



ACBAR

Agency Coordinating Body for
Afghan Relief & Development

اکبر

اداره هماهنگی کمک های
بشری و انکشافی برای افغانها

کارآمد کردن مشارکتها در افغانستان

اصول رهنمودی و روش های

همکاری منصفانه و متوازن

تقویت کمک رسانی بشری

به رهبری مؤسسات محلی

در افغانستان

توسط: گروه کاری تخنیکي محلی سازی یا (LTWG)



کارآمد کردن مشارکت‌ها در افغانستان:

اصول و روش‌های راهنما

۱- مقدمه

کم‌شدن کمک‌ها بشردوستانه و انکشافی، ضرورت به فکر کردن دوباره اساسی در نحوه طراحی و ارائه کمک‌های بشردوستانه را برجسته کرده است که اکنون به عنوان «تنظیم مجدد کمک‌های بشردوستانه» شناخته می‌شود. افزایش درک این که روش‌های مورد استفاده مانند روش‌های تراکنشی و یا از بالا به پایین، دیگر برای مقابله با مشکلات پیچیده امروزی کافی نیستند، دیده می‌شود. این تغییر یک ضرورت تحولی قاطع در جهت همکاری و هماهنگی عادلانه و مبتنی بر اصول با مؤسسات غیردولتی محلی و ملی است مخصوصاً شرایط مانند افغانستان، جایی که فعالان محلی مدت‌هاست در ارایه کمک‌ها به حیث فعالین نخستین ایفای وظیفه می‌کنند؛ ولی هنوز هم به طور سیستماتیک تحت‌تأثیر قرار گرفته و تقریباً نادیده گرفته شده و کم‌توانمند هستند.

مرکزیت مشارکت‌های عادلانه در تعهدات جهانی مانند «اصول مشارکت»¹ سال ۲۰۰۷ و «Grand Bargain»² سال ۲۰۱۶ ریشه عمیق دارد و این تصریح می‌کنند "افرادی که در نزدیک‌ترین مکان‌های بحرانی قرار دارند، اغلب بهترین موقعیت را برای مدیریت پاسخ‌ها مؤثر، طوریکه که ICVA نیز به این موضوع اشاره می‌کند "چنین مشارکت‌ها اساس محلی‌سازی³ معنادار را فراهم می‌کند." در افغانستان مؤسسات غیردولتی محلی نقش حیاتی را در حفظ خدمات، گفت‌وگو درباره دسترسی و مدیریت مشکلات را دارا هستند. بر این اساس، چارچوب ستراتیژیک سازمان ملل متحد برای افغانستان⁴ ۲۰۲۳-۲۰۲۵ متعهد است که همکاری با فعالان سطح جامعه را تقویت کند. بنابراین، مشارکت‌های عادلانه نه تنها برای تحویل کمک‌های سریع و مؤثر ضروری هستند، بلکه برای ایجاد تغییرات اجتماعی، ترویج ارزش‌های بشری مشترک و ترویج راه‌حل‌های پایدار و محلی اهمیت و ارزشی زیاد دارند. با توازن قدرت و منابع، این نوع همکاری‌ها به حفظ فضای مدنی، تقویت پاسخگویی بودن و تاب‌آوری نیز کمک می‌کنند و پایه‌گذار همبستگی و انکشاف پایدار می‌باشد.

¹ <https://interagencystandingcommittee.org/other/principles-partnership-global-humanitarian-platform-17-july-2007>

² <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain>; Including subsequent iterations in the form of Grand Bargain 2.0 and 3.0

³ https://www.icvanetwork.org/uploads/2025/04/ICVA-HF-Pocket-Guide-Equitable-Partnerships-Localisation_250410.pdf

⁴ <https://afghanistan.un.org/en/238795-united-nations-strategic-framework-afghanistan>

در این سند، مشارکت عادلانه به طریقه‌ی اطلاق می‌شود که در آن، قدرت، منابع و تصمیم‌گیری به صورت منصفانه بین فعالان بشردوستانه و امور انکشافی محلی و بین‌المللی به اشتراک گذاشته شود. این رویکرد بر احترام متقابل، اعتماد و پاسخگویی استوار است و مدیریت، تخصص و بُعد توانمندسازی مؤسسات محلی را در اولویت قرار می‌دهد. طرف‌های ذیدخل مشورتی که در این پروسه شرکت کرده‌اند، بر این باورند که مشارکت‌های عادلانه تنها به تطابق تخنیکی و فنی محدود نمی‌شوند؛ بلکه شامل تصویری مشترک و ارزش‌هایی است که در تعهد دوجانبه به تغییری که اساس آن جامعه باشد و بر عدالت اجتماعی، همدلی و صداقت استوار باشند، می‌باشد. این ارزش‌های مشترک برای هدایت تصمیمات، حفظ اعتماد و تضمین اینکه همکاری مبتنی بر اصول و پاسخگو به نیازها و حقوق جوامع آسیب‌دیده باشد، حیاتی هستند.

با وجود تعهدات جهانی در باب محلی‌سازی و اصلاح کمک‌ها به شکل عادلانه‌تر، روش‌های مشارکتی هنوز هم در افغانستان تا حدود زیادی معاملاتی و یا هم استوار بر روابط گذشته است. مؤسسات غیردولتی افغانستان بیشتر تنها به عنوان ارائه‌دهندگان خدمات دیده می‌شوند؛ نه به شکل مشارکت‌کننده‌گان ستراتژیک چرا که از تاثیر کم در بخش‌های طراحی برنامه-ها، تصمیمات مالی و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، برخوردار هستند. همین فاصله بین گفتار و عمل نه تنها اثربخشی کمک‌ها را تضعیف می‌کند، بلکه فعالان کلیدی و مستعد پاسخ‌دهی مؤثر در بسترهای محلی را حاشیه‌نشین می‌سازد. شناخت این فاصله برای تغییر جدی در ساختار ضروری است که آن عبارت است از تغییر از ترتیبات کوتاه‌مدت و استخراجی به سوی مشارکت-های مبتنی بر اصول، قدرت مشترک، پاسخگویی متقابل و مدیریت محلی.

این سند که توسط گروه کاری تخنیکی محلی‌سازی⁵ با حمایت اداره هماهنگی کمک‌های بشری و انکشافی برای افغان‌ها یا (اکبر) و میکانیزم حمایت از شرایط افغانستان یا (ACSM)⁶ تهیه شده است، برای هر فردی که مصروف و درگیر به میان آوردن مشارکت‌ها در افغانستان است، تدوین شده است. هدف این، ارائه راهنمای عملی برای تقویت مشارکت‌های عادلانه و مؤثر مطابق با تعهدات محلی‌سازی در افغانستان است.

این سند مستقیماً به مؤسسات غیردولتی بین‌المللی، ادارات سازمان ملل و دونران اشاره می‌کند که نقش حیاتی در شکل‌دهی شرایط مشارکت‌ها ایفا می‌کنند. این فعالین تشویق می‌شوند تا به این بیندیشند که تا چه حد روش‌های تأمین مالی، رویکردهای مدیریت خطرات و رفتارهای نهادی‌شان امکان همکاری مناسب و برابر را ایجاد می‌کند. ارزیابی منظم شیوه‌های مشارکت، تعهد به یادگیری متقابل، و ایجاد فضا برای مدیریت محلی ضروری است. تحقیق، گفت‌وگو، و نوآوری عملی به‌طور مستمر بسیار لازم است تا گزینه‌های مشارکت مستقیم و اصولی در جوامع گسترش یابد. پیشبرد محلی‌سازی در افغانستان، نه تنها به مشارکت‌های قوی‌تر با مؤسسات محلی نیاز است؛ بلکه تحول گسترده‌تر در شکل شنیدن، آموختن و به

⁵ The Localization Technical Working Group (LTWG) was established in July 2023. It is a multi-stakeholder group comprising donors, UN agencies, clusters, INGOs, and NNGOs and is coordinated by ACBAR.

⁶ The UK Aid funded Afghanistan Context Sensitivity Mechanism (ACSM) is a collaboration between Saferworld and swisspeace and has supported the LTWG for the past two years.

اشتراک‌گذاری قدرت در بخش کمک‌های بشردوستانه ضروری و لازمی است. در حالی که تمرکز اصلی بر مشارکت با مؤسسات غیردولتی ملی و محلی و نهادهای مدنی است، همچنین بر اهمیت ادامه مشارکت‌های معنادار با خود جوامع تأکید می‌کند. این سند بر اساس مرور سریع راهنماهای موجود و نظریات به‌دست‌آمده از مشاوره با ۱۷ مؤسسات بین‌المللی و ۳۰ مؤسسات ملی در کابل در ماه اپریل سال ۲۰۲۵ برگزار شد، استوار است. ایجاد تمرکز بر روش‌های مشارکت و موانع بین‌فعالین بین‌المللی (مؤسسات و نهادهای ملل متحد) و مؤسسات ملی و نهادهای جامعه مدنی است، با در نظر داشت این که راهنمایی‌های آینده باید مشارکت‌ها با جوامع محلی را در نظر داشته باشند. جدول زیر مرور کلی از فعالین را که مخاطبان این سند هستند، ارائه می‌دهد.

نوع مشارکت	توضیحات
دو نرها	نهادهای تأمین مالی دوجانبه مانند (USAID و GIZ) یا چندجانبه (مانند اتحادیه اروپا، بانک جهانی) که حمایت مالی برای امور بشردوستانه یا انکشافی ارائه می‌دهند.
نهادهای سازمان ملل	نهادهای چندجانبه که موظف به ارائه حمایت‌های بشردوستانه یا انکشافی هستند مانند (UNHCR، UNICEF، WFP)، که اغلب به عنوان دونه یا هماهنگ‌کننده عمل می‌کنند.
مؤسسات بین‌المللی	نهادهای یا مؤسسات غیردولتی است که در آن سوی مرزها فعالیت می‌کنند، اغلب با بودجه بین‌المللی و دفتر مرکزی خارج از کشور کارها و فعالیت‌های خود را ادامه می‌دهند.
مؤسسات ملی	مؤسسات محلی آن عده از نهادهای ست که در یک کشور خاص ثبت شده باشند و فعالیت می‌کنند. اغلب ریشه در بافت محلی دارند و به جوامع و مردم محلی و ملی خدمت می‌کنند.
نهادهای مبتنی بر جامعه	نهادهای مبتنی بر جامعه آن عده از نهادها است که از نزدیک در جوامعی که به آنها خدمت می‌کنند، ریشه دارند. معمولاً در مقیاس کوچک‌تر و از نظر ساختار غیررسمی‌تر هستند.

۲- شرایط کاری افغانستان: روش‌های موجود مشارکت و موانع برای مشارکت‌های عادلانه

با وجود نقش مرکزی‌شان، فعالین محلی اغلب توسط ساختار بشردوستانه و انکشافی به حاشیه رانده شده‌اند و این باعث شده است که شرایط فرمایشی از سوی دونه را تقویت نمایند. مخصوصاً از نیمه‌ی سال ۲۰۲۱، از زمانی که مؤسسات محلی افغانستان با موانعی سیستماتیک مواجه شده‌اند که ریشه در نابرابری‌های قدرت، پالیسی‌های سفت‌وسخت کمک‌دهندگان و چارچوب‌های عملیاتی دارد که فعالین بین‌المللی را نسبت به فعالین ملی ترجیح می‌دهد. این امر روش‌های مختلف مشارکت را ایجاد کرده است که سطح‌های مختلفی از برابری و اختیار را برای فعالین محلی ارائه می‌دهد. علاوه بر این، بسیاری از روش‌های مشارکت یا کارهای مشترک انعطاف‌پذیری کمی در تأمین مالی، تطابق و زمان دارند که توانایی فعالین محلی برای سازگار شدن و نوآوری در پاسخ به ضرورت‌های در حال تغییر را تضعیف می‌کند. جدول زیر مرور کلی از روش‌های موجود

مشارکت در افغانستان را ارائه می‌دهد؛ ردیف نارنجی‌رنگ، روش مشارکت عادلانه را نشان می‌دهد اگرچه آرمان‌گرا (آرزویی) است؛ اما در شرایط افغانستان کمتر رایج است.

محدودیت‌ها	نکات قوت	ویژگی‌های اساسی	روش
سلب اختیار؛ نفوذ حداقلی مؤسسات مردم‌نهاد بر طراحی یا تصمیم‌گیری‌ها	سریع، مدیریت و اداره ساده	مؤسسات غیردولتی به عنوان مجری عمل می‌کنند؛ مؤسسات غیردولتی بین‌المللی/نهادهای سازمان ملل کنترل استراتژی و بودجه را حفظ می‌کنند.	قرارداد فرعی
حق اظهار نظر محدود در بودجه بندی یا جهت‌گیری استراتژیک؛ ولی هنوز هم کنترل بودجه در اختیار مؤسسات بین‌المللی/نهادهای سازمان ملل است.	اجازه‌ی برخی از نظریات و فیدبک‌ها در باب شرایط و زمینه‌ها را دارا هست.	مؤسسات غیردولتی در فعالیت‌ها/سازگاری‌ها مشارکت دارند؛ اما فاقد نقش استراتژیک یا قدرت تصمیم‌گیری هستند.	مشارکت فرعی
نیازمند اعتماد بالا، تعهد بلندمدت به تأمین مالی و سیستم‌های برابر است.	منعکس‌کننده مشارکت عادلانه؛ رهبری یا مدیریت مشترک	در این روش مؤسسات بین‌المللی/نهادهای سازمان ملل و مؤسسات ملی با هم قدرت، طراحی، اجرا و مسئولیت‌های گزارش‌دهی را به اشتراک می‌گذارند.	روش‌های کنسرتیوم
موانع دوخلی زیاد؛ دسترسی محدود برای نهادهای مردمی و تحت رهبری زنان	مدیریت و خودمختاری محلی را ترویج می‌دهد	دونرها یا صندوق‌های مشترک مستقیماً از مؤسسات ملی حمایت می‌کنند	تأمین مالی مستقیم

۲.۱- موانع کلیدی در باب مشارکت‌های عادلانه

با وجود تفاوت‌هایشان، اکثر روش‌های همکاری در افغانستان با مشکلات مشترک روبه‌رو هستند که ریشه در اکوسیستم کمک‌ها دارند و آن مرتبط می‌شود به اولویت‌های دونران، تمایل پذیرش خطر پایین، ساختارهای مالی سخت که دارای تعامل کم است و کلیشه‌های ظرفیت‌پایدار که اعتماد به مدیریت محلی را تضعیف کرده و محلی‌سازی معنادار را محدود می‌کنند. مشوره‌ها یک سری فاکتورهای به‌هم‌وابسته و تقویت‌کننده یکدیگر را شناسایی کردند به این معنی که مشکلات در یک حوزه اغلب مشکلات سایر حوزه‌ها را شدت می‌بخشد که در نهایت اعتماد، همکاری و قوه‌ی مشارکت بلندمدت و محلی‌محور را

تضعیف می‌کند. سه نگرانی همواره دیده می‌شد و آن عبارتند از: محروم‌سازی فعالین محلی از نفوذ ستراتیژیک، تمرکز منابع و تصمیم‌گیری در میان فعالین بین‌المللی، و پایداری روش‌های سخت‌رأس-محور که برای بافت افغانستان مناسب نیستند.

۲.۱.۱ – عدم توازن قدرت و تأثیر محدود

- مشارکت نمادین در طراحی و ستراتیژی: اگرچه برخی فعالین بین‌المللی با شرکای محلی در مشاوره‌ها مشارکت می‌کنند؛ ولی باید گفت که این مشارکت اغلباً سطحی است. فعالین بین‌المللی اکثریت وقت از مؤسسات غیردولتی ملی می‌خواهند چارچوب‌های از پیش تعیین‌شده را تأیید کنند تا بطور معنادار جهت‌گیری ستراتیژیک یا طراحی برنامه را شکل دهند. توسعه و ارایه پروپوزل‌ها عمدتاً با هدایت مؤسسات بین‌المللی انجام می‌شود و مؤسسات ملی در این راستا تنها در مرحله اجرا و عملی کردن آن وارد می‌شوند که این امر مالکیت را تضعیف و دانش محلی حیاتی را کنار می‌گذارد.
- ساختارهای تامین مالی همه‌جانبه: جریان‌های بودجه عموماً از دونران به نهادهای سازمان ملل و بعد به مؤسسات بین‌المللی، سپس به مؤسسات ملی می‌رسد، که باعث می‌شود فعالین افغان در تصمیم‌گیری‌های ستراتیژیک یا امور مالی مرتبط چیزی برای گفتن نداشته باشند. این ساختار استقلالیت را زیر سوال می‌برد و فرصت‌های رشد نهادی بلندمدت را محدود می‌کند.
- محرومیت از فورم‌های ستراتیژیک: فعالین محلی به‌طور مداوم از فضا هماهنگی، فورم‌های حمایتی و از پالیسی‌ها و میزهای گرد دونران کنار گذاشته می‌شوند، که توانایی آن‌ها را در تأثیرگذاری بر پالیسی‌ها، جریان‌های بودجه و ستراتیژی‌ها کند می‌کند.
- محدودیت در اجرای مشترک و یادگیری: بسیاری از مؤسسات بین‌المللی به‌طور مستقل در طراحی و اجرا برنامه‌ها عمل می‌کنند، بدون کار مشترک، تحلیل مشترک یا یادگیری ساختاری با شرکای مؤسسات ملی یا محلی. این امر یادگیری تطبیقی را تضعیف و کارایی برنامه را در شرایط مخصوص کاهش می‌دهد.

۲.۱.۲ – فاصله‌های زیاد اعتماد و سیاسی شدن

- خطرات بی‌طرفی که ریشه در تغییرات سیاسی و بروکراتیک دارد: شرایط سیاسی در حال تغییر و کنترل‌های اداری در افغانستان منجر به نگرانی‌های زیاد درباره بی‌طرفی فعالین محلی شده است که اعتماد دونران را کاهش می‌دهد.

- ترس خطر از سوی دونران و سیاسی شدن: ترس از هم‌برابری سیاسی یا اجبار باعث شده تا برخی از دونران از تعامل مستقیم با مؤسسات ملی خودداری کنند، و مشارکت‌های کوتاه‌مدت را تقویت نمایند و فرصت‌های همکاری عمیق‌تر را به حاشیه ب‌برند.

۲.۱.۳- موانع نهادی و محدودیت‌های عملیاتی

- تکیه‌ی بیش از حد برواسطه‌ها: بسیاری از دونران و نهادهای سازمان ملل دلایل خود برای اتکا بر مؤسسات بین‌المللی یا نهادهای سازمان ملل را کمبودهای ظرفیت یا محدودیت‌های بافتی می‌دانند، هرچند مؤسسات ملی یا محلی آمادگی و ظرفیت رهبری را نشان داده‌اند.
- انطباق و بروکراسی سخت: سیستم‌های پیچیده تأمین مالی، پلتفرم‌های بودجه دیجیتال، الزامات طولانی درخواست، سیستم‌های گزارش‌دهی غیرمستقل و نبود استراتژی‌های مصارف غیرمستقیم، مخصوصاً برای مؤسسات محلی با زیرساخت اداری محدود، دشوار است.
- ابزارها و الزامات گزارش‌دهی چندپارچه: اکثر مؤسسات بین‌المللی و نهادهای سازمان ملل از مشترکین می‌خواهند از قالب‌ها و پالیسی‌ها استفاده کنند، که مؤسسات ملی را وادار می‌کند به چندین معیارهای ناسازگار پاسخ دهند و این باعث بار اداری می‌شود و کارایی را کمتر می‌نمایند.
- ابزارهای ارزیابی به عنوان موانع ورودی: ارزیابی‌های ظرفیت اغلب برای نادیده گرفتن مؤسسات محلی استفاده می‌شوند نه برای نیازهای حمایتی که باید شناسایی شوند. این باعث می‌شود که فرصت‌های تقویت ظرفیت و تقویت متحرک‌های استثنایی را محدود نمایند.
- انتخاب شریک محدود و غیرمتناسب با شرایط: طرزالعمل‌های فعلی غالباً به مؤسسات ملی یا محلی بزرگ‌تری که تاریخ همکاری یا تفاهم‌نامه‌ها دارند اولویت می‌دهند، در حالی که ابزارهای انتخاب بر جای این که به اعتبار جامعه متمرکز باشند؛ ولی به معیارهای نظارت تخنیک‌ی متمرکزند. این امر منجر به حاشیه‌نشینی مؤسسات محلی و زنان محور و مؤسسات نوظهور می‌شود و مخلوطی از شرکا که خطر داشته باشند را تثبیت می‌کند. معیارهای سخت و مکانیزم‌های بررسی دقیق، مدیریت خطر که محور آن دونر باشد را به جای ایجاد اعتماد و شمولیت ترجیح می‌دهند.

۲.۱.۴ - ذهنیت‌ها و شکاف‌های دید

- تداوم در برابر انتقال قدرت: با وجود تعهد به محلی‌سازی، برخی مؤسسات و نهادهای سازمان ملل همچنان مایل نیستند نقش‌های رهبری را به فعالین افغان واگذار کنند؛ چون آن‌ها از دست دادن کنترل، ارتباط نهادی و/یا دسترسی به بودجه می‌ترسند.
- کم‌ارزش دادن به مشارکت محلی: مشارکت‌های فعالین محلی اغلب در گزارش‌های به‌دورن، نتایج هماهنگی و مواد ارتباطی به‌طور ناقص یا نادرست شناسایی می‌شوند. این امر اعتبار آن‌ها را کاهش می‌دهد و فرصت‌های آینده تأمین مالی را به دلیل سابقه کم یا غیرشفاف بودن، محدود می‌کند.

۲.۱.۵ - خلاهای تأمین مالی و روش‌های غیرقابل دوام

- تأمین مالی کوتاه‌مدت و مبتنی بر پروژه‌ها: اکثر بودجه‌ها برای کوتاه مدت است و بر فعالیت‌ها متمرکز هستند که با کمترین میکانیزم‌ها در باب پایداری نهادها، رفاه کارکنان یا ظرفیت عملیاتی اصلی مؤسسات محلی دارا هستند. مؤسسات ملی یا محلی اغلب از مصارف زیاد یا غیرمستقیم کنار گذاشته می‌شوند، در حالی که مؤسسات بین‌المللی این مصارف را با خود حفظ می‌دارند که آن‌ها هم به دلیل قوانین دورن‌ان است.
- نابرابری منابع و خطر غیراستقلالیت: این عدم تعادل بودجه، فرسودگی شغلی را افزایش می‌دهد، وابستگی را تقویت می‌کند و اهداف بلندمدت محلی‌سازی را تضعیف می‌کند. مؤسسات افغان با فشار رو به افزایش برای ارائه خدمات مواجه‌اند و فرصت‌های کمی برای سرمایه‌گذاری در توسعه و انکشاف نهادهای خود را دارند.
- کمبود مشاوره یا راهنمایی‌ها و میکانیزم‌ها: مؤسسات ملی اغلب تحت ارزیابی‌ها یا بررسی‌های عملکرد قرار می‌گیرد بدون این که پشتیبانی کافی پس از ارزیابی، یا راهنمایی‌ها و یا هم‌مشارکت فعال را داشته باشند. این فرصت‌های یادگیری متقابل، رشد و صلاحیت پایدار را کاهش می‌دهد.

۲.۱.۶ - نبود تعامل و انعطاف پذیری در شرایطی که به سرعت در حال تغییر است

- نبود تعامل و انعطاف کافی با در نظر داشت شرایط: با در نظر داشت شرایط در افغانستان، بسیاری از روش‌های مشارکت همچنان تعامل و انعطاف پذیری کمی دارند و برای بازنگری بودجه، تغییر روش و فعالیت‌ها یا استراتژی‌های تطبیقی انعطاف‌پذیری کمی ارائه می‌دهند. این امر نوآوری و پاسخگویی را محدود کرده و توان پاسخ به نیازهای نوظهور یا واقعیت‌های در حال تغییر را کم کرده است.

- کمبود سیستم‌های حمایتی در باب حساس بودن آن به شرایط: سیستم‌های سازگار، نظارت و تقویت ظرفیت اغلب با محیط عملیاتی در حال تحول افغانستان برابر نیستند. این گسست کارایی و معنادار بودن مشارکت‌ها را کاهش داده و اعتماد را از بین برده می‌تواند.

۲.۲- مشارکت‌های معامله‌ای در برابر مشارکت‌های تحول‌آفرین: فرق آن را دریابید!

اگرچه روش‌های بودیجه در افغانستان از نظر ساختار و دسترسی متفاوت‌اند، بسیاری از آنها همچنان روابط معامله‌ای یا هم دقیقتر تراکنشی میان فعالین بین‌المللی و محلی را ارزش می‌دهند، عمدتاً به خاطر موانع ساختاری و عملیاتی که در بخش قبلی ذکر شده است. این رویکردهای معاملاتی اغلب بر تحویل کوتاه‌مدت پروژه‌ای تمرکز می‌کنند نه بر این که بر تقویت بلندمدت نهادها، تصمیم‌گیری مشترک، و تاثیر پایدار تمرکز داشته باشد. پیشبرد محلی‌سازی معنادار تنها با تغییر در مکانیزم‌های تأمین مالی میسر نیست، بلکه به تغییر به سمت مشارکت‌های تحول‌آفرین و عادلانه‌تر نیز نیاز دارد. جدول زیر این دو روش را مقایسه می‌کند و تغییرات ساختاری و رابطه‌ای لازم برای تقویت همکاری مقاوم‌تر و شمول‌گرا با فعالین افغان را روشن می‌کند.

ابعاد	مشارکت معامله‌ای	مشارکت تحول‌آفرین
هدف	تحویل دادن پروژه یا بیرون سپاری خدمات	تغییر بلندمدت، رشد دوجانبه و اهداف مشترک
تعامل	کوتاه مدت و قراردادی	بلندمدت و رابطه‌ای
متحرک‌های قدرت	دونران یا هم مؤسسات بین‌المللی کنترل را خود داشته می‌باشد؛ تصمیم‌گیری هم به شکل بالا به پایین است.	قدرت و رهبری با هم مشترک هستند؛ تصمیم‌گیری مشترک و فراگیر در این نوع مشارکت دیده می‌شود.
روش بودیجه‌ای	مبتنی بر پروژه، محدود، قراردادی	بودجه اصلی یا انعطاف‌پذیر که اولویت‌های مشترکین برابر باشد.
نقش فعالین محلی	عملی کننده‌گان و یا هم قراردادیان فرعی	هم‌آفرین، رهبر و شریک برابر
حساب دهی	حساب دادن به دونران یا سازمان اصلی	حسابدهی متقابل و به جوامع متضرر
شناخت آگاهی و دانش محلی	اغلب نادیده گرفته می‌شود یا کم ارزش تلقی می‌شود و دارای صدای محلی کمی است.	به عنوان محور طراحی و تطبیق برنامه دارای ارزش زیاد است؛ و تصمیمات ریشه‌دار در جامعه را دارا هستند.
مدیریت خطر	خطر به شریک محلی منتقل می‌شود.	خطر مشترک و کار مشترک برای کاهش آن.
ظرفیت سازی	تمرکز بر رعایت معیارهای تطابق	تقویت نهادها و سیستم‌های محلی

نظارت و ارزیابی	بر اساس نیازهای گزارش‌دهی دونران	یادگیری مشترک و تطبیق و در نظر گرفتن فیدبک های جامعه.
نتایج	دست یافتن به اهداف مورد نظر؛ ولی ادامه عدم تعادل قدرت.	تأثیر عادلانه و پایدار و رتقویت رهبری محلی.

۳- افغانستان - اصول مشارکت

این بخش اصول بنیادی را که پایه و اساس مشارکت‌های عادلانه و پایدار در افغانستان است، مرور می‌کند. این اصول بر تأملات به اشتراک‌گذاری شده توسط مؤسسات محلی و بین‌المللی در پاسخ به سؤال که «چه چیزی یک مشارکت خوب را تشکیل می‌دهد؟» استوار است. مشورت‌ها بر ضرورت به گذر از توافقات کوتاه‌مدت به سمت مشارکت‌های بلندمدت، بر پایه اعتماد، احترام متقابل، مسئولیت مشترک و هدف مشترک تاکید دارند. این دیدگاه‌های محلی بر توافق اصول مشارکت سال ۲۰۰۷ که بر برابری، شفافیت، رویکردهای مبتنی بر نتایج، مسئولیت‌پذیری و مکمل بودن را دارا می‌باشد، تأکید دارند. چیزی که بر تمرکز بر رهبری محلی، پاسخگویی به اولویت‌های تعیین شده توسط جامعه و تضمین مشارکت معنادار زنان و نهادهای محلی در شرایط افغانستان استوار است. این اصول یک راهنمای عملی و مبتنی بر ارزش‌ها برای شکل‌دادن به مشارکت‌ها را ارائه می‌دهند که نه تنها موثر بلکه تحول‌آفرین در ترویج راه‌حل‌های محلی محور هستند.

۳.۱- بنیادها

۱- اعتماد و احترام متقابل: اعتماد پایه‌ی یک مشارکت معنادار است و در شرایطی که کمبود است مانند افغانستان، باید از طریق بیش از اهداف همسو به دست آید.

- باید در طول زمان از طریق تعامل محترمانه، شناخت تخصص محلی و فروتنی فرهنگی این کار ساخته شود.
- احترام شامل مشارکت به عنوان مساوی و اعتراف به محدودیت‌های است که مؤسسات محلی و بین‌المللی با آن روبه‌رو هستند. این شامل شناخت معاملات دشوار است که همه فعالین باید در کار افغانستان هنجارهای فرهنگی را محترم بشمارند. در حقیقت، این اصل تأیید می‌کند که مشارکت‌های موثر در پاسخگویی متقابل، فروتنی فرهنگی و شجاعت در رابطه برقرار کردن در مقابل تفاوت‌ها ریشه دارند.

۲- شفافیت: اصول و چیزی اساسی برای ساخت اعتماد، پاسخگویی و مشارکت‌های متعادل‌تر است. شفافیت همچنان در محیط پرمخاطره مانند افغانستان به عنوان یک تدبیر حفاظتی عمل می‌کند. سلسله‌مراتب‌ها را کاهش می‌دهد، همکاری را تقویت می‌کند و حتی در زمان عدم قاطعیت، اعتماد را حفظ می‌نماید.

- شفافیت باید در تمامی ابعاد مشارکت و شیوه‌های روزمره نهادها نهادینه شده باشد و فراتر از گزارش‌دهی، شامل دسترسی مشترک به معلومات، تصمیم‌گیری مشترک و ابدیت شدن منظم در مورد چالش‌ها و اولویت‌های در حال تحول باشد.
- ارتباط باز و صادقانه درباره تامین مالی، خطرات، تصمیم‌ها و اولویت‌ها حیاتی و ضروری است.

۳.۲- تقسیم قدرت و عمل

۳- تصمیم‌گیری جامع: مشارکت‌های واقعی نیازمند به مشاوره‌های استخراجی به ساختارهای مشترک تصمیم‌گیری و رهبری هستند تا مرتبط بودن، پاسخگویی و تاب‌آوری در این میان تضمین شود.

- مؤسسات افغان باید در سطح طرح و دیزاین برنامه سهمیم باشند، نه این که تنها اجراکننده باشند تا بتوانند که پیچیدگی‌ها و تغییرات سریع در افغانستان را درک نمایند.
- ۴- پاسخگویی متقابل: پاسخگویی باید متقابل و دوجانبه باشد.

• شرکای بین‌المللی باید همان معیارهای شفافیت و پاسخگویی را رعایت کنند که انتظار دارند از فعالین محلی نیز رعایت کنند. این شامل وضوح در تصمیمات مالی، اشتراک علنی محدودیت‌ها و ارائه شواهد واضح از اینکه فیدبک-ها محلی چگونه در تصمیمات ستراتژیک و عملیاتی تاثیر دارد، می‌شود.

• ارزیابی منظم و تطابق شیوه‌های مشارکت همراه با تمایل به مواجهه با نابرابری‌های قدرت و اصلاح رفتارها برای حرکت از گفتن به تغییرات معنی‌دار و تحول‌آفرین در محلی‌سازی امری ضروری است.

۵- حساسیت شرایط و سازگاری: مشارکت‌های موثر در افغانستان باید بر پایه فهم عمیق از شرایط محلی و آمادگی برای سازگاری با شرایط در حال تغییر سریع باشند.

• این شامل شناخت تنوع منطقه‌ای و سیاسی، احترام به روش‌های محلی کار و حفظ انعطاف‌پذیری در اجرای برنامه، ترتیبات مالی و ساختارهای هماهنگی است. سازگاری تنها حالت عکس‌العمل نیست بلکه ضرورت ستراتژیک برای مشارکت اصولی و رهبری محلی است.

۶- ارتباط موثر: مشارکت‌های موثر بر ارتباط مداوم، شفاف و هدفمند تکیه دارند.

• پلتفرم‌های مشترک، حلقه‌های فیدبک ساختاری و وضوح در نقش‌ها و انتظارات چیزی است که به ایجاد هماهنگی، انسجام و اعتماد کمک می‌کنند، مخصوصاً در محیط‌های پر فشار.

۷- هماهنگی شفاف: در محیط‌های در حال تغییر و با خطر در افغانستان، مکانیزم‌های قوی هماهنگی برای اطمینان از تطابق، مدیریت خطرات و سازگاری با شرایط در حال تحول، ضروری و حیاتی است.

- نقش‌ها، مسئولیت‌ها و پروسه‌های به اشتراک‌گذاری اطلاعات باید به وضوح تعریف شده باشد و از آن‌ها برای تکیه بر اشتراک، کاهش تداخل و امکان سازگاری به موقع در برابر خطرات و فرصت‌های نوظهور بهره گرفته شود.

۳.۳- تامین منابع و شناسایی

۸- اشتراک‌گذاری منصفانه منابع: مشارکت‌های پایدار مستلزم تخصیص منابع عادلانه و شفاف است که مصارف واقعی کار اصولی در افغانستان را منعکس کند.

- منابع باید فراتر از تأمین مالی فعالیت‌ها رفته و به حمایت از استقلالیت، ثبات و مقاومت نهادین فعالین محلی کمک کنند.

- این شامل دسترسی به مصارف غیرمستقیم، تأمین مالی انعطاف‌پذیر و سرمایه‌گذاری بر کارکنان و سیستم‌ها است.

۹- دیده‌شدن و شناسایی: مشارکت‌های عادلانه شامل اعتبار و دیده‌شدن مشترک در رهبری است.

- مشارکت‌های مؤسسات محلی باید در گزارش‌ها، رسانه‌ها و تعامل با دونران مورد تأیید قرار گیرد.

۱۰- تقویت ظرفیت متقابل: توسعه ظرفیت یک پروسه دوطرفه است.

- مؤسسات افغان با ارائه بینش‌های محلی و نوآوری کمک زیاد کرده می‌توانند. مشارکت‌های قوی بر یادگیری مشترک و هم‌خلق کردن سرمایه‌گذاری کمک می‌کنند.

۴- پیشنهادات برای تقویت مشارکت‌های عادلانه در افغانستان

بر اساس مشورت با طرف‌های ذیدخل افغان و بین‌المللی، پیشنهادهای زیر برای حمایت از دونران، مؤسسات و نهادهای سازمان ملل در ساختن مشارکت‌های اصولی‌تر، جامع‌تر و پایدارتر با بازیگران افغان ارائه شده است. این پیشنهادات عبارت‌اند از:

۴.۱ تقسیم قدرت و مدیریت فراگیر

ترویج احترام متقابل و مشارکت: تشخیص مؤسسات محلی به عنوان شرکای استراتژیک نه صرفاً به حیث عملی‌کننده‌گان با مشارکت معنادار در پروسه‌های مدیریتی، توسعه استراتژی‌ها و ارزیابی.

ترویج روش‌های مدیریت مشترک: آزمایش روش‌های مدیریت مشترک در مناطق مختلف که مسئولیت‌های طراحی، اجرا و نظارت برنامه‌ها واقعاً بین فعالین بین‌المللی و ملی/محلی مشارکت دارد. این ابتکارات باید تعامل‌کننده باشند، مستندسازی و همچنان ارزیابی شوند تا روش‌های محلی‌سازی قابل توسعه را اطلاع دهند و از آن آگاهی بدست آورده شوند.

فراهم‌آوری تغییر نگرش‌های داخلی: تشویق به گفتگو در داخل نهاد اهداکننده، مؤسسات غیردولتی و نهادهای سازمان ملل برای حل مسائل مربوط به تقسیم قدرت و صلاحیت. داستان‌های موفقیت باید برجسته شوند و از طرفداران محلی‌سازی حمایت صورت گیرد تا پذیرش نهادی و سازمانی را تقویت کنید.

۴.۲ پروسه‌های منصفانه و شفاف در باب مشارکت

اطمینان از انتخاب شفاف و فراگیر مشترکین

- معیارها و طرزالعمل‌های انتخاب شفاف به صورت عمومی به اشتراک گذاشته شود.
- ایجاد پنل‌های انتخاب چند بعدی که شامل فعالین محلی نیز باشد.
- انتشار معیارها و روش‌های امتیازدهی شفاف.
- معرفی مکانیسم‌های فیدبک یا درخواست تجدیدنظر برای اطمینان از دسترسی به انصاف و برخورد عادلانه.
- پذیرش مسیرهای رعایتی جایگزین (به عنوان مثال، تأیید همتایان)
- ارائه مربیگری و آموزش‌ها برای اعضای جدید.

ایجاد مکانیسم‌های پاسخگویی مشترک: شرکای محلی قادر به این شوند تا از طریق پروسه‌های برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی همتایان مشترک، فیدبک‌های حیاتی را ارائه دهند. حلقه‌های فیدبک فراگیر ایجاد گردد تا از پاسخگویی متقابل اطمینان حاصل شود.

۴.۳ تأمین مالی انعطاف‌پذیر و قابل دسترس

ساده‌سازی و معیاری‌سازی طرزالعمل‌های تأمین مالی: ساده‌سازی پروسه‌های بررسی دقیق، درخواست و گزارش‌دهی در بین دونران و معرفی مسیرهای بررسی مبتنی بر مربیگری و انطباق جایگزین متناسب با شرایط محلی.

افزایش دسترسی به بودجه اصلی و انعطاف‌پذیر: پشتیبانی و حمایت از مصارف غیر مستقیم، ارایه کردن کمک‌های بلاعوض بلندمدت و بودجه‌های انعطاف‌پذیری که مؤسسات محلی را قادر می‌سازد تا تاب‌آوری اساسی به میان آورد و با شرایط متغیر خود را سازگار کنند.

- حمایت مصارف غیرمستقیم را برای شرکای محلی در نظر داشته باشید (مثلاً ۱۰ تا ۱۵ فیصد)
- اضافیات به طور متناسب بین شرکا تقسیم گردد.
- بودجه نامحدود و چند ساله ارائه گردد.

- رفاه کارکنان به عنوان یک مصرف مشروع به رسمیت شناخته شود.
- رهبری مشترک در مدیریت مالی به صورت امتحانی اجرا گردد.

تشویق پالیسی های تطبیقی دونران: چارچوبها و ساختارهای دورانی را که امکان تقسیم عادلانه مصارف، الزامات گزارش دهی انعطاف پذیر و افزایش واگذاری تصمیم گیری به شرکای ملی، از جمله مؤسسات غیردولتی را فراهم می کنند، ترویج دهید.

۴.۴- تقویت ظرفیت و یادگیری مشترک

خلاهای ظرفیت و انطباق یا هم تطابق را پر کنید:

- ارزیابی های ظرفیت سازی مشترک برای اطلاع رسانی در مورد حمایت هدفمند و متناسب را انجام دهید.
- مؤسسات غیردولتی بین المللی را قادر سازید تا راهنمایی های که با در نظر داشت حساسیت شرایط تهیه شده باشد ارائه دهند و در صورت لزوم انتظارات را تنظیم کنند.

بازنگری در نظارت به عنوان یک عمل که محور آن یادگیری باشد:

- تغییر از نظارت تنبیهی و متمرکز بر انطباق به رویکردی و عمل که فرصت هایی را برای تأمل، یادگیری و بهبود مشترک، شناسایی می کند.
- از نظارت بر اجرا برای تقویت سیستمها و پروسه های شرکا استفاده کنید - نه فقط برای تشخیص نقضها یا مصارف بدون اجازه.
- مربیگری و راهنمایی را در توافق نامه های مشارکتی ادغام کنید.

همکاری برای ایجاد مالکیت:

- پیشنهادها و برنامه های کاری را به طور مشترک ایجاد کنید.
- از ارزیابی های متقابل برای تقویت پاسخگویی مشترک استفاده کنید.
- پروسه های یادگیری و بررسی مشترک را نهادینه کنید.
- از طریق خلاقیت های و حمایت مشترک، دید مشترک را ارتقا دهید.
- مشارکت های ستراتیژیک و بلندمدت را به جای ترتیبات معامله ای تشویق کنید.
- مؤسسات غیردولتی بین المللی را به جای حمایت کننده گان قرار دهید، نه به عنوان محدود کننده گان دسترسی.

کاهش چندپارگی در پالیسی‌ها و استفاده از ابزار:

- مؤسسات غیردولتی بین‌المللی/نهادهای سازمان ملل را تشویق کنید تا الگوهای هماهنگ را اتخاذ کنند یا در صورت لزوم اجازه استفاده از سیستم‌های شریک را بدهند.
- از الزام شرکای ملی به انطباق با قالب‌های چندگانه و متناقض، که بار را افزایش داده و کارایی را کاهش می‌دهد، اجتناب کنید.

۴.۵ شفافیت، دسترسی و نفوذ

فراهم کردن امکان تعامل مستقیم بین دونران و فعالین محلی: فرصت‌های برای مؤسسات غیردولتی و شرکای محلی ایجاد کنید تا مستقیماً با دونران تعامل داشته باشند، وابستگی به واسطه‌ها را کاهش داده و گفتگوی عادلانه را ترویج دهید.

ایجاد سیستم‌ها برای شناخت و دیده شدن: از مشارکت شرکای محلی در گزارش‌های دونران، جلسات هماهنگی و ارتباطات عمومی قدردانی کنید. پلتفرم‌های برندسازی مشترک و حمایت مشترک را که صدای مردم و مدیریت محلی را ارتقا می‌دهند، ترویج دهید.

Disclaimer: This unofficial translation of a document has not been approved by any government agency. Although efforts have been made to ensure accuracy-ACBAR.

منابع و اسناد انتخاب شده برای رهنمایی

Humanitarian Outcomes/Interaction/USAID (2019). *NGOs and Risk: Managing uncertainty in local-international partnerships (Global report)*; <https://resourcecentre.savethechildren.net/document/ngos-and-risk-managing-uncertainty-local-international-partnerships-global-report>

ICVA (2025): Equitable Partnerships and Localisation 'Grab and Go' Pocket Guide;

https://www.icvanetwork.org/uploads/2025/04/ICVA-HF-Pocket-Guide-Equitable-Partnerships-Localisation_250410.pdf

Peace Direct (2023): Transforming Partnerships in International Cooperation offers a suite of tools and guidance designed to help both local and international organisations examine their values, practices, and power dynamics in partnership settings; <https://www.peacedirect.org/transforming-partnerships/>

Centre for Humanitarian Action / CHA (2023): Localisation in Practice: Facilitating Equitable Partnership in Humanitarian Project management; <https://www.chaberlin.org/en/publications/localisation-in-practice/>

European Commission (2023): Promoting Equitable Partnerships with Local Responders in Humanitarian Settings; DG ECHO guidance note;

<https://ec.europa.eu/echo/files/policies/sectoral/dg%20echo%20guidance%20note%20%20promoting%20equitable%20partnerships%20with%20local%20responders%20in%20humanitarian%20settings.pdf>

Plan International and Social Development Direct (2021): Building Equitable Partnerships: Tools with Guidance;

<https://www.sddirect.org.uk/sites/default/files/2025-04/Building%20Equitable%20Partnerships%20Tools%20Pack%20March%202025.pdf>

Save the Children (2013) Partnership Engagement Guide;

<https://resourcecentre.savethechildren.net/document/save-children-partnership-engagement-guide>

Save the Childre Resource Centre: Various resources on partnerships and localisation

<https://resourcecentre.savethechildren.net/collection/localisation>

Saferworld (2021) Working in Solidarity for a Safer World; <https://www.saferworld-global.org/resources/publications/1369-working-in-solidarity-for-a-safer-world>

Selected Good Practice Examples / Lessons Learned

Caritas (2017): Partnership Guiding Principles emphasize values such as mutual respect, shared responsibility, transparency, and solidarity.

<https://www.caritas.org/wordpress/wpcontent/uploads/2017/06/partnershipGuidingPrinciples.pdf>; These principles are operationalized through:

- **Joint Planning and Decision-Making:** Local partners are actively involved in the design and implementation of programs, ensuring that their insights and contextual knowledge shape outcomes.
- **Participatory Budgeting:** Financial planning is conducted collaboratively, allowing for equitable resource allocation that reflects the needs and capacities of all partners.
- **Direct Engagement with Donors:** National partners are included in dialogues with donors, fostering transparency and mutual accountability

Disclaimer: This unofficial translation of a document has not been approved by any government agency. Although efforts have been made to ensure accuracy-ACBAR.

Danish Refugee Council/DRC (2021): Case Study: Equitable & Strategic Partnerships In Entry and Exit Approaches; <https://drc.ngo/media/ihgdnkg5/drc-case-study-2-equitable-and-strategic-partnerships.pdf>

International Institute for Environment and Development / IIED (2023): Exploring equity in partnerships: Lessons from five case studies; <https://resourcecentre.savethechildren.net/document/exploring-equity-in-partnerships-lessons-from-five-case-studies>