

The Future of Human Resource Management in Afghanistan's Public Sector: A Comparative-Historical Study

Mohammad mesbah Mesbah^{1✉}

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 10 May 2026

Received in revised form 12 June 2026

Accepted 5 August 2026

Published 5 September 2026

Keywords:

Public HRM, Afghanistan, - Comparative-Historical Study, Bureaucracy, Fragile State, Critical Realism, Hybrid Model

ABSTRACT

Background and Objective: Human resource management (HRM) in Afghanistan's public sector has navigated eight distinct political-governmental periods across a century (1919-2025), each imposing fundamentally different values, recruitment criteria, and performance frameworks on the bureaucratic apparatus. This study undertakes a systematic comparative-historical analysis to identify the structural mechanisms that have persistently undermined professional HRM, the conditions under which effective HRM was achieved, and the implications for the future of public sector HRM in fragile states.

Methodology: This study employs a qualitative, comparative-historical design grounded in critical realism (Bhaskar, 1975, 1998). Data triangulation integrates official documents, 28 in-depth interviews (M01-M28), and secondary literature. Analysis employs Mill's methods, Van Evera's four-part process tracing, Capoccia-Kelemen critical juncture framework, and thematic coding

Findings: Three HRM paradigms were identified. Six structural failure mechanisms were confirmed across all periods. The Karzai period (2001-2014) registered the highest HRM quality scores; the PDPA period (1978-1992) the lowest

Conclusion: Future public HRM in Afghanistan requires meritocratic recruitment, bureaucratic independence from politics, and intelligent integration of indigenous governance mechanisms. A Hybrid Future-Oriented HRM Model for fragile states is proposed.

Cite this article: Mohammad mesbah Mesbah. The Future of Human Resource Management in Afghanistan's Public Sector: A Comparative-Historical Study. Journal of HRM Future Studies, 2(1), 1–25.

DOI: <https://doi.org/10.xxxx/jhrmf.2025.001>

Publisher: Faculty of Management, Kharazmi University, <https://www.mgmt.khu.ac.ir>



© The Author(s)

Extended ABSTRACT

Background and Objective: Background and Objective: Human resource management (HRM) in Afghanistan's public sector represents one of the most understudied yet critically important dimensions of governance failure in fragile state scholarship. Over a century spanning eight distinct political-governmental periods (1919–2025), the Afghan state has repeatedly constructed, dismantled, and reconstructed its public bureaucracy - each time under fundamentally different ideological premises, resource conditions, and institutional constraints. The monarchy period (1919–1973) established a paternalistic, patronage-based HRM system characterized by tribal loyalty as the primary recruitment criterion, producing a "stable but stagnant" prismatic bureaucracy (Riggs, 1964). The Daoud Republic (1973–1978) intensified centralization without improving meritocracy. The PDPA period (1978–1992) implemented the most catastrophic HRM experiment in Afghan history: systematic elimination of traditionally trained administrative cadres through execution, imprisonment, and forced exile, replacing them with ideologically loyal but administratively inexperienced party members. This "human capital catastrophe" - estimated to have eliminated 70%+ of experienced administrators - created a 50-year deficit in institutional memory and professional administrative culture. The Mujahideen period (1992–1996) produced complete administrative disintegration, with warlord networks replacing professional recruitment criteria. The first Taliban Emirate (1996–2001) imposed theocratic exclusion, most critically eliminating women from public employment - removing approximately 50% of the potential public workforce. The Karzai period (2001–2014) established the most sophisticated HRM framework in Afghan history: the Independent Administrative Reform and Civil Service Commission (IARCS), competitive examinations, the Priority Reforms and Restructuring (PRR) program, and the Pay and Grading reform, backed by unprecedented international financial support. Despite pervasive corruption, this period registered the highest HRM quality scores across all nine analytical dimensions. The Ghani period (2014–2021) introduced advanced technical reforms (digital payroll, AFMIS, biometric registration) but suffered from institutional coordination failure due to the National Unity Government's dual power structure. The second Taliban Emirate (2021–present) has reimposed theocratic exclusion with unprecedented formalization, including the 2024 Law on the Promotion of Virtue and Prevention of Vice that legally codifies gender-based administrative exclusion.

Theoretical Framework: The study integrates five complementary theoretical frameworks: (1) Bhaskar's Critical Realism (1975, 1998), which provides the ontological foundation for identifying unobservable structural mechanisms that generate observable HRM outcomes; (2) Riggs' Prismatic Bureaucracy Theory (1964), which characterizes the Afghan bureaucracy as persistently "formal-modern in appearance, traditional-clientelist in substance"; (3) Weber's Ideal-Type Bureaucracy (1978), which serves as a normative benchmark against which each period is measured, revealing a consistent gap between legal-rational ideals and patrimonial practice; (4) Rubin's Rentier State Framework (1995, 2002), which explains how external financial dependency systematically undermines domestic accountability mechanisms, including those governing public employment; and (5) Denhardt and Denhardt's New Public Service framework (2015), which provides the normative evaluative criteria for assessing whether HRM practices in each period supported citizenship, public interest, accountability, and service values. These frameworks are synthesized within a future-oriented HRM paradigm (Marler & Boudreau, 2017; Strohmeier, 2020) that asks not merely what was but what should and can be in Afghanistan's public sector HRM.

Methodology: The study employs a qualitative, comparative-historical research design grounded in critical realism. The research treats each of the eight governmental periods as a distinct case study embedded within a broader institutional context, applying systematic comparison across standardized analytical dimensions. Five analytical techniques were deployed: (1) Process tracing with Van Evera's four-part test battery (hoop test, smoking gun, straw-in-the-wind, doubly decisive) to establish causal claims about HRM failure mechanisms; (2) Mill's methods of

agreement and difference to identify necessary and sufficient conditions for HRM effectiveness; (3) Critical juncture analysis (Capoccia & Kelemen, 2007) and reactive sequence analysis (Mahoney, 2000) to explain path-dependent patterns; (4) Qualitative content analysis (Mayring, 2015) applied to official documents including eight constitutions, civil service regulations, and international evaluation reports; (5) Thematic coding (Braun & Clarke, 2006) applied to 28 in-depth semi-structured interviews (coded M01-M28) with historians, former officials, public administration scholars, and community witnesses. Data triangulation (Denzin, 1978) integrated three source types: official documents (N=47), interviews (N=28), and secondary literature (N=80+). Trustworthiness criteria followed Lincoln and Guba (1985): credibility through member checking and prolonged engagement; transferability through thick description; dependability through audit trail; confirmability through researcher reflexivity. Theoretical saturation was confirmed at interviews M26-M28.

Findings: The study identifies three primary findings at three analytical levels. At the macro level, three distinct HRM paradigms are confirmed: (I) Traditional-Paternalistic (1919–1978), characterized by tribal loyalty as the dominant recruitment criterion, patrimonial career advancement, and informal performance evaluation, producing "stable but stagnant" prismatic bureaucracy; (II) Ideological-Revolutionary (1978–1996), characterized by party/jihad/theocracy loyalty as the dominant criterion, destroying accumulated human capital in each transition and producing administrative dysfunction; (III) Dependent-Hybrid (2001–2025), characterized by an unstable combination of formal merit mechanisms (IARCSC, competitive exams) and persistent patronage networks, producing the highest quality HRM outcomes in Afghan history but ultimately collapsing when external financial support was withdrawn. At the meso level, six structural mechanisms of chronic HRM failure are confirmed across all or most periods: (1) Rentier state dynamic - 35-90% external budget dependency systematically eliminated the fiscal-accountability contract between government and citizens; (2) Chronic human capital collapse - each political transition destroyed accumulated administrative capacity; (3) Absence of merit-based recruitment - loyalty to person, tribe, party, or ideology consistently displaced competence as the primary selection criterion; (4) Ethnic fragmentation of bureaucratic structure - HRM decisions reflected ethnic power balances rather than organizational needs; (5) Elite-society gap - administrative leaders operated in intellectual frameworks disconnected from the societies they governed; (6) Parallel war economy - opium, smuggling, and extortion revenues created institutional incentives systematically hostile to legitimate HRM. At the micro level, Mill's method of agreement confirms that across all six "failed" periods, four conditions co-occurred: external financial dependency, loyalty-based recruitment, absence of independent oversight, and ethnic fragmentation. Mill's method of difference confirms that the two "relatively successful" periods (Zahir Shah 1933-1973, Karzai 2001-2014) both featured: multi-source legitimacy, minimum meritocratic mechanisms, and constructive engagement with indigenous governance institutions. Van Evera's process tracing confirms the causal mechanism: meritocratic recruitment institutions → reduced patronage → improved bureaucratic capability → better service delivery.

Conclusion and Implications: These findings advance HRM theory in three directions. First, they extend Riggs' prismatic bureaucracy concept by demonstrating "reflexive prismatism" - Afghan bureaucracy does not merely maintain its prismatic character but actively regenerates it after reform attempts, suggesting that institutional culture operates as a more powerful determinant of HRM outcomes than formal institutional design. Second, they provide empirical support for the "ownership hypothesis" in fragile state HRM: the Karzai period's relative success was not primarily explained by international financial support (which was also present in other failed post-conflict contexts) but by the degree to which formal HRM institutions were embedded in domestic political settlements. Third, they identify indigenous governance institutions (Jirga, Shura, elder authority networks) as underutilized assets for HRM accountability rather than obstacles to be overcome. The NSP Community Development Councils represent the most successful case of indigenous-formal HRM integration in Afghan history, suggesting a model for future institutional design. Practically, the study proposes a five-pillar Future Hybrid HRM Model (FHHRM) for fragile states: (1) Independent civil service commission with constitutional protection; (2) Merit-based compensation linked to performance evaluation; (3) Gradual administrative

decentralization; (4) National HRM capacity development program; and (5) Intelligent integration of indigenous governance mechanisms. Future research should extend this framework to other Islamic fragile states, conduct longitudinal analysis of HRM reform sustainability, and investigate the specific mechanisms through which indigenous accountability institutions can be formally incorporated into public HRM systems.

Keywords: Public HRM, Afghanistan, Comparative-Historical Study, Bureaucracy, Fragile State, Critical Realism, Hybrid Model

آینده مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی افغانستان: مطالعه‌ای تاریخی-تطبیقی

محمد مصباح مصباح ✉

چکیده

زمینه و هدف: مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی افغانستان در طول یک قرن (۱۹۱۹-۲۰۲۵) در هشت دوره سیاسی-حکومتی متمایز، با چالش‌های ساختاری عمیقی مواجه بوده است. این پژوهش با هدف شناسایی الگوهای تاریخی، مکانیزم‌های علی شکست، و شرایط موفقیت در مدیریت منابع انسانی دولتی افغانستان، به تحلیل تطبیقی هشت دوره می‌پردازد و بر مبنای یافته‌ها، مدل آینده‌محور مدیریت منابع انسانی برای دولت‌های شکننده پیشنهاد می‌دهد.

روش پژوهش: پژوهش از نظر هدف بنیادی-کاربردی، از نظر ماهیت کیفی، و از نظر راهبرد، تاریخی-تطبیقی است. چارچوب فلسفی پژوهش واقع‌گرایی انتقادی (بسکار، ۱۹۷۵) است. داده‌ها از طریق مثلث‌سازی سه منبع - اسناد رسمی، ۲۸ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختارمند (کدگذاری M01-M28)، و ادبیات ثانویه - گردآوری شدند. تحلیل با روش‌های میل، تحلیل فرآیندی (آزمون‌های چهارگانه ون اورا)، وابستگی مسیر (کاپوچا و کلمن)، و کدگذاری موضوعی (براون و کلارک) انجام شد.

یافته‌ها: تحلیل تطبیقی سه پارادایم متمایز مدیریت منابع انسانی را شناسایی کرد: (۱) سنتی-پدرسالار (۱۹۱۹-۱۹۷۸)؛ (۲) ایدئولوژیک-انقلابی (۱۹۷۸-۱۹۹۶)؛ (۳) وابسته-هیبریدی (۲۰۰۱-۲۰۲۵). شش مکانیزم ساختاری شکست شناسایی شد: دولت اجاره‌ای، فروپاشی سرمایه انسانی، غیاب حاکمیت قانون، تکه‌تکه‌گی قومی، شکاف نخبگان-جامعه، و اقتصاد موازی. دوره کرسی (۲۰۰۱-۲۰۱۴) با بهترین شاخص‌های مدیریت منابع انسانی، و دوره جمهوری دموکراتیک خلق افغانستان (۱۹۷۸-۱۹۹۲) با بدترین شاخص‌ها شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری: آینده مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی افغانستان مستلزم تحقق سه شرط بنیادین است: (الف) استقلال نسبی بوروکراسی از سیاست؛ (ب) استخدام مبتنی بر شایستگی به جای وفاداری قبیله‌ای؛ (ج) ادغام هوشمند نهادهای بومی (جرگه، شورا) با ساختارهای مدیریت منابع انسانی مدرن. پژوهش یک «مدل هیبریدی آینده‌محور مدیریت منابع انسانی» برای دولت‌های شکننده پیشنهاد می‌دهد.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۵/۲/۲۰

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۵/۳/۲۲

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۵/۵/۱۴

تاریخ انتشار:

۱۴۰۵/۶/۱۴

کلیدواژه‌ها:

مدیریت منابع انسانی

بخش عمومی،

افغانستان، مطالعه

تاریخی-تطبیقی،

بوروکراسی، دولت

شکست، واقع‌گرایی

انتقادی، مدل هیبریدی

استناد: مصباح، محمد مصباح (۱۴۰۵). آینده مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی افغانستان: مطالعه‌ای تاریخی-تطبیقی. فصلنامه آینده‌پژوهی

مدیریت منابع انسانی، ۱(۲)، ۱-۲۵.

DOI: <http://doi.org/00000000000000000000000000000000>

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، <https://www.mgmt.khu.ac.ir>

© نویسندگان.



DOI

مقدمه

مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی - به مثابه مجموعه‌ای از سیاست‌ها، فرآیندها، و نهادهایی که جذب، نگهداشت، توسعه، ارزیابی عملکرد و جداسازی کارکنان دولتی را تنظیم می‌کنند - در هر جامعه‌ای ستون فقرات کارایی دولت است. اما در جوامع شکننده‌ای مانند افغانستان، این حوزه بیش از آنکه یک «سیستم حرفه‌ای» باشد، آینده‌ای است که در آن می‌توان روابط قدرت، هویت‌های قومی، ایدئولوژی‌های حاکم و میزان مشروعیت دولت را مشاهده کرد (Riggs, 1964; Barfield, 2010).

افغانستان در طول یک قرن گذشته (۱۹۱۹-۲۰۲۵) هشت دوره سیاسی-حکومتی متمایز را پشت سر گذاشته است. در هر دوره، نظام مدیریت منابع انسانی بخش عمومی دگرگون شد - گاهی به صورت تدریجی، گاهی به صورت انقلابی و خشونت‌آمیز. پادشاهی ۵۴ ساله (۱۹۱۹-۱۹۷۳) الگوی «استخدام پارتی محور با ثبات نسبی» را؛ جمهوری داوود (۱۹۷۳-۱۹۷۸) تمرکز مطلق را؛ جمهوری دموکراتیک خلق افغانستان^۱ (۱۹۷۸-۱۹۹۲) استخدام ایدئولوژیک و کشتار نخبگان اداری را؛ مجاهدین (۱۹۹۲-۱۹۹۶) هرج و مرج کامل را؛ طالبان اول (۲۰۰۱-۱۹۹۶) تئوکراسی بدون ظرفیت اداری را؛ کرزی (۲۰۱۴-۲۰۰۱) وابستگی ۸۰ درصدی به کمک خارجی با بهترین شاخص‌های تاریخی را؛ غنی (۲۰۲۱-۲۰۱۴) اصلاح فنی بدون تحول فرهنگی را؛ و طالبان دوم (۲۰۲۵-۲۰۲۱) حذف نیمی از نیروی کار بالقوه و تئوکراسی افراطی را نمایندگی می‌کند.

این تنوع تاریخی فرصتی بی نظیر برای مطالعه تطبیقی مدیریت منابع انسانی در شرایط متفاوت سیاسی، اقتصادی و فرهنگی فراهم می‌آورد. بر این اساس پرسش محوری این پژوهش این است: «چه الگوها، مکانیزم‌های علی و شرایطی در یک قرن تاریخ افغانستان، مدیریت منابع انسانی بخش عمومی را شکل داده‌اند و این یافته‌ها چه پیامدهایی برای آینده این حوزه دارند؟».

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری

این پژوهش بر پایه فلسفه واقع‌گرایی انتقادی بسکار (Bhaskar, 1975, 1998) استوار است. واقع‌گرایی انتقادی پدیده‌های اجتماعی را در سه لایه شامل رویدادهای قابل مشاهده،

^۱ PDPA

مکانیزم‌های زیرین و ساختارهای عمیق می‌بیند. در پژوهش حاضر، «شکست مدیریت منابع انسانی» رویداد قابل مشاهده است؛ «دولت اجاره‌ای» و «استخدام وفاداری محور» مکانیزم‌های زیرین هستند؛ و «ساختار قبیله‌ای» و «فقدان سنت حکومت قانون» ساختارهای عمیق هستند. این چارچوب اجازه می‌دهد که از صرف توصیف به تبیین علی برسیم.

نظریه بوروکراسی وبر

وبر (۱۹۷۸) بوروکراسی کارآمد را بر سه پایه استوار می‌داند: تقسیم کار تخصصی، سلسله‌مراتب قانونی-رسمی و اقتدار قانونی-عقلانی. در بخش عمومی افغانستان، هیچ‌یک از این سه پایه در طول یک قرن به طور کامل نهادینه نشد. تقسیم کار بر اساس تخصص، به تقسیم کار بر اساس قومیت و وفاداری تبدیل شد؛ سلسله‌مراتب رسمی، پوششی بر سلسله‌مراتب غیررسمی قبیله‌ای بود؛ و اقتدار قانونی-عقلانی همواره در رقابت با اقتدار سنتی و دینی قرار داشت.

نظریه بوروکراسی پریزماتیک ریگز

ریگز^۱ (۱۹۶۴) بوروکراسی کشورهای در حال توسعه را «پریزماتیک» می‌نامد: ساختاری که در ظاهر مدرن اما در محتوا سنتی است. استخدام رسماً بر اساس آزمون است اما عملاً بر اساس پارتی‌بازی؛ حقوق رسماً بر اساس رتبه است اما عملاً بر اساس رشوه تکمیل می‌شود؛ ارزیابی عملکرد رسماً وجود دارد اما عملاً بی‌معناست. بوروکراسی افغانستان در تمام هشت دوره، نمونه کلاسیک پریزماتیسم ریگز بوده است.

نظریه دولت شکننده

گانی و لاکهارت^۲ (۲۰۰۸) دولت‌های شکننده را بر اساس فقدان کارکردهای ده‌گانه دولتی تعریف می‌کنند. از منظر مدیریت منابع انسانی، دولت‌های شکننده سه ویژگی مشترک دارند: (الف) وابستگی مالی به منابع خارجی که پاسخگویی داخلی را تضعیف می‌کند؛ (ب) فروپاشی دوره‌ای که سرمایه انسانی انباشته‌شده را نابود می‌کند؛ (ج) رقابت میان نهادهای رسمی و غیررسمی برای کنترل استخدام و ارتقاء.

نظریه خدمت عمومی نوین

دنهارت و دنهارت^۳ (۲۰۱۵) در نظریه خدمت عمومی نوین، مدیریت منابع انسانی را ذیل یک پارادایم کلی‌تر «خدمت به شهروندان» قرار می‌دهند. از این منظر، کارمند دولتی نه فقط «بزار اجرای دستور» بلکه «عامل تحقق ارزش عمومی» است. این چارچوب به عنوان معیار ارزیابی

¹ Riggs

² Ghani & Lockhart

³ Denhardt & Denhardt

عملکرد مدیریت منابع انسانی در هر دوره به کار می‌رود.

پیشینه تجربی

مرور ادبیات پیرامون مدیریت منابع انسانی بخش عمومی افغانستان و دولت‌های شکننده نشان می‌دهد که پژوهش‌های موجود را می‌توان در چهار دسته اصلی طبقه‌بندی کرد: (الف) مطالعات اصلاح خدمات ملکی افغانستان؛ (ب) مطالعات تطبیقی بوروکراسی در دولت‌های در حال توسعه؛ (ج) مطالعات مدیریت منابع انسانی در محیط‌های خصمانه و پس از تعارض؛ (د) مطالعات نمایندگی جنسیتی در بوروکراسی.

دسته اول: مطالعات اصلاح خدمات ملکی افغانستان

رحمانی (۲۰۲۵) در پژوهشی کیفی درباره مدیریت منابع انسانی در کمیسیون خدمات ملکی افغانستان در دوره جمهوری (۲۰۰۱-۲۰۲۱)، نشان داد که اگرچه اقداماتی چون تأسیس کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی^۱، سامانه‌های رقابتی استخدام مبتنی بر فناوری اطلاعات و برنامه‌های ظرفیت‌سازی با همکاری نهادهای بین‌المللی، بهبودهای نسبی در شفافیت و اثربخشی اداری ایجاد کردند، دخالت‌های سیاسی عمیقاً ریشه‌دار و آسیب‌پذیری نهادی، مهم‌ترین موانع تغییر پایدار بودند. این پژوهش یکی از محدود مطالعاتی است که مشکلات ساختاری مدیریت منابع انسانی را از منظر سازمانی با استناد به شواهد اسنادی معتبر بررسی کرده است.

ناصری (۲۰۱۵) در پژوهش جامع خود درباره موفقیت و شکست اصلاحات خدمات ملکی افغانستان، این پرسش بنیادی را طرح کرد که چرا تزریق منابع مالی کلان بین‌المللی، تأسیس نهادهای جدید و بازنویسی قوانین، به تبدیل خدمات ملکی پاتریمونیال افغانستان به یک خدمات ملکی حرفه‌ای منجر نشد. وی با استناد به مصاحبه‌ها و اسناد داخلی، نفوذ قریب به اتفاق ذی‌نفعان بین‌المللی با منافع متعارض، فساد گسترده، دخالت‌های سیاسی، شبکه‌های پارتی‌بازی نهادینه شده، خویشتاوند سالاری فرهنگی پذیرفته شده و طرفداری قومی فراگیر را به عنوان عوامل کلیدی شناسایی کرد.

لطیفی و لیم (۲۰۱۹) در پژوهشی نوآورانه با استفاده از «تحلیل شبکه اجتماعی»، نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی را در وزارت معادن و پترولیوم افغانستان بررسی کردند. یافته‌های آنان نشان داد که با وجود اجرای ناموفق اصلاح اداری، برخی ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک در سازمان‌های دولتی افغانستان قابل مشاهده است، اما عمدتاً از طریق

^۱ IARCSC

شبکه‌های غیر رسمی نه ساختارهای رسمی. این اثر نشان داد که روش‌های کمی و شبکه‌ای می‌توانند بینش‌های ارزشمندی درباره مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های با شفافیت پایین فراهم کنند.

حسن (۲۰۱۹) در بررسی اصلاح خدمات ملکی افغانستان پس از ۲۰۰۱، تأکید کرد که چالش‌های کلیدی شامل دخالت سیاسی، پاسخگویی ضعیف و فقدان شایستگی محوری در انتصابات است. وی با استناد به گزارش‌های کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی از سال ۲۰۱۸ نشان داد که علی‌رغم چارچوب قانونی شایستگی محور، این اصول در عمل نهادینه نشدند.

یوسف‌زاده، ژیا و ژیا (۲۰۱۹) در مرور وضعیت اداره عمومی در افغانستان، نشان دادند که این حوزه همچنان از فقدان ساختار سازمانی قوی، مدیران اداری کارآمد و بوروکراسی حرفه‌ای رنج می‌برد. آنان چالش‌های اصلی را فساد، فقدان حرفه‌گرایی، غیاب حاکمیت قانون، فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک نهادی، سیاسی شدن و تبعیض قومی دانستند.

درباره خدمات ملکی تحت امارت اسلامی دوم، بروک (۲۰۲۴) در پژوهش مستند خود با عنوان «حکومت‌داری و اداره عمومی تحت طالبان»، استدلال کرد که طالبان از ساختار دولتی به ارث رسیده از جمهوری اسلامی - شامل سامانه‌های بودجه‌بندی، حسابداری و دیجیتال سازی مدرن - به عنوان ابزار رویکرد حکومت‌داری خود بهره بردند. در حالی که برخی کارمندان متخصص را برای مدیریت سامانه‌های اطلاعاتی، بانکداری و زیرساخت نگه داشتند، کادرهای خود را در همه پست‌های کلیدی قرار دادند و رزمندگان خود را با مشاغل پارتی‌محور را ضی نگه داشتند. این رویه، استخدام شایستگی محور را معکوس کرد و کنترل سیاسی طالبان را بر فرآیند استخدام خدمات ملکی تثبیت کرد.

بانک جهانی در سند طرح پروژه تغییر (۲۰۱۸)، ارزیابی صریحی از وضعیت مدیریت منابع انسانی خدمات ملکی افغانستان ارائه داد: «فرآیندهای استخدام تا حد زیادی در تسهیل جذب کارمندان واجد شرایط تر و صلاحیت دار تر شکست خورده‌اند. در حالی که چارچوب قانونی برای استخدام شایستگی محور وجود دارد، این چارچوب هنوز نهادینه نشده است».

دسته دوم: مطالعات تطبیقی بوروکراسی در دولت‌های در حال توسعه

شولتز (۲۰۲۵) در مقاله‌ای در مجله «دیدگاه‌ها در مدیریت دولتی و حکومت»، بر اساس مرور ادبیات پژوهش‌های فراتر از جهان «عجیب»^۱ (غربی، تحصیل کرده، صنعتی، ثروتمند،

^۱ WEIRD- Western, Educated, Industrialized, Rich, and Democratic

دموکراتیک) نشان داد که اصلاح قانونی نه شرط لازم و نه کافی برای حرفه‌ای‌سازی بوروکراسی (شاید سستی محوری و سیاست‌زدایی) است. آنچه اهمیت دارد انگیزه‌ها و پویایی‌های سیاسی گسترده‌تر است. این یافته به‌طور مستقیم چالش محوری مدیریت منابع انسانی در افغانستان را تبیین می‌کند.

پیترز (۲۰۲۵) در بررسی تطبیقی شیوه‌های استخدام در بخش عمومی، نشان داد که استخدام در بخش دولتی فرآیندی چندوجهی است که تحت تأثیر معیارهای مختلفی چون شایستگی، ملاحظات سیاسی، پارتی‌بازی، و عوامل انتسابی قرار دارد. وی با استناد به دیدگاه وبری، استدلال کرد که انتخاب کارمندان دولتی بر اساس معیارهای شایستگی تحقق‌پذیر است اما مستلزم شرایط سیاسی-نهادی خاصی است که در بسیاری از کشورهای در حال توسعه غایب‌اند. پولجاسویچ و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای که با رویکرد مرور ادبیات ساختارمند و تمرکز بر کشورهای پس از سوسیالیسم اروپایی انجام دادند، نشان دادند که در بسیاری از سازمان‌های دولتی، با وجود تعدیلات قانونی و روبه‌ای، دشواری‌های عملی در اجرای سیاست‌های اصلاحی به دلیل فرهنگ‌های بوروکراتیک ریشه‌دار و تخصص‌زدایی محدود کارکردهای مدیریت منابع انسانی وجود دارد. این یافته با وضعیت افغانستان همپوشانی قابل توجهی دارد.

مطالعه آرتاراز و همکاران (۲۰۲۶) درباره پیشینه‌های تاریخی و سیاست پارتی‌بازی در مدیریت منابع انسانی در حکومت محلی غنا، به این نتیجه رسید که فشارهای مداوم بر کارکنان دولت محلی برای تبعیت از منطق پیوند پارتیزانی، در نهایت نوآوری را خفه می‌کند و تعهد کارکنان را تضعیف می‌کند. این مقاله همچنین تأکید می‌کند که نسخه‌های آماده حکمرانی و توصیه‌های مدیریت دولتی نوین نمی‌توانند به‌طور خودکار اثربخشی نهادی را در کشورهای در حال توسعه بهبود دهند.

فرناندز و همکاران (۲۰۲۵) در مقاله‌ای در نشریه «بررسی مدیریت دولتی»^۱ با عنوان آزمون تأثیرات انتصابات شایستگی‌محور و استقلال بوروکراتیک بر عملکرد دولت، بر اساس شواهد بوروکراسی‌های آفریقایی نشان دادند که وجود همزمان انتصابات شایستگی‌محور و سطحی از استقلال بوروکراتیک، عملکرد دولتی را به‌طور معناداری بهبود می‌بخشد.

گزارش توسعه سازمان ملل متحد (۲۰۰۷) با عنوان «شایستگی‌سالاری برای تعالی خدمات عمومی» بر اساس شواهد تطبیقی از کشورهای مختلف، از جمله کره جنوبی، تایوان، مالزی، نیجریه، و کنگو، رابطه بالایی میان کیفیت برتر بوروکراسی و نرخ بالای رشد اقتصادی تأیید

¹ Public Administration Review

کرد. این گزارش استدلال کرد که سیستم‌های پارتی‌بازی - هدف، انسجام و ساختار آنها - شکل‌دهنده‌ی مسیر جایگزینی آنان هستند.

امان‌رانا (۲۰۲۵) در پژوهشی درباره خدمات اداری پاکستان در پنجاب، یافته جالبی عرضه کرد که در متن دولت‌های در حال توسعه با فساد بالا، مقامات ارشد در اعطای ترفیع، افراد با توانایی بالا را نسبت به کسانی که با آنان روابط اجتماعی دارند، ترجیح می‌دهند. این یافته که ظاهراً با نظریه‌های رایج پارتی‌بازی در تناقض است، پیچیدگی‌های مدیریت منابع انسانی در سیاق‌های فساد-محور را نشان می‌دهد.

دسته سوم: مدیریت منابع انسانی در محیط‌های خصمانه و پس از تعارض

دیکمن، پری و کشاوجی (۲۰۱۹/۲۰۲۰) در پژوهشی نیمه‌ساختارمند با چهار سازمان بین‌المللی فعال در افغانستان، با تکیه بر دیدگاه منبع‌محور و نظریه نهادی، عوامل تأثیرگذار بر بومی‌سازی کارکنان متخصص در محیط خصمانه را بررسی کردند. یافته‌هایشان نشان داد که مسائل امنیتی مداوم، فساد، بی‌طرفی و نیاز به تجربه‌ها و دیدگاه‌های خارجی، تأثیرات جدیدی را بر بومی‌سازی در سطوح اجتماعی و سازمانی ایجاد می‌کنند که در ادبیات قبلی شنا سایی نشده بودند. این پژوهش با معرفی چارچوب «موقعیت-پاسخ-پیامد» برای مدیریت منابع انسانی در محیط‌های خصمانه، یک مشارکت نظری مهم ارائه داد.

فوجیتا و همکاران (۲۰۱۱) در چارچوبی جامع برای توسعه سیستم منابع انسانی بهداشت در دولت‌های شکننده و پس از تعارض - با تأکید بر افغانستان، کنگو و کامبوج - نشان دادند که تلاش‌های شرکای توسعه و دولت معمولاً بر «تولید» و آموزش کارکنان متمرکز می‌شوند، اما این رویکرد سایر عنا صر و پیوندهای لازم را نادیده می‌گیرد. این اثر یکی از اولین تلاش‌ها برای ارائه چارچوب سیستمی مدیریت منابع انسانی در دولت‌های شکننده است.

دسته چهارم: نمایندگی جنسیتی در بوروکراسی افغانستان

پنینی و نواک (۲۰۲۳) در پژوهش مستند خود با عنوان «زنان در دولت: محدودیت‌ها و چالش‌های بوروکراسی نمایندگی در افغانستان (۲۰۰۱-۲۰۲۱)»، از طریق تحلیل اسناد رسمی افغانستان و بین‌المللی - از جمله برنامه ملی عمل برای زنان (۲۰۰۸-۲۰۱۸)، استراتژی توسعه ملی (۲۰۰۸-۲۰۱۳) و گزارش‌های سیگار^۱ - نشان دادند که با وجود دستاوردهای قابل توجه در حضور زنان در بخش عمومی در دوره جمهوری اسلامی، نمایندگی رسمی به طور خودکار به قدرت واقعی یا تأثیر سیاستی تبدیل نشد.

¹ SIGAR

گزارش سیگار (۲۰۲۱) با عنوان «درس‌هایی که باید یاد بگیریم: درس‌های بیست سال بازسازی افغانستان»، از جمله در حوزه اشتغال زنان در بخش دولتی، استدلال کرد که ضعف مالکیت دولت بر برنامه‌های حمایت‌شده بین‌المللی، یکی از دلایل اصلی عدم پایداری دستاوردها بود. این گزارش نشان داد که دست کم ۷۸۷ میلیون دلار برای حمایت از برنامه‌های پیشرفت زنان هزینه شد اما با سقوط دولت در ۲۰۲۱، بخش عمده‌ای از این دستاوردها از بین رفت.

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های پیشین مرتبط با موضوع

محققان	سال	موضوع	روش	یافته کلیدی	ارتباط با پژوهش حاضر
Rahmani, A.R.	2025	مدیریت منابع انسانی کمیسیون خدمات ملکی (دوره جمهوری)	کیفی-اسنادی	اصلاحات بهبود نسبی آوردند اما دخالت سیاسی مانع تغییر پایدار شد	مستقیماً مرتبط - دوره کرسی - غنی
Naseri, M.	2015	موفقیت و شکست اصلاحات خدمات ملکی	کیفی - مقایسه‌ای	فساد، پارتی‌بازی، و نفوذ بین‌المللی متعارض مانع تحول بودند	مستقیماً مرتبط - چارچوب تحلیلی
Latifi & Lim	2019	مدیریت منابع انسانی استراتژیک در وزارت معادن	شبکه اجتماعی	ویژگی‌های منابع انسانی راهدردی از طریق شبکه‌های غیررسمی وجود دارند	مرتبط - روش‌شناسی
Hassan, M.Y.	2019	اصلاح خدمات ملکی پس از ۲۰۰۱	تاریخی-اسنادی	کمیسیون اصلاحات اداری اثرات مثبت داشت اما ناکافی بود	مستقیماً مرتبط
Brock	2024	حکومت‌داری و اداره عمومی تحت طالبان	کیفی-اسنادی	طالبان استخدام شایستگی محور را معکوس کردند	مستقیماً مرتبط - دوره طالبان دوم
Dickmann, Parry & Keshavjee	2019	بومی‌سازی کارمندان در محیط خصمانه	نیمه‌ساختارمند	فساد، امنیت، و بی‌طرفی عوامل جدید در بومی‌سازی‌اند	مرتبط - محیط خصمانه
Pennini & Novak	2023	زنان در بوروکراسی افغانستان ۲۰۰۱- ۲۰۲۱	اسنادی	نماینده‌گی رسمی به قدرت واقعی تبدیل نشد	مرتبط - بُعد جنسیتی
SIGAR	2021	۲۰ سال بازسازی - درس‌ها	ارزیابی برنامه	«کمک بدون مالکیت» منجر به ناپایداری دستاوردها شد	بسیار مرتبط - دولت اجاره‌ای
Schults	2025	شایستگی‌سالاری و	تطبیقی-نظری	اصلاح قانونی نه لازم نه	مرتبط -

چارچوب نظری	کافی برای حرفه‌ای سازی است		دموکراسی در کشورهای در حال توسعه		
مرتبط - تطبیقی	معیارهای متعدد (شایستگی، سیاسی، پارتی) بر استخدام اثر دارند	تطبیقی	استخدام بخش عمومی - رویکرد تطبیقی	2025	Peters
مستقیماً مرتبط	چارچوب قانونی وجود دارد اما استخدام شایستگی محور نهاده نشده	ارزیابی برنامه	طرح تغییر - مدیریت منابع انسانی افغانستان	2018	World Bank
مستقیماً مرتبط	فساد، فقدان حرفه‌گرایی، تبعیض قومی، چالش‌های کلیدی	کیفی-اسنادی	اداره عمومی در افغانستان - چالش‌ها	2019	Yusufzada et al.
مرتبط - مقایسه منطقه‌ای	حتی در محیط فساد-محور، مدیران ارشد توانایی را ترجیح می‌دهند	کمی-شبه تجربی	شایستگی‌سالاری در بوروکراسی پاکستان	2025	Aman-Rana
مرتبط - دولت‌های شکننده	رویکرد سیستمی ضروری است، نه فقط «تولید کارمند»	تطبیقی-تجربی	چارچوب جامع منابع انسانی بهداشت در دولت‌های شکننده	2011	Fujita et al.

مرور ادبیات نشان می‌دهد که با وجود آثار ارزشمند، خلأ اساسی زیر وجود دارد: هیچ پژوهشی تا کنون به صورت منظم و تطبیقی مدیریت منابع انسانی بخش عمومی را در تمام هشت دوره تاریخی افغانستان با یک چارچوب نظری واحد و روش‌شناسی سیستماتیک بررسی نکرده است. پژوهش‌های موجود یا بر یک دوره خاص (عمدتاً کرزی-غنی) تمرکز دارند، یا بر یک سازمان خاص، یا بر یک بُعد خاص (زنان یا فساد). این پژوهش با ارائه تحلیل تطبیقی جامع، این خلأ را پر می‌کند و با پیشنهاد «مدل هیبریدی آینده‌محور مدیریت منابع انسانی»، کمک نظری-کاربردی مشخصی به ادبیات دولت‌های شکننده ارائه می‌دهد.

مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

مدل مفهومی

مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱) بر سه لایه استوار است: الف- عوامل زمینه‌ای (ساختار قومی، جغرافیا، وابستگی خارجی، ارزش‌های بومی)؛ ب- مکانیزم‌های مدیریت منابع انسانی در هر دوره (معیار استخدام، نظام ارتقاء، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد)؛ ج- پیامدهای مدیریت منابع

انسانی (کارایی بوروکراسی، پاسخگویی، کیفیت خدمات عمومی). متغیر تعدیل گر «نوع مشروعیت سیاسی» رابطه میان مکانیزم‌ها و پیامدها را تعدیل می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

منبع: یافته‌های پژوهشگران (۱۴۰۵)

سؤالات پژوهش

سؤال اصلی: چه الگوها، مکانیزم‌های علی و شرایطی در یک قرن تاریخ افغانستان، مدیریت منابع انسانی بخش عمومی را شکل داده‌اند؟
سؤالات فرعی:

۱. معیارهای استخدام و ارتقاء در هر دوره چه بوده و چه پیامدهایی داشته‌اند؟ ۲. چه مکانیزم‌های ساختاری در همه یا اکثر دوره‌ها حضور داشته و بر مدیریت منابع انسانی اثر منفی گذاشته‌اند؟ ۳. در چه شرایطی مدیریت منابع انسانی بخش عمومی «بهتر» عمل کرده است؟ ۴. چه درس‌هایی برای آینده مدیریت منابع انسانی بخش عمومی افغانستان وجود دارد؟

روش‌شناسی پژوهش

رویکرد و طرح پژوهش

پژوهش از نظر هدف «بنیادی-کاربردی»، از نظر ماهیت «کیفی» و از نظر راهبرد «تاریخی-تطبیقی» است. چارچوب روش‌شناختی شامل پنج تکنیک تحلیلی است:

- ۱) تحلیل فرآیندی با آزمون‌های چهارگانه ون اورا^۱ (۱۹۹۷): آزمون حلقه، آزمون اسلحه دودی، آزمون نی در باد و آزمون قطعی مضاعف، برای تأیید مکانیزم‌های علی پیشنهادی استفاده شده‌اند.
- ۲) مقایسه موردی منظم با روش‌های میل^۲ (۱۸۴۳): روش توافق برای شناسایی عوامل مشترک در دوره‌های ناموفق؛ روش تفاوت برای شناسایی عوامل متمایزکننده دوره‌های موفق.
- ۳) تحلیل وابستگی مسیر (Pierson, 2004; Capoccia & Kelemen, 2007): شناسایی نقاط تحول بحرانی و مکانیزم‌های خودتقویت‌کننده.
- ۴) تحلیل محتوای کیفی (Mayring, 2015): تحلیل اسناد رسمی شامل قوانین اساسی، آیین‌نامه‌های استخدامی، و گزارش‌های بین‌المللی.
- ۵) کدگذاری مو ضوعی (Braun & Clarke, 2006): تحلیل داده‌های مصاحبه در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی.

مشارکت‌کنندگان

مصاحبه‌شوندگان شامل ۲۸ نفر از چهار گروه هدفمند انتخاب شدند: تاریخ‌دانان (M01-M06)، متخصصان مدیریت دولتی (M07-M12)، مقامات سابق اداری از دوره‌های مختلف (M13-M22)، اساتید و پژوهشگران (M23-M28). نمونه‌گیری از نوع هدفمند با معیار «تجربه مستقیم یا تخصص علمی درباره حداقل یک دوره مورد مطالعه» بود. اشباع نظری در مصاحبه‌های M26-M28 حاصل شد. اسناد شامل ۴۷ سند از جمله قوانین اساسی هشت‌گانه، آیین‌نامه‌های استخدامی، بودجه‌های سالانه، گزارش‌های بین‌المللی شامل بانک جهانی، برنامه کمک سازمان ملل در افغانستان^۳ و سیگار و ادبیات تاریخی معتبر استفاده شدند.

اعتبار پژوهش

اعتبار از طریق چهار معیار لینکلن و گوبا^۴ (۱۹۸۵) شامل مقبولیت از طریق مثلث‌سازی و بررسی اعضا؛ انتقال‌پذیری از طریق توصیف غنی؛ قابلیت اتکا از طریق حسابرسی؛ تأییدپذیری از طریق بازتاب‌گری پژوهشگر تضمین شد.

یافته‌های پژوهش

یافته اول - سه پارادایم مدیریت منابع انسانی در یک قرن

¹ Van Evera

² Mill

³ UNAMA

⁴ Lincoln & Guba

جدول ۲ تحلیل تطبیقی هشت دوره سه پارادایم متمایز مدیریت منابع انسانی را نشان می دهد:

جدول ۲. سه پارادایم مدیریت منابع انسانی بخش عمومی افغانستان

پارادایم	دوره	معیار استخدام	نظام ارتقاء	ارزیابی عملکرد	ویژگی اصلی
سنتی - پدرسالار	۱۹۷۸-۱۹۱۹	پارتی بازی + نسب	وفاداری به بالادست	غیررسمی - ثبات	«رعیت محوری پایدار»
ایدئولوژیک - انقلابی	۱۹۹۶-۱۹۷۸	وفاداری ایدئولوژیک	کادر حزبی / جهادی	ایدئولوژیک	«فروپاشی انسانی»
وابسته - هیبریدی	۲۰۲۵-۲۰۰۱	قومیت + کمک دهندگان	دوگانه رسمی / غیررسمی	ضعیف اما موجود	«ظرفیت دارد، فساد می خورد»

مصاحبه M02 (استاد مدیریت دولتی، ۶۵ ساله): «در تمام این دوره ها، یک چیز ثابت بود: آدم ها نه به خاطر اینکه می دانند، بلکه به خاطر اینکه کی را می شناسند وارد دولت می شوند. این ریشه همه مشکلات است.»

یافته دوم - مقایسه تطبیقی معیارهای استخدام در هشت دوره

جدول ۳ تحلیل تطبیقی معیارهای استخدام و پیامدهای آن در هشت دوره را نشان می دهد:

جدول ۳. معیارهای استخدام و پیامدهای آن - مقایسه هشت دوره

دوره	معیار غالب استخدام	ابزار اصلی	درصد تخمینی شایستگی محور	پیامد برای کارایی
پادشاهی	نسب خانوادگی + پارتی بازی	توصیه نامه شخصی	۲۰-۳۰٪	ضعیف اما پایدار
داوود	وفاداری سیاسی + پارتی	انتصاب مستقیم	۱۵-۲۵٪	ضعیف تر از پادشاهی
جمهوری دموکراتیک خلق افغانستان	کارت عضویت حزبی	کمیته حزبی	۵-۱۵٪	فروپاشی ظرفیت
مجاهدین	وابستگی قوماندانی	تصمیم جنگ سالار	~۵٪	هرج و مرج کامل
طالبان اول	وفاداری دینی + قومیت	ملاهای منصوب	~۱۰٪	تثوکراتیک - ناکارآمد
کرزی	قومیت + رابطه + اندکی شایستگی	آزمون + توصیه	۳۵-۴۵٪	بهترین در تاریخ
غنی	مشابه کرزی + تلاش اصلاح	آزمون + IARCSC	۴۰-۵۰٪	بهر فنی، بدتر هماهنگی
طالبان دوم	وفاداری دینی + قومیت پشتون	انتصاب مرکزی	~۱۰٪	فروپاشی نسبی

یافته سوم- شش مکانیزم ساختاری شکست مزمن

مکانیزم اول: دولت اجاره‌ای و فقدان پاسخگویی مبتنی بر مالیات

شاهد: در دوره کرزی، ۸۰-۹۰٪ بودجه از کمک خارجی تأمین می‌شد. این «دولت اجاره‌ای» (Rubin, 1995) کارمندان دولتی را در مقابل دهندگان کمک خارجی پاسخگو کرد، نه در مقابل شهروندان. **مصاحبه M08:** «وزیر باید به سفیر آمریکا جواب می‌داد، نه به مردم افغانستان. این اصل مشکل بود».

آزمون ۱ سلحه دودی (ون اورا): گزارش سیگار (۲۰۲۱) صریحاً مستند کرده که «پروژه‌هایی که با خواست دهندگان کمک تعریف شدند، اما مالکیت محلی نداشتند، در ۷۲٪ موارد پس از قطع تأمین مالی متوقف شدند». این رابطه مستقیم وابستگی مالی با فروپاشی ظرفیت اداری را تأیید می‌کند. **نتیجه آزمون: ✓✓**

مکانیزم دوم: فروپاشی مزمن سرمایه انسانی

هر بار که یک رژیم سرنگون شد، بخش قابل توجهی از نیروی انسانی آموزش‌دیده (از طریق کشتار، تبعید، یا فرار) از دست رفت (جدول ۴):

جدول ۴. برآورد فروپاشی سرمایه انسانی در دوره‌های بحران

دوره بحران	تخمین نخبگان اداری از دست رفته	مکانیزم اصلی	اثر بلندمدت
جمهوری دموکراتیک خلق افغانستان (۱۹۷۸-۱۹۸۹)	۷۰٪ + مدیران با تجربه	کشتار + فرار	رادیکالیزاسیون اداری
مجاهدین (۱۹۹۲-۱۹۹۶)	۵۰٪ کارکنان شهری	فرار از کابل	هرج و مرج مدیریتی
طالبان اول (۱۹۹۶-۲۰۰۱)	۵۰٪ نیروی کار زنان	اخراج قانونی	نسل‌زن‌های آموزش‌ندیده
سقوط ۲۰۲۱	۱۰۰٪ کارمندان دوره غنی	فرار/تغییر	فروپاشی ۱۰ روزه

مصاحبه M15 (کارمند سابق دوره نجیب‌الله، ۶۵ ساله): «ما تجربه داشتیم، ابزار داشتیم، اما شوروی رفت و پول قطع شد. بدون پول، هیچ اداره‌ای نمی‌ماند».

مکانیزم سوم: غیاب حاکمیت قانون در استخدام

در هیچ دوره‌ای، قانون استخدام به‌طور واقعی اجرا نشد. این پدیده در سیستم لیکرت در سطح «سیستم ۱-۲» (استثمار-خیرخواهانه) باقی ماند.

آزمون روش توافق میل: در تمام ۶ دوره «ناموفق»، عامل مشترک «فقدان استخدام شایستگی‌محور» حضور داشت. در دو دوره «نسبتاً موفق» (پادشاهی ظاهرشاه، کرزی)، حداقلی از «آزمون رسمی» وجود داشت. **نتیجه روش توافق:** شایستگی حداقلی = شرط لازم ثبات

اداری.

مکانیزم چهارم: تکه‌تکه‌گی قومی در ساختار اداری

استخدام بر اساس قومیت در همه دوره‌ها وجود داشت، اما با شدت‌های متفاوت.

م صاحب‌ه M10 (پژوه‌شگر روابط قومی، ۵۵ ساله): «در هر وزارت‌خانه، می‌دانستی که کدام وزیر از کدام قوم است و کارمندانش هم از همان قوم. این نه قانون بود، نه رسمی -اما واقعیت بود» (جدول ۵).

جدول ۵. ترکیب قومی تخمینی مدیران ارشد دولتی در هر دوره

دوره	پشتون	تاجیک	هزاره	ازبک	سایر
پادشاهی	۷۰٪	۲۰٪	۵٪	۳٪	۲٪
داوود	۷۵٪	۱۵٪	۵٪	۳٪	۲٪
جمهوری دموکراتیک خلق افغانستان	۴۵٪	۴۰٪	۱۰٪	۳٪	۲٪
مجاهدین	۴۵٪	۴۵٪	۵٪	۴٪	۱٪
طالبان اول	۹۰٪	۸٪	۱٪	۱٪	~۰
کرزی	۴۵٪	۳۵٪	۱۰٪	۸٪	۲٪
غنی	۵۰٪	۳۰٪	۱۰٪	۸٪	۲٪
طالبان دوم	۸۵٪+	۱۰٪	۳٪	۲٪	~۰

مکانیزم پنجم: شکاف نخبگان اداری-جامعه

رهبران اداری در اکثر دوره‌ها از فضای فکری بیگانه با بدنه جامعه بودند -از امان‌الله که در فرانسه الهام گرفت تا اشرف غنی که در کلمبیا دکترا داشت.

م صاحب‌ه M08: «مشکل غنی این نبود که دانش نداشت. مشکل این بود که افغانستان را از داخل کتاب می‌شناخت، نه از داخل ولایات».

مکانیزم ششم: اقتصاد موازی به عنوان مانع حقوق منصفانه

با میانگین حقوق کارمند دولتی بین ۳۰-۸۰ دلار معادل در ماه، فساد از «انتخاب» به «ضرورت» تبدیل شد. این «فساد ساختاری» (نه رفتاری) یکی از دلایل اصلی ناکارآمدی بوروکراسی بود.

م صاحب‌ه M11 (کارشناس اداره عمومی، ۷۰ ساله): «چطور از کارمندی که ماهانه ۵۰ دلار می‌گیرد و اجاره خانه‌اش ۱۵۰ دلار است انتظار دارید رشوه نگیرد»؟

یافته چهارم - دو نقطه تحول بحرانی در مدیریت منابع انسانی

نقطه تحول اول: انقلاب ثور (۱۹۷۸) - فروپاشی سرمایه انسانی

این نقطه تحول بحرانی (کاپوچا و کلن، ۲۰۰۷) اثری ۵۰ ساله بر مدیریت منابع انسانی داشت: کشتار نخبگان اداری سنتی ← جایگزینی با کادرهای حزبی بی تجربه ← فروپاشی ظرفیت ← وابستگی به مشاوران شوروی ← ضعف ظرفیت داخلی ← تکرار همین الگو در دوره‌های بعد.

نقطه تحول دوم: کنفرانس بن (۲۰۰۱) - طراحی بوروکراسی وابسته

انتخاب نظام ریاستی فوق‌متمرکز در دسامبر ۲۰۰۱ یک «قفل شدگی» ایجاد کرد: تمام تصمیمات استخدامی از کابل ← هماهنگی ضعیف محلی ← بوروکراسی غیرپاسخگو به مردم ← فساد ساختاری.

یافته پنجم - مقایسه کیفی دوره کرسی به عنوان بهترین تجربه

چرا دوره کرسی بهترین شاخص‌های مدیریت منابع انسانی را داشت؟

تحلیل «روش تفاوت میل» نشان می‌دهد که دوره کرسی سه عاملی داشت که سایر دوره‌ها نداشتند:

۱. کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی: اولین نهاد مستقل استخدامی در تاریخ افغانستان که آزمون‌های رقابتی برگزار کرد.

۲. پلورالیسم نهادی: رسانه‌های آزاد، سمن‌ها و جامعه مدنی که بوروکراسی را ولو ضعیف زیر نظر داشتند.

۳. برنامه ارتقاء اداری: حقوق تکمیلی برای مدیران ارشد که ضرورت فساد را کاهش داد. مصاحبه M05 (مقام سابق وزارت معارف، ۷۸ ساله): «در دوره کرسی برای اولین بار در زندگی‌ام دیدم که برای یک کرسی وزارت آزمون گرفته شد. این در تاریخ افغانستان بی سابقه بود».

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بحث با مبانی نظری

با نظریه ریگز (۱۹۶۴): یافته‌ها نشان می‌دهد که بوروکراسی افغانستان نه فقط «پریزماتیک» بلکه «بازگشت‌پذیرانه پریزماتیک» بود - هر بار که اصلاحات جزئی انجام شد (کرزی - با اصلاحات اداری و ملکی، غنی - دیجیتال سازی)، در اولین بحران سیاسی به الگوهای قبلی بازگشت. این یک افزوده نظری به مدل ریگز است.

با نظریه وبر (۱۹۷۸): هیچ دوره‌ای به «نوع ایده‌آل» وبری نزدیک نشد. اما این پژوهش استدلال

می‌کند که در بافت افغانستان، «نوع ایده‌آل» نه یک هدف بلافاصله بلکه یک مسیر بلندمدت است. گام اول نه «بوروکراسی وبری کامل» بلکه «بوروکراسی هیبریدی پایدار» است.

با نظریه دولت شککننده (گانی و لاکهارت، ۲۰۰۸): یافته‌ها تأیید می‌کنند که «کمک بدون مالکیت» شکست‌زاست. اما پژوهش حاضر یک عامل نادیده گرفته شده را اضافه می‌کند: «ظرفیت بدون ارزش» هم شکست‌زاست - دوره غنی نشان داد که ابزارهای فنی پیشرفته (مثل سیستم مدیریت اطلاعات مالی و دیجیتال سازی) بدون «فرهنگ سازمانی پاسخگو» به تنهایی کافی نیستند.

با نظریه خدمات عمومی نوین دنهاوت و دنهاوت (۲۰۱۵): اصول خدمات عمومی نوین در بافت افغانستان تعدیل لازم دارند. «گفتگوی آزاد شهروندان» به عنوان مکانیزم تعریف منفعت عمومی، در جامعه‌ای با ۸۵٪ سواد پایین، باید از طریق کانال‌های بومی (جرگه، شورا) جریان یابد.

پیشنهادهای پژوهش

بر اساس یافته‌های یک قرن، این پژوهش مدل هیبریدی آینده‌محور مدیریت منابع انسانی^۱ برای دولت‌های شککننده را پیشنهاد می‌دهد که بر پنج محور زیر استوار است (شکل ۲):



هدف نهایی: شکل‌گیری نظام منابع انسانی شایسته‌سالار، مستقل، پاسخگو و هم‌سو با ارزش‌های ملی و توسعه پایدار افغانستان

^۱ FHHRM (Future Hybrid HRM Model)

محور اول: استقلال نهاد استخدای از سیاست

ایجاد یا تقویت کمیسیون مستقل خدمات ملکی با سه ویژگی: استقلال قانونی از رئیس‌جمهور و دولت؛ آزمون‌های ملی استاندارد برای همه رده‌ها؛ نظارت مستقل بر تبعیض قومی-جنسیتی در استخدام.

پشتوانه: تجربه موفق کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی دوره کرزی (۲۰۱۴-۲۰۰۱) نشان داد که حتی در شرایط ناپایدار، یک نهاد نسبتاً مستقل می‌تواند کارکرد داشته باشد.

محور دوم: نظام حقوق و دستمزد شایستگی‌محور

سه اقدام ضروری: حقوق رقابتی برای مدیران ارشد (برنامه ارتقاء اداری)؛ ارزیابی عملکرد سالانه مرتبط با پاداش؛ شفافیت کامل در فیش حقوقی.

محور سوم: تمرکززدایی اداری تدریجی

انتقال ۴۰٪ اختیارات استخدای به ولایات در یک برنامه ۱۰ ساله؛ ایجاد «کمیسیون‌های ولایتی خدمات ملکی»؛ آموزش ظرفیت محلی.

محور چهارم: برنامه ملی توسعه منابع انسانی دولتی

مؤلفه‌های اصلی: دوره‌های تخصصی مدیریت دولتی در دانشگاه کابل و پلی‌تکنیک؛ برنامه تبادل با کشورهای موفق منطقه (ترکیه، هند، اندونزی)؛ آموزش ارزش‌های مدیریت دولتی از طریق کانال‌های بومی.

محور پنجم: ادغام هوشمند نهادهای بومی

ادغام نهادهای بومی (جرگه، شورا) به عنوان شریک مدیریت منابع انسانی، نه رقیب. احیا و توسعه «برنامه همبستگی ملی» با شمول اجباری زنان؛ تقویت نقش علمای معتدل در آموزش ارزش‌های سازمانی.

نتیجه‌گیری

این پژوهش از طریق تحلیل تطبیقی یک قرن، سه یافته بنیادین را درباره مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی افغانستان به دست آورد:

نخست، مدیریت منابع انسانی در افغانستان هرگز از سیاست مستقل نشد. در همه هشت دوره، معیار استخدام نه شایستگی بلکه وفاداری - به پادشاه، به حزب، به قوماندان، به قبیله، یا به ایدئولوژی - بود. این «وابستگی بنیادین» را می‌توان «قانون تاریخی اول مدیریت منابع انسانی افغانستان» نامید.

دوم، هر بار که بحران سیاسی سرمایه انسانی را نابود کرد، احیای آن دهه‌ها طول کشید. «فروپاشی انباشتگی» سرمایه انسانی - که در دوره جمهوری دموکراتیک خلق افغانستان به اوج خود رسید - یک ارث تاریخی است که هنوز بر مدیریت منابع انسانی بخش عمومی افغانستان سایه می‌افکند.

سوم، تجربه برنامه همبستگی ملی افغانستان دوره کرزی نشان داد که «ادغام هوشمند نهادهای بومی با ساختارهای مدرن» ممکن و مؤثر است. این تجربه باید به عنوان پایه مدل آینده مدیریت منابع انسانی دولتی تلقی شود.

پیام نهایی پژوهش حاضر این است که آینده مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی افغانستان، در صداقت پاسخ به این پرسش نهفته است که صاحب M01 (تاریخ‌دان، ۷۲ ساله) آن را به‌خوبی صورت‌بندی کرده: «ما هر بار که خواستیم اداره درست داشته باشیم، از بیرون خواستیم. یک بار باید از داخل خودمان بخواهیم - از ارزش‌های خودمان، از مردم خودمان، از تاریخ خودمان. این تنها راه پایدار است».

محدودیت‌ها و پیشنهادات تحقیقاتی آتی

دسترسی محدود به اسناد داخلی دوره جمهوری دموکراتیک خلق افغانستان و طالبان؛ سوگیری احتمالی تبعید در مصاحبه‌ها (۱۸ از ۲۸ مشارکت‌کننده در خارج بودند)؛ ناکامل بودن دوره طالبان دوم (هنوز در جریان است) از جمله محدودیتهای این تحقیق هستند. بر این اساس مقایسه ولایتی مدیریت منابع انسانی در شش ولایت نماینده؛ مطالعه طولی تأثیر برنامه همبستگی ملی افغانستان بر کیفیت خدمات عمومی؛ مقایسه با دولت‌های شکننده مشابه (یمن، سودان، سومالی)؛ نقش زنان در مدیریت منابع انسانی دولتی از جمله موضوعاتی هستند که می‌توانند به تکمیل نتایج تحقیق حاضر کمک کنند.

سپاسگزاری

نویسنده از ۲۸ مشارکت‌کننده پژوهش (M01-M28) که با اشتراک‌گذاری تجربیات شخصی و حرفه‌ای خود، پایه داده‌های این تحقیق را فراهم آوردند، صمیمانه سپاسگزار است.

منابع

علامه، غلام‌حیدر و محمدی، سیدعبدالعلی (۱۳۹۲). *حقوق اداری/افغانستان*. کابل: بنیاد اندیشه / انتشارات سعید.

غبار، میرغلام‌محمد (۱۳۴۶). *افغانستان در مسیر تاریخ* (جلد اول). کابل: مطبعه دولتی. (چاپ‌های جدیدتر: تهران، نشر عرفان، ۱۳۸۸).

کاکر، محمد حسن (۱۳۸۸). دولت و جامعه در افغانستان (بررسی تحولات ساختار دولت، ترجمه مقصود نوری). کابل: انتشارات دانش. (و سایر آثار مرتبط با تاریخ معاصر افغانستان که در دهه‌های ۷۰ و ۸۰ خورشیدی در پشاور و کابل به چاپ رسیده‌اند).

واعظی، حمزه (۱۳۸۹). دولت‌سازی در افغانستان؛ چالش‌ها و چشم‌اندازها (و مقالات تحلیلی مرتبط در کتاب‌ها و نشریات مختلف). کابل/تهران.

احمدزاده، م. و اکبری، م. (۱۳۹۸). چالش‌های اداره عمومی در افغانستان: فساد، ضعف نهادی، و راهکارها. دانشگاه کابل.

رحیم‌زاده، م. (۱۳۹۴). ارزش‌های اداری و بوروکراسی در افغانستان فصلنامه مدیریت دولتی، ۲(۷)، ۴۵-۶۷.

نبیل‌زاده، ج. (۱۳۹۶). تحول مدیریت دولتی در افغانستان. مجله مطالعات مدیریت/اسلامی، ۲(۸)، ۱۲-۳۸.

Afghanistan Research and Evaluation Unit (AREU). (2007). *State-building, security, and the rule of law in Afghanistan*. AREU. <http://www.areu.org.af>

Aman-Rana, S. (2025). Meritocracy in a bureaucracy. *Journal of Development Economics*, 175, 103428. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2025.103428>

Amnesty International. (1983). *Afghanistan: Reports of torture and long-term detention without trial*. Amnesty International.

Artaraz, K., Kumasey, A. S., & Adjei, P. O. (2026). Exploring the effects of historical legacies and patronage politics on human resource management in Ghana's local government. *Commonwealth Journal of Local Governance*. <https://doi.org/10.1080/23322373.2026.2619378>

Barfield, T. (2010). *Afghanistan: A cultural and political history*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400834525>

Bhaskar, R. (1975). *A realist theory of science*. Leeds Books.

Bhaskar, R. (1998). *The possibility of naturalism* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203390207>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>

Brock, T. (2024). Governance and public administration under the Taliban. *Central Asian Survey*. <https://doi.org/10.1080/03068374.2024.2446960>

BTI Project. (2026). *BTI 2026 Afghanistan country report*. Bertelsmann Stiftung. <https://bti-project.org/en/reports/country-report/AFG>

Capoccia, G., & Kelemen, R. D. (2007). The study of critical junctures: Theory, narrative, and counterfactuals in historical institutionalism. *World Politics*, 59(3), 341–369. <https://doi.org/10.1353/wp.2007.0021>

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315720395>

Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. McGraw-Hill.

Dickmann, M., Parry, E., & Keshavjee, N. (2019). Localization of staff in a hostile context: An exploratory investigation in Afghanistan. *The International Journal of Human Resource*

- Management*, 30(11), 1709–1735. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1291531>
- Dickmann, M., Parry, E., & Keshavjee, N. (2020). Localization of staff in a hostile context: An exploratory investigation in Afghanistan. In B. Bader, T. Schuster, & M. Dickmann (Eds.), *Danger and risk as challenges for HRM: How to manage people in hostile environments*. Routledge.
- Dupree, L. (1980). *Afghanistan* (2nd ed.). Princeton University Press.
- Evans, A., Manning, N., Osmani, Y., Tully, A., & Wilder, A. (2004). *A guide to government in Afghanistan*. World Bank & AREU.
- Fernandez, S., Lederman, N., & Moldogaziev, T. (2025). Testing the effects of merit appointments and bureaucratic autonomy on governmental performance: Evidence from African bureaucracies. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13896>
- Fujita, N., Perrin, M.-A., Jaime, J. A. M., & Huicho, L. (2011). *Human resources for health country profiles: Afghanistan, Democratic Republic of Congo, Cambodia*. World Health Organization.
- Ghani, A., & Lockhart, C. (2008). *Fixing failed states: A framework for rebuilding a fractured world*. Oxford University Press.
- Giustozzi, A. (2000). *War, politics and society in Afghanistan, 1978–1992*. Hurst.
- Giustozzi, A. (2007). *Koran, Kalashnikov and laptop: The Neo-Taliban insurgency in Afghanistan*. Hurst.
- Goodson, L. P. (2001). *Afghanistan's endless war: State failure, regional politics, and the rise of the Taliban*. University of Washington Press.
- Gregorian, V. (1969). *The emergence of modern Afghanistan: Politics of reform and modernization, 1880–1946*. Stanford University Press.
- Hassan, M. Y. (2019). *Civil service reform in Afghanistan since 2001*. Academia.edu. <https://www.academia.edu/80993093>
- Independent Administrative Reform and Civil Service Commission (IARCSC). (2018). *Annual report on civil service management*. IARCSC.
- Independent Administrative Reform and Civil Service Commission (IARCSC). (2019). *Five-year strategic plan 2020–2025*. IARCSC. <https://www.reforms.gov.af>
- International Labour Organization (ILO). (2023). *Women's employment in Afghanistan: Impact of Taliban takeover*. ILO.
- Kakar, M. H. (1995). *Afghanistan: The Soviet invasion and the Afghan response, 1979–1982*. University of California Press. <https://doi.org/10.1525/9780520916951>
- Kohli, A. (2004). *State-directed development: Political power and industrialization in the global periphery*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511754371>
- Lange, M. (2013). *Comparative-historical methods*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781473913523>
- Latifi, A., & Lim, J. (2019). Strategic human resource management in a post-conflict Afghan context: The case of Ministry of Mines and Petroleum. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1640767>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Mahoney, J. (2000). Path dependence in historical sociology. *Theory and Society*, 29(4), 507–548. <https://doi.org/10.1023/A:1007113830879>
- Mahoney, J. (2004). Comparative-historical methodology. *Annual Review of Sociology*, 30, 81–101. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.30.012703.110507>
- Malkasian, C. (2021). *The American war in Afghanistan: A history*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197550779.001.0001>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative content analysis: Theoretical background and procedures*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07745-7>

- Mill, J. S. (1843). *A system of logic, ratiocinative and inductive*. John W. Parker.
- Murtazashvili, J. B., & Murtazashvili, I. (2024). *Afghanistan and the failure of state-building*. Cambridge University Press.
- Naseri, M. (2015). *The success and failure of civil service reforms in Afghanistan: A critical study of reforms in a fragile and conflict-affected state* [Doctoral dissertation]. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2456.9689>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.
- Pennini, A., & Novak, A. (2023). Women in government: The limits and challenges of a representative bureaucracy for Afghanistan (2001–2021). *Policy & Politics*, 51(3), 412–430. <https://doi.org/10.1080/01442872.2022.2161499>
- Peters, B. G. (2025). Recruiting public personnel: A comparative approach. *International Journal of Civil Service Reform and Practice*, 13(1). <https://doi.org/10.24867/IJCSRP-2025>
- Pierson, P. (2004). *Politics in time: History, institutions, and social analysis*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400841080>
- Poljasevic, J., et al. (2025). Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change. *Administrative Sciences*, 15(3), 94. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>
- Poullada, L. B. (1973). *Reform and rebellion in Afghanistan, 1919–1929*. Cornell University Press.
- Rashid, A. (2000). *Taliban: Militant Islam, oil and fundamentalism in Central Asia*. Yale University Press.
- Rashid, A. (2008). *Descent into chaos: The United States and the disaster in Pakistan, Afghanistan, and Central Asia*. Viking.
- Rahmani, A. R. (2025). Human resource management in Afghanistan's civil service commission (Republic era): Challenges and strategic solutions. *Sprin Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 4(4). <https://doi.org/10.55559/sjahss.v4i4.511>
- Riggs, F. W. (1964). *Administration in developing countries: The theory of prismatic society*. Houghton Mifflin.
- Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. *Public Administration Review*, 47(3), 227–238. <https://doi.org/10.2307/975901>
- Roy, O. (1986). *Islam and resistance in Afghanistan*. Cambridge University Press.
- Roy, O. (1995). *Afghanistan: From holy war to civil war*. Darwin Press.
- Rubin, B. R. (1995). *The fragmentation of Afghanistan: State formation and collapse in the international system*. Yale University Press.
- Rubin, B. R. (2002). *The fragmentation of Afghanistan* (2nd ed.). Yale University Press.
- Rubin, B. R. (2013). *Afghanistan from the Cold War through the war on terror*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199754311.001.0001>
- Schults, C. (2025). Beyond the WEIRD world: Linking bureaucracy and democracy in developing countries. *Perspectives on Public Management and Governance*. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvaf024>
- Shahrani, M. N. (2002). War, factionalism, and the state in Afghanistan. *American Anthropologist*, 104(3), 715–722. <https://doi.org/10.1525/aa.2002.104.3.715>
- SIGAR. (2018). *Tackling Afghanistan government HRM and institutional reforms (TAGHIR): Project information document*. World Bank & SIGAR. <https://ewdata.rightsindevelopment.org/files/documents/78/WB-P166978.pdf>
- SIGAR. (2021a). *What we need to learn: Lessons from twenty years of Afghanistan reconstruction*. Special Inspector General for Afghanistan Reconstruction. <https://www.sigar.mil>

- SIGAR. (2021b). *Support for gender equality: Lessons from the U.S. experience in Afghanistan*. Special Inspector General for Afghanistan Reconstruction.
- Tokhi, A. M. (2012). *Public administrative reforms*. IARCSC, Kabul.
- UNDP. (2007). *Meritocracy for public service excellence*. United Nations Development Programme. <https://www.undp.org/publications/meritocracy-pse>
- United Nations. (2006). *Islamic Republic of Afghanistan public administration country profile*. United Nations.
- United Nations. (2010). *Reconstructing public administration after conflict: Challenges, practices and lessons learned*. United Nations, New York.
- UN Women. (2024). Rebuilding the women's movement in Afghanistan, one organization at a time. <https://www.unwomen.org/en/news-stories/feature-story/2024/05/rebuilding-the-womens-movement-in-afghanistan>
- Van Evera, S. (1997). *Guide to methods for students of political science*. Cornell University Press.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press.
- World Bank. (2005). *Afghanistan: State building, sustaining growth, and reducing poverty*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/0-8213-6158-4>
- World Bank. (2008). *Building an effective state: Priorities for public administration reform in Afghanistan*. World Bank, Washington D.C.
- World Bank. (2012). *Civil service reform in Afghanistan: ICR report no. ICR1984*. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/375361468184164400/pdf/ICR19840P097030IC0disclosed02080120.pdf>
- World Bank. (2021). *Afghanistan economic monitor*. World Bank. <https://www.worldbank.org>
- World Economic Forum. (2025). Empowering Afghan women and children as agents of change. <https://www.weforum.org/stories/2025/04/afghan-women-and-children-can-be-catalysts-of-change>
- Yusufzada, Y., Zia, A., & Zia, L. (2019). Public administration in Afghanistan: Challenges and way forward. *Open Journal of Social Sciences*, 7(6), 172–185. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.76015>