

بررسی چالش‌ها در تطبیق اصول مدیریت منابع انسانی در محیط کاری افغانستان

نصرالدین عمری^۱، پوهنمل دوکتور احسان‌الله بارکزی^۲

^۱دیارتمنت منجمنت و اداره تشبثات، پوهنخی اقتصاد، پوهنتون بدخشان، بدخشان، افغانستان

^۲دیارتمنت منجمنت و اداره تشبثات، پوهنخی اقتصاد، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان

ایمیل: nasrudden.omari@gmail.com

چکیده

این مقاله به بررسی چالش‌های موجود در پیاده‌سازی اصول مدیریت منابع انسانی در افغانستان پرداخته، و هدف آن شناسایی چالش‌ها و ارائه راه‌حل عملی در محیط کاری افغانستان می‌باشد. از آن‌جا که پروسه استخدام در افغانستان به شدت تحت تأثیر عوامل جغرافیایی، اجتماعی و سیاسی قرار دارد، جا دارد مورد غور و بررسی قرار گیرد. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که در بسیاری از موارد، استخدام‌ها و ارتقاء افراد براساس تعلقات قومی و منطقه‌ای بوده و اصول علمی مدیریت منابع انسانی در پروسه استخدام نادیده گرفته شده است. با مرور سیستماتیک، بیش از ۱۰۰ مطالعه داخلی و خارجی، مقالات مرتبط شناسایی، انتخاب و مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. چالش‌ها شامل بی‌ثباتی سیاسی، نبود ساختارهای مدیریتی کارآمد، کمبود آموزش و تربیت نیروی متخصص، محدودیت‌های تکنولوژیکی و مشکلات اقتصادی شناسایی شده‌اند. این تحقیق می‌تواند نقش کلیدی در توسعه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در کشور ایفا کرده و به سازمان‌ها در بهره‌وری بهینه از نیروی انسانی کمک کند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی (HRM); افغانستان; پروسه استخدام; تنوع قومی; بی‌ثباتی سیاسی; ساختارهای مدیریتی; محدودیت‌های اقتصادی

An Examination of the Challenges in Implementing Human Resource Management Principles in Afghanistan's Workplace

Nasrudden Omari¹, Ahsanullah Barakzay²

Department of Human Resource Management, Faculty of Economics, Badakhshan University, Badakhshan, Afghanistan

Department of Human Resource Management, Faculty of Economics, Kabul University, Kabul, Afghanistan

Email: nasrudden.omari@gmail.com

Abstract

This article explores the challenges to implementing human resource management principles in Afghanistan workplace. The recruitment process in the country is heavily influenced by geographical, social and political factors, impacting both public and private sector organizations. The findings reveal that in many instances, hiring and promotion decisions are driven by ethnic and regional affiliations rather than established HRM principles. Through a systematic review of over 100 domestic and international studies, relevant literature was identified, selected, and analyzed within Afghanistan. Key challenges identified include political instability, ineffective management structures, insufficient training and education of specialized personnel, technological limitations, and economic constraints. This article aims to provide a comprehensive analysis of these factors and propose strategic solutions to enhance HRM practices in Afghanistan. The research has the potential to play a vital role in the development of HRM systems in the country, helping organizations optimize their human resource potential.

Keywords: Human Resource Management (HRM); Afghanistan; Recruitment Process; Ethnic Diversity; Political Instability; Management Structures; Economic Constraints

ارجاع: عمری، ن. و بارکزی، ا. (۱۴۰۳). بررسی چالش‌ها در اصول مدیریت منابع انسانی در محیط کاری افغانستان.

ژورنال علوم اجتماعی - پوهنتون کابل (۲۷). ۱۷۷-۱۵۹. <https://jss.edu.af/jss/article/view/34>

مقدمه

در عصر حاضر که تغییرات سریع و پیچیده به طور مستمر در جریان است، مدیریت منابع انسانی (HRM) به یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها در سراسر جهان تبدیل شده است. با این حال، در کشورهای در حال توسعه مانند افغانستان، اجرای اصول مدرن HRM با چالش‌های منحصر به فردی روبه‌رو است. افغانستان که با کشورهای پاکستان، ایران، تاجیکستان، ازبکستان و جمهوری خلق چین هم‌مرز است، در قلب آسیا واقع شده است. موقعیت جغرافیایی و تنوع قومی این کشور که شامل پشتون‌ها، فارسی‌زبانان، ازبک‌ها، هزاره‌ها و دیگر اقوام است، نقش مهمی در شکل‌گیری چشم‌انداز اجتماعی و سیاسی این کشور داشته است.

این تنوع قومی، اگرچه مزایایی را به همراه دارد؛ اما همچنین در تأثیرگذاری بر دینامیک قدرت و ساختارهای حکومتی ریشه‌دار در پیچیدگی‌های تاریخی و اجتماعی نقش آفرینی کرده است. سازمان‌های دولتی و خصوصی در افغانستان نیز از این تأثیرات مصئون نبوده و بسیاری از آن‌ها تحت تأثیر روابط قبیله‌ای و قومی قرار گرفته‌اند.

به دلیل سلطه پیوندهای قومی، منطقه‌ای و مذهبی، تصمیمات کلیدی منابع انسانی مانند جذب نیرو و ارتقاها اغلب براساس این ارتباطات انجام می‌شود و نه براساس اصول علمی و شایسته‌سالارانه مدیریت منابع انسانی. این رویکرد باعث غفلت از شیوه‌های مدرن مدیریت منابع انسانی شده و موانع جدی برای بهره‌وری سازمانی ایجاد کرده است. علاوه بر این، چالش‌ها فراتر از عوامل اجتماعی است؛ افغانستان با بی‌ثباتی سیاسی، نبود ساختارهای مدیریتی کارآمد، کمبود آموزش در حوزه مدیریت منابع انسانی و محدودیت‌های اقتصادی نیز دست و پنجه نرم می‌کند.

این مقاله قصد دارد چالش‌های اصلی که مانع اجرای مؤثر اصول مدیریت منابع انسانی در افغانستان می‌شود را بررسی و تحلیل کند. موانع کلیدی شامل بی‌ثباتی سیاسی، نبود چارچوب‌های مدیریتی شایسته، کمبود زیرساخت‌های آموزشی برای تربیت نیروی متخصص و مشکلات اقتصادی است. از طریق تحلیل جامع، این مطالعه قصد دارد توصیه‌های راهبردی ارائه دهد که می‌تواند به سازمان‌ها در بهبود شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و ایجاد ثبات و بهره‌وری بیشتر کمک کند. امید است که این تحقیق دیدگاه‌های ارزشمندی برای اصلاح ساختارهای سازمانی و ایجاد محیطی کارآمدتر و پایدارتر در حوزه منابع انسانی در افغانستان فراهم کند.

اصول مدیریت منابع انسانی

اصول مدیریت منابع انسانی جنبه‌های مختلفی را در بر می‌گیرد که برای موفقیت سازمان حیاتی هستند، و سازمان‌ها با پایبندی به آن اصول اهداف خویش را به دست می‌آورند. اصول مدیریت منابع انسانی مانند برنامه‌ریزی، ارزیابی عملکرد، آموزش، توسعه، پاداش، انگیزش و کنترل را مورد بحث قرار می‌دهد و بر تمرکز بر ارزیابی افراد، ایجاد پل‌های ارتباطی، تعهد و مشارکت کارکنان تأکید می‌کند (Goss, 1994).

از طرف دیگر ادغام اصول دینی در مدیریت منابع انسانی، شامل اخلاق، حقوق و مسئولیت‌های کارکنان و فعالیت‌های منابع انسانی و اصولی مانند فرصت برابر، عدم آزار و اذیت، پرداخت منصفانه، فرآیند قانونی و ایمنی را اعمال می‌کند (Koys, 2001). سلیم و همکارانش اصول اساسی مانند اعتماد، صداقت، عدالت، مشاوره، برابری، تقسیم کار، واگذاری، انتخاب براساس شایستگی، مشاوره متقابل و سود سازمان، کارفرما و کارمند را از اساسی‌ترین اصول مدیریت منابع انسانی می‌دانند (Salim et al., 2016). اکبر با نگاه متفاوت از دیگران اهمیت همدلی، یک‌پارچگی و استراتژی در مدیریت منابع انسانی مؤثر و ایجاد محیطی یادگیرنده، مستقل و انگیزه‌بخش برای موفقیت فردی و سازمانی را از اصول مدیریت منابع انسانی قلم‌داد می‌کند (Akbar, 2013).

الکھتانی با نگاه مذهبی بر اصول مدیریت منابع بشری و جایگاه آن در دین مقدس اسلام، اصول اسلامی در مدیریت منابع انسانی را بحث می‌کند و بر عدالت، شایستگی، صداقت و واگذاری کارها براساس ظرفیت تأکید می‌کند و اشاره دارد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در کشورهای عربی تحت تأثیر شیوه‌های غربی و ارزش‌های پیش از اسلام قرار دارند (Alkahtani, 2014). هم‌چنان رابرت یادآور می‌شود که اصول مدیریت منابع انسانی ارزش‌ها، باورها، رهبری خدمت‌گذار، اخلاق و معنویات را منعکس می‌کند و رهبری خدمت‌گذار در مدیریت منابع انسانی بر خدمت، کار، رهبری و مدیریت به صورت اخلاقی و معنوی تأکید دارد (Roberts, 2014).

میر و رچاردسون بیان می‌کنند که این اصول نقش اساسی مدیریت منابع انسانی در پرورش نوآوری، پایداری و کارایی در سازمان‌ها را برجسته می‌کنند که در نهایت به موفقیت و رشد بلندمدت آنها کمک می‌کند (Meyer & Richardson Jané, 2021).

کیزینتس و همکارانش به تأثیرات مثبت و منفی اجرای این اصول اشاره دارد و بر اهمیت فناوری‌های دیجیتال مدرن در کاربرد آنها تأکید می‌کند (Kazinets & Pfeffer, 2023). کلیموفسکیخ و همکارانش بر اهمیت مدیریت منابع انسانی در افزایش پتانسیل نوآورانه یک شرکت و دستیابی به

اهداف توسعه پایدار تأکید دارند و رابطه بین توسعه منابع انسانی و فعالیت‌های نوآوری را برجسته می‌کنند (Klimovskikh et al., 2023). این مجموعه اصول و دیدگاه‌ها نشان‌دهنده اهمیت و پیچیدگی مدیریت منابع انسانی است که باید به‌طور دقیق و با توجه به شرایط خاص هر سازمان به‌کار گرفته شود.

موانع و چالش‌های جهانی فرآه مدیریت منابع انسانی

موانع در مدیریت منابع انسانی شامل مجموعه‌ای از چالش‌ها است که سازمان‌ها در نظارت مؤثر بر نیروی کار خود با آن مواجه می‌شوند. این موانع می‌توانند به چالش‌های فردی و سازمانی تقسیم شوند و حوزه‌های مختلفی مانند منابع انسانی، فن‌آوری، مدیریت، توسعه کسب‌وکار و امور مالی را در بر گیرند (Srivastava & Agarwal, 2012). موانع قابل توجه شامل مقاومت کارکنان، مهارت‌های دیجیتال ناکافی، کاربری ضعیف، ریسک‌های امنیت سایبری و عدم حمایت سازمانی است (Dandage et al., 2021). علاوه‌براین، موانع در مدیریت استعداد می‌تواند ناشی از عوامل ساختاری، محیطی، رفتاری و مدیریتی باشد که بر اجرای راهبردهای مدیریت استعداد در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (Siddiqui et al., 2022).

در حوزه مدیریت پروژه‌های بین‌المللی، موانع منابع انسانی نقش حیاتی در کاهش ریسک پروژه دارند، با چالش‌هایی مانند کمبود مهارت‌ها، مشکلات ارتباطی و تفاوت‌های فرهنگی که بر نتایج پروژه تأثیر می‌گذارند (Patel et al., 2022). علاوه‌براین، در بخش طبی و معالجه، چالش‌هایی مانند کمبود نیروی انسانی، بار کاری بیش از حد و کمبود موجودی، مدیریت مؤثر منابع انسانی و مواد را در مراکز خدمات طبی اولیه مختل می‌کنند (Miao et al., 2023). جهانی‌شدن، پیشرفت‌های فن‌آوری، تغییرات قانونی، تنوع نیروی کار و چالش‌های فن‌آوری اطلاعات نیز به چالش‌های مدیریت منابع انسانی کمک می‌کنند، از جمله جذب، نگهداشت و پرورش کارکنان با استعداد و ارائه آموزش‌های بین‌فرهنگی (Uzule & Verina, 2023).

موانع و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در افغانستان

موانع فرهنگی در افغانستان

عوامل فرهنگی تأثیر قابل‌توجهی بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دارند. ترکیب متنوع قومی و هنجارهای اجتماعی سنتی در افغانستان اغلب مانع از پذیرش شیوه‌های استاندارد مدیریت منابع انسانی می‌شود. این کشور خانه اقوام مختلفی است که هر کدام دارای ارزش‌ها و هنجارهای منحصر به فرد خود هستند. وجود چنین تنوعی می‌تواند منجر به تضادها در محیط کار شود و برای مدیران منابع

انسانی در ایجاد و اجرای سیاست‌های یک‌نواخت که برای همه کارکنان قابل قبول باشد، چالش ایجاد کند (Ruttig, 2014).

علاوه بر این، بعضاً ارتباطات قبیله‌ای و رشوه‌خواری می‌تواند بر تصمیمات استخدام و ارتقاء تأثیر بگذارد و اصول شایسته‌سالاری را تضعیف کند. در بسیاری از مؤسسات افغان، اکثراً روابط شخصی و وفاداری قبیله‌ای اغلب بر تخصص‌ها و تجربیات حرفه‌ای مقدم می‌شوند. این پدیده که به نام "واسطه" شناخته می‌شود، می‌تواند منجر به انتخاب افراد کمتر واجد شرایط برای موقعیت‌های حساس شود و اثربخشی کلی سازمان‌ها را کاهش داده و روحیه کارکنان مستحق که علیرغم صلاحیت‌های شان از ارتقاء چشم‌پوشی می‌شوند را تضعیف کند (Gul et al., 2018).

موانع زبانی نیز چالش فرهنگی بزرگی را ایجاد می‌کند. افغانستان دو زبان رسمی دارد، دری و پشتو، همراه با زبان‌ها و لهجه‌های منطقه‌ای مختلف. موانع ارتباطی ممکن است زمانی که کارکنان با پیشینه‌های زبانی مختلف با هم کار می‌کنند، به وجود بیایند و منجر به سوء تفاهم‌ها و ناکارآمدی‌ها شوند. مدیران منابع انسانی باید مهارت‌های ارتباطی چندزبانه داشته باشند و برنامه‌های آموزشی زبانی را برای بهبود یک‌پارچگی در محیط کار معرفی کنند (Ruttig, 2014).

چالش‌های اقتصادی

منابع مالی محدود

اقتصاد افغانستان مدت‌هاست که به زراعت وابسته بوده و تنوع کمی در سایر بخش‌ها داشته است. دهه‌ها درگیری و بی‌ثباتی سیاسی رشد اقتصادی و سرمایه‌گذاری خارجی را مختل کرده و منجر به کمبود منابع مالی برای کسب‌وکارها شده است (Rasa, 2020). این محدودیت‌ها به روش‌های مختلفی بر مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد:

حقوق و مزایا: سازمان‌ها اغلب برای ارائه حقوق و بسته‌های مزایای رقابتی به‌منظور جذب و نگهداری استعدادها با مشکل مواجه می‌شوند. دستمزدهای پایین و مزایای ناکافی می‌تواند منجر به نرخ بالای ترک شغل و مشکلات در نگهداشت کارکنان ماهر شود.

آموزش و توسعه: منابع مالی محدود، سرمایه‌گذاری در برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان را محدود می‌کند. بدون آموزش کافی، کارکنان ممکن است؛ فاقد مهارت‌های لازم برای انجام مؤثر کارهای خود باشند و این امر بهره‌وری و رشد سازمانی را مختل می‌کند.

زیرساخت: زیرساخت‌های ضعیف، از جمله شبکه‌های حمل و نقل ناکافی و تأمین برق غیرقابل اعتماد، هزینه‌های انجام کسب‌وکار در افغانستان را افزایش می‌دهد. این امر بر مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد؛ زیرا هزینه‌های عملیاتی را افزایش داده و دسترسی سازمان‌ها را به‌ویژه در مناطق دورافتاده محدود می‌کند.

نرخ بالای بیکاری

افغانستان همواره با نرخ بالای بیکاری، به‌ویژه در میان جوانان و زنان، دست و پنجه نرم می‌کند. طبق گزارش بانک جهانی (۲۰۲۳)، نرخ بیکاری در افغانستان بیش از ۱۴ درصد است. و سطح بالای بیکاری به موارد زیر منجر می‌شود:

محدودیت در نیروی کار: علی‌رغم نرخ بالای بیکاری، سازمان‌ها اغلب برای پیدا کردن کاندیداهای واجد شرایط برای مشاغل خالی، به‌ویژه در زمینه‌های تخصصی، با مشکل مواجه می‌شوند. این ناهماهنگی بین مهارت‌های موجود و نیازهای کارفرما چالش بزرگی برای مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌کند.

فرار مغزها: حرفه‌ای‌های ماهر ممکن است به دنبال فرصت‌های شغلی بهتر به کشورهای دیگر مهاجرت کنند و این امر کمبود نیروی متخصص در افغانستان را تشدید می‌کند. از دست دادن کارکنان ماهر، تلاش‌های مدیریت منابع انسانی را بیشتر تحت فشار قرار داده و توسعه سازمانی را مختل می‌کند.

اقتصاد غیررسمی

بخش قابل توجهی از فعالیت‌های اقتصادی در افغانستان در بخش غیررسمی انجام می‌شود که خارج از چارچوب‌های قانونی و سیستم‌های مالیاتی عمل می‌کند. شیوع اشتغال غیررسمی چالش‌هایی را برای مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌کند:

رعایت مقررات: کسب‌وکارهای غیررسمی ممکن است به قوانین و مقررات کار پای‌بند نباشند که این امر رقابت برای مدیران منابع انسانی در سازمان‌های رسمی را دشوار می‌کند. شیوه‌های اشتغال غیررسمی می‌تواند تلاش‌ها برای تضمین شرایط کاری عادلانه و حقوق کارکنان را تضعیف کند.

شناخت مهارت: کارکنانی که در بخش غیررسمی کار می‌کنند ممکن است فاقد اسناد و مدارک رسمی باشند، که این امر ارزیابی مهارت‌ها و شایستگی‌های آن‌ها را برای مدیران منابع انسانی دشوار می‌کند. این موضوع فرآیندهای استخدام و انتخاب را پیچیده کرده و ممکن است منجر به عدم تطابق بین نیازهای شغلی و توانایی‌های کارکنان شود.

موانع سیاسی

بی‌ثباتی سیاسی و مشکلات حکومتی

دهه‌ها درگیری و تحولات سیاسی ساختارهای حکومتی افغانستان را به شدت تحت تأثیر قرار داده است. تغییرات مکرر در دولت، انتخابات مورد مناقشه و نهادهای ضعیف دولتی ثبات لازم برای مدیریت مؤثر منابع انسانی را تضعیف کرده است.

ناسازگاری سیاست‌ها: بی‌ثباتی سیاسی منجر به تغییرات مکرر در قوانین و مقررات مربوط به مدیریت منابع انسانی می‌شود. این ناسازگاری‌ها کار را برای مدیران منابع انسانی در توسعه استراتژی‌ها و سیاست‌های بلندمدت دشوار می‌کند؛ زیرا آن‌ها باید به‌طور مداوم با چارچوب‌های قانونی و مقرراتی جدید سازگار شوند (Barakat & Zyck, 2010).

چارچوب قانونی ضعیف: چارچوب قانونی حاکم بر روابط کار در افغانستان اغلب ناکافی یا به‌درستی اجرا نمی‌شود. این کمبود پایه قانونی قوی، اجرای شیوه‌های استاندارد مدیریت منابع انسانی، مانند استخدام عادلانه، حفاظت از حقوق کارکنان و حل اختلافات را پیچیده می‌کند (Goodhand & Sedra, 2010).

فساد: فساد در سیستم‌های سیاسی و اداری افغانستان گسترده بوده. این امر مدیریت منابع انسانی را از طریق شیوه‌های ناعادلانه استخدام تحت تأثیر قرار داده است، جایی‌که مشاغل و ارتقاءها اغلب از طریق رشوه یا واسطه به‌دست آمده تا شایستگی. این امر اعتماد به سیستم را تضعیف کرده و کارکنان واجد شرایط را دلسرد کرده است (Hapuhennedige et al., 2020).

موانع آموزشی و مهارتی

موانع آموزشی و مهارتی چالش‌های قابل توجهی برای مدیریت مؤثر منابع انسانی در افغانستان ایجاد می‌کنند. این موانع به طرق مختلف نمایان می‌شوند و بر کیفیت و دسترسی نیروی کار تأثیر می‌گذارند.

سیستم آموزشی ناکافی

سیستم آموزشی افغانستان با چالش‌های متعددی از جمله منابع محدود، درگیری‌های مداوم و بی‌ثباتی سیاسی مواجه است. این عوامل به مسائل متعددی در مدیریت منابع انسانی منجر می‌شوند:

نرخ پایین سواد: نرخ سواد در افغانستان نسبت به هر کشور دیگری در پایین‌ترین سطح قرار دارد. براساس گزارش یونسکو، نرخ سواد بزرگسالان تقریباً ۳۷ درصد است (Unicef, 2021). نرخ پایین

سواد، دسترسی به کاندیدهای واجد شرایط برای بسیاری از مشاغل را محدود کرده و یافتن کارکنانی با مهارت‌های پایه‌ای لازم را برای مدیران منابع انسانی دشوار می‌کند.

کیفیت پایین آموزش: کیفیت آموزش در افغانستان اغلب به دلیل کمبود معلمان آموزش دیده، زیرساخت‌های ناکافی و مواد آموزشی ناکافی زیر استاندارد است. این امر منجر به فارغ تحصیلاتی می‌شود که ممکن است فاقد مهارت‌های تفکر انتقادی، حل مسئله و فنی مورد نیاز کارفرمایان باشند (Arooje & Burrige, 2021).

آموزش حرفه‌ای و فنی محدود

کمبود برنامه‌های آموزش حرفه‌ای و فنی شکاف مهارتی در بازار کار افغانستان را تشدید می‌کند: برنامه‌های آموزشی ناکافی: برنامه‌های آموزش حرفه‌ای و فنی محدودی برای تجهیز افراد به مهارت‌های عملی مورد نیاز در صنایع مختلف وجود دارد. این کمبود تسهیلات و برنامه‌های آموزشی به این معناست که بسیاری از کارگران بالقوه مهارت‌های خاص مورد نیاز برای مشاغل فنی یا ماهر را کسب نمی‌کنند (Arooje & Burrige, 2021).

عدم تطابق مهارت‌ها: سیستم آموزشی در افغانستان اغلب با نیازهای بازار مطابقت ندارد. بسیاری از برنامه‌های آموزشی محصلین را به مهارت‌هایی که مورد تقاضای کارفرمایان است مجهز نمی‌کنند که منجر به عدم تطابق بین مهارت‌های فارغ‌التحصیلان و مهارت‌های مورد نیاز در بازار کار می‌شود (Arooje & Burrige, 2021).

فرار مغزها و کمبود نیروی کار ماهر

افغانستان با مشکل فرار مغزها مواجه است، به طوری که بسیاری از متخصصان ماهر برای یافتن فرصت‌های بهتر به خارج از کشور مهاجرت می‌کنند:

مهاجرت کارگران ماهر: درگیری‌های مداوم، کمبود فرصت‌های شغلی و چشم‌اندازهای بهتر در خارج از کشور، بسیاری از کارگران تحصیل کرده و ماهر را به مهاجرت وادار می‌کند. این فرار مغزها منجر به کمبود حرفه‌ای‌های واجد شرایط در افغانستان می‌شود و پر کردن مشاغل ماهر را برای سازمان‌ها دشوار می‌کند (Canefe, 2022).

چالش‌های نگهداشت: نگهداشت کارکنان ماهر چالش قابل توجهی است، به دلیل فرصت‌های شغلی بهتر و دستمزدهای بالاتر موجود در کشورهای دیگر. این خروج مداوم استعدادها تلاش‌های مدیریت منابع انسانی برای حفظ نیروی کار ماهر و پایدار را بیشتر تحت فشار قرار می‌دهد (Boni, 2023).

موانع تکنالوژیکي

موانع تکنالوژیکي چالش‌های قابل توجهی برای مدیریت مؤثر منابع انسانی (HRM) در افغانستان ایجاد می‌کنند. این موانع بر کارایی و اثربخشی شیوه‌های HRM و همچنین عملکرد کلی سازمانی تأثیر می‌گذارند.

زیرساخت فناوری محدود

زیرساخت فن آوری در افغانستان توسعه نیافته است که بر عملکردهای مختلف HRM تأثیر می‌گذارد: اتصال به اینترنت: افغانستان دارای نفوذ اینترنت محدود و اتصالاتی غیرقابل اعتماد است. براساس گزارش اتحادیه بین‌المللی ارتباطات (ITU)، نفوذ اینترنت در افغانستان در سال ۲۰۱۹ تنها حدود ۱۳,۵٪ بود. این دسترسی محدود استفاده از ابزارها و پلتفرم‌های دیجیتال HR را مانع می‌شود و اجرای شیوه‌های مدرن HR مانند استخدام آنلاین، آموزش الکترونیکی و سیستم‌های مدیریت عملکرد دیجیتال را دشوار می‌کند (Hamelink, 2019).

تأمین برق: قطع برق مکرر و ناپایداری عرضه برق، استفاده از فناوری در HRM را مختل می‌کند. این ناپایداری بر عملیات روزانه، مدیریت داده‌ها و ارتباطات تأثیر می‌گذارد و منجر به ناکارآمدی‌ها و تأخیرها در فرآیندهای HR می‌شود (Rasa, 2020).

کمبود مهارت‌های فن آوری

کمبود سواد فن آوری در میان نیروی کاری دیگری از موانع قابل توجه است:

سواد دیجیتال: بسیاری از کارکنان و متخصصان HR در افغانستان فاقد مهارت‌های دیجیتال لازم برای استفاده مؤثر از سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی و ابزارهای دیگر مبتنی بر فن آوری هستند. این شکاف مهارتی، پذیرش و استفاده از فن آوری در HRM را محدود کرده و منجر به تکیه مداوم به فرآیندهای دستی و مبتنی بر کاغذ می‌شود (Unicef, 2021).

آموزش و توسعه: کمبود برنامه‌های آموزشی متمرکز بر بهبود سواد دیجیتال و مهارت‌های فن آوری وجود دارد. بدون آموزش مناسب، کارکنان قادر به بهره‌برداری از فن آوری برای افزایش بهره‌وری و کارایی نخواهند بود و این موضوع مانعی برای شیوه‌های HRM ایجاد می‌کند (Unicef, 2021).

نگرانی‌های امنیت سایبری

مسئله امنیت سایبری یک نگرانی فزاینده در افغانستان است.

امنیت داده‌ها: با افزایش دیجیتالی شدن فرآیندهای HR، خطر نقض داده‌ها و حملات سایبری برجسته‌تر می‌شود. سازمان‌های افغان اغلب فاقد تدابیر امنیت سایبری قوی برای حفاظت از داده‌های حساس کارکنان هستند که منجر به نقض احتمالی حریم خصوصی و از دست دادن داده‌ها می‌شود (Kaspersky Lab, 2020).

آسیب‌پذیری زیرساخت‌ها: کمبود زیرساخت‌های پیشرفته IT باعث می‌شود سازمان‌های کشور در برابر تهدیدات سایبری آسیب‌پذیرتر باشند. زیرساخت‌های ناکافی امنیت سایبری و آگاهی محدود از بهترین شیوه‌ها خطر بروز حوادث سایبری را افزایش می‌دهد که می‌تواند عملیات HR را مختل کرده و اعتماد به سیستم‌های دیجیتال را از بین ببرد (Hamelink, 2019).

هزینه‌های بالای پذیرش فناوری

جنبه مالی پذیرش فن‌آوری‌های جدید برای بسیاری از سازمان‌ها در افغانستان یک مانع بزرگ است: هزینه اجرا: هزینه اولیه خرید و اجرای فن‌آوری‌های پیشرفته HR می‌تواند برای بسیاری از کسب و کارهای افغان، به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) به‌شدت بالا باشد. این مانع مالی سازمان‌ها را از سرمایه‌گذاری در فن‌آوری‌های ضروری HR که می‌توانند عملیات را ساده کنند و کارایی را بهبود بخشند باز می‌دارد (Rasa, 2020).

نگهداری و ارتقاء: هزینه‌های مستمر مرتبط با نگهداری و ارتقاء زیرساخت فن‌آوری به بار مالی اضافه می‌کند. سازمان‌ها ممکن است در حفظ فن‌آوری به روز دچار مشکل شوند که منجر به سیستم‌های قدیمی می‌شود که نیازهای فعلی HR را برآورده نمی‌کنند (Hamelink, 2019).

تأثیر موانع و چالش‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی

تحقیقات نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی نقش محوری در تأثیرگذاری بر ثبات، رقابت‌پذیری و گرایش به عملکرد دارد که به نوبه خود بر فرآیندها، عملکرد کارکنان و موفقیت کلی شرکت تأثیر (Reza & Silalahi, 2021). ویژگی‌های فرهنگ سازمانی، مانند کیفیت، روحیه کارکنان و اثربخشی کلی، تعیین‌کننده‌های حیاتی عملکرد هستند (Mishra, 2022). برخلاف باور رایج که فرهنگ سازمانی قوی همواره منجر به موفقیت می‌شود، مطالعات در بخش عمومی نشان داده‌اند که قدرت فرهنگ لزوماً با بهبود عملکرد سازمانی همبستگی ندارد و بر لزوم درک دقیق‌تری از این رابطه تأکید می‌کند (Xanthopoulou et al., 2022). علاوه‌براین، موانع فرهنگی به‌طور قابل‌توجهی عملکرد سازمانی را با کاهش کارایی ارتباطات، ایجاد درگیری‌ها، مبارزات قدرت، سوءتفاهم‌ها با ذی‌نفعان و

زیان‌های مالی مختل می‌کنند (Gašpar et al., 2023). همچنین، تنوع فرهنگی که شامل تفاوت‌های زبانی و سیستم‌های ارزشی می‌شود، می‌تواند بر همبستگی تیم، ارتباطات و بهره‌وری کارکنان تأثیر بگذارد، هرچند که سطح بالاتر تحصیلات می‌تواند برخی از اثرات منفی تنوع بر عملکرد سازمانی را کاهش دهد (Diam).

پیشرفت سریع فن‌آوری‌های دیجیتال، از جمله هوش مصنوعی، رباتیک و ارقام بزرگ، فرصت‌های قابل توجهی برای بهبود مدیریت سازمانی ارائه می‌دهند. با این حال، این نوآوری‌ها چالش‌هایی در زمینه سازگاری و ادغام در ساختارهای موجود سازمانی نیز به همراه دارند (Zeebaree et al., 2020). استفاده از فن‌آوری دیجیتال نشان داده است که بهره‌وری، کارایی و انعطاف‌پذیری کارکنان را بهبود می‌بخشد و به همین دلیل تأثیر مثبتی بر عملکرد کلی سازمانی دارد (Manny et al., 2021). با این حال، موانع فن‌آوری می‌تواند با ممانعت از اجرای مؤثر سیستم‌های مدیریت دانش، عملکرد سازمانی را مختل کنند (Zia & Asgher, 2022). در صنعت هوانوردی، عوامل فن‌آوری به‌عنوان تأثیرگذارهای حیاتی بر عملکرد سازمانی شناخته شده‌اند، همان‌طور که تأثیر آن‌ها بر شرکت‌هایی مانند خطوط هوایی کینیا نشان می‌دهد.

این امر اهمیت پذیرش فناوری‌های مدرن برای باقی ماندن رقابتی و بهبود عملکرد را نشان می‌دهد (Kahfi, 2022). در نتیجه، غلبه بر موانع فن‌آوری و ادغام مؤثر فن‌آوری‌های دیجیتال برای رشد و پایداری رقابت‌پذیری سازمان‌ها در محیط تجاری به سرعت در حال تغییر امروز ضروری است. عوامل اقتصادی مانند تقاضا، رکود و نرخ بهره نقش قابل توجهی در تأثیرگذاری بر عملکرد فروش در صنعت فروکروم دارند. به‌طور خاص، درحالی‌که تقاضا با عملکرد همبستگی مثبت دارد، هر دو رکود و نرخ بهره همبستگی منفی نشان می‌دهند (Zengeni, 2014).

علاوه بر این، تأثیر محدودیت‌های مالی بر عملکرد نوآوری در بخش‌ها و ویژگی‌های شرکت‌ها متفاوت است، با تأثیرات منفی شدیدتر در بخش تولید در مقایسه با بخش خدمات، به‌ویژه در میان شرکت‌های غیرصادرکننده (Efthyvoulou & Vahter, 2016). محدودیت‌های دسترسی به منابع مالی نیز نشان داده شده است که عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) را به‌طور منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد (Jaradat et al., 2018). پرداختن به این موانع اقتصادی برای سازمان‌هایی که قصد دارند عملکرد و پایداری خود را در محیط‌های چالش‌برانگیز بهبود بخشند، ضروری است.

محققین در هند به این نتیجه رسیده اند که نقص در مهارت‌های ارتباطی منجر به عدم تطابق بین الزامات شغلی و توانایی‌های کارکنان می‌شود و در نتیجه بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. هر دو (Atmoko, 2022; Singh & Twalo, 2014) بر اهمیت فرهنگ سازمانی، آموزش و پرورش در تقویت عملکرد کارکنان تأکید می‌کنند (Abbaspour et al., 2017). موانع مختلفی در اندازه‌گیری عملکرد سازمانی را بررسی می‌کنند، از جمله عدم کفایت متقابل، عوامل فردی و سازمانی، و چالش‌های مفهومی (Abbaspour et al., 2017; Mulyadi et al., 2022). شرح می‌دهند که چگونه موانع مرتبط با آموزش و مهارت‌ها، مانند فقدان مهارت‌های سخت و نرم، یادگیری سازمانی و قابلیت نوآوری، می‌توانند عملکرد سازمانی را مختل کنند.

روش تحقیق

در این تحقیق، به منظور بررسی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در افغانستان، از مرور سیستماتیک (Systematic Review) استفاده شده است که شامل جمع‌آوری، ارزیابی، انتخاب و تحلیل و تجزیه مقالات می‌باشد. این روش تحقیق در سه مرحله اصلی اجرا شده است: ابتدا برای جمع‌آوری داده‌ها، از مراجع اطلاعاتی معتبر مانند Google Scholar، Connected Papers، Research Rabbit و Semantic Scholar استفاده شده است. بیش از ۱۰۰ مقاله علمی با استفاده از کلمات کلیدی مرتبط شناسایی و دانلود شده که شامل مطالعات انجام‌شده در کشورهای مختلف با فرهنگ‌ها و سازمان‌های گوناگون بودند. در مرحله غربال‌گری، مقالات براساس معیارهای مشخصی نظیر ارتباط مستقیم با موضوع تحقیق، کیفیت تحقیق، و اعتبار نویسندگان مورد بررسی قرار گرفتند و از میان بیش از ۱۰۰ مقاله، حدود ۴۲ مقاله که بیشترین ارتباط و اعتبار را داشتند، برای تحلیل دقیق‌تر انتخاب شدند. این مقالات شامل تحقیقات انجام‌شده در مکان‌ها و نهادهای مختلف و در زمینه‌های مرتبط با چالش‌های مدیریت منابع انسانی بودند.

در مرحله تحلیل محتوا، مقالات منتخب با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در این مرحله، به بررسی چالش‌های مدیریت منابع انسانی شامل موانع فرهنگی، اقتصادی، آموزشی و فن‌آوری پرداخته شد. علاوه بر این، تأثیرات منفی این موانع بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی و راهبردهای پیشنهادی برای غلبه بر این چالش‌ها تحلیل شدند. به منظور اطمینان از اعتبار و روایی تحقیق، از چندین منبع مختلف و معتبر استفاده شده و مقالات منتخب با دقت و با استفاده از معیارهای مشخصی انتخاب شده‌اند.

همچنین، تحلیل محتوا به صورت دقیق و با توجه به مفاهیم و تئوری‌های موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی انجام شده است. این روش تحقیق به ما امکان داده است تا به شکلی جامع و دقیق، چالش‌های مدیریت منابع انسانی در افغانستان را شناسایی و تحلیل کنیم و راهبردهای مؤثر برای غلبه بر این چالش‌ها را پیشنهاد دهیم.

یافته‌ها

یافته‌های این مقاله نشان می‌دهد که موانع فرهنگی، اقتصادی، آموزشی و تکنولوژیکی به طور گسترده بر کارایی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی در افغانستان تأثیرگذار بوده، و این موانع، چالش‌های قابل توجهی را ایجاد کرده اند که مانع پیاده‌سازی اصول مدیریت در افغانستان گردیده است.

چالش‌های ناشی از تنوع فرهنگی و تفاوت‌های ارزشی در تیم‌سازی و ارتباطات سازمانی: یکی از مشکلات بارز، تنوع فرهنگی و تفاوت‌های ارزشی در نیروی کار است که به طور مستقیم باعث مشکلاتی در تیم‌سازی و ارتباطات سازمانی می‌شود. این تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند منجر به ایجاد ناسازگاری و تعارضات درونی در تیم‌ها شود و عملکرد گروهی را تحت تأثیر قرار دهد.

تأثیر محدودیت‌های مالی و بی‌ثباتی سیاسی بر عملکرد سازمان‌ها: مقاله همچنین به این موضوع اشاره دارد که دسترسی محدود به منابع مالی، و بی‌ثباتی سیاسی، به شدت بر عملکرد سازمان‌ها در افغانستان تأثیرگذار بوده، و این شرایط ناپایدار، محیطی پر از عدم قطعیت را برای سازمان‌ها ایجاد کرده، و اجرای شیوه‌های مؤثر مدیریت منابع انسانی را با چالش‌های جدی مواجه کرده است.

کمبود مهارت‌های فنی و اجتماعی در نیروی کار: یکی دیگر از مشکلات اساسی که در این مطالعه مطرح شده است، کمبود مهارت‌های فنی (سخت) و اجتماعی (نرم) در نیروی کار است. این کمبود مهارت‌ها، توانایی کارکنان در انجام وظایف خود را به طور قابل توجهی کاهش داده، و منجر به ناکارآمدی در مدیریت منابع انسانی شده است.

نبود یادگیری سازمانی و موانع تکنولوژیکی به عنوان عوامل بازدارنده مدیریت دانش: علاوه بر این، نبود شیوه‌های مؤثر یادگیری سازمانی و موانع تکنولوژیکی از جمله عوامل مهمی هستند که مدیریت دانش و کارایی کارکنان را به شدت تحت تأثیر قرار داده، و این موانع، توسعه و نگهداشت مهارت‌ها و دانش‌های کلیدی در سازمان‌ها را مختل کرده است.

استخدام، ترفیع، و تنزیل کارمندان بر اساس علایق قومی و نژادی: یکی از اساسی‌ترین مشکلات که در این مقاله به آن پرداخته شده استخدام، ترفیع و تنزیل کارمندان بر اساس قومیت، نژاد و سمت است

که پایه های اساسی مدیریت در افغانستان را تضعیف نموده و افغانستان را از رفتن به سوی توسعه باز داشته است.

نتیجه گیری

مقاله "چالش های مدیریت منابع انسانی در افغانستان" به بررسی موانع و چالش های مختلفی که مدیریت منابع انسانی در افغانستان با آن ها مواجه است، پرداخته و به تحلیل و مقایسه ی نتایج بیش از ۱۵۰ مقاله داخلی و خارجی پرداخته است. یافته های مقاله نشان می دهد که چالش ها و موانع متعددی نظیر موانع فرهنگی، اقتصادی، آموزشی، فن آوری و سیاسی بر مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار هستند. برای مثال، تعصب و اختلاف در سیستم های ارزشی می تواند به مشکلات در تیم سازی و ارتباطات منجر شود. همچنین، دسترسی محدود به منابع مالی و بی ثباتی سیاسی عملکرد سازمان ها را به شدت تحت تأثیر قرار می دهد. در این میان، کمبود مهارت های سخت و نرم و عدم یادگیری سازمانی نیز می تواند کارایی کارکنان را کاهش دهد. از سوی دیگر، موانع فن آوری می تواند اجرای مؤثر مدیریت دانش را مختل کند و فساد در سیستم های سیاسی و اداری نیز شیوه های ناعادلانه استخدام را ترویج می دهد.

برای عبور از این موانع، استراتژی های مختلفی نظیر ایجاد سیستم شایسته سالاری، توسعه مهارت ها و آموزش، استفاده از فن آوری های پیشرفته، مبارزه با فساد و ایجاد ثبات سیاسی پیشنهاد شده اند. تأکید بر شایسته سالاری و ارتقاء مهارت ها به عنوان عوامل اساسی در بهبود عملکرد سازمان ها و دستیابی به توسعه پایدار مطرح شده است. نهایتاً، نهادینه سازی سیستم مبتنی بر مهارت و شایسته سالاری به عنوان اولین گام به سوی توسعه و پیشرفت افغانستان معرفی شده است. با توجه به تجربیات ملت های توسعه یافته، افغانستان نیز می تواند با پیروی از این مسیر و اجرای استراتژی های مؤثر، گام های استواری به سوی توسعه یافتگی و صنعتی شدن بردارد.

پیشنهادات

برای غلبه بر چالش های ناشی از تنوع فرهنگی، تفاوت های ارزشی، و کمبود مهارت ها، سازمان ها باید برنامه های آموزشی در زمینه فرهنگ و حساسیت فرهنگی اجرا کنند. این برنامه ها به بهبود ارتباطات و همکاری تیمی کمک می کنند. همچنین، سرمایه گذاری در برنامه های توسعه مهارت ها و همکاری با مؤسسات آموزشی برای تقویت مهارت های فنی و اجتماعی کارکنان ضروری است. علاوه بر این، استفاده از فن آوری های جدید و ایجاد سیستم های یادگیری سازمانی می تواند به ارتقای کارایی و دانش نیروی کار کمک کند.

در زمینه مدیریت مالی و منابع انسانی، سازمان‌ها باید شیوه‌های مدیریت مالی خود را تقویت کرده و منابع مالی متنوع‌تری جستجو کنند. شراکت با نهادهای بین‌المللی می‌تواند به ثبات مالی و حمایت از مدیریت منابع انسانی کمک کند. همچنین، تقویت ثبات سیاسی و ایجاد سیستم شایسته‌سالاری در افغانستان می‌تواند به ایجاد محیط کسب‌وکار پایدار و اجرای بهتر اصول مدیریت منابع انسانی منجر شود.

References

- Abbaspour, A., Rahimian, H., Mehregan, M., & Ahmadnia, H. (2017). A Qualitative Study of the Barriers Underlying Organizational Performance Measurement in Educational Systems Focusing on the Individual and Organizational Factors and their Reciprocal Negative Synergy. *Journal of Medical Education Development*, 10(27), 141-154. [10.29252/edcj.10.27.141](https://doi.org/10.29252/edcj.10.27.141)
- Akbar, A. (2013). Principles for Managing Human Resources in Contemporary Organizations. <https://www.isca.me/rjrs/archive/v2/i6/15.ISCA-RJRS-2013-020.pdf>
- Alkahtani, A. (2014). An application of Islamic principles in building a robust human resource management system (in Islamic countries). *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 1(3), 183-194. DOI:10.36755/iqan144. 2021, PP: 47-63
- Arooje, R., & BurrIDGE, N. (2021). School education in afghanistan: Overcoming the challenges of a fragile state. In *Handbook of education systems in South Asia* (pp. 411-441). Springer. https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-981-15-0032-9_10
- Atmoko, A. D. (2022). The Influence of Organizational Culture, Education and Training on Employee Performance. *Inspirasi Ekonomi: Jurnal Ekonomi Manajemen*, 4(2), 11-20. DOI:10.32938/ie.v4i2.2451
- Barakat, S., & Zyck, S. A. (2010). Afghanistan's Insurgency and the Viability of a Political Settlement. *Studies in Conflict & Terrorism*, 33(3), 193-210. DOI:10.1080/10576100903555804
- Boni, F. (2023). Afghanistan 2022: Life under the Taliban. *Asia Maior*, 33, 411-423. <https://www.asiamaior.org/?p=1756>
- Canefe, N. (202). Afghanistan and its futures. *International Migration*, 60(1), 262-267. DOI:10.1111/imig.12961
- Dandage, R. V., Rane, S. B., & Mantha, S. S. (2021). Modelling human resource dimension of international project risk management. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 14(2), 261-290. DOI:10.1108/JGOSS-11-2019-0065
- Diam, L. D. Impact of Cultural Diversity on Overall Organizational Performance: A Moderating Role Education. *organization*, 9, 10. DOI:10.21522/TIJAR.2014.09.01.Art003
- Efthymoulou, G., & Vahter, P. (2016). Financial constraints, innovation performance and sectoral disaggregation. *The Manchester School*, 84(2), 125-158. https://www.researchgate.net/publication/265228477_Financial_constraints_innovation_performance_and_sectoral_disaggregation
- Gašpar, M., Podrug, N., & Aleksić, A. (2023). Važnost međukulturoloških barijera u organizacijskoj komunikaciji. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 11(1), 235-246. DOI:10.31784/zvr.11.1.13
- Goodhand, J., & Sedra, M. (2010). Who owns the peace? Aid, reconstruction, and peacebuilding in Afghanistan. *Disasters*, 34, S78-S102. DOI:10.1111/j.1467-7717.2009.01100.x
- Goss, D. (1994). *Principles of human resource management*. Cengage Learning EMEA. ISBN:0415091888, 9780415091886

- Gul, H., Usman, M., Liu, Y., Rehman, Z., & Jebran, K. (2018). Does the effect of power distance moderate the relation between person environment fit and job satisfaction leading to job performance? Evidence from Afghanistan and Pakistan. *Future Business Journal*, 4(1), 68-83 .
https://doi.org/10.29171/azu_acku_pamphlet_ge320_a33_h335_2018
- Hamelink, C. J. (2019). The politics of global communication .*Global communication: a multicultural perspective*, 72 .<https://rowman.com/ISBN/9781538121665/Global-Communication-A-Multicultural-Perspective-Third-Edition>
- Hapuhennedige, S., Bernsen, E. C., & Kohler, J. C. (2020). Exploring accountability and transparency within international organizations: what do we know and what do we need to know? *Integrity, Transparency and Corruption in Healthcare & Research on Health, Volume I*, 125-139 .DOI:[10.1007/978-981-15-1424-1_7](https://doi.org/10.1007/978-981-15-1424-1_7)
- Jaradat, Z. A., Taha, R. B., Zin, R. B. M., & Zakaria, W. Z. W. (2018). The impact of financial accessibility constraints and government regulations on the organisational performance of small-and-medium-sized enterprises. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13 .(1)DOI:[10.24052/JBRMR/V13IS01/ART-11](https://doi.org/10.24052/JBRMR/V13IS01/ART-11)
- Kahfi, F. (2022). Exploring the Impact of Digital Technology on Employee Adaptation and Organizational Performance. *Journal of Management and Administration Provision*, 2(2), 37-43 .DOI:[10.55885/jmap.v2i2.183](https://doi.org/10.55885/jmap.v2i2.183)
- Kazinet, A. N., & Pfeffer, J. (2023). Principles of Human Resource Management According to Jeffrey Pfeffer in the Context of Digital Business Transformation. *Digital Transformation* .DOI:[10.35596/1729-7648-2023-29-2-24-34](https://doi.org/10.35596/1729-7648-2023-29-2-24-34)
- Klimovskikh, N., Sekerin, V., Makushkin, S. A., Kuzmicheva, A., Leontev, M. G., & Kochetkov, E. (2023). Impact of human resource management on improving the innovation potential of an enterprise to achieve the principles of sustainable development. *Journal of Law and Sustainable Development* . DOI:[10.37497/sdgs.v1i1.274](https://doi.org/10.37497/sdgs.v1i1.274)
- Koys, D. J. (2001). Integrating religious principles and human resource management activities. *Teaching Business Ethics*, 5, 121-139 .DOI:[10.1023/A:1011490913223](https://doi.org/10.1023/A:1011490913223)
- Manny, L., Duygan, M., Fischer, M., & Rieckermann, J. (2021). Barriers DOI:[10.1007/s11077-021-09438-y](https://doi.org/10.1007/s11077-021-09438-y) to the digital transformation of infrastructure sectors. *Policy Sciences*, 54, 943-983 .
- Meyer, Y., & Richardson Jané, P. (2021). Upholding the Humanitarian Principles in Conflict Areas—Challenges and Compromises: The Cases of Syria and Afghanistan .
<https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=9056101&fileId=9056108>
- Miao, M., Zaman, S. I., Khan, S. A., & Jiang, W. (2023) .(Resolution of barriers to Green Human Resources Management through its drivers in the textile sector of an emerging economy .DOI:[10.21203/rs.3.rs-2560733/v1](https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2560733/v1)
- Mishra, A. K. (2022). Impact of Organizational Culture on Performance and Effectiveness. *ECS Transactions*, 107(1), 3343 .
https://www.researchgate.net/publication/328027871_Impact_of_Organizational_Culture_on_Organizational_Performance_An_Overview

- Mulyadi, M., Sinaga, W. M. B. B., Nirwana, D., & Manulang, R. (2022). Effect of Organizational Learning on Improving Hard Skills, Soft Skills, and Innovation on Performance. *Jurnal Prajaiswara*, 3(2), 126-146. DOI: [10.55351/prajaiswara.v3i2.51](https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v3i2.51)
- Patel, N. A., Bariya, B. R., & Kapadia, R. G. (2022). Situational Analysis of Human Resource and Material Management Skills of Middle Level Health Care Managers at Primary Health Centres of Valsad, Gujarat: Identifying Barriers and Suggesting an Action Plan. *National Journal of Community Medicine*, 13(07), 463-478. DOI: [10.55489/njcm.130720222174](https://doi.org/10.55489/njcm.130720222174)
- Rasa, R. (2020). Economic development in Afghanistan. *International Journal of Management and Humanities*, 5(2), 25-32. DOI: [10.35940/ijmh.B1153.105220](https://doi.org/10.35940/ijmh.B1153.105220)
- Reza, F., & Silalahi, I. V. (2021). The Influence of Organizational Culture on Organizational Performance. *ArtComm: Jurnal Komunikasi dan Desain*, 4(01), 48-54. DOI: [10.37899/journal-la-sociale.v5i2.1114](https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v5i2.1114)
- Roberts, G. E. (2014). Principles of servant leader human resource management (SLHRM). In *Servant Leader Human Resource Management: A Moral and Spiritual Perspective* (pp. 1-38). Springer. DOI: [10.1057/9781137428370](https://doi.org/10.1057/9781137428370)
- Ruttig, T. (2014). Afghanistan between democratization and civil war: post-2014 scenarios. *Afghanistan, Pakistan and Strategic Change*, 171-200. DOI: [10.22456/2238-6912.99265](https://doi.org/10.22456/2238-6912.99265)
- Salim, Z., Malik, M. T., & Khattak, S. R. (2016). Principles of Effective Management According to Quran and Sunnah. https://www.researchgate.net/publication/354848458_Principles_of_Effective_Management_according_to_Quran_102
- Siddiqui, H. M. A., Zafar, F., & Khan, M. F. U. (2022). A Study on Critical Success Factors, Challenges and Obstacles in Talent Management. *Pakistan Journal of International Affairs*, 5. DOI: <https://pjjia.com.pk/index.php/pjjia/article/view/627>
- Singh, P., & Twalo, T. (2014). The impact of internal organizational factors on the inappropriate job performance and behaviour of employees: A case study. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 13(5), 939. DOI: [10.19030/iber.v13i5.8763](https://doi.org/10.19030/iber.v13i5.8763)
- Srivastava, E., & Agarwal, N. (2012). The emerging challenges in HRM. *International journal of scientific & technology research*, 1(6), 46-48. <https://ocd.lcwu.edu.pk/cfiles/Sociology/Maj/SOC-410/abbdac17-036d-45aa-a04b-d5eb50136bbb-150920120348-lva1-app6892.pdf>
- Unicef. (2021). *The state of the global education crisis: a path to recovery: a joint UNESCO, UNICEF and WORLD BANK report*. Paris: UNESCO, cop. 2021. <https://www.worldbank.org/en/topic/education/publication/the-state-of-the-global-education-crisis-a-path-to-recovery>
- Uzule, K., & Verina, N. (2023). Digital barriers in digital transition and digital transformation: Literature review. *Economics and Culture*, 20(1), 125-143. DOI: [10.2478/jec-2023-0011](https://doi.org/10.2478/jec-2023-0011)
- Xanthopoulou, P., Sahinidis, A., & Bakaki, Z. (2022). The impact of strong cultures on organisational performance in public organisations: the case of the greek public administration. *Social Sciences*, 11(10), 486. DOI: [10.3390/socsci11100486](https://doi.org/10.3390/socsci11100486)



- Zeebaree, M., Ismael, G. Y., Nakshabandi, O. A., Saleh, S. S., & Aqel, M. (2020). Impact of innovation technology in enhancing organizational management. *Studies of Applied Economics*, 38.(٤)
https://www.researchgate.net/publication/354153439_Impact_of_Innovation_Technology_in_Enhancing_Organizational_Management
- Zengeni, R. (٢٠١٤). *Impact of External Environment on Organisational Performance: The Case of Ferrochrome Industry in Zimbabwe* University of Zimbabwe
<https://ir.uz.ac.zw/handle/10646/3244?show=full>
- Zia, A., & Asgher, U. (2022). Barriers in the Implementation of Effective Intelligent Knowledge Management in the Pakistani Organizations. 2022 International Conference on Emerging Trends in Smart Technologies (ICETST)
DOI:[10.1109/ICETST55735.2022.9922938](https://doi.org/10.1109/ICETST55735.2022.9922938)