

# تأثیر عملکرد کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی بر بهبود حکومت داری در ادارات خدمات ملکی افغانستان<sup>۱</sup>

دکتر محمد هاشم شایان<sup>۲</sup>

سید نجیب الله مصدق<sup>۳</sup>

## چکیده

کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی بر مبنای نشست بن و ماده ۵۰ قانون اساسی به منظور بهبود حکومت داری در ادارات دولتی افغانستان ایجاد شد و کمتر از دو دهه فعالیت کرده است. با این حال، فلسفه ایجاد این نهاد، مدرن سازی سیستم اداری و بهبود ارائه خدمات نهادهای خدمات ملکی بوده است. این نهاد به منظور شکل گیری اداره سالم و جذب کارکنان خدمات ملکی بر اساس شایستگی و لیاقت و در کل برای بهبود حکومت داری و بازسازی نظام اداری کشور، ایجاد گردیده است. روش تحقیق حاضر، توصیفی-تحلیلی است. اطلاعات به دور روش کتابخانه ای و ساحوی جمع آوری گردیده و ابزار جمع آوری اطلاعات، منابع کتابخانه ای و پرسش نامه بوده است. جامعه آماری این تحقیق را کارمندان پنج وزارتخانه و دو اداره دولتی تشکیل می دهند، جمعیت نمونه آن ۱۲۰ تن کارمندان ادارات دولتی شکل می دهند. تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده، توسط برنامه SPSS صورت گرفته است. تحقیق حاضر در پی دو هدف اساسی است؛ یکی این که تلاش شده تا تأثیر عملکرد کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی بر بهبود حکومت داری بررسی گردد، دیگر این که از نتایج تحقیق پیشنهادهای عملی در جهت حل چالش های کارکردی نهاد یاد شده، ارائه گردد. یافته های پژوهش نشان دهنده عدم موفقیت کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی، در راستای بهبود حکومت داری در ادارات دولتی افغانستان بوده و مهم ترین چالش های آن عدم استراتژی منظم اداری، فساد اداری، عدم شفافیت در پروسه استخدام و ظرفیت پائین کارمندان خدمات ملکی است.

واژگان کلیدی: اداره، اداره عامه، حکومت داری، خدمات ملکی، اصلاحات اداری.

۱. مقاله مستخرج از پایان نامه ماستری.

۲. دکتری مدیریت دولتی و استاد دانشگاه بین المللی المصطفی (ص) - کابل

۳. دانشجوی ماستری مدیریت دولتی دانشگاه بین المللی المصطفی (ص) - کابل

## مقدمه

کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی، بر مبنای فیصله اجلاس بن در راستای بهبود حکومت‌داری در ادارات عامه افغانستان ایجاد گردید و کمتر از دو دهه به فعالیت‌های خود ادامه داد. هر چند فلسفه وجودی این نهاد مدرن‌سازی سیستم اداری و بهبود در ارائه خدمات نهادهای خدمات ملکی بود؛ اما به این مهم آن‌گونه که می‌باید انجام می‌شد، دست نیافت. کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی به منظور شکل‌گیری اداره سالم و جذب کارکنان خدمات ملکی بر اساس شایستگی و لیاقت و در کل برای بهبود حکومت‌داری و بازسازی نظام اداری کشور، ایجاد گردیده است. دورنمای نهاد مذکور عبارت است از داشتن یک اداره خدمات ملکی قانون‌مند، غیرسیاسی، باثبات و حساب‌ده در چهارچوب حکومت‌داری خوب که توانایی استفاده مؤثر و سالم از منابع عامه را در راستای عرضه خدمات اساسی، افزایش عواید و حمایت از توسعه بخش خصوصی، برای توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور داشته باشد.

کمیسیون مذکور در راستای تحقق اهداف استراتژی خود، یک‌سری فعالیت‌های را انجام داده که نمی‌توان از آن چشم پوشید؛ اما این که تا چه میزانی توانسته به این مهم دست یابد تا کنون با نگاه پژوهش‌محور بدان کمتر پرداخته شده است. از این رو، مقاله سعی دارد تا عملکرد کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی را در راستای بهبود حکومت‌داری با نگاه واقع‌گرایانه‌تری به بررسی گیرد.

اهداف بنیادی تحقیق حاضر این است که از یک سو تلاش شده تا تأثیر عملکرد کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی بر بهبود حکومت‌داری بررسی شود و از سوی دیگر، پیشنهادهای عملی در جهت حل چالش‌های کارکردی نهاد یادشده، ارائه گردد.

آنچه اهمیت و ضرورت تحقیق را نمایان می‌سازد این است که اولاً، تا کنون کارکرد کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی در امر بهبود حکومت‌داری مورد بررسی قرار نگرفته است؛ ثانیاً، کارکرد آن با نگاه استراتژیک و در سطح کلان صورت نگرفته است. تحقیق حاضر تلاش دارد در حد توان، کمبودهای یادشده را جبران نماید.

## ۱. ادبیات نظری

### ۱-۱. اداره

اداره یکی از مفاهیم مدرن در امر حکومت داری شناخته می شود، هر چند که ما با روش های مختلف اداره دولت ها مواجه هستیم، لیکن این اصطلاح دقیقاً در عصر مدرن وارد ادبیات سیاسی و اجتماعی گردیده که بار معنایی متفاوتی را از نظر اندیشمندان با خود حمل می کند. این اصطلاح هر چند در ظاهر ساده به نظر می رسد، اما باید گفت که مقام کاربرد و تعریف آن از نظر اندیشمندان و علمای حوزه مدیریت اجتماعی و سازمانی متفاوت است. بنابراین، یافتن تعریف جامع و مانعی که در آن تمامی نظریه پردازان اتفاق نظر داشته باشند، دشوار خواهد بود. در ذیل به برخی از تعاریفی که در خصوص این مفهوم ارائه گردیده است به گونه اجمال اشاره می شود:

اداره در مفهوم سازمانی به مجموعه امکانات و اشخاصی اطلاق می شود که اهداف اداره را تحقق می بخشد. در این مفهوم نیروی انسانی و ابزارهای مادی که در تحقق اهداف اداره مؤثراند، مورد نظر است (محمدی، ۱۳۹۰، ص. ۲۴)

در تعریف دیگر می توان گفت که: «اداره عبارت از نظام اجتماعی و طرح روش ها و شالوده های خاص است که در آن یک عده از افراد به منظور رسیدن به یک سلسله اهداف نسبتاً مشخص به انجام وظایف پیچیده باهم همکاری و اشتغال دارند» (قاضی، ۱۳۹۴، ص. ۲)

همچنین در تعریف اداره گفته اند: «اداره عبارت از نظام اجتماعی است که بر اساس یک سلسله قواعد و اصول مشخص بنا نهاده شده که در آن تعدادی از افراد به منظور حصول یک سلسله اهداف معین و مشخص گرد هم جمع شده و باهم در انجام وظایف مختلف همکاری و تشریک مساعی می نمایند» (رحمانی، ۱۳۹۶، ص. ۱۵)

بر اساس تعریف دیگر: «اداره پروسه هماهنگ شده با یک تشکیل منظم برای انجام وظایف معین است» و یا به عباره دیگر: «اداره قوه ای است که با در نظر داشت پالیسی کلی و با یک تشکیل منظم انجام بهتر وظایف مربوط را میسر ساخته و رسیدن به اهداف مطلوب را ممکن می سازد» (ستانکزی، ۱۳۹۳، ص. ۳).

## ۱-۲. اداره عامه

اداره عامه یکی از مفاهیم دانش مدیریت است که امروزه کاربرد خیلی گسترده یافته است. اداره عامه به دلیل اهمیت و افری که پیدا نموده، به عنوان یک رشته تخصصی مدیریت درآمده و طرفداران زیادی را به خود جلب نموده است.

تعاریف متعدد از مفهوم اداره عامه از طرف اندیشمندان مطرح شده‌اند که اینک به برخی از تعاریف یاد شده به گونه اجمالی پرداخته می‌شود:

اداره عامه عبارت از اجتماع خاصی است که در آن تعدادی افراد برای رسیدن به اهداف نسبتاً معین و مشخص باهم همکاری و اشتغال دارند (محمدی، ۱۳۹۴، ص: ۳).

براساس تعریف دیگری: «اداره عامه به عنوان نهاد و سازمانی است که پالیسی‌ها و طرح‌های انکشافی دولت را به عنوان مدیر مسؤول جامعه به اجرا در می‌آورد و روند عرضه خدمات عمومی را به عهده دارد» (رحمانی، ۱۳۹۴، ص: ۱۵).

## ۱-۳. خدمات ملکی

این مفهوم را برخی به نام خدمات کشوری نیز یاد می‌کنند. اگر نیک نگریسته شود، در نگاه اول این مفهوم معنای عام و فراگیری در ذهن انسان متبادر می‌کند، تمام فعالیت‌های غیرنظامی در یک جامعه را در بر می‌گیرد. در این برداشت مفهوم خدمات ملکی ناظری به هرگونه خدمات غیرنظامی است که از سوی افراد و اشخاص اعم حقیقی و حقوقی ارائه می‌شود؛ اما در ادبیات حقوق اداری، مفهوم خدمات ملکی به خدمات دولتی یا فعالیت‌های اجرایی و اداری دولت محدود می‌شود که از سوی «کارکنان خدمات ملکی» (قانون کارکنان خدمات ملکی، ماده ۴، بند ۲) عرضه می‌شود (محمدی، ۱۳۹۰، ص: ۴۰۷).

از سوی دیگر می‌توان گفت که مفهوم خدمات ملکی، از مفاهیم متغیری است که از ثبات دایمی برخوردار نیست و همواره دستخوش تغییر و تحول می‌شود و دلیل آن هم روشن است؛ زیرا اداره عمومی به تناسب مداخله دولت و با توجه به میزان این دخالت، گستره وسیع یا محدود پیدا می‌کند. آنچه در این رابطه تعیین‌کننده به نظر می‌رسد، همان نگرش حاکمان و اندیشه حاکم بر نظام سیاسی نسبت به اداره خدمات ملکی است. از جانب دیگر می‌توان گفت که خدمات ملکی از مواردی است که مستلزم هزینه از سوی دولت است و تنها خرج روی

دولت می‌گذارد. دولت از بابت ارائه این خدمات عاید خاصی ندارد که بتواند با مصارف صورت گرفته برابری نماید (همان، ۱۳۹۰، ص. ۱۷۰).

عبدالعلی محمدی به نقل از دوگی<sup>۱</sup> معتقد است که: «خدمات ملکی عبارت از هرگونه امری است که باید از طرف دولت تنظیم، تأمین و کنترل گردد؛ زیرا وجود آن «برای تحقق همبستگی اجتماعی ضروری بوده، طبیعت آن به نحوی است که تأمین شایسته آن فقط از سوی دولت ممکن است؛ بنابراین، دو عنصر در تعریف خدمات ملکی دخالت دارد: یکی نیاز عمومی و دیگر نقش دولت در اداره آن» (همان، ۱۳۹۰، ص. ۱۷۰).

#### ۱-۴. حکومت داری

حکومت داری واژه یا اصطلاح کیفی مفهوم حقیقی حکومت بوده و با مفهوم حکومت متفاوت است. این اصطلاح بیشتر بیانگر سبک و روش حکومت می‌باشد که بر مبنای آن حکومت با این روش امور خود را مدیریت می‌کند. اساساً در خصوص حکومت داری باید گفت به هر میزانی که شفافیت بیشتر باشد و مردم یا نمایندگان مردم از چگونگی فعالیت و کارکرد حکومت نظارت نمایند، به همان میزان حکومت مورد اعتماد و حمایت مردم قرار می‌گیرد و بر عکس، به هر میزانی که پاسخ‌گویی، شفافیت و نظارت مردم از کارکرد حکومت پایین باشد، به همان میزان مردم نسبت به حکومت با نگاه بدبینانه می‌نگرند و در کل روی سبک حکومت داری و مسئولین حکومتی اعتماد نمی‌کنند (محمدی، ۱۳۹۴، ص. ۱۹۲).

#### ۱-۵. حکومت داری خوب

بحث اصطلاح حکومت داری خوب زمانی می‌تواند مصداق عینی پیدا کند که ما در برابر آن حکومت داری بد نیز داشته باشیم. چراکه هر مفهومی در برابر ضد خود معنا دار می‌شود؛ مثل این که شب در برابر روز معنا پیدا می‌کند، سیاه در برابر سفید.

«حکومت داری خوب یک اصطلاح عینی بوده و تأکید بر اداره مؤثر، کارا و شفاف در داخل نظام مردم سالار دارد. این اصطلاح زمانی مصداق پیدا می‌کند که ما یک اداره هدفمند و توسعه طلب که متعهد به ارتقای سطح کیفی خدمات و تأمین نیاز مردم باشد، داشته باشیم»

1. Dogi

(همان، ۱۳۹۴، ص. ۱۹۲).

و یا می‌توان گفت که: «حکومت‌داری خوب عبارت است از انجام وظایف حکومت به شیوه‌ای عاری از فساد، تبعیض در چهارچوب قوانین موجود یک کشور است» (حیدرزاده، ۱۳۹۴)

## ۲. پیشینه تحقیق

در مورد این‌که کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی تا چه میزانی توانسته اهداف ماده ۵۰ قانون اساسی کشور را تأمین کند و با کدام چالش‌ها در این راستا مواجه بوده تا کنون تحقیق خاصی صورت نگرفته است؛ اما برخی از تحقیقات به شکل غیرمستقیم و تلویحی به مسأله اصلاحات و روند بازسازی اداره عامه در افغانستان پرداخته‌اند که در ذیل به آن اشاره می‌گردد:

۱. «نقش و وظایف سکتور خدمات ملکی طی پروسه اصلاحات اداری در افغانستان»، عنوان تحقیقی است که از طرف واحد تحقیق و ارزیابی افغانستان صورت گرفته است که در این تحقیق بیشتر پالیسی‌های محوری در خصوص اصلاحات اداره عامه افغانستان را مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته است. هدف از تحقیق یادشده بررسی نقش و کارکرد نهادهای است که در امر اصلاح ادارات مرکزی و محلی افغانستان فعالیت دارند (غرهارد، ۱۳۹۵، ص. ۲).

۲. تحقیق دیگری با عنوان «بررسی اصلاحات اداره عامه در افغانستان» به وسیله سارا لیستر، با حمایت نهاد تحقیق و ارزیابی افغانستان صورت گرفته است که در آن از موجودیت اداره عامه فعال و شفاف در جهت مشروعیت بخشی نظام سیاسی و اعتبار بخشیدن حکومت یادآوری شده و بیشتر روی ارزیابی دستاوردها، فرصت‌ها و چالش‌های بحث نموده است که در راستای اصلاحات اداره عامه افغانستان متمرکز گردیده است، (لیستر، ۱۳۸۵، ص. ۳).

۳. «سیستم اداری و تشکیلات افغانستان معاصر» تحقیق دیگری است که به وسیله محمد ناصر ستانکزی در سال ۱۳۹۲ صورت گرفته و این تحقیق روی سیستم‌های اداری (مرکزیت اداری، عدم تمرکزگرایی اداری)، ساختار و تشکیل و تقسیم وظایف و سیستم‌بندی تشکیلاتی معاصر افغانستان متمرکز نموده است. (ستانکزی، ۱۳۹۲).

باید یادآور شد که هر یک از تحقیقات ذکر شده از اهمیت علمی خاصی برخوردار است؛ اما باید گفت که هیچ یکی از آثار یاد شده نمی تواند پاسخ گوی پرسش آغازین تحقیق ما باشد. هر چند این اثر تحقیقی تلاش دارد عملکرد کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی را مورد بررسی و مطالعه قرار دهد، اما نبود منبع علمی مستقیم و عدم تحقیقات اکادمیک، چالش های پیشروی آن است.

### ۳. روش شناسی

در این تحقیق از روش مختلط استفاده شده و اطلاعات به دو روش کتابخانه ای و ساحوی جمع آوری گردیده اند.

قلمرو مکانی تحقیق، ادارات خدمات ملکی افغانستان است که در پنج وزارت و دو اداره مستقل مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته است. جامعه آماری و احصائیوی این تحقیق را کارمندان وزارت مالیه، وزارت معارف، وزارت فواید عامه، وزارت معادن و پترولیم، وزارت مبارزه با مواد مخدر، اداره مستقل هوانوردی ملکی و کمیسیون مستقل نظارت بر تطبیق قانون اساسی، تشکیل می دهد و جمعیت نمونه این تحقیق ۱۲۰ تن کارمندان ادارات مذکور می باشند. کارمندی که به عنوان جمعیت نمونه در این تحقیق سهم داشته اند، بیشتر کارمندان سطح متوسط و عالی ادارات فوق الذکر بوده اند که بر اساس حوزه فعالیت شان بیشتر با کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی در تماس بوده و درک واضح از فعالیت های کمیسیون داشته اند. همچنین دلیل انتخاب و گزینش این کارمندان آن است که بر مبنای مسوولیت ها و وظایف شان آن ها بیشتر در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی های که بتوانند باعث ایجاد اصلاحات و بهبود حکومت داری در ادارات خدمات ملکی گردد، نقش داشته اند.

ابزارهای گردآوری اطلاعات، به قرار ذیل دسته بندی می شود:

- مهم ترین ابزار جمع آوری اطلاعات در این تحقیق، استفاده از پرسش نامه بوده که میان کارمندان خدمات ملکی توزیع و بعد از درج دیدگاه های شان، جمع آوری گردید.
- مطالعه و مرور مقالات و گزارش های منتشر شده در مورد کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات و اجراءات آن.

- مطالعه و بررسی کتاب‌ها و رساله‌های تحقیقی در مورد حقوق و نظام اداری افغانستان.
- مطالعه و مرور کتاب‌ها و مقالات در مورد ادارات خدمات ملکی و حکومت‌داری.
- بررسی نشریات و مجلات که به موضوع نوشتار کنونی ارتباط داشته‌اند.
- مطالعه و تحلیل محتویات وب سایت‌های ملی و بین‌المللی در مورد حکومت‌داری، اصلاحات و اصلاحات ادارات خدمات ملکی.

محتویات پرسش‌نامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و میزان قبولی آن حدود ۹۵٪ بوده که ضریب همبستگی متغیرها را واقع‌بینانه به نمایش می‌گذارد.

#### ۴. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

مهم‌ترین بخش این پژوهش را عملکرد کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی تشکیل می‌دهد. در این بخش دیدگاه‌های کارکنان ادارات خدمات ملکی افغانستان را که از طریق پرسش‌نامه گردآوری شده‌اند مورد ارزیابی و تحلیل قرار می‌دهیم. در این پژوهش دیدگاه‌های ۱۲۰ تن از کارکنان ادارات خدمات ملکی، گردآوری شده و در دو بخش (اطلاعات دموگرافیک و تحلیل توصیفی شاخص‌ها و متغیرها) به تحلیل گرفته می‌شوند:

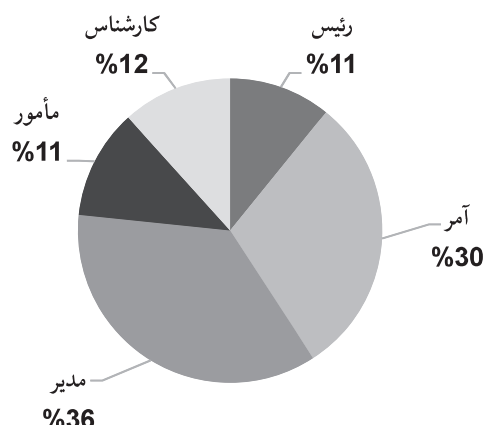
##### ۴-۱. تحلیل دموگرافیک اطلاعات

##### ۴-۱-۱. پست یا موقف وظیفوی

این پرسش‌نامه‌ها توسط کارمندان ادارات خدمات ملکی در سطوح مختلف پاسخ داده شده‌اند. پاسخ‌دهندگان در پنج رده قرار گرفته که شامل رئیس، آمر، مدیر، مأمور و کارشناسان می‌باشند. قسمی که در شکل (۴-۱) دیده می‌شود، موقف وظیفوی ۱۱ درصد پاسخ‌دهندگان را رئیس، ۱۲ درصد را کارشناس، ۱۱ درصد را مأمور، ۳۶ درصد را مدیر و ۳۰ درصد را آمر تشکیل می‌دهند.



### فیصدی پاسخ دهندگان براساس موقف وظیفوی

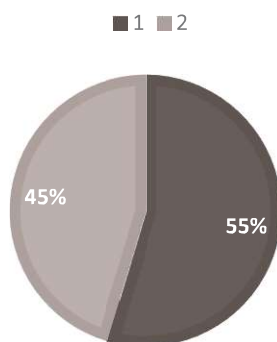


شکل ۴-۱: درصدی پاسخ دهندگان براساس پست و یا موقف وظیفوی

### ۴-۱-۲. جنسیت

از میان همه پاسخ دهندگان، ۵۵ درصد آن‌ها را مردان و ۴۵ درصد دیگر آن‌ها را زنان که در ادارات فوق‌الذکر خدمات ملکی مصروف ایفای وظیفه‌اند، تشکیل می‌دهد.

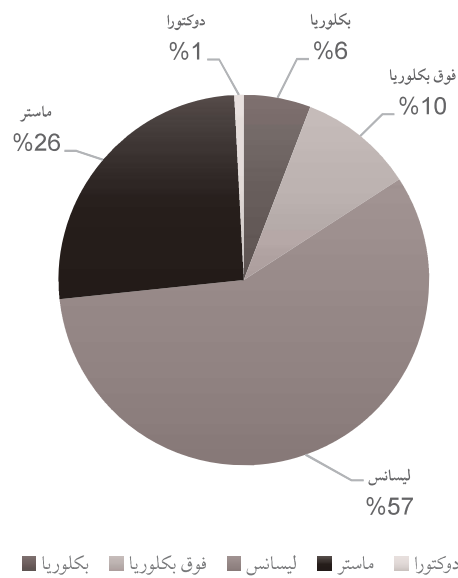
### فیصدی مردان و زنان پاسخ دهنده



شکل ۴-۲: درصدی پاسخ دهندگان به تفکیک جنسیت

#### ۴-۱-۳. درجه تحصیل

در هنگام جمع‌آوری دیدگاه‌های کارمندان ادارات مختلف، سعی بر آن بوده است تا نظریات کارمندان با درجات مختلف تحصیلی، جمع‌آوری گردد. ۵۷ درصد پاسخ‌دهندگان را کسانی تشکیل می‌دهند که تحصیلات‌شان تا مقطع لیسانس است. ۲۶ درصد این پاسخ‌دهندگان دارای سند ماستری می‌باشند. ۱۰ درصد این اشتراک‌کنندگان بیان داشته‌اند که درجه تحصیلی‌شان فوق بکلوریا بوده‌اند. ۶ درصد آن‌ها را کارمندانی تشکیل می‌دهند که دارای سند بکلوریا بوده‌اند. قابل‌تذکر است که یک درصد این جواب‌دهندگان دارای تحصیلات تا سطح دوکتورا بوده‌اند.



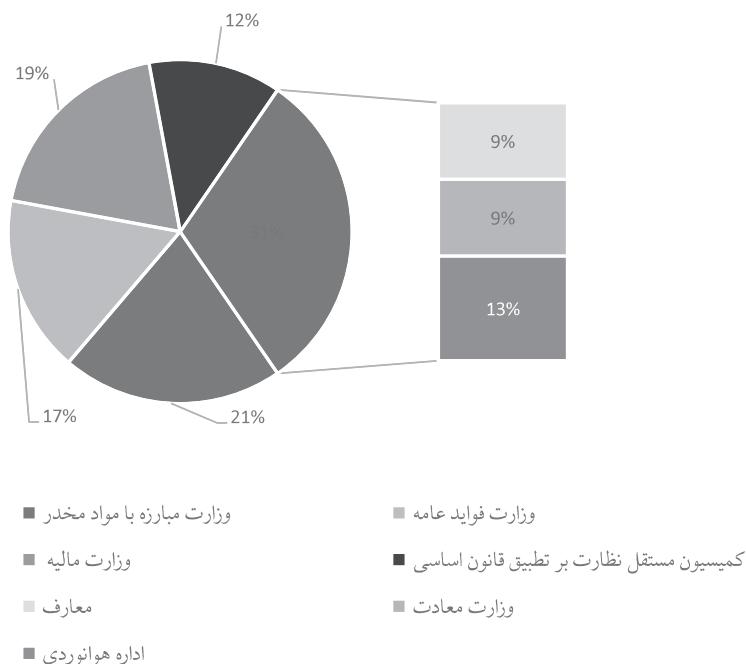
شکل ۴-۲: درصدی پاسخ‌دهندگان براساس درجه تحصیل

#### ۴-۱-۴. اداره (محل وظیفه)

از میان پاسخ‌دهندگان، ۲۰٫۸ درصد پاسخ‌دهندگان را کارمندان وزارت مبارزه با مواد مخدر، ۱۶٫۷ درصد کارمندان وزارت فواید عامه، ۱۹٫۲ درصد کارمندان وزارت مالیه، ۱۲٫۵ درصد

تأثیر عملکرد کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی بر بهبود حکومت داری در ادارات خدمات ملکی افغانستان | ۴۳

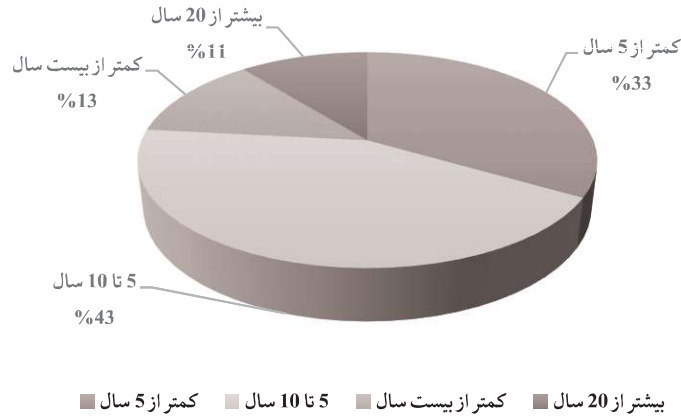
کارمندان کمیسیون نظارت بر تطبیق قانون اساسی، ۹.۲ درصد کارمندان وزارت معارف، ۹.۲ درصد از وزارت معادن و پترولیم و ۱۲.۵ درصد آن‌ها را کارمندان اداره هوانوردی ملکی، تشکیل می‌دهد.



شکل ۴-۳: درصدی پاسخ‌دهندگان براساس ادارات ذی‌ربط

#### ۴-۱-۵. سابقه خدمت

از نگاه مدت و ادوار خدمت در ادارات خدمات ملکی، ۱۱ درصد پاسخ‌دهندگان را کسانی احتوا می‌نماید که بیشتر از ۲۰ سال در خدمات ملکی مصروف خدمت بوده‌اند. ۱۳ درصد این پاسخ‌دهندگان نوشته‌اند که دارای تجربه کاری کمتر از ۲۰ سال می‌باشند. ۴۳ درصد این پاسخ‌دهندگان کسانی‌اند که تجربه کاری شان بین ۵ الی ۱۰ سال می‌باشند. ۳۳ درصد اشتراک‌کنندگان این تحقیق، اظهار داشتند که مدت خدمت‌شان کمتر از پنج سال می‌باشد.



شکل ۴-۴: درصدی اشتراک‌کنندگان براساس ادوار خدمت

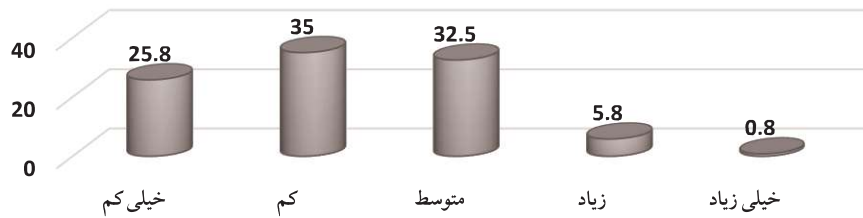
#### ۴-۲. تحلیل توصیفی متغیرها و شاخص‌ها

این بخشی از تحقیق به تحلیل و توصیف متغیرهای اصلی می‌پردازد. سؤالات پرسش‌نامه بیانگر شاخص‌های مهم جهت ارزیابی کارکرد کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی در بهبود حکومت‌داری در ادارات ملکی افغانستان، است. هر یک از این شاخص‌ها به صورت مفصل در نمودارهای ذیل توصیف گردیده است.

#### تطبیق برنامه‌های اصلاحی توسط کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی

در پاسخ به این پرسش که «آیا برنامه‌های ریفورم که توسط کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی جهت اصلاح اداره عامه به اجرا گذاشته شده، موفقیت‌آمیز عملی شده است؟» ۲۹ تن از پاسخ‌دهندگان گزینه خیلی کم، ۳۶ تن گزینه کم، ۳۹ تن گزینه متوسط، ۱۳ تن گزینه زیاد و ۳ تن گزینه خیلی زیاد را انتخاب نموده‌اند.

### آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی توانسته است که اصلاحات لازم را در ادارات عامه افغانستان تطبیق کند؟



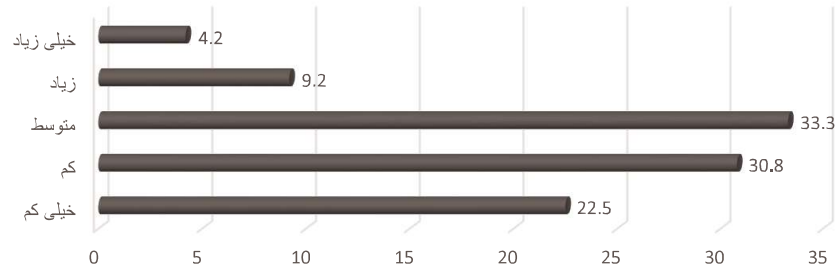
شکل ۴-۵: آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی توانسته است که اصلاحات لازم را در ادارات عامه افغانستان تطبیق کند؟

این نشان می دهد که قسمت اعظم از پاسخ دهندگان در حد بالاتر از ۵۰ درصد کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی را در عدم تطبیق برنامه های ریفورم و اصلاحی در ادارات عامه مقصر می دانند.

### تنظیم ساختار منظم تشکیلاتی در ادارات عامه توسط کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی

در پاسخ به این پرسش که «آیا کمیسیون اصلاحات اداری توانسته ساختار/ تشکیلات ادارات عامه افغانستان را منطقی و مؤثر تهیه کند؟» ۴۰.۲ درصد از پاسخ دهندگان گزینه خیلی زیاد، ۹.۲ درصد گزینه زیاد، ۳۳.۳ درصد گزینه متوسط، ۳۰.۸ درصد گزینه کم و ۲۲.۵ درصد گزینه خیلی کم را انتخاب کرده اند. در واقع اکثر پاسخ دهندگان میزان رضایت شان در سطح پایین قرار داشته اند.

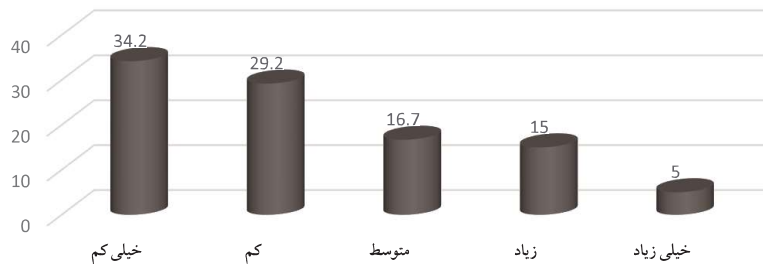
آیا کمیسیون اصلاحات اداری توانسته تشکیلات ادارات عامه افغانستان را منطقی و موثر تهیه کند؟



شکل ۴-۶: آیا کمیسیون اصلاحات اداری توانسته تشکیلات ادارات عامه افغانستان را منطقی و موثر تهیه کند؟

رعایت اصل شفافیت در پروسه استخدام توسط کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی در پاسخ به این سؤال که «آیا کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی، پروسه استخدام کارکنان را شفاف ساخته است؟» ۳۴.۲ درصد پاسخ‌دهندگان گزینه خیلی کم، ۲۹.۲ درصد گزینه کم، ۱۶.۷ درصد گزینه متوسط ۱۵ درصد گزینه زیاد و بقیه ۵ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده‌اند. همانگونه که دیده می‌شود، قسمت اعظم از پاسخ‌دهندگان به این باورمنداند که کمیسیون یاد شده نتوانسته در استخدام کارکنان خدمات ملکی اصل شفافیت را به شکل بایسته آن رعایت کند.

آیا کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی، پروسه استخدام کارکنان را شفاف ساخته است؟

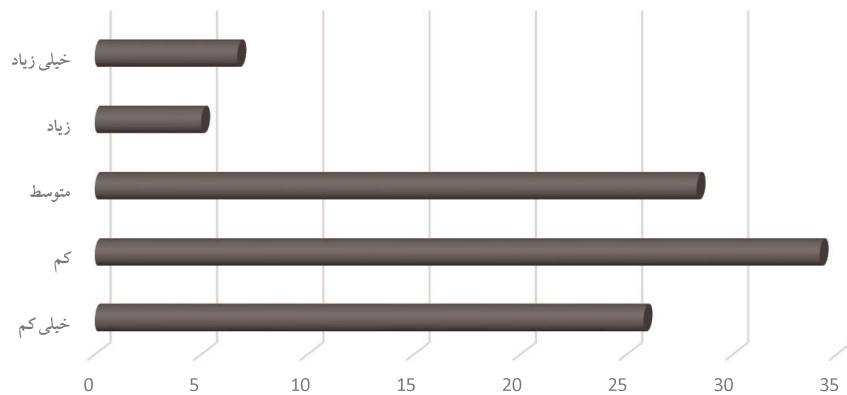


شکل ۴-۷: آیا کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی، پروسه استخدام کارکنان را شفاف ساخته است؟

سیستم رسیدگی به شکایات پروسه ای استخدام توسط کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی :

در پاسخ به سوالی که «آیا در پروسه استخدام کارمندان، شکایت نامه های کسانی که از پروسه استخدام شاکی بوده اند، به صورت قانونی و عادلانه از طرف بورد شکایات کمیسیون اصلاحات اداری مورد بررسی قرار گرفته است؟» در این مورد حدود ۲۵.۸ درصد از پاسخ دهندگان گزینه خیلی کم، ۲۴.۲ درصد گزینه کم، ۲۸.۳ درصد گزینه متوسط، ۵ درصد گزینه زیاد و بقیه ۶.۷ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده اند.

آیا در پروسه استخدام کارمندان، شکایت نامه های کسانی که از پروسه استخدام شاکی بوده اند، به صورت قانونی و عادلانه از طرف بورد شکایات کمیسیون اصلاحات اداری مورد بررسی قرار گرفته است؟



شکل ۴-۸: آیا در پروسه استخدام کارمندان، شکایت نامه های کسانی که از پروسه استخدام شاکی بوده اند، به صورت قانونی و عادلانه از طرف بورد شکایات کمیسیون اصلاحات اداری مورد بررسی قرار گرفته است؟

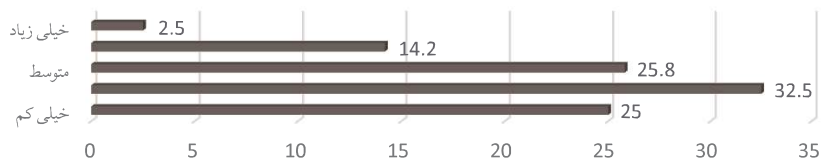
### رقابتی ساختن پروسه استخدام

پاسخ دهندگان به این پرسشی که «آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی، از طریق رقابتی ساختن استخدام کارمندان ادارات دولتی، توانسته زمینه فساد اداری را محدود کند؟» به گونه ذیل پاسخ ارائه نموده اند:

۲.۵ درصد گزینه خیلی زیاد، ۱۴.۲ درصد گزینه زیاد، ۲۵.۸ درصد گزینه متوسط،

۳۲.۵ درصد گزینه کم و ۲۵.۴ درصد گزینه خیلی کم. همان‌گونه که دیده می‌شود، اکثر از پاسخ‌دهندگان به این باوراند که کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی در زمینه زدودن فساد اداری از طریق رقابتی ساختن پروسه استخدام کارمندان ادارات دولتی موفق نبوده است.

آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی، از طریق رقابتی ساختن استخدام کارمندان ادارات دولتی، توانسته زمینه فساد اداری را محدود کند؟

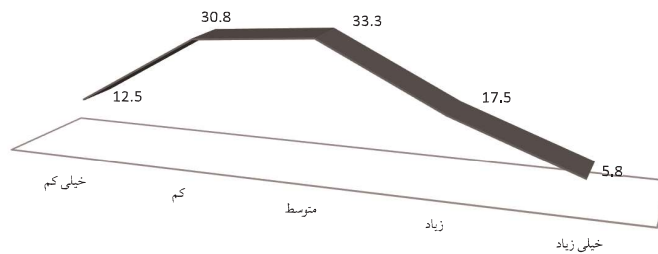


شکل ۴-۹: آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی، از طریق رقابتی ساختن استخدام کارمندان ادارات دولتی، توانسته زمینه فساد اداری را محدود کند؟

### ایجاد سیستم مدرن اداری به جای سیستم کهنه و سابقه

در پاسخ به سوالی که «آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی توانسته سیستم اداری جدید را جایگزین سیستم اداری کهن سازد؟» ۱۲.۵ درصد از پاسخ‌دهندگان گزینه خیلی کم، ۳۰.۸ درصد گزینه کم، ۳۳.۳ درصد گزینه متوسط، ۱۷.۵ درصد گزینه زیاد و بقیه ۵.۸ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده‌اند.

آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی توانسته سیستم اداری جدید را جایگزین سیستم اداری کهن سازد؟



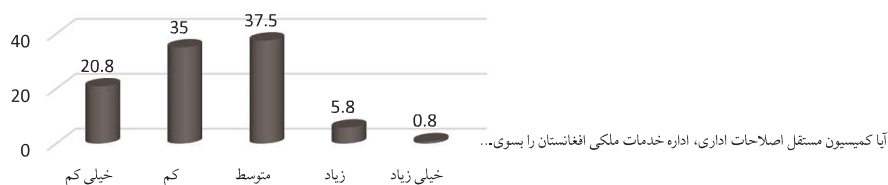
شکل ۴-۱۰: آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی توانسته سیستم اداری جدید را جایگزین سیستم اداری کهن سازد؟



### مسئولیت پذیر ساختن ادارات خدمات ملکی

در پاسخ به سوالی که «آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری، اداره خدمات ملکی افغانستان را به سوی پاسخ گویی بیشتر سوق داده است؟» ۲۰.۸ درصد از پاسخ دهندگان گزینه خیلی کم، ۳۵ درصد گزینه کم، ۳۷.۵ درصد گزینه متوسط، ۵.۸ درصد گزینه زیاد و بقیه ۰.۸ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب نموده اند. این خود می رساند که از نظر پاسخ دهندگان این اداره توانسته است به این هدف به خوبی نائل گردد.

آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری، اداره خدمات ملکی افغانستان را به سوی پاسخگویی بیشتر سوق داده است؟

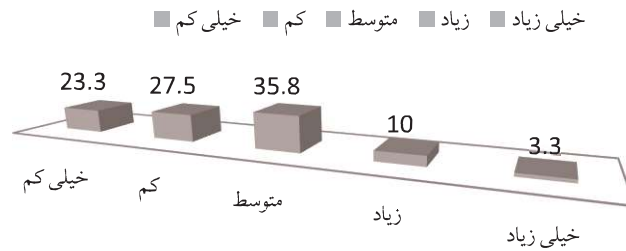


شکل ۴-۱۱: آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری، اداره خدمات ملکی افغانستان را به سوی پاسخ گویی بیشتر سوق داده است؟

### ظرفیت سازی به عنوان یک روند در پروسه استخدام ادارات دولتی

در پاسخ به این سؤال «آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی، ظرفیت سازی را به عنوان یک روند، در ادارات دولتی به صورت همه جانبه به پیش می برد؟» ۲۳.۳ درصد از پاسخ دهندگان گزینه خیلی کم، ۲۷.۵ درصد گزینه کم ۳۵.۸ درصد گزینه متوسط، ۱۰ درصد گزینه زیاد و ۳.۳ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده اند.

آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی، ظرفیت سازی را به عنوان یک روند، در ادارات دولتی به صورت همه جانبه به پیش میبرد؟

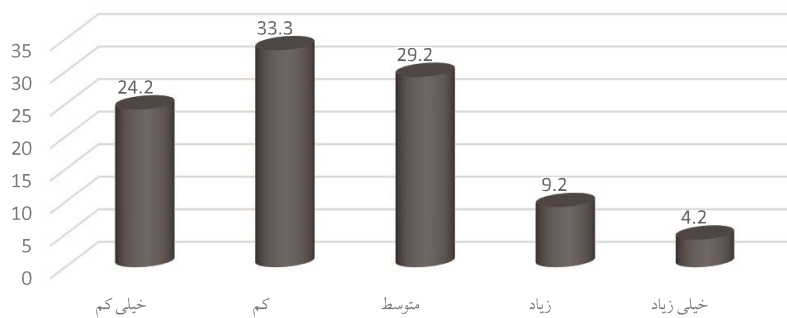


شکل ۴-۱۲: آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی، ظرفیت سازی را به عنوان یک روند، در ادارات دولتی به صورت همه جانبه به پیش می برد؟

زمینه سازی مشارکت عمومی مردم در روند حکومت داری

در پاسخ به سؤالی که «آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری، زمینه ساز مشارکت عمومی مردم در حکومت داری است؟»، ۲۴.۲ درصد از پاسخ دهندگان گزینه خیلی کم، ۳۳.۳ درصد از پاسخ دهندگان گزینه کم، ۲۹.۲ درصد گزینه متوسط، ۹.۲ درصد گزینه زیاد و ۴.۴ درصد گزینه خیلی زیاد برگزیده بودند.

آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری، زمینه ساز مشارکت عمومی مردم در حکومت داری است؟



شکل ۴-۱۳: آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی زمینه ساز مشارکت عموم مردم در حکومت داری است؟

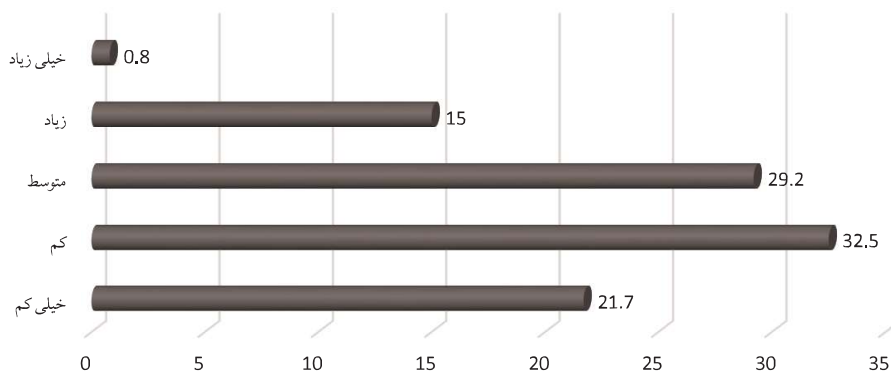
تأثیر عملکرد کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی بر بهبود حکومت داری در ادارات خدمات ملکی افغانستان ۵۱

همان گونه که در فوق دیده می شود، کمیسیون اصلاحات اداری در زمینه مشارکت مردمی در عرصه حکومت داری به عقیده پاسخ دهندگان اثربخشی خوبی نداشته است.

### تطبیق ریفرم و اصلاحات اداری

پاسخ دهندگان در پاسخ به سوالی «آیا کمیسیون اصلاحات اداری، ریفرم اداری را به صورت بسیار منظم تطبیق کرده است؟» ۲۱.۷ درصد گزینه خیلی کم، ۳۲.۵ درصد گزینه کم، ۲۹.۲ درصد گزینه متوسط، ۱۵.۱ درصد گزینه زیاد و ۰.۸ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده اند. قسمیکه در نمودار ذیل دیده می شود، به اساس نظریات پاسخ دهندگان تطبیق ریفرم اصلاحی در پروسه استخدام از جانب کمیسیون اصلاحات اداری به خوبی صورت نگرفته است.

آیا کمیسیون اصلاحات اداری ریفرم اداری را به صورت بسیار منظم تطبیق کرده است؟

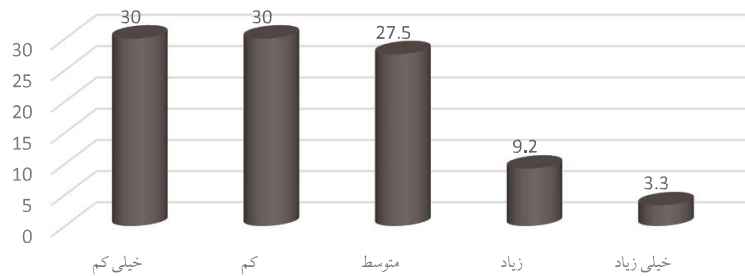


شکل ۴-۱۴: آیا کمیسیون اصلاحات اداری ریفرم اداری را به صورت بسیار منظم تطبیق کرده است

### جلب اعتماد و اطمینان مردم در عرصه استخدام افراد در ادارات ملکی

در این رابطه نظر پاسخ دهندگان در پاسخ به سؤال «آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی توانسته اعتماد مردم را جلب کند؟» ۳۰ درصد از پاسخ دهندگان گزینه خیلی کم، ۳۰ درصد، گزینه کم، ۲۷.۵ درصد گزینه متوسط، ۹.۲ درصد گزینه زیاد و بقیه ۳.۳ درصد گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده اند.

آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی توانسته اعتماد مردم را جلب کند؟

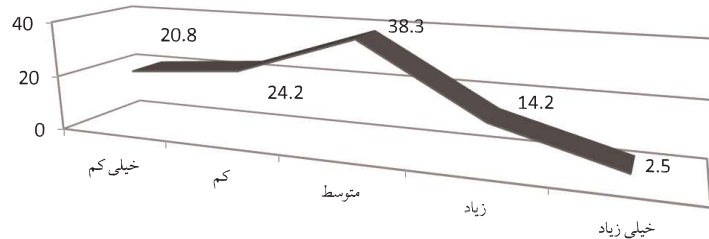


شکل ۴-۱۵: آیا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی توانسته اعتماد مردم را جلب کند؟

ایجاد هماهنگی بین ادارات خدمات ملکی

پاسخ‌دهندگان در پاسخ به این سؤال که «آیا کمیسیون توانسته است میان ادارات خدمات ملکی افغانستان هماهنگی را ایجاد کند؟» ۲۰.۹ درصد گزینه خیلی کم، ۲۴.۲ درصد گزینه کم، ۳۸.۳ درصد گزینه متوسط، ۱۴.۲ درصد گزینه زیاد و بقیه ۲.۵ درصد گزینه خیلی زیاد را برگزیده‌اند. این خود نشان می‌دهد که کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی در قسمت هماهنگی و انسجام امور به اساس نظریه پاسخ‌دهندگان، وظایف خویش را به خوبی انجام نداده است.

آیا کمیسیون توانسته است تا میان ادارات خدمات ملکی افغانستان هماهنگی را ایجاد کند؟



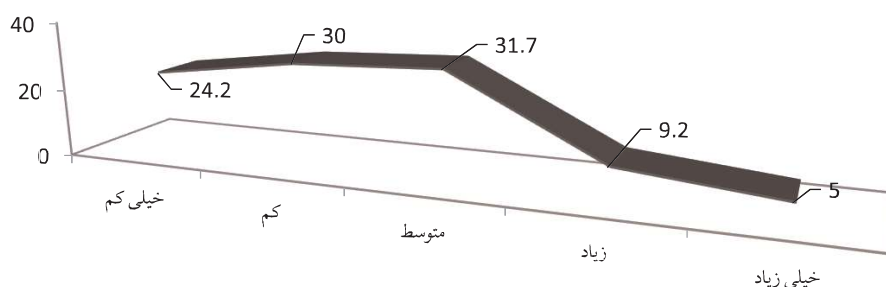
شکل ۴-۱۶: آیا کمیسیون توانسته است تا میان ادارات خدمات ملکی افغانستان هماهنگی را ایجاد کند؟

### میزان رضایت از عملکرد کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی

در رابطه به میزان رضایت از عملکرد کمیسیون اصلاحات اداری در پاسخ به سؤال «آیا از کار کرد کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی راضی هستید؟»

از مجموع ۱۲۰ پاسخ دهنده، ۲۴.۲ درصد آن‌ها کمترین رضایت، ۳۰. رضایت کم، ۳۱.۷ درصد رضایت متوسط، ۹.۲ درصد رضایت زیاد و ۵ درصد آن‌ها بیشترین رضایت را داشته‌اند.

### آیا از کار کرد کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی راضی هستید؟



شکل ۴-۱۷: آیا از کار کرد کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی راضی هستید؟

### نتیجه گیری

بر اساس نتایج به دست آمده از این تحقیق، هویدا گردید که کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی در ابعاد و بخش‌های مختلف کاری نتوانسته است تا در سکتور خدمات ملکی به نحو موفقیت آمیز عمل نماید که می‌توان به موارد عمده آن‌طور ذیل اشاره نمود:

۵۴.۲٪ از پاسخ دهندگان از کارکرد کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی میزان رضایت پایین (کم و خیلی کم) داشته‌اند؛ یعنی کمیسیون نتوانسته رضایت اکثر کارمندان بخش‌های خدمات ملکی را کسب کند.

حدود ۴۵٪ از پاسخ دهندگان اظهار داشته‌اند که کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی در سطح پایین توانسته میان ادارات دولتی هماهنگی ایجاد نماید. در حالی که حدود ۱۶.۷٪ دیگر معتقدند که کمیسیون در سطح بالا (زیاد و بسیار زیاد) توانسته میان ادارات هماهنگی لازم ایجاد کند. این امر در واقع بیانگر این است که کمیسیون اصلاحات اداری از

دیدگاه اکثر پاسخ‌دهندگان نتوانسته هماهنگی لازم بین ادارات خدمات ملکی را فراهم سازد. ۶۰٪ از پاسخ‌دهندگان معتقدند که کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی در سطح پایین اعتماد مردم را به خود جلب کرده، در حالی که ۱۲.۵٪ پاسخ‌دهندگان باورمندند که در سطح بالا اعتماد مردم را کمیسیون به خود جلب نموده است.

۵۴.۲٪ از پاسخ‌دهندگان باور دارند که اصلاحات توسط کمیسیون اصلاحات اداری به شکل درست در سطح پایین (کم و خیلی کم) تطبیق شده است. این مهم بیانگر آن است که بیشترین پاسخ‌دهندگان معتقدند که روند اصلاحات مسیر مناسبی را نپیموده است.

بیشتر از ۵۷٪ از پاسخ‌دهندگان عقیده دارند که کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی زمینه‌ساز مشارکت عمومی مردم در حکومت‌داری در سطح پایین است، در حالی که تعداد کسانی که باورمندند که کمیسیون در سطح بالا برای مشارکت عموم مردم در حکومت‌داری فرصت‌سازی نموده‌اند، به ۱۰.۴٪ می‌رسد.

۶.۶ درصد از پاسخ‌دهندگان عقیده دارند که در سطح بالا ادارات خدمات ملکی از طرف کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی به‌سوی پاسخ‌گویی سوق داده شده‌اند، در حالی که حدود ۵۵.۸٪ از پاسخ‌دهندگان نقش کمیسیون را در این راستا ضعیف پنداشته‌اند.

۲۳.۳٪ از پاسخ‌دهندگان باور دارند که سیستم جدید و مدرن حکومت‌داری توسط کمیسیون اصلاحات اداری جایگزین سیستم سنتی در سطح بالا گردیده، در حالی که ۴۳.۳٪ پاسخ‌دهندگان باور دارند که کمیسیون در این زمینه در سطح پایین تأثیرگذار بوده است.

۱۶.۷٪ پاسخ‌دهندگان معتقدند که رقابتی ساختن بست‌های ادارات خدمات ملکی از طرف کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی در سطح بالا زمینه‌ساز شفافیت و محدودسازی عرصه فساد است، در حالی که ۵۷.۷ درصد معتقدند که در سطح بسیار پایین فساد را محدود نموده است.

در نتیجه می‌توان گفت که فرضیه تحقیق ما که «کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی، بر بهبود حکومت‌داری در ادارات خدمات ملکی چندان موفق نبوده است و عمده‌ترین عامل آن عدم استراتژی مناسب اداری با توجه به وضعیت کشور می‌باشد»، موفق از آزمون بدر آمده است.

آنچه یافته‌های تحقیق بدان اشاره می‌کند، در واقع بیانگر این امر است که از دیدگاه جمعیت نمونه این تحقیق کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی نتوانسته زمینه مناسبی را در امر بهبود حکومت داری در ادارات خدمات ملکی افغانستان فراهم کند و از دیدگاه پاسخ‌دهندگان این تحقیق، برنامه‌ها و فعالیت‌های را که کمیسیون یادشده در پیش گرفته و با توجه بدان تاکنون حرکت نموده تا نظم اداری نوینی ایجاد نماید توأم با چالش‌ها و مشکلاتی همراه بوده است. چالش‌های یادشده سبب گردیده که کمیسیون در تحقق اهداف سازمانی خود، موفق نباشد.

## منابع

۱. اداره موقت افغانستان. (۱۳۸۱). فرمان شماره ۲۵۷ در مورد ایجاد کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی، مورخ ۱۳۸۱/۳/۲۳.
۲. حیدر زاده. (۱۳۹۴). ویژگی‌های حکومت‌داری خوب، شبکه اطلاع‌رسانی افغانستان: بارگیری ۰۸، ۱۴۰۰. <http://www.afghanpaper.com>
۳. رحمانی، عبدالطیف (۱۳۹۶). مبانی و اصول اداره و مدیریت. چاپ دوم، کابل، انتشارات سعید.
۴. سارا لیستر، پیشرفت و بررسی اصلاحات اداره عامه در افغانستان، کابل: واحد تحقیق و ارزیابی افغانستان.
۵. ستانکزی، محمد ناصر (۱۳۹۳). اداره و مدیریت. چاپ پنجم. کابل. انتشارات سعید.
۶. ستانکزی، محمد ناصر. (۱۳۹۲). اداره معاصر، چاپ اول، کابل، انتشارات سعید.
۷. ستانکزی، محمد ناصر. (۱۳۹۲). چالش‌های موجود در بخش‌های عمده اداری افغانستان، کابل انتشارات سعید.
۸. ستانکزی، محمد ناصر. (۱۳۹۲). سیستم اداری و تشکیلات معاصر افغانستان، چاپ اول، انتشارات سعید.
۹. غرهارد، لوث، ترجمه سید حشمت‌الله هاشمی، اصلاحات خدمات ملکی افغانستان؛ نقش و وظایف سکتور اصلاحات اداری، کابل: واحد تحقیق و ارزیابی افغانستان.
۱۰. قاضی، گل‌رحمان (۱۳۹۴). حقوق اداری. چاپ پنجم. کابل. انتشارات سعید.
۱۱. قانون اساسی افغانستان. (۱۳۸۲). فصل هشتم، اداره. کابل: کمیسیون مستقل نظارت بر تطبیق قانون اساسی افغانستان.
۱۲. کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی (۱۳۸۷). مجموع اسناد تقنینی و پالیسی‌های رهنمودی منابع بشری، جلد اول، کابل، کمیسیون.
۱۳. محمدی، سخی (۱۳۹۴). اداره عامه. چاپ چهارم. نشر عرفان.
۱۴. محمدی، عبدالعلی. (۱۳۹۰). حقوق اداری افغانستان، چاپ اول، انتشارات عرفان.