



Strategies for Retaining Skilled Human Resources in Afghan Work Organizations

راه کارهای نگهداری نیروی متخصص در سازمان های کاری افغانستان

Esmatullah Mohammadi¹عصمت الله محمدی^۱

Abstract

چکیده

The retention of capable and skilled human resources in Afghan work organizations has been one of the most significant managerial challenges. At the same time, Afghanistan in recent years has increasingly faced the phenomena of brain drain, structural injustice, and economic and political instability. These challenges have led to a decline in skilled and professional human resources within Afghan organizations. The purpose of this study is to analyze and examine the factors affecting the retention of skilled human resources in Afghan work organizations. Using a descriptive-analytical method and relying on library-based sources, this research attempts to answer the following question: What are the most important factors influencing the retention of skilled personnel in work organizations. Conclusion and Recommendations: It is recommended that, in order to improve the sustainability and retention of human resources, a comprehensive, multidimensional, and responsive approach should be adopted so that employees perceive themselves as an integral part of the organizational structure and work process.

نگهداری نیروی متخصص در سازمان های افغانستان، همواره به عنوان یکی از چالش های بنیادین محسوب می شود. یکی از عوامل خروج نیروهای متخصص از سازمان های این کشور، عدم شفافیت در ساختار اداری افغانستان است. ساختار اداری به گونه ای طراحی شده است که استخدام نیروی انسانی بر مبنای درک دانش و مهارت صورت نمی گیرد. استخدام افراد در سازمان ها بر بنیاد رابطه بندی است و این پدیده، باعث فرار مغزها و کاهش نیروی انسانی متخصص می شود. پرسش اصلی این است، راه کارهای نگهداری نیروی متخصص در سازمان های کاری افغانستان کدام ها اند؟ برای پاسخ به این پرسش، این نوشته از روش تحلیلی-توصیفی بهره گرفته و به منظور جمع آوری داده ها از رویکرد کتابخانه ای استفاده شده است. یافته های تحقیق نشان می دهند که در هر سازمان چهار عامل؛ اقتصادی، مدیریتی، سازمانی و روان شناختی باعث حفظ و ترک نیروی متخصص در سازمان های کاری می شود. ساختار اداری افغانستان گونه ای تنظیم شده که نیروهای متخصص بر بنیاد نابرابری ها، تفاوت امتیاز و حرمت گذاری متناقض، تلاش می کنند تا سازمان را ترک کنند. نبود شفافیت در ساختار اداری افغانستان، عدم شایسته سالاری، نابرابری حقوق و تبعیض در ساختار اداری، باعث شده است که نیروی متخصص سازمان به فکر ترک یا نارضایتی از سازمان باشند. برای حفظ و نگهداری نیروی متخصص در سازمان ها، شفافیت ساختاری، شایسته سالاری، برابری سطوح پرداخت حقوق، کاهش تبعیض و عدم مداخله ی سیاسی در نظر گرفته شود.

Keywords: Human Resource Retention, Human Resource Management, Afghanistan, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Justice

واژگان کلیدی: نیروی متخصص، حفظ نیروی انسانی، نبود ساختار مدیریتی، سازمان، تعهد سازمانی

Citation: Mohammadi, Esmatullah (2026). **Strategies for Retaining Skilled Human Resources in Afghan Work Organizations**. Rana Academic & Research Journal. Volume 9, Issue 4, Pp 27-46.

ارجاع: محمدی، عصمت الله. (۱۴۰۵). **راه کارهای نگهداری نیروی متخصص در سازمان های کاری افغانستان**. فصلنامه ی علمی - تحقیقی رنا، دوره ی ۹، شماره ی ۴، صص ۲۷-۴۶.

^{*1}: Bachelor of Business Administration, Rana University, Kabul, Afghanistan, (Asmat6000@gmail.Com)

¹ کارشناس اداره و تجارت، دانشکده اقتصاد، دانشگاه رنا، کابل، افغانستان (asmat6000@gmail.com)

۱. مقدمه

سازمان ها به منظور حفظ مزیت رقابتی خود، نیازمند جذب، توسعه و نگهداری نیروهای متخصص اند. سازمان های افغانستان بنا بر نبود شفافیت در ساختار اداری، عدم شایسته سالاری، نابرابری سطوح پرداخت و عدم رضایت شغلی، باعث شده است که کارکنان متخصص، شغل خویش را ترک نمایند. حفظ و نگهداری نیروی متخصص برای سازمان های امروزی یک راهبرد بلندمدت است، اما در افغانستان، این راهبرد هیچ گاه وجود نداشته است. بر این اساس، سازمان های افغانستان فاقد نیروی کارآمد و اثربخش هستند. با این حال، در افغانستان چگونگی حفظ نیروی انسانی با چالش های چندبعدی روبه رو بوده است. بی ثباتی سیاسی، ضعف زیرساخت های اقتصادی، عدم امنیت شغلی و ناکارآمدی اداری، سازمان های کاری در افغانستان را به چالش حفظ نیروی انسانی مواجه ساخته است. بر این اساس، این شرایط باعث شده است که بسیاری از نیروی های توانا و متخصص تمایل خویش را برای ترک سازمان های کاری در افغانستان، روی دست بگیرند. سپس به هدف گزینش سازمان های بهتر حتا افغانستان را به قصد کشورهای بیرونی ترک نمایند؛ چیزی که در ادبیات جاری مهاجرت و اقتصادی آن را «فرار مغزها» می نامند (نوری و همکاران، ۱۴۰۴)، (Mishra & Patel, 2025) و (World Bank, 2022).

بنابراین، از دست دادن نیروی متخصص باعث کاهش بهره وری سازمانی، افزایش استخدام و تضعیف ظرفیت های سازمان می شود. از چشم انداز علم مدیریت، نه تنها نبود شفافیت ساختاری/ مدیریتی، بلکه نبود یک سیاست راهبردی موثر در حوزه ی حفظ نیروی انسانی می تواند پایداری و بقای سازمان های کاری را به خطر مواجه سازد و سازمان های کاری اعم از دولتی و خصوصی در افغانستان همواره با چالش ترک نیروی متخصص در فرآیندهای کاری خویش مواجه بوده است.

از آنجایی که این مقاله به بررسی راه کارهای نگهداری نیروی متخصص در سازمان های کاری افغانستان پرداخته است، نیاز است به محورهای عمده که باعث نگهداری نیروی متخصص در سازمان های کاری افغانستان می شوند، پرداخته شود؛ محورهای عمده ی نگهداری نیروی های متخصص در سازمان ها، شفافیت در ساختار اداری، شایسته سالاری، امنیت شغلی و برابری سطوح پرداخت ها پنداشته می شوند. پرسش این است که مهم ترین راه کارهای حفظ نیروی متخصص در سازمان های کاری افغانستان کدام ها اند؟ برای پاسخ به این پرسش در گام نخست

فصل نامهی

علمی - تحقیقی رنا

دوره ی (۹)، شماره ی (۴)

زمستان ۱۴۰۴ هـ ش

منابع موجود مورد بررسی شدند تا دیده شود، پژوهش گر ها و نویسندگان پیرامون مسئله چه پاسخ داده اند.

در زمینه، راه کارهای حفظ نیروی متخصص در سازمان های کاری افغانستان، منابع زیادی به زبان انگلیسی و فارسی نگارش یافته است. برای نمونه به (مقیم، 1391)، (مکسول، ۱۳۸۶)، (رابینز، ۱۳۹۶: ۷۷)، (سجادی، ۱۴۰۳: ۱۶)، (Najafi Zada, 2019)، (Safi, 2018)، (WHO, 2023)، (WHO, 2018)، (WHO, 2019)، (Peters, 2014) و (World Bank, 2021–2023) اشاره کرد. یافته های این دسته از منابع نشان می دهند که نیروهای متخصص سازمان ها بنا بر عوامل نبود سیستم پایدار، نبود شفافیت در ساختار اداری، نبود شایسته سالاری عدم رضایت شغلی، استخدام های رابطه مندی به جای ضابطه مندی، نبود مسیر شغلی، نبود انگیزه، توزیع نابرابر معاش و مداخله ی سیاسی در سازمان های افغانستان، نبود شفافیت در ساختار اداری عدم حاکمیت قانون و تمرکزگرایی ساختار سیاسی و تبعیض در ادارات افغانستان از جمله مهم ترین چالش هایی بوده است که موجب ترک سازمان های کاری شده اند و نتایج نشان می دهند که در صورت تغییر سیاست پاسخ گویی به نیازهای نیروی انسانی، می توان باعث حفظ نیروی متخصص در سازمان های کاری گردید.

این پژوهش از روش تحلیلی - توصیفی بهره گرفته و به منظور گردآوری داده ها از روش کتابخانه ای استفاده شده است. از این که حفظ نیروی متخصص مورد توجه همه ی سازمان ها است، نوشته ی حاضر در مورد راه کارهای حفظ و نگهداری نیروی متخصص در سازمان های کاری افغانستان تمرکز دارد. بر همین اساس، این مقاله به هدف ارایه ی راه کارهای حفظ افراد متخصص در سازمان های کاری افغانستان، از اهمیت و ضرورت جدی برخوردار است.

۲. مبانی مفهومی

در این نوشته از نظریه ی مبادله ی اجتماعی پیتر مایکل بلائو و آبراهام مازلو استفاده شده است. راه کارهای حفظ نیروی متخصص در سازمان های کاری افغانستان، از ترکیب نظریه ی «مبادله ی اجتماعی» و نظریه ی «سلسله مراتب نیازهای مازلو» استفاده می کند. این دو نظریه از مهم ترین نظریه های حوزه ی رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی به شمار می روند و می توانند به صورت مکمل، ابعاد مختلف رفتار و ماندگاری کارکنان را توضیح دهند.

فصل نامه ی

علمی - تحقیقی رنا

دوره ی (۹)، شماره ی (۴)

زمستان ۱۴۰۴ هـ ش

فصل نامیه

علمی - تحقیقی رنا
دوره ی (۹)، شماره ی (۴)
زمستان ۱۴۰۴ هـ ش

آبراهام مازلو در سال ۱۹۴۳ نظریه ی سلسله مراتب نیازها را مطرح کرد و کوشید عوامل ایجادکننده ی انگیزه در هر فرد را در هر لحظه ی از زمان توضیح دهد. چرا یک نفر از بابت ایمنی و سلامت خود مبلغ زیادی هزینه می کند؟ چرا برخی دست به هر تلاشی می زند تا نظر دیگران را به خود جلب، خود را مطرح و برای خود احترام کسب کند؟ مازلو برای پاسخ دادن به این پرسش ها، نمودار سلسله مراتب نیازها را تنظیم کرد که عوامل ایجادکننده ی انگیزه تا بالاترین محرک ها را نشان دهند. پس از تامین نیازهای فیزیکی، نیازهای امنیتی و اجتماعی، شخص می کوشد نیاز بعدی را که از همه مهم تر است تامین نماید. آن ها تنها خواستار مواد غذایی و تامین نیاز فیزیولوژیکی خود هستند و هرگز نمی خواهند بدانند که دیگران در مورد آن ها چه فکر می کنند (پارساییان، ۱۳۹۶: ۲۸۴).

نظریه ی پیتر مایکل بلانو در سال ۱۹۶۴ مطرح شد. نظریه ی بلانو بر این اصل استوار است که روابط انسانی و سازمانی بر مبنای مبادله ی منافع، پاداش ها و تعهدات متقابل شکل می گیرد و هردو نظریه به صورت مکمل با یکدیگر ترکیب می شوند. نظریه ی مازلو بیش تر بر «نوع نیازهای کارکنان» تمرکز دارد، در حالی که نظریه ی مبادله ی اجتماعی بر «نحوه ی تعامل و رابطه ی متقابل میان سازمان و کارکنان» تاکید می کند. به عبارت دیگر: نظریه ی مازلو توضیح می دهد که کارکنان چه نیازهایی دارند؛ و نظریه ی مبادله ی اجتماعی توضیح می دهد که اگر سازمان این نیازها را تامین کند، کارکنان چگونه با تعهد، وفاداری و ماندگاری پاسخ می دهند. بنابراین، ترکیب این دو نظریه، چارچوب جامع برای تحلیل حفظ نیروی متخصص فراهم می کند؛ زیرا هم ابعاد انگیزشی و روانی کارکنان و هم ابعاد تعاملی و سازمانی رابطه ی کارمند-سازمان را توضیح می دهد (Armstrong, 2020). ترکیب نظریه ی مازلو و مبادله ی اجتماعی نشان می دهد که تامین نیازهای کارکنان و ایجاد روابط متقابل عادلانه، موجب افزایش انگیزه، تعهد و ماندگاری نیروی انسانی در سازمان ها می شود.

۳. یافته های پژوهش

یافته های پژوهش نشان می دهد که عوامل اقتصادی، مدیریتی، روان شناختی و سازمانی در افغانستان موجب ترک نیروی متخصص می شوند. پایین بودن معاش، بی ثباتی، خویشاوندسالاری، نبود عدالت، ضعف مدیریت و نبود فرصت رشد، مهم ترین عوامل کاهش ماندگاری کارکنان در سازمان ها هستند.

الف) جنبه‌ی اقتصادی

در اقتصاد شکننده‌ی افغانستان، ترکیبی از عوامل ساختاری مانند پایین بودن سطح معاش، بی‌ثباتی اقتصادی و ضعف حمایت‌های رفاهی از مهم‌ترین عوامل ترک وظیفه و مهاجرت نیروی متخصص به شمار می‌روند. از منظر نیازهای فیزیولوژیک مازلو، نیازهای اقتصادی و امنیت که در پایین‌ترین سطح هرم انگیزشی قرار دارند و پیش‌شرط هرگونه انگیزه‌ی سطح بالا یعنی نیازهای خود شکوفایی هستند. این در حالی است که سازمان‌های افغانستان قادر به تامین دست‌کم نیازهای اولیه نمی‌باشند. بر این اساس، کارکنان دچار محرومیت‌شده و انگیزه‌ی کافی برای بودن در سازمان را ندارند تا زمانی که سازمان نتواند دستمزد مناسب، امنیت اقتصادی و مزایای لازم را فراهم کند، کارکنان احساس ناامنی کرده و انگیزه‌ی ماندگاری آنان کاهش می‌یابد و در این زمینه، بلو باورمند است که پرداخت ناعادلانه‌ی دستمزد برای کارکنان سازمان‌ها حمایت و وفاداری کارکنان را کاهش می‌دهد؛ چون کارکنان انتظار پرداخت دستمزدهای عادلانه را دارند و معاش عادلانه و مزایای جانبی را به عنوان سرمایه‌گذاری سازمان در خود تفسیر می‌کنند و در پاسخ با تعهد و وفاداری بیش‌تر واکنش نشان می‌دهند که پرداخت عادلانه‌ی معاش و امتیازات، نوعی حمایت سازمانی محسوب می‌شود و کارکنان در مقابل این حمایت، با وفاداری و تعهد بیش‌تر پاسخ می‌دهند. در غیر آن، کارکنان خود را مجاز به جست‌وجوی فرصت‌های بهتر در داخل یا خارج می‌دانند و ساختار نظام اداری افغانستان به‌گونه‌ی طراحی شود که از خروج سرمایه‌های انسانی در اقتصاد شکننده‌ی افغانستان جلوگیری شود (Maslow.1943) و (Blau. 1964).

ب) جنبه‌ی مدیریتی

از منظر مدیریتی، نگهداشتن نیروی متخصص در سازمان‌های افغانستان با چالش‌های ساختاری متعدد مواجه است. تحقیقات نشان‌دهنده‌ی آن است که استخدام‌های مبتنی بر روابط سیاسی به جای شایستگی در ساختار مدیریتی افغانستان وجود دارد. در حالی که در کشورهای پیشرفته و توسعه‌یافته، استخدام در سازمان‌های دولتی به‌گونه‌ی کامل بر پایه‌ی شایستگی، با گزینش از راه آزمون‌های رقابتی صورت می‌گیرد تا توانمندترین و باهوش‌ترین افراد استخدام شوند. از این منظر، اگر به افغانستان نگاه شود، نظام اداری افغانستان بسیار عقب‌مانده است و اصولاً نهادی که به صورت شفاف وظیفه‌ی استخدام و جذب نیرو را داشته باشد، اصلاً وجود ندارد و اگر وجود

فصل نامه ی

علمی - تحقیقی رنا
دوره ی (۹)، شماره ی (۴)
زمستان ۱۴۰۴ هـ ش

داشته باشد، تحت تأثیر زد و بندهای سیاسی، قرار می گیرد و پست های سازمانی نه بر اساس شایسته سالاری بلکه بر اساس رابطه مندی پست های سازمانی به افراد غیر مسلکی تخصیص داده می شوند و سازمان های بوروکراتیک از طریق خطوط رسمی که وظایف و مسوولیت های هر کارمند را توضیح می دهد، سازمان داده می شوند. در این ساختار، پست ها مطابق اصول علمی گروه بندی شده و در قالب طرحی عقلایی قرار می گیرند و انتخاب کارکنان مبتنی بر توانایی آن ها برای اجرای وظایف است که در این فرآیند، عوامل هم چون تعلق سیاسی، نژادی و جنسی نقشی نداشته و انتخاب مبتنی بر شایستگی است، اما در ادارات افغانستان پست های سازمانی مطابق اصول علمی و توانایی آن ها نه بلکه بر اساس رابطه مندی و تعلق سیاسی استخدام می شوند (رحیمی، ۱۳۹۵) و (مقیم، ۱۳۹۱: ۲۲).

استقرار نظام شایسته سالار در ساختار اداری افغانستان در سطح مدیران به طور ویژه از این جهت حایز اهمیت است که کیفیت کار مدیران یکی از مهم ترین عوامل موفقیت و مداوم سازمان می باشد. از این جهت، استفاده از یک راه روشمند برای گزینش مدیران و تشخیص و برگزیدن مناسب ترین نیروی انسانی برای پست مورد نظر سازمان از میان متقاضیان امری ضروری است؛ چون شایسته سالاری به افراد اجازه می دهد تا به واسطه ی توانایی و مهارت های شان پایگاه اجتماعی به دست آورند و بوروکراسی برای تخصصی کردن، نیازمند هماهنگی است که این امر از طریق سلسله مراتب حاصل می شود و سازمان های بوروکراتیک از طریق خطوط رسمی که وظایف و مسوولیت های هر کارمند را توضیح می دهد، سازمان داده می شوند. در این ساختار پست ها مطابق اصول علمی گروه بندی شده و در قالب طرح عقلایی قرار می گیرند؛ و انتخاب کارکنان مبتنی بر توانایی آن ها برای اجرای وظایف است که در این فرآیند، عواملی هم چون تعلق سیاسی، نژاد و جنس نقش ندارند و انتخاب مبتنی بر شایستگی است، اما متأسفانه در ساختار اداری افغانستان این گونه نیست (رهنودر و همکاران، ۱۳۹۲: ۳) و (مقیم، ۱۳۹۱: ۲۲).

از آن جای که در ساختار اداری افغانستان، خویشاوندمحوری حاکم است، مدیران مسوول در سازمان، نقش غالب در انتصاب افراد نزدیک به خویش را در پست های اداری می گمارند. اعضای یک خانواده و بستگان آن ها در استخدام و موارد اداری ارجحیت دارند. در یک جامعه ی متراکم سیستم، سیاسی-اداری ویژگی مورثی دارد که در آن خانواده یا دوستی نقش مهم ایفا می کند و در چنین ساختار، قوانین، مقررات و رویه ها اجرا نمی شود. عدم شایسته سالاری در فرآیند استخدام در سازمان های دولتی افغانستان به جای این که مبتنی بر شایستگی، تخصص و تجربه

باشد، اغلب تابع روابط خانوادگی می‌باشد. بنابراین، موضوع منجر به کاهش کیفیت خدمات دولتی و فرار مغزها از افغانستان شده است (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۲) و (Lutz, 2019, p. 11).

شیوه‌ی مدیریت و نوع رهبری سازمان تأثیر مستقیم بر حفظ کارکنان متخصص دارد، اما تا زمانی که نیازهای مربوط به احترام، منزلت در سطح بالای هرم انگیزشی جای نگیرند و این خواسته‌ها و نیازها تحقق پیدا نکنند و فرصت‌های رشد و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها برای آنان فراهم نشود و از توانمندی‌های حرفه‌ای آن‌ها حمایت نظام‌مند نشود، سازمان را ترک خواهند کرد. مدیریت ضعیف، تبعیض، نبود شفافیت و رفتار نامناسب مدیران ارشد نسبت به کارکنان سبب کاهش انگیزه و افزایش ترک مسوولیت می‌شود؛ چون از دید مازلو، احترام، منزلت و خودشکوفایی از نیازهای اساسی کارکنان محسوب می‌شود و تازمانی که مدیران به تخصص کارکنان احترام بگذارند، فرصت رشد و مشارکت فراهم کنند و از توانایی‌های آنان حمایت نمایند. نیازهای روانی و حرفه‌ای کارکنان تامین شود تحت هیچ شرایطی خواستار ترک سازمان نمی‌شوند. بر این اساس، نظریه‌ی مبادله‌ی اجتماعی بیان‌کننده‌ی این است که رفتار حمایتی و عادلانه‌ی مدیران سبب شکل‌گیری اعتماد و تعهد متقابل میان کارکنان و سازمان می‌شود، اما برعکس، رفتار استبدادی و تبعیض‌آمیز، رابطه‌ی مبادله‌ای را تضعیف کرده و احتمال خروج کارکنان را افزایش می‌دهد (Robbins and Judge. 2019).

ج) جنبه‌ی روان‌شناختی

عوامل روان‌شناختی مانند رضایت شغلی، انگیزه، احساس تعلق، اعتماد و آرامش ذهنی نقش مهم در ماندگاری کارکنان دارند. بر بنیاد نظریه‌ی مازلو، کارکنان نیاز دارند در محیط کار احساس تعلق، احترام و ارزشمندی کنند. از دید مازلو محیط کار باید شرایطی را فراهم کند که نیازهای مختلف کارکنان را در سطوح مناسب برآورده سازد. سازمانی که صرفاً نیازهای فیزیولوژیک را تامین کند، اما به نیازهای اجتماعی، احترام و خودشکوفایی بی‌توجه باشد، هرگز نخواهد توانست ظرفیت کامل عمل‌کرد نیروی انسانی را آزاد کند. بهره‌وری پایدار در سازمان زمانی محقق می‌شود که کارکنان در سطح نیاز به احترام و خودشکوفایی قرار داشته باشند و کار برای‌شان منبع رشد و تحقق هویت باشد، نه صرفاً وسیله‌ای برای بقا. مازلو معتقد است که باید به مردم نشان دهید که به آن‌ها احترام می‌گذارید و از دیگران نیز بخواهید به شما احترام بگذارند (Maslow. 1943) و (مکسول، ۱۳۸۶: ۲۰۷). از سوی دیگر، نظریه‌ی برابری آدامز بیان

فصل نام‌هی

علمی - تحقیقی رنا
دوره‌ی (۹)، شماره‌ی (۴)
زمستان ۱۴۰۴ هـ ش

می‌کند که کارکنان، تلاش، مهارت و زمان را با حقوق، پاداش و احترام مقایسه می‌کنند و این نسبت را با نسبت همکاران خود می‌سنجند. هر گاه نابرابری درک شود حتی اگر واقعی نباشد، رضایت شغلی کاهش می‌یابد و عمل‌کرد نیروی انسانی افت می‌کند. کارکنانی که احساس بی‌عدالتی می‌کنند، ناخودآگاه تلاش خود را کاهش می‌دهند (آدامز، ۱۹۶۳).

اگر سازمان، محیطی ایجاد کند که کارکنان در آن احساس امنیت روانی و فرصت رشد داشته باشند، سطح رضایت و انگیزه‌ی آنان افزایش خواهد یافت و از سوی دیگر، هرزبرگ، یکی از تأثیرگذارترین نام‌ها در مدیریت است. او بر این باور بود که رابطه‌ی فرد با کار یک رابطه‌ی اصولی و اساسی است و نگرش فرد نسبت به کار را می‌توان بر بنیاد میزان موفقیت و شکست او تعیین کرد (رابینز، ۱۳۹۶: ۷۷). او معتقد است، عواملی که موجب رضایت می‌شوند از آن‌ها که موجب نارضایتی شغلی می‌شوند، قابل تفکیک هستند. عواملی که خاصیت نگهدارندگی و ابقا دارند. در صورت حذف‌شان از شغل فرد ایجاد نارضایتی می‌کند، اما وجودشان انگیزش نیست (الوانی، ۱۳۹۷: ۱۵۸). عواملی مانند حقوق، سیاست و مدیریت شرکت، سرپرستی، روابط بین افراد و شرایط کاری را عوامل بهداشتی می‌نامد. عواملی مانند موفقیت، شهرت، مسوولیت و رشد عواملی اند که فرد احساس رضایت از شغل می‌نماید، اما در افغانستان که یکی از کشورهای فقیر و توسعه‌نیافته است، کارکنان بر اساس نظریه‌ی تیلور با پاداش انگیزه‌ی بیش‌تر برای انجام فعالیت‌ها، سازمان را ترک نمی‌کنند (رابینز، ۱۳۹۶: ۷۷-۸۸).

د) جنبه‌ی سازمانی

عوامل سازمانی شامل ساختار اداری، فرهنگ سازمانی، فرصت ارتقا، عدالت اداری، آموزش و محیط کاری است. فرهنگ سنتی حاکم بر مناسبات سیاسی و اداری افغانستان، فرهنگ شفاهی و غیر مکتوب است؛ چون فرهنگ شفاهی از ویژگی‌های مهم فرهنگ سنتی محسوب می‌شود. فرامین و دستورات شفاهی و غیر رسمی در فرهنگ سیاسی سنتی سهم مهم و نقش موثرتری از دستورالعمل‌های مکتوب و رسمی دارند. فرهنگ شفاهی نقدناپذیر و غیر قابل بازخواست است. بر همین اساس، نبود شفافیت در ساختار اداری افغانستان، مانع اصلی نگهداری نیروی متخصص در سازمان‌های اداری افغانستان می‌باشد. سیستم اداری به‌جای این‌که مسیر توسعه و ترقی را در کشور هم‌وار سازد، خود به عنوان مانع بر سر راه توسعه تبدیل شده است. در ساختار اداری کشور، بیش از هر موضوع، روابط و وابستگی‌ها حکومت می‌کند تا قانون. از این‌رو،

در افغانستان باید توسعه‌ی اداری و تربیت نیروی متخصص و مجهز ساختن نیروی انسانی سازمان‌ها مقدم بر توسعه‌ی سیاسی و اقتصادی باشد تا نیروی متخصص خود را عضوی از سازمان بدانند و فکر ترک کردن سازمان را در ذهن نداشته باشند (سجادی، ۱۴۰۳: ۱۶).

بر بنیاد نظریه‌ی مازلو، سازمانی که امنیت شغلی، فرصت رشد، احترام حرفه‌ای و محیط کاری مناسب فراهم کند، بسیاری از نیازهای کارکنان را پاسخ می‌دهد و زمینه‌ی ماندگاری آنان را تقویت می‌کند و همین‌گونه در نظریه‌ی مبادله‌ی اجتماعی نیز سازمانی که در آموزش، ارتقای ظرفیت و حمایت از کارکنان سرمایه‌گذاری کند، اعتماد و تعهد بیش‌تری از سوی کارکنان دریافت خواهد کرد، اما ضعف ساختار اداری، فساد، بی‌عدالتی و نبود فرصت پیشرفت، احساس بی‌اعتمادی در ساختار اداری افغانستان، نهادینه شده و ساختار اداری به‌جای شایسته‌سالاری و نظم عقلانی، با فساد، نقض قانون و بی‌اعتمادی عمومی همراه شده است. بدون اجرای واقعی قانون و نظارت موثر، امکان تحقق اداره‌ی کارآمد حفظ نیروی متخصص وجود نخواهد داشت و این روند، ترک نیروی متخصص سازمان را افزایش می‌دهد. از این‌رو، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، عدالت اداری، فرصت افزایش پرداخت‌های برابر، عدم تبعیض، استخدام‌های ضابطه‌مند به‌جای رابطه‌مندی و محیط کاری سالم از مهم‌ترین عوامل حفظ نیروی متخصص در سازمان‌های کاری افغانستان به شمار می‌روند، اما ساختار اداری افغانستان در این مورد توجه نکرده و این بی‌تفاوتی باعث شده که نیروهای متخصص به فکر ترک سازمان شوند (Robbins & Judge. 2019) و (Cropanzano & Mitchell. 2005).

۴. عوامل اقتصادی

عوامل اقتصادی به عنوان یکی از بنیادی‌ترین متغیرهای تعیین‌کننده در رفتار شغلی کارکنان، همواره جایگاه محوری در نظریه‌ها و پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی داشته‌اند و نیازهای اقتصادی همواره مسئله‌ی اساسی برای انسان‌ها بوده است؛ به سخن دیگر، عوامل اقتصادی به عنوان یکی از اساسی‌ترین متغیرها در تعیین و حفظ رفتار شغلی نیروی انسانی در سازمان‌های کاری بوده است. در ادبیات علمی، نظام جبران خدمات نه تنها به عنوان ابزار پرداخت مالی، بلکه به عنوان سازوکاری برای انتقال پیام‌های سازمانی درباره‌ی ارزش، شایستگی و عدالت در نظر گرفته می‌شود. بر اساس این دیدگاه، نحوه‌ی طراحی و اجرای نظام پرداخت در سازمان، می‌تواند به‌طور مستقیم بر نگرش‌های شغلی کارکنان، از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک شغل تأثیر بگذارد (Gerhart and Rynes, 2003).

فصل‌نامه‌ی

علمی - تحقیقی رنا

دوره‌ی (۹)، شماره‌ی (۴)

زمستان ۱۴۰۴ هـ.ش

فصل نام‌هی

علمی - تحقیقی رنا
دوره‌ی (۹)، شماره‌ی (۴)
زمستان ۱۴۰۴ هـ ش

در این زمینه، مطالعات متعدد نشان داده‌اند که سطح حقوق و مزایا یکی از مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی کننده‌های رضایت شغلی است. کارکنانی که احساس می‌کنند دستمزد آنان متناسب با تلاش، مهارت و مسوولیت‌شان نیست، به احتمال بیش‌تری دچار نارضایتی شغلی شده و تمایل به ترک سازمان پیدا می‌کنند. این رابطه به‌ویژه در محیط‌های کاری رقابتی و بازارهای کار ناپایدار، شدت بیش‌تری پیدا می‌کند. بر همین اساس، در کشورهای در حال توسعه، اهمیت عوامل اقتصادی از اهمیت بالایی برخوردار است. از چشم‌انداز مدیریتی، یکی از دلایل اصلی این امر مهم، شکاف درآمدی میان بازارهای داخلی و بین‌المللی است؛ این شکاف موجب می‌شود که نیروی کار متخصص، به‌ویژه افراد دارای مهارت‌های قابل انتقال، فرصت‌های خارجی را جذاب‌تر ارزیابی کنند. در چنین شرایطی، تصمیم به ترک سازمان یا مهاجرت شغلی، نه صرفاً یک انتخاب فردی، بلکه نتیجه‌ی مقایسه‌ی عقلانی میان منافع اقتصادی در سطوح مختلف بازار کار در یک سازمان کاری است (Gerhart and Rynes, 2003) و (Word Bank, 2022). در افغانستان، این مسئله ابعاد پیچیده‌تری به خود گرفته است. گزارش‌های توسعه‌ی انسانی نشان می‌دهد که ساختار اقتصادی کشور با محدودیت‌های جدی در ایجاد فرصت‌های شغلی پایدار و رقابتی مواجه است. در نتیجه، نیروی متخصص در حوزه‌ی‌هایی؛ مانند: پزشکی، فن‌آوری اطلاعات، مهندسی و مدیریت، با مقایسه‌ی شرایط داخلی با بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی، تمایل بیش‌تری به ترک سازمان‌های داخلی یا مهاجرت دارند.

این پدیده که در ادبیات توسعه‌ی انسانی به عنوان «فرار مغزها» شناخته می‌شود، یکی از چالش‌های اساسی کشورهای هم‌چون افغانستان محسوب می‌شود، اما باید دقت کرد که آن‌چه باعث ترک سازمان‌های کاری از سوی کارکنان آن سازمان می‌شود، صرفاً عوامل اقتصادی نیست. چنان‌چه هرزبرگ اشاره می‌کند، عوامل اقتصادی تنها از نارضایتی جلوگیری می‌کند، اما به تنهایی قادر به ایجاد انگیزه‌ی پایدار در کارکنان نمی‌باشد. بر عکس، عواملی مانند رشد شغلی، مسوولیت‌پذیری و فرصت‌های پیش‌رفت کار در سازمان‌های کاری، بیش‌تر نقش انگیزشی داشته و این موارد موجب افزایش تعهد و عمل‌کرد نیروی انسانی در سازمان‌های کاری می‌شوند (UNDP, 2021) و (Herzberg, 1968). با این حال، هم‌چنان مطالعات تجربی اهمیت متغیر اقتصادی را در حفظ نیروی کار در سازمان‌های کاری تایید می‌کنند. برای نمونه، مطالعات و تحقیقات علمی خود نشان دادند که افزایش حقوق می‌تواند در کوتاه‌مدت نرخ و گراف ترک شغل را در سازمان‌های کاری کاهش دهد، اما اثر آن در بلندمدت کاهش می‌یابد و

فصل نام‌های

علمی - تحقیقی رنا

دوره‌ی (۹)، شماره‌ی (۴)

زمستان ۱۴۰۴ هـ ش

عوامل غیر مالی نقش پر رنگ‌تری در تصمیم‌گیری کارکنان ایفا می‌کنند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌ها نمی‌توانند تنها با اتکا به ابزارهای مالی، نیروی انسانی متخصص را به‌طور پایدار و یک‌پارچه حفظ کنند^۱ (صفرلو و همکاران، ۱۴۰۳)، (Boudreau.1997)، (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۴).

یکی از موارد مهم دیگر در زمینه‌ی تحلیل عوامل اقتصادی، درک عدالت در ساختار ارایه خدمات است. بر اساس نظریه‌ی عدالت سازمانی، کارکنان نه تنها به میزان دریافتی حقوق خود، بلکه به نحوه‌ی توزیع آن نیز حساس هستند و در صورت بروز نبود عدالت، انگیزه‌ی کاری‌شان در سازمان‌های کاری کاهش پیدا می‌کند. عدالت توزیعی، به عنوان یکی از ابعاد اصلی عدالت سازمانی، به میزان انصاف در تخصیص منابع و پاداش‌ها اشاره دارد. اگر کارکنان احساس کنند که پرداخت‌ها به صورت ناعادلانه یا غیرشفاف انجام می‌شود، سطح رضایت شغلی آنان کاهش یافته و احتمال ترک سازمان افزایش می‌یابد، تحقیق نشان می‌دهد که درک و فهم عدالت، تأثیر مستقیم بر سه پیامد مهم سازمانی در فرآیند کاری نیروی انسانی دارد: رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای ترک شغل. این یافته‌ها اهمیت طراحی نظام‌های پرداخت شفاف و مبتنی بر معیارهای عینی را برجسته می‌سازد (Colquitt. 2001).

در بسیاری از سازمان‌های افغانستان، نبود ساختارهای شفاف در تعیین حقوق و پاداش، تفاوت‌های غیرمنطقی میان کارکنان و وابستگی تصمیمات به روابط غیررسمی، موجب شکل‌گیری احساس بی‌عدالتی شده است. این وضعیت، حتا در مواردی که سطح حقوق نسبتاً مناسب است، می‌تواند به نارضایتی و خروج کارکنان منجر شود. افزون بر این، باید توجه داشت که نظام جبران خدمات تنها شامل پرداخت‌های مستقیم نیست، بلکه مزایای غیرمستقیم مانند بیمه، امنیت شغلی، مرخصی‌ها و امکانات رفاهی نیز بخشی از آن را تشکیل می‌دهند. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهند که این مزایا نقش مهم در افزایش رضایت

^۱ کسانی که حرمت و ادب را امر مهم می‌دانند و باور دارند که آن‌چه اهمیت دارد نه پول، بلکه نوع احترام و فضای انسانی است که باید در سازمان‌های کاری وجود داشته باشد. براین اساس، دو نوع نیروی انسانی وجود دارد: ۱- کسانی که نگاه مادی و ابزاری به نهاد یا سازمان کاری داشته و تا زمانی که حقوق و پاداش خوب دریافت می‌کنند، نسبت به سازمان وفادار بوده و هر زمانی که حقوق یا پاداش اقتصادی آن‌ها کاهش پیدا کند، سازمان را ترک خواهند کرد. ۲- کسانی که نگاه ارزشی و غایت‌شناسانه داشته و سازمان کاری را هم‌چون ارزش و قلمروی خویش تعریف می‌نمایند. این دسته از نیروی انسانی از آن‌جایی که سازمان را مکانی برای شکوفایی استعدادهای خود یافته اند، هم‌واره تلاش می‌کنند نسبت به سازمان وفادار باشند.

شغلی و کاهش قصد ترک شغل دارند. در شرایطی که این مزایا محدود یا غیرقابل دسترس باشند، کارکنان احساس ناامنی بیش تری کرده و تمایل بیش تری به جست و جوی فرصت های جایگزین خواهند داشت؛ چیزی که در سازمان های کاری در افغانستان به وفور وجود دارد. از سوی دیگر، افغانستان نیز یکی از کشورهایی است که نوع روابط و فرآیند استخدام بر اساس شایستگی نه، بلکه بر مبنای روابط شخصی صورت می گیرد که در نهایت، توزیع حقوق و پاداش ها را نیز متأثر می سازد. برای نمونه، اگر پست کاری سه باشد، یکی از کارمندان بیش تر از دیگری حقوق و پاداش دریافت می نماید، در حالی که درجه ی پست کاری هر کدام شان نیز همتا و یک سان است. بنابراین، این امر، باعث نارضایتی میان کارمندان سازمان های کاری در افغانستان شده و موجب ترک آن ها می شود (Dressler, 2020).

در نتیجه، تحلیل عوامل اقتصادی نشان می دهد که نظام جبران خدمات یکی از ارکان اساسی در نگهداشت نیروی متخصص است، اما اثر آن زمانی پایدار خواهد بود که با اصول عدالت سازمانی، شفافیت در پرداخت ها و ترکیب مناسب مزایای مالی و غیرمالی همراه شود. در غیر این صورت، حتی افزایش سطح حقوق نیز نمی تواند به تنهایی مانع ترک شغل در میان نیروی متخصص شود.

فصل نامه ی ۵. عوامل مدیریتی

«مدیریت اثربخش» یک مفهوم کلیدی در ادبیات علم مدیریت است. این مفهوم اشاره به چگونگی مدیریت سالم و پاسخ گو در یک سازمان کاری می کند، که در نهایت منتج به حفظ نیروی انسانی و متخصص در یک سازمان کاری می شود. در این راستا، تحقیقات و مطالعات نظری و تجربی حاکی از آن است که سبک رهبری مدیران ارشد در یک سازمان، نه تنها بر عمل کرد وظیفه ای کارمندان اثر می گذارد، بلکه به طور ژرف با متغیرهای نگرشی؛ مانند: رضایت شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک شغل مرتبط است. بنابراین، مدیریت و رهبری به عنوان یک فرآیند تأثیرگذار، می تواند محیط کاری را به گونه ی شکل و سازماندهی دهد که کارمندان یا به سازمان وابسته تر شوند یا انگیزه ی ترک آن را پیدا کنند، اما در افغانستان گزارش های توسعه ای و تحقیقات انجام شده نشان می دهد که الگوی مدیریتی در سازمان های کاری، براساس ساختارهای غیر سلسله مراتبی و اقتدار غیر قانونی است. در چنین فضا و ساختاری، معمولاً و لزوماً تصمیم گیری انحصاری و متمرکز بوده و مجالی برای کارکنان و کارمندان باقی نبوده و

فصل نامی

علمی - تحقیقی رنا

دوره ی (۹)، شماره ی (۴)

زمستان ۱۴۰۴ هـ ش

مشارکت بالفعل آن ها به شدت محدود و به شکل ربات است. این وضعیت از چشم انداز نظریه های انگیزشی و رفتاری، باعث کاهش انگیزه و تعلق سازمانی در کارکنان می شود. بنابراین، زمانی که این نیاز به صورت روان شناختی ارضاء نشود، انگیزه ی درونی کارمندان و کارکنان در فرآیند کاری کاهش یافته و موجب ترک شغل می شود (Yukl. 2013)، (Northouse. 2021) و (Deci and Ryan, 2000).

از سوی دیگر، سبک های رهبری تحول گرا در ادبیات مدیریت به عنوان یکی از موثرترین رویکردها در نگهداشت نیروی انسانی شناخته می شوند. در مدل رهبری چندعاملی، رهبری و مدیریت تحول گرا از طریق مولفه هایی مانند انگیزش الهام بخش، توجه فردی، تحریک ذهنی و نفوذ آرمانی، می تواند سطح تعهد سازمانی کارکنان را به طور معناداری افزایش دهد. همچنین، مطالعات متأخر نشان می دهند که رهبری تحول گرا با کاهش قصد ترک شغل و افزایش رضایت شغلی رابطه ی مستقیم دارد. این امر به ویژه در محیط های کاری با منابع محدود اهمیت بیش تری پیدا می کند؛ زیرا کیفیت روابط انسانی جایگزین کمبودهای ساختاری در سازمان های کاری می شود (Avolio. 1994) و (Judge and Piccolo. 2004).

مفهوم دیگری که در مدیریت اثربخش، جایگاه ویژه دارد، شایسته سالاری است. شایسته سالاری به معنای تخصیص موقعیت های شغلی، ارتقا و افزایش پاداش بر اساس توانمندی، مهارت و عمل کرد واقعی کارکنان در فرآیند کاری در سازمان است. استقرار ساختار نظام اداری در افغانستان باعث شده که در فرآیند استخدام به جای شایسته سالاری، خویشاوندمحوری ترجیح داده شود؛ چون در جامعه ی خویشاوندمحوری، دوست بازی نقش غالب در انتصابات افراد در پست های سازمانی مختلف ایفا می کند که اعضای یک خانواده و بستگان آن ها در استخدام و دیگر موارد اداری ارجحیت دارند و بستگان نزدیک مقام اداری که در رده ی بلند سازمان هستند، از مزیت های مختلف برخوردار اند. در چنین حالت، این گونه مدیران به افزایش قدرت شخصی و منابع مادی خود به جای توجه به رفاه اجتماعی مردم توجه دارند، مگر بر عکس در جوامع که قوانین و مقررات در ساختار اداری تعریف و تفکیک شده اند، ملاحظات دوستی و خویشاوندی جایگاهی ندارد، اما منفعت سالاری در دو دهه ی پسین، جای شایسته سالاری را در ساختار اداری افغانستان گرفته بود. هر جای که منفعت شان تامین و یا به خطر می افتاد، از کرسی های دولتی به عنوان مال شخصی استفاده می کردند. این رفتار، مردم را نسبت به روندهای دموکراتیک بی باور ساخته است (شفیعی و هم کاران، ۱۳۹۷: ۱۳) و (کاوه، ۱۴۰۰).

در یک جامعه‌ی منشوری، بوروکرات‌ها (مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی) از قدرت، نفوذ و جایگاه بالایی برخوردارند و پول‌های هنگفتی را به جیب می‌زنند. این گونه مدیران با استفاده از نظام ناکارآمد بوروکراسی، کرسی‌های اداری را به خود اختصاص می‌دهند و تلاش همیشگی‌شان حفظ منافع شخصی و تداوم قدرت‌شان است. استخدام‌ها در ادارات تحت مدیریت آنان نه بر پایه‌ی شایسته‌سالاری، بلکه بر اساس روابط خویشاوندی صورت می‌گیرد؛ به گونه‌ی که افراد زیادی از یک خانواده یا گروه خویشاوندی، در یک بخش سازمان با هم کار می‌کنند، بی‌آن‌که توجهی به ساختار رسمی داشته باشند. هرگاه مسایلی پیش آید که با قوانین رسمی هم‌خوانی نداشته باشد، اصلاح و تغییر ممکن نیست، چراکه «جابه‌جایی هدف» در سازمان رخ می‌دهد.

این جابه‌جایی، یکی از نشانه‌های ناکارآمدی بوروکراسی است؛ یعنی اهداف سازمان جای خود را به اهداف شخصی مدیران یا واحدهای فرعی می‌دهند. این وضعیت باعث «از خودبیگانگی» کارکنان می‌شود، زیرا آنان غیرشخصی بودن سازمان را پدیده‌ای می‌دانند که میان خود و وظیفه‌شان فاصله می‌اندازد. در نتیجه، هدف اصلی سازمان که ارایه‌ی خدمت است، به فراموشی سپرده می‌شود و پیامدهای زیان‌باری برای نهادها به دنبال دارد. در ساختار اداری افغانستان، مدیران و کارکنان اغلب از جایگاه واقعی و شایسته‌ی خود فاصله دارند. برای نمونه، پدیده‌ی «فرار مغزها» مصداق بارز این بحران است. ساختار اداری کشور نیازمند اصلاحات بنیادین است و ساختارها باید به گونه‌ی طراحی شوند که خروجی مشخص و ملموسی از نظام اصلاحی انتظار رود. از آن‌جا که مدیران در بسیاری از موارد، ارزش‌های فردی خود را به سازمان تحمیل می‌کنند، در نهایت، ضابطه‌مندی و شایسته‌سالاری برای ترفیع و انتصاب جای خود را به ارزش‌های شخصی و سلیقه‌ای می‌دهد (تهرانی و هم‌کاران، ۱۳۹۷: ۱۱) و (بارز، ۱۳۹۷).

۶. عوامل روان‌شناختی

عوامل روان‌شناختی در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی از مهم‌ترین تعیین‌کننده‌های رفتارهای شغلی کارکنان و به‌ویژه ماندگاری یا ترک سازمان محسوب می‌شوند. در ادبیات رفتار سازمانی، این عوامل عمدتاً شامل رضایت شغلی، تعهد سازمانی و انگیزش درونی هستند که به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر قصد ترک شغل تأثیر می‌گذارند. اهمیت این متغیرها از آن‌جا ناشی می‌شود که برخلاف عوامل اقتصادی یا ساختاری، بر ادراکات ذهنی، هیجانات و ارزیابی‌های

فصل‌نامه‌ی

علمی - تحقیقی رنا
دوره‌ی (۹)، شماره‌ی (۴)
زمستان ۱۴۰۴ هـ.ش

فصل نامہی

علمی - تحقیقی رنا

دوره ی (۹)، شماره ی (۴)

زمستان ۱۴۰۴ هـ ش

فردی کارکنان تمرکز دارند و بنابراین نقش عمیق تر و پایدارتر در تصمیم های شغلی ایفا می کنند (Locke, 1976). رضایت شغلی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت سازمان ها و بهره وری مورد توجه ویژه قرار دارد. در این راستا، مکتب روابط انسانی، نقش بسیار مهم و بسزایی در فهم تأثیرات روان شناختی و اجتماعی بر رفتار کارکنان ایفا کرده است. مکتب روابط انسانی بر اهمیت عوامل انسانی در محیط کار و تأثیر آن ها بر رضایت شغلی و در نتیجه، بهره وری سازمانی تاکید دارد. بر اساس دیدگاه های این مکتب، محتوای کار، روابط بین کارکنان و عوامل اجتماعی و انسانی در محیط کار می توانند تأثیر عمیق بر احساس رضایت شغلی و عمل کرد کارکنان داشته باشند. بنابراین، ارتقاء رضایت شغلی می تواند منجر به افزایش بهره وری و بهبود عمل کرد سازمانی شود. رضایت شغلی را می توان به صورت گسترده ای در رشته های متعدد از جمله مدیریت، جامعه شناسی، روان شناسی، پرستاری و تجارت مشاهده کرد. مبنای رضایت مندی شغلی در سازمان جذابیت شغل می باشد. رضایت شغلی می تواند به عنوان یک احساس کلی در شغل مورد نظر مورد اندازه گیری قرار گیرد و یا هم اجزاء و عنصرهای سازنده ی آن مورد سنجش قرار گیرند؛ چون در این رویکرد افزون بر رضایت کلی، می توان رضایت از هر جزء شغل را اندازه گیری کرد و مسوولیت پذیری و تعهد سازمانی از عوامل اصلی رضایت مندی شغلی است.

در سازمان های امروزی رضایت شغلی به یک گفتمان کلان سازمانی تبدیل شده است. هر چند منابع سازمانی تنها در نیروی انسانی خلاصه نمی شود، اما حیاتی ترین منبع سازمانی است؛ چون منابع مادی هم چون پول، مواد اولیه و تجهیزات، بدون نیروی انسانی معنا و مفهوم ندارند و منبع انسانی است که به این منابع جهت می دهد و استفاده ی بهینه از آن ها، سازمان را در جهت تحقق اهداف اش یاری می دهد (مقیم، ۱۳۹۱: ۲۲۰). رضایت شغلی یکی از بنیادی ترین سازه های روان شناختی در مطالعات سازمانی است که به عنوان حالت هیجانی مثبت یا خوشایند ناشی از ارزیابی فرد از شغل یا تجربه های شغلی خود تعریف شده است. این تعریف نشان می دهد که رضایت شغلی یک واکنش لحظه ای یا ساده نیست، بلکه حاصل یک فرآیند شناختی- هیجانی پیچیده است که فرد طی آن، مجموعه ای از عوامل مرتبط با شغل مانند ماهیت وظایف، روابط کاری، نظام پرداخت، فرصت های رشد و سبک مدیریت را ارزیابی می کند. در واقع، رضایت شغلی بازتابی از کیفیت کلی تجربه ی کاری فرد در سازمان است. پژوهش های تجربی متعدد نشان داده اند که رضایت شغلی رابطه ی معکوس و معناداری با قصد ترک شغل دارد. نارضایتی شغلی به عنوان نقطه ی آغاز یک زنجیره ی شناختی- رفتاری در نظر

گرفته می شود. بنابراین، فرد ابتدا از شغل خود ناراضی می شود، سپس به ترک شغل فکر می کند، گزینه های جایگزین را ارزیابی می نماید و در نهایت تصمیم به ترک سازمان می گیرد این نوع نگاه نشان می دهد که ترک شغل یک رویداد ناگهانی نیست، بلکه یک فرآیند تدریجی و قابل پیش بینی است که رضایت شغلی در مرکز آن قرار دارد (Mobley. 1977).

بنابر موارد یادشده، می توان گفت که عوامل روان شناختی نقش بنیادی و غیرقابل جایگزین در حفظ نیروی متخصص دارند. حتا در شرایطی که عوامل اقتصادی یا ساختاری مطلوب نباشند، وجود سطح بالای رضایت شغلی، تعهد سازمانی و انگیزش درونی می تواند به عنوان یک سپر روان شناختی در برابر ترک شغل عمل کند. بنابراین، سازمان ها به ویژه در کشورهای مانند افغانستان، باید توجه ویژه ای به طراحی محیط های کاری داشته باشند که این نیازهای روان شناختی را تقویت کند.

۷. عوامل سازمانی

عوامل سازمانی به عنوان بستر ساختاری و فرهنگی فعالیت کارکنان، نقش تعیین کننده ای در شکل گیری نگرش ها، ادراکات و رفتارهای شغلی آنان دارند. برخلاف عوامل فردی یا صرفا روان شناختی، عوامل سازمانی محیط کلی تصمیم گیری و تجربه ی کاری کارکنان را شکل می دهند و به همین دلیل، در ادبیات مدیریت منابع انسانی به عنوان سطح کلان تحلیل رفتار سازمانی مورد توجه قرار گرفته اند. این عوامل معمولا شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، نظام عدالت سازمانی، امنیت شغلی و فرصت های توسعه حرفه ای هستند که هر یک به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر ماندگاری یا ترک نیروی انسانی اثر می گذارند و فرهنگ سازمانی یکی از بنیادی ترین مفاهیم در مطالعات سازمانی است که به عنوان «الگوی مشترک مفروضات اساسی که گروهی از افراد در فرآیند حل مسایل از طریق تجربه ی مشترک یاد می گیرند» تعریف شده است. فرهنگ سازمانی شامل ارزش ها، باورها، هنجارها و الگوهای رفتاری مشترک است که تعیین می کند کارکنان چگونه با یکدیگر تعامل کنند و چگونه به اهداف سازمانی پاسخ دهند. در سازمان هایی که فرهنگ قوی، مثبت و مبتنی بر اعتماد حاکم است، کارکنان احساس امنیت روان شناختی بیش تری دارند و این امر موجب افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی می شود. در مقابل، فرهنگ های سازمانی ضعیف یا ناسالم که با بی اعتمادی، نبود شفافیت، ارتباطات ناکارآمد و سلطه ی روابط غیررسمی همراه هستند، زمینه ساز کاهش انگیزش و افزایش

فصل نامه ی

علمی - تحقیقی رنا
دوره ی (۹)، شماره ی (۴)
زمستان ۱۴۰۴ هـ ش

فصل نامی

علمی - تحقیقی رنا

دوره ی (۹)، شماره ی (۴)

زمستان ۱۴۰۴ هـ ش

نارضایتی کارکنان می شوند. در چنین محیط هایی، کارکنان احساس می کنند که تصمیمات سازمانی قابل پیش بینی نیست و معیارهای مشخص و عادلانه ای برای رفتار سازمان وجود ندارد. این وضعیت به طور مستقیم به کاهش اعتماد سازمانی و افزایش تمایل به ترک شغل منجر می شود در افغانستان سازمان ها با چالش های جدی در زمینه ی فرهنگ سازمانی مواجه اند چون روابط غیررسمی و نبود شفافیت در تصمیم گیری های وجود دارد، این شرایط باعث می شود که کارکنان تعهد سازمانی نداشته باشند و سازمان را ترک کنند (Schein. 2010) و (UNDP. 2021).

هنگامی که کارکنان احساس کنند تصمیمات سازمانی بر بنیاد معیارهای شفاف و عادلانه اتخاذ می شود، سطح اعتماد سازمانی افزایش می یابد. در مقابل، ادراک بی عدالتی (چه در توزیع منابع، چه در فرآیندها و چه در تعاملات) به کاهش انگیزش، افزایش تنش روانی و در نهایت ترک سازمان منجر می شود. این مسئله به ویژه در سازمان هایی که منابع محدود دارند، اهمیت بیش تری پیدا می کند؛ زیرا رقابت بر سر منابع می تواند ادراک بی عدالتی را تشدید کند. بنابراین، بهبود نظام های سازمانی باید به صورت جامع و چندبعدی صورت گیرد؛ به گونه ای که هم زمان فرهنگ سازمانی تقویت شود، عدالت سازمانی برقرار گردد، امنیت شغلی افزایش یابد و مسیرهای توسعه ی حرفه ای به صورت شفاف طراحی شود. تنها در چنین شرایطی می توان انتظار داشت که سازمان ها قادر به حفظ نیروی انسانی متخصص در بلندمدت باشند.

۸. بحث

یافته های این پژوهش نشان دهنده ی آن است که مسئله ی نگهداشت کارکنان در سازمان های افغانستان بنابر نبود شفافیت در ساختار اداری، عدم شایسته سالاری، تبعیض، نابرابری در پرداخت ها و استخدام های سیاسی بر بنیاد رابطه مندی، تقدم منافع شخصی بر جمعی، فقدان قانون مداری و شایسته سالاری در استخدام کشوری و در نهایت، شکل گیری بوروکراسی سلطه ی سنتی و بازدارنده، باعث شده است که کارکنان خود را عضوی از سازمان ندانند و به فکر ترک سازمان باشند. بنابراین، توانمندسازی کارکنان در افغانستان نیازمند برنامه ریزی هدفمند، با پشتوانه ی حمایت مالی، سیاسی و اجتماعی است؛ امری که بدون شناسایی عوامل مشکلات موجود، تعیین اهداف و پرداختن به مولفه های تأثیرگذار در حفظ و نگهداری نیروی های متخصص نهادهای افغانستان توجه ویژه به شایسته سالاری، ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی مطلوب، صیانت از حقوق شهروندان، شفافیت اداری، ارتقای بهره وری، ارزیابی، کنترل و نظارت

فصل‌نامه‌ی

علمی - تحقیقی رنا
دوره‌ی (۹)، شماره‌ی (۴)
زمستان ۱۴۰۴ هـ.ش

و الگوگیری از تجربیات موفق کشورها امکان‌پذیر است. این پژوهش در سه مورد قابل تبیین است: نخست، عوامل فردی را بررسی می‌کند که به موضوع رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌پردازد. دوم این پژوهش رویکرد چندبعدی را ترکیب می‌کند و سوم پژوهش تمرکز اصلی به سازمان‌های افغانستان دارد. این پژوهش دقیقاً در همین راستا طراحی شده و به دنبال آرایه‌ی یک چارچوب تحلیلی جامع و بومی بر بنیاد هنجار و ارزش‌های حاکم در جامعه‌ی افغانستان طراحی شده تا بتواند خلاهای موجود را پر نماید.

۹. نتیجه‌گیری

در نتیجه‌گیری نهایی می‌توان گفت که نگهداشت کارکنان در سازمان‌ها پدیده‌ای چندبعدی و وابسته به تعامل هم‌زمان عوامل فردی و سازمانی است. از یک‌سو، متغیرهای روان‌شناختی مانند رضایت شغلی، نبود شفافیت در ساختار اداری افغانستان، نبود شایسته‌سالاری در سازمان‌ها نبود رضایت شغلی کارکنان و تعهد سازمانی و انگیزش درونی نقش محوری در تمایل کارکنان به ماندن در سازمان دارند. از سوی دیگر، این متغیرها به شدت تحت تأثیر شرایط محیط کاری و شیوه‌های مدیریت قرار می‌گیرند. یافته‌های کلی نشان می‌دهند که سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، عدالت در تصمیم‌گیری‌ها و فرصت‌های رشد شغلی، عناصر تعیین‌کننده در شکل‌دهی نگرش و رفتار کارکنان هستند. در صورتی که این عوامل در یک سازمان به‌درستی مدیریت نشوند، حتی کارکنان باانگیزه و متخصص نیز ممکن است دچار کاهش تعهد و در نهایت ترک شغل شوند.

در بستر مورد مطالعه، به‌ویژه در سازمان‌های افغانستان، ضعف در ساختارهای مدیریتی، محدود بودن مشارکت کارکنان، نبود شفافیت و کمبود نظام‌های شایسته‌سالارانه، از مهم‌ترین عواملی هستند که موجب تضعیف رضایت شغلی و کاهش تعهد سازمانی شده‌اند. این وضعیت نشان می‌دهد که مسئله‌ی نگهداشت نیروی انسانی صرفاً یک چالش فردی نیست، بلکه ریشه در ساختار و نظام مدیریت سازمانی دارد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که بهبود وضعیت نگهداشت کارکنان مستلزم یک رویکرد جامع است که هم‌زمان به عوامل انسانی و ساختاری توجه کند. بدون اصلاح سبک‌های مدیریت، تقویت عدالت سازمانی و ایجاد فرصت‌های واقعی رشد شغلی، دستیابی به ثبات نیروی انسانی و افزایش کارایی سازمان‌ها امکان‌پذیر نخواهد بود.

منابع

الف: فارسی

بارز، نثار احمد (۱۳۹۷)، ضرورت تحول و به روز سازی بروکراسی و نظام اداری افغانستان. قابل دریافت در پیوست زیر:

<https://am.media/8>

سجادی، سیدعبد القیوم (۱۴۰۳)، فساد سیاسی و اداری در افغانستان؛ عوامل و راه کارهای مبارزه با آن. فصل نامه ی علمی - تحقیقی مطالعات سیاسی و بین المللی پوهنتون خاتم النبیین، سال اول شماره ی سوم، صص ۲۷-۵۲.

شفیعی و هم کاران (۱۳۹۷)، تأثیر بوروکراسی بر مطالعات تطبیقی. مجله ی علمی - تخصصی رویکردهای تحقیقی نوین در مدیریت و حساب داری، شماره ی دهم، جلد چهارم، صص ۱۶۹-۱۷۸.

صفرو ل و همکاران (۱۴۰۳)، تأثیر عوامل اقتصادی بر ترک شغل کارکنان. پژوهش های مدیریت سازمانی. کاوه، امین (۱۴۰۰)، نقش کرزی و غنی در شکست دموکراسی افغانستان، قابل دریافت در پیوند

<https://8am.media/fa/> زیر:

مقیم، سید مهدی (۱۳۹۱)، اداره ی امور حکومت های محلی؛ مدیریت شوراها و شهرداری ها. تهران: نشر: سمت. مکسول، جان (۱۳۸۶)، آن چه هر رهبری باید بداند. چاپ دوم، مترجم: علی یار احمدی، تهران: انتشارات: افکار. میرکمالی، سید محمد و همکاران (۱۳۹۴)، بررسی رابطه ی نظام پرداخت با رضایت شغلی کارکنان. فصل نامه ی مدیریت منابع انسانی.

نوری، محمد و همکاران (۱۴۰۴)، فرار مغزها و پیامدهای آن بر توسعه ی افغانستان. مجله ی مطالعات توسعه. الوانی، سید مهدی (۱۳۹۷)، مدیریت عمومی. چاپ ۵۵، تهران، انتشارات: نی.

ب: انگلیسی

Adams, J. S (1963). Towards an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422-436.

Armstrong, M (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice. (15th ed.). London: Kogan Page.

Avolio, B. J (1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.

Blau, P. M (1964), Exchange and power in social life. New York: Wiley.

Boudreau, J. W (1997), Strategic human resource management: Theory and practice. McGraw-Hill.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001), Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425-445.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874-900.

Deci, E. L., & Ryan, R. M (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.

Dessler, G. (2020), Human resource management (16th ed.). Pearson.

Gerhart, B., & Rynes, S. L (2003), Compensation: Theory, evidence, and strategic implications. Sage Publications.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F (2004), Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768.

- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T (2005). The role of job security in understanding the relationship between employees' perceptions of temporary workers and employees' performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 389–398.
- Locke, E. A (1976), The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Maslow, A. H (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mobley, W. H (1977), Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Najafizada, S. A. M., Labonté, R., & Bourgeault, I. L (2019), Community health workers of Afghanistan: A qualitative study of a national program. *Conflict and Health*, 13(1), 1–10.
- Northouse, P. G (2021), *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Peters, D. H., et al (2014). Health policy and planning in Afghanistan. *Health Policy and Planning*, 29(2), ii58–ii69.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A (2019), *Organizational behavior* (18th ed.). Boston: Pearson.
- Safi, N., et al (2018). Addressing health workforce shortages in Afghanistan. *Human Resources for Health*, 16(1), 1–10.
- Schein, E. H (2010), *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P (1993), Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- World Bank (2021), *Afghanistan development update*. World Bank.
- World Bank (2022), *Afghanistan development update*. World Bank.
- World Health Organization (WHO) (2018), *Health workforce development in Afghanistan*. WHO.
- World Health Organization (WHO) (2019), *Afghanistan health workforce report*. WHO.
- World Health Organization (WHO) (2023), *Global health workforce statistics: Afghanistan*. WHO.
- Yukl, G (2013), *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

فصل نامہ

علمی - تحقیقی رنا
دورہ ۹، شماره ۴
زمستان ۱۴۰۴ هـ ش