

بررسی نقش متغیرهای محیطی در برنامه‌ریزی منابع انسانی و کاهش فساد اداری

سلمانعلی برهانی*



چکیده

در عصر فراصنعتی و فناوری اطلاعات، متغیرهای محیطی بشریت را با تغییرات اساسی و تحولات سریع در عرصه‌های سازمانی، خصوصاً در برنامه‌ریزی منابع انسانی، مواجه نموده است. این تغییرات روز به روز از حیث کمی دامنه‌دارتر و از حیث کیفی عمیق‌تر می‌شوند. منابع انسانی که از عنصر کلیدی و مهم‌ترین اجزای سازمان به شمار می‌روند، خود تحت تأثیر این دگرگونی‌هایی که متأثراً از متغیرهای محیطی می‌باشند، قرار گرفته‌اند. فساد اداری نیز معلول متغیرهای درهم‌تنیده محیطی است که برنامه‌ریزی منابع انسانی را به چالش کشانده است.

کارآمد ساختن برنامه‌ریزی منابع انسانی و نیز کاهش فساد اداری از ادارات افغانستان، یک دغدغه ملی تلقی می‌شود؛ زیرا بررسی و شناسایی متغیرهای محیطی در برنامه‌ریزی منابع انسانی و اهتمام به کاهش و رفع فساد اداری، از جمله اهداف تحقیق در عرصه ملی است. تحقیق حاضر برای جمع‌آوری، دسته‌بندی، توصیف و تبیین اطلاعات و داده‌ها از روش توصیفی و تحلیلی استفاده نموده است. نویسنده، پس از بررسی و شناسایی

* ماستر مدیریت سیاست‌گذاری عمومی (مدیریت دولتی).

متغیرهای محیطی متعدد، متغیرهای «اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، تکنولوژی، قانونی، رقابتی، طبیعی، سبک رهبری و فلسفه مدیریت» را از جمله یافته‌ها و مؤلفه‌های مهم تحقیق برشمرده و هر کدام را به اختصار مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است.

کلیدواژه‌ها: عوامل، محیط، برنامه‌ریزی، منابع انسانی، افغانستان، فساد اداری و متغیر.

مقدمه

بررسی، شناخت و اولویت‌سنجی متغیرهای محیطی در برنامه‌ریزی منابع انسانی و کاهش فساد اداری، از جمله نیازهای روز سازمان‌های افغانستان برشمرده می‌شود. جامعه افغانستان زمانی به توسعه و پیشرفت متوازن در عرصه‌های مختلف و رفع فساد اداری دست می‌یابد که استخدام، ارتقا، انتصاب و تقاعد نیروهای انسانی و واگذاری مسئولیت‌ها، بر اساس توان‌مندی و پاکدستی نیروی انسانی بوده باشد. بررسی‌ها از پیشینه تحقیق پیداست که نسبت به نقش متغیرهای محیطی در برنامه‌ریزی منابع انسانی و کاهش فساد اداری در رابطه با سازمان‌های افغانستان، پژوهشی انجام نشده است. تحقیق حاضر، به خاطر بازشناسی، دسته‌بندی و میزان تأثیرگذاری متغیرهای محیطی نسبت به برنامه‌ریزی منابع انسانی و کاهش فساد اداری، از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد.

به همین جهت، شناسایی متغیرهای محیطی برای طراحان، برنامه‌ریزان و مدیران سازمان‌ها جهت بهبود سیستم برنامه‌ریزی و کاهش فساد اداری، یک امر حیاتی قلمداد می‌شود. این عوامل محیطی که پس از بررسی قوت‌ها و ضعف‌های داخلی^۱ و فرصت‌ها و تهدیدات خارجی^۲ سازمان به دست می‌آیند، مدیران را مقید می‌سازند که نسبت به برنامه‌ریزی، شناسایی و جذب منابع انسانی بر اساس مصالح ملی، اهتمام نمایند تا کارایی و اثربخشی منابع و نیز کاهش و رفع فساد اداری را به‌عنوان اهداف تحقیق در سطح ملی رقم زنند. تحقیق حاضر که با نوآوری خاص به تحقیق اتقان بخشیده است، به دنبال پاسخ‌گویی به سؤال اصلی تحقیق: «برآیند متغیرهای محیطی در برنامه‌ریزی منابع انسانی و کاهش فساد اداری سازمان‌های افغانستان چیست؟» و سؤالات فرعی: «متغیرهای فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، قانونی، تکنولوژی و اجتماعی، هر کدام به‌عنوان یک متغیر محیطی چه تأثیری در برنامه‌ریزی

۱. نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار دارند که سازمان آن‌ها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد (رضوانی، ۱۳۸۹: ۲۸).

۲. مقصود از فرصت‌ها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدات به میزان زیادی خارج از کنترل سازمان هستند (رضوانی، ۱۳۸۹: ۲۷).

منابع انسانی و کاهش فساد اداری دارند؟»، به جمع‌آوری، دسته‌بندی، توصیف و تبیین اطلاعات و داده‌های تحقیق پرداخته است.

بنابراین، از میان متغیرهای متعدد و متفاوت، طبق اولویت و کاربرد، پس از بیان مفاهیم، به تبیین متغیرهای «اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، قانونی، تکنولوژی، طبیعی، سبک رهبری، اجتماعی، رقابتی و فلسفه مدیریت» که از متغیرهای تأثیرگذار می‌باشند، به اجمال پرداخته شده و سرانجام با جمع‌بندی از یافته‌های مدنظر، تحقیق پایان یافته است.

۱. مفاهیم

۱-۱. محیط

با توجه به نقش متغیرهای محیطی در برنامه‌ریزی منابع انسانی، واژه محیط از نظر لغت و اصطلاح به صورت گذرا جهت روشن شدن، تبیین می‌شود. محیط از نگاه لغوی به معنای «فراگیرنده، دربرگیرنده و احاطه‌کننده» (دهخدا، ۱۳۷۷: ۲۰۴۶۴) یا «اوضاع و احوال و اشیایی که کسی یا چیزی را در بر گرفته است.» (صدری‌افشار، ۱۳۸۱: ۱۱۵۲) آمده است؛ ولی در ادبیات سیاسی و مدیریتی، محیط «به مجموعه شرایط و عوامل خارجی مؤثر بر سازمان» (رضائیان، ۱۳۸۴: ۱۵۴) یا «تمام عواملی که در خارج از مرز سازمان قرار دارد و بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه می‌گذارد.» (ریچارد، ۱۳۸۵: ۱۴۳؛ اعرابی، ۱۳۹۰: ۹۹)، اطلاق می‌شود.

بنیاد اندیشه

تأسیس ۱۳۹۴

۲-۱. متغیرهای محیطی

از جمله مفاهیمی که همواره در فعالیت‌های پژوهشی و آماری از آن یاد می‌شود، متغیر است؛ زیرا «متغیر به‌عنوان یک ویژگی نسبتاً انتزاعی اما مهم، چیزی است که اندازه‌های مختلف به خود می‌گیرد.» (لاورنس اس و دیگران، ۱۳۹۴: ۴۷). متغیر از نظر لغت به «دست‌خوش تغییر و دگرگونی و بی‌ثباتی، از حالی به حال دیگر درآمدن، دگرگون شدن، تغییر یافتن» (انوری، ۱۳۸۱: ۶۶۴۷) یا «دگرگون، کسی یا چیزی که تغییر حال پیدا کند و دگرگون شود» (عمید، ۱۳۷۶: ۱۰۵۳) معنا شده است که بیش‌تر کاربرد محاسباتی دارد. «کمیتی که بتوان آن را به‌جای هریک از مقدارهای یک مجموعه معین فرض کرد.» (صدری‌افشار، ۱۳۸۱: ۱۱۴۰)؛ ولی در اصطلاح مدیریتی، دو نوع متغیر محیطی (داخلی و خارجی) مطرح است. «متغیرهایی هستند که در محدوده خارج از سازمان و با اعمال کنترل کم‌تر توسط مدیران همراه می‌باشد. شناسایی روابط بین این متغیرها برای مدیران نیروی انسانی از اهمیت بسزایی برخوردار است. یافتن پاسخ‌های مناسب به پرسش‌های عمده برخاسته در قلمرو هریک از متغیرهای محیطی،

کمک فراوانی را به طراحان و برنامه‌ریزان در تنظیم واقعی‌تر از برنامه‌ریزی نیروی انسانی ارائه خواهد داد.» (جوادین، ۱۳۹۵: ۱۰۳).

۳-۱. افغانستان

افغانستان در مرکز آسیا واقع شده است ۹۹ درصد مردم این کشور مسلمان و اکثریت حنفی مذهب هستند. شیعیان افغانستان حدود ۲۰ درصد جمعیت افغانستان را تشکیل می‌دهند.» (شفایی، ۱۳۸۷: ۱۹)، «این کشور به وسیله چند رشته ارتفاعات شرقی غربی که عمدتاً هندوکش نام دارند و در فلات پامیر به هم می‌پیوندند و به رشته کوه‌های هیمالیا متصل می‌شوند، به دو بخش شمالی و جنوبی تقسیم می‌شود.» (جعفری، ۱۳۸۴: ۱۱۰). از نظر جغرافیایی، سرزمینی است کوهستانی در قلب آسیا که در بین کشورهای تاجیکستان، ازبکستان، ترکمنستان، پاکستان، ایران و چین محصور شده است. افغانستان با هریک از کشورهای یادشده مرز مشترک دارد (کم‌ترین مرز با چین، ۱۰۰ کیلومتر، و بیش‌ترین مرز با پاکستان، ۲۵۰۰ کیلومتر). فاصله افغانستان از شمال به جنوب نزدیک به ۶۰۰ کیلومتر و از شرق به غرب حدود ۱۲۴۰ کیلومتر برآورد شده است. نسبت به مساحت افغانستان دیدگاه‌ها مختلف است؛ ولی پس از بررسی دیدگاه‌ها از منابع مختلف، می‌توان گفت مساحت بین ۶۵۰۰۰۰ تا ۶۵۵۰۰۰ کیلومتر مربع نزدیک‌تر به حقیقت می‌باشد (دولت‌آبادی، ۱۳۸۷: ۲۳ - ۲۵).

۴-۱. برنامه‌ریزی

در دنیای متحول امروز، برنامه‌ریزی که از نگاه لغوی به معنای «تنظیم دستورکار، تعیین و تدوین دستورالعمل یک کار» (دهخدا، ۱۳۸۵: ۴۱۲ و ۴۱۳) یا «فرایند یافتن و تنظیم کردن مقررات و نظام برای اجرای یک کار یا رشته‌ای از کارها» (صدری‌افشار، ۱۳۸۱: ۲۱۵) آمده است؛ ولی از نظر اصطلاح، برنامه‌ریزی «وسیله‌ای برای کسب مقصود است که در این مورد مقصود، عبارت است از حصول اطمینان از تأمین نیروی انسانی که قادر باشد تمام فعالیت‌های مورد نیاز برای رسیدن به اهداف سازمان را به عهده گیرد.» (جوادین، ۱۳۹۵: ۹۵) و یا مجموعه فعالیت‌های یک مدیر؛ یعنی «پیش‌بینی، تعیین هدف‌های بلندمدت، تدوین استراتژی‌ها، تعیین سیاست‌ها، در نظر گرفتن هدف‌های کوتاه‌مدت، تعیین فعالیت‌ها و اقدامات، تعیین زمان مورد نیاز» (اعرابی، ۱۳۹۰: ۲۸). خلاصه: «برنامه‌ریزی نیروی انسانی عبارت است از فرایند منظم و مستمر تحلیل نیازهای منابع انسانی سازمان در شرایط تغییر و متناسب با سیاست‌های بهبود سازمان که اثربخشی برنامه‌های بلندمدت سازمان را موجب می‌شود.» (جوادین، ۱۳۹۵: ۹۷).

۵-۱. برنامه‌ریزی نیروی انسانی

برنامه‌ریزی منابع انسانی اولین گام برای ایجاد پیوند میان منابع انسانی و اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت استراتژیک سازمان می‌باشد. برنامه‌ریزی منابع انسانی هوش انسانی موجود را ارزیابی، نیازهای فعلی را تعیین و تقاضای آینده برای استعداد در سازمان را پیش‌بینی می‌کند (دویوا، ۱۳۹۲: ۶۹). از نظر اصطلاح، «برنامه‌ریزی نیروی انسانی یک فرایند مدیریتی است، شامل تجزیه و تحلیل نیازهای منابع انسانی یک سازمان در شرایط متغیر و تبیین سیاست‌ها و سیستم‌هایی برای برآورده کردن آن نیازها.» (جزنی، ۱۳۸۹: ۲۱۶) و یا «برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کار تفکر در مورد خط‌مشی‌های استخدامی نیروی انسانی، ایجاد و ارائه برنامه‌های کارمندیابی، ارتقای افراد، تجزیه و تحلیل ترک خدمت نیروی کار» (جوادین، ۱۳۹۵: ۱۴۰) که «هدف از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، بهبودبخشیدن به توانایی سازمان در جهت رسیدن به اهدافش بر اساس طراحی مشارکت بیش‌تر نیروی انسانی در اداره سازمان در همه زمان‌های حال و آینده می‌باشد.» (جوادین، ۱۳۹۵: ۱۴۱).

۶-۱. فساد اداری

«فساد» به معنای عام از تعاریف مختلف برخوردار است و نمی‌توان یک تعریف واحد ارائه نمود؛ ولی در کل با رویکرد سازمانی «انحراف از وظایف رسمی مربوط به یک منصب عمومی به منظور کسب منافع مادی و غیر مادی شخصی (برای خانواده خود و یا گروه متعلق به خود) و یا نقض قوانین و اعمال انواع ویژه‌ای از نفوذ شخصی می‌باشد.» (کی جین، ۱۳۸۶: ۳۶). به عبارت دیگر، «فساد هرگونه فعالیتی است که انگیزه انجام آن، کسب منافع است و در نتیجه آن قواعد و قوانین توزیع، توسط فردی که وظیفه اجرای آن‌ها را بر عهده دارد، نقض می‌شود.» (کی جین، ۱۳۸۶: ۴۱)؛ اما مفهوم «فساد اداری» به معنای خاص، عبارت است از «سوءاستفاده از قدرت و امکانات دولتی برای تأمین منافع شخصی.» (خدمتی، ۱۳۹۳: ۱۰) و یا «رفتار کارکنان دولتی که برای منافع خصوصی خود ضوابط پذیرفته شده را زیر پا می‌گذارند، و نیز اتخاذ تصمیمات اداری تحت تأثیر منافع شخصی و یا روابط و علائق خانوادگی و دلبستگی‌های اجتماعی.» «مؤسسه تحقیقاتی تدبیر اقتصاد، بی تا: ۱۲) که «انحراف از هنجارها، معیارها و اقدامات بوروکراسی مدرن» (دوگراف و دیگران، ۱۳۹۴: ۵۴) را باعث می‌شود. خلاصه: «نقض و یا تغییر در قوانین برای رسیدن به نفع فردی، گروهی یا خانوادگی» (ذاکر صالحی، ۱۳۸۸: ۱۵) از راه‌های مختلف، وجه مشترک، تعاریف فساد اداری برشمرده می‌شود.

۲. متغیرهای محیطی

۱-۲. اقتصادی

اقتصاد نشان‌دهنده سلامت اقتصادی کشوری است که سازمان در آن فعالیت می‌کند و تحت عنوان نظام اقتصادی «مجموعه مرتبط و منظم عناصری که به منظور ارزشیابی و انتخاب در زمینه تولید، توزیع و مصرف برای کسب بیش‌ترین موفقیت فعالیت می‌کند.» (نمازی، ۱۳۸۲: ۲۹)، مطرح است. «قدرت خرید مشتری، میزان بیکاری، و نرخ‌های بهره، بخشی از محیط اقتصادی سازمان‌هاست.» (ریچارد، ۱۳۸۵: ۱۰۷) که تأثیر اساسی روی سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی و کاهش فساد اداری می‌گذارد. به همین دلیل، اثر شرایط اقتصادی کشور و جامعه در برنامه‌ریزی منابع انسانی و کاهش فساد اداری از سایر شرایط محیطی کرده ملموس‌تر به نظر می‌رسد؛ چون زندگی روزمره کارمندان و نیز امرار معاش خانواده‌های آنان، تحت تأثیر مستقیم این وضعیت قرار دارد؛ مثلاً نرخ بیکاری و عدم اشتغال، به صورت مستقیم روی چهار حوزه^۱ مدیریت منابع انسانی، تأثیر دارد؛ لذا هرچه بازار کار در رونق باشد، به همان میزان گزینش و نگهداری افراد متخصص، متعهد، توانمند و شایسته در سازمان دشوارتر و هزینه‌برتر می‌باشد.

در عصر رقابت تمدن‌ها و توسعه اقتصادی، سیستم اقتصادی یک کشور در سطح کلان روی فعالیت‌ها، برنامه‌ها و قانون‌مداری افراد سازمان، نقش اساسی دارد. با این‌که «افغانستان در بعد داخلی و نسبت به ذخایر و منابع زیرزمینی خود جزء کشورهای محدودی است که تا کنون به صورت دست‌نخورده باقی مانده است، سرمایه‌های عظیمی در این کشور وجود دارد که هنوز حتی برای خود افغان‌ها غیر مکشوف است.» (ارشاد، ۱۳۹۰: ۲۸۵). مردم افغانستان برای رفع مایحتاج اولیه زندگی خود به محصولات کشورهای خارجی وابسته است؛ چون «امکان دسترسی به خوراک، پوشاک، مسکن و دسترسی به بهداشت جسمی و روانی» (رحمانی، ۱۳۸۶: ۳۰) که محصول دستاوردهای اقتصادی است؛ ولی افغانستان «در اثر وابستگی حاکمان افغانستان به کشورهای خارجی، به خصوص انگلیس، امریکا و شوروی سابق، برنامه‌های اقتصادی این کشور نیز به نوعی مرتبط و وابستگی به خارجی‌ها داشت» (هدایت، ۱۳۹۷: ۹۵) که زمینه شیوع فساد اداری را در ابعاد مختلف باعث شده و مع‌الاسف ادامه دارد و پیامدهای منفی آن در گزینش، استخدام، آلوده‌بودن نیروی انسانی و عدم برنامه‌ریزی سازمان‌ها مشهود است.

بنابراین، افغانستان به علت نبود سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی جامع و شیوع فساد اداری از لحاظ

۱. گزینش، نگهداری، به‌سازی و کارآمدی.

اقتصادی ضعیف می‌باشد و ناخواسته تحت تأثیر سیاست‌های اقتصادی کشورهای خارجی و بیگانه قرار گرفته و از اقتدار اقتصادی و توسعه ملی باز مانده؛ زیرا «فساد تأثیر منفی، نامطلوب و نابودکننده‌ای بر رشد سرمایه‌گذاری اقتصادی، عملکرد مدیریتی و توسعه سیاسی دارد. تداوم فساد در یک کشور به بیماری اقتصادی و هدر رفتن منابع مالی منجر شده و عملکرد دولت را کاهش داده و اخلاق عمومی را در ادارات دولتی مخدوش می‌نماید.» (ذاکر صالحی، ۱۳۸۸: ۵۷)؛ لذا هر نوع تحولی که در عرصه اقتصادی اتفاق می‌افتد، به همان میزان سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد و در نتیجه افزایش یا کاهش فساد اداری را موجب می‌شود؛ به‌عنوان مثال: اگر سازمانی از نظر اقتصادی توسعه‌یافته و مقتدر باشد، برنامه‌ریزی آن از کمیت و کیفیت بالایی برخوردار بوده و موجب کنترل فساد اداری خواهد شد؛ زیرا «بسط عدالت اقتصادی در جامعه، کاهش فاصله بین ثروتمندان و تنگ‌دستان، متناسب‌ساختن درآمد و هزینه، افزایش قدرت خرید مردم، توزیع مناسب‌تر درآمدها و کاهش تورم از راه‌های پیش‌گیری به‌شمار می‌آیند.» (ذاکر صالحی، ۱۳۸۸: ۷۹) که به رونق اقتصادی، بهبود برنامه‌ریزی و رفع فساد اداری، کمک می‌نماید. در مقابل، رکود اقتصادی، نابسامانی را نسبت به برنامه‌های منابع انسانی و فساد اداری تشدید می‌بخشد؛ زیرا «در حالت رکود اقتصادی، بسیاری از کارکنان از کار بیکار می‌شوند.» (رنگریزی، ۱۳۹۴: ۱۴) و سازمان را با مشکل مواجه می‌سازد.

۲-۲. سیاسی

سیاست یعنی «علمی که به شکل، تشکیلات و مدیریت یک دولت یا بخشی از یک دولت و مقررات ناظر بر روابط آن با دولت‌های دیگر می‌پردازد.» (تاشی، ۱۳۸۳: ۳۹). مطالعه نظام سیاسی و نحوه سیاست‌گذاری‌های یک کشور به معنای شناسایی اهداف آن است که توسط سیاست‌ورزان، برنامه‌ریزان و مدیران ارشد یک نظام سیاسی تعیین می‌شود. نوع حاکمیت و حکومت، روابط، خط‌مشی زمامداران، سیاست‌گذاری‌ها، عدالت اجتماعی، ثبات و بی‌ثباتی، حضور احزاب سیاسی، نهادهای مدنی و هر امر سیاسی دیگر، از موضوعات و مؤلفه‌های سیاسی و حکومتی برشمرده می‌شوند. «نوع حکومت، طرز تلقی حکومت نسبت به صنایع مختلف، تلاش‌های پشت‌پرده پارلمانی توسط گروه‌های ذی‌نفع، پیشرفت در جهت تصویب قوانین، اصول و عقاید احزاب سیاسی» (دهکردی و حیدری، ۱۳۹۳: ۵۹)، سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی و فساد اداری را در هر جامعه‌ای تحت تأثیر قرار می‌دهند. به همین منظور، «در مطالعات سیاست خارجی کشورها، عمدتاً از «سه» رهیافت استفاده می‌شود که هر کدام از آن‌ها، کانون ویژه خود را برای سازمان‌دهی و تغییرات اطلاعات به همراه دارد. در بالاترین سطح، رهیافتی است که بر اساس آن، سیاست خارجی کشورها تابعی از ماهیت و ساختار نظام بین

الملل محسوب می‌شود. رهیافت دوم، عوامل تأثیرگذار داخلی و بین‌المللی را در تعیین سیاست خارجی کشورها بررسی می‌کند و تمرکز اساسی در رهیافت سوم بر تصمیم‌گیرندگان، ویژگی‌ها و تصورات آنان در مناسبات بین‌الملل است.» (ارشاد، ۱۳۹۰: ۹) که برنامه‌ریزی منابع انسانی و نحوه مبارزه با فساد اداری را در عرصه سیاست‌گذاری‌ها متأثر می‌سازد؛ لذا واکاوی نظام سیاسی و برنامه‌ریزی راهبردی هر کشوری در فرایند دو مرحله‌ای «۱» بررسی و شناسایی عواملی که سیاست‌ها و رویه‌ها را طراحی و پایه‌گذاری می‌کند؛ «۲» بررسی و ارزیابی نتایج استفاده از روش‌ها و وسایل مختلف که به عملی و اثربخش شدن سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی» که در بهبود برنامه‌ها و کاهش فساد اداری کمک می‌نماید، انجام می‌شود.

نقش متغیر سیاسی در کنار دیگر تحولات سریع و عاری از چشم‌انداز که در افغانستان رخ می‌دهد، بسیار برجسته است؛ زیرا سازمان‌ها را در برنامه‌ریزی منابع انسانی آسیب‌پذیر ساخته و به نهادینه‌شدن فساد اداری کمک نموده است؛ مثلاً اختلافات سیاسی، عقیدتی، فرهنگی، نژادی و زبانی از جمله عواملی است که باعث تشدید نابسامانی‌ها، عادی‌شدن فساد اداری، اتخاذ سیاست‌های غلط و اختلافات خانمان‌سوز در سطح ملی شده است؛ چون «افغانستان در طول تاریخ خودش اغلب با مشکلات فزاینده امنیتی، اجتماعی، فرهنگی و تأمین استقلال مواجه بوده است.» (رحمانی، ۱۳۸۸: ۴۴) و «اغلب سیاست‌مداران، بی‌کفایت، دیکتاتور، ستم‌پیشه، تبعیض‌گرا، بهره‌کش و دست‌نشانده قدرت‌های خارجی هستند.» (رحمانی، ۱۳۸۶: ۳۱) که سیستم برنامه‌ریزی را به ناکارآمدی مبدل نموده‌اند؛ ولی «استقلال کامل قوه قضائیه و سایر دستگاه‌های نظارتی، کاهش نفوذ و کنترل گروه‌های ذی‌نفوذ در داخل و خارج سازمان، مجازات کامل کارکنان و مدیران متخلف، آگاه‌ساختن مردم از حقوق خود در برابر قانون، کم‌کردن نفوذ سیاست در اداره (ذاکر صالحی، ۱۳۸۸: ۷۹ و ۸۰)» از جمله راه‌کارهایی‌اند که به بهبود برنامه‌ریزی منابع انسانی و رفع فساد اداری کمک می‌نمایند. کوتاه سخن این‌که:

۱) سیاست‌گذاری‌های هر کشوری عمیقاً بر سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی و رفع فساد اداری آن تأثیر می‌گذارد؛ «۲» مؤلفه‌های یادشده از جمله متغیرهای محیطی در حوزه سیاست به حساب می‌آیند که به دلیل فقدان یک نظام سیاسی مقتدر، سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی در سطوح مختلف دست‌خوش تغییر قرار گرفته و از ظرفیت‌های منابع انسانی کارآمد، استفاده به عمل نیامده؛ چون «فساد نشانه‌ای از توسعه‌نیافتگی و نقصان و کاستی در فرایند تکوین دولت ملی است.» (ذاکر صالحی، ۱۳۸۸: ۱۰؛ ۳) کشور افغانستان متشکل از اقوام و اقلیت‌های مختلف می‌باشد و هرکدام از این مجموعه‌ها، به دنبال نفوذ در ساختار و بدنه دولت می‌باشند و تلاش می‌ورزند تا نقش بیش‌تری در تصمیمات و منابع

قدرت داشته باشند. این مهم که از دغدغه‌های اصلی مجموعه‌ها در افغانستان محسوب می‌شود، زمانی تحقق خواهد یافت که برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس فراقومی و شایسته‌گزینی، طراحی، تهیه، تدوین و اجرا شود تا پاسخی باشد به خواسته‌های معقول تمام اقوام جهت برون‌رفت از ناملایمات اجتماعی و فساد اداری و برقراری عدالت سیاسی در تمام عرصه‌ها، به‌خصوص در عرصه برنامه‌ریزی و جذب منابع انسانی متعهد و متخصص.

۲-۳. فرهنگی

متغیر محیط فرهنگی، مشخص‌کننده ویژگی‌هایی از باورها، ارزش‌ها، هنجارها و عادات یک جامعه به‌طور عام و هر قبیله‌ای به‌قسم خاص می‌باشد؛ همانند «ارزش‌ها و نگرش‌های اجتماعی، هنجارها و سنن، عادات و بعد آموزشی» (اسلام، ۱۳۸۵: ۲۶۲) که شخصیت افراد برگرفته از فرهنگ آنان است؛ زیرا «هنجارهای فرهنگی را می‌توان در سطوح جامعه مشاهده کرد و دستورات ارزشی جدید را به‌عنوان هنجارهای جدید فرهنگی مورد ملاحظه قرار داد.» (ارشاد، ۱۳۹۰: ۲۲۵) و یا «تفاوت‌های فرهنگی بین ملت‌ها باعث تفاوت در شخصیت، رفتارها، هنجارها و دیدگاه‌های آن‌ها نسبت به مسائل مختلف می‌شود و تأثیر اختلافات فرهنگی در عملکرد و رفتار افراد در محیط‌های کاری به وضوح مشاهده می‌شود.» (خدمتی، ۱۳۹۳: ۱۴۱). شناخت فرهنگ افراد مورد‌گزینش در سازمان و نیز استخدام افراد هم‌سو با فرهنگ سازمانی، یک استراتژی مؤثر در مدیریت منابع انسانی جهت جلوگیری از فساد اداری برشمرده می‌شود؛ چون «فرهنگ سازمانی نمایانگر درک مشترکی است که اعضای سازمان دارند.» (شفیعی، ۱۳۹۶: ۱۱۴).

بنیاد اندیشه

تأسیس ۱۳۹۴

از جمله متغیر محیطی اثرگذار در بخش مدیریت منابع انسانی و سیستم برنامه‌ریزی نیروی انسانی، متغیر فرهنگی است که نسبت به محیط‌های مختلف دیگر از کارکرد بیش‌تری برخوردار است؛ چون انسان‌ها با باورها و هنجارهای اجتماعی خود در مورد خوب و بد، زشت و زیبا و ظلم و عدل، قضاوت می‌کنند و زمانی که کارمندان سازمان از فرهنگ، قوم و قبیله مختلف تشکیل شده باشند، جلب رضایت، ایجاد انگیزه کار و متعهدساختن آن‌ها نسبت به سازمان، دشوار خواهد بود؛ به دلیل این‌که رفتارهای متأثر از فرهنگ، عمدتاً از ضمیر ناخودآگاه افراد سرچشمه می‌گیرد و یا حتی اگر رفتار عقلایی تلقی شود، عقل نیز متأثر از فرهنگ، عمدتاً از ضمیر ناخودآگاه افراد سرچشمه می‌گیرد و یا حتی اگر رفتار منابع بشری را تحت تأثیر منفی خویش قرار داده و فساد اداری را گسترش می‌دهد. به همین منظور، «هافستد» پس از مقایسه میان بیش از چهار کشور، تفاوت فرهنگی را بر اساس چهار شاخص «فاصله قدرت، پرهیز از خطر، مردگرایی و فردگرایی»، تجزیه، تحلیل و تبیین نموده است.

افغانستان از لحاظ شاخص‌های مدنظر، دارای خصوصیات فرهنگی ذیل می‌باشد:

الف. فاصله قدرت: یعنی «حدی که اعضای ضعیف‌تر یا فاقد قدرت مؤسسات و سازمان‌ها بپذیرند که قدرت به طور نامساوی توزیع شود.» (مقیم، ۱۳۹۴: ۳۴۱) یا «احترام به قانون به این معنا که در فرهنگ، مردم به سلسله‌مراتب قدرت پایبند باشند.» (مورشت و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۰۶). از این لحاظ، افغانستان دارای فاصله قدرت زیاد است؛ چون به علت سطح فرهنگی پایین و رویکرد سنتی و قبیله‌ای، قدرت متمرکز بوده و افراد مجبوراً از دستورات مافوق و یا سرپرستان پیروی می‌کنند. نابرابری بین مردم یک امر طبیعی است؛ چون همه بر این باورند که هرکس در جامعه از حقوقی برخوردار می‌باشد و نابرابری‌های اجتماعی یک پدیده مورد پذیرش است. به همین دلیل، تمرکز قدرت، ساختار سلسله‌مراتبی و فاصله طبقاتی از خصوصیات مدیریت‌های چنین کشورهاست؛ ولی در جوامعی که فاصله قدرت کم است، همه بر این باورند که افراد جامعه از موقعیت‌های اجتماعی، سازمانی، مدیریتی و غیره استفاده یکسان دارند.

ب. اجتناب از خطر: یعنی «حدی که افراد حس می‌کنند توسط موقعیت‌های مبهم و عقاید و رسومی که برای اجتناب از آن‌ها ایجاد می‌شوند، تهدید شده‌اند.» (مقیم، ۱۳۹۴: ۳۴۱) و این شاخص «به میزان ریسک‌پذیری یک فرهنگ اشاره دارد. این موضوع به احساس مردم یک جامعه در خصوص موضوع مبهم اشاره دارد. (دیرک مورشت و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۰۶). مردم افغانستان به خاطر جنگ‌های طولانی و نزاع‌های قومی و نژادی، از چنین وضعیتی برخوردار بوده و همواره در معرض خطرات بی‌امان قرار داشته‌اند. از جمله ویژگی‌های چنین رویکردی، ساختاردهی بیش از حد فعالیت‌ها، دست‌وپاگیر بودن قوانین، حزب‌نگری، تمایلات کم‌تر به فعالیت‌های مخاطره‌آمیز، تنوع رسومات سنتی و میدان‌ندادن به ایده‌های نواندیش می‌باشد که بستر فساد اداری را برای افراد غیر متعهد مساعد نموده است.

ج. مردخویی: یعنی «وضعیتی که در آن، ارزش‌های غالب در جامعه عبارتند از: موفقیت، پول و اموال شخصی.» (مقیم، ۱۳۹۴: ۳۴۳)؛ ولی زن‌خویی یعنی «توجه به رفاه دیگران و کیفیت زندگی.» (مقیم، ۱۳۹۴: ۳۴۳)؛ لذا شاخص جنسیتی «به میزان مردسالاری یا زن‌سالاری جامعه اشاره دارد. در فرهنگ مردسالار، ارزش‌هایی نظیر موقعیت، عملکرد، رقابت و ثروت، از اهمیت بالایی برخوردار است.» (دیرک مورشت و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۰۷). چنین فرهنگی به گسترش فساد جنسی و اداری کمک می‌کند؛ ولی «در جامعه زن‌سالار، نقش مرد و زن در جامعه هم‌پوشانی است. هر دو از ارزش‌های زنانه پیروی می‌نمایند؛ مانند مراقبت از دیگران، اهمیت کیفیت زندگی، مراقبت از رفتارهای فردی و خدمات.» (دیرک مورشت و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۰۷) که در نتیجه به کاهش و رفع فساد اداری ختم می‌شود. این شاخص از لحاظ روابط خانوادگی، قبیله‌ای، اجتماعی، اداری و مدیریتی با وجود تغییرات

نسبی، ولی در کل حاکمیت مردان در تمام عرصه‌ها از نمونه بارز کشور افغانستان برشمرده می‌شود. مهر مادرانه کم‌رنگ و پرخاش‌گری در جامعه حاکم بوده است؛ چون «این عامل به ارزش‌های سنتی مردانه مثل جاه‌طلبی، موفقیت و تملک‌های مادی و یا ارزش‌های سنتی زنانه مثل کیفیت زندگی و محیط مربوط می‌شود.» (بابایی، ۱۳۸۷: ۲۳۹) و شیوع فساد اداری را به همراه دارد.

د. فردگرایی: یعنی «تمایل افراد به خود و خانواده (مقیمی، ۱۳۹۴: ۳۴۲) و یا «میزان تصمیم‌گیری و اقدامات فردی که مورد پذیرش جامعه است. اگر در جامعه‌ای فردگرایی شدید باشد، جامعه به فرد اهمیت می‌دهد و برعکس، اگر کم باشد، به گروه بها می‌دهد.» (بابایی، ۱۳۸۷: ۲۳۹). در افغانستان به علت حاکمیت‌های سنتی، قبیله‌ای و کلان‌سالاری، رویکرد جمعی کم‌رنگ است و نسبت به جمع‌گرایی، تصمیم‌گیری گروهی و نفی فساد اداری اهتمام نمی‌شود.

خلاصه، فرهنگ هر کشوری به معنای عام و فرهنگ ملی به معنای خاص، نسبت به سامان‌دهی سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی و کم‌رنگ‌ساختن فساد اداری، بیش‌ترین تأثیرگذاری را دارد؛ چون «فرهنگ مجموعه‌برداشت‌های مشترک یک جامعه درباره چگونگی فعالیت‌ها و این‌که چه آرمان‌هایی ارزش تلاش دارند، است.» (ریموند نوئه و همکاران، ۱۳۹۶: ۵۷۰) و یا فرهنگ «کیفیت یا شیوه بایسته یا شایسته برای آن دسته از فعالیت‌های حیات مادی و معنوی انسان‌ها» (صالحی امیری و محمدی، ۱۳۸۹: ۱۳) است که به توسعه و تعمیق سه کارکرد فرهنگ ملی (باورها، رفتارها و منافع و دستاوردهای) مشترک می‌انجامد.

بنیاد اندیشه

تأسیس ۱۳۹۴

۲-۴. تکنولوژی

متغیر تکنولوژی که برگرفته از نگرش‌های جدید نسبت به ارائه خدمات می‌باشد، در سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان و کاهش فساد اداری، نقش تعیین‌کننده دارد؛ چون تجهیزات جدید، رویکردهای جدید را به دنبال دارد و خود همان فرصت‌ها^۱ و تهدیدها^۲ است که سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در بالندگی و یا واماندگی سازمان مؤثر می‌باشد؛ زیرا «فناوری، گسترش تجارت جهانی را آسان‌تر ساخته است. اینترنت دسترسی فوری به اطلاعات و داده‌ها و ارسال لحظه‌ای آن‌ها به سراسر دنیا را امکان‌پذیر ساخته است. اینترنت، ایمیل، شبکه‌های اجتماعی و ویدئوکنفرانس‌ها باعث شده شرکت‌هایی که هزاران کیلومتر از هم دورند، با یکدیگر قراردادهای تجاری ببندند.» (ریموند نوئه و

۱. فرصت‌ها، به رویدادها و ایده‌هایی گفته می‌شود که شرکت یا واحدتان باید از آن‌ها استفاده کند (دیوید کالیس، ۱۳۹۰: ۲۳).

۲. تهدیدها، رویدادها یا نیروهایی هستند که خارج از کنترل شما هستند و شرکت یا واحدتان باید برایش برنامه‌ریزی کند (دیوید کالیس، ۱۳۹۰: ۲۲).

دیگران، ۱۳۹۶: ۷۰). این مهم موجب برنامه‌ریزی‌های قانون‌مند و کاهش فساد اداری می‌شود. پیشرفت تکنولوژی و دستیابی سازمان در فناوری، نقش کلیدی در بهبود سیستم برنامه‌ریزی و جلوگیری از فساد اداری دارد. طراحی برنامه‌های منابع انسانی زمانی که بر اساس روش‌ها و فرمول‌های محاسباتی صورت گیرد، قطعاً از بهره‌وری بالایی برخوردار می‌باشد و در نتیجه باعث پیشرفت سازمان در عرصه‌های مختلف فعالیت‌های اجتماعی خواهد شد. این روند موجب می‌شود که همواره نیروهای کارآمد و فنی شناسایی، جذب و استخدام شوند و هم تنوع و تکثر شغلی به وجود آید و هم رفاه و آسایش عمومی را به دنبال داشته باشد؛ برای این که «فناوری نحوه کارکردن، برقراری ارتباط، سبک زندگی و حتی محل کار افراد را تغییر داده است.» (ریموند نوئه و دیگران، ۱۳۹۶: ۷۰).

بی‌گمان، سازمانی که دارای تکنولوژی باشد، از ساختار متنوع، افزایش بهره‌وری، تجهیزات مدرن، جمع‌گرایی و پاکدستی نیروی انسانی برخوردار می‌باشد. ادارات افغانستان زمانی به ارائه خدمات رضایت‌مندانه، اثربخش و عاری از فساد دست خواهند یافت که برنامه‌ریزی منابع انسانی در بخش‌های گزینش، انتصاب، ارتقا و جابه‌جایی نیروی انسانی بر اساس تکنولوژی صورت گیرد تا مردم افغانستان بیش از گذشته شاهد پیشرفت و شفافیت عملکردهای سازمان‌ها در عرصه خدمات اجتماعی باشند؛ به‌عنوان مثال: سازمان‌های مختلف در عرصه رقابت، رضایت‌مندی و حفظ مشتریان و نیز کسب اعتماد و جایگاه اجتماعی قابل قبول، نیازمند به استفاده از تکنولوژی می‌باشند. این نیازمندی موجب می‌شود که سازمان نسبت به سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی اهتمام بالایی داشته باشد تا گزینش و استخدام نیروی انسانی توان‌مند، کارآمد و متعهد را برای سازمان رقم زند؛ چون «ایجاد مشاغل جدید، بازنشسته‌شدن نیروی کار مسن، کندی رشد جمعیت و نبود کارکنانی با مهارت‌های مورد نیاز برای انجام مشاغل پیچیده، شرکت‌ها را وادار کرده به فعالیت‌های منابع انسانی که بر جذب و حفظ کارکنان تأثیر می‌گذارند، توجه بیش‌تری داشته باشند.» (ریموند نوئه و دیگران، ۱۳۹۶: ۴۲).

خلاصه، تکنولوژی به‌میزانی که برای سازمان‌ها فرصت‌های جدیدی را فراهم می‌نماید، در مقابل سازمان را به تهدیدات فراوان در ارتباط با منابع انسانی مواجه می‌سازد. در حال حاضر، سازمانی ماندگار، قدرت‌مند، اثربخش، توسعه‌یافته، مقتدر، تأثیرگذار و متمدن برشمرده می‌شود که از تکنولوژی و سیستم برنامه‌ریزی کارآمد منابع انسانی برخوردار باشد؛ چون سازمان‌هایی که با رویکرد تکنولوژی سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی را طراحی می‌کنند، زمینه ارتقا، پیشرفت و اثرگذاری خود را در تمام ابعاد تضمین نموده و نهادینه می‌سازند. به همین جهت، متغیر محیطی فناوری از جمله فرصت‌ها و تهدیدهایی است که باید طراحان و برنامه‌ریزان سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان‌ها در تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی منابع انسانی مورد توجه قرار دهند. اثراتی که این متغیر روی

سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌گذارد، به دقت و روشنی ارزیابی و تجزیه و تحلیل شود؛ چون استفاده از تکنولوژی نوین در سازمان تغییراتی را به میان آورد؛ از جمله این که «تعدادی از مشاغل از میان می‌روند و تعدادی از مشاغل جدید پدیدار می‌شوند؛ تعدادی از تخصص‌ها از میان می‌روند و تعدادی از تخصص‌های جدید پدیدار می‌شوند.» (رنگیزی، ۱۳۹۴: ۱۵) و یا «روند جاری در جهت بهره‌برداری از روبات‌ها برای بهبود قابلیت تولید توسط بسیاری از مدیران به دقت بررسی می‌شود.» (دهکردی و دیگران، ۱۳۹۳: ۵۹) که این امر، تأثیر ویژه در بهبود برنامه‌ریزی و کاهش فساد اداری دارد.

۲-۵. قانونی

متغیر قانونی که «شامل قوانین، دادگاه‌ها، وکلای مدافع، اعمال و عادات قانونی می‌باشد» (وارن جی، ۱۳۸۹: ۱۳۰)، در کمیت و کیفیت برنامه‌ریزی‌ها و فعالیت‌های سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد و «مقررات و قوانینی را که تمام اعضای جامعه باید از آن‌ها پیروی کنند، تعیین می‌کند.» (دهکردی و دیگران، ۱۳۹۳: ۵۹) که در صورت تطبیق‌سازی برنامه‌ریزی منابع انسانی به‌دور از فساد اجرا می‌شود. به عبارت دیگر، بسترهایی همانند احزاب سیاست‌ورز، نهادهای قانون‌مند، ثبات سیاسی، همگرایی‌های ملی، امکانات حکومتی و غیره نسبت به بهبود برنامه‌ریزی نیروی انسانی و جلوگیری از فساد اداری نقش بی‌نظیر دارند. به همین جهت، از جمله عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی سازمان‌ها، سیستم قانونی آن است؛ یعنی وضع قوانین و مقررات حاکم به‌شدت روی برنامه‌ریزی سازمان‌ها اثر می‌گذارد و الزاماتی را برای سازمان‌ها به وجود می‌آورد تا بر اساس همان قوانین و مقررات حاکم، عمل نمایند و برنامه‌های خرد و کلان خود را تدوین و عملی سازند. **بنیاد اندیشه**

این عوامل برای برنامه‌ریزان بسیار اهمیت دارد تا برنامه‌های مدنظر مطابق عوامل قانونی و حقوقی که اغلباً از سوی حاکمیت ارائه می‌شود، تنظیم شود؛ به علت این که «حکومت‌ها مهم‌ترین نقش را در مدیریت منابع انسانی و به تبع آن در برنامه‌ریزی نیروی انسانی ایفا می‌کنند؛ زیرا آن‌ها با تنظیم قوانین و مقررات، در برنامه‌های انسانی سازمان تأثیر مستقیم می‌گذارند.» (جوادین، ۱۳۹۴: ۴۳). به همین دلیل، اهتمام نسبت به قوانین و مقررات وضع‌شده از سوی نهادهای قانونی، برای برنامه‌ریزان منابع انسانی یک ضرورت برشمرده می‌شود؛ چون در غیر این صورت، ممکن است فرایند برنامه‌ریزی و جذب منابع انسانی دچار مشکل شده و فساد اداری را به دنبال داشته باشد. سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی زمانی مورد وفاق و قابل اجرا خواهد بود که از قوانین و مقررات حاکم پیروی شود. هرچند بر اساس ماده ۲۲ قانون اساسی افغانستان، «همه شهروندان افغانستان، بدون تفاوت‌های نژادی، قومی، مذهبی و جنسیتی، در برابر قانون برابر شناخته شده‌اند. این برابری می‌تواند موجب مشارکت بیش‌تر شهروندان

در امور سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی شود.» (جوادی، ۱۳۹۷: ۲۸۲)؛ ولی عملیاتی نمودن مواد قانون اساسی که «به عنوان اصلی ترین قانون در کشور در رأس سلسله مراتب قوانین قرار دارد.» (منطقی، ۱۳۹۲: ۱۷۴)، مشروط به تعهد و تخصص برنامه ریزان و طراحان منابع انسانی در سازمان های دولتی است که به دور از فساد و بی عدالتی به این مهم توجه داشته باشند. می توان اذعان نمود که «مهم ترین ابزار فساد مالی و اقتصادی، سوء استفاده از قوانین نامناسب موجود، عدم وجود قوانین و مقررات در پاره ای از موارد و شفاف نبودن بسیاری از قوانین و مقررات می باشد.» (مؤسسه تحقیقاتی تدبیر اقتصاد، بی تا: ۲۵).

بنابراین، از جمله عوامل ناکارآمدی سیستم برنامه ریزی منابع انسانی در سازمان های افغانستان که فساد اداری را نیز تشدید بخشیده است، خلأهای قانونی است. «حاکم شدن فرهنگ قانون گریزی و کم رنگ شدن یا به فراموشی سپرده شدن فرهنگ قانون مندی و قانون مداری» (خدمتی، ۱۳۹۳: ۱۴۱)، بستر مطمئنی را برای مفسدین اداری و افراد قانون شکن مهیا نموده است. این خلأها ممکن است از نبود قانون، ابهام قانون، بومی نبودن قانون و عدم اجرای درست قانون بوده باشد؛ لذا تا خلأهای قانونی برطرف و شرح وظایف سازمان ها به خوبی تدوین و اجرایی نشوند، ناکارآمدی سیستم برنامه ریزی منابع انسانی و فساد اداری در سازمان های افغانستان رو به گسترش خواهد بود.

۲-۶. اجتماعی

مفهوم اجتماعی در لغت به «امور اجتماعی، مسائل اجتماعی و مقررات اجتماعی» (انوری، ۱۳۸۱: ۲۵۱) اطلاق می شود. به همین دلیل، نسبت به افراد و اشخاصی که در تعاملات اجتماعی و برقراری ارتباط با دیگران از خصوصیات برتری برخوردار هستند، فرد و شخص اجتماعی گفته می شود. مؤلفه های اجتماعی از عمده عوامل تأثیرگذار نسبت به سیستم برنامه ریزی منابع انسانی و کاهش فساد اداری محسوب می شوند؛ چون بسیاری از برنامه ها در موضوعات مختلف، از طریق ارتباطات، تعاملات و لابی گری ها تهیه و تدوین می شوند؛ از این رو، نقش متغیر محیطی- اجتماعی در برنامه ریزی منابع انسانی ملموس است و برنامه ریزان منابع انسانی نمی توانند بدون ملاحظات عوامل اجتماعی، برنامه ریزی نمایند؛ چون «میزان جمعیت، ساختار سنی و عمر و مکان جغرافیایی» (اسلام، ۱۳۸۵: ۲۶۲) که در مجموع با تحول فزاینده و غیر قابل پیش بینی همانند تحولات بین المللی، ملی، منطقه ای، فکری، اقتصادی، سیاسی، ارزشی، ارتباطی، فرهنگی، آموزشی و غیره، در سطح ملی و یا بین المللی به همراه می باشد، تأثیرات مثبت و یا منفی روی سیستم برنامه ریزی منابع انسانی و فساد اداری می گذارند؛ به عنوان مثال: استفاده از نیروهای شایسته و جوان و یا سمتی و غیر مسلکی و یا نگاهی نسبت به زن

به‌عنوان زن خانه و یا نان‌آور و مواردی از این دست، سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی را تحت تأثیر قرار داده و تغییرات گوناگونی را در جامعه رقم می‌زند.

کشور افغانستان که به‌صورت حاد با این تغییرات مواجه است، ضرورت توجه برنامه‌ریزان و مدیران را نسبت به این رویدادها در ارتباط با طراحی سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی و جلوگیری از فساد اداری، تشدید می‌بخشد تا در تدوین و اجرای برنامه‌های منابع انسانی نسبت به «رشد جمعیت، نرخ زاد و ولد، ترکیب جنسیتی و قومی، میزان باسوادی، سطح تحصیلات، آداب، اعتقادات، ارزش‌ها، سبک زندگی، عمر، توزیع جغرافیایی و تحرک جمعیت» (دهکردی و دیگران، ۱۳۹۳: ۵۸) که بخشی از عناصر محیط اجتماعی برشمرده می‌شوند، اهتمام داشته باشد تا سرانجام به بهبود برنامه‌ها، فعالیت‌ها و کاهش فساد سازمانی ختم شود.

۲-۷. رقابتی

شناخت رقیب اصلی برای هر سازمانی در عرصه رقابت، کار آسانی نیست؛ ولی در محیط خاص خودش با رقبا و یا رقیبی مواجه است که در صحنه فعالیت‌های سازمانی نسبت به دیگری رقیب می‌باشند؛ زیرا «در حال حاضر، سه چالش رقابتی پیش روی شرکت‌هاست که اهمیت فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را افزایش می‌دهد. این چالش‌ها که عبارتند از چالش پایداری، چالش جهانی‌شدن و چالش فناوری» (ریموند نوئه و همکاران، ۱۳۹۶: ۴۱)، نقش اثرگذار در سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی و فساد اداری دارند. به همین جهت، «درک رقبا یک عامل کلیدی در توسعه راهبرد مؤثر سازمان است» (دهکردی و حیدری، ۱۳۹۳: ۵۹) که سازمان به‌منظور بقا و دست‌یابی به منابع اولیه و عاری از فساد، با آن‌ها در رقابت می‌باشد. از نگاه «مایکل مورتر»^{۱۳۹۴}، سازمان‌های اجتماعی و مؤسسات تجارتي در عرصه رقابت و هم‌نوردی و ماهیت رقابت «بستگی به پنج عامل اساسی دارد که توان سودآوری را در یک صنعت تعیین می‌کنند و سازمان را محصور ساخته و تحت تأثیر قرار می‌دهند. آن پنج عامل رقابتی عبارتند از: ورود سرمایه‌گذاران و رقبای جدید به بازار، تهدید جایگزینی، قدرت چانه‌زنی خریداران، قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان و رقابت در بین رقبای موجود. همه پنج عامل مذکور با هم، شدت رقابت در صنعت و سودآوری آن را تعیین می‌کنند.» (پورتر، ۱۳۸۳: ۴۱ و ۴۲).

خلاصه، در شرایط کنونی، تولیدات، محصولات و نوآوری‌های جدید و ارائه خدمات برتر و با کیفیت‌تر از سوی سازمانی، از جمله عوامل رقابتی محسوب می‌شوند که به شکل جدی سایرین را تهدید می‌کنند و رقیب را در حاشیه و معرض نابودی قرار می‌دهند و یا نقش و کارکردش را محدود و ناکارآمد ساخته و به فساد می‌کشانند. در این عرصه‌ای از رقابت، سازمانی موفق‌تر، کارآمدتر

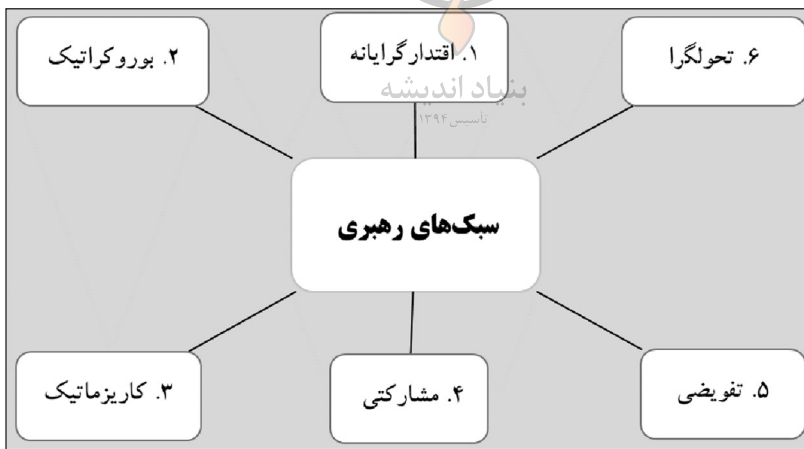
و اثربخش تر خواهد بود که با شناخت کامل از رقبا و موضوعات رقابتی نسبت به بهبود سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی، گزینش نیروی شایسته و کاهش فساد اداری، اهتمام ویژه‌ای داشته باشد.

۲-۸. طبیعی

از جمله متغیرهای محیطی در برنامه‌ریزی منابع انسانی و کاهش فساد اداری، متغیر طبیعی است. «بعضی از رویدادهای طبیعی، مانند زلزله، آتش‌فشان، سیل، خشک‌سالی، قحطی و شیوع بیماری‌های واگیر که به کلی از قلمرو اراده و اختیار بشر بیرون‌اند» (اسلامی، ۱۳۹۶: ۲۵۷)، باعث می‌شود تا برنامه‌ریزی منابع انسانی و نوع نگرش افراد متحول شود. اهتمام برنامه‌ریزان منابع انسانی نسبت به عوامل طبیعی در تهیه، طراحی، تدوین و عملیاتی‌نمودن برنامه‌ها، یک اصل تلقی می‌شود؛ زیرا نادیده‌گرفتن این عوامل از سوی مدیران، طراحان و برنامه‌ریزان در تدوین و برنامه‌ریزی منابع انسانی، ممکن است در صورت وقوع رویدادهای طبیعی، خسارات مالی و زیان‌های جبران‌ناپذیری را به بار آورند و به تشدید فساد اداری منتهی شوند.

توجه مدیران، طراحان و برنامه‌ریزان منابع انسانی نسبت به رویدادهای طبیعی در سیستم برنامه‌ریزی سازمان‌ها در سطح ملی و سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی در سطح سازمانی، یک اصل پذیرفته‌شده است که نباید از آن غافل بود. امروز، اگر در کشورهای جهان سوم، خصوصاً افغانستان، وقوع متغیرهای محیطی - طبیعی، خسارات و زیان‌های جبران‌ناپذیری را در جامعه به ارمغان می‌آورد و یا به افزایش فساد اداری منجر می‌شود، علت آن عدم اهتمام برنامه‌ریزان منابع انسانی و مدیران سازمان‌ها نسبت به این عوامل طبیعی در تهیه، طراحی، تدوین و اجرایی‌سازی ساختن سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌باشد.

۲-۹. سبک رهبری



به دلیل نقش کارا و اثربخش رهبری و مدیریت در سازمان، سبک رهبری و مدیریت از جمله موضوعات مهم در حوزه مدیریت، خصوصاً در برنامه‌ریزی منابع انسانی و کاهش فساد اداری، محسوب می‌شود. «بسیاری معتقدند سبک‌های رهبری مدیران، یعنی طریقی که رهبر از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند، به دلیل الگوپذیری‌ای که پیروان از رهبران دارند، تأثیر مهمی در تقویت ارزش‌های اخلاقی کارکنان خواهد گذاشت.» (جوادین، ۱۳۹۴: ۱۵) که در برنامه‌ریزی منابع انسانی لحاظ شود؛ زیرا در اهمیت رهبری نسبت به امر هدایت، سامان‌دهی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و رفع فساد اداری همین بس که «برخی از صاحب‌نظران علم مدیریت، موفقیت هر مدیر را در گرو توان او در هدایت نیروی انسانی می‌دانند.» (قرائتی، ۱۳۹۱: ۱۳۷)؛ چون شناخت از نقش رهبری و سبک‌های آن در ارتباط با سیستم برنامه‌ریزی و کاهش فساد اداری، از ضرورت‌های امروز سازمان‌های افغانستان تلقی می‌شود؛ چون «حاکمیت خوب به تعبیر بسیاری، مترادف جنگ علیه فساد تعریف شده است.» (دوگراف و دیگران، ۱۳۹۴: ۱۸۷).

از برجسته‌ترین امتیازات رهبران، برخوردار بودن از ادراک جامع، حکیمانه و خردمندانه است که افزون بر خودشان، به زیردستان انگیزه، قدرت و انرژی مثبت کار و فعالیت را موجب می‌شود تا پیروان بدون اجبار و افساد، در تحقق اهداف سازمان تلاش کنند؛ از این رو، جهت شناخت از سبک‌های رهبری به مهم‌ترین سبک‌ها، بر اساس نمودار اشاره می‌شود.

الف. اقتدارگرایانه: در سبک اقتدارگرایانه، قدرت سازمانی و اقتدار قانونی از آن رهبر است؛ چون تصمیمات فقط از ناحیه رهبر سازمان گرفته می‌شود و به اعضا، فرصت مشورت، ارائه پیشنهادات و یا انتقادات داده نمی‌شود. این نوع سبک برای سازمان‌های نظامی مناسب‌تر است؛ زیرا در سازمان‌های نظامی کسانی که بیش‌تر به کنترل نیازمندند، زیردستان می‌باشند.

ب. بوروکراتیک: سبک رهبری بوروکراتیک بر اساس سیاست‌های سازمان، تمام خط‌مشی‌های اعضا را ترسیم می‌کند و دقیقاً مشخص می‌سازد که چه کاری، چگونه و در چه مدت زمانی انجام شود. در حقیقت، سبک رهبری بوروکراتیک بیش‌تر روی عملیاتی شدن قوانین سازمانی تأکید دارد و افراد از آزادی‌های محدود برخوردار می‌باشند.

ج. کاریزماتیک: سبک کاریزماتیک یا فره‌مند به رهبری اختصاص دارد که در اوج بی‌ثباتی، بحرانی و نابسامانی «سازمان‌ها» به وجود می‌آید و بر اساس خردمندی، تدبیر، توان‌مندی و استفاده معقول از سبک مدنظر، سازمان را از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب رهنمون می‌شود. در این سبک، رهبران

بدون اعمال قدرت قانونی و یا پاداش مالی، بلکه با اتکا به اقتدار شخصی و توانمندی فردی، افراد زیرمجموعه را متحول نموده و انگیزه و توان آنان را بالا می‌برند.

د. مشارکتی: در سبک مشارکتی یا دموکراتیک، گرچه تصمیم‌گیرنده نهایی رهبر است؛ ولی به اعضای سازمان اجازه می‌دهد تا در فرایند تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری، مشارکت داشته باشند و نسبت به امور ابراز عقیده و اعمال نظر نمایند. این سبک معمولاً از مؤثرترین سبک‌های رهبری برشمرده می‌شود؛ زیرا کارکنان از رضایت‌مندی کاری و بهره‌وری خوبی برخوردار می‌باشند.

ه. تفویضی: در سبک تفویضی، اختیارات به صورت کامل به زیرمجموعه داده می‌شود. مدیر در این سبک، هیچ‌گونه دخالتی در امور ندارد؛ چون بر اساس واگذاری امور، اعضای سازمان از اعتبار، جایگاه و شایستگی برخوردار می‌باشند؛ ولی برعکس، دخالت‌های رهبری به معنای سلب تفویض مسئولیت از اعضای سازمان تلقی می‌شود.

و. تحول‌گرا: سبک تحول‌گرا از جمله سبک‌هایی است که بر نقش فردی رهبر تأکید دارد؛ چون رهبر با تغییر افکار، روش‌ها و فرهنگ موجود در یک سازمان، به سمت وضعیت مطلوب قدم می‌گذارد. در چنین سبکی، رهبر با تعامل و ادراک کلی از وضعیت، به دنبال دستیابی به بهترین عملکرد و ارتقای ظرفیت‌های اعضای سازمان می‌باشد تا سرانجام به تعهد، تعلق، دلبستگی و توانمندی اعضا نسبت به تحقق اهداف سازمانی منتهی شود.

خلاصه، سبک رهبری و مدیریت در افغانستان غالباً سنتی، تحکمی و از نوع «اقتدارگرایانه و مستبدانه» است. این سبک در سطح ملی، مشکلات فراوانی را به بار آورده است که در نتیجه طراحی و برنامه‌ریزی منابع انسانی نیز در حوزه استخدام و گزینش، دست‌خوش تغییر و تحول شده و فساد اداری را موجب شده است؛ لذا برای برون‌رفت از این نابسامانی‌ها در عرصه‌های مختلف مدیریتی، خصوصاً در بخش برنامه‌ریزی منابع انسانی و رفع فساد اداری، سبک رهبری «مشارکتی حکیمانه و فراقومی» از ضرورت‌هاست تا مردم افغانستان احساس تعلق و سرافرازی نمایند و نابسامانی‌های ملی پایان یافته و کشور به سمت توسعه متوازن و عازمی از فساد اداری قدم بردارد.

۲-۱۰. فلسفه مدیریت

فلسفه نخست به‌عنوان یک رشته علمی و تبیین‌کننده کارکرد علوم دیگر، به‌عنوان فلسفه علم در جایگاه دوم قرار دارد؛ ولی در حوزه مدیریت، تبیین‌کننده فرایند پیدایش، مبانی، ماهیت، چرایی، ضرورت، کارکرد، بایدها و نبایدها، روش‌ها، جایگاه، نحوه روابط با علوم دیگر، تعیین حد و مرز،

میزان انسجام درونی، درصد اتقان و ویژگی‌های آن در نظام اندیشه می‌باشد؛ زیرا «باورهای مدیریت در تصمیم‌گیری و انجام برنامه‌ریزی به صورت متمرکز و غیرمتمرکز بر نوع سیستم کنترل اثر می‌گذارند.» (بابایی، ۱۳۸۷: ۲۴۹). به عبارت دیگر، فلسفه مدیریت از کارکردهای «اندیشیدن و تحقیق نظری، تجزیه و تحلیل، انتقاد و ارزیابی، تنظیم و ترکیب، بررسی و ارزش‌گذاری، قضاوت و نتیجه‌گیری، و تصمیم‌گیری و اجرایی» در عرصه مدیریت و سازمان برخوردار می‌باشد؛ لذا در حوزه منابع انسانی، توجه مدیریت و برنامه‌ریز نسبت به کارکردهای فلسفه مدیریت به عنوان متغیر محیطی، نقش تعیین‌کننده در سیستم برنامه‌ریزی و کاهش فساد اداری سازمان‌ها دارد؛ زیرا «فلسفه مدیریت منابع انسانی بر دو اصل استوار است: از یک سو رسیدن به هدف‌های سازمانی را در گرو تأمین نیازهای منابع انسانی و از دیگر سو تأمین نیازهای منابع انسانی را در گرو نیل به هدف‌های سازمانی می‌داند.» (بابائیان و دیگران، ۱۳۹۲: ۳۴) تا برنامه‌ریزی منابع انسانی بهبود یافته و از گسترش فساد اداری جلوگیری شود.

خلاصه، پس از تبیین، دسته‌بندی، اولویت‌سنجی و تجزیه و تحلیل متغیرهای محیطی در رابطه با برنامه‌ریزی منابع انسانی و فساد اداری، جدول ارائه‌شده نشان‌دهنده عوامل ناکارآمد برنامه‌ریزی منابع انسانی و شکل‌گیری فساد اداری و نیز مؤلفه‌ها، روش‌ها و راهبردهای بهبود برنامه‌ریزی منابع انسانی و کاهش فساد اداری می‌باشد.

جدول متغیرها، عوامل و راهبردهای برنامه‌ریزی منابع انسانی و فساد اداری در سازمان‌های افغانستان

الف. متغیرها و عوامل ناکارآمدی برنامه‌ریزی منابع انسانی و تشدید فساد اداری		
شماره	توضیحات	عوامل
۱	۱) فقر معیشتی؛ ۲) نرخ بیکاری؛ ۳) فاصله طبقاتی؛ ۴) میزان تفاوت حقوق کارمندان؛ ۵) توزیع ناعادلانه خدمات؛ ۶) عدم توسعه اقتصادی؛ ۷) سرمایه‌گذاری‌های طبقاتی؛ ۸) پایین بودن قدرت خرید؛ ۹) خط‌مشی‌های ناسالم اقتصادی؛ ۱۰) عدم نظارت دقیق بر دستمزدها.	بنیاد اندیشه تأسیس ۱۳۹۴ عوامل

سیاسی	۲	<p>(۱) دخالت‌های غیر مسئولانهٔ متنفذین قومی و مدیران عالی؛ (۲) سمتی بودن نظارت‌ها؛ (۳) سلب اعتماد ملی؛ (۴) احزاب سیاسی با عملکرد سمتی؛ (۵) فقدان عزم ملی در بهبود برنامه‌ها و رفع فساد اداری؛ (۶) فقدان نهادهای مقتدر مدنی؛ (۷) سیاست‌گذاری‌های نسنجیده؛ (۸) بی‌ثباتی سیاسی؛ (۹) ضعف قوانین و مقررات؛ (۱۰) دخالت‌های کشورهای بیگانه.</p>
فرهنگی	۳	<p>(۱) ضعف باورهای دینی؛ (۲) وابستگی‌های قبیله‌ای؛ (۳) خودمحوری؛ (۴) پایین بودن سطح فرهنگی؛ (۵) کم‌رنگ بودن ارزش‌ها و هنجارها؛ (۶) کاهش انگیزه‌ها به انجام کارهای خیر؛ (۷) عدم بسط فرهنگ دیگرپذیری؛ (۸) در اولویت بودن آداب و رسوم قومی؛ (۹) شکل نیافتن فرهنگ اسلامی؛ (۱۰) خودباوری‌های کاذب نیروی انسانی.</p>
تکنولوژی	۴	<p>(۱) ضعف فناوری و اطلاعاتی؛ (۲) پایین بودن سطح تعاملات؛ (۳) نبود اختراعات و نوآوری‌ها؛ (۴) حاکمیت روند سنتی؛ (۵) عدم مراکز علمی معیاری؛ (۶) عدم سیستم حمایتی از نخبگان؛ (۷) حاکمیت فرهنگ جنگ‌سالار؛ (۸) نهادینه‌نشدن شایسته‌گزینی.</p>
قانونی	۵	<p>(۱) خلأهای قانونی؛ (۲) عدم شفافیت قوانین؛ (۳) برداشت‌ها و تفسیرهای سلیقه‌ای؛ (۴) ضعف در کشف و پیش‌گیری جرایم؛ (۵) اجرای ناعادلانهٔ قوانین نسبت به مجرمین؛ (۶) عدم توسعهٔ کیفی قوانین؛ (۷) تلفیق نامناسب قوانین؛ (۸) عدم مکانیزم‌های اجرای قوانین؛ (۹) خط‌مشی‌های غیر واقعی نسبت به قوانین؛ (۱۰) تضعیف ارزش‌ها و باورها در اجرای قوانین.</p>
اجتماعی	۶	<p>(۱) رشد و رکود بی‌رویهٔ جمعیت؛ (۲) نگاه تبعیض‌آمیز به جنسیت و نژاد؛ (۳) توزیع ناعادلانهٔ درآمد ملی؛ (۴) نگاه منفی به تنوع قومی؛ (۵) پایین بودن میانگین سن با معیار جهانی؛ (۶) عدم حفظ شأن و کرامت انسانی زنان.</p>
رقابتی	۷	<p>(۱) تبلیغات نامناسب؛ (۲) مزیت‌های رقابتی ناسالم؛ (۳) پایین بودن کیفیت خدمات؛ (۴) منابع مالی و انسانی ناکارآمد؛ (۵) یکانال‌های ارتباطی نامناسب؛ (۶) عدم تناسب اندازه و ساختار سازمان؛ (۷) خط‌مشی‌های غیر معقولانه؛ (۸) فقدان نظارت مستمر.</p>
طبیعی	۸	<p>(۱) شرایط آب و هوای نامناسب؛ (۲) وضعیت جغرافیایی نامناسب؛ (۳) محیط کوهستانی و خشن؛ (۴) محیط غیر حاصل‌خیز؛ (۵) عدم برخورداری از منابع طبیعی؛ (۶) استفادهٔ بی‌رویه از منابع.</p>

سبک رهبری	۹	(۱) ناسازگاری سبک رهبری در مقام عمل؛ (۲) ضعف مهارت‌های مدیریتی؛ (۳) غیر سیستمی بودن واگذاری اختیارات؛ (۴) سیاست‌گذاری‌های غلط؛ (۵) اعمال قدرت اجباری به زیردستان؛ (۶) ضعف در تلفیق هنر و علم در مدیریت؛ (۷) تخصصی‌نشدن مدیریت؛ (۸) ناکارآمدی ابزارهای قدرت؛ (۹) ضعف در بهره‌گیری از سیستم تشویق و تنبیه؛ (۱۰) عدم تناسب در ترکیب نیروی انسانی.
فلسفه مدیریت	۱۰	(۱) سیاست‌گذاری غیر اصولی؛ (۲) تصمیم‌سازی نامعقول؛ (۳) برنامه‌ریزی مقطعی؛ (۴) هماهنگی سطحی؛ (۵) نظارت غیر مستمر؛ (۶) عدم اثربخشی و کارایی منابع انسانی؛ (۷) تخصیص منابع بر اساس روابط؛ (۸) هدایت تحکمی امور.
ب. مؤلفه‌ها، روش‌ها و راهبردهای بهبود برنامه‌ریزی و کاهش فساد اداری		
مؤلفه‌ها	شماره	روش‌ها و راهبردها
اقتصادی	۱	(۱) بسط عدالت اجتماعی؛ (۲) محور فاصله طبقاتی؛ (۳) انکشاف متوازن ملی؛ (۴) تناسب درآمد با مصرف؛ (۵) افزایش قدرت خرید؛ (۶) نظارت دقیق بر امور اقتصادی؛ (۷) رشد اقتصادی و توانمندسازی نیروی انسانی؛ (۸) رفع فقر معیشتی؛ (۹) کاهش نرخ بیکاری؛ (۱۰) توزیع عادلانه خدمات؛ (۱۱) پرهیز از سرمایه‌گذاری‌های طبقاتی؛ (۱۲) سیاست‌گذاری‌های اقتصادی بر اساس مصالح ملی.
سیاسی	۲	(۱) تأسیس نهاد مقتدر نظارتی؛ (۲) هم‌سو نمودن اراده ملی در مبارزه با فساد اداری؛ (۳) توسعه بخشیدن و کاربردی‌ساختن نظارت‌های مردمی؛ (۴) حمایت از رسانه‌ها به خصوص رسانه ملی برای افشا و مبارزه با کجروی‌های نیروی انسانی؛ (۵) جلوگیری از دخالت‌های غیر مسئولانه افراد و اشخاص حقیقی و حقوقی؛ (۶) پرهیز از سمتی‌ساختن نظارت‌ها؛ (۷) تقویت اعتماد ملی نسبت به سازمان‌ها؛ (۸) سیاست‌گذاری‌های راه‌کارمند در عرصه داخلی و بین‌المللی؛ (۹) اتخاذ سیاست‌های فراقومی؛ (۱۰) کاربردی‌ساختن قوانین؛ (۱۱) خروج کشور از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب؛ (۱۲) کم‌اثر نمودن دخالت‌های کشورهای بیگانه.

۳	فرهنگ و	<p>۱) احیای اخلاق انسانی و ارزش‌های دینی؛ ۲) ارتقای وجدان کاری برای نیروی انسانی؛ ۳) معرفی الگوهای برتر انسانی و ملی؛ ۴) کم‌رنگ‌ساختن وابستگی سمتی؛ ۵) ارتقای سطح فرهنگ سازمانی؛ ۶) افزایش انگیزه‌ها نسبت به انجام کارهای خیر؛ ۷) جلوگیری از مصرف‌گرایی؛ ۸) بسط فرهنگ هم‌سرنوشتی؛ ۹) در اولویت قرار دادن آداب و رسوم ملی؛ ۱۰) تقویت فرهنگ اسلامی.</p>
۴	تکنولوژی	<p>۱) بهبود فناوری و اطلاعاتی؛ ۲) توسعه ارتباطات و تعاملات مسالمت‌آمیز؛ ۳) وجود اختراعات و نوآوری‌ها جهت اقتدار ملی؛ ۴) نفی حاکمیت سنتی به صورت سیستماتیک؛ ۵) راه‌اندازی مراکز علمی با معیار جهانی؛ ۶) ایجاد سیستم حمایت از نخبگان؛ ۷) نفی فرهنگ جنگ‌سالار و تقویت فرهنگ همبستگی؛ ۸) نهادینه‌ساختن فرهنگ شایسته‌گزینی.</p>
۵	قانون	<p>۱) ایجاد واحدهای اصلاحات اداری؛ ۲) تسریع، تشدید و قاطعیت در اجرای احکام مجرمین؛ ۳) قاطعیت در رسیدگی به پرونده‌های متخلفین؛ ۴) وضع و تصویب قوانین مناسب در مبارزه با مفسدین؛ ۵) ابهام‌زدایی قوانین؛ ۶) دوری از برداشت‌ها و تفسیرهای سلیقه‌ای؛ ۷) پیش‌قدم در کشف و پیش‌گیری جرایم؛ ۸) اجرای عادلانه قوانین نسبت به افراد حقیقی و حقوقی؛ ۹) دوری از برخوردهای قومی نسبت به قوانین؛ ۱۰) تلفیق و تطبیق متناسب قوانین؛ ۱۱) ایجاد مکانیزم‌های اجرای قوانین؛ ۱۲) خط‌مشی‌های واقعی نسبت به قوانین.</p>
۶	اجتماعی	<p>۱) رشد و رکود رویه‌مند جمعیت؛ ۲) نگاه مسالمت‌آمیز به جنسیت و نژاد؛ ۳) توزیع عادلانه درآمد ملی؛ ۴) نگاه فرصت‌سازانه به اقوام؛ ۵) مسئولیت‌سپاری به زنان با حفظ کرامت انسانی؛ ۶) ایجاد فرصت‌های اجتماعی.</p>
۷	رقابتی	<p>۱) تبلیغات راه‌کارمند؛ ۲) مزیت‌های رقابتی منحصر؛ ۳) بالابودن کیفیت خدمات؛ ۴) منابع مالی دسته اول و انیسانی مؤثر؛ ۵) موقعیت محیطی سازگار با سازمان؛ ۶) کانال‌های ارتباطی معیارمند؛ ۷) سیاست‌گذاری‌های معقولانه؛ ۸) قدرت مقتدرانه، همراه با تفویض اختیارات.</p>
۸	طبیعی	<p>۱) شرایط جوی سازگار با اهداف؛ ۲) وضعیت جغرافیایی مناسب؛ ۳) بهره‌مندی از محیط حاصل‌خیز؛ ۴) توان تطبیق سازمان با شرایط مختلف؛ ۵) برخوردار از منابع طبیعی؛ ۶) محیط‌سازی از آلودگی.</p>

سبک رهبری	۹	<p>۱) ایجاد جریان سالم و شفاف اطلاعات؛ ۲) سازگاری سبک رهبری در عمل؛ ۳) تناسب مهارت‌های مدیریتی؛ ۴) سیستمی کردن واگذاری اختیارات؛ ۵) سیاست‌گذاری‌های اثرگذار؛ ۶) اعمال قدرت مدبرانه به زیردستان؛ ۷) تخصصی نمودن مدیریت؛ ۸) کارآمدی ابزارهای قدرت؛ ۹) انعطاف در رویه‌های اداری؛ ۱۰) بهره‌گیری صحیح از سیستم تشویق و تنبیه؛ ۱۱) ترکیب مناسب نیروی انسانی؛ ۱۲) پرداخت‌های انگیزه‌ساز نیروی انسانی.</p>
فلسفه مدیریت:	۱۰	<p>۱) آموزش مدیران جهت مبارزه با فساد اداری؛ ۲) به حداقل رساندن نقش افراد غیر مسئول؛ ۳) سیاست‌گذاری اصولی؛ ۴) تصمیم‌سازی معقول؛ ۵) هدف‌گذاری جامع؛ ۶) تقویت مکانیزم‌های خودیابی؛ ۷) تخصیص منابع بر اساس ضوابط؛ ۸) هدایت امور بر مبنای تدبیر.</p>

نتیجه‌گیری

بهبود و کارآمدسازی سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی جهت کاهش فساد اداری از ضرورت‌هاست؛ زیرا توسعه و پیشرفت متوازن کشور، بستگی به حضور کارآمد منابع انسانی به‌دور از فساد اداری دارد؛ لذا کارآمدسازی سیستم برنامه‌ریزی منابع بشری نسبت به کاهش و رفع فساد اداری، نیازمند به جذب افراد متعهد با داشتن مهارت‌های مدیریتی و رفتارهای مسالمت‌آمیز انسانی می‌باشد. از جمله موضوعات مهم در برنامه‌ریزی منابع انسانی و کاهش فساد اداری، تجزیه و تحلیل عوامل و رویدادهای محیطی اثرگذار، خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) و داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها)، نسبت به سازمان‌هاست. نمودار، بیانگر آثار متغیرهای محیطی خارجی و داخلی به‌صورت ترکیبی نسبت به عملکرد سازمان در برنامه‌ریزی منابع انسانی و فساد اداری می‌باشد.

آثار متغیرهای محیطی نسبت به عملکرد سازمان در برنامه‌ریزی منابع انسانی و فساد اداری				
نتایج	ترکیب	آثار داخلی	آثار خارجی	فرصت‌ها

۱. فرصت‌ها: ویژگی‌های محیطی خارجی که موجب پیشرفت و موفقیت سازمان در عرصه رقابت و خدمات می‌شوند.
۲. تهدیدات: ویژگی‌های محیط خارجی که مانع پیشرفت و توسعه سازمان‌ها می‌شوند.
۳. قوت‌ها: ویژگی‌های محیط داخلی که پیشرفت و بقای سازمان را موجب می‌شوند.
۴. ضعف‌ها: خصوصیات درونی سازمان که باعث کندی و عدم موفقیت سازمان‌ها در تحقق اهداف می‌شوند.

۱.	فرصت	قوت	فرصت + قوت	بهبود و ارتقای سیستم برنامه‌ریزی و کاهش فساد اداری
۲.	فرصت	ضعف	فرصت + ضعف	محدودیت، کم‌تأثیری سیستم برنامه‌ریزی و وجود فساد اداری
۳.	تهدید	قوت	تهدید + قوت	آسیب‌پذیری و عدم استفاده از قوت‌ها در سیستم برنامه‌ریزی و فساد اداری
۴.	تهدید	ضعف	تهدید + ضعف	نابسامانی و ناکارآمدی سیستم برنامه‌ریزی و شیوع فساد اداری

تدوین سیستم برنامه‌ریزی با رویکرد ملی از مهم‌ترین وظایف برنامه‌ریزان برشمرده می‌شود که برای دست‌یابی به اهداف سازمان و کاهش فساد اداری، نقش اساسی دارد؛ چون از جمله راه‌کارهای عملی در جامعه چندقومی، طراحی سیستم برنامه‌ریزی جامع و رفع فساد اداری در ابعاد وسیع، بر اساس مصالح ملی و شایسته‌گزینی است. ساختار سنتی و قبیله‌ای نظام افغانستان، از جمله موانع مهم در راستای بهبود برنامه‌ریزی و کاهش فساد اداری در سطح ملی می‌باشد؛ زیرا هدف اصلی در برنامه‌ریزی و دریافت رشوت، نتیجه باورهای سطحی و قومی است که ملاک‌گزینش، انتصاب و فساد اداری برشمرده می‌شود.

حکومت از جمله متغیر محیطی دیگر است که با تنظیم قوانین و مقررات، مهم‌ترین نقش را در بهبود سیستم برنامه‌ریزی و کاهش فساد اداری ایفا می‌کند. آداب و رسوم، اعتقادات و باورها، هنجارها و ارزش‌ها و ادراک‌ها و نگرش‌ها، از متغیر فرهنگی‌اند که نسبت به گزینش، ارتقا، انتصاب، حفظ نیروی انسانی و رفع فساد اداری کمک می‌نمایند. وضعیت رقابتی از دیگر متغیرهای محیطی نسبت به برنامه‌ریزی و کاهش فساد اداری برشمرده می‌شود که هر یک به گزینش منابع انسانی لایق، شایسته، توانمند، کارآزموده و امانت‌دار رقابت می‌کنند. روابط خانوادگی، قومی، حزبی و سمتی از جمله موانع جدی سازمان‌های افغانستان در عرصه برنامه‌ریزی و رفع فساد اداری هست که ناکارآمدی را در سازمان‌ها به ارمغان آورده است. قانون شکنی، سرپیچی از مقررات، بی‌مسئولیتی و فرافکونی بودن از جمله آثار منفی روابط است.

تعصبات مذهبی، قشرنگری، خودمحوری، قبیله‌پرستی و دگم‌اندیشی نژادی از جمله آفت‌ها و پدیده‌های حزن‌افزاست که نابسامانی برنامه‌ریزی و شیوع فساد اداری را به دنبال داشته است؛ ولی از جمله راه‌کارها جهت کارآمدسازی سیستم برنامه‌ریزی و کاهش فساد اداری در سطح ملی، معیاری‌ساختن سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس شایسته‌گزینی، فراقومی، تعهد اخلاقی،

کرامت انسانی، مسئولیت‌پذیری، امانت‌داری، پرهیز از تعصبات مذهبی و در اولویت قرار دادن مصالح ملی می‌باشد.

منابع

۱. ارشاد، ذاکر حسین (۱۳۹۰)، استراتژی آمریکا در افغانستان پس از طالبان، کابل، انتشارات تاک، چاپ اول.
۲. استیون دی. تانسی (۱۳۸۳)، مقدمات سیاست، ترجمه همایون پور، تهران، نشر نی، چاپ دوم.
۳. اسلام، علی اکبر (۱۳۸۵)، برنامه‌ریزی بازاریابی: مفاهیم، الگوها، ساختارها، استراتژی‌ها، تجربیات و مستندات، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چاپ دوم.
۴. اسلامی تنها، اصغر (۱۳۹۶)، تغییرات اجتماعی از منظر متفکران مسلمان (تغییرات اجتماعی در اندیشه علامه محمدتقی مصباح‌زادی)، جمعی از نویسندگان، به کوشش: روح‌الله عباس‌زاده، قم، مرکز بین‌المللی ترجمه و نشر المصطفی، چاپ اول.
۵. اعرابی، سید محمد (۱۳۹۰)، دست‌نامه برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پنجم.
۶. اعرابی، سید محمد (۱۳۹۰)، مجموعه مقالات مدیریت برنامه‌ریزی و ساختار، ج ۲، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
۷. انوری، حسن (۱۳۸۱)، فرهنگ بزرگ سخن، ج ۷، تهران، انتشارات سخن، چاپ اول.
۸. بابایی زکلیکی، محمدعلی (۱۳۸۷)، بازاریابی بین‌المللی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ ششم.
۹. بابائیان، علی و دیگران (۱۳۹۲)، مدیریت بهره‌وری منابع انسانی، تهران، نشر پژوهشی نوآوران شریف، چاپ اول.
۱۰. پورتر، مایکل (۱۳۸۳)، استراتژی رقابتی، ترجمه جهان‌گیری و دیگران، تهران، انتشارات رسا، چاپ دوم.
۱۱. جزنی، نسرین (۱۳۸۹)، مدیریت منابع انسانی، تهران، نشرانی، چاپ هفتم.
۱۲. جعفری، عباس (۱۳۸۴)، گیتاشناسی نوین کشورها، تهران، مؤسسه جغرافیایی و کارتوگرافی گیتاشناسی، چاپ دوم.
۱۳. جوادی، محمدآصف (۱۳۹۷)، فرایند ناتمام تکوین دولت مدرن در افغانستان، تهران، انتشارات سخنوران، چاپ اول.
۱۴. خدمتی، ابوطالب (۱۳۹۳)، مبارزه با فساد اداری با رویکرد اسلامی، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ اول.
۱۵. دفت، ریچارد. ال. (۱۳۸۵)، تئوری و طراحی سازمان، ج ۱، ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران، انتشارات گستره، چاپ هفتم.
۱۶. دهخدا، علی اکبر (۱۳۷۷)، لغت‌نامه دهخدا، ج ۱۳، تهران، انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، چاپ دوم.
۱۷. دهخدا، علی اکبر (۱۳۸۵)، فرهنگ متوسط دهخدا، ج ۱، تهران، مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، چاپ اول.
۱۸. دوگراف و دیگران (۱۳۹۴)، چشم‌اندازهای نظری فساد، ترجمه هژبرالساداتی و همکاران، تهران، انتشارات آگاه، چاپ دوم.
۱۹. دولت‌آبادی، بصیر احمد (۱۳۸۷)، شناسنامه افغانستان، تهران، مؤسسه انتشارات عرفان، چاپ چهارم.
۲۰. دیووا، دیویددی (۱۳۹۲)، مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور، ترجمه ابطحی و کرمانشاهی، تهران، مهربان نشر، چاپ اول.
۲۱. دیرک مورشت و همکاران (۱۳۹۶)، مدیریت بین‌المللی استراتژیک، ترجمه رسولی قهرودی، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ اول.
۲۲. دیوید کالیس (۱۳۹۰)، استراتژی: استراتژی مناسبی برای سازمان خود طراحی و اجرا کنید، ترجمه شیرازی، مشهد

- مقدس: انتشارات استان قدس رضوی، چاپ اول.
۲۳. ذاکر صالحی، غلامرضا (۱۳۸۸)، راهبرد مبارزه با فساد اداری، تهران، انتشارات جنگل جاودانه، چاپ اول.
۲۴. رحمانی، علی جان (۱۳۸۶)، علل عقب ماندگی افغانستان و راه‌های بیرون رفت، قم، انتشارات میراث ماندگار، چاپ اول.
۲۵. رحمانی، علی جان (۱۳۸۸)، افغانستان و مشکلات اجتماعی (عوامل و راه کارها)، قم، انتشارات مشهور، چاپ اول.
۲۶. رضائیان، علی (۱۳۸۴)، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، تهران، انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، چاپ هشتم.
۲۷. رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۹)، برنامه‌ریزی استراتژیک کاربردی، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ اول.
۲۸. رنگ‌ریزی، حسن (۱۳۹۴)، تحلیل مسائل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.
۲۹. ریموند نوته و همکاران (۱۳۹۶)، مدیریت منابع انسانی، ترجمه خراسانی و دیگران، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.
۳۰. سعادت، عوضعلی (۱۳۹۰)، افغانستان و مدرنیته (تعامل یا تقابل)، قم، انتشارات مؤسسه امام خمینی، چاپ اول.
۳۱. سید جوادین، سید رضا (۱۳۹۴)، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تهران، انتشارات نگاه دانش، چاپ هفتم.
۳۲. سید جوادین، سید رضا (۱۳۹۵)، مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات نگاه دانش، چاپ ششم.
۳۳. شفاپی، عبدالله (۱۳۸۷)، احوال شخصیه شیعیان افغانستان، قم، انتشارات جامعه المصطفی العالمیه.
۳۴. شفیعی، عباس (۱۳۹۶)، رویکرد اسلامی به مدیریت رفتار سازمانی در سطح سازمان، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ اول.
۳۵. صالحی امیری، سید رضا و سعید محمدی (۱۳۸۹)، دیپلماسی فرهنگی، تهران، انتشارات ققنوس، چاپ اول.
۳۶. صدری افشار، غلام‌حسین (۱۳۸۱)، فرهنگ معاصر فارسی، تهران، انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، چاپ سوم.
۳۷. عمید، حسن (۱۳۷۶)، فرهنگ فارسی عمید، تهران، چاپخانه سپهر، چاپ دهم.
۳۸. غبار، میرغلام‌محمد (۱۳۸۴)، افغانستان در مسیر تاریخ، تهران، نشر انقلاب، چاپ اول.
۳۹. فرهنگ، میرمحمدصدیق (۱۳۸۰)، افغانستان در پنج قرن اخیر، ج ۱، ۲ و ۳، قم، انتشارات دارالتفسیر، چاپ اول.
۴۰. فساد مالی و اقتصادی (ریشه‌ها، پیامدها، پیش‌گیری و مقابله)، بی تا، بی جا، مؤسسه تحقیقاتی تدبیر اقتصاد.
۴۱. قرائتی، محسن (۱۳۹۱)، سیصد نکته در مدیریت اسلامی، تهران، مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن، چاپ پنجم.
۴۲. کی جین، آرویند (۱۳۸۶)، اقتصاد سیاسی فساد (کالبدشکافی مفاسد اقتصادی سیاست‌مداران)، ترجمه بختیاری‌زاده، تهران، پژوهشکده مطالعات راهبردی، چاپ اول.
۴۳. لاورنس اس و همکاران (۱۳۹۴)، پژوهش چندمتغیری کاربردی (طرح و تفسیر)، ترجمه شریفی و دیگران، تهران، انتشارات رشد، چاپ سوم.
۴۴. مبینی دهکردی، علی و حیدری (۱۳۹۳)، مبانی دانش محیط‌شناسی راهبردی (مفاهیم، تئوری‌ها، فنون و کاربردها)، تهران، انتشارات صفار، چاپ اول.
۴۵. مقیمی، سید محمد (۱۳۹۲)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات راه‌دان، چاپ دوم.
۴۶. منطقی، محسن (۱۳۹۲)، مسائل حقوقی در سازمان، قم، مرکز بین‌المللی ترجمه و نشر المصطفی، چاپ اول.
۴۷. نمازی، حسین (۱۳۸۲)، نظام‌های اقتصادی، تهران، انتشارات شرکت سهامی.
۴۸. هدایت، محمد (۱۳۹۷)، «راه‌کاره و چالش‌های امنیت داخلی و وحدت ملی در افغانستان»، ویژه‌نامه «همایش وحدت ملی و اخوت اسلامی در افغانستان»، ج ۳، صاحب امتیاز: مجمع اسلامی میثاق، قم، انتشارات جامعه المصطفی.
۴۹. وارن جی. کیگان (۱۳۸۹)، مدیریت بازاریابی جهانی، ترجمه ابراهیمی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم.