي دندې عبارت دي له: وفاداري، پالنه، د پوهې ترلاسه کول او پاملرنه.

د مشرتابه پلاوي په دندو کې لاندې ټکي شاملیږي:

* د بنسټ د پالیسیو او سټراټیژيو په اړه پرېکړه کول؛
* له بنسټ څخه استازیتوب؛
* د بنسټ لپاره حساب ورکول؛
* د بنسټ له کارونو څارنه؛
* د بنسټ د مشرتابه پلاوي لپاره د معیارونو چمتو کول او تصویبول؛
* د داسې سرچینو راغونډول چې د بنسټ لپاره د مالي مرستو د جذب سبب شي؛
* د غړیو، رییسانو او مدیرانو ترمنځ د اختلافونو هوارول؛ او
* د بنسټ سرپرستي کول.

**2-3. د مشرتابه پلاوي ډولونه**

په غیر انتفاعي بنسټونو کې د مشرتابه پلاوي مختلف ډولونه شته چې ثبات او گټورتوب یې په گڼو عواملو پورې اړه لري. په دې لارښود کې د هغه څلور ډوله مشرتابه پلاوي کتنه کوو چې د مدني ټولنو په بنسټونو کې ډېر عمومیت لري:

* **انتخابي پلاوی:** دغه ډول پلاوی د ارگان د هم رتبه غړیو له خوا له خپل منځ څخه ټاکل کیږي. د سوداگریزو اتحادیو، د مصرفوونکو اتحادیې او د غیرانتفاعي ارگانونو لپاره ملاتړارگانونه لکه د افغانستان لپاره د مرستو همغږي کوونکې اداره د دغه شان مشرتابه پلاوی غوره بېلگې دي.[[34]](#footnote-34) دغه ډول مشرتابه پلاوي د بنسټ د سټراټیژيک مسیر په اړه د غړیو لیدلوري په پام کې نیسي. غړیي په کلنیو عمومي غونډو کې د گډون او طرحې تصویبولو له لارې په یوه اندازه د ادارې په کاري په اجنډا کې نفوذ کوي؛
* **ځان ـ دایمي کوونکی پلاوی:** د مشرتابه پلاوي غړي د خپل ځای ناستي ټاکلو مسؤلیت لري. بېلگه یې تر ډېره په هغو بنسټونو کې لیدل کیږي چې د یوه مسؤل مقام(trust)، کمپاین کوونکي ارگان یا خیریه ټولنې د جوړېدو لپاره د کارگمارونکو له راټولېدو جوړ شوي وي. د نني افغانستان پخلاینه (TACT) په څېر مسؤل مقامونه ښايي مشرتابه پلاوی ولري او په دې کته گورۍ کې شامل شي. [[35]](#footnote-35)
* **انتصابي مشرتابه پلاوی:** په کوچنینو غیر انتفاعي ارگانونو کې غړي کولای شي د ټاکنو له ترسره کولو پرته د کارونو ترسره کولو په موخه ځینې کسان د سرپرست په توگه په مشرتابه پلاوي کې وټاکي. دغه سرپرستان کېدای شي پخواني غړي او داسې کسان وي چې له ارگان سره د پام وړ مرستې کوي. په دې ډول حالاتو کې مشرتابه پلاوی معمولا ً کم نفوذ لري او تر ډېره هغه مهال لاس په کاریږي چې په ارگان کې اختلاف یا ستونزه رامنځته شي. د مدني ټولنې هغه بنسټونه چې ښايي دا ډول مشرتابه پلاوی ولري په کې هنري اتحادیې، د استوگنونې اتحادیې او ځینې نور محلي خیریه بنسټونه شامل شي؛ او
* **گمارل شوی مشرتابه پلاوی:** په هغو غیر انتفاعي ارگانونو کې چې دغه ډول مشرتابه پلاوی لري، یو درییم گړی اړخ لکه د دولت وزیر د بورډ غړي گماري. د مشرتابه پلاوي دغه بېلگه د نیمه دولتي موسسو او د کورنۍ د تنظیم ملي اتحادیو لپاره گټوره ده.

## 3-3. د ښه مشرتابه پلاوي ځانگړنې

د مدني ټولنې بنسټ د مشرتابه پلاوي چوکاټ باید د مشرتابه پلاوي اندازه، رول او مسؤلیتونه، ترکیب، د غړیو د ټاکنې څرنگوالی، رهبري، زیانونه، د غونډې جوړېدو کړنلارې، د اجرااتو مدیریت، ژمنې او اړیکو په څېر اړخونه په ډاگه کړي. لاندې د غوره مشرتابه پلاوي یو شمېر ځانگړنې وړاندې کیږي:

* **مناسبه اندازه:** د مدني ټولنې بنسټ باید د خپل مشرتابه پلاوي اندازه په گوته کړي. هر څومره چې ارگان لوی وي، د مشرتابه پلاوي اندازه به یې هم لویه وي. په مشرتابه پلاوي کې باید له گڼو گټو استازیتوب وشي او د جنسیت او معلولیت په گډون د ټولنیز پوښښ اړوند اړخونه باید د مشرتابه پلاوي د غړیو په ټاکنه کې مراعات شي. په افغانستان کې د مدني ټولنې ډېری بنسټونه د مشرتابه پلاوي له ۵ تر ۱۰ غړي لري. مثلا ً، د AICS انسټیټیوټ ۹ غړي لرونکی مشرتابه پلاوی لري چې د هغه له گټو څخه استازیتوب کوي؛
* **د مشرتابه پلاوي په غړیتوب کې ښه توازن:** باید د مشرتابه پلاوي په اډانه کې د ځواک کافي موازنه شتون ولري ترڅو څوک ونه شي کولای پر پرېکړو حاکمیت ولري. په مشرتابه پلاوي کې باید د تجربو او مهارتونو یو ښه ترکیب موجود وي او هغه تخصص هم باید د ارگان اړتیاوې او ماموریت څرگند کړي چې لرل یې د مشرتابه پلاوي لپاره اړین گڼل کیږي. یو له هغو مهمو اړخونو چې توازن ته اړتیا لري، جنسیت دی. په افغانستان او نورو مخ پر ودې هېوادونو کې اړتیا ده چې ښځې د مدني ټولنې بنسټونو په مشرتابه پلاوي کې ډېر حضور ولري. د مدني ټولنې د ځینو بنسټونو منشور ښايي داسې ماده ولري چې اجازه ورکړي ځینې غړي په مشرتابه پلاوي کې د توازن راوستو لپاره وگمارل شي؛
* **روښانه رول او مسؤلیتونه:** د ارگان د اداره کولو ډول اړوند اسناد باید د مشرتابه پلاوي رول او مسؤلیتونه په روښانه توگه بیان کړي. دغه رولونه نه باید د ارگان د نورو جوړښتونو له رولونو سره ټکر ولري. رول او مسؤلیتونه نه باید داسې ووېشل شي چې یو غړی د نورو په پرتله ډېر قوي شي. مشرتابه پلاوی باید د ټولو غړیو، بورډ مشر، فرعي کمېټو، اداري غړیو او د دفتر رییس دندې اومسؤلیتونه داسې وټاکي چې د رول او مسؤلیت هېڅ راز ټکر پېښ نه شي.
* **د مشرتابه پلاوي د غړیو په ټاکنه کې سخت گیري:** د مشرتابه پلاوي د غړیو له انتصاب وړاندې پروسه باید په پوره توگه سخت گیره وي او له اړوند کړنلارو پيروي وکړي. د مشرتابه پلاوي د بالقوه غړیو د سوانحو شرحه باید په کره بڼه چک شي. د مشرتابه پلاوي د غړیتوب ترلاسه کولو لپاره د غړیو لیاقت هم باید وکتل شي. د نا دولتي موسسو قانون د یوولسمې مادې دویمه فقره د هغو کسانو نومونه اخلي چې نه شي کولای د موسسې د مشرتابه پلاوي غړی شي. د مشرتابه پلاوي د غړي په توگه منل کېدونکي کاندیدان باید پوه شي چې د بنسټ د مشرتابه پلاوي د غړي په توگه یې رول څه الزامات په وروسته لري او وگوري چې په دې رول کې د لوبېدلو لپاره کافي وخت او مهارتونه لري که نه. همدارنگه باید پوه شي چې د **مشرتابه پلاوي په غړیتوب ترلاسه کولو سره د ارگان له خوا هېڅ ډول معاش یا مادي گټه نه ورکول کیږي.**
* **د رییس ټاکنه:** د بورډ د رییس ټاکنې پروسه باید له هغو وضع شویو کړنلارو پیروي وکړي چې په پرېکړه کولو کې خپلواکۍ ته پراختیا ورکړي (۴ ضمیمه وگوری). کړنلارې باید د مدني ټولنې بنسټ په منشور کې وضع شي. د بورډ رییس باید له اجرائیه رییس سره نیږدې خو خپلواکه اړیکه ولري.

د مشرتابه پلاوي لپاره د کمېټو ډولونه:

د مشرتابه پلاوي په کمېټو کې ښايي **فرعي کمېټې؛ مشورتي بورډونه؛ یا کاري ډلې شامل وي:**

* **فرعي کمېټه:** پرېکړه کوي خو ټول بورډ ته حساب ورکوي؛
* **مشورتي بورد:** هغه ډله چې په همدې موخه تشکیل شوې ترڅو د اړتیا په وخت کې مشرتابه پلاوي ته سلا ورکړي. د پرېکړه کولو واک نه لري خو مشرتابه پلاوي ته تخنیکي مشورې وکولای شي؛
* **کاري ډلې:** د دې لپاره جوړیږي چې د مشرتابه پلاوي لپاره ځانگړي کارونه وکړي. مشرتابه پلاوي ته ځواب ویونکې دي او راپور ورکوي.

د مشرتابه پلاوي کمېټې ځکه مهمې دي چې:

* د ټاکل شویو کارونو په مسؤلیت منلو سره د مشرتابه پلاوي اغېزمنتیا ډېروي.
* بېلابېلو ډلو او گروپونو (لکه سیاستوال، والدین، ځانگړې گټه کوونکې ډلې او تمویلوونکي) ته اجازه ورکوي چې د ارگان د پرمختگ لپاره خپل لیدلوري بیان کړي.
* له ارگان سره مرسته کوي چې له خپلو گټه لرونکو او ښکېلو غاړو سره اړیکه ولري.
* د گټه لرونکو په استازولۍ او له هغو څخه په مشوره اخستو کې گټه رسوي.
* مدیرانو او کارکوونکو ته د ارگان د پروگرامونو په پلي کولو کې لارښونه کوي.
* **د مشرتابه پلاوي لپاره د مناسبو کمېټو جوړول:**

مشرتابه پلاوی په ټولیزه توگه د بنسټ د چارو او فعالیتونو پر وړاندې ځواب ویونکی دی. کولای شي خپل یو شمېر صلاحیتونه د بورډ کمېټو ته تفویض کړي مگر پرېکړې باید په جمعي توگه د بورډ له خوا وشي. هره کمېټه باید د دندو لایحه ولري( ۵ ضمیمه وگوری). اغېزناک بنسټونه ښايي په خپل مشرتابه پلاوي کې لاندې کمېټې ولري: د پروگرام او سټراټیژۍ اغېزمنتیا؛ اړیکې او مرسته رسونه؛ پرسونل او د مالي مرستو جلبول.

* **په مشرتابه پلاوي کې د غړیتوب دورې لپاره د پولو ټاکل:** د مدني ټولنې بنسټ منشور باید د خپل مشرتابه پلاوي غړیتوب دورې ته پولې او حدود وټاکي. د مدني ټولنې بنسټونه باید د هغو دلایلو له امله چې موږ د حکومت د دورې محدودیت غواړو، د مشرتابه پلاوي د غړیتوب لپاره محدودې دورې ولري. د مشرتابه پلاوي د غړیتوب دوره ښايي له یوې تر پنځو میاشتو وي او د ارگان د ښه والي لپاره باید دوه دوره يي حدود وضع شي. د غړیتوب دورې حدود د ارگان د غوره اداره کېدو ډول مهمه برخه گڼل کیږي؛
* **دایمی زده کړه او ظرفیت جوړونه:** مشرتابه پلاوی باید په دایمي بڼه خپل ظرفیتونه په سکټور، ټکنالوژۍ، کاري چاپېریال او تمویلي بهیر کې له تغییراتو سره هممهاله لوړکړي. د مشرتابه پلاوي ټول غړي باید د خپلو دندو له اخستلو وړاندې د بنسټ په اړه روزنه ترلاسه کړي. د مشرتابه پلاوي سلوکي قواعد او له دې پلاوي څخه د مدني ټولنې بنسټونو تمې باید په روښانه توگه د بورډ غړیو ته بیان شي. همدارنگه د مشرتابه پلاوي د غړیو ظرفیتونه د ارگان د پرمختگ راپورونو او یادښتونو (مینوټ) لوستلو، له گټه لرونکو، کارکوونکو او تمویلوونکو سره د کتنو او تعامل، له نورو بنسټونو سره د تجربو د راکړه ورکړې او گډو پروگرامونو جوړونې او لنډمهاله ټرېننگونو ترلاسه کولو له لارې لوړیږي.

**4-3. د مشرتابه پلاوي دندې او مسؤلیتونه**

په یوه لنډه کتنه کې د مدني ټولنې بنسټونو د مشرتابه پلاوي دندې او مسؤلیتونه په لاندې ډول دي: عرفي دندې؛ د ارگان د نورمونو جوړول او ساتنه؛ د ارگان لپاره د ستراتیژیک مسیر ټاکنه؛ د پالیسیو تشکیل بندي؛ د کنټرول د معیارونو او پالیسیو وضع کول؛ د ارگان ساتنه؛ د سرچینو راغونډول او مدیریت؛ د مشرتابه پلاوي د عمومي کړنو او د غړیو د فعالیت ارزونه؛ د داسې نویو مهارتونو او ټکنالوژۍ ټاکنه چې ارگان باید ترې گټه واخلی؛ د اجرائيه رییس گمارل او څارل. لاندې به د مشرتابه پلاوي یو شمېر دندو ته کتنه وکړو:

* د مدني ټولنې بنسټ بورډونه باید د خپلو دندو په سرته رسولو کې تل **د ښه نیت، دقت، ظرافت، مهارت او د قوانینو په چوکاټ کې عمل کولو** له لارې، قانوني او عرفي اړتیاوو پوره کړي. په ښه نیت عمل کول دا مانا لري چې د مشرتابه پلاوی هر غړی خپلې دندې په داسې بڼه ترسره کړي چې باور ولري ترسره کول یې د بنسټ په گټه دي. د قوانینو په چوکاټ کې عمل کولو مانا دا ده چې په خپلو فعالیتونو له څارو قوانینو خبر دي او د دغو قوانینو له رعایت څخه ډاډ ترلاسه کوي. د مشرتابه پلاوي ټول غړي باید په افغانستان کې د نا دولتي موسسو او اتحادیو له اړوند قوانینو سره پېژندگلوي ولري؛
* **اعتباري دندې او د گټو له تضاد څخه مخنیوی:** د مشرتابه پلاوي غړی باید پر هغو درېیو اصولو عمل وکړي چې تر اعتباري دندو لاندې ځای لري ـ د گټو له تضاد څخه مخنیوی؛ له بنسټ څخه گټه نه اخستل او د مشرتابه پلاوي غړیو د خدمت لپاره د تضمین په توگه د خپلو سرچینو نه کارول. له دې امله، د مشرتابه پلاوي یو غړی نه باید په داسې پرېکړو کې گډون ولري چې په کې گټه لري، ځکه چې ښايي قضاوت او پرېکړه یې له انحراف سره مخ کړي. دویم، د مشرتابه پلاوي غړی نه باید هېڅکله له خپل غړیتوب څخه ناوړه گټه پورته کړي. درېیم، د مشرتابه پلاوي غړی نه باید هېڅلکه د ارگان سرچینې د تضمین په توگه یا هم په مشرتابه پلاوي کې د خپلو خدمتونو د جبران لپاره وکاروي او یا د دې کار هڅه وکړي. مشرتابه پلاوی او مدیریت باید د گټو له تضاد څخه د مخینوي لپاره نه باید خپل خپلوان وگماري او یا د ارگان د مجبورولو لپاره د خپلوانو په گمارنه کې د گمارنې پر پروسې فشار راوړي. د نا دولتي موسسو قانون اجرائیه رییس او مشرتابه پلاوی او.... «د رییس یا مشرتابه پلاوي د کورنۍ غړیو له گمارنې څخه منع کوي».[[36]](#footnote-36)
* **د سټراټیژيک مسیر چمتو کونه:** مشرتابه پلاوی باید په اوږدمهله کې د بنسټ مسیر ټاکنې ځواب ووايي. د مدني ټولنې په اکثریت بنسټونو کې که څه هم د ارگان د سټراټیژيک مسیر ټاکنې مسؤلیت د مشرتابه پلاوي په غاړه دی، خو په اکثریت ارگانونو کې د بنسټ د لیدلوری، ماموریت او موخو تعریف د مشرتابه پلاوي او مدیریت په گډون کیږي. په هغو برخو کې چې د پروسې لارښونه د اجرائیه رییس له خوا کیږي، مشرتابه پلاوی باید یو داسې پياوړی کوونکی چاپېریال رامنځته کړي چې د بنسټ له ښه اداره کېدو سره مرسته وکړي؛
* **استازیتوب:** د مدني ټولنې مشرتابه پلاوی دنده لري چې د ارگان له گټه لرونکو سره اړیکه ټینگه کړي. په ډېرو برخو کې، د بنسټ اصلي مخاطب یانې د پروگرام گټه لرونکي یا گډون کوونکي د ارگان اصلي مالکان نه دي بلکې غړي، د مدني ټولنې نور بنسټونه او نور ونډه اخستونکي د بنسټ اصلي مالکان دي. له دې امله، د مشرتابه پلاوي لپاره ډېر اهمیت لري چې له مدیریت سره د اړیکو ټینگولو پرمهال، دغه ونډه اخستونکي په گوته کړي؛
* **د ارزښتونو ساتل:** د بنسټ مشترتابه پلاوی دنده لري چې د ارگان موخې، ارزښتونه او نورمونه تعیین او له دې ډاډ ترلاسه کړي چې هدف د ارگان د نورمونو او ارزښتونو له ساتلو سره مل ترلاسه کیږي. په هغو برخو کې چې ناگټور نورمونو مشرتابه پلاوي ته ننوځي، دغه پلاوی دنده لري چې د مسؤلیت منلو له مخې دغه نورمونه و ننگوي او اصلاح یې کړي، ترڅو وکولای شي د بنسټ شهرت او اعتبار وساتي. همدارنگه مشرتابه پلاوی د اړوند پالیسیو د تدوین او تعدیل او د هغوی له پیروۍ څخه د ډاډ ترلاسه کولو دنده هم لري؛
* **په شرایطو پوهېدل او تحلیل:** مشرتابه پلاوی باید د بنسټ په شرایطو پوهېدو او تحلیل، د فرصتونو، گواښونو او ننگونو د پېژندلو لپاره اړین تخصص ولري او وکولای شي د ارگان ستراتیژیک مسیر ته داسې لارښوونه وکړي چې له شته شرایطو او زمینې سره سمون ولري؛
* **د کنټرول د معیارونو او سیسټمونو چمتو کول:** د مشرتابه پلاوي له نورو مسؤلیتونو دا هم دی چې بنسټ باید مناسب مدیریتي جوړښت، سیسټمونه او کړنلارې ولري ترڅو کولای شي په اغېزناکه او گټوره بڼه عمل وکړي. مشرتابه پلاوی باید په دایمي توگه پر خپلو سیسټمونو، پروسو او کړنلارو د اداري مؤثریت، عمودي او افقي حساب ورکونې څخه د تضمین په موخه بیا کتنه وکړي. مشرتابه پلاوی د بنسټ د پروگرامونو اغېزمنتوب او همدارنگه اداري ثبات او مالي اړخونه تر ارزونې لاندې ونیسي؛
* **مالي دندې:** مشرتابه پلاوی د ارگان له مالي ثبات څخه د ډاډ ترلاسه کولو عمومي مسؤلیت لري او دغه کار د مالي سرچینو راغونډول سټراټیژۍ او مناسبو مدیریتي سیستمونو له لارې کیږي. د مشرتابه پلاوي په مسؤلیتونو کې لاندې ټکي شامل دي: د مالي راپور ورکونې او حساب ورکونې سیسټمونو اصلاح، د بودیجه جوړونې د پروسو سمون، د کلنۍ پلټنې او راپور ورکونې له ترسره کېدو څخه ډاډ ترلاسه کول، د پلټونکي گمارنه، د هغوی لپاره د دندو لایحې چمتو کول او د مناقصې د کړنلارو وضع کول. د مدني ټولنې په بنسټونو کې دود ده چې د بورډ یو شمېر غړي د ارگان د سرچینو راغونډولو لپاره گمارل کیږي. دا هغه غړي دي چې د خپلو وړتیاوو له مخې له ارگان څخه د ملاتړ په غرض په تمویلوونکو کې د نفوذ کولو لپاره گمارل کیږي. هغوی په ټولنه کې د خپل مقام، شبکو او ټولنیزې پانگې له مخې ټاکل کیږي ترڅو تمویلوونکي د هغوی له هدف څخه ملاتړ ته قانع کړي؛
* **له ارگان څخه ساتنه:** د مشرتابه پلاوي غړي دنده لري چې له ارگان څخه د باندنیو گواښونو پر وړاندې ساتنه وکړي ترڅو ارگان وپايي او خپل ماموریت ته ادامه ورکړي. دغه رول ترډېره د پروگرامونو د گټه اخستونکو، دولت، تمویلوونکو او غړیو په گډون د گټه لرونکو د اړتیاوو پوره کولو مانا لري؛
* **د مشرتابه پلاوي ارزونه:** مشرتابه پلاوی باید په پرله پسې توگه خپله اغېزمنتیا وسنجوي او د اړتیا په صورت کې د تعدیلاتو گام پورته کړي. ۶ ضمیمه داسې یوه فورمه وړاندې کوي چې کېدای شي د دغه شان سنجونې لپاره وکارول شي. مشرتابه پلاوی باید په دوره يي بڼه د خپل هر غړي فعالیت چک کړي. همدارنگه باید د رییس کړنې او فعالیت هم و ارزول شي. د مشرتابه پلاوي د ارزونې پروسه له درېیو لارو ترسره کېدای شي:
	+ **ځان ارزونه:** هغه وخت دی چې د مشرتابه پلاوي غړي او مدیران د بورډ کار تر څارنې لاندې نیسي او د ارزونې فورمه (۶ ضمیمه) په انفرادي یا گروپي بڼه بشپړوي او ورپسې غونډه نیسي ترڅو خپلې موندنې وړاندې او په توافق ورسي چې په مشرتابه پلاوي کې څه شی گټور دي او کوم څیزونه تعدیل ته اړتیا لري. خو دغه لاره بېطرفۍ ته پام نه کوي او ښايي غړي د مشرتابه پلاوي په ارزونه کې ریښتیني نه وي؛
	+ **آنلاین سروې:** یوه بله لاره ده چې له مخې یې فورمه د آنلاین سروې له لارې د نوم له یادولو پرته څارل کیږي ، موندنې تحلیل او د مشرتابه پلاوي کتنې لپاره ترکیب کیږي. کېدای شي سروې په آنلاین بڼه د کارکوونکي یا د مشرتابه پلاوي د یوه غړي له خوا ترسره شي او ځوابونه په آنلاین بڼه د ځواب ورکوونکي د نوم له یادولو پرته راټول شي. ورپسې د بورډ رییس د موندنو، مانا او د بورډ لپاره یې د استلزاماتو د گروپي کتنې لپاره غونډه نیسي ترڅو د هغو موضوعاتو په اړه عمل پلان تصویب کړي چې تغییر ته اړتیا لري؛ او
	+ **باندنۍ ارزونه:** هغه درېیمه لاره چې د مشرتابه پلاوي په ارزونه کې کارول کېدای شي دا ده چې د ارزونې کار د یوه باندني سلاکار له خوا وشي او په ۶ ضمیمه کې ټولې پوښتنې په انفرادي یا گروپي بڼه د مشرتابه پلاوي له غړیو وکړي او ورپسې د تغییر لپاره خپلې موندنې او سپارښتنې چمتو او د مشرتابه پلاوي د غونډې یا عمومي اسمبلۍ په ترڅ کې یې وړاندې کړي. دغه لاره به تر ټولو بې طرفه وي او د پلاوي په ارزونه کې به د بې پرې توب او صداقت له اړینې سطحې برخمنه وي، خو ښايي ډېر لگښت وغواړي.

د مشرتابه پلاوي د ارزونې لپاره د لارې ټاکنه د مالي سرچینو په گډون په گڼو فکټورونو پورې اړه لري. دغه څپرکی د بورډ ارزونې لپاره د لارښوونو لنډیز وړاندې کوي.[[37]](#footnote-37)

* **د مدني ټولنې بنسټ:** د مشرتابه پلاووي ستر رول دا دی چې ډاډ ترلاسه کړي د ارگان د فعالیتونو څرنگوالی تر ارزونې لاندې نیسي. دغه رول مشرتابه پلاوي ته اجازه ورکوي چې اړین سټراټیژيک تدابیر ونیسي او په کار تعدیلات رامنځته کړي؛
* **د مدیرانو گمارنه:** مشرتابه پلاوی د اجرائیه رییس گمارلو دنده لري. همدارنگه مشرتابه پلاوی د مدیریت د نورو جگ پوړو کارکوونکو په گمارنه کې هم رول لري. مشرتابه پلاوی باید ډاډ ترلاسه کړي چې د ادارې فکري پانگه ساتل کیږي، کارکوونکو او مدیرانو ته د انگیزې ورکولو لپاره مکانیزمونه شته. له بلې خوا مشرتابه پلاوی باید ډاډ ترلاسه کړي چې د کارکوونکو او مدیرانو لپاره د ظرفیت جوړونې پروگرامونه شته او د جگ پوړو مدیرانو د ځای ناستي لپاره نوي پلاونه موجود دي؛
* **د سیسټمونو او مهارتونو ټاکنه:** مشرتابه پلاوی باید ډاډ ترلاسه کړي چې بنسټ له نویو سیسټمونو او مهارتونو برخمن دی، ترڅو وکولای شي ارگان په اغېزناکه بڼه اداره کړي. مشرتابه پلاوی مسؤلیت لري چې نه یوازې دغه سیسټمونه وټاکي بلکې باید ډاډمن شي چې هغوی د بنسټ په چوپړ کې هم دي؛ او
* **اړیکې:** د مشرتابه پلاوي یو له مسؤلیتونو دا دی چې ډاډ ترلاسه کړي د بنسټ لیدلوری، ماموریت او اهداف په روښانه او اغېزناکه بڼه بیان او اړوند گټه لرونکو ته ابلاغ شوي دي. دغه رول دېته اړتیا لري چې مشرتابه پلاوی د بنسټ د عامه اړیکو په فعالیتونو کې ونډه واخلي او د بنسټ په اړه مثبت انځور څرگند کړي.

## 5-3. د مشرتابه پلاوي ترکیب او غړي

د مدني ټولنې بنسټ د مشرتابه پلاوي په مهمو غړیو کې د بورډ رییس، د مالي کمېټې مشر، منشي او په ځینو برخو کې د بنسټ ملاتړي شامل دي.

**د بورډ رییس:** د رییس رول، ځانگړنې او واکونه باید په روښانه توگه تعریف شي. د رییس ټاکنه باید د وضع شویو کړنلارو په پیروي ترسره شي. د بورډ رییس باید له اجرائیه رییس او مدیره پلاوي سره نیږدې، مسلکي او خپلواکې اړیکې ولري.

د مشرتابه پلاوي (بورډ) د رییس رول او مسؤلیتونه:

* د مشرتابه پلاوي او عمومي غونډې مشري کول: **د اجنډا کتل، له دې څخه ډاډ ترلاسه کوي چې د اجنډا ټولو موضوعاتو ته کافي وخت ورکړل شوی، د اسانچاري په توگه د غونډو ریاست، له دې څخه ډاډ ترلاسه کوي چې ټول غړي کولای شي په آزادنه بڼه په بحثونو او د خبرو اترو په راټولولو کې ونډه لري؛**
* د دندو په سرته رسولو کې د بورډ مشري کول: **ستراتیژیکه پلان جوړونه، حساب ورکونه او مالي ثبات، د مالي مرستو جذبول؛ د اجرائيه رییس د فعالیتونو ارزونه، د ارگان د پروگرامونو د فعالیت ارزونه؛**
* کلنۍ ارزونه: **د مشرتابه پلاوي او د هغه د غړیو ارزونه؛**
* د بورډ او اجرائيه رییس ترمنځ د پل **په توگه عمل کول، پرته له دې چې د جمعي مسؤلیت منلو اصل لپاره خنډ جوړ شي؛**
* په بهر کې له بنسټ څخه استازیتوب کول **او هم د عامه اړیکو په مناسبتونو کې استازیتوب؛**
* د عمومي غونډو پلان جوړول **او له دې څخه ډاډ ترلاسه کوي چې اجنډا ټولو غړیو ته وېشل شوې؛**
* د مشرتابه پلاوي د هغو غړیو مشري کول چې **کارونه یې د پالیسیو وضع کونه ده؛ او**
* د خپل مقام په غوښتنه د مشرتابه پلاوي د کمېټو د غړي په توگه عمل وکړي **او د هغوی په یو شمېر غونډو کې که چېرې بلل شوی وي یا امکان ولري، گډون وکړي.**

**د مالي کمېټې رییس:** دغه مقام لاندې کارونه ترسره کوي:

* د بنسټ د مالي چارو، د مالي کنټرول سیسټمونو او عملیاتو په اړه مشرتابه پلاوي، رییس، اجرائیه رییس او مالي مدیر ته سلا مشوره ورکوي؛
* د بنسټ د مالي روغتیا په اړه مشرتابه پلاوي او عمومي غونډې ته راپور ورکوي؛
* له مالي مدیریت څخه کلني مالي راپورونه اخلي او مطالعه کوي یې؛
* د مالي حسابونو د کتابونو له ساتنې ډاډ ترلاسه کوي؛ او
* د خارجي پلټونکو په گمارنه او د تفتیش پروسې په څانگه کې مخکښ دي.

**منشي یا سکرټر:** له رییس سره د لاندې کارونو په سرته رسولو کې مرسته کوي:

* د مشرتابه پلاوي د غونډو جوړول؛
* د اسنادو ساتنه، د غونډو جوول او د اجنډا وېش؛
* د اسنادو ساتنه، په ځانگړې توگه د مشرتابه پلاوي د غړیو نوم او پته لرونکو اسنادو؛
* د مشرتابه پلاوي ټول غړي په بورډ کې د تشو پستونو له شتون خبروي او د دغو پستونو د ډکولو کړنلارې او څرنگوالی ورته روښانه کوي؛ او
* د اړتیا پرمهال په اقتصاد وزارت یا عدلیې وزارت یا هم نورو ادارو کې د نادولتي موسسو د ثبتولو له څانگې سره د اړیکو په ټینگولو او هغو قانوني غوښتنو په برخه کې له اجرائيه رییس څخه ملاتړچې بنسټ یې له مخې ثبت شوی.

**ملاتړی:** د مدني ټولنې بنسټ کولای شي هر پیاوي کس ته بلنه ورکړي چې د ملاتړي (حامي) افتخاري مقام خپل کړي. ملاتړ د ویاړ او تمایز نښه ده. کېدای شي ملاتړي نفوذ لرونکي کسان وي چې ښايي وکولای شي د بنسټ د شهرت له ښه کېدو سره مرسته وکړي. همدارنگه کېدای شي چې هغوی د بنسټ په عمومي غونډه یا نورو مناسبتونو کې وینا کولو ته وبلل شي.

## 6-3. مشرتابه پلاوی او کارکوونکي

باید داسې روښانه ارتباطي چینل موجود وي چې له کارکوونکو سره د اړیکو ټینگولو څرنگوالی په کره توگه تشرېح کړي. د مدني ټولنې په بنسټ کې، مشرتابه پلاوی د اجرائیه رییس له لارې له نورو کارکوونکو سره اړیکه ټینگوي. ځینې وختونه اړتیا ښايي اړتیا وي چې د بورډ غړي د اړوند څانگو له رییسانو سره خبرې وکړي. د مثال په توگه، ښايي مالي رییس ځینې وختونه اړتیا ولري چې له مدیر یا رییس سره مخامخ خبرې وکړي. خو تر بحث لاندې موضوعاتو په اړه د اړیکو ټینگولو څرنگوالی باید ډېر شفاف وي او اجرائيه رییس باید تل د کلامي اړیکو په جریان کې وي او هم په ټولو برېښنايي (ایمیل) اړیکو کې کاپي شي. مهمه ده چې د مشرتابه پلاوي غړي کارکوونکو ته د مخامخ لارښونو یا داسې لارښونو په کولو سره د اجرائیه رییس صلاحیت تر پوښتنو لاندې نه کړي چې د هغه له اوامرو سره ټکر لري؛ ځکه دغه کار د ارگان د مدیریت ویجاړېدو او نظر اختلاف رامنځته کېدو سبب کیږي او دغه کار د بنسټ مؤثریت ته زیان اړوي.

## 7-3. مشرتابه پلاوی او مدیریت

د مدني ټولنې بنسټ مدیریت له اجرائيه رییس او جگ پووړ کارکوونکو تشکیل شوی. مدیریت د ارگان د ورځنیو چارو مخکې وړلو دنده لري. هغوی **د پلان جوړولو، تنظیمولو، رهبري کولو او کنټرولولو** مدیریتي دندې پرغاړه لري. همدارنگه هغوی د بنسټ د اداري چارو له ښه والي او روغتیا څخه ډاډ ورکوي. مدیریت باید لږترلږه په هرو دوو میاشتو کې یو ځل په حضوري بڼه ناسته وکړي. نورې ناستې کېدای شي د ټیلفون یا انټرنېټ له لارو او یا هم د لنډو ناستو په چوکاټ کې جوړې شي. په دې توگه د مدیره پلاوي رول دا دی چې ډاډ ترلاسه کړي داسې مناسب جوړښت شته چې د ټولنې پر مختلفو اړخونو لکه ارگان، سیسټمونو او افرادو کار کوي. جوړښت باید په کافي اندازه د سترو مسؤلیتونو په مخکې وړلو او عمومي روڼتیا په چمتو کولو کې اغېزناک وي.

**اجرائيه رییس:** د مشرتابه پلاوي له خوا ټاکل کیږي. مشرتابه پلاوی د اجرائیه رییس رول او مسؤلیتونه تعریفوي او د دغه پست لرونکي لپاره ځینې ځانگړنې او خصوصیتونه ټاکي. د مدني ټولنې بنسټ اجرائیه رییس د یوې مودې لپاره ثابت او د کار په بدل کې د قرارداد له مخې گمارل کیږي، خو له دوو کالو یا له دې هم ډېرې مودې وروسته د تمدید وړ دی. د اجرائیه رییس قرارداد باید لږترلږه لاندې ټکي روښانه کړي:

* د مشرتابه پلاوي له خوا ورکړل شوې دندې، مسؤلیتونه او واکونه؛
* د مشرتابه پلاوي له پرېکړو څخه د پیروۍ اړتیا؛
* د بنسټ اړوند ټولو اطلاعاتو او هغو پرېکړو د محرم ساتلو اړتیا چې د خپل خدمت په دوره یا له هغه وروسته یې ترلاسه کوي؛
* د خدمت موده؛
* د رخصتۍ اړوند احکام؛ او
* له خدمت څخه د لرې کېدو اړوند احکام.

*د اجرائيه رییس ځانگړنې او مهارتونه:* مشرتابه پلاوی باید ډاډ ترلاسه کړي چې د اجرائيه رییس ځانگړتیاوې په ښه توگه بیان شوې دي. په هغو برخو کې چې اجرائیه رییس هېڅ راز ورته تجربه ونه لري، د مشرتابه پلاوي دنده ده چې ډاډ ترلاسه کړي له اجرائیه رییس څخه د دغو مهارتونو په ترلاسه کولو کې ملاتړ، لارښونه او ظرفیت جوړونه کیږي. اجرائیه رییس باید داسې کس وي چې وکولای شي د مشرتابه پلاوي په غونډو کې پياوړی رول ولوبوي. داسې شخص چې د عمل خپلواکي او فکري ځیرکي ولري. باید ريښتینی او امانتدار وي او وکولای شي د هغو تغییراتو په گډون د ارگان فعالیتونه درک کړي چې په محلي، سیمه ییزه او نړیواله کچه په عملیاتي چاپیریال کې منځ ته راځي.

*د اجرائیه رییس ارزونه:* مشرتابه پلاوی باید د کار په بدل قرارداد کې د اجرائیه رییس د معاش په اړه پرېکړه وکړي. همدارنگه هغوی باید د اجرائیه رییس کړنې په منظمه بڼه د لاندې ټکو له مخې و ارزوي: اداري سټراټیژي؛ عملیاتي پلاونه؛ کلنۍ بودیجه؛ د بنسټ د فعالیتونو لپاره د مهمو شاخصونو تعریفول؛ د بنسټ د فعالیتونو معیارونه؛ له ملي او محلي مقرراتو څخه پیروي او د مالي مرستو په جلبولو کې د نوموړي کړنې.

*په مشرتابه پلاوي کې د اجرائیه رییس رول:* اجرائیه رییس د خپل پست په غوښتنه د مشرتابه پلاوي غړی دی. نوموړی د بورډ په غونډو کې گډون کوي او ځینې وختونه د سکرټر په توگه خو د رایې حق له لرلو پرته عمل کوي. د اجرائیه رییس رول دا دی چې ډاډ ترلاسه کړي مشرتابه پلاوی په روښانه توگه د بنسټ د فعالیتونو او پرېکړو په اړه توجیه کیږي. همدارنگه اجرائیه رییس د هغو مدیریتي پرېکړو په عملي کولو کې مخکښ دی چې د مشرتابه پلاوي له خوا کیږي. له مشرتابه پلاوي سره د اجرائيه رییس پر اړیکو څارونکو اصولو کې **شفافیت، اړوندتوب، اصولي توب، پرانستوب، په وخت والی او** د اداري مسایلو په اړه د خپل درځ په وړاندې کولو کې **منصف والی** شامل دي. اجرائیه رییس به په هغه ځای کې لا دروند مسؤلیت ولري چې که چېر مشرتابه پلاوی کمزوری وي او باید د مشرتابه پلاوي په دندو کې له لاسوهنې پرته په هغه کې لا ډېر گډون ولري. د اجرائیه رییس یو شمېر اصلي دندې په لاندې ډول دي:

* ډاډ ترلاسه کول چې سټراټیژيک او مالي پلانونه تدوین، اپډېټ او په منظمه بڼه بیا کتل کیږي؛
* ډاډ ترلاسه کول چې د بورډ له خوا تصدیق شوي د بشري سرچینو پلانونه موجود دي او په منظمه بڼه بیا کتل شوي او اپډېټ کیږي؛
* د یوه پیاوړي او اغېزناک مدیریتي ټیم جوړونه او روزنه؛
* ډاډ ترلاسه کول چې ټولې غوښتل شوې پالیسۍ د مشرتابه پلاوي له خوا تدوین، تصدیق او په اداره کې ترې گټه اخستل کیږي؛
* د ادارې د ویاند په توگه عمل کول؛ او
* د ادارې له پروگرامونو څخه د گټه لرونکو خبرول – چې په کې تمویلوونکو او د اړتیا پرمهال دولت ته راپور ورکول شامل دي.

**9-3. مشرتابه پلاوی او گټه لرونکي**

مشرتابه پلاوی دنده لري ډاډ ترلاسه کړي چې له گټه لرونکو سره د خپلو اړیکو لپاره مناسب پلان شته، ترڅو گټه لرونکي وکولای شي له هغه څه خبر شي چې په ارگان کې پېښيږي. مشرتابه پلاوی باید اجرائیه رییس ته د گټه لرونکو تحلیل(stakeholder analysis) په منظمه ترسره کونه کې چې پایلې یې د گټه لرونکو د اړیکو پلان په جوړېدو کې کارول کیږي، لارښونه وکړي. د مدني ټولنې بنسټونه معمولا ً له گټه لرونکو سره د مطبوعاتي خبرپاڼو، اتباطي اسنادو، د ټولنیزو رسنیو او وېب پاڼو د منځپانگې اپډېټ کولو، د پروگرام په سترایتژيکو، ربعوارو او کلنیو کتنو کې هغوی ته د گډون ورکولو له لارې اړیکه ټینگوي. همدارنگه مشرتابه پلاوی باید ځینې وختونه د ارگان اصلي تمویلوونکو ته وړاندې شوي راپورونه او همدارنگه د هغوی ملاحظات هم وگوري. د تمویل گردی مېز او توجیهي ناستې هم له گټه لرونکو سره د اړیکو په ټینگولو کې اساسي رول لري. هغه راپورونه هم د یوه گټه لرونکي په توگه له دولت سره د اړیکو ټینگولو یوه بله لاره ده چې د مدني بنسټونو د راجسټر کولو له اړتیاوو سره سم دولتي ریاستونو ته سپارل کیږي. د بنسټ هغه اصلي گټه لرونکي چې مشرتابه پلاوی باید ورسره د دایمي اړیکو له ټینگولو ډاډ ترلاسه کړي، عبارت دي له: د پروگرام گټه وړونکي یا گډون کوونکي؛ تمویلوونکي، دولت (ملي او محلي)؛ غړي ارگانونه؛ انفرادي غړي؛ محلي مخور او دیني علما.

## 9-3. د ادارې[[38]](#footnote-38) او مدیریت توپيرونه

د مدني ټولنې په یوه بنسټ کې مهمه دا ده چې د مشرتابه پلاوي او مدیریت رولونه سره بېل شي ترڅو د هغوی ترمنځ د ټکر او تضاد پېښېدو مخه ونیول شي. په لاندې جدول کې د مشرتابه پلاوي او مدیریت ترمنځ رولونه وړاندې کیږي:

|  |  |
| --- | --- |
| د ادارې اړوند رولونه | د مدیریت اړوند رولونه |
| د پالیسیو او ستراتیژیو ټاکل او تعریفول | د پالیسیو او ستراتیژیو پلي کول |
| د رییس گمارل او د اجرائیه رییس د کارونو څارنه | د مدیرانو او کارکوونکو گمارل او لارښونه |
| د ادارې د فعالیتونه څارل | د ورځنیو فعالیتونو او پروگرامونو څارل |
| د هغو پروسو مدیریت چې د بنسټ په اداره کولو کې کارول کیږي | د فعالیتونو او پروگرامونو اجراء کول |
| د ځیرکتیاوو، هوښیارتیاوو او قضاوتونو وړاندې کول | د فعالیتونو پلانول |

## 10-3. د تضاد او اختلافونو هوارول

په یوه اداره کې د اختلافونو شتون طبیعي خبره ده او د مدني ټولنې په هغو بنسټونو کې د پرمختگ څرگندونه کوي چې ښه فعالیت لري. خو مهمه خبره دا ده چې اداره دغو تضادونو ته څه ډول غبرگون ښيي. کېدای شي تضاد د کارکوونکو، مدیریت او کارکوونکو، د مدیرانو، مدیریت او مشرتابه پلاوي، د مدیریت/کارکوونکو او گټه لرونکو، د مشرتابه پلاوي د غړیو او عمومي غونډې یا سمبلۍ ترمنځ شتون ولري. اړینه ده چې مشرتابه پلاوی او مدیریت د تضادونو په اړه مثبت فکر وکړي او د ښکېلو غاړو، او هغو غړیو ترمنځ د شته گټو، قدرت او دریځ د پوهېدو لپاره چې له یو بل سره تضاد لري، هڅه وکړي ترڅو د دغو تضادونو شکل بدل کړي او د ادارې په پالیسیو کې د اړینو بدلونونو په راوړلو سره، د کارونو ترسره کېدو، معاشونو، بنډلونو او نورو بڼه بدله کړي. مشرتابه پلاوی باید د هر هغه تضاد او اختلاف هواري ته لېوالتیا ولري چې په غیر دښمنانه او له غچ اخستو پرته رامنځته کیږي. مشرتابه پلاوی او مدیریت باید په متفاوته بڼه د کار ترسره کولو لپاره په بېطرفانه توگه له ننگونو سره مختوب ومني. تضادونه باید تر ممکنه حده د سوله ییزو خبرو له لارې مدیریت شي. له قانوني او تأدیبي لارو چارو کار اخستل باید د وروستۍ چارې په توگه په پام کې ونیول شي. باید د دې امکان وي چې له تضاد او ختلاف څخه داسې حالتونو ته ورسيږي چې په کې ټول گټوونکي اوسي او وکولای شي ټولې ښکېلې غاړې وهڅوي چې لا پياوړې څرگندې شي او د بنسټ لپاره د لا ډېر خدمت جوگه شي. که څه هم قانوني او تأدیبي لارې د وروستۍ چارې په توگه اړینې گڼل کیږي، په گټونکو– بایلونکو حالاتو پای ته رسي چې ښايي د ارگان په روغتیا کې ټاکوونکی رول ولري.

## 11-3. د مدني ټولنې بنسټ اداري پالیسۍ

**د پالیسیو اهمیت** په دې کې دی چې مدیران د پرېکړو کولو پرمهال فکر ته اړباسي. د پالیسیو موخه د پرېکړو کولو د څرنگوالي ټاکنه او د یوالي تضمین دی. پالیسۍ هغه وسیله ده چې په عملیاتي حدودو او هدایت شویو چوکاټونو کې د بصیرت او ژور فکر هڅونه کوي. له بلې خوا، کړنلاره هغه پلانونه دي چې د فعالیتونو د مدیریت لپاره یوه اړینه لار وضع کوي. قواعد په مشخصه توگه بیانوي چې د کومو کارونو ترسره کول اړین دي. مشرتابه پلاوی کولای شي له خپلو کمېټو غوښتنه وکړي چې دا ډول پالیسۍ تدوین کړي یا دغه شان واکونه مدیریت ته تفویض کړي. ټولې پالیسۍ باید د مشرتابه پلاوي له خوا تصدیق شي. یو شمېر هغه مهمې پالیسۍ په لاندې ډول دي چې د مدني ټولنې یو بنسټ ورته د غوره ادارې د اصولو پلي کولو لپاره اړتیا لري:

* د بشري سرچینو د مدیریت پالیسي
* د مالي مدیریت پالیسي
* د تدارکاتو مدیریت پالیسي
* د اړیکو او نیاوغوښتنې پالیسي
* د څارنې او ارزونې پالیسي
* د پروژې مدیریت پالیسي

پورته پالیسیو ته د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ د تصدیق په پروگرام کې هم د مهمو پالیسیو تر سرلیک لاندې پوښښ ورکول کیږي او د مدني ټولنې بنسټونو له خوا د تطبیق او پلي کولو په موخه یې د جلا پالیسیو بېلگې تدوین کړې.

# څلورم څپرکی: حساب ورکونه او مالي ثبات

## 1-4. سریزه

د مدني ټولنې بنسټونه له آره په تمویلي مرستو پورې تړلي دي. د سرچینو راغونډولو بهیر د ادارو په داخل کې د ټیمي هڅو به اډانه کې په ډېره غوره بڼه ترسره کیږي. له دې سره، ښه ده چې یو کس د مالي پنډ او مرستو جلبولو او سرچینو راغونډولو د همغږۍ او لارښونې لپاره وگمارل شي. اجرائيه رییس او د مشرتابه پلاوي غړي ترډېره له تمویلوونکو او نورو بالقوه تمویلوونکو سره په تعاملاتو کې ونډه ولري. د مدیرانو یا کارکوونکو ترمنځ باید یو کس د پروپوزل لیکلو او د اسنادو د مسودې چمتو کولو بهیر همغږی کړي. د پروگرام تخنیکي کارکوونکي د پروپوزل د تخنیکي برخو په لیکلو کې مرسته کوي حال دا چې مالي ټيمونه بودیجه جوړوي. ورپسې پروپوزل اجرائیه رییس ته سپارل کیږی او هغه له تمویلوونکو سره خبرو ته کېني.

## 2-4. د سرچینو راغونډولو پروسې

د سرچینو راغونډولو لپاره پلان جوړونه باید یوه سیستماتیکه پروسه وي. هرکله چې یو سټراټیژيک پلان چمتو کیږي، یو مالي پلان هم هغه مهال جوړېدای شي چې ارگان خپلې هغه سرچینې په گوته کړې وي چې د خپلو سټراټیژيکو اهدافو ترلاسه کولو لپاره ورته اړتیا لري. ورپسې د هغو بالقوه تمویلوونکو د رسمولو کار ته مخه کوي چې خپل فعالیتونه د افغانستان دننه او بهر تمویلوي. په دې پسې د مالي مرستو را جلبولو پلان وار رسیږي. مشرتابه پلاوی د اجرائیه رییس ملاتړ ته اړتیا لري ترڅو ډاډ ترلاسه کړي چې د سرچینو راغونډولو لپاره عمل پلان تعقیبیږي. د افغانستان د نا دولتي موسسو د قانون ۲۵ او ۲۶ مادې د مدني ټولنې بنسټونو ته دا امکان ورکوي چې د هغو بېلابېلو سرچینو له لارې مالي مرستو ته لاسرسی پیدا کړي چې لاندې ځایونه په کې شامل دي: بسپنه او ډالۍ؛ ارثیه او مالي مرستې؛ د غړیتوب حق؛ منقول او نا منقول توکي؛ له مشروع اقتصادي فعالیتونو څخه عاید ترلاسه کول او د عاید لپاره له منقولو او نا منقولو مالونو گټه اخستل.

## د سرچینو د بریالۍ راټولونې پړاوونه[[39]](#footnote-39)

لاندې د مالي مرستو او سرچینو راغونډولو د بریالي بهیر لپاره ځینې پړاوونه وړاندې کیږي:

* د **ادارې له ستراتژیک پلان** څخه د پیل وشي – لیدلوری، ماموریت، موخې؛
* د **مالي مرستو راجلبولو سټراټیژۍ** چمتو کول – مالي اړتیاوې د تمویلي بازار له تحلیل سره مل؛
* د مالي مرستو جلبولو سټراټیژي باید **متوازنه** وي – د نن ورځې، سبا او راتلونکې لپاره څه ته اړتیا ده؛
* د داسې **مشرتابه پلاوي** شتون چې ژمن وي او د مالي مرستو جلبولو له کار سره مرسته وکړي؛
* د **مالي مرستو جلبولو کمېټه** – چې د بورډ د مشرتابه پلاوي له خوا د فرعي کمېټې په توگه د مالي مرستو او ملاتړ جلبولو سره د مرستې په خاطر له رضاکارانو څخه گمارل شوی وي؛
* **د مالي مرستو د یوه جلبوونکي کارمند** گمارنه (په رضاکارانه توگه ټول وخت او نیمه وخت بڼه) د ثبات او تلپاتې توب اړوند ورځنیو چارو ترسره کولو لپاره؛
* **ټرېننگ** – له دې ډاډ ترلاسه کول چې گډون کوونکي کسان د مهارتونو لوړولو له ټرېننگ برخمن شي؛
* **د تمویلي اډې جوړول:** د بالقوه تمویلوونکو په اړه څېړنه، پېژندل او تحلیل او له شته تمویلوونکو ملاتړ؛
* **تمویلوونکو ته خدمتونه رسول –** له پراختیايي بنسټونو سره په اړیکه کې پاتې کېدل؛ او
* **د مالي مرستو جلبولو پروگرام منظمه ارزونه –** وگوری چې څنگه عمل او پر خپلو بریاوو تکیه کوی.

## 3-4. د مالي مرستو راټولونې راپورونه

سپارښتنه کیږي چې د مدني ټولنې بنسټونه د د راټولو شویو مالي مرستو راپورونه چمتو کړي، ځکه چې دغه کار د مالي مرستو راټولونې ستراتیژیو په کتنه کې گټور واقع کیږي. راپورونه باید لاندې ټکي ولري:

* د تمویلوونکو گټې (منافع)؛
* د تمویلوونکو اړتیاوې
* د تمویلوونکو مهالوېش – د پروپوزل غوښتنې، پروپوزل سپارنې، راپور ورکولو په اړه؛ او
* د پروپوزل چوکاټ یا فارمټ.

دغه راپورونه هر کال یا په هرو شپږو میاشتو کې چمتو کېدای شي. مشرتابه پلاوی باید په خپلو ناستو کې د دغو راپورونو په لرلو ټینگار وکړي ترڅو وکتل شي چې د بنسټ د مالي مرستو راټولونې سټراټیژي څومره بریالۍ وه او باید د خپل اجرائیه رییس او مدیریتي ټیم لپاره څه ډول ملاتړ چمتو کړي.

## 4-4. د تمویلوونکو مدیریت

د تمویلوونکو مدیریت له اوسنیو او بالقوه تمویلوونکو سره د اړیکو پالنه ده. اړتیا ده چې د بنسټ او تمویلوونکو ترمنځ د اړیکو جوړېدنې او ساتنې ته پام وشي. د مدني ټولنې بنسټ باید ډاډ ترلاسه کړي چې خپلو تگلارو او ماموریت ته زیان ورسوي، د تمویلوونکو اړتیاوې هم په گوته کړي.

## 5-4. د پروپوزل پراختیا

د مالي مرستو د جلبولو پروپوزل د لازمو معلوماتو په گوته کولو، د پروپوزل لیکنې لپاره د یوه ټیم گمارلو او د تمویلوونکو په غوښتنو پوهېدو ته اړتیا لري. لاندې هغه پروسې او پړاوونه دي چې د مدني ټولنې بنسټ لپاره د پروپوزل په لیکلو کې باید په پام کې ونیول شي. [[40]](#footnote-40)

**د تمویلي لومړیتوبونو ټاکنه:** د مدني ټولنې بنسټ باید هر کال په گوته کړي چې د نیږدې راتلونکې لپاره یې تمویلي اړتیاوې څه دي. ټول هغه فعالیتونه او پروگرامونه چې دا مهال پلي کیږي، ښايي د نویو پروگرامونو یا د روانو پروگرامونو د پراختیا لپاره مفکورې ولري. ورپسې د مدني ټولنې بنسټ د هر فعالیت او پروگرام لپاره بالقوه تمویلوونکي په گوته کوي.

**د پروپوزل د مسودې چمتو کول:** د هغې یوې پروژې یا پروگرامونو لپاره د پروپوزل مسوده چمتو کړی چې بنسټ د بالقوه مداخلې په توگه د مرستو جلبونې لپاره په گوته کړې. په دې پړاو کې بنسټ د هغې تشرېح شوې مخینې معلومات راټولوي چې ښايي اړتیا ورته پیدا کړي، ورپسي ټاکي چې څوک باید پروپوزل ولیکي او د لاندې ټکو په څېر د پروپوزل د مهمو برخو خاکه لیکي:

* اجرايي لنډیز
* د ستونزې یا اړتیا حال
* د پروژې شرحه
* بودیجه، او
* اتشکیلاتي معلومات

**د خپل پروپوزل لپاره د بالقوه تمویلوونکو موندل:** اوس چې بنسټ د پروپوزل یوه مسوده په لاس کې لري، کولای شي د مناسبو تمویلوونکو لټه وکړي. د دې لپاره باید بنسټ د داسې معیارونو لړلیک چمتو کړي چې له مخې یې وکولای شي هغه تمویلوونکي پیدا کړي چې له پروپوزل سره تناسب لري. په لومړي گام کې باید هغه تمویلوونکي په گوته کړي چې ستاسو له ځانگړي ځای او د کار کولو اډانې (پوهنه، بېوزلي، روغتیا او نور) سره لېوالتیا لري او همدارنگه داسې تمویلوونکي چې غواړي هغه بودیجه چمتو کړي چې تاسو د خپلې پروژې لپاره ورته اړتیا لری. د بالقوه تمویلوونکو یو لوی نوملړ جوړ کړی او ورپسې هغه ټکي په گوته کړی چې ستاسو له اړتیاوو سره ډېر سمون لري.

**ستاسو د پروپوزل لپاره د بالقوه تمویلوونکو سره اړیکه:** یوازې د پروپوزلونو پست کول یا د آنلاین غوښتنلیکونو ډکول سم کار نه دی. که چېرې د ادارې اجرائیه رییس د ټیلفون یا برېښنالیک له لارې له تمویلوونکو سره اړیکه ونیسي او د یوه پروگرام له مسؤل سره خبرې وکړي، په وخت کې به زیاته سپما وشي. پروژه په لنډه توگه تشرېح کړی او پوښتنه وکړی چې د تمویلوونکي له لېوالتیاوو سره تناسب لري که نه. دغه پوښتنې کېدای شي د نا اټکل شویو معلوماتو ترلاسه کېدو سبب شي یا یوازې اجرائیه رییس ته یادونه وکړي چې دغه اداره ستاسو د پروپوزل لپاره ښه انتخاب نه دی. خو ښايي د اجرائیه رییس پام شي چې د تمویلوونکي لېوالتیا د فکر کولو ارزښت لري او کېدای شي د راتلونکو پروژو او پروپوزلونو لپاره په پام کې ونیول شي.

**د پروپوزل بسته بندي:** کله چې په ډاگه شوه چې ستاسو پروپوزل د یوه تمویلوونکي لپاره مناسب دی، پروپوزل ته د هغه له لومړیتوبونو سره مطابقت ورکړی. ډاډ ترلاسه کړی چې د تمویلوونکي د پروپوزل لیکنې په لارښونو پوه شوي یاست او ترې پیروي کوی. یو مکتوب(cover letter) یا هر بل ډول سند چې تمویلوونکی له تاسو غوښتنه کړې هم له پروپووزل سره مل کړی. ډاډ ترلاسه کړی چې پروپوزل مو کره او لوستل یې اسانه دي.

**ستاسو د پروپوزل منل یا ردول:** که چېرې ستاسو د بنسټ پروپوزل ومنل شو، اجرائیه رییس ته باید د تعقیب دنده ورکړل شي. چټک تعقیب له تمویلوونکي سره د بنسټ د روانو اړیکو لپاره ډېرمهم ار اساسي رول لري. اجرائیه رییس او مالي مدیریت باید په لږ وخت کې د قرارداد او هوکوه لیک اړوند چارو مسؤلیت پرغاړه واخلي. د بورډ رییس یا اجرائیه رییس تمویلوونکي ته له خپلې خوا یو مننلیک استوي. بنسټ باید تمویلوونکي ته د راپور ورکولو مهالوېش هم ترتیب کړي. اجرائیه رییس باید له تمویلوونکي سره دایمي اړیکو ته پراختیا ورکړي.

**که پروپوزل رد شي،** اجرائیه رییس باید په ورین تندي ځواب ووايي. نه باید له تمویلوونکي پوښتنه وشي چې آیا بنسټ کولای شي خپل پروپوزل له اړینو تغییراتو سره مل یو ځل بیا وړاندې کړي یا آیا لېوالتیا لري چې وروسته یوه ورته پروژه ولري. هېڅکله هغوی ته شکایت ونه کړي.

## 6-4. مالي مدیریت

د افغانستان د مدني ټولنې بنسټونو لپاره د تمویلي مرستو لویه برخه له تمویلوونکو څخه راځي. له همدې امله مهمه ده چې مشرتابه پلاوی او مدیریت ډاډ ترلاسه کړي چې د بنسټ لپاره یې غوښتل شوي مالي سیسټمونه شته دي. د مدني ټولنې بنسټونه باید د هېواد، سکټور او تمویلوونکو د حسابدارۍ او پلټنې(تفتیش) معیارونه په پام کې ونیسي چې په کې لاندې ټکي راځي:

* د مناسبو، روښانه او شفافو مالي سیسټمونو وضع کول؛
* د قوانینو له اړتیاوو سره سم د کلنۍ پلټنې ترسره کول؛
* د کارکوونکو د وړاندې ورکړې او پورونو په څېر مسایلو په اړه د رڼو پالیسیو جوړول؛
* د تدارکاتو د داسې سیسټمونو وضع کول چې له شخصي گټو خوندي وي او شونې نه وي چې د هر شخص د گټو لپاره په کې لاسوهنه وشي؛
* د پروژې لپاره د واقع بینانه بودیجې چمتو کول؛ او
* په هغه بودیجه کې د بدلونونو تعقیبول چې د هغو په اړه له تمویلوونکو سره هوکړه شوې وي.

## 7-4. مالي ثبات

کولای شو مالي ثبات **په محلي کچه د عوایدو په تولید کې د یوه بنسټ ظرفیت او له دې څخه ډاډ ترلاسه کول تعریف کړو چې بهرني تمویلوونکي د خپلو پروگرامونو لپاره د مالي بودیجې د اړینو سطحو چمتو کولو ته ادامه ورکوي.** مالي ثبات د خالصو عایداتو له مخې(د لگښتونو له منفي کولو وروسته پاتې عاید)، نغدي ورکړه(liquidity)( د لگښتونو پرېکولو لپاره شته نغدې پیسې) او د پورونو ورکولو وړتیا (د شتمنیو او پورونو ترمنځ اړیکه) اندازه کیږي. همدارنگه مالي ثبات د تمویل د متنوع بنسټ د پراختیا وړتیا ده؛ داسې چې د سازمان اداري جوړښت او په وسیله یې د گټو تولید وکولای شي د بهرنیو مرستو له بندېدو وروسته هم دوام پیدا کړي. مالي ثبات د سالم مالي مدیریت، د سرچینو راغونډولو، عاید زیږولو او یا «ځان تمویلونې» ته اړتیا لري. د مدني ټولنې بنسټونه پر تمویلي بودیجې له تکیې سره څنگ کې باید په اقتصادي او «گټه لرونکو» فعالیتونو کې هم گډون ولري؛ که څه هم له دغو پانگونو څخه ترلاسه شوي ټول عواید باید بېرته د ادارې غیر انتفاعي کارونو خواته سم شي.

* **شخصي عاید زیږونه:** د مدني ټولنې یو بنسټ نوره بودیجه له اقتصادي فعالیتونو، غړیتوب حق او نورو بنسټونو ته د ټرېننگونو ورکولو په بدل کې د لږ فیس اخستو په څېر خدمتونو څخه ترلاسه کړي. هغه عاید چې په دې توگه راټولیږي، نامحدود وي او بنسټ ته وړتیا ورکوي چې داسې ځانگړی فعالیت ولري چې د هغو کارونو ترسره کولو لپاره اړین وي چې ښايي تمویلوونکی یې ملاتړ ونه کړي.

**په غوره ستراتیژیک مالي مدیریت کې لاندې ټکي شامل دي:**

* د مالي پلانونو او عملیاتي بودیجې لرل؛
* د مالي پالیسیو لرل او ترې پیروي کول؛
* د نا اړینو لگښتونو کمول او د عاید زیږولو لپاره د ارگان پر شتمنیو پانگونه (مثال، د دفتر د یوې برخې په کرایه ورکول)؛
* د لگښتونو ورکولو سیستم لرل او له تمویلوونکو سره په دې خبره کول چې نا مستقیمو لگښتونو ته په کافي اندازه پوښښ ورکړل شي.

د افغانستان د نا دولتي موسسو قانون ۲۲ ماده د مدني ټولنې بنسټونو ته اجازه ورکوي چې «...**د ارگان قانوني مخو ته د رسېدو لپاره په اقتصادي فعالیتونو لاس پورې کړي.»** دغه قانون زیاتوي چې له اقتصادي فعالیتونو ترلاسه شوی عاید «... **نه شي کېدای د بنسټ اېښودونکي د شخصي لگښتونو، افسر، غړي، رییس، کارکوونکو یا تمویلوونکو لپاره** وکارول شي. [[41]](#footnote-41) همدارنگه مالي ثبات د مثبت بیلانس شیټ د تولید وړتیا لرلو ته ویل کیږي ترڅو بنسټ وکولای شي په عملیاتي چاپېریال کې نویو غوښتنو او تغییراتو ته په ځواب ویلو کې انعطافمند اوسي. د مالي ثبات مهم ارکان دا دي: **په سټراټیژيک مالي مدیریت کې مناسبې کړنلارې؛ د عاید تنوع؛ شخصي عاید زیږونه او له تمویلوونکو سره د اړیکو مدیریت کې غوره کړنلارې**. [[42]](#footnote-42) مهمه ده مشرتابه پلاوی د مالي ثبات د مهمو ارکانو په تحقق کې مرسته او ملاتړ وکړي.

**له تمویلوونکو سره د اړیکو په مدیریت کې لاندې ټکي شامل دي:**

* له تمویلوونکو سره منظم او دایمي تعامل؛
* د پروژې د فعالیتونو کتلو ته د هغوی وربلل؛
* په خپل وخت د راپورونو او پروپوزلونو استول؛
* د تمویلوونکو د پالیسیو او هوکړه لیکونو رعایتول؛
* د خبرپاڼو، بروشورونو، پلټنې راپورونو او نورو شریکول؛
* د کار په ساحه کې د شرایطو تحلیل د یوې خوندې سرچینې په توگه، عمل کول؛
* د تمویلوونکو په ټولنیزو رسنیو کې گډون؛
* په هغو حالاتو کې د تمیلوونکو په رسمیت پېژندل چې د هغوی په مالي ملاتړ کارونه ترسره کوو او یا کوم اثر خپروی (تل د تمویلوونکي د نښان یا برنډ وهنې لارښوونې وگوری).

**د عاید تنوع:**

* ستاسو له کاره د مالي ملاتړ لپاره د څو تمویلوونکو لرل؛
* د لنډمهاله او اوږدمهاله ښو تمویلوونکو لرل؛
* د خپل کار لپاره د مختلفو ارگاني او خصوصي تمویلوونکو لرل؛
* د اقتصادي فعالیتونو په گډون نورو عاید لرونکو فعالیونو لرل؛
* د مدني ټولنې بنسټ باید کم ترکمه ۳ تمویلوونکي ولري.

## 8-4. بودیجه جوړونه

د مدني ټولنې بنسټ اړتیا لري چې په هر مالي کال کې د خپلو ټولو فعالیتونو لپاره بودیجه جوړه کړي. د بنسټ د مرستو جلبولو سټراټیژۍ واقع بینانه سنجونه باید په کلنۍ بودیجه کې ټاکوونکی فکټور وي. سم لاسي پایلو ته اړتیا او به بودیجه جوړونه کې دقت ته د اړتیا ترمنځ باید توازن شته وي. د بودیجې د کنټرول مهم اړخ دا دی چې د لگښتونو د کنټرول مسؤلیت هغه کس ته ورکړل شي چې د سرچینو او لگښتونو د تخصیص دنده لري. دغه کار مسؤلیتونه روښانه کوي او د پام وړ کس ته د مصرف واک او د مدیریتي حساب ورکونې ښه کېدل په لاس ورکوي. په بودیجه کې انفلاسیون باید په پام کې ونیول شي. د بنسټ لپاره یوه ښه لاره ده چې یوه داسې ځانگړي عملیاتي بودیجه هم چمتو کړي چې په کې اداري او د کارکوونکو د گمارنې لگښتونه شامل وي. په عملیاتي بودیجه کې کسرونه باید د لگښتونو کمولو لپاره د یوه پلان جوړولو، لا ډېرو مرستو جلبولو یا هم دواړو لارو لپاره د یوه پلان جوړولو له لارې کنټرول شي. مشرتابه پلاوی باید په خپلو کلنیو غونډو کې عملیاتي بودیجه له مالي رییس څخه ترلاسه کړي او د راتلونکي کال لپاره د سرچینو په پلان جوړونه کې گټه واخلي.

## 9-4. مالي راپور

د مدني ټولنې مشرتابه پلاوی باید ډاډ ترلاسه کړي چې بنسټ یې په راپور ورکولو کې د «حسابدارۍ له عامو او منل شویو اصولو» (GAAP) پیروي کوي چې «د مالي حسابدارۍ د معیارونو وضع کوونکي پلاوي»( FABS) له خوا تدیون او خپاره شوي دي. دغه اصول «د حسابدارۍ د نړیوالو منل شویو معیارونو«( IAAS) پر بنسټ تشکیلیږي چې وايي:

* ټولې مالي باینې باید د ادارې مالي دریځ تشرېح کړي او باید د چارو د وضعیت په اړه ریښتینی انځور وړاندې کړي؛
* د هرې میاشتې په پای باید د مالي بیانیو په ترتیبولو لاس پورې شي؛
* په دغو بیانیو کې باید معمولا ً د مالي دریځ (بیلانس شیټ)، د عاید او نغد ورکړې جریان بیانونه شامل وي؛ او
* همدارنگه هغه مالي بیانیې چې د بورډ او مدیریت د کارونې لپاره چمتو کیږي، د ارگان په گټه لرونکو هم اړه لري.

هغه نور مالي راپورونه چې بورډ او مدیریت یې باید له شتون څخه ډاډ ترلاسه کړي، هغه ټکی دی چې د مالي روغتیا ټاکلو لپاره چمتو او گټه ترې اخستل کیږي، په دې کې د مالي تحلیل راپورونه، د نغد ورکړې بهیر راپور او د بدلونونو راپور(variance report) شامل دي. دغو راپورونو ته د مالي مدیریت پالیسۍ په لارښودو کې ډېر تفصیل ورکړی شوی کوم چې په جلا توگه جوړ شوی دی.

د نا دولتي موسسو قانون ۲۷ ماده د مدني ټولنې بنسټونه اړباسي چې خپل کلني اسناد خوندي او مالي راپورونه یې اقتصاد وزارت ته وسپاري. پلتنې باید د نړیوالو معیارونو له مخې د اقتصاد او مالیې وزارتونو او تمویلوونکو ته له سپارل شویو راپورنو سره سم وشي.

## 10-4. اصولي راپور ورکونه

د نادولتي موسسو قانون څلورم څپرکی په افغانستان کې د فعالو نادولتي موسسو لپاره د راپور ورکونې اړتیا وضع کوي. دا د مشرتابه پلاوي دنده ده چې د قانوني یا اصولي راپور ورکونې څخه ډاډ ترلاسه کړي. د راپور ورکونې پروسه له قانون سره سم په لاندې ډول ده:

* **سپارل:** د کلنیو فعالیتونو راپور باید د مالي کال له پایته رسېدو وورسته په درېیو میاشتو کې اقتصاد وزارت ته وړاندې شي؛
	+ د نیم کال د فعالیت راپور باید د یوه ټاکلي چوکاټ له مخې چې وخت په وخت اپډېټ کیږي، د اقتصاد وزارت مرکزي او ولایتي دفترونو ته واستول شي. د راپور له سپارلو وروسته باید یو رسید واخستل شي او په دفتر کې خوندي شي. اجرائیه رییس باید تل ملاحظه کړي چې د راپور په فارمټ کې د وزارت له خوا تغییرات نه وي راوستل شوي. د نیم کال راپور کېدای شي د هېواد په یوه رسمي ژبه ولیکل شي. د دې راپور یوه کاپي د اړوند وزارت ته واستل شي.
* **د راپورونو تحلیل او سنجول:** د نا دولتي موسسو له قانون سره سم، اقتصاد وزارت راپور له ترلاسه کولو وروسته د ۹۰ ورځو په لړ کې تحلیلوي او پایلې یې موسسې ته ابلاغوي. همدارنگه وزارت د نړیوالو نا دولتي موسسو د راپور لنډیز یوه کاپي د بهرنیو چارو وزارت ته سپاري.
* **څارنه:** اقتصاد او اړوند وزارتونه د مدني ټولنې بنسټونو پروژې د هرې پروژې د کیفي او کمي اړخونو ترڅنگ د پروژې له ډیزاین او قرارداد سره سم ترڅارنې لاندې نیسي. د مدني ټولنې بنسټ باید د اقتصاد او اړوند وزارتونو له خوا د څارنې کار اسانه کړي.
* **د پروژې پای:** د مدني ټولنې بنسټ دنده لري چې اقتصاد او اړوند وزارتونه د قرارداد له نېټې سره سم په لیکلې بڼه د پروژې له پای ته رسېدو څخه خبر کړي.

## 11-4. د پلټنو مدیریت

پلټنه یا تفتیش په خپلواکه توگه د بنسټ د اسنادو او فعالیتونو ازمویلو ته ویل کیږي. د پلټنې راپور د چارو د وضعیت په اړه د پلټونکي لیدلوری څرگندوي. پلټونکی کولای شي د بنسټ په داخل یا هم بهر کي وي. پلټنه د هرې ادارې لپاره اړینه ده او باید په کال کې یو ځل حتمن ترسره شي. پلټنې له دې امله هم اهمیت لري چې د شفافیت او حساب ورکونې په اړه د ارگان ژمنتوب څرگندوي. همدارنگه پلټنه له نړیوالو معیارونو او همارنگه د ادارې له پالیسیو او کړنلارو څخه د پيروۍ ضمانت کوي. د نا دولتي موسسو قانون ۲۷ ماده د کلنۍ پلټنې ترسره کول جبري گڼي او اړینه بولي چې پلټنه باید له نړیوالو معیارونو سره سمه وشي. د پلټنې د راپورونو کاپي باید اقتصاد او مالیې وزارتونو او تمویلوونکو ته وړاندې شي. مشرتابه پلاوی باید ډاډ ترلاسه کړي چې کلنۍ پلټنې کیږي او د سیسټم د ښه کولو او ارگان د سمون لپاره د پلټنې له سپارښتنو کار اخستل کیږي.

## 12-4. د شتمنیو مدیریت

اجرائیه رییس باید ډاډ ترلاسه کړي چې د مدني ټولنې بنسټ د شتمنیو اپډېټ شوې کتابچه لري. د شتمنیو په ثبتولو کې باید لږترلږه لاندې ټکي شامل وي:

* د شتمنۍ نوم او تشرېح؛
* د تأمینوونکي نوم او د اړتیا په صورت کې د ساتني او پالنې جزئیات؛
* پرله پسې یا د ثبت شمېره؛
* د پېرودلو یا ترلاسه کولو نېټه؛
* د شتمنۍ بیه؛
* د استهلاک کچه؛
* د کلني استهلاک اندازه؛
* خالص کتابي ارزښت(net book value)، او
* د شتمنۍ ویجاړولو پروسه او نېټه.

د شتمنیو سم مدیریت یوه له هغو مسایلو ده چې د مدني ټولنې گڼ بنسټونه ورسره مخامخ کیږي. که چېرې د شتمنیو مدیریت سم ونه شي، ښايي د تمویلوونکو له خوا د بنسټ لپاره جریمه وضع شي یا ممکن بودیجه یې کمه کړي. مهمه دا ده چې په مشرتابه پلاوي کې اړوند کمېټه (مثلا ً مالي کمېټه) د شتمنیو ثبتول لږترلږه په کال کې دوه ځله بیا وگوري. د شتمنیو د ثبتونې کتاب ساتنه هم د شفافیت او حساب ورکونې اصولو ته د بنسټ د ژمنتوب ښکارندويي کوي.

## 13-4. د داخلي کنټرول سیسټمونه

د مدني ټولنې په بنسټ کې باید داسې اغېزناک مکانیزمونه وي چې د حساب ورکونې شونتیا چمتو کړي. مشرتابه پلاوی او مدیریت باید د هغو مسؤلانه کړنو هڅوونکي اوسي چې د ناوړه مدیریت په مجازاتو کې د اصلاحي او مخنیوي کوونکو گامونو پورته کولو امکان ته لاره جوړوي. وضع شوي سیسټمونه باید د نا دولتي موسسو له قانون (۴ ماده) او یا د اتحادیو قانون (۹ ماده) څخه متابعت ته امکان برابر کړي.

په یوه بنسټ کې د کنټرول د پالیسیو او کړنلارو وضع کول له بنسټ سره د شتمنیو له ساتنې، د درغلیو او تېروتنو پېژنددنې او د حسابدارۍ د اسنادو له کره توب او بشپړتوب په برخه کې مرسته کوي. لاندې د کنټرول ځینې داسې سیسټمونه وړاندې کوو چې د مدني ټولنې له بنسټونو تمه کیږي ویې لري:

* **د دندو بېلتون:** د روڼتیا تأمینولو لپاره باید دندې د مختلفو کارکوونکو ترمنځ وېشل شوې وي؛
* **فزیکي کنټرول:** په کې دغه ټکي شامل دي: په دایمي بڼه بانک ته د نغدو پیسیو سپارل او اخستل؛ د سیف قفل ساتل؛ له پاسورډ څخه گټه اخستل او د لاسي پیسیو د ثبت کتاب(petty-cash count)؛ ساحې ته د ډېرو نغدو پیسو له خطره د ځان ژغورنې لپاره د غیر نغدي ورکړې له لارو گټه اخستل. په غیر نغدي لارو کې د بانک یا موبایل له لارې د پیسو لېږد شامل دي.
* **صلاحیت ورکول او تصدیقول:** له دې څخه ډاډ ترلاسه کوي چې د واک او صلاحیت لپاره پولې شته او ټولې مالي معاملې یوازې د هغه کس له خوا تصدیق کیږي چې دغه شان صلاحیت ورکړل شوی وي؛ او
* **څارنه:** ورځنۍ چارې باید تر ټولو ټیټ حد ته د تېروتنو رسولو لپاره ملاحظه او وڅارل شي.

## 14-4. د خطر مدیریت

مشرتابه پلاوی د مدني ټولنې په یوه بنسټ کې د خطرونو د عمومي مدیریت مسؤلیت لري، خو کولای شي د خطرونو مدیریت سیسټم د ډیزاین، پلي کولو او څارلو د اړخونو مسؤلیت مدیریت ته تفویض کړي. د خطر مدیریتي سیسټمونه باید د خطر بالقوه ساحې په گوته کړي، خطرونه د پېښېدو پرمهال وسنجوي او د خطرونو د اټکل او مخنیوي لپاره لارې چارې ولټوي. به دغو خطرونو کې ښايي لاندې ټکي شامل وي: د بشري سرچینو اړوند خطرونه، د عملیاتي چاپېریال او ټکنالوژۍ اړوند خطرونه، امنیت، طبیعي پېښې او له قوانینو د سرغړونې خطرونه. د مدني ټولنې هر بنسټ باید د خبر ورکولو یوه پالیسي ولري چې د لاندې ټکو په گډون په ساتندویه موضوعاتو کې وروستیو بدلونونو ته په کتو تدوین شوې وي: جنسي گټه اخستنه، جنسي ځورونه، له زیانمنو ماشومانو او لویانو څخه گټنه او درغلي. د خطرونو مدیریت باید په دایمي بڼه ترسره شي او د خبر ورکولو سیسټم وخت په وخت چک او وکتل شي.

# پنځم څپرکی: راتلونکي گامونه

## 1-5. سریزه

تمه ده چې په تېرو څپرکیو کې به بریالي شوي یو چې په افغانستان کې د مدني ټولنې بنسټونو د غوره اداره کولو په کړنلارو پورې اړوند ځینې مسایل، ننگونې او فرصتونه بیان کړو. که څه هم دغه لارښود غواړي د مدني ټولنې بنسټونو مشرتابه پلاوي، مدیریت او کارکوونکو ته د خپل بنست د ښه اداره کولو په اړه لارښونې وکړي، خو باید ووایو چې دغه لارښود ښايي د ځینو لوستونکو غوښتنې پوره نه کړي یا هم داسې موضوعات په کې وي چې ځینو لوستونکو غوښتل په اړه یې بحث وشي.

## 2-5. د دې لارښود پلي کول

که کوم بنسټ غواړي چې دغه لارښود اقتباس یا خپل کړي، غوره ده لاندې گامونه اوچت کړي:

* په افغانستان کې د دې لارښود په اړه پوهاوی رسول؛
* د بنسټ د غړیو ترمنځ د دغه لارښود عامولو اسانه کول؛
* د دې لارښود د اغېزو څارنه او ارزونه؛
* د هغو کسانو د نظرونو راټولول چې له دې لارښود یې گټه اخستې وي؛ او
* د هغو پروسو د کتنې لپاره کلنۍ غونډې جوړول چې د مدني ټولنې بنسټ اداره کولو لپاره پلې کیږي.

## 3-5. د مدني ټولنې بنسټونو له خوا د دې لارښود تعدیل او انطباق

د افغانستان د مدني ټولنو هر بنسټ کولای شي دغه لارښود د خپل بنسټ د غوره اداره کولو لپاره د یوه لارښود په توگه تعدیل او له خېلې ادارې سره سمون ورکړي. تمه ده دغه لارښود وکولای شي د مدني ټولنې بنسټونو د اداره کولو له ډول سره مرسته وکړي.

# ضمیمې

## ۱ضمیمه: د مدني ټولنې بنسټ جوړښت

## ۲ضمیمه: د مشرتابه پلاوي د دندو لایحې بېلگه

1-1. مشرتابه پلاوی باید لږترلږه پنځه غړي او ټولټال نه غړي ولري. اجرائیه رییس باید د مشرتابه پلاوي سکرټر یا منشي وي او پوره وخت کار وکړي؛

2-1. که چېرې د مشرتابه پلاوي د غړیو شمېر د مړینې، استعفا، صلاحیت سلبېدو، لټۍ یا کمزوتیا له امله تر پنځو غړیو کم شي، رییس یا د هغه په نه شتون کې د مشرتابه پلاوي کوم بل غړی باید په لیکلې بڼه له موضوع څخه خبر شي تر څو یو بل غړی وټاکي. دغه غړی ښايي هر هغه څوک وي چې په مشرتابه پلاوي کې د کار کولو لپاره ټولې وړتیاوې ولري؛

3-1. د مشرتابه پلاوي غړي د بنسټ له لیدلوري، ماموریت او هدف سره د موافقو غړو له منځه د بنسټ د لارښوونې، د بودیجې او شتمنیو د ساتنې او اداره کونې لپاره ټاکل کیږي؛

4-1. د مشرتابه پلاوي انتصابي غړي د دوو کالو لپاره په خپل مقام کې پاتې کیږي او کېدای شي د نورو دورو لپاره هم بیا ځل انتصاب شی؛

5-1. د مشرتابه پلاوي هر غړی کولای شي هر وخت چې وغواړي، له مشرتابه پلاوي استعفا ورکړي، خو په دې شرط چې دغه کار یې له دې وړاندې په لیکلې بڼه د بورډ مهمو غړیو ته رسولی وي؛

6-1. غړي ځینې وختونه کولای شي له منشور سره سم په خپلواکه توگه یو کس د مشرتابه پلاوي لپاره وټاکي یا یې انتصاب کړي؛

7-1. رییسان کولای شي له درېیو د دوه برخو رایو په لرلو سره هر یو له غړیو د ناوړه چلند او په کار کې د ناغېړۍ له امله عزل او لرې کړي؛

8-1. د مشرتابه پلاوي هر هغه غړی چې تقاعد کیږي، د دوو نورو کالو لپاره د بیا ځل انتصاب په شرایطو پوره گڼل کیږي خو له دې دورې وروسته به د بیا ځل انتصاب حق ونه لري؛

9-1. مشرتابه پلاوی کولای شي هر وخت د دوه ثلث رایو په لرلو سره د یوه غړي انتصابي غړیتوب پای ته ورسوي؛

10-1. د مشرتابه پلاوي تش پستونه په لاندې ډول ډکیږي: هر څوک د رضایت په صورت کې کولای شي په مشرتابه پلاوي کې انتصاب ته ځان ونوموي مگر په دې شرط چې د مشرتابه پلاوي دغه غړي یې په لیکلې بڼه له کاندیدۍ ملاتړ وکړي. مشرتابه پلاوی به پرېکړه وکړي چې د کاندید شویو غړیو له ډلې به څوک دغه تش پست ډک کړي. که چېرې مشرتابه پلاوی د پست له تشېدو تر شپږو میاشتو پرېکړه ونه کړي چې پست د چا په وسیله ډک کړي، نو په دې صورت کې د کاندیدانو له ډلې یو کس د رییس له خوا ټاکل کېدای شي. د رییس پرېکړه به وروستۍ او پرېکنده وي؛

11-1. که چېرې د مشرتابه پلاوي د غړیو شمېر د دوه کلنې خدمتي دورې پوره کېدو له امله له پنځو تنو کم شي، د هر هغه غړي د خدمت دوره د تش پست تر ډکېدو پورې د غځولو (تمدید) وړ ده چې تقاعد یې ښايي پر بنسټ اغېز ولري.

12-1. مشرتابه پلاوی هېڅ پرېکړه نه کوي مگر دا چې د رییس په گډون دوه ثلث غړي حاضر وي او یا یې رایه ورکړې وي. پرېکړې د غوڅ اکثریت رایو له مخې کیږي خو د رایو مساوي توب په صورت کې، رییس د پرېکړې حق لري؛

13-1. رییس او د مشرتابه پلاوي مرستیا به د غړیو له منځه ټاکل کیږي. هېڅوک نه شي کولای له دوو پرله پسې کالو او له یوځل څخه ډېر د ریاست په مقام کې د خدمت دوره پر غاړه ولري.

14-1. د مشرتابه پلاوي غونډه **لږترلږه په کال کې دری ځله** جوړیږي او د غونډو ترمنځ واټن به حداکثر څلور میاشتې وي. له دې سره، د مشرتابه پلاوي هر غړی کولای شي په هر وخت کې په لیکلې بڼه د مشرتابه پلاوي د غونډې جوړېدو غوښتنه وکړي او منشي باید د دغې غوښتنې په ځواب کې د ۱۲ ورځو دننه، غړي غونډې ته وغواړي؛

15-1. د مشرتابه پلاوي هر هغه غړی چې د مشرتابه پلاوي په پرله پسې غونډو کې له موجه دلیل پرته حاضر نه شي، غړیتوب ته یې د پای ټکی اېښودل کیږي؛

16-1. د مشرتابه پلاوي د ټولو غونډو یادښت (مینوټ) باید چمتو شي. منشي باید د مشرتابه پلاوي د ټولو غونډو یادښتونه وساتي. یادښت باید د مشرتابه پلاوي له غونډې تر یوې اوونۍ وروسته د منشي له خوا چمتو شي، د مشرتابه پلاوي د رییس او مرستیال له خوا لاسلیک او ټولو غړیو ته واستول شي. په بله غونډه کې به د مشرتابه پلاوي ټول غړي د یادښت سمون یا نا سمون تایید کړي؛

17-1. مشرتابه پلاوی واک لري چې عمومي کلنۍ غونډه او څومره چې غواړي نورې عادي غونډې جوړې کړي؛

18-1. د مشرتابه پلاوي غونډه لږترلږه د نیمايي غړیو په شتون کې رسمیت مومي. که چېرې د غړیو د نصاب اندازه د غونډې له جوړېدو نیم ساعت وړاندې بشپړه نه شي، غونډه د نصاب تر پوره کېدو پورې بل وخت ته ځنډول کیږي؛ او

19-1. د مشرتابه پلاوي عمومي کلنۍ غونډه د هر کال په سپټمبر کې جوړیږي. د اصلي غونډې په موخو کې د مالي دريځ[[43]](#footnote-43) او مالي بیانیې، اداري چارو او د باندنیو پلټوونکو د گمارنې بررسي شامل دي.

## ۳ ضمیمه: د مشرتابه پلاوي منشور[[44]](#footnote-44)

**1. د منشور موخه**

د مشرتابه پلاوي منشور د دغه پلاوي ترکیب، د غړیو رول او مسؤلیتونه روښانه کوي.

د ................................. ( «مشرتابه پلاوی»)

د مشرتابه پلاوي سکوک هم د ....................... منشور له خوا تنظیمیږي او یوه کاپي یې په (وېب پاڼه) کې اېښودل کیږي.

یو شمېر هغه عملیاتي موضوعات چې په مشرتابه پلاوي پورې اړه لري، لکه په هر کال کې د غونډو شمېر، د لېوالتیاوو اعلانول او د رییسانو ټاکنه د منشور له مخې تنظیمیږي او دلته به بیا ځل تکرار نه شي.

**2. د مشرتابه پلاوي موخه**

مشرتابه پلاوی د متابعت او اجرااتو په اړخونو کې دوه لویې موخې لري:

**متابعت:** له ټولو قانوني غوښتنو څخه پیروي.

**قانوني:**

* د منشور پر پلي کولو څارنه
* د خپلو مسؤلیتونو ترسره کولو ته د رییسانو اړ ایستل
* له قوانینو څخه پیروي
* د بیمې د غوښتنو څارنه
* حساب ورکونه
* د مالي چارو څارنه
* د قواعدو منلو په موخه د پلټنو ترسره کول

**اجراأت:** د بالقوه وړتیاوو په لاسته راوړلو کې له ادارې سره مرسته

**سټراټیژي او پالیسي**

* د لیدلوري یا ماموریت تصویبول او له دې څخه ډاډ ترلاسه کول چې د ادارې په عملیاتو کې په پام کې نیول کیږي.
* د سټراټیژيک پلان او پالیسیو تصویبول او په دایمي بڼه یې څارل

**حساب ورکول**

* د اداري عمومي اجراأت
* د ځای ناستي لپاره د مشرتابه پلاوي او پلاون جوړونې ارزول
* گټه کوونکو ته د پایلو راپور ورکول
* د اجرائیه رییس د فعالیتونو مدیریت

**عامه اړیکې**

* استازیتوب کول او گډون
* د ادارې له اړوند چارو څخه د گټه کوونکو خبرول
* په غښتلې او مثبته بڼه د ارگان انځورول
* د لیدلوري پراخول
* د ارگان د انسجام اسانه کول
* د گټه کوونکو د گټو ساتل
* د مشرتابه پلاوي د پرېکړو په اړه همغږي

**د خطرونو مدیریت**

* د اغېزناکې او اپډېټ شوې مدیریتي سټراټیژۍ او د خطرونو د پروفایل جوړول
* د ناورین په کچه خطرونو څارنه
* مشرتابه پلاوی باید د خپلو نورو کارونو ترڅنگ د ارگان هغو ماموریتونو او موخو ته هم پاملرنه ولري چې په منشور کې ځای پرځای شوي.

**3. رولونه او مسؤلیتونه**

مشرتابه پلاوی د ارگان د عملیاتو او ادارې مخکې وړلو واک له عمومي غونډې ترلاسه کوي او بیا یې اجرائیه رییس ته تفویضوي.

**د مشرتابه پلاوي دندې عبارت دي له:**

په لاندې برخو کې د اجرائیه ټیم سره په ملتیا د اغېزناکې رهبرۍ چمتو کول:

* د ادارې د ارزښتونو، لیدلوري، ماموریت او سټراټیژیو بیانول
* د سټراټیژيکو پلانونو جوړول او د سټراټیژیکو لومړیتوبونو ترتیبول
* د پرانستو ارتباطي کرښو جوړو او ساتنه، بهرنیو گټه لرونکو ته د ارگان د ارزښتونو، لیدلوري، ماموریت او سټراټيژۍ اعلانول
* سټراټیژیکو موخو ته له رسېدو څخه د ډاډمنتوب لپاره د ارگان د جوړښت ساتنه او پراختیا
* د اجراأتو له تصویب شویو شاخصونو سره سم د اجرائیه رییس د کړنو څارنه
* د هغو عمل پلانونو او کلنۍ بودیجې بیاکتنه او تصویبول چې د اجرايي مدیریت د ټیم له خوا وړاندې کیږي.

**د اجرايي مدیریت ټیم**

* په سټراټیژيکو او کاري پلانونو او هم کلنۍ بودیجه کې د اټکل شویو پایلو ترلاسه کولو له پروسې څارنه.
* د داسې کمېټو، پالیسیو او کړنلارو جوړول چې د مشرتابه پلاوي لپاره د اغېزناکو مسؤلیتونو او رول امکانات چمتو کړي.
* د مشرتابه پلاوي کمېټو او د اړتیا په صورت کې د نورو له لارې له دې څخه ډاډ ترلاسه کول چې له داخلي مقرراتو او قواعدو څخه په سمه توگه پيروي کیږي.
* د مشرتابه پلاوي د ځان ارزونې پروگرام پلي کول، د پېښېدونکو مسایلو د هواري په موخه د چارو تعقبول، په ښوونیزو دورو، سیمینارونو او پراختیايي پروگرامونو کې د رییسانو د گډون لپاره زمینه برابرول.
* له دې څخه ډاډ ترلاسه کول چې ټول لوی سیسټمونه او کړنلارې په خپل ځای کې دي، ترڅو ارگان وکولای شي په کارولو سره یې اغېزناک او گټور فعالیت ولري او ټولې قانوني او قراردادي غوښتنې پوره کړي.
* ډاډ ترلاسه کول چې ټول ستر خطرونه د اجرايي مدیریت د ټيم له خوا په پام کې نیول کیږي.
* ډاډ ترلاسه کول چې ارگان مناسب جوړښتونه «ټولیزه اداره» لري او په کې اخلاقي معیارونو، د ټولنیزې او جمعي مسؤلیت منلو فرهنگ ته وده ورکول کیږي.
* مشرتابه پلاوي د خدمتونو په برخه کې د ارگان د فعالیتونو په پلي کولو هېڅ رول نه لري بلکې رول یې د پالیسیو تر وضع کولو او بیاکتنې پورې محدود دی.

**4. غړیتوب او د خدمت دوره**

* منشور د رییسانو ترټولو زیات شمېر.... تنه او تر ټولو کم شمېر.... تنه ټاکلی (ترڅو د غونډو جوړولو او مخکې وړلو لپاره د اړین نصاب حد بشپړ شي).
* په مشرتابه پلاوي کې یوازې غیر اجرايي رییسان شامل دي او اکثریت یې خپلواک وي.
* په دې مانا چې د مشرتابه پلاوي هېڅ یو غړی نه شي کولای د ارگان د معاش لرونکي کدر غړیتوب ولري.
* د ادارې مشران نه شي کولای داسې گټې، کار او اړیکې ولري چې د ارگان د گټو په لاره کې د دوی فعالیت گډوډ کړي.
* د مشرتابه پلاوي غړیتوب باید په کلني راپور کې څرگند شي، لکه دا چې آیا رییس خپلواک که نا خپلواک دی.
* مشرتابه پلاوي باید د ارگان د نیولو پالیسي نه وي غوره کړې بلکې د منشور له مخې، هر رییس د ریاست په مقام کې له ..... کار کولو وروسته بیا ځل د غړیو له خوا ټاکل کیږي.

5. د مشرتابه پلاوي او اجرائيه رییس اړیکې

د اجرائیه رییس رولونه په سختگیرانه توگه جلا شوي دي.

اجرائیه رییس د لاندې چارو پر وړاندې مسؤلیت لري:

* د پالیسۍ لپاره د هغه مسیر ټاکنه چې د ارگان عملیات په کې حرکت کوي
* په اغېزناکه او گټوره توگه د ارگان اداره کول
* مادي موضوعاتو او نورو اړوند ټکو ته په خپل وخت او کره توگه د مشرتابه پلاوي د پاملرنې گرځول
* اجرائیه رییس د مشرتابه پلاوي غړیتوب نه لري.

**6. د مشرتابه پلاوي فرهنگ**

مشرتابه پلاوی په فعاله توگه د «ژمنتوب فرهنگ» لرولو لپاره هڅه کوي، دغه فرهنگ د بېطرفۍ او ننگونې له لارې رسمیږي. لاندې جدول د دې ډول فرهنگ شاخصونه وړاندې کوي:

**اجنډاوې**

* د مشرتابه پلاوي اجنډاوې د وړاندې کولو وخت محدود خو د بحث او خبرو وخت لوړ حد ته رسوي.
* د مشرتابه پلاوي د غړیو ترمنځ د نارسمي تعاملاتو لپاره گڼ فرصتونه شته دي.

**نورمونه**

* د مشرتابه پلاوي غړي ریښتیني او په ورته وخت کې اغېزناک دي
* غړي چمتو دي چې پوښتنې وکړي او رهبریت وننگوي
* غړي په فعاله توگه د نورو غړیو لیدلوري او مرستې لټوي
* غړي پر مهمو مسایلو کافي وخت تېروي

**باورونه**

* «که له چمتوالي سره را نه شم، شرمېدلی به ځم.»
* «که فعال گډون ونه لرم، په خپل مسؤلیت عمل نه شم کولای.»
* «که ارزښتمنده ونډه ولرم او د هر هغه څخه مسؤل اوسم چې سرته یې رسوم، د مشرتابه پلاوي درناوی به خپل کړم.»
* «که خپل کارونه ترسره نه کړای شم او یا ځان ته له وضعیت سره سمون ورنه کړم، باید استعفا ورکړم.»

**ارزښتونه**

* مشرتابه پلاوی د بنسټ په اداره کې له فعال گډون سره، د ټولنې خدمت کوي.
* مشرتابه پلاوی د بېلابېلو گټه لرونکو پر وړاندې مسؤلیت لري.
* د مشرتابه پلاوي غړي شخصا ً د هغه څه په تړاو ځواب ویونکي دي چې په ارگان کې پېښیږي.
* مشرتابه پلاوی په اړوند سکټور کې د ارگان د ځای ساتلو مسؤلیت لري.
* د مشرتابه پلاوي غړي باید یو بل ته درناوی ولري.

**7. راپور ورکول**

* د ټولو غونډو یادښتونه (مینوټ) د چمتو او د ارگان یا غونډې د رییس له خوا لاسلیک شي.
* د مشرتابه پلاوي د ټولو غونډو یادښتونه د رییسانو ته واستول شي او په بله ناسته کې د د مشرتابه پلاوي له خوا تصویب شي.
* د غونډو تصویبونه د لومړی د مسودې په بڼه د تختې پرمخ نصب او وروسته د د تصویبونو په کتابچه کې ثبت شي.

**8. د منشور بیا کتنه**

* مشرتابه پلاوی د هر کال د ارگان منشور وگوري ترڅو ډاډ ترلاسه شی چې د مشرتابه پلاوي له موخو او مسؤلیتونو سره سمون لري.

**9. د منشور خپرول**

* د منشور اصلي اړخونه باید د ارگان په کلني راپور کې بیان شي.

## ۴ ضمیمه: د مشرتابه پلاوي رییس د دندو لایحې بېلگه

**رییس- (د ارگان نوم)**

**معاش:** د رییس د رول لپاره مالي تنخوا نه ټاکل کیږي، که څه هم رییس کولای شي د سفر لگښتونو وغواړي.

**ځای:** [د ارگان ځای)

وخت ته ژمنتوب: په هر کال کې د مشرتابه پلاوي د غونډو [شمېر]. له رییس څخه تمه کیږي چې له اجرائیه رییس سره منظمې غونډې ولري او له بلې خوا له گته لرونکو سره په بېلابېلو محفلونو او ناستو کې د بنسټ استازیتوب وکړي.

**راپور ورکول:** مشرتابه پلاوي ته

**د دندو شرحه:**

**موخه**

د مشرتابه پلاوي رییس له مشرتابه پلاوي او د مدیریت له ټیم څخه د ارگان د ماموریت او لیدلوري به اړه حساب غواړي، د مشرتابه پلاوي د چارو مشري کوي او ډاډ ترلاسه کوي چې هر غړی د بنسټ لپاره خپلې دندې په اغېزناکه بڼه مخکې وړي. همدارنگه نوموړی له اجرائیه رییس ملاتړ کوي او د اړتیا په صورت کې یې فعالیتونه ننگوني او ډاډ ترلاسه کوي چې مشرتابه پلاوی د یوه واحد په توگه عمل کوي او د ارگان د موخو ترلاسه کولو لپاره د مدیریت له ټیم سره نیږدې کار کوي. نوموړی د ارگان د سفیر او ولسي څېرې په بڼه له اجرائیه رییس سره د همکارۍ په ترڅ کې کار کوي.

**بنسټيز مسؤلیتونه:**

**سټراټيژیکه همکاري**

* له دې څخه ډاډ ترلاسه کولو ترڅنگ د ارگان او مشرتابه پلاوي رهبري او لارښونه چې ارگان پر گټه لرونکو تر ټولو ډېر اغېز لري.
* ډاډ ترلاسه کول چې مشرتابه پلاوی د بنسټ لپاره خپلې دندې په اغېزناکه بڼه ترسره کوي.
* ډاډ ترلاسه کول چې مشرتابه پلاوی د ارگان د موخو په اډانه کې عمل کوي او د بنسټ لپاره یو روښانه سټراټیژيک مسیر ټاکي.
* ډاډ ترلاسه کول چې مشرتابه پلاوی د شته دایمي خطرونو او لویو فرصتونو د پېژندلو وړتیا لري او کولای شي له فرصتونو څخه د گټه اخستنې او د خطرونو د مدیریت او کمونې لپاره اړین سیسټمونه شتون لري.
* ډاډ ترلاسه کول چې مشرتابه پلاوی خپلې دندې په ښه توگه ترسره کوي او د مالي حساب غوښتنې سیسټمونو په لرلو سره کولای شي د بنسټ له مالي روغتیا څخه ډاډ ترلاسه کړي.

**د ارگان اداره کول**

* ډاډ ترلاسه کول چې د بنسټ اداري عناصر تر ټولو ممکنه اغېزناکه بڼه عمل کوي.
* د مشرتابه پلاوي پوهې او ظرفیتونو ته وده ورکول.
* د مثبتو بدلونونو هڅول او د اړتیا پرمهال د هغو ستونزو او اختلافونو هوارول چې د مشرتابه پلاوي د غړیو ترمنځ پېښيږي.
* په کلنۍ بڼه د مشرتابه پلاوي د کړنو ارزول.
* ډاډ ترلاسه کول چې مشرتابه پلاوی په منظمه بڼه نوی کیږي او د ارگان د اداره کولو او لارښونې لپاره د مهارتونو، پوهې او تجربو ترمنځ ښه توازن شته او له هم له زیات نفوس څخه استازیتوب کوي.
* د بنسټ له خوا د تصویب شویو پالیسیو په چوکاټ کې کار کول.

**بهرنۍ اړیکې**

* د یوه سفیر په توگه د بنسټ د هیلو او آرمانونو لپاره کار کوي.
* د دولت له مهمو استازو او مخورو څېرو سره د نیږدې اړیکو په جوړولو او ساتلو کار کوي.
* د اړتیا پرمهال د ارگان د ویاند په توگه عمل کوي.
* په بهرنیو ناستو او کنفرانسونو کې د ارگان استازیتوب کوي.
* د بدلونو منځ ته راتگ پروسه اسانه کوي او له باندنیو گټه لرونکو سره هر ډول بالقوه اختلاف هواروي.

**اغېزمنتوب او گټور توب**

* د مشرتابه پلاوي د غونډو اغېزناکه او گټوره مشري کوي او د پرېکړه کولو په پروسه کې بېطرفه اوسي.
* ډاډ ترلاسه کوي چې د مشرتابه پلاوي غړي پوره گډون لري او پرېکړې د بنسټ د لوړو او اوږدمهاله گټو په رڼا کې کیږي او هم مشرتابه پلاوی د ارگان ټولیز مالکیت په لاس کې لري.
* د مشرتابه پلاوي له غړیو او د دغه پلاوي د غړیو ترمنځ د رغنده اړیکو په جوړونه او ساتنه کار کوي.
* د مشرتابه پلاوي پالیسۍ جوړونې ته د جهت ورکولو لپاره له اجرائيه رییس سره نیږدې کار کوي او ډاډ ترلاسه کوي چې غونډې په سمه بڼه پلان کیږي، هدف لري او د مشرتابه پلاوي مسؤلیتونو ته انعکاس ورکوي.
* په غونډو کې د شویو پرېکړو پر پلي کولو څارنه کوي.

**له اجرائیه رییس او د مدیریت له پراخ ټیم سره اړیکه**

* له اجرائیه رییس سره د ټینگو، اغېزناکو او رغنده اړیکو جوړول او ډاډ ترلاسه کول چې نوموړی د بنسټ سټراټیژیکو موخو ته د رسېدو په تړاو ځواب ویوونکی دی.
* له اجرائيه رییس څخه ملاتړ او د هغو پولو په پام کې نیول چې د اجرائیه رییس او مدیریتي ټیم د رول ترمنځ دي.
* له اجرائیه رییس سره د دایمي اړیکو ټینگول، د داسې پرانستو او ملاتړ اړیکو جوړونه او ساتنه چې د بنسټ هر غړی وکولای شي د شته اندېښنو، ستونزو او ننگونو په اړه آزادانه خبرې وکړي.
* د ارگان پر روانو چارو د څارنې لپاره له اجرائیه رییس سره د اړیکو ټینگول او د اړتیا پرمهال یې ملاتړ کول.
* د مشرتابه پلاوي له نورو غړیو سره په مشوره د اجرائیه رییس د کلنیو کړنو او ورکړل شوي معاش ارزونه.
* ډاډ ترلاسه کول چې اجرائیه رییس د مسلکي ودې لپاره له اړینو فرصتونو برخمن دی او له خارجي ملاتړ څخه هم برخمنیږي.

**اضافي معلومات**

د رییس مرستیال د دغه په نه شتون کې د هغه په ځای کار کوي او دندې یې د هغه په غوښتنه مخکې وړي.

پورته لیکلړ جامع نه دي او ټول ټکي تر پوښښ لاندې نه نیسي. له رییس څخه تمه کیږي چې د اړتیا په صورت کې نورې ورته دندې هم ترسره کړي.

**شخصي ځانگړنې**

له هغو ځانگړنو سربېره چې په مشرتابه پلاوي کې د غړیتوب لپاره اړینې دي، رییس باید لاندې غوښتنې هم پوره کړي:

**فردي ځانگړنې:**

* د ارگان، د هغه د سټراټیژیکو موخو او آرمانونو په اړه له ځانه ټینگ عزم او ژمنتوب وښيي.
* باید داسې جدي او ریښتینی چلند وکړي چې د یوه ملي ارگان د رهبرۍ لپاره ورته اړتیا وي.
* د قوي فردي اړیکو څرگندول، د اړیکو ټینگولو وړتیا لرل او د ارگان د سفیر په رول کې څرگندېدل.
* د شخصي توان او ډیپلوماسۍ وړتیا څرگندول او په اغېزناکه بڼه د پاملرنې جذبول او غوږ نیول
* د شبکه جوړونې د داسې استعدادونو لرل چې د بنسټ لپاره ترې گټه واخستلای شي.
* د همکارانه ټیمي چاپېریال د جوړولو او پراخولو وړتیا لرل.
* په غوره توگه د دندو ترسره کولو وړتیا لرل چې له کاري وخت د باندې په کې سفر کول او له بنسټ د باندې ناستو او کنفرانسونو کې ونډه اخستل هم شامل دي.

**تجربه:**

* د یوه ارگان د سټراټیژیکې رهبرۍ په کچه د کاري تجربې لرل.
* د ځلانده او روښانه کاري مخینې لرل.
* د یوه بنسټ د اداره کولو او مشرتابه پلاوي کې د کار کولو تجربه لرل.
* د بنسټ د استازیتوب تجربه، وینا کول او د گټه لرونکو د مدیریت وړتیا لرل.
* د غونډو او کنفرانسونو د ریاست د کافي تجربې لرل.

**پوهه او مهارتونه:**

* د مدني ټولنې او اړوند مسایلو په اړه د پراخې پوهې او معلوماتو لرل.
* د رهبري کولو، کارکوونکو او رضاکارانو ته انگیزه ورکولو او خلکو راټولولو مهارت لرل.
* د مالي مدیریت په برخه کې د تخصص او له مالي مسایلو سره پراخه پېژندگلوي لرل.
* د بنسټ د ادارې اړوند موضوعاتو په اړه د پوهاوي لرل.

**د خدمت دوره**

د بنسټ رییس (او د مشرتابه پلاوي غړي) به د دوو کالو لپاره خدمت کوي ترڅو د یوې بلې دورې ټاکل کېدو لپاره وړتیا ولري.

**رییس د مشرتابه پلاوي د اصلي غونډو له مشري کولو سربېره، حق لري چې د هغو دری گونو فرعي کمېټو په غونډو کې هم برخه واخلي چې په ربعواره بڼه جوړیږي.**

## ۵ ضمیمه: د کمېټې د دندو لایحې بېلگه[[45]](#footnote-45)

| د کمېټې د دندو لایحې جوړښت |
| --- |
| رول یا موخه | د کمېټې موخه یا رول باید په عمومي بڼه تشرېح شي. رول باید د کمېټې له کار سره سمون ولري. |
| *مثال* | د بنسټ اداره کوونکې کمېټې رول داسې بیانولای شو: «د بنسټ د جوړښت او پروسو په اړه مشرتابه پلاوي ته مشوره ورکول؛ د مشرتابه پلاوي د اغېزمنتوب ارزول؛ د مشرتابه پلاوي د غړیو گمارنه، ټرېننگ او د کړنو ارزونه.» |
| دندې او مسؤلیتونه | د کمېتې د هغو کارونو او فعالیتونو فهرست چې باید د کمېټې د کاري پروسې له تشرېح پرته وړاندې شي. |
| *مثال* | د بنسټ اداره کوونکې کمېټې په مسؤلیتونو کې لاندې ټکي راتلای شي:* د داخلي مقرراتو بیاکتنه او د اړتیا په صورت کې د تعدیلاتو وړاندیز؛
* د مشرتابه پلاوي ټاکنې لپاره د کاندیدانو د مرکې او سپارښتنو د پروسې پلي کول؛ او
* د مشرتابه پلاوي د جوړښتونو او پروسو د اغېزمنتوب ارزونه او د اړتیا په صورت کې یې د تعدیلولو وړاندیز.
 |
| غړیتوب او رایه ورکول | د انتصابي غړیو او هغو غړیو د شمېر ټاکنه چې د مقام له لارې په کمېټه کې شامليږي او یا دا چې آیا هغوی د رایه ورکولو حق لري که نه.  |
| *مثال* | د رایه ورکولو حق لرونکو غړیو کې لاندې کسان راځي: * د مشرتابه پلاوي رییس؛
* لږترلږه هغه څلور رییسان چې د مشرتابه پلاوي له خوا گمارل شوي وي؛
* اجرائیه رییس د مقام له خوا د ټاکل شوي غړي په توگه؛

د رایې حق نه لرونکی غړی:* مرستیال
 |
| رییس | تشرېح کړی چې رییس باید کوم کس وي. |
| *مثال* | رییس په کمېټه کې د رایې حق نه لرولو هغه غړی دی چې د مشرتابه پلاوي له خوا ټاکل شوی وي.  |
| د غونډو شمېر او د غړیو د بلنې څرنگوالی | په گوته کړی چې په یوه کال کې باید څو غونډې وشي او کوم کس کولای شي د غونډې جوړولو غوښتنه وکړي.  |
| *مثال* | لږترلږه په پنځه لسو ورځو کې(ربعوار) د کمېټې د رییس په غوښتنه |
| د غونډې د رسمیت موندلو لپاره د نصاب اندازه | که چېرې کمېټې له مشرتابه پلاوي د باندې هم غړي ولري، د نصاب حد باید د مشرتابه پلاوي د غړیو شمېر ته په کتو وټاکل شي.  |
| *مثال* | د کمېټې اکثریت غړي، خو په دې شرط چې په غونډه کې حاضر اکثریت کسان د مشرتابه پلاوي غړیتوب ولري؛ یاد کمېټې د هغو غړیو اکثریت چې د رایې حق لري.  |
| سرچینې | تشرېح کړی چې آیا کېدای شي د مشرتابه پلاوي غړی د سرچینې او ملاتړ شخص په توگه په کمېټه کې شامل شي.  |
| راپور ورکول | په گوته کړی چې کمېټه څه ډول راپور ورکوي. کمېټه له دود سره سم مشرتابه پلاوي ته راپور ورکوي خو ښايی یوه فرعي کمېټه اصلي کمېټې ته راپور ورکړي.  |
| *مثال* | مشرتابه پلاوي ته |
| د وروستۍ بیاکتنې نېټه |  |

## ۶ ضمیمه: د مشرتابه پلاوي د ارزونې فورمه

له یوې شمېرې څخه په کړۍ تاوولو، له لاندې بیانیو سره د خپلې موافقې کچه څرگنده کړی:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | له غړیو سره اړیکه | بشپړ موافقبشپړ مخالف |
| 1 | زموږ مشرتابه پلاوی د یوه گروپ په بڼه په فعاله توگه هڅه کوي ترڅو د بنسټ د غړیو په نظرونو پوه شي.  |  1 2 3 4 5 6  |
| 2 | د مشرتابه پلاوي غړي د بنسټ گټو ته پر خپلو او د گټه لرونکو پر گټو لومړیتوب ورکوي. |  1 2 3 4 5 6  |
| 3 | مشرتابه پلاوی د خپلو کړنو په اړه د بنسټ گټه لرونکو ته حساب ورکوي.  |  1 2 3 4 5 6  |
| 4 | مشرتابه پلاوی له خپلو غړیو سره په شفافه بڼه او مناسب وخت کې اړیکه نیسي. |  1 2 3 4 5 6  |
|  |  |  |
|  |  | بشپړ موافقبشپړ مخالف |
| 5 | د مشرتابه پلاوي غړي یو داسې گډ لیدلوری لري چې د بنسټ د حال او راتلونکې لپاره غوره څیزونو ته په کتو، تعریف شوی دی.  |  1 2 3 4 5 6 |
| 6 | مشرتابه پلاوی سټراټیژیک فکر او عمل کوي.  |  1 2 3 4 5 6 |
| 7 | د مشرتابه پلاوي د غونډو منځپانگه د یوه بنسټ اداره کوونکي پلاوي لپاره مناسبه ده.  |  1 2 3 4 5 6 |
|  |  |  |
|  | د مشرتابه پلاوي جوړښت او پروسې | بشپړ موافقبشپړ مخالف |
| 8 | د مشرتابه پلاوي نویو غړیو ته کافي تشرېحات ورکول کیږي ترڅو له پيل څخه وکولای شي په خبرو اترو کې ونډه واخلي.  |  1 2 3 4 5 6 |
| 9 | کمېټې مناسبې اندازې، لایق غړي او روښانه مسؤلیتونه لري. |  1 2 3 4 5 6 |
| 10 | د کمېټې راپورونه په خپل وخت، جامع، کره، لنډ او ارزښت لرونکي دي. |  1 2 3 4 5 6 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 11 | په مشرتابه پلاوي کې د باور او اعتماد فضا واکمنه ده. |  1 2 3 4 5 6 |
| 12 | غړي د مشرتابه پلاوي له پرېکړو هرځای او حتا هغه وخت هم ملاتړ کوي چې له دغو پرېکړو سره مخالف وي.  |  1 2 3 4 5 6 |
| 13 | د مشرتابه پلاوي شخصي نظرونو ته د خپلو همکارانو له خوا درناوی کیږي.  |  1 2 3 4 5 6 |
| 14 | د مشرتابه پلاوي لپاره د کاندید معرفي کوونکې کمېټې ته په دې اړه لارښونه کیږي چې کاندید باید کومې ځانگړتیاوې ولري.  |  1 2 3 4 5 6 |
| 15 | د مشرتابه پلاوي غړي د مشرتابه پلاوي له ناستو څخه بهر د معلوماتو د محرمیت اصل په پام کې نیسي.  |  1 2 3 4 5 6 |
| 16 | د مشرتابه پلاوي ناستې د موضوعاتو په اړه د هر اړخیزو خبرو اترو لپاره کافي وخت لري.  |  1 2 3 4 5 6 |
| 17 | د مشرتابه پلاوي ناستې په عمومي توگه اغېزناکې دي. |  1 2 3 4 5 6 |
| 18 | مشرتابه پلاوی د یوه بنسټ د اداره کولو د اصولو او لارو چارور په اړه کافي روزنه ترلاسه کوي.  |  1 2 3 4 5 6 |
| 19 | د مشرتابه پلاوي هر غړی د خپلو کړنو په اړه حساب ورکوي.  |  1 2 3 4 5 6 |
|  | له اجرائیه رییس سره د مشرتابه پلاوي اړیکه | بشپړ موافقبشپړ مخالف |
| 20 | مشرتابه پلاوی له خپل رول سره سم د یوه پالیسي جوړونکي په توگه عمل کوي نه د فعالیتونو پلي کوونکي.  |  1 2 3 4 5 6 |
| 21 | مشرتابه پلاوی له اجرائیه رییس غوښتنه کوي چې د خپلو موخو په تړاو ځواب او حساب ورکوونکي اوسي.  |  1 2 3 4 5 6 |
| 22 | د مشرتابه پلاوي ټول غړي د اجرائيه رییس د کړنو ارزونې له پروسې سره بلد دي. |  1 2 3 4 5 6 |
| 23 | هغه پروسه مناسبه او عادلانه ده چې مشرتابه پلاوی یې د اجرائيه رییس د ارزونې لپاره کاروي.  |  1 2 3 4 5 6 |
| 24 | د مشرتابه پلاوي ټول غړي کافي وخت لري چې د اجرائیه ریاست د موخو په اړه خپل نظرونه بیان کړي.  |  1 2 3 4 5 6 |
| 25 | د اجرائیه رییس د ارزونې لپاره ټاکل شوې موخې هغه څه ته انعکاس ورکوي چې په پای کې د نوموړي له رول سره سمون خوري.  |  1 2 3 4 5 6 |
|  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 26 | مشرتابه پلاوی په خپل وخت د اجرائيه رییس پر فعالیتونو د څارنې لپاره کافي معلومات ترلاسه کوي.  |  1 2 3 4 5 6 |
|  | عمومي ارزونه | بشپړ موافقبشپړ مخالف |
| 27 | مشرتابه پلاوی له عمومي اغېزمنتوب او گټور توب څخه برخمن دی.  |  1 2 3 4 5 6 |

# اخځلیکونه

AICS, 2018: Analysis on CSO’s capacity building strengths and areas of improvement based on CSOs’ certification assessment findings

Amagoh, F. and Kabdiyeva, A. 2012. Management issues for improving NGO sustainability in Kazakhstan. *World Journal of Social Sciences*, **2**(30), May 2012, 31-40.

Afghanistan Law on Non-Governmental Organizations, Act 1384, [2005]

Dambach, Davis, & Gale, 2009. Structures and Practices of Non-profit boards. Second Edition.

One World Trust: Effective Accountability? The drivers, benefits and mechanisms of self-regulation, 2012. Available at: <http://www.oneworldtrust.org/component/content/article/93-showcase/361-effectiveaccountability>

Turner, 6. 2016. The functions and impact of civil society. [Online, available] [https://medium.com/@gabbyturner/the-function-and-impact-of-civil-societies-and-civil-society-organizations-4dc481c8496](https://medium.com/%40gabbyturner/the-function-and-impact-of-civil-societies-and-civil-society-organizations-4dc481c8496)

https://www.ungpreporting.org/glossary/civil-society-organizations-csos/

<https://community.mega.com/t5/Blog-EN-Business-IT/Integrated-Corporate-Governance-Reflections-from-Corporate/ba-p/9005>

Wyatt, 2002, <https://www.globalpolicy.org/component/content/article/176/31378.html>

https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics

Saungweme, M. 2014. Factors influencing financial sustainability of local non-governmental organizations: the case of Zimbabwe. Master of Philosophy in Development Finance. Cape Town: University of Stellenbosch. [Online] Available: <http://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/97293>

<http://www.icnl.org/research/monitor/afghanistan.html>

<http://www.strengtheningnonprofits.org/resources/e-learning/online/partnerships/default.aspx?chp=3>

1. AICS, 2018: Analysis on CSO’s capacity building strengths and areas of improvement based on CSOs’ certification assessment findings. [↑](#footnote-ref-1)
2. internalize [↑](#footnote-ref-2)
3. Amagoh & Kabdiyeva, 2012; Okorley, Deh & Owusu, 2012: 43 [↑](#footnote-ref-3)
4. Willett, 2002 [↑](#footnote-ref-4)
5. Law on Non-Governmental Organizations, Act 1384, [2005] [↑](#footnote-ref-5)
6. beneficiaries [↑](#footnote-ref-6)
7. Hulme, 2001: 130 [↑](#footnote-ref-7)
8. Ehsan, 2013: 4 [↑](#footnote-ref-8)
9. Ibid [↑](#footnote-ref-9)
10. Ibid [↑](#footnote-ref-10)
11. Afghan Institute for Civil Society, 2018:10 [↑](#footnote-ref-11)
12. <http://www.library.up.ac.za/law/docs/king111report.pdf> [↑](#footnote-ref-12)
13. <https://www.icaew.com/technical/corporate-governance/codes-and-reports/cadbury-report> [↑](#footnote-ref-13)
14. [https://medium.com/@gabbyturner/the-function-and-impact-of-civil-societies-and-civil-society-organizations-4dc481c8496](https://medium.com/%40gabbyturner/the-function-and-impact-of-civil-societies-and-civil-society-organizations-4dc481c8496) [↑](#footnote-ref-14)
15. <https://www.ungpreporting.org/glossary/civil-society-organizations-csos/> [↑](#footnote-ref-15)
16. <http://www.icnl.org/research/library/files/Afghanistan/assoclaw.pdf> [↑](#footnote-ref-16)
17. Law on Non-Governmental Organizations [↑](#footnote-ref-17)
18. <https://community.mega.com/t5/Blog-EN-Business-IT/Integrated-Corporate-Governance-Reflections-from-Corporate/ba-p/9005> [↑](#footnote-ref-18)
19. Wyatt, 2002, <https://www.globalpolicy.org/component/content/article/176/31378.html> [↑](#footnote-ref-19)
20. Dambach, Davis, & Gale, 2009. Structures and Practices of Non-profit boards. Second Edition. [↑](#footnote-ref-20)
21. One World Trust: Effective Accountability? The drivers, benefits and mechanisms of self-regulation, 2012. Available at: <http://www.oneworldtrust.org/component/content/article/93-showcase/361-effectiveaccountability> [↑](#footnote-ref-21)
22. <http://www.icnl.org/research/library/files/Afghanistan/assoclaw.pdf> [↑](#footnote-ref-22)
23. <http://www.icnl.org/research/monitor/afghanistan.html> [↑](#footnote-ref-23)
24. Ibid [↑](#footnote-ref-24)
25. Ibid [↑](#footnote-ref-25)
26. Ibid [↑](#footnote-ref-26)
27. <http://www.muscatcollege.edu.om/vision-and-mission/> [↑](#footnote-ref-27)
28. <https://www.oxfam.org.au/what-we-do/about-us/our-vision-values-and-goals/> [↑](#footnote-ref-28)
29. <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics> [↑](#footnote-ref-29)
30. <https://ttngonews.com/trinidad-tobago-ngo-networking-collaborative-opportunities/> [↑](#footnote-ref-30)
31. Saungweme, 2014: <http://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/97293> [↑](#footnote-ref-31)
32. <http://www.strengtheningnonprofits.org/resources/e-learning/online/partnerships/default.aspx?chp=3> [↑](#footnote-ref-32)
33. The board of directors [↑](#footnote-ref-33)
34. <http://www.acbar.org/page/9.jsp?title=ACBAR-Steering-Commitee> [↑](#footnote-ref-34)
35. <http://www.tact.org.af/> [↑](#footnote-ref-35)
36. Article 24 (2) Law on Non-Governmental Organizations [↑](#footnote-ref-36)
37. <https://www.rhrinternational.com/thought-leadership/blog/how-conduct-proper-board-evaluation> [↑](#footnote-ref-37)
38. administration [↑](#footnote-ref-38)
39. <http://www.ngopulse.org/article/ten-steps-successful-fundraising-and-mobilisation-resources> [↑](#footnote-ref-39)
40. <https://www.thebalancesmb.com/how-to-develop-a-grant-proposal-writing-process-2501979> [↑](#footnote-ref-40)
41. د نا دولتي موسسو قانون 22 (1) او (3) ماده. [↑](#footnote-ref-41)
42. Saungweme, 2014 <http://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/97293> [↑](#footnote-ref-42)
43. balance sheet [↑](#footnote-ref-43)
44. . سرچینه: [www.consciousgovernance.com](http://www.consciousgovernance.com) [↑](#footnote-ref-44)
45. http://cooptools.ca/committee\_terms\_reference\_template/ [↑](#footnote-ref-45)