

واحد تحقیق و ارزیابی افغانستان  
سلسله نشریات تلفیقی

## به کدام آخر؟

پالیسی سازی و دولت سازی در افغانستان



سارا پارکینسن

عقرب ۱۳۸۹



## در مورد واحد تحقیق و ارزیابی افغانستان

واحد تحقیق و ارزیابی افغانستان موسسه مستقل پژوهشی مستقر در شهر کابل است که هدف آن انجام و عرضه پژوهش‌های با کیفیت در عرصه‌های مختلف جهت آگاهی دهی، و استفاده از آنها در تاثیر گذاری روی پالیسی‌ها و فعالیت‌های گوناگون میباشد. واحد تحقیق و ارزیابی افغانستان با تقویت و ارتقا ظرفیت‌های تحلیلی و ایجاد فرصت برای تفکر و بحث، میکوشد تا فرهنگ پژوهش و آموزش را در این کشور بیشتر ترویج دهد. این اداره، همچنان، سعی مینماید تا زمینه‌های بازتاب اندیشه‌ها، مباحث علمی، و مناظره‌های را فراهم سازد که پنداشته میشود باعث بهبود و پیشرفت فکری و ذهنی در ابعاد مختلف در زندگی افغانها میگردد.

واحد تحقیق و ارزیابی افغانستان در سال ۱۳۸۱ خورشیدی با همکاری سازمان‌های امدادی که در این کشور فعالیت دارند تأسیس گردیده و اعضای هیئت مدیره آنرا نماینده گان مراجع تمویل کننده، سازمان ملل متحد، ادارات غیر دولتی و دیگر نهاد‌های که در امور مختلف در افغانستان مصروف فعالیت اند، تشکیل میدهد. این اداره، در حال حاضر، عمدتاً از جانب کشور‌های دنمارک، فنلند، ناروی، سویدن، سوئیس، و انگلستان تمویل مالی گردیده و موسساتی مثل انستیتوت جامعه باز افغانستان (FOSIA)، بنیاد آسیایی (TAF)، کمیسیون اروپا (EC)، و مرکز بین المللی انکشاف تحقیقات (IDRC) نیز بعضی از پروژه‌های مشخص این اداره را حمایت مالی می نمایند.

طراح گرافیک: وکیل وسیم

عکس جلد: سارا پارکینسن

شماره مخصوص نشریه واحد تحقیق و ارزیابی افغانستان (1037D) است.

© ۱۳۸۹، واحد تحقیق و ارزیابی افغانستان، بعضی از حقوق محفوظ است. این نشریه میتواند چاپ مجدد و تکثیر گردد، و یا در دستگاه‌های قابل بازیابی ذخیره، و یا به هر شکل و توسط هر وسیله‌ی، اعم از برقی، ضبطی و دیگر وسایل با ذکر مشخصات نویسنده و واحد تحقیق و ارزیابی افغانستان انتقال گردد. هر گونه استفاده تجارتي و خرید و فروش آن مجاز نیست. هرگاه این نشریه چاپ مجدد شده و یا به صورت برقی به دسترس گذاشته میشود، باید خط ارتباطی به سایت انترنتی واحد تحقیق و ارزیابی افغانستان ([www.areu.org.af](http://www.areu.org.af)) در آن چاپ و یا روی صفحه انترنتی گذاشته شود. برای هرگونه استفاده‌ی که در فوق مشخص نگردیده است، باید اجازه تحریری قبلی ناشر (واحد تحقیق و ارزیابی افغانستان) از آدرس سایت انترنتی [areu@areu.org.af](mailto:areu@areu.org.af) و یا تماس با شماره ۵۴۸ ۰۸ ۷۹۹۶۰۸ (+۹۳) بدست آید.

## در مورد نویسنده

سارا پارکینسن مدیر بخش روابط و دادخواهی واحد تحقیق و ارزیابی افغانستان است و مدیریت طرح پژوهشی پروسه پالیسی واحد تحقیق و ارزیابی افغانستان را از ماه اسد ۱۳۸۷ بدینسو نیز به عهده دارد. موصوفه سابقه کاری در بخش ارتباط در امور انکشافی داشته و سند فراغت ماستری در انکشاف اقتصاد محلی از پوهنتون سیمون فریسر کشور کانادا را بدست دارد. وی رتبه ماستری در پلاننگاری و انکشاف روستایی (با تمرکز بین المللی) و دکتورا در مطالعات روستایی را از پوهنتون گیلف کشور کانادا نیز کسب نموده است. وی برای مدت ۱۰ سال در کشورهای افغانستان، کانادا، کلمبیا، گانا، آفریقای جنوبی و یوگاندا در امور ارتباط برای توسعه و پژوهش برای توسعه کار، پژوهش و تدریس نموده است. قبل از پیوستن با واحد تحقیق و ارزیابی افغانستان، کار اخیر وی انجام طرح پژوهشی متمرکز روی دانستن اینکه دهاقین در یوگاندا چگونه میتوانند روی پالیسی و عملکرد سیستم توسعه وی ملی اعمال تاثیر نمایند.

## سیاسگذاری

این نشریه از مطالعات موضوعی متعدد که توسط سید محمد شاه، آدم پین، مارتین ون بجلرت، لورین اوتس، و پاولا کانتور در نظر گرفته شده و انجام یافته بود استفاده نموده است. و زمان سلطانی و فوزیه رحیمی در موضوع تصویب قانون شخصیه اهل تشیع حمایت بیشتری نمودند. تحلیلگران متعددی روی سکتور مشخص استراتیژی ها در مورد استراتیژی انکشاف ملی افغانستان معلومات و نظریات دادند. اشتراک خردمندانه آدم پین و پاولا کانتور در شکلدهی این نشریه، و طرح مکمل پژوهشی پالیسی، بسیار با اهمیت بود. زبیر احمد، انبا دی بیر و جونتین گدهند روی مسوده این نشریه نیز نظریات ارائه نمودند. مؤلف، از تیم نشریات واحد تحقیق و ارزیابی افغانستان برای کار بازنگری آنها و آماده ساختن این نشریه برای چاپ سپاس میکند. مولف، از اشخاص و افراد از ارگانهای دولتی، غیر دولتی و دیپلماتیک که از طریق مصاحبه و دیگر انواع نظریات و پاسخدهی شان در این نشریه سهم گرفتند سپاس و قدردانی مینماید.

سارا پارکینسن

عقرب ۱۳۸۹

## خلاصه اجرایی

### آجندای پالیسی سازی و دولت سازی در افغانستان

دولت سازی، هرچند دارای ارتباط منطقی نبوده و یا بوجه احسن آن بسط یافته نیست، شرحی برای زمینه سازی هماهنگ ساختن و تمرکز توجه روی مشارکت فعالین بین المللی، به همکاری دولت تازه به میان آمده، در افغانستان از سال ۱۳۸۰ است. این فعالین شامل سیاستمداران افغان، کارمندان دولت و مشاورین قراردادی تخنیکي، و همچنان دیپلمات ها و تحلیلگرانی که به نمایندگی ملل متحد و یا دفاتر یکی از ۶۲ کشور کمک کننده در افغانستان کار میکنند. بیشترین فعالین تعهداتی را برای دولت سازی در افغانستان شریک میسازند، در حالیکه هر کدام آنها از این تعهدات و علاقمندی شان طرفداری و دفاع میکنند، هرکدام آنها در مورد اینکه دولت چگونه باید باشد مفکوره های متفاوتی دارند. پالیسی سازی رسمی، مخصوصاً در سطح ملی، یکی از وسایل عمده قابل رویت برای مردم در زمینه آجندای انکشاف و پیشرفت دولت سازی در کشور بوده است. اینگونه پروسه های پالیسی سازی در عوض با فرهنگ های موجود اداره و پالیسی و عملکرد های غیر رسمی از قبل موجود، عکس العمل میکنند.

در نتیجه همین عکس العمل، دولت به میان آمده، شکل گرفت.

با جستجوی تهیه بینش روی طرح های وسیعتر و موضوعات تکراری که مشخص کننده اینگونه پروسه ها در افغانستان بعد از ۱۱ سپتامبر میشوند، این مطالعه تعدادی از پروسه های پالیسی سازی در سطح ملی را به شرح میگیرد. یافته های این مطالعه در گامهای اول از تحلیل پنج مطالعه موضوعی مختلف بدست آمده اند. هر موضوع بطور جداگانه در پیچه ای را به سوی روابط میان جامعه بین المللی (اولاً: تمویل کننده گان)، دولت افغانستان و مردم افغانستان باز میکند. این مطالعه بطور خاص تمرکز بر مفاهیم اداره دولت بر طرح پالیسی و تطبیق آن، در فرایند دولت سازی سالم در افغانستان به عنوان هدف نهایی میباشد.

در شرح زیر مختصری از تمام پنج مطالعه موضوعی، با نشانه‌های تحلیلی آنان، ارائه گردیده است:

### تسويد استراتیژی انکشاف ملی افغانستان

تسويد استراتیژی انکشاف ملی افغانستان (ANDS). با در بر داشتن تعداد زیادی از گروه ها و زیرگروه ها، کمیته ها و هیئات مشاورتی میان وزارت خانه ها، مسئولیت بزرگی بود. این روند مشوره های ملی و محلی را با تعداد مزیدی از فعالین نیز در بر داشت. نتیجه آن پالیسی بود که بنظر میرسد ساحة وسیعی را تحت پوشش دارد چنانیکه میتوان تقریباً به آن گفت "همه چیز برای همه" و بدینگونه در الویت دهی و راهنمای عمل و تعیین منابع نامحدود، در آن بسیار محدود بنظر میرسد. علاوه، پیچیده گی پروسه و فشار زمانی که در پروسه های شامل این سند ارائه گردیده بود، بیانگر این بودند که نتایج کار در سکتور های مختلف محدود خواهند بود. این محدودیت ها به این معنی بودند که، حداقل در بعضی موارد، وزارتخانه ها در تهیه و تسويد استراتیژی با ملاحظه اندک به خود ای ان دی اس، سریع باشند.

اینگونه، ان دی اس، باوجود نقاط روشن خود، محدودیت ها و خطرات پروسه های بزرگ پالیسی سازی را خاطر نشان میسازد. به شکل یک عملکرد برنامه ریزی، پروسه ان دی اس باعث به میان آوردن فشار جدی بالای دولتی با ظرفیت اندک شد. نتیجه آن ممکن میتوانست مقتضیات خلاصی از زیر بارز قرض را در پی داشته باشد (برای قرضی که از روسیه به جا مانده بود) و ضمانت تمویل کننده گان برای کمک های بیشتر را بدست بیاورد. اما این در عین زمان، ممکن باعث انحراف توجه دولت از تشخیص الویت ها در نیاز های خود و مردمش شده باشد.

### پالیسی سازی در سکتور های انکشافی و زراعت

مقایسه تجربه پالیسی سازی در وزارت زراعت، آبیاری و مالداري و وزارت احیا و انکشاف دهات نشانه اهمیت رهبری دولت در شرایط مذاکره با تمویل کننده گان است. در وزارت زراعت، آبیاری و مالداري که پنداشته میشد میان سالهای ۱۳۸۱ تا ۱۳۸۷ بسیار ضعیف بود، پالیسی این وزارت به شکل گسترده ی بروی تمویل کننده گان باز گذاشته شد تا آنحد که بیشترین بحث های پالیسی میان تمویل کننده گان، با این وزارت است. هرچند در سطح عملی، وزارت زراعت، آبیاری و مالداري بسیار فعال نبود و بیشتر فعالیت ها از طریق برنامه های تمویل شده تمویل کننده گان انجام یافته اند، در حالیکه بنظر میرسد تعدادی از عملکرد های پالیسی سازی که جهت ارتقاء سطح ظرفیت وزارت برای مدیریت بهتر مطرح گردیده بود، تاثیر

اندکی داشته است. از سوی دیگر، وزارت احیا و انکشاف دهات، روی پالیسی ملی بشکل یک فرجام تاکید اندک داشته و بیشتر روی طرح و مدیریت برنامه ها تمرکز نموده است. این وزارت در گامهای نخستین با ارگانهای غیر دولتی منحیت مراجع تطبیق کننده برنامه ها کار کرد که این امر نشانده برانزندی رهبری گردید و اعتماد قوی تمویل کننده گان را به خود جلب کرد. رهبری قبلی این وزارت وزیر، معینان و دیگر همکاران در سطح رهبری در موسسات غیر دولتی کار کرده بودند و راهکار غیر سنتی و مبتنی بر نتیجه را پیش گرفتند، تا فرهنگ بیروکراتیک دولتی. وزارت احیا و انکشاف دهات تا حدی توانست در مدیریت کمک های بدست آمده کنترل حاصل نماید که قادر شد یکمقدار پول را برای ارتقاء سطح ظرفیت خودش نیز اختصاص دهد. این راهکار، مخصوصاً از طریق کمک های مالی به شکل غیر مقید به مردم محلات و اشتغال در پروژه های زیربنا سازی در تمام کشور. نشانه نتایج قابل رویت بود.

تغییرات اخیر در رهبری این وزارت بیانگر آن است که فرصت ها و توانایی وزارتخانه ها شکننده و ضعیف بنیاد گذاشته شده، و این توانایی بیشتر مبتنی بر چگونگی کار شخصیت های است که در رهبری قرار میگیرند.

## ظرفیت سازی برای پالیسی سازی در وزارت معارف

این قضیه، دو تجربه بی هم پالیسی سازی ملی در وزارت معارف افغانستان نشریه انکشاف استراتژی ملی معارف (NESP) در سال ۱۳۸۵ و نسخه دوم انکشاف استراتژی ملی معارف در سال ۸۹/۱۳۸۸ و تلاشهای مربوط ظرفیت سازی در این وزارت را باهم مقایسه میکنند. این مقایسه، دریافت که ظرفیت پالیسی سازی در وزارت معارف با وارد آوردن مشاورین متعدد تخنیکی داخلی که معاش آنها توسط مراجع تمویل کننده پرداخت میگردد از سال ۱۳۸۵ بدینسو به شدت بالا رفته است. در حالیکه موجودیت مشاورین تخنیکی ظرفیت وزارت را در تامین روابط با مراجع تمویل کننده و مسئولیت پذیری برنامه ریزی بلند برد، اما این راهکار دو سوپه پرهزینه بوده و شواهدی برای اثبات این موجود نیست که ظرفیت به کارمندان معمول دولتی انتقال یافته باشد. از جانب دیگر، حمایت انستیتوت بین المللی برنامه ریزی معارف (IIEP) در ریاست پلان این وزارت ظرفیت سازی کرد تا آنها بتوانند برنامه انکشاف استراتژی ملی معارف را مجدداً برای سال ۱۳۸۸ تسوید کنند. این عملکرد به این معناست که انکشاف استراتژی ملی معارف اینبار به رهبری دولت و به زبان دری، اینبار نه به زبان انگلیسی، انجام میشود. با اینحال، ریاست های دیگر وزارت معارف اشتغال و مشارکت اندکی در پروژه تسوید این نسخه استراتژی، نسبت به نسخه اول آن، داشتند. این امر نشانه یکمقدار چالش های فرا راه ظرفیت سازی کارمندان دولتی و طبعیت اجتناب ناپذیر آن در دراز مدت است.

## انتصابات محلی در محیط پالیسی

مطالعه پالیسی در بر گیرنده انتصاب والیان و ولسوالان توجه را روی شیوه جدیدی میزول میدارد که پالیسی رسمی هنجار ها و عملکرد های غیر رسمی را اصلاح و یا جایگزین نمی کند؛ بلکه، پالیسی رسمی، خود، اگر مخصوصاً توسط عملکرد های مثل منفعت های سیاسی و روابط گیر نیافتند، اصلاح شده میگردد. بطور مثال، تلاشهای کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی که در سال ۱۳۸۱ جهت انتصاب مبتنی بر اصل شایسته سالاری تشکیل شد، با بسیاری از مقاومت های سیاسی و محدودیت ها در موفقیت آن کمیسیون مواجه گردیده است. حتی زمانیکه رهنمون شایسته سالاری از لحاظ تخنیکی تطبیق میگردد، برای موفقیت نامزدان مورد نظر در سمت مورد نظر، دستکاری میشوند. این امر، بطور گسترده ی منعکس کننده منفعت های سیاسی و گرایش اکثریت فعالین سیاسی برای تمرکز روی تحصیل اعتماد قاطع سیاسی و مبتنی بر روابط، بیشتر از اصل شایسته سالاری، است.

این قضیه نشانه محدودیت های راهکار "مالکیت دولت" در یک دولت به میان آمده است که فعالین مهم دولتی، در حالیکه میکانیزم های مسئولیت پذیری ملی بطور قابل ملاحظه ضعیف باقی مانده اند، میتوانند خودشان به گونه در مخالفت با منافع ملی عمل کنند. چون این فعالین برای حفظ و منفعت رسانی به یکدیگر شان با هم همکاری میکنند، آنها ممکن، مشخصاً، به منافع ملی و خواستهای مردمی که آنها را رهبری میکنند، چندان پاسخگو نباشند. در حقیقت، دولت رسمی میتواند اشکال جدید محافظت و قدرت را به بزرگان سیاسی که در گذشته صاحب قدرت بوده اند اعطاء نماید، اگرچه تلاش ها برای دولت سازی، بعضی از منابع قدرت آنها مثل استفاده از سربازهای ملیشه را تضعیف نموده است.

## ساخت قانون احوال شخصیه اهل تشیع

این قضیه که قانون احوال شخصیه اهل تشیع بعد از طی مراحل طولانی و سفر غیر عادی از طریق شورای ملی در آن به تصویب رسید، بینشی را در مورد نقاط قوت و ضعف آن در حال حاضر در جامعه مدنی افغان بگونه عامل اعمال نفوذ، و همچنان عدم ارتباط میان فعالین متعدد پالیسی در افغانستان و افغانهای مقیم در خارج از افغانستان، ارائه میدارد. این قضیه همچنان عدم توافق اطراف سؤالهای برخورد اصولی تمویل کننده در پاسخ به موضوعی را که، از جانبی، قوانین بین المللی حقوق بشر را که افغانستان بخشی از آن است، نقض کرد، و از جانب دیگر، دست به موضوعات تحت سلطه و هویت مذهبی مردم افغانستان زد. این تحلیل بیانگر آن است که تقویت خلاء آگاهی عامه و بحث روی اینگونه موضوعات، زمینه دخالت تمویل کننده گان را غیر ضروری میسازد، هرچند، بالعموم، روابط قوی و دخالت های کشور های مختلف دیگر اسلامی میتواند گزینه های بیشتری برای انکشافات حقوقی قابل تأیید عامه ارائه دهد. هردوی این راهکار میتواند این انحصار محدود تعبیر قانون مبتنی بر مذهب را که تعدادی از فعالین سیاسی با موقف کوشش کردند ادعا کنند، میشکنند. با اینحال، تعبیر قانونی و نگرانی های میان گروه محافظه کار و تجدد گرا در افغانستان از گذشته ها موجود بوده و بنظر میرسد که موضوعات حساس و جنجال برانگیز باقی خواهند ماند.

## تغییر اهرمی: گزینه ها برای تقویت مشروعیت دولت

هر پنج قضیه بیانگر ابعاد مختلف پالیسی سازی به شکلی است که مرتبط به دولت سازی بوده، و مخصوصاً، بیانگر روابط مشکل و پیچیده میان تمویل کننده گان و دولت، و همچنان روابط ضعیف میان مردم و هردو تمویل کننده گان و دولت است. با اینحال، این قضایا همچنان آشکار کننده مثالها و فرصت ها برای همکاری متقابل مثبت بسوی "دایره با فضیلت" فعالیت های است که میتوانند مشروعیت دولت را با تقویت توانایی دولت در پاسخدهی موثر به مردم، تقویت نمایند. مبتنی بر یافته های این قضایا، در ذیل، تاکیدات کلیدی برای تمویل کننده گان، فعالین پالیسی با مفکوره اصلاحات، و پژوهشگرانی که میخواهند روی پالیسی تاثیرگذار است.

## تاکیدات برای تمویل کننده گان

۱. **بادر نظر داشت سیاست مشارکت تخنیکی:** تمام مشارکت های تمویل کننده گان باید بر حسب تطبیقات سیاسی و دولت سازی آنان مد نظر گرفته شود؛ الویت کدام یک منعکس کننده پالیسی میشود؟ کی از تخصیص منابع بهره میبرد و کی از دست میدهد؟
۲. **تمویل کننده گان باید پالیسی "هدایت کردن بسوی منافع شخصی" را تعقیب کنند:** در حالیکه نماینده گان تمویل کننده وابسته به منافع داخلی کشور خود اند، باید بدانند که تعقیب یکجانبه آجندا های پالیسی ملی از طریق تمویل بودجه، دولت سازی را تضعیف کرده و بدینگونه، با فشار اشتغال درازمدت شان و تمویل پول بگونه دوامدار برای دولت ضعیف، منفعت های دراز مدت آنها را نیز تضعیف میکند.
۳. **سه بعدی بودن مبانی پندار:** در جریان دولت سازی، روابط میان افغانها و مردم آمریکا و اعتماد مردم افغان بالای کشور های غربی بخش مهمی از این تعادل بوده و نیاز به تشریح آن در پالیسی و عملکرد تمویل کننده گان است. اگر مردم به تعهدات و اساسات حمایت بین المللی در دولت سازی اعتماد نکنند، مشروعیت دولت خود تضعیف میگردد.
۴. **در حالیکه خواستار دیدگاههای مردم هستید، با دولت متعهد باثبید:** مبتنی بر تاکیدات بالا، در حالیکه تمویل کننده گان طالب جلوترین موقف در کار با دولت باشند، آنها باید در جستجوی راه های دیگری نیز باشند تا بدانند که کارهای آنها در تناقض با هنجار ها و ارزش های مردم افغانستان قرار ندارد.
۵. **فرصت بیشتری را برای انجام فعالیت های بازسازی در دولت افغانستان مبتنی بر اصول و اساسات اسلامی، ایجاد نمایند:** تمویل کننده گان میتوانند برای اطمینان از اینکه افغانها فرصت بحث و تعیین چگونگی دولت اسلامی بعد از سقوط طالبان راه، که برای مشروعیت دولت امر حتمی است، دارند کارهای بیشتری انجام دهند.
۶. **کوشش کنید تا مسئولیتی را که متقاضیات تمویل کننده گان روی شان افغانستان گذاشته است، تقلیل دهید:** سنگینی گزارشدهی از بالا به پائین و پروسه پالیسی سازی، حتی زمانیکه دارای انگیزش خوب و عمدی است، بار دوش دولت در

حال توسعه را سنگین و سنگینتر میسازد و ظرفیت واکنشی آن را در پاسخگویی به شهروندان خودش کاهش میدهد.

۷. **با مسئولیت مصرف کنید:** پول ها تنها باید در وضعیتی مصرف شوند که در آن میکانیزم درست مسئولیت پذیری موجود باشد.
۸. **حافظه و قوه آموزش ارگانهای تمویل کننده در افغانستان را تقویت کنید:** این موضوع میتواند از طریق پالیسی های که به طرفداری وظایف محوله دراز مدت و تاکیدات رو به افزایش روی مدت تحویل دهی نیرو و راهنمایی کارمندان جدید استوار است، به دست آید.
۹. **مشروطیت "خوب" و "بد" کمک ها را شناسایی نمائید:** شکل های از شرایط کمک که باعث عدم ترغیب پالیسی های میشود که واضحاً در تناقض با خوبی مردم در مواردی مثل حقوق بشر و مسئولیت پذیری عامه است، باید تعقیب گردند. برتر از آن، مشروطیت کمک ها و مسیر تمویل کننده در پالیسی ملی استاد نگردیده است.

## تاکیدات برای پالیسی سازان

۱. **در مورد پروسه های پالیسی توقعات حقیقی را در نظر بگیرید:** پروسه های پالیسی با مفیدیتی که دارند، هزینه های نیز با خود دارند؛ بنابر این، پروسه های پیچیده پالیسی، از جانبی، احتمال پارچه کردن، تجزیه و انحراف منفعت ها را در بعد متضاد ساخت دیدگاه همسان و منسجم، داشته و از جانب دیگر، این پیچیده گی باعث فشار بیشتر و سنگینی مسئولیت ها در سیستم شده و هدف ظرفیت سازی در سیستم، نا موفق باقی میماند.
۲. **پالیسی سازی را تا جائیکه امکان دارد، مبتنی بر اصول ساده سازی و شفافیت اساسگذاری نمائید.**
۳. **پالیسی سطوح عالی را میان وزارخانه ها هماهنگ بسازید:** تعدادی از میکانیزم ها در این اواخر میان دولت، به همین منظور به میان آمده اند. برای رسیدن به پتانسیل خود، آنها باید با رهبری موثر و اراده سیاسی همراه شوند.
۴. **پالیسی وزارخانه یی و برنامه های مربوط را محتاطانه متوازن بسازید:** این امر روی تلاشها بگونه موثرتر تمرکز کرده میتواند، از همسانی جلوگیری کرده و احتمال و خطر قرار دادن آجندا های متعدد، در رقابت همدیگر، را کاهش میدهد.
۵. **به "خدمات دوگانه عامه" رسیدگی کنید:** تلاشهای فعلی برای مستدل ساختن استفاده مشاورین تخنیکی و ارتقاء مهارت انتقال به خدمات ملکی امر مهمی برای ثبات و پایداری خدمات ملکی در درازمدت است.
۶. **پالیسی و برنامه ریزی را تا جایی تفویض و محول کنید که ممکن باشد:** هرچند ممکن تدریجی باشد، فشار زیاد روی پالیسی سازی در سطوح ولایت و حتی ولسوالی ها اجازه میدهد تا پالیسی بیشتر پاسخگو بوده و با مفاهیم محلی همخوانی داشته باشد.
۷. **فعالین جامعه مدنی افغانستان را به شکل بیشتر سیستماتیک شامل بسازید:** مدیریت جامع و منظم میان پالیسی سازان و فعالین جامعه مدنی میتواند نماینده گی پروسه را وسیعتر بسازد.

## تاکیدات برای مراجع پژوهشی

۱. **روی موضوعات مربوط به پالیسی فهم عمومی خود را وسیعتر ساخته و تاثیر گذار باشید:** پالیسی سازان ملی معمولاً بگونه لازم از حقایق موجود آگاه نمی باشند. پژوهشی که عملکردها، سیستم ها و برداشتهای موجود در موضوعات مربوط به پالیسی را تعریف میکند، میتواند آنرا تجدید کند.
۲. **در موسسات مختلف مرتبط به پالیسی، شامل دولت، مراجع تمویل کننده و جامعه مدنی، ائتلاف های دادخواهی با فعالین همفکر خود را بسازید:** روابط مبتنی بر منفعت دو جانبه میان فعالین پالیسی و پژوهشگران بخش کلیدی در استاد شواهد

پژوهش انجام شده در پالیسی سازی است.

۳. **در جستجوی فرصت ها باثبید:** باوجود فشار های سیاسی، پالیسی سازان معمولاً خلاهای فهم و معلومات خودشان را شناسایی کرده و طالب شواهد و دانش میگردند.

۴. **آئینه ی را مقابل پروسه های پالیسی سازی و دولت سازی بگیرید:** استناد پروسه ها و این پروسه ها را به دسترس مردم قرار دادن باعث افزایش شفافیت در پالیسی سازی و ایجاد فضا برای مذاکره و گفتگو میشود.





نسخه چاپی این کتاب به طور رایگان در دفتر این اداره موجود است

واحد تحقیق و ارزیابی افغانستان

جاده گلفروشی (نبش سرک ۲) شهر نو کابل، افغانستان

تیلیفون: ۶۰۸ ۵۸۴ ۷۹۹ (۰) ۹۳+

ایمیل: [areu@areu.org.af](mailto:areu@areu.org.af)

وب سایت: [www.areu.org.af](http://www.areu.org.af)

