

## واکاوی و تحلیل تبعات سیاست‌زدگی بوروکراسی در نظام‌های سیاسی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۷/۰۵

حسن دانایی‌فرد\*

محمدرضا صادقی\*\*

معصومه مصطفی‌زاده\*\*\*

### چکیده

یکی از چالش‌های نظری و عملی فراروی بوروکراسی دولتی پیوند یا جدایی سیاست و اداره است. بی‌تردید درجه‌ای از دخالت سیاست در اداره نه تنها مضر نیست بلکه جلوه‌ای از دموکراسی محسوب می‌شود؛ اما تزریق پررنگ سیاست در اداره منجر به سیاست‌زدگی منفی خواهد شد. هدف این پژوهش برکشیدن پیامدهای منفی چنین نوع سیاست‌زدگی در بوروکراسی دولتی در ایران است. پژوهش در دو مرحله کیفی و کمی انجام شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد دو بعد اداری و سیاسی مهم‌ترین ابعاد سیاست‌زدگی بوروکراسی در ایران هستند که بعد اداری به سه مؤلفه بحران یادگیری، نفاق بوروکراتیک و بحران کارایی و بعد سیاسی نیز به سه مؤلفه بحران عدالت اجتماعی، بحران مشارکت و بحران مقبولیت طبقه‌بنایی می‌شود.

### واژگان کلیدی

سیاست‌زدگی، بوروکراسی، دوگانگی سیاست-اداره

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

\* استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری پردیس فارابی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)  
rsadeqi@ut.ac.ir

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری پردیس فارابی دانشگاه تهران

#### مقدمه

نحوه ارتباط بین سیاست<sup>۱</sup> و اداره همواره موضوعی بحث‌برانگیز در میان متخصصان و نظریه‌پردازان مدیریت دولتی و علوم سیاسی بوده است. هر عملی که از دولت ساطع می‌شود و هر علمی که در این حوزه تولید می‌شود بر فرض جدایی سیاست از اداره یا یگانگی آن دو است. در این میان برخی معتقدند اداره خارج از فضای سیاست قرار دارد. پرسش‌های اداری پرسش‌های سیاسی نیستند، اگرچه سیاست وظیفه‌هایی را برای اداره تدوین می‌کند اما اداره نباید از دست‌کاری در پست‌ها و مناصبش توسط سیاست رنج ببرد (Waldo, 1948). سایمون (۱۹۵۷) نیز همگام با والدو معتقد بود واقعیت باید مرکز تولید علم اداره قرار گیرد و ارزش‌ها و قضاوت‌های ارزشی افراد نباید هدف تولید علم اداره باشند (Simon, 1957). صاحب‌نظران مدیریت دولتی با هدف بهبود و اصلاح شرایط کنونی مدیریت دولتی، همواره به دوگانگی یا یگانگی فلسفه سیاست-اداره پرداخته‌اند. اساساً همین تشدید دخالت سیاست در اداره و رنج‌هایی که برای آن در پی داشت ویلسون را بر آن داشت تا دوگانگی سیاست-اداره را در مقاله خود تحت عنوان «مطالعه اداره»<sup>۲</sup> در سال ۱۸۸۷ مطرح کند. مفهومی که امروزه به نام سیاست‌زدگی<sup>۳</sup> بوروکراسی می‌شناسیم تجلی نزدیکی سیاست به اداره است که ویلسون از آن احتراز می‌کرد؛ اما این دوگانگی به معنای جدایی کامل سیاست - اداره نیست و میزان منطقی تداخل آن‌ها در جایگاه یکدیگر به شرط دقت در حفظ مرزها و نوع این مداخله‌ها بسیار تأکید شده است؛ بنابراین لازم است بین نظریه (سیاست) و عمل (اداره) تناسب و سازگاری بیشتری برقرار شود (دنهارت، ۱۳۹۳).

سیاست‌زدگی بوروکراسی به معنای افزایش دخالت سیاست در امور اداره است که شاید یکی از نمودهای آن توجه بیشتر کارکنان بخش‌های دولتی نسبت به قبل به سیاست باشد و یا اینکه آن‌ها باید به‌گونه‌ای انتخاب شوند که به تحقق اهداف سیاسی خدمت کنند. می‌توان گفت سیاست‌زدگی باعث می‌شود که اهداف بخش‌های دولتی و خدمات عمومی تغییر کنند. دقت شود که دخالت بیش از حد اداره در سیاست نیز امکان‌پذیر است؛ چراکه اداره نیز در بسیاری از موارد در خط‌مشی‌گذاری و تعیین خط‌مشی‌های عمومی مداخله کند. از این‌رو بوروکراسی‌زدگی سیاست نیز ممکن است رخ دهد اما آنچه در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد سیاست‌زدگی بوروکراسی است. در سال‌های اخیر موضوع

سیاست‌زدگی در بخش خدمات عمومی بسیار مورد توجه قرار گرفته است؛ چراکه چنین پدیده‌ای پیامدهای منفی بسیار زیادی را در مرحله اول برای بوروکراسی و متعاقباً برای جامعه در پی داشته است. از آنجاکه مهم‌ترین هدف سازمان‌های دولتی و نهادهای عمومی خدمت‌رسانی به مردم و شهروندان است، به نظر می‌رسد اولین و مهم‌ترین گروهی که از کژکارکردهای سیاست‌زدگی بوروکراسی متضرر می‌شوند شهروندان و دریافت‌کنندگان خدمات عمومی باشند. در حقیقت این شهروندان هستند که ذی‌نفعان سازمان‌های دولتی و نهادهای خدمات عمومی هستند و مسلماً تأمین منافع و خواسته‌های آن‌ها باید مهم‌ترین هدف این نهادها باشد. از این‌رو این امر نشان‌دهنده اهمیت چشمگیر و لزوم بررسی و واکاوی پدیده سیاست‌زدگی بوروکراسی است. هدف پژوهش حاضر در ابتدا شفاف‌سازی مفهوم سیاست‌زدگی بوروکراسی، فرآیندها، کارکردها و پیامدهای آن از طریق بررسی و مطالعه تطبیقی در کشورهای مختلف جهان است و سپس شناخت ابعاد و پیامدهایی که در صورت سیاست‌زدگی بوروکراسی در ایران به وقوع می‌پیوندد؛ بنابراین، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سه سؤال زیر است:

۱. مفهوم، فرآیندها و پیامدهای سیاست‌زدگی بوروکراسی در کشورهای مختلف جهان چگونه است؟
۲. ابعاد سیاست‌زدگی بوروکراسی در ایران چیست؟
۳. پیامدهای سیاست‌زدگی بوروکراسی در ایران کدام‌اند؟

لازم به ذکر است که در حوزه موضوعی سیاست‌زدگی و به‌ویژه سیاست‌زدگی بوروکراسی علی‌رغم اهمیت موضوع، اساساً پژوهش علمی در ایران انجام نشده است و خبرگان و متخصصین در این زمینه بیشتر به سخنرانی شعاری و ارائه نوشته‌های غیرعلمی بسنده کرده‌اند. شاید این بی‌توجهی به دلیل حساسیت موضوع یا غفلت پژوهشگران بوده است. پژوهش‌های خارجی در این باب نیز به دلیل تأثیر فرهنگ و شدت تعالی‌جوایع مختلف نمی‌تواند برای جامعه ایران نسخه مناسبی باشد؛ بدین ترتیب در راستای تولید دانش بومی برای کشور، پژوهشگران این مقاله بر آن شدند تا با نگاه علمی به این موضوع پردازند.<sup>۴</sup>

## ۱. مبانی نظری پژوهش

### ۱-۱. سیاست‌زدگی: تعاریف و مفاهیم

سیر تطور تعاریف و مفاهیم سیاست‌زدگی نشان‌دهنده تعاریف گوناگونی از این پدیده است. برخی از صاحب‌نظران نظیر می‌یر، روبان<sup>۶</sup>، درلین<sup>۶</sup>، کلیفورد و رایت معتقدند که سیاست‌زدگی در مباحثات، مجادلات و تعاملات بین کارکنان بخش خدمات دولتی جلوه می‌کند (Peters & Pierre, 2004; Clifford & Wright, 1997). برخی دیگر سیاست‌زدگی را ابزاری می‌دانند که سیاست‌مداران از طریق آن کنترل خود را بر بخش دولتی افزایش می‌دهند. کلیفورد و رایت سیاست‌زدگی را واژه‌ای تلقی می‌کنند که موضوعات متفاوت زیادی را در برمی‌گیرد و به‌عنوان یک واژه فراگیر تأثیرات متفاوتی از جمله تغییر در ساختارها، رفتارها و روابط را شامل می‌شود (Clifford & Wright, 1997). به‌این ترتیب کلیفورد و رایت سیاست‌زدگی را به دو طریق تعریف کرده‌اند که از یک نگاه، سیاست‌زدگی افزایش فعالیت‌های سیاسی توسط مستخدمین دولت و از نگاه دیگر کنترل فزاینده حکومت بر فعالیت‌های بروکرات‌هاست. پیترز و پی‌یر اولی را سیاست‌زدگی از پایین به بالا یا حرفه‌ای و کارکردی و دومی را سیاست‌زدگی از بالا به پایین یا رسمی و مستقیم می‌دانند (Peters & Pierre, 2004).

از این رو در اجماع تعاریف سیاست‌زدگی، تأکید شده است که سیاست‌زدگی منجر به ایجاد تنش می‌شود؛ چراکه از یک طرف ابزاری مفید برای رهبران است تا از طریق آن بتوانند بوروکراسی را کنترل نمایند و از طرف دیگر وسیله‌ای است برای کاهش جنبه‌های منفی اصول حاکم بر سلسله‌مراتب اداری. اصولی که شامل انتصاب و ارتقا بر اساس شایستگی و ارائه راه‌حل‌های سیاسی پیشنهادی از جانب خدمت‌گزاران دولتی می‌شوند (Bauer & Ege, 2012).

به‌طور کلی می‌توان گفت سیاست‌زدگی در کشورها و جوامع مختلف معانی نسبتاً متفاوتی دارد و اهداف متفاوتی را دنبال می‌کند. در حقیقت معنای آن از یک کشور به کشور دیگر با توجه به اینکه چه چیزی ماهیت واقعی اداره امور عمومی آن کشور را تعیین کند متفاوت است اما در کل می‌توان گفت سیاست‌زدگی، «جایگزین شدن معیار سیاسی به جای معیار شایستگی است».

## ۲-۱. بوروکراسی

تعریف مفهوم بوروکراسی در بیشتر مقاله‌ها و کتاب‌ها با ماکس وبر<sup>۷</sup> آغاز می‌شود؛ اما در این مقاله ما به دنبال دو مقوله از این مفهوم هستیم. معنای اول موردنظر ما فراتر از رعایت قوانین و عمل بر اساس ضوابط به‌جای روابط است و آن در حقیقت مفهوم اداره است. در این نوشته به دنبال پیامدهای سیاست‌زدگی در فرایند اداره در بخش دولتی هستیم و منظور از بوروکراسی تمامی فرایندهای اجرای خط‌مشی‌ها و همچنین فراهم نمودن الزامات اجرای آنهاست. این همان چیزی است که ویلسون معتقد بود مشکلات مربوط به آن در قرن ۱۹ به بیشترین میزان خود رسید و منجر به ایجاد علم اداره شد. معنای دوم که در بوروکراسی ایدئال وبر به‌عنوان یک بعد اساسی دانسته می‌شود، راهکار شایسته‌محور در بخش خدمات دولتی و یا به‌اصطلاح عوام، شایسته‌سالاری است که سوی پیکان سیاست‌زدگی، تضعیف و حتی بی‌اثر نمودن آن است. قوانین رسمی و غیررسمی حاکم بر بخش خدمات عمومی مانع این امر می‌شوند که سیاسیون بتوانند سیستم شایستگی را زیرپا بگذارند و یا کارکنان و خدمت‌گزاران رفتارهای نابرابر با مراجعین داشته باشند. اگرچه غالباً بوروکراسی‌های دولتی را به‌عنوان نوعی سازوکار غیرشخصی در نظر می‌گیریم، اما در حقیقت در عقبه هر مواجهه‌ای که با سازمان‌های دولتی داریم زنجیره‌های پیچیده و طولانی از رویدادها، تصورات و رفتارهای انسانی نهفته است که در زندگی روزمره افرادی شبیه ما شکل گرفته‌اند (Barnard, 1948). در اینجا این نکته به ذهن متبادر می‌شود که چه زمانی می‌توان انتظار داشت اداره بر اساس شایستگی افراد را منتصب کند و چه زمانی بر اساس معیار سیاسی؟ به‌عبارت دیگر، موضوع چالش‌برانگیز این است که چه مناسباتی سبب می‌شود سازمان‌های دولتی از معیار شایستگی برای عزل و نصب افراد استفاده کنند و همچنین این چالش در مورد استفاده از معیار سیاسی نیز قابل تأمل است.

وزرا و کارگزاران دولت نیازمند به بوروکراسی و توجه به آن در مفهوم اداره هستند و از آن انتظار پاسخگویی دارند. برای شکل‌دهی خط‌مشی‌های خود نیازمند کمک متخصصان اداری و اجرایی هستند و در مقابل اجرای خط‌مشی‌ها مسئول و پاسخگو هستند. همچنین برای شانه خالی کردن از بار مسئولیت اجرایی به تفویض اختیارات تصمیم‌گیری به آنها می‌پردازند و مسئولیت سیاسی مشاورین خود را بر عهده می‌گیرند (Peters & Pierre, 2004).

### ۳-۱. سیاست‌زدگی بوروکراسی

سیاست‌زدگی بوروکراتیک مفهومی است که تعریف نظری دقیق و واحدی از آن وجود ندارد و اندیشمندان و صاحب‌نظران تعاریف و طبقه‌بندی‌های متعددی از آن ارائه داده‌اند. برای مثال می‌توان بین سه بعد وسیع و کاملاً متفاوت برای سیاست‌زدگی تفاوت قائل شد: (۱) سیاست‌زدگی به‌عنوان مشارکت در تصمیم‌گیری سیاسی، (۲) کنترل حمایتی بوروکراسی و (۳) درگیری سیاسی کارکنان خدمات عمومی به‌عنوان رأی‌دهندگان و شهروندان (Rouban, 2003). همچنین باید بین سیاست‌زدگی رسمی و سیاست‌زدگی کارویژه‌ای تفاوت قائل شد. تعریفی که شاید بتوان آن را نسبت به سایر تعاریف جامع‌تر و جهت‌دهنده‌تر دانست توسط پیترز و پی‌یر ارائه شده است که طی این تعریف سیاست‌زدگی جایگزینی بی‌طرفی با ترجیحات و توجهات سیاسی در فرایندهای تصمیم‌گیری است (Peters & Pierre, 2004).

سیاست‌زدگی بوروکراسی، منشأ بسیاری از بداخلاقی‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و مدیریتی است. در برخی کشورها بوروکرات‌ها و بوروکراسی‌ها تا حد زیادی درگیری و مشارکت‌های سیاسی دارند درحالی‌که در برخی دیگر سیاست‌زدگی به کمک بوروکراسی می‌آید تا علاوه بر درگیری‌های سیاسی، میزانی از شایستگی را نیز فراهم کند. در برخی جوامع از جمله جوامع منشوری موردنظر فرد ریگز که دچار عدم توازن حکومت و جامعه است بوروکرات‌ها به دنبال قدرت سیاسی هستند. در چنین جوامعی که بعضاً اقوام و نژادهای مختلفی دارد آن‌ها با تلاش برای کسب قدرت سیاسی و اجرایی در پی سوق دادن خط‌مشی‌ها و اداره کشور به سمت‌وسوی منافع خود هستند. بی‌تردید چنین ویژگی‌ای در تاروپود نظام اداری خود را نشان می‌دهد (دانایی فرد، ۱۳۹۲).

علی‌رغم آنچه در مقدمه بیان شد به‌طور کلی نباید این‌گونه برداشت شود که تنها به‌کارگیری افراد سیاسی در دستگاه‌های دولتی منجر به سیاست‌زدگی بوروکراسی می‌شود بلکه روش‌های زیادی وجود دارد که از طریق آن این پدیده را محقق می‌شود. سیاست‌زدگی معمولاً در مورد کارکنان بخش‌های دولتی مصداق پیدا می‌کند. در حقیقت آن‌ها هستند که از طریق رفتارهای سیاسی خود منجر به سیاست‌زدگی بوروکراسی می‌شوند. یکی از مهم‌ترین راه‌ها برای تغییر رفتار کارکنان وجود یک رهبر سیاسی است که از طریق نفوذ بر

ایدئولوژی‌های افراد تغییرات رفتاری آن‌ها را موجب شود. همچنین زور، اجبار و فشار اهرم دیگری است که چندان مثبت به نظر نمی‌رسد. تغییر در نگرش‌ها و فرهنگ بخش خدمات عمومی شاید استراتژی دیگری برای سیاست‌زده کردن باشد. البته پیترز و پی‌یر معتقدند که استفاده از این اهرم معمولاً نتایج مناسبی در پی نخواهد داشت و مثال مدیریت دولتی جدید را به‌عنوان نمونه مطرح می‌کند که طی آن با هدف جایگزین کردن فرهنگ بخش خصوصی در سازمان‌های دولتی، کارکنان این بخش‌ها یعنی بوروکرات‌ها، به‌جای پاسخگویی و احساس مسئولیت نسبت به سیاست‌گذاران به دنبال انگیزه و منافع شخصی خود رفتند (Peters & Pierre, 2004). اگر از طریق اهرم‌های مذکور نتوان موفق به تغییر رفتار کارکنان بخش دولتی شد به‌ناچار باید به سراغ راه‌کارهای دیگری رفت که از جمله آن‌ها می‌توان به تغییرات ساختاری اشاره کرد. بدین ترتیب با به کار گرفتن افراد سیاسی در پست‌ها و مقامات ارشد سازمان می‌توان به هدف سیاست‌زدگی دست یافت. برای مثال می‌توان به وجود اسپین داکترها<sup>۸</sup> در وزارتخانه‌های انگلستان اشاره کرد که از طریق انتشار اخبار مبهم، اشتباه و کذب بر نظرات و عقاید بوروکرات‌ها تأثیر می‌گذارند و آن‌ها را به نفع سیاست‌مداران تغییر می‌دهند. همچنین نفوذ قدرت سیاسیون در عرصه‌ها و حوزه‌های تصمیم‌گیری نیز می‌تواند یکی دیگر از استراتژی‌های تغییرات ساختاری است. شاید مهم‌ترین دلیلی که سیاسیون به دنبال سیاست‌زده کردن بخش خدمات عمومی هستند، تغییر خط‌مشی باشد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۲). سیاست‌زدگی در بخش‌های دولتی می‌تواند نتیجه تغییرات بنیادین و مشکلات مربوط به کنترل چنین تغییراتی در این بخش‌ها باشد.

دوگانگی بنیادین<sup>۹</sup> در اداره امور عمومی یعنی سیاست- اداره<sup>۱۰</sup> که توسط ویلسون در سال ۱۸۸۷ به‌طور شفاف مطرح شد و اساس نهضت‌های مدیریت در بخش عمومی یا به عبارتی مدیریت دولتی شد در اینجا نیز می‌تواند به کمک ما بیاید تا مسئله سیاست‌زدگی بوروکراسی را موشکافانه‌تر بررسی کنیم. به‌گونه‌ای می‌توان گفت ویلسون جزء اولین کسانی بود که به پیامدهای سیاست‌زدگی بوروکراسی توجه کرد و درصدد طرح راه‌حلی برای کاهش آن‌ها شد. البته شاید به‌طور واضح این موضوع را مطرح نکرد اما تلاش‌های او برای جدایی بوروکراسی از سیاست دلیلی بر توجه او به این موضوع بوده است (Wilson, 1887). در طول تاریخ سیاست‌مداران همواره به دنبال کنترل امور اداره حکومت بوده‌اند و از

ابزارهای مختلف برای این منظور استفاده کرده‌اند و به دنبال ایجاد پست‌های سیاسی در سازمان‌های اداری و اجرایی بوده‌اند تا از این طریق نفوذ و کنترل خود را افزایش دهند.

#### ۴-۱. پیامدهای سیاست‌زدگی بوروکراسی

پیامدهای سیاست‌زدگی غالباً منفی تصور می‌شود. اگرچه پیترز تلاش کرد با انجام مطالعات تطبیقی به جنبه‌های مثبت آن نیز بپردازد و حتی فراتر از آن معتقد است که از این طریق می‌توان بوروکراسی متعهدانه‌تری را نیز شکل داد. به همین دلیل است که به این پدیده به‌عنوان نوعی عارضه منفی صرف نپرداخته است و از واژه تبعات<sup>۱۱</sup> در مورد آن استفاده کرده است. معمولاً سازمان‌هایی که دچار این پدیده می‌شوند نسبت به سازمان‌های دیگر از جمله سازمان‌های شایسته‌محور کمتر کارا می‌باشند. این پدیده پیامدهای سیاسی منفی را نیز در پی دارد. در کشورهای دارای دموکراسی پیشرفته، بوروکراسی جایگاه مثبت‌تری نسبت به بخش‌های سیاسی حکومت دارد اگرچه از جانب سیاست‌مداران ضعیف ارزیابی می‌شوند. پیامد نهایی سیاست‌زدگی این است که پاسخگویی بوروکراسی محدود می‌شود. وجود سیاست‌مداران به‌عنوان بخشی از سیستم پاسخگویی در بوروکراسی و نزدیک شدن آن‌ها به بوروکراسی منجر به محدود شدن معیارهای پاسخگویی به معیارهای عینی می‌شود. به‌عنوان یک نتیجه از نهضت مدیریت دولتی جدید، پاسخگویی بیشتر تخصصی شده و بر اساس استانداردهای کیفیت عینی است. این تغییر از یک طرف منجر می‌شود که رهبران سیاسی با دنبال کردن چنین اهداف رسمی رضایت‌بخش‌تری پیدا کنند و از طرف دیگر این کاهش در مشارکت مستقیم سیاست‌مداران در توزیع خدمات، مسلماً از مسئولیت آن‌ها نمی‌کاهد. بنابراین پاسخگویی عمومی وجود دارد اما بدون کنترل واقعی (Peters & Pierre, 2004).

در ادامه مقاله، پژوهشگران پس از مطالعه و مذاقه در دانش موجود، با توجه به اهمیت موضوع و در راستای تولید دانش بومی برای کشورمان، اقدام به مصاحبه‌های علمی از خبرگان دولتی، سیاسی، دانشی و اجرایی کشور کردند تا چنانچه سیاست‌زدگی بوروکراسی در ایران صورت گیرد پیامدهای احتمالی آن به روش علمی شناسایی، استخراج و طبقه‌بندی شود تا ضمن آشنایی با این پدیده، راه‌حل‌های مناسب جهت مواجهه با آن اتخاذ شود. در پایان مقاله نیز، نتیجه‌گیری و رهنمودهایی برای عمل مدیران عالی کشور ارائه می‌شود.



## ۲. روش‌شناسی پژوهش

پارادایم حاکم بر پژوهش در مرحله مصاحبه و کدگذاری، تفسیری است و در مرحله آزمون‌های آماری، اثبات‌گرایی است؛ بنابراین صبغه این پژوهش ترکیبی است. پژوهش بر اساس شیوه‌های ترکیبی نوعی روش‌شناسی برای گردآوری، تحلیل و ترکیب داده‌های کمی و کیفی است که برای فهم مسائل پژوهشی در زمان انجام یک پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد (Creswell, 2003). جهت‌گیری این پژوهش توسعه‌ای است؛ زیرا که درصدد شناسایی پیامدهای سیاست‌زدگی بوروکراسی در ایران است و قبل از این پژوهش هیچ‌گونه پژوهشی در این باب صورت نگرفته است. زمانی که دانشی از حوزه بنیادی یا کاربردی توسعه داده می‌شود آن را پژوهش توسعه‌ای می‌نامند (دانایی‌فرد، ۱۳۸۶، صص ۳-۳۲). رویکرد پژوهش استقرایی است زیرا که پژوهشگران به بررسی جزئیات و طبقه‌بندی آن‌ها پرداخته‌اند تا پیامدهای اصلی سیاست‌زدگی بوروکراسی در ایران را شناسایی و تبیین کنند. هدف اصلی پژوهش اکتشاف و فهم پیامدهاست که برای رسیدن به این هدف، از ابزار مصاحبه و پرسش‌نامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. فن تحلیل داده‌های کیفی، تحلیل داده بنیاد<sup>۱۲</sup> است اما برای تحلیل داده‌های کمی از نرم‌افزار اس پی اس اس ۱۹ استفاده شده است.

### ۲-۱. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش در مرحله کیفی شامل ۱۵ مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده است. از این تعداد، ۵ مصاحبه با اعضای هیئت علمی رشته مدیریت دولتی، ۵ مصاحبه با اعضای هیئت علمی رشته علوم سیاسی و ۵ مصاحبه با مدیران اجرایی سازمان‌های دولتی صورت گرفته است که همگی آن‌ها در زمینه‌های علمی و اجرایی جایگاه برجسته‌ای داشته‌اند (ترتیب مصاحبه‌ها در جدول زیر ارائه شده است). لازم به ذکر است که نمونه‌گیری به دلیل کمبود خبره و متخصص در زمینه موضوع پژوهش به صورت هدفمند و انتخابی صورت گرفته است. داده‌های ناشی از مصاحبه پس از انجام ۱۳ مصاحبه به اشباع رسید که به دلیل اهمیت موضوع تا ۱۵ مصاحبه ادامه پیدا کرد. نمونه در مرحله کمی، انتخاب ۴۳ خبره به صورت در دسترس و هدفمند بوده است.

ردیف	هیئت علمی رشته مدیریت دولتی	هیئت علمی رشته علوم سیاسی	مدیران اجرایی سازمان‌های دولتی
شماره مصاحبه‌ها	۱، ۲، ۵، ۷، ۱۱	۳، ۴، ۱۰، ۱۴، ۱۵	۶، ۸، ۹، ۱۲، ۱۳

## ۲-۲. روش و ابزار گردآوری اطلاعات

مرحله اول به صورت کیفی انجام شده است، از این رو برای گردآوری اطلاعات از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. مصاحبه ابزاری است که امکان بررسی موضوع‌های پیچیده و نامکشوف، پاسخ‌ها یا پیدا کردن علل آن و اطمینان یافتن از درک سؤال از سوی آزمودنی را فراهم می‌سازد (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۷۷، ص ۱۴۹). سپس نتایج مصاحبه‌ها در دو مرحله کدگذاری شد و حاصل کدگذاری‌ها به صورت پرسش‌نامه درآمد که ابزار گردآوری اطلاعات در مرحله دوم (کمی) را فراهم ساخت. روایی محتوایی پرسش‌نامه را خبرگان تأیید کردند و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتیجه ۹۰٫۳ درصد آن نشان از پایایی مناسب پرسش‌نامه پژوهش است.

## ۳. یافته‌های پژوهش

### ۳-۱. یافته‌های کیفی

در ادامه پژوهشگر پس از مطالعه نوشته‌های پیشین و احصاء پیامدهای مطرح شده، با استفاده از فن تحلیل داده‌های کیفی، تحلیل داده بنیاد ۳۳ پیامد را در ترکیب ادبیات و نظرات خبرگان استخراج کردند که در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. پیامدهای سیاست‌زدگی بوروکراسی در ایران، احصایی از مصاحبه‌ها

شماره مصاحبه	برچسب	گزاره‌های مصاحبه‌ای
۱، ۳، ۴، ۱۰	ابهام موفقیت	سیاست‌زدگی باعث می‌شود که تعریف واحدی از موفقیت در عرصه‌های مختلف وجود نداشته باشد؛ تعریفی که همه‌پذیر باشد؛ مثلاً شاخص‌های همه‌پذیر اقتصادی یا سیاسی وجود ندارد و گرایش‌های مختلف موفقیت‌ها را به نفع خود جلوه می‌دهند.
۱، ۵، ۷	یادگیری موهومه	یادگیری از بین می‌رود. دو نوع یادگیری وجود دارد؛

شماره مصاحبه	برچسب	گزاره‌های مصاحبه‌ای	
۱۲، ۱۴	(توهم یادگیری به‌جای یادگیری واقعی)	یادگیری آگاهانه و ناآگاهانه. در فضای سیاست‌زده در بوروکراسی اساساً تمایلی به یادگیری وجود ندارد؛ زیرا سلسله‌مراتب پیشرفت و راهکار از شایستگی عبور نمی‌کند و تنها افراد برای ارتقا خود تظاهر به یادگیری می‌کنند.	
۵، ۹، ۱۴، ۱۵	ایجاد پدیده سکوت سازمانی	به دلیل تسلط سیاسیون و غلبه نظرات سیاسی در سازمان‌ها، بروکرات‌ها و اداره‌کنندگان از بیان نظرات و عقاید و پیشنهادها خود اجتناب می‌کنند و نسبت به وقایع داخل سازمان خود بی‌تفاوت می‌شوند.	۳
۶، ۸، ۱۱، ۱۴، ۱۵	از بین رفتن حافظه سازمانی	از آنجاکه احزاب و تشکل‌های سیاسی که روی کار می‌آیند برنامه‌ها و اهداف مختلفی را دنبال می‌کنند و اغلب اهداف و برنامه‌های حزب پیشین را قبول ندارند یا از تجارب گذشته بیم دارند؛ بنابراین هر مدیر به امید کسب موفقیت یا پاسخگویی به سیاسیون و فشارهای نهادی راه سازمان خود را از گذشته آن تغییر می‌دهد و از تجربیات و مستندات گذشته استفاده نمی‌کند.	۴
۱، ۲، ۳، ۵، ۹	عدم امکان مدیریت دانش	معمولاً دانش‌های ایجادشده در فرآیند فعالیت‌های بوروکرات‌ها مورد اقبال قرار نمی‌گیرد و بهره‌برداری از آن‌ها در راستای تحقق اهداف سازمان صورت نمی‌گیرد. اساساً نیازی به مستندسازی و مدیریت دانش به وجود نمی‌آیند زیرا در جو سیاست‌زده هر مدیر در هر دوره فقط به پاسخگویی به فشارهای سیاسی می‌اندیشد.	۵
۷، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۵	گسترش مصلحت‌اندیشی	با افزایش نگرش‌های سیاسی در سازمان‌ها مدیران و مسئولین ممکن است در بسیاری از مواقع به‌جای گام برداشتن در راستای کسب اهداف برنامه‌ریزی‌شده سازمانی، به‌منظور حفظ و بهبود شرایط سیاسی تصمیم‌گیری‌های انجام دهند که مسیر فعالیت‌های سازمان را تغییر دهند.	۶
۴، ۶، ۹	افزایش پدیده	اهمیت جهت‌گیری‌های سیاسی در سازمان موجب می‌شود	۷

شماره مصاحبه	برچسب	گزاره‌های مصاحبه‌ای	
۱۳، ۱۲	چاپلوسی و خودشیرینی	که افرادی تلاش کنند برای نزدیک شدن به مراکز تصمیم‌گیری و تأثیرگذاری بر تصمیمات و هم‌چنین بالا بردن جایگاه سازمانی خود از ابزارهای غیراخلاقی استفاده نمایند تا خود را موافق شرایط سیاسی موجود جلوه دهند.	
۹، ۸، ۵، ۱۳، ۱۰، ۱۵، ۱۴	ظاهرسازی و ریاکاری	افرادی که از نظر سیاسی دیدگاه‌های متفاوتی با جو موجود دارند برای حفظ موقعیت خود سعی می‌کنند ظاهر امر را تا آنجا که می‌توانند حفظ نمایند.	۸
۱۱، ۸، ۵، ۴	عوام‌فریبی	مدیران سازمان‌ها سعی می‌کنند خود را نسبت به جریان‌های سیاسی بی‌طرف نشان دهند و به مردم بگویند که تنها هدفشان خدمت به آنهاست، حال آنکه در فضای سیاست‌زده بسیاری اقدامات فقط به دلیل کسب رضایت احزاب صورت می‌گیرد.	۹
۹، ۵، ۳، ۱، ۱۲	عدم انطباق برنامه‌های سازمانی با سیاست‌ها و اهداف بالادستی	معمولاً سازمان‌های دولتی به دنبال خدمت‌رسانی به مردم و شهروندان هستند و بدین منظور برنامه‌های نسبتاً بلندمدتی را دنبال می‌کنند اما نفوذ افراد سیاسی و یا تأثیر جریان‌های سیاسی بر فضای سازمان‌ها باعث می‌شود که خط‌مشی‌های متفاوتی مورد توجه قرار بگیرند و به دلایل سیاسی گاه در تضاد با برنامه‌های پیشین سازمان قرار می‌گیرد.	۱۰
۱۱، ۹، ۸، ۶	اتلاف منابع	در فضای سیاست‌زده مدیران دست به تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات کوتاه‌مدت و مقطعی می‌زنند که منجر به اتلاف منابع می‌شود. این نگاه، یعنی نگاه بهینه را به نگاه هدف‌دار حزبی تغییر دادن هدر رفت منابع اعم از زمانی یا مالی را در پی دارد.	۱۱
۴، ۳، ۲، ۱، ۹	انحراف از خط‌مشی	از جنبه خط‌مشی‌های عمومی می‌توان اظهار داشت که در فضای سیاست‌زدگی بوروکراسی خط‌مشی‌های سازمان‌ها دیگر هم‌راستا با خط‌مشی‌های کلان کشور نیستند و در آنها احتمالاً انحراف جدی را شاهد باشیم زیرا دغدغه‌ها	۱۲

شماره مصاحبه	برچسب	گزاره‌های مصاحبه‌ای	
		دیگر هم‌راستا نیستند. مثلاً می‌توان به تغییر راه‌های رسیدن به سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور نگریست که در پاره‌ای از موارد به دلیل انتخاب مسیرهای انحرافی از رسیدن به اهداف این سند بازمانده‌ایم.	
۲، ۳، ۵، ۱۲، ۱۳، ۱۵	نادیده گرفتن تخصص و از بین رفتن شایسته‌سالاری	حضور سیاسیون در فرایندهای بوروکراسی موجب صوری شدن راهکارهای شغلی در عمل می‌شود و لذا تجربه، دانش و تخصص افراد نادیده گرفته می‌شود و شایسته‌سالاری عملاً جایگاه خود را از دست می‌دهد.	۱۳
۷، ۸، ۱۰، ۱۳	گسترش رانت و فساد اداری	وابستگی افراد سیاسی سازمان‌ها به مراکز حکومتی و خط‌مشی‌گذار که منابع بسیار زیادی را در اختیار دارند به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا به راحتی در دستگاه‌های اجرایی نفوذ نموده و با هدف کسب سود و منافع بیشتر دست به اقدامات ناسالم و خلاف قانون بزنند.	۱۴
۱، ۵، ۹، ۱۰	شیوع پدیده مدیریت اتوبوسی	با روی کار آمدن هر حزب سیاسی به مرور سازمان‌های دولتی مدیران و مقامات عالی‌رتبه جدیدی را به خود می‌بینند که وابسته بدان حزب می‌باشند؛ این فرآیند در اینجا تمام نمی‌شود و معمولاً افرادی که از این طریق وارد سازمان می‌شوند معمولاً به این اکتفا نکرده و سایر پست‌های سازمانی را نیز تغییر داده، پر کرده و گاه اقدام به تغییر چارت و ایجاد پست‌های جدید نیز می‌نمایند.	۱۵
۲، ۵، ۶، ۸، ۱۵	بحران منابع انسانی	جابه‌جایی‌هایی که در اثر شیوع سیاسی‌کاری در سازمان رخ می‌دهد موجب کاهش احساس وفاداری و تعهد کارکنان می‌شود. کارکنان هر لحظه احساس خطر می‌کنند؛ چراکه فکر می‌کنند با روی کار آمدن حزب جدید خط‌مشی‌های جدیدی اتخاذ می‌شود که موجب تغییر و تحول در سازمان آن‌ها شده و ادامه فعالیت آن‌ها در آن سازمان را با مشکل مواجه می‌کند و به این ترتیب کارکنان احساس عدم امنیت	۱۶

شماره مصاحبه	برچسب	گزاره‌های مصاحبه‌ای	
		شغلی دارند.	
۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۱۲، ۱۵	گسترش تبعیض	جایگزینی افراد وابسته به جریان‌های سیاسی در سازمان‌ها و همچنین ارتقا و پیشرفت سریع آنان در سلسله‌مراتب سازمانی باعث می‌شود تبعیض و نابرابری توسط کارکنان یا شهروندان احساس شود و از آنجا که آن‌ها معمولاً از بیان نارضایتی و احساس خود اجتناب می‌کنند این روند به تدریج در گذر زمان منجر به رواج این فرایند نادرست در سازمان‌ها می‌شود.	۱۷
۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۱۲، ۱۳، ۱۵	توزیع نامتناسب منابع	سیاست‌زدگی بوروکراسی باعث می‌شود هر گروه سیاسی با حمایت‌های عده‌ای خاص روی کار آید و پس از روی کار آمدن لازم است که برنامه‌هایی که برای کسب حمایت آن عده از طرفداران خود متعهد شده است را اجرا نماید. در این حالت محتمل است منابع را به گونه‌ای اختصاص دهد که خواسته‌های حزب خود را پوشش دهد. بدین ترتیب برنامه‌ها و تصمیماتی که در راستای خدمت به مردم و اولویت سازمان‌های دولتی بوده است در درجه اهمیت پایین‌تری قرار می‌گیرد.	۱۸
۲، ۳، ۴، ۹، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵	تقدم هدف سیاسی بر اهداف فراسیاسی	سازمان دولتی اهداف متفاوتی نسبت به سازمان خصوصی را دنبال می‌کند و خدمت‌رسانی به مردم از اهم اهداف آن‌هاست. لازم است که هر حزب و گروه سیاسی که روی کار می‌آید اهدافی از این قبیل را در رأس اهداف خود قرار دهد؛ اما معمولاً با روی کار آمدن هر حزب، افراد آن حزب می‌کوشند که برای حفظ موقعیت خود و کسب حمایت در دوره‌های آتی اهداف متفاوتی را از آنچه برای سازمان‌های دولتی تعریف شده است، دنبال کنند.	۱۹
۲، ۴، ۹، ۱۲	ایجاد شکاف طبقاتی	یکی از اصول بوروکراسی اقدام بر اساس ضوابط به‌جای روابط است. در حالت سیاست‌زدگی در سازمان‌ها افزایش	۲۰

شماره مصاحبه	برچسب	گزاره‌های مصاحبه‌ای	
		رابطه‌مداری موجب بی‌عدالتی و نابرابری در توزیع منابع در سطح جامعه می‌شود که در بلندمدت به تشدید شکاف طبقاتی کمک خواهد نمود.	
۳، ۴، ۵، ۱۰، ۱۵	زیاده‌خواهی سیاسی	در فضای مبهم و سیاسی شده در سازمان، گروه‌ها سعی در پیشینه کردن منافع خود می‌نمایند. گمان می‌کنند که دوره آنان فرارسیده است و پس از مدتی موقعیت خود را از دست می‌دهند. همان‌گونه که عرض شد پاسخگویی کم‌رنگ شده است و لذا زیاده‌خواهی‌ها برای کسب موقعیت‌ها بالاتر شدت می‌گیرد.	۲۱
۲، ۳، ۴، ۶، ۸، ۱۱، ۱۲، ۱۳	سلب اعتماد عمومی	با افزایش گرایش‌های سیاسی در بخش‌هایی که وظیفه‌شان تأمین منافع مردم است به تدریج اهمیت تأمین مردم کاهش می‌یابد. مدیران چنین سازمان‌هایی برای آنکه پست‌هایشان را از دست ندهند مجبورند آنچه که مطلوب و موردپسند فضای سیاسی است را اجرا نمایند. در این فضا مردم تغییرات دائمی در نظام بوروکراتیک را احساس می‌نمایند اما بهبود را خیر؛ اگر این اتفاق ادامه یابد اعتماد ملت به مجموعه بوروکراسی تنزل می‌یابد.	۲۲
۱، ۲، ۱۰، ۱۴	ایجاد پدیده سکوت ملی	مردم به‌ندرت می‌توانند نارضایتی‌هایی که از سازمان‌های دولتی تجربه می‌کنند به گوش کارگزاران ذی‌ربط برسانند. آن‌ها به تدریج مستأصل می‌شوند و با بی‌میلی می‌پذیرند که آنچه حزب سیاسی موجود برنامه‌ریزی کرده و اجرا می‌کند غیرقابل تغییر است. در این حالت است که نسبت به بهبود هیچ واکنشی نشان نمی‌دهند و انتقادات و پیشنهادات اثربخش خود را به محیط بازتاب نمی‌دهند؛ زیرا این فضا باعث از بین رفتن انگیزه برای کمک به بهبود شرایط می‌شود و کم‌کم سکوت در جامعه حکم‌فرما می‌شود.	۲۳
۴، ۵، ۱۲	نادیده گرفته	نخبگان سیاسی در گروه‌های سیاسی همواره به دنبال کسب	۲۴

شماره مصاحبه	برچسب	گزاره‌های مصاحبه‌ای	
	شدن اقلیت‌ها	حمایت جامعه برای ادامه فعالیت‌های خود به‌عنوان حزب حاکم هستند. در این میان منطقی به نظر می‌رسد که حمایت اقلیت برای آن‌ها اهمیتی نداشته باشد و معمولاً گروه‌های اقلیت اعم از قومی یا مذهبی چه در سطح جامعه و چه در سطح سازمان مورد بی‌مهری و بی‌توجهی قرار می‌گیرند.	
۷، ۱۰، ۱۲، ۱۴	از بین رفتن مدیریت مشارکتی	یکی از پیامدها این است که بسیاری از فعالیت‌ها تحت تأثیر چنددستگی در جریانات سیاسی قرار می‌گیرند. به‌این ترتیب جهت‌گیری‌های متفاوت و گاه متعارض شکل می‌گیرد و فضای خودی و غیر خودی باعث می‌شود بسیاری از تصمیمات مدیران بدون مشورت زیردستان اتخاذ و عملیاتی شود.	۲۵
۲، ۳، ۴، ۱۰، ۱۲، ۱۴، ۱۵	بی‌تفاوتی ملی	مردم دائماً فضای تغییر و عدم انسجام خط‌مشی‌ها را مشاهده می‌کنند و ممکن است حتی خود را بازیچه دست سیاست‌مداران بینند و احساس کنند نیازها، خواسته‌های آن‌ها مورد بی‌توجهی واقع شده است و آن‌ها نیز احتمالاً در عکس‌العملی مشابه نسبت به امور جامعه و سرنوشت کشور بی‌تفاوت می‌شوند.	۲۶
۲، ۹، ۱۱؛ ۱۴	از بین رفتن پاسخگویی اجتماعی	تحت سیاست‌زدگی بوروکراسی به دلیل اینکه سازمان‌ها و مراکز دولتی به‌وسیله جریانات سیاسی حاکم دائماً تغییر کاربری و یا تغییرات کلی ساختاری می‌دهند و به دلایل سیاسی اهداف جدید و متفاوتی را دنبال می‌کنند، مردم و شهروندان دچار سردرگمی و ابهام می‌شوند و هر مدیر مشکلات خود را به سایر سازمان‌ها یا دوره‌های پیشین سازمان خود ارتباط می‌دهد. در این شرایط مسئولیت‌پذیری کم‌رنگ می‌شود، فرافکنی روی می‌دهد و دیگر هیچ نهاد یا سازمانی خود را پاسخگوی مشکلات نمی‌داند.	۲۷



شماره مصاحبه	برچسب	گزاره‌های مصاحبه‌ای	
۳، ۵، ۶، ۱۳	مهاجرت نخبگان	<p>پارتی‌بازی که یکی از نتایج سیاسی‌کاری در بخش‌های دولتی است، موجب می‌شود افراد متخصص و نخبه‌ها به‌سختی بتوانند وارد نهادهای دولتی شوند و امکان استفاده از دانش و خود را بیابند. حتی در صورت امکان ورود به سازمان‌ها با شرایطی مواجه می‌شوند که نمی‌توانند آینده شغلی روشنی را برای خود ترسیم نمایند. نبود راهکار شغلی و نظام شایسته‌سالاری و انتصاب افراد بر اساس گرایش‌های سیاسی موجب از بین رفتن انگیزه‌های آن‌ها به‌منظور ادامه همکاری با چنین سازمان‌هایی می‌شود به‌این ترتیب آن‌ها ترجیح می‌دهند در جایی فعالیت کنند که آینده شغلی نسبتاً روشنی برایشان قابل تصور باشد.</p>	۲۸
۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۷، ۱۱، ۱۴	نارضایتی شهروندان	<p>در فضای سیاست‌زده نبود گوش شنوا و اهمیت دادن به منافع شخصی از سوی مدیران و مسئولان دولتی و همچنین فقدان افراد شایسته در پست‌های مدیریتی که ناشی از عدم به‌کارگیری اصول بوروکراسی در ادارات دولتی است موجب می‌شود که سازمان‌ها نتوانند به درخواست‌های جامعه رسیدگی کنند که ناخشنودی و ناامیدی و سرگشتگی عمومی را به دنبال دارد.</p>	۲۹
۱، ۲، ۶، ۹، ۱۰	خشم عمومی و بداخلاقی اجتماعی	<p>عدم دریافت حقوق شهروندی به دلیل ناکارایی بخش‌های خدمات عمومی خشم و دلخوری شهروندان را در پی دارد. مردمی که به‌عنوان شهروندان ذی‌حق به سازمان‌های دولتی مراجعه می‌کنند با محیط‌های سیاست‌زده‌ای مواجه می‌شوند که به‌جای خدمت‌رسانی به آن‌ها به دنبال تأمین منافع کارگزاران و حامیان گروه سیاسی موجود هستند. به‌این ترتیب ممکن است در سطح جامعه خشم، بی‌صبری و کمبود گذشت و غیره به چشم دیده شود.</p>	۳۰
۵، ۱۰، ۱۵	شورش	<p>نارضایتی و بدرفتاری و خشم در یکی از بدترین حالت‌ها</p>	۳۱

شماره مصاحبه	برچسب	گزاره‌های مصاحبه‌ای	
		ممکن است منجر به اعتصاب و درگیری‌های فیزیکی افراد با سازمان‌ها و با یکدیگر شود به طوری که زمانی که اکثریت شهروندان از شرایط موجود به ستوه می‌آیند تلاش می‌کنند صدای اعتراض خود را به گوش‌های شنوا برسانند.	
۴، ۱۰، ۱۴؛ ۱۵	خرابکاری	زمانی که اعتراض و انتقادات مردم راه به جایی نبرد و پاسخی از حاکمان دریافت نکنند و به اصطلاح دستشان به جایی نرسد از روش‌های دیگری برای نشان دادن اعتراض خود استفاده می‌کنند از جمله آسیب رساندن به اموال عمومی و انجام رفتارهای ضد شهروندی و تخریب هر آنچه بتوانند.	۳۲
۵، ۱۰، ۱۴، ۱۵	انقلاب و دگرگونی	در بحرانی‌ترین حالت پرتنگ شدن مسائل سیاسی و اهمیت یافتن جریان‌های سیاسی و منافع حاکمان ممکن است منجر به تضییع حقوق بسیاری از شهروندان شود. ممکن است زمانی برسد که علی‌رغم شورش و اعتراض و خراب‌کاری حاکمان وقت پاسخ قانع‌کننده‌ای به اعتراضات ندهند و همچنان به اعمال خود ادامه دهند. در این حالت شهروندان همه عزم خود را جزم کرده و برای دگرگونی‌های اساسی دست به اقدامات عملی می‌زنند.	۳۳

پیامدهای حاصل‌شده با توجه به نوع‌شناسی صورت گرفته به صورت ذیل عنوان‌گذاری شد. در سطح اول به دو بُعد:

❖ پیامدهای اداری

❖ پیامدهای سیاسی

تقسیم‌بندی شد.

در سطح دوم بُعد پیامدهای اداری به خرده ابعاد:

۱. بحران یادگیری ۲. نفاق بوروکراتیک ۳. بحران کارایی

و بعد پیامدهای سیاسی نیز به خرده‌ابعاد:

۱. بحران عدالت اجتماعی ۲. بحران مشارکت ۳. بحران مقبولیت<sup>۱۳</sup>  
طبقه‌بندی شد که هر یک از ابعاد دارای مؤلفه‌هایی مجزایی هستند که پیامدهای سیاست‌زدگی بوروکراسی را جهت انجام آزمون‌های آماری نشان می‌دهند.

### ۲-۳. یافته‌های کمی

در این قسمت داده‌های احصایی که از پرسش‌نامه ۵ گزینه‌ای لیکرت با ۳۳ گویه در اختیار پاسخ‌دهندگان مذکور قرار گرفته بود در نرم‌افزار وارد شد. از آنجا که نمونه این مقاله به‌ناچار به دلیل تخصصی بودن مبحث کوچک است، بیم آن می‌رود که داده‌های پرسشنامه نرمال نباشد. از این رو، برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها به بررسی نیکویی برآزش می‌پردازیم. در این راستا آزمون کولمو گوروف-اسمیرنوف<sup>۱۴</sup> به دلیل کوچک بودن تعداد مشاهدات و دقت بالای آن (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۸۹، ص ۱۸۴) انتخاب شد. خروجی این آزمون به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. آزمون کولمو گوروف-اسمیرنوف

N		43
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	4.194
	Std. Deviation	0.365
Most Extreme Differences	Absolute	0.185
	Positive	0.091
	Negative	-0.185
Kolmogorov-Smirnov Z		1.216
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.104
a. Test distribution is Normal.		

همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار آماره Z کولموگوروف-اسمیرنوف محاسبه شد و از آنجا که سطح معناداری آزمون بالاتر از ۵ درصد است، فرض  $H_0$  مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها پذیرفته می‌شود. حال با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، دو آزمون میانگین یک جامعه آماری، یکی از تمامی ابعاد و کل پیامدها، و دیگری از تک‌تک مؤلفه‌ها پرسشنامه گرفته شد.

### نتایج و تفسیر آزمون‌های آماری

آزمون میانگین یک جامعه آماری<sup>۱۵</sup> در سطح معناداری ۹۵ درصد و با ارزش آزمون<sup>۱۶</sup> برابر ۳ انجام شد که نتایج آن در جدول ۳ ارائه می‌شود.

جدول ۳. نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری، ابعاد سطح یک و سطح دو و کل پیامدها

		میانگین	سطح معناداری	انحراف معیار استاندارد	نتیجه آزمون
ابعاد سطح دوم	بحران یادگیری	۴/۰۰۹۳	۰/۰۰۰	۰/۳۳۷۹	تأیید می‌شود
	نفاق بوروکراتیک	۴/۵۴۸۸	۰/۰۰۰	۰/۳۱۱۹	تأیید می‌شود
	بحران کارایی	۴/۵۵۸۱	۰/۰۰۰	۰/۴۲۰۸	تأیید می‌شود
	بحران عدالت اجتماعی	۴/۲۹۷۷	۰/۰۰۰	۰/۵۰۴۰	تأیید می‌شود
	بحران مشارکت	۴/۰۹۹۷	۰/۰۰۰	۰/۴۷۸۴	تأیید می‌شود
	بحران مقبولیت	۳/۶۵۱۲	۰/۰۰۰	۰/۷۱۸۵	تأیید می‌شود
ابعاد سطح اول	پیامدهای اداری	۴/۳۷۲۱	۰/۰۰۰	۰/۳۰۱۰	تأیید می‌شود
	پیامدهای سیاسی	۴/۰۱۶۲	۰/۰۰۰	۰/۵۱۰۶	تأیید می‌شود
کل	پیامدهای سیاست زدگی بوروکراسی در ایران	۴/۱۹۴۱	۰/۰۰۰	۰/۳۶۵۰	تأیید می‌شود

$$H_0: \mu_c \leq c$$

$$H_1: \mu_c > c$$

همان‌گونه که مشاهده می‌شود آزمون میانگین ابتدا برای ابعاد سطح دوم و سپس برای ابعاد سطح اول و در نهایت برای کل پیامدهای سیاست زدگی بوروکراسی انجام شده است. نتایج این آزمون نشان می‌دهد با توجه به اینکه میانگین همه ابعاد بالاتر از ۳ و سطح معناداری ۰/۰۰۰ است و کمتر از ۵ درصد است لذا فرض  $H_0$  در تمامی موارد رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود؛ بنابراین ابعاد سطح دوم (بحران یادگیری، نفاق بوروکراتیک، بحران کارایی، بحران

عدالت اجتماعی، بحران مشارکت و بحران مقبولیت)، ابعاد سطح اول (پیامدهای اداری و پیامدهای سیاسی) و در نتیجه کل پیامدها در صورتی که سیاست‌زدگی بوروکراسی در ایران رو دهد بر جامعه تحمیل خواهند شد. برای دقت بیشتر از تک تک مؤلفه‌های پژوهش آزمون میانگین گرفته شده است که نتایج آن را در جدول ۴ مشاهده می‌کنید.

جدول ۴. نتایج آزمون میانگین یک جامعه آماری مؤلفه‌ها (سؤال‌های پرسش‌نامه)

نتیجه آزمون	انحراف معیار استاندارد	سطح معناداری	میانگین	مؤلفه‌ها / سؤال‌های پرسش‌نامه
تأیید می‌شود	۰/۵۸۸	۰/۰۰۰	۳/۸۱	ابهام موفقیت (سؤال ۱)
تأیید می‌شود	۰/۵۰۷	۰/۰۰۰	۴/۰۷	یادگیری موهومه یا توهم یادگیری بجای یادگیری واقعی (سؤال ۲)
تأیید می‌شود	۰/۷۵۹	۰/۰۰۰	۴/۳۶	ایجاد پدیده سکوت سازمانی (سؤال ۳)
تأیید می‌شود	۱/۰۳۱	۰/۰۰۰	۳/۷۲	از بین رفتن حافظه سازمانی (سؤال ۴)
تأیید می‌شود	۰/۵۰۰	۰/۰۰۰	۴/۱۹	عدم امکان مدیریت دانش (سؤال ۵)
تأیید می‌شود	۰/۵۰۶	۰/۰۰۰	۴/۴۹	گسترش مصلحت‌اندیشی (سؤال ۶)
تأیید می‌شود	۰/۴۶۵	۰/۰۰۰	۴/۷۰	افزایش پدیده چاپلوسی و خودشیرینی (سؤال ۷)
تأیید می‌شود	۰/۶۳۰	۰/۰۰۰	۴/۷۲	ظاهرسازی و ریاکاری (سؤال ۸)
تأیید می‌شود	۰/۴۷۴	۰/۰۰۰	۴/۶۷	عوام‌فریبی (سؤال ۹)
تأیید می‌شود	۰/۳۷۴	۰/۰۰۰	۴/۱۶	عدم انطباق برنامه‌های سازمانی با اهداف بالادستی (سؤال ۱۰)

مؤلفه‌ها / سؤال‌های پرسش‌نامه	میانگین	سطح معناداری	انحراف معیار استاندارد	نتیجه آزمون
اتلاف منابع (سؤال ۱۱)	۴/۶۳	۰/۰۰۰	۰/۶۵۵	تأیید می‌شود
انحراف از خط‌مشی (سؤال ۱۲)	۴/۲۶	۰/۰۰۰	۰/۸۷۵	تأیید می‌شود
نادیده گرفتن تخصص و از بین رفتن شایسته‌سالاری (سؤال ۱۳)	۴/۷۲	۰/۰۰۰	۰/۴۵۴	تأیید می‌شود
گسترش رانت و فساد اداری (سؤال ۱۴)	۴/۶۷	۰/۰۰۰	۰/۴۷۴	تأیید می‌شود
شیوع مدیریت اتوبوسی (سؤال ۱۵)	۴/۷۲	۰/۰۰۰	۰/۶۳۰	تأیید می‌شود
بحران منابع انسانی (از بین رفتن تعهد، تعلق، اعتماد و وفاداری سازمانی و امنیت شغلی) (سؤال ۱۶)	۴/۳۵	۰/۰۰۰	۰/۴۸۲	تأیید می‌شود
گسترش تبعیض (سؤال ۱۷)	۴/۲۸	۰/۰۰۰	۰/۸۸۲	تأیید می‌شود
توزیع نامتناسب منابع (سؤال ۱۸)	۴/۳۰	۰/۰۰۰	۰/۸۸۷	تأیید می‌شود
تقدم هدف سیاسی بر اهداف فراسیاسی (سؤال ۱۹)	۴/۷۷	۰/۰۰۰	۰/۴۲۷	تأیید می‌شود
ایجاد شکاف طبقاتی (سؤال ۲۰)	۳/۹۱	۰/۰۰۰	۱/۱۰۹	تأیید می‌شود
زیاده‌خواهی سیاسی (سؤال ۲۱)	۴/۲۳	۰/۰۰۰	۰/۴۲۷	تأیید می‌شود
سلب اعتماد عمومی (سؤال ۲۲)	۴/۲۶	۰/۰۰۰	۰/۴۴۱	تأیید می‌شود
ایجاد پدیده سکوت ملی (سؤال ۲۳)	۴/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۹۵۰	تأیید می‌شود

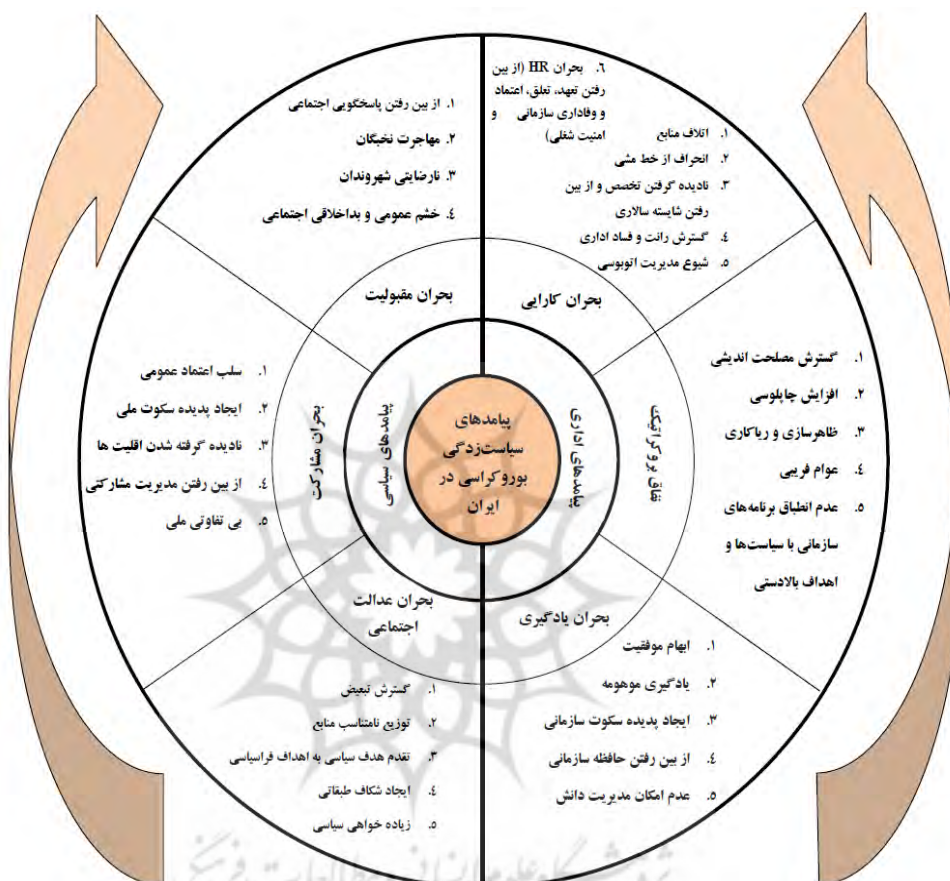
مؤلفه‌ها / سؤال‌های پرسش‌نامه	میانگین	سطح معناداری	انحراف معیار استاندارد	نتیجه آزمون
				می‌شود
نادیده گرفته شدن اقلیت‌ها (سؤال ۲۴)	۳/۸۴	۰/۰۰۰	۰/۸۱۴	تأیید می‌شود
از بین رفتن مدیریت مشارکتی (سؤال ۲۵)	۴/۱۹	۰/۰۰۰	۰/۷۳۲	تأیید می‌شود
بی‌تفاوتی ملی (سؤال ۲۶)	۴/۲۳	۰/۰۰۰	۰/۶۸۴	تأیید می‌شود
از بین رفتن پاسخگویی اجتماعی (سؤال ۲۷)	۴/۴۰	۰/۰۰۰	۰/۶۶۰	تأیید می‌شود
مهاجرت نخبگان (سؤال ۲۸)	۴/۳۰	۰/۰۰۰	۰/۸۳۲	تأیید می‌شود
نارضایتی شهروندان (سؤال ۲۹)	۳/۷۲	۰/۰۰۰	۱/۰۷۶	تأیید می‌شود
خشم عمومی و بداخلاقی اجتماعی (سؤال ۳۰)	۳/۸۱	۰/۰۰۰	۱/۱۸۰	تأیید می‌شود
شورش (سؤال ۳۱)	۳/۲۶	۰/۰۷۸	۰/۹۲۸	رد می‌شود
خرابکاری (سؤال ۳۲)	۳/۲۶	۰/۰۷۸	۰/۹۲۸	رد می‌شود
انقلاب و دگرگونی (سؤال ۳۳)	۲/۸۱	۰/۳۰۷	۱/۱۸۰	رد می‌شود

همان‌گونه که مشاهده می‌شود آزمون میانگین برای تک‌تک سؤال‌ها که همان مؤلفه‌های پژوهش هستند انجام شده است. نتایج این آزمون در جدول ۴ نشان می‌دهد با توجه به اینکه میانگین همه مؤلفه‌ها به جز سه مؤلفه شورش، خرابکاری، انقلاب بالاتر از ۳ سطح معناداری ۰/۰۰۰ است و کمتر از ۵ درصد است از این‌رو فرض  $H_0$  در تمامی موارد رد می‌شود و فرض  $H_1$ ، تأیید و پذیرفته می‌شود؛ بنابراین همه مؤلفه‌هایی احصایی (پیامدهایی) که پذیرفته شده‌اند در صورتی که سیاست‌زدگی بوروکراسی در ایران رو دهد

بر جامعه و کشور تحمیل خواهند شد. در مورد سه مؤلفه شورش، خرابکاری و انقلاب نیز علی‌رغم اینکه در مرحله مصاحبه برخی خبرگان به این پیامدهای احتمالی اشاره داشته‌اند اما نتایج آزمون میانگین در مرحله کمی نشان داد که با توجه به اینکه سطح معناداری این سه پیامد بالای ۵ درصد است بنابراین وقوع این سه پیامد حتی در صورت سیاست‌زدگی بوروکراسی در کشور امکان‌پذیر نخواهد بود و بنابراین از دید خبرگان و متخصصان این سه پیامد از مدل تحقیق حذف می‌شوند و مدل تحقیق به صورت زیر نهایی می‌شود.

توجه شود که در نظر خبرگان ترتیب وقوع پیامدها بسیار اهمیت داشته است و حالت انباشتگی و توالی وقوع بحران‌ها در سطح بعد اداره و بعد سیاسی را متذکر شده‌اند. از این رو در شکل ۱ فلش‌هایی با تأیید نظر آن‌ها در جهت توالی وقوع بحران‌ها ترسیم شد؛ یعنی در بعد اداره یا بوروکراسی، ابتدا بحران یادگیری و سپس بحران نفاق بوروکراتیک و نهایتاً بحران کارایی روی می‌دهد و همین‌طور در بعد سیاسی، بحران مقبولیت الزاماً پس از بحران عدالت اجتماعی و از بین رفتن مشارکت عمومی رخ خواهد داد.





شکل ۱. مدل پیامدهای سیاست‌زدگی بوروکراسی در ایران به همراه نمایش توالی وقوع بحران‌ها

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از رهگذر آنچه شرحش رفت می‌توان نتیجه گرفت سیاست‌زدگی پدیده‌ای است که وجود یا فقدان آن را می‌توان در پرتو نوعی طیف به تصویر کشید و شناسایی و اندازه‌گیری آن به‌مراتب پیچیده و دشوار است. مطالعه تطبیقی نشان می‌دهد در دموکراسی‌های صنعتی این امر واقعیتی پذیرفته شده است؛ بنابراین نباید به آن تنها به‌عنوان نوعی چالش منفی نگریست

و درصدد شناخت آن و میزان درگیری آن بود بلکه باید اثر واقعی هرگونه تغییر را بر مشروعیت و اثربخشی سیستم سیاسی ارزیابی کرد.

همان‌گونه که در ابتدا بیان شد سیاست‌زدگی بوروکراسی، منشأ بسیاری از بداخلاقی‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و مدیریتی است. نتایج این پژوهش نشان داد سیاست‌زدگی بوروکراسی نه پدیده‌ای غیرمنتظره و نه پدیده‌ای عادی است و بسیاری نظام‌های سیاسی جهان با آن مواجه هستند. البته فرآیند و نتایج این پدیده در کشورهای توسعه‌یافته و کشورهای درحال توسعه متفاوت است. هدی (۱۹۶۶) این بحث را مطرح می‌کند که نوع نظام سیاسی، مهم‌ترین عامل ایجاد تمایز بین سیستم‌های مدیریت عمومی در کشورهای درحال توسعه است. بر این اساس وی مطرح می‌کند که رابطه بسیار نزدیکی بین ویژگی‌های سیستم سیاسی و کارکردهای بوروکراسی آن برقرار است (Gulick, 1990). به نظر می‌رسد در کشورهای درحال توسعه، سیاست و اداره هر یک به دنبال کسب قدرت و منافع بیشتر برای خود هستند و مشارکت آن‌ها به‌منظور بهبود تصمیم‌گیری و اداره پدیده‌ای دور از انتظار است. بدیهی است که در چنین فضایی مفهوم سیاست‌زدگی بوروکراسی تنها معنای درگیری و تنش بیشتر بین سیاست و اداره را دارد که پیامدهای آن در پژوهش حاضر احصا و طبقه‌بندی شد. طبق نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش در صورتی که در کشور ما سیاست‌زدگی بوروکراسی روی دهد، از ۳۳ پیامد مذکور تنها ۳۰ پیامد، برای جامعه ما به دنبال خواهد داشت. پیامدهای احصایی در سطح اول به دو بعد اداری و سیاسی طبقه‌بندی شد. در سطح دوم پیامدهای اداری به سه سطح بحران یادگیری، نفاق بوروکراتیک و بحران کارایی طبقه‌بندی و پیامدهای سیاسی نیز به سه سطح بحران عدالت اجتماعی، بحران مشارکت و بحران مقبولیت طبقه‌بندی شد که هر یک مؤلفه‌هایی مرتبط با خود را دارند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که نظام سیاسی در ایران در بعد مقبولیت به‌گونه‌ای است که هیچ‌گاه در اثر سیاست‌زدگی بوروکراسی سه مؤلفه شورش، خرابکاری و انقلاب روی نخواهد داد و به سطحی از مقبولیت و مشروعیت رسیده است که از نگاه خبرگان، در عموم جامعه این مقبولیت و مشروعیت پذیرفته شده است.

در ذیل پیامدهای احتمالی سیاست‌زدگی بوروکراسی می‌توان پیشنهادهایی جهت بهبود رابطه سیاست و اداره در ایران ارائه نمود. پیشنهادی که در پاره‌ای از موارد برای کاهش

سیاست‌زدگی (دخالت سیاست و سیاست‌مداران) ارائه می‌شود و موجب کاهش اثربخشی و افزایش هزینه‌ها در بخش دولتی شده است، اصلاح این رابطه از طریق به‌کارگیری ارزش‌ها، اصول و شیوه‌های مدیریت بخش خصوصی یا به‌عبارت دیگر مدیریت دولتی جدید است. در حقیقت در برخی زمینه‌ها مدیریت‌گرایی<sup>۱۷</sup> موجب افزایش اختیار مدیران در بخش‌های اداره عمومی می‌شود؛ اما نتایج پژوهش‌ها نشان از وجود تناقض در این گفته است؛ چراکه همان‌گونه که بیان شد کشورهای دارای دموکراسی‌های پیشرفته که از مدیریت دولتی جدید نیز بهره برده‌اند سطح بالایی از سیاست‌زدگی را تجربه می‌کنند. این ناشی از سنت دیرینه غلطی بود که ظرفیت استفاده از منابع را توسط سیاسیون در رویکرد مدیریت دولتی جدید نادیده می‌گرفت. از طرفی مدیریت‌گرایی باعث ایجاد سازمان‌ها و مؤسسه‌های خودمختار زیادی شد که ظرفیت به‌کارگیری افرادی را داشتند که می‌توانستند مشوقان سیاسی خوبی باشند و به این طریق سیاست‌زدگی را افزایش می‌دادند. علی‌رغم تمام نگرانی‌هایی که در مورد سیاست‌زدگی بوروکراسی وجود دارد برخی دولت‌مردان چالش بوروکراسی‌زدگی سیاست را مطرح می‌کنند. در حقیقت این نتیجه تعارضی است که بین نقش دولت در اجرای خط‌مشی‌ها و هم‌چنین کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آن است. در هر صورت هر قدر سیاست‌زدگی شفاف‌تر باشد و نمودهای مشخص‌تری داشته باشد موفق‌تر و قابل‌تحمل‌تر می‌شود. برای مثال در آمریکا و آلمان این‌چنین است.

در پایان نکاتی چند قابل ذکر است: نخست، پژوهشگران این مقاله صرفاً به دنبال مطالعه و شناسایی پیامدهای سیاست‌زدگی بوروکراسی به‌صورت علمی بوده‌اند اما باید در نظر داشت که مطالعات کیفی خالی از ارزش<sup>۱۸</sup> نیستند و به همین دلیل مدل پیامدهای سیاست‌زدگی بوروکراسی در ایران که در شکل ۱ آورده شد، در مرحله اول به‌صورت رفت و برگشتی با خبرگان این حوزه اصلاح و پالایش<sup>۱۹</sup> گردید و برای اطمینان نهایی از برازش روایی مدل نیز آزمون‌های کمی مربوطه بر روی یافته‌های پژوهش صورت گرفت؛ و مقاله عاری از هرگونه جهت‌گیری و ارائه نظرات شخصی است. دومین نکته آن است که این پژوهش حالت فعلی جامعه را روایت نمی‌کند و شناسایی وجود یا فقدان سیاست‌زدگی نیازمند پژوهشی مجزاست؛ بلکه بیان می‌کند در صورتی پیامدهای سیاست‌زدگی بوروکراسی در کشور ما رخ می‌دهد که اساساً سیاست‌زدگی بوروکراسی در کشور وجود

داشته باشد. سوم اینکه این پژوهش جنبه بسیار مهمی دارد و آن جنبه آگاه‌سازی است و سعی در روشنگری و کمک به مدیران اجرایی در آشنایی با این رویداد دارد و به‌منزله چراغ راهنمایی برای اجتناب از هرگونه سیاست‌زدگی افراطی بوروکراسی است تا عواقب آن بر گرده سازمان‌ها و جامعه ننشیند.

مهم‌ترین محدودیت پژوهش که پژوهشگران در انجام این تحقیق با آن مواجه بوده‌اند کمبود خبره در زمینه علم مدیریت دولتی و علوم سیاسی بوده است که به هر دو سپهر سیاست و اداره آشنا بوده باشند و تجربه عملی و مشاهدات عینی را دارا باشند. محدودیت دوم نیز این بود که علی‌رغم کمبود خبره، بسیاری از کسانی که این شرایط را داشته‌اند به دلایل متفاوت تمایلی برای مصاحبه یا تکمیل پرسش‌نامه را نداشته‌اند و یا در هاله سخن می‌گفتند که پژوهشگران با پرسش‌های متعدد سعی در تلخیص سخنان آن‌ها داشته‌اند.

#### یادداشت‌ها

1. Politics
2. The Study of Administration
3. Politicization

سیاست‌زدگی یعنی تزریق سیاست در کردار، گفتار و رفتار اداره. اگرچه سیاست‌زدگی در ابتدای امر مفهومی منفی را به ذهن متبادر می‌کند ولی واقعیت آن است که هیچ اداره‌ای به معنای فعلی بوروکراسی نیست که از سیاست دستور نگیرد، بنابراین می‌توان بعد مثبتی نیز برای آن متصور شد.

۴. پژوهشگران با فرض حاکمیت سیاست‌زدگی افراطی بر کشور پیامدها را واکاوی کرده‌اند، اگرچه تا حدی این فرض در سه دهه انقلاب اسلامی صبغه واقعی به خود گرفته و جلوات آن در دولت‌های مختلف بارز بوده‌اند ولی برای دوری از پیش‌داوری و رعایت بی‌طرفی به مأخذ تولیدی روش مقاله گفته شده است اگر چنین شود (بوروکراسی سیاست‌زده شود) چه می‌شود؟

5. Rouban
6. Derlien
7. Max Weber
8. Spin Doctors

اصطلاحی است که در مورد کارکنان دفتری و منشی‌های وزیران، مدیران و مقامات عالی‌رتبه سازمان‌ها به کار می‌رود. در حقیقت اگرچه آن‌ها جایگاه ویژه‌ای در کابینه، مجلس و هیئت‌مدیره ندارند اما قدرت زیادی دارند.

9. Founding Dichotomy
10. Politics/Administration
11. Consequence
12. Grounded Theory (GT)

۱۳. با توجه به اینکه در نظام اسلامی مشروعیت (Legitimacy) امری الهی است و نظام‌های اسلامی مشروعیت خود را از مردم نمی‌گیرند و تنها مقبولیت (Acceptability) خود را از مردم می‌گیرند در اینجا واژه مقبولیت به کار گرفته شده است.

14. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test
15. One-Sample T test
16. Test Value
17. Managerialism
18. Value Free
19. Refine

#### کتابنامه

- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۶)، «همسازی پژوهش‌های کمی و کیفی: تأملی بر پژوهش‌های شیوه‌های ترکیبی»، حوزه و دانشگاه، روش‌شناسی علوم انسانی، دوره ۵۳، ش ۱۳، ۳۵-۶۳.
- همو (۱۳۹۲)، «به‌سوی فهم نظریه‌جهیزیه سیاسی در مدیریت بخش دولتی: شالوده‌های نظری، روایت مفهومی و پیامدهای سازمانی و ملی»، اندیشه مدیریت راهبردی، دوره ۷، ش ۱، ۵-۳۱.
- دنهارت، رابرت (۱۳۹۳)، *تئوری‌های سازمان دولتی*، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: صفار.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۷۷)، *روش‌های پژوهش در علوم رفتاری*، تهران: آگاه.
- مؤمنی، منصور و فعال قیومی، علی (۱۳۸۹)، *تحلیل‌های آماری با استفاده از PSS*، چاپ سوم، تهران: کتاب نو.

Barnard, C. (1948), *The Functions of the Executive*, Cambring, Mass: Harvard University Press.

- Bauer, M. W., & Ege, J. (2012), "Politicization within the European Commission's bureaucracy", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 78, No.3, 403-424.
- Clifford, C., & Wright, V. (1997), "The Politicization of the British Civil Service: Ambitions, Limits and Conceptual Problems", Unpublished paper, Oxford: Nuffield College.
- Creswell, J. W. (2003), *Research Design: Qualitative and Mixed Methods Approaches*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gulick, L. H. (1990), Reflections on public administration, past and present , *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 6, pp.599-603.
- Heady, F. (1966), *Public Administration: A Comparative Perspective*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2004), "Politicization of the civil service: concepts, causes, consequences", In B. G. Peters & J. Pierre (Ed.), *Politicization of the Civil Service in Comparative Perspective: The quest for control* (Routledge Studies in Governance and Public Policy) (pp.1-13), London & New York: Taylor & Francis e-Library.
- Rouban, L. (2003), "Politicization of the civil service", In B. G. Peters & J. Pierre (Ed.), *Handbook of Public Administration*, 310-320, London: Sage Publications.
- Simon, H. (1957), *Administration Behaviour*, New York: Macmillan.
- Waldo, D. (1948), *The Administrative State*, New York: The Ronald Press Company,
- Wilson, W. (1887), "The Study of Administration", *Political Science Quarterly*, Vol. 2, No. 2, 197-222.