

परियोजना/कार्यक्रम योजना तर्जुमा सम्बन्धी निर्देशिका

Project/Programme Planning Guidance manual



International Federation
of Red Cross and Red Crescent Societies



Nepal Red Cross Society

रेडक्रस तथा रेडक्रिसेन्ट सोसाइटीहरूको अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घको रणनीति, सन् २०२०

रेडक्रस तथा रेडक्रिसेन्ट सोसाइटीहरूको अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घ (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC) को रणनीति, सन् २०२० सम्मको दशकमा मानवताले सामना गर्नुपर्ने मुख्य चुनौतीहरूको समाधान गर्ने दिशामा अगाडि बढ्ने महासङ्घको सामूहिक सङ्कल्प अभिव्यक्त भएको छ। हामी जुन समुदायहरूसँग मिलेर काम गर्दछौं, ती विविध समुदायका आवश्यकता तथा सङ्कटासन्नता र सम्पूर्ण मानिसहरूले उपभोग गर्न पाउनुपर्ने आधारभूत अधिकार तथा स्वतन्त्रताबाट महासङ्घ सुसूचित छ। महासङ्घको यस रणनीतिबाट ती सबै लाभान्वित हुनेछन् जसले अभूत बढी मानवीय, मर्यादित एवं शान्तिपूर्ण विश्व निर्माण गर्ने कार्यमा सहयोगको अपेक्षा रेडक्रस तथा रेडक्रिसेन्टबाट गर्दछन्।

सन् २०२० को दशकभरिमा अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घको सामूहिक जोड तल उल्लिखित रणनीतिक लक्ष्यहरू हासिल गर्ने कार्यमाथि रहनेछ :

१. विपद् तथा सङ्कटहरूबाट जीवनको रक्षा गर्ने, जीविकोपार्जनको संरक्षण गर्ने र पुनर्लाभ (recovery) लाई सुदृढ पार्ने
२. स्वस्थ र सुरक्षित जीवन बाँच्न सक्षम पार्ने
३. सामाजिक समावेशीकरण तथा अहिंसा एवं शान्तिको संस्कार प्रवर्द्धन गर्ने।

नेपाल रेडक्रस सोसाइटी छैटौँ विकास योजना (सन् २०११-२०१५)

रणनीतिक योजनाका रूपमा, यो योजना नेपाली जनताको जीवन र प्रतिष्ठाप्रति दिगो रूपमा विद्यमान रहिरहेका तथा हाल विकसित हुँदै गरेका चुनौतीहरूलाई सम्बोधन गर्नेतर्फ अग्रसर रहेको छ। परिभाषित नीति, रणनीति, अनुभव तथा साबिक योजनाहरूबाट प्राप्त शिक्षा, खास गरी पाँचौँ विकास योजनाको कार्यान्वयनका आधारमा, यस योजनाले नेपाल रेडक्रस सोसाइटीको सङ्गठनात्मक संयन्त्रमातहत सङ्गठित रहेको मानव शक्तिको परिचालनद्वारा विपद् र सङ्कटको चेपेटाले उत्पन्न गरेका मानवीय पीडा निवारण गर्ने उद्देश्य लिएको छ।

छैटौँ विकास योजना पाँच वर्षका (सन् २०११-२०१५) निमित्त नेपाल रेडक्रस सोसाइटीको मार्गचित्र हो। यसमा उल्लेख भएबमोजिम सन् २०१५ सम्म नेपाल रेडक्रस सोसाइटीका प्रयास निम्न रणनीतिक लक्ष्यहरूको प्राप्तिमा केन्द्रित रहनेछन् :

१. विपद् र सङ्कटबाट जीवन रक्षा गर्ने, जीविकोपार्जनको संरक्षण गर्ने र पुनर्लाभलाई सुदृढ पार्ने;
२. सुरक्षित, उत्थानशील र स्वस्थ समुदायको प्रवर्द्धन गर्ने;
३. सामाजिक समावेशीकरण, अहिंसा र शान्तिको संस्कृति प्रवर्द्धन गर्ने; र
४. सङ्कटासन्नताको न्यूनीकरणका लागि उत्कृष्ट कार्यसम्पादन गर्न सबै तहमा सङ्गठनात्मक शासन-संयन्त्र एवं व्यवस्थापकीय क्षमता सुदृढीकरण गर्ने।

रेडक्रस तथा रेडक्रिसेन्ट सोसाइटीहरूको अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घ, जेनेभाले, सन् २०१० मा तर्जुमा गरेको यस निर्देशिकालाई नेपाली भाषामा रूपान्तरण नेपाल रेडक्रस सोसाइटीको केन्द्रीय कार्यालयद्वारा सन् २०१३ मा गैर-व्यावसायिक आशयले गरिएको ब्यहोरा स्रोतसहित जानकारी गराइन्छ। यसको प्रयोगका सम्बन्धमा नेपाल रेडक्रस सोसाइटीलाई विस्तृत जानकारी उपलब्ध गराइएमा सोको हामी कदर गर्नेछौं।



International Federation
of Red Cross and Red Crescent Societies
P.O. Box 327
CH-1211 Geneva 19
Switzerland
Telephone : +41227304222
Telefax: +41227330395
E-mail: secretariat@ifrc.org
Website: <http://www.ifrc.org>



Nepal Red Cross Society

National Headquarters
Red Cross Marg, Kalimati
Kathmandu, Nepal
Post Box : 217
Website: www.nrccs.org
Ph.: +977-1-4272761, 4270650, 4278919
Fax: +977-1-4271915
Web: www.nrccs.org

परियोजना/कार्यक्रम योजना तर्जुमा सम्बन्धी निर्देशिका

Project/Programme Planning Guidance manual



International Federation
Of Red Cross and Red Crescent Societies



Nepal Red Cross Society

प्राक्कथन



सञ्जीव थापा
अध्यक्ष



देवरत्न थाखा
महामन्त्री

अन्तर्राष्ट्रिय रेडक्रस र रेडक्रिसेण्ट अभियानको एक सदस्यका हैसियतमा नेपाल रेडक्रस सोसाइटीले प्राकृतिक विपद्, सशस्त्र द्वन्द्व, सामाजिक, आर्थिक पछौटेपन, स्वास्थ्य प्रकोप तथा महामारीका क्षेत्रमा सेवा एवं विकासमूलक कार्यक्रमहरूद्वारा क्रिययाशील हुँदै आएको छ । राष्ट्रिय लक्ष्यलाई योगदानपुऱ्याउन विपद् व्यवस्थापन, समुदायभिन्न स्वास्थ्य हेरचाह एवं मानवीय मूल्यको प्रबर्द्धन र सांगठनिक विकास जस्ता विविध कार्यक्रमका माध्यमद्वारा मानवीय सेवाका क्षेत्रमा देखिएका चुनौतीहरूलाई सम्बोधन गर्ने प्रयास गरेको छ ।

नेपाल रेडक्रस सोसाइटीमा योजनाबद्ध प्रयत्नद्वारा गुणस्तरीय र दिगो मानवीय कार्यहरूका माध्यमले धेरैभन्दा धेरै समुदाय समक्ष पुग्ने प्रवृत्ति रहेको छ । सञ्चालित गविधिहरूका सुनिश्चितता एवं दिगोपनका लागि दक्ष र परिणाममुखी व्यवस्थापनद्वारा नेपाल रेडक्रस सोसाइटी अघि बढ्ने संकल्प गर्दछ ।

नेपाल रेडक्रस सोसाइटीले योजना, अनुगमन, मूल्याङ्कन तथा प्रतिवेदनका क्षेत्रमा समग्र क्षमता अभिवृद्धिलाई प्राथमिकताका रूपमा लिएको छ । योजना, अनुगमन, मूल्याङ्कन तथा प्रतिवेदन एकाइको सुदृढीकरण छैटौँ विकास योजना (सन् २०११-२०१५) को कार्यक्षेत्रहरूमध्ये एक हो ।

यस निर्देशिकाको तर्जुमा अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घले मुख्य रूपमा राष्ट्रिय सोसाइटीहरूमा अथवा अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घको सचिवालयमा परियोजना तथा कार्यक्रमहरूको व्यवस्थापनमा कार्यरत व्यक्तिहरूका लागि गरेको हो ।

नेपाल रेडक्रस सोसाइटीको आवश्यकतालाई ध्यानमा राखी यस निर्देशिकालाई उपयुक्त तवरले परमार्जित गरी नेपाली भाषामा तयार गरिएको छ । हामी हाम्रा केन्द्र, जिल्ला शाखा तथा उपशाखामा आवद्ध स्वयंसेवक तथा कर्मचारीहरूलाई अनुरोध गर्दछौँ कि तपाईंहरू यस परियोजना/कार्यक्रम योजना तर्जुमा सम्बन्धी निर्देशिकाका विषयवस्तुमा परिचित भई गुणस्तरीय परियोजना/कार्यक्रमको योजना तर्जुमा गर्नुहुनेछ। यस निर्देशिकाको प्रयोग जिल्ला र समुदायस्तरमा प्रशिक्षणको दौरान संसाधनको रूपमा पनि गर्न सकिन्छ । हामीलाई विश्वास छ, यसबाट नेपाल रेडक्रस सोसाइटीमा आवद्ध स्वयंसेवक तथा कर्मचारीहरूलाई अभि बढी सक्षम बनाउन मद्दत मिल्नेछ ।

दुई शब्द



उमेश प्रसाद ढकाल
कार्यकारी निर्देशक

यस निर्देशिकाको मुख्य उद्देश्य रेडक्रस तथा रेडक्रिसेन्टको सन्दर्भमा यसका प्रयोगकर्ताहरूलाई परियोजना र कार्यक्रमको योजना तर्जुमा गर्ने विषयमा जानकारी दिनु हो। यस निर्देशिकामा परिणाममूलक व्यवस्थापन (Results Based Management) का सन्दर्भमा “परियोजना/कार्यक्रम चक्र” (project/programme cycle) अन्तर्गत योजना तर्जुमाका विभिन्न चरणहरूको व्याख्या गरिएको छ। यसमा परिणाममूलक व्यवस्थापनका विविध पक्षहरूको समष्टिगत विवरण पनि उपलब्ध गराइएको छ र यस अवधारणालाई व्यवहारमा कसरी एकीकृत (integrate) गर्ने र प्रयोग गर्ने भन्नेबारेमा व्याख्या गरिएको छ। यसका अतिरिक्त, यस निर्देशिकामा छोटकारीमा परियोजना चक्र अन्तर्गतका अन्य मुख्य चरणहरू (लेखाजोखा, कार्यान्वयन, अनुगमन तथा मूल्याङ्कन) को सार-सङ्क्षेप प्रस्तुत गरिएको छ र अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घका यी चरणहरूसम्बन्धी मुख्य सन्दर्भ सामग्रीहरूको पनि उल्लेख गरिएको छ।

यस निर्देशिकामा गरिएका व्याख्याहरूको उल्लेख मार्गदर्शन गर्ने अभिप्रायले मात्र गरिएको छ र यी व्याख्याहरूको प्रयोग सम्बन्धित परिस्थितिका विशिष्टता अनुसार सामान्य विवेकका आधारमा गर्नुपर्दछ। कार्यक्षेत्रमा प्रयोग गर्दा सिकिने पाठलाई ध्यानमा राख्दै यस निर्देशिकामा आवधिक रूपमा परिमार्जन गरिनेछ।

यस निर्देशिकाले व्यवस्थित रूपमा परियोजना/कार्यक्रम निर्माण गर्न र निश्चित प्रक्रिया अवलम्बन गर्दै कार्यक्रम/परियोजनाहरू सफलतापूर्वक सञ्चालन गर्न सहयोग पुग्नेछ भन्ने विश्वास लिएको छु।

विषय सूची

परिचय

भाग १

परियोजना/कार्यक्रम व्यवस्थापनसम्बन्धी अवधारणा

१.	मानिसहरूमाथि जोड : एक नैतिक दायित्व	१
२	परिणाममूलक व्यवस्थापन	१
२.१	परियोजना/कार्यक्रम चक्र	
२.२	औजार तथा प्रविधि	५

भाग २

योजना तर्जुमा भनेको के हो ?

३.	योजना तर्जुमाका तहहरू	८
३.१	रणनीतिक योजना तर्जुमा	८
३.२	कार्यसञ्चालन योजना तर्जुमा	९
३.३	“परियोजना” र “कार्यक्रम” का परिभाषा	१०

भाग ३

परियोजना/कार्यक्रम चक्रमा योजना तर्जुमाको चरण

४	विश्लेषणको चरण	१५
४.१.	परिस्थिति तथा समस्याको विश्लेषण	१५
४.२	उद्देश्यहरूको तर्जुमा	२३
४.३	उद्देश्यहरूको छनौट	२५

५ तर्जुमाको चरण

५.१	परिणाम र उद्देश्यहरूलाई परिभाषित गर्ने	३०
५.२	तार्किक ढाँचाको तालिका	३०
५.३	उद्देश्यहरूको तर्जुमा	३२
५.४	पूर्वानुमान तथा जोखिमहरू	३६
५.५	सूचकहरू	४१
५.६	प्रमाणीकरणका साधनहरू	४५

६. कार्यान्वयनको दिशातर्फ

६.१	गतिविधिको समय तालिका	५०
६.२	बजेट तर्जुमा तथा स्रोतको योजना तर्जुमा	५२
६.३	दिगोपनाको विश्लेषण	५५

७. अगाडि हेर्दै: अनुगमन तथा मूल्याङ्कन

५७

चित्रहरूको सूची

चित्र १. परियोजना/कार्यक्रम चक्र	३
चित्र २. अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घमा रणनीतिक र कार्यान्वयन योजना वीचको अन्तर-सम्बन्ध	१०
चित्र ३. सरोकारवालाहरूको विश्लेषण (तुलनात्मक तालिका)	१८
चित्र ४. राष्ट्रिय सोसाइटीका सबल तथा दुर्बल पक्ष, अवसर तथा चुनौतीहरूको विश्लेषण	२०
चित्र ५. सरलीकृत समस्या रूख	२३
चित्र ६. उद्देश्यहरूको रूख	२६
चित्र ७. उद्देश्यहरूको छनौट	२६
चित्र ८. उद्देश्यहरूको विश्लेषण तालिका	२८
चित्र ९. समुदायको क्षमता अभिवृद्धिसम्बन्धी रणनीतिका लागि SWOT analysis	२९
चित्र १०. परिणामहरूको शृङ्खला/उद्देश्यहरूको श्रेणी	३०
चित्र ११. तार्किक ढाँचा : विशेष शब्दहरूका परिभाषा	३२
चित्र १२. “यदि र त्यसो भएमा” सम्बन्धी परीक्षण	३७
चित्र १३. पूर्वानुमानहरूको निर्धारण कसरी गर्ने	४०
चित्र १४. उद्देश्य र सूचकहरूका तह (जीविकोपार्जन परियोजनाका लागि)	४२
चित्र १५. विद्यालय तथा सामुदायिक विपद् व्यवस्थापन परियोजना	४८
चित्र १६. गतिविधिहरूको समय तालिका (कार्ययोजना)	५१
चित्र १७. बजेट संरचनाको उदाहरण बजेट रेखा	५३
चित्र १८. परियोजना/कार्यक्रम चक्र (अनुगमन/मूल्याङ्कनसहित)	५७
चित्र १९. विस्तृत समस्याहरूको रूख	६४

अनुसूचीहरूको सूची

अनुसूची १ “समस्याहरूको रूख” कसरी बनाउने	६२
अनुसूची २ उद्देश्यहरूको रूख कसरी बनाउने र कसरी प्रयोग गर्ने	६५
अनुसूची ३ छानिएका केही शब्दहरूका परिभाषा	६८

परिचय

यस निर्देशिकाको लक्ष्य रेडक्रस तथा रेडक्रिसेन्टको सन्दर्भमा यसका प्रयोगकर्ताहरूलाई परियोजना र कार्यक्रमको योजना तर्जुमा गर्ने विषयमा जानकारी दिनु हो । यस निर्देशिकामा परिणाममूलक व्यवस्थापन (Results Based Management/ RBM) का सन्दर्भमा “परियोजना/कार्यक्रम चक्र” (project/programme cycle) अन्तर्गत योजना तर्जुमाका विभिन्न चरणहरूको व्याख्या गरिएको छ । यसमा परिणाममूलक व्यवस्थापनका विविध पक्षहरूको समष्टिगत विवरण पनि उपलब्ध गराइएको छ र यस अवधारणालाई व्यवहारमा कसरी एकीकृत (integrate) गर्ने र प्रयोग गर्ने भन्नेबारेमा व्याख्या गरिएको छ । यसका अतिरिक्त, यस निर्देशिकामा छोटकारीमा परियोजना चक्रअन्तर्गतका अन्य मुख्य चरणहरू (लेखाजोखा, कार्यान्वयन, अनुगमन तथा मूल्याङ्कन) को सार-सङ्क्षेप प्रस्तुत गरिएको छ र अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घका यी चरणहरूसम्बन्धी मुख्य सन्दर्भ सामग्रीहरूको उल्लेख गरिएको छ ।

यस निर्देशिकाको तर्जुमा मुख्य रूपमा राष्ट्रिय सोसाइटीहरूमा अथवा अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घको सचिवालयमा परियोजना तथा कार्यक्रमहरूको व्यवस्थापनमा कार्यरत व्यक्तिहरूका लागि गरिएको हो । हुन त यसको तर्जुमा मुख्य रूपमा राष्ट्रिय तहमा प्रयोग गर्नका लागि गरिएको हो तर पनि आधारभूत सिद्धान्तहरूको प्रयोग भने जुनसुकै तहमा पनि गर्न सकिन्छ । यो निर्देशिका मूलभूत रूपमा अन्तर्राष्ट्रिय रेडक्रस तथा रेडक्रिसेन्ट अभियानका दुई प्रकाशन अर्थात् (१) अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घको परियोजनाको योजना तर्जुमा प्रक्रिया (Project Planning Process) (सन् २००२) र रेडक्रसको अन्तर्राष्ट्रिय समिति (International Committee of the Red Cross (ICRC) को आर्थिक सुरक्षा एकाइको “कार्यक्रम/परियोजना व्यवस्थापन : परिणाममूलक विधि” (सन् २००८) (Programme/Project Management: The Results-Based Approach) मा आधारित छ । त्यसैले ती दस्तावेजहरू र यस निर्देशिकामा व्यक्त अवधारणाहरूका बीचमा समानता प्रतिबिम्बित छ ।

यस निर्देशिकामा गरिएका व्याख्याहरूको उल्लेख मार्गदर्शन गर्ने अभिप्रायले मात्र गरिएको छ र यी व्याख्याहरूको प्रयोग सम्बन्धित परिस्थितिका विशिष्टताअनुसार सामान्य विवेकका आधारमा गर्नुपर्दछ । कार्यक्षेत्रमा प्रयोग गर्दा सिकिने पाठलाई ध्यानमा राख्दै यस निर्देशिकामा आवधिक रूपमा परिमार्जन गरिनेछ । त्यसकारण यस सम्बन्धमा कुनै पृष्ठपोषण अथवा प्रश्नहरू भएका खण्डमा तिनलाई नेपाल रेडक्रस सोसाइटी, केन्द्रीय कार्यालयको PMER Unit (planning@nrcs.org) अथवा पोष्ट बक्स नं. २१७) मा पठाउन सकिनेछ ।

परियोजना/ कार्यक्रम व्यवस्थापन सम्बन्धी अवधारणा



आधारभूत सिद्धान्तहरू

अन्तर्राष्ट्रिय रेडक्रस अभियानमा नैतिक सवालहरूलाई ध्यानमा राख्ने मुख्य तरिका भनेको नै कार्यक्रम (interventions) का सम्पूर्ण चरणहरूमा रेडक्रसका ७ आधारभूत सिद्धान्तहरूमाथि ध्यान दिइएको छ भन्ने कुरा सुनिश्चित गर्नु हो ।

आधारभूत सिद्धान्तहरू हुन् : मानवता, निष्पक्षता, तटस्थता, स्वाधीनता, ऐच्छिक सेवा, एकता र विश्वव्यापकता (यी सिद्धान्तहरूको पूर्ण विवरणका लागि भित्री आवरण पृष्ठ हेर्नुहोस्) ।

यी मार्ग निर्देशक सिद्धान्तहरू कार्यक्रमको तर्जुमा गर्दा सुनिश्चित गरिएका छन् भनी मदत गर्नका निमित्त परियोजना/कार्यक्रम व्यवस्थापनको परिणाममूलक अवधारणाबाट स्पष्ट र व्यावहारिक ढाँचा (framework) उपलब्ध हुन्छ ।

१. मानिसहरूमाथि जोड

एक नैतिक दायित्व

(Focus on People: An Ethical Responsibility)

अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घको लक्ष्य नै मानवताको शक्तिलाई परिचालन गरी सङ्कटासन्न मानिसहरूको जीवनमा सुधार ल्याउनु हो । सङ्कटासन्न व्यक्तिहरू आफै कुनै जोखिम, विपद् अथवा आफ्नो भलाइमा आउने चुनौतीहरूबाट प्रभावित हुन चाहँदैनन् । त्यस्ता चुनौतीहरूबाट प्रभावित समुदायहरूलाई उनीहरूका आफ्नै सामना गर्ने संयन्त्रहरू (coping mechanisms) मा सहयोग पुऱ्याउनका निमित्त कहिले-काहीँ बाह्य सङ्गठनहरूको सहयोग आवश्यक हुन्छ । यति हुँदा-हुँदै पनि सहयोग गर्ने मानवीय निकायहरू र ती निकायहरूले सहयोग गर्न चाहेका व्यक्तिहरूका बीचमा विद्यमान शक्ति सन्तुलन प्रायः असमान हुन्छ । यस्तो असमान शक्ति सन्तुलन र मानवीय अभ्यासमा विद्यमान तुलनात्मक रूपमा न्यून नियमन (regulation) - संयुक्त रूपमा यी दुवैको कारणले गर्दा जोखिम अथवा विपद्बाट प्रभावित व्यक्तिहरूले प्राप्त गर्ने सहयोगका बारेमा तिनले सीमित मात्रामा मात्र छनोटको अभ्यास गर्न सक्ने सम्भावना रहन्छ ।

त्यसकारण, मानिसका वास्तविक आवश्यकताहरूलाई उनीहरूकै सहभागिताको माध्यमबाट प्रभावकारी रूपमा र समता तथा मर्यादापूर्ण रूपमा सम्बोधन गर्नु मानवीय कार्यक्रमहरू (humanitarian interventions) को तर्जुमा गर्ने कार्यको सुरुआतको बिन्दु (starting point) हुनुपर्दछ । रेडक्रस तथा रेडक्रिसेन्ट लगायत मानवीय सङ्गठनहरूले यो नैतिक दायित्व पूरा गर्ने एउटा उपाय भनेको आफ्ना क्रियाकलापहरूको व्यवस्थापनप्रति “परिणाममूलक” अवधारणा अवलम्बन गर्नु हो ।

२. परिणाममूलक व्यवस्थापन (Result-Based Management)

परिणाममूलक व्यवस्थापन (Results-Based Management-RBM) भन्नाले ती परियोजना तथा कार्यक्रमहरूको व्यवस्थापन गर्ने समष्टिगत अवधारणा भन्ने बुझिन्छ जुन परियोजना तथा कार्यक्रमहरूमा परिणामहरू हासिल गर्नका लागि मापन गर्न सकिने परिणामका साथसाथै विधि तथा औजारहरूलाई परिभाषित गर्ने विषयमाथि जोड दिइन्छ । परिणाममूलक व्यवस्थापन (RBM) बाट स्पष्ट तर्कसङ्गत ढाँचा अर्थात् आफूले हासिल गर्न चाहेका परिणाममाथि जोड दिँदै कुनै पनि कार्यक्रमको योजना तर्जुमा गर्ने, व्यवस्थापन गर्ने र मापन गर्ने ढाँचा उपलब्ध गराएर यस व्यवस्थापनबाट उत्कृष्ट कार्यसम्पादन तथा बढी जवाफदेहिताका लागि लागि सहयोग पुग्दछ ।

“परिणाम” (Results) भनेका कार्यक्रम (intervention) का अपेक्षित अथवा अनपेक्षित असर हुन् र ती परिणाम विविध कारक तत्वहरूका आधारमा सकारात्मक अथवा नकारात्मक – जे पनि हुन सक्छन् । परिणाममूलक व्यवस्थापनमा अपेक्षित सकारात्मक परिणामहरू (intended positive results) को प्रयोग योजना तर्जुमाको आधारको रूपमा गरिन्छ, जबकि कुनै पनि सम्भावित नकारात्मक परिणामको पूर्वानुमान गर्ने प्रयास पनि गरिन्छ जसले गर्दा त्यस्ता परिणामहरूलाई यथासम्भव उत्पन्न हुन नै नदिइयोस् अथवा कम गर्न सकियोस् ।

कुनै कार्यक्रमका अपेक्षित परिणामहरू (*intended results*) लाई प्रायः उद्देश्य (*objectives*) पनि भन्ने गरिन्छ। परिणाम र उद्देश्यहरूलाई तिनको महत्त्वको तहका आधारमा वर्गीकरण गर्न सकिन्छ। तल्लो तहका उद्देश्यहरूले त्यस्ता परिवर्तनहरूलाई परिभाषित गर्छन् जुन परिवर्तनहरू हासिल गरिनुपर्ने माथिल्लो तहका उद्देश्यहरूका लागि आवश्यक हुन्छन्।

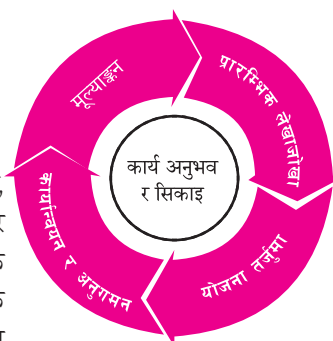
कुनै पनि कार्यक्रमका अपेक्षित परिणामहरू र ती परिणामहरू हासिल गरिएका छन् कि छैनन् भनी मापन गर्ने तरिकाहरूलाई अग्रिम रूपमा निर्धारण गरेमा यसबाट सम्बन्धित मानिसहरूद्वारा वास्तविक अर्थमा कुनै परिवर्तन भयो कि भएन भनी बढी स्पष्ट रूपमा देख्न सकिन्छ।

परिणाम र उद्देश्यहरूका विभिन्न तह, ती तहहरूलाई कसरी परिभाषित गरिन्छ र तिनले तार्किक ढाँचा (**Logical Framework**) मा कसरी मेल खान्छन् भन्ने विषयहरूको विस्तृत व्याख्या भाग ५, पृष्ठ ३० मा गरिएको छ।

२.१ परियोजना/कार्यक्रम चक्र (The project programme cycle)

परिणाममूलक अवधारणाको कार्यान्वयनका लागि प्रयोग गर्न सकिने धेरै प्रारूपहरू (**models**) छन्। यस निर्देशिकामा व्याख्या र सिफारिस गरिएको प्रारूप “परियोजना/कार्यक्रम चक्र” (**Project/Programme Cycle**) मा आधारित छ र यस प्रारूपमा एक-अर्कासँग सम्बन्धित चरणहरूको क्रमको माध्यमबाट कार्यक्रमको व्यवस्थापनको चित्रण गरिन्छ (चित्र १ हेर्नुहोस्)।^१ यी चरणहरूले कार्यक्रमको तर्जुमा तथा व्यवस्थापनको माध्यमबाट परिभाषित गर्न र विचार गर्न मदत गर्छन्। यी चरणहरू व्यापक अर्थमा अगाडि बढ्दै जान्छन्, एक चरणपछि स्वतः अर्को चरणमा जानुपर्ने हुन्छ। यति हुँदा-हुँदै पनि यी चरणहरू एक-अर्कासँग सम्बन्धित पनि हुन्छन् र कहिले-काहीँ एक-अर्कांमाथि खप्टिन पनि सक्छन्।

चित्र १ परियोजना/कार्यक्रमको चक्र



प्रत्येक चरणसँग सम्बन्धित गतिविधिहरू, गतिविधिको प्रकार, समयावधि र महत्त्व सन्दर्भका आधारमा फरक-फरक हुन्छन्। उदाहरणका लागि, यदि प्रारम्भिक लेखाजोखा (*initial assessment*) धेरै सङ्क्षिप्त छ भने योजना तर्जुमाको चरणमा थप जानकारी प्राप्त गर्नु आवश्यक हुन सक्छ। यसै गरी कार्यान्वयन तथा अनुगमनका क्रममा सङ्कलन गरिएका जानकारीहरू पछि गरिने मूल्याङ्कन अथवा यदि एक चक्र पूरा गरिसकेपछि अर्को चक्रमा पनि कार्यक्रमलाई निरन्तरता दिइने भएमा सम्भावित दोस्रो लेखाजोखाका लागि सान्दर्भिक हुन सक्छन्।

यस निर्देशिकाको प्रयोजनका लागि परियोजना/कार्यक्रम चक्रका विभिन्न चरणहरूलाई तल लेखिए बमोजिम परिभाषित गरिएको छ :^२

१. यद्यपि परियोजना र कार्यक्रमको बीचमा अन्तरहरू छन् (परिभाषाका लागि पृष्ठ १३ हेर्नुहोस्) तर यस निर्देशिकामा रूपरेखा प्रस्तुत गरिएको उत्कृष्ट व्यवस्थापनका आधारभूत सिद्धान्तहरू परियोजना र कार्यक्रम – दुवैका लागि समान छन्। त्यसकारण यस निर्देशिकामा “परियोजना” र “परियोजना/कार्यक्रम” शब्दहरूको प्रयोग दुवैले एक-अर्कालाई बुझाउने गरी गरिएको छ।

२. यी चरणहरूलाई अन्य शब्दहरूबाट बुझाउने र विभिन्न सङ्गठनहरूले विभिन्न किसिमबाट यिनको तर्जुमा गर्ने गरेको देखिन्छ, तर व्यापक अर्थमा यिनका पछाडिको तर्क भने समान छ।

प्रारम्भिक लेखाजोखा (Initial assessment) : यो चरण भनेको हाल विद्यमान परिस्थितिका बारेमा जानकारी प्राप्त गर्ने र कार्यक्रम आवश्यक छ कि छैन भनी पत्ता लगाउने प्रक्रिया हो । यसरी जानकारी प्राप्त गर्ने र पत्ता लगाउने काम समस्याहरू र तिनका कारणहरूलाई परिस्थितिलाई प्रभावित गर्ने मुख्य तत्वहरू र यसका साथै फरक-फरक सरोकारवालाहरूका आवश्यकता, अभिरुचि, क्षमता तथा अवरोधहरूको पहिचान गरी गरिन्छ । यदि कार्यक्रम सञ्चालन गर्नु आवश्यक छ भने सो अवस्थामा लेखाजोखाअन्तर्गत प्रारम्भिक विश्लेषण तथा सञ्चालन गर्न सकिने कार्यक्रमको प्रकारसम्बन्धी प्रस्ताव समावेश हुन सक्छन् ।^३

योजना तर्जुमा (Planning) : योजना तर्जुमाको चरण यस निर्देशिकाको मुख्य भाग हो र यसलाई भाग ३ (पृष्ठ ७-६०) मा विस्तारमा चर्चा गरिएको छ । यो भनेको कार्यान्वयन गर्न लागिएको कार्यक्रमको अपेक्षित परिणाम (उद्देश्य), ती परिणाम (उद्देश्य) हासिल गर्नका लागि आवश्यक लगानी तथा गतिविधिहरू, उपलब्धिहरूको मापन गर्ने सूचकहरू र अपेक्षित परिणाम (उद्देश्य) हासिल गर्ने कार्यमाथि प्रभाव पार्न सक्ने पूर्वानुमानहरूलाई परिभाषित गर्ने प्रक्रिया हो । योजना तर्जुमा गर्दा कार्यान्वयन गर्ने सङ्गठन तथा विभिन्न सरोकारवालाहरूका आवश्यकता, अभिरुचि, स्रोत, कायदेशि (mandate) र क्षमतामाथि ध्यान दिइन्छ । योजना तर्जुमा चरणको अन्तमा, परियोजनाको योजना तयार गरिन्छ र यो कार्यान्वयनका लागि तयार हुन्छ ।

कार्यान्वयन तथा अनुगमन (Implementation and Monitoring) : कार्यान्वयनको अवधिमा अपेक्षित परिणाम/उद्देश्य हासिल गर्नका लागि गतिविधिहरूको कार्यान्वयन गरिन्छ । कार्यान्वयन हरेक कार्यक्रमको खास क्षेत्रबमोजिम निर्धारित हुन्छ, चाहे त्यो कार्यक्रम खानेपानी तथा सरसफाइ होस् वा प्राथमिक उपचार, सङ्गठनात्मक विकास होस् अथवा आपत्कालीन सहयोग वा मानवीय पैरवी । त्यसकारण कार्यान्वयनका लागि विस्तृत मार्गदर्शन सम्बन्धित कार्यक्रमको क्षेत्रकै लागि भनी तयार पारिएका निर्देशिकाहरूमा फेला पार्न सकिन्छ । यस निर्देशिकामा अनुगमन (monitoring) लाई “परियोजना/कार्यक्रमको व्यवस्थापनका निमित्त भएको प्रगति पत्ता लगाउन, आवश्यक कुराको पालन भए-नभएको जाँच गर्न र सुसूचित निर्णय गर्नका लागि जानकारीहरूको नियमित सङ्कलन तथा विश्लेषण” का रूपमा परिभाषित गरिएको छ । कार्यान्वयनको अवधिमा उद्देश्यहरू हासिल गर्ने कार्यमा भएका प्रगतिहरूका बारेमा जानकारी सङ्कलन गर्न सकियोस् भन्नाका लागि योजना तर्जुमाको चरणमा नै अनुगमन गर्ने प्रणालीको विकास गर्नुपर्दछ । यस प्रणालीको फलस्वरूप प्राप्त हुने प्रगति प्रतिवेदनहरूबाट परिस्थिति विकसित हुँदै जाँदा कार्यक्रममा कुनै परिवर्तन गर्नु अथवा अनुकूलन (adaptation) गर्नु आवश्यक छ कि छैन भन्नेबारेमा निर्णय गर्नका लागि सुसूचित हुन सकिन्छ ।

३. लेखाजोखाका बारेमा थप जानकारीका लागि, अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घको Guidelines for Assessment on Emergencies, 2008 र Vulnerability and Capacity Assessment (VCA) 2006 हेर्नुहोस् । यी दुवै [http:// www. ifrc.org/ what//disasters resources/publications. asp](http://www.ifrc.org/what//disasters/resources/publications.asp) मा उपलब्ध छन् ।

४. यो परिभाषा अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घको Framework for Evaluation बाट लिइएको हो, जुन OECD/DAC (Development Assistance Committee) को Working Party on Aid Evaluation, Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, 2002 मा आधारित छ ।

मूल्याङ्कन (Evaluation): यस निर्देशिकामा “मूल्याङ्कन” को चरणलाई यसरी परिभाषित गरिएको छ : “हाल चालू रहेको अथवा पूरा भइसकेको परियोजना, कार्यक्रम अथवा नीति, तिनको तर्जुमा, कार्यान्वयन र परिणामको सम्भव भएसम्म व्यवस्थित तथा वस्तुपरक लेखाजोखा । यसको लक्ष्य कार्यक्रम/ परियोजनाका उद्देश्य, विकास हुँदै गएको दक्षता (developmental efficiency), प्रभावकारिता, प्रभाव तथा दिगोपनाको सान्दर्भिकता तथा ती हासिल गरिएका छन् कि छैनन् भनी निर्धारण गर्नु हो । मूल्याङ्कनबाट विश्वसनीय र उपयोगी जानकारी उपलब्ध हुनुपर्छ र यसरी सो जानकारी प्राप्त गर्ने निकाय र दातृ सङ्गठन – दुवै आ-आफ्ना निर्णय गर्ने प्रक्रियामा सिक्किएका पाठहरूलाई समावेश गर्न सक्षम हुनुपर्दछ” ।^४

अनुगमनका लागि जस्तै, परियोजना/कार्यक्रमका विभिन्न चरणहरूमा मूल्याङ्कनको प्रयोजनका निमित्त योजना तर्जुमा गर्ने चरणमा नै विश्वसनीय सूचकहरूको पहिचान गरिनु महत्त्वपूर्ण हुन्छ । यसरी मूल्याङ्कनबाट योजना तर्जुमाको नयाँ प्रक्रियामा सुसूचित हुन सकिन्छ, चाहे त्यो सो कार्यक्रमको नै निरन्तरताका लागि होस् अथवा नयाँ कार्यक्रमको कार्यान्वयनका लागि होस् अथवा कार्यक्रमलाई समाप्त गर्नका लागि होस् ।

२.२ औजार तथा प्रविधि (Tools and Techniques)

कुनै पनि कार्यक्रम सफल हुनका निमित्त, परियोजना चक्रको प्रत्येक चरणमा कार्यक्रमले सहयोग गर्न खोजेका मानिसहरूको संलग्नतालाई समावेश गरिनु महत्त्वपूर्ण हुन्छ । यसरी नै, कार्यक्रमको योजना तर्जुमा र कार्यान्वयनका विभिन्न पक्षमा संलग्न निकायहरूको, सञ्चालन तथा व्यवस्थापनमा रहेर निर्णय गर्ने निकायहरूको र अन्य सङ्गठन तथा छिमेकी समुदायका सरोकारवालाहरूको सान्दर्भिक सहभागितालाई सुनिश्चित गर्नु पनि महत्त्वपूर्ण हुन्छ ।

परियोजना/कार्यक्रम चक्रको प्रत्येक चरणको अवधिमा सहभागितामूलक तथा सुसूचित रूपमा हरेक चरणमा निर्णय गर्ने प्रक्रियामा सहयोग पुऱ्याउनका निमित्त विश्लेषण तथा चिन्तन-मननलाई प्रोत्साहित गर्ने धेरै औजार तथा विधिहरू (*tools and techniques*) प्रयोग गरिन्छन् । यस निर्देशिकाको भाग ३ मा परियोजना/कार्यक्रम चक्रको योजना तर्जुमा भन्ने चरणका बारेमा व्याख्या गरिएको छ र कार्यक्रम तर्जुमा गर्ने कार्यमा साभ्ना रूपमा प्रयोग गरिने केही विश्लेषणात्मक औजार तथा विधिहरूको रूपरेखा प्रस्तुत गरिएको छ । यस्ता औजार तथा विधिहरूमा सरोकारवालाहरूको विश्लेषण, समस्या तथा तिनका कारण, उद्देश्य र कार्यक्रमका लागि वैकल्पिक उपायहरू पर्दछन् । व्याख्या गरिएका यी विधिहरूले कार्यक्रमको सफलतामाथि प्रभाव पार्न सक्ने तत्वहरूको पहिचान गर्नका निमित्त परियोजना व्यवस्थापकलाई मदत गर्न सक्छन् । यति हुँदा-हुँदै पनि, प्रत्येक खास परिस्थितिका लागि यी औजार तथा विधिहरूलाई कसरी अनुकूलित (*adapted*) गरिएको छ भन्ने कुरामाथि यी विधिहरूको उपयोगिता निर्भर रहन्छ भन्ने कुरा याद गर्नु महत्त्वपूर्ण हुन्छ ।

यस निर्देशिकामा, केही औजारहरू सिफारिस गरिएका छन्, केही औजारहरूका बारेमा कदमपिच्छेका निर्देशन दिइएका छन् । यी निर्देशनहरू खास गरी ती व्यक्तिहरूका लागि उपलब्ध गराइएका हुन् जुन व्यक्ति परियोजना/कार्यक्रमको तर्जुमाका लागि नयाँ छन् र जसलाई विस्तृत मार्गदर्शनको आवश्यकता पर्छ । कुनै परिस्थितिका हकमा, विधि तथा कदमहरूको अभिप्राय मार्गदर्शकको रूपमा मात्र काम गर्नु हो र ती विधि तथा कदमहरूलाई विभिन्न परिस्थितिहरूका लागि आवश्यकता भएबमोजिम अनुकूलित पार्नुपर्छ ।

२.२.१ सीमा (Limitations)

यदि औजारहरूको प्रयोग उद्देश्य अनुसार गरिएको छैन भने परिणाममूलक व्यवस्थापनको अभ्यास सीमित हुन सक्छ । योजना तर्जुमाको चरणमा प्रायः तार्किक ढाँचा (*logframes*) तालिकाको प्रयोग गरिन्छ (खण्ड ५.२, पृष्ठ ३० हेर्नुहोस्) । तार्किक ढाँचा भनेको सम्भवतः योजना तर्जुमाका लागि प्रयोग गरिने त्यस्तो औजार हो जुन औजारका बारेमा मानवीय सङ्गठनहरू तथा विकासका क्षेत्रमा काम

गर्ने निकायहरू सबभन्दा बढी परिचित छन् र जुन औजारको सबभन्दा बढी प्रयोग गरिन्छ। त्यसैले यसको फलस्वरूप, सम्भावित कार्यक्रमका मुख्य गतिविधिहरूलाई परिभाषित गर्नका निमित्त तार्किक ढाँचालाई व्यावहारिक, तार्किक र लचकतासहितको ढाँचाका रूपमा प्रयोग गर्नुको सट्टा यान्त्रिक अथवा कर्मचारीतन्त्रले तयार पार्ने ढाँचाको रूपमा यस्ता ढाँचा तयार पारिन्छन्।

यस समस्याको सामना गर्नका निमित्त, “तर्जुमा चरण” (खण्ड ५, पृष्ठ ३०-४९) को रूपमा “विश्लेषणको चरण” (खण्ड ४, पृष्ठ १५-२९) माथि जोड दिनु र दुवै चरणमा सार्थक सहभागिता सुनिश्चित गर्नु महत्वपूर्ण हुन्छन्। यसका अतिरिक्त, तार्किक ढाँचालाई आवश्यकताका आधारमा परिवर्तित परिस्थितिअनुसार अनुकूलित पार्नुपर्दछ र यस ढाँचालाई सान्दर्भिकता हराइसकेको काम गर्ने निश्चित ढाँचाका रूपमा परियोजना/कार्यक्रमलाई जालमा पार्ने ढाँचाका रूपमा यसलाई लिन दिनु हुँदैन।

अन्तमा, परियोजना र कार्यक्रम चक्रसम्बन्धी विधिहरूको तर्जुमा मुख्य रूपमा तल लेखिए बमोजिमका विशेषताहरू भएका कार्यक्रमका लागि गरिएको हो भन्ने कुरालाई ध्यानमा राख्नु उपयोगी हुन्छ :^५

मुख्य सन्देश

परियोजना/कार्यक्रम चक्रको ढाँचाबाट मानवीय तथा अन्य कार्यक्रमहरूमा “परिणाममूलक व्यवस्थापन” सम्बन्धी अवधारणालाई व्यवहारमा उतार्नका लागि उपयुक्त विधि, औजार तथा सिद्धान्तहरू उपलब्ध हुन्छन्।

- यो विशेष गरी निर्धारित समस्याको समाधान गर्ने संयन्त्र हो।
- यसको निर्धारित समयविधि, पूरा हुने मिति र कार्यसम्पादनका निर्धारित सीमाहरू (parameters) हुन्छन्।
- यसमा खास सन्दर्भमा विद्यमान अवसर तथा स्थानीय क्षमताबाट लाभ लिइन्छ।
- यसमा स्रोतहरूको मात्रा निर्धारित हुन्छ।
- यसबाट खास समूह लाभान्वित हुन्छ।
- यसको कार्यान्वयन टोली नेतासहितको टोलीद्वारा गरिन्छ।

परिणाममूलक व्यवस्थापनको मूलभूत तर्क क्रियाकलापका धेरै प्रारूपहरू (models) मा उपयोगी हुन्छ तर यस ढाँचाको प्रयोग प्रायः रक्तदाता क्लिनिकको सञ्चालन अथवा दीर्घकालीन रूपमा प्राथमिक स्वास्थ्य सेवा उपलब्ध गराउने कार्यजस्ता निरन्तर सञ्चालन भइरहने र परियोजनाभन्दा भिन्न, “सेवा प्रवाह” (service delivery) गर्ने कार्यक्रमहरूका लागि फरक किसिमले गर्नु आवश्यक हुन सक्छ।



^५. भाग ३.३.१, पृष्ठ ११ मा “परियोजना” र “कार्यक्रम” का परिभाषाहरू पनि हेर्नुहोस्।

२

भाग

योजना तर्जुमा भनेको के हो ?



परिचय (Introduction)

योजना तर्जुमाअन्तर्गत सन्तोष गर्न नसकिने त्यस्ता परिस्थितिहरूका लागि समाधानहरूको निर्धारण गर्ने कार्य पर्दछन् जुन कार्यहरूद्वारा खास परिस्थितिमा पहिचान गरिएका समस्या तथा आवश्यकताहरूलाई सबभन्दा राम्रोसँग सम्बोधन गर्ने परिणामहरू (results) र ती परिणाम हासिल गर्नका लागि सञ्चालन गर्नुपर्ने क्रियाकलाप तथा आवश्यक स्रोतहरूको पहिचान गरिन्छ। यो उत्कृष्ट कार्यसम्पादनसहितको व्यवस्थापन तथा जवाफदेहिताको आधार हो।

योजना तर्जुमालाई कुनै खास परिस्थितिलाई अझ बढी राम्रो पार्नका लागि परिवर्तन गर्नका निमित्त उपलब्ध फरक-फरक कार्ययोजनाहरूमध्येबाट कुनै कार्ययोजनाको छनौट गर्ने र चालिने कदमहरूको प्राथमिकता निर्धारण गर्ने एउटा प्रक्रियाको रूपमा पनि हेरिन्छ। सामान्यतया, समय र स्रोत (सामग्रीगत, आर्थिक र मानवीय) सीमित हुन्छन्। यी दुई सीमाहरूले गर्दा समस्याग्रस्त परिस्थितिमा सुधार ल्याउने अथवा सो परिस्थितिको समाधान गर्ने सङ्गठनको क्षमतामाथि प्रत्यक्ष असर पर्छ। त्यसै हुनाले योजना तर्जुमा, विशेष गरेर सीमित क्षमता भएका साना सङ्गठनहरूका लागि यति धेरै महत्त्वपूर्ण हुन्छ।

प्रायः योजना तर्जुमा गर्ने कार्य कठिन, जटिल र पहुँच गर्न नसकिने विषय हो र विशेष योग्यता हासिल गरेका विशेषज्ञ प्राविधिकहरूले मात्र गर्न सक्ने विषयको रूपमा यसलाई लिइन्छ। तर, यथार्थमा, हामी आफ्नो दैनिक जीवनमा सधैं योजना गरिरहेका हुन्छौं। अरू त के, कहिल्यै घर सर्न नपरेका अथवा भोज अथवा यात्राको आयोजना गर्न नपरेका मानिसले समेत दैनिक जीवनमा योजना गरेका हुन्छन्। हाम्रो जीवनका यिनै र यस्तै अन्य पक्षहरूमा, हामी कससँग मिलेर के गर्न चाहन्छौं, कुन कदमहरू चाल्नुपर्दछ र काम सम्पन्न गर्नका लागि हामीले के गर्नु आवश्यक छ भन्ने बारेमा हामीले योजना गर्नुपर्ने हुन्छ।

3. योजना तर्जुमाका तहहरू (Levels of Planning)

हुन त सबैजसो कामका लागि योजना बनाउन सकिन्छ तर हामीले योजना तर्जुमा गर्ने तरिका र ती योजना कार्यान्वयन गर्ने तरिकाहरू सधैं समान हुँदैनन्। योजना तर्जुमाको प्रक्रियाका लक्ष्यबमोजिम योजना तर्जुमाका विभिन्न तहहरूको निर्धारण गर्नुपर्दछ।

अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घमा “रणनीतिक” (strategic) र “कार्यसञ्चालन” (operational) योजना तर्जुमाका बीचमा अन्तर कायम गरिन्छ। तर यी दुवै सङ्गठनका लागि भने प्राथमिकता र लक्ष्य निर्धारण गर्ने समष्टिगत प्रक्रियाका अभिन्न अङ्ग हुन्।

३.१ रणनीतिक योजना तर्जुमा (Strategic Planning)

कुनै सङ्गठन कहाँ पुग्न चाहन्छ र किन पुग्न चाहन्छ भनी सोको निर्णय गर्ने र त्यसपछि निर्धारित लक्ष्यमा पुग्ने सबैभन्दा राम्रो अवसर सुनिश्चित गर्नका निमित्त उपलब्ध विभिन्न कार्ययोजनाहरूमध्येबाट कुनै एक कार्ययोजनाको छनौट गर्ने प्रक्रिया नै रणनीतिक योजना तर्जुमा (strategic planning) हो। रणनीतिक कार्ययोजनाबाट कुनै पनि सङ्गठनलाई युक्तिसङ्गत तालमेल र दीर्घकालीन दिगोपना कायम गर्दै प्रकट भइरहेका अवसर तथा चुनौतीहरूको सामना गर्ने कार्यमा स्पष्ट भावी मार्ग निर्धारण गर्ने कार्यमा मदत पुग्छ। यसमा प्रायः दीर्घकालीन अवधि (मोटामोटी रूपमा ३

अथवा ४ वर्षदेखि १० वर्षसम्म) समेटिन्छ। रणनीतिक योजना तर्जुमामा दूरदृष्टि (*vision*) तथा दूरगामी लक्ष्य (*mission*) र ती हासिल गर्नका लागि आवश्यक लक्ष्य (*Goal*) अथवा रणनीतिक उद्देश्यहरू (*strategic objectives*) लाई परिभाषित गरेर सङ्गठनलाई समष्टिगत रूपमा दिशा-निर्देश उपलब्ध गराउने कार्यमा रणनीतिक योजनाबाट मार्गदर्शन उपलब्ध हुन्छ।

रणनीतिक उद्देश्यहरूको सम्बन्ध सङ्गठन तथा अन्य सरोकारवालाहरूको क्षमताका आधारमा कार्यक्रमका प्राथकताप्राप्त क्षेत्रहरूसँग स्थापित गर्नुपर्छ। रणनीतिक उद्देश्यहरूमा समयावधि समावेश गरिनुपर्छ र मूल्याङ्कनका संयन्त्रहरूको रूपरेखा प्रस्तुत गर्नुपर्छ। रणनीतिक योजनाअन्तर्गत त्यस्तो ढाँचा (*framework*) को छनौट र तर्जुमा पनि पर्दछन् जुन ढाँचामा उल्लिखित उद्देश्यहरू हासिल गर्नका निमित्त उत्कृष्ट कार्ययोजना निर्धारित गरिएको हुन्छ।

“रणनीतिक कार्ययोजना” भनेको यस प्रक्रियाको फलस्वरूप तयार पारिएको दस्तावेज हो। रणनीतिक कार्ययोजनाका मुख्य कार्यहरूमध्येको एक कार्य कार्यसञ्चालन तहको विस्तृत योजना तर्जुमालाई मार्गदर्शन गर्नु र त्यसमाथि प्रभाव पार्नु हो। त्यसकारण, रेडक्रसका कार्यक्रमको तर्जुमा, कार्यान्वयन एवं मूल्याङ्कन गर्ने समयमा परियोजना/कार्यक्रम व्यवस्थापकहरूका लागि रणनीतिक योजना महत्त्वपूर्ण सन्दर्भ सामग्री हो।

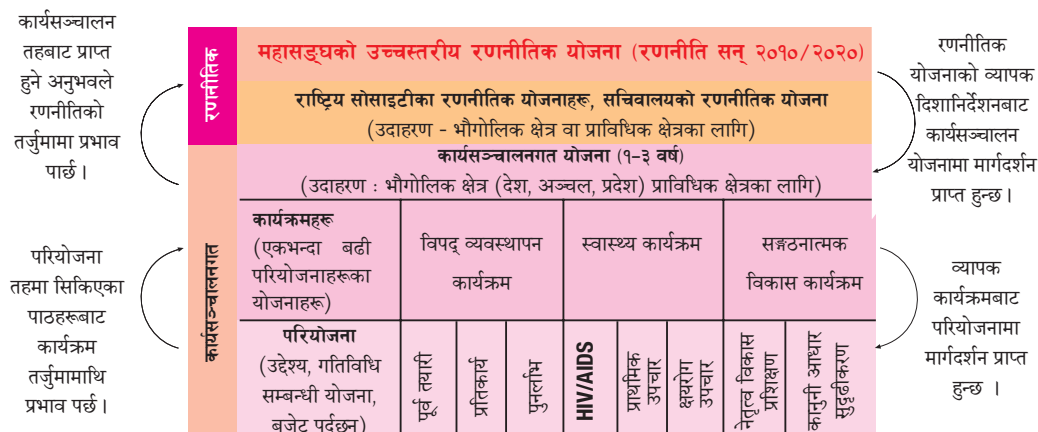
३.२ कार्यसञ्चालन योजना तर्जुमा (*Operational Planning*)

कार्यसञ्चालन योजना तर्जुमा (*operational planning*) भनेको रणनीतिक योजनामा उल्लेख गरिएका उद्देश्यहरू “यथार्थ धरातल” मा कसरी हासिल गरिन्छन् भनी निर्धारण गर्ने प्रक्रिया हो। यसरी निर्धारण गर्ने काम प्रत्येक तहमा अभि बढी विस्तृत रूपमा उद्देश्यहरूको पहिचान अथवा तिनको परिमार्जन गरेर र रणनीतिक योजनाका उद्देश्यहरूसँग तिनको सम्बन्ध स्थापित गरेर, चालिने विभिन्न कदमहरूको शृङ्खलाको माध्यमबाट काम गरी सम्पन्न गरिन्छ (भाग ३ मा रूपरेखा प्रस्तुत गरिएको)। त्यसपछि मात्र उद्देश्यहरूलाई समूहमा वर्गीकरण र “योजना”, “कार्यक्रम” अथवा “परियोजना” को रूपमा सङ्गठित पार्न सकिन्छ। कार्यसञ्चालन योजनामा सामान्यतया प्रायः छोटो (केही महिनादेखि ३ वर्षसम्मको) अवधि समेटिन्छ।

रणनीतिक कार्ययोजनालाई व्यावहारिक रूपमा उतार्नका लागि आवश्यक पर्ने गतिविधिहरूको योजना तर्जुमा (कार्ययोजनाका रूपमा) गर्नुपर्दछ। यसका लागि गतिविधिका साथसाथै तिनमा लाग्ने खर्च (बजेट), गतिविधिहरूका लागि रकम कसरी जुटाइन्छ (स्रोत परिचालन योजनाका रूपमा) र गतिविधिहरूको कार्यान्वयन कसले गर्दछ भन्नेबारेमा पनि योजना तर्जुमा गर्नुपर्दछ (भाग ६, कार्यान्वयनका दिशातर्फ, पृष्ठ ५० हेर्नुहोस्)।

रणनीतिक योजना र कार्यसञ्चालन योजनाका बीचको सम्बन्ध पनि चक्रीय प्रक्रिया (*cyclical process*) हो किनभने कार्यसञ्चालन योजनाका अनुभवहरूलाई रणनीतिक योजना तर्जुमा गर्दा जानकारीको रूपमा प्रयोग गरिन्छ र त्यसपछि रणनीतिक योजनाबाट कार्यसञ्चालन योजनाको सामान्य दिशा-निर्देश सुसूचित हुन्छ। कार्यसञ्चालन योजनाहरूमा प्रायः एकभन्दा बढी “कार्यक्रमहरू” हुन्छन् र फेरि ती कार्यक्रमहरूमा धेरै “परियोजनाहरू” समावेश भएका हुन्छन्। परियोजना र कार्यक्रमहरूमा धेरै गतिविधिहरू हुन्छन्। गतिविधि भनेका योजनाका सबभन्दा साना तत्वहरू हुन् र यिनै गतिविधिहरूका लागि हामीले योजना तर्जुमा गर्दछौं।

चित्र : २ अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घमा रणनीतिक र कार्यान्वयन योजना बीचको अन्तर्-सम्बन्ध



३.३ “परियोजना” र “कार्यक्रम” का परिभाषा (Defining "Projects and programmes")

के-के मिलेर “कार्यक्रम” बन्छ र के-के मिलेर “परियोजना” बन्छ भन्ने कुरा धेरै हदसम्म सन्दर्भमाथि निर्भर रहन्छ । कुनै सन्दर्भमा कुनै क्रियाकलापलाई “कार्यक्रम” को रूपमा हेरिन्छ भने अर्को सन्दर्भमा त्यही क्रियाकलापलाई “परियोजना” को रूपमा लिन सकिन्छ । उदाहरणका लागि, राष्ट्रिय सोसाइटीको एच्आईभी/एड्सलाई कार्यक्रमको रूपमा हेरिन्छ भने अर्को सन्दर्भमा राष्ट्रिय सोसाइटीद्वारा आफ्नो स्वास्थ्य कार्यक्रममा समावेश गरिएका खण्डमा एच्आईभी/एड्स परियोजना, क्षयरोग उपचार परियोजना र प्राथमिक उपचार परियोजना हुन्छन् ।

द्विविधा हुन नदिनका निमित्त, कुनै एक सन्दर्भमा सबै ठाउँमा एकनास हुने गरी “परियोजना” अथवा “कार्यक्रम” को व्याख्या गर्नु र योजना, कार्यक्रम तथा परियोजनामा तर्कसङ्गत ढाँचा कायम गर्नु महत्त्वपूर्ण हुन्छ । मार्गदर्शनका लागि परिभाषाहरू तल दिइएका छन् :

योजना

परिभाषा

योजना भनेको कार्यसञ्चालन योजना तर्जुमाको सबभन्दा माथिल्लो तह (उदाहरण: कुनै भौगोलिक अथवा प्राविधिक क्षेत्रका लागि) हो । यसमा कुनै सङ्गठनका रणनीतिक उद्देश्यहरूको कुनै अंश हासिल गर्ने उद्देश्यले धेरै कार्यक्रमहरू (र तीसँग सम्बन्धित परियोजना, गतिविधिहरूलाई) एउटै समूहमा वर्गीकरण गरिन्छ ।

उदाहरण :

यसका उदाहरणमा राष्ट्रिय सोसाइटी अथवा अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घको कुनै राष्ट्रमा रहेको प्रतिनिधिमण्डलको वार्षिक अथवा द्वैवार्षिक योजना पर्छन् । यी योजनाहरूमा विविध कार्यक्रमहरूको माध्यमबाट कार्यान्वयन गरिने समष्टिगत रूपका कार्यसञ्चालन योजना समावेश गरिएका हुन्छन् ।

कार्यक्रम

परिभाषा

निर्धारित समय, लागत र कार्यसम्पादनका सीमाभित्र रही विशिष्ट उद्देश्यहरू पूरा गर्नका लागि कार्यान्वयन तथा समन्वय गरिएका परियोजनाहरूको समूहलाई कार्यक्रम भनिन्छ । साभा लक्ष्य हासिल गर्ने समान उद्देश्य भएका कार्यक्रमहरूलाई कुनै साभा नामान्तर्गत वर्गीकरण गरिन्छ (राष्ट्रिय योजना, कार्यसञ्चालन योजना आदि) ।

उदाहरण :

यसका उदाहरणमा खोप परियोजना र सामुदायिक प्राथमिक उपचार परियोजना मिलेर बनेको स्वास्थ्य सेवा कार्यक्रम अथवा समुदायमा आधारित क्षमता अभिवृद्धि परियोजना, विद्यालयमा आधारित जनचेतना अभिवृद्धि परियोजना र राष्ट्रिय सोसाइटीकै विपद् व्यवस्थापन गतिविधि विकास परियोजना मिलेर बनेको विपद् व्यवस्थापन कार्यक्रम पर्न सक्छन् ।

परियोजना

परिभाषा

निर्धारित समय, लागत र कार्यसम्पादनका सीमाभित्र रही विशिष्ट उद्देश्यहरू पूरा गर्नका लागि कार्यान्वयन तथा समन्वय गरिएका गतिविधिहरूको समूहलाई परियोजना भनिन्छ । साभा लक्ष्य हासिल गर्ने समान उद्देश्य भएका धेरै परियोजनाहरू मिलेर एउटा कार्यक्रम बन्दछ ।

उदाहरण :

यसका उदाहरण प्राथमिक उपचार सेवाको पहुँच विस्तार गर्नका लागि सञ्चालन गरिने सामुदायिक प्राथमिक उपचार परियोजना अथवा विपद् पूर्वतयारी तथा प्रतिकार्यसम्बन्धी उपायहरूका बारेमा जनचेतना अभिवृद्धि गर्नका लागि सञ्चालित विपद् जोखिम न्यूनीकरण परियोजना हुन् । यी परियोजनाहरूभित्र तल उल्लेख गरिएबमोजिमका विविध गतिविधिहरू रहन सक्छन् ।

गतिविधि

परिभाषा

धेरै कामहरू मिलेर एउटा गतिविधि बन्दछ । सबै गतिविधिहरू समान उद्देश्यप्रति लक्षित हुन्छन् । गतिविधिहरू भनेका सबभन्दा तल्लो तहका क्रियाकलापहरू हुन् र यी गतिविधिहरूको योजना तर्जुमा गनुपर्दछ ।

काम भनेका सबभन्दा सजिला क्रियाकलाप हुन् र यिनै काम मिलेर एउटा गतिविधि बन्दछ ।

उदाहरण :

गतिविधिका उदाहरणहरूमा समुदायको बैठक आयोजना गर्ने (समय निर्धारण गर्ने, ठाउँ पत्ता लगाउने), सञ्चार सामग्री निर्माण गर्ने, सञ्चार सामग्री विकास गर्ने, कुनै प्रविधिका बारेमा स्वयंसेवकहरूलाई प्रशिक्षण दिने, राहत सामग्री वितरण कार्यको आयोजना पर्दछन् ।

काम (task) का उदाहरणहरूमा चिठ्ठी लेख्ने, गोदाममा रहेका सामग्री अथवा अर्डर गरिएका मौजदात सामग्रीको सूची जाँच्ने काम पर्दछन् ।

“परिणामहरूको शुद्धता” (भाग ५.१, पृष्ठ ३०) मा व्याख्या गरिएजस्तै कुनै कार्यक्रम (intervention)

अन्तर्गत सञ्चालन गरिने गतिविधिहरूको आयोजना सो कार्यक्रमअन्तर्गत हासिल गर्ने (प्रतिफल, नतिजा, लक्ष्य) भनी निर्धारित अपेक्षित परिणामका विभिन्न तहबमोजिम गरिन्छ ।

९. अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घको सचिवालयको वार्षिक कार्ययोजनामा परियोजनालाई कार्यक्रमको तत्व (Programme Component) पनि भनिन्छ ।



3

भाग

परियोजना/कार्यक्रम चक्रमा योजना तर्जुमाको चरण



परिचय (Introduction)

पहिले नै उल्लेख गरिसकिएजस्तै, योजना तर्जुमाको उद्देश्य भनेको कार्यान्वयन गर्न लागिएको कार्यक्रमका अपेक्षित परिणाम (उद्देश्य), ती परिणाम (उद्देश्य) हासिल गर्नका लागि आवश्यक लगानी तथा गतिविधिहरू, उपलब्धिहरूको मापन गर्ने सूचकहरू र अपेक्षित परिणाम (उद्देश्य) हासिल गर्ने कार्यमाथि प्रभाव पार्न सक्ने पूर्वानुमानहरूलाई परिभाषित गर्ने प्रक्रिया हो। योजना तर्जुमा गर्दा कार्यान्वयन गर्ने सङ्गठन तथा विभिन्न सरोकारवालाहरूका आवश्यकता, अभिरुचि, स्रोत, कार्यदेश (mandate) र क्षमतामाथि ध्यान दिइन्छ। योजना तर्जुमा चरणको अन्तमा, परियोजनाको योजना तयार गरिन्छ र यो कार्यान्वयनका लागि तयार हुन्छ।

योजना तर्जुमाको चरणलाई पनि धेरै तरिकाले विभिन्न चरण र कदमहरूमा विभाजन गर्न सकिन्छ। यस निर्देशिकाको प्रयोजनका लागि, यस चरणको आयोजना तल लेखिए बमोजिम गरिएको छ :

विश्लेषणको चरण (Analysis stage) :

- > **परिस्थिति तथा समस्याको विश्लेषण** – यसमा कार्यान्वयन गर्ने टोलीका र सरोकारवालाहरूका सबल पक्ष (strengths), अभिरुचि, आवश्यकता, अवरोध तथा अवसरहरूको पहिचान गर्ने कार्य र साथै समाधान गर्नुपर्ने समस्या र तिनका कारण र असर (consequences) को पहिचान गर्ने कार्य संलग्न हुन्छन्।
- > **उद्देश्यहरूको तर्जुमा** – यसमा पहिचान गरिएका समस्याहरूका आधारमा उद्देश्यहरूको तर्जुमा गर्ने कार्य र कारण तथा प्रभावको अन्तर-सम्बन्धको प्रमाणीकरण संलग्न हुन्छन्।
- > **उद्देश्यहरूको छनौट** – यसमा मूल उद्देश्यहरू हासिल गर्नका निमित्त उपलब्ध विविध विकल्पहरूको पहिचान गर्ने कार्य र कार्यान्वयन गर्ने टोली तथा निकायका लागि सामना गर्नका निमित्त सबैभन्दा उपयुक्त विकल्प कुन छ भनी निर्धारण गर्ने कार्य संलग्न हुन्छन्।

तर्जुमाको चरण (Design Stage)

- > **तार्किक ढाँचा तालिका (Logical framework/Logframe Matrix)** - यसमा कार्यक्रमका उद्देश्यहरूको परिमार्जन, पूर्वानुमानहरूको पहिचान, तिनको मापन गर्ने सूचक र साधनहरूका साथै गतिविधिहरूको सार-सङ्क्षेप विकसित गर्ने कार्य संलग्न हुन्छन्।
- > **गतिविधिहरूको तालिका निर्माण (Activity Scheduling)** - यसमा गतिविधिहरूको क्रमबद्धता निर्धारण, तिनीहरूलाई पूरा गर्ने समयावधिको अनुमान, गतिविधिका महत्त्वपूर्ण निर्देशाचिह्न (milestone) निर्धारण र जिम्मेवारी तोक्ने कार्य संलग्न हुन्छन्।
- > **स्रोतहरूको योजना तर्जुमा (Resource Planning)** - यसमा गतिविधिहरूको

तालिकाका आधारमा आवश्यक पर्ने लगानी (*inputs*) र बजेटको निर्धारण गर्ने कार्य संलग्न हुन्छन् ।

- > अनुगमन पद्धतिको तर्जुमा (*Developing a monitoring System*) - कार्यक्रमका लागि ।

8. विश्लेषणको चरण (Analysis Stage)

४.१. परिस्थिति तथा समस्याको विश्लेषण (Situation and problem analysis)

विश्लेषण चरणका पनि प्रारम्भिक चरणहरूको लक्ष्य लेखाजोखाको चरण (*assessment phase*) को अवधिमा सङ्कलित जानकारीहरूलाई विस्तृत रूपमा बुझ्नु हो । यो चरण भनेको प्रायः प्रारम्भिक लेखाजोखा र तर्जुमा (*design*) का बीचको सङ्क्रमणकालीन चरण हो तर यसपछि कस्तो कदम चाल्नुपर्छ भन्ने कुरा प्रारम्भिक लेखाजोखाको सञ्चालन कसरी गरिएको थियो भन्ने कुरामाथि निर्भर गर्दछ ।

लेखाजोखाका निष्कर्ष र सिफारिसहरूको प्रयोग सामना गरिने समस्याहरूको विस्तृत विश्लेषणका लागि सोको आधारका रूपमा गर्नुपर्छ । यदि सङ्कलित जानकारीहरू गलत, अपूर्ण अथवा पूर्वाग्रही भएको देखिएका खण्डमा सान्दर्भिक विधि र औजारहरूको प्रयोग गरी लेखाजोखाका केही चरणहरूलाई फेरि दोहोर्‍याउनु आवश्यक हुन सक्छ ।^७

त्यसकारण, योजना तर्जुमा गर्ने यस चरणमा प्रारम्भिक लेखाजोखाको सञ्चालन गर्ने मानिसहरू सहभागी हुनु उपयोगी हुन्छ । सामान्य नियमको रूपमा, यदि लेखाजोखा गर्ने टोलीले यहाँ रूपरेखा प्रस्तुत गरिएबमोजिमका केही चरणहरू पहिले नै पूरा गरिसकेका छन् (उदाहरणका लागि, सरोकारवालाहरूको विश्लेषण अथवा समस्याहरूको विश्लेषण) भने र कार्यक्रमको लेखाजोखा तथा योजना तर्जुमा गर्ने कार्यमा संलग्न सम्पूर्ण मानिसहरूका बीचमा लेखाजोखाका निष्कर्ष एवं सिफारिसहरूका बारेमा सहमति कायम भइसकेको छ भने यी चरणहरूलाई पुनः दोहोर्‍याउनु अथवा पूरक हुने गरी कुनै चरणको सञ्चालन गर्नु आवश्यक हुँदैन ।

४.१.१ विश्लेषणका औजारहरू

परिस्थितिको विश्लेषण गर्ने कार्यमा तथ्याङ्कहरूको सङ्क्षेपीकरण गर्न, तुलना गर्न, प्राथमिकता निर्धारण गर्न र तिनलाई व्यवस्थित गर्नका लागि औजारहरू (*tools*) को आवश्यकता पर्छ । त्यसका लागि धेरै प्रकारका औजारहरू प्रयोग गर्न सकिन्छन् । यहाँ दिइएका औजारहरू उदाहरण मात्र हुन्, सबै परिस्थितिहरूमा प्रयोग गर्न सकिने उत्कृष्ट औजारहरू नै हुन् भनी यिनलाई ठान्नु आवश्यक छैन ।

कुनै पनि औजारको प्रयोग ठीक समयमा र ठीक किसिमले प्रयोग गरेका खण्डमा मात्र सो उपयोगी हुन्छ । कुनै एउटा औजारको प्रयोग विभिन्न परिस्थितिमा गर्न सकिन्छ ।

७. अन्तर्राष्ट्रिय महासंघको, Guidelines for assessment in emergencies, 2008 and Vulnerability and capacity assessment (VCA), 2006 हेर्नुहोस्, जुन <http://www.ifrc.org/what/disasters/resources/publications.asp> मा उपलब्ध छ ।

परिस्थिति विश्लेषणका न्यूनतम मापदण्डहरू

- | | |
|--|--|
| <p>परिस्थितिको विश्लेषणका लागि जुनसुकै औजारको प्रयोग गरिए तापनि तिनमा तल लेखिएबमोजिमका न्यूनतम विशेषता हुनुपर्छ :</p> <ul style="list-style-type: none"> > कार्यक्रमद्वारा मद्दत पुऱ्याइने भनी लक्षित मानिसहरूको समेत गरी योजना तर्जुमा गर्ने सम्पूर्ण टोली, राष्ट्रिय रेडक्रस सोसाइटीका अन्य कर्मचारी र सम्बन्धित स्वयंसेवकहरूको सहभागिता अभिवृद्धि गर्ने > कार्यक्रम कसरी सञ्चालन गर्ने भन्ने निर्णय गर्न टोलीलाई दिने > कार्यक्रम सञ्चालन गर्न सक्ने निकाय अथवा टोलीको आफ्नो क्षमताको पहिचान गर्नका लागि आत्म-मूल्याङ्कन (self-assessment) लाई समावेश गर्ने | <ul style="list-style-type: none"> > परिस्थितिमा सुधार ल्याउनका लागि आवश्यक परिवर्तनको योजना तर्जुमा गर्नका निमित्त सृजनात्मकतालाई स्थान दिने > परिमाणात्मक एवं गुणात्मक – दुवै थरी तथ्याङ्कका साथसाथै आत्मपरक एवं वस्तुपरक (subjective and objective) जानकारीहरू सङ्कलन गर्ने । <p>द्रष्टव्य : राष्ट्रिय सोसाइटीद्वारा अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घ, रेडक्रसको अन्तर्राष्ट्रिय समिति अथवा सहभागी राष्ट्रिय सोसाइटीहरूसँगको साभेदारीमा कार्यक्रम लागू गर्न खोजिएको अवस्थाका हकमा राष्ट्रिय सोसाइटीद्वारा साभेदारहरूको पूर्ण सहभागितामा विश्लेषण सञ्चालन गर्नु महत्त्वपूर्ण हुन्छ ।</p> |
|--|--|

यस निर्देशिकामा कुनै टोलीद्वारा कार्यक्रम सञ्चालन चाहेको परिस्थितिको विश्लेषण गर्नका लागि ३ वटा औजारहरू प्रस्तावित गरिएका छन् :

१. **सरोकारवालाहरूको विश्लेषण (Stakeholder analysis)-**
लेखाजोखाका निष्कर्षहरूका सम्बन्धमा विभिन्न समूहहरूका समस्या, अभिरुचि र क्षमताको लेखाजोखा गर्ने ।
२. **सबल तथा दुर्बल पक्ष, अवसर तथा चुनौतीहरूको विश्लेषण (SWOT Analysis) -**
यहाँ सुभाव दिइएअनुसार कार्यान्वयन गर्ने निकाय अथवा टोलीको क्षमताको लेखाजोखा गर्नका लागि विभिन्न किसिमबाट प्रयोग गर्न सकिने यो एक औजार हो ।
३. **समस्याहरूको रूखको विश्लेषण (Problem Tree analysis) -**
यस औजारको प्रयोग कुनै समस्याका कारण र असरका बीचको सम्बन्धमाथि केन्द्रित भएर मूल समस्या र तिनका कारणहरूका बारेमा थाहा पाउन गरिन्छ ।

न्यूनतम मापदण्डहरू पूरा भएका खण्डमा माथि उल्लेख गरिएका औजारहरूमा अरु थप पूरक औजारको प्रयोग अथवा तिनका सट्टामा अन्य औजारहरूको पनि प्रयोग गर्न सकिनेछ ।

४.१.२ सरोकारवालाहरूको विश्लेषण

यस निर्देशिकाका सन्दर्भमा “सरोकारवाला” (stakeholder) भनेको कुनै व्यक्ति अथवा व्यक्तिहरूको समूह हो जसको अभिरुचि योजना तर्जुमा गर्न लागिएको योजनामा रहन्छ । “सरोकारवालाहरूको विश्लेषण” त्यस्तो विधि (technique) हो जुन विधिको प्रयोग कार्यक्रमबाट मद्दत गर्न खोजिएको व्यक्ति, समूह अथवा संस्थाहरूका र साथै कार्यक्रमको सफलतामाथि उल्लेखनीय रूपमा प्रभाव पार्ने अरुहरूका अभिरुचिहरूको पहिचान र

लेखाजोखा गर्नका लागि गरिन्छ । सरोकारवालाहरूको विश्लेषणको समष्टिगत लक्ष्य भनेको सरोकारवालाहरूका आवश्यकता तथा क्षमतासँग वास्तविक रूपमा मेल खाने गरी सम्भव भएसम्म उत्कृष्ट अवस्थामा कार्यक्रम सञ्चालन गरिन्छ भन्ने कुरा सुनिश्चित गर्नु हो ।

यस विश्लेषणलाई सञ्चालन गर्ने एउटा तरिका भनेको तुलनात्मक तालिका निर्माण गर्नु हो । यसका लागि सर्वप्रथम सरोकारवालाहरूको पहिचान गर्नुपर्छ । चित्र २ मा दिइएको उदाहरणमा सरोकारवालाहरूलाई तल लेखिएबमोजिम वर्गीकरण गरिएको छ :

क) **कार्यक्रममा सम्भावित रूपमा संलग्न हुने संस्थाहरू** : कार्यक्रम लागू गर्ने राष्ट्रिय सोसाइटी, सहभागी राष्ट्रिय सोसाइटी, संयुक्त राष्ट्रसङ्घीय निकाय, सरकारका मन्त्रालय र अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घका प्रतिनिधिमण्डल आदि ।

ख) **लक्षित समूह (Target Group)**, उदाहरणका लागि, “स-साना बच्चा भएका आमाहरू” “३० वर्षमुनिका युवाहरू” जस्ता सङ्घटन समूह वा सम्भावित रूपमा लाभान्वित हुने व्यक्ति अथवा क्षमता अभिवृद्धि गर्ने परियोजनाका लागि राष्ट्रिय सोसाइटीका “युवा सदस्यहरू” आदि ।

ग) अन्य, उदाहरणकालागि - विभिन्न सङ्गठन, स्थानीय समूह, विद्यालय, स्थानीय गैर-सरकारी सङ्गठन, समुदायका अगुवा, सञ्चार माध्यम आदि ।

दोस्रो, प्रत्येक सरोकारवालाका समस्या, अभिरुचि, आवश्यकता, सम्भावना र अन्य सान्दर्भिक तत्वहरूको पहिचान र विश्लेषण गरिन्छ । प्रत्येक साभेदारका लागि ध्यान दिनुपर्ने तत्वहरू फरक-फरक सन्दर्भमा फरक-फरक हुन सक्छन् तर सामान्यतया तल लेखिएबमोजिमका प्रमुख तत्वहरूलाई समावेश गरिन्छ :

क) **समस्याहरू** : लेखाजोखा गर्दा पहिचान गरिएका प्रमुख समस्याहरू र सम्बन्धित सरोकारवालामाथि प्रभाव पार्ने मुख्य प्रश्नहरू के-के छन् ? (उदाहरणका लागि, अपर्याप्त स्वास्थ्य सेवा/शिक्षा, अपर्याप्त कृषि उत्पादन, उच्च बेरोजगारी आदि ।)

ख) **अभिरुचि** : सरोकारवालाहरूको समूहलाई केले उत्प्रेरित गर्छ ? (उदाहरणका लागि, नृत्य तथा सङ्गीत, खेलकुद, प्रविधि, कदर आदि ।)

ग) **सम्भावना (Potential)** : सरोकारवालाका समूहहरूले पहिचान गरिएका सवालहरू समाधान गर्ने कार्यमा कसरी योगदान गर्न सक्छन् ? (उदाहरणका लागि, अभिरुचिका क्षेत्रमा उच्च तहको प्रतिबद्धता, स्वयंसेवा प्रदान, आदर्श (idealism), खाली समयमा सेवा, वातावरणको ज्ञान (knowledge of environment) आदि ।

घ) **अन्तर्क्रिया (Interaction)** : कार्यान्वयन गर्ने टोलीको सम्बन्ध यस समूहसँग कसरी स्थापित हुन्छ ? सञ्चारका लागि कस्ता माध्यम (channels) को प्रयोग गर्न सकिन्छ ? (उदाहरणका लागि, युवक सङ्गठन, सामुदायिक केन्द्र, रेडक्रसका सदस्य वा प्रशिक्षकहरू, विद्यालय, परिवार आदि)

ङ) **अन्य क्रियाकलाप (Other actions)**: के लक्षित समूहका लागि अन्य कुनै सङ्घ-संस्था, सङ्गठन वा समूह आदिबाट पहिले नै कुनै परियोजना वा कार्यक्रम चलाइएका छन् ? यदि चलाइएका छन् भने, दोहोरिन नदिन, सम्भावित सहकार्यका लागि आधार खडा गर्न र प्रयास तथा स्रोतहरूको बचत गर्नका लागि ती सङ्गठनहरूको र तिनका क्रियाकलापहरूको पहिचान गर्नुहोस् ।

च) **रेडक्रस/रेडक्रिसेन्टका क्रियाकलाप (Red Cross/Crescent Actions)** : के लक्षित समूहका लागि त्यहाँको रेडक्रस/रेडक्रिसेन्टले पहिलेदेखि नै

अथवा हाल सञ्चालन गरिरहेको कुनै परियोजना/कार्यक्रम छ ? यदि छ भने, सो परियोजना/कार्यक्रम त्यही अवस्थामा पर्याप्त छ/छैन अथवा त्यसलाई अझ सुदृढ पार्नु, सुधार गर्नु अथवा सोका सडामा अर्कै परियोजना/कार्यक्रम लागू गर्नु आवश्यक छ कि छैन भनी थाहा पाउनका लागि टोलीले कार्यक्रम कार्यान्वयन गर्नेहरूसँग छलफल गर्नुपर्दछ ।

सिद्धान्ततः सम्पूर्ण अभ्यासको सञ्चालन लाभान्वित हुने सम्भावित व्यक्ति, रेडक्रस/रेडक्रिसेन्टका कर्मचारी तथा स्वयंसेवक र सरकारी अधिकारीहरूलगायत सरोकारवालाहरूका सम्भावित समूहका प्रतिनिधिहरूसँग सहभागितामूलक सत्रहरूमा गर्नुपर्दछ । सहभागितामूलक योजना तर्जुमाका विधि र समूहगत सहजीकरणका औजारहरूको प्रभावकारी प्रयोगबाट सरोकारवालाहरूका विभिन्न समूहका धारणा र दृष्टिकोणको प्रतिनिधित्व पर्याप्त मात्रामा भएको छ र ती बुझिएका छन् भन्ने कुरा सुनिश्चित गर्न मदत पुन सकदछ ।

चित्र ३ को उदाहरण (काल्पनिक) मुलुक “कभूमि” (Xland) नाम गरेको कुनै देशमा अवस्थित विपद्बाट प्रभावित हुन सक्ने “पूर्वी जिल्ला” को समुदायमा गरिएको लेखाजोखाबाट प्राप्त जानकारीमा आधारित छ । यस विश्लेषणको लक्ष्य विपद् प्रतिकार्य र जोखिम अल्पीकरणका लागि विभिन्न सरोकारवालाहरूको पारस्परिक भूमिकाका सम्बन्धमा बढीभन्दा बढी जानकारी प्राप्त गर्नु हो । यस लेखाजोखाको सञ्चालन कभूमि नामक मुलुकको राष्ट्रिय रेडक्रस सोसाइटीको विपद् व्यवस्थापन सम्बन्धी टोलीद्वारा गरिएको थियो र यसमा अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घबाट सहयोग उपलब्ध गराइएको थियो ।

चित्र ३. सरोकारवालाहरूको विश्लेषण (तुलनात्मक तालिका)

संस्थाहरू		लक्षित समूहहरू		अन्य	
महिला समूह, स्थानीय अधिकारीहरू		सामुदायिक अगुवा, महिला समूह विद्यार्थी, समुदायका अन्य व्यक्तिहरू		राष्ट्रिय सोसाइटीका स्वयंसेवकहरू	
	सामुदायिक अगुवाहरू	महिला समूहहरू	विद्यार्थी	राष्ट्रिय सोसाइटीका स्वयंसेवकहरू	स्थानीय अधिकारीहरू
समस्या	समुदायको सुरक्षा सुनिश्चित गर्ने केही जिम्मेवारी हुन्छ	विपद् पूर्वतयारीका लागि पर्याप्त जानकारी छैन	विपद् र स्वास्थ्यसम्बन्धी जोखिम प्रति सङ्केतसन् छन्	विपद् जोखिम कम गर्न समुदायसँग सम्बन्ध बढाउनुपर्ने आवश्यकता	सामुदायिक सुरक्षा सुनिश्चित गर्ने
अभिरुचि	सुरक्षित समुदाय सुनिश्चित गर्न चाहन्छन् ।	विपद् जोखिमका बारे मा राम्रो जानकारी पाउन चाहन्छन्	जोखिमबाट राम्रोसँग सुरक्षित हुन चाहन्छन्	समुदायसँग काम गर्न सक्षम हुन चाहन्छन्	समुदायको सुरक्षामा सुधार आएको देखाउन चाहन्छन्
क्षमता	स्थानीय परिस्थिति र शक्ति सम्बन्धको जानकारी	समुदायसम्बन्धी गहिरो ज्ञान (मौसम र बालीका ढाँचा)	सिक्न र सन्देश अरुलाई दिन इच्छुक	प्रतिबद्ध र दक्ष सहजकर्ता र सामुदायिक उत्प्रेरकहरू	सहयोग र टेवाले परियोजनालाई धेरै मात्रामा सहजीकरण गर्छन्
अन्तर्क्रिया	स्थानीय समितिका मासिक बैठकको माध्यमबाट	महिला समूहको मासिक बैठकमार्फत	राष्ट्रिय सोसाइटीसँग आबद्ध शिक्षक मार्फत विद्यालय भ्रमणको आयोजना गर्ने	राष्ट्रिय सोसाइटीका शाखाहरूका संरचनामार्फत	राष्ट्रिय सोसाइटीका शाखाहरूको संरचनामार्फत
अन्य क्रियाकलाप	अन्तर्राष्ट्रिय गैससको "विपद् राहत क्रियाकलाप" र चर्चका धेरै समूहसँग मिलेर पनि काम गर्ने	केही समूहको चर्चका समूहहरूसँग पनि सम्बन्ध छ	धेरै विद्यार्थीहरूले चर्चका गतिविधिमा भाग लिन्छन्	अन्य गैसस र चर्च समूहका बीचमा राम्रो सम्बन्ध	सामान्यतः राम्रो सम्बन्ध
रेडक्रसका क्रियाकलाप	(क) राष्ट्रिय सोसाइटी धेरै वर्षदेखि सामुदायिक अगुवाहरूसँग मिलेर देशभरि कार्यरत	(क) राष्ट्रिय सोसाइटीद्वारा मुख्य समूहसँग सहकार्य गर्ने सहमति छ	चालू परियोजना नभएको तर सबै राष्ट्रिय रेडक्रस राम्रोसँग राम्रो सम्बन्ध रहेको	(क) राष्ट्रियसोसाइटीको माध्यमबाट ICRC र अन्तर्राष्ट्रिय महासंघसँग राम्रो सम्बन्ध	हालसालै ICRC र कभूमि रेडक्रसले प्रचार-प्रसार अभियान सञ्चालन गरेका छन्

४.१.३ सबल तथा दुर्बल पक्ष, अवसर तथा चुनौतीहरूको विश्लेषण

कार्यक्रम तर्जुमा गर्नुभन्दा अगाडि, परिस्थितिको विश्लेषण गर्नका लागि अत्यधिक प्रयोग गरिने अर्को औजार भनेको “सबल तथा दुर्बल पक्ष, अवसर तथा चुनौतीहरूको विश्लेषण” (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis-SWOT Analysis*) हो। यस औजारको प्रयोग गर्दा विश्लेषण गर्न लागिएको परिस्थितिका विभिन्न पक्षहरूसँग सम्बन्धित सबल तथा दुर्बल पक्ष, अवसर तथा चुनौतीहरूको पहिचान गर्नका लागि र तिनका बीचमा तुलना गर्नका लागि सहभागितामूलक किसिमले समूहगत छलफलहरूको सहजीकरण गरिन्छ।

यस औजारको प्रयोग विभिन्न किसिमबाट गर्न सकिन्छ। आफूले विश्लेषण गर्न खोजेको विषयका आधारमा कार्यान्वयन गर्ने टोलीले सबल तथा दुर्बल पक्ष, अवसर तथा चुनौतीहरूमध्ये हरेकका विभिन्न परिभाषाहरूको प्रयोग गर्न सक्छन्। कहिले काहीँ “सबल पक्ष” र “दुर्बल पक्ष” लाई सङ्गठनको आफ्नो आन्तरिक तत्त्वको रूपमा लिइन्छ भने “अवसर” र “चुनौती” लाई बाह्य तत्त्वको रूपमा। “सबल पक्ष” र “दुर्बल पक्ष” लाई परिभाषित गर्ने अर्को विकल्प भनेको यी दुईलाई हालका तत्त्व (*current factors*) र “अवसर” तथा “चुनौती” लाई भविष्यमा उत्पन्न हुने तत्त्वका रूपमा परिभाषित गर्नु हो। अर्को तेस्रो अवधारणा भनेको कुनै पनि निश्चित परिभाषाको प्रयोग नगर्नु र यस अभ्यासलाई धेरै नै खुला छोड्नु हो।

यस अभ्यासको प्रयोग लेखाजोखामा पहिचान गरिएका सवालहरूका सम्बन्धमा सङ्गठनात्मक क्षमता, समुदायमा विद्यमान क्षमता अथवा सामान्य सामाजिक तत्त्वहरूको विश्लेषण गर्नका लागि गर्न सकिन्छ। यदि प्रारम्भिक लेखाजोखाको अवधिमा यसभन्दा अघिकै चरणमा समान प्रकृतिको विश्लेषण गरी सकिएको छ भने यस्तो अवस्थामा पनि “सबल तथा दुर्बल पक्ष, अवसर तथा चुनौतीहरूको विश्लेषण” (*SWOT Analysis*)^८ गरिएमा सो विश्लेषण आवश्यक भएका खण्डमा जानकारी प्राप्त गर्न र अगाडिका जानकारीहरूलाई प्रमाणित गर्न उपयोगी हुन सक्छ।

यदि कार्यान्वयन गर्ने टोलीले “सबल तथा दुर्बल पक्ष, अवसर तथा चुनौतीहरूको विश्लेषण” (*SWOT Analysis*) लाई लेखाजोखामा पहिचान गरिएका सवालहरूका बारेमा काम-कारबाही गर्नका लागि सङ्गठनको क्षमता थाहा पाउन प्रयोग गरेको छ भने तल लेखिएबमोजिमका केही मुख्य प्रश्नहरूको उत्तर खोज्नुपर्छ :

- > सबल पक्ष तथा विकासका दृष्टिबाट आज हामी कहाँ छौं ? (उदाहरणका लागि, राष्ट्रिय सोसाइटी, सदस्य तथा स्वयंसेवक सङ्ख्या, समुदायको तहमा शाखा, सेवा पुऱ्याइएका मानिस, सङ्गठनात्मक संरचना, दाता तथा साभेदारहरूसँगको सम्बन्ध आदि।)
- > के हाम्रो/सङ्गठनको वातावरण (राजनीतिक/आर्थिक स्थिति, संस्कृति, इतिहास, परम्परा आदि) परियोजना/कार्यक्रमको कार्यान्वयन तथा सङ्गठनको आफ्नै विकासका लागि अनुकूल छ ?
- > परियोजना/कार्यक्रमबाट दीर्घकालीन विकासका लागि हामी कसरी लाभ लिन सक्छौं ? (परियोजना/कार्यक्रमको क्षमता विकाससम्बन्धी गतिविधिबाट मात्र होइन)

८. अन्तर्राष्ट्रिय महासंघको Guidelines for assessment in emergencies, 2008, p. 62 and Vulnerability and capacity assessment (VCA), 2006 हुन्थे।

- > सङ्गठनका लागि परियोजना/कार्यक्रमसँग सम्बन्धित जोखिमहरू के-के छन् ? (अर्थात् परियोजना/कार्यक्रमलाई दीर्घकालीन रूपमा निरन्तरता दिनका लागि यसबाट पर्न सक्ने अन्य असर (side effects), अल्पकालीन एवं दीर्घकालीन रूपमा अदृश्य खर्च, कार्यबोझ, थप कर्मचारी, भौतिक सामग्रीहरू, सार्वजनिक छवि/दृष्टिकोण (public image/perception) आदि) ।
- > सङ्गठनका मुख्य पक्षहरूमा के-कस्ता अपेक्षित प्रभाव पर्छन् ? त्यस्ता प्रभाव दीर्घ कालीन विकासका लागि सकारात्मक अथवा नकारात्मक – के छन् ?

“सबल तथा दुर्बल पक्ष, अवसर तथा चुनौतीहरूको विश्लेषण” (SWOT Analysis) बाट, विशेष गरी सहभागीहरूका धेरै अभिरुचि र ज्ञान भएको अवस्थामा सम्भावित परियोजना/कार्यक्रमका लागि अदृश्य बाधाहरू प्रकट हुन सक्छन् । यसरी नै यसबाट त्यस्ता सकारात्मक तत्वहरूको पहिचान हुन सक्छ जुन सकारात्मक तत्वहरू तत्काल नदेखिने हुन सक्छन् । उपयुक्त तरिकाले प्रयोग गरिएका खण्डमा, “सबल तथा दुर्बल पक्ष, अवसर तथा चुनौतीहरूको विश्लेषण” (SWOT Analysis) बाट छोटो समयमै उपयोगी तथ्य निकाल्न सकिन्छ ।

चित्र ४ मा “कभूमि” को राष्ट्रिय सोसाइटीद्वारा सञ्चालन गरिएको “सबल तथा दुर्बल पक्ष, अवसर तथा चुनौतीहरूको विश्लेषण” (SWOT Analysis) को सङ्क्षिप्त उदाहरण उपलब्ध गराइएको छ र यसमा लेखाजोखा प्रतिवेदनमा पहिचान गरिएका विपद् जोखिमसँग सम्बन्धित सङ्गठनका क्षमता प्रतिबिम्बित छन् । सङ्गठनात्मक क्षमतामाथि जोड दिँदै “सबल तथा दुर्बल पक्ष, अवसर तथा चुनौतीहरूको विश्लेषण” (SWOT Analysis) सञ्चालन गर्नका लागि सुझावका रूपमा प्रस्तुत कदमहरूको सङ्क्षिप्त विवरण तल उल्लेख गरिएको छ :

४.१.३.१ सङ्गठनात्मक सबल तथा दुर्बल पक्ष, अवसर तथा चुनौतीहरूको विश्लेषण (SWOT Analysis) का लागि सुझावका रूपमा प्रस्तुत कदमहरू

कदम १ : सहभागीहरूलाई निम्न प्रश्नहरूका आधारमा विचार-विमर्श (brainstorm) गर्न अनुरोध गर्नुहोस् : “हामीले समाधान गर्न चाहेका समस्याहरूमाथि असर गर्न सक्ने सङ्गठनका सबल र दुर्बल पक्षहरू के-के हुन् ?” उपयुक्त स्थान छोडेर ठूला अक्षरहरूमा तीन शब्दको मात्र प्रयोग गरी उत्तर लेख्न समूहका सदस्यहरूलाई भन्नुहोस् ।

चित्र ४. राष्ट्रिय सोसाइटीको सबल तथा दुर्बल पक्ष, अवसर तथा चुनौतीहरूको विश्लेषण

सबल पक्ष	दुर्बल पक्ष
<ul style="list-style-type: none"> ● समुदायको विषयमा राम्रो जानकारी छ ● मुलुकका अन्य भागमा पनि विपद् प्रतिकार्य एवं पूर्व-तयारीसम्बन्धी राम्रो अनुभव छ । ● विपद् जोखिम न्यूनीकरणसम्बन्धी सवालहरूका बारेमा राम्रो जानकारी छ । ● अन्य राष्ट्रिय सोसाइटी र अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घसँग राम्रो सम्बन्ध छ । 	<ul style="list-style-type: none"> ● स्थानीय सरकारको संरचनामाथि नगण्य प्रभाव छ । ● अन्य संस्थाहरूलाई प्रशिक्षण दिने अनुभवमा कमी छ ।
अवसर	चुनौती
<ul style="list-style-type: none"> ● युवा रेडक्रसको माध्यमबाट विद्यालयमा राम्रो सम्बन्ध ● अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घ र अन्य राष्ट्रिय सोसाइटीहरूसँग सम्पूर्ण आर्थिक तथा प्राविधिक सहयोग उपलब्ध । 	<ul style="list-style-type: none"> ● सरकारी संरचनाहरू काममा सहयोग गर्न सक्षम नहुने ● समुदायहरू विपद् जोखिम न्यूनीकरणमा संलग्न हुन चासो नराख्ने/अनिच्छुक हुन सक्ने ।

कदम २ : सहभागीहरूलाई उस्तै किसिमबाट यस प्रश्नका बारेमा अभ्यास गर्न लगाउनुहोस् :
“हामीले सम्बोधन गर्न खोजेका समस्याहरूमाथि असर गर्न सक्ने सङ्गठनभन्दा बाहिर रहेका
अवसर र चुनौतीहरू के-के हुन् ?” पहिलेजस्तै उत्तरहरूको रेकर्ड राख्नुहोस् ।

समूहको आकारका आधारमा सहजकर्ताले सहभागीहरूलाई १, २ अथवा ४ कार्यगत
समूहहरूमा विभाजन गर्न सक्नेछन् । प्रत्येक समूहमा कम्तीमा ३ र बढीमा ८ जनासम्म
सहभागी हुनुपर्छ । यदि सहजकर्ताले दुई समूह बनाउने भनी रोजेका खण्डमा निजले पहिलो
समूहलाई “सबल पक्ष” र “दुर्बल पक्ष” का बारेमा विचार गर्न र दोस्रो पक्षलाई “अवसर” र
“चुनौती” का बारेमा विचार गर्न भन्न सक्नेछन् ।

कदम ३ : छलफल गरी टिपोटका लागि मन्जुर गरिएको समय (२०-३० मिनेट) सकिएपछि
प्रत्येक समूहले आफ्ना समूहबाट ल्याएका निष्कर्षलाई अरूका निमित्त व्याख्या गर्न
लगाउनुहोस् ।

कदम ४ : त्यसपछि सहजकर्ताले समूहलाई तलका प्रश्नहरूका आधारमा “विषय-केन्द्रित
छलफल” (*focused discussion*) मा मार्गदर्शन गर्न सक्नेछन् । प्रश्नहरू यी हुन् ? “ती
निष्कर्षले हामीलाई के सङ्केत गर्छन् ? हामीले कस्ता निर्णय गर्नुपर्छ ?” र “के हामी अगाडि
बढ्न तयार छौं ? यदि तयार छौं भने, सबभन्दा पहिले के गर्नु आवश्यक छ, यदि तयार
छैनौं भने अगाडि बढ्नुभन्दा पहिले के गर्नु आवश्यक छ ?”

४.१.४ समस्या विश्लेषण (“समस्याहरूको रूख” भन्ने औजारको प्रयोग गरी)

(लेखाजोखाको चरणमा पहिचान गरिएको) एक वा सोभन्दा बढी समस्याका कारणहरूको
पहिचान गर्न र ती समस्याहरूको समाधान गर्ने कि नगर्ने र गर्ने भए कसरी गर्ने भनी
निर्णय गर्नका लागि गरिएको विस्तृत अध्ययनका रूपमा समस्या विश्लेषणलाई परिभाषित
गरिन्छ । “समस्या” लाई यहाँ “सामना गर्न कठिन हुन सक्ने सन्तोषजनक नभएको
परिस्थिति” का रूपमा परिभाषित गरिएको छ । समस्याको विश्लेषण भनेको
परियोजना/कार्यक्रमको योजना तर्जुमाको एउटा महत्त्वपूर्ण चरण हो र यस चरणबाट पछि गरिने
अन्य सबै विश्लेषण र प्राथमिकताका बारेमा गरिने निर्णयलाई मार्गदर्शन उपलब्ध हुन्छ ।

समस्याहरूको केवल सूची मात्र तयार पार्नु र तिनलाई स्तरीकरण (*ranking*) गर्ने
कार्यबाट मात्र परिस्थितिको पर्याप्त मात्रामा गहन विश्लेषण उपलब्ध हुन सक्दैन । समस्या
विश्लेषणको लक्ष्य भनेको विश्लेषणअन्तर्गतको परिस्थितिका बारेमा अभूत बढी स्पष्ट
समझदारीमा पुग्नका निमित्त लेखाजोखाका प्रारम्भिक निष्कर्षहरूलाई कुनै एक ढाँचामा
राख्नु, तिनको सार-सङ्क्षेप तयार पार्नु र तिनलाई व्यवस्थित पार्नु हो । यसमा वर्तमान
परिस्थितिका नकारात्मक पक्षहरू (उदाहरणका लागि, “समस्याहरू”) को पहिचान
गर्ने कार्य र त्यसपछि, ती पक्षहरूका तत्कालीन र अन्तर्निहित कारणहरू (*immediate and
underlying*) को पहिचान गर्ने कार्य संलग्न हुन्छन् । समस्याका कारणहरूको पहिचान गरेर,
समस्यालाई सम्बोधन गर्ने सम्भावित समाधानहरूको पहिचान गर्ने कार्य सुरु गर्न सम्भव
हुन्छ ।

समस्या विश्लेषणका केही प्रकारका कार्य प्रारम्भिक लेखाजोखाको अवधिमा नै गरिएका
हुन सक्छन् र यदि यस्तो गरिसकिएको अवस्थामा प्राप्त भइसकेका जानकारीहरूको पुनः
अध्ययन, प्रमाणीकरण र आवश्यक भएका खण्डमा फेरि तिनको सङ्कलन गरी तिनलाई

पूर्णता दिनुपर्दछ । यदि त्यसो गरिएको छैन भने यस बिन्दुमा नै लेखाजोखाको अवधिमा र सरोकारवालाहरूको विश्लेषण तथा *SWOT analysis* को अवधिमा गरिएका छलफल एवं विश्लेषण गरिएका जानकारीहरूलाई प्रयोग गर्दै जानकारीहरूको पुनः अध्ययन, प्रमाणीकरण र तिनलाई पूर्णता दिने कार्य कार्य सुरु गर्नुपर्दछ ।

समस्या विश्लेषणमा सहयोग पुऱ्याउनका निमित्त विभिन्न औजारहरूको प्रयोग गर्न सकिन्छ । अत्यधिक रूपमा प्रयोग गरिने एउटा औजार “समस्याहरूको रूख”^९ (*Problem Tree*) हो । यस दृश्य विधिमा समस्या(हरू) को विश्लेषण गर्ने कार्यलाई सहजीकरण गर्नका निमित्त रूखको प्रतिरूप (*analogy*) लाई प्रयोग गरिन्छ । अभ्यासको क्रममा विद्यमान नकारात्मक परिस्थितिको सार-सङ्क्षेपको चित्र तयार हुन्छ : उदाहरणका लागि, मूल समस्यालाई रूखको “फेद” (*trunk*) का रूपमा, समस्याका कारणहरूलाई “जरा” (*roots*) का रूपमा र समस्याका असरहरूलाई “हाँगा” (*branches*) को रूपमा चित्रण गरिन्छ ।

समस्याहरूको रूखको अभ्यास तीन कदमहरू (*steps*) मा गर्न सकिन्छ :

कदम १ : लेखाजोखामा पहिचान गरिएका विभिन्न सवालहरूलाई समूहमा छलफल गर्नुहोस् ।

कदम २ : सम्बोधन गर्नुपर्ने मूल समस्या(हरू) को पहिचान गर्नुहोस् र तिनमा सहमति कायम गर्नुहोस् ।

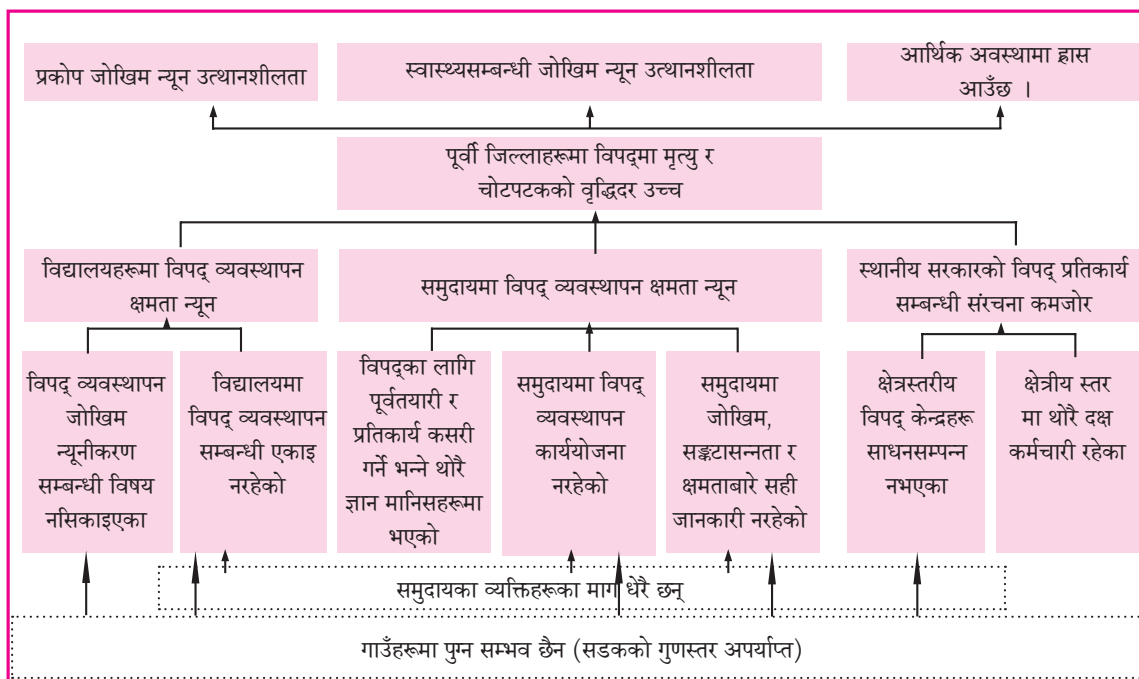
कदम ३ : मूल समस्या(हरू) का कारण तथा असरहरूको पहिचान र विश्लेषण गर्नुहोस् ।

तेस्रो कदममा, “यो समस्या किन विद्यमान छ ?” भन्ने प्रश्न बारम्बार सोध्ने काम गरिन्छ (यस अभ्यासलाई कहिलेकाहीँ “किन-किन-किन रूख” पनि भनिन्छ) । विश्लेषणको क्रममा त्यसपछि पहिचान गरिएका समस्याहरूका बीचमा विद्यमान पारस्परिक सम्बन्ध (कारण र असरसम्बन्धी सम्बन्ध) माथि विचार गरिन्छ ।

यस्तो अभ्यासबाट तयार हुने “समस्याहरूको रूख” ले यथार्थको सशक्त तर सरलीकृत रूप दिन सक्नुपर्दछ । यस्तो “समस्याहरूको रूख” मा पहिचान गर्न सकिने हरेक समस्याका कारण र असरहरू समावेश गर्न अथवा त्यसमा तिनका जटिलताहरूका बारेमा व्याख्या गर्न सकिँदैन ।

९. समस्या (किन-किन) रूखको साधारण रूप अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घको *Guidelines for Assessment in Emergencies*, 2008 को पृष्ठ ८ मा पनि दिइएको छ ।

चित्र ५. सरलीकृत समस्या रूख



सम्भाव्यतालाई प्रभावित पार्ने बाह्य तत्त्वहरू

- चित्र ५ मा “समस्याहरूको रूख” मा विश्लेषणको सङ्क्षिप्त र सरलीकृत रूप उपलब्ध छ।
- अनुसूची १. समस्याहरूको रूख कसरी बनाउने (पृष्ठ ६२) मा यस विधिलाई अझ विस्तृत रूपमा प्रस्तुत गरिएको छ। चित्र १९ (पृष्ठ ६४) मा पनि “समस्याहरूको रूख” सम्बन्धी विश्लेषणको विस्तृत विवरण उपलब्ध छ।

चित्र ५ मा प्रस्तुत समस्या विश्लेषणको उदाहरण सरोकारवालाहरूको विश्लेषण *SWOT Analysis* को सन्दर्भजस्तै समान सन्दर्भमा आधारित छ अर्थात् यसमा कभूमि नामक देशको कुनै एक क्षेत्र (पूर्वी जिल्ला) मा विपद्बाट हुने मृत्यु र चोटपटक घटाउने क्षमता किन न्यून छ भनेर कारणहरूको खोजी गरिएको छ।

ती सबै औजारहरूका लागि, समूहहरूको सहजीकरणका निमित्त सहभागितामूलक विधिको प्रयोग गरी विश्लेषणको गुणस्तरमा उल्लेखनीय सुधार गर्न सकिन्छ किनभने यस विधिबाट विभिन्न सरोकारवालाका समूहहरूका धारणा र दृष्टिकोणहरूलाई पर्याप्त मात्रामा प्रतिनिधित्व हुन्छ र तिनलाई बुझ्न सकिन्छ मन्ने कुरा सुनिश्चित गर्न मदत पुग्छ।

४.२ उद्देश्यहरूको तर्जुमा (Development of objectives)

उद्देश्य भनेको त्यस्तो अपेक्षित परिणाम हो जुन परिणाम हासिल गर्नका लागि कार्यक्रममा तिनको निर्धारण गरिन्छ। यो त्यस्तो चरण हो जुन चरणमा तपाईं विभिन्न तहमा आफूले हासिल गर्न चाहेका परिणामहरूलाई परिभाषित गर्न सुरु गर्नुहुन्छ। यस अभ्यासको लक्ष्य पहिचान गरिएका सबै समस्याहरूका लागि वाञ्छित भावी परिस्थिति परिभाषित गर्नु हो जसले गर्दा सङ्गठनले यथार्थमा सामना गर्नुपर्ने हुन सक्ने ती परिणामहरूलाई तपाईं पछि पहिचान गर्न सक्नुहुन्छ।

१०. अन्तर्राष्ट्रिय महासंघको How to do a VCA. Geneva, 2007, pp.18-19, र <http://www.ifrc.org/Docs/pubs/disasters/resources/preparing-disaster/vca/how-to-do-vca-en.pdf>. हेनुहोस्।

कार्यक्रम (*intervention*) बाट सहयोग पुऱ्याउन खोजिएका मानिसहरूका प्रतिनिधिहरू लगायत मुख्य सरोकारवालाहरूलाई संलग्न गराएर सहभागितामूलक किसिमबाट यस प्रक्रियाको सञ्चालन गर्नु महत्त्वपूर्ण हुन्छ । उद्देश्यहरूको तर्जुमा गर्ने, पहिचान गर्ने र छनौट गर्ने साभ्भा विधि भनेको घनिष्ठ रूपमा “समस्याहरूको रूख” माथि आधारित रहेर “उद्देश्यको रूख” बनाउनु हो । समस्याहरूको रूखमा जस्तै उद्देश्यको रूखले यथार्थको सशक्त तर सरलीकृत रूप दिनुपर्दछ । “उद्देश्यको रूख” भनेको दृष्टिकोणहरूको विश्लेषण तथा प्रस्तुतीकरणमा सहयोग गर्ने औजार हो । यस औजारले स्पष्ट रूपमा पहिचान गरिएका प्राथमिकताप्राप्त समस्याहरूलाई सम्बोधन गर्ने कार्यमा सम्भावित परियोजनाका उद्देश्यहरूलाई दृढोसँग आधारित बनाएर राख्दछ । यो नै यसको सबल पक्ष हो । यसरी नै यसबाट तलका कुराहरूमा पनि सहयोग पुग्दछ :

- > यदि पहिचान गरिएका समस्याहरूको समाधान भएको छ भने त्यस्तो परिस्थितिका हकमा भावी परिस्थितिहरूलाई प्रदर्शित गर्न र यसको व्याख्या गर्न
- > सम्भावित उद्देश्य (अपेक्षित परिणाम) हरूको पहिचान गर्न र उद्देश्यहरूको श्रेणी (*hierarchy*) निर्धारण गर्न
- > रेखाचित्र (*diagram*) को माध्यमबाट कारणगत (*causal*) साधन-उद्देश्य (*means-end*) सम्बन्धी सम्बन्ध प्रदर्शित गर्न र प्रमाणित गर्न
- > तल लेखिएबमोजिमका कार्य गरी प्राथमिकता निर्धारण गर्न :
 - केही उद्देश्यहरू हासिल गर्ने कार्य कसरी वास्तविक हुन सक्छन् भनी लेखाजोखा गरेर, र
 - अपेक्षित परिणामहरू हासिल गर्नका लागि आवश्यक पर्न सक्ने थप साधनहरूको पहिचान गरेर ।

“उद्देश्यको रूख” बनाउनका लागि तल लेखिएबमोजिम दुई आधारभूत कदमहरू छन् :

कदम १ : समस्याहरूको रूखमा प्रत्येक समस्यालाई सकारात्मक कथनहरूमा (उद्देश्यहरू) परिवर्तन गर्नुहोस् । यसरी परिवर्तन गर्ने काम समस्याहरूबाट उत्पन्न हुने आवश्यकताहरूका आधारमा नकारात्मक परिस्थितिहरूलाई वाञ्छित सकारात्मक परिस्थितिका रूपमा तर्जुमा गरी गर्न सकिन्छ । हरेक समस्याका ठाउँमा उद्देश्यहरू राखी समस्याहरूको रूखको आकारलाई अर्को रूप दिनुहोस् ।

कदम २ : उद्देश्य सार्थक छन् कि छैनन् भनी सुनिश्चित गर्नका निमित्त तर्क (कारण र असरका बीचको सम्बन्ध) को जाँच गर्नुहोस् । के तल्लो तहका उपलब्धिहरू हासिल गर्ने कार्यबाट माथिल्लो तहका उद्देश्यहरू हासिल गर्न सहयोग पुग्दछ ? यदि आवश्यक परेमा, तल लेखिएबमोजिमका कार्यहरू गरी उद्देश्यहरूमा परिमार्जन गर्नुहोस् :

- > अभू बढी स्पष्ट र सटीक हुनका लागि कथनहरू (*statements*) मा संशोधन गरेर
- > सान्दर्भिक/आवश्यक नयाँ उद्देश्य थपेर
- > असान्दर्भिक अथवा अनावश्यक उद्देश्यलाई हटाएर ।

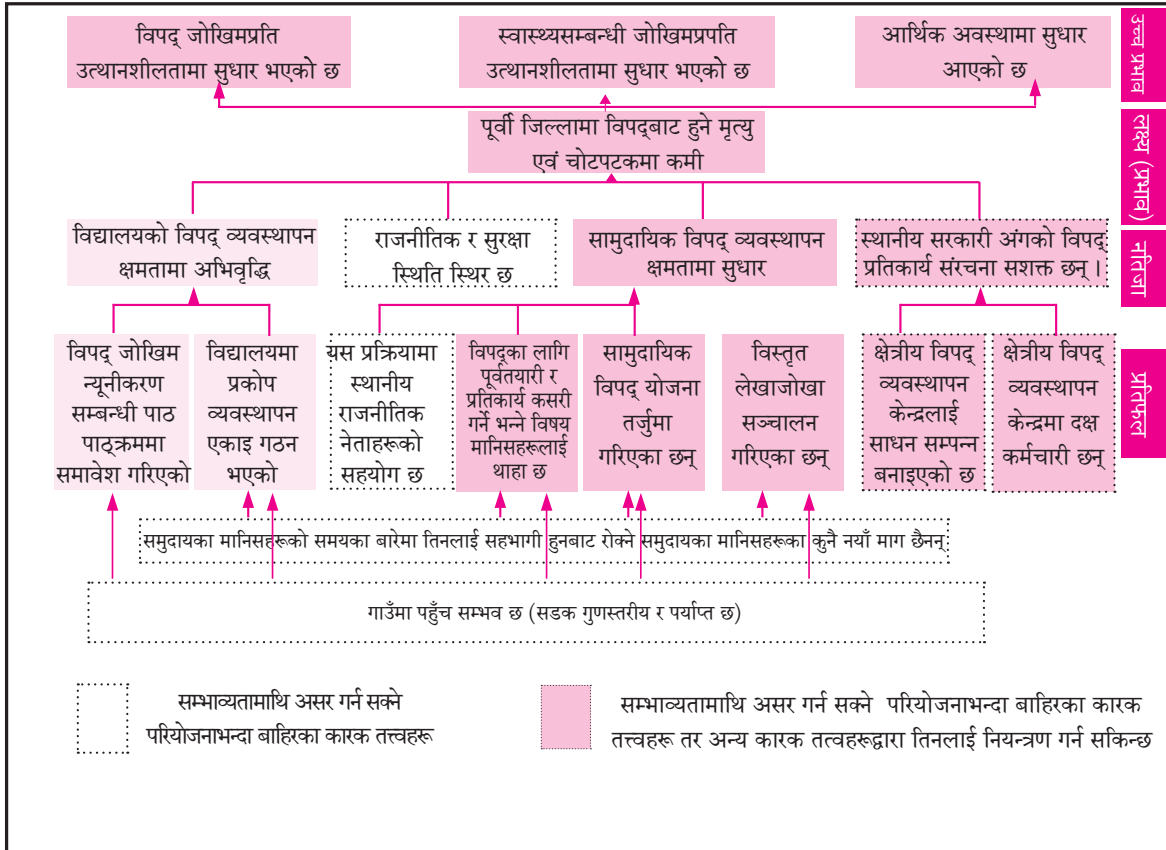
अनुसूची २, पृष्ठ ६५ मा उद्देश्यको रूख बनाउनेबारेमा विस्तृत व्याख्या उपलब्ध छ । चित्र ६, पृष्ठ २६ मा चित्र ५ को समस्याहरूको रूख ५ बाट तयार पारिएको उद्देश्यहरूको रूखको उदाहरण उपलब्ध छ ।

४.३ उद्देश्यहरूको छनौट (Selection of objectives)

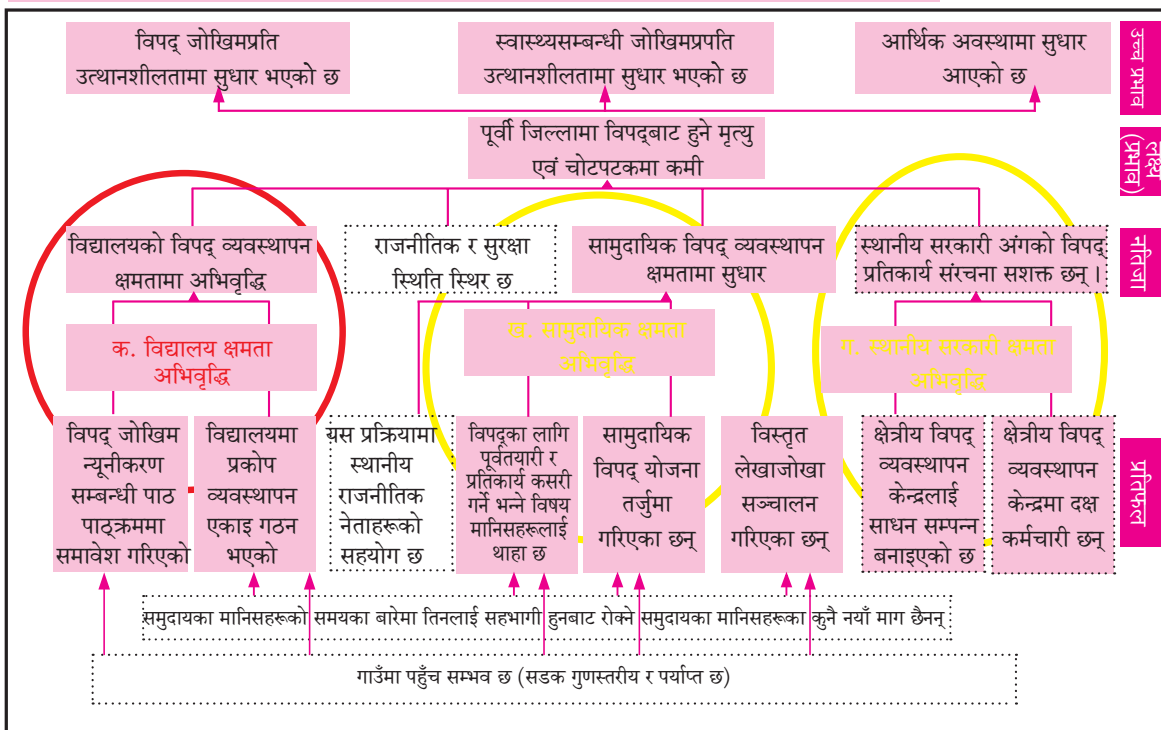
एक पटक उद्देश्यहरूको रूप तयार गरिसकेपछि यसबाट कार्यक्रमका लागि समग्र सम्भावित उद्देश्यहरू उपलब्ध हुन्छन् । यति हुँदा-हुँदै पनि तपाईंले सबै समस्याहरूलाई समाधान गर्न सक्नुहुन्न । यदि तपाईंले पहिचान गरेका ती सम्पूर्ण उद्देश्यहरूलाई सम्बोधन गर्ने प्रयास गर्नुभयो भने त्यो कार्यक्रम धेरै लामो र धेरै महङ्गो हुन सक्छ । त्यसकारण तपाईं उद्देश्यको रूपको कुनै एक अथवा केही विशिष्ट क्षेत्रहरूमाथि केन्द्रित हुनु आवश्यक हुन्छ ।

यो विश्लेषणात्मक अवस्था कुनै सन्दर्भमा एकदमै कठिन र चुनौतीपूर्ण हुन्छ किनभने यसमा उल्लेखनीय मात्राका धेरै सूचनाहरूलाई संश्लेषण गर्ने र त्यसपछि अवलम्बन गरिने कार्यान्वयनको सर्वोत्कृष्ट विकल्पका बारेमा जटिल फैसला गर्ने कार्य संलग्न रहन्छन् । व्यवहारमा, विभिन्न सरोकारवालाहरूका अभिरुचि, जनसमुदायका माग र सम्भावित स्रोतको उपलब्धताजस्ता व्यावहारिक अवरोधहरूलाई सन्तुलनमा राख्न तपाईंले प्रायः धेरै सम्झौता गर्नुपर्ने हुन्छ ।

चित्र ६, उद्देश्यहरूको रूप



चित्र ७, उद्देश्यहरूको छनौट



४.३.१ विश्लेषणका लागि सुझाव गरिएको विधि

कदम १ : सम्भावित समाधानलाई परिभाषित गर्ने

उद्देश्यहरूमाथि ध्यानदिनुहोस् र व्यापक सम्भावित “समाधानहरू” लाई परिभाषित गर्नका लागि उद्देश्यहरूलाई एकै ठाउँमा राख्नुहोस् । यो काम कारण र असरको सम्बन्ध (*cause-effect relationship*) का आधारमा कुन-कुन उद्देश्यहरू एक-अर्कासँग प्रत्यक्ष रूपमा सम्बन्धित छन् भन्ने कुरामाथि ध्यान दिएर गरिन्छ (चित्र ७. उद्देश्यहरूको छनौट, पृष्ठ २६ हेर्नुहोस्) ।

यसभन्दा पहिलेको *विश्लेषण चरणमा* समस्याहरूलाई सम्बोधन गर्ने विभिन्न उपायहरूका सम्भावित फाइदा अथवा कठिनाइहरूका विषयमा पहिले नै राम्ररी छलफल गरिएको हुन सक्छ । यी सवाल र विकल्पहरूमाथि अभि बढी विस्तृत रूपमा योजना तर्जुमा गर्नुभन्दा पहिले कार्यक्रमको सम्भावित कार्यक्षेत्र निर्धारण गर्नका निमित्त अब अभि गहन रूपमा अध्ययन गर्नुपर्दछ ।

कदम २ : सबैभन्दा उपयुक्त समाधानहरूको छनौट

उद्देश्यहरूको रूखमा पहिचान गरिएका समाधानहरूमा आधारित भएर, अब टोलीले उपलब्ध विभिन्न विकल्पहरूबाट हुने फाइदा तथा बेफाइदाहरूलाई तौलनेछ र कार्यान्वयन गर्ने टोलीका लागि सबैभन्दा उपयुक्त विकल्प छनौट गर्नेछ । त्यसपछि मात्र टोलीले कार्यक्रमका लागि कार्यक्षेत्रको निर्धारण गर्नेछ । यस प्रक्रियामा सहयोग गर्ने धेरै थरी औजारहरू छन् । यहाँ व्याख्या गरिएका दुइटा औजारहरू भनेका उद्देश्यहरूको विश्लेषण तालिका (*objectives analysis table*) र *SWOT Analysis* हुन् (सबैभन्दा उपयुक्त समाधानको छनौट कसरी गर्ने भन्नेबारेमा अभि विस्तृत व्याख्याका लागि अनुसूची २, पृष्ठ ६५ हेर्नुहोस्) ।

उद्देश्यहरूको विश्लेषण तालिकामा (तलको चित्र ८ हेर्नुहोस्) तुलनात्मक तालिकामा सबै सवालहरूका बारेमा ती सवालसँग सम्बन्धित जानकारीहरूको सार-सङ्क्षेप तयार पारिन्छ र तिनलाई व्यवस्थित रूपमा प्रस्तुत गरिन्छ । यो औजार कार्यक्रमको योजना तर्जुमा र कार्यान्वयन गर्ने टोलीहरूका बीचमा छलफललाई अगाडि बढाउन र विचारहरूको आदान-प्रदान गर्न उपयोगी हुन्छ । प्रायः विश्लेषणको गुणस्तर तथा सोको फलस्वरूप लिइने निर्णयको स्थायित्व विश्लेषण गरिने तथ्याङ्कहरू (मूल्य, लागत, उपलब्धता, स्थानीय प्रचलन आदि) को गुणस्तर र वैधतामाथि निर्भर रहन्छ । विभिन्न मापदण्डहरूको मापन अङ्कको प्रयोग गरी गर्न सकिन्छ (उदाहरणका लागि, अङ्क १ देखि ३ सम्म, यसमा ३ अङ्कले अति सकारात्मक र अङ्क १ ले एकदमै बढी नकारात्मक भन्ने बुझाउँछ) र यसरी सबैभन्दा उच्च अङ्क प्राप्त गर्ने समाधानका विकल्पलाई छनौट गर्नुपर्छ । चित्र ८ मा दिइएका उदाहरणलाई आधारहरूको एउटा समूहको रूपमा प्रयोग गरिन्छ । तर पनि विषय र परिवेश अनुसार कुनै पनि आधारहरूको समूह प्रयोग गर्न सकिनेछ । *SWOT analysis* (चित्र ४, पृष्ठ २० मा अगाडि नै चर्चा गरी सकिएको) औजारलाई पनि प्रयोग गर्न सकिन्छ ।

चित्र ८. उद्देश्यहरूको विश्लेषण तालिका

लक्षित जनसमुदायका आवश्यकताहरूलाई कुन उद्देश्यहरूले एकदमै प्रभावकारी रूपमा सम्बोधन गर्नेछन् ?	समाधान क विद्यालयको क्षमता अभिवृद्धि	समाधान ख समुदायको क्षमता अभिवृद्धि	समाधान ग स्थानीय सरकारको क्षमता अभिवृद्धि	समाधान घ (क र ख का समाधानलाई मिलाउनुहोस्)
१) कुन उद्देश्यहरू रेडक्रसका आधारभूत सिद्धान्त, कार्यदिश (mandate), रणनीतिसंग मेल खान्छन् ?	२	३	१	३
२) सङ्गठन अथवा टोलीमा कुनचाहिँ उद्देश्यहरूलाई प्रभावकारी रूपमा हासिल गर्ने क्षमता छ ?	२	३	१	३
३) के अन्य सङ्गठनहरूले समस्यालाई सम्बोधन गरिरहेका छन् ?	२	२	१	२
४) अवरोध र जोखिम : कार्यक्रम बाहिरी तत्वहरूप्रति कार्यक्रम कतिको सङ्गटासन्न छ ? (भाग ५.४ पृष्ठ ३६ पनि हेर्नुहोस्)	२	१	२	१
५) परियोजनामाथिको स्थानीय स्वामित्वलाई कसरी सहयोग गर्न सकिन्छ ?	३	१	२	३
६) स्थानीय संस्कृतिलाई हामी कसरी ध्यान दिन सक्छौं ?	३	२	३	३
७) लागतका तुलनामा बढी प्रतिफल दिने (cost-efficient) विकल्प (हरू) कुन हो/हुन् ?	३	३	२	३
जम्मा	१७	१५	१२	१८

यस उदाहरणमा, सम्भाव्य समुदायको क्षमता अभिवृद्धिसम्बन्धी सम्भावित रणनीतिका सबल पक्ष, दुर्बल पक्ष, अवसर र चुनौतीहरूको विश्लेषण गर्नका लागि *SWOT analysis* को प्रयोग गरिएको छ। माथिको तालिकामा दिइएजस्तै समान मापदण्डको प्रयोग *SWOT analysis* का लागि जानकारी उपलब्ध गराउन सकिन्छ। अरू औजारहरूलाई जस्तै यस *SWOT analysis* भन्ने औजारलाई धेरै किसिमबाट प्रयोग गर्न सकिन्छ र योजना तर्जुमाको अवाधिमा खास कुनै बिन्दु (समय) मा मात्र यसको प्रयोग गर्नुपर्दछ भन्ने कुनै आवश्यकता छैन भन्ने तथ्य दुई फरक-फरक किसिमबाट गरिएको *SWOT analysis* को प्रयोग (यहाँ र “आन्तरिक विश्लेषण” का लागि यसभन्दा पहिले) बाट प्रदर्शित हुन्छ।

चित्र ९. समुदायको क्षमता अभिवृद्धिसम्बन्धी रणनीतिका लागि SWOT analysis

सबल पक्ष	दुर्बल पक्ष
<ul style="list-style-type: none"> > समुदायमा क्रियाशील निकायहरूसम्म प्रत्यक्ष रूपमा पुग्दछ । > स्थानीय ज्ञानका आधारमा विकसित गरिने भएकाले बढी दिगो हुन्छ । > बहुमूल्यवान् उपकरणहरू आवश्यक नपर्ने भएकाले तुलनात्मक रूपमा न्यून लागतमा सम्पन्न हुने । 	<ul style="list-style-type: none"> > व्यापक मात्राका संस्थागत (सरकारी) सवालहरूको समाधान गर्दैन । > राष्ट्रिय सोसाइटीको विपद् व्यवस्थापनसम्बन्धी संयन्त्रहरूमा सुधार गर्नुपर्ने आवश्यकताहरूलाई सम्बोधन गर्दैन ।
अवसर	चुनौती
<ul style="list-style-type: none"> > राष्ट्रिय सोसाइटीका अन्य परियोजना/कार्यक्रमका लागि समुदायसँगको सम्बन्धमा सुधार हुन्छ । > समुदायका सवालहरूका वारेमा राष्ट्रिय सोसाइटीको ज्ञानमा सुधार हुन्छ । 	<ul style="list-style-type: none"> > समुदायसँग सम्बन्ध र वास्तविक आवश्यकता निर्धारण गर्नका लागि लामो प्रक्रिया > समुदायहरूका अभिरुचि र इच्छामा निर्भर > धेरै समुदायमा जानका लागि धेरै समय लाग्ने ।

माथिको चित्र ७ : उद्देश्यहरूको छनौट, पृष्ठ २५ मा दिइएको उदाहरणका आधारमा र माथि उल्लेख भएबमोजिम सञ्चालन गरिएका विविध विश्लेषणहरूपछि :

- > कार्यान्वयन गर्ने टोली (आफ्नै देशमा कार्यरत राष्ट्रिय सोसाइटीको विपद् व्यवस्थापन टोली) ले दुई परियोजना (कार्यक्रमअन्तर्गतका दुई गतिविधि) अर्थात् "विद्यालयको क्षमता अभिवृद्धि" र "समुदायको क्षमता अभिवृद्धि" का दुई थरी उद्देश्यहरूलाई एकै ठाउँमा मिलाएर विपद् व्यवस्थापन कार्यक्रम सञ्चालन गर्ने निर्णय गर्दछ ।
- > तेस्रो स्थानमा रहेको सम्भावित उद्देश्य ("स्थानीय सरकारको क्षमता अभिवृद्धि") लाई कार्यक्रममा समावेश गरिँदैन किनभने यस कार्यक्रमको सञ्चालन अन्य सङ्गठनहरू (जस्तै : राष्ट्रिय सरकार, संयुक्त राष्ट्रसङ्घीय निकाय) ले गरिरहेका छन् र कार्यक्रमको कार्यान्वयन गर्ने टोलीमा समुदायमा आधारित र विद्यालयमा आधारित क्रियाकलापमा जस्तो यस क्षेत्रमा विशेष ज्ञान अथवा कायदेश (mandate) छैन ।
- > यस कार्यक्रमद्वारा सम्बोधन गर्न नसकिने बाह्य तत्त्वहरूको पहिचान गरी एक छिनका लागि कम जोखिम भएका भनी तिनलाई थन्क्याएर राखिन्छ तर भाग ५.४, पृष्ठ ३६ मा यसमाथि विस्तृत रूपमा पुनः छलफल गरिनेछ ।

५. तर्जुमाको चरण (Design Stage)

तर्जुमाको चरणमा विभिन्न तहमा हासिल गरिने अपेक्षित परिणामहरूको सटीक एवं मापन गर्न सकिने कथन (*statements*) हरूको परिभाषाको माध्यमबाट कार्यक्रमका उद्देश्यहरूलाई स्पष्ट पार्ने कार्य संलग्न हुन्छ। यसमा लगानी (*inputs*) र गतिविधिहरूको माध्यमबाट परिणामहरू यथार्थमा कसरी हासिल गरिन्छन् भनी परिभाषित गर्ने कार्य र ती परिणामहरूको मापन गर्ने सूचकहरूको पहिचान गर्ने कार्य पर्दछन्।

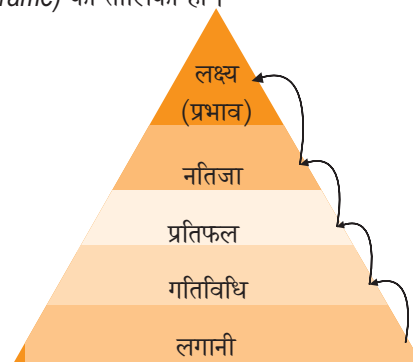
५.१ परिणाम र उद्देश्यहरूलाई परिभाषित गर्ने (Defining results and objectives)

“परिणामहरू” लाई “कार्य (*action*) का असरका रूपमा” परिभाषित गरिन्छ र ती परिणाम “अपेक्षित अथवा अनपेक्षित, सकारात्मक अथवा नकारात्मक” – जे पनि हुन सक्छन्। कार्यक्रमद्वारा हासिल गर्ने भनी निर्धारण गरिएका अपेक्षित परिणामहरूलाई प्रायः “उद्देश्यहरू” का रूपमा बुझिन्छ र यिनै उद्देश्यहरू नै योजना तर्जुमाका आधारहरू हुन्।

परिणाम तथा उद्देश्यहरूलाई महत्त्व अभिवृद्धि गर्ने तहहरूद्वारा अरू विभाजित गर्न सकिन्छ र कहिलेकाहीँ यिनलाई चित्र १० मा देखाइएजस्तै “परिणामहरूको शृङ्खला” (*results chain*) अथवा “उद्देश्यहरूको श्रेणी” (*objectives hierarchy*) पनि भनिन्छ। यी शब्दहरूको व्याख्या भाग ५.२ मा गरिएको छ र उदाहरणहरू भाग ५.३ मा दिइएका छन्।

परिणाम/उद्देश्यहरूका विभिन्न तह लेखाजोखाको चरण र विश्लेषणको चरणमा सङ्कलित जानकारीहरूबमोजिम तर्जुमा गरिन्छन् र यिनलाई तालिका अथवा अन्य संरचनामा यिनको सार-सङ्क्षेप प्रस्तुत गरिन्छ। यसका लागि सबैभन्दा बढी प्रयोग गरिने औजार भनेको तार्किक ढाँचा (*logical framework/logframe*) को तालिका हो।

चित्र १०. परिणामहरूको शृङ्खला/उद्देश्यहरूको श्रेणी



५.२ तार्किक ढाँचाको तालिका (Logical framework matrix)

तार्किक ढाँचा (*Logframe*) को तालिकामा चार पङ्क्ति (*rows*) र चार लहर (*columns*) हुन्छन् र यस तालिकामा परियोजना/कार्यक्रमका मुख्य पक्षहरूको सार-सङ्क्षेप प्रस्तुत गरिएको हुन्छ। यसमा परिणामहरूको शृङ्खला/उद्देश्यहरूको श्रेणी (*results chain/objectives hierarchy*) मा आधारित रही कारण-असर को सम्बन्ध (*cause-effect relationship*) को तार्किक क्रमबद्धता निर्धारण गरिएको हुन्छ। यसभन्दा पहिले नै व्याख्या गरिसकिएको उद्देश्यहरूको तर्जुमा तथा तिनको छनौट गर्ने प्रक्रियालाई तार्किक ढाँचा (*logframe*) मा निर्धारण गरिएबमोजिमका उद्देश्यहरूको आधारका रूपमा प्रयोग गरिन्छ।

तार्किक कार्यढाँचामा प्रयोग गरिने ढाँचाहरू (*formats*) धेरै प्रकारका छन् र प्रयोग गरिएका विभिन्न विशिष्ट शब्दहरू (*terms*) का बारेमा स्पष्ट तथा साभा समझदारी हुनु महत्त्वपूर्ण हुन्छ। यस निर्देशिकामा अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घमा प्रयोग गर्नका लागि सिफारिस गरिएका ढाँचा, शब्दहरूका अर्थ तथा परिभाषाहरू चित्र ११ मा देखाइएका छन्।

तार्किक ढाँचामा परियोजना/कार्यक्रमका हरेक सूक्ष्म विवरणहरू देखाइँदैनन्। परियोजना/कार्यक्रमका प्रस्ताव, बजेट, गतिविधिहरूका तालिकाहरूजस्ता थप जानकारीहरू तार्किक ढाँचासँगै संलग्न गरिने अन्य दस्तावेजहरूमा उपलब्ध गराउन सकिन्छ तर ती सबैको स्पष्ट सम्बन्ध तार्किक ढाँचासँग हुनुपर्छ। तार्किक ढाँचाको प्रयोग परियोजना/कार्यक्रमको तर्जुमाका लागि मात्र होइन, अपितु तिनको कार्यान्वयन, अनुगमन र मूल्याङ्कनको आधारका रूपमा पनि गरिन्छ। यो एउटा त्यस्तो जीवन्त दस्तावेज हो जुन दस्तावेज कार्यक्रमको पूरै चक्रभरि हेरिनुपर्छ र परिवर्तन गरिनुपर्छ।

तार्किक ढाँचाको तालिकाको तर्जुमा संरचनागत रूप (*structured way*) मा गर्न सकिने तरिका तलको परिच्छेदमा देखाइएको छ। यति हुँदा-हुँदै पनि यो कार्य विभिन्न किसिमबाट सम्पन्न गर्न सकिन्छ भन्ने कुरामाथि ध्यान दिनु महत्त्वपूर्ण छ। यो प्रक्रिया भनेको काम गर्दै, गल्ती गर्दै र सिक्दै जाने (**trial and error**) प्रक्रिया हो, खालि रेखा तानेर देखाइने कदम (*linear step*) मात्र होइन।

यससम्बन्धी एउटा तरिका भनेको सर्वप्रथम, सबै उद्देश्यहरूलाई तालिकाका कोठामा भर्नु र तत्पश्चात् मापनका लागि सूचक र प्रमाणीकरणका साधनहरू कोठामा भर्नुभन्दा पहिले प्रत्येक तहका पूर्वानुमान (*assumptions*) माथि विचार गर्दै ती उद्देश्यहरू व्यावहारिक छन् कि छैनन् भनी जाँच्नु हो। यही तरिका यहाँ अवलम्बन गरिएको छ। अर्को तरिका भनेको पूर्वानुमान तर्जुमा गर्नुभन्दा पहिले तालिकामा सबै उद्देश्यहरू, तिनका सूचक र प्रमाणीकरणका साधनहरू तालिकाको कोठामा भरिसक्नु हो।

तार्किक ढाँचाका नयाँ भागहरू तयार पाउँदा, त्यसभन्दा अगाडि नै प्रायः सङ्कलन गरिएका जानकारीहरूको समीक्षा गर्नु र आवश्यक भएका खण्डमा तिनमा संशोधन गर्नु आवश्यक हुन्छ। तर यो तालिका भरेर पूरा गर्नका लागि धेरै तरिकाहरूमध्ये एउटै मात्र तरिका रोज्ने कार्यबाट कहिलेकाहीँ टोलीलाई मार्गदर्शन गर्न सहयोग पुग्न सक्छ। त्यसकारण यहाँ प्रस्तुत गरिएका कदमहरूको क्रम भनेको मार्गदर्शक मात्र हो र यसलाई कार्यान्वयन गर्ने टोलीले उपयोगी ठानेमा यसको प्रयोग गर्न सक्नेछ। यहाँ दिइएका उद्देश्यका विभिन्न कथनहरू (*statements*) का उदाहरणहरू चित्र १५, पृष्ठ ४८-४९ मा दिइएको तार्किक ढाँचाको उदाहरणबाट लिइएका हुन्।

चित्र ११. तार्किक ढाँचा : विशेष शब्दहरूका परिभाषा

उद्देश्यहरू (हामी के हासिल गर्न चाहन्छौं)	सूचकहरू (परिवर्तनको मापन कसरी गर्ने)	प्रमाणीकरणका साधनहरू (सूचनाहरू कहाँबाट र कसरी प्राप्त गर्ने)	पूर्वानुमानहरू (अरु कुन-कुन कुराप्रति सचेत रहने)
लक्ष्य (Goal) त्यस्ता दीर्घकालीन परिणामहरू जसलाई कार्यक्रमबाट हासिल गर्न खोजिन्छ र जुन लक्ष्यमा प्रस्तावित कार्यक्रमभन्दा बाहिरका तत्वहरूबाट पनि योगदान पुन सक्छ।	प्रभावका सूचकहरू लक्ष्यका तुलनामा भएको प्रगतिको मापन गर्नका लागि परिमाणात्मक र/अथवा गुणात्मक मापदण्ड (<i>quantitative and/or qualitative criteria</i>)	सूचकहरूका बारेमा जानकारीहरू कसरी सङ्कलन गरिनेछन्। (यसमा कसले र कति समयको अन्तरमा सङ्कलन गर्ने कुरा पनि समावेश हुन सक्छन्)	अझ बढी उच्च तहका परिणामहरूमा योगदान गर्नका लागि लक्ष्यका निमित्त आवश्यक र कार्यक्रमको नियन्त्रणभन्दा बाहिर रहेका बाह्य तत्वहरू
नतिजा (हरू) (Outcome(s)) लक्षित समूहका ज्ञान, मनोवृत्ति अथवा अभ्यासका दृष्टिबाट कार्यक्रमद्वारा सामान्यतया हासिल गर्न खोजिएका मुख्य परिणाम(हरू)	नतिजाका सूचकहरू नतिजाका तुलनामा भएको प्रगतिको मापन गर्नका लागि परिमाणात्मक र/अथवा गुणात्मक मापदण्ड	माथि उल्लेख भएअनुसार	लक्ष्य हासिल गर्नका लागि योगदान गर्नका लागि नतिजाका निमित्त आवश्यक र कार्यक्रमको नियन्त्रण भन्दा बाहिर रहेका बाह्य तत्वहरू
प्रतिफल (Outputs) प्रतिफल हासिल गर्ने दिशातिर डोच्याउने टिकाउ उत्पादन, वस्तु र सेवा तथा अन्य तात्कालीन परिणामहरू	प्रतिफलका सूचकहरू प्रतिफलका तुलनामा भएको प्रगतिको मापन गर्नका लागि परिमाणात्मक र/अथवा गुणात्मक मापदण्ड	माथि उल्लेख भएअनुसार	यदि प्रतिफलले नतिजा हासिल गर्ने दिशातर्फ डोच्याउनु छ भने सोका लागि आवश्यक र कार्यक्रमको नियन्त्रणभन्दा बाहिर रहेका बाह्य तत्वहरू
गतिविधिहरू (Activities) प्रतिफल हासिल गर्नका निमित्त गर्नुपर्ने कामहरूको सङ्कलन	लगानी (Inputs) गतिविधिहरूको सञ्चालन गर्नका लागि आवश्यक पर्ने सामग्री र स्रोतहरू	लागत (र स्रोतहरू) (Cost and sources) पहिचान गरिएका प्रत्येक स्रोत/ गतिविधिहरूका लागि लाग्ने खर्चको सारांश, आम्दानीका स्रोतहरू पनि तोक्न सकिन्छ।	प्रतिफल हासिल गर्नका निमित्त गतिविधिहरूका लागि आवश्यक र कार्यक्रमको नियन्त्रणभन्दा बाहिर रहेका बाह्य तत्वहरू

५.३ उद्देश्यहरूको तर्जुमा (Designing objectives)

यस चरणमा, उद्देश्यहरूको रूपबाट छनौट गरिएका मस्यौदा उद्देश्यहरूलाई तार्किक ढाँचा (*logframe*) मा मिल्ने गरी सार्नुपर्दछ र कार्यक्रमका लागि उद्देश्यहरूलाई पूर्ण पार्नका निमित्त आवश्यक परेमा थप परिमार्जन पनि गर्नुपर्दछ। परिणाममुखी व्यवस्थापन (*RBM*) अनुरूप तार्किक ढाँचामा मापन गर्न सकिने वास्तविक परिवर्तन हासिल गर्ने कुरामाथि जोड दिनु पर्दछ।

सबै उद्देश्यहरूको उल्लेख हासिल गर्नुपर्ने परिणामको व्याख्या गर्ने गरी सरल, स्पष्ट र सटीक कथनहरू (*statements*) का रूपमा गर्नुपर्दछ। चित्र २ मा रूपरेखा प्रस्तुत गरिएका उद्देश्यका विभिन्न तहहरूको व्याख्या विस्तृत रूपमा यहाँ गरिएको छ।

लक्ष्य (Goal)

“लक्ष्य” भनेको सरल, स्पष्ट त्यस्तो कथन (*statement*) हो जुन कथनले “कार्यक्रमबाट (*Intervention*) हासिल गर्न खोजिएको दीर्घकालीन परिणामको व्याख्या गर्दछ र जसमा कार्यक्रमभन्दा बाहिरका पक्षहरूले समेत योगदान गर्न सक्छन्”। यसमा कार्यक्रमको अन्तिम लक्ष्य अर्थात् परिवर्तन गर्नुपर्ने अवस्था प्रतिबिम्बित हुनुपर्दछ। यसको सम्बन्ध सबैभन्दा उच्च तहका परिणामहरूसँग हुन्छ र ती परिणामहरूमाथि तपाईंको न्यूनतम नियन्त्रण रहेको हुन्छ।

उद्देश्य	सूचकहरू	प्रमाणीकरणका साधन	पूर्वानुमान
लक्ष्य			
नतिजा(हरू)			
प्रतिफलहरू			
गतिविधिहरू			

उदाहरणका लागि, मातृ/शिशु पोषणसम्बन्धी परियोजनाको लक्ष्य यस्तो हुन सक्छ : “लक्षित समुदायहरूमा कुपोषणसँग सम्बन्धित बाल मृत्युदर घटाउने” । पोषण परियोजना बाहेकका र बालमृत्यु दर घटाउने कार्यमा योगदान गर्ने अन्य तत्वहरू पनि छन् । खोप अभियान अथवा स्वास्थ्यसम्बन्धी क्लिनिकको निर्माणजस्ता स्वास्थ्यसम्बन्धी अरू कार्यक्रमबाट पनि बाल मृत्युदर घटाउने कार्यमाथि प्रभाव पर्न सक्छ । यसरी नै घर-परिवारहरूको आय आर्जन वृद्धि गराउने जीविकोपार्जनसम्बन्धी परियोजनाहरूबाट पनि बालमृत्यु दर घटाउने कार्यमा योगदान पुग्न सक्छ ।

धेरैजसो, उद्देश्यहरूको रूप (चित्र ६, पृष्ठ २६ हेर्नुहोस्) मा निर्धारण गरिएको परियोजना/कार्यक्रमको मुख्य उद्देश्यबाट लक्ष्य (goal) को तर्जुमा गर्न सकिन्छ । सुरुमा पहिचान गरिएको मुख्य उद्देश्य यदि धेरै नै उच्च तह (उदाहरणका लागि, “समुदायको समग्र भलाइमा सुधार गर्ने”) को छ भने उद्देश्यहरूको रूपका तल्लो तहका उद्देश्यहरूबाट पनि लक्ष्य लिन सकिन्छ ।

“प्रभाव” (impact) शब्दको प्रयोग मुख्य रूपमा कुनै कार्यक्रमबाट ल्याइने वास्तविक दीर्घकालीन परिणामलाई जनाउन प्रयोग गरिन्छ । त्यस्ता दीर्घकालीन परिणाम सकारात्मक अथवा नकारात्मक, मुख्य अथवा गौण, प्रत्यक्ष अथवा अप्रत्यक्ष, अपेक्षित अथवा अनपेक्षित, जे पनि हुन सक्छन् ।^{११} प्रभाव भन्नाले लक्ष्यको जस्तै दीर्घकालीन परिणामलाई जनाउँछ तर लक्ष्यले भने कुनै कार्यक्रमका अपेक्षित सकारात्मक परिणामहरूलाई मात्र जनाउँछ ।

परियोजनाको “लक्ष्य”को उदाहरण

पूर्वी जिल्लामा विपद्सँग सम्बन्धित मृत्यु तथा चोटपटकमा कमी ल्याउने

नतिजाहरू (Outcomes)

“नतिजाहरू” भनेका लक्षित समूहका ज्ञान, मनोवृत्ति अथवा अभ्यासका दृष्टिबाट कार्यक्रमद्वारा सामान्यतया हासिल गर्न खोजिएका मुख्य परिणाम(हरू) हुन् । नतिजा(हरू) हासिल गर्ने कार्यबाट समग्र लक्ष्य हासिल गर्ने कार्यमा प्रत्यक्ष रूपमा योगदान पुग्नपर्छ । नतिजा भनेका कार्यक्रमका प्रतिफलहरू (outcomes) का मध्यकालीन अपेक्षित असरहरू हुन् । प्रतिफलका तुलनामा नतिजामाथि तपाईंको नियन्त्रण कम हुन्छ ।

नतिजाहरूको तर्जुमा उद्देश्यहरूको रूप (चित्र ६, पृष्ठ २६ हेर्नुहोस्) मा सोभन्दा मुनिको एक तहबाट गरिन्छ । कुनै कार्यक्रमका लक्ष्य र नतिजा प्रायः सङ्गठनको रणनीतिक योजनाबाट सोभै लिइन्छन् अथवा यी रणनीतिक योजनाबाट प्रभावित हुन्छन् । यस्तो अवस्थामा

^{११} अनुसूची ३ मा दिइएका परिभाषा हेर्नुहोस् । यो परिभाषा OECD/DAC (Development Assistance Committee), Working Party on Aid Evaluation, Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, 2002 बाट लिइएको हो ।

समेत विश्लेषणमा आधारित रही उद्देश्यहरूलाई परिभाषित गर्ने प्रक्रिया यी नतिजाहरू खास परिस्थितिका थप नतिजा हुन् कि होइनन् भनी जाँच गर्नका निमित्त महत्त्वपूर्ण कदम हुन्छन्। जुन सन्दर्भमा परियोजना/कार्यक्रमको तर्जुमा गर्न लागिएको छ, त्यसको व्यापक सन्दर्भको सान्दर्भिकताको आवश्यक प्रमाणीकरण गर्ने कार्य पनि यसबाट हुन्छ। एक अथवा सोभन्दा बढी नतिजाहरूलाई कार्यक्रमको सन्दर्भका आधारमा ग्रहण गर्न सकिन्छ।

उदाहरणका लागि परियोजनाको नतिजा १

विपद्का लागि पूर्वतयारी गर्न र प्रतिकार्य गर्न समुदायहरूको क्षमतामा सुधार भएको छ।

प्रतिफल (Outputs)

“प्रतिफल” भनेका ती नतिजा हासिल गर्ने दिशातिर डोच्याउने टिकाउ उत्पादन, वस्तु र सेवा तथा अन्य तत्कालीन परिणामहरू हुन्। प्रतिफल कुनै गतिविधिका तत्कालीन असरहरू हुन् र तिनमाथि तपाईंको अत्यधिक नियन्त्रण हुन्छ।

प्रतिफलहरूबाट न बढी, न घटी, नतिजा हासिल गर्नका निमित्त यसरी नै हासिल गर्नुपर्ने सबै नतिजाहरूको व्याख्या हुनुपर्दछ। सामान्यतया, मुख्य प्रतिफलहरूको तर्जुमा उद्देश्यहरूको रूपको तल्लो तहका उद्देश्यसम्बन्धी कथनहरूबाट गर्न सकिन्छ तर कुनै प्रतिफल छुटेका छन् अथवा अनावश्यक छन् कि भनी प्रमाणित गर्नु आवश्यक हुन्छ।

उदाहरणका लागि प्रतिफलहरू (नतिजा १ का लागि)

- १.१ सामुदायिक विपद् व्यवस्थापन समितिद्वारा विपद् व्यवस्थापन योजनाहरूको तर्जुमा भएको छ।
- १.२ विपद्सम्बन्धी जोखिम अनुगमन गर्नका लागि पूर्वचेतावनी प्रणालीहरूको स्थापना गरिएको छ।
- १.३ विपद्हरूका लागि पूर्वतयारी र प्रतिकार्यसम्बन्धी उपायहरूका बारेमा समुदायहरूको चेतनामा सुधार भएको छ।

गतिविधिहरू (Activities)

“गतिविधिहरू” भनेका प्रतिफल हासिल गर्नका निमित्त गर्नुपर्ने कामहरूको सङ्कलन अर्थात् परियोजना/कार्यक्रमका प्रतिफलहरू, यदि यसलाई विस्तारित रूपमा भन्ने हो भने नतिजा(हरू) हासिल गर्नका निमित्त दिन-दिनै गर्नुपर्ने क्रियाकलाप हुन्।

गतिविधिहरूसधैं तार्किक ढाँचा (*logframe*) मा समावेश गरिँदैनन्। कहिलेकाहीँ गतिविधिहरूलाई विस्तृत रूपमा तार्किक ढाँचा (*logframe*) मा समावेश गरिन्छ, कहिलेकाहीँ तिनको सार-सङ्क्षेप समावेश गरिन्छ र कहिलेकाहीँ तिनलाई समावेश नै गरिँदैन। यदि तार्किक ढाँचामा गतिविधिहरूलाई बिलकुलै समावेश गरिएको छैन अथवा सङ्क्षिप्त रूपमा उल्लेख गरिएको छ भने गतिविधिहरूलाई प्रायः विस्तृत रूपमा गतिविधिहरूको तालिका (कार्ययोजना) सहित छुट्टै दस्तावेजमा उल्लेख गरिएको हुन्छ (भाग ६.१, पृष्ठ ५० मा हेर्नुहोस्)।

प्रतिफल १.१ का लागि गतिविधिहरूका उदाहरण

- १.१.१ दशवटा समुदायमा योजना तर्जुमासम्बन्धी बैठक आयोजना गर्ने ।
- १.१.२ दौतरी (peer) सहजकर्ता अथवा विशेषज्ञ प्रशिक्षकहरूका लागि प्रशिक्षण दिने ।
- १.१.३ विपद् व्यवस्थापनसम्बन्धी सामग्रीहरूको तर्जुमा/अनुवाद गर्ने ।

लगानी/स्रोत, लागत र रकम प्राप्त गर्ने स्रोत (inputs/resources, costs and sources)

लगानी/स्रोतहरू भनेका योजना गरिएका गतिविधिहरूको कार्यान्वयन गर्न आवश्यक सामग्री र साधनहरू हुन् । यस अवधारणामा आवश्यक कर्मचारी (सङ्ख्या र विवरण), उपकरण, सुविधा, प्राविधिक सहयोग, कोष, करारनामाबाट लिइने सेवा आदि पर्दछन् ।

लगानी/स्रोतको उदाहरण

बैठक बस्ने ठाउँ, प्रशिक्षक/ दौतरी (peer) सहजकर्ता, प्रशिक्षण सामग्रीहरू, लागत/स्रोत : आह्वान (appeal) बाट प्राप्त स्विस फ्र्याङ्क २०,०००, स्विस फ्र्याङ्क ३,००० (स्थानीय व्यक्तिहरूबाट उठाइएको कोष), स्वयंसेवकहरूबाट दिइने समय, बैठक आदिका लागि सौजन्यस्वरूप प्राप्त ठाउँ ।

५.३.१. उद्देश्यहरूको तर्कसङ्गत प्रमाणीकरण – यदि हो भने-त्यसपछिको कारण

(Verifying the logic of the objectives – if-then causality)

तार्किक ढाँचाको पहिलो लहर (column) मा प्रस्तावित परियोजना/कार्यक्रमको “साधन-उद्देश्य” (means-end) को तर्क (यसलाई “कार्यक्रमको तर्क” पनि भनिन्छ) सम्बन्धी सार-सङ्क्षेप प्रस्तुत गरिन्छ । जब तलबाट माथि उद्देश्यहरूको श्रेणी (hierarchy) पढ्दै ल्याइन्छ, तब तल लेखिए बमोजिम यसलाई व्यक्त गर्न सकिन्छ :

यदि पर्याप्त लगानी उपलब्ध गराइयो भने त्यसपछि गतिविधिहरू सञ्चालन गर्न सकिन्छ ।

यदि गतिविधिहरू सञ्चालन भए भने त्यसपछि प्रतिफलहरू हासिल गर्न सकिन्छ ।

यदि प्रतिफलहरू हासिल गरियो भने त्यसपछि परियोजनाका नतिजा हासिल हुनेछन् ।

यदि परियोजनाको नतिजा हासिल भयो भने त्यसपछि यसबाट लक्ष्यमा योगदान पुग्छ ।

यदि यसलाई उल्टो पारिएमा, हामी यसरी भन्न सक्छौं :

यदि हामी लक्ष्यमा योगदान पुऱ्याउन चाहन्छौं भने हामीले परियोजनाका नतिजा हासिल गर्ने पर्छ ।

यदि हामी परियोजनाका नतिजा हासिल गर्न चाहन्छौं भने हामीले प्रतिफल उपलब्ध गराउनै पर्छ ।

यदि हामी प्रतिफल उपलब्ध गराउन चाहन्छौं भने तोकिएका गतिविधिहरू सञ्चालन गर्ने पर्छ ।

यदि हामी तोकिएका गतिविधिहरू सञ्चालन गर्न चाहन्छौं भने हामीले पहिचान गरिएको लगानी (inputs) को स्रोत जुटाउन हामी सक्षम हुनै पर्छ ।

यस तर्कलाई तालिकाको चौथो लहर (column) मा दिइएका पूर्वानुमानहरूको विश्लेषणबाट परीक्षण र परिमार्जन गरिन्छ ।

५.४ पूर्वानुमान तथा जोखिमहरू (Assumptions and risks)

तार्किक ढाँचामा दिइएका “पूर्वानुमानहरू” (Assumptions) बाह्य तत्त्वहरू हुन् र यी पूर्वानुमानहरू कार्यक्रमको सफलताका लागि महत्त्वपूर्ण छन् तर यी नियन्त्रणभन्दा बाहिर हुन्छन्। पूर्वानुमानहरू “सम्भावित” पनि हुनुपर्छ, निश्चित रूपमा हुने अथवा हुनै नसक्ने हुनु हुँदैन।

उद्देश्य	सूचकहरू	प्रमाणीकरणका साधन	पूर्वानुमान
लक्ष्य			
नतिजा(हरू)			
प्रतिफलहरू			
गतिविधिहरू			

उदाहरणका लागि, बेलाबेलामा सुकखा (droughts) परिरहने क्षेत्रमा सञ्चालन गरिने कृषि परियोजनामा यस्तो पूर्वानुमान हुन सक्छ : “परियोजना अवधिभर सुकखा लाग्नेछैन।” यो पूर्वानुमान स्पष्ट रूपमा परियोजना कार्यान्वयन गर्ने टोलीको नियन्त्रणभन्दा बाहिर छ। यदि सुकखा पर्ने कुरा साँचो भएन भने अथवा सुकखा परिहाल्यो भने यसबाट परियोजनाको सफलतामाथि प्रभाव पर्छ।

परियोजनाको नियन्त्रणभन्दा बाहिरका बाह्य तत्त्वका अन्य उदाहरणहरूमा राजनीतिक र आर्थिक परिवर्तन, युद्ध/अशान्ति र सार्वजनिक निकाय, निजी क्षेत्रका सङ्गठन र नागरिक समाजका सङ्गठनजस्ता सम्बन्धित क्षेत्रमा क्रियाशील अन्य सङ्गठनहरू पर्दछन्।

पूर्वानुमानहरूको पहिचान गर्नु महत्त्वपूर्ण हुन्छ किनभने यिनबाट प्रस्तावित उद्देश्यहरू उपयुक्त र राम्रोसँग सुसूचित छन् या छैनन् भनेर जाँच अथवा उद्देश्यहरू वास्तविकता भन्दा बाहिरका आशावादिता अथवा अपर्याप्त प्रारम्भिक लेखाजोखामा आधारित छन् कि भनी जाँच मदत पुग्दछ। पूर्वानुमानहरूको पहिचान गर्नु भनेको कार्यक्रमको सफलताको सम्भावनाका लागि “यथार्थको परीक्षण (reality check)” हो र यसको फलस्वरूप उद्देश्यहरू र तिनका सूचकहरूमा परिमार्जन गर्नुपर्ने हुन सक्छ (भाग ४.८ मा हेर्नुहोस्)।

पूर्वानुमानहरूको व्यवस्थापन कसरी गर्ने भनी निर्णय गर्नका लागि कार्यक्रमको कार्यान्वयन अवधिमा पूर्वानुमानहरूको अनुगमन गर्नु महत्त्वपूर्ण हुन्छ। उदाहरणका लागि, यदि अनपेक्षित रूपमा सुकखा परेमा कार्यान्वयन गर्न टोलीले पानीका वैकल्पिक स्रोतहरू कसरी पत्ता लगाउने भनी लागि विचार गर्नुपर्ने हुन्छ। आन्तरिक द्वन्द्व सुरु अथवा भन् खराब हुनेजस्ता परियोजनाको नियन्त्रणभन्दा धेरै परका

पूर्वानुमान र जोखिमका बीचमा के अन्तर छ ?

पूर्वानुमानमा जोखिमलाई त्यस्तो अवस्थाको सकारात्मक कथन (positive statement) को रूपमा व्याख्या गरिन्छ जुन अवस्था यदि कार्यक्रममा उद्देश्यहरू हासिल गर्नु छ भने पूरा गर्नु आवश्यक हुन्छ। “सुरक्षाको परिस्थिति विग्रिएको छ” - यस जोखिमलाई पूर्वानुमानका रूपमा “राजनीतिक एवं सुरक्षाको परिस्थिति स्थिर छ” भनी लेख्न सकिन्छ। जोखिमहरूको पहिचान प्रायः प्रारम्भिक लेखाजोखाको अवधिमा गरिन्छ र तार्किक ढाँचाको तर्जुमा गर्ने समयमा पूर्वानुमानको रूपमा यसको पुनर्लेखन गरिन्छ।

परिस्थिति उत्पन्न भएका खण्डमा, परियोजना टोलीले परियोजनाका गतिविधि कम गर्ने अथवा परियोजना नै बन्द गर्ने कुरामाथि समेत विचार गर्नुपर्ने हुन्छ ।

सामान्यतया धेरै थरी प्रश्नहरूमा आधारित रही कार्यक्रमको अवधिमा कुनचाहिँ पूर्वानुमानको अनुगमन गर्नुपर्दछ भनी पहिचान गर्ने धेरै विधिहरू छन् । सुरुमा यो प्रक्रिया जटिल लाग्न सक्छ तर तपाईं जब तार्किक ढाँचाको तर्जुमासँग बढीभन्दा बढी परिचित हुँदै जानुहुन्छ, त्यति नै बढी यो सजिलो हुँदै जान्छ । पूर्वानुमानहरूको पहिचान गर्ने कार्यमा सहयोग पुऱ्याउनका निमित्त तल लेखिए बमोजिमका ६ वटा कदमहरू सिफारिस गरिएका छन् । त्यसपछि यी कदमहरूको प्रयोग सम्भावित २ वटा पूर्वानुमानहरूमा कसरी गरिएको छ भनी देखाउने दुई उदाहरण दिइएका छन् । ती दुईमध्येको एउटा उदाहरण चाहिँ वास्तविक पूर्वानुमान हो (चित्र १३ : पूर्वानुमानहरूको निर्धारण कसरी गर्ने, पृष्ठ ४० हेर्नुहोस्) ।

५.४.१ पूर्वानुमानको पहिचानका गर्नका लागि सिफारिस गरिएका कदमहरू

कदम १ : महत्त्वपूर्ण बाह्य तत्त्व/जोखिमहरूको पहिचान गर्नुहोस् ।

यी जोखिमहरूको पहिचान गर्ने काम विशेष गरेर प्रारम्भिक लेखाजोखाको अवधिमा अथवा समस्या विश्लेषण, *SWOT analysis* अथवा यस्तै अन्य औजारहरूको माध्यमबाट योजना तर्जुमा चरणको अवधिमा सम्पन्न गरिन्छ । यो काम तार्किक ढाँचाको प्रत्येक उद्देश्यलाई केलाउँदै र उद्देश्य हासिल कार्यमा केले अवरोध पुऱ्याउँछन् भन्ने कुरा हेर्दै पनि गर्न सकिन्छ ।

कदम २ : बाह्य तत्त्व/जोखिमहरूलाई सकारात्मक रूपमा पुनर्व्याख्या गर्नुहोस् अर्थात् कार्यक्रमको सफलताका लागि आवश्यक सकारात्मक अवस्थाहरूको पुनर्लेखन गर्नुहोस्

पूर्वानुमानमा उद्देश्यहरू हासिल गर्ने कार्यमा बाधा उत्पन्न गर्ने अथवा सोलाई रोक्ने सम्भावित समस्या अथवा जोखिमको पहिचान गरिन्छ तर परियोजना/कार्यक्रमको सफलताका लागि आवश्यक अवस्थाहरूको पुनर्लेखन गरिन्छ (पूर्वानुमान र जोखिमका बीचमा विद्यमान अन्तरबारे माथि दिइएको विवरण हेर्नुहोस्) ।

चित्र १२. “यदि र त्यसो भएमा” सम्बन्धी परीक्षण (If and then test)

उद्देश्य	सूचक	प्रमाणीकरणका साधन	पूर्वानुमान
यदि उद्देश्य			लक्ष्य तहका पूर्वानुमान
यदि नतिजा(हरू)	त्यसो भएमा		नतिजाका लागि पुर्वानुमान
यदि प्रतिफल	त्यसो भएमा		प्रतिफलका लागि पूर्वानुमान
यदि गतिविधिहरू			गतिविधिहरूका लागि पूर्वानुमान

कदम ३ : बाह्य तत्त्वहरू साँच्चिकै महत्त्वपूर्ण छ भन्ने कुरा जाँच्नुहोस् ।

आवश्यकताभन्दा बढी गरिएका पूर्वानुमानहरूबाट तार्किक ढाँचा र अनुगमन गर्ने कार्य जटिल हुन सक्छ । त्यसकारण, यदि ती पूर्वानुमानहरू सही नभएका खण्डमा ती पूर्वानुमानहरूले

कार्यक्रमको सफलतामाथि चुनौती खडा गर्ने भएमा मात्र तिनलाई पूर्वानुमानमा सीमित पार्नु महत्त्वपूर्ण हुन्छ ।

उदाहरणका लागि, “सङ्क्रमणकालीन अस्थायी आवासका लागि किट (kits) वितरण गरिन्छन्” भन्ने प्रतिफलका लागि यदि अस्थायी आवासका लागि किटहरूको वितरण कुनै निकायका गाडीहरूद्वारा गरिन्छ र मानिसहरूले पैदलै आएर सो किट बुझ्दछन् भने “सो क्षेत्रमा सार्वजनिक यातायात चलिरहेको हुन्छ” भन्ने पूर्वानुमानको उल्लेख सूचीमा गर्नु आवश्यक हुँदैन । यति हुँदा-हुँदै पनि सार्वजनिक यातायातसँग सम्बन्धित पूर्वानुमान अर्कै कार्यक्रमको फरक प्रतिफलका लागि सान्दर्भिक हुन सक्छ । उदाहरणका लागि, यदि स्वयंसेवकहरूले तालिममा भाग लिन जानका लागि सार्वजनिक यातायातका साधन प्रयोग गर्नुपर्ने अवस्थामा “क्षेत्रीय स्तरका स्वयंसेवकहरूले अस्थायी आवास सम्बन्धी सीपका बारेमा केन्द्रीय कार्यालयमा प्रशिक्षण प्राप्त गर्छन्” भन्ने पूर्वानुमान सान्दर्भिक हुन सक्छ ।

कदम ४: बाह्य तत्त्वहरू सॉच्चिकै कार्यक्रमको नियन्त्रणभन्दा बाहिर छैन भन्ने कुरा जाँच्नुहोस् ।

कार्यक्रम आफैले सम्बोधन गर्नुपर्ने जुनसुकै विषयहरूलाई पूर्वानुमानका रूपमा सूचीमा सामेल गर्ने कुराबाट जोगिनु महत्त्वपूर्ण हुन्छ । उदाहरणका लागि, स्वास्थ्य प्रवर्द्धन परियोजनाका सन्दर्भमा “मानिसहरू व्यक्तिगत स्वास्थ्यसम्बन्धी सन्देशहरूप्रति सकारात्मक छन्” भन्ने पूर्वानुमान त्यस्तो परिस्थितिमा राम्रो पूर्वानुमान नहुन सक्छ जुन परिस्थितिमा सकारात्मक हुने खालका स्वास्थ्य सन्देशहरूको तर्जुमा गर्न र समुदायमा त्यस्ता सन्देशहरूको प्रचार-प्रसार गर्नका लागि लक्षित जनसमुदायसँग परामर्श गर्नका लागि उपयुक्त रूपमा प्रशिक्षण प्राप्त गरेका कर्मचारी तथा स्वयंसेवकहरूलाई कार्यक्रममा भर्ना गर्न सकिन्छ ।

कदम ५: पूर्वानुमान “सम्भावित” हो कि होइन भनी जाँच गर्नुहोस् ।

जुन पूर्वानुमानलाई तार्किक ढाँचामा समावेश गरिन्छ र जुन पूर्वानुमानको अनुगमन गरिन्छ, सो पूर्वानुमान “सम्भावित” हुन्छ अर्थात् बाह्य तत्त्व जुन सत्य प्रमाणित हुने सम्भावना छ तर यति हुँदा-हुँदै पनि यो सत्य प्रमाणित नहुने पनि उत्तिकै सम्भावना भएको कुनै बाह्य तत्त्व “सम्भावित” पूर्वानुमान हुन सक्छ । यस अनिश्चितताको कारणले गर्दा आवश्यक भएमा सम्बोधन गर्न सकियोस् भन्नका लागि कार्यक्रमको अवधिमा बाह्य तत्त्वहरूको अनुगमन गर्नु महत्त्वपूर्ण हुन्छ ।

“सुनिश्चित” अथवा “असम्भव” भएका बाह्य तत्त्वहरूका फरक किसिमको कारवाही गर्नु आवश्यक हुन्छ । सत्य प्रमाणित हुने भनी सुनिश्चित भएको कुनै महत्त्वपूर्ण बाह्य तत्त्वलाई पूर्वानुमानको सूचीमा राख्नुहुँदैन । जुन बाह्य तत्त्व कुनै सकारात्मक परिस्थिति उत्पन्न हुने कुरा सुनिश्चित छ भने त्यस्तो परिस्थितिमा कुनै क्रियाकलाप सञ्चालन गर्नु आवश्यक हुँदैन ।

सत्य प्रमाणित हुने सम्भावना नभएको जोखिमपूर्ण बाह्य तत्त्व (उदाहरणका लागि, उच्च जोखिम) लाई सम्बोधन गर्नका लागि कार्यक्रममा संशोधन गर्नु असम्भव छ भने यसको अर्थ कार्यक्रम दिगो छैन भन्ने हुन्छ र यस कार्यक्रममागि पुनः जाँच गर्नु आवश्यक हुन्छ ।

कदम ६: पूर्वानुमानहरूलाई विशिष्ट उद्देश्यसँग मेल खाने बनाउनुहोस् ।

प्रत्येक पूर्वानुमानको सम्बन्ध तार्किक ढाँचाको विशिष्ट उद्देश्यसँग स्थापित गरिनुपर्छ,

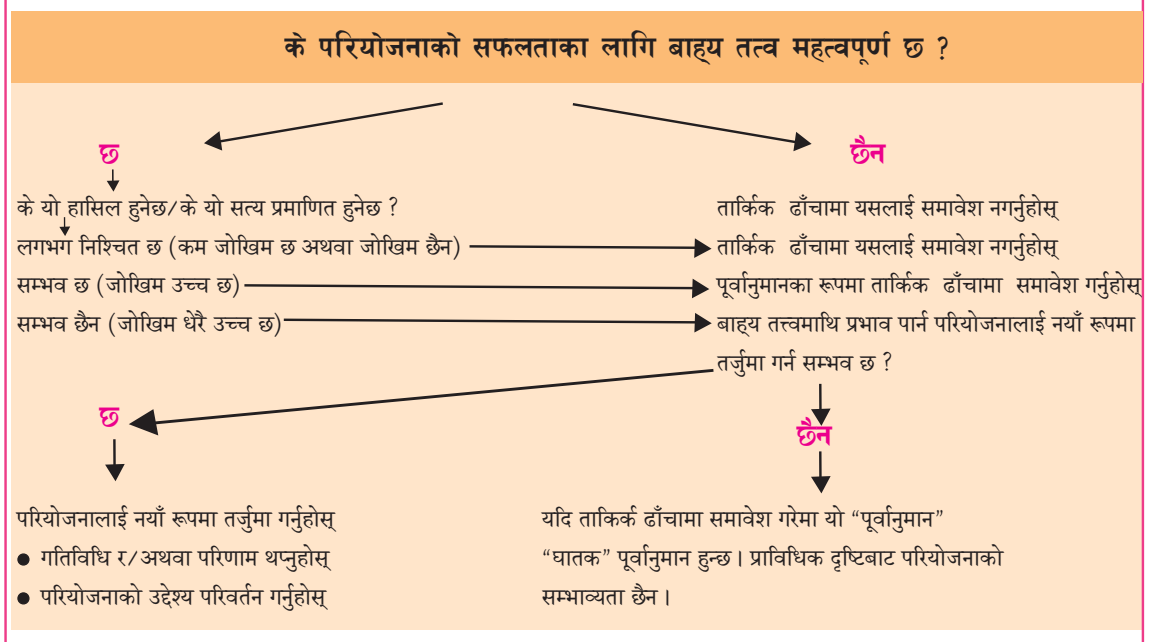
पूर्वानुमान भनेका त्यस्ता अवस्थाहरू हुन् जुन अवस्था परिणामको एक तह हासिल गरिसकेपछि त्यसबाट अर्को तहमा जानका लागि सही हुनु आवश्यक हुन्छ। उदाहरणका लागि, “निर्माण सामग्रीहरूको मूल्य परियोजनाको बजेटभित्र रहन्छ” भन्ने पूर्वानुमान “सङ्क्रमणकालीन अस्थायी आवासका लागि किट (kits) वितरण गरिन्छन्” भन्ने प्रतिफलका लागि प्रयोग हुन्छ। “यदि र त्यसो भएमा” सम्बन्धी परीक्षणबाट सही तहमा सही पूर्वानुमानको पहिचान गर्न मदत पुग्छ। उदाहरणका लागि :

यदि “सङ्क्रमणकालीन अस्थायी आवासका लागि किट (kits) वितरण गरिन्छन्” र “निर्माण सामग्रीहरूको मूल्य परियोजनाको बजेटभित्र रहन्छ” भन्ने कुरा सही भएमा, त्यसपछि “लक्षित समुदायहरूको सङ्क्रमणकालीन अस्थायी आवासमा भएको पहुँचमा सुधार ल्याउने” भन्ने प्रतिफल हासिल हुन्छ।

केही उदाहरणहरूमा, “परियोजनाको कार्यान्वयनका लागि अवसर प्रदान गर्ने गरी राजनीतिक परिस्थिति स्थिर रहन्छ” भन्नेजस्ता सामान्य पूर्वानुमान सबै उद्देश्यहरूमा लागू हुन सक्छन्। सार्वभौम पूर्वानुमानहरू (global assumptions) हरूलाई लक्ष्यको तहमा सूचीकृत गर्नु सर्वोत्तम हुन्छ र यदि यी पूर्वानुमान सही नभएमा यस्ता पूर्वानुमानहरूले तल लेखिएका सम्पूर्ण उद्देश्यहरूलाई असर गर्नेछन् भन्ने समझदारी हुनुपर्छ।

कुनै बाह्य तत्व पूर्वानुमान हो कि होइन भनी लेखाजोखा गर्नका निमित्त निम्नलिखित सूचना प्रवाहको तालिकाको प्रयोग गर्नुहोस्।

सूचना प्रवाहको तालिका : कुनै तथ्य/तत्त्वलाई पूर्वानुमानका रूपमा तार्किक ढाँचामा समावेश गर्ने कि नगर्ने भनी कसरी निर्धारण गर्ने ?



चित्र १३. पूर्वानुमानको निर्धारण कसरी गर्ने ?

कदमहरू	माछा मार्ने जीविकोपार्जनसम्बन्धी परियोजनाका लागि सम्भावित पूर्वानुमानका दुई उदाहरणहरू	
१. महत्त्वपूर्ण बाह्य तत्व/जोखिमहरूको पहिचान गर्नुहोस् ।	स्थानीय तहमा माछा आपूर्ति रित्तै भएको छ ।	आर्थिक मन्दीबाट मत्स्य उत्पादनको बजारमा चुनौती उत्पन्न भएको छ ।
२. बाह्य तत्व/ जोखिमहरूलाई सकारात्मक रूपमा पुनर्व्याख्या गर्नुहोस् अर्थात् कार्यक्रमको सफलताका लागि आवश्यक सकारात्मक अवस्थाहरूको पुनर्लेखन गर्नुहोस्	अत्यधिक माछा मार्ने कार्यबाट माछाको आपूर्ति रित्तै छैन ।	आर्थिक मन्दीबाट मत्स्य उत्पादनको बजारमा चुनौती उत्पन्न हुनेछैन ।
३. बाह्य तत्व साँच्चिकै महत्त्वपूर्ण छ भन्ने कुरा जाँचुहोस् ।	हो - मत्स्य उत्पादनमा आधारित जीविकोपार्जनको विकास गर्न यथेष्ट माछा आपूर्ति आवश्यक छ ।	हो - मत्स्य उत्पादनमा आधारित जीविकोपार्जनको विकास गर्न स्वस्थ अर्थतन्त्र आवश्यक हुन्छ ।
४. बाह्य तत्व साँच्चिकै कार्यक्रमको नियन्त्रणभन्दा बाहिर छ भन्ने कुरा जाँचुहोस् ।	यसलाई यहाँ पूर्वानुमानका रूपमा तार्किक ढाँचामा समावेश गरिएको छैन किनभने यसलाई परियोजनाद्वारा नियन्त्रण गर्न सकिन्छ । उदाहरणका लागि : ● स्थानीय मछुवाराहरूलाई शिक्षित पार्ने गतिविधि तथा उद्देश्यहरूको तर्जुमा गरेर, र ● अत्यधिक माछा मार्ने कार्यलाई सीमित गर्नका निमित्त माछा मार्ने अधिकारहरूका बारेमा समुदायमा सम्झौताहरूको सहजीकरण गरेर ।	परियोजनामा आर्थिक मन्दीको पूर्वानुमान गर्न सकिन्छ तर यो यसको रोकथाम गर्नका निमित्त यो नियन्त्रणभन्दा बाहिर छ ।
५. पूर्वानुमान 'सम्भावित' हो कि होइन भनी जाँच गर्नुहोस् ।	यसलाई पूर्वानुमानको रूपमा सूचीमा समावेश गरिएको छैन किनभने यसलाई नियन्त्रण गर्न सकिन्छ (कदम ४ मा देखाएजस्तै)	यसलाई पूर्वानुमानको रूपमा तार्किक ढाँचामा समावेश गरिएको छ किनभने मन्दी अनिश्चित अथवा धेरै सम्भव हुँदाहुँदै पनि मन्दी हुन सक्त भन्ने धेरै सम्भावना छ । त्यसकारण कार्यक्रमको अर्वाधमा अर्थतन्त्रको अवस्थाको अनुगमन गर्नुपर्दछ ।
६. पूर्वानुमानहरूलाई विशिष्ट उद्देश्यसँग मेल खाने बनाउनुहोस् ।		नतिजास्तर : यदि हामीले 'लक्षित समुदायहरूमा लघु मत्स्य उद्यमहरूको विकासमा सहयोग गऱ्यौं' र 'आर्थिक मन्दीले माछा उत्पादनको बजारमा नकारात्मक असर पुऱ्दैन' भन्ने पूर्वानुमान सत्य प्रमाणित भयो भने त्यसपछि हामी 'लक्षित समुदायहरूको जीविकोपार्जमा सुधार ल्याउने' लक्ष्यमा योगदान गर्नेछौं ।

५.५ सूचकहरू (Indicators)

सूचकहरू (indicators) भन्नाले यिनबाट मापनको एकाइ भन्ने बुझिन्छ जुन एकाइद्वारा अपेक्षित परिणाम (उद्देश्य) हासिल गर्ने दिशातर्फ भइरहेका प्रगति निर्धारण गर्ने कार्यमा सहयोग पुग्दछ। सूचकहरूद्वारा कुनै कार्यक्रमको प्रगतिका सम्बन्धमा प्रमुख प्रश्नहरूको उत्तर दिनका लागि सङ्कलन गर्नुपर्ने जानकारी के हुन् भनी तिनको निर्धारण हुन्छ। यी प्रश्नहरूको सम्बन्ध मूल्याङ्कनका विभिन्न मापदण्डहरूसँग हुन्छ। (प्रत्येक प्रश्नपछि कोष्ठहरूमा देखाइए बमोजिम) :^{१२}

- > हामीले कति गर्छौं ? त्यहाँ पुग्नका लागि हामीले कति स्रोतहरूको प्रयोग गर्छौं ? (दक्षता)
- > हामीले जे गर्ने भनी निर्धारण गरेका थियौं, के हामीले त्यो हासिल गरिहेका छौं ? (प्रभावकारिता)
- > हामीले मदत पुऱ्याउन खोजिरहेका मानिसहरूले हाम्रो कामका बारेमा कस्तो महसुस गरिरहेका छन् ? (सान्दर्भिकता र उपयुक्तता)
- > के कार्यक्रमबाट वास्तविक आवश्यकताहरू पूरा भइरहेका छन् ? (प्रभावकारिता, सान्दर्भिकता र उपयुक्तता)
- > के हामीले गरिरहेको कामबाट लक्ष्य हासिल भइरहेको छ ? (प्रभाव)
- > के कार्यक्रम सकिएपछि पनि जनसमुदायले प्राप्त गरिरहेका लाभहरू लामो समयसम्म टिकाउ भइरहलान् ? (दिगोपना)

उद्देश्य	सूचकहरू	प्रमाणीकरणका साधन	पूर्वानुमान
लक्ष्य	लक्ष्य सूचकहरू		
नतिजा(हरू)	नतिजा सूचकहरू		
प्रतिफलहरू	प्रतिफल सूचकहरू		
गतिविधिहरू	प्रक्रिया सूचकहरू (यदि प्रयोग गरिएमा)		

त्यसपछि, सूचकहरूका बारेमा सङ्कलन गरिएका जानकारीहरूको प्रयोग कार्यक्रमको कार्यान्वयन, अनुगमन र मूल्याङ्कनको माध्यमबाट प्रगतिको लेखाजोखा गर्ने र निर्णय गर्ने प्रक्रियामा मार्गदर्शनका लागि गरिन्छ। सफलताहरूबाट कार्यक्रमको थप विकास गर्नका लागि र त्रुटिहरूलाई दोहोरिन नदिनका लागि कार्यक्रमबाट सिक्किने पाठहरूमा समेत यी जानकारीहरूबाट मदत पुग्दछ।

सूचकहरू परिमाणात्मक हुन सक्छन् (उदाहरणका लागि, नयाँ प्रविधि अवलम्बन गर्ने कृषकहरूको प्रतिशत, निर्माण गरिएका अथवा जीर्णोद्धार गरिएका सरसफाइका सुविधाहरूको सङ्ख्या) अथवा गुणात्मक हुन सक्छन् (उदाहरणका लागि, नयाँ प्रविधिको प्रयोग गर्ने कृषकहरूको प्रतिबद्धताको तह, उपलब्ध गराइएका सरसफाइका सुविधाहरूको गुणस्तरका बारेमा लाभान्वित समूहको धारणा)। सम्भव भएसम्म दुवै प्रकारका सूचकहरूलाई एकसाथ प्रयोग गर्नु धेरै राम्रो हुन्छ।

सूचकहरू धेरै तहका हुन्छन् र यी चित्र १४, पृष्ठ ४२ (जीविकोपार्जसम्बन्धी परियोजनाबाट लिइएको) देखाइएजस्तै तार्किक ढाँचामा उद्देश्यहरूको श्रेणी बमोजिम

^{१२} यी Criteria हरूका विस्तृत परिभाषाको लागि अन्तर्राष्ट्रिय महासंघको Framework for Evaluations 2011 मा हेर्नुहोस्।

हुन्छन् । (विभिन्न तहका सूचकहरूका थप उदाहरणका लागि चित्र १५: विद्यालय तथा सामुदायिक विपद् व्यवस्थापन परियोजनाको तार्किक ढाँचा, पृष्ठ ४८ र ४९ समेत हेर्नुहोस्) ।

सूचकहरूको प्रयोगबाट व्यवहारमा आएको परिवर्तनजस्ता नतिजाका तुलनामा प्रक्रिया र प्रतिफलका सूचकहरू ठीक ढङ्गले मापन गर्न बढी सजिलो हुन्छ । सूचकहरूको श्रेणी (*indicator hierarchy*) का उच्च तहहरूमा जानकारीका विभिन्न प्रकार र सो तहहरूको बढी विश्लेषण तथा संश्लेषण आवश्यक हुन्छन् । यसको असर अनुगमन र मूल्याङ्कनको चरणमा तथ्याङ्क सङ्कलन गर्ने विधि र विश्लेषणमा पर्दछ र फेरि यसको प्रभाव कर्मचारीहरूको व्यवस्था, बजेट तथा समयावधिमा पर्दछ ।

चित्र १४. उद्देश्य र सूचकका तहहरू (जिविकोपार्जन परियोजनाका लागि)

उद्देश्यको तह	सूचकको तह प्रभाव सूचक	मूल्याङ्कनका मुख्य मापदण्ड
लक्ष्य लक्षित जिल्लाका मानिसहरूको आर्थिक भलाइमा सुधार ल्याउने	प्रभाव सूचक १. प्रतिदिन एक अमेरिकी डलरभन्दा कम कमाइमा बाँचिरहेका मानिसहरूको प्रतिशत	> दिगोपना > प्रभाव
नतिजा १ लक्षित समुदायहरूमा घर-परिवारका आर्थिक अवसरहरूमा सुधार हुन्छ	नतिजाका सूचकहरू १.क परिवारहरू आय आर्जनसम्बन्धी काम गरिरहेका गतिविधिहरूमा संलग्न घर-परिवारहरूको प्रतिशत १.ख उपलब्ध गराइएका अवसरहरूको तह “सन्तोषजनक” छ अथवा “धेरै सन्तोषजनक छ भनी बताउने सेवाप्राप्त मानिसहरूको प्रतिशत	> दिगोपना > प्रभावकारिता > सान्दर्भिकता र उपयुक्तता
प्रतिफल १.१ लक्षित समुदायहरूका घर-परिवारहरूमा आय आर्जनका गतिविधिसम्बन्धी योजनाहरूको तर्जुमा गरिन्छ	प्रतिफलका सूचकहरू १.१ क. आय आर्जन गतिविधिसम्बन्धी योजना तयार पारेका सहभागी घर-परिवारहरूको प्रतिशत १.१ ख तर्जुमा गरिएका आय आर्जनका गतिविधिसम्बन्धी योजनाहरूको सङ्ख्या	> दक्षता > सान्दर्भिकता
गतिविधिहरू १.१.१ घर-परिवारहरूमा जीविकोपार्जनसम्बन्धी परियोजनाको योजना तर्जुमा सत्र	प्रक्रिया (गतिविधि) सूचक १.१.१ योजना तर्जुमा सत्रमा सहभागी हुने घर-परिवारहरूको सङ्ख्या	> दक्षता

५.५.१ लक्ष्य, आधाररेखा र तिनका बीचको सम्बन्ध

सूचक भनेको मापन गर्ने एउटा एकाइ मात्र हो भन्ने कुरा ध्यानमा राख्नु महत्वपूर्ण छ । वस्तुवादी लक्ष्य (*target*) निर्धारण गर्नका लागि जानकारीहरू (उदाहरणका लागि, ले खाजोखा गर्ने चरणमा) विश्लेषण नगरुन्जेलसम्म यिनका तुलनामा सूचकको कुनै लक्ष्य अथवा मूल्य (*value*) हुँदैन । यसरी नै “आधाररेखा” (*baseline*) भनेको एक प्रकारको विश्लेषण हो र यसमा कार्यक्रम सुरु हुनुभन्दा पहिलेको परिस्थितिका बारेमा व्याख्या

गरिन्छ। यसमा कार्यक्रम सुरु हुनुभन्दा पहिलेको परिस्थितिका आधारमा भएको प्रगतिको लेखाजोखा अथवा तुलना गरिन्छ। सिद्धान्ततः, यो लेखाजोखा भनेको कार्यक्रम सुरु हुनुभन्दा पहिलेका सूचकहरूका तुलनामा गरिने मापन हो। त्यस्तै “लक्ष्य” (*target*) भन्नाले परियोजना/कार्यक्रममा पुगिन्छ भनी आशा गरिएका सूचकहरूका तुलनामा गरिने मापन हो। त्यसकारण “वास्तविक” (*real*) मूल्य (*value*) भनेको कार्यान्वयनको अवधिमा पुगिने तह हो।

उदाहरणका लागि, यदि आधाररेखाको मापन “आय आर्जनसम्बन्धी काम गरिरहेका गतिविधिहरूमा संलग्न घर-परिवारहरूको प्रतिशत २० छ” भनी देखाइएको छ भने कार्यान्वयन गर्ने सङ्गठनको क्षमताका आधारमा यसलाई दुई गुणा बढाएर “४० प्रतिशत घर-परिवारहरू” मा पुऱ्याउने तथ्य जायज लक्ष्य (*target*) हुन सक्छ। यदि आधाररेखाको मापन २० प्रतिशतभन्दा बढी अथवा कम घर-परिवार थियो भने लक्ष्य निर्धारण गर्दा त्यसै अनुरूप संशोधन गर्नुपर्ने हुन्छ।

५.५.२ सूचकहरूलाई कसरी परिभाषित गर्ने

सूचकहरूलाई परिभाषित गर्ने कार्यमा ३ उपयोगी कदमहरूको अनुसरण गर्न सकिन्छ :

कदम १ : उद्देश्यहरूलाई स्पष्ट पार्नुहोस्।

उद्देश्यहरूको सटीक अभिप्रायको समीक्षा गर्नुहोस् र कार्यक्रमद्वारा ल्याउन खोजिएका ठीक परिवर्तनका बारेमा तपाईं स्पष्ट हुनुहुन्छ भन्ने कुरा पक्का गर्नुहोस्। उत्कृष्ट सूचक तयार पार्ने कार्यको सुरुआत सबैको सहमति भएका उत्कृष्ट उद्देश्यहरूको तर्जुमाबाट हुन्छ।

कदम २ : सम्भावित सूचकहरूको सूची तयार पार्नुहोस्।

सामान्यतया, धेरै सम्भावित सूचकहरूको पहिचान सजिलै गर्न सकिन्छ। विचार-विमर्श (*brainstorming*) गरेर अथवा समान प्रकृतिका परियोजना/कार्यक्रमबाट अनुभवहरूका आधारमा निष्कर्ष निकालेर सुरुमा लामो सूची तयार पार्ने हो भने यसबाट यस कार्यमा मदत पुग्दछ। सूचकहरूको तर्जुमामा समान प्रकृतिका परियोजना/ कार्यक्रमका लागि अन्तर्राष्ट्रिय कार्यक्रमहरूका स्तरीय सूचकहरू हेर्नु खास गरी उपयोगी हुन सक्छ। यस समयमा, सृजनशीलता र विचारहरूको स्वतन्त्र प्रवाहलाई प्रोत्साहित गर्नुहोस्।

कदम ३ : सम्भावित सूचकहरूको लेखाजोखा गर्नुहोस् र सबैभन्दा उत्कृष्टको छनौट गर्नुहोस्।

सूचकहरूलाई परिष्कृत गरेर अन्तिम रूपमा छनोट गर्दा तपाईंले उच्चस्तरीय सूचकहरू निर्धारण गर्नुपर्दछ र ती व्यावहारिक हुनुपर्दछ। तथ्याङ्क सङ्कलन खर्चिलो हुन्छ। त्यसकारण तपाईंले त्यस्ता सूचकहरूको मात्र छनौट गर्नुपर्दछ जुन सूचकहरूले खोजिएका अति महत्वपूर्ण र आधारभूत आयामहरूको प्रतिनिधित्व गर्दछन्।

सूचकहरूले *SMART* का मापदण्डहरू (तलको कोठा हेर्नुहोस्) पूरा गर्छन् कि गर्दैनन् भनी जाँच्नु प्रसिद्ध विधि हो। यस विधिको प्रयोग सुभाब गरिएका सूचकहरूको समीक्षा गर्न गरिन्छ र यसो गर्नुको उद्देश्य ठीक ढङ्गले परियोजना/ कार्यक्रमको प्रगति/सफलताको

अनुगमन गर्न र मूल्याङ्कन गर्नका लागि टोलीलाई ती सूचकहरूबाट मदत पुग्दछ भन्ने कुरा सुनिश्चित गर्नु हो ।

SMART मापदण्ड

सूचकहरूको गुणस्तर प्रमाणित गर्नका लागि **SMART** प्रसिद्ध विधि हो । सूचकहरूको मापन ठीक र भर पर्दो किसिमले मापन गर्नका लागि सबै सूचकहरूले निम्नलिखित मापदण्डहरू पूरा गर्नुपर्दछ :

> **Specific** (विशिष्ट) : सूचकले मापन गर्न लागिएको उद्देश्यको विशिष्ट परिणामलाई प्रत्यक्ष र सटीक रूपमा मापन गर्दछ ।

> **Measurable** (मापनयोग्य) : सूचक दोहोरो अर्थ नलाग्ने किसिमले तोकिएको हुन्छ जसले गर्दा सूचकमा कुन विषय समेटिएको छ भन्ने कुरामाथि सबैको सहमति हुन्छ र सूचकको मापन गर्नका लागि व्यावहारिक उपायहरू हुन्छन् ।

> **Achievable** (हासिल गर्न सकिने) परियोजना/कार्यक्रमका स्रोत तथा क्षमताका अधीनमा रही र उपलब्ध तथ्याङ्कका आधारमा सूचकहरूको मापन सम्भव र वस्तुवादी हुन्छ ।

> **Relevant** (सान्दर्भिक) : अपेक्षित परिणामको मापन अथवा उद्देश्यमा व्यक्त परिवर्तनका लागि सबभन्दा सुहाउँदो हुने गरी सूचकबाट उपयुक्त जानकारी उपलब्ध हुन्छ ।

> **Time-bound** (समय-आबद्ध) : सूचकमा निर्धारित त्यस्तो समयसीमा तोकिएको हुन्छ जुन समयसीमाभित्र यसको मापन गर्नुपर्ने हुन्छ ।

समान मापदण्डहरूको प्रयोग सूचकहरूको तर्जुमामा गर्न सकिन्छ । उदाहरणका लागि, “समुदायहरूको विपद्का लागि पूर्वतयारी गर्ने, विपद्मा प्रतिकार्य गर्ने र तिनको अल्पीकरण (mitigate) गर्ने क्षमतामा सुधार भएको छ” भन्ने नतिजाका लागि सूचक यस्तो हुनेछ : “विपद् पूर्वतयारीसम्बन्धी उपायहरूको अभ्यास” । यस सूचकलाई सही र वस्तुगत रूपमा प्रमाणित गर्न सकिने बनाउनका लागि **SMART** का मापदण्डहरू पूरा गर्ने तत्त्वहरू यसमा थपिन्छन् ।

SMART मापदण्ड	सूचकको विषय : विपद् पूर्वतयारीसम्बन्धी उपायहरूको अभ्यास
Specific (विशिष्ट) गुण थप्नुहोस्	विपद् पूर्वतयारीसम्बन्धी उपायहरूको अभ्यास गर्ने मानिसहरूको सामुदायिक विपद् व्यवस्थापन योजनामा पहिचान गरिएको ।
Specific (विशिष्ट) क्षेत्र/लक्षित समूह थप्नुहोस्	विपद् पूर्वतयारीसम्बन्धी उपायहरूको अभ्यास गर्ने पूर्वी जिल्लाका मानिसहरूको सामुदायिक विपद् व्यवस्थापन योजनामा पहिचान गरिएको
Measurable (मापनयोग्य) गुण थप्नुहोस्	विपद् पूर्वतयारी सम्बन्धी ५ अथवा सोभन्दा बढी उपायहरूको अभ्यास गर्ने पूर्वी जिल्लाका मानिसहरूको प्रतिशत सामुदायिक विपद् व्यवस्थापन योजनामा पहिचान गरिएको
जानकारी Achievable (हासिल गर्न सकिने) छ भन्ने कुरा सुनिश्चित गर्नुहोस्	(जानकारी घर-परिवारको सर्वेक्षणबाट सङ्कलन गर्न सकिनेछ)।
जानकारी Relevant (सान्दर्भिक) छ भन्ने कुरा सुनिश्चित गर्नुहोस्	“पूर्वतयारीका उपायहरूको अभ्यास”भन्ने कुरा “विपद्का पूर्वतयारी” का लागि सान्दर्भिक छ ।
Time-bound (समय-आबद्ध) बनाउनुहोस्	पूर्वी जिल्लाहरूमा सामुदायिक विपद् व्यवस्थापन योजनामा पहिचान भएका प्रतिशत मानिसहरूले ५ वा बढी विपद् व्यवस्थापनका साधनहरूमा दुई वर्षभित्र अभ्यास गर्नेछन ।
आधार रेखा (baseline) तयार भएपछि लक्ष्य (target) निर्धारण गर्ने ।	विपद् पूर्वतयारीसम्बन्धी ५ अथवा सोभन्दा बढी उपायहरूको अभ्यास गर्ने पूर्वी जिल्लाका सहभागी समुदायहरूका ८० प्रतिशत मानिसहरूको सामुदायिक विपद् व्यवस्थापन योजनामा २ वर्षभित्र पहिचान गरिएको ।

५.५.३ सूचकहरूको पासो (Indicator traps)

सूचकहरूको पहिचान गर्ने समयमा मानिसहरू पर्न सक्ने धेरै नै सामान्य केही पासोहरू यी हुन् :

पासो (Trap)	यसबाट कसरी जोगिने (How to avoid it)
अति नै धेरै सूचकहरूको छनोट (Selection of too many indicators) कसैले पनि कहिल्यै पनि मापन गर्न नसक्ने गरी सूचकहरूको लामो सूची तयार पार्नु	> यथार्थवादी बन्नुहोस् ! सूचकहरू अनुगमन र मूल्याङ्कनका लागि र तथ्याङ्क सङ्कलनका दृष्टिबाट वस्तुवादी हुन के आवश्यक हुन्छ, सो ग्रहण गर्नका लागि मात्र आवश्यक हुन्छ > सामान्यतया हरेक उद्देश्यका कथनका लागि १-३ सूचकहरू पर्याप्त हुन्छन् ।
“(सूचक) चक्रको पुनः आविष्कार गर्ने” (Re-venting the (indicator) wheel) राम्रा सूचकहरू हुँदा-हुँदै नयाँ थप सूचकहरूको तर्जुमा	> अन्तर्राष्ट्रिय अथवा उद्यमहरूका स्तरीय सूचकहरू खोज्नुहोस्, उदाहरणका लागि, संयुक्त राष्ट्रसङ्घीय सङ्गठनद्वारा तर्जुमा गरिएका सूचकहरू (जस्तै : सहस्राब्दी विकास लक्ष्यका लागि) अथवा जनसाङ्ख्यिक र स्वास्थ्य सर्वेक्षणका सूचकहरू जसको प्रयोग तथा परीक्षण व्यापक रूपमा भइसकेको छ ।
श्रम-साध्य सूचकहरू (Labour-intensive indicators) श्रम-साध्य तथ्याङ्क सङ्कलन र विश्लेषण आवश्यक पर्ने एकदमै जटिल सूचकहरूको छनोट ।	> सूचकहरूका गौण (secondary) स्रोतहरू छन् कि भनी खोज्नुहोस् । त्यस्ता सूचकहरू लिन लागतका तुलनामा बढी प्रतिफल प्राप्त हुने खालका हुन सक्छन् जुन सूचकहरूका लागि तथ्याङ्कसरकारी मन्त्रालय, अन्तर्राष्ट्रिय निकायद्वारा पहिले नै तथ्याङ्क सङ्कलन गरिसकिएको छ अथवा पछि सङ्कलन गरिनेछन् ।
असम्बन्धित सूचकहरू (Irrelevant indicators) त्यस्ता सूचकहरूको छनोट जुन सूचकहरू गतिविधि अथवा परिणाम हुन् अथवा त्यस्ता सूचकहरू जसले प्रत्यक्ष रूपमा उद्देश्यको मापन गर्दैनन् । सटीकभन्दा भिन्न सूचकहरू (Imprecise indicators) त्यस्ता सूचकहरू जुन विशिष्ट छैनन्, त्यसो भएकाले ती सूचकहरूको मापन सजिलैसँग गर्न सकिँदैन	तपाईं तलका प्रश्नहरूको जवाफ हो मा दिन सक्नुहुन्छ भनी पक्का गर्नुहोस् : > के यो कथन त्यस्तो मापदण्ड अथवा मापन हो जसद्वारा हामी प्रगति देखाउन सक्छौं ? > यस सूचकको मापन गरी, के हामी प्रगतिको तह थाहा पाउन सक्छौं ? > सूचकहरूलाई सकेसम्म सरल, स्पष्ट र सटीक राख्नुहोस् (SMART मापदण्ड हेर्नुहोस्) । > उदाहरणका लागि, कुनै परिवार कुपोषणबाट पीडित छ कि भनी सामान्य रूपमा सोध्नुभन्दा कति जना बच्चाहरूको तौल/उचाइ कुपोषणको स्तरभन्दा माथि छ भनी सोध्नु राम्रो हुन्छ ।
तल्लो तहका सूचकहरू (Low-level indicators) त्यस्ता सूचकहरूमाथि ध्यान बढी केन्द्रित गर्नु जुन सूचकहरूले प्रतिफल अथवा गतिविधिहरूको मात्र मापन गर्छन् ।	> यद्यपि प्रतिफलको तहका सूचकहरूको सङ्कलन गर्नु सजिलो हुन्छ र ती सूचकहरू परियोजना/कार्यक्रमको व्यवस्थापनका लागि उपयोगी हुन्छन् तर ती सूचकहरूले परियोजना/ कार्यक्रमको प्रगति अथवा प्रभाव देखाउँदैनन् । > प्रतिफल, नतिजा र प्रतिफलको तहका थोरै तर मुख्य सूचकहरू हुनु महत्वपूर्ण हुन्छ । फेरि अर्को कुरा, अन्य सङ्गठनद्वारा प्रयोग गरिएका सूचकजस्ता नतिजा र प्रभावका अन्य स्रोतहरू उपयोगी हुन सक्छन् ।

सूचकहरूलाई परिभाषित गर्ने समयमा वास्तविक जानकारीहरूको सङ्कलन, सञ्चय र विश्लेषण कसरी गरिन्छ भनी सावधानीपूर्वक विचार गर्नु महत्वपूर्ण छ । यस विषयलाई आउँदो भागमा व्याख्या गरिनेछ ।

५.६ प्रमाणीकरणका साधनहरू (Means of verification)

“प्रमाणीकरणका साधन” (Means of verification) भनेका त्यस्ता उपायहरू हुन् जसद्वारा कार्यक्रममा भएको प्रगतिको अनुगमन तथा मूल्याङ्कन गर्नका लागि सूचकहरूका बारेमा जानकारी सङ्कलन गरिन्छ । उदाहरणका लागि, शरीरको तापमान स्वास्थ्यको सूचक हो र थर्मामिटरले यसका बारेमा जानकारी उपलब्ध गराउँछ ।

सूचकहरूको तर्जुमा गर्ने समयमा नै प्रमाणीकरणका साधनहरूलाई परिभाषित गर्नुपर्छ । यो काम विशेष गरी महत्त्वपूर्ण छ किनभने कुनै पनि सूचकलाई यथार्थमा जायज मात्रामा समय, पैसा र प्रयास लगाएर मापन गर्न सकिन्छ कि बिल्कुलै सकिँदैन भनी परीक्षण गर्न यसबाट मदत मिल्छ ।

उद्देश्य	सूचकहरू	प्रमाणीकरणका साधन	पूर्वानुमान
लक्ष्य			
नतिजा(हरू)			
प्रतिफलहरू			
गतिविधिहरू			

यस चरणलाई दुई कदममा विभाजित गर्न सकिन्छ :

कदम १ : जानकारीका स्रोतहरूलाई परिभाषित गर्नुहोस् ।

सामान्यतया, सूचकहरूको मापन गर्ने जानकारीहरू कहाँबाट सङ्कलन गरिन्छन् भनी यसमा बताइन्छ । यी जानकारी प्राथमिक सर्वेक्षण (प्रतिवेदनहरू अथवा विशेष अध्ययन, सर्वेक्षण, निरीक्षण, विषय-केन्द्रित छलफल (focused group discussion -FGD) को माध्यमबाट अथवा अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घको सङ्गठनासन्नता तथा क्षमता विश्लेषणसम्बन्धी औजारहरूको बाकस ^{१३} (toolbox) मा रूपरेखा प्रस्तुत गरिएका औजारजस्ता सहभागितामूलक विभिन्न विधिहरूको माध्यमबाट) र/अथवा गौण अनुसन्धान (secondary research) अर्थात् दस्तावेज सम्बन्धी उपलब्ध स्रोतहरू (उदाहरणका लागि, प्रशासनिक रेकर्ड, प्रगति प्रतिवेदन, परियोजनासम्बन्धी विवरण, आधिकारिक तथ्याङ्क आदि) जस्ता स्रोतहरूको माध्यमबाट सङ्कलन गरिएका हुन सक्छन् ।

कहिलेकाहीँ, योजना तर्जुमाको सुरुको चरणमा तथ्याङ्कका स्रोतहरूको मात्र पहिचान गर्न सकिन्छ र कदम २ मा विस्तृत रूपमा पूरा गरिन्छ ।

कदम २: तथ्य सङ्कलनका विधिहरूको पहिचान गर्नुहोस् ।

माथि उल्लेख गरिएको विषयका अतिरिक्त, प्रमाणीकरणका साधनहरूले जानकारीहरू कसरी सङ्कलन गर्ने भनी तोक्न सक्छन् । यदि यस चरणमा यो काम गरिएको छैन भने अनुगमन प्रणालीको तर्जुमा गर्ने समयमा यो काम गर्न सकिन्छ ।

तथ्याङ्क सङ्कलन गर्ने विधिहरूको पहिचान गर्ने कार्यमा यी विधिहरू समावेश हुन सक्छन् :

- > अनुसन्धानका गौण स्रोतहरू (secondary sources) सँग परामर्श गर्ने (माथि उल्लेख गरिएअनुसार) ।
- > अनुसन्धानको कुनचाहिँ मुख्य विधिहरूको (माथि उल्लेख गरिए अनुसार) प्रयोग गरिन्छ भन्ने कुरा तोक्ने (माथि उल्लेख गरिएअनुसार) ।
- > थप विस्तृत जानकारीका लागि, हुन त यसलाई सामान्यतया अनुगमन र मूल्याङ्कन

^{१३}. http://www/ffrc.org/Docs/pubs_disasters_resources/preparing-disasters/vca/vca-toolbox-en.pdf मा उपलब्ध छ ।

- योजनामा बढी स्पष्ट पारिनेछ तर पनि निम्नलिखित जानकारीहरूलाई पनि समावेश गर्न सकिनेछ: तथ्याङ्क सङ्कलनमा को सहभागी हुन्छन् (उदाहरणका लागि, अनुबन्धित सर्वेक्षण टोली, जिल्ला स्वास्थ्य कार्यालय, परियोजना/कार्यक्रम व्यवस्थापन समूह आदि)
- > जानकारीहरू निरन्तर रूपमा कहिले र कसरी उपलब्ध गराइन्छन् (उदाहरणका लागि, मासिक, त्रैमासिक वा वार्षिक रूपमा, आदि)
 - > तथ्याङ्कहरूको विश्लेषण कसरी गरिन्छ

जानकारीहरूको सङ्कलन गर्ने कार्य विद्यमान क्षमताबाट सम्भव छ कि छैन भनी तपाईंले विचार गर्नुपर्दछ। यदि विद्यमान क्षमताबाट आवश्यक जानकारीहरूको सङ्कलन सजिलैसँग गर्न सकिँदैन भने यसका बारेमा सावधानीपूर्वक छलफल गर्नुपर्छ। के आवश्यक जानकारीको सङ्कलन विद्यमान प्रणालीबाट सम्भव छ अथवा विद्यमान प्रणालीमा आवश्यक संशोधन गरी गर्न सकिन्छ? यदि महत्त्वपूर्ण जानकारीहरूको सङ्कलन पहिले नै गरिएको छैन भने यसको लागि कार्यक्रमको समग्र योजनामा थप समय र खर्चका लागि बजेट छुट्याउनुपर्दछ।

कुनै खास सूचकका बारेमा जानकारी सङ्कलन गर्ने कार्य अति नै खर्चिलो अथवा जटिल छ भनी प्रमाणीकरणका साधनहरूले देखाएमा त्यसका सट्टामा मापन गर्न सजिलो अन्य कुनै सूचकको प्रयोग गर्न सकिन्छ कि भनी विचार गर्नुहोस्। यस्तो सूचक अप्रत्यक्ष (प्रतिनिधिको रूपमा काम गर्ने) सूचक पनि हुन सक्छ। उदाहरणका लागि, समुदायको आमदानीमा भएको यथार्थ वृद्धिको मापन गर्न धेरै कठिन हुन सक्छ किनभने प्रत्येक व्यक्तिको वैङ्कको खातामा पहुँच गर्नु सम्भव हुँदैन। यदि हुँदा-हुँदै पनि, समुदायमा विषय-केन्द्रित समूहगत अन्तर्वार्ता अथवा निरीक्षणको माध्यमबाट घर-परिवारका सम्पत्ति (नयाँ गाडीको सङ्ख्या अथवा घरहरूमा भएको सुधार) मा भएका परिवर्तनको मापन सजिलैसँग गर्न सकिन्छ। त्यस्ता अन्तर्वार्ता अथवा निरीक्षणजस्ता विधिहरूबाट समुदायमा भएको आमदानीको तहको राम्रोसँग अप्रत्यक्ष मापनमा मदत प्राप्त हुन्छ।

जानकारीको सङ्कलन र तथ्याङ्क विश्लेषण गर्ने कार्य व्यापक र महत्त्वपूर्ण कार्य हुन्। यिनलाई अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घद्वारा प्रकाशित अनुगमन तथा मूल्याङ्कनसम्बन्धी निर्देशिका^{१४} र अन्य दस्तावेजहरूमा बढी विस्तारमा सम्बोधन गरिएको छ।

यसरी यी सबै पाइलाहरू पूरा भइसकेपछि, यसभन्दा पछिको पृष्ठमा चित्र १५ मा दिइएको जस्तो उदाहरणजस्तै तार्किक ढाँचा (*logframe matrix*) तयार हुनुपर्छ।

१४. अन्तर्राष्ट्रिय महासंघको इन्टरनेट <http://fednet.ifrc.org/sw114678.asp> (revised editions forthcoming) मा उपलब्ध छ।

चित्र १५. विद्यालय तथा सामुदायिक विपद् व्यवस्थापन परियोजनाको तार्किक ढाँचा

उद्देश्यहरू (तपाईं के हासिल गर्न चाहनुहुन्छ ?)	सूचक (परिवर्तनलाई कसरी मापन गर्ने)	प्रमाणीकरणका साधनहरू (जानकारीहरू कहाँ बाट र कसरी प्राप्त गर्ने)	पूर्वानुमान हरू (के बाट सतर्क रहने)
परियोजनाको लक्ष्य: पूर्वी जिल्लामा विपद्जन्य मृत्यु र चोटपटकहरू न्यूनीकरण गर्ने	१: लक्षित जिल्लामा विपद् प्रभावित जनसङ्ख्यामा विपद् जन्य मृत्युको अनुपात (१ वर्षमा १०: १,००,०००) २: लक्षित जिल्लामा विपद् प्रभावित जनसङ्ख्यामा विपद् जन्य घाउचोटको अनुपात (२ वर्षमा ५ %)	१: एक्स (X) भूमिका विपद् व्यवस्थापन सङ्गठनको क्षेत्रीय तथ्याङ्क (परियोजना व्यवस्थापक द्वारा वार्षिक रूपमा विश्लेषित) २: जिल्ला शाखाको व्यवस्थापकद्वारा गरिएको नमूना सर्वेक्षण/अनुगमन प्रतिवेदन (परियोजना व्यवस्थापकले प्रत्येक ६ महिनामा समिक्षा गरिएको)	कुनै पनि अनपेक्षित टूलो महामारी, गम्भीर नागरिक तनाब वा महाविपद् आइपुग्ने।
सामुदायिक विपद् व्यवस्थापन सम्बन्धी क्षमता अभिवृद्धि			
नतिजा १: विपद्का लागि पूर्वतयारी गर्ने र सोमा प्रतिकार्य गर्ने समुदायको क्षमतामा सुधार भएको छ	१.क. समुदायको विपद् व्यवस्थापन सम्बन्धी योजनामा पहिचान गरिएका विपद् पूर्व तयारीका ५ अथवा सोभन्दा बढी उपायहरूको गर्ने र सहभागी हुने मानिसहरूको प्रतिशत (२ वर्षमा ८० प्रतिशत) १.ख. प्रतिकार्यका पहिचान गरिएका संयन्त्र भएका लक्षित समुदायहरूको प्रतिशत (२ वर्षमा ८० प्रतिशत)	१.क. सामुदायिक विपद् व्यवस्थापन समितिका बैठकहरूमा विषय केन्द्रित समूहगत छलफलहरू (मासिक, सामुदायिक विपद् व्यवस्थापन समितिका सदस्यहरूद्वारा र रेडक्रस स्वयंसेवकहरूद्वारा) १.ख. सामुदायिक विपद् व्यवस्थापन समितिका बैठकहरू/विपद् व्यवस्थापन योजनाहरू (परियोजना अधिकृतद्वारा सङ्कलन गरिएका र प्रमाणित गरिएका)	समुदायको तहकाक्रियाकलापहरू सञ्चालन गर्न मिल्ने गरी राजनीतिकतथा सुरक्षा स्थिति स्थिर रहन्छ।
प्रतिफल १.१. सामुदायिक विपद् व्यवस्थापन समितिहरू बाट सामुदायिक विपद् व्यवस्थापन योजनाको तर्जुमा र परीक्षण भएको छ	१.१. परीक्षण गरिएका विपद् व्यवस्थापन योजना भएका सहभागी समुदायहरूको सङ्ख्या।	१.१. विपद् व्यवस्थापन योजनाका प्रतिहरू (परियोजना व्यवस्थापक द्वारा सङ्कलन गरिएका)	अर्थतन्त्र स्थिर रहन्छ र खाद्यान्नको अभाव तीव्र हुँदैन।
प्रतिफल १.२. विपद् जोखिमलाई अनुगमन गर्नका लागि पूर्वचेतावनी प्रणालीको स्थापना गरिएको छ	१.२. विपद् जोखिमलाई अनुगमन गर्नका लागि पूर्वचेतावनी प्रणालीको स्थापना भएका सहभागी समुदायहरूको सङ्ख्या	१.२. फिल्ड अधिकृतको प्रतिवेदन	मुलुकको सुरक्षा स्थितिको कारणले गर्दा विपद् व्यवस्थापन योजनाको कार्यान्वयनलाई रोक्दैन।
प्रतिफल १.३. विपद्का लागि पूर्वतयारी गर्ने र तिनमा प्रतिकार्य गर्ने उपायहरूकाबारेमा समुदायको सचेतनामा सुधार भएको छ	१.३. पूर्वतयारी र प्रतिकार्यका कम्तीमा पनि ५ उपायहरूको पहिचान गर्न सक्ने सहभागी समुदायका मानिसको प्रतिशत (सोममध्ये ५० प्रतिशत महिला)	१.३. विषय केन्द्रित समूहगत छलफल (हरेक ३ महिना, राष्ट्रिय सोसाइटीका स्वयंसेवकहरूद्वारा र परियोजनाका कर्मचारीहरूद्वारा वार्षिक विपद् कृत्रिम अभ्यासमा भिडाएर जाँच गरिने (प्रतिवर्ष सामुदायिक विपद् व्यवस्थापन समिति सदस्यहरूद्वारा र राष्ट्रिय सोसाइटीका परियोजना अधिकृतद्वारा)	स्थानीय राजनीतिक नेताहरूले संकटासन्नता तथा क्षमता विश्लेषणका निष्कर्षहरूको कार्यान्वयनमा सहयोग गर्छन्।

<p>१ गतिविधिहरू : (प्रतिफल १.१ कालागि) १.१.१. समुदायमा योजना तर्जुमासम्बन्धी १० बैठकको आयोजना गर्ने । १.१.२. स्वयंसेवक दौतरी (peer) सहजकर्ताहरूलाई संलग्न पार्ने। १.१.३. विपद् व्यवस्थापनका सम्बन्धमा समुदायमा सचेतना उत्पन्न गर्ने, सामग्रीहरूको विकास/अनुवाद गर्ने ।</p>	<p>लगानी / स्रोतहरू : १.१.१. बैठक गर्ने ठाउँ, प्रशिक्षक/दौतरी (Peer) सहजकर्ता, प्रशिक्षण सामाग्रीहरू १.१.२. दैनिकभत्ता १.१.३. कम्प्युटर, प्रिन्टर, सचेतना अभिवृद्धि गर्ने सामाग्रीहरू, अनुवादकहरू</p>	<p>लागत र स्रोतहरू : स्विस फ्रयाङ्क २०००० (स्थानीय रूपमा उठाएको कोष) स्वयंसेवकहरूको समय, बैठक / प्रशिक्षण कालागि प्रायोजित स्थान</p>	<p>सहभागिहरूलाई भाग लिनबाट रोक्ने समयकाबारेमा समुदायका मानिसहरूका नयाँ माग छैनन् ।</p>
---	--	---	--

विद्यालयमा आधारित विपद् व्यवस्थापन क्षमता अभिवृद्धि			
<p>नतिजा २ विपद्का लागि पूर्वतयारी गर्ने र सो मा प्रतिकार्य गर्ने विद्यालयहरूको क्षमतामा सुधार भएको छ</p>	<p>१.क. विपद् व्यवस्थापन मन्त्रालयको विपद् व्यवस्थापन सम्बन्धी वार्षिक निरीक्षणमा सफल हुने विद्यालयहरूको प्रतिशत १.ख. विपद्काबारेमा १ कृत्रिम अभ्यास सफलतापूर्वक सञ्चालन गर्ने सहभागी विद्यालयहरूको प्रतिशत (१ वर्ष भित्र ६० प्रतिशत र २ वर्ष भित्र ८० प्रतिशत)</p>	<p>१.क. विपद् व्यवस्थापनमन्त्रालयका रेकर्डहरू १.ख. कृत्रिम अभ्यासको रुजु सूचीको माध्यमबाट परियोजनाको प्रतिवेदन पेश गर्ने प्रणाली</p>	<p>विद्यालयको तहका क्रियाकलापहरू सञ्चालन गर्न मिल्नेगरी राजनीतिक तथा सुरक्षा स्थिति स्थिर रहन्छ ।</p>
<p>प्रतिफल २.१. विद्यालय विपद् व्यवस्थापन योजनाहरूको तर्जुमातथा परीक्षण सहभागी विद्यालयहरूमागरिएको छ । प्रतिफल २.२. सहभागी विद्यालयहरूमा विद्यालय विपद्, व्यवस्थापन समूहहरू गठनगरिएका छन् । प्रतिफल २.३. पाठ्यक्रममा विपद् जोखिम न्यूनीकरणसम्बन्धी पाठहरू समावेश गरिएका छन् ।</p>	<p>२.१. विपद् व्यवस्थापन सम्बन्धीनयाँ योजना परीक्षण गर्न सहभागीविद्यालयहरूको संख्या (२ वर्ष भित्र (२५ मध्ये २०) २.२. कम्तीमापनि २ शिक्षक/कर्मचारी, २ आमा/बुबा, २ विद्यार्थी भएका र नियमित रूपमा मासिक बैठक सञ्चालन गर्ने विपद् व्यवस्थापनसम्बन्धी समूहहरूको प्रतिशत (२ वर्ष भित्र ८० प्रतिशत) २.३. विपद् पूर्वतयारी विपद् जोखिम सम्बन्धी शिक्षाप्राप्त गरेका, लिखित विद्यालयका विद्यार्थीहरूको प्रतिशत (सो मध्य २५ प्रतिशत महिला)</p>	<p>२.१.क. विद्यालयको विपद् व्यवस्थापन योजनाकाप्रतिहरू (हरेक छ महिनामा परियोजना व्यवस्थापकद्वारा जाँचगरिएको) २.२.क. विपद् व्यवस्थापन सम्बन्धीउपभोक्ता (DMU) को बैठकको निर्णय पुस्तिका (हरेक ६ महिनामा परियोजना व्यवस्थापकद्वारा जाँच गरिएको) २.३.क. विद्यालय कक्षाका प्रतिवेदनहरू (हरेक ६ महिनामा परियोजना व्यवस्थापक, स्वयंसेवकद्वारा जाँच गरिएको)</p>	<p>विद्यार्थीहरूलाई तिनकाअभिभावकहरूले विद्यालयबाट बाहिर लैजादैनन् । अधिकांशशिक्षकहरू कम्तीमा पनि १ वर्ष आफ्नो शिक्षण पेसामा रहन्छन् ।</p>
<p>गतिविधिहरू (प्रतिफल २.१.कालागि) २.१.१. विद्यालयमा योजनातर्जुमा सम्बन्धी १० बैठकको आयोजना गर्ने। २.१.२. विपद् व्यवस्थापन योजना तर्जुमा</p>	<p>लगानी / स्रोतहरू २.१.१. बैठक गर्ने ठाउँ, प्रशिक्षक/दौतरी (Peer) सहजकर्ता, प्रशिक्षण सामाग्रीहरू २.१.२. दैनिकभत्ता</p>	<p>लागत र स्रोतहरू : स्वीस फ्रयाङ्क १०००० (अपिल), स्वीस फ्रयाङ्क ३००० (स्थानियरूपमा उठाईएको कोष), स्वयंसेवकहरूको समय,</p>	<p>सहभागिहरूलाई भाग लिनबाट रोक्ने समयको बारेमा समुदायका मानिसहरूमा नयाँमात्र छैनन् ।</p>
<p>अन्य प्रतिफलहरूका लागि अन्य गतिविधिहरू</p>	<p>अन्य प्रतिफलहरूका लागि अन्य लगानी र स्रोतहरू</p>	<p>अन्य प्रतिफलहरूका लागि अन्य लागत र स्रोतहरू</p>	

Note: Targets and timescales for each indicator would be set after a baseline study has been conducted by the implementing team.

६. कार्यान्वयनको दिशातर्फ (Towards Implementation)

माथि रूपरेखा प्रस्तुत गरिएका कदमहरूको अनुसरण गर्दै कार्यक्रमका मुख्य पक्षहरूको तर्जुमा गरिसकेपछि आउँदो कदम भनेको तल लेखिएबमोजिमका विषय परिभाषित गर्नु हो :

१. उद्देश्यहरू कसरी हासिल गरिनेछन् (गतिविधि र समय सीमा)
२. ती उद्देश्यहरू हासिल गर्नका लागि परिचालन गर्नुपर्ने/भविष्यमा गरिने स्रोतहरू (स्रोत परिचालनको समय तालिका, बजेट र नगद प्रवाह)
३. अनुगमन (र मूल्याङ्कन प्रणाली) – कार्यक्रमको प्रगतिलाई मार्गदर्शन गर्नका लागि सूचकहरूका बारेमा जानकारीको सङ्कलन, विश्लेषण र प्रयोग कसरी गरिनेछ।

६.१ गतिविधिको समय तालिका (Activity schedule)

गतिविधिको समय तालिका (Activity Schedule) (कार्ययोजना पनि भनिने) त्यस्तो दस्तावेज हो जुन दस्तावेजमा परियोजना/कार्यक्रमका गतिविधिहरूलाई विश्लेषण गरिन्छ र तिनलाई रेखाचित्रको रूपमा (graphically) प्रस्तुत गरिन्छ। यसबाट ती गतिविधिहरूको तार्किक क्रमबद्धता, अपेक्षित अवधि र गतिविधिहरूका बीचको पारस्परिक निर्भरताको पहिचान गर्न मद्दत पुग्छ र यसबाट व्यवस्थापनसम्बन्धी जिम्मेवारी बाँडफाँट गर्नका लागि आधार पनि उपलब्ध हुन्छ।

६.१.१ गतिविधिको समय तालिकाको लक्ष्य

तार्किक ढाँचाको तालिकामा उद्देश्य, पूर्वानुमान, सूचक र प्रमाणीकरणका साधनहरू भरिसकेपछि तपाईं गतिविधिहरूलाई परिभाषित गर्न सक्षम हुनुहुनेछ। कहिलेकाँही तार्किक ढाँचाको तालिकामा गतिविधिहरूको उल्लेख सङ्क्षिप्त रूपमा अथवा विस्तृत रूपमा समावेश गरिएका हुन्छन् भने कहिलेकाँही तिनको उल्लेख नै गरिएको हुँदैन। जुनसुकै विकल्पको प्रयोग गरिएको भए तापनि गतिविधिहरूको कार्यान्वयन कहिले गरिन्छ भनी तिनको समयतालिकाको उल्लेख छुट्टै दस्तावेजमा गर्नुपर्छ र यस दस्तावेजलाई गतिविधिहरूको समय तालिका (activity schedule) भनिन्छ।

परियोजना (कार्यक्रमको एक अङ्ग) का लागि गतिविधिहरूको समय तालिकाको तर्जुमा गर्दा सामान्यतया परियोजनाको प्रत्येक प्रतिफलका लागि, छुट्टै गतिविधिहरूसहित तर्जुमा गर्नुपर्दछ। गतिविधिहरूको समय तालिकाबाट निम्नलिखित कुरामाथि विचार गर्न र निर्धारण गर्न सहयोग पुग्दछ :

- > के हुनेछ
- > कहिले र कति समयसम्मका लागि हुनेछ
- > कुन क्रममा गतिविधिहरूको सञ्चालन गर्नुपर्ने हुन्छ (परिनिर्भरता)

गतिविधिहरूको सञ्चालन योजनाअनुसार सम्पन्न गर्ने कुरा सुनिश्चित गर्ने कार्यमा मद्दत

पुऱ्याउनका लागि अन्य तत्त्वहरूलाई पनि थप्न सकिन्छ । केही प्रमुख थप तत्त्वहरूमा यी तत्त्वहरू पर्दछन् :

- > कसले के गर्नेछ
- > मानिसबाहेक कस्तो प्रकारका लगानी (*inputs*) आवश्यक हुनेछन् ?
- > बजेट, उपलब्ध आय, खर्च
- > प्रत्येक अर्वाधिका लागि विशिष्ट लक्ष्य (*targets*) को परिमाण (उदाहरणका लागि, वितरित खाद्य पोकाको सङ्ख्या, आयोजना गरिएका कार्यशालाको सङ्ख्या आदि)

लक्ष्यहरू हासिल भएको तहको मापन अनुगमन एवं मूल्याङ्कनको योजनामा बढी पूर्ण रूपमा अनुगमन गर्न सकिन्छ (पृष्ठ ५८ हेर्नुहोस्) । गतिविधिहरूको समय तालिकालाई पनि अनुगमन गतिविधिहरूको आधारको रूपमा पनि प्रयोग गर्न सकिन्छ । गतिविधिहरूको समय तालिका तयार पार्ने कार्यको सहजीकरणका लागि कम्प्युटरमा आधारित र अन्य धेरै प्रकारका औजारहरू उपलब्ध छन् । व्यापक रूपमा प्रयोग गरिने एउटा यस्तो औजार भनेको *GANTT Chart* पनि हो र यसमा चित्र १६ मा दिइएका उदाहरणजस्तै सामान्यतया गतिविधिहरूको कार्यान्वयनको अनुगमन गर्ने विषयलाई समावेश गरिन्छ ।

चित्र १६. गतिविधिहरूको समय तालिका (कार्ययोजना)

गतिविधिहरू	जनवरी	फेब्रुवरी	मार्च	अप्रिल	मे	जुन	जुलाई	अगष्ट	सेप्टेम्बर	अक्टोबर	नोभेम्बर	डिसेम्बर
कार्यक्रमका तत्त्व १												
प्रतिफल १.१												
गतिविधि १.१.१ योजना	■											
कार्यान्वयन		■	■	■								
गतिविधि १.१.२ योजना				■	■							
कार्यान्वयन		■	■	■								
प्रतिफल १.२												
गतिविधि १.२.१ योजना						■	■	■				
कार्यान्वयन		■	■	■	■	■	■	■				
गतिविधि १.२.२ योजना								■	■	■		
कार्यान्वयन				■	■	■	■	■	■	■		
गतिविधि १.२.३ योजना										■	■	■
कार्यान्वयन						■	■	■	■	■	■	■
प्रतिफल १.३												
गतिविधि १.३.१ योजना	■	■	■	■	■							
कार्यान्वयन	■	■	■	■	■							
गतिविधि १.३.१ योजना										■	■	■
कार्यान्वयन										■	■	■
लेखाजोखा, अनुगमन तथा मूल्याङ्कन												
अनुगमन						■						■
मध्यावधि/अन्तिम मूल्याङ्कन												■

गतिविधि निर्धारण गर्ने काम केवल साङ्केतिक हुन्छ किनभने धेरै विस्तृत विवरणका लागि प्रयास गर्ने र जाने कुरा सामान्यतया अनुपयुक्त हुन्छन् । यति हुँदा-हुँदै पनि मुख्य गतिविधिहरूको कार्यान्वयन कुन क्रममा गरिन्छ भन्ने कुरा निर्धारण गर्नु उपयुक्त हुन्छ । गतिविधिहरूका लागि रकम जुटाइसकेपछि गतिविधिहरूको समय तालिका तर्जुमा गर्दा सो बढी विशिष्ट र विस्तृत बन्न सक्छ ।

गतिविधिको समय तालिकालाई परिवर्तन भइरहने परिस्थितिअनुसार हेरफेर गर्न मिल्ने लचिलो दस्तावेजको रूपमा हेरिनुपर्दछ । गतिविधिको तालिका तर्जुमा भएसँगै आवश्यक स्रोत र लागत खर्चको योजना तोक्न सकिन्छ ।

गतिविधिको समय तालिकाको सम्बन्ध परियोजना/कार्यक्रमको परिणाम निकाल्ने कार्यसँग स्पष्ट रूपमा स्थापित गरिनुपर्छ (तार्किक ढाँचाको तालिकामा परिभाषित गरिएअनुसार) र यसरी नै सो तालिकाको सम्बन्ध स्रोतको तालिका र बजेटसँग पनि हुनुपर्छ ।

गतिविधिको समय तालिकाको तर्जुमामा सामना गर्नुपर्ने अतिसामान्य समस्या भनेको आवश्यक समयलाई कम आकलन गर्नु हो । यस्तो कम आकलन धेरै कारणहरूले गर्दा हुन सक्छ :

- > अत्यावश्यक गतिविधि र काम छुट्नु
- > गतिविधिहरूका बीचको पारस्परिक निर्भरताका बारेमा पर्याप्त मात्रामा ध्यान दिन असफल हुनु
- > स्रोतहरूका बीचमा हुने प्रतिस्पर्धाका बारेमा ध्यान दिन असफल हुनु (उदाहरणका लागि, एकै समयमा दुई वा दुईभन्दा बढी कामका लागि एउटै मान्छे अथवा एउटै उपकरणको उल्लेख तालिकामा गर्नु)
- > तीव्र गतिमा परिणाम निकाल्ने वाचा गरी प्रभाव पार्ने इच्छा राख्नु

६.२ बजेट तर्जुमा तथा र स्रोतको योजना तर्जुमा (Budgeting and resource planning)

कार्यान्वयन टोलीले गतिविधिको समय तालिका तयार गरिकेपछि आवश्यक स्रोत र लागतका बारेमा विस्तृत बजेट तर्जुमा गर्ने समय हुन्छ । बजेट भनेको परियोजना/कार्यक्रमका लागि आर्थिक योजना हो । यसको आधारभूत नियम भनेको नै सबै गतिविधिहरूका लागि आवश्यक पर्ने सम्पूर्ण स्रोत र लागतहरू बजेटमा प्रतिबिम्बित छन् भन्ने कुरा सुनिश्चित गर्नु हो ।

तार्किक ढाँचामा प्रतिबिम्बित भएबमोजिम बजेट तथा गतिविधि र आवश्यक स्रोत तथा लागतका बीचमा स्पष्ट एवं प्रत्यक्ष सम्बन्ध हुनै पर्छ । बजेट भनेको योजना तर्जुमासम्बन्धी उत्कृष्ट प्रक्रियाको मुख्य अङ्ग हो किनभने यसबाट :

- > परियोजनाको योजना वस्तुवादी छ कि छैन भनी जाँच मद्दत पुग्दछ : आवश्यक पर्ने अनुमानित लागत र कोषको स्रोतको हिसाब गरिन्छ ।
- > यो आर्थिक सहयोग प्राप्त गर्नका लागि दिइने आवेदनका लागि पूर्वशर्त हो ।
- > परियोजना/कार्यक्रमको प्रगतिको अनुगमन तथा मूल्याङ्कनका लागि गर्ने महत्त्वपूर्ण सहयोग पुग्छ ।

कार्यक्रमको कार्यान्वयन गर्नका लागि समष्टिगत रूपमा प्रत्यक्ष जिम्मेवार व्यक्ति (कहिले काहीं यी व्यक्तिलाई “परियोजना/कार्यक्रम व्यवस्थापक” अथवा “बजेट नियन्त्रण गर्ने व्यक्ति” पनि भनिन्छ) परियोजना/ कार्यक्रमसँग सम्बन्धित समग्र बजेटको तयारीका लागि उत्तरदायी हुन्छन् । आवश्यक भएका खण्डमा, यसका लागि आर्थिक विभागका कर्मचारीहरूले प्राविधिक सहयोग उपलब्ध गराउन सक्छन् ।

६.२.१ बजेटको संरचना

तल दिइएको बजेटको तालिका रेडक्रसको अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घमा प्रयोग गरिने र उपयोगी साधारण संरचना हो । यसमा कुन गतिविधिहरूका लागि तार्किक ढाँचाको तालिकामा भएका प्रत्येक प्रतिफलबमोजिम र पूर्वनिर्धारित (महासङ्घको) बजेट शीर्षकबमोजिम बजेटमा समावेश गरिनुपर्छ भन्ने कुरा देखाइएको छ ।

चित्र १७. बजेट संरचनाको उदाहरण

परियोजना गतिविधि	सामग्रीआपूर्ति	पुँजी	यातायात	कर्मचारी	सामान्य	जम्मा
प्रतिफल १.१						
गतिविधि १.१.१						
गतिविधि १.१.२						
प्रतिफल १.२						
गतिविधि १.२.१						
गतिविधि १.२.२						
गतिविधि १.२.३						
प्रतिफल १.३						
गतिविधि १.३.१						
गतिविधि १.३.२						
लेखाजोखा, अनुगमन तथा मूल्याङ्कन						
अनुगमन						
मध्यावधि/अन्तिम मूल्याङ्कन						
जम्मा						

६.२.२ बजेटको भूमिका

परियोजना/कार्यक्रमको समग्र चक्रमा बजेटले अत्यावश्यक भूमिकाको निर्वाह गर्दछ ।

योजना तर्जुमाको चरण

परियोजनाको सम्भावित खर्चका बारेमा सटीक धारणा बनाउनका लागि परियोजना

अधिकृत र अन्य व्यक्तिहरू बजेटको योजना तर्जुमाबाट सक्षम हुन्छन् । यसले अपेक्षित परिणामहरू हासिल गर्नका लागि गतिविधिहरूको कार्यान्वयन गर्नका निमित्त आवश्यक रकमका दृष्टिबाट परियोजना अधिकृत र अन्य व्यक्तिहरू वस्तुवादी हुन्छन् भन्ने कुरा सुनिश्चित गर्दछ ।

बजेट तर्जुमा गर्ने समयमा, बजेटको तर्जुमा वस्तुवादी छ भन्ने कुरा सुनिश्चित गर्नका निमित्त परियोजना व्यवस्थापकहरूले परियोजनाका विभिन्न गतिविधिहरूका लागि जिम्मेवार कर्मचारी र व्यापक मात्रामा कार्यक्रम अथवा कार्यसञ्चालन बजेटहरू (*operational budgets*) को व्यवस्थापन गर्ने कर्मचारी – दुवैसँग विस्तृत छलफल गर्नुपर्दछ ।

स्रोत परिचालन

कोष जुटाउनका लागि र सम्भावित दातासँग वार्ता गर्नका लागि वस्तुवादी योजना र बजेट महत्त्वपूर्ण हुन्छन् । यसबाट सङ्गठनद्वारा बजेटको प्रयोग केका लागि गरिन्छ र सो रकमबाट के परिणाम हासिल गर्ने आशा सङ्गठनले गरेको छ भन्ने कुराको निर्धारण हुन्छ । त्यसकारण, दाताहरूमा विश्वास सिर्जना गर्ने स्पष्ट र वस्तुवादी योजना र बजेट स्रोत परिचालन योजना तर्जुमा गर्नका लागि अत्यावश्यक हुन्छन् र यसबाट आर्थिक रकम जुटाउन सहयोग पुग्दछ जसले गर्दा योजना गरेबमोजिम कार्यक्रमको कार्यान्वयन गर्न सक्षम भइन्छ ।

कार्यान्वयन चरण

योजना गरिएका गतिविधिहरूको कार्यान्वयन गर्नका लागि पर्याप्त मात्रामा स्रोतहरू विद्यमान छन् भन्ने कुरा सुनिश्चित गर्नका लागि मुख्य आधार भनेको स्पष्ट र सही बजेट हो ।

अनुगमन

सही र विस्तृत (गतिविधि तहको) गतिविधिहरूको समय तालिकासहित वास्तविक खर्च देखाइएको बजेटबाट कार्यक्रमको निरन्तर अनुगमन गर्नका लागि अवसर उपलब्ध हुन्छ । यो भनेको कार्यक्रमको सञ्चालन योजना गरेबमोजिम भइरहेको छ भनी सुनिश्चित गर्ने अत्यावश्यक साधन हो । निर्दिष्ट उद्देश्यहरू हासिल गर्ने दृष्टिबाट कार्यक्रमको कार्यान्वयन राम्रोसँग भइरहेको छ भन्ने कुरा सुनिश्चित गर्नका निमित्त आवश्यक भएको खण्डमा परियोजनासम्बन्धी योजनामा संशोधन गर्ने अवसर उत्कृष्ट अनुगमनबाट उपलब्ध हुन्छ ।

परियोजनाको कार्यान्वयन गर्ने क्रममा बजेटको समीक्षा गर्नु पनि आवश्यक हुन्छ । यदि बजेटमा विनियोजन गरिएको रकम र यथार्थ खर्चको रकमको बीचमा ठूलो अन्तर भएका खण्डमा योजना र बजेटमा संशोधन गर्नु अथवा कारणहरूको थप समीक्षा र विश्लेषण गर्नु आवश्यक हुन सक्छ ।

आर्थिक प्रतिवेदन

दाताहरूसमक्ष आर्थिक प्रतिवेदन पेस गर्नका लागि बजेट भनेको प्रारम्भिक बिन्दु (*starting point*) हो । बजेटसँग तुलना गरी प्रतिवेदन पेस गरिएका खण्डमा दाताहरूको विश्वास बढ्नेछ । त्यसकारण वस्तुवादी योजना तथा बजेट आवश्यक हुन्छन् । त्यसैले विवरणात्मक एवं आर्थिक प्रतिवेदन (*narrative and financial reports*) सँगसँगै तयार

पार्नु आवश्यक हुन्छ र ती दुवैमा तालमेल हुनुपर्छ ।
परियोजनाका गतिविधिअनुसार खर्च पत्ता लगाउन सक्षम हुनु धेरै उपयोगी हुन्छ ।
परियोजनाको कार्यान्वयनमा कसरी प्रगति भइरहेको छ भनी सजिलै र स्पष्टसँग हेर्ने अवसर

परियोजना व्यवस्थापकलाई उपलब्ध हुन्छ । यो हासिल गर्न सकिने धेरै उपायहरू छन् ।

६.३ दिगोपनाको विश्लेषण (Sustainability analysis)

कार्यान्वयन गर्नुभन्दा पहिले नै कार्यक्रमको दिगोपनाका बारेमा जाँच गर्ने पर्दछ । दाताहरूबाट दिइँदै आएको मुख्य सहयोग समाप्त भइसकेपछि पनि लामो समयसम्म यदि कार्यक्रमबाट लक्षित लाभान्वित समूहले फाइदा प्राप्त गरिरहेमा त्यस कार्यक्रमलाई दिगो कार्यक्रम मान्न सकिन्छ ।^{१५}

कुनै पनि परियोजना अथवा कार्यक्रमको योजना/तर्जुमा गर्दा एवं कार्यान्वयन गर्दा निम्न

तत्वहरूमाथि ध्यान दिनुपर्दछ :

- > **नीतिगत सहयोगसम्बन्धी कदमहरू (Policy support measures) :** के परियोजना/कार्यक्रममा टेवा पुऱ्याउन कुनै नीतिहरूको तर्जुमा गर्नु आवश्यक छ ?
- > **सामाजिक-सांस्कृतिक पक्षहरू (Socio-cultural aspects) :** यिनको प्रभाव उत्प्रेरणा एवं सहभागितामाथि पर्छ । सबै सरोकारवालाहरूको सहभागितालाई प्रोत्साहित गर्ने कदमहरूको व्याख्या गर्नुहोस् ।
- > **लैङ्गिक सवालहरू (Gender issues) :** तल दिइएको लैङ्गिकतासम्बन्धी रूजूसूची (checklist) गर्नुहोस् ।
- > **संस्थागत तथा व्यवस्थापनसम्बन्धी क्षमता (Institutional and management capacity) :** कार्यक्रमको कार्यान्वयन गर्ने निकाय अथवा टोलीको क्षमताको लेखाजोखा गर्नका लागि यहाँ सुझाव गरिएका औजारहरूसहित निर्देशिकाको पृष्ठ २९ मा दिइएको SWOT Analysis हेर्नुहोस् । SWOT Analysis भनेको व्यापक किसिमबाट प्रयोग गर्न सकिने औजार हो ।
- > **वातावरणीय सवालहरू (Environmental issues) :** के परियोजनाका केही वातावरणीय प्रभावहरू छन् जुन प्रभावहरूमाथि ध्यान दिनु आवश्यक छ ? संरक्षणका कस्ता उपाय अपनाउनु आवश्यक छ र त्यसका लागि बजेटमा के व्यवस्था गर्नुपर्छ ?
- > **उपयुक्त प्रविधि (Appropriate technology) :** के प्रयोग गरिने प्रविधि सांस्कृतिक दृष्टिबाट उपयुक्त छ ? के परियोजना/कार्यक्रममा समावेश गरिएको प्रविधिको विकास विद्यमान प्रविधि/ज्ञान अथवा महिला एवं पुरुषका फरक-फरक आवश्यकताका आधारमा गरिएको छ ?
- > **आर्थिक तथा वित्तीय सवालहरू (Economical and financial issues) :** सञ्चालन खर्च, सम्भार खर्च तथा हासकट्टी खर्च कसद्वारा बेहोरिन्छ ?

^{१५}. OECD Development Assistance Committee (DAC). Principles for project assessment. Paris, 1988.

- > **जोखिम व्यवस्थापन (Risk management)** : तार्किक ढाँचामा पहिचान गरिएका पूर्वानुमान/जोखिमहरूको अनुगमन कसरी गरिन्छ र सम्भव भएसम्म जोखिम कम गर्ने उपायका बारेमा व्याख्या गर्नुहोस् ।
- > **निर्गमन रणनीति (Exit strategies)** : यदि परियोजना/कार्यक्रमको प्रारम्भमा बाह्य सहयोग तथा व्यवस्थापन आवश्यक छन् भने त्यस्तो परियोजना/कार्यक्रममाथिको पूर्ण नियन्त्रण एवं व्यवस्थापनलाई कसरी क्रमिक रूपमा उपयुक्त सरोकारवालाहरूलाई हस्तान्तरण गरिन्छ भन्ने कुराको व्याख्या गर्नुहोस् ।

६.३.१ लैङ्गिक रजूसूची (Gender checklist) ^{१६}

परियोजना/कार्यक्रमको तर्जुमामा तिनको सफलता सुनिश्चित गर्नका लागि र नीतिगत विषय – यी दुवैका रूपमा लैङ्गिकताका पक्षहरूमाथि ध्यान दिनु अत्यावश्यक हुन्छ । यो जटिल विषय हो र यसका बारेमा अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घको *Gender Training Manual (2004)* र अन्तरिकाय स्थायी समितिको *Gender Handbook in Humanitarian Action (2006)* लगायत धेरै प्रकाशनहरूमा बढी विस्तारमा छलफल गरिएको छ । परियोजना/कार्यक्रम अनुसार सङ्क्षिप्त रजूसूची (*checklist*) उपलब्ध गराइएको छ :

लेखाजोखा

- > गतिविधिहरूको सञ्चालन गरिने क्षेत्रहरूमा लैङ्गिकताका भूमिका/सम्बन्धका बारेमा जाँच गर्नुहोस् ।
- > उनीहरूकै दृष्टिबाट पुरुष एवं महिला, केटा तथा केटीहरूका समस्याहरूका बारेमा समझदारी राख्नुहोस् र तिनका उमेर, अपाङ्गता, सामाजिक-सांस्कृतिक र जातीय अन्तरमाथि ध्यान दिनुहोस् ।

योजना तर्जुमा

- > परिस्थिति विश्लेषणमा पहिचान गरिएका लैङ्गिकतासँग सम्बन्धित समस्याहरू प्रस्ताव (*proposal*) मा सम्बोधन गरिएका छन् भन्ने कुरा सुनिश्चित गर्नुहोस् ।
- > सबै समूहहरूको प्रतिनिधित्व भएको छ भन्ने कुरा सुनिश्चित गरेर योजना तर्जुमामा महिला तथा पुरुष, केटी एवं केटाहरूका दृष्टिकोणलाई समावेश गर्नुहोस् ।
- > परियोजना/कार्यक्रमको बजेटमा लैङ्गिक परिप्रेक्ष्यलाई सबै चरणमा प्रभावकारी रूपमा मूलप्रवाहीकरण गर्नका लागि आवश्यक गतिविधिहरू समावेश गरिएका छन् कि छैनन् भनी जाँच गर्नुहोस् ।
- > लैङ्गिकताप्रति संवेदनशील सूचकहरूको पहिचान गर्नुहोस् । छलफल र निर्णयमा महिलाहरूले कसरी योगदान गरेका थिए ? उनीहरूले आफ्नो हैसियतमा सुधार ल्याउने नीतिगत परिवर्तनसँग आफूलाई कसरी सम्बन्धित पारेका थिए ? के महिलाहरूको स्रोतहरूमाथिको नियन्त्रण र पहुँचमा कुनै परिवर्तन भएको छ ? यस्ता सूचकहरूको प्रयोग गर्नुहोस् ।

^{१६} March Candida. Concepts and frameworks for gender analysis and planning. A tool kit. Oxfam UK/Ireland, 1996 काट लिइएको हो ।

कार्यान्वयन र अनुगमन

- > परियोजना/कार्यक्रमको कार्यान्वयनमा महिला र पुरुष - दुवैको सहभागिता सुनिश्चित गर्नुहोस् ।
- > महिला सहभागिताले महिलाहरूमाथि रहेको कामको बोझ मात्र बढाउँदैन, बरु महिला सहभागिताको अर्थ निर्णय प्रक्रियामा तिनको सक्रिय संलग्नता हो भन्ने कुरा सुनिश्चित गर्नुहोस् ।
- > सम्भव भएका खण्डमा लिङ्ग र उमेरका आधारमा छुट्याइएका तथ्याङ्कहरूको सङ्कलन र विश्लेषण गर्नुहोस् ।

मूल्याङ्कन

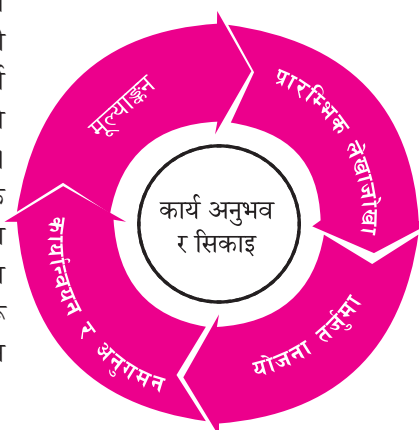
- > परियोजना/कार्यक्रमबाट महिला तथा पुरुषमाथि परेका फरक-फरक प्रभावहरूको मूल्याङ्कन गर्नुहोस् ।
- > मूल्याङ्कन टोलीको कार्यविवरण (*terms of reference*) मा लैङ्गिकताप्रति संवेदनशीलता र/अथवा त्यस्ता टोलीमा महिलाहरूलाई समावेश गर्नुहोस् ।

७. अगाडि हेर्दै: अनुगमन तथा मूल्याङ्कन

(Looking Forward: Monitoring and Evaluation)

यस निर्देशिकाको प्रारम्भ परिणाममूलक व्यवस्थापन (*Result Based Management/ RBM*) को समष्टिगत समीक्षाबाट भएको थियो र यस्तो व्यवस्थापनमा मापनयोग्य परिणामका लागि योजना तर्जुमामा जोड दिइन्छ । यसप्रकारको अवधारणाबाट आफ्नो कामको मूल्यको अझ राम्रोसँग लेखाजोखा गर्न र, आशा गरौं, कदर गर्न हामी आफैलाई र अरूहरूलाई समेत मदत पुग्दछ ।

यसपछि यस निर्देशिकामा परियोजना/कार्यक्रम चक्रका चार चरणहरू (चित्र १८ हेर्नुहोस्) को रूपरेखा प्रस्तुत गरियो र योजना तर्जुमाको विश्लेषण तथा तर्जुमा चरणका बारेमा विस्तारमा चर्चा गरियो । योजना तर्जुमाको चरणमा नै मापन गर्न सकिने उद्देश्यहरूको पहिचान गरिन्छ र परिभाषित गरिन्छ । यी उद्देश्यहरू परियोजना/कार्यक्रमका अतिमहत्वपूर्ण अङ्गहरू (*building blocks*) हुन् र यिनको सार-सङ्क्षेप तार्किक ढाँचामा प्रस्तुत गरिएको हुन्छ । तार्किक ढाँचामा उद्देश्यहरू हासिल गरिएका छन् कि छैनन् भनी तिनको मापन गर्नका लागि सूचक तथा तिनलाई प्रमाणीकरण गर्ने साधनलाई पनि परिभाषित गरिएको हुन्छ । यसरी नै तार्किक ढाँचामा उपलब्धिहरू माथि असर पार्न सक्ने मुख्य पूर्वानुमानहरूलाई पनि परिभाषित गरिन्छ ।



चित्र १८. परियोजना/कार्यक्रम चक्र (अनुगमन/मूल्याङ्कन सहित)

लेखाजोखा तथा योजना तर्जुमा चरणमा परियोजना/कार्यक्रमको कार्यान्वयनका लागि आधार तयार पारिन्छ । कार्यान्वयनसँगै परियोजना चक्र त्यसपछिका दुई चरणहरूमा प्रवेश गर्दछ र यो चरणमा अनुगमन तथा मूल्याङ्कन पर्दछन् ।

योजना तर्जुमाको अवधिमा तयार पारिएको तार्किक ढाँचाका आधारमा अनुगमन र मूल्याङ्कनको तर्जुमा गरिन्छ । त्यसकारण, यी चरणमाथि यस निर्देशिकाको क्रममा जोड दिइएको छ । यति हुँदा-हुँदै पनि अनुगमन तथा मूल्याङ्कनसँग सम्बन्धित केही प्रमुख बुँदाहरूको चर्चा सङ्क्षेपमा यहाँ गर्नु उपयुक्त देखिन्छ ।

अनुगमन: अनुगमन भन्नाले परियोजना/कार्यक्रमको व्यवस्थापनका लागि प्रगति पत्ता लगाउन, निर्धारित नियमहरूको पालन भएको छ कि छैन भनी जाँच र सुसूचित निर्णय गर्नका निमित्त जानकारीहरूको नियमित रूपमा सङ्कलन र विश्लेषण भन्ने बुझिन्छ । कुन काम सम्पन्न गरिएको छ र सो काम कसरी सम्पन्न गरिँदै छ भन्ने विषयमाथि अनुगमनमा जोड दिइन्छ । त्यसकारण यस निर्देशिकामा जोड दिइएजस्तै, चालू प्रक्रिया र परिणामहरूको मापन गर्नका लागि SMART सूचकहरू (भाग ५.५.२, पृष्ठ ३६ हेर्नुहोस्) सहित उद्देश्यहरूको तर्जुमा राम्रोसँग गर्नु अत्यावश्यक हुन्छ । भर पर्दो अनुगमनबाट परियोजना/कार्यक्रमको प्रभावकारिता बढाउनका निमित्त कार्यप्रगतिको प्रवृत्ति (*trends*) र ढाँचा पत्ता लगाउने, रणनीतिहरूलाई अनुकूलित पार्ने र मानवीय, आर्थिक तथा सामग्रीगत स्रोतहरूका बारेमा निर्णय गर्ने अवसर परि योजना/कार्यक्रमको कार्यान्वयन गर्ने टोलीलाई उपलब्ध हुन्छ ।

मूल्याङ्कन : मूल्याङ्कन भन्नाले त्यस्ता जानकारीहरूको आवधिक सङ्कलन र विश्लेषण भन्ने बुझिन्छ जुन जानकारीहरूले “कार्यान्वयन चालू रहेको अथवा सम्पन्न भइसकेको परियोजना, कार्यक्रम अथवा यसको नीति, तर्जुमा, कार्यान्वयन र परिणामहरूको यथासम्भव व्यवस्थित तथा वस्तुपरक लेखाजोखा” का लागि आधारको निर्माण गर्दछन् । “यसको लक्ष्य उद्देश्यहरूको सान्दर्भिकता र उद्देश्यहरू पूरा गर्ने कार्य, विकाससम्बन्धी दक्षता, प्रभावकारिता, प्रभाव तथा दिगोपना निर्धारण गर्नु हो । मूल्याङ्कनबाट त्यस्ता जानकारीहरू उपलब्ध हुनुपर्छ जुन जानकारी विश्वसनीय तथा उपयोगी छन् र ती जानकारीहरूबाट सहयोग प्राप्त गर्ने निकाय र दाताहरू – दुवैको निर्णय गर्ने प्रक्रियामा कार्यान्वयनको क्रममा सिकिएका पाठहरूलाई समावेश गर्न सक्षम भइन्छ ।”^{१०}

अनुगमनमा जस्तै, चाहे मध्यावधि मूल्याङ्कनमा होस् अथवा अन्तिम मूल्याङ्कनमा होस्, परियोजना/कार्यक्रमका विभिन्न चरणहरूमा मूल्याङ्कनको प्रयोजनका निमित्त योजना तर्जुमाको अवधिमा नै विश्वसनीय सूचकहरूको पहिचान गर्नु महत्वपूर्ण हुन्छ । यसपछि क्रमशः मूल्याङ्कनबाट योजना तर्जुमाको प्रक्रिया सुसूचित हुन्छ, चाहे त्यो प्रक्रिया उस्तै कार्यक्रमलाई निरन्तरता दिन होस्, चाहे नयाँ कार्यक्रमको कार्यान्वयनका लागि होस् अथवा कार्यक्रम समाप्त गर्नका लागि होस् । अनुगमनमा जस्तै, परियोजना/कार्यक्रमको मूल्याङ्कनमा सुसूचित हुनका निमित्त योजना तर्जुमाको चरणमा विश्वसनीय सूचकहरूको पहिचान गर्नु महत्वपूर्ण हुन्छ ।

अनुगमनका लागि महत्वपूर्ण औजार भनेको अनुगमन तथा मूल्याङ्कनसम्बन्धी योजना (*M&E plan*) हो (यसलाई कहिलेकाहीँ अनुगमन तथा मूल्याङ्कन योजनासम्बन्धी तालिका (*M&E Planning matrix*) पनि भनिन्छ) । प्रत्येक सूचकहरूका लागि जानकारीका मुख्य आवश्यकताहरूको पहिचान गर्नका निमित्त तार्किक ढाँचाकोतालिकामा अनुगमन तथा मूल्याङ्कनसम्बन्धी योजनाको विस्तार गरिन्छ । यो योजना तर्जुमातथा तथाङ्क सङ्कलन, विश्लेषण तथा प्रयोगको व्यवस्थापन गर्नका लागि एउटा महत्वपूर्ण औजार हो । परियोजना/कार्यक्रमको कार्यान्वयन तथा व्यवस्थापनमा सहयोग पुऱ्याउनका निमित्त तार्किक ढाँचालाई अनुगमन तथा मूल्याङ्कनसम्बन्धी योजनाले एक खुट्टाकिलो अगाडि बढाउँछ ।

अनुगमन तथा मूल्याङ्कनका बीचको महत्वपूर्ण अन्तर भनेको यिनमा दिइने जोड हो : अनुगमनमा कार्यसञ्चालन कार्यान्वयन (*operational implementation*) माथि जोड दिइन्छ भने मूल्याङ्कनमा कार्यान्वयनका असर अथवा प्रभावमाथि जोड दिइन्छ । अनुगमन

१०. यो परिभाषा अन्तर्राष्ट्रिय महासंघको Framework for Evaluation बाट लिइएको हो, जुन OECD/DAC, Working Party on Aid Evaluation, Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, 2002 मा अपारित छ ।

र मूल्याङ्कन एक-आपसमा अभिन्न रूपमा सम्बन्धित हुन्छन् किनभने अनुगमनबाट त्यस्ता जानकारी उपलब्ध हुन्छन् जुन जानकारीहरूबाट मूल्याङ्कनका लागि पनि सूचना उपलब्ध हुन्छ। त्यसकारण समान प्रकृतिको र व्यापक अनुगमन तथा मूल्याङ्कन प्रणालीको अङ्गका रूपमा यी दुवै महत्त्वपूर्ण क्रियाकलापहरूको योजना तर्जुमा गर्नु राम्रो हुन्छ।

अनुगमन र मूल्याङ्कनबाट कार्यक्रमद्वारा हासिल गरिएका परिणामहरूका बारेमा स्पष्ट र सही प्रतिवेदन (*clear and accurate reportin*) तयार पार्नका लागि आधारको निर्माण हुन्छ। यदि योजना तर्जुमाका चरणमा नै उद्देश्य र त्यसका सूचकहरूलाई स्पष्ट रूपमा परिभाषित गरिएको छ भने र भएको प्रगतिका बारेमा जानकारीहरू सङ्कलन गर्नका लागि विस्तृत अनुगमन तथा मूल्याङ्कन प्रणाली तयार पारिएको छ भने त्यसबाट प्रतिवेदन तयार पार्ने काम धेरै नै सहज हुन्छ। यसरी प्रतिवेदन तयार पार्ने कार्य टाउको दुखाइको विषय रहँदैन, अपितु यो आलोचनात्मक विश्लेषण तथा सङ्गठनात्मक सिकाइका लागि अवसर बन्न पुग्छ र निर्णय गर्ने प्रक्रिया तथा प्रभावको लेखाजोखा गर्ने कार्यमा सूचना उपलब्ध हुन्छ।

यस निर्देशिकाको क्रममा अनुगमन तथा मूल्याङ्कन प्रणालीका मुख्य अङ्गहरूमाथि थप विस्तारमा चर्चा गरिनेछ र सो चर्चामा अनुगमन तथा मूल्याङ्कन प्रणालीसम्बन्धी योजनादेखि लिएर तथ्याङ्क सङ्कलन, विश्लेषण र प्रतिवेदन तयार पार्ने कार्यसम्मका विषय समावेश गरिनेछन्। परियोजना/कार्यक्रम व्यवस्थापनको प्रत्येक चरणबाट जवाफदेही तथा प्रभावकारी रूपमा सेवाको आवश्यकता भएका मानिसहरूलाई गुणस्तरीय सेवा उपलब्ध गराउने आफ्नो दूरगामी लक्ष्य हासिल गर्नका लागि मत गर्ने कार्यमा महत्त्वपूर्ण भूमिकाको निर्वाह हुन्छ।



अनुसूचीहरू



अनुसूची १ “समस्याहरूको रूख” कसरी बनाउने

“समस्या” लाई यहाँ “सामना गर्न कठिन हुने असन्तोषजनक परिस्थिति” का रूपमा परिभाषित गरिएको छ। समस्याहरूको विश्लेषण गर्ने कार्य परियोजना/कार्यक्रमको योजना तर्जुमाको संवेदनशील चरण हो किनभने यसबाट नै पछिल्ला सबै विश्लेषण र प्राथमिकताका बारेमा गरिने निर्णयहरूका लागि मार्गदर्शन उपलब्ध हुन्छ।

समस्याहरूको रूख (*problem tree*) बनाउने कार्य सिद्धान्ततः सान्दर्भिक भएको हदसम्म कार्यक्रमबाट सहयोग गर्न खोजिएका व्यक्तिहरूको सहभागितालागायत सहभागितामूलक समूहगत अभ्यासबाट गर्नुपर्दछ। व्यक्तिगत रूपमा समस्याका कथनहरू (*problem statements*) लेखनका लागि कागत अथवा कार्डका टुक्राहरू यसमा आवश्यक हुन्छन्। त्यसपछि व्यक्तिगत रूपमा लेखिएका कागत अथवा कार्डका टुक्राहरूलाई कारण-असरको सम्बन्धहरू (*casue-effect relationships*) का आधारमा देखिने गरी छुट्याइन्छ।

समस्याहरूको रूखको विस्तृत उदाहरणको चित्रण चित्र १९. विस्तृत समस्याहरूको रूख, पृष्ठ ६४ मा गरिएको छ। कुनै एक क्षेत्र (पूर्वी जिल्ला) मा विपद्का असरहरूलाई कम गर्ने क्षमता किन न्यून छ भनी कारणहरूको खोजी गर्ने समयमा तयार पारिएको समस्याहरूको रूखको किसिमलाई त्यस उदाहरणमा देखाइएको छ।

समस्याहरूको रूख बनाउनका लागि, तल उल्लेख गरिएका कदमैपिच्छेका कार्यविधिको अनुसरण गर्नुहोस् र समूहका खास आवश्यकताबमोजिम सो कार्यविधिहरूलाई अनुकूलित पार्नुहोस्।

कदम १ : सहभागीहरूले प्राथमिकता दिएका समस्याहरूका बारेमा विचार-विमर्श (*brainstorm*) गर्न लगाउनुहोस्।

यो कदम या त पूर्णतः खुला (सहभागीहरूका प्राथमिकताप्राप्त सरोकार/समस्याहरू के हुन सक्छन् भन्ने बारेमा कुनै पूर्वनिर्धारित धारणा हुँदैन) अथवा बढी निर्देशित (विद्यमान जानकारीहरू र लेखाजोखाको अवधिमा साभेदारहरूसँग गरिएको परामर्शको प्रारम्भिक विश्लेषणमा आधारित पहिले नै “थाहा भएको” उच्च प्राथमिकताप्राप्त समस्या अथवा उद्देश्यको किटान गरी) रूपमा हुन सक्छ। “समस्या” को परिभाषा (माथि दिइएको परिभाषा हेर्नुहोस्) का बारेमा सर्वप्रथम सहमति हुनु महत्त्वपूर्ण हुन्छ।

कदम २ : विचार-विमर्श (*brainstorm*) सम्बन्धी अभ्यासको माध्यमबाट पहिचान गरिएका समस्याहरू मध्येबाट मुख्य अथवा मूलभूत समस्यामा सहमति कायम गर्नुहोस्।

यो पाइला समग्र प्रक्रियाको महत्त्वपूर्ण भाग हो र यसमा समूहका सबैको सशक्त सहमतिको आवश्यकता पर्छ। यस प्रक्रियाको अवधिमा, समूहका सदस्यहरूले सही किसिमले मुख्य समस्याको पहिचान गरेका छन् कि छैनन् र यदि गरेको भए उनीहरूका आफ्नो कामका लागि त्यो मुख्य समस्या सान्दर्भिक छ कि छैन भनी समूहका सदस्यहरूले जाँचनुपर्दछ।

यस प्रकार पहिचान गरिएको मूलभूत समस्यालाई कार्ड अथवा पानाको टुक्रामा लेखेर भित्तामा टाँस्नुहोस् अथवा भुइँको माँझमा राख्नुहोस्। यसले रूखको फेदको प्रतिनिधित्व गर्नेछ। छलफलको प्रक्रियालाई सजिलो बनाउनका निमित्त सामान्यतया एक पटकमा एउटा मात्र मूल समस्यामाथि केन्द्रित हुनु सबैभन्दा राम्रो हुन्छ।

कदम ३ : कारण र असरहरूको श्रेणी निर्धारण गर्न सुरु गर्नुहोस् ।

- > मूल समस्याका कारणहरूको पहिचान गर्नुहोस् - कारणहरूको पहिचान गर्ने काम “किन ? ” भनी प्रश्न गरेर गरिन्छ र यो प्रश्न त्यस वेलासम्म गरिरहनुपर्छ जुन बेला थप जवाफ आउन नै सक्दैन । कुनै समस्याका एकभन्दा बढी कारणहरू हुन सक्छन् । मूल समस्या उत्पन्न गर्ने प्रत्यक्ष कारणहरूलाई मूल समस्याभन्दा मुनि राखिन्छ । यी भनेका जराहरू हुन् ।
- > मूल समस्याका असरहरूको पहिचान गर्नुहोस् : असरहरूको पहिचान गर्ने काम “त्यसपछि के हुन्छ ?” भनी प्रश्न गरेर गरिन्छ र यो प्रश्न त्यस वेलासम्म गरिरहनुपर्छ जुन बेला थप जवाफ आउन नै सक्दैन । कुनै समस्याका एकभन्दा बढी असरहरू हुन्छन् । मुख्य अथवा मूल समस्याका प्रत्यक्ष असरहरूका रूपमा पहिचान गरिएका समस्याहरूलाई फेदभन्दा माथि राखिन्छ । यी भनेका हाँगाहरू हुन् ।

त्यसपछि अरू सबै समस्याहरूलाई यसरी नै छुट्याइन्छ । कुनै एक असर हुने गरी एकसाथ मिलेका दुई अथवा सोभन्दा बढी कारणहरू भएमा चित्रमा देखाइएजस्तै तिनलाई उही तहमा राख्नुपर्छ । छलफललाई प्रोत्साहित गर्नुहोस् र समस्याहरूको रूखमा टिपोट अथवा कार्ड यताउता चलाउन सहभागीहरू सक्षम भएका छन् भन्ने कुरा सुनिश्चित गर्नुहोस् ।

कदम ४ : समस्याहरूको कारण र असरका मुख्य सम्बन्धहरू देखाउँदै कारण र असरलाई तीर (arrows) ले स्पष्ट रूपमा जोडी समस्यासँग तिनको सम्बन्ध स्थापित गर्नुहोस् ।

कदम ५ : चित्रको समीक्षा गर्नुहोस् ।

प्रत्येक समस्याले अर्को समस्यातिर तर्कसङ्गत रूपमा लैजान्छ कि लैजाँदैन भनी पक्का गर्नका निमित्त समस्याहरूको रूख जाँच गर्नुहोस् । तपाईंले आफैँलाई/समूहलाई यी प्रश्नहरू गर्नुहोस् : के कुनै महत्त्वपूर्ण समस्याहरू बाँकी छन् जसको अभै कुनै उल्लेख भएको छैन ? यदि त्यसरी उल्लेख भएको छैन भने, ती समस्याहरू किटान गर्नुहोस् र उपयुक्त ठाउँमा तिनलाई समावेश गर्नुहोस् (पूरा भएको समस्याहरूको रूखको विस्तृत उदाहरणका लागि चित्र १९ हेर्नुहोस् ।)

कदम ६ : समस्याहरूलाई एकीकरण गर्नुहोस् ।

यस चरणमा, ती समस्याहरूलाई एकै समूहमा वर्गीकृत गर्नु उपयोगी हुन सक्छ जुन समस्याहरू रूखमा धेरै पटक दोहोरिएका छन् । त्यस्ता समस्याहरूलाई समस्याहरूको रूखका पत्रबाट केही पत्रहरू हटाउनु पनि उपयोगी हुन सक्छ । यसरी पहिचान गरिएको मूल समस्याका एकदमै तत्कालीन कारण र असरहरूमाथि जोड दिन सकिन्छ (चित्र ५. सरलीकृत समस्याहरूको रूख, पृष्ठ २२ हेर्नुहोस्) ।

कदम ७ : चित्रको प्रतिलिपि उतार्नुहोस् ।

रेकर्डको रूपमा राख्नका लागि “समस्याहरूको रूख” को चित्रको प्रतिलिपि तयार पार्नुहोस् अथवा यसको फोटो खिच्नुहोस् ।

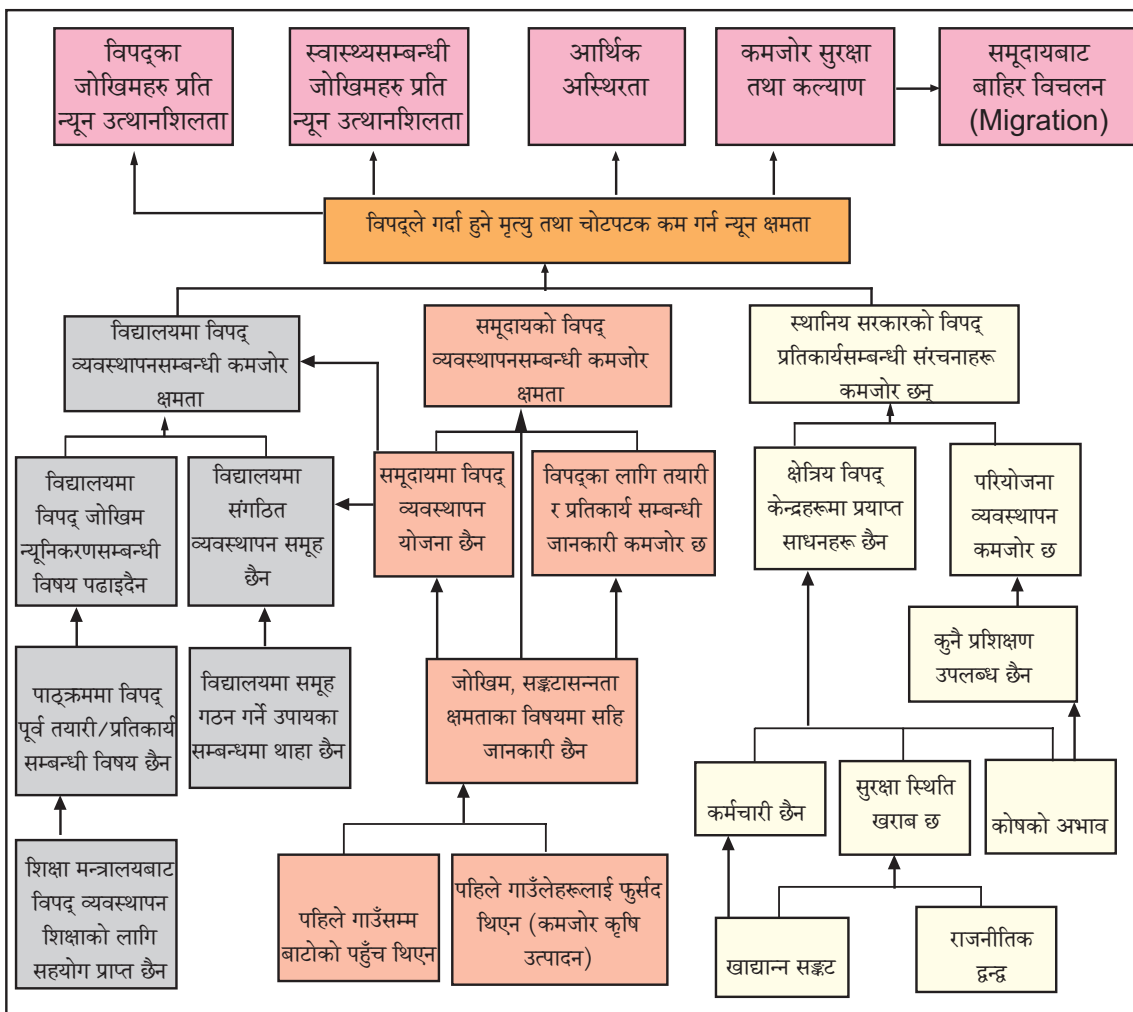
समूहगत अभ्यासबाट तयार पारिएको उत्पादन (समस्याहरूको रूख) बाट यथार्थको सशक्त तर सरलीकृत रूप उपलब्ध हुनुपर्दछ। समस्याहरूको रूखमा पहिचान गर्न सकिने कारण र असरहरूको हरेक सम्बन्धका जटिलताहरू समेट्न सकिँदैनन् (समेट्नुपर्दैन) अथवा व्याख्या गर्न सकिँदैनन् (गर्नुपर्दैन)। समस्याहरूको रूख तयार भएपछि, यस रूखले विद्यमान नकरात्मक परिस्थितिको सङ्क्षिप्त चित्रको प्रतिनिधित्व गर्दछ।

यो प्रक्रिया उत्पादनका रूपमा पनि उत्तिकै महत्त्वपूर्ण हुन्छ। यस अभ्यासलाई सिकाइको अनुभवका रूपमा र विभिन्न विचार र अभिरुचिहरूलाई व्यक्त गर्ने अवसरको रूपमा लिनुपर्दछ।

यदि आवश्यक भएका खण्डमा, समस्याको क्षेत्रका विभिन्न पक्षहरूलाई विषय-केन्द्रित समूह (focus groups), अथवा अन्तर्वाताको माध्यमबाट विस्तारमा प्रकाश पार्न सकिन्छ।

जब समस्याहरूको रूख लक्षित जनसमुदायको सहभागिताबाट बनाइन्छ, तब समस्याको विश्लेषण पनि गहन हुन्छ र सम्बन्धित सबैका बीचमा संयुक्त सिकाइ पनि सम्भव हुन्छ।

चित्र १९. विस्तृत समस्याहरूको रूख



अनुसूची २ उद्देश्यहरूको रूख कसरी बनाउने र कसरी प्रयोग गर्ने

उद्देश्यहरूको रूख बनाउने

कदम १ : समस्याहरूको रूखलाई आधारका रूपमा प्रयोग गर्दै “उद्देश्यहरूको रूख” बनाउनुहोस् ।

नकारात्मक परिस्थितिहरूलाई वाञ्छनीय सकारात्मक परिस्थितिका रूपमा परिवर्तन गरी समस्याहरूको रूखमा रहेको प्रत्येक समस्यालाई सकारात्मक कथनमा बदल्नुहोस् । समस्याहरू रहेको ठाउँमा उद्देश्यहरूलाई राखेर समस्याहरूको रूखको आकारलाई अब अर्कै पार्नुहोस् (*reproduce the shape of tree*) ।

उद्देश्यहरूको रूख बनाउने कार्य समस्याहरूबाट उत्पन्न आवश्यकताहरूलाई हेर्दै-हेर्दै गरिन्छ । यसमा आवश्यकताहरूले समस्या र उद्देश्यहरूका बीचमा सम्बन्धको रूपमा काम गर्छन् ।

समस्या >	आवश्यकता >	उद्देश्य
समुदायहरूमा विपद् व्यवस्थापनसम्बन्धी क्षमता कमजोर छ	विपद्का असरहरूको अल्पीकरणका लागि चाहिने साधनहरू	विपद्का लागि पूर्वतयारी गर्ने र विपद्मा प्रतिकार्य गर्ने समुदायको क्षमतामा सुधार भएको छ

कदम २ : उद्देश्य अर्थपूर्ण छ भन्ने कुरा सुनिश्चित गर्नका निमित्त तर्क (कारण र असरका बीचको सम्बन्ध) को जाँच गर्नुहोस् ।

के तल्लो तहका उद्देश्यहरू हासिल गर्ने कार्यबाट माथिल्लो तहका उद्देश्यहरू हासिल गर्न मदत पुग्छ ? आवश्यक भएका खण्डमा तलका कार्यहरू गरी उद्देश्यहरूमा संशोधन गर्नुहोस् :

- > कथनहरू (*statements*) मा संशोधन गरेर ।
- > नयाँ उद्देश्यहरू थपेर, यदि माथिल्लो तहको उद्देश्य हासिल गर्नका लागि ती उद्देश्यहरू सान्दर्भिक र आवश्यक देखिन्छन् भने ।
- > सुहाउँदा र आवश्यक नदेखिएका उद्देश्यहरू हटाएर ।

रूखको फेदको नजिकै धेरै सामान्य खालका कारणहरू रहेका हुन सक्छन् । ती कारणहरूलाई त्यस्ता उद्देश्यहरूका रूपमा परिवर्तन गर्न सकिँदैन जुन उद्देश्यहरूलाई सजिलै सम्बोधन गर्न सकियोस् । बरु ती कारणहरूले त्यस्ता बाह्य तत्वको रूपमा काम गर्दछन् जुन बाह्य तत्वहरूमाथि कार्यक्रमको सम्भाव्यता प्रमाणित गर्नका लागि विचार तथा लेखाजोखा गर्नु आवश्यक हुन्छ (भाग ५.४, पृष्ठ ३१ हेर्नुहोस्) ।

उद्देश्यहरूको छनोट गर्न र समाधानहरूलाई परिभाषित गर्नका लागि सुझाव गरिएको विधि

कदम १ : सम्भावित समाधानहरूलाई परिभाषित गर्नुहोस् ।

उद्देश्यहरूको रूखमा हेर्नुहोस् र सम्भावित समाधानहरूमध्येबाट विस्तृत रूपमा “सम्भावित समाधानहरू” छान्नका लागि ती समाधानहरूलाई परिभाषित गर्नका निमित्त तिनको

वर्गीकरण गर्नुहोस् । यो काम कुन उद्देश्यहरू कारण र असरको सम्बन्धका आधारमा एक-अर्कासँग कसरी सम्बन्धित छन् भनी हेर्दै सम्पन्न गरिन्छ (चित्र ७, पृष्ठ २४ हेर्नुहोस् ।

“विश्लेषणको चरण” मा समस्याहरूलाई सम्बोधन गर्ने विभिन्न उपायहरूका सम्भावित फाइदा अथवा कठिनाइहरूका बारेमा यसभन्दा पहिले नै पर्याप्त छलफल भइसकेको हुनुपर्छ । यी सवाल तथा विकल्पहरूमाथि बढी विस्तृत तर्जुमा गर्ने कार्य थाल्नुभन्दा पहिले कार्यक्रमका सम्भावित क्षेत्रहरू निर्धारण गर्नका लागि अब आएर बढी घनिष्ठ रूपमा विचार गर्ने पर्दछ ।

कदम २ : सबैभन्दा उपयुक्त समाधान छनोट गर्नुहोस् ।

उद्देश्यहरूको रूपमा पहिचान गरिएका समाधानहरूमा आधारित रहेर कार्यान्वयन गर्नका लागि तपाईंका निमित्त कुनचाहिँ समाधान सबैभन्दा उपयुक्त छ भनी अब तपाइ आफैले हेर्ने पर्ने हुन्छ । यसबाट कार्यक्रमको क्षेत्र निर्धारण हुन्छ । यो काम तपाईं धेरै प्रश्नहरूलाई ध्यानमा राखेर गर्न सक्नुहुन्छ :

- > कुनचाहिँ उद्देश्यले लक्षित समूह र पहिचान गरिएका सङ्घटन समूहहरूका आवश्यकताहरूलाई एकदमै प्रभावकारी ढङ्गले सम्बोधन गर्न सक्दछ ?
- > कुन उद्देश्यहरू रेडक्रसका आधारभूत सिद्धान्त, कायदेशि (mandate) र नीतिसँग मेल खान्छन् ?
- > कुन-कुन उद्देश्यहरूलाई प्रभावकारी ढङ्गबाट सम्बोधन गर्न सक्ने क्षमता आफ्नो सङ्घटन अथवा टोलीमा छ ?
- > के अन्य सङ्घटनहरूले पहिले नै त्यस समस्यालाई सम्बोधन गरिसकेका छन् ?
- > परियोजना/कार्यक्रमको स्थानीय स्वामित्वमा स्थानीय संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धिको माध्यमबाट समेत सबैभन्दा राम्ररी कसरी सहयोग गर्न सकिन्छ ?
- > अवरोध तथा जोखिमहरू : बाह्य तत्वहरूका लागि कार्यक्रम कतिको सङ्घटनसँग छ ? (भाग ५.४, पृष्ठ ३६ हेर्नुहोस्)
- > प्रतिफलका तुलनामा सबभन्दा कम लागत पर्ने विकल्प (cost-efficient options) कुन छ/छन् ?
- > स्थानीय संस्कृति तथा रणनीतिहरूको सम्मानका लागि तपाईंले कसरी ध्यान दिन सक्नुहुन्छ ?

सङ्घटनले के-के गर्नुहुँदैन ?

कुन-कुन उद्देश्यहरूलाई मात्र सम्बोधन गर्ने भनी निर्णय गर्ने उपयोगी एक उपाय भनेको परियोजना/कार्यक्रमले सम्बोधन नगर्ने तत्वहरूमाथि ध्यान दिनु हो । यी ती तत्वहरू हुन् जुन तत्वहरूले :

- > कार्यक्रमको सफलतामाथि सम्भावित रूपमा असर गर्न सक्छन् तर ती तत्वहरूलाई सो क्षेत्रमा क्रियाशील अन्य सङ्घटनहरूले सम्बोधन गर्दछन् ।
- > परियोजना/कार्यक्रमको सफलतामाथि गम्भीर रूपमा असर पुऱ्याउने सम्भावना छैन ।
- > मुख्य उद्देश्य हासिल गर्ने कार्यमा तुलनात्मक रूपमा कम महत्त्वका छन् ।

सङ्घटनले सम्बोधन गर्न नसक्ने अथवा नचाहने समस्याहरूको निर्धारण गर्नका निमित्त मुख्य

“चालनी” (filter) को रूपमा प्रयोग गर्न सकिने उपायहरू यी हुन् :

क. बाधा र जोखिमहरू : बाह्य तत्त्वहरूका लागि कार्यक्रम कत्तिको सङ्गटासन्न छ ?

चित्र ७, पृष्ठ २६ मा दिइएको उदाहरणमा, कार्यक्रमको नियन्त्रणमा नभएका तर परियोजनाका लागि सकारात्मक रहने अपेक्षा गरिएका बाह्य तत्त्वहरू यी हुन् :

- > कार्यक्रममा सहभागी हुनबाट समुदायका मानिसहरूलाई रोक्ने कुनै नयाँ माग ती मानिसहरूका छैनन्
- > गाउँमा पहुँच सम्भव छ (सडकको गुणस्तर पर्याप्त छ)
- > स्थानीय राजनीतिक नेताहरूले प्रक्रियामा सहयोग गर्छन्
- > राजनीतिक तथा सुरक्षाको स्थिति स्थिर रहन्छ।

ख. क्षमता, कार्यादेश (mandate) तथा विभिन्न सङ्गठनहरूको अनुभव

यस उदाहरणमा पनि, मुख्य उद्देश्य हासिल गर्नका लागि महत्त्वपूर्ण तर अन्य सङ्गठनहरूद्वारा सम्बोधन गरिने उद्देश्यहरू तल लेखिएबमोजिम छन् :

- > स्थानीय सरकारको विपद् प्रतिकार्यसम्बन्धी संरचना सशक्त छ।
- > क्षेत्रीय विपद् व्यवस्थापन केन्द्रहरू उपकरण तथा राहत सामग्रीहरूद्वारा सुसज्जित छन्।
- > क्षेत्रीय स्तरमा दक्ष कर्मचारीहरू छन्।

यस उदाहरणमा, स्थानीय सरकारको विपद् व्यवस्थापनमा प्रतिकार्यसम्बन्धी संरचना कमजोर रहनुलाई पहिचान गरिएको समस्याको रूपमा लेखाजोखाबाट प्राप्त जानकारीहरूले देखाएको थियो तर यस सवाललाई सम्बोधन गर्नका लागि राष्ट्रिय सरकारका क्षेत्रीय तहका विपद् व्यवस्थापन प्रतिकार्यसम्बन्धी क्षमता अभिवृद्धिका व्यापक कार्यक्रम पहिलेदेखि नै रहेको लेखाजोखाबाट प्राप्त जानकारीहरूमा पाइएको थियो।

यसका अतिरिक्त, स्थानीय सरकारी कार्यालयहरूलाई मार्गदर्शन उपलब्ध गराउने कार्य कुनै त्यस्तो विषय होइन जुन विषयमा राष्ट्रिय सोसाइटीमा विशेषज्ञता छ। त्यसकारण राष्ट्रिय सोसाइटी यी सवालहरूमा संलग्न हुनु हुँदैन।

ग. विद्यमान क्षमता र अवसरहरू :

विपद्बाट प्रभावित व्यक्तिहरू आफैं के गर्न सक्दछन् ?

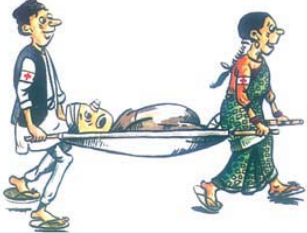




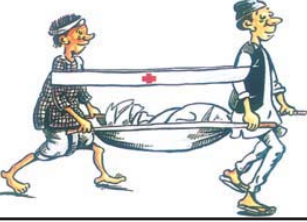

यस निर्देशिमकामा महत्त्व प्रदान गरिएको सहभागितामूलक अवधारणा तथा नैतिक जिम्मेवारीअनुरूप समुदायभित्र विद्यमान क्षमताहरूमाथि ध्यान दिनु अत्यावश्यक हुन्छ। यसका अतिरिक्त, विद्यमान क्षमताहरूका आधारमा परियोजना/कार्यक्रमको तर्जुमा गरिएमा यसबाट परिणामहरूको दिगोपना सुनिश्चित गर्न र समुदायको उत्थानशीलता अभिवृद्धि गर्न सामान्यतया मदत पुग्छ। यहाँ दिइएको उदाहरणमा, पहिचान गरिएका अधिकांश उद्देश्यहरू समुदायहरूमा विद्यमान क्षमताहरूको अभिवृद्धि गर्नका लागि समुदायहरूसँग मिलेर गरिने कामसँग सम्बन्धित छन्।

अनुसूची ३ छानिएका केही शब्दहरूका परिभाषा

शब्द	परिभाषा
अनुगमन (Monitoring)	परियोजना/कार्यक्रमको व्यवस्थापनका लागि प्रगति पत्ता लगाउन, निर्धारित नियमहरूको पालन भएको छ कि छैन भनी जाँच र सुसूचित निर्णय गर्नका निमित्त जानकारीहरूको नियमित रूपमा सङ्कलन र विश्लेषण ।
उद्देश्यहरू (Objectives)	कार्यक्रमका अपेक्षित परिणाम जसलाई महत्त्वको तहअनुसार विभाजन गर्न सकिन्छ । उदाहरणका लागि, प्रतिफल, नतिजा र लक्ष्य ।
कार्यक्रम (Programme)	निर्धारित समय, लागत तथा कार्यसम्पादनका सीमाका अधीनमा रही विशिष्ट उद्देश्यहरू पूरा गर्नका लागि कार्यान्वयन तथा समन्वय गरिएका परियोजनाहरू । साभ्ना लक्ष्य हासिल गर्ने उद्देश्य भएका कार्यक्रमहरूलाई एउटै समूह (राष्ट्रिय योजना, कार्यसञ्चालन, योजनाहरूको समूह आदि) मा वर्गीकरण गरिन्छ ।
कार्यसञ्चालन योजना तर्जुमा (Operational planning)	रणनीतिक योजनामा उल्लेख गरिएका उद्देश्यहरूलाई व्यावहारिक “धरातल” (on the ground) मा कसरी हासिल गरिन्छन् भनी निर्धारण गर्ने प्रक्रिया । यसमा सामान्यतया छोटो अवधि (केही महिनादेखि ३ वर्ष सम्मको) समेटिएको हुन्छ ।
गतिविधिहरू (Activities)	प्रतिफल हासिल गर्नका निमित्त सञ्चालन गरिने कामहरूको सङ्कलन ।
नतिजा(हरू) (Outcome(s))	सामान्यतया लक्षित समूहका ज्ञान, मनोवृत्ति अथवा अभ्यासका दृष्टिबाट कार्यक्रमद्वारा हासिल गर्न खोजिएका मुख्य परिणाम(हरू)
परिणाम (Result)	कार्यक्रमका असरहरू । यस्ता असरहरू अपेक्षित अथवा अनपेक्षित, सकारात्मक अथवा नकारात्मक हुन सक्छन् । परिणामका सबैभन्दा उच्च ३ तह भनेका प्रतिफल, नतिजा तथा प्रभाव हुन् ।
परिणाम (अपेक्षित) (Results intended)	“लक्ष्य”, “नतिजा” र “प्रतिफल” हेर्नुहोस् ।
परियोजना (Project)	निर्धारित समय, लागत तथा कार्यसम्पादनका सीमाका अधीनमा रही विशिष्ट उद्देश्यहरू पूरा गर्नका लागि कार्यान्वयन तथा समन्वय गरिएका गतिविधिहरू । साभ्ना लक्ष्य हासिल गर्ने उद्देश्य भएका परियोजनाहरू मिलेर कार्यक्रम बन्दछ ।
पूर्वानुमान (Assumption)	सकारात्मक रूपमा बताइएका त्यस्ता बाह्य तत्वहरू जुन कार्यक्रमको सफलताका लागि महत्त्वपूर्ण र सम्भावित (अनिश्चित, नहुन पनि सक्ने) छन् र जुन नियन्त्रणभन्दा बाहिर छन् ।

शब्द	परिभाषा
प्रतिफल (Outputs)	नतिजा हासिल गर्ने दिशातर्फ लैजाने टिकाउ उत्पादन, वस्तु र सेवाका साथै अन्य तात्कालिक परिणामहरू।
प्रभाव (Impact)	कार्यक्रमद्वारा हासिल गर्न खोजिएको दीर्घकालीन परिणाम जुन परिणाम सकारात्मक अथवा नकारात्मक, मुख्य अथवा गौण, प्रत्यक्ष अथवा अप्रत्यक्ष, अपेक्षित अथवा अनपेक्षित – जेसुकै हुन सक्छन्।
प्रारम्भिक लेखाजोखा (Initial assessment)	वर्तमान परिस्थिति थाहा पाउन र कुनै कार्यक्रम आवश्यक छ कि छैन भनी पत्ता लगाउने प्रक्रिया। यो काम समस्या तथा कारणहरूका साथसाथै विभिन्न सरोकारवालाहरूका आवश्यकता, अभिरुचि, क्षमता र अवरोधहरूको पहिचान गरेर परिस्थितिमाथि प्रभाव पार्ने प्रमुख तत्वहरूको पहिचान गरेर सम्पन्न गरिन्छ।
मूल्यांकन (Evaluation)	कार्यान्वयन चालू रहेको अथवा सम्पन्न भइसकेको परियोजना, कार्यक्रम अथवा यसको नीति, तर्जुमा, कार्यान्वयन र परिणामहरूको यथासम्भव व्यवस्थित तथा वस्तुपरक लेखाजोखा। यसको लक्ष्य उद्देश्यहरूको सान्दर्भिकता र उद्देश्यहरू पूरा गर्ने कार्य, तिनको विकाससम्बन्धी दक्षता, प्रभावकारिता, प्रभाव तथा दिगोपना निर्धारण गर्नु हो।
योजना (Plan)	कार्यसञ्चालन योजनाको सबैभन्दा उच्च तह जसमा सङ्गठनका रणनीतिक उद्देश्यहरू हासिल गर्ने दृष्टिकोणबाट धेरै कार्यक्रमहरूका समूह (र सम्बन्धित परियोजना, गतिविधिहरू आदि) लाई वर्गीकरण गरिन्छ।
योजना तर्जुमा (Planning)	कार्यक्रमका अपेक्षित परिणामहरू (उद्देश्यहरू), ती उद्देश्यहरू हासिल गर्नका लागि आवश्यक पर्ने लगानी र गतिविधिहरू, उद्देश्य हासिल भएका छन् कि छैनन् भनी मापन गर्ने सूचकहरू र अपेक्षित परिणामहरू (उद्देश्यहरू) हासिल गर्ने कार्यमाथि असर गर्न सक्ने मुख्य पूर्वानुमानहरू परिभाषित गर्ने प्रक्रिया।
रणनीतिक योजना तर्जुमा (Strategic Planning)	रणनीतिक योजना तर्जुमा भनेको कुनै एक सङ्गठन कहाँ र किन पुग्न चाहन्छ भनी निर्णय गर्ने प्रक्रिया हो। यसमा सामान्यतया लामो अवधि ((मोटामोटी रूपमा न्यूनतम ३ अथवा ४ वर्षदेखि १० वर्षसम्म) समेटिएको हुन्छ। यसले सङ्गठनको समष्टिगत रूपमा मार्गदर्शन गर्दछ।
लक्ष्य (Goal)	कार्यक्रमद्वारा हासिल गर्न खोजिएको दीर्घकालीन परिणाम जसमा कार्यक्रमभन्दा बाहिरका कारक तत्वहरूद्वारा यसमा योगदान पुगेको हुन सक्छ।
समस्या (Problem)	सन्तोष गर्न नसकिने परिस्थिति जुन परिस्थितिको सामना गर्नु कठिन हुन्छ।
सूचक (Indicator)	मापनको त्यस्तो एकाइ जसबाट अपेक्षित परिणाम (उद्देश्य) हासिल गर्ने दिशातर्फ के प्रगति भइरहेको छ भनी निर्धारण गर्न मद्दत पुग्दछ।

रेडक्रसका सात आधारभूत सिद्धान्तहरू

	<p>मानवता (Humanity)</p> <ul style="list-style-type: none"> • सकेसम्म आपत्तिलाई हटाउनु वा कम गर्नु, • जीवन तथा स्वास्थ्यको सुरक्षा गर्नु, • मानवीय सम्मानलाई सुनिश्चित गर्नु, • समझदारी, मित्रता, सहयोग र चिरस्थायी शान्ति अभिवृद्धि गर्नु ।
	<p>निष्पक्षता (Impartiality)</p> <ul style="list-style-type: none"> • कुनै पनि आधारमा कसैप्रति पनि भेदभाव नगर्नु, • आवश्यकताका आधारमा सहयोग गर्नु, • बढी आपत्मा परेकालाई सबभन्दा पहिले सहयोग गर्नु ।
	<p>तटस्थता (Neutrality)</p> <ul style="list-style-type: none"> • वादविवाद र शत्रुतापूर्ण व्यवहारमा नअल्झनु/नलाग्नु, • वादविवाद र शत्रुतापूर्ण व्यवहारको कारणसँग मतलब नराख्नु (सबैको विश्वास जित्नु), • राजनीतिक, जातीय, धार्मिक अथवा वैचारिक खालका विवादमा कसैको पक्ष नलिनु ।
	<p>स्वाधिनता (Independence)</p> <ul style="list-style-type: none"> • रेडक्रसले आफ्नो विधान, नियम विनियम र कार्यनीति आफै बनाउनु, • देशको ऐन कानूनको पालना गर्नु, • मानवीय कार्यमा सबैसँग सहयोग र सहकार्य (न दासता, न टक्कर) गर्नु ।
	<p>ऐच्छिक सेवा (Voluntary Service)</p> <ul style="list-style-type: none"> • राजी खुशीले काम गर्नु, • काम गरेवापत लाभको आशा नगर्नु, • स्वेच्छाले निश्चित जिम्मेवारी वहन गर्नु ।
	<p>एकता (Unity)</p> <ul style="list-style-type: none"> • एक राष्ट्रमा एउटै मात्र राष्ट्रिय सोसाइटी हुनु, • एउटै आदर्श, सिद्धान्त र विचार राख्नु र काम गर्ने तरिका एउटै हुनु, • रेडक्रस सबैका लागि खुला हुनु, • संस्थाको आफ्नो क्षेत्रमा मानवीय सेवाका कामहरू गर्नु ।
	<p>विश्वव्यापकता (Universality)</p> <ul style="list-style-type: none"> • रेडक्रसमा विश्वव्यापी हुनु, • रेडक्रसमा सबैको सम्मान बराबर हुनु, • एक-अर्कालाई मद्दत गर्नु सबैको समान कर्तव्य हुनु ।

परियोजना/कार्यक्रम योजना तर्जुमा सम्बन्धी निर्देशिका

थप जानकारीका लागि, कृपया तलको ठेगानामा सम्पर्क गर्नुहोस् :

नेपाल रेडक्रस सोसाइटी

केन्द्रीय कार्यालय

रेडक्रस मार्ग, कालीमाटी, काठमाडौं, नेपाल ।

पोष्ट बक्स नं. २१७

फोन नं +९७७-०१-४२७२७६९, ४२७०६५०, ४२७८९९९

फ्याक्स नं.: +९७७-०१-४२७९९१५

इमेल: nrcs@nrcs.org, info@nrcs.org, planning@nrcs.org

वेब साइट: www.nrcs.org

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies

नेपाल राष्ट्रिय कार्यालय

पो.ब.: २१७, काठमाडौं, नेपाल ।

C/O नेपाल रेडक्रस सोसाइटी

रेडक्रस मार्ग, कालीमाटी

फोन: +९७७-१-४२८५८४३

फ्याक्स: +९७७-१-४२८६०४८

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies

रेडक्रस तथा रेडक्रिसेन्ट सोसाइटीहरूको
अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घले सङ्घटन
मानिसहरूका लागि राष्ट्रिय सोसाइटीहरूका
मानवीय गतिविधिहरूको प्रवर्धन गर्दछ ।

अन्तर्राष्ट्रिय विपद् राहतको समन्वय गरेर
र विकासका लागि सहयोगलाई प्रोत्साहित
गरेर यसले मानवीय पीडाको रोकथाम तथा
कम गर्ने प्रयास गर्दछ ।

अन्तर्राष्ट्रिय महासङ्घ, राष्ट्रिय सोसाइटीहरू
र रेडक्रसको अन्तर्राष्ट्रिय समिति मिलेर
अन्तर्राष्ट्रिय रेडक्रस तथा रेडक्रिसेन्ट
अभियान बन्दछ ।