



دولت جمهوری اسلامی افغانستان

وزارت های مالییه و اقتصاد

"ریاست عمومی بودجه و ریاست عمومی پلان و نظارت مبتنی بر نتایج"

دلو 1393

بررسی سیستم های نظارت و ارزیابی در نهاد های دولتی

## چکیده

این بررسی سیستم های نظارت و ارزیابی تنها توانسته است تا سیستم های نظارت و ارزیابی و نیز روش های گزارش از اجراات را که در 10 وزارت و اداره مورد استفاده قرار میگیرند و بحيث نمونه در این بررسی انتخاب گردیده اند، را مورد مطالعه قرار دهد. هر وزارت و اداره بدلیل اینکه سیستم های فرعی و عملکرد های متعددی دارد که در پروژه های انفرادی و برنامه ها مورد استفاده قرار می گیرند و نیز بخاطر اینکه اکثریت افرادی که با آنها مصاحبه شده اند، تصویری واضح و کامل از روند و روش های پلانگذاری و نظارت و ارزیابی در اداره شان نداشتند. چالش دیگری که تشخیص شد، میزان متفاوت درک مصاحبه شوندگان از چگونگی سیستم نظارت و ارزیابی و کمبود شدید افراد واجد شرایط که بدانند سیستم نظارت و ارزیابی حقیقتاً در عمل چگونه است، میباشد.

قبل از ذکر یافته های عمده این تحقیق، جا دارد تا بر فوایدی که قبلاً از روند بررسی سر منشاء گرفته اند تاکید نماییم. برای نمایندگان وزارت های مالی و اقتصاد بسیار واضح بود که جلسات برگزار شده با نمایندگان ادارات مختلف در وزارتها و ادارات، اغلباً اولین فرصت برای نمایندگان این ادارات برای گفتگو روی موجودیت و کفایت سیستمهای اساسی نظارت و ارزیابی اجراات در اداره شان بود. زمان بندی این بررسی در طرح سوالاتی که مشخصاً درین مرحله مرتبط و فوری دانسته میشدند، یک فرصت مناسب و به هنگام بنظر میرسید. تصور غالب این است که در اکثریت ادارات، نیاز شدیدی مبنی بر ایجاد و انکشاف سیستمهای نظارت از اجراات و پیوند آن با سیستم های مشترک نهادی و ادغام آن با پروسه های پلانگذاری و مدیریت استراتژیک و عملیاتی وجود دارد. خلاصه میتوان گفت که پیشنهاد فعلی وزارت مالی برای حمایت از ایجاد یک سیستم واحد نظارت و ارزیابی اجراات در سطح دولت از پشتیبانی قوی برخوردار است.

ادارات و نهاد های متفاوتی که مورد بررسی قرار گرفته اند در مراحل گوناگونی پیشرفت در راستای ایجاد سیستم های متناسب با نیازمندی ها و ظرفیت های شان قرار دارند. در حالیکه وضعیت موجوده طوریت که در آن اکثریت عمده وزارت ها، فاقد سیستم فعال نظارت و ارزیابی اجراات میان-نهادی در ادارات میباشد؛ بسیاری ازین نهادها پروژه ها و برنامه های دارند که پروسه های بسیار قوی نظارت و ارزیابی را تطبیق مینمایند. اما در اکثر این قضایا، استفاده کننده نخست سیستم نظارت و ارزیابی (بجز از تیم مدیریت برنامه) همان تمویل کننده است که وجوه مالی تطبیق این برنامه ها را پرداخت می کنند. ولی عملکرد خوبی که درین پروژه ها/برنامه ها مورد بهره برداری قرار میگیرد به سایر برنامه های ادارات توسعه نمی یابد. بنابراین ضرورت فوری وجود دارد تا وزارتها/ادارات به داشته های خود افزوده و مشترکاً برای ایجاد یک سیستم واحد میان-نهادی کار نمایند. این موضوع نه تنها در قسمت نظارت و ارزیابی بلکه در زمینه پلانگذاری استراتژیک و عملیاتی؛ ساحه که بیشتر مصاحبه شوندگان بر ضعیف بودن آن اذعان داشتند، نیز صدق مینماید.

یک از یافته های جالب این بود که بنظر نمیرسد برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج (CBR)، تقویت سیستمهای پلانگذاری و نظارت و ارزیابی بسطح اداره را به عنوان بخشی از مساعدت هایش، در فهرست اولویت های کاری خود جا داده باشد. بعد از اجرای این بررسی سیستم های نظارت و ارزیابی، آمرین پلان و پالیسی وزارت در یکی دو مورد اظهار داشتند که آنها اراده دارند تا تقاضای شان را مبنی بر حمایت برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج را غرض تمرکز بیشتر بالای این ساحه مورد تجدید نظر قرار دهند.

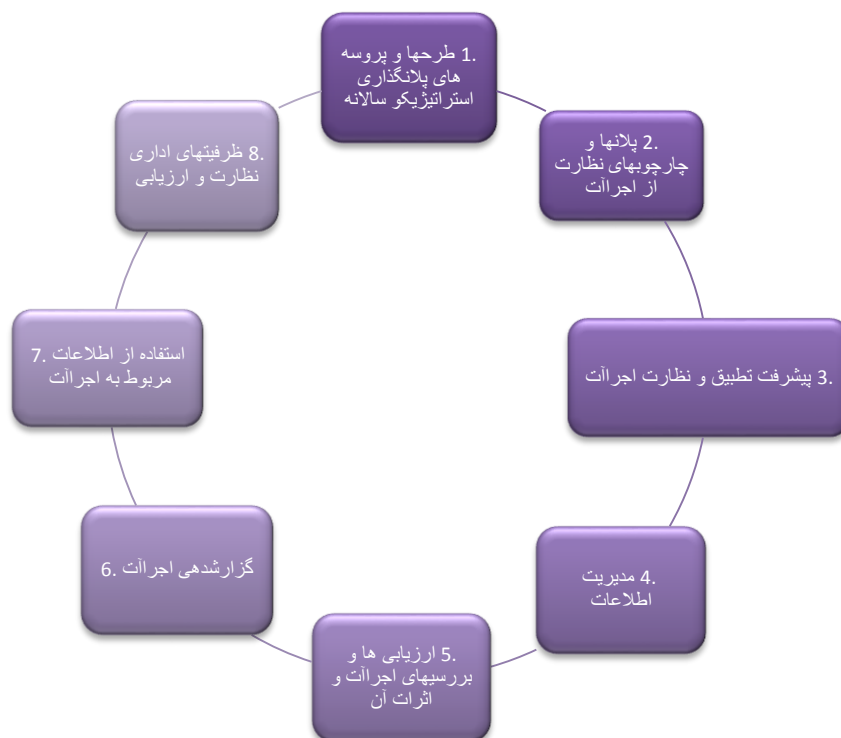
فعالیت سیستمهای نظارت از اجراات نیازمند تخصص، تمویل پروسه جمع آوری و مدیریت اطلاعات و حمایت جدی مدیریت/رهبری ارشد اداره ها در جهت ایجاد منافع بالقوه میباشد. بنظر میرسد که سطح آگاهی و تعهد نسبت به نظارت و ارزیابی در بیشتر از نصف ادارات که مورد بررسی قرار گرفتند، رو به افزایش است. اما ملاحظه در باره فهم اساسی رهبری ارشد از مسایل نظارت و ارزیابی همچنان باقیمانده و ادارات مرکزی دولت که با پلانگذاری و نظارت از اجراات واحدهای بودجوی سروکار دارند، باید بصورت عاجل به آن رسیدگی نمایند. واحدهای جدید بودجوی در حال ایجاد یا گسترش بوده و افراد دارای شایستگی بیشتر استخدام میشوند هرچند سطح تجارب قبلی و آموزش ها در زمینه نظارت و ارزیابی هنوز بسیار پایین بوده و لازم است بصورت مرکزی در یک مقیاس بزرگ و منحيث اولویت به آن رسیدگی صورت گیرد. درحالیکه موضوع تمویل ظاهراً بمثابة یک نگرانی عمده بمشاهده میرسد، وزارت صلاحیت کامل دارد تا پروژه ها و برنامه ها را

ملزم سازد تا فیصدی مشخصی از بودجه سالانه خود را به پلانگذاری و نظارت و ارزیابی اختصاص داده و تخصیص فیصدی دیگر آنرا برای تمویل این سیستم بسطح کل اداره و فراتر از سطح پروژه های انفرادی و برنامه ها تعهد نماید.

به همین جهت سطح درک و تعهد رهبری ارشد وزارت/اداره نسبت به ایجاد و حفظ سیستم نظارت و ارزیابی اجراآت و استفاده آن در پروسه های مدیریت عملیاتی و پلانگذاری استراتژیک و همچنین توانایی آنها در ایجاد یک اداره تخنیک با مهارت های تخنیک و نیروی داخلی برای حصول اطمینان از مطابقت تمام ادارات و برنامه ها با الزامات های سیستم فراگیر اداری، بحیث یک چالش عمده باقی میماند. پیمودن مسیر این ساحات هنوز راه درازی در پیش دارد که باید در سالهای آینده طی گردد.

این گزارش با مجموعه از سفارشات مربوط به یک سلسله تدابیر برای آغاز رسیدگی جدی به نقاط ضعف موجود که طی این تحقیق تشخیص شده و متوجه دولت جمهوری اسلامی افغانستان میباشد، پایان می یابد. دو سفارش اصلی در جهت ترتیب یک سند پالیسی برای گفتگو روی سیستم پیشنهادی جدید دولت برای نظارت و ارزیابی گسترده اجراآت و به بحث گرفتن کامل این موضوع با طرفین کلیدی ذیربط و حمایت آن توسط مقامات عالیرتبه دولت و ثانیاً برای ایجاد یک پیشنهاد مفصل و قیمت گذاری شده و حصول حمایت مالی برای ابتکار سیستم پیشنهادی جدید دولت برای نظارت و ارزیابی گسترده اجراآت از گروه تمویل کنندگان بین المللی، صادر شده اند.

خلاصه ساحات که مورد بررسی قرار گرفته اند:



## فشرده یافته ها:

### پلانگذاری استراتژیک و عملیاتی

پلانهای استراتژیک اغلباً وجود دارند ولی معمولاً بحیث اساس پلانگذاری و بررسی اجراات سالانه مورد استفاده قرار نمیگیرند. وزارتها و ادارات نیازمند حمایت وزارت اقتصاد برای هدایت پروسه های پلانگذاری و حصول اطمینان از ادغام برنامه های ملی دارای اولویت با عملیه های پلانگذاری و نظارتی میباشند. نتایج پلانهای استراتژیک وزارتها و ادارات بعضاً در پلانهای اجرایی که ضمن پیشنهادات بودجه (متحدالمال شماره دو بودجه) ارایه میشوند، به خوبی منعکس نشده است.

وزارتها و ادارات از شیوه های مختلف برای آماده نمودن و نظارت از اجرای پلانهای عملیاتی سالانه استفاده مینمایند.

### چارچوب های نظارت از اجراات

پلانهای استراتژیک تمام واحدهای بودجوی دارای چارچوبهای نظارت از اجراات نبوده و در بخش های که این چهارچوب ها موجود اند نیز عموماً در قسمت ویژگی نتایج، ویژگی شاخص، وضاحت در مورد منابع اطلاعاتی و اطلاعات مبداء ضعیف اند.

## ساختارهای برنامه و برنامه های فرعی واحد های بودجوی

شمار زیادی از وزارتها/ادارات ضرورت به راه اندازی یک بررسی جامع و تجدید نظر در ساختار های برنامه و برنامه های فرعی شان دارند تا استراتژی های فعلی شان به میزان قابل قبولی در آن انعکاس یابد ولی بیشتر آنان تمایلی به انجام این کار ندارند زیرا آنها در حال حاضر از شیوه های مدیریت مبتنی بر نتایج درین زمینه استفاده مینمایند. رهنمود وزارت مالیه در مورد تعدادی از برنامه ها یک محدودیت شمرده میشود زیرا منجر به تراکم ساحات کاری مختلف در تحت یک برنامه میگردد که بخاطر فقدان اهداف مشخص و آشکار حتی نمیتوان آنها را یک برنامه دانست.

### سیستم های پلانگذاری و ارزیابی پروژه

ارزیابی و انتخاب پروژه در وزارتها و ادارات عموماً بدون بهره برداری از یک پروسه متوافقه و سیستماتیک صورت گرفته و فقط ارتباط بسیار اندکی با استراتژی های برنامه و برنامه های فرعی دارد.

### پلانگذاری اجرایی در پیشنهاد بودجه سالانه

طرزالعمل ها و رهنمودهای فعلی که به واحد های بودجوی جهت پیشنهاد بودجه سالانه فراهم گردیده مجالی را برای ارائه معلومات کافی در مورد پلان اجرایی فراهم نمی کند که متعاقباً واحدهای بودجوی بتوانند در مقابل آن گزارش اجراآت خود را ارائه بدارند. پیامدها و محاصل متعدد و حدود دو شاخص به تناسب نتیجه (اگرچه پیامد یا محصول باشد) باید برای هر برنامه فرعی مجاز دانسته شود.

### سیستم های نظارت و گزارشدهی از اجراآت

تعداد محدودی برنامه ها دارای سیستمهای ساختار یافته و عملی نظارت و ارزیابی اجراآت میباشند. پروسه های جمع آوری اطلاعات و گزارش دهی حتی در زمینه گزارشدهی در مورد محاصل که تحت پیشنهاد متحدالمال شماره دو بودجه واحد های بودجوی برنامه ریزی و به وزارت مالیه تسلیم شده، بجز از پروژه های تحت الحمايه تمويل کنندگان عموماً ضعیف بوده و ازینرو سبب کاهش و تنزیل اعتبار بعضی معلوماتی که تحت گزارشات اجرای بودجه واحد های بودجوی ارائه شده اند، گردیده است.

گزارشهای ربعوار و سالانه اجراآت واحدهای بودجوی اغلباً چگونگی تطبیق پلان عملیاتی سالانه (بشمول تکمیل اهداف فعالیتها) را بوضاحت نشان نمیدهند اما معمولاً شرح فعالیتهای انجام یافته را احتواء نموده و ندرتاً با استفاده از نتایج و شاخص های برنامه بصورت سیستماتیک گزارش میدهند. علاوه برین، کارمندان وزارت از ارائه گزارشهای متعدد تنها با طرزالعمل اندکی متفاوت تر به نهادهای مختلف دولتی، همواره احساس ناراحتی میکنند و از سویی آنها معتقد اند که تکرار روند گزارش دهی جهت ارائه گزارش به نهاد های متفاوت موجب ایجاد مسئولیت بستر اما غیرضروری گردیده و در غایت زمینه ساز هدر رفتن اوقات کاری این کارمندان میگردد.

به باور نمایندگان وزارت های مختلف، معلوماتی که تحت گزارشهای اجرای بودجه به وزارت اقتصاد و وزارت مالیه ارائه میشوند اغلب برای دریافت آگاهی مستدل و به هنگام در مورد برنامه های اصلی و نیز برنامه های فرعی بسنده نیست.

## دیتابیس نظارت از اجراآت

هیچ کدام از وزارت‌ها/ادارات که تحت بررسی قرار گرفتند دیتابیس فراگیر نظارت از اجراآت که دربرگیرنده پلان اجرایی مبتنی بر نتایج (پیامد و محصول)، اطلاعات مبدا و معلومات درمورد دست آوردهای اجرایی باشد، نداشتند.

## رویدادهای مربوط به بررسی اجراآت داخلی

یک سلسله عملکردهای متفاوت توسط وزارت‌ها/ادارات در راستای اجرای بررسی های دوره یی اجراآت داخلی استفاده میگردد. اکثریت وزارت‌ها بررسی های دوره یی را در وزارت یا به سطح برنامه ها اجراء نمیکند که طی آن اطلاعات نظارت و ارزیابی به منظور قضاوت درباره اجراآت برنامه و در کل اجراآت اداره در راستای تطبیق پلان استراتژیک، تحت بررسی قرار میگیرد. اما این عمل تنها در بعضی از برنامه های که توسط تمویل کنندگان خارجی تمویل میشوند (که پروژه ها یا برنامه های فرعی بعضی واحد های بودجوی میباشند) اجراء میگردد. علاوه براین، بعضی نهادها بررسی های ریعوار و سالانه متمرکز بر فعالیتها را در زمینه چگونگی تطبیق پلان عملیاتی انجام میدهند.

## بررسی ها و ارزیابی های مستقل

بررسی های مستقل که توسط نهاد دیگری اجرا میگردند، تنها دربرگیرنده پروژه ها و برنامه های اند که از طرف نهاد های تمویل کننده، تمویل میشوند و تنها میزان تطبیق این برنامه ها را تحت پوشش قرار میدهند. موارد بسیار معدودی وجود دارند که طی آن برنامه و یا حتی برنامه های فرعی وزارت/اداره (واحد بودجوی) در کل، در هماهنگی با و مطابق خواسته های مدیریت واحد بودجوی مورد بررسی های دورانی و مستقل قرار گرفته باشند. در قسمت بررسی ها/ارزیابی های که تحت رهبری تمویل کنندگان براه انداخته شده، سطح شمولیت و صلاحیت کارمندان وزارت در تنظیم بررسی ها و ارزیابی ها اغلباً برای حصول اطمینان از تاثیرگذاری و پیامدهای دراز مدت این برنامه ها بسنده نیست و اغلب در اکثر موارد بسیار سطحی و نمادین میباشد. در راه اندازی بررسی های که توسط نهاد های مستقل که در بالا ذکر شدند از شیوه ها و پروتوکول های که بصورت گسترده تغییر مییابند استفاده شده و سطح هزینه معاملات برای کارمندان وزارت بلند میباشد. جهت تسهیل روند شمولیت و افزایش میزان صلاحیت واحدهای بودجوی در پروسه های از این قبیل، لازم است تا شیوه های معیاری تری مورد استفاده قرار گیرند.

## ساختارها و ظرفیت های نظارت و ارزیابی

در میان وزارت‌ها و ادارات که مورد بررسی قرار گرفته اند، تمایل آشکاری مبنی بر ایجاد یا تقویت واحدهای نظارت و ارزیابی به منظور پاسخگویی بهتر در برابر فشارهای وارده در راستای حسابداری بهتر آنان در زمینه استفاده از منابع و نتایج حاصله، وجود دارد گرچند تعدادی از وزارت ها هنوز دارای واحدهای اختصاصی نظارت و ارزیابی نیستند. پروسه های نظارت و ارزیابی در وزارت ها و ادارات هنوز به صورت وسیعی نامنسجم اند؛ زیرا پروسه های فوق الذکر معمولاً برای برنامه ها و پروژه های مشخص بوجود میآیند. ظرفیت و توانایی شعبات مرکزی پلانگذاری یا نظارت و ارزیابی وزارت برای ترکیب آنان تحت یک سیستم واحد و فراگیر اداری ضعیف میباشد.

به نظر میرسد که درک و تعهد نسبت به سیستم های فراگیر نظارت و ارزیابی اجراآت در سطح رهبری و میان مقامات عالیرتبه ادارات عموماً در سطح پایینی قرار دارد. وزارت‌ها و ادارات هنوز بخش نظارت و ارزیابی را به عنوان یک بخش مجزا شامل فهرست مصارف عادی برنامه ها

و برنامه های فرعی خود ننموده و نظارت و ارزیابی اکثراً در زمینه جمع آوری متناسب اطلاعات و مدیریت پروسه های که باید برای گردآوری معلومات مربوط به شاخص های کلیدی اجرایی تطبیق گردند، با کمبود منابع روبروست.

در جاهائی که شعبات/واحد های مرکزی نظارت و ارزیابی وجود دارند، آزادی آنان در زمینه گزارشدهی آزاد و واقعینانه عملکرد برنامه و برنامه فرعی و شناسایی عوامل توضیحی، چالشهای را تجربه میکند که در اثر فشارهای داخلی مبنی بر عدم تاکید بالای موضوعات مربوط به اجراءات ادارات در گزارش های اجرایی بوجود آمده است. واحدهای نظارت و ارزیابی به منظور فعالیت مؤثر نیاز به میکانیزم های دارند که استقلالیت تخنیکي آنان را محافظت نماید.

سطح شایستگی و تجربه تخنیکي وزارت ها و ادارات در زمینه پلانگذاری اجرایی و نظارت و ارزیابی عموماً در سطح بسیار پایینی قرار دارد. این موضوع یک مانع عمده فرا راه انکشاف سیستم نظارت و ارزیابی شمرده میشود. بعضی برنامه ها و یک یا دو نهاد مساعدتهای تخنیکي در زمینه نظارت و ارزیابی دریافت مینمایند اما این فقط یک اقلیت کوچک است.

### خلاصه پیشنهادات

مجموعه کامل پیشنهادات شامل موارد ذیل میگردد:

1. چارچوب پلانگذاری انکشاف ملی باید بررسی و تقویت گردد.
2. پلان های استراتژیک وزارتها/ادارت (واحدهای بودجوي) باید بررسی شده و تقویت گردد.
3. سیستمهای پلانگذاری و ارزیابی پروژه در وزارتها/ادارات باید تقویت گردد.
4. وزارت مالی و وزارت اقتصاد باید رهنمودی را که به واحدهای بودجوي درمورد مشخص ساختن ساختار های برنامه و برنامه فرعی آنان تهیه گردیده مورد بررسی و تجدید نظر قرار دهد.
5. ساختار پیشنهادات مفصل بودجه (متحدالمال شماره دو بودجه) واحدهای بودجوي باید بصورت جامع مورد بررسی و تجدید نظر قرار گیرد.
6. دولت ج.ا. (وزارت اقتصاد و مالیه) باید مجموعه از حداقل معیار های مورد نیاز سیستمهای نظارت و ارزیابی اجراءات را یکجا با رهنمود تکمیل این معیار ها به واحدهای بودجوي فراهم نموده و میزانی همخوانی عملکرد آنان با معیار های مذکور را تحت نظارت قرار دهد.
7. مجموعه از گزارشهای معیار ها اجرایی باید ترتیب گردد تا واحد های بودجوي قادر به ارایه معلومات لازم در زمینه عملکرد شان به تمام ادارات عمده متقاضی معلومات گردند.
8. تمام واحدهای بودجوي (بالتر از یک حد مشخص) باید پالیسی بررسی و ارزیابی را ترتیب و اتخاذ نمایند.
9. عملکرد کمیته بودجه و روند جلسات استماعیه بودجه باید به صورت جامع تحت بررسی قرار گرفته و بمنظور اساسگذاری بهتر تصامیم مربوط به تخصیص بودجه میان مدت و سالانه بر مبنای معلومات مربوط به عملکرد برنامه و برنامه فرعی مجدداً طراحی گردد.
10. وزارتها/ادارات باید یک واحد نظارت از اجراءات را ایجاد نمایند که با مجموعه نیازمندی های معیاری مطابقت داشته باشد.
11. وزارتها/ادارات باید بخش از بودجه سالانه خود را به صورت جداگانه برای پلانگذاری و نظارت و ارزیابی اختصاص دهند.

12. یک برنامه آموزشی و آماده سازی فراگیرتری در زمینه پلانگذاری برنامه، نظارت و ارزیابی برای وزارتها/ادارات منتخب باید ترتیب و اجراء گردد.
13. از برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج (CBR) باید برای تمرکز بالای انکشاف ظرفیت های پلانگذاری استراتژیک و عملیاتی و همچنین نظارت و ارزیابی وزارت/اداره استفاده صورت گیرد.
14. این تحقیق و بررسی سیستم های نظارت و ارزیابی یکجا با مسوده ابتدایی پالیسی ایجاد یک سیستم فراگیر دولتی برای نظارت و ارزیابی اجراءات باید موضوع یک سمینار یا ورکشاپ خاص باشد.
15. یک دفتر جدید باید برای ایجاد و تطبیق یک سیستم معیاری پلانگذاری استراتژیک و نظارت از اجراءات دولتی تاسیس شده و اطمینان حاصل نماید که نتایج آن وارد پروسه های پالیسی سازی و بودجه سازی میگردد.
16. از تمویل کنندگان باید تقاضاء صورت گیرد تا به روند ایجاد سیستم فراگیر دولتی برای نظارت و ارزیابی اجراءات و دفتر جدید نتایج را با استفاده از تنظیمات تمویل مشترک حمایت مالی نمایند.

### گام های بعدی

وزارت مالیه این بررسی و ارزیابی از سیستم های نظارت و ارزیابی را به عنوان اساس ترتیب پیشنهاد سند پالیسی برای ایجاد یک سیستم فراگیر دولتی برای نظارت و ارزیابی اجراءات مورد استفاده قرار خواهد داد. توقع می رود که این تحقیق با درنظرداشت محدودیت های بودجوی و مساعدت های مالی که دولت با آن مواجه است، اراکین عالیرتبه دولت را نسبت به نیازی مبنی بر موجودیت همچو سیستم و فوریت رسیدگی به این ضرورت برانگیزاند. دوره انتقال نیاز دارد تا دولت برای حصول نتایج بیشتر در راستای عرضه خدمات اساسی در سراسر کشور، از منابع کمتر استفاده نماید و در عین حال لازم است دولت نیز نتایجی را که با استفاده از منابع حاصل شده اند به آگاهی عامه برساند. موجودیت یک سیستم فعال و توحید شده نظارت و ارزیابی از اجراءات در دولت یکی از عناصر کلیدی برای پاسخگویی و رسیدگی به این ضرورت شمرده می شود.

اما قبل از آن، گزارش حاضر به منظور دریافت نظریات و اصلاحات با 10 وزارت و اداره که تحت بررسی قرار گرفته اند به اشتراک گذاشته خواهد شد. باید تأکید شود که هدف این بررسی قضاوت درمورد چگونگی عملکرد ادارات و یا مقایسه آنان با همدیگر (که عدم استفاده از میکانیزم نمره دهی سیستم را واضح میسازد) نبوده بلکه دریافت تصویر و حصول فهم بیشتری از سطح فعلی انکشاف سیستم های نظارت و ارزیابی، عملکرد و موضوعات عمده، چالش ها و فرصت های که دولت درین زمینه با آن مواجه است، میباشد.



## فهرست مطالب

1	1. مقدمه .....
2	2. میتودولوژی.....
2	در اجرای بررسی از پروسه ذیل استفاده صورت گرفت: .....
2	1. انتخاب وزارت ها و ادارات .....
3	2. تنظیم پرسشنامه .....
3	4. توحید کردن اوراق حاوی معلومات .....
4	5. مصاحبه های تکمیلی .....
4	6. تصدیق و یا تأیید نتایج ارزیابی از سوی ادارات ذیربط .....
4	7. آماده نمودن پیش نویس گزارش و راه اندازی ورکشاپ بررسی نتایج .....
5	3. یافته ها .....
5	3.1 فشرده یافته ها توسط وزارت/اداره .....
21	3.2 خلاصه اساسی نتایج .....
36	4. پیشنهادات .....
43	ضمیمه اول .....
43	یافته های بررسی هر وزارت .....
95	ضمیمه شماره دوم .....
95	افرادیکه با آنها مصاحبه ها انجام شده اند .....
102	ضمیمه سوم .....
102	پرسشنامه یی که برای مصاحبه با وزارت/ اداره بکار می رود .....

## 1. مقدمه

این سند نتیجه یک بررسی و ارزیابی شتابزده از سیستم های پلانگذاری، نظارت و ارزیابی بعضی وزارت ها و ادارات کلیدی ذیربط می باشد. بررسی مذکور توسط واحد نظارت از اجرای بودجه ریاست عمومی بودجه وزارت مالیه یکجا با ریاست عمومی پالیسی و نظارت و ارزیابی مبتنی بر نتایج وزارت اقتصاد براه انداخته شده بود. همکاری های تخنیکی به این بررسی از جانب پروژه دوم تقویت بودجه افغانستان که در وزارت مالیه مستقر بوده و توسط اداره انکشاف بین المللی بریتانیا (DFID) تمویل میگردد، فراهم گردید.

هدف از این بررسی ترسیم تصویر و سیمای از وضعیت فعلی سطح انکشاف سیستم های پلانگذاری، نظارت و ارزیابی در وزارت ها و ادارات نمونه در جهت درک نقاط کلیدی قوت و ضعف در سیستم و اقدام به گسترش درک نیاز مبنی بر تقویت نظارت و ارزیابی اجراآت در دولت میباشد. بصورت خلاصه میتوان گفت که هدف از اجرای این عمل یاری رسانی به آغاز روند ترتیب و نهادینه سازی شیوه های تقویت یافته نظارت و ارزیابی اجراآت در دولت و ایجاد یک سیستم فراگیر دولتی برای نظارت و ارزیابی اجراآت است که یکی از اهداف کلیدی پروژه تقویت بودجه افغانستان (SAB II) می باشد.

ایجاد این وسیله بررسی و اجرای مصاحبه توسط تیم مشترک وزارت مالیه و وزارت اقتصاد با وزارت ها و ادارات به اندازه محصول نهایی برای این روند ارزشمند بود زیرا باعث شد دریچه گفتگو در مورد سیستم نظارت و ارزیابی و عملکرد خوب آن باز گردد؛ در حالی که در آغاز از جانب ادارات معدودی با بعضی مقاومت ها مواجه شد ولی در نهایت اکثریت نهاد های ذیربط از آن ستایش بعمل آورده و در راستای تداوم و توسعه تلاش های از این دست، تعهد کردند.

وسعت و عمق این ارزیابی با درنظرداشت وزارت های ذیربط، ماهیت نامنسجم نظارت و ارزیابی در آنان و محدودیت منابع قابل دسترسی، لزوماً محدود بود. روند جمعآوری معلومات و طی مراحل آن ذیلاً در بخش میتودولوژی توضیح شده است. کار ساحوی در ماه دسمبر 2013 آغاز ولی عملاً در ماه جون 2014 به پایه اکمال رسید که ناشی از برخی عوامل تاثیرگذار بر اجراآت ریاست بودجه و پروژه تقویت بودجه افغانستان (SAB II) بوده است.

به صورت خلاصه میتوان گفت که این عمل تشخیصی اولین مرحله روند ایجاد و نهادینه سازی سیستم فراگیر دولتی برای نظارت و ارزیابی اجراآت است که دولت جمهوری اسلامی افغانستان متعهد به ترتیب و گسترش آن به عنوان یک عنصر مهم نقشه رهنمایی ریفرم اداره مالی عامه (PFMR II) میباشد.

## 2. میتودولوژی

در اجرای بررسی از پروسه ذیل استفاده صورت گرفت:

### 1. انتخاب وزارت ها و ادارات

تیم مشترک وزارت های مالی و اقتصاد ده وزارت یا نهادی که در جدول شماره (1) فهرست شده اند را با استفاده از شیوه نمونه برداری هدفمند و بمنظور گزینش ادارات که شرایط ذیل را پوره نموده اند، انتخاب نمود.

الف) که به احتمال زیاد از معرفی سیستم های تقویت یافته مدیریتی از طریق میزبانی پروژه های که توسط تمویل کنندگان تمویل شده اند، مستفید گردیده اند.

ب) که عرضه کننده خدمات کلیدی به صورت خارجی به مردم عامه و یا به صورت داخلی برای سایر نهاد های دولتی باشد.

ج) که دریافت کننده بخش مهمی از مصارف سالانه دولت (شامل بودجه داخلی و خارجی) باشد و یا منبع مهم بالقوه یا فعلی عواید دولتی باشد.

درحالیکه انتخاب نمونه کوچکتر میتواند سبب بدست آمدن نتایج مفصل تر شود ولی تصمیم بر آن شد که ده نهاد بمنظور حصول تصویری قابل قبول از سطح و ماهیت تفاوت ها در سیستم های پلانگذاری و نظارت و ارزیابی در سراسر دولت انتخاب شوند.

جدول شماره (1) - وزارتها/نهادهائی که برای این بررسی/ارزیابی انتخاب شده اند

شماره	وزارت/اداره
1	وزارت صحت عامه
2	وزارت معارف
3	وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی
4	وزارت اقتصاد
5	وزارت زراعت، آبیاری و مالداري
6	وزارت احیاء و انکشاف دهات
7	ریاست مستقل ارگانهای محلی
8	وزارت انرژی و آب
9	وزارت معادن و پترولیم
10	وزارت کار و امور اجتماعی، شهداء و معلولین

## 2. تنظیم پرسشنامه

پرسشنامه ای ترتیب شده و در وزارتی مورد آزمایش قرار گرفت که در ضمیمه سوم این گزارش ارائه شده است. این وسیله هشت ساحت اطلاعاتی ذیل را تحت پوشش قرار داد:

جدول دوم: ساحات اطلاعاتی تحت پوشش این بررسی

شماره	ساحه سیستم پلانگذاری، نظارت و ارزیابی
1	پلانگذاری استراتژیک
2	چارچوبهای نتایج
3	پلانگذاری عملیاتی سالانه
4	گزارشدهی و نظارت از اجراات و پیشرفت
5	بررسی اجراات داخلی
6	ارزیابی ها و بررسی های خارجی
7	جمع و مدیریت اطلاعات
8	ظرفیت ها و منابع نظارت و ارزیابی

## 4. توحید کردن اوراق حاوی معلومات

معلومات و اطلاعاتی که از دور ابتدایی مصاحبه ها و بررسی اسناد بدست آمده منجر به ترتیب اسناد اطلاعاتی گردیده است که در حقیقت فشرده معلوماتی که توسط ادارات گزارش شده است، می باشد به همین ترتیب تحلیل اسنادی است که در اختیار اعضای گروه ارزیابی و بررسی قرار داده شده بود.

معلوماتی که در اسناد اطلاعاتی درج گردیده هنوز در وضعیت تشریحی قرار دارند زیرا تیم بررسی از کدام شیوه معیاری بررسی سیستم های نظارت و ارزیابی که بر طبق آن بتواند اجزای مشخص سیستم را درجه بندی نماید، استفاده ننموده است. اما نیاز مبنی بر موجودیت چنین وسیله تشخیص شده و این موضوع جزء یک سیستم فراگیر دولت برای نظارت و ارزیابی اجراات خواهد بود که دولت جمهوری اسلامی افغانستان متعهد به ترتیب و توسعه آن به عنوان بخشی از راهکار ریفرم جدید اداره مالی عامه میباشد. اما اسناد اطلاعاتی مذکور تهداب این گزارش تشخیصی را تشکیل میدهد زیرا منعکس کننده تصویر تقریباً واضح موقف فعلی وزارت یا نهاد مورد نظر در زمینه ایجاد سیستم پلانگذاری و نظارت و ارزیابی بوده و میتواند مستقیماً برای مقایسه با نتایج ارزیابی های که بصورت مکرر در آینده براه انداخته خواهد شد، مورد استفاده قرار گیرد.

## 5. مصاحبه های تکمیلی

با تکمیل شدن اسناد اطلاعاتی واضح گردید که بعضی خلاء های اطلاعاتی یا پاسخ های وجود دارند که به اندازه کافی واضح نیستند. برعلاوه، در بیشتر موارد از ادارات اسناد نابسند دریافت گردیده است. این موضوعات طی یک جلسه تخنیکی تکمیلی با هر یک از نهادها بصورت انفرادی مطرح شده که نتایج آن برای تجدید نظر و اضافه شدن به اسناد اطلاعاتی استفاده گردیده است.

## 6. تصدیق و یا تأیید نتایج ارزیابی از سوی ادارات ذیربط

اسناد اطلاعاتی بعد از تکمیل شدن به زبان دری ترجمه شده و نسخه دری و انگلیسی آن یکجا با پیشنهاد ارسالی (به صورت کتبی) و وارد کردن تعدیلات مورد نظر به صورت انفرادی با هر یک از وزارتها/ادارات شریک ساخته شده است. نتایج آن با بررسی اسناد اضافی واصله برای بهبود اسناد اطلاعاتی مورد استفاده قرار گرفته است.

## 7. آماده نمودن پیش نویس گزارش و راه اندازی ورکشاپ بررسی نتایج

پیش نویس گزارش براساس اسناد اطلاعاتی تعدیل شده آماده گردیده است. این گزارش بعداً به زبان دری ترجمه شده و هر دو نسخه دری و انگلیسی آن به تیم های اداری هر 10 نهاد بررسی شده توزیع گردید. متعاقب آن یک ورکشاپ (که صرفاً شامل تیم بررسی و وزارتها/ادارات بررسی شده میگردید) برای بحث روی گزارش و یافته های عمومی آن برگزار شد. درحالیکه بحث مذکور منجر به مطرح شدن بعضی اصلاحات اضافی یا تعدیلات دیگر در بخشهای اختصاصی نهادها درین گزارش گردید، مباحث این ورکشاپ بالای یافته های عمومی و گامهای بعدی این پروسه (در ارتباط به طرح موضوعات و فرصتهای شناسایی شده) متمرکز بودند. بنابراین هدف ورکشاپ حصول آراء عمومی در زمینه نیاز مبنی بر تقویت سیستم های پلانگذاری و نظارت از اجراآت دولت و ازدیاد آگاهی درمورد راه های که دست یابی به این هدف را ممکن می سازد، می باشد.

### 3. یافته ها

فشرده یافته های عمده هر وزارت/اداره در ذیل ارائه شده است. خلاصه کلی یافته های تشخیصی در بخش بعدی ارائه شده است. متعاقب آن، پیشنهادات این تحقیق در بخش چهارم مطرح گردیده است.

#### 3.1 فشرده یافته ها توسط وزارت/اداره

##### وزارت صحت عامه

##### (1) پلانگذاری استراتژیک

این وزارت دارای پلان استراتژیکی بوده که در مقایسه با پلان سایر وزارتها با دقت و محتوای معتبر تری ترتیب گردیده است. اما پلان مذکور (با 62 هدف استراتژیک) تا حدی پیچیده و بلند پروازانه تلقی میگردد. ساختار نتایج آن در بعد ضعیف آن قرار گرفته که نظارت آن را مشکل میسازد. پلان فوق الذکر بخاطر سطح نسبتاً ضعیف اشتراک هنگام ترتیب آن، در داخل وزارت نیز به جدیت اتخاذ نگردیده و اغلباً به عنوان وسیله بررسی و پلانگذاری سالانه استفاده نمیگردد. باوجود این همه بنظر میرسد که پلان استراتژیکی دارای مجموعه از کمیته های سازمان یافته بخاطر نظارت از اجرای آن میباشد.

ساختار برنامه و برنامه های فرعی وزارت بمنظور انعکاس بهتر برنامه های واقعی که وزارت در حال تطبیق آنست و مؤثر ساختن نظارت و گزارشدهی برنامه، میتواند اساساً بهبود یابد. سلسله نتایج که پلان استراتژیکی بر مبنای آن قرار دارد نیازمند بررسی و تقویت بوده و میتواند از ساده سازی بهره ببرد.

##### (2) چارچوب نتایج

چارچوب نتایج برای پلان استراتژیک موجود بوده و به منظور ارائه معلومات لازم درباره اجراءات در متحدالمال شماره دو بودجه مورد استفاده قرار میگیرد. فضای بسنده ای برای بهبود بخشیده به مشخصات و طبقه بندی نتایج در مطابقت با سطوح زنجیره نتایج و تقویت شاخص ها وجود دارد.

##### (3) پلانگذاری عملیاتی سالانه

پلانگذاری سالانه با استفاده از مواد پلان استراتژیک تهیه و ترتیب می گردد اما اغلب بصورت برنامه به برنامه اجراء میگرد که آمریت تمویل برنامه صحت تلاش می ورزد تا پلان های حاصله را ترکیب و به یک پلان فراگیر اداری مبدل سازد. پلان مذکور به صورت ماهوار و ربعوار مورد نظارت قرار می گیرد. کارمندان نیاز مبتنی بر تقویت اساسی و ادغام بهتر روند پلانگذاری سالانه در سراسر وزارت را تشخیص داده اند.

##### (4) نظارت و گزارشدهی از پیشرفت و اجراءات

هرچند بعضی برنامه ها و پروژه های این وزارت از نظارت و گزارشدهی اجراءات با کیفیت برخوردار است ولی مشکل عمده در چندپارچگی سیستم های نظارت و ارزیابی میباشد. هیچ سیستم معیاری در سراسر وزارت تطبیق نمیگردد. کارمندان وزارت ضرورت ایجاد سیستم های معیاری پلانگذاری و نظارت از اجراءات را تشخیص نموده اند. گزارشدهی ربعوار اغلباً مبتنی بر فعالیت ها صورت میگیرد.

##### (5) بررسی اجراءات داخلی

وزارت صحت عامه دارای ساختار بسیار خوبی برای بررسی اجراءات ولایتی، برنامه و وزارت در کل میباشد که متمرکز بر ادغام اجراءات و آموختن تجارب از گروه بزرگ جوانب دخیل میباشد. نظر به اینکه پلان استراتژیکی سالانه متمرکز بر فعالیت ها میباشد، واضح نیست که این بررسی ها تا کدام حد متمرکز بر نتایج اند.

##### (6) بررسی ها و ارزیابی های خارجی

ارزیابیها معمولاً در قسمت پروژه یا برنامه که توسط تمویل کنندگان تمویل شده، براه انداخته شده و توسط تمویل کنندگان رهبری میگردند. در سطح برنامه یا برنامه فرعی وزارت، ارزیابی صورت نگرفته یا بسیار اندک بوده و کدام پالیسی فراگیر اداری یا معیارها برای تشخیص و اجرای ارزیابی نیز وجود ندارد. نتایج ارزیابی در ساحتیکه صورت گرفته در روند پالیسی سازی وزارت بسیار اثر گذار بوده است.

**7) جمعآوری و مدیریت اطلاعات**

در قسمت برنامه های منتخب تحت الحمايه تمويل کنندگان، برخی سیستم های دقیق تثبیت و جمعآوری اطلاعات وجود دارد. سیستم مدیریت معلومات صحی نیز درین وزارت مورد بهره برداری قرار دارد. ولی هیچ ساختار آموزشی از تجارب وجود ندارد.

**8) منابع و ظرفیت های نظارت و ارزیابی**

وزارت صحت عامه دارای ساختار فراگیر اداری برای نظارت و ارزیابی می باشد ولی برای عملی ساختن آن تا هنوز منابع و ظرفیت کافی در اختیار ندارد. این وزارت نیاز مبنی بر ارتقای ظرفیت اساسی در ساحة نظارت و ارزیابی و معیاری ساختن هر چه بیشتر شیوه های کاری سکتور عامه را تشخیص داده است. بناءً وزارت فعالانه تلاش می ورزد تا سیستم های پلانگذاری و نظارت و ارزیابی را تقویت ببیخشد.

**در کل**

در حالی که روش های درست و مناسبی در راستای انجام دادن نظارت و ارزیابی از برنامه ها و پروژه ها تطبیق گردیده و مورد کاربرد قرار می گیرند، اما این وزارت از نداشتن یک سیستم فراگیر سالم و قوی پلانگذاری و نظارت و ارزیابی از عملکرد نهادهی که قادر به پوشش دادن تمام برنامه های وزارت باشد، رنج می برد و از این بابت در معرض آسیب پذیری قرار دارد.

## وزارت معارف

**(1) پلانگذاری استراتژیک**

پلان استراتژیکی ملی معارف به عنوان پلان کلیدی استراتژیهای وزارت عمل می کند. پلان مذکور در سطح فعالیتهای استراتژیکی (با اهداف و فعالیت های مشخص) بخوبی ترتیب گردیده است. اما پلان متذکره پیامدها و اهداف مشخصی را که باید بعد از تطبیق این پلان بدست آیند، به صورت واضح و روشن ارائه نکرده و نیز در این پلان زنجیره تعریف نگردیده است.

پلان استراتژیکی ملی معارف برای تهیه و تدوین پلان سه ساله مورد استفاده قرار میگیرد که این پلان سه ساله به عنوان اساس پلانگذاری عملیاتی سالانه نیز بکار برده میشود. برعلاوه، بعضی پروژه های عمده (مانند EQUIP) چارچوبهای نظارت از عملکرد منحصر به فردش را دارند. وزارت معارف نیاز مبنی بر ارتقای ظرفیت در ساحة پلانگذاری استراتژیکی را تشخیص نموده است.

**(2) چارچوبهای نتایج**

وزارت معارف دارای سیستم اساسی نظارت از اجراات میباشد که در نتیجه موجودیت سیستم پلانگذاری ثابت مبتنی بر برنامه حاصل شده است. پلان استراتژیکی مذکور حاوی مجموعه از چارچوبهای نظارت از اجراات میباشد.

**(3) پلانگذاری عملیاتی سالانه**

وزارت معارف دارای یک پروسه بخوبی سازمان یافته پلانگذاری سالانه بر اساس پلان استراتژیکی میباشد که شامل برنامه تطبیق ربعوار (یا ماهوار؟) میگردد.

**(4) گزارشدهی و نظارت از پیشرفت و اجراات**

گزارشهای فراگیر ربعوار و ماهوار به منظور نظارت از پیشرفت کلی وزارت در تطبیق پلان عملیاتی سالانه استفاده میگردد. گزارشهای سالانه (و ربعوار) با استفاده از شاخص های چارچوب نظارت از اجراات در زمینه دست یابی به پیامدها و محاصل گزارش داده و برای هر دو طرف ذیدخل داخلی و خارجی استفاده میگردد. گزارشها براساس مشکل/موضوع و اقدامات مدیریتی ترتیب میگردند.

**(5) بررسی اجراات داخلی**

در وزارت معارف یک سیستم فراگیر بررسی پیشرفت و اجراات ربعوار و سالانه وجود دارد. این بررسی ها در سطح مرکز و ولایات اجراء میگردد. بررسی های فوق الذکر بر پروسه های پلانگذاری و پالیسی سازی وزارت اثر گذاشته است.

**(6) ارزیابی ها و بررسی های خارجی**

ارزیابی ها/بررسی های خارجی صرفاً در قسمت پروژه های مشخص که توسط نهاد های تمویل کننده تمویل شده، اجراء گردیده است. در حال حاضر هیچ پالیسی یا رهنمودی در سطح وزارت وجود ندارد که برای اجرای ارزیابی پروژه یا برنامه مورد بهره برداری قرار گیرد هرچند وزارت گزارش داده که در حال ترتیب پالیسی برای این موضوع میباشد.



**7) جمع آوری و مدیریت اطلاعات**

یک سروی تجهیزات مکتب به صورت دورانی توسط این وزارت تطبیق میگردد. یک سیستم قوی مدیریت معلومات معارف موجود بوده و به صورت منظم توسط تمامی دفاتر ولایتی و برنامه ها تجدید (به روز) میگردد و بر مبنای اظهارات، قرارداد های تثبیت اطلاعات برای مجموعه کلیدی اطلاعات وجود دارد. اما واضح نیست که این شامل اهداف کلیدی اجرایی وزارت و معلومات درمورد دست آوردها نیز میگردد و یا داتابیس جداگانه یی برای تنظیم این اطلاعات اجرایی وجود دارد. در حال حاضر هیچ ساختاری برای سیستم مدیریت آموزش از تجارب موجود نیست.

**8) منابع و ظرفیت های نظارت و ارزیابی**

نظارت و ارزیابی درین وزارت از منابع خوبی برخوردار است که هر برنامه دارای یک واحد نظارت و ارزیابی میباشد. رهنمودهای نظارت و ارزیابی وزارت در حال ترتیب بوده و یک برنامه ارتقای ظرفیت نظارت و ارزیابی در حال اجراء میباشد. احساس میشود که ریاست نظارت و ارزیابی ضرورت به استقلال بیشتر دارد تا بتواند بر پروسه های پلانگذاری و پالیسی سازی کاملاً تاثیر گذارد.

<p>بنظر میرسد که وزارت دارای یک مجموعه قوی سیستم های پلانگذاری استراتژیک و نظارت و ارزیابی از عملکرد با در نظر داشت حالت ضعیف نتایج نظارت و ارزیابی در دولت جمهوری اسلامی افغانستان میباشد. وزارت معارف تلاش های مستمری را جهت ایجاد هماهنگی در راستای ایجاد اطمینان از موجودیت یک سیستم فراگیر و منسجم براه انداخته است.</p>	<p><b>در کل</b></p>
---	---------------------

## وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی

### 1) پلانگذاری استراتژیک

این وزارت از سال 2005 تا 2009 میلادی دارای یک پلان استراتژیکی مشخص بوده است که بروی وسایت آن باقی مانده است. پلان مذکور بخاطر فقدان ساختار پسندۀ نتایج، شاخص های نابسندۀ حصول نتایج و عدم موجودیت برنامهٔ تطبیق فعالیت های استراتژیک، یک سند ضعیف محسوب میگردد. وزارت مخابرات به پلان استراتژیکی مخر (2009 – 2013) رجوع مینماید اما وزارت مالیه تا هنوز نتوانسته این سند را بدست آورد. امکان دارد که این موضوع، همان برنامه های ملی دارای اولویت الکترونیک باشد.

برنامه های ملی دارای اولویت الکترونیک دارای ساختار مشخص نتایج یا چارچوب نظارت از اجراات نمیشد.

ساختار برنامه و برنامهٔ فرعی در پیشنهاد بودجهٔ سالانۀ (متحدالمال شماره دو بودجه) بخوبی با پلان استراتژیکی مطابقت ندارد. واضح است که از پلانهای استراتژیکی وزارت به عنوان اساسات نظارت و ارزیابی منظم استفاده صورت نمیگیرد.

### 2) چارچوب های نتایج

در خلال مدتی که این وزارت یک تعداد شاخص های نظارت از اجراات را برای ماتریکس/قالب های ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج (CBR Matrix) ترتیب مینماید، نتایج و شاخص ها نیاز به بررسی و تقویت دارند. اصلاً بنظر نمیرسد که وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی، چارچوب نظارت از اجراات (چارچوب نظارت از نتایج) که میتواند آنرا قادر به ارزیابی عملکرد خود در راستای حصول اهداف استراتژیکی بنماید، داشته باشد.

### 3) پلانگذاری عملیاتی سالانۀ

پلانهای عملیاتی سالانۀ اگر چه ترتیب میگردند ولی بصورت کامل مبتنی بر پلان استراتژیکی نمیشد.

### 4) گزارشدهی و نظارت از پیشرفت و اجراات

گزارشدهی عمدتاً مبتنی بر فعالیتهای بوده و تا هنوز در زمینهٔ گزارشدهی نتایج، ضعیف میباشد.

### 5) بررسی اجراات داخلی

بررسی های سازمان یافتهٔ اجراات داخلی مبتنی بر نتیجه، بخشی از سیستم مدیریت اجراات وزارت نمیشد.

### 6) بررسی ها و ارزیابی های خارجی

هیچ کدام پالیسی ارزیابی و سیستم تحت مدیریت وزارت برای تشخیص و تطبیق ارزیابی ها/بررسی ها وجود ندارد.

### 7) جمع اوری و مدیریت معلومات

سیستمهای جمع آوری، تحلیل و مدیریت معلومات نتایج هنوز در یک سطح بسیار ابتدایی قرار دارند. هیچ کدام سیستم اطلاعاتی فراگیر نظارت از نتایج موجود نیست.

### 8) منابع و ظرفیت های نظارت و ارزیابی

واحدهای اختصاصی نظارت و ارزیابی موجود نبوده و بنظر میرسد که اندک ظرفیت اداری برای اطمینان از فعالیت سیستم اساسی نظارت از اجراات ایجاد شده باشد.

در کل	در حالی که وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی از فرآیند قوی برای پلانگذاری فعالیتهای و نظارت از تطبیق آن برخوردار است (تا حد زیادی بر اساس افغانستان الکترونیک) ولی در زمینهٔ ایجاد سیستمها و ظرفیتهای نظارت و ارزیابی مبتنی بر نتیجه تا هنوز در مراحل بسیار ابتدایی و اولیه قرار دارد.
-------	--

## وزارت اقتصاد

**(1) پلانگذاری استراتژیک**

این وزارت کدام پلان استراتژیکندارد.

**(2) چارچوبهای نتایج**

وزارت اقتصاد در کل و یا در سطح برنامه ها چارچوب نظارت از اجراءات ندارد.

**(3) پلانگذاری عملیاتی سالانه**

پلانهای سالانه بر مبنای اظهارات، به صورت منظم ترتیب گردیده و دارای صورت برنامه تطبیق و مراحل مهم تکمیل فعالیت ها می باشد.

**(4) نظارت و گزارشدهی از پیشرفت و اجراءات**

نظارت از فعالیتهای توسط مدیریت این وزارت صورت میگیرد ولی بنظر نمیرسد که با استفاده از پلان فعالیتهای سالانه انجام شود.

وزارت اقتصاد گزارشهای ربعوار و سالانه را تحت نظارت خود برای تطبیق پیشرفت پروژه های واحدهای بودجوی ترتیب میکند.

بنظر نمیرسد که کدام گزارشی وجود داشته باشد که ترتیب شده و به صورت داخلی توسط وزارت برای گزارشدهی در مورد سطح دست آوردهای این وزارت در زمینه پیامدها و محاصل آنچنانکه در متحدهمال شماره دو بودجه ذکر شده، مورد استفاده قرار گیرد. یگانه گزارش نتایج که ترتیب میشود همان گزارش ربعوار و سالانه اجراءات میباشد که توسط وزارت اقتصاد برای تسلیم دهی به واحد مدیریت پروژه های وزارت مالیه ترتیب می گردد.

**(5) بررسی اجراءات داخلی**

بررسی فعالیتهای سالانه و تطبیق پروژه ها در سطح مرکز و ولایات اجراء میگردد. اما هیچ سیستم ساختار یافته بررسی نتایج براساس اطلاعات شاخصها (دست یابی به پیامد و محصول) وجود ندارد.

**(6) بررسیها و ارزیابی های خارجی**

وزارت اقتصاد کدام پالیسی برای اجرای بررسی ها و ارزیابی های مستقلانه برنامه ها و برنامه های فرعی خود ندارد. هیچ موردی از بررسی ها یا ارزیابی های عمده در سالهای اخیر مشاهده نشد که بر پالیسی ها یا ستراتیژی های وزارت اثر گذاشته باشد.

**(7) جمع آوری و مدیریت معلومات**

یک سیستم منظم برای جمع آوری معلومات صرفاً برای نظارت از تطبیق پروژه های واحدهای بودجوی (تمویل شده از بودجه انکشافی دولت) وجود دارد.

داتابیس ها برای پروژه های واحدهای بودجوی که از بودجه ملی تمویل شده اند، برنامه ها و پروژه های انجوها و پروژه های زیربنایی تنظیم شده اند.

**(8) منابع و ظرفیت های نظارت و ارزیابی**

کدام واحد اختصاصی در داخل وزارت برای پلانگذاری اجراءات و نظارت و ارزیابی وزارت (هرچند واحدهای برای اجرای نظارت و ارزیابی پلانهای ملی انکشافی، برنامه های ملی دارای اولویت و پروژه های تمویل شده از بودجه ملی واحدهای بودجوی وجود دارند) وجود ندارد.

هیچ کدام دستورالعمل یا رهنمودی توسط وزارت ترتیب نگردیده تا راهنمای نظارت و گزارشدهی عملکرد برنامه های وزارت گردد.

وزارت اقتصاد از تعدادی برنامه آموزشی در زمینه نظارت و ارزیابی مستفید شده و از جانب GIZ نیز مساعدتهای تخنیکی محدودی درین راستا بدست آورده است.

**در کل**

این وزارت میتواند از تقویت سیستم های پلانگذاری اجراءات و نظارت و ارزیابی مستفید گردد. این موضوع با درنظرداشت نیاز وزارت های اقتصاد و مالیه مبنی بر نمایش عملکرد خوب در زمینه پلانگذاری و نظارت و ارزیابی (و مدیریت برنامه در کل) به سایر وزارتخانه ها، ضروری شمرده میشود.

## وزارت زراعت، آبیاری و مالداري

### 1) پلانگذاری استراتژیک

این وزارت دارای هیچ کدام پلان استراتژیکی نباشد. پلانگذاری سالانه براساس چارچوب ملی انکشاف زراعت (2009-2014) صورت میگیرد. در سطح این وزارت کدام سیستم پلانگذاری استراتژیکی مبتنی بر نتایج وجود ندارد هرچند بعضی از شاخصهای دو برنامه دارای اولویت ملی بصورت سیستماتیک نظارت میشوند. کارمندان اظهار میدارند که پلانهای برای ایجاد یک سیستم نظارت و ارزیابی مبتنی بر نتایج در سال 2014 روی دست گرفته شده است که با چارچوب ملی انکشاف زراعت آغاز شده و منیث پلان استراتژیکی این وزارت عمل خواهد نمود. اکثریت فعالیت های این وزارت در زمینه پروژه های که توسط نهاد های تمویل کننده تمویل می شوند، توسط کمک های این نهاد ها صورت میگیرد که بصورت واضح با برنامه ها و برنامه های فرعی آن مطابقت ندارند که پلانگذاری مؤثر استراتژیکی و بررسی اجراءات را بسیار دشوار میسازد. نمایندگان این وزارت احساس میکنند که ساختار فعلی برنامه و برنامه فرعی عملکرد آنرا بصورت کافی منعکس ننموده و باید مورد بررسی قرار گرفته تجدید و به روز (به روز) گردد. اما در حال حاضر هیچ کدام طرحی برای اجرای این عمل موجود نیست.

### 2) چارچوب های نتایج

درحالیکه موارد خوب چارچوبهای نظارت از نتایج و سیستم های خوب نظارت و ارزیابی در سطح پروژه های این وزارت بنظر میرسد ولی درحال حاضر هیچ کدام سیستم نظارت و ارزیابی نتایج برنامه و برنامه فرعی در دست اجراء نمیشد. درین وزارت هیچ کدام چارچوب فراگیر نظارت از اجراءات وجود ندارد. چارچوبهای نظارت از اجراءات برای دو برنامه ملی دارای اولویت وجود دارد که مربوط به سکتور زراعت بوده و بر مبنای اظهارات، اخیراً از آن برای ایجاد یک چارچوب نظارت از اجراءات برای چارچوب ملی انکشاف زراعت استفاده صورت گرفته است. این وزارت براساس گزارشات یک مجموعه فرعی شاخصها را درین زمینه بصورت سیستماتیک تحت نظارت قرار داده است.

### 3) پلانگذاری عملیاتی سالانه

پلانگذاری استراتژیکی، بودجه سازی و نظارت از چگونگی تطبیق آن بصورت گسترده براساس پروژه ها و با تاکید اندک بر پلانگذاری مبتنی بر برنامه و برنامه فرعی در سطح وزارت صورت میگیرد. به صورت عموم، این وزارت دارای پلان عملیاتی فراگیر نمیشد. بودجه سازی برای مصارف عمده بودجه انکشافی هنوز بصورت مجزا از بودجه سازی برای مصارف عادی اجراء میگردد. وزارت زراعت نیاز مبنی بر تقویت پروسه های پلانگذاری را تشخیص نموده است.

### 4) نظارت و گزارشدهی پیشرفت و اجراءات

بجز از گزارشات اجرایی ربعوار و سالانه که به وزارت های مالی و اقتصاد، اداره امور و پارلمان تسلیم داده میشود، هیچ کدام گزارش اجرایی دیگر برای استفاده رهبری ارشد وزارت ترتیب نمیکرد. نظارت و گزارشدهی پیامدهای انکشافی صرفاً در سطح پروژه های وزارت صورت گرفته و در سطح برنامه های فرعی و برنامه ها از آن خبری نیست. ارتباط دهی بهتر پلانگذاری، بودجه سازی و گزارشدهی اجراءات نیازمند حمایت بیشتر وزارت های مالی، اقتصاد و اداره امور بوده و باید از معلومات اجرایی استفاده بیشتر صورت گیرد. بنظر میرسد که ادارات مرکزی ترجیحاً علاقمندی بیشتر به معلومات مصارف بودجه نسبت به معلومات مربوط به حصول نتایج دارند. ضرورت است که آنان وزارتها را در زمینه ترتیب گزارشهای اجرایی حاوی معلومات ارزنده و قابل استفاده مورد حمایت و تشویق بهتر قرار دهند.

**5) بررسی اجراءات داخلی**

در حال حاضر هیچ کدام بررسی داخلی اجراءات برنامه یا برنامه فرعی (هرچند کارمندان وزارت بیان میدارند که این موارد پلان شده اند) صورت نمیگیرد. بنظر نمیرسد که موارد بررسی سالانه یا شش ماهه اجراءات کلی اداره با طرفین کلیدی ذیربط وجود داشته باشد.

**6) بررسی ها و ارزیابی های خارجی**

بررسی ها و ارزیابی ها صرفاً در قسمت پروژه های بزرگ منتخب تحت تمویل دونران براه انداخته شده و پروسه های آن معمولاً توسط تمویل کنندگان رهبری میگردد که شیوه های کاری آن نظر به تمویل کننده ذیدخل تغیر می یابد. هیچ کدام برنامه منظم بررسی و ارزیابی برنامه ها و برنامه های فرعی وزارت وجود ندارد. این وزارت دارای هیچ پالیسی ارزیابی نمیباشد.

**7) جمع آوری و مدیریت معلومات**

این وزارت دارای سیستم انترنی نظارت از فعالیت های اساسی و تطبیق پروژه بوده ولی برای تنظیم معلومات اجرایی مبتنی بر نتایج کدام سیستم ندارد.

**8) منابع و ظرفیت های نظارت و ارزیابی**

این وزارت ساختار اداری اساسی برای اجرای نظارت و ارزیابی اجراءات (واحد و کارمندان) دارد ولی بصورت کامل از آن بهره برداری صورت نمیگیرد. کارمندان وزارت نیاز مبنی بر حرکت سوی نظارت و ارزیابی مبتنی بر نتایج در سطح برنامه و برنامه فرعی و همچنین ضرورت به ارتقای ظرفیت چشمگیر برای اجرای آن، را تشخیص داده اند.

در کل	سیستم نظارت و ارزیابی مبتنی بر نتایج براساس چارچوب نظارت از اجراءات عمومی درین وزارت تطبیق نمیگردد. شیوه های نظارت و ارزیابی نظر به پروژه تغییر یافته و به صورت گسترده توسط تمویل کنندگان به پیش برده میشود. این وزارت دارای واحد و کارمندان نظارت و ارزیابی بوده و اکنون تلاش میورزد تا سیستم ها و پروسه های نظارت و ارزیابی را تقویت ببخشد که برای رسیدن به این ملحوظ، ضرورت ارتقای قابل ملاحظه یی ظرفیت را در آن ساحات تشخیص نموده است.
-------	--

## وزارت احیاء و انکشاف دهات

### 1) پلانگذاری استراتژیک

این وزارت دارای پلان استراتژیک (2009-2014) میباشد که به عنوان اساسات پلانگذاری عملیاتی سالانه مورد استفاده قرار میگیرد. پلان استراتژیک به منظور همخوانی با چهار برنامه ملی دارای اولویت که وزارت در آن اشتراک دارد، ترتیب شده بود ولی پلان مذکور در روشنائی تجربه تطبیق آن مورد بررسی و تجدید نظر قرار نگرفته است. از نقطه نظر کارمندان، ساختار برنامه و برنامه فرعی این وزارت مطابقت خوبی با پلان استراتژیک دارد.

### 2) چارچوبهای نتایج

پلان استراتژیک دارای چارچوب نظارت از نتایج میباشد که در مطابقت با چارچوبهای نظارت از نتایج سکتر برنامه های ملی دارای اولویت قرار دارد. تعدادی چارچوبهای نتایج برنامه (مانند برنامه همبستگی ملی، برنامه ملی راه سازی روستایی و غیره) و سیستم های مرتبط نظارت و گزارشدهی اجراء وجود دارند.

### 3) پلانگذاری عملیاتی سالانه

پلانهای سالانه براساس برنامه ها و مبتنی بر پلان استراتژیک ترتیب میشوند.

### 4) نظارت و گزارشدهی پیشرفت و اجراءات

چگونگی تطبیق پلان سالانه در جلسات ماهوار مقامات ارشد وزارت مورد بررسی قرار میگیرد. کدام سیستم معیاری و فراگیر نظارت از اجراءات وجود ندارد. برنامه همبستگی ملی از نقطه نظر این وزارت نمونه خوبی از یک برنامه دارای سیستم قوی نظارت محسوب میگردد.

### 5) بررسی اجراءات داخلی

کدام سیستم فراگیر وزارتی برای بررسی اجراءات با استفاده از پلان استراتژیک موجود نیست. شیوه های بررسی اجراءات نظر به برنامه و پروژه تغییر می یابند.

### 6) بررسی ها و ارزیابی های خارجی

بررسی ها و ارزیابی های خارجی معمولاً توسط تمویل کنندگان هدایت شده و از شیوه های مختلف استفاده مینمایند. بررسی ها و ارزیابی های مذکور تحت یک سیستم فراگیر نظارت از اجراءات ساخته نشده اند. بنظر میرسد که این چنین پروسه ها در زمینه تفویض مالکیت پروسه و نتایج آن به وزارت، از هدفمندی کامل برخوردار نیستند. هیچ کدام پالیسی ارزیابی درین وزارت وجود ندارد.

### 7) جمع آوری و مدیریت اطلاعات

بعضی برنامه ها مانند برنامه همبستگی ملی برخوردار از سیستم های خوب جمع آوری و تثبیت اطلاعات میباشد که بمنظور جمع آوری و مدیریت اطلاعات شاخص اجراءات طرح شده اند. با اینحال سیستم های مذکور به تمام برنامه های وزارت توسعه داده نیافته اند.

### 8) منابع و ظرفیت های نظارت و ارزیابی

نظارت و ارزیابی در وزارت احیاء و انکشاف دهات از منابع نسبتاً خوبی برخوردار است. این وزارت یک اداره نظارت و ارزیابی عمومی دارد که مستقیماً به شخص وزیر (با همکاری تکنیکی بین المللی) گزارش میدهد و همچنین برای هر یک از پنج برنامه عمده این وزارت نیز یک دفتر اختصاصی دارد. بخاطر متفاوت بودن ظرفیتهای و شیوه های کاری این دفاتر، دیدگاهی وجود دارد که این نهاد میتواند از ادغام تمامی آنان تحت یک واحد فراگیر نظارت و ارزیابی بسطع وزارت مستفید شود. زمینه اساسی برای هماهنگ ساختن شیوه های ایجاد و تطبیق سیستم نظارت و ارزیابی در تمام برنامه های وزارت وجود دارد. برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج (CBR) موضوع تقویت سیستم نظارت و ارزیابی درین وزارت را حمایت نمیکند.

نمونه های بسیار خوب تعمیم سیستم نظارت و ارزیابی در بعضی از برنامه ها دیده میشود ولی این وزارت بصورت عموم از پراگندگی شیوه های پلانگذاری و نظارت و ارزیابی اجراءات در رنج است هر چند سیستم های متعددی در سطح برنامه ها در حال تطبیق اند. باوجود آن، این فرصت است برای سایر وزارتها تا در زمینه نظارت و ارزیابی ازین وزارت بیاموزند.

در کل

## ریاست مستقل ارگانهای محلی

### 1) پلانگذاری استراتژیک

ریاست مستقل ارگانهای محلی از برنامه ملی دارای اولویت برای ارگانهای محلی (NPPLG) منحنی پلان استراتژیکی استفاده مینماید. این ریاست دارای کدام پلان استراتژیکی مینماید اما پلان شده است که در اوایل 2014 ترتیب گردد.

ساختار برنامه و برنامه فرعی متحدالمال شماره دو بودجه در مطابقت کامل با برنامه ملی دارای اولویت برای ارگانهای محلی قرار ندارد.

### 2) چارچوب های نتایج

سلسله نتایج برنامه ملی دارای اولویت برای ارگانهای محلی، نیازمند تقویت در سطوح پیامد و اثر بلند مدت «Impact» (با تامین ارتباطات مناسب از سیستم و بهبود ظرفیت ها تا اجراات بهبود یافته اداره) می باشد.

برنامه ملی دارای اولویت برای ارگانهای محلی دارای چارچوب نظارت از نتایج میباشد که اساس سیستم عمومی نظارت و ارزیابی ریاست مستقل ارگانهای محلی را تشکیل میدهد. تا پایان سال 2013 فقط 50 درصد ولایات تحت پوشش این موضوع قرار گرفته بود. بنظر میرسد که چارچوب مذکور از کیفیت خوبی برخوردار میباشد و شامل مبداء ها، منابع اطلاعاتی و اهداف میگردد. مشخصه بعضی از نتایج ضرورت به تقویت دارند و یک تعداد شاخص ها (خصوصاً در سطح پیامد) نیز نیازمند بررسی و تقویت میباشد.

### 3) پلانگذاری عملیاتی سالانه

ریاست مستقل ارگانهای محلی، برنامه ملی دارای اولویت برای ارگانهای محلی را باوجودیکه فاقد مدارج تکمیل فعالیتهای سالانه میباشد، بحیث اساس پلانگذاری عملیاتی سالانه استفاده مینماید.

هر ریاست اداره مستقل ارگانهای محلی پلانگذاری عملیاتی سالانه خود را به صورت مستقل و بر اساس برنامه ملی دارای اولویت برای ارگانهای محلی، انجام میدهد. احتمال میرود که این موضوع مؤثریت کاری را بصورت گسترده خساره مند سازد زیرا کسب اطمینان از تناسب عملکرد همسان ریاست های مختلف درجهت حصول نتایج عمده و عالی سویه در سطح برنامه و اداره را دشوار میسازد.

### 4) نظارت و گزارشدهی از پیشرفت و اجراات

نظارت و گزارشدهی تطبیق فعالیتهای طور جداگانه توسط ریاست های مختلف صورت میگیرد و بصورت مرکزی هماهنگ نمیکردد. ریاست نظارت و ارزیابی بعداً این معلومات را غرض ترتیب نمودن گزارش عمومی ربعوار و سالانه ریاست مستقل ارگانهای محلی، جمع آوری مینماید. نیاز است تا یک سیستم مدغم شده پلانگذاری عملیاتی و نظارت از تطبیق آن ایجاد گردد.

درحالیکه نمایندگان ریاست مستقل ارگانهای محلی ادعا میکنند گزارش اجرایی مبتنی بر نتایج اداره در مجموع ترتیب شده است، تیم بررسی هیچ یک از گزارش های از این دست را مشاهده نموده است. گزارش سالانه 2012 در زمینه تطبیق فعالیتهای معلومات ارائه میکند و درمورد حصول نتایج برنامه ملی دارای اولویت برای ارگانهای محلی با استفاده از معلومات شاخص اجراات چیزی ندارد.

### 5) بررسی اجراات داخلی

درین نهاد هیچ کدام شیوه مشترک بررسی اجراات برنامه/برنامه فرعی وجود ندارد. یک یا دو برنامه که توسط نهاد های تمویل کننده تمویل می شوند مانند (صندوق وجهی حکومتداری مبتنی بر اجراات PBGF) بررسی های ربعوار و سالانه را با شمولیت طرفین کلیدی ذیربط برگزار مینمایند.

ریاست نظارت و ارزیابی در جریان سفرهای ولایتی، ارزیابی برنامه ها را با استفاده از یک سلسله روش های جمع آوری اطلاعات در سطح ولایات اجراء میکند. به هر حال این موارد اختصاصی هستند.

**6 بررسی ها و ارزیابی های خارجی**

کدام شیوه فراگیر درین اداره برای اجرای بررسی های مستقل اجراآت وجود ندارد. آیا و چگونگی وقوع آن نیز نظر به برنامه متغیر بوده و اغلباً وابسته به تمویل کننده (گان) اصلی دخیل در پروسه میباشد.

در حال حاضر هیچ کدام پالیسی فراگیر ارزیابی و بررسی در ریاست مستقل ارگانهای محلی وجود ندارد هرچند ریاست نظارت و ارزیابی در پی ترتیب آن است.

**7 جمع آوری و مدیریت اطلاعات**

یک سلسله ابزار جمع آوری اطلاعات برای گرد آوری معلومات نظارتی (اما هیچ تذکری از سروی منظم کیفی یا کمی اطلاعات صورت نگرفته - معلومات بیشتر بدست آرید) استفاده میگردد.

در حال حاضر هیچ کدام داتابیس فراگیر نظارت از اجراآت وجود ندارد. معلومات نظارتی از طریق (در سطح برنامه ها) سپرید شیت ها تنظیم میگردد ولی ریاست نظارت و ارزیابی گزارش داده که در حال ایجاد آن میباشد. فعلاً در ریاست مستقل ارگانهای محلی کدام سیستم معلوماتی آموزش از تجارب اندوخته شده وجود ندارد.

**8 منابع و ظرفیت های نظارت و ارزیابی**

در سال 2012 میلادی یک ریاست اختصاصی نظارت و ارزیابی در ریاست مستقل ارگانهای محلی ایجاد شده که دارای 14 کارمند (ترکیبی از تشکیل و مشاورین) میباشد. تعدادی از برنامه های حمایتی و عمده تحت تمویل دونران برای ریاست مستقل ارگانهای محلی دارای واحدها و سیستمهای نظارت و ارزیابی (بعضاً با مشاورین نظارت و ارزیابی) جداگانه میباشند.

در کل	سیستم نظارت از اجراآت و گزارشدهی ریاست مستقل ارگانهای محلی هنوز یکپارچه و منسجم نیست چون مرکب از تعدادی برنامه ها و پروژه های مختلف (معمولاً توسط نهاد های تمویل کننده تمویل می گردند) میباشد که سیستم های نظارت و ارزیابی متفاوتی دارند. اما ریاست نظارت و ارزیابی در حال حاضر روی ادغام سیستم های نظارت و ارزیابی برنامه های مختلف تحت تمویل دونران، در تحت یک سیستم نظارت و ارزیابی فراگیر اداری کار مینماید.
-------	--



## وزارت انرژی و آب

### 1) پلانگذاری استراتژیک

این وزارت پلان پنج ساله (2008-2013) دارد که بر مبنای ماستر پلان های درازمدت سکتوری ترتیب شده است. پلان استراتژیکیسالانه مورد بررسی قرار نگرفته و تجدید (به روز) نمیگردد.

پلان استراتژیکی مبتنی بر عناصر برنامه های ملی دارای اولویت مرتبط به این وزارت ترتیب شده که قرار ذیل اند: برنامه ملی تهیه انرژی (NESP) و برنامه ملی انکشاف منابع آبی و طبیعی.

پلان کاری چهار ساله که اخیراً ترتیب شده نتوانسته پلانگذاری میان مدت وزارت را بطور قابل ملاحظه یی متاثر سازد.

### 2) چارچوبهای نتایج

پلان استراتژیکیکفاد چارچوب نظارت از اجراءات (نظارت از نتایج) میباشد. کدام چارچوب دیگری هم برای نظارت از اجراءات وجود ندارد که توسط وزارت برای نظارت از اجراءات عمومی مورد استفاده قرار گیرد.

این وزارت تعدادی نتایج و شاخص ها را ترتیب و مشمول متحدالمال شماره دو بودجه نموده اما احساس میکند که برای ایجاد یک چارچوب و سیستم فراگیر نظارت از اجراءات در سطح وزارت نیاز به همکاری های تکنیکی دارد.

درین نهاد کدام سیستم فراگیر نظارت از اجراءات مبتنی بر نتایج وجود ندارد. سیستم های نظارت و ارزیابی صرفاً در سطح پروژه ها و برنامه های انفرادی بزرگ (مانند سه پروژه عمده انرژی که توسط شرکت GFA تطبیق شده اند و پنج پروژه بزرگ آبی) وجود دارند. دو ریاست نظارت و ارزیابی (انرژی و آب) گزارشهای پروژه را دریافت نموده آنرا تلفیق و به رهبری ارشد ارسال میدارند.

### 3) پلانگذاری عملیاتی سالانه

براساس اظهارات، پلانهای سالانه فراگیر اداره (بشمول صورت برنامه ها) مبتنی بر پلان استراتژیکیترتیب میشوند و فقط هنگامی نهایی میگردند که تصامیم مربوط به منظوری تمویل پروژه های پیشنهادی آشکار میگردند.

این وزارت کدام سیستم مستند برای ارزیابی و انتخاب پروژه ها ندارد.

### 4) نظارت و گزارشدهی از پیشرفت و اجراءات

گزارشهای ربعوار و سالانه پیشرفت در تطبیق فعالیتها ترتیب شده اما براساس ولایات تقسیم بندی نشده اند.

گزارشهای اجرایی سالانه و ربعوار ترتیب میشوند که شامل معلومات درمورد کسب محصول (بر مبنای اظهارات شامل اطلاعات کمی و کیفی میگردد) میگردد ولی درباره حصول پیامد کدام معلوماتی در بر ندارد. گزارشهای سالانه فقط بعضی اوقات به اهداف سالانه که در پلانهای استراتژیکی و سالانه ارائه شده اند، رجوع مینماید.

### 5) بررسی اجراءات داخلی

درین وزارت هیچ کدام شیوه معیاری برای اجرای بررسی های داخلی وجود ندارد.

بررسی اجراءات ربعوار و یا سالانه در سطح این وزارت صورت نگرفته است. اما بعضی اوقات بررسی های داخلی در زمینه برنامه ها و پروژه های بزرگ تحت تمویل دونران پراه انداخته میشوند.

کارمندان وزارت بیان میدارند که ارزیابی عمومی اجراءات در سطح وزارت و رویدادهای آموزش از تجارب اندوخته شده سالانه برگزار میگردند. اگر این موضوع حقیقت باشد، ارزیابی های مذکور باید مبتنی بر گزارشهای اجرایی پروژه باشد و نه براساس ارزیابی اجراءات در زمینه کسب نتایج بسطح تمام اداره زیرا چارچوب نظارت از اجراءات درین سطح وجود ندارد.

**6) بررسیها و ارزیابی های خارجی**

وزارت انرژی و آب فاقد پالیسی ارزیابی میباشد. هیچ کدام سیستمی درین وزارت برای تفویض قرارداد بررسیهای مستقل اجراات عمومی وزارت و یا برنامه ها و برنامه های فرعی عمده آن وجود ندارد. اما بررسیهای خارجی بعضی اوقات در زمینه برنامه ها و پروژه های بزرگ تحت تمویل دونران (مانند برنامه ملی تهیه انرژی NESF و پروژه احیاء مجدد و انکشاف آبیاری IRDP) براه انداخته میشوند.

**7) جمع آوری و مدیریت اطلاعات**

در هنگام نیاز، سروی هایی در زمینه پروژه های مشخص براه انداخته میشود اما هیچ سروی منظم منحث بخشی از سیستم فراگیر نظارت و ارزیابی اجراات این وزارت برگزار نمیکرد. همچنین کدام سیستم فراگیر مدیریت معلومات مربوط به نظارت و ارزیابی درین وزارت وجود ندارد.

**8) منابع و ظرفیت های نظارت و ارزیابی**

این وزارت به استناد برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج (CBR) یک وزارت رده 3 میباشد اما همکاری با آن هنوز شروع نشده است. بنظر میرسد که نیاز مبرمی مبنی بر ارتقاء ظرفیت در زمینه نظارت و ارزیابی وجود دارد ولی برنامه حمایتی ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج در حال حاضر آنرا تحت پوشش قرار نمیدهد.

**در کل**

- این وزارت در زمینه ایجاد سیستم های فراگیر نظارت و ارزیابی اجراات مبتنی بر نتایج پیشرفت زیادی نداشته هرچند بر طبق گزارشات، بعضی سیستم های باکیفیت نظارت و ارزیابی در سطح پروژه های انفرادی بزرگ (مانند پروژه های انرژی آبی) یا مجموعه از پروژه ها (مانند پروژه احیاء مجدد و انکشاف آبیاری IRDP) (به درحال بررسی فعلی این موارد را تحت ارزیابی قرار نداده است) درحال اجراء اند.
- نمایندگان وزارت بخوبی از نیاز مبنی بر بهبود قابل ملاحظه یی نظارت و ارزیابی آن خصوصاً از طریق ادغام نظارت و ارزیابی پیآمد با اجراات خود آگاه اند.
- کارمندان وزارت اظهار میدارند که آنها خواهان ارتقای ظرفیت نظارت و ارزیابی این نهاد تحت حمایت برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج میباشد که درحال حاضر تحت پوشش آن قرار ندارد. واضح نیست که این موضوع چرا به یک مسئله مبدل شده است.

**یادداشت:** نمایندگان وزارت اظهار میدارند که مؤکلین/استفاده کنندگان گزارش اجراات آنها در حکومت و پارلمان ترجیحاً نسبت به عملکرد آنها در زمینه کسب نتایج عمدتاً بالای میزان اجرای بودجه وزارت تمرکز مینمایند.

## وزارت معادن و پترولیم

### 1) پلانگذاری استراتژیک

مسوده پلان استراتژیک (2010-2015 میلادی) ترتیب شده ولی رسماً هرگز اتخاذ نگردید هرچند گزارش شده که به عنوان مأخذ کلیدی برای پلانگذاری سالانه مورد استفاده قرار داشته است. درحالیکه دو سطح اهداف ارائه شده اند، سند مذکور دارای نتایج واضح قابل اندازه گیری نیست. درین سند قیمت گذاری صورت نگرفته است. پلانگذاری سالانه همچنان مبتنی بر برنامه ملی تعالی صنعت استخراج (NEIEP) (برنامه ملی دارای اولویت) بود تا زمانیکه برنامه مذکور در سال 2013 پایان یافت. از جانب وزارت اقتصاد نیز هیچ کدام هدایتی مبنی بر ایجاد برنامه جانشین NEIEP صورت نگرفته هرچند پیشنهاد ایجاد یک برنامه جدید تحت ملاحظه این وزارت قرار دارد که در آنصورت لازم میبود تا یک پلان کاری پنج ساله ترتیب گردد و این موضوع بنوبه خود مستلزم تجدیدنظر در ساختار برنامه و برنامه فرعی میگردد.

### 2) چارچوب های نتایج

در موقع جمع آوری اطلاعات در ماه دسمبر 2013، درین وزارت هیچ کدام چارچوب نظارت از اجراءات (نظارت از نتایج) وجود نداشت. چارچوب برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج (CBR) شامل یک تعداد شاخص های اجرایی بسطی وزارت میگردد اما عمدتاً متمرکز بر شاخص های بهبود ظرفیت داخلی میباشد و فضای قابل ملاحظه ای برای بهبود آنان نیز وجود دارد. برخی چارچوبهای نظارت از نتایج در سطح پروژه مورد استفاده قرار دارند اما آشنایی ریاستهای مالی و پالیسی با آنان اندک است.

### 3) پلانگذاری عملیاتی سالانه

پلانهای سالانه بر مبنای (مسوده) پلان استراتژیک ترتیب شده و شامل صورت برنامه تطبیق ماهوار (۹) و بر طبق اظهارات، مدارج تکمیل فعالیتهای سالانه میگردد. ارزیابی و انتخاب پروژه قبل از شمولیت آن در پیشنهاد های بودجه (حسب اظهارات) توسط سیستم ارزیابی و انتخاب پروژه بی وزارت رهبری میگردد.

### 4) نظارت و گزارشدهی از پیشرفت و اجراءات

گزارشهای ربعوار برای این وزارت ترتیب میشوند که درمورد اجرای فعالیتهای مطابق پلان سالانه (کمیت و کیفیت) و مصارف بودجه گزارش میدهند. اما این گزارشها درمورد پیشرفت درجهت حصول نتایج معلومات نمیدهند. درین وزارت سیستم نظارت و گزارشدهی از نتایج تطبیق نمیکردد. گزارشهای اجرایی سالانه متمرکز بر پیشرفتهای در تطبیق پلان عملیاتی (بشمول مسائل تطبیقی و سفارشات) اند ولی درمورد حصول نتایج راپور نمیدهند. فقط یک گزارش سالانه وجود دارد که اصلاً برای مخاطبین خارجی ترتیب شده است. گزارشهای اجرایی ربعوار و سالانه که به وزارتهای مالی و اقتصاد تسلیم داده میشود توسط ریاست مالی تنظیم شده و بنظر میرسد معلومات ه آن فاقد مؤثریت مطلوب میباشد که اشاره به نیاز احتمالی مبنی بر تجدیدنظر در طرح گزارشها و بهبود قابل ملاحظه ارتقای ظرفیت دارد.

### 5) بررسی اجراءات داخلی

این وزارت کدام سیستم برای اجرای بررسی های اشتراکی اجراءات داخلی ندارد ولی با جوانب ذیدخل خارجی چون تمویل کننده ها (واضح نیست که با چندین جانب ذیدخل و یا بصورت انفرادی - کمیته های رهبری کننده پروژه)، جلسات بررسی ربعوار را برگزار نمیکند. حسب گزارشات، جلسات که با جوانب ذیربط خارجی برگزار میگردد، میزان پیشرفت در زمینه تطبیق پلان فعالیتهای (پلان سالانه) را به بررسی میگیرد ولی چگونگی کسب نتایج با استفاده از معلومات مربوط به نظارت اجراءات را مورد بررسی قرار نمیدهند.

### 6) بررسی ها و ارزیابی های خارجی

این وزارت کدام پالیسی برای اجرای بررسی ها و ارزیابی های مستقلانه برنامه و برنامه فرعی خود ندارد. برخی بررسیهای خارجی برنامه در سالهای اخیر (تحت رهبری تمویل کنندگان) اجراء شده و تاثیر چشمگیری بالای پالیسی ها و استراتژی های وزارت برجا گذاشته است.

**(7) جمع آوری و مدیریت معلومات**

این وزارت برخوردار از سیستم های جمع آوری و مدیریت معلومات اساسی (از طریق سیستم مدیریت معلومات) مربوط به تطبیق فعالیت های پلان کاری میباشد ولی برای اطلاعات مورد نیاز نظارت از شاخص های حصول نتایج فاقد سیستم است.

هیچ پروسه یا سیستمی برای تنظیم تجارب حاصله از اجرای پروژه یا برنامه وجود ندارد.

**(8) منابع و ظرفیت های نظارت و ارزیابی**

درین وزارت هیچ کدام واحد پلانگذاری یا نظارت و ارزیابی وجود ندارد. پلانگذاری و فعالیتهای مربوط به نظارت و ارزیابی توسط کارمندان ریاست پالیسی به پیش برده میشود.

اما پلانهای برای ایجاد ریاست نظارت و ارزیابی طی چند سال آینده روی دست است.

از هیچ نوع دستورالعمل یا رهنمود برای تقویت اجراءات مربوط به پلانگذاری و نظارت و ارزیابی استفاده صورت نمیگیرد. در نظر است تا از حمایت برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج (CBR) برای کمک به ایجاد سیستم های پلانگذاری و نظارت و ارزیابی اجراءات مبتنی بر نتایج (اما هیچ جزئیاتی ارائه نشده است) استفاده بعمل آید. هیچ میکانیزمی برای اتصال یا تشریک تجارب و شیوه های کاری میان پروژه های متعدد برخوردار از همکاری های تخنیکی این وزارت ایجاد نشده است.

<p>بنظر میرسد که این وزارت در زمینه ایجاد و بهره برداری از سیستم های نظارت و ارزیابی و گزارشدهی مبتنی بر نتایج، در مرحله بسیار ابتدایی قرار دارد.</p>	<p><b>در کل</b></p>
---	---------------------

## وزارت کار، امور اجتماعی، شهداء و معلولین

### 1) پلانگذاری استراتژیک

این وزارت دارای پلان استراتژیکی می باشد که سال های 2013 الی 2016 را تحت پوشش قرار می دهد و قیمت گذاری شده و بر حسب گزارشها بصورت منظم تحت بررسی قرار گرفته و منیجیت اساس پلانگذاری سالانه استفاده می گردد. بمنظور همخوانی هر چه بیشتر با پلان استراتژیک، ضرورت است تا ساختار برنامه و برنامه فرعی وزارت مورد بررسی قرار گیرد.

### 2) چارچوبهای نتایج

هیچ کدام چارچوب نظارت از نتایج (یا نظارت از اجراآت) در سطح این وزارت وجود ندارد هرچند گزارشها حاکی از آنست که این وزارت در حال حاضر روی یک چارچوب کار میکند. گزارش شده بود که برنامه ملی انکشاف مهارتها دارای چارچوب نظارت از نتایج میباشد.

### 3) پلانگذاری عملیاتی سالانه

پلانهای سالانه عملیاتی مبتنی بر برنامه (با استفاده از متحدالمال شماره دو بودجه) ترتیب میشوند و اهداف تکمیل فعالیتها را نیز در بر میگیرند.

### 4) نظارت و گزارشدهی از پیشرفت و اجراآت

گزارش های ماهوار تکمیل فعالیت ها در مقابل این پلان ترتیب میشوند و گزارش های ربعوار درمورد پیشرفت مبتنی برنامه نیز ساخته میشوند که شامل معلومات کمی و کیفی فعالیت ها میگردد.

گزارش های ربعوار براساس فعالیت ها استوار میباشند. گزارشهای اجرایی سالانه مبتنی بر محصول میباشد اما درمورد چگونگی حصول پیامد معلومات نمیدهد. این وزارت ازینکه به ساختن گزارشهای سالانه متعدد (که هر یک مستلزم معلومات اندکی متفاوت میباشد) برای ادارات و نهادهای مختلف وادار میگردد، در رنج است.

### 5) بررسی اجراآت داخلی

این وزارت دارای کدام سیستم که اجرای بررسی های منظم عملکرد داخلی در سطح برنامه و برنامه فرعی را به هدف ترکیب ملاحظات تطبیق کنندگان کلیدی (یا تطبیق کنندگان و سایر جوانب کلیدی ذیدخل) معلومات اجرایی و تولید و نشر تجارب حاصله از روند تطبیق، لازم دانسته و حمایت نماید؛ نمیشود. بعضی پروژه های مشخص، بررسیهای اجراآت را بصورت اختصاصی انجام میدهند.

### 6) بررسی ها و ارزیابی های خارجی

بررسی های خارجی صرفاً در قسمت پروژه ها و برنامه های انتخاب شده که توسط نهاد های تمویل کننده تمویل می گردند، اجرا میگردد. این وزارت کدام پالیسی یا رهنمود ارزیابی مشخصی ندارد.

### 7) جمع آوری و مدیریت معلومات

هیچ سیستم داتابیس فراگیر نظارت از اجراآت و گزارشدهی در سطح این وزارت وجود ندارد. سیستمهای نظارت از تطبیق فعالیتها در قسمت برنامه ملی انکشاف مهارتها و پروژه تقاعد وجود دارد. هیچ کدام سیستم مدیریت آموزش از تجارب اندوخته درین وزارت وجود ندارد.

### 8) منابع و ظرفیتهای نظارت و ارزیابی

- ریاست نظارت و ارزیابی درین وزارت وجود دارد و دارای 22 کارمند میباشد. درین اواخر از برنامه تخنیکي مساعدتهای ملکی (CTAP) همکاری های تخنیکي حاصل نموده است. هیچ کدام آموزش قابل ملاحظه در زمینه یی نظارت و ارزیابی طی سالهای اخیر فراهم نشده است.
- این وزارت دارای پالیسی نظارت و ارزیابی (باید بررسی شود) بوده ولی برای کارمندان برنامه کدام دستورالعمل نظارت و ارزیابی ندارد.
- تمایل شدیدی در ریاست نظارت و ارزیابی برای اجرای یک برنامه اساسی ارتقای ظرفیت وجود دارد.

درحالیکه بعضی ساحت نظارت و ارزیابی اجراآت و پلانگذاری مبتنی بر نتایج (مشخصاً در برنامه ملی انکشاف مهارتها NSDP) درین وزارت مشاهده میشود، اما در قسمت موجودیت سیستمهای فراگیر پلانگذاری، نظارت و آموزش از تجارب نسبتاً ضعیف شمرده میشود.

در کل

## 3.2 خلاصه اساسی نتایج

### 3.2.1 پلان های استراتژیک

اکثریت وزارت‌ها/ادارات به نحوی دارای پلان استراتژیک می‌باشند. اما در اکثر موارد دیده می‌شود که مراجع به آنان در دوران ترتیب پلانهای عملیاتی سالانه به صورت مبهم صورت گرفته و در هیچ موردی تیم بررسی نتوانسته تا یک پلان استراتژیکی را دریابد که مبتنی بر چگونگی تجارب تطبیق و تغییرات در محیط بیرونی مورد بررسی یا تجدید نظر قرار گرفته باشد. در بعضی موارد پلان های استراتژیک بسیار خوبی ترتیب شده اند (مثلاً در قسمت وزارت صحت عامه) اما موارد مذکور شاید در اثر حمایت های تخنیکی از پروژه یا موجودیت مشاورین کوتاه مدت بوجود آمده اند و بنظر نمی‌رسد که به صورت کافی توسط مقامات رهبری و یا کارمندان اتخاذ گردیده باشد.

اکثر وزارت‌ها و ادارات در زمینه استفاده از سیستم های پلانگذاری و نظارت از تطبیق پلانها در مرحله بسیار ابتدایی قرار دارند. بنظر می‌رسد که رهبری ارشد وزارت در قسمت چگونگی استفاده از پلانهای استراتژیک در جهت ترتیب پلانهای عملیاتی سالانه، بررسی و تجدید نظر سالانه و استعمال آن برای مذاکره با همکاران انکشافی درمورد برنامه های حمایتی، با کمبود آگاهی مواجه اند. نظریات اکثر کارمندان تخنیکی وزارت که طی این تحقیق با آنها مصاحبه صورت گرفته حاکی از آنست که این وزارت فعلاً در قسمت پروسه های پلانگذاری بسیار ضعیف میباشد و دریافت حمایت تخنیکی در زمینه ارتقای ظرفیت را مورد ستایش قرار خواهد داد. بنابراین ایجاد یک برنامه قوی حمایت از وزارت‌ها و ادارات درین زمینه نیازی مبرم شمرده میشود.

برخورداری از یک روش معیاری برای تهیه و در نهایت تطبیق پلان های استراتژیک و پلان های عملیاتی سالانه می تواند سود زیادی را از جانب حکومت برای وزارت ها به ارمغان بیاورد زیرا زمینه ساز حمایت از پروسه های ارتقای ظرفیت گردیده و منجر به ایجاد مجموعه از معیارهای واضح قابل تطبیق بالای تمام ادارات خواهد شد. این موضوع همچنان میتواند سبب تقویت استفاده از سیستم های تکنالوژی معلوماتی در پروسه های پلانگذاری و نظارت از تطبیق پلان ها گردد. روش ها و پروسه های از این قبیل (همگام با رهنمودهای منضمه) میتوانند بحیث یک جزء سیستم فراگیر نظارت و ارزیابی اجراءات حکومت (در ذیل مشاهده فرمائید) ترتیب گردند.

نیاز فوری مبنی بر تقویت پلانگذاری استراتژیک در وزارت‌ها توسط یک تعداد تمویل کنندگان به شمول وزارت امور خارجه و تجارت آسترالیا (DFAT) و (GIZ) که ارتقای ظرفیت در زمینه پلانگذاری و نظارت و ارزیابی را حمایت مینمودند، تشخیص شده است. اما یک جزء مهم پلانگذاری استراتژیک، سازگاری پلان استراتژیک با سطح دسترسی به منابع در میان مدت بوده و بناءً نیازمند بهبود در توانایی های بودجه سازی میان مدت حکومت میباشد.

### 3.2.2 چارچوب های نظارت از اجراءات

وضعیت چارچوبهای نظارت از اجراءات در سطح که ادارات بررسی شده بسیار متفاوت است.<sup>1</sup> در بعضی موارد وزارت‌ها/ادارات دارای یک چارچوب کلی نظارت از اجراءات نبوده ولی اکثر ادارات پروژه ها و برنامه های فرعی متعددی دارند که دارای چارچوب نظارت از اجراءات

<sup>1</sup> چارچوبهای نظارت از اجراءات به جدولهای ارایه دهنده شاخصهای کلیدی اجراءات و منابع معلوماتی برای نتایج، محاصل، پیآمدها و اهداف کلی پلان استراتژیک اداره، اطلاق میگردد.

میباشند.<sup>۲</sup> اما یادآوری این نکته نیز حایز اهمیت است که در ساحتی که چارچوبهای مذکور وجود داشتند نیز اغلباً نیازمند بررسی و تقویت قابل ملاحظه بوده اند. مشکلات معمول و شناسایی شده ارتباط به درهم آمیختگی محاصل با پیامدها و فعالیت ها با محاصل، ضعف در مشخصات شاخص ها و فقدان وضاحت در منابع معلوماتی میگیرند. عدم موجودیت معلومات مبداء نیز مشکل دیگریست که بالای کیفیت تنظیمات اهداف اجرایی اثر میگذارد.

با توجه به نتایج بدست آمده از این ارزیابی، نیاز است تا حکومت مرکزی در قسمت پلانهای استراتژیک زمینه و تعهد ایجاد یک روش اساسی و معیاری برای چارچوبهای نظارت از اجراءات را فراهم سازد و نیز مجموعه واضح از رهنمودها را در زمینه چگونگی ترتیب آن (بشمول مثالهای از اجراءات خوب) ایجاد نماید. همچنین برای حکومت لازم است تا برنامه همکاری های تخنیکی را با گماشتن کارمندان شایسته ایجاد نماید که توانایی اجرای برنامه های مشخص ارتقای ظرفیت برای وزارت و اداره را دارا بوده و به عنوان نقطه مرکزی سازی و نشر محصولات فرآورده های دانش خوب در زمینه نظارت و ارزیابی اجراءات و کسب اطمینان از کیفیت پلان های کلیدی و اسناد نظارت و ارزیابی که توسط ادارات ترتیب شده اند، عمل نماید.

### 3.2.3 برنامه های ملی دارای اولویت

تقریباً تمام وزارتها/ادارات که مورد ارزیابی قرار گرفتند در راستای تطبیق یک یا دو برنامه ملی دارای اولویت سهیم بودند. در چند قضیه معدود بیشتر از یک اداره درجهت دست یابی به یک برنامه ملی دارای اولویت بصورت اشتراکی کار نموده اند ولی در اکثریت موارد، این برنامه ها عموماً توسط یک وزارت عرضه میگردد. در مورد افغانستان الکترونیک، برنامه ملی دارای اولویت یک برنامه را ترتیب نموده که توسط وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی تطبیق میگردد. بدین ملحوظ، هدف اساسی برنامه های ملی دارای اولویت، عمل منحیث مجموعه از استراتژی های همطراز و اولویت بندی شده ملی میباشد که میتواند بر استراتژی های واحدهای بودجوی که عملی بنظر میرسیدند بصورت قابل ملاحظه یی تاثیر بگذارد. برنامه های ملی دارای اولویت ازین نظر نیز سودمند شمرده میشوند که عموماً دارای چارچوب های خوب نظارت از اجراءات بوده و در بعضی موارد، بنظر میرسد که چارچوب های وزارت/اداره را نیز تحت اثر قرار داده باشند.

اما در اکثریت موارد دیده میشود که برنامه های ملی دارای اولویت به پایان عمر سه ساله خود رسیده ولی وزارت های ذیربط هنوز منتظرند که آیا برنامه های جدید (به روز شده) جایگزین آنان میگردند و یا خیر. فقدان وضاحت در قسمت این سوال همچنین سبب شده که بعضی ادارات به تجدید پلانهای استراتژیک منقضی شده خود تمایل نشان ندهند زیرا نمی خواهند پروسه پلانگذاری استراتژیک را پیاده نموده و بعداً دریابند که یک برنامه ملی دارای اولویت جدید ترتیب شده که آنها را ملزم به طرح ریزی دوباره پلان استراتژیک مینماید.

باوجود مشوره با تمام وزارت های که مورد مصاحبه قرار گرفته بودند در قسمت پلان کاری چهارساله که قرار است چارچوب فراگیر پالیسی سازی و پلانگذاری استراتژیک را طی سال های آینده برای وزارت و اداره فراهم نماید، هنوز ابهامات زیادی در ارتباط با برنامه های ملی

<sup>۲</sup> اگرچه بعضی ادارات چارچوبهای نظارت از اجراءات را بمنظور دریافت همکاری از برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج (CBB) ایجاد نموده اند، چارچوبهای مذکور متمرکز بر ساحت نیازمند تقویت در داخل اداره بوده و چارچوبهای اجرایی کاملاً متمرکز بر عرضه خدمات نمیباشند.

دارای اولویت و پلان ملی انکشافی جدید (پلان کاری چهار ساله) وجود دارد.<sup>3</sup> بنابراین ضرورت فوری وجود دارد که وزارت اقتصاد درمورد چگونگی یکسان سازی پلانهای استراتژیک واحد های بودجوی با پلانهای ملی انکشافی در سطوح عالتر به آنان وضاحت دهد.

### 3.2.4 ساختارهای برنامه و برنامه فرعی واحدهای بودجوی

برای تقریباً نصف وزارتهای که مورد مصاحبه قرار گرفته اند، بنظر نمیرسد که ساختار فعلی برنامه ها و برنامه های فرعی در قسمت تعریف یک برنامه که مجموعه منسجم فعالیتها/پروژه های طرح شده بمنظور کسب یک هدف مشخص در زمینه عرضه خدمات میباشد، مفهوم زیادی داشته باشد. کارمندان وزارت که مورد مصاحبه قرار گرفته اند در چندین مورد اظهار داشتند که احساس نمی کنند ساختار فعلی برنامه ها و برنامه های فرعی وزارت بتواند اجراءات آنها و استراتژی که بر مبنای آن اجراءات خود را انجام میدهند، بصورت کافی انعکاس دهد. درحالیکه افکار آنان خواهان تجدید نظر در ساختار برنامه و برنامه فرعی میباشد، آنها نمی خواهند وارد پروسه بازنگری و تجدیدنظر شوند زیرا درآنصورت مجبور خواهند شد تا یک پروسه مذاکره دشوار با وزارت مالیه را پشت سر بگذارند. وزارتها و ادارات که ساختارهای برنامه و برنامه فرعی آنان نیاز به بررسی دارند شامل وزارت صحت عامه، وزارت زراعت، آبیاری و مالداري و ریاست مستقل ارگانهای محلی میگردد.

در حقیقت، وزارت مالیه الزامیتی را تحمیل کرد که نمیتواند بیشتر از پنج برنامه وجود داشته باشد که وزارتها را اساساً وادار به طبقه بندی تمام ساحات در تحت نظارت هر یک معین وزارت، من حیث یک برنامه نموده و بدین ترتیب هدف برنامه ها را تا حدودی متضرر سازد. در واقع این برنامه های مشخص فعلی میباشد که از معنای واقعی کلمه بسیار دورتر از برنامه های منسجم میباشد. یک بازدید از وزارتهای عمده منتخب سریعاً آشکار میسازد که در واقع، صرفاً برنامه های فرعی هستند که نقطه تمرکز پلانگذاری وزارت و مدیریت عرضه خدمات را شکل میدهند. یک مثال آن میتواند برنامه عرضه خدمات صحت وزارت صحت عامه باشد که یک تعداد برنامه های واقعی وزارت را ترکیب کرده است.

جای خوشبختی است که رهنمودهای فعلی وزارت مالیه به واحدهای بودجوی سفارش میکند که یک برنامه فرعی صرفاً دارای یک محصول بوده و هیچ پیامدی ندارد زیرا این موضوع حقیقتاً برای ساختار بسنده نتایج که باید برای هر یک برنامه فرعی ترتیب گردد، مهم بوده و مستلزم حداقل یک پیامد و اغلباً چندین محصول میباشد. بازنگری و تجدیدنظر درین الزامیت ها/سفارشات ضروری است چون ریفورم بودجه سازی برنامه بمنظور ایجاد سیستم های بسنده نظارت و ارزیابی اجراءات برنامه های فرعی به پیش برده میشود.

### 3.2.5 سیستم های پلانگذاری و ارزیابی پروژه

یافته های عمومی از ادارات که مورد مصاحبه قرار گرفتند حاکی از آن بود که وزارتها/ادارات مختلف از شیوه های کاملاً متفاوت برای پلانگذاری و ارزیابی پروژه استفاده میبرند. درحالیکه این بررسی، رهنمودهای داخلی و روش های مشخصی را تحت ملاحظه قرار نداده است، بنظر میرسد که این قضیه ارتباط به تفاوت شیوه ها حتی در سطح برنامه ها و پروژه های یک اداره داشته باشد. فقط در چند مورد دیده شده که یک شیوه مشترک در تمام وزارت اتخاذ شده است.

<sup>3</sup> این برنامه در ماه می به کابینه تحویل داده شده و احتمالاً قرار است که دنباله پلان کلی ستراتیژی انکشاف ملی افغانستان باشد.



ارزیابی سیستم های نظارت و ارزیابی شکایات بسیاری از کارمندان تخنیک وزارت را در زمینه عدم تشخیص و انتخاب پروژه های عمده براساس سهمگیری آنها در راستای کسب نتایج برنامه و برنامه فرعی و اینکه مصارف عملیاتی آینده سایر پروژه های عمده، در روند انتخاب پروژه مدنظر قرار نگرفته اند، را شنیده است.

برای بررسی کنندگان اغلباً گفته شده است که حتی در ساحتی که یک پروسه ابتدایی (با رهنمودها) برای پلانگذاری، ارزیابی و انتخاب پروژه ها موجود بودند، پروسه مذکور بعضی اوقات نادیده گرفته شده یا بمنظور اطمینان از اینکه پروژه های مشخص (معمولاً پروژه های زیربنایی) منظوری تمویل را حاصل مینمایند، دستکاری گردیده است. این موضوع نیاز مبنی بر تقویت و استفاده بهتر از پروسه های پلانگذاری استراتژیک (بالا را مشاهده فرمائید) و مرحله دوم ریفورم بودجه سازی برنامه که باید پیگیری گردد را بمنظور ادغام کامل پلانگذاری پروژه ها و فعالیتهای در تحت پلانهای کاملاً قیمت گذاری شده برنامه و برنامه فرعی برجسته میسازد.

هیچ مدرکی دال بر فراهم شدن رهنمود های معیاری حکومت درین اواخر که از جانب حکومت مرکزی به واحد های بودجوی (از جانب وزارت اقتصاد یا کدام نهاد دیگر) ارایه شده باشد، وجود ندارد. این ساحه بی است که باید فوراً به آن رسیدگی صورت گیرد.<sup>4</sup>

### 3.2.6 پلان های عملیاتی سالانه

آماده نمودن پلان های عملیاتی سالانه قسمت از اجراءات عادی اکثریت وزارتها/ادارات میباشد. اما روش های مورد استفاده یک اداره نسبت به اداره دیگر و شیوه نظارت و گزارشدهی از تطبیق پلان نیز متفاوت میباشد. مثلاً، ارتباط دهی واضح فعالیتهای مربوط به پلان عملیاتی سالانه با فعالیت های پلان استراتژیک و نتایج بصورت یکسان در تمام ادارات تطبیق نمیکرد. همچنین کلیه پلانهای عملیاتی سالانه، اهداف مکمل فعالیت های سالانه که میتواند نظارت از تطبیق کلی پلان را سهولت ببخشد، بصورت واضح معین نمیکند و بنظر میرسد که یک تعداد واحد های بودجوی تطبیق فعالیت ها را به صورت ربعوار طرح ریزی مینمایند درحالیکه سایرین عملیه مذکور را بصورت ماهوار انجام میدهند.

چنانچه در قسمت پلانگذاری استراتژیک، اگر حکومت یک روش معیاری را برای پلانهای عملیاتی سالانه و فراهم آوری رهنمود ها برای رؤسای واحدهای بودجوی در ارتباط به آماده نمودن پلانهای عملیاتی سالانه، نظارت و ارزیابی و گزارشدهی ماهوار، ربعوار و سالانه در مورد چگونگی تطبیق پلان های عملیاتی سالانه به شمول تهیه روش معیاری گزارشدهی ربعوار و سالانه اتخاذ نماید، سود زیادی را در بر خواهد داشت. این موضوع به ایجاد معیارهای کیفی واضح کمک نموده و تلاشهای لازم برای ایجاد یک نهاد مرکزی کارمندان حکومت که از نقطه نظر معیارها و رهنمودها واجد شرایط باشند، را بحد اقل میرساند. روش های از این دست و نیز پروسه های معیاری (یکجا با رهنمودهای منضمه) میتوانند با موارد مشابه برای پلانگذاری استراتژیک ترکیب شده و منحیث یک جزء شامل سیستم فراگیر حکومت برای نظارت و ارزیابی اجراءات گردد (پائین را مشاهده فرمائید).

<sup>4</sup> این ساحه بی است که فعلاً در وزارت های صحت عامه، معارف، زراعت و انرژی و آب تحت حمایت برنامه DAFA III قرار دارد.

### 3.2.7 پلانگذاری اجراآت در پیشنهاد بودجه سالانه

متعاقب رهنمودهای که وزارت مالیه فراهم نموده، وزارتها/ادارات (مانند واحدهای بودجوی) نتایج را که توقع دارند تا پایان سال آینده و دو سال بعدی بدست آرند، مشخص مینمایند. آنها مستلزم مشخص نمودن یک پیامد برای یک برنامه (برای برنامه فرعی پیامدی مشخص نمیشود) و یک محصول برای هر یک برنامه فرعی میباشند. همچنین برای هر نتیجه (پیامد یا محصول) آنها مستلزم مشخص نمودن یک شاخص اجراآت توأم با اهداف اجرایی سالانه آن میباشند.

نمایندگان یک تعداد وزارتها/ادارات که مورد مصاحبه قرار گرفتند به این نظر هستند که نوع معلومات اجرایی شامل در متحدالمال شماره دو بودجه برای آنها مفهومی زیادی نداشته و گزارش های اجرایی که آنها به صورت ربعوار و سالانه ترتیب و ارائه میکنند حاوی معلومات زیادی در زمینه پیشرفت برنامه ها (و مشخصاً برنامه های فرعی) نمیباشد. اگرچه ادارات عموماً درمورد جزئیات مشکلات خود با معلومات اجرایی شامل در فورمه متحد المال شماره دو بودجه وضاحت نمیدهند، از بررسی الزامیت های وزارت مالیه آشکار میگردد که طرح فعلی متحدالمال شماره دو بودجه و گزارش های ربعوار و سالانه به واحدهای بودجوی اجازه نمیدهد تا معلوماتی لازم را درباره برنامه ها و برنامه های فرعی خود بصورت مناسب انتقال دهند.

بادر نظر داشت اینکه در واقع برنامه های فرعی متحدالمال شماره دو بودجه، نهادهای هستند که بیشترین مطابقت با تعریف یک برنامه منسجم فعالیت ها در جهت عرضه یک خدمت مشخص را دارا می باشند و این باید نقطه تمرکز معلومات اجرایی باشد. بنابراین وزارت/اداره باید توانایی شامل ساختن حداقل معلومات لازم برای انتقال اطلاعات مربوط عملکرد را دارا باشد. این موضوع مستلزم مشخص ساختن حداقل یک نتیجه پیامد برنامه فرعی و کم از کم دو نتیجه محاصل بادر نظر داشت اینکه سیستم عرضه خدمات معمولاً بیشتر از یک نوع خدمت را ارائه میکند، میباشد. برعلاوه، برای هر یک ازین نتایج (پیامد و محاصل) دو شاخص اجراآت باید مجاز پنداشته شود. به منظور اطمینان از عرضه یک خدمت مثلاً (محصول) لازم است تا مقیاس (کمیت) خدمت ارائه شونده (مثلاً تعداد مکاتب ابتدایی فعال) و همچنین کیفیت خدمت (مانند فیصدی مکاتب که دارای حداقل تعداد لازم معلمین واجد شرایط میباشد) را بدانیم. اگر شاخص کمیت بدون شاخص کیفیت استفاده گردد بعداً سیستم های بودجه سازی و رهبری وزارت، اولویت واحدهای عرضه خدمات را حصول اطمینان از در نظر گرفته شدن معیارهای کیفی عرضه خدمات ابتدایی معین خواهد کرد.

بنابراین تاکید میگردد که منحیث بخشی از پروسه ایجاد سیستم فراگیر حکومت برای نظارت و ارزیابی اجراآت، بررسی الزامیت های معلومات اجرایی که مورد نیاز وزارت مالیه میباشد را از نقطه نظر متحدالمال شماره دو بودجه و گزارش های ربعوار و سالانه نظارت از اجراآت روی دست گیرد.

### 3.2.8 سیستم های نظارت و گزارشدهی اجراآت

فقط تعداد محدودی از وزارتها، برنامه ها یا برنامه های فرعی دارای سیستم نظارت از اجراآت (آنچنانکه در چارچوب نظارت از اجراآت خلاصه گردیده است - بالا را مشاهده نمائید) بوده و آنرا تطبیق مینمایند. این موضوع به صورت آشکار در قسمت برنامه های مکاتب ابتدایی و متوسطه وزارت معارف و همچنین برنامه های اولیه و ثانوی عرضه خدمات وزارت صحت عامه صدق میکند. برنامه های مشخص چون

برنامه همبستگی ملی (NSP) وزارت احیاء و انکشاف دهات و برنامه انکشاف مهارت‌های وزارت کار و امور اجتماعی از سیستم های خوب نظارتی برخوردار بودند.

در حالیکه این بررسی در اکثریت موارد نتوانست تا سطح بررسی پروسه های مشخص جمع آوری و مدیریت اطلاعات برنامه ها و برنامه های فرعی پایین برود، بنظر نمیرسد که سیستم های ساختار یافته و مورد اعتماد جمع آوری معلومات حتی در قسمت محاصل که تحت متحدالمال شماره دو بودجه ضم پیشنهادات بودجه به وزارت مالیه ارائه شده، وجود داشته باشد. معلومات مربوط به تکمیل فعالیتها و عرضه محصول تحت گزارشهای اداری منظم ارائه میگردند اما در اکثریت موارد، اعتبار این معلومات بخاطر عدم استفاده از پروتوکول های مناسب جمع آوری و ارزیابی معلومات مشکوک شمرده میشود.

دریافت قضایای که در آن واحد های بودجوی معلومات نظارتی شاخص های پیآمد را در مقایسه با قضایای محاصل، به صورت سیستماتیک جمع آوری نموده باشند که بادر نظر داشت سطح ارتقای ظرفیت نظارت و ارزیابی در دولت میتواند متصور باشد، بسیار دشوارتر بود اما این ضعف عمده (ضعف اصلی شناسایی شده درین تحقیق) ناشی از مانع اصلی فرا راه حرکت بسوی یک سیستم بودجه سازی برنامه مبتنی بر عرضه خدمات و نتایج میباشد. این موضوع مستلزم دریافت تخصیص های واضح نظارت و ارزیابی در پروسه های بودجه سازی واحدهای بودجوی، ارتقای ظرفیت اساسی و ایجاد مکانیزم های اداری در مرکز حکومت میباشد تا بتواند معیار ها را معین نموده و سطح مطابقت اجراات وزارت و ادارات را با معیارهای مطروحه مورد نظارت قرار دهد.

تعداد وزارت‌های که گزارشهای اجرایی ربعوار و سالانه فراگیر وزارت خود را برای استفاده اختصاصی رهبری ارشد وزارت در جلسات ربعوار و سالانه مقام های وزارت و یا نشست های پلانگذاری آماده کرده باشند، بسیار معدود است. اکثریت ادارات گزارش های ربعوار و سالانه اجراات خود را برای سایر ادارات دولت مانند وزارت اقتصاد، وزارت مالیه، اداره امور و غیره آماده نموده اند. این نوع اجراات عموماً برای تفکیک پروسه ترتیب گزارش های اجراات داخلی (که تصور می‌رود توسط ریاست نظارت و ارزیابی ترتیب گردد) از پروسه ترتیب گزارشها برای مخاطبین خارج از وزارت (که میتواند توسط یک واحد دیگر یا ریاست/واحد ارتباطات صورت گیرد) غرض فراهم نمودن دسترسی رهبری ارشد به گزارش های که نقاط ضعف اجراات را به صورت کامل شناسایی و علل ارزیابی شده آنها بوضاحت بیان میدارد و اتخاذ تصمیم متناسب مدیریتی بر اساس آن، خوب تلقی میگردد.

گزارش های اجراات سالانه وزارت/اداره فعلاً گرایش به تمرکز روی گزارشدهی فعالیت‌های تکمیل شده (گاهی اوقات با معلومات عرضه محصول) یکجا با چالشهای شناسایی شده دارد. گزارش ها ندرتاً بصورت سیستماتیک درمورد پیشرفت های مربوط به تطبیق پلان عملیاتی سالانه در زمینه تکمیل اهداف فعالیتها در جریان سال گزارش میدهند. تعدادی اندکی از گزارش های سالانه مانند گزارش وزارت کار و امور اجتماعی، شهداء و معلولین و وزارت معارف درمورد اجراات در زمینه عرضه محاصل بصورت سیستماتیک گزارش میدهند.

چنانچه در بخشهای دیگر این گزارش ذکر شد، وزارت‌ها/ادارات متعددی بدین نظر بودند که گزارش های اجرایی که آنها ملزم به تسلیمی آن به وزارت های مالیه و اقتصاد هستند، فاقد توانایی انتقال تصویر مناسب و غنی از اجراات بوده و روش گزارش های مذکور باید مورد تجدید نظر قرار گیرد. از آنجاکه گزارش های مذکور بمنظور گزارشدهی روی اهداف اجراات ارائه شده در متحدالمال شماره دو بودجه طرح شده اند، این تجدید نظر باید من حیث بخشی از بررسی و طرح مجدد بخش های توضیحی فورمه های متحدالمال شماره دو بودجه صورت گیرد.

## الزامیت های متعدد گزارشدهی اجراءات توسط ادارات مختلف

یک مشکل عمده که توسط تمام وزارتها و ادارات شریک ساخته شده و مشهور است، گزارشدهی چندگانه به مخاطبین متعدد گزارشهاست. ادارات که با آنان مصاحبه صورت گرفته شکایت دارند که آنها مجبور به نوشتن انواع مختلف گزارشهای اجرایی ربعوار و سالانه برای ادارات مختلف متقاضی میگردند. درحالیکه مخاطبین اصلی همچو گزارشها، وزارتهای اقتصاد و مالیه (بالاخص گزارشهای اجرای بودجه که توسط واحد نظارت بر اجراءات بودجه وزارت مالیه جمع آوری و تجزیه و تحلیل می شوند) میباشند، سایر ادارات نیز خواهان دریافت گزارش های واحد های بودجوی به صورت منظم یا اختصاصی میگردند. به طور مثال، اداره امور میخواهد گزارشها در روش اختصاصی آن اداره تکمیل و تسلیم داده شوند تا اداره امور را قادر به نظارت از تطبیق پالیسی و تصمیم اجرایی گرداند. برعلاوه، ولسی جرگه و مشرانو جرگه شورای ملی خواهان دریافت گزارشها با روش منحصر به فرد خود میباشند. علاوه برین موارد، مکلفیت های دیگر گزارشدهی نیز وجود دارند. در اوایل سال 2014، واحد نظارت بر اجراءات بودجه وزارت مالیه کار در زمینه ایجاد یک فارمت معیاری گزارشدهی ربعوار را آغاز نمود که تمام معلومات مورد نیاز این ادارات را در یک روش منسجم فراهم خواهد کرد. همچو روش های مشترک گزارشدهی (یکجا با رهنمودهای منضمه) بخشی از سیستم فراگیر حکومت برای نظارت و ارزیابی اجراءات میباشد که دولت پلان ترتیب و توسعه آن طی سالهای آینده را روی دست دارد.

## 3.2.9 سیستم های مدیریت معلومات

از میان ادارات که در این بررسی تحت پوشش قرار گرفتند تنها وزارت معارف و وزارت صحت عامه دارای داتابیس های که بخوبی ترتیب شده اند بودند که آنان را به مدیریت اطلاعات نظارت از اجراءات و تهیه گزارش های معیاری و متناسب با نیازمندی ها قادر می سازد. اما ضمن اینکه داتابیس های مذکور بخاطر این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته اند، بنظر میرسد که اینها در مقایسه با و با ارجحیت به داتابیس های که به صورت سیستماتیک تمام نتایج و شاخص های اجرایی موجود در چارچوب فراگیر نظارت از اجراءات را تحت پوشش قرار میدهد، برای تنظیم یک مجموعه فرعی مشخص اطلاعات مربوط به عرضه خدمات مشخص مانند تعلیمات در مکاتب ابتدائیه و متوسطه طرح شده اند. هیچ یک از ادارات بررسی شده برخوردار از داتابیس فعال فراگیر اداری برای نظارت و گزارشدهی اجراءات نبودند.

پلان ایجاد یک داتابیس معیاری برای مدیریت اطلاعات پلانگذاری و اجرایی به عنوان جزئی از سیستم فراگیر حکومت برای نظارت و ارزیابی اجراءات در دست است. این موضوع باید عملیه های پلانگذاری و نظارت و ارزیابی واحد های بودجوی را وسیعاً سهولت بخشد.

## 3.2.10 بررسی و مدیریت اجراءات داخلی واحدهای بودجوی

در میان ادارات سروی شده یک و یا دو اداره بودند که نشست های جمعی ربعوار ورکشاپ گونه را غرض ارزیابی پیشرفت حاصله در تطبیق پلان عملیاتی سالانه و بررسی معلومات مربوط به عرضه محصول برگزار مینمودند. عملکرد خوب اینست که همچو نشست ها باید بطور ربعوار یا هر شش ماه اجراء گردد. در موارد که همچو نشستها برگزار شده (و بعضی اوقات اجلاس های مشابه در سطح ولایات میان تیم های ولایتی قبل ازین نشستها برگزار میشوند) بنظر میرسد که ترجیحاً نسبت به نشست های بررسی کننده چگونگی حصول نتایج؛ محور توجه آنها، اکثراً بررسی پیشرفت در تطبیق فعالیت ها بوده است.

به عبارت دیگر، آنها میزان تکمیل فعالیت ها در مقابل پلان عملیاتی سالانه، علل این پیشرفت و تدابیر اصلاحی که باید بخاطر دوباره قرار دادن پلان در مسیر اصلی آن اتخاذ گردد را مورد ملاحظه قرار میدهند.

در بعضی موارد این عملیه به صورت سالانه نیز اجراء می گردد که متمرکز بر تطبیق پلان استراتژیک بوده و یک عملکرد بسیار خوب میباشد. بنظر میرسد بررسی های سالانه یی که تیم بررسی کننده با آن مواجه شد مبتنی بر پیشرفت در تطبیق بوده و براساس رویدادهای که متمرکز بر حصول درک کلی از گفتنی های اطلاعات درمورد موفقیت کلی برنامه و برنامه فرعی مانند حصول پیآمد و اثر میباشند، استوار نمیشوند.

معلومات جمع آوری شده برای شاخص های کلیدی اجراءات برنامه اداره حداقل به صورت سالانه (و شش ماهه بطور مطلوب) باید به کارمندان تخنیکی و مدیریتی برنامه یکجا با تحلیل پیشرفت کلی در عرضه محاصل و دست یابی به اهداف پیآمد و اطلاعات که به منظور حصول درک مشترک از اجراءات و تدابیر مناسب برای رسیدگی به موضوعات اجرایی، ارائه گردد. بعضی برنامه های که توسط نهاد های تمویل کننده تمویل می شوند در بعضی از وزارتها این نوع ورکشاپ های بررسی اجراءات جوانب داخلی ذیربط را گاهی بمنظور آمادگی بررسی های خارجی سالانه و گاهی به عنوان بخشی از بررسی های خارجی برگزار می کنند.

### 3.2.11 بررسی ها و ارزیابی های مستقل

بررسی های مستقل برنامه ها اکثراً در قسمت برنامه های که توسط همکاران انکشافی بین المللی 10 وزارت/اداره که تحت بررسی قرار گرفتند، واقع شده است. بررسی های مذکور عمدتاً یا بررسی سالانه برنامه و یا بررسی های میان مدت یا پایانی برنامه بوده است. فقط در قسمت برنامه همبستگی ملی یک ارزیابی اثرگذار صورت گرفته هرچند ارزیابی دیگری برای برنامه تقاعد وزارت کار و امور اجتماعی، شهداء و معلولین پلان شده است.

نمایندگان وزارت ها که مورد مصاحبه قرار گرفتند عموماً بدین نظر بودند که همکاران انکشافی بعضی اوقات پیشنهاد دخیل ساختن مقامات وزارت و کارمندان را در زمینه مشوره روی لوايح وظایف، انتخاب مشاورین و مشوره ها درمورد محصولات نهایی در بررسی میکنند، در حقیقت حس مالکیت وزارت ها درمورد این بررسی ها بسیار اندک است و در نتیجه بررسی های مذکور اغلباً تاثیر مختصری بالای استراتژی ها اداره و یا آموزش از تجارب واقعی برای تطبیق در سایر برنامه ها یا مراحل بعدی برنامه بررسی شده بجا گذاشته است. به عبارت دیگر؛ سطح مشمولیت و تقویت کارمندان وزارت در مدیریت بررسی ها و ارزیابی ها اغلباً برای اطمینان از بجا گذاشتن سطح بسنده تاثیرات بسیار سطحی است.

مشکل مذکور با این حقیقت ترکیب شده است که بررسی ها اغلباً فقط در سطح یک پروژه یا برنامه فرعی اجراء میگردد و صرفاً فعالیت های را در بر میگيرد که توسط نهاد های تمویل کننده و رهبری کننده بررسی تمویل شده است.

برعلاوه، هر نهاد تمویل کننده تمایل دارد تا از شیوه های مخصوص بخود در طرح و تطبیق همچو بررسی ها بهره ببرد و اغلباً روی استفاده از شیوه مذکور نیز اصرار میورزد. نتیجه اصلی این عملیه وزارت را متحمل مصارف هنگفت برای هر بررسی نموده و آنرا وادار به تکرار سرمایه گذاری برای پروژه ها و برنامه های مختلف مینماید.

راه حل مشکل فوق برای وزارت درین است که یک پالیسی مخصوص ارزیابی/بررسی را تهیه کند که طی آن رهنمود زمان برگزاری بررسی ها، نوع شیوه های مورد استفاده و پروتوکول های که باید در زمینه مدیریت و نظارت از بررسی/ارزیابی از آن متابعت صورت گیرد به شمول نشر نتایج و دریافت نظریات سطح رهبری ارائه شده باشد. همچو یک پالیسی میتواند بررسی و ارزیابی پروژه ها و برنامه های کوچکتر را به عنوان بخشی از بررسی/ارزیابی بزرگ که در سطح برنامه های فرعی و یا حتی برنامه های وزارت براه انداخته شده، الزامی سازد.

این قبیل بررسی ها/ارزیابی ها اثرات بالفعل بیشتری بالای اداره و آموزش از تجارب بجا خواهد گذاشت زیرا کارمندان ارشد تخیلی و مقامات رهبری وزارت را به صورت فعالانه درین پروسه دخیل می سازد. اما آنها نیازمند انعطاف پذیری بیشتر تمویل کنندگان در قسمت کنترل پروسه و نتایج آن نیز میباشد. در تحقیق تشخیصی نظارت و ارزیابی، هیچ وزارت یا اداره یی دریافت نگردید که دارای پالیسی عملی ارزیابی و بررسی باشد.

### 3.2.12 ساختارها و ظرفیت های نظارت و ارزیابی

این بررسی واضح ساخت که آگاهی درمورد نیاز مبنی بر موجودیت سیستم نظارت و ارزیابی در میان وزارتها و ادارات بررسی شده افزایش یافته است. درحالیکه تعدادی وزارتهای مشخص عهده دار میزبانی بعضی برنامه های تحت تمویل دوزان برای چندین سال بودند که بنظر میرسد برخوردار از سیستم های رضایت بخش نظارت و ارزیابی (به عنوان آغاز عملکرد خوب) بودند، اکنون درک نیاز مبنی بر نهادهای سازی این قابلیت در ساختار اساسی وزارتها/ادارات بالا گرفته است. این موضوع به صورت نمونه در وزارت کار و امور اجتماعی، شهداء و معلولین شناسایی شده است.

ریاست نظارت و ارزیابی مدغم شده حتی در وزارت هایی که ایجاد گردیده، نیز با کمبود شدید منابع روبرو هستند. هیچ وزارتی موضوع تمویل نظارت و ارزیابی را بحیث یک فعالیت جداگانه در پیشنهاد بودجه سالانه به وزارت مالیه ارائه نمیکند و این موضوع پلانگذاری و پیشنهاد مبلغ مورد ضرورت و نوع جمع آوری معلومات را غرض اطمینان از موجودیت سیستم های مؤثر نظارت و ارزیابی برای ریاست ها و واحدهای نظارت و ارزیابی دشوار میسازد. از میان وزارتها و ادارات بررسی شده، فقط وزارت های مخابرات و تکنالوژی معلوماتی، انرژی و آب و معادن و پترولیوم تا هنوز عملاً کدام واحد یا ریاست فراگیر نظارت و ارزیابی ندارند.

### سیستم های نامنسجم نظارت و ارزیابی در وزارت ها

برای مدیریت ها یا ریاست های نظارت و ارزیابی (و پلانگذاری) دشوار است تا تمام برنامه ها و برنامه های فرعی وزارت/اداره (بشمول پروژه های که توسط نهاد های تمویل کننده تمویل می گردند) را برای مطابقت با بعضی شیوه ها و معیارهای مشخص و معمول در زمینه دیزاین، بررسی، ارزیابی و گزارشدهی سیستم نظارت و ارزیابی عیار سازد. این موضوع بطور نمونه در وزارت کار و امور اجتماعی، شهداء و معلولین بحیث یک مشکل عمده ذکر شده است. وزارت احیاء و انکشاف دهات سرمایه گذاری های زیادی در زمینه تاسیس ساختارهای اداری نظارت و ارزیابی در سطح هر یک از پنج برنامه خود و وزارت در کل انجام داده ولی اکنون نیاز مبنی بر حرکت سوی یک شیوه مدغم شده فراگیر وزارت برای پلانگذاری، نظارت و ارزیابی اجراءات را تشخیص داده است.

بنظر میرسد که وزارت زراعت، آبیاری و مالداري تا حد زیادی از داشتن سیستم های مختلف نظارت و ارزیابی در سطح پروژه های تحت تمویل دونران با همخوانی و همسویی و هماهنگی بسیار اندک نظارت و ارزیابی در سطح کل وزارت رنج میبرد. در قسمت وزارت صحت عامه، پلانگذاری و نظارت و ارزیابی اجراءات بصورت جداگانه توسط برنامه های مختلف اجراء میگردد و در نتیجه ترکیب آنها تحت یک پلان منسجم یا گزارشهای اجرایی بسیار دشوار است. وزارت صحت عامه درین اواخر تلاش نموده تا به این مشکل جدی از طریق ایجاد یک برنامه بسیار وسیع که بصورت مشترک توسط جمع کثیری از دونران تمویل میگردد، رسیدگی نماید. این شیوه فرصت های مهمی را برای بهبود کیفیت مدیریت برنامه از طریق ادغام شمار زیادی از پروژه ها و برنامه ها در تحت یک برنامه مدغم شده برخوردار از سیستم های فراگیر پلانگذاری و نظارت و ارزیابی اجراءات در سطح برنامه، فراهم میکند. سفارش میشود که سایر وزارتها نیز این تجربه را از نزدیک پیگیری نمایند تا دریابند که چگونه میتوانند شیوه مشابهی را در ادارات خود عملی نمایند.

گسترش سیستم ها و عملکردهای معیاری در بخش های اصلی و مجزای یک اداره وسیع زمانگیر است ولی یک نیاز کلیدی در راستای همجو انکشافات درک اهمیت آن توسط رهبری ارشد میباشد.

### حمایت سطوح عالیتر رهبری/مدیریت از روند نظارت و ارزیابی

بنظر میرسد که سطح درک مقام های ارشد وزارت/اداره از سیستم های نظارت اجراءات فعلاً در افغانستان یک ضعف عمده میباشد. دیده میشود که اکثریت وزراء، معین های وزراء و رؤسای عمومی در واقع درک و فهم درستی از این که سیستم های نظارت و ارزیابی فراگیر اداره چیست، ایجاد و حفظ آن نیازمند وجود و کارایی کدام سازه ها است و برای سرمایه گذاری های صورت گرفته کدامین منافع را در بر خواهند داشت، ندارند.

اگر چه یک سیستم کارای نظارت و ارزیابی به عنوان عنصر اصلی ظرفیت یک اداره باید شفاف و جوابگو به رهبری حکومت و مردم عامه باشد، اما همیشه (در تمام کشورها) رهبرانی هستند که به سیستم های نظارت و ارزیابی اجازه فعالیت نمیدهند. این موضوع به نوبه خود یک بحث قوی برای حکومت در زمینه ایجاد و حمایت فعالانه یک اداره مرکزی تقویت یافته و دارای منابع که موظف به ایجاد معیارهای نظارت و ارزیابی، فراهم آوری ابزار و عملکرد معیاری و نظارت از کیفیت پروسه ایجاد و تطبیق سیستم نظارت و ارزیابی در وزارتها و ادارات میباشد، محسوب میگردد. همچو یک اداره به نوبه خود فقط تا زمانی مؤثر خواهد بود که حکومت آماده به تمویل آن بوده، از نظر سیاسی آنرا محافظت و صلاحیت اعمال نفوذ واقعی بالای وزارت ها و ادارات را به آن تفویض نماید.

بنابراین معرفی یک شیوه معیاری برای ایجاد و فعال نگه داشتن سیستم نظارت و ارزیابی وزارت/اداره و نظارت از همچو سیستم توسط یک اداره قوی مرکزی راه اصلی رسیدگی به خطر تحلیل رفتن سیستم های مؤثر نظارت از اجراءات در ادارات میباشد. به همین جهت است که این موضوع توجیه قوی دیگری برای معرفی یک سیستم فراگیر حکومت برای نظارت و ارزیابی اجراءات محسوب میگردد.

چنانچه قبلاً ذکر شد، مانع اضافی دیگری که فرا راه ایجاد و اتخاذ یک سیستم فراگیر نظارت و ارزیابی قرار دارد، تمایل و اصرار بعضی از نهاد های تمویل کننده به استفاده از یک سیستم مشخص نظارت و ارزیابی و گزارشدهی اجراءات برای پروژه ها و برنامه های تحت تمویل آنان میباشد که باید در مطابقت با سیستم های اداری آنها قرار داشته باشد. این موضوع در مرحله اول شاید یک مشکل عمده بنظر بیاید اما یکبار که وزارت/اداره توانست مطابقت سیستم های نظارت و ارزیابی و گزارشدهی اجراءات خود با عملکرد و معیارهای خوب بین المللی را

بنمایش بگذارد، نهاد های تمویل کننده به احتمال قوی الزامیت های خود را تخفیف داده و معلومات موجود در سیستم های حکومت را استفاده خواهند کرد مشروط بر این که بتوانند آنرا بصورت دورانی تحت بررسی های مستقل قرار دهند.

### استقلال واحدهای نظارت و ارزیابی

فقدان استقلالیت واحد یا ریاست نظارت و ارزیابی در یک یا دو مورد به عنوان یک چالش مطرح شده بود. این یک مشکل عمده است که در ادارات سکتور عامه بسیاری کشورها تجربه شده است. اگر سیستم نظارت و ارزیابی قرار است معتبر شمرده شده و بنابراین حمایت دریافت نماید، لازم است تا معلومات و سفارشات را برای مقامات رهبری فراهم کند که بتواند برای رسیدگی به برنامه های دارای اجراءات ضعیف و بلند بردن سطح آموزش از برنامه های مؤفق و نامؤفق استفاده گردد. اما در صورتی که فشارهای قابل ملاحظه از طرف رهبری ارشد بالای واحد نظارت و ارزیابی به منظور عدم تاکید بالای اجراءات ضعیف و خودداری از تشخیص واضح علل آن اعمال گردد، آن را به عنوان یک واحد بیروکراتیک دیگر که نمیتواند تفاوت های زیادی را ببار آورد نشان داده و در نهایت سبب کاهش منابع و حمایت سیاسی داخلی گردیده و بنابراین باعث ناکامی سیستم میگردد. به همین جهت مهم است که رهبری ارشد رسماً با طرزالعمل های که استقلالیت کافی به واحد مربوطه اعطاء میکند، توافق نشان دهند مثلاً واحد مذکور را مکلف به گزارشدهی مستقیم به شخص وزیر (یا حداقل معین وزیر) نموده و طرزالعمل های را برای نشر و فراهم آوری پاسخ مقامات به گزارش ها ترتیب کنند.

### ظرفیت های کارمندان در بخش نظارت و ارزیابی

آخرین مسئله یی اداری که وزارت ها و ادارات بررسی شده با آن مواجه اند مربوط به کارگماری های سلیقوی و دانش تخنیکی، مهارت ها و تجربه کارمندان در زمینه نظارت و ارزیابی میباشد. این یک مشکل شناخته شده بوده و حکومت در تلاش رسیدگی به آن از برنامه های چون برنامه تخنیکی مساعدت های ملکی CTAP و برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج CBR استفاده میبرد. اما برای تیم بررسی کننده جای تعجب بود که در جریان بررسی متوجه عدم استفاده تقریباً تمام وزارت ها/ادارات بررسی شده از برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج برای تقویت ساحات پلانگذاری، نظارت و ارزیابی گردید. واضح نیست که این موضوع چرا اینگونه است اما بالای مسئله یی که در بالا نیز در ارتباط به عدم آگاهی رهبری ارشد وزارت از اهمیت حیاتی داشتن سیستم های قوی پلانگذاری و نظارت و ارزیابی ذکر شد، تاکید میشود. در یک یا دو مورد هنگامی که تیم بررسی این موضوع را با کارمندان وزارت مطرح ساخت، آنها پاسخ دادند که متعاقب افزایش آگاهی آنها بالاثرا اجرای بررسی سیستم های نظارت و ارزیابی، آنها خواهان تجدید نظر در پیشنهاد دریافت حمایت برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج مبنی بر شمولیت مشخص ارتقای ظرفیت نظارت و ارزیابی خواهند گردید.

کمبود جدی کارمندان باتجربه و ماهر وزارت/اداره در زمینه ایجاد و مدیریت سیستم های نظارت و ارزیابی برنامه های بزرگ مانع بزرگی می باشد که در کنار ابتکارات چون برنامه های مساعدت تخنیکی و استفاده از ازدیاد معاشات برای پست های تشکیل<sup>5</sup> نیاز به تدابیر اصلاحی نیز دارد. این کار حتی در ساحاتی که وزارتها توانسته اند ظرفیت ریاست های پلانگذاری و نظارت و ارزیابی را از طریق کورس های آموزشی و شمولیت در پروژه ها و برنامه های که توسط نهاد های تمویل کننده تمویل می شوند، افزایش دهد، کارمندان آموزش دیده جوان به سادگی رو به بسوی دفاتر محلی نهاد های تمویل کننده یا انجوها آورده و از دست می روند.

<sup>5</sup> احتمالاً کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی نیاز به بررسی ساختار تشکیل دارد تا دریابد که آیا امکان تفویض وضاحت بیشتر و شناخت مسلکی به متخصصین نظارت و ارزیابی وجود دارد. این موضوع شامل مواردی نبود که تحت ملاحظه این بررسی قرار گرفته باشد.



بنابراین اگر قرار است که ایجاد و نهادینه سازی یک سیستم فراگیر حکومت برای نظارت و ارزیابی اجراات موفق باشد، ضرورت است تا یک یا بیشتر برنامه های وسیع و درازمدت دارای ساختار عالی در زمینه ارتقای ظرفیت نظارت و ارزیابی برگزار گردد. امکان دارد که همچو برنامه ها ترکیبی از آموزش و آماده سازی (در صورت امکان با استفاده از خدمات نهادهای منطقوی مانند Clear South Asia)، پیوند دادن وزارتها/ادارات افغانستان با ادارات مشابه کشورهای مرقی منطقه (مانند سریلانکا، مالیزیا یا ترکیه) و کورس های آموزشی آنلاین و جوامع که در آن عملیه های مذکور تطبیق میگردد، را در بر گیرد. شاید لازم باشد که همچو یک برنامه وسیع ارتقای ظرفیت از حمایت یک پروژه مساعدتهای تخنیکی دراز مدت برخوردار گردد.

## فشرده نتایج ارزیابی

## (a) پلان های استراتژیک

1. پلان های استراتژیک به صورت دوامدار ( ولی نه به طور دایم) موجود میباشد، ولی به عنوان اساس جهت نظارت از اجراءات و پلانگذاری سالانه از آن استفاده به عمل نمی آید.
2. پروسه های پلانگذاری استراتژیکاکثرا از جانب تمویل کننده گان رهبری میگردد و در پروسه های کاری واحد بودجوی مدغم نمی گردد
3. کدام روش یا رهنمود معیاری از طرف دولت جمهوری اسلامی افغانستان برای پلانگذاری استراتژیکواحد بودجوی موجود نیست و نیز کدام اداره مهم مرکزی که واحدهای بودجوی را در این عرصه کمک نماید وجود ندارد.
4. وزارت ها و ادارات در مورد پروسه پلانگذاری عملیاتی سالانه و مدیریت برنامه های ملی دارای اولویت ضرورت به رهنمایی از جانب حکومت مرکزی دارند.
5. مشکل خواهد بود تا نتایج برنامه / برنامه فرعی که در اسناد پیشنهاد بودجه در واحد بودجوی ارایه گردیده است را با پلان های استراتژیکوزارت/ اداره ارتباط دهیم.
6. باوجودیکه برنامه های ملی دارای اولویت به صورت واضح در پلان های استراتژیک واحد بودجوی مدغم گردیده اند ولی مشکل است که برای نتایج برنامه های ملی دارای اولویت، نتایج پلان استراتژیکوزارت/ ادارات را مورد مطالعه قرار داد.

## (b) چارچوب نظارت از اجراءات:

7. تمام پلان های استراتژیکواحد بودجوی دارای چارچوب نظارت از اجراءات نبودند، ولی در جاهای که موجود بودند به طور عموم از نظر مشخصات نتایج، مشخصات شاخص، درست بودن منابع معلومات و معلومات ابتدایی ضعیف عنوان گردیده اند.

## (c) ساختار های برنامه و برنامه فرعی واحد بودجوی

8. یک تعداد زیاد وزارت ها/ ادارات ضرورت دارند تا یک بررسی جامع و تجدید در ساختارهای برنامه و برنامه فرعی را راه اندازی نمایند. تا استراتژی های موجود را انعکاس دهد.
9. وزارت ها و ادارات جهت برگزاری بررسی ساختار های برنامه و برنامه های فرعی از امتیازات تشویقی کمتر برخوردار هستند زیرا در حال حاضر در این مورد شیوه های مدیریت مبنی بر نتایج را تطبیق نمی کنند.
10. برنامه های عالی وزارت/ ادارات اکثرا برنامه های واقعی که اهداف مشخص عرضه خدمات را بدست میآورند نیستند ولی یک مجموع فعالیت ها در ساحات مختلف است که اکثرا تحت نظارت یک معین وزارت میباشد. برنامه های فرعی واحد بودجه (درمورد پیشنهادات بودجه به وزارت مالیه) اکثر مفهوم واقعی برنامه را ارایه مینماید.

## (d) پلانگذاری پروژه و سیستم های ارزیابی

11. ارزیابی و انتخاب پروژه در داخل وزارت ها و ادارات بدون بکار بردن یک پروسه توافق شده و منظم انجام میگردد و بشکل بسیار ضعیف با استراتژی های برنامه و برنامه فرعی درارتباط میباشد.
12. مصارف آینده عملیاتی و حفظ و مراقبت پروژه های بزرگ اکثر به صورت منظم به عنوان بخش پروسه ارزیابی و انتخاب در نظرگرفته نشده اند، از اینرو به دلیل خطرات احتمالی پروژه ها ادامه نمی یابند.

**(e) پلان های عملیاتی سالانه**

13. وزارت ها و ادارات روش های مختلف را بخاطر ترتیب و نظارت از تطبیق پلان های عملیاتی سالانه استفاده مینمایند

**(e) سیستم های نظارت از اجراآت و گزارشدهی**

14. تنها تعداد کمی از برنامه ها دارای سیستم های تنظیم شده و عملی نظارت و ارزیابی از اجراآت میباشد.

15. جمع آوری معلومات و پروسه های گزارشدهی، حتی گزارشدهی در مورد نتایج برنامه ریزی شده در پیشنهادات متحدالمال شماره 2 بودجه به وزارت مالیه بسیار ضعیف میباشد، بدین طریق اعتبار یک سلسله معلومات ارایه شده در گزارشات اجراآت بودجه واحد بودجوی را تضعیف نموده است.

16. چند مورد محدود پروسه های تنظیم شده و عملی جمع آوری معلومات در وزارت ها/ ادارات در رابطه به شاخص های دستاورد نتایج برنامه موجود میباشد. که اینها تنها برای یک تعداد کمی برنامه ها و برنامه های فرعی که کمک های تخنیکی و مالی را از طرف تمویل کننده گان دریافت می نمایند موجود بوده است.

17. به ندرت دیده شده است که واحد های نظارت و ارزیابی گزارشات اجراآت برنامه و برنامه فرعی را تنها برای مصارف اداری ( که شامل ارزیابی های واضح از اجراآت و مشکلات است) که به عنوان یک اساس برای مدیریت اجراآت واحد بودجوی و فعالیت های آموزشی استفاده می گردد آماده نماید. گزارشات ربعوار و سالانه اجراآت به شکل وسیعی برای اهداف حسابداری خارجی ( به وزارت اقتصاد، وزارت مالیه، ریاست اداره امور و غیره) تهیه میگردد.

18. اجراآت ربعوار و سالانه واحد بودجوی عموماً تطبیق پلان فعالیت های سالانه (عملیاتی) (به شمول اهداف تکمیل فعالیت ها) را به صورت واضح نشان نمیدهد، بلکه تنها معلومات توضیحی فعالیت های تکمیل شده را ارایه میدارد.

19. نماینده گان چندین وزارت به این باور بودند که معلومات که به وزارت اقتصاد و وزارت مالیه در رابطه به گزارشات اجراآت بودجه ارسال گردیده است برای ابراز نظر در مورد اجراآت برنامه ها و برنامه های فرعی بسنده نمی باشند.

20. کارمندان وزارت از تهیه نمودن چندین گزارش اجراآت (دارای روش های مختلف) به نهاد های مختلف دولتی خارجی عاجز نشان داده اند.

**(g) دیتابیس های اجراآت**

21. هیچ یک از وزارت های بررسی شده دارای دیتابیس نظارت از اجراآت به سطح اداره که حاوی پلان اجراآت مبتنی بر نتایج ( پیامد و محصول)، معلومات ابتدایی و معلومات دستاورد اجراآت است نبودند.

**(h) رویداد های داخلی ارزیابی اجراآت**

22. وزارت ها/ ادارات عملکردهای مختلف را برای بررسی دورانی اجراآت داخلی بکار میبرند. بسیاری از وزارت ها بررسی های دورانی به سطح وزارت یا به سطح برنامه که در آن معلومات نظارت و ارزیابی جهت قضاوت در مورد اجراآت برنامه و اجراآت کلی اداره پیرامون تطبیق پلان استراتژیکرا انجام نمی دهند. در حالیکه برای یک تعداد برنامه های تمویل شده توسط دونران (که شامل پروژه ها یا برنامه های فرعی برای واحد های بودجه می باشد) صوت می گیرد. یک تعداد ادارات بررسی های تطبیق پلان عملیاتی ربعوار و سالانه را انجام میدهند.

**(i) بررسی ها و ارزیابی های مستقل**

23. بررسی های خارجی به صورت متداوم برای پروژه ها و برنامه های تمویل شده توسط داوران انجام می گردد. ولی تنها فعالیت های را تحت پوشش قرار میدهد که توسط این برنامه ها تمویل گردد. چند مورد محدود راجع به تمام برنامه ها و حتی برنامه های فرعی موجود است که بصورت دورانی و مستقل جهت استفاده مدیریت واحد بودجوی مورد بررسی قرار گرفته باشد.
24. سطح مشارکت و تقویت کارمندان وزارت در مدیریت بررسی ها و ارزیابی ها برای تامین نمودن سطح بسنده تاثیرات اکثرا بسیار سطحی میباشد.
25. اکثراً برای انجام بررسی های خارجی از شیوه ها و پروتوکول های مختلف استفاده به عمل می آید، سطح مصارف معاملات برای کارمندان وزارت بلند می باشد. یک نیاز برای روش های معیاری تر موجود است تا زمینه را برای مشارکت بیشتر واحد بودجوی و توانمند سازی آنان در پروسه ها فراهم نماید.

**(j) ساختارها و ظرفیت های نظارت و ارزیابی**

26. یک تمایل واضح در وزارت ها / ادارات ارزیابی شده جهت ایجاد و تقویت واحد های نظارت و ارزیابی در پاسخ به فشارهای افزایش یافته وجود دارد تا بصورت بهتر در قبال استفاده از منابع و نتایج بدست آمده حساسیده قرار گیرند.
27. بنظر میرسد که یک سطح آمیخته شده آگاهی و تعهد در مورد سیستم های نظارت و ارزیابی اجراءات به سطح اداره در میان مقامات عالی رتبه اداره و مدیریت وجود دارد.
28. وزارت ها و ادارات تا هنوز نظارت و ارزیابی را به صورت جداگانه در برنامه/ برنامه فرعی شان تمویل نمی نمایند و منابع بسیار اندک برای نظارت و ارزیابی وجود دارد تا بتواند جمع آوری معلومات و پروسه مدیریت مناسب را برای معلومات شاخص های اجراءات کلیدی تطبیق نمایند.
29. پروسه ها و سیستم های نظارت و ارزیابی در سراسر وزارت ها/ ادارات به صورت پراکنده وجود دارد چون آنها اکثرا برای برنامه ها و پروژه های مشخص ایجاد میگرددند. ظرفیت و توانایی آمریت های پلانگذاری یا نظارت و ارزیابی وزارت مرکزی بخاطر یکجا ساختن شان با سیستم های به سطح اداره، ضعیف میباشد.
30. در جاهاییکه ادارات/ واحدهای نظارت و ارزیابی مرکزی وجود دارند برخی از آنان در قسمت گزارشدهی آزادانه از سطوح واقعی اجراءات برنامه و برنامه فرعی و همچنان شناسایی عوامل توضیحاتی، به دلیل فشار های داخلی مبنی بر عدم توجه روی مسایل جدی اجراءات در گزارشات اجراءات که بالای ادارات مذکور وارد میگردد با مشکلات مواجه هستند. به منظور فعالیت موثر واحد های نظارت و ارزیابی نیاز به مکانیزم های دارند تا از استقلالیت تخنیکی آن محافظت نماید.
31. سطح دانش و مهارت های تخنیکی در مورد پلانگذاری و نظارت و ارزیابی از اجراءات در داخل وزارتها/ ادارات بصورت عمومی بسیار پایین است. که این یک مانع بزرگ برای انکشاف سیستم نظارت و ارزیابی میباشد. بعضی برنامه ها و یک یا دو نهاد از حمایت تخنیکی در بخش نظارت و ارزیابی برخوردار میباشد و لی اینها در اقلیت کوچک قرار دارند.

## 4. پیشنهادات

بر اساس یافته های که در فوق ارایه گردیده بود، پیشنهادات ذیل در مورد تهیه گردیده اند: **پیشنهاد 1.** چارچوب پلانگذاری انکشافی ملی باید بررسی و تقویت گردد.

سیستم پلانگذاری انکشاف ملی باید مورد مرور و بررسی قرارگیرد و یا واضح گردد در صورت ضرورت سیستم ارایه شده باید شامل یک سند رهنمود باشد. که شامل چهار جز اصلی ذیل میباشد:

- 1) پلان انکشافی ملی جامع ( که قبلا بنام استراتیژی انکشاف ملی افغانستان، و فعلا پلان کاری 4 ساله یاد میگردد).
- 2) پلان های انکشافی سکتوری و موضوعی (در حال حاضر برنامه های ملی دارای اولویت)
- 3) پلان های استراتیژیک وزارت/ اداره (واحد بودجوی)
- 4) پلان های انکشافی ولایتی و ولسوالی

این سند توسط وزارت اقتصاد تهیه و ترتیب خواهد شد که یک روش معیاری و نیازمندی ها برای هر نوع پلان ( در رابطه به مدت پلان، طرزاعمال مشورت و منظوری، مرور دورانی پلان و ضروریات گزارشدهی، معلومات مربوط به منبع) را ارایه مینماید. همچنان یک سلسله رهنمایی ها را در مورد اینکه چگونه پلان های حکومت محلی باید با پلان های وزارت/ اداره مطابقت داشته باشد، و نیز چگونه پلان های استراتیژیک وزارت/ اداره باید با استراتیژی های سکتوری/موضوعی ارتباط داشته باشد و نیز باید شامل ذخیره لغات و اصطلاحات باشد تا تمام سطوح دولتی بتوانند اصطلاحات مختلف را به طریقه مشابه استفاده و درک نمایند.

رهنمایی مفصل در مورد نظارت و ارزیابی اجراآت پلان های استراتیژیک سکتوری/ موضوعی و وزارت/ اداره به عنوان یک بخش سیستم پیشنهاد شده نظارت و ارزیابی اجراآت به سطح حکومت (GPMES) تهیه و ترتیب خواهد گردید، بنابر این لازم نیست که در اینجا شامل گردد.

شواهد بدست آمده از نتایج این ارزیابی نشان میدهد که در ارزیابی سیستم های نظارت و ارزیابی، بسیاری وزارت ها و ادارات از وزارت اقتصاد توقع دارند تا برای این وزارت ها/نهاد ها تسهیلات بیشتری را مانند رهنمایی های بیشتری در مورد پلانگذاری فراهم نماید. برای رسیدگی کامل به این موضوع، وزارت اقتصاد به تقویت بیشتر ظرفیت اداری نیاز دارد.<sup>6</sup>

### پیشنهاد 2. پلان های استراتیژیک وزارت ها/ ادارات (واحد های بودجوی) باید بررسی و تقویت گردند

با استفاده از نیازمندی های پیشنهاد شده پلانگذاری انکشاف ملی و اسناد رهنمود ها (طوری که در بالا از آن تذکر بعمل آمد)، وزارت اقتصاد و وزارت مالیه باید پلان های استراتیژیک تمام وزارت ها/ ادارات را مرور و ارزیابی نمایند تا با معیارات مطابقت داشته باشند. زمانیکه واحد های بودجوی دارای پلان موجود استراتیژیک نباشند یا در صورت که چنین پلان ها به صورت واضح حد اقل نیازمندی ها را مرفوع کرده

<sup>6</sup> در جریان تدویر ارزیابی سیستم های نظارت و ارزیابی، کارمندان وزارت اقتصاد و وزارت مالیه در مورد امکانات ترتیب پروژه تقویت سیستم های پلانگذاری مشخص استراتیژیک خاطر کمک های ممکنه تخنیک و مالی خارجی بحث نمودند.

توانند، در این صورت یک پیشنهادات مشخص به اداره مربوطه ارایه میگردد و نیز یک توافق در مورد پلان که پاسخگوی همه موارد باشد صورت میگیرد.

هدف اصلی این ارزیابی را بررسی وضعیت و کارایی سیستم های نظارت و ارزیابی و نیز حصول اطمینان از این مسئله تشکیل می دهد که هر اداره باید دارای پلان استراتژیک فراگیر و فعال باشد و به طور واضح با پلان های منظور شده انکشافی سکتوری/ موضوعی (مانند برنامه های ملی دارای اولویت) ارتباط داشته باشند. و نیز شامل یک زنجیره واضح نتایج متوقعه، فعالیت های استراتژیک مشخص، شاخص ها در برابر پیامد های فهرست شاخص پلان شده سالانه و یک چارچوب موثر و کارای نظارت از اجراآت باشد.

در قدم دوم باید اطمینان حاصل گردد که این پلان ها با استفاده از یک شیوه مشارکتی که جوانب ذیدخل کلیدی در آن شامل باشند و نیز نتایج آن در پلان های عملیاتی سالانه مدغم گردد، به اندازه کافی حد اقل سال یکبار مرور و بررسی گردد.

بسیار زیاد مهم است تا کار تقویت پلانگذاری استراتژیک وزارت/ ادارات به صورت عاجل آغاز گردد طوریک پروسه جاری پلانگذاری استراتژیک ادارات دولت جمهوری اسلامی افغانستان بسیار ضعیف به نظر میرسد و موفقیت پلان های دولتی ارتباط به معرفی و عملیاتی سازی سیستم نظارت و ارزیابی در سطح دولت و تقویت بودجه بر اساس برنامه (در میان) مدت دارد.

برعلاوه، این پروسه در تئوری مستلزم مرور و بررسی ساختار های برنامه و برنامه فرعی در واحد های بودجوی در عمل نیازمند روش مند و هدفمند ساختن و نیز تجدید پلان استراتژیک است.

### پیشنهاد 3. سیستم های ارزیابی و پلانگذاری پروژه در وزارت ها/ ادارات باید تقویت گردند

با توجه به نتایج این ارزیابی، پیشنهاد میگردد که پلانگذاری به روز شده پروژه ها و رهنمود های ارزیابی توسط وزارت اقتصاد و وزارت مالیه تهیه و ترتیب گردیده و در این مورد با نماینده گان وزارت های ذیربط مشورت صورت گیرد و با تدویر برنامه های آموزشی مناسب برای تمام واحد های بودجوی، این واحد ها در این راستا تقویت گردند. این ساحه کاری توسط پروسه های پلانگذاری استراتژیک وزارت مالیه شناسایی گردیده است که برای آوردن اصلاحات در وزارت مالیه به شمول بودجه سازی بر اساس برنامه، مصارف عملیاتی و حفظ و مراقبت و نظارت و ارزیابی از اجراآت بسیار مهم پنداشته میشود؛ چون وزارت اقتصاد به عنوان اداره مرکزی رهبر کننده برای رهنمایی و حمایت از ترتیب و انتخاب پروژه ها، مسئولیت کلیدی را به عهده دارد.<sup>7</sup>

**پیشنهاد 4. وزارت مالیه و وزارت اقتصاد باید رهنمودهای تهیه شده به واحد های بودجوی را در مورد خصوصیات ساختار های برنامه و برنامه های فرعی شان مرور و بررسی نمایند.**

وزارت مالیه و وزارت اقتصاد باید رهنمود های موجود در مورد تعداد اکثر برنامه ها و برنامه های فرعی را که برای واحد های بودجوی تهیه گردیده اند مورد بررسی قرار دهند و نیز باید انعطاف پذیری بیشتری جهت شناسایی برنامه و برنامه های فرعی در نظر گرفته شود تا به صورت واضح در مطابقت با پلان های استراتژیک شان قرار بگیرند. در وزارت ها/ ادارات بررسی شده، برنامه ها از نکته نظر استراتژی های حقیقی واحد های بودجوی برنامه های غیر قابل شناسایی بوده اند. ولی بنظر میرسد که یک مجموعه بزرگ از برنامه ها (برنامه های فرعی) بخاطر جمع آوری معلومات بودجه جهت آسانی کار به وزارت مالیه تهیه گردیده است.

<sup>7</sup> برنامه دافا که توسط کمک های استرالیا تمویل میگردد، این ساحه کاری را در 4 وزارت کمک مینماید و در حال حاضر در صدد کمک نمودن به وزارت اقتصاد در این عرصه میباشد.

**پیشنهاد 5.** ساختار پیشنهادات تفصیلی بودجوی واحد بودجه ( متحد المال شماره 2 بودجه) باید به صورت وسیع مرور و بررسی گردد.

فورم متحدالمال شماره 2 بودجه باید مرور گردد تا کمک نماید که پلان اجرایی برای هر برنامه فرعی ارایه گردد. محدودیت های فعلی در مورد هر برنامه فرعی تنها دارای یک محصول و بدون پیامد میباشد که در عوض باید برنامه فرعی با یک پیامد بزرگ و دو محصول کلیدی ارایه گردد. این خود به برنامه های فرعی ( که هنوز هم برنامه های بزرگ و مغلق واحد های بودجی هستند) کمک مینماید تا دو نوع خدمات مختلف را تحت پوشش قرار دهد. برعلاوه، متحد المال شماره 2 بودجه کمک مینماید تا دو شاخص کلیدی اجراءات برای هر محصول مشخص گردد. با ایجاد تغییرات در متحد المال شماره 2 بودجه موجب میگردد تا شاخص های اندازه گیری فیزیکی با شاخص کیفیت در عرضه خدمات با همدیگر نزدیک تر گردیده و میزان همخوانی میان آنها بیشتر گردد. برعلاوه، با معرفی این تغییرات متحد المال شماره 2 بودجه قادر خواهد بود که به صورت واضح نتایج معلومات پلانگذاری را که شامل پلان های واحد های بودجی است انعکاس داده و روند تهیه و تدوین گزارشات اجرای بودجه که به وزارت مالیه ارسال می گردد را آسانتر ساخته و براساس گزارشات نظارت از اجراءات برنامه های داخلی واحدهای بودجی تهیه گردند.

**پیشنهاد 6.** دولت جمهوری اسلامی افغانستان (وزارت اقتصاد و وزارت مالیه) حد اقل باید معیارات لازمی را برای سیستم های نظارت و ارزیابی از اجراءات واحد های بودجی تهیه نمایند، و نیز از مطابقت شان با رهنمود ها و معیارات نظارت نمایند.

ادارات کلیدی حکومت مرکزی در هماهنگ ساختن تطبیق پالیسی ها دخیل میباشند، ادارات مدیریت کننده امور مالی و اجراءات واحد های بودجی (وزارت مالیه، وزارت اقتصاد، ریاست اداره امور) باید موافقه نمایند که تمام وزارت ها و ادارات (واحد های بودجی) دارای کدام نوع سیستم نظارت و ارزیابی از اجراءات به سطح یک اداره باشند. به عبارت دیگر، این نهاد ها قیل از طراحی یک سیستم واحد در سطح حکومت باید درباره جزئیات و نحوه کار و روش های موثر تطبیق این سیستم به یک توافق کلی دست یابند. این باید با پلان گذاری اجراءات (چارچوب نظارت از اجراءات)، نظارت از تطبیق پلان، نظارت و ارزیابی نتایج بدست آمده، دروس آموخته شده و گزارش پیشرفت و نتایج ارتباط داده شود. این الزامات باید دارای رهنمود های واضح در رابطه به این باشند که چگونه این نهاد ها میتوانند در مطابقت با آن قرار داشته باشند، به شمول تهیه نمودن روش ها و ابزار های که قابل استفاده هستند. یک میکانیزم نهادی که دارای منابع کافی بوده و شامل وزارت اقتصاد، وزارت مالیه و ممکن ریاست اداره امور باشد باید برای ایجاد معیارات و رهنمود های سیستم نظارت و ارزیابی و ارتقای ظرفیت واحد های بودجی برای استفاده از آن ایجاد گردد. همچنان این نهاد (اداره مشترک تخنیک) باید اجراءات واحدهای بودجی را در مطابقت با معیارات سیستم نظارت و ارزیابی نظارت نمایند (از مهمترین ها باید آغاز گردد).

**پیشنهاد 7.** یک مجموعه ای از گزارشات معیاری اجراءات باید تهیه گردد تا واحد های بودجی بتوانند که معلومات لازم در مورد اجراءات را به تمام نهاد های بزرگ درخواست کننده فراهم نمایند.

وزارت مالیه و وزارت اقتصاد یک مجموعه ای از تمامی گزارشات اجراءات ربعوار، شش ماه و سالانه را تهیه نمایند که تمام معلومات ضروری به شکل منظم توسط وزارت مالیه، وزارت اقتصاد، ریاست اداره امور، مشرانو جرگه و ولسی جرگه فراهم گردد.

لازم است تا در مورد این گزارشات قبل از معرفی آنها با این ادارات مشوره صورت گیرد. ولی همینکه مجموعه واحد گزارش های اجراءات به معرفی گرفته شد، به هیچ اداره خارجی اجازه داده نشود تا از واحد های بودجی خواستار گزارشات اضافی در مورد فعالیت ها، مصارف و

نتایج شان گردند. این کار بخاطر جلوگیری از تهیه گزارشات متعدد که باعث وارد شدن فشار بالای واحد های بودجوی میگردد صورت میگیرد تا اینکه آنها بتوانند معلومات کافی برای گزارش تفصیلی و تحلیلی در مورد اجراءات تهیه نمایند.

#### **پیشنهاد 8. تمام واحد های بودجوی ( بالاتر از یک اندازه معین) باید یک پالیسی ارزیابی و بررسی تهیه و روی دست گیرند.**

وزارت ها و ادارات باید پالیسی هایی را اتخاذ نمایند که در رابطه به چگونگی استفاده از منابع ناچیز ارزیابی و بررسی جهت فراهم نمودن معلومات در مورد تاثیر و اجراءات برنامه ها و برنامه های فرعی که از اهمیت زیاد استراتژیک برخوردار اند تهیه گردیده باشند، به شمول میکانیزم ها و پروسه های که در پلانگذاری، عقد قرار داد ها (در صورت مرتبط بودن) تنظیم و استفاده نتایج چنین مطالعات استفاده میگردند. این اسناد باید به عنوان اساس برای توافقات میان تمویل کننده گان جهت همکاری در فراهم نمودن منابع و پلان گذاری خارجی/ بررسی های مستقل استفاده گردند تا اینکه نه تنها پروژه های تمویل شده توسط داوران مشخص را بلکه تمام برنامه ها و برنامه های فرعی وزارت را تحت پوشش قرار داده بتوانند. هدف این اسناد این است تا اطمینان حاصل گردد که در انجام بررسی ها و ارزیابی ها حد اقل معیارات کیفیت تطبیق گردد. همچنین از آنها توقع می رود که وزارت در مرحله بررسی دارای سطح بلند مشارکت و مالکیت را داشته باشد، که بدین وسیله استفاده بهتر از نتایج بررسی/ ارزیابی در وزارت و پلان گذاری برنامه و پروسه های مدیریت صورت میگیرد.

#### **پیشنهاد 9. کار کمیته بودجه و پروسه جلسات استماعیه بودجه باید به صورت وسیع بررسی و دوباره طرح گردد، تا اینکه تصامیم میان مدت و سالانه بودجه بیشتر بر اساس معلومات اجراءات برنامه و برنامه های فرعی باشد.**

بررسی سیستم های نظارت و ارزیابی به صورت واضح یک مشکل بزرگ را در پروسه جاری کمیته بودجه و سیستم استماع بودجه که توسط وزارت مالیه (به شمول وزارت اقتصاد و یک تعداد ادارات دیگر) تنظیم گردیده است، شناسایی نموده است. ( به بخش یافته ها مراجعه نمایید). در صورتیکه قرار باشد واحد های بودجوی برای استفاده و ایجاد سیستم های نظارت و ارزیابی و پلانگذاری های هدفمند تشویق گردند، نیاز است ببینند که حکومت مرکزی به معلوماتی که آنها در مورد اجراءات تهیه میکنند ارزش قایل بوده و از آن استفاده می کند و دیگر اینکه وجوه برنامه آنها به نحوی با اینها مرتبط باشد. ( اما نه مستقیما به طریقه فورمولیک).

#### **پیشنهاد 10. وزارت ها/ ادارات باید یک واحد نظارت از اجراءات را ایجاد نمایند که با ضروریات معیاری مطابقت داشته باشند.**

وزارت ها و ادارات با داشتن یک بودجه سالانه بالا تر از حد اقل اندازه معین خود، نیاز دارند تا یک واحد نظارت و ارزیابی از اجراءات به سطح یک نهاد را ایجاد نمایند که دارای کارمندان مسلکی بوده و در ساختار اداری شامل باشد و همچنان لایحه وظایف واضح و معیاری داشته باشند. این واحد به عنوان یک اداره ارتباطی برای انکشاف سیستم مشابه نظارت و ارزیابی از اجراءات به سطح حکومت است. بسیار مهم است که برای چنین واحد ها دستورات و آزادی هایی داده شوند تا تمام جوانب اجراءات برنامه را ارزیابی و به صورت بی طرفانه مستقیما به کمیته نظارت از اجراءات به سطح اداره گزارش دهند. همکاری های کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی در این عرصه کاری ضروری میباشد.



**پیشنهاد 11.** وزارت ها / ادارات باید مقدار بودجه سالانه را به طور جدا گانه برای پلانگذاری و نظارت و ارزیابی اختصاص دهد.

تمام وزارت ها / نهاد های عملیاتی (غیر اداری) برنامه ها باید حد اقل 3٪ بودجه سالانه خویش را به پلانگذاری، فعالیت های نظارت و ارزیابی اختصاص دهند تا پلانگذاری و جمع آوری معلومات، فعالیت های بررسی اجراآت و مدیریت را تمویل نمایند. ضروریست تا تمام برنامه ها و برنامه های فرعی قادر به تولید معلومات اجراآت اساسی مبتنی بر سیستم های قابل اعتبار معلومات باشد و نباید از کمبود وجوه من حیث یک اسلحه برای صدمه به وظایف و عملکرد سیستم های نظارت و ارزیابی استفاده کنند.

**پیشنهاد 12.** یک برنامه آموزشی و آماده سازی در بخش پلانگذاری برنامه، نظارت و ارزیابی برای کارمندان وزارت/ نهاد انتخاب شده ترتیب و ارایه گردد.

پیشنهاد میگردد که یک برنامه بزرگ انکشاف مهارت ها برای مدت پنج سال ترتیب و عرضه گردد، که هدف آن ایجاد کدر های مسلکی در واحد های بودجوی میباشد تا بتوانند پلانگذاری برنامه و نظارت و ارزیابی اجراآت را در ادارات خود رهبری نمایند. برای دریافت نتایج نیاز است تا چنین یک برنامه باید در همکاری با یک و یا چندین نهاد های متخصص در آسیای جنوبی / مرکزی ایجاد گردد. که این شامل راه اندازی یک سلسله کورس ها (که احتمالاً سه سطح مختلف شایستگی مورد هدف را پوشش دهد) می باشد که احتمالاً در یک مرکز ساحوی با کمک عملی از طریق آموزگاران و با تمرکز بر موضوعات عملی توسط کار آموزان راه اندازی خواهد شد.

یک شیوه مناسب تر و یا دارای موثریت بیشتر در هزینه اینست که متخصصین نظارت و ارزیابی منطقوی /فرا منطقوی جهت فراهم نمودن آموزش برای کارمندان محلی در داخل افغانستان استخدام گردند، و باید به صورت تدریجی به ابتکار و پروژه میان مدت و دراز مدت حکومت مبدل گردد. در صورتی که حکومت در اجرای آن موفق گردد، فرصت ها برای ایجاد یک نهاد کاری و مسلکی نظارت و ارزیابی فراهم خواهد گردید و اگر منظور بهبود اجراآت، شفافیت و حسابداری باشد در این صورت باید این نهاد ایجاد و ارتقا نماید. علاوه براین هر قدر که دانش نظارت و ارزیابی در ساحه زیاد شود به همان اندازه کیفیت بهتر، دوام بیشتر و قیمت کمتر را دارا خواهد بود. اگر ظرفیت لازم نظارت و ارزیابی به سطح ملی موجود باشد، اسناد که بیشتر توسط مشاورین و متخصصین خارجی تهیه گردیده است به صورت موثر و به سادگی تطبیق میگردند - کاری که در حال حاضر خیلی معمول نیست.

همچنان میتوان این کار را از طریق سیستم مبتنی بر معلومات تنظیم شده آنالین، جاییکه تعدادی از کارشناسان شایسته تخنیکي بین المللی میتوانند پلان گذاری واحد بودجه را کمک نمایند، آموزش دریافت کننده گان نظارت و ارزیابی مشکلات خویش را حل و محصولات تخنیکي را بررسی نمایند. بادر نظر داشت اینکه هر وزارت/نهاد نیاز به 10 کارمند دارد تا چنین یک برنامه را تکمیل نماید. (جهت داشتن تاثیرات پایدار اداری) این پروگرام ضرورت دارد تا 300 الی 400 نفر را آموزش دهد.

**پیشنهاد 13.** برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج باید بالای انکشاف پلانگذاری عملیاتی و استراتژیک و ظرفیت های نظارت و ارزیابی اجراآت مربوط به وزارت/ اداره تمرکز نماید.

برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج یک مرجع مهم برای منابع و کمک های تخنیکي است و کمک مینماید تا وزارت ها و ادارات کیفیت و موثریت عرضه خدمات را بهبود بخشند. پیشنهاد میگردد که برنامه های مورد حمایت ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج باید بررسی گردند تا دیده

شود که در مورد کمک به پروسه پلانگذاری و نظارت و ارزیابی توجه بیشتری صورت گرفته است یا خیر. چون این بخش در قسمت کسب اطمینان از بهبود موثریت نهادی از اهمیت خاص برخوردار میباشد، ولی در حقیقت در حال حاضر بسیار ضعیف است.

**پیشنهاد 14.** این مطالعات بررسی سیستم های نظارت و ارزیابی همرا با یک مسوده مقدماتی سند پالیسی در مورد ایجاد سیستم نظارت و ارزیابی اجراآت به سطح دولت باید عنوان یک سیمینار/ ورکشاپ خاص باشد.

یک نتیجه گیری از ارزیابی سیستم های نظارت و ارزیابی همرا با یک سند مبحث پالیسی سیستم نظارت و ارزیابی اجراآت به سطح دولت (که وزارت مالیه و وزارت اقتصاد اخیرا در مورد بحث نموده اند) باید تهیه گردند و هر دو باید اساس سیمیناری را تشکیل دهند که در آن حکومت، نماینده گان نظارت و ارزیابی جامعه مدنی و نماینده های علاقمند تمویل کنندگان میباشد حضور خواهند داشت.

هدف از برگزاری این گونه مجالس نشر یافته های که از این مطالعات بدست آمده است و نیز دریافت نظریه ها و جمعآوری پیشنهادات مقدماتی در برابر معرفی سیستم های پیشنهاد شده نظارت و ارزیابی اجراآت به سطح دولت، می باشد. برعلاوه، برگزاری این نشست زمینه تبادل افکار و نیز فهم بیشتری از میزان همکاری، تقاضا برای ایجاد این گونه سیستم و در نهایت بستر عملیاتی سازی آنرا فراهم می سازد. همچنان این گردهمایی باید جوامع تمویل کننده را در جهت حمایت و انکشاف سیستم نظارت و ارزیابی اجراآت به سطح دولت (GPMS) علاقمند سازد.

**پیشنهاد 15.** یک دفتر جدید باید تاسیس گردد تا پلانگذاری استراتژیک معیاری دولتی و سیستم نظارت اجراآت را ترتیب نماید و اطمینان حاصل گردد که نتایج آن برای ساختن پالیسی و بودجه سازی کمک می کند.

منابع اداری موجود دولت برای تامین پیشرفت های بزرگ در پروسه های نظارت و ارزیابی اجراآت و پلانگذاری مبتنی بر نتایج دولت در کوتاه مدت و میان مدت نابسند میباشد. وزارت اقتصاد دارای ظرفیت کافی برای عرضه یک سیستم موضوعی منسجم پلانگذاری ملی و سکتوری نمی باشد تا بتواند پلانگذاری استراتژیک واحد بودجوی را کمک نماید و هم وزارت اقتصاد و وزارت مالیه قادر نیستند تا رهنمایی و کمک کافی را جهت پیشرفت قابل ملاحظه در سیستم نظارت و ارزیابی اجراآت واحد بودجوی فراهم نمایند. ناهماهنگی یا سردرگمی در مسئولیت های وزارت اقتصاد و وزارت مالیه در رابطه به رهنمایی واحد های بودجوی در قسمت نظارت، ارزیابی و گزارشدهی اجراآت سبب گردیده است تا به این وضعیت رسیدگی صورت نگیرد.

پیشنهاد می گردد که دولت جمهوری اسلامی افغانستان یک دفتر جدید را ایجاد نماید تا پلانگذاری و نظارت بهتر نتایج و نظارت، ارزیابی و گزارشدهی را هم در سطح واحد های بودجوی و هم در سطح پلان انکشاف ملی دولت حمایت نماید. این بخش نتایج نیاز دارد تا بسیار محتاطانه ایجاد گردد تا اینکه بتواند بصورت موثر در محیط اداری فعالیت نماید. پیشنهادات کلیدی شامل موارد ذیل میباشد:

- به صورت دقیق بعضی کارمندان تخنیک از وزارت اقتصاد و وزارت مالیه و نیز به صورت احتمالی از ریاست اداره امور و اداره مستقل ارگانهای محلی یکجا انتخاب گردند.
- به صورت رسمی باید یک میکانیزم هماهنگی با وزارت اقتصاد، وزارت مالیه و ریاست اداره امور ایجاد گردد (جلسات هماهنگی حد اقل بشکل ربعوار برگزار گردد).

- باید توسط مقامات عالی رتبه دولت حمایت گردد، و بخش حکومتداری آن باید به صورت منظم توسط معاون رییس جمهور رهبری گردد.
- از نظر موقعیت فیزیکی باید خارج از محوطه، ولی در نزدیکی وزارت اقتصاد و وزارت مالیه قراردادشته باشد تا بی طرفی خویش را بین این دو وزارت بزرگ تضمین نماید.

**پیشنهاد 16.** از جوامع تمویل کننده درخواست گردد تا کمک های مالی را برای سیستم نظارت و ارزیابی اجراءات به سطح حکومت و دفتر جدید نتایج با استفاده از یک کانال واحد فراهم نماید.

لازم است تا کمک اساسی مالی از جوامع تمویل کننده (یک گروه از تمویل کننده گان - نه یک تمویل کننده - تا از مشارکت اعظمی جوامع محلی تمویل کننده گان در این فعالیت اطمینان حاصل گردد) برای واحد نتایج فراهم گردد، و جهت فراهم نمودن کمک های تخنیکی باید یک قرار داد کمک تخنیکی به یک کمپنی معتبر بین المللی و یا گروه از کمپنی ها که اعضای آن دارای سابقه خوب کاری در ساحه مشخص نظارت و ارزیابی باشند اعطا گردد. فعالیت های تنظیم شده آموزش نظارت و ارزیابی (که تحت پیشنهاد 11 در بالا ذکر گردیده است) یک قرار داد جدا از قرار داد کمک تخنیکی میباشد ولی نصاب آموزشی و ساختار کورس و محتویات آن باید در مطابقت با واحد نتایج باشد.

طوریکه در فهرست پیشنهادات کلیدی در بالا تذکر به عمل آمد، پیشنهاد میگردد که یک برنامه قابل ملاحظه تمویلی (برنامه کمک های بلاعوض) که میتوان به کمک واحد های بودجوی به آن دسترسی پیدا کرد برای واحد نتایج تهیه گردد تا در جهت تمویل تطبیق پلانگذاری جدید یا بهتر نتایج، نظارت (خصوصاً جمع آوری معلومات) و سیستم های مدیریت کمک نماید. چون آنها در مرحله آزمایشی و انکشافی خویش قرار دارند. لازم است تا چنین تمویل مالی بصورت دقیق کنترل گردد، ولی واحد های پلانگذاری/ نظارت و ارزیابی واحد بودجوی را کمک مینماید تا با تقویت ساحات انتخاب شده سیستم های نظارت و ارزیابی بدون اینکه توسط کمبود منابع متاثر گردند به کار خود ادامه دهند.

## ضمیمه اول

یافته های بررسی هر وزارت

1. وزارت صحت عامه	وزارت/ اداره	
یافته ها	ساحه فرعی	ساحه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>پلان استراتژیک وزارت صحت عامه:</b> وزارت صحت عامه دارای یک پلان استراتژیک که از سال 2011 تا 2015 را در برمیگیرد است. این پلان هزینه گذاری شده است و هر پنج سال یکبار تجدید میگردد و سالانه بررسی نمی گردد.</li> <li>• در حالیکه یک کمیته بررسی و انتخاب پروژه وجود دارد و در جریان پروسه کاری خویش به پلان استراتژیک مراجعه می کنند، کارمندان وزارت میپذیرند که پلان استراتژیک به صورت کافی اساس اولویت دهی و انتخاب پروژه های ساختمانی نمی باشند، چون این نتیجه پروسه های سیاسی است که پلان های وزارت در آن شامل شده است. این یک چالش است، چون پروژه های ساختمانی باید مستقیماً از پروسه های پلانگذاری برنامه آغاز گردند.</li> <li>• <b>بررسی پلان های استراتژیک:</b> پلان استراتژیک دارای اهداف واضح به سطح بلند نمی باشد (پیامد و تاثیرات نهایی) که در نتیجه ی تطبیق موفقانه پلان ها بدست میاید. در عوض جدا از دیدگاه و مأموریت، نخستین اهداف متذکره عبارت از 10 دستور العمل استراتژیک است که از جمله ساحه کاری وزارت بشمار میرود. در حالیکه اینها در حقیقت نتایج را در سطوح مختلف زنجیره نتایج وزارت صحت عامه تشریح مینماید.</li> <li>• بطور مثال هدف "بهبود وضعیت تغذیه مردم افغانستان" یک پیامد متوقع به سطح عالی برای تطبیق موفقانه این استراتژی میباشد. در حالیکه هدف "دسترسی عادلانه به خدمات صحتی با کیفیت" یک پیامد متوسط است، در صورت که بدست آید، سطح وضعیت صحتی مردم افغانستان بهبود میابد. اهداف دیگر شامل فهرست 10 عبارت از نتایج دارای سطح پایین پیامد میباشد مانند "تقویت مدیریت منابع بشری و انکشاف" و تبلیغ و ترویج برای بهبود محیط صحتی". ساختار پلان استراتژیک با استفاده از این 10 دستورالعمل استراتژیک سطوح مختلف نتایج، این پلان یک سلسله ابهامات را بوجود می آورد.</li> <li>• هر یک از این 10 دستورالعمل استراتژیک دارای 3 تا 9 هدف استراتژیک میباشد که تعداد مجموعی آن به 62 هدف استراتژیک برای تمام پلان استراتژیک میرسد. این اهداف استراتژیک یک مخلوط پیامد ها و محصول وسطی میباشد. بطور مثال هدف استراتژیک "کاهش شیوع اختلالات ناشی از کمبود عناصر غذایی اولیه" یک پیامد است زیرا یک تاثیر متوقعه ی فعالیت های وزارت صحت عامه بالای وضعیت صحتی مردم است. از طرف دیگر هدف استراتژیک "نظارت بر وضعیت تغذی در افغانستان و تقویت سیستم نظارت و ارزیابی استراتژی ها و برنامه های تغذی" یک محصول است، زیرا تحت کنترل مدیریت وزارت قرار دارد.</li> <li>• ازینرو، هنگامیکه پلان استراتژیک بصورت موثر فعالیت های استراتژیک را در ساحات نتایج جداگانه دسته بندی مینماید، میتوان آنرا از طریق تصنیف بندی نتایج در سطوح مناسب شان در زنجیره نتایج که نشان دهنده محاصل استراتژیک، چگونگی متج شدن دستاورد های این پیامد ها به یک دسته پیامد های متوسط، و سپس اینکه چگونه اینها به نوبه خود پیامد نهایی متوقعه را از نکته نظر شیوه ها و پیامد های صحتی در بین مردم بدست میاورند، تقویت بخشید.</li> </ul>	پلان ها	1. پلان گذاری استراتژیک

<ul style="list-style-type: none"> <li>• کارمندان وزارت به این نظر اند که مشکلات زیاد در رابطه به پلان استراتژییک موجود است و این پلان استراتژییک یک سند غیر عملی بوده و بصورت عملی پاسخگوی نیازمندی های شان نمیشد. (این اولین پلان استراتژییک وزارت صحت عامه است). بنظر میرسد که پلان طورکافی به شکل مشارکتی تهیه نگردیده است. اما چیز های زیادی از این تجارب در رابطه به پلانگذاری استراتژییک آموخته شده است.</li> <li>• نماینده گان وزارت صحت عامه ادعا میکنند که پلان استراتژییک 90% در مطابقت به برنامه های ملی دارای اولویت مربوط به صحت میباشد. در حالیکه ارزیابی های اخیر که توسط وزارت اقتصاد در مورد درجه مطابقت پروژه های تمویل شده از طریق بودجه اصلی با برنامه های ملی دارای اولویت نشان داده است که سطح مطابقت برای وزارت به مراتب پایین تر از این میباشد.</li> <li>• وزارت یک برنامه بزرگ را که بنام صحت یاد میگردد طرح مینماید که به مثابه یک برنامه به سطح سکتور ایفای وظیفه میکند و توسط چندین دونه تمویل میگردد - که این کمک مینماید تا تمویل دونه ها با پلان ها و برنامه های اصلی وزارت در مطابقت قرار گیرد. این برنامه در حدود 420 میلیون دالر بودجه خواهد داشت و در مطابقت با پلان استراتژییک خواهد بود.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• متحدالمال شماره 2 بودجه وزارت صحت عامه به اساس 3 برنامه و 14 برنامه فرعی تشکیل گردیده است. ( که هر کدام آن توسط رییس عمومی رهبری میگردد). (1. انکشاف و ارزیابی زیربناها، 2. تهیه خدمات صحتی، 3. امور اداری. برنامه اول دارای 5 برنامه فرعی است. برنامه دوم دارای 4 برنامه و برنامه سوم نیز دارای 4 برنامه فرعی میباشد. ساختار برنامه یک کمی عجیب به نظر میرسد طوریکه برنامه اول شامل آموزش صحت عامه و ارتقای صحتی میباشد. و همچنان برنامه سوم شامل امور دواسازی است. منطق و سازگاری برنامه ها با ازدیاد تعداد برنامه ها بهبود میابد.</li> <li>• نماینده گان وزارت صحت عامه گفته اند که تعداد محدود برنامه ها که توسط روش متحدالمال شماره 2 بودجه تحمیل گردیده است منتج به برنامه هایی گردیده است که دارای منافع محدود میباشد. بطور مثال برنامه عرضه خدمات صحتی دارای برنامه های مختلف دیگر میباشد که بیشترین آن خارج از بودجه توسط دونهان تمویل گردیده است. 3 برنامه بشکل بسیار ساده ایجاد گردیده است تا تمام ریاست های عمومی و ریاست ها تحت هر سه معینیت را تحت پوشش قرار دهد. برنامه های فرعی زمانی مفهوم بهتر را افاده میکنند که توسط رؤسای عمومی و سایر رؤسا مدیریت گردند.</li> <li>• همچنان کارمندان وزارت به این نظر بودند که در ساختار متحد المال شماره 2 بودجه انعطاف پذیری بیشتر لازم است تا نتایج اساسی شانرا بشکل موثر تر بدست آورند. بدین معنی که فضا برای گنجاندن نتایج بیشتر در یک برنامه و برنامه فرعی موجود بوده و یا شاخص های بیشتر موجود است که دستیابی به نتایج را نشان میدهد. متحدالمال شماره 2 بودجه میتواند نتایج اصلی و شاخص هایی که از پلان استراتژییک گرفته شده اند را بصورت واضح انعکاس دهد.</li> <li>• یک کمیته داخلی بودجه وجود دارد که توسط معین مالی و اداری وزارت رهبری گردیده و 14 رییس عمومی در آن عضویت دارند.</li> <li>• کارمندان وزارت به این باور اند که علی الرغم اخذ آموزش از طرف وزارت مالیه، هنوز هم در عرصه پلانگذاری،</li> </ul>	متحد المال شماره 2 بودجه	

بودجه سازی و نظارت به اساس برنامه به کمبود ظرفیت کافی مواجه هستند.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>پلان استراتژیک یک اساس جهت تهیه پلان های عملیاتی سالانه میباشد. از پلان های استراتژیک منحنی اساس جهت شناسایی پروژه های مشخص استفاده نمی گردد، و اکثرا از آن منحنی یک پروسه سیاسی گزارش داده شده است.</li> </ul>	استفاده و تجدید پلان ها	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>پلان استراتژیک چارچوب نظارت نتایج:</b> پلان استراتژیک وزارت دارای یک چارچوب نظارت نتایج است که در ضمیمه الف پلان استراتژیک ارایه گردیده است که یک تعداد شاخص ها را برای هر 10 دستورالعمل استراتژیک فراهم مینماید. نماینده گان وزارت صحت عامه تذکر دادند که برای هر یکی از دستور العمل های استراتژیک یک چارچوب نظارت نتایج موجود است.</li> <li>در حالیکه ارایه یک چارچوب با تعداد محدود شاخص های دستیابی به نتایج ستودنیست، این چارچوب حاوی یک مخلوط شاخص های مناسب و ضعیف میباشد. مشکل یکجا شدن سطوح مختلف نتایج در 10 طرز العمل استراتژیک (که در بالا بحث صورت گرفت) نیز بر موثریت چارچوب صدمه وارد میکند.</li> <li>یک مثال ضعف بعضی شاخص ها قرار ذیل میباشد:</li> <li>دستورالعمل استراتژیک " تقویت نقش نظارت و حکومتداری وزارت صحت عامه در سکتور صحت " دارای شاخص های ذیل میباشد: (1) فیصدی ادارات وزارت صحت عامه که پلان های کاری سالانه خود را به تعقیب پروسه ایجاد شده ارسال مینماید. (2) موجودیت واحد تحلیل پالیسی کاملاً بشکل عملی، (3) حد یا میزانی که ریاست تدارکات نیازمندی های تاییدی را برآورده میسازد.</li> <li>تمام اینها شاخص های اجراءات نهادی نسبتاً به سطح پایین میباشد و کیفیت حکومتداری و نظارتی وزارت صحت عامه را در تمام سکتور صحت نشان نمیدهد.</li> <li><b>نتایج و شاخص های متحد المال شماره 2 بودجه:</b> نتایج که در متحد المال شماره 2 بودجه مشخص گردید بصورت قابل ملاحظه در آن پیشرفت به عمل آمده است. بطور مثال، محصول ها برای برنامه های فرعی باید بصورت واضح نتایج را مشخص نماید. در حالیکه بسیاری از آنها به عوض اینکه نتایج به سطح برنامه های فرعی بزرگ باشد، نتایج به سطح فعالیت مشخص گردیده است. به طور مثال "پروسه پلانگذاری و بودجه سازی که در ولایات تطبیق گردیده است" و "کارمندان وزارت صحت عامه که آموزش دیده اند". بعضی از محاصل نیز بشکل اهداف تنظیم گردیده اند. (طور مثال از 80 فیصد ولایات دیدار به عمل آمده است.....). علاوه، شاخص ها در یک تعداد حالات تقویت گردیده میتوانند. بطور مثال تعداد کارکنان صحتی که از برنامه آموزشی صحت طفل و مادر مستفید گردیده اند- که شامل تعداد کارکنان صحتی که حد اقل در ارزیابی ظرفیت صحت طفل و مادر درجه کامیابی را بدست میاورند میباشد.</li> </ul>	چارچوب نتایج	2. چارچوب های نتایج
<ul style="list-style-type: none"> <li>نماینده گان وزارت ادعا نمودند که تمام نتایج به شکل ربعوار ذکر گردیده بود.</li> </ul>	استفاده و تجدید چارچوب ها	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• هر رياست پلان گذاري سالانه خود را به اساس پلان استراتيژيک بدون در نظر داشت سقف بودجوي انجام ميدهد. که اين باعث مشکلات بزرگ در اداره تمويل صحي ميگردد، و بايد پلان ها در يك پلان بودجه واحد سالانه مدغم گردد.</li> <li>• از آنجا که بودجه دولت بيشتر شامل بودجه خارجي دونران ميباشد، پلان سالانه اکثرا بدون دانستن مقدار بودجه اصلي منظور شده ترتيب ميگردد. تمويل کننده گان در جلسه سالانه هماهنگي دونران تمويل مالي خویش را تايد مينمايند. وزارت دريافت مينمايد که مشکل ترين بخش پلان گذاري شان پروژه های اختياري است که از بودجه اصلي تمويل ميگردد.</li> <li>• پلان سالانه وقتي نهايي ميگردد که ارزش بودجه سالانه شناسايي گردد. پلان عملياتي بصورت ربعوار و سالانه نظارت ميگردد. هدف ابتدائي نظارت اين است که از مصرف بودجه مطابق پلان اطمينان حاصل گردد. وزارت از ضرورت براي پلانگذاري عملياتي سالانه و نظارت تطبيقي بشکل منظم و مسلکی آگاهی دارد.</li> <li>• جلسات هماهنگي بصورت ماهوار جهت نظارت از تطبيق فعاليت های پلان عملياتي برگزار ميگردد.</li> </ul>	پلان ها	3. پلانگذاري عملياتي سالانه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• گزارشات ربعوار نظارت فعاليت های پلان شده و دستاورد های آن، مشکلات مواجه شده، هرنوع تغييرات که در جريان ربع در پلان رخ داده است و عملکرد های پيشنهاده شده را بيان ميدارد.</li> <li>• فعاليت های پلان عملياتي، سيستم های تطبيق نظارت و گزارشدهي توسط رياست های مختلف در داخل وزارت بصورت جداگانه پلانگذاري و تنظيم ميگردد. کدام سيستم معياري و مرتبط که از آن در تمام وزارت استفاده گردد و جود ندارد. گزارش پيشرفت و اجراات بشکل انفرادي براي هر يك از 10 دستورالعمل استراتيژيک (يا براي رياست ها) تهيه گرديده است، که اين يك مشکل عمده براي وزارت ميباشد.</li> <li>• گزارشات ربعوار و سالانه رياست، تکميل فعاليت ها، اجراي بودجه و دستيابي به محاصل به اساس برنامه را تحت پوشش قرار ميدهند. در حالیکه بنظر ميرسد که اين گزارشدهي تا حد زياد بر اساس تطبيق فعاليت باشد.</li> <li>• گزارشات ربعوار در جلسات ماهوار کميته داخلي بودجه (IBC) ( که توسط معينان رهبري ميگردد) ارايه و مورد بحث قرار ميگيرد. که تطبيق فعاليت ها و مصارف بودجه را بررسي مينمايد.</li> <li>• نماينده گان وزارت ميگويند که به دليل اينکه شيوه معياري جهت تطبيق سيستم نظارت و ارزيابي در تمام پروژه های وزارت وجود ندارد، پروژه هایی وجود دارند که سيستم کوچک نظارت و ارزيابي بودهيا اصلا داراي اين سيستم نمی باشند که اين امر منتج به پروژه های بی کیفیت گرديده است.</li> <li>• يك نمونه گزارشدهي استراتيژيک براي گزارشدهي سالانه در برابر شاخص های پلان استراتيژيک طرح گرديده است ولی هيچگهي از آن استفاده نگرديده است.</li> <li>• يك جلسه کميته رهبري پلان استراتيژيک موجود است، ولی شاخص های پلان های استراتيژيک ( يا کدام سيستم شاخص) را در جريان کارهای خویش استفاده نميکنند.</li> <li>• وزارت اخيرا فارمت گزارش سالانه را تغيير داده است تا با فارمت گزارش که توسط رياست اداره امور ( دفتر رييس جمهور) ارايه گرديده است مطابقت داشته باشد. از آنجا که اين فارمت داراي محاصل و پيامدها ميباشد بناء مفيد تلقی گرديده و در حال حاضر از آن در داخل استفاده به عمل می آيد.</li> </ul>	گزارشدهي از تطبيق فعاليت ها	4. پيشرفت و نظارت و گزارشدهي از اجراات



<ul style="list-style-type: none"> <li>سیستم مدیریت معلومات صحی نیز گزارشات را به بصورت ربعوار و حسب ضرورت تهیه مینماید. پلانی وجود دارد که به اساس آن سیستم مدیریت معلومات صحی با سیستم مدیریت معلومات مصارف وصل میگردد.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>نماینده گان وزارت باور دارند که سیستم گزارشدهی فعلی وزارت بصورت کافی سیستماتیک و تنظیم شده نیست و همچنان به اساس شواهد استوار نمیشد. وزارت باورمند است که سیستم گزارشدهی آن باید تقویت یابد تا اینکه اجراءات آن بیشتر بشکل واضح مشاهده و به مراجع ذیدخل تفهیم گردد.</li> <li>آمریت نظارت و ارزیابی، گزارشات اجراءات هر ریاست را به کمیته مقامات ارشد فرستاده و یک گزارش توحید شده را ترتیب نمیکند.</li> <li>شاخص های پیامد که در چارچوب کلی نظارت مبتنی بر نتایج ارایه گردیده است، مطابق به آن گزارش سالانه وزارت تهیه می گردد.</li> <li>برنامه صحت در حال حاضر قرارداد های مبتنی بر اجراءات را با موسسات غیر دولتی که فعالیت های عرضه خدمات شان را تطبیق مینمایند معرفی نموده اند. که در اینجا از سیستم نظارتی طرف ثالث استفاده می گردد. قرارداد ها به سطح ولایت ( و برنامه ) اعطا میگردد ، و شامل اجراءات جهت دستیابی به پیامد های صحی می باشد ( نه تنها محاصل! ).</li> </ul>	گزارشدهی دستیابی به نتایج	
<ul style="list-style-type: none"> <li>سه کمیته موجود است ( هر کدام آن یک برنامه را تحت پوشش قرار میدهد که توسط معیین وزارت رهبری میگردد). تا تطبیق پلان استراتژیک را طور ربعوار بررسی نماید. کمیته های فرعی برنامه نیز یک سال قبل تاسیس گردیدند.</li> <li>بررسی ها بصورت ربعوار صورت میگیرد (در کل، یا در ابتدا به سطح برنامه/ برنامه فرعی)، در حالیکه تاحد زیاد بالای تطبیق فعالیت ها تمرکز دارد.</li> <li>یک کنفرانس نتایج سالانه برای مراجع ذیدخل در داخل وزارت برگزار میگردد، در حالیکه به نظر میرسد که بالای سطح دستاورد پلان عملیاتی سالانه و مصارف بودجه بیشتر تمرکز داشته باشد. بعضی ادارات در مورد دستاورد های شان پرزنتیشن تهیه مینمایند ولی این کنفرانس به نظر نمیرسد که بالای بررسی کلی دستاورد نتایج تمرکز داشته باشد.</li> <li>ورکشاپ های آموزشی و مرور سالانه به سطح ریاست های 34 ولایت موجود است ( هر ورکشاپ دارای 300 اشتراک کننده میباشد) و یک کنفرانس سالانه که از تمام ریاست های صحت عامه ولایات نماینده گی میکند برگزار میگردد. بعضی ادارات در مورد دستاورد های خویش پرزنتیشن تهیه مینمایند ولی به نظر نمیرسد کنفرانس بالای ارزیابی دستیابی به نتایج کلی تمرکز داشته باشد.</li> <li>همچنان یک ورکشاپ بحث روی موضوعات سالانه با اشتراک مقامات عالی رتبه و تمویل کننده گان وزارت دایر میگردد. و بخاطر بحث روی اجراءات در سال جاری و پلان ترتیب شده برای سال آینده از یک روش کار گروهی استفاده میگردد. واضح نیست که چگونه تمرکز بالای نتایج ( که برخلاف تمرکز بفعالیت است) انجام میپذیرد. گزارش داده شده است که این ورکشاپ ها در ترتیب پالیسی و ستراتیژی خیلی تاثیر گذار بوده است( بطور مثال کمک های مالی توسط تمویل کننده گان متعدد جهت تطبیق فعالیت ها در سطح سکتور استفاده میگردد).</li> </ul>	بررسی ها	5. مرور بر اجراءات داخلی

<ul style="list-style-type: none"> <li>• یک کنفرانس مراجع ذیدخل خارجی نیز سالانه برگزار می گردد.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• یک تعداد ارزیابی ها در سال های اخیر راه صورت گرفته است که شامل ارزیابی خدمات سکوتور صحت توسط ائتلاف بین المللی برای واکسین و معافیت، ارزیابی سیستم مدیریت معلومات صحتی توسط بانک جهانی، و بررسی سیستم های مالی توسط PKF میباشد. ( با وجودیکه این یک پروگرام چندین وزارتی است).</li> <li>• این ارزیابی ها باعث بوجود آوردن یک سلسله تغییرات در پالیسی، ستراتیژی و سیستم ها گردیده است. ( بطور مثال توحید سیستم های مدیریت مالی با در نظر داشت مطالعات PKF)</li> <li>• تمام بررسی ها و ارزیابی های اجرا شده تاکنون براساس پروژه تمویل شده توسط دونر و یا به اساس برنامه بوده است. کدام بررسی یا ارزیابی که به سطح سه برنامه اصلی و یا 14 برنامه فرعی راه اندازی گردیده باشد وجود ندارد، زیرا فعالیت ها/ پروژه های مختلف توسط دونران مختلف در آن تمویل میگردد. (این یک مثال است که چطور تمویل کننده گان فعالیت های وزارت را به یک شیوه برنامه ریزی شده پروژه سازی مینمایند). برنامه کمک های مالی توسط تمویل کننده گان متعدد در نظر دارد تا به آن رسیده گی نماید.</li> </ul>	بررسی ها/ ارزیابی ها	6. بررسی ها و ارزیابی های خارجی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• در حال حاضر کدام پالیسی به سطح وزارت بخاطر شناسایی، دریافت منبع، تدویر و استفاده از ارزیابی ها وجود ندارد. بررسی ها و ارزیابی ها بصورت طبقه یی در ادارات مختلف شناسایی، دیزاین و تطبیق گردیده اند. و اکثرا از طرف پروژه یا تمویل کننده پیش برده میشود.</li> <li>• کارمندان مصاحبه شونده وزارت این مشکل را درک نموده و باورمند هستند که باید یک سیستم بررسی و ارزیابی در سراسر وزارت تطبیق گردد.</li> <li>• مدیران وزارت تذکر داده اند، هنگامیکه بعضی وزارت ها در پروسه نظارت پیشرفت مینمایند در بخش ارزیابی برنامه فعالیت های اندکی را انجام میدهند- که در این صورت توجه بیشتری باید در سیستم پیشنهاد شده دولت صورت گیرد.</li> </ul>	پالیسی ارزیابی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سروی نظارت تسهیلات صحتی ملی بشکل ربعوار راه اندازی گردیده است. که تعداد شاخص ها را برای یک نمونه تسهیلات صحتی تحت پوشش قرار میدهد. که یک ورقه امتیاز ها بصورت متوازن از آن بدست میاید.</li> <li>• سروی های خانه به خانه بعضی اوقات راه اندازی میگردد تا معلومات در مورد شاخص های پیامد کلیدی جمع آوری گردد. ظاهرا سروی اخیر خانه به خانه در سال 2010 راه اندازی گردید.</li> </ul>	سروی ها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دیتابیس سیستم معلوماتی مدیریت صحتی توسط ریاست عمومی پالیسی و پلان تنظیم گردیده است. این دیتابیس هنوز هم به شبکه انترنی وصل نیست ولی در پلان است که باید وصل گردد.</li> <li>• وزارت احساس میکند که هنوز هم نیاز به کمک های بیشتر در بخش انکشاف ظرفیت ها وجود دارد تا بتواند سیستم مدیریت معلومات صحتی را بصورت موثر اداره نماید.</li> <li>• در حال حاضر یک تعداد دیتابیس های جدا گانه در وزارت اداره میگردد، ولی در نظر است تا این دیتابیس ها در یک سیستم معلوماتی صحتی در سال 2014 باهم یکجا گردند.</li> </ul>	دیتابیس ها	7. جمع آوری و مدیریت معلومات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• یک سیستم تثبیت اطلاعات از قبل توسط پوهنتون جان هاپکنس تطبیق گردیده بود، که فعلا با یک انجروی محلی عقد</li> </ul>	تثبیت اطلاعات	

<p>قرار داد صورت گرفته است.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کدام سیستم رسمی مدیریت دروس آموخته شده در واقع موجود نیست. صرف رویداد ها/ فعالیت های تصادفی میتواند موجود میباشد.</li> </ul>	<p>سیستم های دروس آموخته شده</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت دارای یک ریاست نظارت و ارزیابی میباشد( که در تشکیل شامل است) و تقریبا دارای 20 نفر کارمند میباشد. کدام بودجه جداگانه برای نظارت و ارزیابی به استثنای مجموعه اساسی خدمات صحت وجود ندارد. و بنظر میرسد که بالای نظارت اجراءات پروژه تمرکز دارد. پروژه تقویت ادارات، تمویل شده توسط اتحادیه اروپا ( کمک تخنیکی که توسط اداره EPOS جرمنی فراهم میگردد) شامل کمک نمودن به فعالیت های نظارت و ارزیابی میباشد. ( کارولین - TL).</li> <li>• در وزارت یک آمریت پلان وجود دارد ولی تمام پلان گذاری ها به اشکال مختلف توسط مدیریت های دیگر انجام میگردد.</li> <li>• برای تقویت پلانگذاری و عرصه نظارت و ارزیابی در وزارت یک نیاز مبرم وجود دارد. برنامه جدید صحت تمویل شده توسط دونران متعدد ( که تا سال 2018 ادامه خواهد یافت) شامل ارتقای ظرفیت در این عرصه میباشد. و انتظار میرود که در نیمه دوم سال 2014 شروع گردد. و یک سیستم معلوماتی صحت مدغم شده ترتیب گردد ( که از حمایت کمک های تخنیکی به سطح بین المللی برخوردار خواهد بود).</li> <li>• گزارشدهی ربعوار و سالانه به وزارت مالیه در مورد شاخص های اجراءات که در متحد المال شماره 2 بودجه مشخص گردیده است توسط آمریت مالی و اقتصاد صحتی که دارای واحد بودجه سازی براساس برنامه میباشد انجام یافته است.</li> </ul>	<p>واحد، استخدام و بودجه</p>	<p>8. منابع و ظرفیت های نظارت و ارزیابی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ریاست نظارت و ارزیابی ( یکجا با نیروی کاری نظارت و ارزیابی) اسناد چارچوب نظارت و ارزیابی را در سال 2012 تهیه نموده است. ظاهرا این چارچوب بالای نظارت تسهیلات عرضه خدمات متمرکز می باشد.</li> <li>• به اساس گزارشات یک سلسله رهنمود ها در رابطه به پلانگذاری و مدیریت برنامه در وزارت صحت عامه وجود دارد.</li> <li>• این وزارت هیچ نوع مواد رهنمود را از وزارت اقتصاد در مورد پلانگذاری و نظارت و ارزیابی اجراءات بدست نیاورده است.</li> </ul>	<p>اسناد سیستم نظارت و ارزیابی</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ظرفیت کارمندان در مورد پلانگذاری، نظارت و ارزیابی ضعیف شناسایی گردیده است، بویژه، در عرصه تشکیل کارمندان. وزارت تا حد زیاد وابسته به مشاورین تخنیکی افغانستانست. ریسان و آمرین ادارات دارای یک فرهنگ پلانگذاری و نظارت از اجراءات منظم ندارند.</li> <li>• پوهنتون جانس هاپکنس در مورد نظارت و ارزیابی کمک هایی را برای مجموعه خدمات صحتی اساسی( تمویل شده توسط بانک جهانی) فراهم نموده است ولی کدام کمک عمومی در مورد نظارت و ارزیابی در سراسر وزارت صورت نگرفته است. که این روند باید بواسطه یک شیوه جدید برنامه صحت تمویل شده توسط چندین دونه عملی گردد. همچنان هیچ نوع کورس ارتقای ظرفیت در سه سال اخیر دایر نگردیده است.</li> </ul>	<p>ارتقای ظرفیت</p>	

<p>• یک امر ارشد وزارت گفته است که نیاز مبرم برای سیستم نظارت و ارزیابی به سطح دولت وجود دارد ولی لازم است که این سیستم حاوی عملکرد های مدیریتی باشد که بدین معناست که نتایج اجراآت نهادی پاسخ های هدفمند را دریافت کنند - تا اینکه پروسه های نظارت و گزارشدهی توسط واحد ها بودجوی بصورت جدی در نظر گرفته میشود. اگر اجراآت ضعیف به عوض اجراآت درست گزارش داده شود ، پس انگیزه اجراآت درست چی خواهد بود؟ و نیز انگیزه گزارشدهی دقیق چی میباشد؟</p>	<p>دیگر</p>	
--	-------------	--

2. وزارت معارف	وزارت / اداره	
یافته ها	ساحه فرعی	ساحه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامه ملی دارای اولویت در معارف عبارت از پلان استراتژیک ملی معارف (NESP) (2010-2014) میباشد. همچنان پلان استراتژیک تحصیلات عالی نیز موجود است. وزارت ادعا دارد که پلان استراتژیک ملی معارف 60-70 فیصد تمویل گردیده است. که این پلان به پلان های استراتژیک ولایتی تقسیم گردیده است. (همچنان در نظر است تا به سطح ولسوالی ها نیز باید چنین تقسیمات صورت گیرد).</li> <li>• پلان استراتژیک ملی معارف دارای پنج برنامه میباشد: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ تعلیمات عمومی و اسلامی ( برنامه های فرعی: تعلیمات عمومی، تعلیمات اسلامی).</li> <li>○ تهیه نصاب تعلیمی، تربیه معلم و تعلیمات ساینس و تکنالوژی ( برنامه های فرعی: تهیه نصاب، تربیه معلم، تعلیمات ساینس و تکنالوژی).</li> <li>○ تعلیمات مسلکی و حرفوی و آموزش ها.</li> <li>○ سواد آموزی.</li> <li>○ حکومتداری سکتور معارف ( برنامه های فرعی: انکشاف اداره معارف، انکشاف مدیریت استراتژیک).</li> </ul> </li> <li>• هر برنامه و برنامه فرعی دارای یک هدف کلی و استراتژیک میباشد که بواسطه یک تعداد اهداف ( که بیشتر بشکل فعالیت ها تنظیم گردیده اند) تعقیب میگردد. پلان استراتژیک ملی معارف بعدا یک تعداد از اجزا را ارایه مینماید که از طریق آن ستراتیژی برنامه/ برنامه فرعی تطبیق خواهد گردید. هر جز، یک فهرست واضح از فعالیت های استراتژیک را ارایه میکند که الی تاریخ تکمیل تطبیق میگردد. اجزا نیز دارای اهداف است که شامل یک ترکیب تکمیل فعالیت ها و اهداف عرضه محصول میباشد. ازینرو، تطبیق پلان و عرضه محصول به سطح پایین را میتوان به آسانی نظارت و در مورد آن گزارش ارایه کرد. در حالیکه این سند نتایج واضح پیامد و محصول برنامه/ برنامه فرعی را ارایه نمیکند.</li> <li>• وزارت یک پلان را که بنام پلان موقت سه ساله یاد میشود تطبیق مینماید. (پلان فعلی از 2011 الی 2013 را در بر میگیرد). که در حقیقت یک سناریوی کوچک پلان استراتژیک ملی معارف میباشد. همچنان وزارت یک پلان استراتژیک جدید را که از سال 2015 الی 2020 را دربر میگیرد تهیه مینماید. که در حال حاضر در مرحله تسوید قرار دارد ( منتظر تمویل توسط دونه می باشد). پلان سه ساله بصورت واضح محصول و پیامد های پلان شده را ارایه نمیکند.</li> <li>• پلان استراتژیک سالانه مرور و تجدید میگردد و از آن به حیث اساس پریزنیشن پلان های عملیاتی سالانه و متحدالمال شماره دو بودجه استفاده میگردد.</li> <li>• برعلاوه پلان های استراتژیک و موقت، بعضی پروژه های بزرگ مانند پروژه ایکویپ (EQUIP) که از خود پلان ها و سیستم های نظارت از اجراءات دارند نیز موجود است.</li> </ul>	پلان ها	1. پلان های استراتژیک

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت بصورت تدریجی از یک سیستم پلانگذاری، مدیریت و نظارت مبتنی بر پروژه به یک سیستم مبتنی بر برنامه حرکت مینماید. بطور مثال، برنامه سواد آموزی در گذشته یک مجموع پروژه های تمويل شده توسط دونر بود ولی در این اواخر آنها یک شیوه یا برنامه تطبیق معیاری شده را ایجاد نموده است که توسط دونران متعدد تمويل میگردد.</li> <li>• یک مشکل بزرگ که گزارش داده شده است، و توانایی پلان گذاری استراتژیک و استفاده از آنرا متاثر میسازد عبارت از عدم پیشبینی تمويل دونران میباشد. وزارت پلان ها را تهیه نموده است ولی مطمئن نیستند که تا چه اندازه در سال جاری توسط دونران تمويل خواهد گردید. وزارت بسیار علاقمند است که یک روش پلان گذاری به سطح سکتور را ایجاد نماید تا از بار تنظیم پروژه های تمويل شده توسط دونران متعدد کاهش دهد) با استفاده از سیستم های مختلف مدیریت، تفتیش، بررسی ها و غیره) و توانایی تمويل پلان چندین ساله را افزایش دهد (یک عنصر مهم برنامه و مدیریت مبتنی بر نتایج).</li> <li>• کارمندان وزارت میگویند که وزارت با ظرفیت کم که دارد بالای تنظیم پروژه های تمويل شده توسط دونران متعدد به طریقه های مختلف تمرکز دارد که این کار به قیمت انکشاف و عملیات سیستم های اساسی مدیریت وزارت تمام میشود. همچنان ضیاع ظرفیت تخنیکي تمويل کننده گان میباشد که باید به عوض پروژه های کوچک بالای سطح برنامه استراتژیک تمرکز به عمل آید.</li> <li>• این وزارت به کمک وزارت مالیه نیاز دارد تا به یک شیوه به سطح سکتور معارف دست یابد.</li> </ul>
متحدالمال شماره 2 بودجه		<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت در در مرحله بحث با وزارت مالیه روی شاخص های اجراءات متحد المال شماره 2 بودجه خویش قرار دارد، ولی تا هنوز از این بحث ها کدام توافق صورت نگرفته است. آنها میگویند که نمیتوانند تعداد شاگردان را کنترل نمایند ( طوری که باید تمام کاندیدان را بپذیرند) و ضرورت دارند که بودجه خویش را به دستاورد های حد اقل معیارات کیفیت معارف ربط دهند- ازینرو، نیاز است تا شاخص های کیفیت شامل ساخته شود. ولی ظاهراً وزارت مالیه با این پیشنهاد موافق نیست.</li> </ul>
2. چارچوب های نظارت	چارچوب ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمام 5 برنامه پلان استراتژیک ملی معارف ( NESP ) دارای چارچوب های نتایج بوده و یک چارچوب کلی نتایج نیز موجود است. پلان موقتی دارای 300-400 شاخص ( به سطح محصول/ فعالیت) که بصورت منظم نظارت میگردد، میباشد.</li> <li>• کارمندان وزارت میگویند که چارچوب های نتایج ( چارچوب منطقی) بصورت دورانی تجدید (اپدیت) میگردد.</li> <li>• برعلاوه چارچوب های نظارت نتایج پلان استراتژیک، پروژه های بزرگ مانند ایکوپ (EQUIP) چارچوب های نظارت خود را دارند. بررسی مختصر پروژه ایکوپ (EQUIP) نشان میدهد درحالی که بعضی از شاخص ها نیاز به بررسی دارند یک ساختار ابتدایی برای نظارت پیامد ها و محاصل عمده که دارای مبدأ و اهداف اند، موجود می باشد. این یک مثال واضح عملکرد بسیار خوب در داخل حکومت افغانستان است و باید از آن به</li> </ul>

		<p>حیث بررسی موردی جهت انکشاف و توسعه سیستم ملی نظارت از اجراءات استفاده به عمل آید.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• پروژه ایکوپ یک چارچوب ساده نظارت نتایج را در گزارشات سال 2013 خویش ارایه میدارد. این گزارشات در خصوص بعضی شاخص های پیامد (اهداف موضوعی) نقاط ضعیف را اریه مینماید. ( بطور مثال برای اهداف: "بهبود کیفیت معارف" و " تقویت مدیریت پروژه"، "عرضه خدمات معارف و نظارت و ارزیابی"). در حالیکه بسیاری از شاخص های به سطح محصول (سطح اجزا) نسبتاً ضعیف میباشد (بطور مثال برای تربیه معلم و تعلیمات اساسی).</li> </ul>
3. پلان گذاری عملیاتی سالانه	پلان ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پلان سالانه به اساس عناصر تمویل شده پلان استراتژیک است و پلان های ولایتی سالانه به اساس پلان وزرات مرکزی ترتیب میگردد. فعالیت ها بشکل ربعوار پلانگذاری میگردد. پلان به اساس ولایت و ولسوالی تصنیف گردیده است.</li> </ul>
4. گزارشدهی پیشرفت و اجراءات	گزارشدهی تطبیق فعالیت ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• گزارش های تطبیق فعالیت به شکل ماهوار و ربعوار تهیه میگردد. در حالیکه این گزارش ها بصورت واضح به سطح پروژه ( برای تمویل کننده گان مالی) تهیه می گردند، در جریان دو الی سه سال گذشته گزارشات ربعوار و سالانه وزارت در مورد تطبیق پلان عملیاتی و استراتژیک متمرکز بوده است.</li> <li>• اطلاعات گزارش پیشرفت تطبیق ربعوار و سالانه از طریق بازدید های ولایتی توسط تیم های نظارت مرکزی تثبیت می گردند.</li> <li>• گزارشات اجراءات و پیشرفت سالانه برای مراجع ذیدخل خارجی تهیه میگردد. هیچ نوع گزارش جداگانه اجراءات داخلی تهیه نمی گردد.</li> <li>• علاوه گزارشات منظم اجراءات برای پروژه های بزرگ تهیه میگردد. پروژه ایکوپ (Equip) یک مثال خوب است که گزارشات شش ماهه را که شامل اجراءات، پیشرفت، چالش ها و پیشنهادات میباشد تهیه مینماید.</li> <li>• وزارت دارای یک سیستم نظارت ساحوی انکشاف یافته بوده که از ساختمان و حفظ و مراقبت مکاتب و همچنان عملکرد ها ، استخدام، و تهیه مواد به مکاتب نظارت مینماید و معلومات آن داخل سیستم مدیریت معلومات معارف میگردد. بعضی پروژه ها از موبایل های هوشمند و و آی پد ها استفاده مینمایند.</li> <li>• آمریت خدمات زیربنا دارای یک سیستم انکشاف یافته نظارت انکشاف زیربناها می باشد که شامل استفاده نظارت طرف ثالث (درج اطلاعات در سیستم مدیریت معلومات معارف) میباشد.</li> </ul>
	گزارشدهی دستیابی به نتایج	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یک سیستم واضح و منظم گزارشدهی عملی برای تعداد محدود پیامد ها و محاصل پروژه ایکوپ (EQUIP) ( محاصل و پیامد ها به سطح مکتب) موجود است. (به گزارش شش ماهه مراجعه شود).</li> <li>• در حال حاضر کدام سیستم ملی نظارت برای نظارت نمودن دستاورد / پیامد ها (یک ساحه بزرگ پیامد وزارت). در حال حاضر تحت برنامه ایکوپ (EQUIP) به کمک تکنیکی خارجی ترتیب میگردد. یک واحد اختصاصی برای این کار ایجاد گردیده است.</li> <li>• واضح نیست که چارچوب نتایج برای پلان استراتژیک ملی معارف به چه اندازه در تطابق با گزارشات سالانه وزارت معارف معلومات گزارش ارایه میکند .</li> </ul>

5. بررسی اجراءات داخلی	بررسی ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی های سالانه و ربعوار قرار است به سطح ولایت و بررسی های سالانه به سطح هر پنج برنامه وزارت برگزار گردد، که پیشرفت تطبیق فعالیت های پلان سالانه و همچنان اجراءات در عرضه نمودن محاصل پلان موقت را بررسی مینماید. همچنان واضح نیست که این بررسی ها به چه اندازه معلومات نظارت را بصورت منظم برای شاخص های محاصل و پیامدها بکار میبرند.</li> <li>• اخیرا وزارت تیم های را به سطح برنامه ایجاد نموده است (متشکل از نماینده گان ریاست ها/ واحد های مختلف) تا جهت بررسی از ولایات بازدید نمایند و معلومات بدست آمده از ریاست های ولایتی در مورد گزارشدهی از اجراءات و پیشرفت را مورد تایید قراردهند. که این روند در مورد مشکلات و پیشنهاد در باره راه های حل آن تمرکز دارد. این گزارشات بعدا به تمام رییسان برنامه ها تقدیم میگردد. هر 5 برنامه بزرگ به صورت داخلی سال یکبار بررسی میگردد.</li> <li>• وزارت یک بررسی مشترک سکتوری را سالانه همراه با شرکای ذیدخل خارجی به شمول تمویل کننده گان و وزارت مالیه برگزار مینماید</li> <li>• بررسی سالانه به سطح وزارت که در سال 1390 اجرا گردید بالای وزارت معارف فشار وارد نمود تا روش های خود را در مورد تعلیمات اناث به منظور افزایش تعداد دختران در مکاتب متوسطه تغیر دهد. آنها به این توافق رسیدند که یک پالیسی را در رابطه به فرستادن معلمین اناث همراه با محارم شان با امتیازات بهتر به ولایاتی که در آنجا معلمین اناث در مکاتب متوسطه وجود ندارد اتخاذ کنند.</li> </ul>
6. بررسی ها و ارزیابی های خارجی	بررسی ها و ارزیابی های خارجی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بعضی بررسی ها/ ارزیابی های خارجی در سال های اخیر صورت گرفته است، ولی به عوض اینکه یک بخش اساسی سیستم نظارت و ارزیابی وزارت باشد، اکثرا توسط پروژه های تمویل شده توسط دونران مشخص رهبری گردیده است. یک مثال بررسی فعلی پروژه ایکویپ-2 میباشد. در گذشته بانک جهانی ارزیابی هارا خودش پلان و تنظیم میکرد ولی فعلا توسط خود وزارت معارف انجام میگردد، بنا براین ظرفیت مدیریت ارزیابی/ بررسی وزارت انکشاف نموده است.</li> </ul>
	پالیسی ارزیابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• در حال حاضر کدام پالیسی یا رهنمود برای برگزاری ارزیابی پروژه یا برنامه به سطح وزارت وجود ندارد، ولی وزارت گزارش میدهد که فعلا در حال ترتیب نمودن چنین یک پالیسی است.</li> </ul>
7. جمع آوری و مدیریت معلومات	سروی ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یک سروی بزرگ مکاتب ( سرشماری مکاتب) در سال 2008 راه اندازی گردید. این سروی از سال 2011 تا به حال هر سال راه اندازی میگردد و معلومات بدست آمده از آن مورد تایید قرار گرفته است.</li> <li>• پروژه ایکویپ (EQUIP) یک ارزیابی به اساس نمونه های ملی در مورد دستآورد آموزشی را آغاز نموده است. که در سال 2013 درجه 6 و در سال 2014 درجه 3 را تحت پوشش قرار داده است (توسط انجمن استرالیا برای تحقیقات تعلیمی معارف کمک گردیده است).</li> </ul>
	دیتابیس ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سیستم معلوماتی مدیریت معارف (EMIS) یک سیستم پیشرفته است. ریاست سیستم معلوماتی مدیریت معارف دارای 22 نفر کارمند میباشد. بخش مرکزی تنظیم معلومات در مورد تسهیلات مکاتب و استخدام میباشد. در گذشته معلومات توسط سیستم معلوماتی مدیریت معارف جمع آوری میگردد ولی سال گذشته این روند به ریاست های ولایتی واگذار گردید. فعلا معلومات هم به سطح ولایات و هم به سطح مرکز جمع آوری میگردد.</li> </ul>



		<p>تیم مرکزی سیستم معلوماتی مدیریت معارف یک نمونه معلومات را اخذ نموده و آنرا بخاطر صحت بودن شان چک مینمایند. ریاست انواع مختلف تحلیل و ارزیابی ها را در مورد معلومات جمع آوری شده راه اندازی مینماید.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• واضح نیست که سیستم معلوماتی مدیریت معارف به چه اندازه معلومات را در مورد شاخص های پلان استراتژیک، اهداف و اجراآت حقیقی تنظیم مینماید و یا کدام دیتابیس جداگانه جهت تنظیم نمودن اجراآت موجود باشد.</li> </ul>
	تثبیت اطلاعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پروتکول های تثبیت اطلاعات برای سیستم معلوماتی مدیریت معارف موجود بوده و تطبیق میگردد. تثبیت ساحه یک نمونه ی از مکاتب بصورت منظم انجام میگردد.</li> </ul>
	سیستم دروس آموخته شده	<ul style="list-style-type: none"> <li>• در حالیکه دروس آموخته شده از بررسی های داخلی و خارجی تهیه میگردد، در حال حاضر کدام سیستم منظم مدیریت دروس آموخته شده (معلومات) بصورت عملی در وزارت وجود ندارد تا از تطبیق منظم این دروس در مورد پلانگذاری و پروسه های انکشافی پروژه/ برنامه اطمینان حاصل گردد.</li> </ul>
8. منابع و ظرفیت های نظارت و ارزیابی	واحد، استخدام و بودجه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سیستم نظارت و ارزیابی توسط مدیران برنامه ها تطبیق میگردد. ریاست عمومی پلان و ارزیابی آنها را کمک مینماید تا هر یک از پنج برنامه بزرگ دارای یک واحد تخنیکی نظارت و ارزیابی باشد در حالیکه کارمندان و واحد های نظارت و ارزیابی جزء تشکیل نمیشوند.</li> <li>• تحت ریاست عمومی پلان یک ریاست پالیسی و پلان و یک ریاست سیستم معلوماتی مدیریت معارف موجود میباشد، همچنان یک واحد تحقیقات و ارزیابی (تحت ریاست پالیسی و پلان) نیز قرار دارد.</li> <li>• نماینده گان وزارت معارف گفته اند اگر ریاست نظارت و ارزیابی مستقل گردد در این صورت به وزارت کمک زیاد خواهد شد.</li> <li>• وزارت کارمندان را توظیف نموده است تا دستیابی به نتایج را در رابطه به رسیده گی به معارف، تطبیق نورم ها برای فعال نمودن مکاتب و سطح آموزش بدست آمده را نظارت نمایند. در حالیکه چالش های بزرگ در مورد موجودیت بودجه عادی برای تمویل سفر ها به منظور نظارت ساحه توسط کارمندان نظارت مبتنی بر نتایج وجود دارد.</li> </ul>
	اسناد سیستم نظارت و ارزیابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت دارای یک پلان کاری انکشاف سیستم نظارت و ارزیابی میباشد و رهنمود های نظارت و ارزیابی تهیه گریده است.</li> <li>• یک بررسی سیستم های نظارت و ارزیابی وزارت توسط پروژه دافا در سالهای 2008/2007 راه اندازی گردید. و یک ارزیابی اخیر در سال 2013 برگزار شد که شامل: پلانگذاری، نظارت و ارزیابی، ارزیابی سیستم معلوماتی مدیریت بود. بخش اول سیستم ها را ارزیابی مینماید و بخش دوم پیشنهادات را در رابطه به تقویت سیستم ارایه مینماید { معیین اداری تعهد نموده تا آنرا با ما شریک سازد }.</li> </ul>
	ارتقای ظرفیت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اداره انکشاف بین المللی دنمارک (DANIDA)، اداره انکشاف بین المللی ایالات متحده امریکا (USAID) و بانک جهانی کمک های ارتقای ظرفیت را در بخش نظارت و ارزیابی فراهم مینماید. بانک جهانی مشاورین</li> </ul>

<p>تخنیکی افغان را در بخش تجهیز و مصارف عملیاتی کمک مینماید. برنامه ارتقای ظرفیت در بخش نظارت و ارزیابی عملی میگردد که شامل آموزش ابتدایی برای کارمندان افغان ، سفر ها و آموزش های خارجی نیز میباشد.</p>		
--	--	--

3. وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی	وزارت / اداره	
یافته ها	ساحه فرعی	ساحه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>پلان استراتیژیک (2005-2009):</b> نسخه انگلیسی این پلان در حال حاضر در وب سایت موجود می باشد. کارمندان وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی گفته اند که پلان متذکره توسط پلان استراتیژیک دیگر تعقیب گردیده است (2009-2013) - این سند را ما خواستار شدیم. اما بنظر میرسد آنها به برنامه ملی دارای اولویت افغانستان الکترونیکی مراجعه کردند. (بخش بعدی را مشاهده کنید)</li> <li>• پلان 2009-2005 (13 اگست، 2005) یک سند 11 صفحه ایست که اهداف یا نتایج آن بصورت واضح ذکر نگردیده است و تنها دارای هفت شاخص همرا با اهداف و شاخص ها می باشد. متباقی سند حاوی فهرست فعالیت های دارای اولویت توسط هر یک از 5 ساحه فعالیت اساسی می باشد. ( مقررات: افغان تیلیکام، تکنالوژی معلوماتی و مخابراتی، انکشاف ظرفیت ها، افغان پست). بنظر میرسد که کدام چارچوب ضمیمه ی نتایج، پلان فعالیت های استراتیژیک ( به اساس ربعوار/ سالانه ) یا بودجه وجود ندارد.</li> <li>• <b>برنامه ملی دارای اولویت افغانستان الکترونیکی:</b> این برنامه در سال 2011 نهایی گردید. این برنامه به ارزش 216 میلیون دالر می باشد و شامل پلان کاری تطبیقی 2011-2013 (سه سال را در بر میگیرد) است، همچنان دارای 7 جز اصلی است که شامل ( چارچوب قانونی، مقرراتی، پالیسی و نهادی، شبکه های مخابراتی، حکومتداری الکترونیکی، حکومتداری متحرک، مدرن سازی سکتور پستی، تقویت سکتور تکنالوژی معلوماتی مخابراتی، و تقویت وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی) می باشد. ، برنامه ملی دارای اولویت تمام فعالیت های وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی را در برگیرد، تا اینکه تنها بالای تکنالوژی معلوماتی برای انکشاف تمرکز نماید. در حقیقت بخش 4a (صفحه 34) بیان میدارد که پلان استراتیژیک برای وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی (افغانستان الکترونیک) قبلا منظور گردیده است، و یک بخش برنامه ملی دارای اولویت می باشد. برنامه ملی دارای اولویت کدام چارچوب نتایج همراه با نتایج، شاخص ها و اهداف نمی باشد. علاوه از آن گزارشات ربعوار (مقداری و کیفی) مبتنی بر شاخص نمی باشد.</li> <li>• به نظر میرسد که یک سلسله سوء تفاهات بین مفهوم پلان استراتیژیک وزارت و برنامه ملی دارای اولویت (که تنها بعضی ساحات موضوعی را در بر میگیرد و قبلا توسط وزارت تحت پوشش قرار گرفته است) وجود دارد.</li> <li>• بصورت خلاصه، به توجه به اینکه دوره افغانستان الکترونیکی فعلا تمام گردیده است و برنامه ملی دارای اولویت جایگزین وجود ندارد چنین نتیجه گیری نمود که در حال حاضر کدام پلان استراتیژیک وجود ندارد و تاهنوز معلوم نیست که در مورد بررسی، تجدید/نوسازی افغانستان الکترونیکی چه پلان در نظر گرفته شده است.</li> </ul>	پلان ها	1. پلان گذاری استراتیژیک
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>متحد المال شماره 2 بودجه:</b> ساختار برنامه ها و برنامه های فرعی که به وزارت مالیه در متحد المال شماره 2 بودجه پیشنهاد گردیده است با ساختار برنامه ها در اسناد پلان گذاری استراتیژیک وزارت مطابقت نزدیک ندارد.</li> </ul>		

<p>پلان استراتژیک سابقه دارای پنج برنامه میباشد (در بالا مشاهده کنید) در حالیکه برنامه ملی دارای اولویت یک ساختاری را که دارای 7 برنامه بزرگ است بکار میبرد. در حالیکه متحد المال شماره 2 بودجه سه برنامه را مورد استفاده قرار میدهد (افغانستان الکترونیک، تکنالوژی مخابراتی و معلوماتی، مالی و اداری). افغانستان الکترونیکی دارای سه برنامه فرعی میباشد، که هر یکی آن از برنامه های فرعی که در پلان ها و چارچوب های دیگر (زیربنا) موجود است متفاوت میباشد. که اینها عبارت از زیربنا، نوسازی پستی و حکومتداری الکترونیکی است. برنامه افغانستان الکترونیکی متحدالمال شماره 2 بودجه شامل نوسازی پستی است ولی گزارشات پیشرفت برای برنامه ملی دارای اولویت این مورد را تذکر نمیدهد. (اگرچه نوسازی پستی یک بخش طرح اصلی برنامه ملی دارای اولویت میباشد).</p>	<p>متحدالمال شماره 2 بودجه</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• باوجودکه کارمندان وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی ادعا میکنند که پلان استراتژیک شان دارای چارچوب نتایج واضح میباشد ولی تا حال توسط تیم تشخیصی مشاهده نگردیده است و هیچ نوع چارچوب نتایج استراتژیک کلی (مربوطه به پلان استراتژیک) تاکنون شناسایی نگردیده است.</li> <li>• چارچوب های نظارت موجود عبارت از چارچوب نتایج ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج میباشد (که در وسط سال 2013 ترتیب گردیده است- در پایین مشاهده نمایید). و نتایج، شاخص ها و اهداف در پیشنهاد متحدالمال شماره 2 بودجه وزارت شامل گردیده است. گزارشات ربعوار برای برنامه ملی دارای اولویت افغانستان الکترونیکی تهیه گردیده است ولی اینها صرف میزان تکمیل فعالیت ها را نشان میدهد و به نتایج و شاخص های نتایج ارتباط ندارد.</li> <li>• چارچوب نتایج ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج: یک چارچوب نتایج به عنوان بخشی از پروپوزل وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی برای ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج تهیه گردیده است، اما هنوز هم فضا برای بهبودی این سند موجود می باشد. یک تعداد نتایج به صورت کافی و واضح ذکر نگردیده است، یا در زنجیره نتایج به شکل درست تنظیم نگردیده اند و همچنان یک تعداد شاخص های خوب نیاز به تقویت دارند. بالاخره چارچوب دارای کمبود شاخص های کلی بهبود عرضه خدمات وزارت میباشد، و قادر نخواهد بود که در زمینه معلومات کافی اجراآت را فراهم نماید تا ثابت گردد که در نتیجه کمک برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج، وزارت مؤثریت و کارایی بیشتر پیدا نموده است یا خیر.</li> </ul>	<p>چارچوب ها</p>	<p>2. چارچوب های نتایج</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت پلان های سالانه عملیاتی را که گفته میشود به اساس پلان استراتژیک (برنامه ملی دارای اولویت) هستند تهیه مینماید.</li> <li>• پلان سالانه به تعقیب منظوری پیشنهاد متحدالمال شماره 2 بودجه ترتیب میگردد.</li> <li>• پلان سالانه جهت ترتیب گزارشات ربعوار و سالانه بکار میرود.</li> </ul>	<p>پلان ها</p>	<p>2. پلانگذاری عملیاتی سالانه</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• گزارشات ربعوار و سالانه در رابطه به وضعیت تطبیق فعالیت های پلان عملیاتی سالانه معلومات ارایه میدارد وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی گزارشات اجراءات سالانه را که به وزارت مالیه و وزارت اقتصاد فرستاده میشود تهیه مینماید. این گزارشات پیشرفت تطبیق فعالیت/پروژه را پوشش میدهد و حاوی معلومات در مورد شاخص های اجراءات محصول برنامه که در پیشنهاد متحداالمال شماره 2 بودجه شامل بود استند. (درست؟)</li> <li>• آنها همچنان گزارشات را برای کابینه و پارلمان تهیه مینمایند. و برای ریاست اداره امور نیز گزارشات تهیه میدارد.</li> <li>• آیا گزارشات حاوی اجرای بودجه و یا هر نوع بحث پیرامون مشکلات کیفیت و دیگر مشکلات/ موانع بواسطه فعالیت است؟</li> <li>• وزارت آگاه است که پروسه ربعوار و سالانه میتواند تقویت و بیشتر سیستماتیک گردد.</li> </ul>	گزارش تطبیق فعالیت ها	3. پیشرفت و نظارت و گزارشدهی از اجراءات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• گزارشات ربعوار و سالانه اجراءات به صورت سیستماتیک در مورد دستاورد محصول و پیامد معلومات ارایه نمیدارد.</li> </ul>	گزارش دستیابی به نتایج	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کدام پروسه بررسی اجراءات منظم دورانی وجود ندارد تا بواسطه آن معلومات نظارت برای شاخص های اجراءات توسط مراجع ذیدخل ارایه و بررسی گردد و در مورد نتایج پلان شده اجراءات قضاوت صورت گیرد</li> </ul>	بررسی ها	4. بررسی داخلی اجراءات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• در حالیکه بعضی پروژه های تمویل شده توسط دونران بواسطه بررسی ها/ ارزیابی های رهبری شده توسط تمویل کننده گان خارجی صورت میگیرد، اخیرا کدام بررسی یا ارزیابی خارجی به سطح وزارت و یا برنامه برگزار نگردیده است.</li> </ul>	بررسی ها و ارزیابی های خارجی	5. بررسی ها و ارزیابی های خارجی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت یک پالیسی ارزیابی عملی ندارد تا واحد ها و کارمندان از آن جهت ارزیابی بخاطر حمایت فعالیت های وزارت استفاده نمایند)</li> </ul>	پالیسی ارزیابی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هیچ نوع سروی توسط عملکرد تشخیصی شناسایی نگردیده است.</li> </ul>	سروی ها	6. جمع آوری و

مدیریت معلومات	دیتابیس ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارت دارای دیتابیس جهت تنظیم معلومات نظارت مبنی بر نتایج نمیباشد.</li> </ul>
	تایید معلومات	<ul style="list-style-type: none"> <li>کدام سیستم تایید معلومات تهیه شده به ریاست پلان توسط واحد های برنامه وجود ندارد.</li> </ul>
	سیستم دروس آموخته شده	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارت دارای سیستم تنظیم شده برای شناسایی، تنظیم، و شریک ساختن دروس و کارکرد های خوب از پروژه ها و برنامه نمیباشد.</li> </ul>
	واحد، استخدام، و بودجه	<ul style="list-style-type: none"> <li>کدام مدیریت یا واحد نظارت و ارزیابی در وزارت موجود نیست.</li> </ul>
7. تمویل و ظرفیت سیستم نظارت و ارزیابی	اسناد سیستم نظارت و ارزیابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیچ نوع رهنمود نظارت و ارزیابی برای وزارت یا برنامه های بزرگ وجود ندارد</li> </ul>
	ارتقای ظرفیت	<ul style="list-style-type: none"> <li>بنظر میرسید مقام های عالیرتبه در مورد اینکه یک سیستم نظارت و ارزیابی از چه چیز ها تشکیل گردیده است و در مورد اینکه عملکرد های خوب در پلانگذاری، نظارت و ارزیابی فعالیت های وزارت کدام ها اند؛ معلومات کافی نداشته باشند.</li> </ul>

وزارت / اداره		4. وزارت اقتصاد
ساحه	ساحه فرعی	یافته ها
1. پلان گذاری استراتژیک	پلان ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>در حال حاضر کدام پلان استراتژیک برای وزارت اقتصاد وجود ندارد. در گزارش وزارت آمده است که چند سال قبل یک پلان به اساس ستراتیژی انکشاف ملی افغانستان تهیه گردیده است. در حالیکه این پلان تکمیل نگردید و دارای چارچوب نظارت اجراءات نبود.</li> <li>نماینده گان وزارت با توجه به اینکه وزارت اقتصاد بصورت مستقیم عرضه کننده خدمات نمی باشد نیاز برای داشتن پلان استراتژیک در این وزارت را زیر سوال بردند. ولی ماموران وزارت مالیه به ایشان وضاحت دادند که تمام واحد های بودجوی باید دارای پلان استراتژیک باشند.</li> </ul>
	متحد المال شماره 2 بودجه	<ul style="list-style-type: none"> <li>محاصل و پیامد های ارایه شده در متحدالمال شماره 2 بودجه به صورت انفرادی شناسایی گردیده است و از کدام پروسه پلانگذاری استراتژیک یا در نتیجه کدام مداخله اخذ نگردیده است.</li> <li>کارمندان ارشد وزارت اقتصاد به این نظر بودند که معلومات ارایه شده در متحدالمال شماره 2 بودجه کافی نیست و این روش باید تجدید نظر گردد. بطور مثال پیامد ها بصورت کافی با سطح بلند نتایج ارتباط ندارند مانند پیامد های برنامه های ملی دارای اولویت. علاوه تا برنامه های فرعی خود دارای پیامد ها نمی باشند. "نیاز است تا وزارت های ذیربط حمایت گردند تا زنجیره های واضح نتایج را ایجاد نموده و کارمندان ارشد مکلف اند تا نیاز برای تمرکز بالای پیامد ها را درک نمایند نه اینکه تنها روی محاصل در سطح پایین، فعالیت ها و داده ها متمرکز باشند". این یک پروسه بزرگ تغییر برای حکومت افغانستان است. کارمندان وزارت روی اهمیت تمرکز بالای بودجه سازی براساس برنامه با توجه به نتایج تاکید نموده است.</li> </ul>
2. چارچوب نتایج	چارچوب ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارت دارای چارچوب نظارت نتایج که توسط آن اجراءات وزارت در مورد عرضه خدمات (برای متباقی دولت). نظارت میگردد نمی باشد که این یک چالش بزرگست و باید در مورد آن توجه جدی صورت گیرد.</li> </ul>
3. پلانگذاری عملیاتی سالانه	پلان ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>پلان های سالانه هر سال هم به سطح وزارت و هم به سطح ولایات تهیه میگردد. پلان های ترتیب شده جهت تهیه متحد المال شماره 2 بودجه بکار میروند و زمانیکه پلان یکبار نهایی گردید، بودجه منظور شده برای سال معلوم میگردد.</li> <li>پلان شامل جدول زمانی برای تطبیق بوده و منحث اساس نظارت تطبیق فعالیت ها بکار میروند. مرکز، سفر های ولایتی را بصورت منظم به منظور نظارت از تطبیق فعالیت ها به دلیل نگرانی های امنیتی راه اندازی نمی نماید.</li> <li>نماینده گان وزارت میگویند که پلان سالانه حاوی شاخص های تکمیل فعالیت میباشد که به منظور نظارت در جریان سال استفاده میگردد.</li> </ul>
4. گزارش پیشرفت	گزارش تطبیق	<ul style="list-style-type: none"> <li>یک گزارش ربعوار که خلاصه تطبیق تمام پروژ های (از طریق بودجه) واحد های بودجوی را تشکیل</li> </ul>

و اجراءات	فعاليت ها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• میده و تحت کنترل وزارت قرار دارد تهیه می گردد. (که توسط ریاست عمومی طرح و تهیه می گردد).</li> <li>• بر علاوه گزارشدهی پیشرفت دوامدار، ریاست عمومی بازدید های فیزیکی تثبیتی را راه اندازی مینماید ( تقریباً هر سال یک سفر به هر ولایت). تقریباً 50٪ پروژه ها مستقیماً توسط وزارت مرکزی و متبانی توسط ادارات ولایتی نظارت میگردد. ابزار نظارت قبل از دیزان پروژه (چک لیست ها) استفاده میگردد. گزارشات به وزارت های مربوطه و وزارت مالیه فرستاده میشود، خلاصه گزارشات به کابینه نیز ارسال میگردد. زمانیکه چالش ها مورد توجه قرار میگیرد و وزارت اقتصاد نظارت تعقیبی را در رابطه به پاسخ های واحد بودجوی انجام میدهد.</li> <li>• وزارت اقتصاد یک گزارش سالانه را تهیه مینماید که در مورد سطح تطبیق پروژه های واحد بودجوی که شامل بودجه هستند گزارش ارایه میدارد. همچنان هر نوع مشکل که مربوط به کیفیت این پروژه است نیز شامل این گزارش میباشد، و بشکل تشریحی ارایه میگردد که یک ترکیب گزارشات پیشرفت ربعوار پروژه است که توسط ادارات ولایتی و وزارت اقتصاد ارسال میگردد. وزارت پیشرفت های گزارش داده شده را با پلان ها مقایسه مینماید تا مشکلات پروژه ها شناسایی و راه های حل برایشان جستجو گردد.</li> <li>• کدام گزارش جدا گانه توسط وزارت اقتصاد که در مورد پیشرفت تطبیق فعالیت های این وزارت مطابق پلان سالانه گزارش دهد تهیه نگردیده است که این خود یک چالش است.</li> <li>• نظارت از فعالیت ها توسط اداره راه اندازی میگردد ولی به نظر نمیرسد که به اساس پلان فعالیت های سالانه انجام شده باشد.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ریاست عمومی نظارت مبتنی بر پالیسی و نتایج، گزارشات شش ماهه و سالانه را تهیه مینماید. گزارش سالانه معلومات شاخص اقتصاد بزرگ را احتوا میکند و گزارش شش ماهه آن در مورد ستراتیژی انکشاف ملی افغانستان با استفاده از شاخص های چارچوب نتایج آن گزارش ارایه میکند. ( گزارش اخیر در سال 2012 بود). و در حال حاضر آنها گزارش تکمیل ستراتیژی انکشاف ملی افغانستان را نهایی میسازند.</li> <li>• ریاست عمومی در حال حاضر بالای یک گزارش کار میکند که در مورد اجراءات پیامد که توسط واحد های بودجوی به وزارت مالیه از طریق گزارشات اجراءات بودجه ربعوار و سالانه گزارش داده شده است متمرکز می باشد.</li> <li>• گزارشات (در مورد پیشرفت پروژه واحد بودجه) به کابینه (ربعوار و سالانه) و پارلمان (سالانه) ارسال میگردد.</li> <li>• وزارت اقتصاد در این اواخر یک ابزار معیاری را جهت بدست آوردن معلومات در مورد سطح تطبیق برنامه های ملی دارای اولویت معرفی نموده است.</li> <li>• کدام گزارش منظم که در مورد سطح دستاورد های محاصل و پیامد های وزارت اقتصاد، طوریکه در متحدالمال شماره 2 بودجه ارایه گردیده است در داخل توسط وزارت تهیه و مورد استفاده قرار نگرفته است. یگانه گزارش تهیه شده نتایج، گزارش اجراءات ربعوار و سالانه است که توسط وزارت اقتصاد برای واحد تطبیق پروژه (PMU) به وزارت مالیه تهیه گردیده است.</li> <li>• ریاست عمومی نظارت مبتنی بر پالیسی و نتایج همچنان گزارشات موضوعی که موضوعات پالیسی مانند فقر</li> </ul>	<p>گزارشدهی دستاورد نتایج</p>	



و مصئونیت غذایی، اهداف انكشافی هزاره، فقر ولایتی و غیره را در بر میگیرد تهیه مینماید.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت برای خود دارای کدام سیستم دارای ساختار منظم جهت انجام بررسی های داخلی اجراءات بشکل مشارکتی نمیشد. در حالیکه مراجع ذیدخل معلومات نظارت از اجراءات و ارزیابی کلی اجراءات را بررسی مینمایند.</li> <li>• اگرچه بررسی های سالانه در هر دو سطوح مرکزی و ولایتی انجام میگردد، اما توجه بیشتر بالای بررسی فعالیت ها صورت میگیرد، نه دستیابی به نتایج. در صورتیکه معلومات شاخص اجراءات موجود نباشد نتایج نمیتوانند به این طریق بررسی گردند.</li> <li>• اما وزارت اقتصاد ورکشاپ های دورانی را در مورد ارزیابی پروژه ها و پروسه های گزینشی Screening خود با اشتراک نماینده گان واحد های بودجوی برگزار مینماید.</li> </ul>	بررسی ها	5. بررسی اجراءات داخلی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هیچ نوع بررسی ها و ارزیابی های خارجی در سالهای اخیر در وزارت صورت نگرفته است.</li> </ul>	بررسی ها و ارزیابی های خارجی	6. بررسی ها و ارزیابی های خارجی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت دارای پالیسی ارزیابی که برای پیشبرد ارزیابی ها در فعالیت های وزارت از آن استفاده گردد نمی باشد</li> </ul>	پالیسی ارزیابی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت اقتصاد دارای ابزار جمع آوری اطلاعات (فورم های معیاری و پروتوکول های مرتبط) میباشد و به منظور نظارت سطح تطبیق پروژه های واحد بودجوی که از طریق بودجه ملی تمویل میگردد استفاده میگردد.</li> <li>• فعالیت های جمع آوری اطلاعات بشکل ویژه راه اندازی میگردد، مانند ارزیابی اخیر در مورد وضعیت تطبیق برنامه های ملی دارای اولویت (که با همکاری وزارت مالیه برگزار گردید).</li> <li>• ابزار دیگر برای جمع آوری معلومات در مورد خدمات عرضه شده توسط وزارت اقتصاد در رابطه به پلان گذاری، ارزیابی پروژه، نظارت برنامه ملی دارای اولویت و غیره وجود ندارد.</li> </ul>	سروی ها	7. مدیریت و جمع آوری معلومات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• طوریکه در بالا ذکر گردید، وزارت اقتصاد یک دیتابیس انترنی تهیه نموده است تا ادارات ولایتی شان بتوانند معلومات نظارت پروژه را اپلود نمایند. که این سبب پیشرفت پروسه نظارت پروژه میگردد.</li> <li>• همچنان یک دیتابیس پروژه های انجو ها و یک دیتابیس پروژه های زیربنایی وجود دارد.</li> </ul>	دیتابیس ها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کارمندان مرکزی وزارت حدود 50٪ معلومات گزارش تطبیق پروژه واحد بودجوی را تهیه مینمایند و متباقی معلومات توسط کارمندان ولایتی تهیه میگردد.</li> </ul>	تایید معلومات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سیستم دروس آموخته شده موجود نیست</li> </ul>	سیستم دروس آموخته شده	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• در حالیکه یک آمریت در وزارت مسئولیت نظارت و ارزیابی پلان انكشافی ملی (ANDS) و آمریت دیگر مسئولیت نظارت و ارزیابی پروژه های تمویل شده از طریق بودجه انكشافی را به عهده دارد، کدام واحد</li> </ul>	واحد، استخدام و بودجه	8. منابع و ظرفیت های نظارت و

<p>ایجاد نگردیده است تا از نظارت و ارزیابی اجراءات وزارت اطمینان حاصل نماید (که یک چالش بزرگ است). نظارت و گزارشدهی داخلی عمومی که تحت ریاست عمومی قرار دارد وظیفه طرح و هماهنگی و نیز فعالیت های نظارت پروژه را به عهده دارد.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• کدام مجرای بودجوی جداگانه برای نظارت و ارزیابی اجراءات داخلی در وزارت موجود نیست.</li> <li>• از آنجاییکه برنامه انکشافی و نظارت و ارزیابی پروژه یکی از ساحات اصلی فعالیت وزارت اقتصاد است بنا تعداد زیادی از کارمندان آن (تقریباً 300 نفر) مکلف اند تا نظارت و ارزیابی را منحیث یک بخش عمده کار شان انجام دهند.</li> </ul>		ارزیابی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• گفته می شود یک رهنمود نظارت و ارزیابی وجود دارد ولی تنها برای نظارت و گزارشدهی تطبیق پروژه واحد بودجوی میباشد.</li> <li>• وزارت هیچ نوع رهنمود را به واحد های بودجوی در مورد تطبیق پلان استراتژیک و سالانه و نظارت و ارزیابی اجراءات فراهم نمیکند. تنها رهنمود های بودجه توسط وزارت مالیه در همکاری با وزارت اقتصاد تهیه گردید است.</li> </ul>	اسناد سیستم نظارت و ارزیابی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارزیابی اداره توسط یک کمپنی بریتانوی (که توسط اداره انکشاف بین المللی ایالات متحده امریکا تمویل گردیده بود) صورت گرفت. ولی نتایج آن تطبیق نگردید. یک پروژه کمک های نهادی برنامه انکشافی ملل متحد (UNDP) برای وزارت اقتصاد در سال 2013 تکمیل گردید. انتظار میرفت که این پروژه ادامه پیدا کند ولی هنوز معلوم نیست که چنین خواهد شد یا خیر.</li> <li>• پروژه حاکمیت و رشد اقتصادی (EGGI) وزارت را کمک مینماید و یکی از محاصل آن آن که بسیار مورد استقبال قرار گرفت تحلیل نهادی بود که در سال 2010 (توسط "داکتر کوان) انجام پذیرفت.</li> <li>• تایید گردیده است که وزارت نیاز به تجدید ساختار اداری میباشد. ولی مقاومت های داخلی نسبت به این مورد موجود است طوریکه این پروسه آن اندازه تخنیکی و مرتبط با یک دیدگاه دراز مدت نمی باشد. نماینده گان وزارت در مورد اینکه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج یک پروسه ساختار مجدد را حمایت میکنند مطمئن نیستند.</li> <li>• وزارت مالیه از کمک تخنیکی در ساحه نظارت و ارزیابی (به شمول GIZ) مستفید گردیده است. همچنان وزارت مالیه مشاورین تخنیکی افغان را برای اداره نظارت و ارزیابی ستراتیژی انکشاف ملی افغانستان استخدام نموده است.</li> <li>• وزارت اقتصاد پروپوزل خویش را به برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج ارسال داشته است که به زود ترین فرصت مورد بررسی قرار خواهد گرفت. گرچه شاخص ها طوریکه که انتظار می رود این بررسی چندان مفید نباشد.</li> <li>• بعضی کارمندان از سفرها به کشور های دیگر به منظور مطالعه در مورد نظارت و ارزیابی مستفید گردیدند و کارمندان وزارت آموزش ابتدایی نظارت و ارزیابی را از وزارت مالیه بدست آوردند.</li> <li>• وزارت نیازمندی برای ارتقای ظرفیت بیشتر در ساحه نظارت، ارزیابی و گزارشدهی اجراءات را درک مینماید.</li> </ul>	ارتقای ظرفیت	

وزارت / اداره	5. وزارت زراعت، آبیاری و مالرداری
ساحه	ساحه فرعی
<p>1. پلانگذاری استراتژیک</p> <p>پلان ها</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>این وزارت دارای چنین پلان استراتژیک نمی باشد. بلکه دارای چارچوب ملی انکشاف زراعتی (NADF) میباشد، که یک سند رهنمود استراتژیک است، ولی به یک پلان کاری تبدیل و قیمت گذاری نگردیده است. این چارچوب از سال 2009-2014 را در بر میگیرد. اما اخیراً جهت ترتیب پلان های عملیاتی سالانه وزارت از آن استفاده به عمل می آید.</li> <li>یک چارچوب ملی انکشاف زراعتی (NADF) جدید در تابستان 2014 تهیه گردید، که 5 سال دیگر را در بر خواهد گرفت. و قرار است که مانند پلان استراتژیک بصورت مکمل فعالیت نماید.</li> <li>وزارت برای دو برنامه ملی دارای اولویت اجرای فعالیت مینماید</li> </ul> <p>○ تولیدات وسیع زراعتی ملی و برنامه انکشاف مارکیت (NCAPMDP) <sup>8</sup>.</p> <p>○ کیفیت نتایج و شاخص ها برای این برنامه نسبتاً عالی به نظر میرسد. این برنامه به دو برنامه فرعی تقسیم گردیده است که هر کدام آن دارای چارچوب منطقی میباشد. اینها برای شاخص ها به سطح تاثیر (هدف) و به سطح پیامد متوقع که شاخص های عرضه خدمات و پیامد های خدمات را باهم وصل مینماید معلومات ارایه مینماید. بطور مثال داده ها و خدمات بهبود یافته و مناسب قابل دسترس برای دهاقین و تقویت ظرفیت وزارت زراعت، آبیاری و مالرداری در قسمت احصایه های زراعتی و سیستم مدیریت معلومات عبارت از دو هدف از نوع محصول است که به حیث پیامد های متوقعه ارایه گردیده است در حالیکه افزایش تفاوت ناخالص و افزایش تعداد خانواده ها با مصنوعیت غذایی سطح بلند نوع پیامد و تاثیر را تشکیل میدهند.</p> <p>○ سرانجام، کیفیت شاخص ها متفاوت میباشد، که از خوب تا به ضعیف اندازه میگردد. (بطور مثال دو شاخص پیامد متوقع "بهبود پلانگذاری و تصمیم گیری به اساس شواهد" در وزارت زراعت، آبیاری، و مالرداری عبارت از: فیصدی دهاقین است که به معلومات مارکیت از طریق یک میکانیزم پایدار دسترسی دارند" و تعداد دفعات که به سیستم معلومات جغرافیایی (GIS) وزارت زراعت، آبیاری و مالرداری در یک سال دسترسی دارند میباشد.</p> <p>○ این برنامه ملی دارای اولویت با وزارت احیا و انکشاف دهات و وزارت مبارزه با مواد مخدر شریک میگردد</p>

<sup>8</sup> برنامه دوم و چهارم - زراعت و انکشاف دهات

	<p>○ برنامه ملی انکشاف منابع طبیعی و آب (بررسی نگردیده است)</p> <p>این برنامه ملی دارای اولویت با وزارت انرژی و آب شریک می گردد.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• در این اواخر وزارت یک رهنمود را جهت آماده ساختن مفهوم نامه برای پروژه های جدید( به کمک برنامه دافا -3) تهیه نموده است.</li> <li>• برنامه دافا-3 گزارش میدهد که وزارت در حال حاضر در پروسه تهیه نمودن پلان گذاری استراتژیک سالانه قرار دارد.</li> </ul>
متحد المال شماره 2 بودجه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ساختار برنامه و برنامه فرعی که در متحدالمال شماره 2 بودجه ارایه گردیده است از مجموع 5 برنامه ، 4 برنامه چارچوب ملی انکشاف زراعتی را استفاده میکند. ولی چون چارچوب ملی انکشاف زراعتی در واقع یک پلان استراتژیک نیست، وزارت به این نظر است که ساختار برنامه و برنامه فرعی متحدالمال شماره 2 بودجه بصورت مناسب ستراتیژی های حقیقی خویش را انعکاس نمی دهند.</li> <li>• آنها در راستای تغییر ساختار برنامه و برنامه فرعی خود تلاش نکرده اند چون آنها فکر میکنند در این رابطه باید با وزارت مالیه طوف مفصل صحبت گردد و مطمئن نیستند که تا چه اندازه این صحبت ها در مورد بدست آوردن بودجه بیشتر و بهتر از وزارت مالیه مفید خواهد بود. یک برنامه فرعی در سال جاری دوباره به یک برنامه متفاوت اختصاص داده شده است. کمیته داخلی بودجه بصورت مختصر امسال در مورد نیازمندی و معرفی تغییرات بزرگ در ساختار برنامه بحث نموده است. وزارت زراعت، آبیاری و مالداري رهنمایی واضح تر را از وزارت مالیه در مورد تنظیم ساختار های مناسب برنامه و برنامه فرعی نیاز دارد.</li> <li>• کار اصلی وزارت روی پروژه های بزرگ (تمویل شده توسط دونران) تنظیم گردیده است و به اساس کدام پلان استراتژیک کلی وزارت ( یا به اساس برنامه و برنامه فرعی متحدالمال شماره 2 بودجه ) شکل نگرفته است. بنا پروژه های خارج از بودجه بصورت واضح تحت برنامه ها و برنامه های فرعی وزارت قرار ندارند و به نتایج آن کمک نمی کنند، که این یک چالش بزرگ است. آنها فعلا با مشاور تخنیکی قرار داد نموده است تا پروژه های موجود را با ساختار برنامه و برنامه فرعی مطابقت دهد.</li> </ul>
2. چارچوب های نتایج چارچوب ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• چارچوب ملی انکشاف زراعتی دارای پنج پایه میباشد: مدیریت منابع ملی (NRM)، تولید زراعتی، احیای اقتصادی، مصئونیت غذایی، و انکشاف نهادی.</li> <li>• یک چارچوب نظارت نتایج اخیرا برای این منظور به اساس چارچوب ها برای دو برنامه ملی دارای اولویت زراعت تهیه گردیده است. در حالیکه بصورت کامل منحصا برای نظارت و ارزیابی وزارت بکار نمیرود. تنها 50 درصد شاخص ها نظارت گردیده است و در مورد آن بصورت ویژه به سطح محصول گزارش داده شده است.</li> <li>• کارمندان پلانگذاری و نظارت وزارت بین شاخص محصول سطح بلند و شاخص های سطح پایین شان یک تفکیک قابل گردیده اند. تنها حدود 15 شاخص محصول سطح بلند موجود است. ( که امکان</li> </ul>

		<p>میرود در متحدهمال شماره 2 بودجه ارایه گردیده باشد و در گزارشات اجراآت به وزارت های مالی و اقتصاد در مورد آن معلومات ارایه گردیده باشد).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• کارکرد های خوب در بخش نظارت و ارزیابی به سطح بعضی پروژه های بزرگ وزارت در معرض نمایش قرار گرفته است. مثال ها توسط نماینده گان پلان گذاری و نظارت و ارزیابی ذیلا ذکر گردیده است:</li> <li>○ پروژه باغداری و مالداری (NHLP) ( که دارای سیستم نظارت و ارزیابی محصول میباشد).</li> <li>○ پروژه مدیریت آبهای مزارع ( که سروی ابتدایی آن به قرار داد داده شده است)</li> <li>○ پروژه جامع زراعت و مالداری (CLAP)</li> <li>○ برنامه جامع زراعت و انکشاف دهات (CARD-F) - یک پروژه چندین وزارتی همراه با سیستم نظارت و ارزیابی خود میباشد.</li> </ul>
<p>3. پلانگذاری عملیاتی سالانه</p> <p>پلان ها</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت یک پلان سالانه عملیاتی را تهیه مینماید و زمانی نهایی میگردد که سطح تمویل از بودجه ملی معلوم گردد. در حالیکه این تنها بودجه انکشافی را احتوا میکند و همراه بودجه عادی مدغم نمیگردد.</li> <li>• پلان سالانه عملیاتی و بودجه سالانه بطور عمومی توسط آمریت سیستم مدیریت معلومات از طریق یکجا نمودن نیازمندی پیشبینی شده بودجه انکشافی برای تمام پروژه ساخته میشود. بودجه های مصارف عادی ادارات بصورت جدا گانه به اساس بودجه عمومی وزارت محاسبه میگردد و سپس به طریقی بالای برنامه های ادارات تقسیم میگردد، ولی به اساس یک برنامه ساخته نمیشود ، لهذا بودجه عادی با بودجه انکشافی یکجا نمیگردد. به این معنی که وزارت بصورت مناسب از بودجه سازی به اساس برنامه استفاده نمی نمایند.</li> <li>• پلان و بودجه سالانه مصارف انکشافی دارای یک جدول تطبیقی واضح و فعالیت های ربعوار میباشد.</li> <li>• هر پروژه پلان عملیاتی سالانه خویش را به اساس بودجه خود ترتیب نموده و منجیت اساس برای نظارت تطبیق فعالیت های ماهوار استفاده مینماید. کدام پلان عمومی عملیاتی سالانه که محور تمرکز نظارت و مدیریت تطبیق توسط مقاماتارشد می باشد، در اختیار وزارت قرار ندارد.</li> <li>• وزارت سیستم را برای ارزیابی و انتخاب پروژه ها به اساس سهم شان در دستیابی به اهداف پلان استراتژیک تطبیق نمی نماید ولی یک سیستم منجیت یک بخش از رهنمود پلان گذاری و بودجه سازی جهت استفاده در ولایات تهیه گردیده است.</li> <li>• کارمندان وزارت از ضعف های موجود در پروسه های پلانگذاری عملیاتی شان آگاهی دارند.</li> </ul>
<p>4. گزارشدهی پیشرفت و اجراآت</p> <p>گزارشدهی تطبیق فعالیت ها</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• اداره وزارت جلسات منظم را در مورد بررسی پیشرفت تطبیق فعالیت ها و جلسات جداگانه بررسی مصارف بودجه دایر مینماید.</li> <li>• گزارشات از پیشرفت بشکل ربعوار ترتیب میگردد، و رسماً به وزارت مالی، وزارت اقتصاد و ریاست اداره امور و پارلمان ارسال میگردد. همچنان با دیگر مراجع ذیدخل مانند تمویل کننده گان نیز شریک</li> </ul>

	<p>میگردد. گزارشات جداگانه از اجراءات داخلی که برای مقامات عالیتر تیه آماده شده باشد وجود ندارد.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• گزارشات ربعوار در مورد شاخص های اجراءات به سطح محصول معلومات ارایه میدارد، و تقسیمات به اساس ولایت صورت میگیرد ( تقسیمات به اساس ولسوالی نیز ارایه گردیده میتواند).</li> <li>• شاخص های اجراءات به عوض اینکه کیفی باشد مقداری است.</li> <li>• گزارش پیشرفت، مشکلات تطبیق را شناسایی مینماید و جهت حل آن فعالیت های لازم را پیشنهاد مینماید</li> </ul>
<p>گزارشدهی دستیابی به نتایج</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جدا از نظارت دستاورد محصول که در بالا ذکر گردید کدام سیستم برای نظارت و گزارشدهی در مورد پیامد ها وجود ندارد.</li> <li>• گزارشات ربعوار اجراءات که به وزارت مالیه ، وزارت اقتصاد، ریاست اداره امور و پارلمان ارسال گردیده است به اساس برنامه ارایه میگردد نه به اساس برنامه فرعی. این یک موضوع بزرگ است چون به سطح برنامه فرعی قرار دارد که اجراءات وزارت را بطور بسیار موثر به نمایش میگذارد</li> <li>• بعضی پروژها (تمویل شده توسط دونران) دارای یک سیستم نظارت و ارزیابی میباشد که شامل ارزیابی و گزارشدهی در مورد دستاورد پیامد میباشد ولی کدام نظارت و گزارشدهی پیامد به سطح برنامه های عالی وزارت وجود ندارد. اگر معلومات نوع پیامد درخواست گردد در این صورت کارمندان وزارت کوشش مینمایند تا این معلومات را از گزارشات اجراءات پروژه های مختلف تهیه نمایند.</li> <li>• کارمندان وزارت به این نظر هستند که سطح گزارشدهی اجراءات که نهاد های حکومت مرکزی به آن ضرورت دارد ( وزارت مالیه، وزارت اقتصاد، ریاست اداره امور) کافی نمیشود.</li> <li>• حمایت بیشتر توسط وزارت مالیه، وزارت اقتصاد و ریاست اداره امور نیاز است تا وزارت ها را کمک نمایند تا به وجه بهتر پلانگذاری، بودجه سازی و گزارشدهی اجراءات خویش را باهم ربط دهند و نیز از معلومات اجراءات استفاده اعظمی به عمل آورد.</li> <li>• عقیده بر اینست که زمانیکه بررسی گزارش سالانه صورت میگیرد، وزارت مالیه، کابینه و پارلمان نسبت به نتایج بدست آمده از منابع استفاده شده ، بیشتر بالای سطح مصرف بودجه وزارت ها تمرکز مینمایند. در حالیکه لازم است تا این نهادهای مرکزی بیشتر در مورد ارتباط میان مصرف و دستاورد نتایج تمرکز نمایند.</li> <li>• کارمندان وزارت تاکید نمودند که باید یک امتیاز تشویقی واضح برای تهیه کننده گان معلومات وجود داشته باشد تا آنها بتوانند معلومات منظم و موثق را تهیه نمایند.</li> </ul>
<p>5. بررسی اجراءات داخلی بررسی ها</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• در حال حاضر کدام بررسی داخلی برنامه و برنامه فرعی بشکل منظم صورت نگرفته است. ریاست پلان فعلا یک سیستم را برای برگزاری بررسی های سالانه اجراءات داخلی طرح مینماید، که در قدم اول به سطح سکتور فرعی (باغداری، مالداري و غیره) با یک میکانیزم صورت میپذیرد که تمام تحلیل ها را برای یک اداره باهم یکجا میسازد.</li> <li>• فعالیت های بررسی کلی سالانه و یا شش ماهه از اجراءات نهادی با جوانب ذیدخل وجود ندارد</li> </ul>

<p>6. بررسی ها و ارزیابی های خارجی</p>	<p>بررسی ها و ارزیابی های خارجی</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی ها یا ارزیابی های خارجی برنامه ها یا برنامه های فرعی وزارت در سالهای اخیر وجود نداشته است.</li> <li>• تنها ارزیابی پروژه های مشخص که توسط دوترا تیمویل و رهبری میگردد صورت گرفته است. مثال های آن شامل پروژه مدیریت منابع ملی (NRM) تیمویل شده توسط سازمان غذایی و زراعتی (FAO)، پروژه ارتقای ظرفیت که توسط (GRM) تطبیق گردیده است، و پروژه مالدار تیمویل شده توسط سازمان غذایی و زراعتی (FAO) میباشد.</li> </ul>
	<p>پالیسی ارزیابی</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت دارای کدام سند پالیسی ارزیابی یا رهنمودهای ارزیابی نمی باشد.</li> </ul>
<p>7. جمع آوری و مدیریت معلومات</p>	<p>سروی ها</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کارمندان وزارت میگویند که یک تعداد کوچک از شاخص ها را که مربوط به محصول شان هستند نظارت مینمایند. که اینها اساسا عبارت از احصایه های تولیدات و محصولات ملی زراعتی میباشد، که توسط آمریت احصایه نظارت میگردد و در بولتن های احصائیوی شان گزارش داده میشود. این محصولات مزارع و مصئونیت غذایی را که از طریق بعضی معلومات که توسط بعضی پروژه هایشان جمع آوری گردیده است تحت پوشش قرار نمی دهد، و نیز به سطح ملی نمیباشد. وزارت زراعت، آبیاری و مالدار میخواهد تا بعضی شاخص های که به نفع ایشان هستند (و به محصول ایشان ارتباط دارد) در ارزیابی ملی خطرات و آسیب پذیری آینده شامل بسازند.</li> </ul>
	<p>دیتابیس ها</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت دارای یک سیستم انترنتی معلومات مدیریت (MIS) میباشد، ولی یک سیستم نظارت و ارزیابی اجراءات مبتنی بر نتایج را تشکیل نمیدهد.</li> <li>• وزارت در حال حاضر در پروسه وصل نمودن معلومات تطبیق پروژه خود با نیازمندی ها برای گزارشدهی اجراءات برنامه و برنامه فرعی برای وزارت مالیه (برخلاف اهداف متحدالمال شماره 2 بودجه) میباشد. (که تا حال تکمیل نگردیده است)</li> </ul>
	<p>تایید معلومات</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سیستم معلومات مدیریت جهت تهیه نمودن گزارشات پیشرفت منظم استفاده میگردد. و بخاطر تایید با کارمندان ولایتی و کارمندان دیگر شریک میگردد.</li> </ul>
	<p>سیستم دروس آموخته شده</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کدام سیستم مدیریت دروس آموخته شده در این وزارت وجود ندارد</li> </ul>
<p>8. منابع و ظرفیت های نظارت و ارزیابی</p>	<p>واحد، استخدام، و بودجه</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یک ریاست نظارت و ارزیابی که 39 نفر کارمند دارد موجود است، که مستقیما به دفتر وزیرگزارش ارایه میکند.</li> <li>• در داخل وزارت کار ها بصورت عملی به مدیران اختصاصی برنامه جهت اداره نمودن برنامه ها و برنامه های فرعی واگذار نمیکرد.</li> <li>• مجرای بودجری جدا گانه برای نظارت و ارزیابی برنامه ها یا برنامه های فرعی وزارت وجود ندارد</li> <li>• وزارت یک پروسه ساختار اداری را به حمایت برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج به عهده دارد.</li> <li>• پیشنهاد برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج وزارت منظور گردیده است، و فعلا استخدام به اساس آن</li> </ul>

<p>صورت میگیرد. ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج جهت استخدام کارمندان شایسته برای بخش های پلانگذاری و نظارت و ارزیابی استفاده میگردد.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت اخیرا یک رهنمود پلانگذاری بودجه انکشافی را تهیه نموده است. همچنان پلانگذاری بودجه ولایتی را نیز رهبری مینماید، ولی اینها شامل نظارت اجراات نمیشاند.</li> <li>• یک سند رهنمود نظارت و ارزیابی ( بدر کل-در مطابقت با وزارت نمی باشد) در سال 2012 به اساس پروسه 10 مرحله ای بانک جهانی (Rist and Kusek) تهیه گردیده است ولی تا هنوز در وزارت تطبیق نگردیده است. یک سند عمومی رهنمود های نظارت و ارزیابی در سال 2007 به نشر سپرده شد.</li> </ul>	<p>اسناد سیستم نظارت و ارزیابی</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• در بعضی ولایات مسئولین نظارت و ارزیابی وجود دارند ولی در تمام ولایات به نسبت کمبود تشکیل موجود نمیشاند.</li> <li>• بعضی کمک های محدود سابقه در بخش نظارت و ارزیابی توسط اداره زراعت ایالات متحده (USDA) تهیه گردیده است.</li> <li>• برنامه دافا که توسط کمک های کشور استرالیا تمویل گردیده است در ساحه در بخش نظارت و ارزیابی نه بلکه در بخش پلانگذاری و بودجه سازی کمک مینماید.</li> <li>• واحد نظارت و ارزیابی وزارت مستلزم ارتقای ظرفیت می باشد. کارمندان پلانگذاری و نظارت و ارزیابی وزارت به صورت مشخص خواستار کمک جهت بلند بردن دانش در مورد جمع آوری اطلاعات، ابزار و شیوه های مدیریت گردیدند.</li> <li>• کدام ارزیابی مشخص در مورد سیستم های پلانگذاری و نظارت و ارزیابی در این اواخر انجام نیافته است ( سیستم اخیر آن برای پروژه ارتقای ظرفیت 5-6 سال قبل انجام یافت) در حالیکه ارزیابی نهادی برای وزارت در سال 2011 انجام پذیرفت (توسط ایشیا فوندیشن تمویل و توسط "ایرنست و یانگ" تطبیق گردید).</li> </ul>	<p>ارتقای ظرفیت</p>	



6. وزارت احیاء و انکشاف دهات	وزارت/اداره	
یافته ها	ساحات	ساحات فرعی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت احیا و انکشاف دهات دارای یک پلان استراتژیکی باشد که از 2009 تا 2014 را دربر می گیرد.</li> <li>• وزارت احیا و انکشاف دهات اکنون چهار برنامه اساسی را تطبیق می کند. برنامه های مذکور قرار ذیل اند:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ برنامه همبستگی ملی</li> <li>○ برنامه ملی راه سازی روستایی (NRAP)</li> <li>○ برنامه انکشاف تشبثات روستایی (NREDP)</li> <li>○ وارسپ WARSAP- آبرسانی</li> </ul> </li> <li>• از برنامه های فوق تنها برنامه راه سازی روستایی برنامه دارای اولویت به نظر می رسد.</li> <li>• تمامی این برنامه ها، برنامه های بزرگ و چند مرحله ای اند ( تا الحال همبستگی ملی با داشتن 400 میلیون دالر بودجه در سال گذشته بزرگترین برنامه است)، پس به همین علت، وزارت در مورد کمبود اسناد رهنمود استراتژیک به سطح بالا هیچگونه نگرانی ندارد.</li> <li>• وزارت پیشنهاد شمولیت در پلان کاری تهیه شده از طرف وزارت اقتصاد را ارایه کرده است. آنها میگویند که پلانهای خود را در مطابقت با پلان کاری نهایی هنگامیکه تصویب شود، تنظیم خواهند کرد.</li> <li>• پلان استراتژیک به شکل دوره ای در روشنی بررسی اجراءات در زمینه تطبیق مرور و به روز (آپدیت) نه گردیده است.</li> <li>• وزارت در ماه می 2014 در حال تهیه پلان استراتژیک خود بود و قرار است بسیار زود تکمیل گردد.</li> </ul>	پلان ها	1. پلانگذاری استراتژیک
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ساختار برنامه ها و برنامه های فرعی که اساس متحدالمال شماره 2 را تشکیل می میدهد از نقطه نظر نمایندگان وزارتبا ساختار نتایج پلان استراتژیک مطابقت دارد.</li> <li>• پلان استراتژیک جهت تهیه متحدالمال شماره 2 در سطح نتایج مورد استفاده قرار می گیرد نه برای تشخیص پروژه هایی که از بودجه اصلی تمویل می گردند ، که این پروسه پلان گذاری برای کدام برنامه استراتژیک نیست، بلکه یک پروسه سیاسی است.</li> <li>• در وزارت هیچگونه سیستم معیاری برای ارزیابی و انتخاب پروژه وجود ندارد- این براساس برنامه تفاوت می کند.</li> </ul>	متحد المال شماره 2	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هر یک از برنامه های کلیدی چارچوب نظارت از نتایج دارد و و نتایج و شاخص های شان در چارچوب نظارت از اجراءات پلان استراتژیک وزارت احیا و انکشاف دهات جایجا شده است.</li> </ul>	چارچوب ها	2. چارچوبهای نتایج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• این وزارت پلان کاری سالانه را با مراجعه به پلان استراتژیکیتهیه می کند، وچارچوب نظارت از نتایج پلان اسراتژیک جهت ارایه شاخص ها برای پیشنهادات متحدالمال # 2 بودجه مورد استفاده قرار می گیرد.</li> </ul>	پلان ها	3. پلانگذاری عملیاتی سالانه

<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت براساس پلان کاری سالانه، جلسه ماهانه هماهنگی و نظارت از اجرای بودجه را تدویر می کند.</li> <li>• نظارت و گزارشدهی از تطبیق پلان توسط ریاست پلان انجام میگیرد. ریاست مذکور ازینکه وادار به تهیه گزارشات متعدد در فارمتهای مختلف به ارگانهای مرکزی دولت است، شکایت دارد. برنامه ملی راه سازی روستای و برنامه همبستگی ملی دارای سیستم های مناسب نظارت از پروژه توسط شخص ثالث قراردادی می باشد.</li> </ul>	گزارشدهی تطبیق فعالیت ها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظارت و ارزیابی که تاکنون انجام شده تنها تا سطح محصول بوده، به استثنای برنامه همبستگی ملی ( و برنامه ملی راه سازی روستایی؟) که اطلاعات را برای شاخص های پیامد جمع آوری کرده و در مورد آن گزارش میدهد.</li> <li>• پروسه جهت ارزیابی منظم نظارت از اجراآت که شامل سرتاسر وزارت باشد وجود ندارد. هر برنامه کلیدی سیستم نظارت و ارزیابی مخصوص بخود را دارد. وزارت معتقد است که سیستم برنامه ی همبستگی ملی بهترین سیستم آن است (اگرچه بررسی مختصر گزارش ربعوار برنامه همبستگی ملی نشان از موجودیت فضای کافی برای بهبود دارد. زیرا این گزارش محدود به پریزنتیشن های متمرکز برجدول فعالیت های محدود و شاخص های محصول در سطح پائین می باشد و بررسی کیفیت پیشرفت را مورد حمایت قرار نمیدهد).</li> <li>• گزارش های سالانه و ربعواری که برای وزارت مالیه واقتصاد تهیه می گردند از نتایج و شاخص های پلان استراتژیکاستفاده می کنند.</li> <li>• کدام گزارش ربعوار سراسری و مدغم شده اجراآت که برای مقامات عالیرتبه تهیه شده باشد به مشاهده نه می رسد. گزارش های مشخص برنامه بصورت جداگانه تهیه گردیده وبه مقامات تسلیم داده میشوند.</li> </ul>	گزارشدهی حصول نتایج	4. گزارشدهی پیشرفت و اجراآت
<ul style="list-style-type: none"> <li>• درین وزارت کدام پروسه فراگیر و منظم بررسی نظارت از اجراآت وجود ندارد. تنها پروسه های بررسی اختصاصی و برنامه/ پروژه وجود دارد. به گونه مثال، بانک جهانی هر شش ماه ماموریت های حمایتی تطبیق پروژه را انجام می دهد.</li> </ul>	بررسی ها	5. بررسی اجراآت داخلی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی ها/ارزیابیهای خارجی/در قسمت برخی برنامه های عمده صورت گرفته است، اما این عملیه فوق طرف تمویل کننده گان تنظیم و اداره می گردید. ولی در این اواخر ریاست نظارت و ارزیابی در این عرصه نقش به سزایی داشته است.</li> <li>• بررسی و ارزیابی پروژه و برنامه به تشویق و تنظیم تمویل کننده گان صورت میگیرد. نقش وزارت در این پروسه ناکافی بوده و منتج به پذیرش نامکفی از نتایج گردیده است. نمایندگان وزارت تصریح کردند که در بعضی موارد حتی نتایج کامل بررسی/ ارزیابی ها نیز به آنها داده نشده است.</li> <li>• وجود سیستم نظارت و ارزیابی فراگیر وزارتی که مشمول تمامی ادارات باشد، تمویل کننده گان را وادار به قبول این سیستم ها در حین پلانگذاری و اجرای بررسی و ارزیابی ها نموده و به بهبود هماهنگی میان تمویل کننده گان و ظرفیت سازی هرچه بیشتر وزارت ها از طریق پروسه نظارت و ارزیابی می انجامد.</li> </ul>	بررسی و ارزیابی خارجی	6. بررسی و ارزیابی خارجی

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• نمایندگان وزارت مذکور، برنامه همبستگی ملی را دارنده قویترین سیستم نظارت و ارزیابی در میان برنامه های شان عنوان کرده اند. بررسی های میان مدت و پایانی هر مرحله به رهبری بانک جهانی (تمویل کننده اصلی برنامه همبستگی ملی) انجام میپذیرد. گزارش شده است که عملیه های فوق الذکر شامل پروسه های ارزیابی اشتراکی با جوانب ذینفع میگردد. اینها بخاطر یکجاسازی پروسه های ارزیابی مشارکتی با همکاری و هماهنگی نهاد های ذیربط گزارش داده شده است. برنامه همبستگی ملی نیز دارای یک سیستم نظارت از پروژه و برنامه می باشد.</li> <li>• قطع نظر از بررسی های خارجی کدام سیستم بررسی اشتراکی دورانی برنامه های داخلی وجود ندارد.</li> <li>• برنامه همبستگی ملی ارزیابی ارزیابی گسترده یی تاثیرات را در جریان چندین سال گذشته به همکاری تخنیکی بین المللی (یک پوهتون امریکایی) انجام داد.</li> </ul>
پالیسی ارزیابی		<ul style="list-style-type: none"> <li>• در سطح این وزارت کدام پالیسی برای اجرای ارزیابی وجود ندارد.</li> </ul>
سروی ها		<ul style="list-style-type: none"> <li>• یکتعداد سروی های عمده به عنوان بخشی از سیستم نظارت و ارزیابی برنامه های مشخص انجام شده است. به گونه مثال: برنامه ملی راه سازی روستایی شاهد اجرای یک سروی مبداء بیرونی و سروی دیگری که بعد از مدتی صورت گرفت، بود. بعضی برنامه ها، مثل برنامه همبستگی ملی دارای سیستم خوب جمع آوری و تثبیت اطلاعات میباشد که برای جمع آوری و تنظیم اطلاعات شاخص اجراآت تهیه گردیده است. اما این سیستم ها به تمام برنامه های وزارت توسعه داده نشده است.</li> </ul>
7. جمع آوری و تنظیم اطلاعات	دیتابیس ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یک سیستم مدیریت معلومات مدغم شده درین وزارت وجود دارد، که به صورت مستقیم با سیستم های مدیریت معلومات برنامه های کلیدی وصل شده است (اطلاعات سطح عالی و انتخاب شده را یکجا می کند). این تنها اطلاعات محصول فیزیکی را در بر می گیرد و فعلا هیچ اطلاعاتی در زمینه پیامدها ندارد.</li> <li>• واحد مدیریت تغییر جهت مدغم کردن یکتعداد سیستم های معلوماتی بشمول سیستم های نظارت و ارزیابی در وزارت یک سند پیشنهادی ترتیب کرده است، که تا کنون تصویب نگردیده است.</li> <li>• پلانهای برای ایجاد سیستم پلانگذاری منابع تشبث وجود دارد.</li> </ul>
سیستم دروس آموخته شده		<ul style="list-style-type: none"> <li>• به سطح وزارت سیستم مدیریت دروس آموخته شده وجود ندارد.</li> </ul>
8. منابع و ظرفیت های نظارت و ارزیابی	واحد، استخدام و بودجه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت مذکور یک واحد جداگانه نظارت و ارزیابی دارد که مستقیماً به دفتر وزیر گزارش میدهد. علاوه بر آن هر یک از پنج برنامه وزارت واحد ویژه نظارت و ارزیابی خود را دارد. نمایندگان وزارت خواستار ادغام تمام واحد ها در یک واحد شدند.</li> <li>• ریاست نظارت و ارزیابی تا هنوز فاقد ظرفیت جمع آوری اطلاعات برای نظارت از پیامدهای خود را بوده به همین جهت انجام این کار با جانب سومی قرارداد شده است (به گونه مثال: سروی های مبداء و پایانی برنامه ملی راه سازی روستایی).</li> </ul>
اسناد سیستم		<ul style="list-style-type: none"> <li>• نمایندگان وزارت اظهارداشتند که تلاش دارند تا روش های نظارت و ارزیابی را از طریق جلسات منظم</li> </ul>

<p>واحدهای نظارت و ارزیابی در سراسر برنامه ها معیاری سازند.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• رهنمود نظارت و ارزیابی وزارت در سال 2013 پس از حصول موافقه برنامه های کلیدی تهیه و معرفی گردیده است.</li> <li>• ریاست نظارت و ارزیابی گروهی از اشخاص ارتباطی برنامه های کلیدی را به منظور انکشاف تدریجی روش های رایج نظارت و ارزیابی در تمام برنامه های وزارت هماهنگ می کند. نمایندگان وزارت چشم براه هماهنگ سازی و معیاری سازی سیستم های نظارت و ارزیابی دولت اسلامی افغانستان می باشند، چون این امر کار آنها را سهولت بخشیده و از بار گزارش دهی به ارگان های مختلف میکاهد.</li> </ul>	نظارت و ارزیابی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج از واحد و پروسه مدیریت تغییر درین وزارت حمایت می کند. پیشنهاد برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج در ظاهر امر به شکل واضح از تقویت نظارت و ارزیابی حمایت نه می کند، اگرچه برخی نمایندگان وزارت اظهار داشتند که حمایت های برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج در آینده پلانگذاری و نظارت و ارزیابی را نیز در بر خواهد گرفت.</li> <li>• وزارت مزبور یک مشاور تخنیکی بین المللی دارد (که از جانب برنامه تخنیکی مساعدت های ملکی تمویل گردیده است)، که از واحد نظارت و ارزیابی وزارت حمایت می کند.</li> </ul>	ارتقای ظرفیت	

7. ریاست مستقل ارگان های محلی	وزارت/اداره	
یافته ها	ساحه فرعی	ساحه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ریاست مستقل ارگان های محلی سند پلان استراتیژیک خود که از 2012-2015 را در بر می گیرد بحث برنامه ملی دارای اولویت برای حکومتداری محلی ارائه میدهد. این اداره از سند پالیسی فرعی حکومتداری محلی نیز یادآوری می کند، اما سند پلان استراتیژیک حکومتداری محلی سند کلیدی رهنمود استراتیژیک می باشد. برنامه ملی دارای اولویت برای حکومتداری محلی قیمتگذاری شده و از طریق تطبیق برنامه های حمایتی گوناگون و کلیدی ریاست مستقل ارگان های محلی ( برنامه تقویت ادارات محلی و عرضه خدمات ( SPAD )، برنامه پروژه های کوچک سفیر ( ASGP )، پروژه شاروالی های محلی افغانستان برای شهرنشینان ( RAMP-UP )، بودجه مبتنی بر اجراءات خوب والیان ( PBGF )، برنامه توسعه اجتماعی افغانستان ( ASOP )، و برنامه ... ( ALGFDP ) اجراء گردیده است.</li> <li>• پلان استراتیژیک قبلی منقضی شده است. انها فعلا در حال تهیه پلان جدید اند که انتظار می رود طی ماه های آینده تکمیل گردد. پلان استراتیژیک جدید در بر گیرنده تمامی فعالیت های اداره می باشد و تنها شامل کارهاییکه امور مربوط به به برنامه ملی دارای اولویت برای حکومتداری محلی نخواهد بود. چارچوب نتایج نیز همراه با پلان استراتیژیک جدید تولید می گردد.</li> <li>• ریاست مستقل ارگان های محلی برای تهیه پلان کلی دراز مدت انکشاف حکومتداری محلی با استفاده از برنامه ملی دارای اولویت برای حکومتداری محلی و برنامه حکومتداری محلی برنامه ریزی می کند.</li> <li>• <b>برنامه های دارای اولویت ملی:</b> پلان استراتیژیک ریاست مستقل ارگان های محلی براساس برنامه های ملی دارای اولویت برای حکومتداری محلی استوار می باشد که در می 2012 تهیه گردیده است. برنامه ملی دارای اولویت برنامه ریفورم جامع حکومت های محلی می باشد، که انکشاف نهادی و پالیسی، ارتقای ظرفیت سازمانی و ادارات نماینده و غیره را در بر می گیرد. اما این سند از لحاظ سلسله نتایج بسیار ضعیف می باشد. چهار اهداف اساسی برنامه های دارای اولویت ارایه گردیده اند ولی این نشاندهنده بهبود در فعالیت های حکومت محلی نیست. اینها نشاندهنده بهبود سیستم ها، قوانین و ظرفیت ها و همچنان افزایش سطح اشتراک می باشند، که عبارت از محاصل ها و فعالیت ها می باشند. به همین ترتیب در سطح اجزاء، اجزاء "پیامدها ( نتایج مطلوب )" ترجیحاً نسبت به پیامدها ( از لحاظ طرزالعمل حکومت محلی به شکل بسیار موثر فعالیت می کند) اکثراً محاصل اند (ایجاد سیستم ها، ظرفیت ها و ساختارها) و پیامد نیستند.</li> <li>• اکنون (می 2014) ریاست مستقل ارگان های محلی دارای پروژه های عمده ذیل می باشد: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ برنامه تقویت ادارات محلی و عرضه خدمات (از طریق بودجه بی دولت توسط وزارت مالیه به مصرف می رسد)</li> <li>○ ALGFDP ( از طریق بودجه ملی تمویل می گردد و بودجه انکشافی ریاست مستقل</li> </ul> </li> </ul>	پلان ها	1. پلانگذاری استراتیژیک

<p>ارگان های محلی را تنظیم می کند)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ بودجه مبتنی بر اجزای خوب والیان (PBGF) تکمیل گردیده است، و اکنون RAMP-UP است (هرچند برنامه شهر SHAHAR جایگزین آن خواهد شد).</li> <li>○ یک برنامه حمایت از حکومت های محلی توسط برنامه انکشافی ملل متحد (UNDP) نیز در دست تدارک است (خارج از بودجه ملی به مصرف می رسد).</li> <li>• ریاست مستقل ارگان های محلی اکنون تلاش می ورزد تا از مطابقت کامل سیستم های نظارت و ارزیابی این پروژه ها با چارچوب نظارت و ارزیابی ریاست مستقل ارگان های محلی اطمینان حاصل کند.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• در حالیکه نمایندگان ریاست مستقل ارگان های محلی می گویند که ساختار برنامه ها و برنامه های فرعی آنها بر اساس برنامه ملی دارای اولویت برای حکومتداری محلی می باشد، اما از مرور آنها واضح می گردد که ساختار آنها در حقیقت با عناصر برنامه ملی دارای اولویت برای حکومتداری محلی مطابقت ندارد.</li> </ul>	متحد المال #2	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ریاست مستقل ارگان های محلی در سال 2013 یک چارچوب نهادی فراگیر نظارت و ارزیابی را ایجاد کرد که از آن به حیث اساس سیستم نظارت و ارزیابی استفاده می کند. و این مطابق چارچوب نتایج برنامه ملی دارای اولویت برای حکومتداری محلی می باشد، اما شامل اهداف اضافی نیز می گردد که از پلان های ریاست های ادارات گرفته شده است.</li> <li>چارچوب نتایج برنامه دارای اولویت ملی برای حکومتداری محلی از لحاظ ارایه شاخص ها، منابع اطلاعات و مبدا بسیار خوب ساخته شده است. خیلی از نتایج باید به شکل جدی و واضح به حیث نتایج تشخیص شوند. فعالیت های قابل تطبیق 'Deliverables' معمولاً بسیار خوب به حیث محصول تشخیص گردیده اند. رویهمرفته چارچوب نتایج بسیار خوب انجام شده است، اما میتواند از بررسی و دقت در تشخیص نتایج و شاخص ها مخصوصاً در سطح پیامدها مستفید شود.</li> <li>• ریاست مستقل ارگان های محلی تصریح می کند که آنها با سفر به ولایات و ولسوالی ها بصورت نمونه برای چارچوب نظارت از نتایج برنامه ملی دارای اولویت برای حکومتداری محلی اطلاعات جمع آوری می کنند. چنانچه در سال 2013 با وجودیکه در حال توسعه یافتن بود فقط 18 ولایت را در بر گرفته بود. در سال 2014 ولایت های متباقی و برخی از ولسوالی ها تحت پوشش قرار گرفتند، اما تنها برخی از ولایت های 2013 را در بر گرفته و، بنا بر این، این پروسه فعلاً در هر دو سال یک ولایت را در بر می گیرد.</li> </ul>	چارچوب ها	2. چارچوب های نتایج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• درین نهاد کدام پلان عملیاتی واحد و کلی وجود ندارد. هر ریاست، ریاست مستقل ارگان های محلی به شکل مستقل با استفاده از برنامه ملی دارای اولویت برای حکومتداری محلی به حیث سند منبع استراتژیک پلانگذاری سالانه خود را انجام می دهد (که دارای ساختار واضح فعالیت های استراتژیک می باشد و برای دست یابی به محاصل سطح پایین و بالا می باشد)، اما فعالیت های را نیز در بر می گیرد که در پلان استراتژیک گنجانیده نه شده است.</li> </ul>	پلان ها	3. پلانگذاری عملیاتی سالانه

	<p>گزارشدهی تطبیق فعالیت ها</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>پلان عملیاتی سالانه دارای اهداف شاخص تکمیل فعالیتها در اخیر سال می باشد و در گزارش ربعوار مورد نظارت قرار میگیرند ( شامل فیصدی حصول % می باشد- که عملکرد خوبی است). اما برنامه ملی دارای اولویت برای حکومتداری محلی اهداف تکمیل فعالیت های استراتژیک ویا اهداف تکمیل شونده تا اخیر سال را مشخص نمیکند.</li> </ul>
<p>4. پیشرفت و گزارشدهی از اجراآت</p>	<p>گزارشدهی حصول نتایج</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هر ریاست چگونگی تطبیق پلان های عملیاتی سالانه خود را نظارت کرده وگزارش آن را ارایه می کند (به دیدن نمونه فرمت گزارش نیاز است). ریاست نظارت و ارزیابی از گزارشات مذکور برای نظارت و گزارشدهی چگونگی تطبیق فعالیت های استراتژیک (فعالیت های قابل تطبیق) و محاصل و پیامدهای چارچوب نظارت از نتایج برنامه ملی دارای اولویت برای حکومتداری محلی استفاده مینماید. این اداره عملیه مذکور را بصورت ربعوار و ماهوار انجام می دهد.</li> <li>اما کدام سیستم معیاری و فراگیر نظارت از پلان کاری سالانه و و برای تمام ارگان وجود ندارد. گزارش های نظارتی برنامه ملی دارای اولویت برای حکومتداری محلی تنها نشاندهنده یک بخش فرعی فعالیت های پلان شده، پیش بینی و تطبیق شده در سراسر ارگان می باشد. برای این عملیه کدام سیستم واحد و مدغم شده نظارت وجود ندارد.</li> <li>گزارش حصول نتایج برنامه ملی دارای اولویت برای حکومتداری محلی (براساس چارچوب نظارت اجراآت برنامه دارای اولویت ملی برای حکومتداری محلی می باشد، اما شامل حصول اهداف تعیین نا شده اضافی نیز می باشد) به شکل ربعوار و ماهوار ارایه می گردد.</li> <li>کارمندان ریاست مستقل ارگان های محلی تصریح کردند که گزارش سالانه اداره مزبور خلاصه تطبیق فعالیت ها/ پروژهای پلان شده سالانه و خلاصه اجرای بودجه و پیشرفت های صورت گرفته در عرضه محاصل درمقابل اهداف تعیین شده، می باشد. اما گزارش سالانه 2012 نمایانگر این امر است که گزارش مذکور تنها شامل فهرست فعالیت هایی است که از طرف ریاستها و برنامه های گوناگون در طول سال تکمیل گردیده است. کدام جدولی جهت مقایسه پلان تکمیل فعالیت ها و تحقق آن وجود ندارد، و کدام پریزنتیشنی برای معلومات در مورد درست یابی به محاصل و پیامدها نیز وجود ندارد.</li> <li>علاوه برآن، گزارش های جداگانه اجراآت ربعوار و ماهوار برای برخی برنامه های تمویل شده از طرف تمویل کننده گان تهیه میگردد.</li> <li>ریاست نظارت و ارزیابی ادعا دارد که پس از بازدید از ولایات گزارش های مشخص اجراآت برنامه را متعاقب بازدید از ولایات برای استفاده داخلی تهیه می کند (گزارش های نظارت و ارزیابی) و تنها برخی از اطلاعات/معلومات در گزارش های خارجی اجراآت ارایه میگردند. بنظر میرسد که این گزارش ها اختصاصی بوده (به شکل منظم پلان نه گردیده است) و به مشکلات، عوامل آنها و راه حل های مطلوب رسیدگی می کند. ریاست مستقل ارگان های محلی تصریح می دارد که این گزارش ها در مورد شاخص های اجراآت نهادی برای ادارات حکومتداری محلی و بعضی شاخص های عرضه خدمات، معلومات ارایه می دارد. اما تا کنون ریاست مستقل ارگان های محلی اجرای سرویها برای درک دیدگاهها و رضایت از عرضه خدمات را آغاز نکرده است، اگرچه طرح اجرای آن در اواخر 2014 پلان گردیده است (سروی</li> </ul>

های ذیل را ملاحظه کنید).		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جدا از جلسات منظم اداری (جلسات هفته وار مقامات عالیترتبه و جلسات 6 هفته یی مجمع حکومتداری محلی) مقامات عالیترتبه گزارش های اجراءات ربعوار تولید شده از طرف ریاست های نظارت و ارزیابی را مرور می کند.</li> <li>• اما برای بررسی ربعوار و سالانه عملکرد عمومی ارگان از طرف جوانب ذیدخل کدام سیستمی وجود ندارد.</li> <li>• علاوه برآن، بررسیهای مشخص در زمینه اجراءات مشخص برنامه وجود دارد. به گونه مثال: بررسیسالانه اجراءات برنامه تقویت ادارات محلی و عرضه خدمات با طرفین ذیدخل شامل ادارات ولایتی و تمویل کننده گان (منحیث ناظرین). همچنان برنامه بودجه مبتنی بر اجراءات خوب والیان PBGF برسیمنظم وربعوار اجراءات را با ریاست نظارت و ارزیابی اجراء کرده است.</li> <li>• ریاست نظارت و ارزیابی در حال تطبیق پلان جهت حصول اطمینان از مطابقت سیستم های نظارت و ارزیابی برنامه های ملی که از طرف تمویل کننده گان تمویل می گردند و سیستم فراگیر نهادی نظارت و ارزیابی ایجاد شده، می باشد.</li> <li>• ریاست مستقل ارگان های محلی تصریح می دارد که اکنون اداره مذکور نقش فعالتری را در رهبری و مدیریت بررسی و ارزیابی برنامه های فردی خود ایفا می کند. مثال هایی که در این مورد ذکر گردیده است، شامل بررسی ربعوار ادارات ولایتی تحت عنوان بررسیبرنامه بودجه مبتنی بر اجراءات خوب والیان و PBGF و اداره انکشاف بین المللی بریتانیا DFID از برنامه تقویت ادارات ولایتی و عرضه خدمات SPAD می باشد. همچنان، ریاست نظارت و ارزیابی در تحقیق مستفیدشوندگان که در سال 2013 در مورد برنامه تقویت ادارات محلی و عرضه خدمات از طرف اداره ثالث انجام شده بود دخیل بود. تمویل کننده گان اکنون این را درک می کنند و در بررسیو ارزیابی های خود بیشتر مشوره یی می گیرند، ولی این امر به یک سطح مشخص ظرفیت تخنیکی در دولت نیاز دارد، تا به این امر زمینه سازی کند.</li> <li>•</li> </ul>	بررسیها	5. بررسی اجراءات داخلی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی و ارزیابی های خارجی مشخصاً در زمینه یک برنامه صورت می گیرد و معمولاً توسط تمویل کننده گان برنامه رهبری می گردد- طور مثال: برنامه تقویت ادارات محلی و عرضه خدمات بصورت سالانه منظمآ توسط اداره انکشاف بین المللی بریتانیا DFID مورد بررسی خارجی قرار میگیرد. شیوه های مورد استفاده و درجه سختگیری این بررسیها و ارزیابی ها متفاوت بوده و به شکل برجسته یی مربوط به برنامه و تمویل کننده می باشد. کدام شیوه فراگیر درین نهاد برای اجرای بررسیهای مستقل اجراءات وجود ندارد.</li> </ul>	بررسی و ارزیابی های خارجی	6. بررسی و ارزیابی های خارجی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ریاست مستقل ارگان های محلی درحال حاضر کدام پالیسی فراگیر برای اجرای ارزیابی ها ندارد. اما ریاست نظارت و ارزیابی تلاش می ورزد تا بررسیو ارزیابی های که از طرف دونرها تمویل می گردد را با شیوه رایج ریاست مستقل ارگان های محلی براساس چارچوب نظارت بر اجراءات ریاست مستقل ارگان های محلی مطابقت بخشد.</li> </ul>	پالیسی ارزیابی	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• یک سلسله ابزار جمع آوری اطلاعات از طرف ریاست نظارت و ارزیابی در جریان سفرهای ولایتی در جهت جمع آوری اطلاعات به کار برده شده که هدف آن جمع آوری اطلاعات در مورد شاخص های چارچوب نظارت و ارزیابی می باشد و شامل گروه های کاری تخنیک، مصاحبه ها و ارزیابی دیدگاه های مخاطبین میگردد.</li> <li>• اجرای سروی دیدگاه ها نسبت به حکومتمداری محلی برای اواخر 2014 پلان گردیده است. این سروی از طرف ریاست نظارت و ارزیابی ریاست مستقل ارگان های محلی تنظیم می گردد اما تطبیق آن به یک اداره ثالث واگذار خواهد شد.</li> </ul>	سروی ها	<p>7. جمع آوری و مدیریت اطلاعات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ریاست نظارت و ارزیابی طرح ایجاد یک دیتابیس برای تنظیم اطلاعات مربوط به نظارت و ارزیابی اجراءات را در دست اجراء دارد. آنها در نظر دارند تا زمینه داخل کردن اطلاعات ولایات را از طریق انترنیت در دیتابیس مرکزی مساعد سازند.</li> <li>• درحال حاضر اطلاعات نظارتی از طرف ریاست نظارت و ارزیابی در صفحه های که در برنامه کمپیوتری سپرید شیت ها داخل میگردد.</li> </ul>	دیتابیس ها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• درحال حاضر کدام سیستم برای حصول اطمینان از تثبیت شدن اطلاعات نظارتی که در گزارش های نظارتی برنامه های تحت تمویل دونه ها ارائه میگردد، (خارج از بودجه تمویل می گردد) وجود ندارد.</li> </ul>	تثبیت اطلاعات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• در این نهاد کدام سیستم برای مدیریت دروس آموخته شده وجود ندارد.</li> </ul>	دروس آموخته شده	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ریاست نظارت و ارزیابی ریاست مستقل ارگان های محلی در سال 2012 تاسیس گردیده است. ریاست مذکور اکنون در دو دیپارتمنت 14 کارمند دارد که شامل کارمندان دولتی و مشاورین می باشد. این ریاست تحت عنوان مصارف عادی عمومی برای ریاست مستقل ارگان های محلی تمویل می گردد، اما در این اداره برای نظارت و ارزیابی کدام مجرای اختصاصی بودجه وجود ندارد.</li> <li>• برنامه هایی تحت تمویل دونه ها برای نظارت و ارزیابی مجرای بودجه مخصوص بخود دارند.</li> </ul>	واحد، استخدام و بودجه	<p>8. منابع و ظرفیت های نظارت و ارزیابی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ریاست مستقل ارگان های محلی در حال گذار از یک مجموعه متفاوت سیستم های نظارت و ارزیابی پروژه/برنامه بسوی یک سیستم عمومی و فراگیر برای تمام نهاد می باشد. عملیه مذکور در واقع امر در 2012 آغاز شده و بناء پروسه آن تا حال تکمیل نه شده اما پیشرفت های خوبی درین جهت داشته است.</li> <li>• ضرورت است تا ظرفیت های نظارت و ارزیابی تقویت بیشتر یافته و یک سیستم مدغم شده نظارت و ارزیابی اجراءات بوجود آید.</li> <li>• ریاست مستقل ارگان های محلی کدام سند، رهنمود یا طرزالعمل برای طراحی سیستم نظارت و ارزیابی، ندارد.</li> <li>• در حال حاضر کدام رهنمود پلانگذاری و مدیریت برنامه و پروژه برای پیشبرد امور این نهاد وجود ندارد.</li> <li>• ریاست نظارت و ارزیابی ریاست مستقل ارگان های محلی درنظر دارد تا جلسات دورانی هماهنگی نظارت و ارزیابی را به هدف ارزیابی عملکرد سیستم های نظارت و ارزیابی برنامه ها/ پروژه های گوناگون براه</li> </ul>	اسناد سیستم نظارت و ارزیابی	

<p>اندازد.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی های نهادی که شامل پلانگذاری و نظارت و ارزیابی می گردد، قرار ذیل اند: 1) مطالعات اداره توسعه بین المللی امریکا ( USAID ) که در اواخر سال 2013 در مورد ظرفیت های نهادی ریاست مستقل ارگان های محلی انجام شد (این در مقایسه با پروسه قبلی بیشتر شکل مشورتی داشت ، هرچند بر اساس گزارش های رسیده نتایج این مطالعه طور کامل با ریاست مستقل ارگان های محلی شریک نه شده است).</li> <li>2) برنامه بررسی ظرفیت حکومتمداری محلی ریاست مستقل ارگان های محلی که توسط برنامه انکشافی سازمان ملل متحد تمویل گردیده است (جهت آمادگی به برنامه جدید برنامه انکشافی سازمان ملل متحد).</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ریاست نظارت و ارزیابی در سال های اخیر دو مشاور تخنیکی بین المللی داشت. هنوز هم نیاز آشکاری به همکاری های تخنیکی بیشتر وجود دارد.</li> <li>• برای مسلکی ساختن هرچه بیشتر سیستمهای نظارت و ارزیابی ریاست مستقل ارگانهای محلی، نیاز مبرم به ظرفیت سازی و همکاری بیشتر وجود دارد.</li> <li>• رییس نظارت و ارزیابی تصریح کرد که باید نقش های وزارت مالیه، اقتصاد و اداره امور در نظارت و ارزیابی اجراءات وزارت ها و ادارات واضح گردد. وی همچنان خاطر نشان ساخت که موفقیت سیستم ملی نظارت و ارزیابی منوط به سطح هماهنگی میان وزارت های اقتصاد و مالیه می باشد.</li> <li>• ریاست نظارت و ارزیابی ریاست مستقل ارگان های محلی مستقیماً به اداره امور گزارش میدهد و با ریاست نظارت و ارزیابی اداره مزبور همکاری نزدیک دارد. وی گفت که در سیستم ملی نظارت و ارزیابی باید اداره امور در نظارت و ارزیابی ولایتی دخیل گردد.</li> <li>• در این اواخر ریاست نظارت و ارزیابی یک بررسی سریع را در ارتباط به سطح مطابقت برنامه هایش با برنامه ملی دارای اولویت برای حکومتمداری محلی انجام داد. در جریان این امر، اداره مذکور دریافت که تفاوتهای زیادی در کیفیت سیستم های نظارت و ارزیابی برنامه های آن (برنامه های تحت تمویل دوزنان) وجود دارد. این ریاست یافته های مذکور را با مجمع حکومتمداری محلی شریک ساخته است.</li> <li>• این ریاست همچنان برای مطابقت تدریجی پروژه/برنامه های تمویل شده از طرف یک تمویل کننده با چارچوب نظارت و ارزیابی ریاست مستقل ارگان های محلی یک پلان (نقشه رهنما) را ایجاد کرده است. ریاست مذکور اکنون از این امر جهت تشویق هماهنگی و مطابقت بیشتر میان سیستم ها بمنظور ایجاد و کاربرد یک سیستم فراگیر استفاده میبرد. براساس گزارش ریاست ارگان های محلی یکی از عوامل مخالف این پروسه، رو آوردن سریع کارمندان به دفاتر تمویل کننده گان میباشد.</li> </ul>	ظرفیت سازی	

وزارت / اداره		8. وزارت انرژی و آب
ساحه	ساحه فرعی	یافته ها
1. پلان استراتیژیک	پلان ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>این وزارت بر طبق پلان استراتیژیک 5 ساله کار می کند. وزارت مزبور پلان متذکره را تطبیق می کند که از 2013 تا 2018 را در بر می گیرد. این پلان ها براساس پلان های دراز مدت (20 ساله) انکشافی زیربنا که عبارت اند از: ماستر پلان سکتور انرژی (2013 الی 2033) و ماستر پلان سکتور آب (2013 الی 2033) تهیه می گردد. ماستر پلان های این سکتور دارای چارچوب نظارت از نتایج نیستند.</li> <li>پلان استراتیژیک 5 ساله بر طبق گزارشات قیمت گذاری شده است. پلان استراتیژیک از زمان ترتیب آن تا اکنون مورد هیچ نوع بررسی قرار نگرفته و تجدید (اپدیت) نشده است. برنامه های دارای اولویت ملی که به سکتورهای انرژی و آب ارتباط دارند عبارت از برنامه ملی عرضه انرژی (NESP) و برنامه ملی انکشاف آب و منابع طبیعی (NWNRPD) می باشند. از این دو برنامه کارمندان وزارت با برنامه عرضه انرژی آشنایی بیشتری دارند و کارهایشان با برنامه مذکور مطابقت دارد. کارمندان وزارت نا امیدی خود را بنا بر مشکلات در تمویل این برنامه های ملی دارای اولویت ابراز کردند.</li> <li>هنگامیکه با وزارت در مورد مواد پلان کاری 4 ساله مشورت شد، آنها احساس می کردند که پلان هایشان مطابق این پلان کاری می باشد. باوجود این پروسه مذکور نتوانسته بر پلانگذاری میان مدت آنان تاثیر بگذارد. علاوه بر استفاده از عناصر برنامه ملی عرضه انرژی و برنامه ملی آب و منابع طبیعی، وزارت مذکور از هیچگونه پروسه پلانگذاری استراتیژیک جهت تشخیص و اولویت بندی پروژه ها استفاده نه می کند.</li> </ul>
	متحدالمال # 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارت گزارش میدهد که ساختار برنامه و برنامه های فرعی متحدالمال شماره 2 آن کاملاً مطابق پلان استراتیژیک می باشد.</li> </ul>
2. چارچوب های نتایج	نتایج	<ul style="list-style-type: none"> <li>درحالیکه اقداماتی در مورد ایجاد شاخص های نظارت از اجراءات (به گونه مثال برای متحدالمال شماره 2)، صورت گرفته است، اما وزارت تاکید می کند که برای تنظیم آنان تحت یک چارچوب معیاری نظارت از اجراءات وزارت به همکاری های تکنیکی نیاز دارد پلان استراتیژیک فاقد چارچوب نظارت از اجراءات (نظارت از نتایج) میباشد. کدام چارچوب دیگر نظارت از اجراءات از طرف وزارت جهت نظارت از اجراءات کلی مورد استفاده قرار نه گرفته است.</li> </ul>
3. پلان عملیاتی سالانه	پلان ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>پلان های عملیاتی سالانه پس از آشکار شدن چگونگی منظوری بودجه پروژه ها برای سال جاری تهیه می گردند.</li> <li>پلان عملیاتی سالانه به حیث اساس نظارت از تطبیق فعالیت های منظم و روزمره به کار می رود.</li> <li>وزارت تاکید می کند که یک سیستم اساسی برای اولویت بندی و انتخاب پروژه ها (مطابق یک چک فهرست) دارد. اما این یک سیستم ارزیابی پروژه نیست.</li> </ul>
4. گزارشدهی	گزارشدهی تطبیق	<ul style="list-style-type: none"> <li>این وزارت یک تعداد پروژه های بزرگ دارد( به گونه مثال: تقریباً 5 پروژه در سکتور آب و 3 پروژه در</li> </ul>

<p>سکتور انرژی) که سیستم های نظارت و ارزیابی و گزارشدهی مخصوص بخود را دارند (همچنان سیستم مدیریت و همکاری تکنیکی مخصوص بخود را دارند) این پروژه ها خلاصه پیشرفت ها و گزارش اجراآت خود را به ریاست نظارت و ارزیابی ارسال می نمایند و ریاست مذکور آن را تنظیم کرده به مقامات عالیرتبه ارسال می دارد.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• شرکت GFA برای تعداد وفیری از پروژه های بزرگ انرژی، همکاری های تکنیکی فراهم می کند. طبق گزارشات، شرکت یاد شده یک سیستم مشترک نظارت و ارزیابی را بالای تمام این پروژه ها تطبیق می کند.</li> <li>• برنامه آبیاری و انکشاف دهات (IRDPA) نیز سیستم نظارت و ارزیابی خود را دارد، هرچند این برنامه 5 پروژه مختلف را تحت پوشش قرار می دهد که از طرف قراردادی های مختلف تطبیق می گردد.</li> <li>• کارمندان وزارت خاطرنشان ساختند که آنها برای پروژه های کوچک، شکل معیاری گزارشدهی نظارت را دارند.</li> <li>• همانند تمام وزارت های دیگر، وزارت انرژی و آب نیز گزارش های سالانه و ربعوار اجراآت خود را برای وزارت مالیه، اقتصاد، پارلمان، کابینه و اداره امور تهیه می کند. گزارش مزبور شامل مسایل/مشکلات فراه راه تطبیق و اقدامات توصیه شده جهت حل این مسایل و مشکلات می باشد.</li> <li>• اینها شامل تطبیق فعالیت ها و دست یابی به محصول به تفکیک ولایات نمیشد.</li> <li>• یک گزارش سالانه ترتیب می گردد که نتایج نظارت از کارهای سکتور آب و انرژی را باهم مدغم می کند.</li> <li>• نمایندگان وزارت پذیرفتند که گزارش های سالانه شان فقط گاهی اوقات به اهداف سالانه یی که در پلانهای سکتوری و استراتژیک ذکر شده مراجعه کرده است.</li> </ul>	<p>فعالیت ها</p>	<p>پیشرفت ها و اجراآت</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• گزارش های سالانه و ربعوار اجراآت شامل بعضی معلومات در مورد دست یابی به محصول می باشد، اما درمورد حصول پیامد کدام معلوماتی ندارد.</li> <li>• در حقیقت تنها در سطح پروژه یی انفرادی ( یا برنامه های مشخصی که چندین پروژه بزرگ را در بر میگیرند) سیستم های نظارت و ارزیابی مبتنی برنتایج وجود دارند.</li> <li>• کارمندان وزارت معتقد اند که پروژه های دارای بهترین سیستم نظارت و ارزیابی آنان عبارت از بند برق کابل و بند برق آبی در شمال می باشند.</li> </ul>	<p>گزارشدهی حصول نتایج</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• درین وزارت هیچ کدام بررسی ربعوار یا سالانه اجراآت صورت نه گرفته است. برخی پروژه های تحت تمویل دونران (مانند برنامه آبیاری و انکشاف دهات (IRDPA) دارای سیستم بررسی اجراآت داخلی می باشند.</li> <li>• این وزارت برای اجرای بررسیهای داخلی اجراآت هیچ کدام شیوه معیاری ندارد.</li> </ul>	<p>بررسیها</p>	<p>5. بررسی اجراآت داخلی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برخی از پروژه های اساسی تحت تمویل طرف دونرها، اجرای بررسی و ارزیابی مستقل خارجی را قرارداد مینمایند. بررسیهای خارجی در قسمت برنامه ملی عرضه انرژی و برنامه آبیاری و انکشاف دهات انجام شده است.</li> <li>• یکنعداد تمویل کننده گان مختلف، بررسی های نهادی و اجراآت وزارت را انجام داده اند (به شمول اداره</li> </ul>	<p>بررسی و ارزیابی های خارجی</p>	<p>6. بررسی و ارزیابی های خارجی</p>

	<p>انکشاف بین المللی بریتانیا و بانک جهانی)، اما در بررسی های مذکور هماهنگی موثری میان تمویل کنندگان وجود نداشته است. در داخل وزارت این احساس وجود دارد که این امر آموخته های زیادی را برای وزارت در قبال نداشته و زمان و منابع زیادی را نیز به مصرف میرساند. این امر فرصت دست یابی به مؤثریت چشمگیر اداری و آموزشهای اداری را از طریق اجرای بررسی ها/ارزیابی های معتبر برنامه تحت اجراات معمول وزارت فراهم میکند.</p>	
پالیسی ارزیابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>این وزارت پالیسی ارزیابی ندارد</li> </ul>	
سروی ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>سروی ها در قسمت پروژه های مشخص حسب لازم برگزار میشود ولی هیچ کدام سروی منظم به حیث بخشی از سیستم نظارت و ارزیابی اجراات سراسری وزارت اجراء نمیکرد.</li> </ul>	<p>7. جمع آوری و مدیریت اطلاعات</p>
دیتابیس ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>یکتعداد دیتابیس های مخصوص پروژه با کارمندان اختصاصی مؤلف به درج و مدیریت اطلاعات در وزارت وجود دارند. اما کدام سیستم وزارت شمول مدیریت اطلاعات وجود ندارد.</li> </ul>	
بررسی اطلاعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>برخی پروژه های انفرادی دارای سیستم های بررسی اطلاعات نظارتی گزارش شده میباشد، اما سیستم ها یا پالیسی های برای تطبیق آن بالای تمام اطلاعات نظارتی وزارت وجود ندارد.</li> </ul>	
سیستم دروس آموخته شده	<ul style="list-style-type: none"> <li>کارمندان وزارت گزارش میدهند که فعالیت های دروس آموخته شده سال سه مرتبه انجام می گردد (یادداشت: با در نظر داشت عدم موجودیت نتایج سیستماتیک نظارت و ارزیابی برای ادغام آن تحت این فعالیت ها، رویدادهای مذکور چگونه بوقوع میپیوندند؟).</li> </ul>	
واحد استخدام و بودجه	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارت انرژی و آب چند سال قبل در سطح وزارت دارای یک واحد نظارت و ارزیابی بود، ولی به علت عدم مؤثریت لغو گردید. وزارت یاد شده اکنون واحد عمومی نظارت ندارد.</li> <li>باوجود این، دو ریاست نظارت و ارزیابی چند سال پیش ایجاد گردیده بود که یکی برنامه های انرژی و دیگری برنامه های آب را تحت پوشش قرار می داد و هر کدام آن علاوه بر همکاران تخنیکی که از جانب قراردادیان پروژه/برنامه توظیف اند، تقریباً 36 نفر تشکیل دایمی داشت..</li> <li>ریاست پلان سابقه به دو ریاست نظارت و ارزیابی فوق الذکر منشعب گردید که یکی آن برای برنامه های انرژی و دیگری برای برنامه های آب اختصاص یافته بود. فعالیت های مربوط به پلانگذاری توسط این دو واحد صورت میگرفت و کدام واحد جداگانه برای پلانگذاری وجود ندارد.</li> </ul>	<p>8. منابع و ظرفیت های نظارت و ارزیابی</p>
اسناد سیستم نظارت و ارزیابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>این وزارت کدام طرزالعمل یا رهنمود نظارت و ارزیابی ندارد.</li> </ul>	
ظرفیت سازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیچ گزارشی مبنی بر اجرای بررسی نهادی درین وزارت ثبت نشده اگرچه حدود دو سال قبل، تشکیل آن تجدید ساختار گردیده بود.</li> <li>صلاحیت این وزارت در زمینه اجرای مستقلانه پروسه یی تدارکات از جانب وزارت مالیه تصدیق شده است.</li> <li>وزارت انرژی و آب پیشنهاد خود را به برنامه ارتقای ظرفیت مبنی بر نتایج تسلیم کرده است- این وزارت</li> </ul>	

<p>بحیث نهاد رده سه طبقه بندی گردیده است. تقویت ظرفیت و سیستم های نظارت و ارزیابی ظاهرا شامل پیشنهاد ارتقای ظرفیت مبتنی برنتایج نه می باشد. کارمندان وزارت انرژی و آب می گویند که اکنون آنها میخواهند جهت شامل ساختن این امر در پیشنهاد خود تجدید نظر کنند (به خصوص پس از تمرین آزمایشی/ تشخیصی وزارت مالیه).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامه حمایتی ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج تا کنون آغاز نگردیده است- کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی سال گذشته درخواست وزارت را بررسی کرده است.</li> </ul>		
---	--	--

9. وزارت معادن و پترولیم	وزارت / اداره	
یافته ها	ساحه فرعی	ساحه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت معادن و پترولیم در سال 2010 یک پلان کاری پنج ساله که از نیمه سال 2010 میلادی تا نیمه سال 2015 را تحت پوشش قرار میدهد، ترتیب نموده است. این پلان بشکل پیش نویس باقی ماند، ولی گزارشات حاکی از آنست که از آن بحیث اساس پلانگذاری عملیاتی سالانه استفاده صورت گرفته است.</li> <li>• مسوده این پلان سه هدف استراتژیک دارد که هر یک آن دارای 2 الی 6 اهداف مشخص اند (مجموعاً 12 هدف مشخص) این پلان ارزیابی سریع اداره و اجراء آن را احتوا میکند. پلان مذکور فعالیتهای مشخص مربوط به سیستم نظارت و ارزیابی و ارتقای ظرفیت را در بر نمیگیرد.</li> <li>• مسوده پلان کاری یک سند کاملاً مسلکی است. ین این سند پلان کاری (ضمیمه 3) فعالیتهای استراتژیک هر یک از سه هدف استراتژیک را ارائه می نماید (تحت هدف استراتژیک اول، 15 فعالیت باید انجام شود) ولی درمورد یک هدف مشخص چیزی برای ارائه ندارد.</li> <li>• وزارت معادن و پترولیم تا اواسط سال 2013 یک برنامه ملی دارای اولویت (برنامه ملی تعالی صنایع استخراجی) را تطبیق میکرد. آنها ادعاء دارند که بیشتر از 80 درصد فعالیتهای مربوط این برنامه دارای اولویت را عملی نموده اند (سایر فعالیتهای ارتباط به وزارتهای دیگر میگیرد).</li> <li>• آنها منتظر هدایت وزارت اقتصاد و وزارت مالیه درمورد اینکه آیا اقدام به آماده نمودن یک برنامه جدید دارای اولویت جهت پیگیری فعالیتهای ازین مرحله بنمایند و یا خیر؟</li> <li>• بانک جهانی درین اواخر سفارش نموده تا یک برنامه ملی دارای اولویت برای این سکتور ترتیب گردد. درین مورد تا هنوز کدام تصمیمی اتخاذ نشده است. در صورتیکه یک برنامه ملی دارای اولویت جدید ترتیب گردد، آنها با تجدیدنظر در پلان کاری خود آنرا برای پنج سال دیگر تمدید خواهند نمود تا در مطابقت با برنامه جدید قرار گیرد (بنظر میرسد که احتمال وقوع این مورد زیادست).</li> </ul>	پلان ها	پلانگذاری استراتژیک
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اینکه برنامه ها و برنامه های فرعی وزارت معادن و پترولیم که در متحد المال شماره 2 ارایه گردیده تا چه اندازه در ساختار خود با ساختار اهداف مسوده پلان استراتژیک قرار دارند، واضح نیست.</li> <li>• نماینده گان وزارت اظهار داشتند همچنان که احتمال می رود آنها در آینده نزدیک دست به ایجاد یک پلان استراتژیک جدید خواهند زد و سپس لازم است تا ساختارهای برنامه ها و برنامه های فرعی آنان غرض مطابقت با ستراتیژی جدید تنظیم و تعدیل گردد. س</li> </ul>	متحد المال # 2	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• در مسوده پلان استراتژیک، کدام چارچوب ارزیابی نتایج ارائه نگردیده است و این وزارت در سطوح بلند نیز کدام چارچوب نظارت از اجراءات ندارد.</li> <li>• شاید در قسمت پروژه های مشخص، سیستمهای معقول بررسی و ارزیابی وجود داشته باشد، (بطور مثال: پروژه های که توسط MIDAS (USAID); GIZ; DFID حمایت شده است)، اما در میان کارمندان ریاستهای پالیسی و مالی شناخت واقعی از این امور وجود ندارد.</li> </ul>	چارچوب	چارچوب نتایج

<ul style="list-style-type: none"> <li>• چارچوب نتایج برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج CBR (که در اگست سال 2013 تسوید شده است) متمرکز بر نتایج انکشاف تشکیلات داخلی بوده و بناءً نمیتواند که چارچوب نظارت از اجراءات وزارت تلقی گردد.</li> <li>• پیش نویس بررسی شده چارچوب نتایج برنامه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج میتواند از اثر بررسی و پیرایش برخی نتایج و شاخصهای وابسته به آن بصورت قابل ملاحظه یی تقویت یابد.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• براساس گزارشات، این وزارت بر اساس پلان استراتژیک خود، پلان های سالانه را که شامل برنامه ها و اهداف تکمیل فعالیت ها تا پایان سال می باشد، آماده میسازد.</li> <li>• یک پلان عملیاتی سالانه برای کل وزارت ساخته شده است. از پلان سالانه برای آماده نمودن پیشنهاد متحد المال شماره دو استفاده صورت گرفته و بعد از روشن شدن سرنوشت بودجه سالانه مبنی بر منظوری و یا عدم آن تنظیم میگردد.</li> <li>• کارمندان وزارت تصریح می دارند که پروژه های سرمایه گذاری به متابعت از سیستم ارزیابی و انتخاب پروژه های وزارت تشخیص و شناسایی می شوند.</li> </ul>	پلانها	پلانگذاری عملیاتی سالانه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هیئت رهبری وزارت در هر هفته جلسه مقامات را تدویر نموده طی آن روی پیشرفت های صورت گرفته در زمینه تطبیق پلان فعالیتها بحث و گفتگو صورت میگیرد. اما کدام طرح اختصاصی برای برگزاری جلسات ربعوار نظارت بر اجراءات توسط هیئت رهبری وجود ندارد.</li> <li>• این وزارت گزارشهای ربعوار را در مورد سطح پیشرفت های حاصله ترتیب مینماید که درباره سطح اجرای فعالیتها پلان کاری سالانه و اجرای بودجه گزارش میدهند. واضح نیست که گزارشات مذکور تا کدام حد در مورد عرضه محصول معلومات میدهند زیرا کدام پلان استراتژیک برای عرضه محصول وجود ندارد. این گزارشات بر مبنای اظهارات، معلومات در مورد سطح کیفیت و کمیت محاصل بدست آمده را احتواء میکند.</li> <li>• گزارش ربعوار همچنان چالشهای فراراه تطبیق را مشخص نموده و راه حل های آنرا توصیه مینماید.</li> <li>• گزارش اجراءات سالانه بر مبنای اظهارات، شرح فشرده سطح اجراءات پلان کاری سالانه و بودجه و همچنین مسائل و پلانهای عمده برای سال بعدی را شامل میشود.</li> <li>• گزارش اجراءات سالانه، معلومات ساختاری درباره اجراءات وزارت مبنی بر حصول اهداف استراتژیک و مشخص پلان استراتژیک ارائه نمیکند.</li> <li>• صرف یک گزارش ربعوار و سالانه آماده شده است و بناءً از عین سند برای مراجعین داخلی و خارجی وزارت استعمال میگردد.</li> <li>• هر دو گزارش ربعوار و سالانه اجراءات توسط واحد های داخلی و هیئت رهبری برای تطبیق برنامه استعمال میگردد.</li> </ul>	گزارش دهی تطبیق فعالیت	گزارشدهی پیشرفت و اجراءات
	گزارش دهی	



<ul style="list-style-type: none"> <li>پیشنهاد CBR وزارت شامل یک طرح مبنی بر گذار سوی گزارشدهی ریعوار مبتنی بر نتایج میباشد ولی فعالیتهای مشخص (تحت حمایت CBR) برای دست یابی به آن را معین نمیکند.</li> <li>گزارشهای ریعوار و سالانه اجراآت که از جانب وزارت ، به واحد نظارت از اجراآت بودجه وزارت مالیه تسلیم داده شده توسط ریاست مالی ترتیب گردیده است. ۱ نماینده های وزارت قبول میکنند که آنها مواد گزارش اجراآت را بطور کامل درک نه می کنند و به علت مشکلات ارتباطی بین ریاست مالی و پالیسی و پلان در زمینه همکاری لازم صورت نمی گیرد.</li> </ul>	حصول نتایج	
<ul style="list-style-type: none"> <li>جلسات ریعوار با جوانب ذیدخل که در آن دونرها نیز شامل اند به منظور بحث روی پیشرفت در تطبیق پلانهای کاری و پروژه ها دایر میگردد اما نشست های مذکور براساس چارچوب نظارت از اجراآت مبتنی بر شاخص استوار نمیشوند.</li> </ul>	بررسی	بررسی اجراآت داخلی
<ul style="list-style-type: none"> <li>بررسی های خارجی توسط بانک جهانی و اداره انکشاف بین المللی بریتانیا ( DFID ) اجراء شده اند. بررسی های فوق بر مبنای اظهارات، بالای پروسه پالیسی سازی وزارت در زمینه قراردادهای، شفافیت، فراهم آوری معلومات برای عامه وغیره اثر قابل ملاحظه ای بجا گذاشته است.</li> <li>بنظر نمیرسد که در سطح وزارت کدام سیستم برای بررسی سیستماتیک برنامه های عمده درجهت ارزیابی اجراآت آنها در پی حصول نتایج متوقعه، تشخیص تغییرات لازم در استراتژی تطبیق و اندوختن تجارب برای مؤثرتر ساختن برنامه ها توسط تیم های برنامه وجود داشته باشد.</li> </ul>	بررسی و ارزیابی های خارجی	6.بررسی و ارزیابی خارجی
<ul style="list-style-type: none"> <li>به نظر نمی رسد که وزارت کدام پالیسی مشخص برای اجرای بررسی و ارزیابی های مستقلانه داشته باشد.</li> </ul>	پالیسی ارزیابی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>کارمندان مصاحبه شده هیچ ذکری از سروی های مشخص صورت نگرفته است.</li> </ul>	بررسی ها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارت یک دیتابیس مدیریت معلومات (MIS) دارد، اما دیتابیس مذکور بنظر مبتنی بر نتایج نمایدا. این دیتابیس در حالی که فراهم آوری گزارش های تطبیق فعالیت ها و پروژه را مجاز میدارد، به نظر می رسد که عاری از توانایی گزارشدهی خودکار (اتومات) باشد. این دیتابیس مذکور بر روی انترنت نیز قرار داده نشده است.</li> </ul>	دیتابیس	جمع آوری و مدیریت اطلاعات
<ul style="list-style-type: none"> <li>نماینده گان وزارت ادعا میکنند که یک سیستم عامل برای تثبیت فعالیتها و معلومات تکمیل پروژه که توسط واحدهای مختلف گزارش شده وجود دارد.</li> </ul>	تثبیت معلومات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>هیچ مدرکی دال بر موجودیت سیستم مدیریت آموزش از تجارب وجود ندارد.</li> </ul>	سیستم دروس آموخته شده	
<ul style="list-style-type: none"> <li>در سطح وزارت کدام واحد مشخص برای پلانگذاری یا بررسی و ارزیابی وجود ندارد. عملیه های پلانگذاری و ارزیابی توسط کارمندان ریاست پالیسی صورت میگردد.</li> </ul>	واحد، استخدام و بودجه	منابع و ظرفیت

<ul style="list-style-type: none"> <li>• در سطح وزارت مواد رهنمودی برای حمایت از تطبیق پلانگذاری، بررسی و ارزیابی وجود ندارد.</li> <li>• هیچ میکانیزم یا شبکه تشریک معلومات برای ایجاد ارتباط میان نمایندگان پروژه ها و برنامه های مختلف در جهت تبادل افکار و شیوه های مطلوب نظارت و ارزیابی وجود ندارد.</li> </ul>	اسناد سیستم نظارت و ارزیابی	های نظارت و ارزیابی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کارمندان ریاستهای مالی و پالیسی که با آنها مصاحبه صورت گرفته است درمورد ارزیابی های فراگیر وزارت شمول که طی چند سال گذشته برگزار شده باشد، هیچ آگاهی نداشتند. اما خاطر نشان ساختند که درین اواخر یک ارزیابی توسط موسسه بین المللی آدم اسمیت ASI صورت گرفته است که منجر به طرح پلان ایجاد ریاست پلانگذاری، نظارت و ارزیابی (احتمالاً در سال 2016) گردید.</li> <li>• در پلان های تقویت این وزارت که تحت پیشنهاد CBR مطرح گردیده (آگست 2013)، هیچ تذکری از تقویت سیستم های نظارت و ارزیابی (فقط از هدف که مبتنی بر نتایج ساختن گزارشدهی ربعوار میباشد، تذکر رفته است) صورت نگرفته است.</li> </ul>	ارتقای ظرفیت	

10. وزارت کار و امور اجتماعی، شهداء و معلولین	وزارت / اداره	
یافته ها	ساحه فرعی	ساحه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت کار و امور اجتماعی در سال 2013 میلادی، پلان استراتژیک را تکمیل نمود (پروسه آن در سال 2011 با بهره برداری از همکاری های تکنیکی برنامه تکنیکی مساعدت های ملکی "CTAP" آغاز شد) که از سال 2013 تا سال 2016 را تحت پوشش قرار می دهد. این پلان قیمت گذاری شده و گزارش میشود که حدود 50 درصد بودجه را بدست آورده است. پلان استراتژیک فقط به زبان انگلیسی موجود بوده و تا ماه می 2014 هنوز به دری ترجمه نشده بود.</li> <li>• به نقل از کارمندان وزارت، پلان استراتژیک بصورت مکرر (تقریباً سالانه) تحت بررسی قرار میگیرد و زمینه ترتیب پلان عملیاتی سالانه را فراهم میآورد.</li> <li>• برنامه ملی دارای اولویت NSDP در مطابقت کامل با پلان استراتژیک وزارت قرار دارد چون صرفاً توسط وزارت کار و امور اجتماعی، شهداء و معلولین تطبیق میگردد (هرچند بخاطر کمبود بودجه فقط بخشی از آن تطبیق میگردد). این وزارت گزارشهای ریعوار را در زمینه NSDP ترتیب نموده آنرا به را به وزارت های اقتصاد و مالیه تقدیم میکند.</li> <li>• یادداشت: به نظر می رسد که اعتبار و استفاده از پلانگذاری استراتژیک به علت ناکامی وزارت (و دیگر ادارات) در راستای بازنگری پیش نویس ابتدایی پلان های استراتژیک براساس آخرین حدود ممکن بودجه تحلیل رفته است. (مثل طرح پلانهای استراتژیکی که غالباً بودجه بدست میآورد).</li> </ul>	پلان ها	پلانگذاری استراتژیک
<ul style="list-style-type: none"> <li>• این وزارت در ساختار خود چهار برنامه (امور کاری ، امور اجتماعی، امور شهداء و معلولین و امور اداری و مالی) دارد . یکی از برنامه های فرعی زیر چتر امور کاری ، برنامه ملی انکشاف مهارتها NSDP می باشد. بناءً یک برنامه فرعی در حقیقت یک برنامه ملی دارای اولویت است.</li> <li>• اگر چه کارمندان وزارت ادعا دارند که ساختار برنامه آنها در مطابقت کامل با پلان استراتژیک قرار دارد ، ولی متحد المال شماره دو بودجه حاوی بعضی برنامه های فرعی (مانند احداث مراکز آموزشهای مسلکی) است که به شکل نادرست مشخص گردیده است.</li> <li>• لازم است ساختار برنامه و برنامه فرعی غرض مطابقت بهتر با پلان استراتژیک وزارت بررسی و و تقویت گردد.</li> <li>• کارمندان وزارت شاکی اند که اصول تحمیلی وزارت مالیه در ارتباط به تکمیل نمودن متحد المال شماره دو بودجه برخیزسار محدود کننده بوده است.</li> <li>• وزارت خواهان برخورداری از شاخص های بیشتر برای سنجش اجراآت در تحت متحدالمال شماره دو بودجه میباشد.</li> <li>• آنها تصریح کردند که داشتن فقط یک محصول در یک برنامه فرعی بسنده نیست.</li> </ul>	متحدالمال # 2	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• همچنین کارمندان وزارت در تشخیص درست میان محاصل و پیامدها حین تکمیل متحدالمال شماره دو بودجه</li> </ul>	
چارچوب نتایج	چارچوب ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پلان استراتژیک (نسخه انگلیسی) دارای چارچوب نظارت (نظارت از نتایج) اجراآت میباشد. این چارچوب اصلاً در سال 2011 ترتیب گردیده (زمانیکه پلان استراتژیک در مراحل ابتدایی تسوید بود) اما از آن به بعد تجدید (اپدیت) نشده است (که نشاندهنده پذیرش و ظرفیت اندک وزارت در تجدید (اپدیت) آن میباشد - یافته جالبیست).</li> <li>• همچنین از موجودیت چارچوب های نظارتاجراآت برای پروژه ها/برنامه های ذیل که توسط وزارت تطبیق گردیده خبر داده میشود.</li> <li>• برنامه ملی انکشاف مهارتها NSDP از سال 2004 بدینسو فعالیت دارد.</li> <li>• پروژه حمایت از شبکه محافظت اجتماعی و تقاعد (پروژه تقاعد)</li> <li>• پروژه صلح و ادغام مجدد افغانها APRP (این پروژه اخیراً خاتمه یافته است)</li> </ul> <p>هر یک از این پروژه ها سالانه بین سه تا هفت میلیون دالر امریکایی بودجه دارد.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• در اسناد پروژوی بانک جهانی تا الحال فقط پروژه تقاعد (2012-16) بلندترین سطح شاخص های نتایج را داشته اما اکنون که پروژه مذکور کارمندان نظارت و ارزیابی دارد، برای نظارت از چگونگی تطبیق اجراآت اقدام به ترتیب شاخصها و پروسه های سطح پایین نموده است.</li> </ul>
پلانگذاری اجراآت سالانه	پلان ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مسوده پلان های عملیاتی سالانه ظاهراً بر اساس متحدالمال شماره دو بودجه ایجاد گردیده است. هنگامیکه میزان حقیقی بودجه تخصیص یافته دانسته شد، پلانهای مذکور بمنظور ارایه یک پلان عملیاتی با بودجه کامل مورد بازنگری قرار میگیرند.</li> <li>• اگر چه این وزارت مدعی است که یک سیستم برای ارزیابی، اولویت بندی و انتخاب پروژه ها دارد که از آن برای پیشبرد پروسه پلانگذاری استفاده صورت میگیرد، میزان مؤثریت آن به این جهت که بعضاً گفته میشود انتخاب پروژه ها تحت نفوذ سیاسی قرار میگیرد، واضح نیست. این وزارت باورمند است که در بخش پلانگذاری سالانه نیاز به حمایت دارد و تصریح می دارد که در پلانهای سالانه به ظرفیت سازی نیاز دارد و همچنان برای ایجاد گزارشهای اجراآت ربعوار و سالانه ضرورت دارد تا که تمامی کارمندان به آن دسترسی پیدا کنند.</li> </ul>
گزارشدهی پیشرفت ها و فعالیت ها	گزارشدهی تطبیق فعالیت ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت از کارهای پروژه یک گزارش ماهانه و یک گزارش ربعوار تولید می کند.</li> <li>• ریاست ولایتی یک گزارش ماهانه تولید میکند که در آن جوانب کیفیت و کمیت ذکر گردیده است.</li> <li>• شعبه انکشاف پروژه تمامی گزارشها را از شعبات جمع آوری کرده و به شکل گزارش به وزارت مالیه و وزارت اقتصاد ارسال میدارد.</li> </ul>
	گزارشدهی دریافت نتایج	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هر ریاست گزارش اجراآت نیمه سال و سالانه را ایجاد میکند و به هیات رهبری وزارت ارسال میکند. درین گزارشها در مورد چالش ها، پلان فعالیت های آینده و دیگر امور معلومات میدهد.</li> <li>• در گزارشهای ربعوار در مورد فعالیت ها و پیشرفت های پروژه، مصرف بودجه، چالش ها، توصیه ها و درسهای</li> </ul>

		<p>اموخته شده معلومات ارایه می گردد.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>در گزارش سالانه با ذکر موارد بالا در مورد نتایج حاصله در مقابل هدف تعیین شده، عوامل توضیحی نیز بیان شده اند. اما در مورد نتایج نهایی کدام معلومات نیست.</li> <li>وزارت شکایت دارد که مجبور است تا گزارش های مختلف را برای ادارت مختلف مثل شورای ملی، وزارت مالیه، وزارت اقتصاد، اداره امور، ریاست احصائیه مرکزی، ریاست تفتیش، ریاست امنیت ملی و دونه ها (برنامه صلح و ادغام مجدد، بانک جهانی) ترتیب کند.</li> </ul>
بررسی اجراءات داخلی	بررسی	<ul style="list-style-type: none"> <li>در وزارت کدام سیستم بررسی پیش بینی اجراءات ربعوار، نیم ساله و سالانه وجود ندارد.</li> <li>بررسی داخلی از بعضی پروژه ها به سطح ربعوار و در اثنای ضرورت صورت میگیرد، بطور مثال NSDP یک ارزیابی تخنیکی ربعوار انجام میدهد که از بررسی های دیگر جدا است اما بر اساس شاخص های اجراءات صورت نمی گیرد.</li> <li>معلوم میشود که در هیات رهبری به سبب کمبود معلومات و تعهد در مورد دستاوردها نتایج کار کدام بحث صورت نمیگیرد تا از سیستم با کیفیت مرور و نظارت امور انکشافی و عملیاتی حمایت کند.</li> </ul>
بررسی و ارزیابی خارجی	بررسی و ارزیابی خارجی	<ul style="list-style-type: none"> <li>بررسی خارجی تنها برای پروژه ها و برنامه های تمویل شده از طرف تمویل کننده گان صورت می گیرد (به گونه مثال: پروژه های شبکه مصونیت و انکشاف مهارت های افغان که از طرف بانک جهانی تمویل میکند.</li> <li>بررسی تاثیرات پروژه تقاعد زیر کار است. لایحه وظایف در حال حاضر آماده گردیده است.</li> <li>در وزارت کدام پالیسی بررسی و یا اسناد رهنمود وجود ندارد.</li> </ul>
	پالیسی ارزیابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارت دارای پالیسی ارزیابی یا سند رهنمود نه می باشد.</li> </ul>
جمع آوری و تنظیم معلومات	سروی ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارت در مورد پروژه های خاص سروی های تعقیبی و مبدای را انجام میدهد. و اما کدام سروی عمومی منظم تطبیق نه می کند. برای پروژه های مختلف یک عده وسایل جمع آوری معلومات با کیفیت به کار می برد.</li> <li>برای برنامه انتقال پول مشروط یک سروی ابتدایی (2008-2016) صورت گرفته است و این برای مرحله اول برنامه جهت بررسی تاثیرات آینده بکار برده خواهد شد.</li> <li>یک سروی کارشناسی NSDP برای جمع آوری معلومات در مورد استخدام و وضعیت عواید برنامه انجام شده است.</li> </ul>
	دتابیس	<ul style="list-style-type: none"> <li>در وزارت کدام سیستم دتابیس برای نظارت اجراءات و گزارشدهی وجود ندارد. بعضی نمونه ها بر اساس پروژه MISS وجود دارد (برای NSDP و پروژه ریفورم تقاعد). درین سیستم تنها معلوماتی ولایتی پروژه تقاعد به طور آنلاین گزارش می گردد.</li> </ul>
تثبیت معلومات	تثبیت معلومات	<ul style="list-style-type: none"> <li>گزارشهای معلوماتی پروژه های تقاعد و NSDP توسط کارمندان مرکزی (آمرین نظارت و بررسی برای NSDP) که به ولایات سفر میکنند، تثبیت گردیده است.</li> <li>ریاست نظارت و ارزیابی بعضی تثبیت های محدودی در مورد اجراءات گزارش شده پروژه های مختلف انجام</li> </ul>

		داده است ، اما به سبب کمبود بودجه این امر به شکل سیستماتیک انجام نشده است، بخاطریکه این پروژه ها به تثبیت یک نظارت مستقل نیاز دارند که اجراءات پروژه های مذکور را تثبیت نماید. (به پائین مراجعه کنید).
	سیستم دروس اموخته شده	<ul style="list-style-type: none"> <li>• به سطح وزارت یا برنامه استراتژی مدیریت معلومات و همچنان سیستم مدیریت درسهای اموخته شده وجود ندارد.</li> </ul>
	واحد، استخدام و بودجه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارت یک ریاست نظارت و ارزیابی دارد (که در سال 2011 تاسیس گردیده است) که تحت ریاست عمومی پلانگذاری و پالیسی کار میکند. این دارای 22 کارمند شامل تشکیل است و برای پروژه های تمویل کننده گان و وزارت خدمات نظارت و ارزیابی انجام میدهند.</li> <li>• وزارت اکنون آغاز به حصول همکاری های تخنیکی در بخش بخش نظارت و ارزیابی نموده است..</li> <li>• وزارت دارای متخصص نظارت و ارزیابی برای دو پروژه تقاعد و برنامه ملی انکشاف مهارت ها NSDP می باشد که که از طرف بانک جهانی تمویل می گردد .</li> <li>• پروژه تقاعد همین حالا یک نفر را بحیث آمر نظارت و ارزیابی استخدام کرده است و شاید در همین نزدیک یک شخص دیگر را نیز استخدام نماید.</li> </ul>
	منابع و ظرفیت سازی نظارت و ارزیابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اسناد سیستم</li> <li>• نظارت و ارزیابی</li> <li>• یک سند پالیسی نظارت و ارزیابی دو سال پیش ترتیب گردیده است و از همان زمان قابل تطبیق می باشد.</li> <li>• در وزارت ظاهرا کدام رهنمود نظارت و ارزیابی مورد استفاده وجود ندارد، با آنکه پروژه تقاعد آغاز به ایجاد آن نموده است و در آینده نزدیک به شکل خلاصه تهیه خواهد شد.</li> <li>• مشاور خارجی جدید وزارت در حال ایجاد کردن رهنمود نظارت و ارزیابی برای وزارت می باشد.</li> </ul>
	ظرفیت سازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی ارزیابی تشکیلاتی وزارت بحیث پروسه ارتقای ظرفیت مبتنی بر نتایج را CBR انجام داده است و این شامل پلانگذاری، نظارت و ارزیابی می گردد.</li> <li>• وزارت از پنج ماه گذشته یک مشاور تخنیکی بین المللی دارد (که از طرف برنامه همکاری های تخنیکی ملکی CTAP استخدام شده است) ، و در بخش نظارت و ارزیابی کارمندان را آموزش میدهد (و نصف روز با کارمندان ریاست نظارت و ارزیابی و نیم متبای با کارمندان ریاست پالیسی کار میکند).</li> <li>• کارمندان وزارت در بخش نظارت و ارزیابی کدام آموزش رسمی را ندیده اند و تنها از طرف برنامه همبستگی ملی وزارت انکشاف دهات بعضی معلومات شریک ساخته شده است.</li> <li>• وزارت احساس میکند که به ظرفیت سازی بیشتری نیاز دارد که شامل شریک ساختن بهترین تجارب و فعالیتهای کشورهای خارجی شامل باشد.</li> </ul>
	یادداشت اضافی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ریاست نظارت و ارزیابی در سعی و تلاش خود جهت حصول اطمینان از هماهنگی و همکاری میان واحد ها/ و افراد نظارت و ارزیابی سطح پروژه به ناکامی مواجه شده است (یک دریافت عمومی). بر اساس گزارش ها، ریاست نظارت و ارزیابی از طرف تمویل کننده گان منزوی گردیده است زیرا آنها با بخشهای نظارت و ارزیابی پروژه های مختلف تماس مستقیم برقرار می کنند.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• بعضی اوقات گزارش های نظارت و ارزیابی حاوی معلومات در مورد اجراآت پروژه می باشد ( از بررسی دوره یی مستقیم ساحوی به دست آمده است) که دارای معلوماتی است که در تضاد با معلومات گزارش ریاست نظارت و ارزیابی می باشد. ، بنا براین، تمایل شدید به بررسی جدی اجراآت در گزارش واحد های نظارت و ارزیابی مخصوص پروژه وجود دارد.</li> <li>• وزارت کار امور اجتماعی، شهداء و معلولین دارای یکتعداد کارمندان جوان و مسلکی میباشد که در مسایل نظارت و ارزیابی از دانش عصری برخوردار اند و که در مسایل نظارت و ارزیابی برای وزارت کار خوبی را انجام داده میتوانند. آنها متعهد به اشتراک در پروسه بهبود سرتاسری وزارت و در انکشاف نظارت و ارزیابی اجراآت دولت هستند.</li> <li>• به نظر می رسد که ریاست اجرای بودجه وزارت مالیه تنها گزارشهای اجراات واحدهای نظارت و ارزیابی پروژه های انفرادی را می پذیرد، و گزارش ریاست های نظارت و ارزیابی وزارت ها را نه می پذیرد ( این موضوع باعث بحث ها زیادی شده است).</li> </ul>		
--	--	--

## ضمیمه شماره دوم

افرادیکه با آنها مصاحبه ها انجام شده اند



وزارت/اداره	مصاحبه شوندهگان	وظیفه
وزارت صحت عامه	عبدالعزيز "شريفى"	مدیر عمومی مالی
	حاجی محمد فهیم "احمدی"	کارمند بودجه
	داکتر خسرو "احمدزی"	مسئول بخش نظارت
	داکتر یوسفزی	مشاور پالیسی و پلان
	ببرک "بریالی"	کارمند بخش مالی
	محمد آقا "امیری"	رئیس بودجه عادی
	جمشید "صابری"	متخصص سیستم معلوماتی مالی
	داکتر حسینه "سادات"	رئیس مالی صحت
	میر محمد عثمان	مشاور نظارت و ارزیابی
	داکتر رسولی	وکیل حقوقی پروژه صحت
وزارت معارف	داکتر خسرو	آمر نظارت
	محمد قاسم "محسنی"	آمر پلانگذاری استراتژیک
	عبدالواسع "آرین"	رئیس عمومی پلانگذاری و ارزیابی
	محمد اسماعیل "خطیب"	آمر سیستم معلوماتی مالی
	محمد رضا "پاینده"	آمر مالی و حسابی
	حیدر "میاخیل"	رئیس مالی
	شرف الدین "شرف"	متخصص نظارت و گزارشدهی
	عبدالوهاب "صحاکی"	آمر اداری
	بلوچ "نوری"	کارمند پلانگذاری

کارمند بخش سواد آموزی	عطا محمد "محمدي"	
آمر نظارت و ارزیابی	جلال الدین "عطایی"	
رئیس عمومی نظارت از تعلیمات	محمد غنی "امین"	
آمر کنترل کننده نظارت و ارزیابی	عبدالسبحان "روف"	
رئیس عمومی تعلیمات	بهین	
مشاور ارزیابی	عبدالسمیع "سلیمان زاده"	
آمر حسابی پروژه انکشافی	انجینیر نبی شاه "حبیبی"	وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی
مسئول واحد مدیریت پروژه ها	انجینیر غلام رسول "داود زی"	
مشاور تخنیک ریاست پلان و پالیسی	انجینیر حسین بخش "میرزاد"	
آمر تحلیل و احصائیه	عبدالغفار "غفوری"	
رئیس بودجه انکشافی	شیر محمد "عبادی"	
رئیس پوستخانه	احمد "وحیدی"	
رئیس پلان	عزیز الرحمن "صافی"	
رئیس مالی	محمد یاسین "همراز"	
رئیس دفتر	جنت "فہیم"	
رئیس عمومی تحلیل بودجه و احصائیه	مطیع اللہ "رحیمی"	
مدیر عمومی مالی	عبد اللہ "غالب"	
محاسب بخش مالی	عبدالقہار "پردیس"	
مدیر عمومی محاسبه	عبدالخلیق "احمدزی"	
مدیر پلانگذاری	بشیر احمد "احمدی"	

مدیر واحد مدیریت پروژه ها	داود زی	
آمر نظارت از تطبیق استراتیژی انکشاف ملی افغانستان	نبی "سروش"	وزارت اقتصاد
رئیس عمومی پلان و توحید	سید عارف "نظیف"	
آمر تجارت و انکشاف سکتور خصوصی	عبداللطیف "یوسفزی"	
کارمند مالی و حسابی	خلیل الله "ستانکزی"	
مدیر عمومی مالی	نصیر احمد	
کارشناس نظارت و ارزیابی	عبدالله "سروری"	
رئیس عمومی پالیسی، نظارت و ارزیابی	محمد اسماعیل "رحیمی"	
رئیس مالی	محمد واحد "اعتبار"	وزارت زراعت، آبیاری و مالداري
مشاور پلانگذاری	محمد شاکر "مجیدی"	
مسئول سیستم معلوماتی مالی	عبدالمنیر	
مسئول بخش بودجه	محمد ظریف "بابک"	
آمر نظارت و تنظیم معلومات	محمد رفیق	
مدیر عمومی نظارت و ارزیابی	محمد داود "پوپلزی"	
رئیس ارزیابی	نصرالله "بختانی"	
آمر گزارشدهی	حاجی قدرت الله "موسی زاده"	وزارت احیا و انکشاف دهات
آمر نظارت و کنترل کیفیت	انجینیر سید کاظم "ترابی"	
هماهنگ کننده مالی	نقیب الله "حکیمی"	
نظارت و ارزیابی	شاه روخ "میرزا"	
سرپرست ریاست نظارت	انجینیر یما "شیرزی"	

رئیس پلان	انجینیر محمد نعیم	
رئیس اجرایوی برنامه همبستگی ملی	حیات الله	
معاون آمر مدیریت برنامه انکشاف اقتصادی	رحمت الله	
مدیر مالی	محمد عارف "داودزی"	
کارمند	احسان الدین "رحیمی"	
کارمند	اجمل "احمدزی"	
کارمند	ملک محمد "الهام"	
آمر مدیریت پروسه تغییر	ولی محمد	
کارمند ارشد قراردادها	اکبر "سادات"	
معاون برنامه ریزی	نبی والله	
متخصص نظارت و ارزیابی	شفیع الله "رسولی"	
متخصص پروژه	قنبر علی "زارع"	
مدیر سیستم معلوماتی مالی	نیاز "ذکی"	
مشارو ارشد پلانگذاری	عبدالواحد "حمیدی"	
هماهنگ کننده انکشاف پروژه ها	محمد "فدایی"	
آمر پلانگذاری	محمد یونس "علم"	اداره مستقل ارگانهای محلی
کارشناس نظارت اجرای بودجه	دیپلوم انجینیر خواجه فیض الدین "صدیقی"	
عضو بخش نظارت	انجینیر ناجیه	
آمر پالیسی	عبدالکبیر "بریالی"	

کارشناس نظارت و ارزیابی	رفیع الله "هوتک"	
آمر نظارت و ارزیابی	محمد حمید "سروری"	
کارمند بودجه	شمس الدین "بابه کرخیل"	
رئیس پلان و پالیسی	عبدالمقتدر "ناصری"	
رئیس برنامه ها	محمد ناصر "فیگر"	
مدیر سیستم معلوماتی جغرافیایی	محمد ساحل ژکفر "رحیمی"	
رئیس سروی پروژه ها	انجینیر تمیم	وزارت انرژی و آب
رئیس منابع بشری	ولی محمد "فیضی"	
رئیس تهیه و تدارکات	ولی الله	
رئیس عمومی مالی	رامین	
رئیس پالیسی	انجینیر اختر "حفیظ"	
رئیس	انجینیر ضیاگل "صافی"	
مشاور	داکتر عارف "وردک"	
معین اداری	انجینیر علی "سمیع"	
مدیر مالی و بودجه	محمد صمیم "رحیمی"	
کارمند مالی و بودجه	نصیر احمد	
کارمند ریاست پالیسی	امان الله "صدیقی"	
مدیر برنامه آب	انجینیر مراد	
سرپرست ریاست مالی	میر عبدالجمیل	وزارت معادن و پترولیوم
عضو بودجه انکشافی	محمد کبیر "احمدی"	

عضو پالیسی	فرید احمد "کاظمی"	
عضو پروژه PSU	محمد سردار "مہدی"	
مشاور اقتصادی	محمد حارث "برومند"	
مشاور اقتصادی	عبدالشکور	
عضو ارشد نظارت و ارزیابی	محمد فرید "احمدی"	وزارت کار، امور اجتماعی، شہدا و معلولین
عضو ارشد نظارت و ارزیابی (پروژه انکشافی)	عبدالسہیل "یوسفزی"	
مدیر عمومی نظارت، تحلیل و بررسی راپور	محمد نجیم "جاہید"	
آمر پلان	عبدالطیف "غیاثی"	
مسئول راپوردهی نظارت و ارزیابی NSDP	مطیع اللہ "سنواری"	
آمر نظارت و ارزیابی	فریدالدین "نوری"	
متخصص بودجه	جمال "اریوبی"	
آمر بودجه	احمد فرید "نگ"	
آمر نظارت، ارزیابی و گزارشدهی	سید موسی "محسنی"	
متخصص نظارت و ارزیابی	ذبیح اللہ "سالک"	
رئیس پلان	علی شیر "عاطف"	
رئیس نظارت	سخی احمد "خیری"	
عضو نظارت	احمد سہیل	
متخصص برنامه ریزی	جاناگل "حنیفی"	
مدیر نظارت و ارزیابی	انور "میرزایی"	

## ضمیمه سوم

پرسشنامه یی که برای مصاحبه با وزارت / اداره بکار می رود



جمهوری اسلامی افغانستان

وزارت مالیه

ریاست عمومی بودجه

تشخیص سیستم های نظارت و ارزیابی وزارت / اداره

وسایل جمع آوری اطلاعات برای مصاحبه ها با وزارت

توسط شعبه نظارت و گزارشدهی از اجراات بودجه وزارت مالیه

با همکاری

ریاست عمومی پلان، نظارت مبتنی بر نتایج و پالیسی اقتصادی وزارت اقتصاد انجام شده است



اسم وزارت / اداره	
-------------------	--

نوع مصاحبه (یا هدف آن)	تاریخ		
		اول	تاریخ مصاحبه
		دوم	

اداره	اسم	اعضای تیم مصاحبه

اسناد واصله

اسناد	

## 1. پلانگذاری استراتژیک

سوال	جواب
1. آیا فعلاً پلان استراتژیک وجود دارد؟ (کدام مدت زمان را دربر میگیرد)	
2. چه زمانی را دربر میگیرد (یا زمانیکه پلان تکمیل شده تحت پوشش قرار داده است)	
3. آیا قیمت گذاری شده است	
4. تخمیناً چند فیصد پلان استراتژیک فعلاً تمویل شده است؟	
5. آیا برای پلان استراتژیک کدام چارچوب نتایج یا چارچوب نظارت از اجراء وجود دارد؟ (آیا برای برنامه ها، برنامه های فرعی و پروژه های بزرگ چارچوب مختلف نتایج وجود داشت، آن را بیان کنید.	
6. اگر چنین باشد، کدام مواد استعمال شده است ( مثلاً تخمیناً چند فیصد شاخصهای نتایج و دستاورها بطور منظم بررسی گردیده است)	
7. آیا پلان استراتژیک برای انکشاف پلانهای عملیاتی بکار برده شده است؟	
8. چقدر تشکیل برنامه ها و برنامه های فرعی که فعلاً در جریان است با موارد ذیل مطابقت دارد؟ <ul style="list-style-type: none"> <li>• با پلان استراتژیک</li> <li>• با برنامه های دارای اولویت که وزارت با آن کمک کرده میتواند</li> </ul> آیا با سطح فعالیت/ پروژه، نتایج برنامه های فرعی و یا دستاورهای برنامه ها مطابقت دارد.	

	<p>9. آیا وزارت به شکل دوره یی و منظم پلان استراتیژیک را بازنگری و یا ابدیت میکند؟ اگر بلی، چند بار و چه گونه</p>
	<p>10. آیا شما به پلان استراتیژیک مراجعه کرده اید، و چه وقت: الف: در زمان ترتیب بودجه سالانه برای پیشنهاد به وزارت مالیه ؟ ب: انتخاب و اولویت بندی پروژه ها برای تطبیق در سال آینده ؟</p>
	<p>11. چه فکر میکنید آیا پلان استراتیژیک برای تقویت وزارت شما موثر واقع شد و یاخیر؟</p>

<p>یادداشت های عمومی مصاحبه</p>
---------------------------------

## 2. پلانگذاری عملیاتی سالانه

سوال	جواب
1. آیا به سطح وزارت هر سال پلان عملیاتی جامع برای رهنمود فعالیت ها و یا تطبیق پروژه ساخته میشود؟	
2. اگر چنین باشد، برای ایجاد همچو پلان کدام مراحل وجود دارد ( به گونه مثال : براساس متحدالمال شماره 2 وقتیکه تخصیص از طرف وزارت مالیه معلوم میشود)	
3. آیا در پلان عملیاتی سالانه تقسیم اوقات تکمیل فعالیت/ پروژه وجود دارد ؟	
4. آیا پلان سالانه برای نظارت بر تطبیق فعالیت ویا پروژه بکار برده میشود؟ (چقدر؟)	
5. آیا وزارت از سیستم ارزیابی پروژه استفاده میکند؟ (یک تعداد معیار برای نمایش اولویت بندی پروژه و تهیه یاداشتهای مفهومی و تمامی پیشنهادها)	
6. چه فکر میکنید آیا پلانگذاری عملیاتی سالانه برای تقویت وزارت شما موثر واقع شد یا خیر؟	

یاداشتهای عمومی مصاحبه

سوال	جواب
<b>مرور بر پیشرفت تطبیق داخلی و اجراآت</b>	
چگونه وزارت پیشرفت در پلان عملیاتی سالانه خود را بررسی و ارزیابی میکند؟ به گونه مثال : آیا کدام سیستم برای جلسات ماهانه و یا ربعوار برای نظارت و جود دارد ؟ (از سیستمهای مختلفی یاد آوری کنید که هماهنگ با برنامه و یا برنامه های فرعی کار میکند).	
1. چگونه وزارت گزارش <u>اجراآت</u> و نتایج دستاوردها در آخر سال با نظر داشت چارچوب <u>هدف تعین</u> شده، بررسی و ارزیابی میکند؟ (دستورد و نتیجه).	
a) هرکدام از مرحله ارزیابی ( مثال:کار گروهی و یا ورکشاپها) در کدام زمان صورت میگیرد:  a. ایا سهامداران خارجی در آن دخیل اند؟ (مثل نماینده گان استفاده کننده گان، تهیه کنندگان خدمات، تمویل کننده گان ، وزارت مالیه، وزارت اقتصاد وغیره)؟  b. این دخالت چقدر در تغیر پالیسی ها، برنامه ها و یا در استراتژیی پروژه ها موثر بود؟ ( یک مثال ذکر گردد)	
<b>مرور و ارزیابی خارجی</b>	
آیا در سه سال اخر کدام برنامه، برنامه فرعی و یا پروژه توسط متخصصین مستقل خارجی نظارت و بررسی شده است؟ اگر باشد. کدام ، درکدام سال و توسط کی بررسی شده است؟	

	نظارت و مرور خارجی چقدر در تغییر پالیسی ها، برنامه ها و یا در استراتژی پروژه ها موثر بود؟ (در مثال واضح گردد)
a)	شما در مورد این سیستم چه نظر دارید؟ پیشرفت تطبیق و
b)	b. بررسی و نظارت نتایج حاصل شده آیا وزارت/ اداره تان را تقویت کرده است؟

یاداشتها عمومی مصاحبه
-----------------------

#### 4<sup>9</sup>. گزارشدهی در پیشرفت و اجراات تطبیق برنامه ها

سوال	جواب
گزارشات منظم در پیشرفت و اجراات کدام اند که توسط وزارت و یا اداره انجام شده باشد؟ (جدول انواع و تعداد گزارش. سیستم انواع گزارشدهی توسط برنامه و یا برنامه فرعی بیان شود)	
1. کدام گزارشات تنها برای کاربرد داخلی بود و کدام به خارج از وزارت شریک شده است؟	

<sup>9</sup>نوت: چاجوب نظارت از اجراات، اهداف و ارزیابی اولویت های ملی برای ترویج میکانیزم های گزارشدهی در پیشرفت و اجراات تطبیق برنامه ها مورد استفاده قرار می گیرد.

	<p>2. کدام معلومات مهم در گزارش ربعوار و یا ماهوار طرح شده است؟ (درین بخش الف: پیشرفت در تکمیل فعالیت و یا پروژه‌ها. ب: ترتیب بودجه سالانه. ج: دستاورد برنامه و یا برنامه فرعی. د: موارد دیگر)</p>
	<p>3. کدام معلومات مهم در گزارش سالانه طرح شده است؟ ( درین بخش: الف: خلاصه از تطبیق سالانه پلان فعالیتها و یا پروژه ها. ب: خلاصه ترتیب بودجه سالانه. ج: پیشرفت در نتایج حاصل شده در مقابل هدف تعیین شده. د: پیشرفت در دستاوردها که در شاخصهای چارچوب نتایج ذکر شده است)</p>
	<p>4. آیا معلوماتیکه در گزارشهای ماهانه و ربعوار وجود دارد بشکل متن طبیعی است که واضح میسازد که چه انجام شده است و یا بشکل جدول است که پیشرفت پلان سالانه را آرایه میکند ( مقدار فیصدی تکمیل کار) (گزارشهایی که سطح پیشرفت در پلان عملیاتی سالانه را واضح ساخته است؟)</p>
	<p>5. آیا در گزارشهای ماهانه و ربعوار تفکیک پیشرفت تطبیق فعالیت ولایتی وجود دارد؟</p>
	<p>6. آیا گزارشها خلاصه کیفیت کار تکمیل وجود دارد (بدون نمونه کمیت) طور مثال: بازسازی زیربنا، خدمات انجام شده و یا ظرفیت سازی؟ ( اگر نباشد، مدیران برنامه چطور کیفیت تطبیق کار بررسی و نظارت میکنند؟)</p>
	<p>7. آیا در گزارشات تهیه شده توضیحات در مورد مشکلات و راهای حل آن وجود دارد؟</p>
	<p>8. وزارت چطور در مورد نتایج برنامه و برنامه فرعی در مقابل هدف تعیین شده گزارش میدهد؟ ( اگر این بخش گزارشدهی بررسی سالانه نباشد، باز اجراء چطور بررسی و گزارشدهی میشود؟)</p>
	<p>9. در وزارت شما گزارشات پیشرفت ربعوار کی استعمال میکند ( به سطح وزارت و یا به سطح برنامه و یا برنامه فرعی) گزارشات چطور استعمال شده است (چه باید کرد؟)</p>



10. در وزارت شما که گزارشات اجراءات سالانه استعمال میکنند ( به سطح وزارت و یا به سطح برنامه و یا برنامه فرعی) گزارشات چطور استعمال شده است (چه باید کرد؟)	
11. چه فکر میکنید که گزارشدهی در تطبیق پیشرفت و نتایج حاصل شده به وزارت و یا اداره شما مثمر واقع میشود؟	

یاداشتهای عمومی مصاحبه

## 5. جمع آوری و مدیریت اطلاعات

سوال	جواب
وزارت برای بررسی و ارزیابی اجراءات در مورد جمع آوری معلومات از کدام میتود کار میگیرد؟ (طور مثال. تنظیم معلومات بر اساس خدمات منظم. ارزیابی های کارشناس مستقل، بر اساس ارزیابی های استفاده کنندگان (نمرات کارت مردم و شهروندان) ارزیابی های انفرادی توسط کارمندان خدمات و غیره. ( از برنامه، برنامه فرعی و پروژه یادآوری شود)	

1. ایا وزارت برای بررسی و ارزیابی نتایج و دستاوردها از کدام سیستم تنظیم معلومات الکترونیکی استفاده میکند؟	
2. اگر سیستم وجود دارد، ایا معلومات توسط کارمندان و یا صرف توسط کارمندان M&E/MIS وارد می گردد؟	
3. ایا معلومات توسط مدیران برنامه آنلاین وارد می گردد ( مثلاً. کارمندان ولایتی)	
4. ایا سیستم گزارشات پیشرفت و اجراءات را تولید؟ چه گونه گزارشات؟	
5. ایا وزارت برای کنترل دقت در امور و نتایج حاصل شده کدام سیستم دارد که توسط مدیران برنامه و یا پروژه تهیه شده باشد؟ اگر باشد بیان نمایید.	
6. ایا وزارت برای دروس اموخته شده از نظارت و ارزیابی ( مثلاً اموختن از وقایع، مطالعات تحقیقی، درسهای دیتابیس، درسهای مختصر، یاداشتها و دیگر) کدام سیستم دارد؟	
7. ایا وزارت برای نظارت معلومات ( مثل تجزیه و تحلیل واریانس و تحلیل رگرسیون) کدام تکنیک احصایوی دارد. ایا از کدام سافت ویر احصایوی کار گرفته میشود؟	
8. چه فکر میکنید که جمع آوری معلومات، تحلیل و تنظیم آن در تقویت وزارت چقدر موثر تمام میشود؟	

یاداشتهای عمومی مصاحبه

## 6. منابع و استعدادهای نظارت و ارزیابی

سوال	جواب
1. آیا وزارت کدام سیستم نظارت و ارزیابی دارد؟ ( رویکرد سیستماتیک که نتایج را مشخص سازد که هدف آن دستیابی برای اندازه گیری، تشخیص و ارتباطات میباشد تا از تجارب گذشته اموخته شود.	
2. آیا در وزارت کدام شعبه نظارت و ارزیابی وجود دارد ( آیا امور نظارت و ارزیابی با امور پلانگذاری مطابقت دارد)	
3. آیا در وزارت کارمندان مشخص وجود دارند که سیستم نظارت و ارزیابی وزارت را انکشاف و اجرا نمایند؟ اگر بلی، چقدر و به کدام درجه؟	
4. اگر جواب بلی باشد. آیا سیستم نظارت و ارزیابی در یک سند توضیح میشود؟ ( سند رهنمود یا استراتژی که در آن پالیسی ابتدایی از ارزیابی ها باشد)	
5. آیا در وزارت کدام رهنمود برای تنظیم پروژه یا برنامه وجود دارد که کارمندان آنرا برای تهیه نمودن پروپوزلهای پروژه یا برنامه استعمال نمایند؟	
6. آیا در وزارت فعلاً و یا پیش از این در سه سال اخر کدام حمایت کمک تخنیکی معتبر در بخش نظارت و ارزیابی وجود داشت؟	

	7. آیا کارمندان وزارت درین سه سال آخر کدام آموزش در بخش نظارت و ارزیابی حاصل نموده است؟ اگر بلی، چقدر تعداد کارمندان، کدام آموزش و در کجا؟
	8. آیا کدام برنامه، برنامه فرعی و یا پروژه های مهم در وزارت وجود دارد که بودجه جداگانه برای نظارت و ارزیابی داشته باشد؟
	9. چه فکر میکنید که وزارت چطور میتواند که ظرفیت کاری را در بخش نظارت و ارزیابی تقویه نماید؟

یاداشتهای عمومی مصاحبه