



د لوړو زده کړو په مؤسسو کې د زېربنا، پانګونې او مالي مدیریت

جامع تحلیل

څېړندوی شجاع الله امان

د افغانستان د علومو اکاډمي

برېښنالیک: shuja.amani@gmail.com

لنډيز

دا څېړنيزه مقاله د لوړو زده کړو په مؤسسو کې د زېربناوو پراختيا، د پانګونې استراتيژيو او د مالي مدیریت کړنو ترمنځ اړيکو باندې تمرکز کوي. پوهنتونونه او د لوړو زده کړو مؤسسې د اسانتياوو عصري کولو، تخنیکي وړتياوو لوړولو او مالي پايښت ساتلو لپاره تر فشار لاندې دي. دا څېړنه د سرچينو د اغېزمن بودجوي ویش اهميت روښانه کوي. دا څېړنه په افغانستان کې د بېلابېلو لوړو زده کړو مؤسسو څخه د مالي معلوماتو تحليل او د پوهنتون د مديرانو او مالي افسرانو سره د مرکو څخه کيفي معلوماتو پر بنسټ تر کار لاندې نيول شوي ده. دا څېړنه درې مهمې برخې تر بحث لاندې نيسي، لومړی، د بنسټيزو پانګونو د رول اغېزې په اداري چارو او د زده کوونکو پايلو کې څرګندوي. دويم، د عايداتو رامنځته کولو او د اوږد مهاله مالي ثبات ملاتړ کې د مختلفو پانګونې استراتيژيو اغېزمنتوب ارزوي. دريم، دا په مالي مدیریت کې غوره کړنو په اړه بحث کوي چې ادارې ته د اوږد مهاله موخو سره د سمدستي اړتياوو توازن کولو توان ورکوي. دا څېړنه د لوړو زده کړو د مدیریت په اړه پراخېدونکي لېکنو لړۍ زياتوي او د پوهنتونونو د مديرانو، پالیسي جوړوونکو او د لوړو زده کړو د موسسو د راتلونکي د جوړولو لپاره د برخه والو لپاره ارزښتناکه بصيرت وړاندې کوي. وړاندیز شوی چوکاټ هغو ادارو ته لارښوونه کوي چې هدف يې د سرچينو تخصيص ښه کول او په سيالی او سرچينو محدود چاپېريال کې د اوږد مهاله پايښت ډاډمن کول دي. لوړې زده کړې د پرمختيا له شاخصونو څخه يو شاخص ګڼل کېږي، چې په هېواد کې دغې برخې ته پاملرنه او پر زېربنا کې يې پانګونه ترسره کول ددې هېواد په ټولو اقتصادي او ټولنيزو سکتورونو باندې مستقيم او غير مستقيم اغېز کوي. په دې علمي مقاله کې په بنسټيزه توګه په تحصيلی بنسټونو کې پانګونه او د زده کړو په کيفيت او په دغه سکتور کې د مالي مدیریت، عايداتي سرچينو ايجاد، پراختيا او اوږد مهاله موخو ته لاسرسۍ باندې د تحليلي او توصيفي ميتود په مرسته څېړنه ترسره شوې ده، د څېړنې پايلې څرګندوي چې په افغانستان کې د لوړو زده کړو سکتور او په دغه برخه کې د شته سرچينو د غوره مدیریت لپاره پراخه موثر چوکاټ ته اړتيا ده او په دغه برخه کې پانګونه د لوړو زده کړو سکتور د پياوړتيا سبب کېږي او په دغه برخه کې شته ستونزې او ننگونې په فرصتونو باندې بدلېږي.

کلیدي ټکي: لوړې زده کړې، زېربنا، پانګونه، مالي مدیریت، د سرچينو تخصيص، د وقف مدیریت



سريزه

د لوړو زده کړو په چټکه وده کوونکي وضعیت کې، ادارې د خپل سيالي برتري ساتلو، مالي پايښت ډاډمن کولو، او د زده کوونکو او پوهنځيو د تل بدلیدونکو اړتیاوو په پوره کولو کې له بې ساري ننگونو سره مخ دي. د دې ننگونو په زړه کې د زېربناوو پراختیا، استراتیژیکې پانګونې، او هوشیار مالي مدیریت ترمنځ پېچلې اړیکه ده. د دې څېړنيزې مقالې موخه دا ده چې په افغانستان کې د دې مهمو برخو جامع تحلیل او د لوړو زده کړو مؤسسو بریالیتوب او اوږد عمر باندې د دوی ګډ اغېز چمتو کړي.

مه پېړۍ د ټکنالوژیکي پرمختګ او نړیوال کېدو دوره پیل کړې چې په بنسټيز ډول یې په پوهنتونونو او علمي مراجعو کې تمې بدلې کړې دي. زده کوونکي اوس د عصري اسانتیاوو، عصري ټکنالوژۍ او زده کړې چاپېریال غوښتنه کوي چې دوی د ډیجیټل کاري ځواک د زیاتیدونکي تقاضا لپاره چمتو کوي. په ورته وخت کې، د لوړو زده کړو ادارې باید د لوړ پوړو پوهنځيو لپاره سيالي وکړي، نوښتګرې څېړنې تعقیب کړي، او د نړیوال اکاډمیک بازار سره تړاو وساتي. دې فشارونو د استراتیژیکو زېربناوو پانګونې اړتیا زیاته کړې چې نه یوازې اوسنۍ غوښتنې پوره کوي بلکه راتلونکي اړتیاوې د پوره کېدو اټکل هم کوي.

په هرصورت، د لوړو زده کړو ډېرې ادارې د مالي فشارونو سره مخ دي چې د دې ارمانونو د پوره کولو لپاره د پام وړ خنډونه یې پر مخ پراته دي. د عامه تمویل کمېدل، د زده کړیالانو په شمېر کې د پام وړ بدلون او د عملیاتي لګښتونو زیاتوالی یو ننگوونکی مالي چاپېریال رامنځته کړی دی. په دې شرایطو کې، د سالم مالي مدیریت او نوښتګر پانګونې استراتیژیو ارزښت ډېرېدو امکان راکمېږي. ادارې باید د سمدستي اړتیاو لپاره د سرچینو تخصیص او د وقف ودې او متنوع عایداتي جریانونو له لارې د اوږد مهاله مالي ثبات خوندي کولو ترمنځ یو نازک توازن رامنځته کړي، د درو برخو تقاطع - زېربنا، پانګه اچونه، او مالي مدیریت - د دې څېړنې اصلي تمرکز جوړوي. د دې څېړنې په معاینه کولو سره چې څنګه مخکښو ادارو په بریالیتوب سره دا ننگونې حل کړې، موږ موخه لرو چې غوره طریقې وپېژنو او یو چوکاټ رامنځته کړو چې کولی شي د لوړو زده کړو سکټور کې د پرېکړې کولو پروسې لارښوونه وکړي. په دې څېړنه کې د توصیفي او تحلیلي میتودونو طریقه



کارول شوي، چې د افغانستان د لوړو زده‌کړو موسسو د متنوع نمونو څخه چې د پوهنتون د مسولينو، مالي مديرانو او د دې صنعت متخصصينو سره د مرکو له لارې راټول شوي کيفي معلومات سره يوځای کوي. دا جامع ميتودولوژي مور ته دا اجازه راکوي چې رجحانات، اړېکې، او غوره کړنې وپېژنو چې د مختلفو ادارو پوښښ لري.

د دې څېړنې موندنې د لوړو زده‌کړو په سکتور کې د مختلفو ونډه والو لپاره د پام وړ اغېزې لري. د ادارو مشرانو او مديرانو لپاره، دا د سرچينو تخصيص او اوږدمهاله پلان جوړونې کې د ستراتيژيکو پرېکو کولو لپاره يوه نقشه چمتو کوي. پاليسي جوړونکي به د لوړو زده‌کړو موسسو سره مخ ننگونو او د تمويل پرېکړو او اداري چوکاټونو احتمالي اغېزو په اړه معلومات ترلاسه کړي. په پای کې، د لوړو زده‌کړو د مديريت په برخه کې د څېړونکو لپاره، دا څېړنه په ۲۱ پېړۍ کې د بريالي تعليمي موسسو د چلولو د مالي او عملياتي اړخونو په اړه د ليکوالو د مخ پر ودې برخې سره مرسته کوي.

لکه څنگه چې مور د لوړو زده‌کړو په برخه کې د زېربناوو پراختيا، پانگونې ستراتيژيو او مالي مديريت پېچلتياوو ته ژوره کتنه کوو، دا مقاله نه يوازې تيوريکي معلومات وړاندې کوي بلکې عملي او د عمل وړ سپارښتنې هم وړاندې کوي. د دې مهمو برخو ترمنځ د پېچلو اړيکو په پوهېدو سره، مور کولی شو د راتلونکو نسلونو لپاره د لوړو زده‌کړو د لا ډېر انعطاف منونکي، نوښتگر، او مالي پلوه دوامداره ادارو د رامنځته کولو لپاره کار وکړو.

د څېړنې ارزښت

د دې څېړنې ارزښت په دې کې دي چې د لوړو زده‌کړو موسسو لپاره د مالي پايښت، په زېربنا کې پانگونه، او د ادارې غوره طريقې وړاندې کړي، او په دې برخه کې لاندې دلايل د اهميت وړ دي:

- مالي پايښت: د لوړو زده‌کړو ادارې مخ په زياتيدونکي مالي فشار سره مخ دي. دا څېړنه به د اغېزمنو مالي مديريت ستراتيژيو په اړه معلومات چمتو کړي، چې د اوږد مهاله پايښت لپاره خورا مهم دي.



- د سیالی گټه: لکه څنګه چې د لوړو زده کړو په برخه کې نن سبا ډېره سیالی کېږي، نو په دې پوهېدل چې په زېربناوو کې پانګونه څنګه په اداري فعالیت اغېزه کوي د سیالی گټې ساتلو لپاره خورا مهم دي.
- د سرچینو تخصیص: د محدودو سرچینو سره، ادارې د زېربناوو، پانګوونې او نورو لومړیتوبونو ترمنځ د فنډونو په غوره توګه تخصیص کولو لپاره لارښوونې ته اړتیا لري.
- د پالیسي اغېزې: موندنې به پالیسي جوړونکي د لوړو زده کړو موسسو د ننگونو او اړتیاوو په اړه خبر کړي، چې په بالقوه توګه د تمویل په پربکړو او اداري چوکاټونو باندې اغېزه کوي.
- راتلونکې پلان جوړونه: دا څېړنه به له ادارو سره مرسته وکړي چې د راتلونکو اړتیاوو او ننگونو اټکل وکړي، او د اوږدې مودې لپاره به ډېر اغېزمن پلان جوړونه وکړي.

د څېړنې موخې

د څېړنې اصلي موخه

۱. د لوړو زده کړو په مؤسسو کې د زېربنا، پانګونې او مالي مدیریت جامع تحلیلول؛

د څېړنې فرعي موخې

۱. د لوړو زده کړو په موسسو کې د زېربناوو پانګوونې او د فعالیتونو د مهمو شاخصونو ترمنځ د اړیکو تحلیلول؛
۲. د پوهنتونونو او لوړو زده کړو موسسو د اوږد مهاله مالي ثبات په ملاتړ کې د پانګونې د مختلفو استراتیژیو د اغېزمنتوب ارزونه؛
۳. د مالي مدیریت نوبتګرې کړنې پېژندل چې په بریالیتوب سره فوري اړتیاوې د اوږد مهاله اهدافو سره متوازن کوي؛
۴. د لوړو زده کړو په موسسو کې د سرچینو د مدغم مدیریت لپاره د یو جامع چوکاټ رامنځته کول؛
۵. د لوړو زده کړو په سکتور کې د ادارو مشرانو، مدیرانو او پالیسي جوړونکو لپاره د عمل وړ سپارښتنې چمتو کول؛

د څېړنې فرضيې

د څېړنې اصلي فرضیه



۱. د لوړو زده‌کړو موسسو په مالي مدیریت، زیربناوو او پانګونو کې موجوده وضعیت د موسسو د فعالیت پر اغیزمنتای باندې مهم تاثیر لري.

د څېړنې فرعي فرضيې

۱. د استراتیژیکو زیربناوو پانګونې او د زده‌کونکو د ښه پایلو ترمنځ مثبته اړیکه شتون لري (د بیلګې په توګه، د زده‌کړیالانو د ساتنې کچه او د فراغت کچه).
۲. هغه ادارې چې د پانګونې متنوع کاري نمونې لري د اقتصادي رکود په جریان کې مالي ثبات او ډېر انعطاف ښيي.
۳. د نوښتګرو مالي مدیریت کړنو پلي کول (د بیلګې په توګه، عامه-خصوصي ملګرتیا) د یوې ادارې وړتیا باندې چې د لویو زیربنايي پروژو ترسره کولو لپاره پرته له دې چې مالي روغتیا ته زیان ورسوي مثبت اغېزه کوي.
۴. بنسټيزو پرمختیا، اداري ماموریت او استراتیژیکو اهدافو همغږي کول د اداري عمومي فعالیت ښه والي لامل کېږي.

د څېړنې پوښتنې

د څېړنې اصلي پوښتنه

۱. څنګه د لوړو زده‌کړو موسسو زیربنا، پانګونه او مالي مدیریت د موسسو د فعالیت اغیزمنتیا او پرمختګ سره تړاو لري؟
- د لوړو زده‌کړو موسسو لپاره د عايداتو په تولید او د اوږدمهاله مالي پایښت په ملاتړ کې د پانګونې کومې ستراتیژۍ خورا اغېزمنې ثابتې شوې دي؟
 - د مالي مدیریت کومې نوښتګرې طریقې ادارې ته دا توان ورکوي چې د اوږدمهاله مالي اهدافو سره سمډلاسه زیربنايي اړتیاوې متوازنې کړي؟
 - هغه مهم عوامل کوم دي چې د لوړو زده‌کړو په موسسو کې د زیربناوو د پلان جوړونې، پانګونې ستراتیژیو او مالي مدیریت بریالي ادغام کې مرسته کوي؟

موندنې او د پانګونې ستراتیژۍ

په لوړو زده‌کړو کې پانګونه مختلف اړخونه لري د ډیرو پوهنتونونو لپاره یوه مهمه مالي سرچینه ده، چې د هوبنیا پانګونې د محصول له لارې اوږد مهاله ثبات



چمتو کوي (ايرنبرگ، ۲۰۱۷). په هر صورت، کوچني ادارې ډېری وختونه د پام وړ وقفي عايد جوړولو لپاره مبارزه کوي، د بدیل تمويل میکانیزمونو لکه عامه-خصوصي شراکتونو (PPPs) او خیریه ونډو ته اړتیا لري.

په زېربناوو کې د پانگونه - لکه عصري ټولگي، لابراتوارونه، او ډیجیټل زده کړې پلیټ فارمونه - د اکاډمیک کیفیت ساتلو لپاره اړین دي. په زېربناوو کې د پانگونه پرېکړه د لگښت گټې سخت تحلیل او اوږدمهاله مالي پلان جوړولو ته اړتیا لري (زومیتا او نور، ۲۰۱۲). برسېره پردې، د لوړو زده کړو ادارې باید د پور تمويل د عايد تولید سره متوازن کړي ترڅو د ډېر مالي فشار څخه مخنیوی وشي. د بانډونو صادرو او د حکومت مرستې د لویو پروژو د تمويل لپاره عامې طریقه دي، مگر ادارې باید ډاډ ترلاسه کړي چې د پور کچه دوامداره پاتې شي (جانستون او مارکوچي، ۲۰۱۰).

د زېربناوو پانگونه څنگه کولی شي د لوړو زده کړو موسسو ټولیز فعالیت او بریالیتوب ته ښه ورکړي. د زېربناوو پانگونه مختلف ډولونه کولی شي په ډېری اړخونو کې په اداري فعالیت باندې مختلف اغېزې ولري. د اداري فعالیت په کلیدي اړخونو باندې د مختلف زېربناوو ډولونو اغېزو څخه په لاندې توگه یادونه کوو:

اکاډمیک اسانتیاوې

اکاډمیک اسانتیاوې په تدریس او زده کړو خپله اغېزه لري، عصري ټولگي د انعطاف منونکو ترتیبونو او د ټکنالوژۍ ادغام سره کولی شي د زده کونکو ښکېلتیا زیاته کړي او د فعالیت زده کړې تدریس اسانه کړي. ښه غږیز، رڼا، او د اقلیم کنټرول کولی شي د غوره تمرکز او په ټولیزه توگه د زده کړې تجربو کې مرسته وکړي. همدارنگه ښه ډیزاین شوي اکاډمیک ځایونه کولی شي د زده کونکو د ساتنې او فراغت کچه لوړه کړي او د همکارۍ ځایونه کولی شي د ملگرو سره زده کړو ته وده ورکړي او د زده کونکو فعالیت ښه کړي چې په ټوله کې د زده کونکو په پایلو مثبت اغېزه کوي.

د تدریس عصري اسانتیاوې کولی شي لوړ کیفیت لرونکي استادان جذب او وساتي. او د داسې ځایونو جوړول چې د نظم دیسپلین او همکارۍ لپاره ډیزاین شوي دي کولی شي د پوهنځیو د څېړنې او تدریسي تولید ته وده ورکړي، اغېزمنې



اکاډمیک ودانۍ کولی شي د ادارې انځور لوړ کړي او راتلونکي زده کونکي جذب کړي. هغه اسانتیاوې چې د نوبتګرو تدریسي میتودونو ملاتړ کوي، د زده کړې په برخه کې کولی شي چې اداره د مخکښې ادارې په توګه معرفي کړي.

د څېړنې لابراتوارونه

د علومو په مختلفو برخو او پوهنځیو کې د څېړنې لپاره لازم لابراتوارونه کولی شي چې د تولید شویو څېړنو مقدار او کیفیت د پام وړ لوړ کړي په ځانګړې توګه پرمختللي تجهیزات کولی شي د پرمختللو څېړنو وړتیا زیاته کړي. د مخکښو څېړونکو او ساینس پوهانو د جذب او ساتلو لپاره د لوړ پوړو څېړنیزو اسانتیاوو شتون خورا مهم دی. ښه مجهز لابراتوارونه کولی شي د پوهنځي رضایت او تولید لوړ کړي.

د څېړنو پرمختللي زېربنا کولی شي د لوړ کیفیت لرونکي فارغ التحصیلانو جذب په بېلابېلو ادارو کې لوړ کړي. عصري لابراتوارونه کولی شي د څېړنې ډېرې مرستې او صنعتي ملګرتیاوې راجلب کړي. د څېړنې اغېزمنې اسانتیاوې کولی شي د پخوانیو زده کړیالانو او نورو ملاتړو څخه د ډېرو بسپنو لامل شي.

د زده کړیالانو استوګنځای

عصري، آرامې لیلیې کولی شي د زده کړیالانو عمومي رضایت او رواني روغتیا ته وده ورکړي. ښه ډیزاین شوي ګډ ځایونه کولی شي ټولنیزې اړیکې او د ټولنې احساس رامنځته کړي.

د زده کړیالانو د اوسېدو یو مکمل کمپلکس کې د استوګنې کیفیت د زده کړیالانو د لوړې کچې ساتلو سره تړاو لري، په ځانګړې توګه د لومړي کال زده کړیالانو لپاره. د لیلیو جوړولو لپاره د زړه راښکونکو انتخابونو کارول د زده کوونکو په جذب کې یو مهم فکتور کېدلی شي، په ځانګړې توګه د بهرنیو یا نړیوالو زده کوونکو لپاره.

د ټکنالوژۍ زېربنا

ننني عصر کې چې د ټکنالوژۍ عصر بلل کېږي د زده کړو په برخه کې انټرنیټ او لازم ټکنالوژیکي وسایلو شتون د یوې تحصيلي ادارې لپاره اړین برېښي او د حضورې محصلینو تر څنګ د قوي وای فای او ډیجیټل زده کړې چوکات کولی



شي د مخلوط او آنلاين زده كړو ماډلونو آسانتياوي برابرې كړي. پرمختللي ټكنالوژي كولى شي د تدريس ډير متقابل او بنكېل ميتودونه اسانه كړي. د معلوماتو د مديريت پرمختللي سيستمونه كولى شي د څېړنې موثريت او همكاري ښه كړي. همدارنگه د زده كړو تر څنگ د معلوماتي ټكنالوژي عصري زېربنا كولى شي اداري پروسې ساده كړي، او په ټوليزه توگه اداري موثريت ښه كړي او د پرمختللي سيستمونه پر مټ كولى شي د زده كونكو خدمات ښه كړي، د نوم ليكنې څخه تر مسلكي خدماتو پورې، د زده كونكو رضایت لور كړي.

د ورزش اسانتياوې

د لوړ كيفيت لرونكي ورزشي اسانتياوې د راتلونكو زده كونكو لپاره، دواړه ورزشكاران او غير ورزشكاران، د پام وړ جذب كېدای شي. دا اسانتياوې كولى شي د كيمپس ژوند او د زده كونكو ښكېلتيا ته وده ورکړي. بريالي ورزشي پروگرامونه، چې د ښو اسانتياوو لخوا ملاتړ كېږي، كولى شي د فارغينو ښكېلتيا او بسپنې زياتې كړي همداراز د پام وړ ورزشي اسانتياوې او بريالي سپورتي پروگرامونه كولى شي د يوې ادارې ليد او نوم د پام وړ لور كړي.

کتابتونونه او د مطالعې ځايونه

ښه ډيزاين شوي د مطالعې ځايونه كولى شي د زده كونكو اكاډميك فعاليت او د څېړنې پايله ښه كړي. عصري كتابتونونه چې متنوع سرچينې ولري كولى شي د زده كونكو د كار كيفيت په ټولو څانگو كې لوړ كړي د كتابتون پرمختللي اسانتياوې كولى شي د زده كونكو د څېړنې مهارتونه او د معلوماتو كچه ښه كړي.

عملياتي لگښتونو

د انرژۍ سپمونكو ودانيو او نوې كېدونكي انرژۍ كې پانگونه كولى شي اوږدمهاله عملياتي لگښتونه كم كړي. په ټوله كې، د زېربناوو پانگونې مختلف ډولونه كولى شي په اداري فعاليت باندې ژورې او متنوع اغېزې ولري. اساسي خبره دا ده چې دا پانگونې د ادارې استراتيژيکو اهدافو سره سمون ولري او د فعاليت په ډېرى اړخونو كې جامع اغېزې په پام كې ونيول شي. دا هم مهمه ده چې يادونه وكړو چې د دې پانگونې اغېزمنتوب ډېرى وختونه په دې پورې اړه لري چې دوى د ادارې په ټوليز تعليمي او عملياتي استراتيژيو كې څومره ښه مدغم شوي دي. منظم ارزونه



او تطبیق خورا مهم دي ترخو ډاډ ترلاسه شي چې د زېربناوو پانگوني د مخ پر ودې اړتياو پوره کولو ته دوام ورکوي او د اداري فعاليت کې مثبت رول لوبوي.

اوږدمهاله پلان جوړونه

د اوږدمهاله ماسټر پلان جوړول او ساتل چې د زېربنا اړتياوې، مالي وړاندوينې، او د پانگوني استراتيژياني د لسو څخه تر شلو کلونو لپاره په پام کې نيسي. د لوړو زده کړو په برخه کې د بدلیدونکو شرايطو او راڅرگندیدونکو رجحاناتو د منعکس کولو لپاره په منظم ډول د دې پلان تازه کول په پلانونو کې د انعطاف منونکي جوړښت رامنځته کول ترخو د بدلیدونکو شرايطو سره تطابق ته اجازه ورکړي، لکه د زده کړيالانو په نوم ليکنه او شموليت کې بدلونونه، د تمویل بدلونونه، يا د ټکنالوژيکي پرمختگونو او بدلونونه. د چټک مالي مديريت کړنلارې پلي کول چې کولی شي ناڅاپي ننگونو يا فرصتونو ته په چټکۍ سره ځواب ووايي. د پلان جوړونې په پروسه کې د زیدخلو اړخونو بشکيلتيا خورا مهم کار دي او د پلان جوړونې او پرېکړو کولو په پروسه کې د مهمو شريکانو (پوهنځيو، زده کونکو، مديرانو، فارغينو، د ټولنې شريکانو) گډون د اداري فعاليتونه غښتلي کوي او په پايښت کې يې رول لري د دې سربېره ډاډ ترلاسه کول چې د زېربناوو پلان جوړونه، د پانگوني استراتيژۍ، او مالي مديريت ټول د اداري د عمومي ماموريت، ليد، او اوږدمهاله استراتيژيکو اهدافو سره سمون لري. د يوې منسجمې، اداري پورې تړلې ستراتيژۍ جوړول چې درې واړه اړخونه په گډه په پام کې ونيسي، نه د جلا ادارو په توگه، په ټولو درې واړو برخو کې د پرېکړو لپاره د جامع معلوماتو تحليلونو کارول او د معلوماتو پر بنسټ پرېکړې ترسره کول به د اداري سره مرسته وکړي چې خپل استراتيژيکو موخې ترلاسه کړي.

د خطر مديريت

د خطرونو د ارزونې او مديريت جامع استراتيژيو پلي کول چې په ټولو درېو برخو کې احتمالي ننگونې په پام کې نيسي. د مختلفو سناريوگانو لپاره د بېرني پلانونو جوړول چې کولی شي زېربنا، پانگوني، يا مالي ثبات اغېزمن کړي.

تليپاتي مالي کړنې

په لوړو زده کړو ادارو کې سالم مالي مديريت د بودیچې جوړول، د لگښت کنټرول، او د عوايدو تنوع شامل دي. د ښوونې فيسونه، د حکومت تمویل، او د



څېړنې مرستې د عايد لومړني سرچينې دي، مگر د دوی بې ثباتي د عايد بدیل جريانونو ته اړتیا لري، لکه د دوامداره زده کړې پروگرامونه، د شرکتونو همکارۍ، او د ټکنالوژۍ سوداگريز کول (بوک، ۲۰۱۳). اغېزمنه بودیجه د دې ډاډ ورکوي چې سرچينې د استراتيژيک لومړيتوبونو لپاره ځانگړې شوي په داسې حال کې چې مالي نظم ساتل کېږي.

د فعاليت پر بنسټ د تمويل ماډلونه، چې د ډېری حکومتونو لخوا منل شوي، مالي ملاتړ د اداري پایلو لکه د فراغت کچه او د څېړنې محصول سره نښلوي (ډوگرتي او ريلدي، ۲۰۱۳). په داسې حال کې چې دا طريقه حساب ورکونه هڅوي، دا په ادارو هم فشار راوړي چې مالي موثريت غوره کړي. د خطر مدیریت یو بل مهم اړخ دی، ځکه چې لوړو زده کړو ادارو باید د نوم لیکنې بدلونونو، اقتصادي رکود، او د پانگونې بې ثباتۍ سره تړلي مالي خطرونه کم کړي (کيسر او نور، ۲۰۱۴). د تمويل په هرې يوې سرچينې باندې د تکيې کمولو لپاره د عوايدو د مختلفو لارو پراختيا د لوړو زده کړو موسسو کې يو اړين گام دی، د تلپاتې مالي کړنو پلي کول په دې معني چې لنډمهاله اړتياوې د اوږدمهاله مالي ثبات سره متوازن کوي د تلپاتې مالي کړنو لپاره لاندې چارې لازمي دي:

د عوايدو د مختلفو جريانونو پراختيا

- ښوونه او فيسونه
- د حکومت لخوا سبسايدي
- د څېړنې مرستې او قراردادونه
- د وقف عايد
- د فارغينو بسپنه او خيريې چارې
- د شرکتونو ملگرتياوې او سپانسرشپونه
- د فکري مالکيت جواز ورکول او سوداگريز کول
- دوامداره زده کړې او مسلکي پراختيا پروگرامونه
- د آنلاين او لرې واټن زده کړې پروگرامونه
- د دوبي پروگرامونه او کمپونه
- د غونډو او کنفرانسونو لپاره د اسانتياوو کرایه



- مرستندويه خدمات (کتاب پلورنځي ، ډوډی خوړلو ځای ، استوگنځی)
 - د نړيوالو زده کونکو جذب
 - د پوهنځي يا څېړنيزو مرکزونو لخوا وړاندې شوي مشورتي خدمات فيس
 - سوداگريز نوښتونه (د پوهنتون لخوا پرمخ وړل شوي سوداگري)
 - د عوايدو د نويو سرچينو د راجلبولو لپاره په بازار موندنې کې پانگونه کول
 - د عوايدو د نويو سرچينو د سپړلو او پراختيا لپاره د دواطلب شوي تيمونه يا دفترونه جوړول
 - منظم مالي ستراتيژي او لنډ مهاله مالي پلانونو جوړول
 - د پروگرامونو او خدماتو د لگښت او گټې منظم تحليلونه ترسره کول
- په ټوله کې د لوړو زده کړو موسسو لپاره لازمه ده چې د پورته ذکر شويو مواردو لپاره هر اړخيز پلان ولري او د تلپاتې عوايدو جريان د مصارفو پر وړاندې متناسب وساتي. تر څو د ټولو ممکنه خنډونو سره په ورته وخت کې مقابله وکړای شي.

د لوړو زده کړو ادارې د زياتېدونکي عملياتي لگښتونو، زېربناوو غوښتنو، او په نړيوال شوي اکاډميک منظره کې د سيال پاتې کېدو اړتيا له امله د مخ په زياتېدونکي مالي ننگونو سره مخ دي. پانگه اچونه او مالي مديريت د دې ادارو د پايښت او ودې په ډاډمنولو کې مهم رول لوبوي. اغېزمنې مالي ستراتيژي د لوړو زده کړو موسسو ته دا توان ورکوي چې سرچينې په اغېزمنه توگه وويشي، د څېړنې او پراختيا ملاتړ وکړي، زېربنا وساتي، او د زده کونکو خدماتو ته وده ورکړي.

د پور مديريت

د پور مديريت د لوړو زده کړو موسسو لپاره د مالي پايښت يو مهم اړخ دی. د محتاط پور مديريت دوه مهمې برخې د پور او شتمني د سالم تناسب ساتل او په منظم ډول د پور جوړښتونو ته بياکتنه کول شاملېږي، ترڅو د بازار د مناسبو شرايطو څخه گټه پورته کړي.

د پور او شتمني متوازن تناسب د مالي ثبات لپاره اړين دی. دا تناسب د يوې ادارې د شتمنيو تناسب اندازه کوي چې د پور لخوا تمويلېږي، د هغې د گټې او اوږدمهاله حل په اړه وضاحت چمتو کوي. دا تناسب چې لوړ وي د ډېر پور اخيستلو



په معنی ده او د مالي خطر زیاتوالي په گوته کوي، په داسې حال کې چې خورا ټیټ تناسب کولی شي د ستراتیژیک ودې لپاره د پور کم کارول وړاندیز کړي. د لوړو زده کړو موسسې باید د دوی د مالي روغتیا، عاید جریانونو، او اوږدمهاله مکلفیتونو پر اساس د پور او شتمنۍ د هدف تناسب رامنځته کړي. د مثال په توګه، هغه ادارې چې باثباته وقفونه او متنوع عاید سرچینې لري ممکن یو څه لوړ ګټه وساتي، په داسې حال کې چې هغه ادارې چې په پراخه کچه د زده کړې عاید پورې اړه لري باید د پور اخیستلو ډېر محافظه کار محدودیتونه غوره کړي. منظم مالي ارزونې، په شمول د مختلفو اقتصادي سناریوګانو لاندې د فشار ازمونې، د دې ډاډ ترلاسه کولو کې مرسته کوي چې د پور کچه حتی د رکود په جریان کې هم د مدیریت وړ پاتې شي (جانستون او مارکوچي، ۲۰۱۰).

سربېره پردې، د لوړو زده کړو ادارې باید پور د شتمنیو د ژوند مودې سره سمون ولري. اوږدمهاله باندونه باید د پانګې پروژې (د بیلګې په توګه، ودانۍ، د څېړنې اسانتیاوې) د اوږد ګټور ژوند سره تمویل کړي، په داسې حال کې چې لنډمهاله تمویل ممکن د عملیاتي اړتیاوو یا کوچنیو کچو لوړولو ملاتړ وکړي. دا مطابقت لرونکی اصل د تادیبې بارونه د تمویل شوي شتمنیو ګټو څخه د تېرېدو مخه نیسي.

د فعالیت پر بنسټ بودیجه جوړول

د فعالیت پر بنسټ بودیجه جوړول د مالي مدیریت لپاره یوه ستراتیژیکه تګلاره ده چې د سرچینو تخصیص باید د اداري فعالیت معیارونو او ستراتیژیکو موخو سره سمون ولري. دا ماډل د دودیزې زیاتېدونکې بودیجې څخه تمرکز د پایلو پر بنسټ چوکاټ ته اړوي او د دې ډاډ ترلاسه کوي چې د تمویل پرېکړې په مستقیم ډول د اداري لومړیتوبونو لکه د زده کوونکو بریالیتوب، د څېړنو غوره والي، او عملیاتي موثریت سبب ګرځي.

د فعالیت پر بنسټ بودیجې جوړولو یو بنسټیز اړخ د سرچینو تخصیص او د اندازه کولو وړ فعالیت معیارونو ترمنځ روښانه اړیکې رامنځته کول شامل دي. ادارې باید لومړی د فعالیت کلیدي شاخصونه تعریف کړي چې د دوي ستراتیژیکه موخه منعکس کوي، لکه د فراغت کچه، د څېړنې تمویل خوندي کول، د پوهنځي تولید، یا د زده کوونکو د کارموندنې پایلې، دا شاخصونه بیا د بودیجې ورکړې په وخت کې پرېکړو سره مرسته تر څو د هغو واحدونو یا څانګو سره چې قوي فعالیت لري



په متناسب ډول ډېرې سرچينې ورته تخصیص کړي. دا طریقه په ټوله اداره کې د موثریت او اغېزمنتوب لپاره هڅونې رامنځته کوي په داسې حال کې چې د پایلو لپاره حساب ورکونه ډاډ منوي (ډوگرټي او ریډي، ۲۰۱۳). د مثال په توگه، د لوړې فراغت کچې او قوي خپڼې محصول سره اکاډمیکې څانگې ممکن د برنامو پراخولو یا د پوهنځي پراختیا لپاره اضافي بودیجه ترلاسه کړي، په داسې حال کې چې ضعیف فعالیت کوونکي واحدونه ممکن د بودیجې محدودیتونو سره مخ شي تر هغه چې پرمختگونه څرگند نشي.

د فعالیت پر بنسټ د بودیجې بریالي پلي کول د سرچینو د تخصیص د اغېزمنتوب ارزولو لپاره د بیاکتني یوې قوي پروسې ته اړتیا لري. ادارې باید منظمې ارزونې ترسره کړي، معمولا په کلني یا دوه کلن اساس، ترڅو معلومه کړي چې ایا تمویل شوي نوښتونه خپلې ټاکل شوې پایلې ترلاسه کوي، د دې ارزونو پراساس، ادارې کولی شي سرچینې لوړ فعالیت کوونکو سیمو ته بیا تخصیص کړي، د کمزوري فعالیت نوښتونه تعدیل کړي، یا هغه پروگرامونه بند کړي چې د تاسیس شوي معیارونو سره سم ندي (زومیتا او نور، ۲۰۱۲).

د فعالیت پر بنسټ د بودیجې په مؤثره توگه عملي کولو لپاره، د لوړو زده کړو ادارې باید د معلوماتو زېربنا او تحلیلي ظرفیت کې پانگونه وکړي. کله چې بودیجه په غور سره پلي شي، د فعالیت پر بنسټ بودیجه جوړول کولی شي اداري چټکتیا لوړه کړي، اکاډمیک کیفیت ښه کړي، او د لوړو زده کړو مخ په زیاتېدونکي سیالي منظر کې د محدود مالي سرچینو کارول غوره کړي (ایرنبرگ، ۲۰۱۲).

شفافیت او حساب ورکول

شفافیت او حساب ورکول اړین دي ترڅو ډاډ ترلاسه شي چې په تعلیم کې د زېربناوو پانگونه د اداري فعالیت او د زده کوونکو پایلو کې د پام وړ پرمختگ لامل کېږي که نه، د مناسب نظارت پرته بودیجه ممکن غلط تخصیص شي، ځنډ په کې راشي یا ناوړه گټه ترې پورته شي، په نهایت کې د مطلوب گټو رسولو کې پاتې راشي، نو په دې اساس باید لاندې ټکي په پام کې ونیول شي.

۱. د ونډه والو لپاره روښانه مالي راپور ورکول

مالي راپور ورکول د شفافیت لپاره د بنسټ په توگه کار کوي، ونډه والو ته اجازه ورکوي لکه حکومتونه، بسپنه ورکوونکي، د ښوونځي مدیران، والدین، او زده



کونکي تر څو په دې پوه شي چې بودیجه څنگه تخصیص او مصرف شوي. کله چې مالي معلومات د لاسرسي وړ او د پوهېدو وړ وي، دا باور ته وده ورکوي، د فساد مخه نیسي، او ډاډ ورکوي چې سرچینې د لومړیتوب لرونکو برخو لکه د ټولګي جوړولو، ټکنالوژۍ لوړولو، او نورو اړینو برخو ته تخصیص شوي ده.

۲. د منظم داخلي او بهرني مالي تفتیش ترسره کول

پلټنې د دې تصدیق کولو لپاره خورا مهمې دي چې تخصیص په سمه توګه کارول کېږي او دا چې زېربنايي پروژو کیفیت او پایلې سمې دي. دوی د درغلی، بې کفایتی، یا ناسم مدیریت په کشفولو کې مرسته کوي، ډاډ ترلاسه کوي چې اصلاحي اقدامات ترسره کېږي.

پایله

د لوړو زده‌کړو موسسو د بریالیتوب لپاره پانګونه او مالي مدیریت خورا مهم دي. په زېربناوو کې استراتیژیکې پانګونې، د قوي مالي پلان جوړونې سره یوځای، لوړو زده‌کړو موسسو ته دا توان ورکوي چې اقتصادي ناڅرګندتیاوې له منځه یوسي او خپل اکاډمیک ماموریتونه بشپړ کړي.

په زېربنايي پانګونو کې شفافیت او حساب ورکول د روښانه مالي راپور ورکولو، سختو پلټنو، او د برخه والو بنسټلټیا ترکیب ته اړتیا لري. کله چې په مؤثره توګه پلي شي، دا اقدامات ډاډ ورکوي چې په ښوونځیو، لابراتوارونو، یا ټکنالوژۍ کې مصرف شوي هر ډالر مستقیم زده‌کونکو او ښوونکو ته ګټه رسوي - په نهایت کې د غوره اداري فعالیت او زده‌کړې پایلو لامل کېږي او ورسره د د لوړو زده‌کړو موسسو د بریالیتوب لپاره لار هوارېږي او په پایله ډاره توګه پرمختګ کوي.

وړاندیزونه

د مالي پایښت او استراتیژیکي ودې د ډاډ ترلاسه کولو لپاره، د لوړو زده‌کړو ادارې باید د پانګونې او مالي مدیریت قوي طریقې غوره کړي. د تحلیل پر بنسټ، لاندې سپارښتنې وړاندیز کېږي:

۱. د عوایدو جریانونو تنوع کول: د لوړو زده‌کړو ادارې باید د بدیل عاید جریانونو په سپړلو سره په دودیزو تمویل سرچینو (د بیلګې په توګه، د زده‌کړې فیسونه او دولتي مرستې) تکیه کمه کړي او بدیلې لارو باندې غور وکړي لکه: د کار کونکو



لويانو لپاره د اجرايوي او مسلکي زده کړې پروگرامونو پراخول همدارنگه د څېړنو د پايلو سوداگريز کول او داسې نور؛

۲. د مالي پلان جوړونې او د خطر مدیریت پياوړی کول: د لوړو زده کړو ادارې بايد قوي مالي پلان جوړونې ستراتيژی پلي کړي، د څو کلنې بودیجې جوړول ترڅو لگښتونه د اداري لومړیتوبونو سره سمون ولري. د نوم لیکنې د بدلونونو او اقتصادي رکود لپاره د چمتووالي لپاره پلان جوړونه، د پور مدیریت پالیسی ترڅو د مهمو زېربنايي پروژو تمويل کولو پرمهال د ډېر گټې اخیستنې څخه مخنیوی وشي؛

۳. د زېربناوو پراختیا لپاره د عامه-خصوصي ملگرتیا (PPPs) څخه گټه پورته کول:

د څېړنيزو لابراتوارونو لپاره د خصوصي پانگوالو د همکاري جلبول؛

۴. د لگښت موثریت لپاره په برېښنايي بدلون کې پانگونه کول ترڅو د لگښتونو په

کموالي کې مرسته وکړي او

انلاين زده کړو ته لاسرسي زیاتوالي په وخت کې د فزیکي زېربناوو لگښتونو کموام کړي.



- Bok, D. (2013). *Higher education in America*. Princeton University Press.
- Dougherty, K. J., & Reddy, V. (2013). *Performance funding for higher education: What are the mechanisms? What are the impacts?* ASHE Higher Education Report.
- Ehrenberg, R. G. (2017). *Tuition rising: Why college costs so much*. Harvard University Press.
- Johnstone, D. B., & Marcucci, P. N. (2010). *Financing higher education worldwide: Who pays? Who should pay?* Johns Hopkins University Press.
- Kaiser, F., Vossensteyn, H., & Koelman, J. (2014). *Public funding of higher education: A comparative study of funding mechanisms in ten countries*. CHEPS.
- Swensen, D. F. (2009). *Pioneering portfolio management: An unconventional approach to institutional investment*. Free Press.
- Zumeta, W., Breneman, D. W., Callan, P. M., & Finney, J. E. (2012). *Financing American higher education in the era of globalization*. Harvard Education Press.



A Comprehensive Analysis of Infrastructure, Investment, and Financial Management in Higher Education Institutions

Shujauallah Aman

Afghansitan Acadmey of Sciences

Email: shuja.amani@gmail.com

Abstract

This research paper focuses on the relationship between infrastructure development, investment strategies, and financial management practices in higher education institutions. Universities and colleges are under pressure to modernize facilities, enhance technological capabilities, and maintain financial sustainability. This research is based on an analysis of financial data from various higher education institutions in Afghanistan and qualitative data from interviews with university administrators and financial officers. The research explores three key areas. First, it examines the impact of infrastructure investments on institutional performance and student outcomes. Second, it assesses the effectiveness of various investment strategies in generating returns and supporting long-term financial stability. Third, it discusses best practices in financial management that enable institutions to balance immediate needs with long-term goals. These approaches allow institutions to carry out large infrastructure projects while maintaining financial stability. This research adds to the expanding literature on higher education management and offers valuable insights for university administrators, policymakers, and stakeholders shaping the future of higher education institutions. This scientific article fundamentally studies investment in educational institutions and the quality of education, financial management, creation and development of income sources in this sector, and achievement of long-term goals using analytical and descriptive methods. The results of the study show that a comprehensive and effective framework is needed for the better management of the higher education sector and the resources available in this sector in Afghanistan, and investment in this sector leads to the strengthening of the higher education sector and turns the existing problems and challenges in this sector into opportunities.

Keywords: Higher education, infrastructure, investment, financial management, resource allocation, endowment management.