

**د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ**

د پروژې مدیریت

د پالیسۍ او کړنلارو لارښود

**لیکوال**

مکس ول ساونگ ویم

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

1. [سریزه 3](#_Toc15373104)

[د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ په اړه 3](#_Toc15373105)

[دغه لارښود ته څه اړتیا ده؟ 4](#_Toc15373106)

[د چاپ حق 4](#_Toc15373107)

[د پالیسۍ د دې سرچینې موخه 4](#_Toc15373108)

1. [لومړۍ څپرکی: د پروژې د مدیریت مفاهیم او د پروژې د مدیریت کړۍ 5](#_Toc15373109)

[1.سریزه 5](#_Toc15373110)

[1.2 پروژه څه ده؟ 5](#_Toc15373111)

[1.3 د پروژ مدیریت کړۍ 6](#_Toc15373112)

1. [دویم څپرکی: پیل او ډیزاین 9](#_Toc15373113)

[2.1 سریزه 9](#_Toc15373114)

[2.2 د پروژې ډیزاین 9](#_Toc15373115)

[2.3 د پروژې ټیم 12](#_Toc15373116)

1. [3 څپرکی: د پروژې پلانول 12](#_Toc15373117)

[3.1 سریزه 12](#_Toc15373118)

[3.3 د پروژې کارکوونکي 14](#_Toc15373119)

[3.5 د همکاریو مدیریت 14](#_Toc15373120)

[3.6 د پروژې د رهبري کوونکې کمېټې جوړول 15](#_Toc15373121)

[3.7 د پروژې مهمې پیلنۍ ناستې 15](#_Toc15373122)

[3.8 د پروژې پیلولو فهرست 16](#_Toc15373123)

1. [۴ څپرکی: د پروژې پلي کول/ اجراء کول 17](#_Toc15373124)

[4.1 سریزه 17](#_Toc15373125)

[4.2 د پروژې پیلولو ناسته 17](#_Toc15373126)

[4.3 د پروژې د فعالیتونو ترسره کولو غوښتنه 17](#_Toc15373127)

[4.4 د فعالیتونو راپور ورکول 18](#_Toc15373128)

1. [۵ څپرکی: څارنه او ارزونه 18](#_Toc15373129)

[5.1 سریزه 18](#_Toc15373130)

1. [۶ څپرکی: د پروژې تنظیمول، جمع بندي او پای 19](#_Toc15373131)

[6.1 سریزه 19](#_Toc15373132)

1. [ضمیمې 22](#_Toc15373133)

[۱ ضمیمه: د گټه لرونکو د تحلیل بېلگه 22](#_Toc15373134)

[۲ ضمیمه: د گانت چارټ بېلگه 23](#_Toc15373135)

[۳ ضمیمه: د پروژې د پیلیز پروټوکول بېلگه 24](#_Toc15373136)

[**۴ ضمیمه: د پروژې د رهبري کوونکې کمېټې لپاره د دندو لایحه** 31](#_Toc15373137)

[**۵ ضمیمه: د پروژې د لنډیز بېلگه** 35](#_Toc15373138)

[**۶ ضمیمه: د فعالیت غوښتلو یاداشت** 36](#_Toc15373139)

[**۷ ضمیمه: د فعالیت د راپور بېلگه** 38](#_Toc15373140)

[۸ ضمیمه: د پروژې پای ته رسولو پروټوکول 42](#_Toc15373141)

# 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 مدني ټولنې بنسټونو اداري لارښود؛ د باندنیو اړیکو او نیاوغوښتنې پالیسۍ لارښود؛ او د بشري سرچینو مدیریت د پالیسۍ لارښود.**

## دغه لارښود ته څه اړتیا ده؟

د مدني ټولنې بنسټ د پیاوړتیا ټکو تحلیل چې په دې ورستیو کې د افغانستان د مدني ټولنو انسټیټیوټ د تصدیق لیکونو ورکولو پروگرام په چوکاټ کې ترسره شو، وښوده چې که څه هم په دې پروگرام کې شاملو بنسټونو د پروژې د مدیریت لپاره یو شمېر پروسې لرلې، مگر ځینې یې د پروژې مدیریت د لارو چارو او پالیسیو په تدوین او نهادینه کولو کې له ستونزو سره مخ وي. له همدې امله، دغه لارښود د پورته مسایلو په پام کې نیولو سره دغې موضوع ته په کتو تدوین شو چې د مدني ټولنې بنسټونو د بریا لپاره په کار ده چې دغه بنسټونه د بنسټ اندازې ته له کتو پرته د خپلو باندنیو اړیکو او مرستو رسونې لپاره پالیسي او چوکاټ ولري ترڅو وکولای شي په ټولو کې خپل فعالیتونه او هغه اغېزې چې له ځانه یې پرېږدي، په اغېزناکه بڼه ابلاغ 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 پالیسۍ د دې سرچینې موخه

دغه سند د (د مدني ټولنې بنست نوم) د پروژې مدیریت لپاره د پایلو له مخې تگلارې پر بنسټ یوه عمومي پالیسي ده چې د (د مدني ټولنې بنست نوم) د پروژو د مدیریت لپاره معیاري چوکاټ وړاندې کوي. په دې سرچینه کې د پروژې د مدیریت په اړه عام اصول، لارښونې او پروتوکلونه راغلي چې باید پلې شي. د دې سند ترڅنگ به (د مدني ټولنې بنست نوم) نور اجرايي لارښودونه هم ولري چې له دې پالیسۍ سره به مل وي. یو شمېر پروسې، بېلگې او وسایل د پالیسۍ د دې سند په پای کې د ضمیمې په توگه راغلي.

د پالیسۍ په دغه لارښود کې لاندې اووه څپرکي شامل دي:

* د پروژې د مدیریت بنسټونه او د مدیریت کړۍ؛
* د پروژې مفهوم، پیل او ډیزاین؛
* د پروژې پلانول؛
* د پروژې پلې کول/ اجراء کول
* څارنه او ارزونه؛
* د پروژې راپور ورکول؛ او
* د پروژې تعدیل او تړل.

# لومړۍ څپرکی: د پروژې د مدیریت مفاهیم او د پروژې د مدیریت کړۍ

## سریزه

**(د مدني ټولنې بنسټ نوم) پوهیږي چې د پروژې مدیریت په برخه کې گڼې کلمې او اصلاحات کارول شوي. د پالیسۍ دغه برخه روښانه کوي چې د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) لپاره مهمې کلمې او اصطلاحات څه مانا لري او تشرېح کوي چې د پروژې کړۍ د ېوې ادارې لپاره کوم څیزونه اټکل کړي دي.**

## 1.2 پروژه څه ده؟

**په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې ، پروژه د هغو دندو او فعالیتونو له ټولگې څخه عبارت ده چې د ټاکلو موخو او پایلو ترلاسه کولو په هدف ترسره کیږي. پروژه د یوه ټاکلي هدف ترلاسه کولو لپاره د اړتیا وړ لومړنیو سرچینو (inputs) او په لاس ورکړیو سرچینو (outputs) مجموعه ده. پروژې کېدای شي ساده یا پېچلې وي او د یوه یا څو تنو له خوا پرمخ یوړل شي. پروژه یوه** لنډه مهاله **هڅه ده چې د وخت له پلوه ټاکلی پيل او پای لري، سرچینې او پولې یې تعریف شوې دي.[[3]](#footnote-3) له دې امله چې پروژه یو دایمي کار نه دی بلکې یوه ټاکلي هدف ته د رسېدو لپاره د ډیزاین شویو عملیاتو** بې مثاله **ټولگه ده. پروژه په محلي کچه د یوې ستونزې هوارولو لپاره څو تنظیم شوي او منطقي فعالیتونه دي. له همدې امله، پروژه د یوې ستونزې د شته وضعیت بدلولو لپاره د منطقي لارو له اجراء شویو فعالیتونو څخه تشکیل شوې ده (الف. ستونزه یا ستونزه لرونکی وضعیت) او (ب) غوښتل شوی وضعیت چې په کې ستونزه هواره شوې.**

سرچینه: لیکوال، (Saungweme, M. 2019)

پورته شکل څرگندوي چې یوې پروژې ته په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې څه ډول کتل کیږي. پروژه د شته ستونزې د هواري لپاره ترسره شوي ټول فعالیتونه تر پوښښ لاندې نیسي او دغه فعالیتونه په داسې پیغامونه د داسې ترلاسه شویو پایلو لامل کیږي چې په تمه کېدونکو پایلو پایته رسیږي او هغه وخت د خپل محصول په چوپړ کې ده چې په زړه پورې وضعیت باندې د یوه ستونزه لرونکي وضعت بدلون دی.

په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې پروژه لاندې ټکي لري:

* ځانگړې بودیجه؛
* ټاکلې موده؛
* یوه ټاکلې ستونزه یا مسئله چې پروژه یې د هوارولو هڅه کوي؛
* ټاکل ځای یا موقعیت چې پروژه په کې پلې کیږي؛
* تر هدف لاندې ټاکلې ډلې؛
* کېدای شي پروژه د یوه لوی پروگرام د یوې برخې په توگه پلې شي؛
* ټاکلې پولې، مقاصد، موخې، تمه کېدونکی حاصل او اجرايي فعالیتونه

په داسې حال کې چې گڼ خلک د پروگرام او پروژې له اصطلاحاتو یوشان کار اخلي، د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) دغه دوه مفاهیم جلا کارونې لري. لکه څرنگه چې وړاندې وویل شول، پروژه هغه واحده او مشخصه هڅه ده چې ټاکلې او ترلاسه شوې پایلې لري.

له بلې خوا، پروگرام هغو پروژو ته اشاره کوي چې (د مدني ټولنې بنسټ نوم) یې اداره او پلي کوي. له همدې امله، د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) له خوا د پلي شویو پروژو ټولگه یا مجموعه د هغه ادارې له پروگرامونو څخه عبارت دي. په داسې حال کې چې د پروژې مدیر یوازې له یوې پروژې څخه څارنه کوي؛ د پروگرام مدیر د څو پروگرامونو د څارنې دنده لري ترڅو ډاډ ترلاسه کړي چې دغه پروگرامونه خپل هدف ته رسېدلي. نو ویلای شو چې په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې د پروژې مدیر د پروگرام رییس ته راپور ورکوي.

**د پروژې او پروگرام ترمنځ توپيرونه[[4]](#footnote-4)**

* **انسجام او ظاهري بڼه: د یوې پروژې برخې او اجزاوې مشخصې او کره وي، پولې او موخې یې په روښانه توگه تعریف شوې وي، حال دا چې د یوه پروگرام پولې او اهداف دومره روښانه نه وي. له دې سره، څرنگه چې یو پروگرام څو پروژې تر پوښښ لاندې نیسي، د یوه پروگرام غړي به هم ډېر وي؛ ځکه چې د پروژو مدیران او کارکوونکي په کې شامل وي.**
* **هڅه: پروژه د متمرکزو او جلا هڅو څرگندوونکې ده، حال دا چې په پروگرام کې څو پروژې او ورسره تړلي کارونه شامل دي. بېلابېلې پروژې یو بل بشپړوي او د پروگرام په خدمت کې وي ترڅو خپل هدف ترلاسه کړي. ښايي ځینې وختونه د یوه پروگرام څو پروژې له یو بل سره ورته وي، نو د پروگرام دیر ورته والي تر ارزونې لاندې نیسي او د پروژو له مدیرانو سره همکاري کوي تر څو له زړه پورې پرمختگونو او مناسب کار څخه ډاډ ترلاسه کړي.**
* **دوام: سره له دې چې د ځینو پروژو اجراء کول څو کاله وخت اخلي، پروژې په معمولي توگه دومره اوږدې نه وي. په بدل کې پروگرامونه ډېرکله زیات وخت ته اړتیا لري ترڅو پلي شي؛ ځکه چې د ډېرو اهدافو په لټه کې وي. په عادي توگه پروگرامونه ډېرکله څو پړاوونه او څانگې لري. ښايي یوه اوږدمهاله پروژه هم څو پړاوونه ولري ، خو دا ډول شی دومره دود نه دی.**
* **گټې: پروژې د لیدنې وړ پایلو ترلاسه کولو باندې تمرکز لري، یانې د پروژې له بشپړولو وروسته څه ترلاسه کیږي. پروگرامونه پر هغو پیغامونو تمرکز لري چې ځینې وختونه د کتنې وړ نه دي. د یوه پرورگام څخه راپورته شوې گټې د هغه پروژې څخه په ټولیزو گټو پورې اړه لري. د یوه پروگرام د محصول په مثالونو کې په یوه ارگان کې فرهنگي یا سیاسي تغییر او د یوه ارگان د فعالیتونو په ډول کې تغییرات شامل دي.**

## 1.3 د پروژ مدیریتي کړۍ

**د پروژې په مدیریت** کې د مفهوم جوړونې پرمهال د پوهنې، مهارتونو، فونونو او وسایلو کارول؛ د پروژې پیل، ډیزاین، پلانول، پلي کول/ اجراء کول، کنټرول څارنه او ارزونه او هغه گروپي کار پای ته رسول شامل دي چې د پروژې اجراء کولو په لړ کې ترسره کیږي. دغه فعالیتونه په ټاکلي وخت او سرچینو سره ټاکلو موخو، پایلو او مقاصدو ته په رسېدو پای ته رسیږي. د **پروژې مدیریت** مهمه ننگونه په ټاکلي **وخت او بودیجې** (مالي سرچینې) او ځانگړي ځای کې د پروژې ټولو پایلو او اهدافو ته رسېدنه ده.

د پروژې په مدیریتي کړۍ[[5]](#footnote-5) کې له **مفهوم جوړنې**، تر **ډیزاین، پلانونې، پلي کونې، څارنې** او **ارزونې، راپور ورکونې، تنظیمولو او پای** پورې د یوې پروژې په بېلابېلو پړاوونو کې د پلان جوړونې پروسه، تنظیمول، همغږي او اغېزناک کنټرول شامل دي. په داسې حال کې چې د پروژې د مدیریت ډېری کړۍ څلور پړاوونه لري، خو دغه کړۍ د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) لپاره اووه پړاوونه لري ترڅو ډاډ ترلاسه شي چې کوم څه نه دي هېر شوي. همدارنگه دغه اووه پړاوونه چې د مدني ټولنې بنسټونه یې په افغانستان کې تېروي، له یو بل سره نیږدې اړیکې لري. د متن په دوام ۲ شکل، به (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې د پروژې د کړۍ یو انځوریز تعریف څرگندوي.

د پروژې د مدیریت کړۍ پړاوونه په انځور کې د **تکرار** وړ دي. دا په دې مانا ده چې دغه پړاوونه ځای پرځای کېدای شي او ځینې وخت ښايي تکرار هم شي ترڅو ټاکلي هدف ته ورسیږي. د بېلگې په توگه، کولای شو د پلي کولو/ اجراء کولو له پړاو څخه د پلانونې پړاو ته او برعکس راوگرځو؛ یا حتی د پلي کولو په لړ کې د ډیزاین پړاو ته وگرځو، خو په دې شرط چې مهمې پېښې وشي یا د پروژې د مسیر بدلولو لپاره لا ډېره بودیجه چمتو شي. د پروژې هر مدیر یا (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کارکوونکي باید د پروژې د مدیریت په کړۍ پوه شي او هر وخت دا وړتیا ولري چې ووايي د پروژې په کوم پړاو کې دی.

**۲ شکل: د (**د مدني ټولنې بنسټ نوم**) لپاره د پروژې د مدیریت کړۍ**

د تکرار وړ پړاوونه

سرچینه: لیکوال (Saungweme, M. 2019)

**د مفهوم جوړونې پړاو:** په عادي توگه دا د پروژې لومړی پړاو دی چې په کې فرد پرېکړه کوي چې د یوې ټولنیزې ستونزې یا ننگونې په اړه غبرگون څرگندوي او پرېکړه کوي چې د هواري لپاره یې باید یوه پروژه رامنځته کړي. د مدني ټولنې په ډېرو بنسټونو کې، دغه کار د بورډ یا جگ پوړو مدیرانو په غاړه دی او دوی باید پرېکړه وکړي چې آیا د دغې ستونزې د هواري اړتیا شته که نه؟ ډېرکله، د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) په گډون د مدني ټولنې په بنسټونو کې د پروژې ډيزاین له څو لارو کیږي؛ الف) د کس یا کسانو له خوا د مسایلو د فهم او تحلیل په پایه کې د پروژې جوړول او په غبرگون کې یې د کار د عملي کولو پرېکړه؛ ب) د هغو مسایلو په اړه د مدني ټولنې له بنسټونو یا نا دولتي موسسو څخه د مفهوم یا ډیزاین اخستل چې هواري ته اړتیا لري؛ ج) د اروپايي ټولنې یا نورو بهرنیو هېوادونو په څېر د بېلابېلو ډونرانو له خوا د وړاندیز بلنې کتل.

د یوې پروژې د پیل لپاره له پرېکړه کولو وړاندې باید دغو مهمو پوښتنو ته ځواب وویل شي:

* آیا د پروژې ډیزاین او منځپانگه د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د سټراټیژۍ په ساحه کې دي؛
* آیا د پروژې ډیزاین او منځپانگه په افغان ټولنه کې قانوني گڼل کیږي؟
* آیا پروژه له خپلو احتمالي خطرونو سره د مدیریت وړ ده؟
* آیا (د مدني ټولنې بنسټ نوم) تمایل لري چې له دغو خطرونو سره بیا هم د پروژې فعالیتونه ترسره کړي؟
* آیا د پروژې ډیزاین او منځپانگه اخلاقي اړخ لري؟
* آیا ښځې او میندې کولای شي په دې پروژه کې گډون ولري؟
* آیا پروژه به د ملي یا محلي حکومت یا نورو د گټو په چوپړ کې وي؟ او
* آیا پروژه د وسله والو او نورو سخت دریځو ډلو له گټو ملاتړ کوي؟ یا آیا د کرکې له خپرولو ملاتړ کوي؟

**د ډیزاین پړاو:** وروسته له دې چې د پروژې د مفهوم جوړونې او پرېکړه کولو پړاوونه مو ښه وپېژندل یا مو پراختیا ورکړه، ورپسې د ډيزاین یا طراحۍ پړاو پیل کیږي. د ډیزاین غونډې او کاري ناستې جوړیږي، کتابتوني څېړنې او د وضعیت تحلیل ترسره کیږي ترڅو د پروگرام شرایط روښانه شي او د پروژې طرحه په یوه سوداگریزه طرحه، د وړاندیز په لنډیز یا د پروژې په ډیزاین بدله شي. د دې پړاو اجراء کول به راتلونکي څپرکي تر بحث لاندې ونیسي.

**د پلانونې پړاو:** وروسته له دې چې پروژه له مالي پلوه تمویل شوه، د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کارکوونکي، مدیران او همکاران د پلانونې او کار پیل کولو ناستې جوړوي، د پروژې ډیزاین ته پراختیا ورکوي (د بېلگې په توگه د گانت چارت[[6]](#footnote-6) او نور توکي ). وروسته پرېکړه کوي چې فعالیتونه باید څه ډول پلي شي او ورپسې کارونه د پروژې پلي کولو له پلان، مالي هوکړې او وخت سره ترتیبوي. د یوې پېښې پلانول په یوځل نه کیږي، بلکې د پروژې د مدیریت په ټوله کړۍ کې ترسره کیږي. د پلانونې بهیر، وسایل او د اجراء کولو لارې به له جزئیاتو سره مل په درېیم څپرکي کې زده کړو.

**د پلي کولو/ اجراء پړاو:** له پلانونې وروسته له مهالوېش سره سم د پروژې پلي کول، د پروژې عملي کارونه او د دغه کارونو د سرته رسولو څرنگوالی پيل کیږي. پروسې، وسایل او د کارونو ترسره کولو ډول به له جزئیاتو سره په څلورم څپرکي کې ولولو.

**څارنه او ارزونه:** د فعالیتونو له سرته رسولو وروسته باید ترې څارنه وشي؛ همدارنگه کارونه باید د پروژې په بېلابېلو پړاوونو کې تر ارزونې لاندې ونیول شي. د څارنې او ارزونې پړاوونه، وسایل او د سرته رسولو لارې به له جزئیاتو سره په پنځم څپرکي کې تشرېح شي. همدارنگه د لا ډېرو جزئیاتو او د کاري پړاوونو او وسایلو د پېژندلو لپاره د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د څارنې او ارزونې لارو او پالیسیو لارښود ته مراجعه وکړی.

**د تنظیم او تعدیل پړاو:** تجربو ښودلې چې د پروژې په پای کې د بودیجې او پروژې د واقعي تحلیل په گډون د فعالیتونو له څارنې او کتنې وروسته، یوه اندازه بودیجه پاتې کیږي چې کولای شي د فعالیتونو په پای کې له موږ سره مرسته وکړي یا (د مدني ټولنې بنسټ نوم) ته وړتیا ورکړي چې څه نور فعالیتونه هم ترسره کړي. له دې سره، د پروژه وخت پای ته رسېدلی یا یې پای نیږدې دی. له همدې امله، په ډېرو حالاتو کې د ادارې مدیران له کوم اضافي لگښت پرته تر څو میاشتو د پروژې د عمر غځولو خبره کوي. دغه کار ته له لگښت پرته تمدید[[7]](#footnote-7) وايي. د پروژې د وخت غځولو یا نویو فعالیتونو ترسره کولو له وړاندیز سره، د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) غړي پروژه له مهالي پلوه په اغېزناکه بڼه تنظیموي. په نورو حالاتو کې، ډونران یا دولت ښايي ووايي چې ډېرې پیسې لري او د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) له کار څخه خوښ دي او غواړي چې لا ډېرې سرچینې په واک کې ورکړي ترڅو پروژه بریالۍ کړي چې لا ډېر مؤثریت ولري. په دې حالت کې ډونر د پروژې د پلي کولو له بیاکتل شوې طرحې له ترلاسه کولو وروسته، له لگښت پرته د پروژې د تمدید امتیاز ورکوي. دغه کار د پروژې مالي او مهالني محدودیتونه په اغېزناکه بڼه تنظیموي، په ټاکل شوي وخت کې د فعالیتونو د دوام لپاره لا ډېر وخت او سرچینې تر کارونې لاندې نیسي. دغه کار هم د پروژې تنظیم بلل کیږي. له دې پړاو وورسته، غړي یو ځل بیا لومړني پړاو ته ځي ترڅو د نورو پړاوونو لپاره نوې مفکورې پیدا کړي.

**د پای پړاو:** په دې پړاو کې پروژه د یوې لنډمهاله هڅې په توگه خپلې وروستۍ نېټې ته رسیږي او ورپسې تړل کیږي. د پای پړاو پروسې، وسایل او د اجراء کولو لارې به په اووم څپرکي کې له ډېر تفصیل سره ولولو.

# دویم څپرکی: پیل او ډیزاین

## 2.1 سریزه

په دې پړاو کې د پروژې ډیزاین لا پراخیږي او د وړاندیز په یوه داسې لنډیز بدلیږي چې یوه احتمالي تمویلوونکي یا مالي ملاتړي ته د وړاندې کېدو لپاره چمتو وي.

## 2.2 د پروژې ډیزاین

دا ډېره مهمه ده چې د پروژې ډیزاین د گډون لپاره یوه بلنه وي او لږترلږه د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) مشرتابه پلاوی او د پروژې کارکوونکي په کې ونډه ولري. پراختیايي همکاران هم باید ونډه ولري، خو په دې شرط چې پروژې د نورو په همکارۍ پلې شي. که سرچینې موجودې او وخت اجازه ورکړي، دولتي کارکوونکي، گټه اخستونکي او نور گټه لرونکي هم کولای شي ونډه ولري.

د پروژې د ډیزاینولو په پړاو کې د پروژې د ماهیت او پولو ټاکل، تولید، ارزونه او د اجرايي ټکو چوکاټ بندي شامل دي. همدارنگه په دې پړاو کې د پروژې د پلي کولو د عمومي تگلارې په گوته کول او د پروژې د ډیزاین اړوند جزئیاتو په اړه توفق هم شامل دي.

**د پروپوزل لیکلو ډله:** دا به ښه وي چې د اړتیا پرمهال د پروپوزل لیکلو او پراختیا لپاره یوه مناسبه ډله تشکیل شي. په دې ډله کې باید اجرائیه رییس، د مالي څانگې کارکوونکی، د پروژې مدیر یا یې استازی، د پروپوزل په برخه کې یو تن متخصص، د پروپوزل یو کارپوه شامل وي. دغه ډله د ناستو جوړولو یا اړیکو ټینگولو مسؤلیت، د پروپوزل د مسودې لیکلو او چمتو کولو مسؤلیت او د ټیم له مختلفو غړیو څخه معلومات او نظرونه راټولولو دنده لري(دا په داسې حال کې ده چې د مدني ټولنې بنسټ یا ارگان د پروپوزل لیکنې لپاره ځانگړی کس ونه لری). پروپوزلونه په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې د اجرائيه رییس تر نظر لاندې د یوې ډلې له خوا چمتو کیږي؛ پاتې د نه وي چې دغه ډله به یو کسیزه نه وي.

د پروپوزل چمتو کولو ټیم ټول غړي باید بلنلیک ولولي او ځانونه په دې پوه کړي چې پروژه د څه شي غوښتنه کوي. یا که چېرې دغه بلنه د یوې ابتکاري طرحې لپاره وي، هغوی باید په لومړنیو پړاونو کې د پروژې پر اساسي مفاهیمو یا د هغه د جوړښت پړاوونه په غوره توگه پوه شي.

په لومړنیو ناستو کې، د بلنې له لوستلو او د تمویلوونکي به مقصد له پوهېدو څخه جلا، د پروپوزل چمتو کولو ټیم باید د وضعیت تحلیل هم وکړي داسې چې په کې د ټیم له غړیو څخه لاندې پوښتنې وشي:

|  |
| --- |
| گټه لرونکي کېدای شي هر هغه کس، ډله یا ادارې وي چې د پروژې گټه یا زیان ورته متوجه وي او هغوی وکولای شي په مثبته یا منفي بڼه پر پروژه اغېز ولري. د گڼو پروژو په گټه لرونکو کې تمویلوونکي، دولت، گټه اخستونکي، گډون کوونکي، محلي ټولنې، محلي مخور، ملا امامان، دیني علما او نور کسان شامل وي.  |

* تمویلوونکی څوک دی؟
* کوم کسان له پروژې څخه زیان ویني؟
* آیا نور کسان، گټه لرونکي، د مدني ټولنې بنسټونه یا ادارې هم په دې پروژه کې رول لري؟ هغوی څوک دي؟
* آیا د پروژې محدوده د پېژندلو او تشخیص وړ ده؟
* آیا دغه پروژه له پخوانیو پروژو سره ورته والی لري؟
* آيا د پروژې په اړه داسې تېرې تجربې او ارزونې شته چې باید د دې پروژې په ډایزاین کې رعایت شي؟

همدارنگه مهمه ده چې په دې پړاو کې د **گټه لرونکو تحلیل** هم وشي، داسې چې په پایله کې یې ټیم کولای شي په گوته کړي چې د گټه لرونکو له ډلې کوم یو پر پروژه منفي او کوم مثبت اغېز لري. د گټه لرونکو تحلیل هغه بهیر دی چې په کې د پروژې د ډیزاینولو ټيم د پروژې د بېلابېلو گټه لرونکو اغېزې، گټې او نفوذ په گوته او تحلیلوي. د گټه لرونکو له یوه ښه تحلیل وروسته ټیم په گوته کوي چې له هر یوه په گوته شوي گټه لرونکي سره څه ډول همکاري وکړي او کار ور و وېشي ترڅو ډاډ ترلاسه شي چې هغوی د پروژې په اړه ژمن دي او ترې ملاتړ کوي. د گټه لرونکو ترمنځ همغږي د پروژې په بریالیتوب کې محوري رول لري، ځکه هغوی د پروژې په تړاو تعهد پیدا کوي او هغه ځای کې همکاري کوي چې دوی په کې رول لري. د تحلیل له موندنو سره سم، د غونډو، پروژې مطالعه کوونکو ناستو، تمویلوونکو او دولتي چارواکو ته د پروژې د لندې پېژندې او د نا دولتي موسسو ترمنځ د غونډو له لارې ترلاسه کیږي. له دې سربېره، له گټه لرونکو سره همغږي د کار له تکرار څخه د ډډه کېدو مخنیوی کوي او تر هدف لاندې ځینو برخو کې د انگیزه پاروونکو فعالیتونو په رفع کېدو کې مرسته کوي. د گټه لرونکو د گام په گام تحلیل ترسره کولو لپاره لاندې پتې ته ورشی:

<https://www2.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/bit/Stakeholder-analysis-toolkit-v3.pdf>

همدارنگه د گټه لرونکو د تحلیل د کارېدنې وړ بېلگو د کتنې لپاره، ۱ ضمیمه وگوری.

**د مسئلې د بیان تعریف:** دا موضوع اهمیت لري چې ټيم په هغه ځای کې د شته وضعیت په اړه مناسب تحلیل ولري چې غواړي کار په کې وکړي او هغه ستونزې برملا کړي چې غواړي هوارې یې کړي. ورپسې، د ټیم غړي باید د پروژې د مسئلې لپاره روښانه تعریف ولري. د **مسئلې بیان** معمولا ً د هغې ستونزې د تشرېح په اړه په یوه یا دوو جملو کې کیږي چې پروژه غواړي حل یې کړي. همدارنگه د مسئلې بیان د اوسني وضعیت منفي ټکي راپورته کوي او روښانه کوي چې ولې دغه موضوع اهمیت لري.[[8]](#footnote-8) د مسئلې بیان د دې لپاره غوره ارتباطي وسیله ده چې د گټه لرونکو او تمویلوونکو په ژمنتوب او همکارۍ پای ته رسیږي.

د مسئلې بیانولو د گام په گام لارښوونو لپاره لاندې وېب پاڼې ته ورشی:

[https://www.sheffield.ac.uk/polopoly\_fs/1.440722!/file/HowtoWriteaProblemStatement.pdf](https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.440722%21/file/HowtoWriteaProblemStatement.pdf)

|  |
| --- |
| **د تغییر تیوري** په دې اړه یوه جامع تشرېح او انځور دی چې په یوه ټاکلي چاپېریال کې یو تغییر ولې او څه ډول باید منځ ته شي. دغه تیوري پر هغو کارونو تمرکز لري چې یوه پروژه یې ترسره کوي (فعالیتونه او گامونه) او هم دا چې دغه کارونه کومو اهدافو په لاسرسي پای ته رسیږي.  |

 **د تغییر تیوري:** د مسئلې له تعریف او د هغې د بیان له چمتو کولو وروسته، اوس باید ټيم تصور ورکړي چې بدلونونه څه ډول منځ ته راځي او د پروژې په پای کې اوسنۍ وضعیت څه ډول بدلون مومي. د دې کار په لړ کې د پروژې لپاره د تغییر تیوري[[9]](#footnote-9) چمتو کوي.

د تغییر تیوري د گام په گام لارښونې لپاره لاندې وېب پاڼې ته ورشی:

<https://www.youtube.com/watch?v=7syACRQ_kJ0>

تر ټولو غوره پایله هغه مهال لاس ته راځي چې کارونه د څارنې او ارزونې پروگرامونو په چوکاټ کې ترسره شوي وي او وکولای شي له پروژې څخه اغېزناکه زده کړه په ځان کې شامله کړي. په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې باید هر پروژه د تغییر تیوري ولري. د تغییر تیوري ځکه مهمه ده چې له ټیم سره مرسته کوي چې پوه شي په پروژه کې غوښتل شوي تغییرات څخه ډول منځ ته راځي. د تمویلوونکو لپاره د تغییر تیوري لرونکی پروپوزل له هغه پروپوزل څخه غوره او قانع کوونکی دی چې د تغییرتیوري نه لري.

د مسئلې له تعریف او بیان او هم د تغییر تیوري له جوړولو وروسته، ټیم یو داسې ټاکلی هدف په گوته کوي چې د پروژې له پلي کېدو وروسته په زړه پورې تغییراتو په اړه خبرې وکړي .ټیم باید **مقاصد، د تمې وړ پایلې، اوسنۍ پایله او اصلي فعالیتونه** تعریف کړي. د هدف، مقصد او پایلو د تعریف گام په گام لارښوونې لپاره لاندې وېب پاڼو ته ورشي:

<https://www.fundsforngos.org/featured-articles/frame-goals-objectives-project-proposal/>

او

<https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/project_logic_model_how_to_note_final_sep1.pdf>

د پروژې د مهمو برخو(یو هدف، دوه یا دری مقاصد، تر هر هدف لاندې دوې یا دری پایل، اوسنی پایلې او فعالیتونه) له تعریفولو وروسته، ټیم باید د پروژې د منطق وړاندې کولو لپاره یو لاگ فرېم چمتو کړي. لاگ فرېم د پروژې د څارنې او ارزونې لپاره یوه طرحه او وسیله ده. د لاگ فرېم چمتو کولو لپاره پورته لېنک، د څارنې او ارزونې پالیسۍ او په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د کار کولو پړاوونو لارښود ته مراجعه وکړی.

ټیم باید خپل پروپوزل د پروژې د مدیریتي دورې د پیل او ډیزاین په پړاو کې د تمویلوونکي له بېلگې سره سم چمتو کړي. که چېرې بېلگه موجوده نه وي، پروپوزل باید لږترلږه لاندې برخې ولري:

* **سرپاڼه:**  باید د یوې پخوانۍ پروژې د فعالیتونو انځورونه، د هغې پروژې نوم، د هغه تمویلوونکي نوم چې پروپوزل یې لپاره چمتو شوی، د پروپوزل د بلنلیک شمېره، د پروپوزل سپارلو نېټه او په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې د مهم کس د اړیکو شمېره ولري.
* **لړلیک**
* **لنډه شرحه**
* **د پروپوزل تشرېح**
* سریزه
* د مسئلې بیان
* مسلکي/ علمي تگلاره
* د تغییر تیوري
* مقصد ( یوازې یو مقصد)
* هدف (حد اکثر دری هدفونه)
* تمه کېدونکې پایلې (د هر هدف لپاره دوې پایلې)
* اوسمهالې پایلې او فعالیتونه
* **اداري ظرفیت او تجربه**
* **ثبات:** د پروژې ثبات د پروژې له پای ته رسېدو وروسته د پایلو د تلپاتې توب له وړتیا څخه عبارت دی. د بېلگې په توگه، که چېرې هغه پروژه چې د تاوتریخوالي له خپرېدو څخه د مخنیوي لپاره د محلي پولیسو جوړښت رامنځ ته کوي، پای ته ورسیږي، له پای ته رسېدو وروسته یې هم باید تمویلوونکي له مالي ملاتړ پرته پایلې ادامه ولري؛ دغه مهال ویلای شو چې پروژې ثبات درلو. د پروژې د ثبات ترلاسه کولو لپاره د فعالیتونو او پروژې په اړه د ملکیت احساسولو کې د ولسي وگړو رول ډېر مهم دی. په دې اړه لا ډېرو معلوماتو لپاره لاندې وېب پاڼې ته ورشی:

<https://proposalsforngos.com/what-is-project-sustainability/>

* **موازي مسایل** - د جنستي برابرۍ، د استوگنې چاپېریال ساتنې، زیان نه اړولو او نورو ټولنیزو کتنو په څېر مسایل هم د پروژې لپاره ډېر مهم دي.
* **ضمیمې**
* د مهمو کارکوونکو د سوانحو لنډیز (د پروژې اجرائیه رییس، د پروژې مدیر، د څارنې او ارزونې مدیر، مالي مدیر)
* گانت چارټ ( د بېلگې لپاره ۲ ضمیمه وگوری)
* منطقي چوکاټ
* د څارنې او ارزونې پروگرام او
* بودیجه

## 2.3 د پروژې ټیم

د ټولو نویو پروژو لپاره باید یو ځانگړی ټیم په گوته او معرفي شي. دغه ټیم کېدای شي د همدې بنسټ له هغو کارکوونکو څخه تشکیل شوی وي چې په نورو پروژو کې هم کار کوي یا هم نوي گمارل شوي وي. اجرائیه رییس او مدیران باید د ټیم د غړیو په اړه پرېکړه وکړي. مهمه ده چې د کارونو منطقي سطحه د پروژې مختلفو ټیمونو ته ووېشل شي. د سل زره ډالرو یا تر دې پورته پروژو لپاره باید د پروژې یو پوره وخت مدیر وټاکل شي؛ دغه غوښتنې اړینې دي او د پروژې مدیر باید هر څومره ژر معرفي شي. د ټیم نور غړي باید د څارنې ارزونې او د پروژې له کارکوونکو او مرستیالانو څخه وټاکل شي. ځینې گډې دندې لکه اجرائیه رییس، مالي مدیر، د څارنې او ارزونې مدیر، د پروگرامونو مدیر او نور کېدای شي د پروژې پلي کېدو په لړ کې له ځانه د ښکاره شویو اړتیاوو او فعالیتونو له مخې تغییر وکړي.

**2.4 د پروپوزل لاسلیکول او سپارل**

* د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) ټول پروپوزلونه باید په پای کې لاسلیک شي او د اجرائیه رییس له لارې تمویلوونکي ته ورکړل شي. اجرائیه رییس له تمویلوونکي سره د اړیکو ټینگولو لومړی محوري کس دی.

# 3 څپرکی: د پروژې پلانول

## 3.1 سریزه

د پروژې پلان جوړول د پروژې د مدیریت له مهمو برخو گڼل کیږي. دغه کار د یو شمېر مهالوېشونو لکه د پلان جوړونې لپاره د گانټ چارټ او ورپسې د کار په بهیر کې د پروژې د پرمختگ له راپور سره اړیکه لري. د کار په پیل کې، د پروژې محدوده یا واک سیمه تعریفیږي او لپاره یې د بشپړولو مناسبې لارې په گوته کیږي. د متن دغه برخه د پروژې د پلان جوړونې له مهمو پړاوونو گڼل کیږي او هغه لومړنۍ ناستې ته کتنه کوي چې د پروپوزل له تایید وروسته د تمویلوونکي او قراردادي ترمنځ جوړیږي. هغه پړاوونه چې په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې د پروژې د پیل په جریان کې اجراء کیږي، د ۳ ضمیمې په پیلیز پروټوکول کې راغلي.

**3.2 د بودیجې مدیریت**

**د مالي قرارداد او یادښت لوستل:** د نوې پروژې یو له هغو اصلي عناصرو د بودیجې مدیریت دی چې د پلان جوړونې په پړاو کې باید ورته پاملرنه وشي(۳ ضمیمه وگوری). اجرائیه رییس او د پروژې د مدیر په گډون نور مدیران باید د تمویلوونکي توافق ولولي او ځان پرې پوه کړي. له دې خبرې څخه د ډاډ ترلاسه کولو لپاره چې په قرارداد کې د مالي ژمنو او بودیجې له مدیریت څخه سم درک او پوهاوی ترلاسه شوی، مالي آمر (چې په مالي مسایلو کې اصلي رول لوبوي او له بنست سره د اړیکو ټینگوونکی دی) باید له تمویلوونکي سرله لاسلیک شوې مالي هوکړه ولولي، ځان پرې پوه کړي او د اجرائیه رییس، د بنسټ نورو مسؤلینو، د پروژې مدیر او ټیم غړیو لپاره داسې یاداښت چمتو کړي چې په کې اصلي مالي مسایل او د بودیجې ترلاسه کولو شرایط تشرېح کړي.

هغه مهم مسایل چې په مالي یادښتونو کې باید مطرح شي، لاندې ټکي په کې شامل دي:

* د پیسو د ورکړې څرنگوالی (پېشکي پیسې، بېرته ورکړه او نور)؛
* له تایید شوې بودیجې څخه په گټه اخستنه کې د انعطاف منلو کچه؛
* د مالي راپوربېلگه، موده/ وخت؛
* د تمویلوونکي د ورکړو لپاره د تایید اخستلو پړاوونه؛
* د پېرلو او د هغوی د ارزښت کچې لپاره تدارکاتي اړتیاوې؛ او
* شفافیت او اړوند اړتیاوې.

**د پروژې د بودیجې لپاره ځانگړی کوډ:** په مالي مدیریت کې د مناسبو لارو پلي کولو په موخه، مالي مدیر باید د پروژې د بویدجې لپاره یو کوډ رامنځ ته کړي. هره پروژه باید د خپل ځانگړي کوډ له مخې وپېژندل شي. دا کوډ هغه څه دی چې په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې د پروژې او د هغې د پېژندلو لپاره په مالي راپورونو کې کارول کیږي.

**د پروژې داخلي بودیجه او محاسباتي چارټونه:** د بودیجې د کوډ له ځانگړي کېدو وروسته، د پروژې مدیر د پروژې لپاره تایید شوې بودیجه د هغه داخلي او محاسباتي کوډ رامنځ ته کولو په موخه کاروي چې په پروژه کې ترې گته اخستل کیږي. د پروژې د کوډونو او محاسباتي کوډونو رامنځته کولو د څرنگوالي په اړه د پروژې د مدیریت پالیسیو او په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې د کاري پړاوونو لارښود ته مراجعه وکړی.

**عملیاتي بودیجه:** د نوې پروژې لپاره د مالي پلان جوړونې د یوې برخې په توگه، مالي مدیر باید د پروژې لپاره له تایید شوې بودیجې څخه د عملیاتي او کارکووکنو د بودیجې لگښتونه محاسبه او ټوله عملیاتي بودیجه تجدید کړي. دغه پړاوونه د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) له مدیرانو سره مرسته کوي چې پوه شي آیا د پروژې کارکوونکي په کافي اندازه د پروژې د عملیاتي لگښتونو لپاره کافي مالي سرچینې لري. همدارنگه، د پروژې د فعالیتونو عملیاتي بودیجه باید له تایید شوې بودیجې څخه ترلاسه شي. کله چې دغه کارونه ترسره کیږي، د ارگان عملیاتي بودیجه باید له سره وکتل شي. دغه کار د دې مسئلې له پوهېدو سره مرسته کوي چې دغه نوې پروژه د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) له ټولې بودیجې سره څه ډول مرسته کوي.

**دری میاشتنۍ وړاندوېینه:** د داخلي بودیجې او عملیاتي بودیجې له پراختیا وروسته، د پروژې مدیر او مالي مدیر په گډه د پروژې د درېیو لومړیو میاشتو لپاره یوه مالي مسوده جوړوي. دغه پړاوونه مرسته کوي چې په دې پوه شو چې د درېیو میاشتو لپاره کافي مالي سرچینې شته دي ترڅو د پروژې ټول پلان شوي فعالیتونه پرې ترسره شي. له دې سربېره، وړاندوېینه باید د تمویلوونکو د ورکړې له جدول سره سمون ولري. مالي وړاندوېینې د پروژې په پلان جوړونه کې یوه مهمه وسیله ده تر څو ډاډ ترلاسه شي چې پلان شوي فعالیتونه په ټاکلي وخت کې د بودیجې د کموالي له پوه ونه ځنډیږي. په ۳ ضمیمه کې د مالي وړاندوېینې لارښود وگوری او هم د مالي مدیریت پالیسیو او د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د اداري لارښود سرچینې ته مراجعه وکړی.

## 3.3 د پروژې کارکوونکي

د پروژې مدیر او د بشري سرچینو مدیر یا کوم مهم کس باید پروپوزل ولولي او د پروژې لپاره د اړتیا وړ کاري ځواک په گوته کړي (۳ ضمیمه وگوری). د پروژې د کارکوونکو لپاره داسې پروگرام چمتو کړي چې په روښانه کړي کوم کارکوونکي به په پروژه کې کار کوي، کومې هڅې باید وشي او که چېرې نوي کسان گمارل کیږي، دغه کار باید کله وګمارل شي او مسؤلیت به یې د چا په غاړه وي. همدارنگه د بشري سرچینو مدیر باید د پروژې یو اداري گراف(organogram) رسم کړي او په کې د نویو کارکوونکو د گمارنې په گډون د پروژې په جوړښت بدلونونه روښانه کړي. د بشري سرچینو مدیر باید د پروژې د مدیر او اجرائیه رییس په ملتیا د کارکوونکو لپاره د ظرفیت لوړونې پروگرامونه جوړ کړي.

**3.4 د پروژې سټراټیژي**

**نوی شوی منطقي چوکاټ یا لاگ فرېم:** د پروژې مدیر د ټیم له غړیو سره گډ کار کوي ترڅو د پروژې لاگ فرېم چې له پروپوزل سره وړاندې شوی، مطالعه کړي. که چېرې لاگ فرېم نوي کېدو ته اړتیا ولري، باید دغه کار ترسره او ډاډ ترلاسه شی چې له پروژې سره سم ادامه لري او هغه پېش فرضونه لاهم د اجراء کېدو وړ دي چې د پروپوزل جوړونې پرمهال موجود وو. د پروژې د منطقي چوکاټ نوي کولو پرمهال مقصد، اهداف او تمه کېدونکې پایلې بدلون نه کوي. نوی شوی چوکاټ د اجرائیه رییس له خوا له تمویلوونکو سره شریک شي.

**د پروژې دقیق کاري پروگرام:** د پروژې مدیر، د څارنې او ارزونې مدیر او د پروژې پاتې غړي باید د یو بل په ملتیا د پروژې لپاره کره یو کلن پروگرام جوړ کړي. دغه پروگرام هم باید د اجرائیه رییس له خوا له تمویلوونکي سره شریک شي. د کره کاري پروگرام په اړه د لا ډېرو معلوماتو لپاره د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د څارنې او ارزونې پالیسۍ ته مراجعه وکړی.

**د پروژې لومړنۍ څېړنه:** که چېرې داسې لومړني پیلیز کارونه موجود وي چې باید ترسره شي، یوه مناسبه لومړنۍ مطالعه مهالوېش او د مختلفو کارونو لپاره د مختلفو کسانو ټاکنې ته په کتو ترسره کړي چې په کې باید لاندې ټکي شامل وي: د کار مخکې وړلو لپاره د دندو لایحې جوړول، د غوښتنلیکونو ټولونې لپاره تبلیغات، د سلاکارانو گمارنه، د لومړنیو څېړنو ترسره کول، د لومړني راپور منل یا د سلاکارانو لومړنۍ څېړنې، د لومړني راپور لیکل، د راپور ورکونې لپاره د پروگرام خپرول، د موندنو راتولول او د نورو کارونو ترمنځ د لومړینو مطالعاتو په پام کې نیولو لپاره د پروژې د سټراټیژۍ او شاخصونو تنظیمول.

شفافیت، اړیکې او د پراختیا سټراټیژي: **د پروژې د شفافیت، اړیکو او پروگرامونو د پراختیا سټراټیژي د باندنیو اړیکو او پالیسۍ پراختیا ته په کتو په ټاکلي مهالوېش، اړوند چارواکو، محصولاتو او پایلو ته په کتو چمتو کړي. د پروژې له مدیر سره مل باید یو بل مهم کس د پروژې لنډه شرحه چمتو کړي ترڅو گټه لرونکو ته د پروژې په معرفي کولو کې ترې گټه واخستل شي (۵ ضمیمه وگوری). دغه کار باید د پروژې په څلورو لومړنیو اوونیو کې بشپړ شي.**

## 3.5 د همکاریو مدیریت

که چېرې پروژه له نورو سره په گډه همکارۍ اجراء کیږي، د پروژې مدیر باید د نورو مدیرانو په ملاتړ د همکاریو د مدیریت یوې سټراټیژۍ ته هم پراختیا ورکړي. په دې کار د همکار ټیمونو جوړول، د همکاریو د رهبري کولو تگلارې په اړه هوکړه، مسوده جوړول، له همکارانو سره بحثونه او د هوکړه لیک لاسلیکول او هم د پروژې لپاره د همکاریو پروټوکولونو اړوند هوکړه.

## 3.6 د پروژې د رهبري کمېټې جوړول

د پروژې د پلي کېدو په لړ کې د ځواب ورکونې او د خلکو د گډون کچې لوړولو په موخه، د دې ټکي په پام کې نیول اهمیت لري چې له اصلي گټه لرونکو څخه تشکیل شوې د رهبرۍ کمېټه د پروژې د پلي کولو په ځای کې رامنځ ته شي. دغه کمېټه کېدای شي اړتیاوو او گټو ته په کتو له پنځو تر لسو غړي ولري. کمېټه باید د محلي گټو ځواب ویونکې وي او د ښځو، ځوانانو، معلولینو او ځانگړو ډلو څخه هم غړي ولري او هم محلي دولتي چارواکي په کې شامل وي. همدارنگه، د کمېټې لپاره د دندو لایحه جوړه شي او په کې د هر کس رول، مسؤلیتونه، محدودیتونه او د غونډو لپاره مهالوېش او د همغږۍ لارې په گوته کړی. د رهبرۍ کمېټې د دندو لایحې د یوې بېلگې کتلو لپاره ۴ ضمیمه وگوری.

## Kickoff meeting3.7 د پروژې مهمې پیلنۍ ناستې

وروسته له دې چې پروژه تایید شوه او تړون یې له تمویلوونکي سره لاسلیک شو، په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې د پروژې مسؤلین او ټیم باید د پروژې د پلي کولو لپاره د پروگرام جوړونه پيل کړي. اجرائيه رییس باید د لومړنۍ ناستې جوړېدو لپاره غوښتنه وکړي، د پروژې مدیر او نور مهم کسان باید د دغې غونډې برخه وي. هغه کارکوونکي چې د پروژې په مختلفو مسلکي برخو کې کار کوي، د مثال په توگه، د پروژې پلی کوونکی ټیم، مالي ټیم، د تدارکاتو ټیم، د اړیکو ټیم، د اړوند څانگې کارپوه (مثلا ً د نجونو د رزونې لپاره د ښځینه زده کړو کارپوه) او د څارنې ارزونې ټیم باید گډون ولري. څارنه او ارزونه د پیلیزو پړاوونو مهمه برخه ده. په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې دغه پیلیزې ناستې ډېرې اړینې دي او باید هرومرو جوړې شي.

**د پروژې په پیل کې داخلي ناستې:** اجرائیه رییس، ټول مدیریتي کارکوونکي، د پروژې مدیر او د پلي کولو څانگې ټول کارکوونکي باید په دې ناسته کې گډون ولري. اجرائیه رییس یا د پروژې مدیر کولی شي د دې ناستې مشري وکړي. دغه ناستې له دری ورځو تر یوې اوونۍ اوږدېدای شي. په دغو ناستو کې د پروژې عناصر تر بحث لاندې نیول کیږي. د هغو ټولو محصولاتو او پایلو په اړه چې پورته په ۳.۲ او ۳.۵ برخو ورته اشاره وشوه، همدارنگه د کارونو ترسره کولو لپاره د مهالوېش په اړه باید هوکړه وشي. دغه ناستې په اداره کې د پروژې د گډ پوهاوي په اړه د معلوماتو زیاتېدو سبب کیږي. دغه ناستې باید د پروژې د قرارداد لاسلیکولو په لومړۍ اوونۍ کې جوړې شي.

**له همکارانو یا شریکانو سره لومړنۍ ناستې:** د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) اجرائیه رییس، ټول مدیریتي کاروونکي، د پروژې مدیر او د پروژې د پلي کولو برخې کارکوونکي په دې ناسته کې گډون لري. مدیران، مالي مدیر، د پروژې مدیر او د څارنې ارزونې مدیر هم د دې غونډې گډونوال دي. کېدای شي دغه ناستې له یوې تر دوو ورځو اوږدې شي. په دغو ناستو کې د پروژې د عناصرو، د کارونو اجراء کولو او پای ته رسولو د څرنگوالي او مهالوېش په اړه بحثونه کیږي. د دغو ناستو موخه د همکارانو یا شریکانو ترمنځ د پروژې په اړه د گډ پوهاوي رامنځ ته کونه ده. همدارنگه دغه ناستې د رهبرۍ شورا د کمېټې تشکیلېدو او د هغوی د دندو لایحې په اړه په توافق پای ته رسیږي (۴ ضمیمه وگوری). دغه ناستې باید له تمویلوونکي سره د پروژې د قرارداد له لاسلیکولو وروسته په دویمه یا درېیمه اوونۍ کې جوړې شي.

**داخلي عملیاتي او مالي ناستې:** د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) اجرائیه رییس او د مدیریت څانگې ټول کارکوونکي په دې ناسته کې گډون کوي. په دې ناسته کې باید د عملیاتي بودیجې په اړه توافق وشي. همدارنگه باید تمویلوونکي ته د راپور ورکولو د مهالوېش په اړه پوهاوی او هوکړه هم په همدې ناستو کې کیږي. په هوکړه کې د قرارداد په غوښتنو پوهېدل هم باید ترلاسه شي. دغه ناستې د پروژې د اجرايي مدیرانو او د قرارداد په پلي کولو کې د پروژې د مدیر ترمنځ د گډ پوهاوي رامنځته کولو لپاره دي او باید له پیلیزې ناستې وروسته پیل شي.

**له همکارانو او شریکانو سره مالي او عملیاتي ناستې:** د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د پروگرامونو مدیر، مالي مدیر، د پروژې مدیر او د همکارو ادارو مالي او د پروگرامونو مدیران په دغو ناستو کې گډون لري. د دغو ناستو له جوړونې څخه موخه د شریکانو د عملیاتي بودیجې، داخلي بودیجې او تمویلونکي ته د راپور ورکولو مهالوېش په اړه هوکړه ده. همدارنگه په دغو ناستو کې د قرارداد د غوښتنو په اړه گډ پوهاوی هم ترلاسه کیږي. له دې سربېره، د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) او همکارانو ترمنځ د قرارداد اجراء کولو په څرنگوالي کې د گډ پوهاوي رامنځته کولو ته هم اړتیا ده. دغه ناستې باید د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) له داخلي مالي او عملیاتي ناستو وروسته جوړې شي.

له تمویلوونکي سره لومړنۍ ناستې: **اجرائیه رییس، مالي مدیر، د پروگرامونو مدیر او د پروژې مدیر په دغو ناستو کې گډون کوي او دغه ناستې له تمویلونکي سره د قرارداد له لاسلیک وروسته جوړیږي ترڅو پورته کسان له یو بل سره معرفي شي. په دې ناستو کې له تمویلوونکي څخه غوښتنې په گوته کیږي او د قرارداد یو شمېر تیاره برخې هم روښانه کیږي (البته که چېرې تیاره برخې شته وي). دلته د هغې منظمې راپور ورکونې او غونډو په اړه په گډه توافق کیږي چې په قرارداد کې ورته اشاره نه وي شوې. همدارنگه تمویلوونکي ته له غیر منظمې راپور ورکونې پرته د نورو اړیکونو ټینگولو د تگلارې په اړه هم هوکړه کیږي. ډېر کله، په قرارداد کې د یاد شوي راپور ورکونې څخه د باندې غونډې د لا ډېرو اړیکو ټینگېدو او د ډونر له استازي سره د معرفي کېدو سبب کیږي.**

## 3.8 د پروژې پیلولو فهرست

د پیلیز پروټوکول د یوې برخې په توگه (۳ ضمیمه)، د پروژې د پلان جوړونې لپاره د فهرست جوړول باید په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې وکارول شي، ترڅو ډاډ ترلاسه شي چې هېڅ یو لومړنی کار نا بشپړ نه دی پاتې.

# ۴ څپرکی: د پروژې پلي کول/ اجراء کول

## 4.1 سریزه

د پروگرام جوړونې له پړاو وروسته، د کاري پروگرام له مخې د پروژې پلي کولو او اجراء کولو وار رسیږي (۲ ضمیمه وگوری، همدارنگه د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د څارنې او ارزونې پالیسۍ ته مراجعه وکړی).

## 4.2 د پروژې پیلولو ناسته

د کارونو د سم ترسره کولو لپاره باید هغه مهال چې د یوې نوې پروژې لپاره پلان جوړول پای ته رسیږي او گټه لرونکي راغونډیږي، د پروژې د پيل یوه غونډه جوړه شي. دغه غونډه د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د اجرائیه رییس او د پروژې مدیر له خوا وړاندې کیږي. هغوی د لنډیز (۵ ضمیمه) او نورو اړینو توکو په وړاندې کولو سره مخاطبانو ته د پروژې معرفي کوي. په مخاطبانو کې باید ملي یا محلي دولتي چارواکي، محلي مخور، امنیتي ځواکونه، پولیس، دیني عالمان، گټه اخستونکي، نورې نا دولتي موسسې، د مدني ټولنې بنسټونه، همکاران او شریکان شامل وي. دغه ناسته محلي اوسېدونکو ته د پروژې معرفي کولو په موخه جوړیږي ترڅو د پروژې پلي کوونکي ټیم خپل کارونه پیل کړي. د مالي سرچینو شته والي ته په کتو، د پروژې د پیل ناسته ښایي په یوه مرکزي ځای یا پلازمېنه کې وشي. خو سپارښتنه کیږي چې کوچنۍ ناستې په کلیو یا هماغو ځایونو کې جوړې شي چې پروژه په کې پلې کیږي. د رسنیو کارکوونکي هم باید د پروژې د پيل غونډو ته بلل شي. هغه پوښتنې په لاندې ډول دي چې د پروژې د پيل له ناستې جوړېدو وړاندې باید وشي:

* آیا د پروژې لنډيز چمتو دی؟
* آیا د پروژې د تشرېح لپاره د اړتیا وړ مواد چمتو دي؟
* آیا تمویلوونکي ته په دې اړه خبر ورکړل شوی؟
* آیا تمویلوونکی په ناسته کې گډون لري؟
* آیا نورو دولتي څانگو، د مدني ټولنې بنسټونو، امنیتي ځواکونو، پولیسو، نا دولتي موسسو او نورو اړخونو ته خبر ورکړل شوی او ناستې ته بلل شوي؟
* آیا د رسنیو کارکوونکو (راډيو، ټلویزیون، چاپي خپرونو) ته بلنه ورکړل شوې؟
* آیا ناسته په ژوندۍ بڼه له رسنیو څخه خپریږي؟
* آیا د ناستي فلم اخستل کیږي؟
* د ناستي راپور او یاداشتونه څوک چمتو کوي؟
* د پروگرام د فعالیتونو راپور څوک چمتو کوي؟
* آیا هغو کسانو ته خبر ورکړل شوی چې باید په ناسته کې گډون وکړي؟

## 4.3 د پروژې د فعالیتونو ترسره کولو غوښتنه

هغه مهال چې د فعالیتونو سرته رسولو لپاره غوښتنلیک ورکول کیږي، په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې د پروژې ټیمونه باید د فعالیت د غوښتنې یو نوټ (۶ ضمیمه) ولیکي او د پروگرام د مدیر یا اجرائیه رییس له تایید وړاندې یې د اجازې ترلاسه کولو په موخه د پروژې مدیر ته واستوي. غوښتل شوي فعالیتونه باید له بودیجې سره سمون ولري او د درېیو لومړنیو میاشتو لپاره یې لگښتونه په پام کې ونیول شي. د فعالیتونو ترتیب هم باید د پروژې له کلني پروگرام او مهالوېش سره همغږي ولري. د فعالیتونو غوښتنې یاداشت باید د تایید اخستو لپاره لږترلږه د فعالیتونو له بشپړېدو یوه اوونۍ وړاندې بشپړ او وسپارل شي.

کله چې د فعالیتونو د غوښتنې یاداشت تایید شي، غوښتونکی له مالي او تدارکاتي ټیمونو سره همغږي کوي ترڅو مواد او نور د اړتیا وړ توکي یې چمتو او ترلاسه کړي. هېڅ داسې فعالیت نه شته چې د پروژې له بودیجې څخه گټه اخستنې ته اړتیا ولري خو د غوښتنې د یاداشت له تایید پرته ترسره شي.

د یوه فعالیت ترسره کولو لپاره د گډون کوونکو او گټه اخستونکو راغونډولو په لړ کې مو باید پام وي چې د دوی ټاکنه هر اړخیزه او له جنسیتي حساسیتونو خالي وي. د فعالیتونو اجراء کولو لپاره د چمتووالي په لړ کې، د پروژې ټیم باید په داسې پایلو تمرکز ولري چې له پروپوزل او منطقي چوکاټ سره سم د پروژې د فعالیتونو ترسره کېدو څخه ترلاسه کیږي.

## 4.4 د فعالیتونو راپور ورکول

له فعالیت څخه څلور ورځې وروسته باید د فعالیتونو په اړه راپور د پروژې مدیر ته واستول شي او د پروگرامونو مدیر او اجرائیه رییس هم باید کاپي وي. د فعالیتونو راپور باید پر پایلو تمرکز ولري او په بېړنیو نتایجو یا هغو تغییراتو ټینگار وکړي چې په کې فعالیت منځ ته راځي. ۶ ضمیمه د فعالیتونو د راپور ورکولو یوه بېلگه وړاندې کوي، دغه بېلگه باید د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) هغه ټول کارکوونکي د فعالیت له سرته رسولو وروسته د څلورو ورځو په لړ کې ډکه کړي چې پروژه پلي کوي. کله چې راپور ترلاسه شو، د پروژې مدیر هغه گوري او بیا یې تایید یا رد کوي. که چېرې راپور تایید شو، د پروژې مدیر د راپور کاپي د څارنې ارزونې او مالي څانگو مدیرانو ته استوي ترڅو له ځانه سره یې وساتي. د راپور یوه کاپي د پروژې په آرشیف کې ساتل کیږي. د تمویلوونکي لپاره د پروژې د راپور بشپړولو په لړ کې، دغه راپورونه هم تر غور لاندې نیول کیږي او ځینې ټکی یې په راپور کې اخستل کیږي.

**مهم ټکي:** د فعالیتونو راپور په بېلگه کې، د فعالیتونو د مهمو ټکو په نوم یوه برخه ده چې ښايي لنډه وي خو د فعالیتونو مهمې کتنې یا د گټه اخستونکو او گډون کوونکو د بېړنیو غبرگونونو لرونکې وي. دغه شان ټکي په راپور کې له زیاتېدو سربېره باید په جلا بڼه د پروژې مدیر ته واستول شي تر څو له ځانه سره وسنجوي چې آیا دغه ټکي اجرائیه رییس او له هغه وروسته تمویلوونکو ته د استولو ارزښت لري که نه. که چېرې د فعالیت ترسره کولو په لړ کې مهم ټکي څرگند شي، تمویلوونکي ته د راپور ورکولو تر وخت پورې مه تم کیږی بلکې د فعالیتونو ترسره کېدو په لړ کې یې واستوی.

**ترلاسه کړې تجربې:** د څارنې او ارزونې برخې مهم کسان باید د هغو مهمو تجربو نوټ واخلي چې د دې لارښود په اوومه برخه کې راغلي. هغه مطالب باید له دې راپور څخه جلا شي او د زده شویو تجربو په اسنادو کې شامل شي. د څارنې او ارزونې برخې مهم کس گوري چې په هرو دری میاشتو کې کوم ټکي زیات شوي دي. ورپسې ترلاسه کړې تجربې په هرو درېیو میاشتو کې د څارنې او ارزونې برخې له کړنلارو سره سم د ادارې برخه گرځي.

# ۵ څپرکی: څارنه او ارزونه

## 5.1 سریزه

څارنه او ارزونه په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې د پروژې د مدیریتي کړۍ مهمه برخه ده. که څه هم د څارنې او ارزونې لپاره یو ټاکلی کس معرفي کیږي، خو بیا هم ټول اجرايي کارکوونکي باید په دې کار کې رول ولري. د هرې پروژې کابو ۲۰ سلنه کارکوونکي د څارنې او ارزونې مسؤلیت لري. د څارنې او ارزونې په کارونو کې د څارنې برخې له مهمو کسانو سره گډ کار، د ارزونې طرحې، کاري پروگرامونه، د فعالیتونو ارزونې وسایل، د ارزونې له وسایلو څخه گټه اخستنه، د راپور لپاره د موادو چمتو کول او د پروژې د پيل او پای په څېر د ارزونې فعالیتونه شامل دي. د څارنې او ارزونې د پروټوکولونو په اړه د لا ډېرو جزئیاتو لپاره د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د څارنې او ارزونې پالیسۍ او کړنلارو لارښود ته مراجعه وکړی.

# ۶ څپرکی: د پروژې تنظیمول، جمع بندي او پای

## 6.1 سریزه

دغه څپرکی په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې د پروژې تنظیمولو لپاره پالیسۍ او گامونه او د هغې پای تر پوښښ لاندې نیسي. بېلابېلو تجربو ښودلې چې د مدني ټولنې بنسټونو په پروژو ډېری نه منل کېدونکي لگښتونه د پروژې د عمر د دورې په درېیو وروستیو میاشتو کې کیږي. په دې موده کې هم فعالیتونه گړندي کیږي او هم خریدارۍ ترسره کیږي ترڅو د جنسونو د بیو له لوړېدو او لگښتونو ډېرېدو څخه مخه ونیول شي. په گڼ شمېر دغو ټکو کې، د کاري چټکي د ادارې او تمویلوونکو له کړنلارو څخه پیروي او د نه منل کېدونکو لگښتونو مخنیوی ناشونی کیږي. په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې مهم پروټوکولونه او کړلاندې باید په پوره دقت سره ترسره شي ترڅو د پروژې په وروستیو پړاوونو کې د نه منل کېدونکو لگښتونو له پېښېدو څخه مخه ونیول شي.

**6.2 د پروژې تنظیمول**[[10]](#footnote-10)

تجربې څرگندوي چې ځینې وختونه د پروژې په پای کې د بودیجې او پروژې د تحلیل په څېر وروستیو کارونو ترسره کولو او ارزولو وروسته، ښايي **یوه اندازه پیسې پاتې شي تر څو د فعالیتونو له بشپړلو ملاتړ وکړي**، یا (د مدني ټولنې بنسټ نوم) په دې بریالی کړي چې په خپله پروژه کې لا ډېر فعالیتونه ترسره کړي. خو بیا هم، پروژه پای ته رسېدلې یا هم پای ته رسېدونکې ده. په پایله کې، ډېر کله د ادارې چارواکي د اضافي پیسو له لاسته راوړلو پرته د پروژې د عمر اږدولو په اړه له تمویلوونکو سره خبرې کوي. دغه کار ته له اضافي بودیجې پرته تمدید [[11]](#footnote-11) وايي. نو، د پروژې د وخت غځولو یا نویو فعالیتونو ترسره کولو لپاره په وړاندیز کولو سره، د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) غړي د مهالني محدودیت له پلوه په اغېزناکه توگه د پروژې چارې سمبالوي. په ځینو نورو برخو کې، تمویلوونکی یا دولت ښايي ووايي چې ډېرې پیسې لري او د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) له کار څخه خوښ دي او غواړي لا ډېرې سرچینې په واک کې ورکړي ترڅو پروژه د لا ډېرو اغېزو په لرلو بریالۍ کړي. په دې ډول حالاتو کې، تمویلوونکی د بیا کتنل شوې طرحې له ترلاسه کولو وروسته، له اضافي بودیجې پرته د پروژې د تمدید امتیاز ورکوی. دغه کار د پروژې مالي او مهالني محدودیتونه په غوره توگه تنظیموي او د تمدید په ټاکل شوي وخت کې د فعالیتونو د دوام لپاره له لا ډېر وخت او سرچینو څخه گټه اخلي. دغه کار ته د پروژې تنظیمونه وايي.

**6.3 د پروژې تړل**[[12]](#footnote-12)

کله چې پرېکړه وشوه چې پروژه پای ته ورسول شي، په (د مدني ټولنې بنسټ نوم) کې داسې پړاوونه او پروسې شته چې له مخې یې په وروستیو درېیو میاشتو کې پروژه تړل کیږي.

**د بودیجې مدیریت:** د پروژې مالي مدیر به قرارداد په دقت سره ولولي تر څو د پروژې د پای ته رسولو په شرایطو ځان پوه کړي. ورپسې د پروژې مالي مدیر د اجرائیه رییس لپاره یو یاداشت چمتو کوي او کاپي یې د پروژې مدیر او د ټیم له غړیو سره شریکوي ترڅو د پروژې د پای ته رسولو په مالي شرایطو خبر شي. په دغه یاداشت کې باید لاندې ټکي شامل وي:

* د بودیجې انعطافمندي؛
* د راپور ورکونې بېلگې او مهالوېش؛
* د پلټنې یا تفتیش غوښتنې؛
* د پروژې د پای ته رسولو پرمهال د نقلیه وسایطو په گډون د پروژې د شتمنیو مدیریت او انتقال؛ او
* د ارزونې او پلتنې غوښتنې او مهالوېش.

د پروژې پای او د بودیجې لگول: **مالي مدیر هم د پروژې له مدیر سره کار کوي ترڅو د پروژې د وروستیو درېیو میاشتو د لگښتونو پروگرام جوړ کړي. دغه کار په درېیو وروستیو میاشتو کې د پروژې له لگښتونو او مصارفو څخه د روښانه انځور چمتو کولو، د بېړنیو لگښتونو او نا منل کېدونکو لگښتونو له مصرف څخه د مخنيوي په موخه کیږي. د مصارف پروگرام لاندې ټکي څرگندوي:**

* **تر نن ورځې د پروژې واقعي لگښت؛**
* **د نا ورکړل شویو بېلونو او انوایسونو په گډون جبري لگښتونه لکه د شریکانو او همکارانو نغدي ورکړې؛**
* **د پروژې تر پایه اټکل شوي لگښتونه، او**
* **تر پوښښ لاندې د وروستیو درېیو میاشتو کاري پروگرام.**

د پېشکي پیسو سمبالول: **د پېشکي پیسیو ټول غوښتنلیکونه باید وڅېړل شي او د پروژې په وروستیو درېیو میاشتو کې نوي غوښتنلیکونه په منظمه توگه وکتل شي. مالي مسؤل ډاډ ترلاسه کړي چې ټولې پېشکي اخستل شوې پیسې تصفیه شي.**

له شریکانو او همکارانو څخه ټولې کوچنۍ ترلاسه کونې بندې کړی: **د پروژې په پای کې له پېچلتیا څخه د مخنيوي لپاره له شریکانو او همکارانو څخه ټولې ترلاسه کېدونکې پیسې د پروژې د وروستیو درېیو میاشتو په پیل کې بندې کړی او د شریکانو وروستی راپور هم باید له دغو درېیو میاشتو مخکې وړاندې شي. مالي مدیر او د پروژې مدیر باید له همکارانو شریکانو سره گډ کار وکړي ترڅو ډاډ ترلاسه شي چې هغوی د خپل کار وروستي راپورونه په خپل وخت سپاري.**

د شتمنیو مدیریت: **مالي مدیر د پروژې ټولې شتمنۍ او د هغو د سپارلو شرایط د پروژې په پای کې بررسي کوي او تمویلوونکو ته یې د سپارلو پروگرام چمتو کوي. هلته نوموړی هغه څه روښانه کوي چې باید تحویل یې کړي او د هغو شتمنیو لپاره چې د پروژې له پای سره هم نه سپارل کیږي، روښانه دلایل راوړي. د شتمنیو د لېږد پروگرامونه، د هغوی ساتل یا ویجاړول باید په لیکلې بڼه د اجرائيه رییس له خوا تمویلوونکو ته وسپارل شي او لیکلی ډاډ ورکړل شي ترڅو په راتلونکې کې له احتمالي زیان څخه مخنیوی شوی وي.**

د پروژې کارکوونکي: **غوره ده د پروژې له پای ته رسېدو او د کارکوونکو د قرارداد له ختمېدو وړاندې، دغه مسئله بیا ځل په رسمي توگه هغوی ته ورسول شي. دغه کار باید په لیکلې بڼه د پروژې له پای ته رسېدو دری میاشتې وړاندې د مدیر یا د بشري سرچینو د بل مهم کس له خوا ترسره شي.**

د پروژې فعالیتونه: **د پروژې په درېیو وروستیو میاشتو کې، د پروژې مدیر او ټیم باید د پروژې د کارونو بشپړولو او نهايي کولو لپاره فعالیت وکړي. د پروژې مدیر باید د پروژې د پایلو جدول د څارنې او ارزونې د مدیر په مرسته نوی کړي او د پروژې د پای لپاره یوه کاري پروگرام ته پراختیا وکړي. د څارنې او ارزونې مدیر له مهم کس سره د کارکونکو په شتون کې یوه ناسته جوړوي ترڅو شته بریالیتوبونه او ترلاسه کړې تجربې له کارکوونکو څخه راټول کړي. که چېرې وروستۍ ارزونه د پروژې یو محصول وي، نو د وروستۍ ارزونې پروگرام یا ټاکلی مهالوېش او مسؤلیتونه یې باید د څارنې او ارزونې د مدیر له خوا چمتو او پراختیا ورکړل شي. د پروژې د پایلو مستند جوړونې څخه دا ډاډمنتوب، له هغه څخه ترلاسه شویو تجربو او ظرفیت لوړونې لپاره، د شفافیت، اړیکو او اړتیا وړ موادو پراخولو لپاره یوه پروگرام ته اړتیا ده ترڅو لاندې کارونه تر پوښښ لاندې ونیسي:**

* **د بریالیتوبونو ښودلو لپاره د پروژې وروستۍ ویډیو؛**
* **د پروژې د تړلو او پایلو په اړه د پوهاوي ډېرولو لپاره د رسنیو هڅې؛**
* **د پروژې د پای مراسم؛ او**
* **د پروژې تړلو په اړه د اجرائیه رییس خبري ناسته.**

دغه ارتباطي او رسانه یي فعالیتونه د پروژې د مدیر او اړیکو د کارکوونکي له خوا سمبالیږي.

**د پروژې په پای کې مهم کارونه**

لاندې کارونه د پروژې په پای کې له مهمو گامونو څخه گڼل کیږي او باید په ډېر دقت سره د اجرائیه رییس او د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د مشرانو له خوا تر څارنې لاندې ونیول شي تر څو ډاډ ترلاسه شي چې د پروژې تړلو پړاوونه د قرارداد له قانوني ژمنو سره سمون لري او په غوره بڼه ترسره شوي دي.

**د پروژې د تشرېح کولو وروستی راپور:** هغه سند دی چې په پای کې د پروژې پایلې او لاسته راوړنې انځوروي. دغه راپور باید ترسره شوي فعالیتونه او ترلاسه شوي پایلې ولري. کله چې هرڅه په سمه توگه سرته ورسیږي، دغه راپور د څارنې او ارزونې څانگې له وروستیو اطلاعاتو سره یو ځای، د (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د لاسته راوړنو په اړه تشرېحات وړاندې کوي.

تر کومه ځایه چې شونې وي، د دغه راپور نېټه باید نیږدې وي؛ حتا که چېرې تمویلوونکی څو میاشتې نور هم د دندو بشپړولو لپاره وخت ورکړي. دغه راپور باید په بشپړه توگه د ډونرانو له خوا د وړاندې شویو بېلگو تابع وي. هغه وخت چې وروستی راپور د اجرائیه رییس له خوا تمویلوونکي ته وړاندې شي، کار پای ته رسیږي. د نا دولتي موسسو له قانون سره سم، د کار د پای راپور یوه کاپي اقتصاد وزارت ته هم ورکول کیږي. همدارنگه، اجرائیه رییس باید په رسمي توگه د پروژې د پای په اړه اقتصاد وزارت ته خبر ورکړي.

**وروستی مالي راپور:** وروستی مالي راپور د مالي مدیر له خوا چمتو کیږي. نوموړی په دې برخه کې د مالي څانگې له نورو کارکوونکو سره گډ کار کوي ترڅو ډاډ ترلاسه شي چې ټول مالي انتقالات نوټ او حل فصل شوي دي؛ ورپسې به راپور هم ولیکل شي. دغه کار باید تر ممکنه حده د پای نېټې ته نیږدې وي، حتا که چېرې تمویلوونکی د کار د بشپړولو لپاره څو میاشتو نور وخت هم ورکړي. دغه راپور د پروژې د وروستي راپور په ضمیمه کې وړاندې کیږي. راپور باید په بشپړه توگه د تمویلوونکي له غوښتنو او بېلگې سره سمون ولري.

**پلټنه یا تفتیش:** ځینې تمویلوونکي لکه اروپايي ټولنه، د مخارجو وروستی تایید یا پلټنه هم غواړي. دا یو مهم کار دی او په کره بڼه ترسره کولو ته اړتیا لري؛ ځکه چې هر ډول نه منل کېدونکي لگښتونه په اداره یا بنسټ کې د زیان مانا لري. له دې امله چې د پروژې د پای نېټه له واړندې څخه ټاکل شوې ده، د تفتیش لپاره پلان جوړونه باید د پروژې له پای څخه وړاندې وشي. مالي مدیر باید له خپل ټیم سره همغږي وکړي او د پروژې له غړیو سره د نیږدې کار په ترڅ کې ډاډ ترلاسه کړي چې د ټولو لگښتونو پلټنه او تفتیش په سمه توگه ترسره شي.

**د تمویلوونکي وروستی صورت حساب یا انوایس:** وروستی گام له تمویلوونکي څخه د پیسو ترلاسه کولو لپاره د صورت حساب جوړونه ده. دغه کار باید تر ټولو نیږدې وخت کې وشي ترڅو (د مدني ټولنې بنسټ نوم) د خپلو پیسو ترلاسه کولو څخه ډاډ ترلاسه کړي.

**د پروژې په پای کې د کارکوونکو ستونزې:** اجرائیه رییس، د پروژې مدیر او د بشري سرچینو مدیر پرېکړه کوي چې آيا د پروژې د کارکوونکو قرارداد هم پای ته ورسوي که تمدید یې کړي او هم کارکوونکو ته په دې اړه له وړاندې څخه خبر ورکړي. همدارنگه هغوی باید پرېکړه وکړي چې کوم کارکوونکي نورو پروژو ته انتقال او ډاډ ترلاسه کړي چې هغوی خپل اوسني مسؤلیتونه پېژني او دا چې وخت څه ډول مدیریت کړي ترڅو کارونه په خپل وخت پای ته ورسوي او نوې پروژه پیل کړي. که چېرې د کارکوونکو قرارداد د پروژې له پای وړاندې ختمیږي، باید ډاډ ترلاسه شي چې د پروژې په اړه د اړتیا وړ ټول معلومات له هغوی څخه ترلاسه شوي دي. له پروژې څخه د تلونکو کارکوونکو په اړه هم ډاډ ترلاسه کړی چې اړوند برېښنالیکونه یې تړل شوي، ورسره شته وسایل تحویل شوي، وروستۍ مرکه ترې اخستل شوې او د ادارې له اړتیا سره سم نورې چارې بشپړې شوې دي.

# ضمیمې

##

## ۱ ضمیمه: د گټه لرونکو د تحلیل بېلگه

|  |
| --- |
| د گټه لرونکو د تحلیل جدول |
| گټه لرونکی | گټې | اغېزې | اړتیاوې | تمې/ غوښتنې |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

## ۲ ضمیمه: د گانت چارټ بېلگه

|  |  |
| --- | --- |
|  | میاشتې |
| فعالیتونه | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ | ۱۳ | ۱۴ | ۱۵ | ۱۶ | ۱۷ | ۱۸ |
| *A0. پیل ( په کې د لومړنیو معیارونو یا اساسي کرښې ټاکنه شامل دي)* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *A1.1.1 د مدني ټولنې بنسټونو او محلي مشرانو لپاره د زده کړې اتحادیې.* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *A1.1.2 د اغېز ښندودونکو ځوانانو روزنه* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *A1.1.3 د ځوانانو لپاره د اطلاع رسوونې غونډې* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *A1.2.1 د ښار په تالار کې غونډه* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *A1.2.2 محلي نوښتونه* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *A2.1.1 د سیمې په کچه د زده کوونکي تبادله (تحصیلي بورسونه)* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *A2.2.1 رغنده روایتي کمپاینونه* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *A2.2.2 د هم رتبه کسانو روزنه* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *منځمهاله څارنیز ماموریت* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *اختتامیه (وروستۍ ارزونه)* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## ۳ ضمیمه: د پروژې د پیلیز پروټوکول بېلگه

|  |  |
| --- | --- |
| 1. د پروژې مهم عناصر |  |
| د پروژې مهم عناصر | **مهمې دندې** | **د اجراء کېدو/ تحویل وړ کارونه** | **مسؤل کس** |  |
| د بودیجې مدیریت | هوکړه لیک ولولی او ځان پرې پوه کړی.  | د اجرائيه رییس لپاره د مالي مسایلو د مهمو اړخونو او پولي شرایطو په اړه د یوه یاداشت د مسودې جوړول، د پروژې مدیر او د پروژې ټیم ته یې د یوې کاپي استول؛ هغه اصلي ټکي چې باید په کې یاد شي عبارت دي له: * د پیسو ورکولو څرنگوالی (پېشکي، بیا ځل ورکړه او نور)؛
* د تایید شوې بودیجې په کارونه کې د انعطافمندۍ کچه او د مالي راپور بېلگه؛
* د مالي راپور بېلگه، مهالنۍ لمنه/ مهالوېش؛
* د تمویلوونکي د ورکړو لپاره د تایید اخستو پړاوونه؛
* د پېرلو لپاره تدارکاتي اړتیاوې او د هغوی د ارزښت کچه؛
* شفافیت او اوړوند اړتیاوې.
 | مالي آمر/ مدیر |  |
|  | د پروژې لپاره بودیجوي کوډ جوړ کړی | د بودیجې کوډ  | مالي آمر/ مدیر |  |
|  | د پروژې د داخلي بودیجې او حسابونو جدول جوړول او نوي کول | د داخلي جدول محاسبه او د حسابونو د جدول چمتو کول | مالي آمر/ مدیر |  |
|  | بودجۀ عملیاتی پروژه و بودجۀ هر مرحله از پروژه | د پروژې لپاره له تایید شوې بودیجې څخه د کارکوونکو د لگښتونو او عملیاتي بودیجې چمتو کول او د ارگان پر عمومي بودیجې کتنه؛د یوې دری میاشتنۍ مالي وړاندوېینې ترسره کول.  | مالي آمر/ مدیر |  |
|  | د فعالیت بودیجه او د هغه اټکل | د پروژې لپاره له تایید شوې بودیجې څخه د یوه فعالیت تعریفول او د ارگان د عملیاتي بودیجې په اړه بیاکتنه | مالي آمر/ مدیراو د پروژې مدیر |  |
| د پروژې مهم عناصر | **مهمې دندې** | **د اجراء/ تحویل وړ کارونه** | **مسؤل کس** |  |
| د پروژې کارکوونکي |  |  |  |  |
|  | د کارکوونکو جدول | د کارکوونکو لپاره د یوه جدول جوړول (د پروژې د کارکوونکو په نوم یا ساده جدول، د هغوی دنده او د هڅو یا کاري مخنیې کچه) | د بشري سرچینې مدیر/ مهم کس/ د پروژې مدیر |  |
|  | اداري گراف (organogram) نوی کړی.  | د اداري گراف نوي کول چې په کې د پروژې نوي کارکوونکي هم په پام کې نیول شوي وي.  | د بشري سرچینې مدیر/ مهم کس/ د پروژې مدیر |  |
|  | د گمارنې پروگرام | د کارکوونکو د گمارنې پروگرام جوړول او هغوی ته مسؤلیتونو، موقف یا بست او مهالوېش ټاکل | د بشري سرچینې مدیر/ مهم کس/ د پروژې مدیر |  |
|  | د ظرفیت لوړونې پروگرام | د پروژې د کارکوونکو ظرفیت لوړونې لپاره پروگرام  | د بشري سرچینې مدیر/ مهم کس/ د پروژې مدیر |  |
| د پروژې مهم عناصر | **مهمې دندې** | **د اجراء/ تحویل وړ کارونه** | **مسؤل کس** |  |
| د پروژې سټراټیژي | د پروژې سټراټیژۍ او منطقي چوکاټ عمومي کتنه | د پروژې نوې شوې (اپډېټ) سټراټیژي او منطقي چوکاټ (لاگ فرېم) | د پروژې مدیر او د څارنې ارزونې مدیر |  |
|  | د پروژې لپاره کره کاري پروگرام | د پروژې لپاره د یوه کره یا دقیق کاري پروگرام چمتو کول. | د پروژې مدیر او د څارنې ارزونې مدیر |  |
|  | د څارنې او ارزونې لپاره د کره پروگرام جوړول | د څارنې او ارزونې د یوه داسې پروگرام سره مل د اصلاح شوي مهالوېش جوړول چې له اصلاح شوي پروپوزل سره همغږي ولري.  | د څارنې او ارزونې مدیر |  |
|  | د لومړنیو څېړنو لپاره د کره پروگرام جوړول | که د سرته رسولو لپاره لومړني کارونه شته، د مناسب مهالوېش او مسؤلو کسانو له مخې د یوې لومړنۍ څېړنې ترسره کول.  | د څارنې او ارزونې مدیر |  |
|  | شفافیت، ارتباطات او د پراختیا طرحه | د شفافیت، اړیکو او باندینو اړیکو ته په کتو د پراختیايي طرحې جوول، د تاکلي، اجراء وړ او مسؤلو کسانو د یوه مهالوېش له مخې د پروژې پراخولو پالیسۍ جوړول | د پروژې مدیر او د اړیکو کارکوونکی |  |
| د پروژې مهم عناصر | **مهمې دندې** | **د اجراء/ تحویل وړ کارونه** | **مسؤل کس** |  |
| د گډون او همکاریو سټراټیژي | که چېرې پروژه له شریکانو سره په همکارۍ ترسره کیږي، د پروژې لپاره د گډون یوې سټراټیژۍ مسوده ولیکی.  | د گډون سټراټیژي: هغه شریکان چې پروژه ورسره همکاري لري په گوته کړی؛ په کار او مسؤلیتونو کې د گډون ساحه وټاکی؛ د شریکانو/همکارانو لپاره بودیجه ځانگړې کړی.  |  |  |
|  | له شریکانو سره هوکړه لیک چمتو او لاسلیک کړی.  | د گډون یا مشارکت هوکړه / تفاهم لیک |  |  |
|  | د پروژې د رهبري کولو لپاره پر جدول هوکړه | د غونډو، رولونو او مسؤلیتونو لپاره د مشخصو پروگرامونو لرونکی جدول.  |  |  |
|  | د پروژې د رهبري کولو لپاره یوه کمېټه جوړه کړی.  | د پروژې لپاره د داسې رهبري کوونکې کمېټې جوړول چې شریکان هم ولري: * د پروژې د رهبري کوونکې کمېټې لپاره د دندو لایحې جوړول، د هغوی د رولونو، مسؤلیتونو، محدودیتونو او غونډو د مهالوېش او همکاریو د مکانیزم جوړول
 |  |  |
| 2. د کار د پیل لپاره د پروژې مهمې ناستې |  |
|  | د ناستو غړي  | د ناستو موخه | تر کومه وخته جوړیږي؟ |  |
| د پروژې په پیل کې داخلي ناستې | اجرائیه رییس، ټول مدیریتي کارکوونکي، او د پلي کولو څانگې ټول کارکوونکي* اجرائیه رییس یا د پروژې مدیر کولای شي د دغو ناستو مشري وکړي
 | * کېدای شي له درېیو ورځو تر یوې اوونۍ وخت واخلي.
* په دغو ناستو کې د پروژې عناصر تر بحث لاندې نیول کیږي.
* د ټولو لومړنیو کارونو او د هغو د مهالوېش په اړه هوکړه کیږي.
* په اداره کې د پروژې په اړه د گډ پوهاوي رامنځته کولو هڅه کیږي.
 | د پروژې له هوکړې وروسته په لومړۍ اوونۍ کې |  |
| له همکارانو یا شریکانو سره لومړنۍ ناستې | * د (د بنسټ نوم) اجرائيه رییس، ټول مدیریتي کارکوونکي، د پروژې مدیر او د پروژې د پلي کولو برخې کارکوونکي.
* مدیران، مالي مدیر، د پروژې مدیر، او د همکارانو یا شریکانو د څارنې او ارزونې مدیران
 | * له یوې تر دوو ورځو اوږدېدای شي.
* د پروژې د عناصرو په اړه بحث او خبرې کوي.
* د شریکانو د کارونو د پیل پای ته رسولو د مهالوېش په اړه هوکړه کیږي.
* د همکارانو او شریکانو ترمنځ په پروژه کې د گډ پوهاوي رامنځ ته کولو هڅه کیږي.
* د رهبري یوه کمېټه جوړیږي او د هغوی د دندو پر لایحې بحث کوي.
 | د پروژې له قرارداد لاسلیکولو وروسته په دویمه یا درېیمه اوونۍ کې جوړیږي.  |  |
| داخلي مالي او عملیاتي ناستې | د (د بنسټ نوم) اجرائيه رییس او د مدیریت برخې ټول کارکوونکي | * د عملیاتي بودیجې په اړه هوکړه.
* تمویلوونکو او چارواکو ته د راپور ورکولو مهالوېش په اړه هوکړه.
* په هوکړه لیک کې د قرارداد په ځینو غوښتنو پوهېدل.
* د قرارداد په اجرائي کولو کې د پروژې د مدیر او اجرايي مدیرانو ترمنځ د گډ پوهاوي رامنځته کولو هڅه.
 | په لومړني غونډې پسې جوړیږي |  |
| له همکارانو او شریکانو سره مالي او عملیاتي ناستې | د (د بنسټ نوم) د پروگرامونو مدیر، مالي مدیر او د پروژې مدیر | * د عملیاتي بودیجې په اړه هوکړه.
* تمویلوونکو ته د راپور ورکولو لپاره د مهالوېش په اړه هوکړه.
* د قرارداد په ځینو غوښتنو پوهېدل
* د (د بنسټ نوم) او شریکانو ترمنځ د قرارداد په اجراء کولو کې د گډ پوهاوي رامنځته کولو هڅه.
 | د داخلي مالي او عملیاتي غونډو له جوړېدو وروسته |  |
| له تمویلوونکي سره لومړنۍ ناستې | **اجرائیه ریس، مالي مدیر، د پروگرامونو مدیر او د پروژې مدیر** | * له تمویلوونکي څخه د غوښتنو روښانه کول؛
* د قرارداد د ځینو تیاره ټکو روښانه کول؛
* د منظمې راپور ورکونې او اطلاع رسونې د هغوغونډو په اړه هوکړه چې په قرارداد کې ورته اشاره شوې؛
* تمویلوونکي ته له منظمې راپور ورکونې پرته د اړیکو ټینگولو د لارو چارو په اړه هوکړه.
 | **له تمویلوونکي سره د قرارداد له لاسلیکولو وروسته** |  |
| 3. د پروژې په لاره اچولو لړلیک |  |
| چارې | مسؤل کس | **وخت؟** |  |
| د پروژې او بودیجې مدیریت |  |
| لومړنۍ هوکړه او د بودیجې لپاره د کوډ جوړول |  |  |  |
| داسې لنډ یاداشت چې په کې د هوکړې اصلي عناصر ښودل شوي وي |  |  |  |
| بشبړه شوې داخلي بودیجه |  |  |  |
| نوې شوې عملیاتي بودیجه (عادي او عملیاتي) |  |  |  |
| د پروژې د فعالیتونو بودیجه او میاشتنی اټکل |  |  |  |
| د راپور ورکولو پروگرام او د پیسو ورکړې جدول (له څرگندو ټکو سره) |  |  |  |
| د بشري سرچینو مدیریت/کارکونکي |  |
| د کارکوونکو لپاره پلان جوړول |  |  |  |
| د کارکوونکو نوی اداري گراف |  |  |  |
| د گمارنې د ډول تشرېح کول |  |  |  |
| د ظرفیت لوړونې پروگرام |  |  |  |
| د پروژې د پلان او سټراټیژۍ جوړول |  |
| د پروژې بیانیه |  |  |  |
| نوی شوی منطقي چوکاټ (لاگ فرېم) |  |  |  |
| کره کاري پروگرام |  |  |  |
| د څارنې او ارزونې پروگرام |  |  |  |
| لومړنۍ څېړنې/ د دندو لومړنۍ لایحه |  |  |  |
| د اړیکو ټینگولو پروگرامونه |  |  |  |
| گډون (مشارکت) |  |
| د گډون وروستۍ بودیجه |  |  |  |
| د دندو لایحې او کاري پروگرامونو په اړه له همکارانو/ شریکانو سره هوکړه |  |  |  |
| د غونډو جدول |  |  |  |
| د راپور ورکولو پروگرام |  |  |  |
| د ظرفیت لوړونې پروگرام |  |  |  |

**۴ ضمیمه: د پروژې د رهبري کوونکې کمېټې لپاره د دندو لایحه**

**{د پروژې نوم}**

**د رهبري کوونکې کمېټې د دندو لایحه[[13]](#footnote-13)**

مخینه

*<دغه برخه د پروژې د اهدافو او مقاصدو په اړه یوه لنډه (پنځه کرښې) مخینه وړاندې کوي. دغه معلومات باید په مستقیمه توگه د پروژې له پروگرامونو څخه واخستل شي او د دې سند د لیکوونکي له خوا له سره ونه لیکل شي.>*

د {پروژې نوم} د رهبري کوونکې کمېټې رولونه: **د (د پروژې نوم) د رهبري کوونکې کمېټې رولونه عبارت دي له:**

* **ډاډ ترلاسه کول چې ترسره شوي فعالیتونه د پروژې له سټراټیژۍ سره سمون لري؛**
* **ډاډ ترلاسه کول چې پروژه له امکاناتو او شتمنیو څخه ښه گټه اخلي؛**
* **د محلي مسایلو او د پروژې د تطبیق له ستونزو له هوارولو سره مرسته کول؛**
* **د پروژې د پرمختگ ارزونه او لوړو چارواکو ته د پروژې راپور ورکول؛**
* **د هغو سوداگریزو مسایلو په اړه لارښوونه کول چې په پروژې کې منځ ته راځي؛**
* **له پروژې سره موخو ته د رسېدو لپاره د مرستې په لړ کې له محلي نفوذ څخه گټه اخستل؛ او**
* **د پروژې د محصولاتو او وروستیو کارونو بررسي او تاییدول.**

د رهبري کوونکې کمېټې د رییس مسؤلیتونه: د (**پروژې نوم**) **د رهبري کوونکې کمېټې رییس د کمېټې ټولو غونډې او کارونه رهبري کوي. باید پاملرنه وشي چې د پروژې مدیر نه باید د کمېټې رییس وي.**

**د رهبري کوونکې کمېټې د رییس مسؤلیتونه په لاندې ډول دي:**

* **د هرې ناستې لپاره د اجنډا جوړول؛**
* **ډاډ ترلاسه کول چې اجنډا او د اړتیا وړ توکي له ناستې وړاندې گډون کوونکو ته وېشل کیږي؛**
* **غړیو ته د هرې غونډې د موخې روښانه کول او د غونډې په پيل کې د اجنډا لوستل؛**
* **د هر هغه څه تشرېح کول چې په غونډه کې منځته راځي؛**
* **د هرې موضوع لپاره د مناسب وخت په پام کې نیولو سره د غونډې چلول او تر یوه ساعته یا کم غونډې ته دوام ورکول؛**
* **د نوم په یادولو سره په بحث او نظر راکړه ورکړه کې گډون ته د غړیو هڅول؛**
* **د دندو او پرېکړو د لنډیز په وړاندې کولو سره د هرې غونډې پای ته رسول؛**
* **د دې لپاره د غیر حاضرو غړیو تعقبول چې آیا د غړیتوب دوام ته لېوالتیا لري؟ او**
* **د هر هغه غړي د ځای ناستي موندل چې نور نه غواړي په غونډو کې گډون وکړي.**

د رهبري کوونکي کمېټې د غړیو مسؤلیتونه: **د رهبري کوونکي کمېټې غړي لاندې مسؤلیتونه لري:**

* **د پروژې د پام وړ موخو، مقاصدو او پایلو باندې ځان پوهول؛**
* **د پروژې د گټه لرونکو په گټو پوهېدل او د هغوی وړاندې کول؛**
* **د پروژې په پایلو کې د واقعي گټې موندل او عمومي بریالیتوب ترلاسه کول؛**
* **له پروژې سره د گټورې اړیکې ټینگولو لپاره د فرصتونو څخه گټه اخستل؛**
* **د دې کتنه چې پروژې سمې مالي پرېکړې کړې؛ په ځانگړې توگه د تدارکاتو په برخه کې او هم د پروژې د مسایلو، خطرونو او اټکلي تغییراتو په اړه غبرگون ښودل؛**
* **د دې کتنه چې فعالیتونه د پروژې له سټراټیژۍ، پالیسیو او د دولت له مسیر سره سم روان دي؛**
* **د یوځای کېدلو، بحث کولو، د رهبرۍ کمېټې د مینوټ او نورو اسنادو کتلو له لارې په غونډو کې فعال گډون؛ او**
* **له خبرو اترو او نظر راکړه ورکړې څخه ملاتړ او د خپلو لیدلورو بیانولو ته د مشرتابه کمېټې د غړیو هڅول.**

عمومي

*<دغه برخه د رهبرۍ په کمېټه د غړیتوب، د پرېکړه کولو پړاوونو، د غونډو اندازې، اجنډا، مینوټ، د پرېکړه کولو پاڼې او د وکالت د قواعدو په اړه معلومات وراندې کوي>*

غړیتوب: **لاندې جدول د رهبرۍ په کمېټه کې د غړیتوب په اړه فهرست وړاندې کوي:**

<پاملرنه وکړی چې د پروژې د مدیر په گډون د پروژې د ټیم غړي **نه شي کولای** د رهبري کوونکې کمېټې غړي شي. د رهبرۍ کمېټه د یوه مدیریتي بنسټ په توگه باید له داسې کسانو جوړوه وي چې په پروژه کې کار نه کوي او په پایه کې کولای شي د پروژې د بریالیو پرمختگونو عیني ارزونه وکړي.

له دې سره، د پروژې مدیر به عادي بڼه د رهبرۍ کمېټې ناستو ته ورځی تر څو معلومات وړاندې کړي او پوښتنو ته ځواب ووايي. د ټيم نور غړي هم کولای شي ناستې ته ورشي خو په دې شرط چې راپور وړاندې کړي، مینوټ ونیسي، د رهبرۍ کمېټې لپاره ملاتړ یا ادارې خدمتونه وړاندې کړي.

غړي باید د علمي تخصص، د گټه لرونکو د گټو وړاندې کولو وړتیا لرلو او په پروژه کې د احتمالي مسایلو د هواري له مخې وټاکل شي.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| نوم | دنده | ارگان |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

د نصاب حد او پرېکړه کول

*<دغه برخه د رهبرۍ په کمېټه کې د پرېکړه کولو څرنگوالي ښيي او د یوې پرېکړې کولو لپاره د غونډې جوړېدو لپاره د غړیو د نصاب حد ټاکي.>*

د نصاب حد**: د رهبرۍ کمېټې لږترلږه** <د نصاب حد ولیکی> **غړي باید د پرېکړه کولو لپاره په غونډه کې حاضر وي. د نصاب حد باید له** <د تمویلوونکې ادارې یا د پروژې د کوربه ادارې نوم ولیکی>  **څخه لږترلږه** <شمېره ولیکی> **تنه او یو شمېر هم له گټه لرونکو گډونوال ولري.**

**د پرېکړه کولو پړاوونه**

*< دغه برخه د رهبرۍ کمېټې د پرېکړه کولو پړاوونه تشرېح کوي او لاندې انتخابونه په کې شامل دي:*

***ملتیا یا د رایو په اکثریت:*** *ټول له هغې طرحې یا گامونو سره موافق دي چې رایې ورکولو ته اېښودل شوي.*

***اکثریت:*** *رایو ته اېښودل شوې طرحه یا وړاندیز له ۵۰ څخه ډېرو غړیو ملاتړ ته اړتیا لري چې باید په نصاب کې موجود وي.*

***دوه ثلث اکثریت:*** *یوه طرحه د هغو غړیو دوه ثلث ملاتړ ته اړتیا لري چې په غونډه کې یې گډون کړی ترڅو غونډه د نصاب حد پوره کړي.*

***هوکړه/ توافق:*** *اکثریت غړي یوه طرحه یا وړاندیز مني؛ له دې سره، اکثریت له وړاندې سره ملتیا کوي خو یوه اندازه تغییر او سمون ته اړتیا ده.*

*توافق او د رایو اکثریت په پرېکړه کولو کې د مدیریت تر ټولو ستونزمنه برخه ده او د رهبرۍ کمېټې غړیو ته یې سپارښتنه نه کیږي، په ځانگړې توگه دا چې که د پرېکړو دغه لاره د ټیم د غړیو لپاره نوې وي.>*

د غونډو شمېر

< دغه برخه د رهبرۍ کمېټې د غونډو جدول په گوته کوي. په عادي حالت کې، دغه جدول د پروژې په پیل کې چمتو کیږي ترڅو غړي وکولای شي په غونډه کې د حضور لپاره له وړاندې پلان ولري.

غوره ده چې د رهبرۍ ناستې هرهغه مهم هدف ته تر رسېدو وروسته جوړې شي چې د پروژې د پلانونو په جدول کې شته دي. د غونډو جوړولو لپاره نور انتخابونو کې میاشتنۍ غونډې، دری میاشتنۍ غونډې یا جدول ته په کتو نورې هغه غونډې شاملې وي چې د پروژې تمویلوونکي یې تنظیموي.>

**اجنډا، مینوټ او د پرېکړو پاڼه**

یو بنډل د رهبرۍ کمېټې له غونډې دری یا پنځه کاري ورځې وړاندې غړیو ته استول کیږي. په دې بنډل کې لاندې ټکي شامل وي:

* د غونډې اجنډا ( په «د بنسټ نوم» کې د رهبرۍ کمېټې د اجنډا بېلگه)
* د تېرې غونډې پېښلیک یا مینوټ ( په «د بنسټ نوم» کې د رهبرۍ کمېټې د مینوټ بېلگه)
* د پروژې د پرمختگ راپور
* د پرېکړه کولو پاڼه
* هر هغه سند یا معلومات چې باید په غونډه کې وښودل شي یا په پام کې ونیول شي.

**وکالت**

*< دغه برخه په ډاگه کوي چې آیا د رهبرۍ کمېټه کولای شي غونډې ته خپل وکیل واستوي او که چېرې وکیل غونډې ته واستول شي، آیا هغه کولای شي په خبرو او پرېکړو کې ونډه واخلي؟ به معمولي توگه ، د رهبرۍ کمېټې وکیل ته د گډون اجازه نه ورکوي او که چېرې وکیل غونډې ته داخل هم شي، یوازې د ناظر په توگه به وي او په پرېکړو کې د گډون حق نه لري.>*

د رهبرۍ کمېټې غړي *<کولای شي/ نه شي کولای>* غونډې ته وکیل استوي. . وکیلان *<کولای شي/ نه شي کولای>* په خبرو کې ونډه واخلي او اجازه *<لري/ نه لري>* چې په پرېکړو کې ونډه واخلي.

*<که چېرې وکیلان د گډون اجازه ترلاسه کړي، دېته ورته یو څه اضافه کړی: د رهبرۍ کمېټې غړي ښايي ډېر ژر د پروژې تمویلوونکو یا ملاتړو ته خبر وکړي چې هغوی پرېکړه کړې د ځان په اړه یو وکیل غونډې ته واستوي. دغه کار باید د غونډې له جوړېدو دوې کاري ورځې وړاندې تنظیم شوی وي.>*

**۵ ضمیمه: د پروژې د لنډیز بېلگه**

**د پروژې لنډیز**

**{د خپل بنسټ نوم ولیکی}**

بنسټيز معلومات

**سرلیک**

**سکټور/ څانگه**

**ځای**

(کلی، ولسوالي او ولایت په گوته کړی)

**د پروژې مقصد**

{له منطقي چوکاټ یا لاگ فرېم یې ولیکی}

د پروژې هدف

{ له منطقي چوکاټ یا لاگ فرېم یې ولیکی }

تمه کېدونکې پایلې

{ له منطقي چوکاټ یا لاگ فرېم یې ولیکی }

مخینه او توجیه

**{د مسئلې یو لنډ تحلیل چمتو کړی}**

اصلي فعالیتونه

عمومي بودیجه

د پروژې موده

د پلي کولو مقررات

د پروژې پلې کولو شریکان

**۶ ضمیمه: د فعالیت غوښتلو یاداشت**

**د فعالیت غوښتنې یاداشت**

د وړاندې کولو نېټه:

د کار ترسره کولو اټکلي نېټه:

وړاندې شوی **{د تایید لپاره}**

د فعالیت نوم او شمېره **{پروپوزل ته په کتو}**

**فعالیت تر دغې ټولگې لاندې د .... پایله ده** { **پروپوزل ته په کتو**}

{په پایله کې اغېز له پروپوزل یا منطقي چوکاټ څخه کاپي او دلته واچوی}

**د فعالیت لنډیز**

*هغه پایلې چې د فعالیت له سرته رسولو وروسته ترلاسه کیږي*{ **پروپوزل ته په کتو**}

*د بودیجې حد او اندازه* ***{داخلي بودیجې ته په کتو}***

د سفر تشرېح **{د سفر جزئيات، که چېرې شوی وي}**

**د ټيم مسؤلیتونه** {د فعالیت په جریان کې، هر کس کوم کارونه ترسره کوي؟}

د فعالیتونو اجنډا **{لاندې بېلگه وگوری}**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| وخت | پلان شوي فعالیتونه (اوسنۍ پایلې) | مسؤل کس (کسان) | سملاسي پایلې |
| 08:30AM – 09:00 |  |  |  |
| 09:00 – 09:15 |  |  |  |
| 09:15 – 09:30 |  |  |  |
| **09:45 – 10:25 ناشته** |
| 10:25 – 10:35 |  |  |  |
| 10:35 – 01:35PM |  |  |  |
| **01:35PM – 02:00PM غرمنۍ** |
| 02:00PM – 02:45PM  |  |  |  |
| 02:45PM – 03:30PM |  |  |  |
| 03:30PM – 04:00PM |  |  |  |

د اړتیا وړ اداري او تدارکاتي ملاتړ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **موضوع** | **واحد** | **اندازه** | **وخت او ځای** |
| **ځای** |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| **اعاشه** |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| **د غړیو ټرانسپورټ** |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

تایید شوی:

نوم:

دنده/ بست:

لاسلیک:

نېټه:

**۷ ضمیمه: د فعالیت د راپور بېلگه**

**د فعالیت راپور**

**له فعالیت څخه وروسته څلورمه ورځ د اجراء کېدو وړ**

|  |
| --- |
| ***۱. کتنه*** |
| *د راپور لیکوال* |  |
| *د فعالیت نوم* |  |
| *د فعالیت نېټه* |  |
| *د فعالیت ځای* |  |
| {د بنسټ نوم}*/ د همکارو ادارو کارکوونکي* |  |
| ***۲. فعالیت، هدف، تمه کېدونکې پایلې*** |
| *د فعالیت نوم او په پروپوزل کې یې شمېره* |  |
| *هدف* | * **۱ هدف: {**د پروژې لومړۍ هدف**}**
* **۲ هدف: {**د پروژې دویم هدف**}**
* **۳ هدف: {**د پروژې درېیم هدف**}**
 |
| *تمه کېدونکې پایله – له دې فعالیت څخه څه تمه کیږي؟*  |  |

***۳. حاضري (گډون)***

|  |
| --- |
| ***کتنه*** |
|  | *د گډون کوونکو مجموعه* |
|  | *د ښځو شمېر* |
|  | *د نرانو شمېر* |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***کټگوري*** | ***ځوانان (له ۳۵ کالو ښکته)*** | ***معلولین*** | ***عیسوي*** | ***مسلمان*** | ***بېځایه شوي*** |
| *ښځې* |  |  |  |  |  |
| *نران* |  |  |  |  |  |
| *ټول* |  |  |  |  |  |

*آیا په دې فعالیت کې د گډون کوونکو په اړه داسې ځانگړی ټکی شته چې دلته باید یاد شي؟ آیا کوم مشهور مېلمه هم راغلی و؟ آیا له کوم بل قوم څخه د لومړي ځل لپاره کوم کس په غونډه کې گډون درلود؟*

|  |
| --- |
|  |

***4. د فعالیت لنډیز***

|  |
| --- |
| **فعالیت څه ډول پلی شو؟** |
|  |
| د فعالیت مهم ټکي یا د فعالیت په اړه د تعریف وړ کیسو کې کوم ټکي شامل وو؟  |
| که وغواړی چې دغه فعالیت خپلو ملگرو ته بیان کړی، څه به ووایاست؟ کومو مهمو ټکو ته به اشاره وکړی؟ آیا کوم حیرانوونکی ټکی موجود و؛ د فعالیت کومه برخه گډون کوونکو ته ډېره گټوره وه؟  |
|  |
| آیا کوم څوک باید د بریالیتونو کیسې د یوې مرکې لپاره وگوري؟ که هو، ووایی چې کومه کیسه د مرکې ارزښت لري؟  |  |
| نقل قولونه:  |
| **نقل قول** | **هغه څوک چې نقل قول یې ویل (دنده یې هم ولیکی)** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| که چېرې (EW) راپور په اړه کوم بل نظر شتون ولري؟ |
|  |

5. عمل پلانونه

**دغه برخه یوازې هغه مهال ډکه کړی چې د فعالیت یوه برخه اوسي.**

|  |
| --- |
| *د تېر عمل پلان وروستي کارونه* |
| ***د پيل ټکی*** | ***مسؤل کس*** | ***وروستي کارونه*** | ***راتلونکی گام*** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| *نوی عمل پلان* |
| ***د پیل ټکی*** | ***مسؤل کس*** | ***د سرته رسولو نېټه*** |
|  |  |  |
|  |  |  |
| *د عمل پلان په اړه هر ډول کره کتنه او نظر ورکول* |
|  |

6. پایلې

|  |
| --- |
| د پایلو شرحه |
| *د فعالیت پایله څه وه؟ څه اغېز یې درلود؟ له امله یې څه شی بدل شول؟ آیا د تمې وړ پایله ترلاسه شوه؟ څنگه پوه شو؟ گډون کوونکي کوم کارونه ترسره کوي چې څرگندوي د پام وړ پایلې ترلاسه شې دي؟*  |
|   |
| یوازې د روزنیزو دورو لپاره |
| له ازموینې وړاندې د نمرو اوسطله ازموینې وروسته د نمرو اوسط  |

7. ننگونې او ترلاسه شوي درسونه: **د پلان جوړونې او فعالیتونو ترسره کولو په لړ کې له کومو ننگونو سره مخ شوی؟ کومې تجربې مو ترلاسه کړې؟ کوم کارونه ترسره شوي چې هغه ننگونه به بیا منځ ته را نه شي؟ که اړتیا وي جدول ته نورې خانې هم ورزیاتې کړی.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ننگونه | ترلاسه شوې تجربې | سپارښتنې |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| 3 |  |  |
| 4 |  |  |

8. تعقیب/ بل گام: **هېڅ یو فعالیت په یوازې توگه نه ترسره کیږي. کله چې یو فعالیت ترسره شو، د سرته رسولو لپاره تل لا ډېر کارونه شته. د فعالیتونو د تعقیب لپاره تاسو یا نور کارکوونکي باید کوم کارونه ترسره کړي؟ په دغو کارونو کې له هغو کسانو سره اړیکه ټینگېدای شي چې د کارونو ترسره کولو ژمنه یې کړې. همدارنگه، دا د فعالیت له سرته رسولو دری میاشتې وروسته موده کې د گډون کوونکو د تعقیب مانا هم لري ترڅو په ډاگه شي چې آیا هغوی مهارت یا د روزنې په لړ کې زده شوي لارې پلې کوي؟ آیا د محل اوسېدونکي د غونډو جوړولو ته ادامه ورکوي؟ د بشپړېدو او هدف ته د رسېدو لپاره ځینې څو پړاوویز فعالیتونو ته اړتیا ده. پوښتنه دا ده چې** بل گام څه دي؟

|  |
| --- |
|  |

9. کره کتنه او نورې کتنې: **آیا کومه کره کتنه یا بله کتنه هم شته چې وغواړی په راپور کې یې ځای پرځای کړی او فکر کوی چې په تېرو برخو کې نه ده راغلي؟**

|  |
| --- |
|  |

10. انځورونه یا عکسونه: **د فعالیت یو یا دوه عکسونه یا هم یو گروپي عکس له لاندې تشرېحاتو سره په راپور کې راوړی. په تشرېحاتو کې هڅه وکړی چې د دې په ځای چې ووایی گډون کوونکو په ورکشاپ کې شرکت وکړ، بیان کړی چې گډون کوونکو کوم کارونه ترسره کړل. که امکان وي هڅه وکړی چې د بریالیتوب له کیسو یا د فعالیتونو په مهمو شېبو کې د گډون کوونکو انځورونه چمتو کړی.**

|  |
| --- |
|  |

## ۸ ضمیمه: د پروژې پای ته رسولو پروټوکول

|  |
| --- |
| 1. د پروژې مهم عناصر |
| د پروژې مهم عناصر | **مهمې دندې** | **د اجراء کېدو/ تحویل وړ کارونه** | **مسؤل کس** |
| د بودیجې مدیریت | د هوکړه لیک لوستل او ځان پرې پوهول | د اجرائيه رییس لپاره د مالي مسایلو د مهمو اړخونو او پروژې تړلو په اړه د یوه یاداشت د مسودې جوړول، د پروژې مدیر او د پروژې ټیم ته یې د یوې کاپي استول؛ هغه اصلي ټکي چې باید په کې یاد شي عبارت دي له: * د بودیجې انعطافمندي؛ د راپور ورکولنې بېلگې او مهالوېش/ موده؛
* د تفتیش غوښتنې؛
* د پروژې په پای کې د ټرانسپورتي وسایطو په گډون د پروژې د شتمنیو د انتقال مدیریت؛ او
* د تفتیش او ارزونې غوښتنې او مهالوېش؛
 | مالي آمر/ مدیر |
|  | د لگښتونو د پروگرام جوړول (د پروژې له پای دری ماشتې وړاندې) | **د لگښتونو په پروگرام کې لاندې ټکي شامل دي:** * **تر نن ورځې د پروژې واقعي لگښتونه؛**
* **اجباري لگښتونه لکه بېلونه او د شرکیانو نا اجراء شوي انوایسونه؛**
* **د پروژې تر پایه اټکل شوي لگښتونه؛ او**
* **د هغو درېیو وروستیو میاشتو پروگرام چې تر پوښښ لاندې دي.**
 | مالی مدیر او د پروژې مدیر |
|  | **د پېشکي پیسو غوښتنې څېړل** | **د پېشکي پیسو ټول غوښتنلیکونه باید وکتل شي او د پروژې په درېیو ورستیو میاشتو کې غوښتنې باید په منظمه توگه وڅېړل شي. مالي مدیر/ آمر باید ډاډ ترلاسه کړی چې ټول مخکې اخستل شوې پیسې ثبت او تصفیه شوې دي.**  | مالی مدیر او د پروژې مدیر |
|  | **له شریکانو او همکارانو څخه د ټولو جزئي پیسو ترلاسه کول** | **د پروژې په پای کې له پېچلتیا څخه د مخنیوي لپاره، د همکارانو یا شریکانو له خوا د پروژې په درېیو ورستیو میاشتو کې ټولې ترلاسه کېدونکې پیسې درول کیږي او د شریکانو وروستی راپور د پروژې د وروستیو درېیو میاشتو له پیل مخکې وړاندې کیږي.**  | مالی مدیر او د پروژې مدیر |
|  | **د شتمنیو مدیریت** | هغو تمویلوونکو ته د سپارلو پروگرام چمتو کول چې غواړي د پروژې له پای وروسته خپل شتمنۍ بېرته واخلي، یا د اخستونکي توجیه چې ولې دغه شتمنۍ بېرته نه ورکول کیږي.  | مالی مدیر او د پروژې مدیر |
| د پروژې مهم عناصر | **مهمه دنده** | **د اجراء/ تحول وړ کارونه** | **مسؤل کس** |
| د پروژې کارکوونکي | د پروژې د پای او د قرارداد د ختمېدو په اړه کارکوونکو ته په رسمي بڼه خبر ورکول | د پروژې د پایته رسېدو په اړه خبر ورکول. دغه کار باید په لیکلې بڼه د کار له پای دری میاشتې وړاندې وشي.  | **د بشري سرچینو مدیر یا بل هم کارکوونکی یا هم د پروژې مدیر** |
| د پروژې مهم عناصر | **مهمه دنده** | **د اجراء/ تحول وړ کارونه** | **مسؤل کس** |
| د پروژې فعالیتونه | **د پروژې د کارونو بشپړول** | د پروژې د پایلو جدول نوي کول | **د پروژې مدیر یا د څارنې او ارزونې مدیر** |
|  | **د پروژې د پای لپاره د کاري پروگرام چمتو کول** | د درېیو وروستیو میاشتو لپاره د وروستي کاري پروگرام جوړول | **د پروژې مدیر یا د څارنې او ارزونې مدیر** |
|  | د کارکوونکو وروستۍ کتنه/ نظر | کاروونکو ته د یوې غونډې جوړول او د هغوی د لیدلورو او نظرونو، زده شویو درسونو او بریالیتونو راغونډول | **د څارنې او ارزونې مدیر** |
|  | د ارزونې وروستۍ پروگرام | د پروژې وروستۍ ارزونې ته د اړتیا په صورت کې، مهالوېش او د مسؤلینو دندو ته په کتو د ارزونې یو مناسب پروگرام جوړ کړي.  | **د څارنې او ارزونې مدیر** |
|  | د شفافیت، اړیکو او پراختیا پروگرام او پروژې پای | * **د بریالیتونو د څرگندولو لپاره د پروژې وروستۍ ویډیو؛**
* **د پروژې د تړلو او د هغه د پایلو په اړه د عامه پوهاوي ډېرولو لپاره د ډله ییزو رسنیو هڅول؛ او**
* **د پروژې د تړلو په اړه د اجرايي رییس مطبوعاتي اعلامیه**
 | د پروژې مدیر او د اړیکو څانگې کارکوونکی |
| 2. د پروژې تړلو پرمهال مهم کارونه |
|  | د اجراء کېدو/ تحویل وړ کارونه | مسئول کس |
| د پروژې د تشرېح وروستی راپور | د پروژې د تشرېح وروستی راپور هغه سند دی چې په پای کې د پروژې پایلې انځوروي. په دې راپور کې باید ترسره شوي فعالیتونه او لاسته راغلې پایلې موجودې وي. کله چې هرڅه په سمه توگه پای ته ورسیږي، دغه راپور د څارنې او ارزونې څانگې د وروستیو معلوماتو په څنگ کې د لاسته راوړنو په اړه تشرېحات وړاندې کوي. ترهغه ځای چې ممکنه وي، د دې راپور نېټه باید نیږدې وي؛ حتا که چېرې تمویلوونکی څو میاشتې نور هم د فعالیتونو بشپړولو لپاره وخت ورکړي.  | د پروگرامونو مدیر او د پروژې مدیر |
| وروستی مالي راپور | وروستی مالي راپور د مالي مدیر له خوا چمتو کیږي او په دې برخه کې د مالي څانگې له نورو کارکوونکو سره گډ کار کوي ترڅو ډاډ ترلاسه شي چې ټول مالي انتقالات نوټ او حل فصل شوي دي؛ ورپسې به راپور هم ولیکل شي. دغه کار باید تر ممکنه حده د پای نېټې ته نیږدې وي، حتا که چېرې تمویلوونکی د کار د بشپړولو لپاره څو میاشتو نور وخت هم ورکړي.  | مالي مدیر |
| پلټنه / تفتیش | د اروپايي ټولنې په څېر یو شمېر تمویلوونکي د مخارجو وروستی تایید یا پلټنه هم غواړي. دا یو مهم کار دی او په کره بڼه ترسره کولو ته اړتیا لري؛ ځکه چې هر ډول نه منل کېدونکي لگښتونه په اداره یا بنسټ کې د زیان مانا لري. له دې امله چې د پروژې د پای نېټه له واړندې څخه ټاکل شوې ده، د تفتیش لپاره پلان جوړونه باید د پروژې له پای څخه وړاندې وشي. مالي مدیر باید له خپل ټیم سره همغږي وکړي او د پروژې له غړیو سره د نیږدې کار په ترڅ کې ډاډ ترلاسه کړي چې د ټولو لگښتونو پلټنه او تفتیش په سمه توگه ترسره شي.  | مالي مدیر |
| د تمویلوونکي وروستی انوایس | وروستی گام له تمویلوونکي څخه د پیسو ترلاسه کولو لپاره د انوایس یا صورت حساب جوړونه ده. دغه کار باید تر ټولو نیږدې وخت کې وشي ترڅو ډاډ ترلاسه شي چې پیسې ترلاسه کیږي.  | مالي مدیر |
| د پروژې په پای کې د کارکونکو مسایل | د پروژې کارکوونکو ته په ډاگه کړی چې: د پروژې د کارکوونکو قرارداد هم پای ته رسیږي که تمدیدیږي او هم کارکوونکو ته په دې اړه له وړاندې څخه خبر ورکړي. همدارنگه هغوی باید پرېکړه وکړي چې کوم کارکوونکي نورو پروژو ته انتقال او ډاډ ترلاسه کړي چې هغوی خپل اوسني مسؤلیتونه پېژني او دا چې وخت څه ډول مدیریت کړي ترڅو کارونه په خپل وخت پای ته ورسوي او نوې پروژه پیل کړي. که چېرې د کارکوونکو قرارداد د پروژې له پای وړاندې ختمیږي، باید ډاډ ترلاسه شي چې د پروژې په اړه د اړتیا وړ ټول معلومات له هغوی څخه ترلاسه شوي دي. له پروژې څخه د تلونکو کارکوونکو په اړه هم ډاډ ترلاسه کړی چې اړوند برېښنالیکونه یې تړل شوي، ورسره شته وسایل تحویل شوي، وروستۍ مرکه ترې اخستل شوې او د ادارې له اړتیا سره سم نورې چارې ترسره کیږي.  | د بشري سرچینو مدیر |
| 3. د پروژې تړلو لپاره وروستی لړلیک |
| چاري | **مسؤل کس**  | **تر څه وخته؟** |
| د پروژې بودیجه او د جزيي پیسو ترلاسه کول |
| د قرارداد بیا کتنه او لنډ راپور  |  | د پروژې له تړلو ۴ میاشتې وړاندې |
| د شپږ میاشتنیو لگښتونو پروگرام |  | د پروژې له تړلو ۶ میاشتې وړاندې |
| د دری میاشتنیو لگښتونو پروگرام |  | د پروژې له تړلو ۳ میاشتې وړاندې |
| د یو میاشتنیو لگښتونو پروگرام (هره اوونۍ نوی کیږي) |  | د پروژې له تړلو یوه میاشت وړاندې |
| د فعالیتونو بودیجه له میاشتني اټکل سره |  | د پروژې له تړلو ۳ میاشتې وړاندې |
| هغه یاداشت چې ټول لگښتونه په رسمیت پېژني |  | د پروژې له تړلو ۱/۳ میاشتې وړاندې |
| د همکارانو/ شریکانو وروستی راپور |  | د پروژې له تړلو یوه میاشت وړاندې |
| د شریکانو د تایید وروستی راپور |  | د پروژې له تړلو یوه میاشت وړاندې |
| د پېشکي پیسو د تایید یاداشت |  | د پروژې له تړلو یوه میاشت وړاندې |
| د شتمنیو مدیریت یاداشت |  | د پروژې له تړلو یوه میاشت وړاندې |
| د پروژې فعالیتونه |
| د ورستیو اوسمهال پایلو جدول |  | د پروژې له تړلو ۳ میاشتې وړاندې |
| ورستی کاري پروگرام |  | د پروژې له تړلو ۳ میاشتې وړاندې |
| د بیا کتنې او ملاحظاتو جدول |  | وروستۍ میاشت |
| د اړیکو ټینگولو مواد او پروگرامونه |  | د پروژې له تړلو ۳ میاشتې وړاندې |
| څارنه او ارزونه |
| د مشوره ورکولو غونډې مینوټ |  | د پروژې له تړلو ۴ میاشتې وړاندې |
| د ارزونې راپور بشپړ معلومات |  | د پروژې له تړلو ۳ میاشتې وړاندې |
| د ارزونې د دندو لایحه |  | د پروژې له تړلو ۴ میاشتې وړاندې |
| د ارزونې وروستی راپور |  | د پروژې په پای کې یا له هغه وروسته |
| د مشوره ورکولو غونډې مینوټ |  | د پروژې له تړلو ۴ میاشتې وړاندې |
| راپور ورکول |
| وروستی تشریحي راپور  |  | د پروژې له تړلو یوه میاشت وروسته |
| وروستی مالي راپور |  | د پروژې له تړلو یوه میاشت وروسته |
| د تفتیش راپور |  | د پروژې له تړلو یوه میاشت وروسته |
| تمویلوونکي/ ملاتړي ته د انوایس ورکول |  | د پروژې له تړلو ۶ میاشتې وروسته |

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. <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management> [↑](#footnote-ref-3)
4. <https://apmg-international.com/article/difference-between-project-and-program> [↑](#footnote-ref-4)
5. Project cycle management (PCM) [↑](#footnote-ref-5)
6. Gantt chart [↑](#footnote-ref-6)
7. no-cost extension [↑](#footnote-ref-7)
8. [https://www.sheffield.ac.uk/polopoly\_fs/1.440722!/file/HowtoWriteaProblemStatement.pdf](https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.440722%21/file/HowtoWriteaProblemStatement.pdf) [↑](#footnote-ref-8)
9. Theory of Change (ToC) [↑](#footnote-ref-9)
10. Image source: <http://worldartsme.com/adjustment-clipart.html#gal_post_109697_adjustment-clipart-1.jpg> [↑](#footnote-ref-10)
11. no-cost extension [↑](#footnote-ref-11)
12. Image source: <https://sites.google.com/site/edit5395allentodd/closing> [↑](#footnote-ref-12)
13. <http://www.dwa.gov.za/rdm/WRCS/Doc/Vaal/Vaal%20Classification%20Meet%201%20-%2022%20Feb%2011%20-%20PSC%20ToR%20Presentation.pdf> [↑](#footnote-ref-13)