

**د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ(AICS)**

**څارنه او ارزونه**

د پالیسیو او کړنلارو لارښود

لیکوال: مکسول سانگ ویم

(Maxwell Saungweme)

اپرېل 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**

[سریزه 5](#_Toc14600652)

[د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ په اړه 5](#_Toc14600653)

[دغه لارښود ته څه اړتیا ده؟ 6](#_Toc14600654)

[لومړی څپرکی: د څارنې او ارزونې مفهومونه 8](#_Toc14600655)

[**2-1. ارزونه** 10](#_Toc14600656)

[دویم څپرکی: د څارنې او ارزونې دایره، رولونه او مسؤلیتونه 13](#_Toc14600657)

[**1-2. سریزه** 13](#_Toc14600658)

[درېیم څپرکی: د څارنې، ارزونې او زده کړې لپاره د پروژې ډیزاینول 15](#_Toc14600659)

[**1-3. سریزه** 15](#_Toc14600660)

[**2-3. د ډيزاین فعالیتونه او همغږي** 15](#_Toc14600661)

[3-3. **د پروژې په ډیزاینولو کې د دغې پالیسۍ تعقیبولو مسؤلیت** 16](#_Toc14600662)

[**4-3. هغه مهمې پوښتنې چې د پروژې ډیزاینولو پرمهال باید وشي** 16](#_Toc14600663)

[څلورم څپرکی: د پروژې پیلول، څارنه او ارزونه 17](#_Toc14600664)

[**1-4. سریزه** 17](#_Toc14600665)

[**2-4. د پروژې پيل او د څارنې او ارزونې کارونه** 17](#_Toc14600666)

[**3-4. د پروژې پیلولو پرمهال د دغې پالیسۍ د تعقیب مسؤلیتونه** 17](#_Toc14600667)

[**4-4. د پروژې پیلولو په ناسته کې یادولو لپاره د څارنې او ارزونې اړوند مهمې پوښتنې** 17](#_Toc14600668)

[پنځم څپرکی: د څارنې او ارزونې پلانونه جوړول 18](#_Toc14600669)

[**1-5. سریزه** 18](#_Toc14600670)

[**2-5. ولې باید د څارنې او ارزونې پلان ولرو؟** 18](#_Toc14600671)

[**3-5. د څارنې او ارزونې پلان باید څه وخت او د چا له خوا چمتو شي؟** 18](#_Toc14600672)

[**4-5. د څارنې او ارزونې پلان چمتو کولو پړاوونه** 19](#_Toc14600673)

[**1-4-5. د پروژې د عمومي هدف، عیني اهدافو او پایلو په گوته کول** 19](#_Toc14600675)

[**2-4-5. د پرمختگ لپاره د شاخصونو تعریفول** 19](#_Toc14600676)

[**3-4-5. د معلوماتو راټولونې لارو او مهالنیو چوکاټونو تعریف** 20](#_Toc14600677)

[**4-4-5. د پرمختگ د شاخصونو تعریف** 20](#_Toc14600678)

[**5-4-5. د معلوماتو د تحلیل او راپور ورکونې د کوندې(**template**) چمتو کول** 20](#_Toc14600679)

[**6-4-5. د تمویلوونکي لپاره د راپور ورکونې پلان چمتو کول او خپرول** 20](#_Toc14600680)

[**5-5. د څارنې او ارزونې په پلان کې باید کوم څیزونه شامل شي؟** 21](#_Toc14600681)

[**6-5. شاخصونه او د هغو ډولونه** 21](#_Toc14600682)

[**7-5. د څارنې او ارزونې د پلان لپاره مسئولیت** 23](#_Toc14600683)

[**8-5. د څارنې او ارزونې پلان د مسودې چمتو کولو پرمهال اساسي پوښتنې** 24](#_Toc14600684)

[شپږم څپرکی: د څارنې او ارزونې د وسایلو او ډېټابېس چمتو کول 24](#_Toc14600685)

[**1-6. سریزه** 24](#_Toc14600686)

[**2-6. کوم کارونه باید ترسره شي؟** 24](#_Toc14600687)

[**3-6. د وسایلو چمتو کولو او کارولو مسئولیت** 24](#_Toc14600688)

[**4-6. د څارنې وسایلو چمتو کولو او کارولو پرمهال اساسي پوښتنې** 25](#_Toc14600689)

[اووم څپرکی: د پرېکړو کولو لپاره د څارنې او ارزونې د پایلو کارونه 26](#_Toc14600690)

[**1-7. سریزه** 26](#_Toc14600691)

[**2-7. باید کوم کارونه ترسره شي؟** 26](#_Toc14600692)

[**3-7. له وسایلو او موندنو څخه د گټه اخستنې مسؤلیت** 26](#_Toc14600693)

[**4-7. د څارنې پر بنسټ پرېکړه کولو پرمهال اساسي پوښتنې** 26](#_Toc14600694)

[اتم څپرکی: څېړنې، اساسي کرښې او ارزونې 27](#_Toc14600695)

[**1-8. مقدمه** 27](#_Toc14600696)

[**2-8. د مطالعاتو چمتو کولو پروسه** 27](#_Toc14600697)

[**3-8. د مطالعاتو چمتو کولو مسئولیت** 27](#_Toc14600698)

[**4-8. د مطالعاتو چمتو کولو پرمهال اساسي پوښتنې** 27](#_Toc14600699)

[نهم څپرکی: د زده کړې او انعکاس کړنلارې او کارونه 28](#_Toc14600700)

[**1-9. سریزه** 28](#_Toc14600701)

[**2-9. اوونیزې او میاشتنۍ غونډې** 28](#_Toc14600702)

[**3-9. د پروژې د زده کړې او انعکاس غونډې** 28](#_Toc14600703)

[**4-9. د پروژې د زده کړې او انعکاس په غونډو کې څه شی شامل دي** 28](#_Toc14600704)

[**5-9. د پروژې د زده کړې او انعکاس مسئولیت** 29](#_Toc14600705)

[**6-9. د انعکاس او زده کړې لپاره اساسي پوښتنې** 29](#_Toc14600706)

[ضمیمې 30](#_Toc14600707)

[**۱ ضمیمه: د اصلي چوکاټ بېلگه** 30](#_Toc14600708)

[**۲ضمیمه: د څارنې او ارزونې د پلان بېلگه** 31](#_Toc14600709)

# **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 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؛ او د مدني ټولنې د اداري پالیسۍ لارښود.**

## دغه لارښود ته څه اړتیا ده؟

په دې وروستیو کې د تصدیق لیکونو ورکولو په پروگرام کې د مدني ټولنې بنسټ د پیاوړتیا ټکو تحلیل ترسره شو. له پایلو څرگنده شوه چې که څه هم په دې پروگرام کې د مدني ټولنو شاملو بنسټونو د څارنې او ارزونې سیسټم او اړوند پالیسۍ درلودلې، مگر یو شمېر یې د څارنې او ارزونې پالیسیو په چمتو کولو او نهادینه کولو کې له ستونزو سره مخ وو. له همدې امله، دغه لارښود پورته مسایلو ته په کتو او له دې موضوع څخه د پوهېدو په ترڅ کې تدوین شوی چې د مدني ټولنې بنسټونه د زده کړو او تعامل او ټیم لارښونې په برخو کې یوه چوکاټ او پالیسۍ ته اړتیا لري ترڅو وکولای شي د خپلو پروگرامونو د اغېزناک دوام، د څارنې او ارزونې د کړنلارو پلي کولو او زده کړې لپاره نوي اهداف وضع کړي.

**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.

**د پالبسۍ د دغه لارښود موخې**

دغه لارښود د څارنې او ارزونې په اړه د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) لپاره د پایلو پربنسټ یوه عمومي پالیسي ده. دغه سند د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) لپاره د څارنې او ارزونې سیسټم یو معیاري چوکاټ دی او د څارنې او ارزونې اړوند هغه عمومي اصول، لارښونې او پروتوکولونه بیانوي چې (د مدني ټولنې بنسټ نوم) یې پلي کولو ته ژمن دی. له دې لارښود سربېره (د مدني ټولنې بنسټ نوم) له یو شمېر نورو لارښود پالیسیو څخه هم پیروي کوي. د څارنې ارزونې دغه پالیسي او نورې لارښونې د اقتصادي همکاریو سازمان د پراختیايي مرستو کمېټې(OECD-DAC[[3]](#footnote-3)) د تعریفونو، نورمونو، مثبتو کړنو او معیارونو تابع دي.

د پالیسۍ دغه لارښود په لاندې نهو څپرکیو کې چمتو شوی:

* د څارنې او ارزونې مفهومونه
* د څارنې او ارزونې لپاره دندې او مسؤلیتونه
* د څارنې، ارزونې او زده کړې لپاره د پروژې ډیزاین
* د څارنې او ارزونې پروژې پلي کول
* د څارنې او ارزونې پلان چمتو کول
* د څارنې او ارزونې د وسایلو او ډېټابېس چمتو کول
* د پرېکړکو لپاره د څارنې او ارزونې د پایلو کارونه
* څېړنې، لومړني معیارونه او ارزونې
* د زده کړې او انعکاس پروسې او کړنلارې

# **لومړی څپرکی: د څارنې او ارزونې مفهومونه**

**1-1. څارنه**

**څارنه** د پروژې د پرمختگ لپاره د معلوماتو راټولونې، تحلیل او کارونې، موخو ته د رسېدو او د پرېکړو د مدیریتي لارښونې سیسټماټیکه پروسه ده[[4]](#footnote-4). څارنه د پروژې د فعالیتونو پېښېدو پر وخت او ځای او یو شمېر نورو ټکو تمرکز لري لکه دا چې فعالیتونه څوک ترسره کوي، د گټه لرونکو/ گډونوالو شمېر څومره دی او کومو بنسټونو او ادارو ته لاسرسی شته. څارنه د پروژې د ډیزاین، پلي کولو او عملي کېدو پرمهال ترسره کیږي.

د اقتصادي همکاریو ارگان (OECD) د څارنې تعریف داسې کوي: د پام وړ پایلو پر بنسټ د پروژې د پرمختگ څرنگوالي سنجولو لپاره د معلوماتو راټولونې او تحلیل جاري پروسې ته څارنه وايي. څارنه په خپل ذات کې **د کار اندازه کولو** مانا لري[[5]](#footnote-5). اکثریت نا دولتي ادارې له یوه منطقي چوکاټ یا پایلو څخه په موخو او مداخلاتو کې د ښه والي اټکل د پرمختگونو څارلو لپاره د یوې مدیریتي وسیلې په توگه گټه اخلي:

* د پایلو روښانه بیان،
* د پیل ټکی یا د کار په پیل کې د وضعیت لومړنی معیار او تفصیلي شرحه،
* هغه موخې چې پر بنسټ یې د پایلو ترلاسه کولو لپاره پرمختگ اندازه کیږي، او
* د پرمختگ اندازه کولو لپاره شاخصونه (کمي او کیفي).

په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې څارنه د لاندې اصلي موخو لپاره ترسره کیږي:

* د شته فعالیتونو د همغږۍ او د راتلونکو چارو او فعالیتونو ښه کېدو لپاره د پلان جوړونې له تجربو **اغېزناکه گټه اخستنه،**
* له کارول شویو سرچینو او ترلاسه شویو پایلو څخه د **داخلي او خارجي حساب ورکونې تضمین** او د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) له سرچینو څخه د اخستل شویو پیسیو له ارزښت موندلو سره مرسته،
* د راتلونکو پروگرامونو او پروژو په اړه **د ثبتونو پربنسټ شعوري پرېکړو کولو لپاره** د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) له مدیریت سره مرسته،
* د پروگرامونو د گټه لرونکو **یا گډون کوونکو پياوړتیا**، او
* د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د پروژو او پروگرامونو **د واقعي بدلون او اغېز اړوند ثبوتونو شریکول.**

څارنه د یوې پروژې یا پروگرام د لاندې اړخونو په اندازه کولو تمرکز لري:

|  |
| --- |
|  **Input**  **Activities Outputs Outcomes Impact**  |
|  وروستۍ پایله تمه کېدونې پایلې اوسنۍ پایلې فعالیتونه لومړنۍ سرچینې |
| * د شویو کارونو اږدمهاله پایلې
* یو بنسټيز بدلون چې په ارادي یا غیر ارادي توگه په سیسټم یا ټولنه کې منځ ته راغلې وي.
 | * د پروژې په لړ یا هم د پروژې له فعالیتونو وروسته د گټه لرونکو لپاره گټې او بدلونونه
* معمولا ً یو بدلون، یوه ښه پروژه، د مهارتونو ښه کېدل او...
 | * د پروژې لخوا د سرته رسېدلي کار اندازه
* معمولا ً یو کمیت، د پروژو شمېر، د ځانگړو مطالعاتو شمېر او...
 | * هغه څه چې پروژه یې به لومړنیو سرچینو د خپل ماموریت بریالي کولو لپاره کوي.
* معمولا ً یو فعل لکه: سنجول، پیاوړي کول، بیا کتنه او...
 | * د پروژې لپاره ځانگړې شوې یا لگول شوې سرچینې
* معمولا ً یو نوم: کارکوونکي، امکانات، پیسې، وخت او...
 |
| **ستاسو د پام وړ پایلې** | **ستاسو له خوا پلان شوی کار** |

**اوسنۍ پایلې[[6]](#footnote-6) (Outputs):** اجراء شوی کمیت او کیفیت. بنسټیزې پوښتنې عبارت دي له: څه کار ترسره کوو؟ خپل فعالیتونه څه ډول اداره کوو؟

**تمه کېدونکې پایلې (Outcomes):** له پروژې ترلاسه شوې پروسې او بدلونونه. د پروژې ترسره شویو فعالیتونو په پایله کې واقعي اغېزې او بدلونونه څه وو؟

**وروستۍ پایلې (Impact):** له پروژې د باندې پروسې. اصلي پوښتنې عبارت دي له: د پروژې د فعالیت په پایله کې کومې پراخې او اوږدمهاله اغېزې له خارجي او چاپېریالیزو عواملو سره مل ترلاسه شوې دي؟

**د څارنې عام ډولونه:**

* **د پایلو څارنه:** دغه څارنه د فعالیتونو اغېزې څاري او په کې څارنه له ارزونې سره مل د دې کار د ټاکنې لپاره مداخله کوي چې آیا پروژه د لومړنیو سرچینو، اوسنیو، تمې وړ او وروستیو پایلو ترلاسه کولو په لوري یا په بل عبارت **غوښتل شوې پایلې** په لور حرکت کوي که نه. د مثال په توگه، د ټولنیز انسجام په یوه پروژه کې، څارنه ښايي د دې خبرې په ټاکنه تمرکز ولري چې آیا ټولنیز فعالیتونه د بېلابېلو ټولنیزو ډلو، دولت یا محلي رهبرانو ترمنځ د باور ډېرولو سبب شوې که نه. دغه ډول څارنه همدارنگه **غیر ارادي (مثبتې یا منفي) پایلې** څرگندوي.
* **د پروسو/ فعالیتونو څارنه:** د لومړنیو سرچینو او پایلو پر کارونې، د فعالیتونو په پرمختگ او اوسنیو پایلو ترلاسه کونې تمرکز لري. دغه څارنه د فعالیتونو په سرته رسولو کې له وخت او سرچینو څخه د کار اخستنې پر اغېزمنتوب تمرکز لري او معمولا ً له مقرراتو څخه د پیروۍ څارنې سره مل وي او د پروژې د اغېزو له ارزونې سره مرسته کوي. د مثال په توگه، د ژمي لپاره د چمتووالي په یوه پروژه کې له دې چارې څارنه کیږي چې گټه اخستونکي د پروژې له مهالوېش سره سم د واورو ورېدو له پیل وړاندې اړین توکي ترلاسه کوي که نه.
* **د مقرراتو منلو څارنه:** د تمویلوونکي د مقرراتو منل او د تمویل په هوکړه لیک کې د بیان شویو شرایطو پوره کولو تضمین کوي. همدارنگه دغه څارنه له مقرراتو سره د فعالیتونو پر همغږۍ تمرکز لري؛ مثلا ً، د روغتیايي توکو او درملو د تدارکاتو په یوه پروژه کې، کېدای شي د درملو د تطبیق لپاره له نړیوالو معیارونو او پروتوکولونو څخه د پیروۍ ټاکنه وڅارل شي.
* **د شرایطو څارنه:** چې په ځینو برخو کې **د ځای څارنه** هم گڼل شوې، پر هغو چاپېریالیزو شرایطو تمرکز لري چې په کې د پروژې فعالیتونه ترسره کیږي او هم هغه اړخونه یا پرمختگونه چې د پروژې پر خطرونو او غیرمنتظره کتنو اغېز کوي. په دغو ټکو کې ساحوي، سیاسي، بنسټیز، تمویلي، پالیسي، قانوني، فرهنگي او چاپېریالیز شرایط شامل دي چې د پروژې پر فعالیتونو اغېز کوي.
* **د گټه لرونکو څارنه:** چې له گټه لرونکو سره د اړیکو څارنه هم گڼل کیږي، د پروژې په اړه د گټه لرونکو انگېرنې څاري اود شمولیت، سلوک، سرچینو ته لاسرسي او له تغییر څخه د عمومي تجربې په گډون د گټه لرونکو شکایت او رضایت په کې شامل دي.
* **مالي څارنه:** معمولا ً له مقرراتو څخه د پیروۍ څارنې سره مل وي او د لگښتونو لپاره له وړاندې ټاکل شویو کتگوریو کې د سرچینو او فعالیتونو له مخې د لگښتونو حساب ورکونه ترڅارنې لاندې نیسي.
* **اداري څارنه:** په پروژه او د پروژې په همکارانو کې ثبات، بنسټیزه وده او ظرفیت جوړونه څاري. د مثال په توگه، د پروژې ترسره کولو لپاره د همکارانو د ظرفیت لوړونې په موخه ترسره شوي فعالیتونه تر څارنې لاندې نیسي.

**په څارنه کې ځینې مثبت کارونه:**

* څارنیز معلومات باید **پر ټاکلو مخاطبانو تمرکز** ولري (یوازې څه شی اړین او کافي دي)
* څارنه باید **سیسټماټیکه** وي او د پروژې له وړاندې ټاکل شویو شاخصونو او فرضیاتو سره سم ترسره شي.
* څارنه باید په پروژه کې **نا اټکل شویو بدلونونو** ته پام ولري – په شرایطو، فرضیاتو او خطرونو کې بدلون.
* څارنه باید **په خپل وخت** وشي ترڅو په لاس راغلي معلومات د پرېکړه کولو لپاره وکارول شي او د پروژې د همغږۍ او ښه پلي کېدو سبب شي.
* څارنه باید تر ممکنه حده **مشارکتي** وي – اصلي ونډه لرونکي په کې شامل وي. دغه کار د لگښتونو کمېدو، پوهاوي رامنځ ته کېدو او د پروژې فعالیتونو د ټولنیز مالکیت لامل کیږي.

**د څارنې او ارزونې د دندو توپیر**

**څارنه** یوه جاري دنده ده چې د یوې روانې پروژې د مدیریت او ونډه لرونکو لپاره د ټاکل شویو شخاصونو په اړه د معلوماتو سیسټماټيکې راټولونې سره، موخو ته د رسېدو او پرمختگ کچه او د ټاکل شوې بودیجې په لگولو کې پرمختگونه ټاکي.

**ارزونه** د ډیزاین، پلي کېدو او پایلو له پلوه د یوې روانې یا بشپړې شوې پروژې عیني او سیسټماټیکه سنجونه ده. له څارنې سره یې توپير دا دی چې په ارزونه کې **د فعالیتونو او پایلو د ارزښت په اړه قضاوت** هم شامل دی.

* **د نظرورکولو(feedback) مکانیزمونه:** د څارنې موندنې باید له ونډه والو، گټه لرونکو، تمویلوونکو، دولت او د مدني ټولنې له نورو سازمانونو سره شریکې شي.

## **2-1. ارزونه**

**ارزونه** د یوې پروژې د کیفیت او ارزښت په اړه د قضاوت لپاره یوه مېتودیکه، عیني او سیسټماټیکه سنجونه ده او داسې ثبوتونه وړاندې کوي چې کېدای شي د پروژې د ښه کېدو یا راتلونکو گامونو د ډیزاین ښه کېدو لپاره وکارول شي[[7]](#footnote-7). د اقتصادي همکاریو سازمان له لیدلوري، د ډیزاین، پلي کولو او پایلو له پلوه د یوې روانې او بشپړې پروژې سیسټماټیکه او عیني سنجونه ده. له ارزونې څخه موخه د اړیکو او اهدافو ترلاسه کونې، گټورتوب، اغېزو او ثبات د کچې ټاکنه ده. ارزونه باید داسې معلوماتو چمتو کړي چې معتبر او گټور وي او د مرستو ترلاسه کوونکو او تمویلوونکو لپاره د پرېکړو کولو په پروسه کې د تجربو کارونې امکانات چمتو کړي[[8]](#footnote-8).

په ارزونو کې، د فعالیتونو له څارنې ترلاسه شوي معلومات د پروژې د پرمختگونو ټاکنې او پرې د پوهېدو او هم د غوښتل شویو تغییراتو راوستو لپاره کارول کیږي. د اقتصادي همکاريو سازمان له معیارونو سره سم [[9]](#footnote-9)، ارزونې باید په لاندې اړخونو کې د پروژو په اړه یوې پایلې ته له رسېدو سره مرسته وکړي:

* **ارتباط:** تر هدف لاندې ډلې، ترلاسه کوونکي او تمویلوونکي له لومړیتوبونو او پالیسیو سره د پروژې د تناسب کچه. د یوې پروژې د ارتباط یا سمون په ارزونه کې دغو پوښتنو ته پاملرنه گټه لري: د پروژې موخې ترکومې اندازې معتبرې دي؟ آیا د پروژې فعالیتونه او اوسمهاله پایلې د هغې له عمومي او عیني اهدافو سره سمون لري؟ آیا د پروژې اوسني فعالیتونه او پایلې د ټاکل شویو وروستیو اغېزو سره سمون لري[[10]](#footnote-10)؟
* **گټور توب:** خپلو موخو ته د پروژې د رسېدو کچه. د یوې پروژې د گټورتوب په ارزونه کې لاندې پوښتنو ته پاملرنه گټوره ده: په کومه اندازه اهدافو ته رسېدلې یا احتمال شته ور ورسیږي؟ موخو ته پر رسېدو یا نه رسېدو اغېز لرونکي مهم عوامل کوم دي[[11]](#footnote-11)؟
* **اغېزمنتوب:** اوسمهالې پایلې له لومړنیو سرچینو سره د اړیکې په ترڅ کې په کمي او کیفي بڼه اندازه کوي. اغېزمنتوب یوه اقتصادي اصطلاح ده چې ټاکل شویو پایلو ته د رسېدو لپاره تر ټولو ارزانه شته پایلو څخه د پروژې پر کارونې ټینگار کوي او ترډېره د بشپړې پروسې په پام کې نیولو لپاره اوسنیو پایلو ته د رسېدو په موخه د بدیلو تگلارو پرتلنه په کې شامله ده. د یوې پروژې د اغېزمنتوب ارزونې پرمهال دغو پوښتنو ته ځواب ورکونه گټوره ده: آیا فعالیتونه سپما ته نیږدې وو؟ آیا موخې په خپل وخت ترلاسه شوې؟ آیا پروژه د نورو لارو په پرتله د بشپړو لارو په گټه اخستنې سره سرته رسېدلې[[12]](#footnote-12)؟
* **وروستی اغېز(**Impact**):** په مستقیمه یا غیر مستقیمه بڼه، ارادي یا غیر ارادي توگه د گام اوچتونې پربنسټ منځته راغلي مثبت یا منفي تغییرات چې د اصلي اغېزې او د محلي، ټولنیزو، اقتصادي، چاپېریالیزو او نورو پراختیايي شاخصونو له فعالیتونو څخه رامنځ ته شوې اغېزې په کې شاملیږي. د اغېزو کتنه باید ارادي او غیر ارادي پایلو ته پام وکړي او په کې له کاري لیدلوري او مالي شرایطو څخه رامنځته شویو اغېزو په څېر خارجي مثبتې او منفي اغېزې هم شامل وي. د وروستیو اغېزو ارزونې پرمهال دغو پوښتنو ته پاملرنه گټوره ده: د دغې پروژې یا پروگرامونو په پایله کې څه پېښ شوي دي؟ دغو فعالیتونو د گټه لرونکو لپاره کوم واقعي توپیرونه چمتو کړي؟ څومره کسان اغېزمن شوي دي[[13]](#footnote-13)؟
* **ثبات:** په دې ټکي کار کوي چې آیا د یوه فعالیت گټې له تمویل وروسته هم ادامه مومي. پروژې له مالي او چاپېریالي پلوه ثبات ته اړتیا لري. د پروژې د ثبات ارزونې پرمهال لاندې پوښتنو ته پام گټه لري: د یوې پروژې یا پروگرام گټې له تمویل وروسته څومره ادامه موندلای شي؟ هغه ستر عوامل کوم دي چې د پروژې پر ثبات یا بې ثباتۍ اغېز پرېږدي؟

**1-2-1. د ارزونې ډولونه**

کولا شو ارزونه د **مهالوېش، ارزوونکي، ارزوني مسلکي توب یا د ارزونې لارو** ته په کتو ووېشو.

**مهالوېش ته په کتو:**

* **تکویني ارزونه (Formative Evaluation):** د پروژې اجراء کېدو پرمهال د کار د پرمختگ او له مقرراتو څخه د پیروۍ په موخه ترسره کیږي.
* **را غونډوونکې ارزونه (Summative Evaluation):** د پروژې په پای کې د پروژې د گټورتوب او اغېزمنتوب سنجولو لپاره کارول کیږي.
* **منځمهاله ارزونه:** د پروژې په نیمايي کې ترسره کیږي او تکویني ماهیت لري. په ډېری برخو کې د یوې دوه کلنې یا له دې هم ا وږدې پروژې لپاره تمویلوونکی له یوه کال وروسته د منځمهاله ارزونې غوښتنه کوي.
* **وروستۍ ارزونه:**  د راغونډونې په موخه د پروژې په پای کې کیږي.ډېرکله د بهرنیو ارزوونکو له خوا کیږي او هدف ته د پروژې رسېدنه تر ارزونې لاندې نیسي.
* **له پروژې وروسته ارزونه:** له پروژې څخه څه موده وروسته کیږي ترڅو د پروژې اوږدمهاله اغېزې او ثبات وسنجوي.

**دېته په کتو چې ارزونه د چا له خوا کیږي:**

* **کورنۍ/ ځان سنجونه:** د ادارې د کارکوونکو له خوا کیږي. دغه شان ارزونې د خارجي ارزونو په پرتله ارزانه دي او ترډېره د تېرو تجربو له حساب غوښتنې سره مرسته کوي. دغه ارزونې د تمویلوونکو یا دولت له لیدلوري دومره اعتبار نه لري، غیر عیني او د پروژې د فعالیتونو ترسره کوونکو ته نیږدې گڼل کیږي.
* **بهرنۍ/ خپلواکه سنجونه:** د کارپوه بهرنیو کسانو له خوا ترسره کیږي، عیني وي او تر ډېره پر حساب ورکونې تمرکز لري.
* **مشارکتي ارزونه:** د اصلي گټه لرونکو او ونډه اخستونکو له خوا ترسره کیږي. دغه ارزونې پیاوړې کوونکې وي، د ظرفیت لوړېدو لامل کیږي او د پروژې مالکیت ته وده ورکوي.
* **گډې ارزونې:** د مدني ټولنې بنسټونه له یوه څخه ډېرو بنسټونو په همکارۍ ترسره کیږي او په مختلفو سطحو کې د اجماع جوړونې، اعتبار او گډ ملاتړ له منځ ته راتگ سره مرسته کوي.

**ټکنالوژیکي او مېتودولوژیکي ټکو ته په کتو**

* **بې ځنډه(Real-time) ارزونه:** د پروژې د پلي کېدو په لړ کې ترسره کیږي او د اجرايي لړۍ د ښه کېدو او تغییراتو راوستو په موخه چټک غبرگونونه چمتو کوي. دغه شان اروزنې د پروژې د اغېزو اړوند تجربو باندې تمرکز لري او معمولا ً د بېړنیو عملیاتو پرمهال یې گټه ډېره وي.
* **ماوراء(Meta) ارزونه:** خپله د ارزونې سنجولو لپاره کارول کیږي او د راتلونکو ارزونو، د ارزونې د پایلو ترکیب، د ارزونې له پالیسۍ سره د سمون کتنې او مثبت فعالیتونو د ارزونې له ښه کېدو سره مرسته کوي. ماوراء ارزونه د اداري زده کړې او تحول لپاره له ارزونې څخه د گټه اخستنې او خپرونې څرنگوالی تر سنجونې لاندې نیسي.
* **موضوعي ارزونه:** په یو شمېر پروژو یا ټوله اداره کې د جنسیت، ځوانانو، چاپېریال ساتنې او نورو په څېر موضوعاتو په اړه ارزونه کوي.
* **کلسټر/ سکټوري ارزونه:** په ټاکلو ساحو کې د اړوند فعالیتونو، پروژو یا پروگرامونو پر ټولگې تمرکز لري او د مختلفو ادارې له خوا ترسره کیږي. د مثال په توگه، په افغانستان کې د پوهنې وزارت له خوا تمویل شویو لومړنیو زده کړو پروگرامونه ارزول.
* **د اغېزو ارزونه:** د پروژو د مدیریت او پروگرامونو وړاندې کولو په پرتله ترډېره د پروژو پر اغېزو تمرکز لري.معمولا ً د پروژې له بشپړېدو وروسته د وروستۍ ارزونې یا له پروژې وروسته ارزونې په لړ کې کیږي. د یادونې وړ ده چې اغېز ښايي د پروژې ترسره کېدو په اوږدو او له ۳ تر ۱۰ کالو وخت نیوونکو پروژو کې اندازه شي.

**۱ جدول: د څارنې او ارزونې پرتلنه**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| پوښتنې | څارنه | ارزونه |
| څه وخت ترسره شوې؟ وخت | پرله پسې – د پروژې په اوږدو کې | د پروژې د مهمو ټکو دوره يي کتنه. منځنی ټکی، پای، له پروژې وروسته/ د تغییر پړاو |
| څه معلومات راټول شوي؟ لمنه | فعالیتونه، اوسنۍ پایلې، د پرمختگ شاخصونه. ورځ په ورځ | د عیني او عمومي موخو په لوري د اوسنیو پایلو او پرمختگ کلي وړاندې کونه سنجوي |
| چا ترسره کړې؟ | د پروژې کارکوونکي | بهرني ارزونکي، د پروژې کارکوونکي، تمویلوونکي |
| څه ډول ترسره شوې؟ پروسه | د بیاکتنې منظمې غونډې، مرکې، اونیزې، میاشتنۍ او ربعوارې ناستې | فوق العاده غونډې، د معلوماتو راټولونې لا ډېر فعالیتونه |
| څه تولید شوي؟ اوسنۍ پایلې | د کارکوونکو، مدیریت، اداري پلاوي او تمویلوونکو لپاره نوي راپورونه او ټکي | په پروژه کې د بدلونونو لپاره راپورونه او سپارښتنې. ترډېره په یوه ورکشاپ کې له اصلي ونډه اخستونکو سره وړاندې کیږي.  |
| پایلې څه ډول کارول کیږي؟ | د اجرايي کیفیت لوړولو او پلان جوړولو د تنظیم لپاره. د لومړنیو سرچینو ارزونې په څېر وي.  | تر هدف لاندې ډلې باندې د پروژې د اغېزو په اړه قصاوت، د عیني موخو تنظیمول، د راتلونکې پلان جوړونې په اړه پرېکړه  |

# **دویم څپرکی: د څارنې او ارزونې دایره، رولونه او مسؤلیتونه**

## **1-2. سریزه**

د څارنې او ارزونې یو سیسټم د پروژې سنجونې او د اغېزناکو عملیاتو د تضمین لپاره د پروژې د ستراتیژۍ لارښونې، د داخلي راپور ورکونې د اړتیاوو پوره کولو او د راتلونکې لپاره له پلان جوړونې سره د مرستې اړوند معلومات چمتو کوي. د څارنې او ارزونې یو اغېزناک سیسټم د معلوماتو لپاره داسې روان بهیر چمتو کوي چې د ادارې لپاره په داخلي او خارجي بڼه گټه لري.

**2-2. د څارنې او ارزونې دایره**

د څارنې او ارزونې دایره د پروژې د ژوند څرگندونکې کړۍ ده یا د هغو فعالیتونو او پروسو په اړه معلومات وړاندې کوي چې باید د پروژې د مدیریت په یوه پړاو کې ترسره شي. د پروژې دایره گڼ پړاوونه لري چې په کې د پروژې مفهومي پړاو، د پروژې ډیزاین، د پروژې پلي کول، د پروژې پلان جوړول، د پروژ اجراء کول، د پروژې منځۍ پړاو او د پروژې پای. په لاندې برخه کې د څارنې او ارزونې هغه کلي طرحه ورښودل شوې چې د پروژې په دایره کې ځای لري او د پروژې د مدیریت په مختلفو پړاوونکو کې د څارنې او ارزونې ښکارندويي کوي.

مفهوم جوړونه

Project Design

د پروژې ډیزاین

د پروژې پای

Project

End

Project Planning

د پروژې پلان جوړول

نیمه پروژه

د پروژې پلان جوړول

د پروژې اجراء کول

د پروژې اجراء کول

سرچینه: لیکوال، Saungweme, M، ۲۰۱۹

د څارنې او ارزونې دایره د پروژې د عیني او عمومي اهدافو ترلاسه کولو لپاره د فعالیتونو د منطقي ترتیب له منځه تېریږي.

**3-2. د څارنې او ارزونې لپاره دندې او مسؤلیتونه**

لاندې جدول د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د څارنې او ارزونې دایرې په ټولو پړاوونو کې د څارنې او ارزونې فعالیتونو لپاره رولونه او مسؤلیتونه څرگندوي.

**۲ جدول: د څارنې او ارزونې لپاره دندې او مسؤلیتونه**

|  |  |
| --- | --- |
| **څه کار ترسره کوي؟** | **څوک؟** |
| * د هغه څه له مخې د څارنې او ارزونې فعالیتونو لپاره عمومي مسؤل چې د پالیسۍ په دې سند کې راغلي.
* رییس ډاډ ترلاسه کوي چې ټول فعالیتونه او پروسې په خپل وخت او په لوړ کیفیت ترسره کیږی.
* د څارنې او ارزونې له کارکوونکو او مشرتابه پلاوي سره د اړتیا پرمهال د لوړې کچې فعالیتونو او د کار د کیفیت اړوند مسایلو په اړه همغږي کوي.
 | **اجرائيه رییس** (Executive Director)(دا کېدای شي د مدني ټولنې بنسټ اندازې ته په کتو د بنسټ د مدیریت په سر کې هر ډول مقام وي) |
| * د پروژې ډیزاین د کیفتی تضمینولو مسؤل چې پهب کې د څارنې او ارزونې اړخونو او په ارگان کې د څارنې او ارزونې مختصصینو نظرونه هم شامل دي.
* د بودیجه جوړونې او پروژې له منطقي توب، د څارنې او ارزونې له شرحې، نوښت له مېتودونو او له یوبل څخه د هغوی له اړیکو څخه ډاډ ترلاسه کول.
* له څارنې او ارزونې او د پروژې په ډیزاین کې له ښکلو کسانو سره همغږي ترڅو ډاډ ترلاسه شي چې د څارنې او ارزونې ستراتیژي او د پروژې تجربه د ټیم او ادارې د اړتیاوو پوره کوونکي دي.
 | **د پروپوزل مسؤل:**دا هغه کس دی چې د نوي پروپوزل چمتو کولو مشري کوي. یا کېدای شي د پروگرام د مسؤل، د پروگرام همغږي کوونکی، د پروژې مدیر، د کاري پراختیا آمر یا په اداره کې هر هغه بل کس وي چې د پروپوزل د چمتو کولو مسؤلیت پر غاړه اخلي.  |
| * د څارنې او ارزونې کسانو په ملتیا د معلوماتو راټولونې لپاره د دندو او مسؤلیتونو اسانه کول.
* د راپور ورکولو او پرېکړه کولو په لاره کې د معلوماتو له راټولولو څخه ډاډ ترلاسه کول.
* د پروژې د فعالیتونو په سرته رسولو کې له کارکوونکو سره همغږي او پایلو ته له لارسي څخه ډاډ ترلاسه کول.
 | **د پروژې مرکزي کس(Focal Point):**دغه کس کېدای شي د پروژې یو آمر، همغږی کوونکی، مدیر یا داسې بل کس وي چې د مدیریت له خوا په دې پسټ گمارل شوی وي. |
| * د څارنې او ارزونې چوکاټ، پلان جوړونې، څارنې اجراء کولو، د څېړنو او مطالعاتو پلان جوړونې، د معلوماتو کیفیت، د څارنې او ارزونې د راپورونو او اسنادو په ډیزان کې د تضمین اصلي لارښود.
* د څارنې او ارزونې د راپور او مدیریت اړتیاوې،
* د تمویلوونکي د څارنې او ارزونې له محوري شخص سره همغږي
 | **د څارنې او ارزونې مرکزي کس:**این فرد میتواند افسر نظارت و ارزیابی، مدیر یا هماهنگ کننده پروژه باشد که جوانب پروپوزل و پروژه جدید را بررسی میکند. |

# **درېیم څپرکی: د څارنې، ارزونې او زده کړې لپاره د پروژې ډیزاینول**

## **1-3. سریزه**

(د مدني ټولنې بنسټ نوم) د پروژې ډيزاین په پورته جدیت سره څاري. (د مدني ټولنې بنسټ نوم) ډاډ ترلاسه کوي چې د لوړ کیفیت څارنې او ارزونې ته د پروژې ډیزاینولو په ټولو پروسو کې پاملرنه کیږي او ټیمونه کولای شي د پروژې په ټول بهیر کې د ثبوتونو پر بنسټ پرېکړې وکړي، په اغېزناکه بڼه د پلان جوړونې له تجربو زده کړه وکړي، پر تجربو غور وکړي او د پروژې له بدلونونو او اغېزو قانع کوونکي اسناد له نورو سره شریک کړي.

## **2-3. د ډيزاین فعالیتونه او همغږي**

**د تغییر تیوري:** د هغو غوښتل شويو تغییراتو د څرنگوالي او دلایلو یوه جامع شرحه ده چې تمه کیږي په یوه ټاکلې ساحه کې رامنځ ته شي. دغه تیوري د هغو کارونو پر تفصیلي شرحې چې یوه پروژه یا پروگرام یې ترسره کوي (د پروژې فعالیتونه او گامونه) او ټاکلو موخو ته د رسېدو پر څرنگوالي تمرکز لري.

د پروژې ډیزاینولو په پړاو کې د پروژې د ماهیت او لمنې ټاکنه، تولید ، د گام پورته کولو لپاره د ارزونې او چوکاټ ټاکنه شامل دي. همدارنگه په دې پړاو کې د پروژې اجراء کولو لپاره د عمومي تگلارې ټاکنه او هم د پروژې پر تفصیلي پلان هوکړه شامل دي. د ډیزاین په پړاو کې د اجرائیه رییس [[14]](#footnote-14)، د پروپوزل مسؤل، د څارنې او ارزونې مرکزي کس او د پروژې د مرکزي کس ترمنځ د مشورې بهیر شامل دی ترڅو ډاډ ترلاسه شي چې په ډیزاین کې د پخوانیو تجربو له ارزونې وروسته وړاندې شوي اسناد او له تجربو څخه د زده کړې لپاره د نوې ټکنالوژۍ کارونه شامل دي. همدارنگه دغه پړاو تضمینوي چې د تغییر روښانه او قناعت بښوونکې تیورۍ[[15]](#footnote-15) په اړینه بڼه تدوین شوې او د پروژې له عمومي او عیني هدف او پایلو سره اړه لري. لاندې لېنک د تغییر تیوري جوړونې لپاره گام په گام لارښود وړاندې کوي: <https://www.youtube.com/watch?v=7syACRQ_kJ0>. د پروژې له ډيزاین او د څارنې ارزونې له هغه چوکاټ څخه د تضمین لپاره تر ټولو غوره کارونه په لاندې ډول دي چې له پروژې څخه اغېزناکې زده کړې ته لاره هواروي:

* د څارنې او ارزونې مرکزي کس او نور کارکوونکي د پروژې د ډیزاین په اړه په ټولو بلنو، غونډو او ورکشاپونو کې گډون کوي. هغوی باید د ډیزاین اړوند اسناد او د پروپوزلونو او مفهوم لیکونو(کانسپټ نوټونو) وروستۍ نسخې تمویلوونکو ته له سپارلو وړاندې وگوري. د هغو پروژو په ټولو پروسو کې باید د څارنې او ارزونې محوري کسان شامل وي چې ارزښت یې له ۳۰ زره ډالرو پورته دی.
* د هغو لویو پروژو لپاره باید د څارنې او ارزونې یو آمر وگمارل شي چې د لومړنیو معیارونو ارزونې او نورو مطالعاتو په گډون مهمې څېړنې په کې شاملې وي. د هغو پروژو لپاره چې ارزښت یې له ۱۰۰ زرو ډالرو لوړ وي، باید د څارنې او ارزونې یو آمر(آفسر) وگمارل شي.
* په ټولو نا دولتي موسسو کې یوه عمومي قاعده دا ده چې لږترلږه **پنځه سلنه** بودیجه باید څارنې او ارزونې ته ځانگړې شي. له همدې امله د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د څارنې او ارزونې بودیجه هم نه باید د ټولې بودیجې له پنځو سلنو کمه وي. په لاندې جدول کې د څارنې او ارزونې ځینې بودیجوي کرښې(budget lines) راغلې چې باید د پروژې لپاره د بودیجه جوړونې پرمهال ورته پام وشي:

**۳ جدول: د څارنې او ارزونې لپاره معیاري بودیجوي کرښې**

|  |  |
| --- | --- |
| **د بودیجې کرښه** | **تشرېح** |
| **کارکوونکي** | * معاش او امتیازونه، کور/ ورځنی لگښت(per diem) او نور. د څارنې او ارزونې د آمر لپاره، د معلوماتو راټولول او ثبتول، نور کسان (پوره وخت او نیمه وخت)
 |
| **سنجونې او لومړني معیارونه** | * د موټر چلوونکو په گډون (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د هغو ټولو کارکوونکو او همکارانو لپاره چې د سنجونې په برخه کې شامل دي.
* ټرانسپورټ، ورځنی لگښت، استوگنځای
 |
| **ساحوي څارنه** | * د موټر چلووونکو په گډون د څارنې د هغو سفرونو لپاره پلان شوې چې د ساحوي مامورینو له خوا(د څارنې او ارزونې د هغه آمر په گډون چې په پلان شویو سفرونو کې د مامورینو ملتیا کوي).

ټرانسپورټ، ورځنی لگښت، استوگنځای |
| **بېله ځنډه(Real-time) او نورې ارزونې** | * بېله ځنډه ارزونې(Real Time Evaluations) د بهرنیو ارزوونکو لپاره دي (له پروژې څخه د باندې)، نو کېدای شي ارزوونکی د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کارکوونکي وي.
* د سلامشورې ورکولو لگښتونه یا معاش
* سفریه (د هېواد دننه ساحوي کتنې)، د موټر چلوونکو په گډون د معلوماتو راټولوونکو کارمندانو لپاره ورځنی لگښت او د ارزونې لپاره د استوگنځای لگښت، ورځنی لگښت، سفریه او استوگنځای
* د سفر په پای کې د یوه ورځني مدیریتي ورکشاپ لگښتونه (دفتري توکي، چای او د غرمې ډوډۍ)
* د بېله ځنډه ارزونې اړوند نور توکي، دغه ارزونه باید تریجحا ً د یوه بهرني ارزوونکي له خوا رهبري شي. دېته ورته نور لگښتونه.
 |
| **د انعکاس او زده کړې نورې پېښې** | * د هغو کارکوونکو ورځنی لگښت، سفریه او استوگنځای چې لرې پرتو سیمو او د پېښې ځای ته سفر کوي (مثلا ً، د مرکزي دفتر هغه کارکوونکي چې ساحوي دفتر ته سفر کوي او برعکس). د هر ورځې د ډوډۍ او دفتري توکو لگښتونه او د غونډو د ځای کرایه.
 |

## 3-3. **د پروژې په ډیزاینولو کې د دغې پالیسۍ تعقیبولو مسؤلیت**

* اجرائيه رییس او د پروپوزل چمتو کولو مسؤل د پروژې ډیزاینولو پرمهال له دې پالیسۍ څخه د کره پیروۍ تضمین کوي. په دې کار کې د بودیجې له لارښود څخه گټه اخستنه، د پروژې د ډيزاین په ټولو پړاوونو کې د څارنې او ارزونې د کارکوونکو ورگډول، د پروژې ډیزاینولو ورکشاپ، د پروپوزل او وروستي مفهوم نوټ کتنه شامل دي.
* اجرائيه رییس باید ډاډ ترلاسه کړي چې د څارنې او ارزونې لپاره مناسبه بودیجه ځانگړې شوې ده.
* د څارنې او ارزونې مرکزي کس او د څارنې ارزونې نور کارکوونکي باید ډاډ ترلاسه کړي چې د پروژې اوسنی ډیزاین د تېرو تجربو، مطالعاتو او ارزونو په رڼا کې شوی او د منطقي چوکاټ د متریکس چمتو کولو، د پرپوزل د څارنې او ارزونې برخو، د پروژې د عمومي انسجام د منطق، ځانگړو ارزونو او د څېړنې مېتودونو لپاره فني مرستې وړاندې شوي.

## **4-3. هغه مهمې پوښتنې چې د پروژې ډیزاینولو پرمهال باید وشي**

* آیا پروژه په خپل اړوند سکټور کې ترټولو غوره کړنو پر بنسټ وي؟ که چېرې پروژه د نجونو روزنه وي، آیا د نجونو په روزنه کې ترټولو غوره کارونو پر بنسټ ولاړه ده؟
* ایا د «زیان نه اړولو» اړخونه، د جنسیت عامول، ټولنیزگډون، د جنسیت له مخې جلا یا تفکیک شوي معلومات، د اخلاقي معلومامتو راټولولو او نورو په څېر ترټولو غوره کارونه په پام کې نیول شوي؟
* آيا د پروژې د مسئلې بیان، د تغییر تیوري، عمومي موخه، عیني موخې او پایلې له یو بل سره اړه لري او په منطقي بڼه د یو بل بشپړوونکي دي؟
* آیا ډیزاین په اغېزناکه بڼه د ادارې د تغییر له هغې تیورۍ سره سم شوی چې د سټراټیژۍ په سند کې راغلی؟

# **څلورم څپرکی: د پروژې پیلول، څارنه او ارزونه**

## **1-4. سریزه**

اړتیا ده چې (د مدني ټولنې بنسټ نوم) له تمویلوونکي سره د نوې پروژې تر لاسلیکولو وړاندې د پیل ناستې لپاره بلنه ورکړي. د پيل ناستې بلنه باید د اجرائیه رییس له خوا وشي او د پروژې د رییس/ مرکزي کس سره په گډه یې مشري وشي. هغه کارکوونکي چې د پروژې له ټولو فني برخو استازتیوب کوي، لکه د پروژې اجرايي ټیم، مالي ټیم، د تدارکاتو ټیم، د اړیکو ټيم، سکټوري متخصص (البته د اړتیا په صورت، مثلا ً د نجونو د زده کړې متخصص) او د څارنې ارزونې ټیم باید په دې ناسته کې گډون ولري. څارنه او ارزونه د پیلولو بهیر یوه اساسي برخه ده. د پروژې په پیل کې د څارنې او ارزونې له بحث څخه موخه له دې څخه ډاډ ترلاسه کونه ده چې د پروژې د څارنې او ارزونې اړتیاوې پوره شي او هغه بنسټیز تغییرات (عیني موخې او پایلې) چې پروژه یې په لټه کې ده، په پروژه کې د گډون لرونکو کارکوونکو له خوا په ښه توگه وپېژندل شي.

## **2-4. د پروژې پيل او د څارنې او ارزونې کارونه**

د پروژې پیلولو په ناسته کې، د څارنې او ارزونې دندې د ټولو حاضرو کارکوونکو له خوا تر بحث لاندې نیول کیږي. د تمویلوونکي د څارنې او ارزونې غوښتنې هم باید په دې بحث کې شاملې وي. مهمه ده چې اجرائیه رییس، د پروژې مدیر او د څارنې ارزونې مرکزي کس د څارنې او ارزونې د مکتوب شرحه، هغه ټکي چې باید په پروژه کې یې څارنه او ارزونه وشي، اصلي چوکاټ[[16]](#footnote-16) (د شاخصونو په گډون) په هغه بڼه چې په پروپوزل کې تعریف شوي، په دقت ولولي او ځان پرې پوه کړي. د پروژې مدیر او د څارنې ارزونې مرکزي کس باید د څارنې او ارزونې بودیجه بررسي کړي، تدارکات او نورې اړینې پروسې په پلان کې ونیسي.

په ځینو هغو برخو کې چې پروژه لویه وي (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د رهبري کوونکي همکار دی، د پروژې د پیل په ناسته کې باید اجراء کوونکي همکاران هم شامل وي.

## **3-4. د پروژې پیلولو پرمهال د دغې پالیسۍ د تعقیب مسؤلیتونه**

* اجرائيه رییس باید د پروژې پیلولو په ناسته کې د پالیسۍ له تعقیب څخه ډاډا ترلاسه او د پلان جوړونې لپاره اړینې سرچینې چمتو کړي.
* د پروژې پیلولو ناستې ریاست پر غاړه واخلي.
* د پروژې مرکزي شخص/ د پروژې مدیر په گډه د پروژې پیلولو ناستې مشري کوي او ډاډ ترلاسه کوي چې اړین نوټ او یاداشتونه یې اخستي دي.
* د څارنې او ارزونې مرکزي کس د څارنې او ارزونې اړوند بحثونو، اصلي چوکاټ، د پایلو لړۍ او د څارنې ارزونې د پراختیايي پلان مشري کوي.

## **4-4. د پروژې پیلولو په ناسته کې یادولو لپاره د څارنې او ارزونې اړوند مهمې پوښتنې**

* آیا د پروژې شرایط (د موضوعي مسایلو په گډون) د پروپوزل د مسودې له چمتو کولو راهیسې بدل شوي دي؟
* آیا په پروگرام کې د څارنې او ارزونې په اړه داسې مسایل شته چې په اړه یې له تمویلوونکي سره بیاځل خبرو ته اړتیا وي؟
* آیا د څارنې او ارزونې هغه بودیجه چې د پروپوزل په پړاو کې وړاندې شوې وه، لاهم واقع بینانه ده؟
* د څارنې او ارزونې لپاره د تمویلونکي قراردادي مکلفیتونه څه دي؟
* هغه ټکي چې باید د څارنې او ارزونې په وسیله د سپارنې وړ وي(deliverable) او همدارنگه مهالنی چوکاټ څه دی؟
* د سپارلو وړ کوم ټکي په داخلي بڼه وړاندې شوي او کوم ټکي بهرنیو سلاکارانو ته اړتیا لري؟

# **پنځم څپرکی: د څارنې او ارزونې پلانونه جوړول**

## **1-5. سریزه**

د څارنې او ارزونې پلان[[17]](#footnote-17) له پروژې څخه د زده کړې څرنگوالي، انعکاس او اغېزو د پوهاوي او هغو شرایطو یو روښانه لیدلوری وړاندې کوي چې پروژه په کې پلي کیږي. همدارنگه د څارنې او ارزونې پلان له (د مدني ټولنې بنسټ نوم) سره د اداري زده کړو او په ستراتیژيک پلان د پوهېدلو په اړه مرسته کوي. نو له همدې امله د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د څارنې او ارزونې پلانونه د ټولو پروژو لپاره پرته له دې چې اجرائیوي شکل او اندازه یې په پام کې ونیول شي، یو حتمي او اړین امر دی.

**د څارنې او ارزونې پلان:** هغه سند دی چې د پلي کېدو پرمهال د پروژو د پایلو څارلو او سنجونې سره مرسته کوي. دغه پلان یو ژوندی سند دی چې باید د اخځلیک په توگه وکارول شي او په منظمه بڼه تجدید شي. په داسې حال کې چې د هرې پروژې د څارنې او ارزونې پلان ځانگړتیاوې سره بېلې ښکاري، مگر اساسي جوړښت یې سره ورته او اصلي عناصر په کې شامل دي.

## **2-5. ولې باید د څارنې او ارزونې پلان ولرو؟**

د څارنې او ارزونې پلان په بریالۍ بڼه د څارنې او ارزونې فعالیتونو ترسره کولو لپاره د ادارې د لارې نقشه ده. د څارنې او ارزونې پلان د لاندې ټکو په اړه وضاحت او لارښونې چمتو کوي:

* د ارزونې پوښتنې څه ډول په مستقیمه توگه د پروگرام له موخو سره اړه لري.

د څارنې او ارزونې پلان د **هر ډول څارنیز فعالیت له پیل** وړاندې چمتو کړی ترڅو په روښانه توگه پوه شی چې کومو پوښتنو ته باید ځواب وموندل شي. د څارنې او ارزونې پلان له کارکوونکو سره مرسته کوي چې د **معلوماتو راټولونې** د څرنگوالي او **شاخصونو** د تعقیب، د څارنیزو معلوماتو د تحلیل او د تمویلوونکو لپاره د **معلوماتو راټولونې د پایلو خپرولو د څرنگوالي** په اړه په داخلي بڼه د کارکوونکو ترمنځ پرېکړه وکړي. د څارنې او ارزونې پلان د پروژې د پیاوړتیا په موخه **له معلوماتو څخه د اغېزناکې کارونې** تضمین کوي.

* بدلېدونکي(Variables) باید د پروژې د څارنې او ارزونې پوښتنو ته د ځوابونو موندلو په موخه اندازه شي.
* د معلوماتو راټولونې وسایل د مهالوېش او معلوماتو راټولونې د مسؤلیت په گډون د بدلېدونکو د اندازه کولو لپاره کارول کیږي.
* د معلوماتو راټولونې او مدیریت کولو پروسې، د هغو لارو او سافټ ویرونو په گډون چې باید وکارول شي.
* راټول شوي معلومات باید څه ډول وکارول شي؟ د مثال په توگه، د تولیداتو د مختلفو مصرفوونکو په گوته کول، څارنه او ارزونه او د پرېکړو کولو لپاره له دغو معلوماتو څخه د هغو د کار اخستنې څرنگوالی، د راتلونکې پلان جوړونې سره معلوماتي مرسته، پر پالیسۍ جوړونې او ترې زده کړه کونې باندې اغېز.
* د څارنې او ارزونې فعالیتونو ترسره کولو لپاره د کارکوونکو او نورو اړینو سرچینو اړتیاوې.

## **3-5. د څارنې او ارزونې پلان باید څه وخت او د چا له خوا چمتو شي؟**

* د څارنې او ارزونې پلان باید د پروژې په پیل کې د پیلولو له ناستې وروسته چمتو شي. دغه پلان باید د پروژې د هر ډول فعالیت او د څارنې د هر ډول فعالیتونو له سرته رسولو وړاندې چمتو شي.
* د هغو پروژو لپاره هم د څارنې پلان د پروژې په پيل کې چمتو کیږي چې په کې بنسټيزې کرښې تعریفیږي. د بنسټیزو کرښو(baselines) له بشپړولو وړاندې، د څارنې او ارزونې پلان د شاخصونو او بنسټیزو کرښو په ارزښتونو کې د بدلونونو راوستلو شاملولو لپاره نوی کیږي.
* د پروژې د څارنې او ارزونې مرکزي کس د څارنې او ارزونې د پلان چمتو کولو مشري کوي. د دې کار لپاره د پروژې مدیر/مرکزي کسان او د پروژې نور اجرايي کارکوونکي شاملیږي. د څارنې او ارزونې پلان چمتو کول یوې اوونۍ وخت ته اړتیا لري. چمتو شوی باید باید د اجرائیه رییس له خوا تایید شي.

## **4-5. د څارنې او ارزونې پلان چمتو کولو پړاوونه**

د څارنې او ارزونې پلان گام په گام چمتو کولو لارښود لپاره لاندې درک ته مراجعه وکړي:

<https://www.thecompassforsbc.org/how-to-guides/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan>

د اصلي چوکاټ(log frame) د گام په گام چمتو کولو لارښود لپاره لاندې درک ته ورشی:

<https://www.thecompassforsbc.org/how-to-guides/how-develop-logic-model-0>

### **1-4-5. د پروژې د عمومي هدف، عیني اهدافو او پایلو په گوته کول**

د څارنې او ارزونې پلان په چمتو کولو کې لومړنی گام د پروژې عمومي هدف (goal)، عیني اهدافو (objectives) او پایلو پېژندنه ده. که چېرې پروژه دا مهال له یوه اصلي چوکاټ (په ۱ ضمیمه کې د اصلي چوکاټ بېلگې ته مراجعه وکړی) یا د تغییر له تیوري څخه برخمنه وي، نو ویلای شو چې عمومي هدف، عیني اهداف او پایلې یې تعریف شوې دي. له دې پرته، په پیل کې باید د پروژې لپاره یو منطقي مډل یا اصلي چوکاټ چمتو شي او ورپسې د عمومي هدف، عیني اهدافو او پایلو لپاره شاخصونه وضع شي.

هغه پوښتنې چې باید د پروژې د هدف تعریفولو پرمهال ورته پام وشي:

* پروژه د کومې ستونزې هوارولو لټه کوي؟
* د ستونزې د هواري لپاره باید کوم پړاوونه ووهل شي؟
* د پروژې کارکوونکي څنگه پوه شی چې د ستونزې په هوارولو کې بریالي دي؟

### **2-4-5. د پرمختگ لپاره د شاخصونو تعریفول**

د پروژې عمومي هدف، عیني اهدافو او پایلو له تعریفولو وروسته، باید د پروژې د اهدافو او پایلو په لوري د پرمختگ شاخصونه تعریف شي. د پروژې شاخصونه باید د پرمختگ اندازه کولو یا اوسمهال روانو کارونو د شاخصونو او د تمه کېدونکو پایلو(outcomes) د اندازه کوونکو شاخصونو یو ترکیب وي.

**د پروسې شاخصونه** د پروژې پرمختگ څاري او دغې پوښتنې ته ځواب وايي: آیا فعالیتونه هماغسې ترسره کیږي لکه څنگه چې پلان شوي وو؟ د پروسې د شاخصونو ځینې مثالونه په لاندې ډول دي:

* د نجونو او هلکانو لپاره د انگلیسي ژبې جوړو شویو کورسونو شمېر
* د مدني ټولنې د هغو بنسټونو شمېر چې د افغانستان د مدني ټولنې انسټیټیوټ له خوا تصدیق شوي
* د نا دولتي موسسو د قانون په اړه د پالیسۍ تشرېح کولو(policy briefs) ناستو شمېر
* د وېشل شویو ژمنیو بنډلونو شمېر

**د تمه کېدونکو پایلو(outcome) شاخصونه:** د عیني موخو ترلاسه کولو لپاره د پروژې فعالیتونو د بریالیتوب څرنگوالی څاري. دغه شاخصونه لاندې پوښتنې ته ځواب وايي: آیا د پروژې فعالیتونو توپیر رامنځ ته کړی؟ د دغه شاخص ځینې مثالونه عبارت دي له:

* د هغو نجونو او هلکانو فیصدي چې سمې انگلیسي خبرې کولای شي.
* د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ د تصدیق پروگرام په چوکاټ کې د هغو شاملو مدني ټولنو بنسټونو شمېرچې د مالي ثبات له ټرېننگ وروسته له شخصي شرکتونو څخه د مالي مرستو په جذبولو بریالي شوي.
* د مدني ټولنې د هغو بنسټونو فیصدي چې د انسټیټیوټ د ادارې او منجمنټ له ټرېننگ وروسته یې خپل سټراټیژيک پلانونه چمتو کړي وي.

### **3-4-5. د معلوماتو راټولونې لارو او مهالنیو چوکاټونو تعریف**

د څارنیزو شخاصونو له ټاکلو وروسته، باید د معلوماتو راټولونې لپاره د لارو او د دغو معلوماتو د ثبتونې لپاره د مهالنیو فاصلو او شاخصونو د تعقیب په اړه پرېکړه وکړو. دغه کار باید د پروژې د کارکوونکو، ونډه اخستونکو او تمویلوونکو ترمنځ له خبرو ترلاسه شي. دغه لارې د معلوماتو راټولونې او پایلو د راپور څرنگوالي لپاره مهمې غوښتنې لري. د معلوماتو سرچینې تر ډېره د هغه څه څارنه کوي چې هر شاخص یې اندازه کوي. ښايي پروژه د پوښتنو ځوابولو لپاره ډېرو معلوماتي سرچینو ته اړتیا ولري. لاندې جدول د معلوماتو راټولونې د څرنگوالي په اړه ځینې مثالونه وړاندې کوي.

### **4-4-5. د پرمختگ د شاخصونو تعریف**

د څارنې او ارزونې د پلان دغه جزء د فعالیتونو او دندو یوه برخه ده. مهمه ده چې د پلان جوړونې په هماغه لومړنیو پړاوونو کې پرېکړه وشي چې څوک د هر هغه شاخص لپاره د معلوماتو راټولونې مسؤلیت لري چې معمولا ً د څارنې او ارزونې او پروژې د کارکوونکو د یوه ترکیب په وسیله ترسره کیږي. ټول باید په گډه د کره او پر وخت معلوماتو راټولونې لپاره کار وکړي.

د معلوماتو راټولونې مدیر دندې باید د ټیم د ټولو غړیو له نظر سره سم وټاکل شي او ټول د ټاکل شویو شاخصونو په اړه کافي معلومات ولري ترڅو د راپور ورکونې پرمهال کوم مهم شی له قلم څخه پاتې نه شي.

د دې کار لپاره یوه ساده لاره د شاخصونو د جدول پراخونه ده، داسې چې د څارنې او ارزونې د هر شاخص د مسؤل کس لپاره اضافي کالم یا ستنه ور زیاته کړو.

### **5-4-5. د معلوماتو د تحلیل او راپور ورکونې د کوندې(**template**) چمتو کول**

د معلوماتو له راټولولو وروسته، د څارنې او ارزونې مرکزي کس معلومات تحلیلوي او د داخلي کتنې او خارجي راپور ورکونې لپاره د پایلو جدول بشپړوي. د څارنې او ارزونې په پلان کې باید د تحلیل کېدونکو معلوماتو او پایلو وړاندې کولو د څرنگوالي لپاره یوه برخه شامله وي. هغه پوښتنې چې باید په دې اړه وشي، عبارت دي له:

* آیا د څارنې او ارزونې کارکوونکي ځوابونو ته د رسېدو لپاره د احصائیوي ازموینو ترسره کولو ته اړتیا لري؟
* که داسې وي، نو دغه ازموینې کومې دي او کوم معلومات په کې کارول کیږي؟
* د معلوماتو د تحلیل او راپور ورکونې د جدول چمتو کولو لپاره کوم سافټ ویر کارول کیږي، Excel یا SPSS؟

په پلان کې یوبل ښه تکی د شاخصونو د راپور ورکونې لپاره د یوه تش جدول ځای پرځای کونه ده. په دې جدول کې باید شاخصونه، معلومات او د راپور ورکونې مهال شامل وي. همدارنکه کېدای شي په دې کې د شخاصونو هدف او د هدف په لوري د پروگرام د پرمختگ کچه هم شامل وي.

### **6-4-5. د تمویلوونکي لپاره د راپور ورکونې پلان چمتو کول او خپرول**

د څارنې او ارزونې پلان وروستۍ برخه بیانوي چې معلومات باید څنگه او د چا په وسیله خپاره شي. معلومات باید تل د ټاکلو مقاصدو لپاره راټول شي. مهمه ده چې د څارنې او ارزونې له فعالیتونو څخه ترلاسه شویو معلوماتو د کارولو او خپرولو د څرنگوالي لپاره روښانه پلان جوړ شي. د پام وړ ټیم باید لاندې پوښتنې له ځانه وکړي:

* له څارنې او ارزونې ترلاسه شوي معلومات څه ډول د پروژې د ځای او پرمختگ په اړه د کارکوونکو او ونډه لرونکو د خبرولو لپاره کارول کیږي؟
* دغه معلومات د اړتیا پرمهال د پروژې په پروسه کې د تغییراتو او تنظیماتو راوړلو په موخه له کارکوونکو د مرستې لپاره څه ډول کارول کیږي؟
* دغه معلومات به د چارو پرمخ وړلو او د پروژې کارونو د اغېزمنولو لپاره څه ډول وکارول شي؟

د څارنې او ارزونې په پلان کې باید د پروژې د ټیم ترمنځ د خپرولو پلان او همدارنگه د ونډه لرونکو، دولت او تمویلوونکو ترمنځ په پراخه کچه د خپرولو پلان هم شامل وي.

## **5-5. د څارنې او ارزونې په پلان کې باید کوم څیزونه شامل شي؟**

د څارنې او ارزونې مرکزي کس د څارنې او ارزونې د پلان چمتو کولو لپاره مفکورې او نظرونه راغونډوي او ورپسې د پروژې له مدیر یا مرکزي کس او د پروگرام له نورو اصلي کارکوونکو سره یوه ناسته نیسي ترڅو د څارنې او ارزونې پلان د وروستۍ نسخې په اړه هوکړه وکړي. وروستی پلان باید د اجرائیه رییس له خوا تایید شي. د څارنې او ارزونې په وروستي پلان کې لاندې ټکي شامل وي:

* د هغو بدلونونو ډولونه چې باید په پروژه کې وڅارل شي
* دندې اومسؤلیتونه
* د شاخصونو تعریف
* ډېټابېس ته اړتیا یا د معلوماتو د زېرمه کولو څرنگوالی او ځای
* د زده کړې لپاره د پروژې د جالبو ټکو چمتو کول، ترڅو له همکارانو، د پروژې شریکانو، بهرنیو همکارانو او تمویلوونکو سره شریک شي.

د څارنې او ارزونې د یوه بېلگه ییز پلان چوکاټ د دې لارښود په ۲ ضمیمه کې ورښودل شوی. د څارنې او ارزونې دغه پلان له لومړني معیار یا د پروژې تر نظر لاندې هر ډول بلې مطالعې وړاندې چمتو کیږي. د پروژې په پلي کولو کې ټول ښکېل کارکوونکي باید تل د خپلو فعالیتونو ترسره کولو پرمهال د څارنې او ارزونې پلان یوه کاپي له ځانه سره ولري.

## **6-5. شاخصونه او د هغو ډولونه**

**1-6-5. تعریف شوي شاخصونه**

شاخص د هغه څه ژوندۍ برخه ده چې د شي په واقعي شتون دلالت کوي او د یوه حالت، وضعیت یا موقعیت څرگندونه کوي. د مثال په توگه، په کابل کې د امنیتي ځواکونو گڼ شتون او د زیاتو امنیتي پوستو شمېر کېدای شي د یوې امنیتي پېښې یا د یوې حادثې پېښېدو شاخص (ښکارندوی) وي. د پروژې په څارنه او ارزونه کې شاخص یو معیار یا کیفي اندازه ده چې د کارونو څارنې، د ځای اندازه کولو او حساب ورکونې تعیینولو لپاره معلومات راټولوي[[18]](#footnote-18). شاخصونه د یوې پروژې له پرمختگ څخه معیاري شوې اندازې یا مقیاسونه دي چې ښايي د پروژې په اوږدو کې د وخت او مختلفو جغرافیايي ساحو د اندازه کولو امکان چمتو کړي.

کولای شو شاخصونه د هغو نښو او علامو په توگه په پام کې ونیسو چې له پروژې وروسته په لاره اچول کیږي او خپل اصلي مسیر او پایلو ته د پروژې د نیږدې کېدو کچه څرگندوي. شخاصونه د پروژې د پرمختگ واقعي او د اندازه کولو وړ معیارونه دي.

شاخصونه باید د پروژې د فعالیتونو له پیل وړاندې تعریف شي ترڅو د کارکوونکو لپاره موخو ته د رسېدو د څارنې او ارزونې امکانات چمتو شي. شاخصونه د پروژې په پلان جوړونه کې تیوري او عمل ته له یو بل سره اړیکه ورکوي. شاخصونه د پروژې د ټیم او ادارې لپاره د پام وړ ټولنه کې د پروژې له امله رامنځته شویو تغییراتو د پوهاوي امکانات چمتو کوي[[19]](#footnote-19). شاخصونه هغه د لیدو وړ تغییرات تشرېح کوي چې د پروژې په اقداماتو پورې اړه لري او هم د هغه څه په اړه د ثبوتونو راټولونې سره مرسته کوي چې د پروژې په لړ کې پېښیږي – که دا ترسره شوي فعالیتونه وي یا اوسنۍ پایلې یا هم اوسمهالې او اوږدمهالې اغېزې.

**2-6-5. د شاخصونو ډولونه**

شاخصونه په دوو ډولونو وېشل کیږي:

* کمي شاخصونه (د اوسمهاله پایلو شاخصونه)
* کیفي شاخصونه (د تمې وړ پایلو شاخصونه یا د بریالیتوب شاخصونه)

**کمي شاخصونه/ د اوسمهاله پایلو(Output) شاخصونه**

د هغه څه اړوند شاخصونه **د اوسمهاله پایلو شاخصونه** گڼل کیږي چې فعالیتونه د هغه څه پر بنسټ ترسره کیږي چې پلان شوي دي. د شاخصونو دغه ډول د پلان له مخې د ټيم پر فعالیتونو له څارنې سره مرسته کوي خو د اوسمهاله پایلو په وسیله د رامنځته شوي **اغېز یا تغییر** په اړه هېڅ راز نظر نه ورکوي. د مثال په توگه، د اوسمهاله پایلو یو شخاص د انگلیسي ژبې زده کړې په پروژه کې «د انگلیسي ژبې په کورس کې د ښځینه او نارینه زده کوونکو شمېر» دی. دغه شاخص د انگلیسي ژبې اړوند تخصص، ترلاسه شوې پوهې یا هم د بریالیتوب د کچې په اړه موږ ته معلومات نه راکوي. د پروژې د فعالیتونو پر اجراء کولو، مثبتو یا منفي تغییراتو- که ارادي وي یا غیر ارادي – څارنه مهمه ده. کېدای شي کمي شاخصونه له مختلفو لارو د پام وړ معلوماتو له کارونې سره سم، بیان شي؛ د مثال په توگه، تام عددونه، اشاري، کسري، فیصدي او پولي ارزښتونه هغه کمي عوامل دي چې تل په عددي بڼه بیان کېدای شي[[20]](#footnote-20). د کمي شاخصونو څو مثالونه په لاندې ډول دي:

* د روزل شویو کسانو شمېر
* د حشر په بڼه ترسره شویو ټولنیزو فعالیتونو شمېر
* بېکاري (د عمر، جنسیت، شغل له مخې)
* د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ له خوا د تصدیق شویو مدني ټولنو شمېر
* تر ۵ کالو ټیټ عمر لرونکو هغو ماشومانو شمېر چې واکسین ته لاسرسی لري
* په هر هکټار ځمکه کې د وریجو د حاصلاتو اوسط
* بازار ته د ټرانسپورټ لگښتونه
* د کورنۍ د عاید لوړېدل
* د میندو او ماشومانو د مړینې کچه

**د بریالیتوب شاخصونه/ کیفي شاخصونه**

کیفي شاخصونه معمولا ً د تغییر( د تمې وړ پایلو) شاخصونه دي. دغه شاخصونه له ټیم او ادارې سره مرسته کوي چې د خلکو په ژوند کې تغییر راوستو، د قدرت اړیکو، حقوقو، ټولنیزو اړیکو، یا ټولنیز اعتماد ته د پروژې د لاسرسي په اړه معلومات ولري. دغه شاخصونه د پروژې په اړه د خلکو په قضاوت او انگېرنو پورې اړه لري، لکه تر روزنې وروسته په انگلیسي ژبه د خپلو نظرونو بیانولو پرمهال د نجونو او هکانو په ځان باور لرلو کچه. کیفي شاخصونه د یوه ټاکلي هدف په لوري د پرمختگ کچې تعیینولو لپاره غیر عددي عوامل دي. کیفي معلومات د شته حقیقتونو یا عددونو پر ځای تر ډېره پر نظرونو، احساساتو او لیدلوریو تکیه کوي.

**کمي شاخصونه** عددي دي حال دا چې **کیفي شاخصونه** معلومات په **متني یا تشرېحي** بڼه انتقالوي او کېدای شي د حقایقو بیان یا د نظرونو څرگندول په کې شامل وي.

د کیفي شاخصونو اصطلاح له دوو ډېرو مهمو تحقیقي مفاهیمو څخه اخستل شوې. کمي او کیفي معلومات د دوه ډوله کشف وړ معلوماتو تشکیلوونکي دي[[21]](#footnote-21). د کمي معلوماتو فهم او تغییر اسانه دی ځکه دغه معلومات د عدد او حقایقو پر بنسټ دي. کله چې معلوماتو تولیدي یا د اندازه کولو وړ نه وي، کیفي گنل کیږي. د کیفي شاخصونو یا بریالیتوب شاخصونه عبارت دي له:

* د بیان ډېر آزادي
* روغتیايي مرکزونو ته اسانه لاسرسی
* د ځوانانو په ډلو کې گډون
* په پرېکړو کې د ښځو گډون
* د کارکوونکو ترمنځ ښې شوې کاري اړیکې
* له خدمتونو څخه د رضایت کچه

**د ځیرکو شاخصونو ټاکنه** (SMART)

د پروژې د پایلو لپاره ټاکل شوي شاخصونه باید مشخص، د اندازه کولو وړ، د لاسته راوړلو وړ، اړوند او په وخت پورې تړلي وي.

**مشخص:** یو شاخص هغه مهال مشخص دی چې له عملیاتي لیدلوري روښانه او څرگند وي. په داسې حال کې چې اوسمهاله یا تمه کېدونکې پایله ښايي ډېره پراخه وي، شاخص باید په مشخصه توگه ووايي چې د پروژې په وسیله څوک تغییر کوي، څه شی تغییر کوي، تغییر چېرته پېښیږي، څه ډول تغییر کوي او څه وخت تغییر کوي. د مشخص شاخص یو مثال: «په کابل کې تر هدف لاندې نجونې او هلکان به د پروژې په پای کې په انگلیسي ژبه د خپلو نظرونو بیانولو لپاره ډېر په ځان باور ولري».

**د اندازه کولو وړ:** شاخص باید د ټیم لپاره د تغییر له تشرېح سره مرسته وکړي. شاخص باید د لیدلو، شمېرلو، تحلیلولو، شک او ازمویلو وړ وي. که چېرې شاخص د اندازه کولو وړ نه وي، د پرمختگ تعیینولو امکان نه شته. د اندازه کولو او تحلیل وړ شاخص مثال: «د کابل په پروژه کې تر هدف لاندې ۹۰ سلنه نجونې او هلکان به د پروژې په پای کې په انگلیسي ژبه د خپلو نظرونو د بیان لپاره پر ځان باور ولري». دغه شاخص د پروژې په لړ یا هم وروسته له پروژې په اسانۍ د اندازه کولو، تحلیل، کتلو، ازمویلو او شک وړ دی.

**د لاسته راوړلو وړ:** ټیم باید ډاډ ترلاسه کړي چې شاخص د لاسرسي وړ دی. شاخص د هغه څه کچه یا سطحه په گوته کوي چې پایلې ته د رسېدو لپاره اړین وي. مثال: «د پروژې تر هدف لاندې ۹۰ سلنه نجونو او هلکانو کې په انگلیسي ژبه د خپلو نظرونو بیانولو لپاره په ځان باور لرلو رامنځ ته کول د لاس ته راوړلو وړ دی».

**اړوند:** ټیم باید ډاډ ترلاسه کړي چې په ټاکل شویو پایلو کې د تغییراتو اندازه کولو لپاره تعیین شوي شاخصونه اړوند یا مرتبط دي. د مثال په توگه، «۹۰ سلنه نجونې او هلکان په انگلیسي ژبه د خپلو نظرونو بیانولو لپاره پر ځان باور څخه برخمن دي.» باید د پروژې له یوې پایلې لکه **د انگلیسي سواد لوړېدل** سره اړه ولری نه له نااړوند پایلو سره لکه **د ناوړه تغذیې کمېدل.** دغه شاخصونه باید هدفمند وي، په بل عبارت، باید تایید کړي چې ترلاسه شویو پایلو له هدف سره اړوند اغېز درلود. پراخې پایلې باید پرېمانه، مشخص او د کارونې وړ شاخصونه ولري ترڅو له لارې یې پرمختگ د سنجونې وړ وي. یو شاخص هغه وخت اړوند دی چې د پایلو هغه اړخ اندازه کړي چې باید اندازه شي. په اړوندتوب د پوهېدلو لپاره تر ټولو غوره لار د پایلو د تیوري او هغه څه ترمنځ د اړیکو له شته والي څخه ډاډ ترلاسه کول ده چې شاخص یې اندازه کوي.

**تر وخت پورې محدودیت:** شاخصونه باید مهالنۍ لمنه ولري او موږ ته ووايي چې **هدف کله ترلاسه کیږي.** د مثال په توگه، په دې شاخص کې **وخت د پروژې پای** دی. «**د پروژې په پای کې به** ۹۰ سلنه نجونې او هلکان په انگلیسي ژبه د خپلو نظرونو څرگندولو لپاره په ځان باور ولري.»

## **7-5. د څارنې او ارزونې د پلان لپاره مسئولیت**

* د څارنې او ارزونې مرکزي کس به د څارنې او ارزونې پلان مسوده جوړه کړي او د هغه د وروستي کولو، غور او بیا کتنې لپاره به غونډې تنظیم کړي.
* وروستۍ نسخه اجرارئیه رییس ته استوي.
* له لومړنیو مطالعاتو وروسته د څارنې او ارزونې د پلان بیاکتنې او نویولو لپاره غونډې تنظیموي.
* د پروژې مدیر/ مرکزي کس چې د پلان په بیاکتنه او نوي کولو کې گډون لري، ډاډ ترلاسه کوي چې د پروژې نور اجرايي کارکوونکي هم په غونډو کې گډون لري.

## **8-5. د څارنې او ارزونې پلان د مسودې چمتو کولو پرمهال اساسي پوښتنې**

* آیا تمویلوونکي د پلان بېلگه وړاندې کړه؟ که ځواب هو وي، آیا کار ترې اخستل شوی؟ که داسې نه وي، نو د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د څارنې او ارزونې پلان له بېلگې څخه د گټه واخستل شي.
* آیا د څارنې او ارزونې پلان لپاره د تمویلوونکي له خوا نورې مشخصې غوښتنې شته؟
* آیا ټول ښکېل کارکوونکي موافق دي چې د څارنې او ارزونې پلان په مستقیمه توگه په اصلي چوکاټ او د ټیم په زده کړه کې د نورو اړتیاوو د راپور ورکولو له ضرورتونو سره اړیکه لري.
* آیا پلان د ارادي او غیر ارادي پایلو او اغېزو د اندازه کولو امکان چمتو کوي؟
* آیا پلان د نورو پروژ د زده کړې له هڅو سره اړیکه لري؟
* زده کړه او انعکاس په پروژه کې څه وخت منځ ته راځي؟ کوم کسان گډون کوي؟
* آیا څارنه او ارزونه د پروژې د کاري پلان په لاره کې ده؟
* آیا د اجرايي همکارانو لپاره کوم رول شته؟ که ځواب هو وي، نو د هغوی فعالیتونه څه ډول څارل کیږي؟
* آیا ټول کارکوونکي د پروژې له ټیم څخه د باندې زده کړې او انعکاس څخه د ملاتړ لپاره د معلوماتو خپرولو له سټراټیژۍ سره موافق دي؟ کوم ونډه اخستونکي راپور ترلاسه کوي؟
* له راپورونو څخه څه ډول گټه اخستل کیږي؟

# **شپږم څپرکی: د څارنې او ارزونې د وسایلو او ډېټابېس چمتو کول**

## **1-6. سریزه**

له سمو وسایلو او ډېټابېس څخه برخمنتوب د یوې پروژې لپاره د دې تضمین دی چې معلومات له اوسمهاله او تمه کېدونکو پایلو سره سم راټول، زېرمه او کارول کیږي. د وسایلو او ډېټابېسونو چمتو کولو لپاره ټولې پروسې او مهالنۍ کرښې باید د څارنې او ارزونې په پلان کې شامل شي.

## **2-6. کوم کارونه باید ترسره شي؟**

د څارنې او ارزونې مرکزي کس باید د پروژې له مدیر سره په همکارۍ د مختلفو وسایلو د حساسیت کچه او دا چې کوم کسان ترې گټه اخلي، په گوته کړي. ښايي د وسایلو چمتو کولو لپاره بهرني سلاکار ته اړتیا وي. له داخلي پلوه، د څارنې او ارزونې مرکزي کس وسایل چمتو کوي.

معلومات باید له راټولولو وروسته تحلیل او کارونې ته چمتو شي. د معلوماتو تحلیل د څارنې او ارزونې د مرکزي کس یا په پلان کې د ټاکل شویو غړیو له خوا کیږي. دغه کار باید په خپل ټاکلي وخت وشي ترڅو د راپور ورکولو یا د انعکاسي غونډو دایرې وخت په پام کې ونیول شي.

د معلوماتو د څارنې او ارزونې مرکزي کس، ترلاسه کړې تجربې او اړوند اسناد په داخلي ناستو کې د گډون لپاره په منظمه بڼه راټول او ترتیبوي. اجرائیه رییس باید د پروژې د بریالیتوبونو، ستونزو او ناکامیو په اړه د انعکاس غونډې او هم د هغه څه په اړه غبرگون تنظیم او سمبال کړي چې په دې دوره کې زده شوي دي. اجرائیه رییس باید ډاډ ترلاسه کړي چې د تمویلوونکي د راپور لیکوالان په غونډه کې گډون لري، ترلاسه شوې تجربې او پایلې تر بحث لاندې نیسي. د څارنې او ارزونې مرکزي کس باید ډاډ ترلاسه کړي چې انتخاب شوې وسیلې له فعالیتونو سره سمې ټاکل شوې دي. د مثال په توگه، له ازمویلو وړاندې او وروسته(pre and post test) وسایل د ټرېننگ له فعالیتونو سره سمون لري مگر د ټولنیز پیوستون لپاره له سپورټي پېښو سره یې نه لري.

## **3-6. د وسایلو چمتو کولو او کارولو مسئولیت**

* د څارنې او ارزونې مرکزي کس د پروژې له مدیر سره په نیږدې همکاری، د وسایلو چمتو کول وروستي کوي؛
* د وسایلو کتنه یا معاینه کوي؛
* د څارنې او ارزونې مرکزي کس د تعقیبولو شاخصونه ثبت او معلومات په یوه خوندي ډېټابېس کې زېرمه کوي او عیني پایلې او موخې په منظمه بڼه تحلیلوي؛
* د پروژې مدیر/ مرکزي کس ډاډ ترلاسه کوي چې د پروژې ټول اجرايي کارکوونکي په منظمه بڼه د څارنې او ارزونې له پلان سره سم معلومات راټولوي.
* اجرائيه رییس د پروژې د مدیر/ اجرايي کس په ملاتړ، د انعکاس په غونډو کې د رهبري کوونکي او وروستي کوونکي رول پر غاړه لري.

## **4-6. د څارنې وسایلو چمتو کولو او کارولو پرمهال اساسي پوښتنې**

* آیا د اوسمهال پایلو بیاکتنې لپاره د څارنې معیاري وسایل شته؟
* آیا دغه وسایل د شاخصونو له تعریف سره سم د جلا شویو معلوماتو راټولونې امکانات چمتو کوي؟
* آیا معلومات د جنسیت، عمر او د ټولنیز گډون له نورو عواملو سره سم جلا یا تفکیک شوي؟
* آیا د کیفي معلوماتو راټولونې وسایل په داسې بڼه چمتو شوي چې کارونه یې د سسټماټیک تحلیل امکان چمتو کړي؟ آیا دغه وسایل روایتونه، نقل قولونه، انځورونه، ویډیوگانې او غږونه ثبتوي؟
* آیا څارنیز معلومات له راټولولو وروسته د دوو اوونیو په ترڅ کې ډېټابېس ته ننه ایستل کیږي؟
* آیا معلومات په خپل وخت تحلیل کیږي ترڅو په راپور ورکولو او د انعکاس غونډو په برخه کې وکارول شي؟
* آیا د انعکاس او زده کړې غونډې په خپل وخت او د څارنې ارزونې له پلان سره سم تنظیم شوي؟
* آیا د دغو غونډو جوړښت د صادقانه بحث هڅوونکی دی؟

# **اووم څپرکی: د پرېکړو کولو لپاره د څارنې او ارزونې د پایلو کارونه**

## **1-7. سریزه**

د څارنې او ارزونې یوه له مهمو برخو څخه د هغو معلوماتو د تولید قدرت دی چې د ثبوتونو پر بنسټ د پرېکړو کولو لپاره د گټه اخستنې وړ وي. د ثبتونو پر بنسټ پرېکړې د مدني ټولنې په تنظیمولو کې د نوښت او خلاقیت هڅوونکې دي او د ټیمونو په وسیله د مسایلو په هواري کې مرسته کوي. دغه کار په دې اړه د ونډه اخستونکو او تمویلوونکو د پوهاوي لپاره هم مهم دی چې د پروژې انطباق د بدلېدونکي(متغیر) د شرایطو ترکیب او د متغیر په عملیاتي زمینو کې د پروژې د سټراټیژيو د تحلیل له مخې وي.

## **2-7. باید کوم کارونه ترسره شي؟**

د څارنې او ارزونې په پړاو کې له معلوماتو څخه د گټه اخستنې او تحلیل د څرنگوالي په اړه ژور بحث ډېر مهم دی. د څارنې او ارزونې د معلوماتو له تحلیل څخه ترلاسه شویو ثبوتونو له مخې د پروژې د انطباق لپاره د اړینې پروسې رامنځ ته کول هم مهم دي. د څارنې او ارزونې پلان باید د دغو بحثونو جوړونې په اړه یادونه وکړي او د دې کار لپاره مشخص وخت وټاکي. لکه څرنگه چې وویل شول، تېر څارنیز معلومات باید د راټولونې له وخت څخه د دوو اوونیو په اوږدو کې سیسټم ته ننه ایستل شي ترڅو د تحلیل او له تحلیل څخه د زده کړې امکان د افغانستان ډېرو بدلېدونکو شرایطو ته په کتو، شتون ولري. اړین مکانیزمونه او پروسې باید د څارنې او ارزونې په پلان کې د بېلابېلو مخاطبانو، تمویلوونکو، داخلي همکارانو او کارکوونکو لپاره د زده کړې په مهمو ساحو کې د پایلو برملا کولو لپاره اټکل شي.

## **3-7. له وسایلو او موندنو څخه د گټه اخستنې مسؤلیت**

* د پروژې مدیر/مرکزي کس له موندنو څخه د فعالیتونو د تنظیم لپاره گټه اخلي؛
* د څارنې او ارزونې مرکزي کس معلومات زېرمه او تحلیلوي او د موندنو په اړه بحثونه اسانه کوي؛
* اجرائیه رییس له بحثونو ملاتړ کوي او ډاډ ترلاسه کوي چې د څارنې له معلوماتو څخه د پرېکړو کولو لپاره گټه اخستل کیږي.

## **4-7. د څارنې پر بنسټ پرېکړه کولو پرمهال اساسي پوښتنې**

* آیا د بریالیتوب کیسې او ترلاسه شوې تجربې په روښانه توگه د څارنې له پایلو جلا شوي؟
* آیا د پروگرام له ټیم او مدیریتي ټیمونو سره د پایلو د تحلیل شریکولو لپاره د انعکاس یوه غونډه تنظیم شوې؟
* آیا په راتلونکې کې د چارو د ښه کېدو لپاره کاري پلان جوړ شوی؟ د دغه پلان د اجراء کولو مسؤل څوک دی؟ آیا مهالنۍ کرښې په روښانه بڼه تعریف شوې دي؟
* آیا د څارنې معلومات د تمویلوونکو په راپورونو او یا داخلي راپورونو کې په روښانه بڼه ځای پرځای شوي؟
* آیا پایلې له مشرتابه پلاوي یا بورډ سره شریکې شوې؟

# **اتم څپرکی: څېړنې، اساسي کرښې او ارزونې**

## **1-8. مقدمه**

(د مدني ټولنې بنسټ نوم) وخت په وخت څېړنې، لومړني مطالعات او ارزونې ترسره کوي. مهمه ده چې د څارنې او ارزونې پلان د دغو مطالعاتو مهالنۍ کرښې او له موندنو څخه یې د گټه اخستنې او د لارښود پوښتنو یا د مطالعاتو تر تمرکز لاندې پوښتنو په اړه د ټیم د هوکړې ترلاسه کولو په تړاو شته تمې په روښانه توگه بیان کړي

## **2-8. د مطالعاتو چمتو کولو پروسه**

* **د دندو لایحه(ToR)** د څارنې او اروزنې د مرکزي کس له خوا د مطالعې لپاره چمتو کیږي او د پروژې د مرکزي کس له خوا د اجرائیه رییس تر لاسلیک وړاندې کتل کیږي. له دې وروسته د مطالعې ترسره کولو لپاره سلاکار د گمارنې پروسه پیل کیږي.
* د دندو لایحې له چمتو کېدو وروسته، د څارنې او ارزونې مرکزي کس دغه لایحه د اعلان او مناقصې لپاره د ورځپاڼو او انټرنېټي رسنیو په واک کې ورکوي.
* د کار د پیل راپور: د مطالعې لپاره د قرارداد ترلاسلیکولو وروسته، سلاکار د کار د پیل مسوده او راپور د میتودولوژۍ، څېړنیزې پروسې او معلوماتو راټولنې لارو چارو له جزئیاتو سره مل چمتو کوي. دغه راپور باید د اجرائیه رییس له خوا د اجورې له ورکړې یا ورپسې فعالیتونو څخه وړاندې د یوه سپارل کېدونکي[[22]](#footnote-22) په توگه تایید شي.

## **3-8. د مطالعاتو چمتو کولو مسئولیت**

* د څارنې او ارزونې مرکزي کس، د دندو لایحه چمتو او د پروژې له مدیر او اجرائیه رییس سره یې شریکوي؛
* اجرائيه رییس د دندو لایحه تاییدوي؛
* ادارې او د څارنې او ارزونې څانگې د سلاکار ارزونه کوي؛
* اجرائیه رییس د گمارنې پروسه تاییدوي؛
* د څارنې او ارزونې مرکزي کس د کار د پیل پر راپور بیا کتنه کوي؛
* وسایل د سلاکار له خوا چمتو کیږي او د څارنې ارزونې د مرکزي کس له خوا پرې کتنه کیږي؛ او
* مطالعه ترسره کیږی.

## **4-8. د مطالعاتو چمتو کولو پرمهال اساسي پوښتنې**

* آیا د دندو لایحه د څارنې او ارزونې له شرحې او اصلي چوکاټ(logframe) سره سمون لري؟
* د اقتصادي همکاريو سازمان (OECD-DAC) کوم معیارونه به د پروژې د ارزونې لپاره وکارول شي.
* د پروگرام د پرېکړو کولو لپاره له اصلي چوکاټ څخه د باندې معلوماتو راټولونې له پروسې څه زده کوو؟
* آیا شرایط او ضوابط د پروژې د اغېزو، ارادي او غیر ارادي پایلو په اړه زموږ د پوهاوي کچه لوړوي؟
* آیا دغه کار په داخلي بڼه کیږي که په خارجي بڼه؟
* آیا شرایط او ضوابط د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د سټراټیژۍ شریکولو او زده کړې په لاره کې د پایلو د بیان لپاره د سپارل کېدو اړین مواد یا سرچینې تر کتنې لاندې نیسي؟
* د څارنې او ارزونې مرکزي کس معلومات څه ډول استوي او سلاکار ته د کار د پيل مسودې او راپور له چمتو کولو څخه خبر ورکوي؟

# **نهم څپرکی: د زده کړې او انعکاس کړنلارې او کارونه**

## **1-9. سریزه**

مهمه ده چې د زده کړې او انعکاس لپاره فرصتونه د څارنې او ارزونې سیسټم له اصلي اجزاوو وي. د پروژې اوونیزې او میاشتنۍ غونډې، د انعکاس او زده کړې غونډې باید جوړې شي. د پایلو یو ډېټابېس هم باید چمتو شي او که چېرې امکان ولري، د ارزونو راپورونه او مطالعات د هم شریک او خپاره شي.

## **2-9. اوونیزې او میاشتنۍ غونډې**

د پرمختگ د دایمي څارنې او د یو بل په همکارۍ د مسایلو له هواري څخه د ډاډ ترلاسه کولو په موخه اوونیزې او میاشتنۍ غونډې جوړیږي. کېدای شي دغه غونډې په حضوري بڼه یا هم شرایطو ته په کتو د ټیلیفون له لارې یا هم به آنلاین بڼه جوړې شي. اوونیزې ناستې باید د پروژې د مرکزي کس، د څارنې او ارزونې د مرکزي کس او د پروژې د اصلي کارکوونکو ترمنځ د ۳۰ دقیقو لپاره جوړې شي ترڅو په ساحوي څارونو او اجرايي کتنو کې د لیدل شویو ساحوي ستونزو هوارولو لپاره وکارول شي. د غونډو یاداشت باید له غونډې وروسته هغو ټولو کسانو ته واستول شي چې په غونډه کې یې گډون درلود، همدارنگه اجرائیه رییس هم باید له دې جریانه خبر شي.

میاشتنۍ غونډه لا ډېره تفصیلي ده او له ۱ تر ۲ ساعتونو وخت نیسي. په دې غونډه کې د فعالیتونو ترسره کولو د پرمختگ په اړه بحثونه کیږي، ستونزې او فرصتونه په گوته کیږي. د څارنې او ارزونې پلان او له خپلو مقاصدو سره د وسایلو تناسب هم تر بحث لاندې نیول کیږي. د څارنې او ارزونې مرکزي کس د دغو ناستو همغږي او اسانچاري پر غاړه لري او ډاډ ترلاسه کوي چې د گامونو په اړه د غونډې یاداشت د ټولو گډون کوونکو او رییس په واک کې ورکول کیږي.

## **3-9. د پروژې د زده کړې او انعکاس غونډې**

د زده کړې غونډې د دې خبرې د تضمین لپاره محوري رول لري چې له څارنې او ارزونې څخه ترلاسه شوي معلومات د پروژې او اجرايي سټراټيژيو په اړه د پرېکړو ښه کولو لپاره کارول کیږي. پروژه باید د څارنې او ارزونې له پلان سره سم د زده کړې ناستې ولري او بودیجه یې د زده کړې د یوه اصلي اړخ په توگه اجراء شي. همدارنگه دغه ناستې د پروژې د پېچلو مسایلو د پرانستلو لپاره د اساسي فرصتونو په توگه هم کارول کیږي او د پروژې د تغییر له تیوري سره د پروژې د پایلو د ارتباط د څرنگوالي په اړه له غبرگون سره مرسته کوي. د انعکاس غونډه باید د منځمهاله ارزونې له شتون پرته په ربعواره بڼه جوړه شي. د زده کړې دغه غونډې له ټیم سره مرسته کوي چې د پروژې د اړتیاوو تنظیمولو د اړخونو او غوښتنو په اړه پرېکړه وکړي.

## **4-9. د پروژې د زده کړې او انعکاس په غونډو کې څه شامل دي؟**

دغه غونډې باید د پروژې په ټوله دوره کې په ربعواره بڼه جوړې شي. کېدای شي دغه غونډې له مشخصو مطالعاتو، ارزونو یا د پایلو په اړه د بحث لپاره له لومړنیو مطالعاتو، د اجرايي پروژو او سټراټیژیو د فعالیتونو پر تنظیم د موندو او اغېزو له مانا پیدا کولو وروسته هم جوړې شي. د څارنې او ارزونې پلان د یوې برخې په توگه د پروژې له ټیمونو تمه کیږي چې د څارنې له معلوماتو څخه ترلاسه شویو ثبوتونو پر بنسټ د پرېکړه کولو لپاره منظمې غونډې جوړې کړي. دغه غونډې، ثبوتونه او انتقادي غبرگونونه له یوبل سره ترکیبوي. د زده کړې د غونډو په لړ کې د بحثونو د لارښوونې لپاره لنډیز شوي او جدول بندي شوي څارنیز معلومات کارول کیږي. په بحثونو کې لاندې ټکي شامل دي:

* د پروژې مدیریت
* فعالیتونه
* د پروژې لارښوونه او انطباق منل
* شاخصونه (پرمختگ)
* ستونزې او فرصتونه

د انعکاس غونډې باید د څارنیزو معلوماتو راټولونې له مهالنیو کرښو سره د مطابقت وړ ټاکلې مهالنۍ کرښې ولري ترڅو د لومړنیو سرچینو، اوسمهاله پایلو او د پروژې د تمه کېدونکو سرچینو په اړه خبرې او بحثونه وهڅوي.

## **5-9. د پروژې د زده کړې او انعکاس مسئولیت**

* د څارنې او ارزونې مرکزي کس به دغه غونډه تنظیم او اړوند معلومات او تحلیلونه چمتو کړي.
* د پروژې/ څارنې او ارزونې مرکزي کس ډاډ ترلاسه کوي چې د پروژې ټول اصلي کارکوونکي په غونډه کې حضور لري، په ناستو کې ونډه اخلي او تر بحث لاندې ټکو او درسونو تعقیبولو ته ژمن دي.
* اجرائیه رییس ډاډ ترلاسه کوي چې په غونډو کې ترسره شوي فعالیتونه د تغییر تیوري او سټراټيژۍ په اړه لازمې لارښوونې چمتو کوي.

## **6-9. د انعکاس او زده کړې لپاره اساسي پوښتنې**

* آیا د پروژې په ډیزاین کې طرحه شوې زده کړه له لازمې بودیجې څخه برخمنه ده او د څارنې او ارزونې په پلان کې بیان شوې؟
* آیا ټول غړي په منظمه توگه د زده کړې په غونډو کې گډون کوي؟
* آیا د پروژې د ټولو کارکوونکو لپاره د گډون او ځوابونو وړاندې کولو لازم فرصتونه شته؟
* آیا زده کړه او اړوند بحثونه د پروگرام د سټراټيژۍ محرک او هڅوونکي دي؟
* آیا ترلاسه کړې تجربې او درسونه د پروژې له بورډ، تمویلوونکو او نورو پروژو سره شریک شوي؟

# **ضمیمې**

## **۱ ضمیمه: د اصلي چوکاټ بېلگه**[[23]](#footnote-23)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  **د پروژې لنډیز** | **شاخصونه** | **د تصدیقولو وسیلې** | **خطرونه/فرضیات** |
| **هدف** | د ابتدائیه دورې له ۵ تر ۶ ټولگیو د هغو زده کوونکو په شمېر کې ۱۰ سلنه زیاتوالی چې خپلو درسونو ته په لېسټ کې ادامه ورکوي – په درېیو کالو کې. | د ۵ او ۶ ټولگیو د هغو زده کوونکو فیصدي چې لېسې ته ځي | په لېسه او ابتدائیه دوره کې د زده کوونکو د نوم لیکنې پرتلنه | N/A |
| **د تمې وړ پایلې** | تر شل سلنو د ۵ او ۶ ټولگیو د زده کوونکو ترمنځ د لوستولو مهارت ښه کېدل – په درېیو کالو کې. | د ۵ او ۶ ټولگیو زده کوونکو ترمنځ د لوستلو مهارت. | د ملي سنجونې وسایلو په کارولو سره د لوستلو مهارت ۶ میاشتنۍ ازموینې. | د لوستلو مهارت ښه کېدل په ښوونځي د پاتې کېدو لپاره پر ځان د باور ډېرېدو سبب کیږي. |
| **اوسمهاله پایله** | ۱) د ۵ او ۶ ټولگي د لوستلو د ټیټ مهارت لرونکي ۵۰۰ تنه زده کوونکي د اوړي په یوه کورس(camp) د لوستلو مهارت بشپړوي. | د هغو زده کوونکو شمېر چې د اوړي کورس بشپړوي  | د اوړي په کورس کې د حضور اسناد | ماشومان له هغه څه گټه اخلي چې د اوړي په کورس کې یې زده کړي |
| ۲) د دغو ماشومانو له والدینو څخه ۵۰۰ تنه له زده کوونکو سره مرسته کوي ترڅو په کور کې لوست وکړي.  | د هغو والدینو شمېر چې له خپلو ماشومانو سره مرسته کوي چې په کور کې لوست وکړي.  | د والدینو سروې، چې د هر کورس په پای کې ترسره کیږي.  | له لوستلو سره مینه لرونکې ماشومان له خپلو والدینو سره وي. |
| **فعالیتونه** | ۱) د لوستلو د درېیو اوړنیو کورسونو جوړول چې په هر یوه کې د ۵ او ۶ ټولگیو د لوستلو د ټیټ مهارت لرونکي ۱۰۰ تنه زده کوونکي گډون لري.  | د پلې شویو اوړنیو کورسونو شمېر.  | د اوړنیو کورسونو شمېر | د هغو ماشومانو والدین چې د لوستلو ټیټ مهارتونه لري، په اوړني کورس کې د هغوی له شتون سره مینه لري.  |
| ۲) د اوړي کورس زده کوونکو والدینو ته «په کور کې ولوله» ۵۰۰ بنډلونو وېشل. | د وېشل شویو بنډلونو شمېر | د بنډلونو وېشل اسناد | والدین په کورونو کې دغه بنډلونه کارولی شي او له کارولو سره یې مینه لري.  |

## **۲ضمیمه: د څارنې او ارزونې د پلان بېلگه**[[24]](#footnote-24)

لوگو

د موسسې یا ارگان نوم

د پروژې نوم

د څارنې او ارزونې پلان

د جولای ۱۸/ ۲۰۱۹

**لیکلړ**

**کړنلاره: د خپلو مطالبو لیکلړ په وروستي پړاو کې د راپور له سپارلو وړاندې تازه (اپډېټ) کړی.**

لنډیزونه

1. سریزه
	1. د پلان موخه
	2. د پروژې لنډیز
2. منطقي چوکاټ
3. شاخصونه
4. دندې او مسؤلیتونه
5. د معلوماتو پروسه
6. د معلوماتو مدیریت

6.1) زېرمه کول

6.2) تحلیل

6.3) محرم والی

ضمیمې

د وسیلې سرلیک

د وسیلې سرلیک

د وسیلې سرلیک

لنډیزونه

AIDS د خوندیتوب کمزوري کولو اکتسابي سندروم

HIV د انسان د دفاعي سیسټم وژونکی ویروس

M&E څارنه او ارزونه

MoH د عامې روغتیا وزارت

NGO نا دولتي موسسه

TOT د دندو لایحه

سریزه:

کړنلاره: دغه برخه د پروژې د مخینې په اړه د معلوماتو په وړاندې کولو بشپړه کړی.

د پلان موخه:

د څارنې او ارزونې د پلان موخه تشرېح کړی، پلان څوک جوړوي، د چا لپاره او ولې؟

د پروژې لنډیز:

د هغې پروژې په اړه لومړني معلومات وړاندې کړی چې دغه پلان یې لپاره چمتو شوی.

|  |  |
| --- | --- |
| **د پروژې نوم** |  |
| **د پروژې د پيل نېټه** |  |
| **موده** |  |
| **همکاران** |  |
| **تر هدف لاندې ساحه** |  |
| **گټه کوونکي** |  |
| **لگښت** |  |
| **د تمویل سرچینه** |  |
| **موخه** |  |

**منطقي چوکاټ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  **د پروژې لنډيز** | **شاخصونه** | **د بیاکتنې وسایل** | **خطرونه/فرضیات** |
| **هدف** |  |  |  |  |
| **د تمې وړ پایلې** |  |  |  |  |
| **اوسمهاله پایلې** |  |  |  |  |
| **فعالیتونه** |  |  |  |  |

**شاخصونه**

کړنلاره: د منطقي چوکاټ جدول د هر شاخص لپاره په کره توگه تشرېح کړی چې شاخص څه دی او څه ډول اندازه کیږي.

له لاندې مثال سره سم، نورې خانې ور زیاتې کړی.

|  |  |
| --- | --- |
| **شاخص** | **د ۶ ټولگي د زده کوونکو ترمنځ د لوست مهارت** |
| **تعریف** | د ۶ ټولگي د ټولو زده کوونکو لپاره د لوستلو ازموینې د نمرو مجموعه تقسیم د زده کوونکو پر شمېر (اوسط) |
| **هدف** | د دې سنجونه چې آیا د ښوونځي د هغو د زده کوونکو د لوست مهارت چې په پروگرام کې حضور لري، ښه شوی که نه. دغه برخه له موږ سره مرسته کوي چې د پروگرام د دې برخې اغېزې تر ارزونې لاندې ونیسو.  |
| **د اندازه کولو واحد** | نمره |
| **لومړنی معیار** | لومړی اوسط: ۴۷ |
| **هدف** | اوسط: ۵۷ |
| **د معلوماتو سرچینه** | د لوستلو مهارت ازموینه |
| **د معلوماتو راټولول** | د ټولگي ښوونکی له زده کوونکو څخه د لوستلو مهارت ازموینه اخلي. هر زده کوونکی په انفرادي بڼه په یوه جلا خونه کې کتل کیږي. ښوونکی له زده کوونکو غواړي چې د کلمو، جملو او پراگرافونو یو فهرست په لوړ غږ ولولي. ښوونکی د لوستلو ستونزې له ځان سره نوټ نیسي. په ازموینه کې غیر حاضر زده کوونکي له لیکلړ څخه حذفیږي.  |
| **وسایل** | د لوستلو مهارت سنجونې ملي پوښتنلیک (A ضمیمې ته ورشی) |
| **تکرار** | په هرو ۶ میاشتو کې |
| **مسئول** | ښوونکي |
| **راپور ورکول** | د هر زده کوونکي لپاره انفرادي نمرې په ۶ میاشتني راپور کې د ښوونکي له خوا د پروژې مدیر ته سپارل کیږي. مدیران د هر ټولگي لپاره د نمرو دغه شان بشپړ معلومات چمتو کوي او بیا ترې د شپږم ټولگي د زده کوونکو د نمرو اوسط څرگندولو لپاره گټه اخلي. دغه اوسط د تمویلوونکي لپاره په شپږ میاشتني راپور کې ذکر کیږي.  |
| **د کیفیت کنټرول**  | ټول ښوونکي د ازموینې/سنجونې ترسره کولو د څرنگوالي په اړه په یوه یو ورځني ښوونیز کورس کې گډون کوي. د ازموینې د هغو نمرو د کره کتنې لپاره چې د ښوونکو له خوا ورکړل شوې، مدیر په هرو شپږو میاشتو کې یو ټولگی په تصادفي بڼه د خپلې څېړنې او پلټنې لپاره ټاکي. په دې پلټنه کې د ټولگي له ټولو وزده کوونکو بیا ځل ازموینه او د ښوونکو له پایلو سره یې د پایلو پرتلنه شامل دي.  |

|  |  |
| --- | --- |
| **شاخص** |  |
| **تعریف** |  |
| **هدف** |  |
| **د اندازه کولو واحد** |  |
| **لومړنی معیار** |  |
| **هدف** |  |
| **د معلوماتو سرچینه** |  |
| **د معلوماتو راټولول** |  |
| **وسایل** |  |
| **تکرار** |  |
| **مسئول** |  |
| **راپور ورکول** |  |
| **د کیفیت کنټرول** |  |

**دندې او مسؤلیتونه**

کړنلاره: د ادارې ټولې دندې او مسؤلیتړنه او د څارنې لپاره د هغوی مشخص مسؤلیتونه ولیکی. په دې کې د معلوماتو راټولول، د معلوماتو بیا کتنه، تحلیل، د راپورونو کتل، د معلوماتو له مخې پرېکړه کول او نور شامل دي.

|  |  |
| --- | --- |
| **دنده** | **مسئولیتونه** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**د معلوماتو تعقیب**

کړنلاره: د دې خبرې د څرگندولو لپاره مدیریتي ټیم، نورو ونډه لرونکو او تمویلوونکو ته یو فلوچارټ وښیی چې د څارنې معلومات له محل څخه څه ډول راټول شوي دي.

****

دغه پروسه تشرېح کړی

**د معلوماتو مدیریت**

**زېرمه کول**

د معلوماتو د زېرمه کولو څرنگوالی تشرېح کړی. د مثال په توگه، معلومات د اکسېل، اکسېس، ډېټابېس، کاغذ او نورو په څېر پراخو صفحو پرمخ زېرمه کیږي. له دغو معلوماتو څخه څه ډول ملاتړ نسخه(backed up) چمتو کیږي؟ د څه مودې لپاره زېرمه کیږي؟ د بېل شاخص معلومات په بېله بڼه زېرمه کیږي.

**تحلیل**

تشرېح کړی چې د معلوماتو د تحلیل لپاره کومه وسیله/ سافټ ویر کارول کیږي، لکه: SPSS، Stata، Excel او Tableau Public او نور

**محرم والی**

د معلوماتو د محرم واولي اړوند مسایل او د هغوی د بیاکتنې څرنگوالی تشرېح کړی. د مثال په توگه، که چېرې شخصي رواغتیايي معلومات راټولوی، د هغوی محرم توب باید څه ډول وساتل شي؟ څوک باید لاسرسی ورته ولري او څه وخت له منځه یوړل شي؟

**ضمیمې**

کړنلاره: لازمې ضمیمې ور زیاتې کړی. په دغو ټکو کې د (پوښتنلیک، د مرکې لارښود، کړنلارې او نور) په څېر وسایل شامل دي چې د هر شاخص د اندازه کولو لپاره ترې گټه اخستل کیږي.

د وسیلې نوم

د وسیلې نوم

د وسیلې نوم

د وسیلې نوم

**۳ ضمیمه: د گډون کوونکو د لېسټ بېلگه**

د فعالیت سرلیک:...............................................................................

ځای:.........................................................................................

هدف:..........................................................................

نېټه: له ............................... تر ...........................

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| گڼه | نوم | جنسیت | عمري ډله[[25]](#footnote-25) | دنده | اړیکشمېر | لاسلیک |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| انتخابي کوډ | عمري ډله  | انتخابي کوډ  | عمري ډله |
| A | بوډاگان (۶۰+) | G | ځواني (۲۴- ۲۰) |
| B | د لوی عمر پای (۵۹ – ۵۰) | H | نوې ځواني (۱۹ -۱۵) |
| C | منځ عمري (۴۹ – ۴۱) | I | د نوې ځوانۍ پیل (۱۴- ۱۰) |
| D | د لوی عمر پیل (۴۰ – ۳۶) | J | ماشومتوب (۶- ۵) |
| E | د ځوانۍ پای (۳۵- ۳۰) | K | د ماشومتوب پیل (۴ – ۰) |
| F | د ځوانۍ پیل (۲۹- ۲۵) |  |  |

**۴ ضمیمه: د ټرېننگ ارزونې فورمه**

**د ارزونې فورمې بېلگه**

۱ پوښتنه) جنس: نر ښځه

۲ پوښتنه) سن: <۲۰ ۲۰-۳۰ ۳۰-۴۰ ۴۰-۵۰ > ۵۰

۳ پوښتنه) له ۱ تر ۵ مقیاس پورې (۱ = بشپړ مخالف او ۵ = بشپړ موافق) له لاندې عبارتونو سره د خپل مخالف او موافقت کچه په گوته کړی. د هرې پوښتنې لپاره یوازې په یوه پوښتنه خط راکاږی.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | بشپړ مخالف | مخالف | نظر نه لرم | موافق | بشپړ موافق |
| په کورس کې ټول بیان شوي اهداف وښوول شول  | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ |
| ښوونیز کورس یا ټرېننگ زما له تمې سره سم و | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ |
| ښوونیز چاپېریال پرانستی او پیاوړی کوونکی و | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ |
| دغه ښوونیز کورس د ..... په اړه زما پوهه ډېره کړه | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ |
| دغه ښوونیز کورس په ........... کې د کار کولو لپاره زما مهارتونه پیاوړي کړل | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ |
| او ....................................... | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ |

۴ پوښتنه) آیا له دغه ښوونیز کور راضي یاست؟ هو نه خیر

۵ پوښتنه) د ټرېننگ کیفیت ستاسو په اند څنگه و؟

کمزوری منځنی ښه ډېر ښه عالي

 او ولې؟

۶ پوښتنه) کومې ښوونیزې ناستې ستاسو لپاره ډېره گټه لرله او ولې؟

۷ پوښتنه) کومې ښوونیزې ناستې ستاسو لپاره ډېره لږه گټه لرله او ولې؟

۸ پوښتنه) له دغې ښوونیزې ناستې وروسته کوم اصلي پیغامونه له خپلو اصلي همکارانو او همقطارانو سره شریکوی؟

۹ پوښتنه) آیا لاهم ځینې موضوعات ستاسو لپاره گونگ او نا روښانه پاتې دي؟

۱۰ پوښتنه) په دې ټرېننگ کې مو داسې څه زده کړل چې غواړی له زده کړې وروسته یې په خپل ژونه او کار کې عملی کړی؟

۱۱ پوښتنه) د ترېننگ د لا ښه کېدو لپاره کوم وړاندیزونه لری؟

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. http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm [↑](#footnote-ref-3)
4. Gage and Dune, 2009 [↑](#footnote-ref-4)
5. <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Development-Results-Note.pdf> [↑](#footnote-ref-5)
6. <https://instact.wordpress.com/2012/02/07/what-are-inputs-outputs-outcomes-impact-the-logic-model/> [↑](#footnote-ref-6)
7. <http://www.nhsevaluationtoolkit.net/what-is-evaluation/> and OECD-DAC [↑](#footnote-ref-7)
8. <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Development-Results-Note.pdf> [↑](#footnote-ref-8)
9. <http://www.oecd.org/dac/evaluation/49756382.pdf> [↑](#footnote-ref-9)
10. [file:///C:/Users/User%202/Downloads/167-1-571-2-10-20080308.pdf](file:///C%3A%5CUsers%5CUser%202%5CDownloads%5C167-1-571-2-10-20080308.pdf) [↑](#footnote-ref-10)
11. Ibid [↑](#footnote-ref-11)
12. [file:///C:/Users/User%202/Downloads/167-1-571-2-10-20080308.pdf](file:///C%3A%5CUsers%5CUser%202%5CDownloads%5C167-1-571-2-10-20080308.pdf) [↑](#footnote-ref-12)
13. Ibid [↑](#footnote-ref-13)
14. https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change [↑](#footnote-ref-14)
15. <https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/FiverChildrensFoundationTheoryofChangeandNarrative.pdf> [↑](#footnote-ref-15)
16. Log frame [↑](#footnote-ref-16)
17. https://www.thecompassforsbc.org/how-to-guides/how-develop-monitoring-and-evaluation-plan [↑](#footnote-ref-17)
18. <http://www.unaids.org/sites/default/files/sub_landing/files/8_2-Intro-to-IndicatorsFMEF.pdf> [↑](#footnote-ref-18)
19. <http://www.mnestudies.com/monitoring/what-indicators-and-types-indicators> [↑](#footnote-ref-19)
20. <http://www.mnestudies.com/monitoring/what-indicators-and-types-indicators> [↑](#footnote-ref-20)
21. <http://www.mnestudies.com/monitoring/what-indicators-and-types-indicators> [↑](#footnote-ref-21)
22. deliverable [↑](#footnote-ref-22)
23. <http://www.tools4dev.org/resources/logical-framework-logframe-template/> [↑](#footnote-ref-23)
24. <http://www.tools4dev.org/resources/monitoring-evaluation-plan-template/> [↑](#footnote-ref-24)
25. عمري ډلې د جدول له اړوند کوډ څخه په ګوته کړی. [↑](#footnote-ref-25)