



## Research Article



Vol. 16, No. 2, 2025, p. 32 - 70

**Recognizing the Nature, Causes, and Consequences of  
the phenomenon of Politicization Black Hole:  
Investigating the Lived Experience of Education Managers  
using Phenomenology Strategy**

**M. Moaammazzzz a'i<sup>1</sup>, B. Rezaeemanesh<sup>2\*</sup>**

<sup>1</sup> - Ph.D. in Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> - Associate Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

(\* - Corresponding Author Email: [rezaeemanesh@atu.ac.ir](mailto:rezaeemanesh@atu.ac.ir)), <https://orcid.org/0000-0002-3720-4475>  
<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87927.1571>

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Received: 2024/05/06         | <b>How to cite this article:</b><br>Mohammadezza,, M., & ee zaemanehh, .. (2024.. Recognizing the Nature, Causes, and Consequences of the phenomenon of Politicization Black Hole: Investigating the Lived Experience of Education Managers using Phenomenology Strategy. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(2): 32-70. (in Persian with English abstract).<br><a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87927.1571">https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87927.1571</a> |
| Revised:2024/10/14           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Accepted:2024/10/28          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Available Online: 2024/10/28 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## 1- INTRODUCTION

Despite the importance of the organizational black hole as a phenomenon that prevents the organization from achieving its goals, the conceptual scope of this research area is still vague and unclear. The current research aims to explain the organizational black hole concept and to identify its consequences in the Ministry of Education and Training. Conceptualizing the organizational black hole by investigating the

individuals' lived experiences, this research has improved the understanding and perception of this relatively unknown phenomenon.

## **2- THEORETICAL FRAMEWORK**

Previous research in the literature has sporadically investigated the components of the organizational black hole and yet not presented a comprehensive model for its affecting factors in the administrative system. This shows the lack of consensus on this phenomenon's nature, causes, and consequences. Therefore, studies should take action to create conceptual and practical unity of this phenomenon to help comprehensively understand it. Moreover, it is necessary to make a precise demarcation between the organizational black hole and the other related issues, as the total of organizational bottlenecks and inadequacies does not represent it. Accordingly, while defining the organizational black hole and identifying its causes and consequences; this research differentiates it from other problems and challenges.

## **3- METHODOLOGY**

The approach of this research is qualitative and the strategy used is phenomenology. To gather data, the present study conducted semi-structured interviews with 17 experts and managers (from all management levels, including the provincial general managers and deputies, district managers and deputies, and school principals) in departments and organizations of the Ministry of Education and Training, with two interviews discarded. Since these people were known to the researcher, purposeful sampling was used to select the interviewees. The theoretical saturation index was used to determine the sample size. Although the researchers found, after 11 interviews, that the obtained data was being repeated, they continued to 6 additional interviews to ensure data saturation. The gathered data was analyzed using the thematic analysis method.

#### **4- RESULTS & DISCUSSION**

This research conceptualized a construct containing the meaning, causes, and consequences of the politicization black hole in the Ministry of Education and Training. This phenomenon includes managerial, ideological, and political components. The core phenomenon was comprised of a) politicization of human resources management in the process of appointment, promotion, rights, and benefits, b) excessive influence of ideological discussions in educational goals and contents, and c) political interventions in the structure and administrative and educational programs and dismissals and appointment. The causes include a) organizational factors (individual characteristics, structural alignment, and the organizational extent) and b) contextual factors (non-adherence to laws and undesirable cultural tendencies). Consequences include a) individual (educational and training), b) organizational (weakness in planning and implementation, lack of meritocracy and the existence of dwarfism, lack of organizational stability, and low productivity of human resources), and c) environmental (economic, cultural and social factors). Finally, a one-to-one correspondence was established between the politicization black hole and its consequences.

#### **5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS**

About the causes, two organizing and five basic themes were extracted. Regarding the essence, three organizing and eight basic themes were identified. Concerning the consequences, three organizing and nine basic themes were obtained. The current research has taken a comprehensive look at the politicization black hole for the first time in the Ministry of Education and Training. Given its novelty, this research can be useful for organizations with similar psychometric profiles, considering its limitations. The first one is the lack of adequate research and evidence which caused a theoretical vacuum. The other one was the difficulty in recording, classifying, and analyzing the excessive data. Future researchers are recommended to capture the concept of the politicization black hole in other organizations. Furthermore, they may utilize other qualitative and

quantitative research methods to expand the scope and findings of the current research.

**Keywords:** Black Hole, Politicization, Ministry of Education and Training, Lived Experience



## شناخت علل، ماهیت و پیامدهای پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی؛ بررسی تجربی زیسته مدیران آموزش و پرورش با راهبرد پدیدارشناسی

مهدی محمدرضائی

دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی تهران

بهروز رضائی‌منش\*

دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی تهران

نوع مقاله: پژوهشی

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87927.1571>

### چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، مفهوم‌سازی پیرامون چیستی و جوهره سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در وزارت آموزش و پرورش است. روش پژوهش حاضر، کیفی و راهبرد مورد استفاده، راهبرد پدیدارشناسی است. در این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق تمامی خبرگان آشنا به موضوع تحقیق بودند و برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. بدین منظور با ۱۷ نفر از خبرگان و مدیران آموزش و پرورش مصاحبه صورت گرفت که دو مصاحبه به علت نامرتب‌بودن کنار گذاشته شدند. برای تعیین حجم نمونه از شاخص اشباع داده‌ها استفاده شد. کدگذاری داده‌ها با روش تحلیل مضمون انجام شد و بدین منظور از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ بهره‌برداری شده است. پس از اجرای مصاحبه‌ها و مکتوب کردن آن‌ها هشت مؤلفه در سه بعد اصلی (ماهیت، علل و پیامدها) شناسایی شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در وزارت آموزش و پرورش شامل ماهیتی مدیریتی، ایدئولوژیک و سیاسی است. این پدیده شامل ۱- سیاست‌زدگی مدیریت منابع انسانی در فرآیند انتصاب، ارتقاء و حقوق و مزایا، ۲- نفوذ بیش‌ازحد مباحث ایدئولوژیک در اهداف و محتواهای آموزشی و ۳- مداخلات سیاسی در ساختار و برنامه‌های اداری و آموزشی و عزل و نصب‌ها بود؛ عوامل ایجاد پدیده حاوی ۱- عوامل سازمانی شامل ویژگی‌های فردی، همسویی ساختاری و گستردگی سازمانی و ۲- عوامل زمینه‌ای شامل عدم پایداری به قوانین و تمایلات نامطلوب فرهنگی و پیامدهای پدیده شامل ۱- پیامدهای فردی شامل آموزشی و تربیتی، ۲- پیامدهای سازمانی شامل ضعف در برنامه‌ریزی و اجرا، فقدان شایسته‌سالاری و وجود کوتوله‌پروری، عدم ثبات سازمانی و بهره‌وری پایین نیروی انسانی و ۳- پیامدهای محیطی مانند پیامدهای اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی بود.

**کلیدواژه‌ها:** سیاه‌چاله، سیاه‌چاله سیاست‌زدگی، وزارت آموزش و پرورش، تجربه‌ی زیسته.

\*این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی تهران است.

نویسنده مسئول: [rezaeemanesh@atu.ac.ir](mailto:rezaeemanesh@atu.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۰۷

صفحات: ۷۰-۳۲

## مقدمه

جامعه ما یک جامعه سازمانی است و سازمان‌ها نقش مهمی در جوامع امروزی دارند و در همه ابعاد و جنبه‌های گوناگون زندگی ما فراگیر شده‌اند و به یک پدیده جدایی‌ناپذیر از زندگی اجتماعی ما تبدیل شده‌اند (Scott, 2018). به همین دلیل پتر دراگر در اهمیت سازمان‌ها بیان می‌کند امروزه باید روش‌های کار کردن در سازمان‌ها را آموخت همان‌گونه که در گذشته پیشینیان باید فنون کشاورزی را یاد می‌گرفتند. چرخه حیات یک سازمان شبیه چرخه حیات زیستی است؛ مانند همه موجودات زنده، سازمان‌ها با مشکلاتی مواجه خواهند شد که منجر به صدمه و آسیب به سازمان و زوال و درنهایت شکست می‌شود (Moghimi, 2016). آسیب‌شناسی سازمانی<sup>۱</sup> کمبودها و نارسایی‌هایی هستند که ممکن است زندگی یک سازمان را به خطر اندازد یا اثربخشی آن را کاهش دهد (Eryilmaz, 2018). آسیب سازمانی را می‌توان در قالب سیاه‌چاله سازمانی تصور کرد. سیاه‌چاله سازمانی<sup>۲</sup> مکانی در فضای سازمانی است که کارکرد تخریبی نسبت به محیط پیرامون خود دارد، سیاه‌چاله قابل مشاهده نیست اما وجود دارد؛ و وجود آن از روی کنش‌ها و واکنش‌های آن با موجودی‌های اطراف قابل شناسایی است (Rahnavard, 2020). مثلاً سیاست‌زدگی به عنوان یک سیاه‌چاله سازمانی در بیشتر سازمان‌های بخش عمومی پدیده‌ای غالب است که دارای پیامدهایی مانند عدم ثبات مدیریت و بر زمین ماندن برنامه‌ها و به‌ویژه برنامه‌های توسعه می‌شود زیرا برنامه‌های توسعه برنامه‌های بلندمدت می‌باشند و از آنجایی که دخالت افراد سیاسی در تصمیم‌ها بیش از حد است، تصمیم‌ها مطابق با واقعیت‌ها نخواهد بود که از پیامدهای پدیده سیاست‌زدگی است و همان‌طور که در ادامه بیان خواهد شد پول، تلاش و منابع را بدون کمک به موفقیت یا حیات سازمان در درازمدت، هدر می‌دهد.

سازمان‌های دولتی هم فرصت و هم مسئولیت دارند تا محیطی را ایجاد کنند که به کارکنان این امکان را دهند تا احساس کنند به منفعت عمومی کمک می‌کنند (Moynihan & Pandey, 2007)؛ اما ماهیت اجتماعی بوروکراسی، بوروکراسی را مستعد ابتلا به آسیب‌های سازمانی می‌کند. همچنین محیط سازمانی پویا و تقاضاهای عمومی بالا برای کیفیت خدمات خوب، چالش‌هایی برای سازمان‌های دولتی برای ادامه سازگاری با تغییرات ایجاد کرده است (Maulana et al., 2022). نظام اداری و بخش دولتی ایران نیز هم‌اکنون به خاطر داشتن نقاط ضعف گوناگون، دارای اثربخشی و کارایی لازم نیست. به همین خاطر نظام

<sup>۱</sup>. Organizational Pathology

<sup>۲</sup>. Organizational Black Holes (OBH)

اداری در برابر منابع بسیار زیادی که دریافت می‌کند، دستاوردها و اثرات کمی را حاصل نموده است. این موضوع باعث نارضایتی در بین شهروندان شده است چراکه بیشتر خدمات دولت از مسیرهای مختلف به دست شهروندان می‌رسد؛ بنابراین برای ایجاد تحول در نظام اداری، اقدامات عملی، لازم و ضروری است (OlFati, 2016).

هم‌اکنون آموزش و پرورش یکی از نظام‌های مهم در دستیابی به پیشرفت و توسعه هر کشوری می‌باشد و در نظر گرفتن کمیت و کیفیت آموزش و پرورش از مهم‌ترین عواملی می‌باشد که در استمرار و تسریع پیشرفت جوامع در جنبه‌های مختلف اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی تأثیر گذار می‌باشد؛ اما وزارت آموزش و پرورش نیز به‌عنوان یک بخش دولتی امروزه دچار آسیب‌های متعددی شده است که همین موضوع بر وضعیت موجود نظام آموزش و پرورش کشور تأثیرات زیادی بر جای گذاشته است و سبب ایجاد سیاه‌چاله‌هایی در این نظام شده است که سیاست‌زدگی<sup>۱</sup> نظام آموزش و پرورش یکی از مهم‌ترین سیاه‌چاله‌های سازمانی در این سازمان می‌باشد. سیاست‌زدگی به معنای توجه به معیارهای سیاسی و نادیده گرفتن معیارهای مبتنی بر شایستگی در انتخاب، حفظ، ارتقاء، پاداش و نظم و انضباط کارکنان خدمات عمومی است (Peters & Pierre, 2004). شناسایی سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در بخش دولتی<sup>۲</sup>، یکی از موضوعات کلیدی در تحول نظام اداری کشور می‌باشد. چراکه اگر سیاه‌چاله‌های سازمانی در این بخش به‌درستی تشخیص داده نشوند، تحول و اثربخشی نظام اداری میسر نخواهد شد. همچنین نتایج حاصل از این تحقیق در جهت چاره‌جویی حول مشکلات و آسیب‌های سازمانی از طریق شناسایی علل ریشه‌ای و ماهیت و پیامدهای سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در سازمان خواهد بود. با توجه به جایگاه سازمان‌های دولتی و وزارت آموزش و پرورش در بین سازمان‌های دیگر جامعه و به‌عنوان پیشران توسعه کشور، بررسی پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در بخش دولتی می‌تواند به ایجاد نظام اداری کارآمد و اثربخش و تحقق سیاست‌های کلان و اسناد بالادستی نظام جمهوری اسلامی ایران (سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری، ۱۳۸۹؛ برنامه جامع اصلاح نظام اداری، ۱۳۹۷؛ سند چشم‌انداز بیست‌ساله، ۱۴۰۴؛ برنامه‌های مختلف توسعه از جمله برنامه‌های چهارم و پنجم و ششم توسعه و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰) کمک کرده و نقطه عطفی برای موفقیت بخش دولتی باشد.

<sup>۱</sup> . Politicization

<sup>۲</sup> . Public Sector

با توجه به مباحث مطرح شده از آنجایی که نیاز به دانش و آگاهی بیشتری در مورد پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی و تجربیات مشترک افراد درباره آن وجود دارد، از این‌رو این تحقیق به بررسی و شناخت فهم حاصل از تجربه‌ی زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش از عوامل مؤثر بر پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در نظام اداری ایران و به‌طور خاص در وزارت آموزش و پرورش پرداخته است. با توجه به این واقعیت‌ها و آسیب‌شناسی وضع موجود، این پرسش مطرح می‌شود که: سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در وزارت آموزش و پرورش دارای چه ماهیتی است و علل به وجود آورنده و پیامدهای آن چیست‌اند؟

### پیشینه پژوهش

#### سیاه‌چاله سازمانی

اصطلاح سیاه‌چاله سازمانی مفهومی نو در ادبیات سازمان و مدیریت می‌باشد که در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است. در متون مدیریتی مفهوم سیاه‌چاله سازمانی ابتدا توسط لوتکا<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۷ در کتاب سیاه‌چاله‌ها در سازمان به کار برده شد. سپس در کتاب سیاه‌چاله اداره امور عمومی توسط هوبارد و پاکوئ<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۰ مورد استفاده قرار گرفت. پس از آن رهنورد در سال ۲۰۲۰ نظریه سیاه‌چاله سازمانی را مطرح کرد. از نظر لوتکا سیاه‌چاله‌های سازمانی مناطقی هستند که دارای نیروی جاذبه بسیار زیادی هستند و به تدریج و با گذشت زمان قادر می‌باشند به سازمان آسیب وارد کنند که در اکثر موارد مدیران از وجود آن‌ها مطلع نیستند (Lutka, 2007). از نظر هوبارد و پاکوئ شیوه حاکمیتی وجود دارد که در آن قابلیت پیش‌بینی و قابلیت اطمینان مورد تأکید است. در چنین وضعیتی کارمندان دولتی جوان و کارآفرین هم خودشان را سریعاً خسته و بدون روحیه می‌یابند و خلاقیتی را که برای حاکمیت مؤثر ضروری است از دست می‌دهند. هوبارد و پاکوئ استعاره سیاه‌چاله را برای بیان این وضعیت مناسب می‌دانند (Hubbard & Paquet, 2010). سیاه‌چاله مترادف افول سازمانی نیست، ولی افول سازمانی می‌تواند از پیامدهای آن باشد. هرچند وجود سیاه‌چاله در یک سازمان نمایانگر آسیب در آن سازمان است، ولی سیاه‌چاله سازمانی مترادف یک مسئله نبوده، اما مسائل فراوانی مثل فساد اداری می‌توانند یکی از پیامدهای آن باشند (Rahnavard, 2020). از دیدگاه هاتون سه زمینه مهم نگرانی برای یک مدیر اجرایی وجود دارد: آینده بلندمدت سازمان، چگونگی تأمین تمام مشتریان برای مدت طولانی و نحوه انجام این کار در

<sup>۱</sup> . Lutka

<sup>۲</sup> . Hubbard & Paquet

کمترین هزینه ممکن. این مناطق با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند و اگر به عنوان یک نمودار مثلثی طراحی شده باشند، سیاه چاله را در یک سازمان نشان می دهد که پول، تلاش و منابع را بدون کمک به موفقیت یا حیات سازمان در درازمدت، جذب می کند (Hutton, 1994).

#### سیاست زدگی نظام اداری به عنوان یک سیاه چاله سازمانی

بررسی رابطه بین سیاست و اداره در سیستم های اداری جوامع مختلف یکی از موضوعات چالش برانگیز است که سرآغاز ارائه این موضوع را می توان به مقاله ارزشمند وودرو ویلسون در سال ۱۸۸۷ با عنوان "مطالعه اداره" نسبت داد. ویلسون در این مقاله ضمن تمایز قائل شدن میان مسائل سیاسی و اداری اعتقاد داشت که سیاست به هیچ عنوان نباید اداره را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین تصور مدیریت دولتی در خارج از قلمرو سیاست امری ناممکن بوده و همین جنبه سیاسی می باشد که به مدیریت دولتی جنبه عمومی داده و مدیریت دولتی را از بخش خصوصی و مدیریت کسب و کار متمایز ساخته است (Tabarsa, 2022). به طور کلی سیاست زدگی نظام اداری به معنای هرگونه نفوذ سیاست در اداره امور عمومی و وارد شدن سیاست در قلمرو بی طرف بوروکراسی است. هم چنان که پیش تر بیان شد پیترز و پیر سیاست زدگی را توجه به معیارهای سیاسی و نادیده گرفتن معیارهای مبتنی بر شایستگی در انتخاب، حفظ، ارتقاء، پاداش و نظم و انضباط کارکنان خدمات عمومی تعریف می کنند. دخالت سیاستمداران در انتصاب مدیران دولتی یا هنجارهای قانونی سختگیرانه به منظور جلوگیری از انتصاب کاندیداهای توانمند مانعی برای نگرش های نوآورانه است. در بوروکراسی سیاست زده، استخدام و ارتقاء مقامات دولتی تا حد زیادی به اربابان سیاسی آنها بستگی دارد (Lapuenta & Suzuki, 2020). مداخله بیش از حد سیاسی، که در ابتدا به اشتباه نمایانگر دموکراتیک بودن جامعه است، در عمل نمایانگر فرآیند غیرحرفه ای دخالت نمایندگان سیاسی در روندهای داخلی بوروکراسی و نظام اداری است (Vaezi, 2017). در پژوهش حاضر ابعاد مختلف سیاه چاله سیاست زدگی مورد توجه قرار گرفته و ماهیت این پدیده در وزارت آموزش و پرورش مورد شناسایی قرار گرفته است. به طور کلی می توان گفت با توجه به آثار و پیامدهای ناخوشایند سیاه چاله سیاست زدگی در نظام اداری کشور، ضرورت توصیف مفاهیم و جوهره سیاه چاله سازمانی ضروری به نظر می رسد. بنابراین پژوهش حاضر از طریق مطالعه پدیدارشناسانه تجربه ی زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش، قصد دارد به ترمیم شکاف های نظری ذکر شده بپردازد. از این رو، این پژوهش به شکل بالقوه می تواند منجر به ایجاد قلمرو تحقیقی یا دامنه و حوزه ای شود که از سوی محققان مورد پذیرش

واقع شود. از طرفی دیگر نتایج این پژوهش می‌تواند برای پژوهشگران و علاقه‌مندان و مدیران آموزش و پرورش قابل استفاده باشد.

### پیشینه پژوهش

سالار کیا (۲۰۱۹) در تحقیقی به بررسی رابطه بین سیاست‌زدگی و کارآمدی در نظام اجرایی پرداخته است. در این تحقیق که به صورت استقرایی و بر اساس روش داده بنیاد و از طریق مصاحبه و اسناد و مدارک ثانویه انجام شده است، سعی شده است رابطه تعهد سیاسی کارکنان نظام اجرایی و کارآمدی نظام سیاسی محور توجه و بررسی قرار گیرد و پیامدهای منفی سیاست‌زدگی بر کارآمدی نظام اجرایی مورد جستجو و شناسایی قرار گیرد. پیامدهای کشف شده در این تحقیق عبارتند از: کاهش اعتماد عمومی در خصوص دستگاه‌های دولتی، کاهش انگیزه و خلاقیت کارکنان، تأثیرگذاری جریان‌ات سیاسی بر اهداف نظام اجرایی، سیاست‌ها و راهبردهای ناپایدار، تناقض‌نمای وفاداری کارکنان، ایجاد و تکثیر دستگاه‌های موازی و تغییر ساختارهای رایج مدیریتی، فربه‌شدن دولت، پنهان‌کاری، سکوت سازمانی و بروز سوگیری در وظایف، تغییر شیوه‌های رایج و بی‌طرفانه استخدام، بازتولید فزاینده سیاست‌زدگی، نظارت و کنترل ناموفق دستگاه اجرایی. دانائی فرد و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی به واکاوی و تحلیل تبعات سیاست‌زدگی بوروکراسی در نظام‌های سیاسی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که دو بعد اداری و سیاسی از 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 دسته‌بندی می‌شوند. حق‌شناس گرگابی و نرگسیان (۲۰۱۸) رابطه سیاست- اداره را در جمهوری اسلامی ایران مورد مطالعه قرار داده‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد که رابطه سیاست و اداره در ایران در شرایط ویژه‌ای می‌باشد به طوری که منتخبان سیاسی با دخالت‌های خود در عزل و نصب و تخصیص بودجه و توزیع رفاه عمومی در حرفه‌ای‌گرایی حوزه اداری دخالت نموده و مدیران دولتی نیز با دخالت در فرآیند خط‌مشی‌گذاری و تدوین خط‌مشی عمومی و عدم اجرا یا تفسیر و اجرای خط‌مشی‌های خودساخته یا اجرای خط‌مشی‌های منسوخ در سیاست‌ها دخالت می‌کنند که وجود این وضعیت موجب سیاست‌زدگی اداره و ناکارآمدی خط‌مشی‌گذاری عمومی در ایران می‌شود. طبرسا و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیق خود به شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌هایی برای تمایز میان مشاغل سیاسی و اداری پرداختند. نتایج تحقیق حاکی از آن است که نیاز به چانه‌زنی و لابی‌گری سیاسی، نیاز به لحاظ کردن ارزش‌های دینی و ملی و ضرورت پاسخگویی سیاسی سه شاخص مهم برای مشاغل سیاسی و شاخص‌های ضرورت

پاسخگویی حرفه‌ای شغل، تخصصی بودن فعالیت شغل و ضرورت پاسخگویی قانونی شغل سه شاخص مهم برای مشاغل اداری هستند. موحدی‌نیا و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی نمایندگان مجلس را گروهی از مداخله‌گران می‌دانند که در همه سطوح آموزش و پرورش به دخالت وسیع می‌پردازند و تسلط کامل خود بر این سیستم را دنبال می‌کنند تا بدین وسیله بتوانند به اهداف خود برسند. از طرفی دیگر مدیران و مسئولان آموزش و پرورش هم جهت استمرار مسئولیت خود نیازمند حمایت نمایندگان مجلس هستند. این موضوع سبب می‌شود که عاملان آموزشی در برابر عاملان سیاسی تمکین کنند و آموزش مانند اسبی تحت انقیاد عاملان سیاسی جلوه خواهد کرد. فتونزالیدا و ریکوچی (۲۰۱۹) در پژوهشی ادعا می‌کنند که مقامات سیاسی به وسیله تحت فشار قرار دادن مقامات اداری و بی‌توجهی به توصیه‌های فنی و کارشناسی کارکنان و حتی دستکاری اطلاعات عینی که ایجاد می‌کنند، به شکل غیررسمی بر رفتار و تصمیمات اداری در مورد وظایف اصلی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند. کیم و همکاران (۲۰۲۲) با استفاده از داده‌های یک نظرسنجی در مقیاس بزرگ که در اروپا انجام شد، نشان دادند هنگامی که مقامات ارشد دولتی در کار کارکنان دخالت کرده و بازیگران سیاسی دست به مداخله سیاسی در فعالیت‌های اداری کارکنان خدمات عمومی می‌زنند، کارکنان نگرش‌های کاری منفی از خود نشان می‌دهند.

#### چارچوب اولیه تحقیق

چارچوب اولیه تحقیق به صورت زیر طراحی شده است. چارچوب پیشنهادی نمایانگر علل متعدد تأثیرگذار بر پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی و پیامدهای این پدیده در وزارت آموزش و پرورش ایران است.



شکل ۱. چارچوب اولیه تحقیق

بر اساس این چارچوب تحقیق حاضر به دنبال جواب برای سؤالات زیر است:

Q1: معنای نهفته در مفهوم سیاه‌چاله سیاست‌زدگی بر اساس تجربه زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش چیست؟

Q2: بر اساس تجربیات مدیران و خبرگان آموزش و پرورش چه عواملی موجب سیاه‌چاله سیاست‌زدگی می‌شوند؟

Q3: بر اساس تجربه زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در وزارت آموزش و پرورش دارای چه پیامدهایی است؟

در این تحقیق سیاه‌چاله را پدیده‌ای در سازمان در نظر گرفته‌ایم که باعث تخریب و آسیب محیط داخلی سازمان می‌شود، از این رو لازم است ماهیت سیاه‌چاله بر مبنای مصاحبه با خبرگان در تحقیق مشخص شود؛ بنابراین به‌طور کلی وجوهی که در این پژوهش پوشش داده می‌شود در شکل ۲ نشان داده شده است:



شکل ۲. ابعاد مورد مطالعه در پژوهش حاضر

### روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف یک پژوهش توسعه‌ای - کاربردی است. پژوهش توسعه‌ای پژوهشی است که جنبه نظری داشته و پژوهشگر درصدد است تا یک نظریه را بسط و توسعه دهد. پژوهش کاربردی نیز با هدف توسعه‌ی دانش کاربردی و حل یک مسئله خاص علمی و یا اجتماعی انجام می‌شود. از آنجایی که این پژوهش به دنبال چنین اهدافی می‌باشد، پژوهشی توسعه‌ای-کاربردی به حساب می‌آید. همچنین در حال حاضر راهبرد پدیدارشناسی به‌طور گسترده در روش‌شناسی تحقیق کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

(Manen, 2017) و از آنجایی که پژوهش حاضر نوعی پژوهش کیفی است و ما نیازمند فهم پدیده سیاه چاله سازمانی و شناخت عوامل مؤثر بر آن و پیامدهای آن از تجربه‌ی زیسته<sup>۱</sup> مدیران آموزش و پرورش می‌باشیم، از راهبرد پدیدارشناسی<sup>۲</sup> استفاده شده است که با توجه به روش اجرایی موستاکاس<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) سعی شد مراحل آن تا قبل از مصاحبه صورت پذیرد. به زبان ساده، پدیدارشناسی را می‌توان رویکردی به تحقیق تعریف کرد که در پی توصیف ماهیت یک پدیده با کاوش در آن از دیدگاه کسانی است که آن را تجربه کرده‌اند (Neubauer et al., 2019). با توجه به دیدگاه‌های هوسرل و هایدگر دو رویکرد اصلی در پدیدارشناسی وجود دارد: ۱- پدیدارشناسی توصیفی<sup>۴</sup> و ۲- پدیدارشناسی تفسیری<sup>۵</sup> (Parvari, 2019). از آنجایی که مطالعات پدیدارشناسی بیشتر بر چارچوب هوسرلی تحقیق توصیفی برای درک تجربه‌ی زیسته افراد مرتبط با پدیده‌های مورد مطالعه تمرکز می‌کنند (Qutoshi, 2018)، در این پژوهش نیز از رویکرد توصیفی پدیدارشناسی استفاده خواهد شد. هوسرل مراحل سه‌گانه تعلیق (اپوخه<sup>۶</sup>)، ایدتیک<sup>۷</sup> و جداسازی<sup>۸</sup> را در پدیدارشناسی به مثابه روش مطرح می‌کند. از مجموعه این مراحل سه‌گانه تقلیل<sup>۹</sup>، جداسازی یا داخل پرانتز قراردادن<sup>۱۰</sup> عنوان می‌شود. از نظر هوسرل یک محقق با انجام مراحل سه‌گانه جداسازی می‌تواند به میزان زیادی جوهره<sup>۱۱</sup> یا ذات واقعی یک پدیده را بیابد. به وسیله تعلیق هر چیزی به پدیداری تنزل پیدا کرده که این پدیدار به فهم و ادراک بلاواسطه ما درآمده است (Parvari, 2019). در پژوهش حاضر علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای (کتاب، مجلات، مقالات و اسناد)، از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. مشارکت کنندگان از خبرگان و مدیران وزارت آموزش و پرورش تشکیل شده‌اند که در وزارت آموزش و پرورش دارای تجربه‌ی زیسته هستند و بر اساس معیارهای زیر انتخاب شده‌اند: تمامی خبرگان دارای سابقه مدیریت و اشتغال در حوزه مرتبط با موضوع پژوهش بودند و از دانش و تخصص و انگیزه کافی برای پاسخ به سؤالات پژوهش برخوردار بودند؛

1. Lived Experience

2. Phenomenology

3. Moustakas

4. Descriptive Phenomenology

5. Interpretive Phenomenology

6. Epoche

7. Eidetic

8. Pure ego

9. Reduction

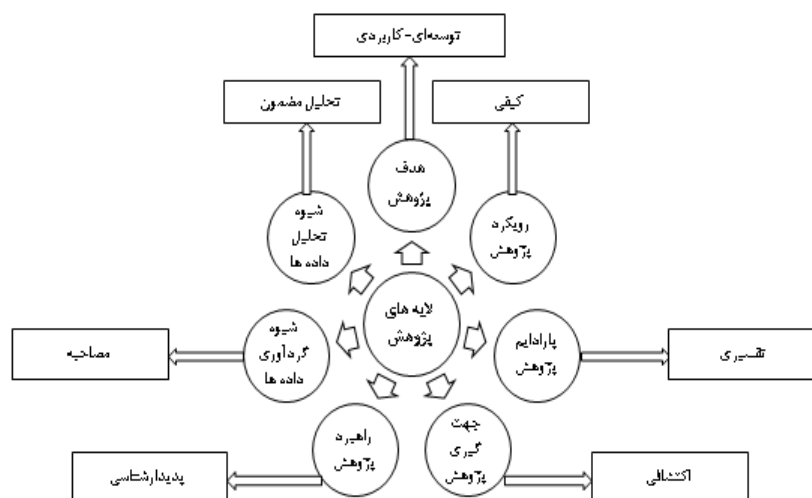
10. Bracketing

11. Essence

انتخاب مشارکت‌کنندگان از بخش‌های مختلف در وزارتخانه و ادارات کل در استان‌ها و دانشگاه فرهنگیان و پردیس‌های تابعه در مراکز استان‌ها؛ بنابراین مشارکت‌کنندگان از بین مدیران با سابقه وزارتخانه و ادارات کل و همچنین اساتید دانشگاهی به گونه‌ای انتخاب شدند که درک و فهم مناسبی از موضوعات مدیریتی و رفتاری به‌ویژه پدیده سیاه‌چاله سازمانی داشته باشند و دارای مطالعه و پژوهش و تألیف در زمینه‌های مرتبط با موضوع تحقیق باشند. در زمان مصاحبه ابتدا، جهت آشنایی مشارکت‌کنندگان با موضوع تحقیق، کلیاتی درباره مفهوم سیاه‌چاله سازمانی و ابعاد آن مطرح شد. سپس از آن‌ها تقاضا شد تا درباره وجود این پدیده در سازمان بحث کرده و پرسش‌هایی مانند "چه علل درونی و بیرونی شکل‌دهنده این پدیده هستند؟"، "چه تجربه‌ای در مورد این پدیده در سازمان دارید؟" و "وجود این پدیده چه پیامدهایی به دنبال دارد؟" از آن‌ها پرسیده شد. مشارکت‌کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و نمونه‌گیری تا اطمینان حصول از اشباع داده‌ها و اشباع نظری ادامه یافت. بدین منظور با ۱۷ نفر از خبرگان و مدیران آموزش و پرورش مصاحبه صورت گرفت که دو مصاحبه به علت نامرتب بودن کنار گذاشته شدند. با اینکه بعد از ۱۱ مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر دریافت که داده‌های حاصل از مصاحبه‌های بعدی تکراری هستند ولی به خاطر اطمینان بیشتر جهت اطمینان از اشباع داده‌ها، تا ۶ مصاحبه تکمیلی دیگر مصاحبه‌ها ادامه پیدا کرد. در پژوهش حاضر به منظور تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون و ترسیم شبکه مضامین استفاده شده است. تحلیل مضمون، روشی جهت شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی می‌باشد (Ghorbanizadeh et al., 2018) و در میان روش‌های تحلیل داده‌های کیفی، تحلیل مضمون (در قالب طبقه‌بندی، شاخص‌بندی و سنخ‌بندی داده‌ها) دارای اهمیت فراوانی است (Estiri & Mehraeen, 2022). همچنین در این مرحله نرم‌افزار MAXQDA نسخه 2020 نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

**لایه‌های پژوهش:** لایه‌های پژوهش حاضر در شکل ۳ نشان داده شده است:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی



شکل ۳. لایه های پژوهش

**روش اجرا:** در این پژوهش از رویکرد موستاکاس برای اجرای پژوهش استفاده شده است. در پژوهش حاضر مراحل اصلی این رویکرد به صورت زیر اجرا شده است (Creswell, 2007):

- ابتدا محقق پدیده مورد نظر برای پژوهش را انتخاب نمود.
- محقق به این نتیجه رسید که مسئله پژوهشی با استراتژی پدیدارشناسی مطابقت دارد. این استراتژی زمانی استفاده می شود که محقق بخواهد مسئله ای را که در آن ها درک و فهم تجربه مشترک چندین فرد از یک پدیده مورد تأکید است، بررسی کند.
- پژوهشگر پیش فرض های فلسفی و کلان پدیدارشناسی را تصریح نمود. همچنین پژوهشگر به منظور توصیف کامل دیدگاه مشارکت کنندگان نسبت به پدیده، تجارب خود را کنار گذاشت.
- داده ها از افرادی که پدیده مورد نظر را تجربه کرده اند، جمع آوری شد. در اکثر مواقع گردآوری داده متشکل از مصاحبه های متعدد و عمیق با مشارکت کنندگان بود.
- دو نوع سؤال عمده و عمومی از مشارکت کنندگان پرسیده شد. اینکه چه چیزی در مورد پدیده تجربه کردید؟ و اینکه چه شرایط و بستری، بر تجارب شما در مورد پدیده تأثیر گذار بوده است؟ همچنین علاوه بر این سؤالات، سؤال های باز دیگری نیز پرسیده شد.

- محقق بعد از جمع آوری داده‌ها به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخت و به مشخص کردن عبارت‌های معنادار و جملاتی که بیان‌کننده تجربیات مشارکت‌کنندگان از پدیده می‌باشند، پرداخت. این مرحله افق‌سازی نام دارد که پژوهشگر در گام بعدی به وسیله این عبارت‌های معنادار خوشه‌هایی از معانی را بیرون کشید و به شناسایی مضامین پرداخت. در تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی پدیدارشناسی، برخلاف روش‌های کمی که در آن پژوهشگر بعد از جمع آوری کلیه داده‌های می‌تواند تجزیه و تحلیل را آغاز کند، در این پژوهش جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان انجام شد.

- در گام بعدی پژوهشگر با استفاده از این مضامین و عبارت‌های معنادار آن چیزی را که مشارکت‌کنندگان تجربه کرده‌اند، توصیف کرد که توصیف بافتی است. همچنین از مضامین و عبارت‌های معنادار جهت نوشتن توصیفی از زمینه یا بستر که بر چگونگی تجربه شدن پدیده به وسیله مشارکت‌کنندگان تأثیر می‌گذارد، استفاده شد که توصیف ساختاری است.

- در پایان، پژوهشگر یک توصیف ترکیبی با توجه به توصیف بافتی و توصیف ساختاری مطرح کرد. توصیف ترکیبی بیان‌کننده ذات پدیده است، ساختاری تغییرناپذیر دارد و بر تجارب مشترک مشارکت‌کنندگان متمرکز است.

- در استراتژی پدیدارشناسی دانش و تجارب محقق و موقعیت وی بسیار مهم است و باید تأثیرات عوامل ذهنی به کمترین حد ممکن برسد و در تعلیق بمانند. به همین خاطر تلاش شد تا باورها و دانش قبلی محقق در تحقیق حاضر مؤثر نباشد.

#### ویژگی‌های جمعیت‌شناختی:

اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش در جدول (۱) قابل مشاهده است.

جدول (۱): مشخصات مشارکت‌کنندگان پژوهش

| مشارکت‌کننده | میزان تحصیلات         | سابقه تجربی | پست سازمانی                                   |
|--------------|-----------------------|-------------|-----------------------------------------------|
| شماره ۱      | دکتری تخصصی<br>(Ph.D) | ۲۹ سال      | مدیرکل استانی                                 |
| شماره ۲      | دکتری تخصصی<br>(Ph.D) | ۲۵ سال      | کارشناس مسئول دانشگاه فرهنگیان (سازمان مرکزی) |

## ادامه جدول (۱): مشخصات مشارکت کنندگان پژوهش

|          |                    |        |                                                                          |
|----------|--------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------|
| شماره ۳  | فوق لیسانس         | ۲۹ سال | معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی آموزش و پرورش ناحیه                       |
| شماره ۴  | فوق لیسانس         | ۲۹ سال | معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی آموزش و پرورش شهرستان                     |
| شماره ۵  | دکتری تخصصی (Ph.D) | ۲۵ سال | رئیس اداره برنامه ریزی و آموزش نیروی انسانی اداره کل آموزش و پرورش استان |
| شماره ۶  | دکتری تخصصی (Ph.D) | ۳۰ سال | رئیس اداره آموزش و پرورش منطقه - مدیر سابق دبیرستان                      |
| شماره ۷  | فوق لیسانس         | ۳۰ سال | معاونت اداره کل                                                          |
| شماره ۸  | فوق لیسانس         | ۳۰ سال | عضو هیئت رسیدگی به تخلفات اداری                                          |
| شماره ۹  | دکتری تخصصی (Ph.D) | ۴۰ سال | عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان                                           |
| شماره ۱۰ | دکتری تخصصی (Ph.D) | ۱۷ سال | رئیس اسبق دانشگاه فرهنگیان (سازمان مرکزی) - مدیر کل اسبق حوزه وزارتی     |
| شماره ۱۱ | دکتری تخصصی (Ph.D) | ۲۸ سال | مدیر کل سابق آموزش و پرورش استان - عضو هیئت علمی دانشگاه                 |
| شماره ۱۲ | دکتری تخصصی (Ph.D) | ۳۲ سال | رئیس مرکز برنامه ریزی و نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش                 |
| شماره ۱۳ | دکتری تخصصی (Ph.D) | ۱۴ سال | عضو هیئت علمی دانشگاه                                                    |
| شماره ۱۴ | لیسانس             | ۱۷ سال | مدیر دبیرستان                                                            |
| شماره ۱۵ | دکتری تخصصی (Ph.D) | ۵۴ سال | وزیر اسبق - عضو شورای عالی وزارت آموزش و پرورش                           |

**پایایی و روایی پژوهش:** در این پژوهش با توجه به معیارهای چهارگانه گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> و باتوجه به اینکه از راهبرد پدیدارشناسی و رویه اجرایی موستاکاس استفاده شده است، جهت اطمینان از اعتبار تحقیق، در عمل اقدامات زیر صورت گرفت:

- سؤالات مصاحبه به صورت باز طراحی شدند تا از هر نوع ذهنیتی فاصله بگیرند.
- فرآیند اجرای مصاحبه ها و تحلیل داده های کیفی و سنج بندی و دسته بندی آنها به صورت هم زمان انجام شد تا بررسی مداوم توسط محقق وجود داشته باشد.

<sup>1</sup>. Guba & Lincoln

- محقق در زمان مصاحبه‌ها سعی کرد تا در دریافت داده‌ها از مشارکت‌کنندگان، پیش‌فرض‌های ذهنی خود را با انجام براکتینگ به حالت تعلیق درآورد.
- جهت ثبت فرآیند اجرای تحقیق و بهره‌برداری از آن در تحلیل، از یک دفترچه یادداشت استفاده شد.
- از نظرات یکی از اساتید برجسته دانشگاهی در رشته مدیریت دولتی که به‌عنوان وزیر نیز در وزارت آموزش و پرورش دارای تجربه بودند، به‌عنوان ممیز بیرونی استفاده شد.
- به مشارکت‌کنندگان اطمینان داده شد که همه اطلاعات به‌صورت محرمانه خواهد ماند و از مکالمه‌ها تنها کدهایی به‌منظور بررسی موضوع پژوهش استخراج خواهد شد.
- سنجش اعتبار یافته‌های تحقیق در ارتباط با مبانی نظری صورت گرفت تا از این طریق کثرت‌گرایی نظری محقق شود.
- متن مصاحبه‌های انجام‌شده برای بررسی بیشتر کدگذاری به یک متخصص در حوزه پژوهش کیفی ارائه شد.
- هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۷۰ دقیقه طول کشید تا فرصت کافی هم برای بیان نظرات و تجربیات مشارکت‌کنندگان و هم فرآیند تحقیق صرف شده باشد.
- در روند اجرای مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها از نظرات و دیدگاه‌های استادان راهنما و مشاور استفاده شد.
- نتیجه پژوهش به ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان در تحقیق ارسال شد و مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت.
- از افرادی که در سطوح مختلف مدیریتی دارای تجربه زیسته بودند (وزیر، مدیران کل حوزه وزارتی، مدیران کل استانی و معاونین، اساتید دانشگاه فرهنگیان و مسئولان و مدیران سازمان مرکزی دانشگاه، مدیران و معاونین نواحی، مدیران مدارس) برای شرکت در پژوهش استفاده شد.

### نتایج

در پژوهش حاضر برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون بهره‌برداری شده است. این فرایند متشکل از دو قسمت کدگذاری و تحلیل مضامین است. در مرحله کدگذاری کلیه منابع بررسی شدند و پس از شناسایی منابع مرتبط با موضوع کدگذاری شروع شد و در مرحله تحلیل مضامین کدهای متشابه در کنار یکدیگر قرار گرفتند و مضامین مشخص شدند. در این مرحله حدود ۳۵۰ کد از متون مصاحبه استخراج شدند. سپس کدگذاری برای مشخص شدن مضامین پایه آغاز شد. بدین منظور، مفاهیم اولیه دسته‌بندی شدند و مضامین پایه از آن حاصل شدند. سپس محقق با استفاده از اصطلاحات تخصصی حاصل از پیشینه نظری و با توجه به یافته‌های مراحل قبلی، مضامین سازمان دهنده را انتخاب کرده و به‌طور نظام‌مند آن‌ها را

به مقوله‌های مربوطه پیوند داد. پس از چندین بار رفت و برگشت میان مفاهیم اولیه، مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده، یک مضمون بیشتر از همه آن‌ها نمود پیدا کرد و بقیه مضامین را به یکدیگر ربط داد که با عنوان مضمون فراگیر شناسایی شد. تعداد کدهای استخراج شده از هر مصاحبه در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول (۲): فراوانی کدهای اولیه استخراج شده از هر مصاحبه

| مصاحبه شماره ۱ | مصاحبه شماره ۲  | مصاحبه شماره ۳  | مصاحبه شماره ۴  | مصاحبه شماره ۵  | مصاحبه شماره ۶  | مصاحبه شماره ۷  | مصاحبه شماره ۸ |
|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| ۲۹             | ۲۱              | ۳۳              | ۲۳              | ۳۹              | ۳۴              | ۳۳              | ۲۴             |
| مصاحبه شماره ۹ | مصاحبه شماره ۱۰ | مصاحبه شماره ۱۱ | مصاحبه شماره ۱۲ | مصاحبه شماره ۱۳ | مصاحبه شماره ۱۴ | مصاحبه شماره ۱۵ | جمع کدها       |
| ۱۹             | ۱۶              | ۱۴              | ۱۶              | ۱۴              | ۱۵              | ۲۲              | ۳۵۲            |

در جدول (۳) نیز کدهای احصاء شده اولیه از مصاحبه‌ها نمایان است (کدهای یکسان و نزدیک به هم ادغام و کدهای تکراری حذف شده‌اند):

جدول (۳): کدهای احصاء شده اولیه از مصاحبه‌ها

|                                                                |
|----------------------------------------------------------------|
| انتصاب افراد براساس سلاتق                                      |
| تأکید بر وفاداری سیاسی                                         |
| عدم توجه به صلاحیت و توانایی                                   |
| انتصاب براساس تفکرات سیاسی                                     |
| ارتقاء کارکنان با معیارهای سیاسی                               |
| متأثر شدن مدیران از سیاستمداران در ارتقاء کارکنان              |
| عدم ارتقاء کارکنان به خاطر مسائل سیاسی                         |
| تبعیض در پرداخت مزایا                                          |
| کم بینی و حسادت در تخصیص بودجه و سرانه                         |
| تصویب افزایش حقوق در صورت ذینفع بودن خود و همپالگیان           |
| مقاومت در برابر رتبه‌بندی معلمان به علت ذینفع نشدن مدیران عالی |
| اختصاص سهم بیشتری از منابع و وام‌ها به مدیران سازمان           |
| تخیلی و ژولورنی بودن اهداف                                     |

|                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------|
| انتخاب اهداف مبهم و نادرست                                         |
| علمی نبودن اهداف                                                   |
| قابل‌باور و قابل‌دسترسی نبودن اهداف                                |
| محتوای آموزشی با کیفیت پایین                                       |
| مطابق نداشتن محتواهای آموزشی با نیازهای جامعه                      |
| ورود بیش‌ازحد مباحث ایدئولوژیک در محتواهای آموزشی                  |
| وجود مفاهیم انتزاعی                                                |
| نفوذ القائات و تفکرات سیاسی در برنامه‌ها                           |
| فراموشی و حذف طرح‌ها و برنامه‌های گذشته به علت مسائل سیاسی         |
| سیاسی شدن برنامه‌های آموزشی                                        |
| دخالت نهادهای دیگر در امور آموزشی و تربیتی                         |
| اختصاص دادن پست‌های مدیریتی به افراد موردنظر خود                   |
| وضع قوانین متعدد از سوی دولت و نمایندگان مجلس                      |
| تصمیم‌گیری‌های غیر کارشناسی و غیرعلمی و سیاسی                      |
| تضعیف حاکمیت قانون                                                 |
| نادیده گرفتن حرفه‌ای گرایی                                         |
| ضعف سیستم اداری و پاسخگویی                                         |
| وجود رفتارهای غیراخلاقی                                            |
| زیاده‌خواهی افراد و سیاستمداران                                    |
| تأمین منفعت شخصی                                                   |
| خودکامگی و خودرأیی تصمیم‌گیرندگان                                  |
| به‌چنگ‌آوری و تصاحب پست‌های مدیریتی                                |
| نفوذ در ساختار سازمانی جهت کنترل قدرت                              |
| چینش افراد مطابق خواست خود در گلوگاه‌ها و همراه کردن دیگران با خود |
| تأثیرگذاری بر سیستم سازمانی و تصمیم‌گیری‌ها مطابق نظر خود          |
| وجود نهادهای آموزشی در تمامی نقاط کشور                             |
| نیروی انسانی زیاد در آموزش و پرورش                                 |
| وسوسه و طمع نسبت به آموزش و پرورش به‌عنوان یک سازمان وسیع          |
| ابهام در قوانین و اسناد بالادستی به‌ویژه سند تحول                  |
| تفسیر و فهم متفاوت از قوانین و اسناد بالادستی                      |
| عدم تطبیق قوانین و اسناد با واقعیت‌های جامعه                       |

|                                                      |
|------------------------------------------------------|
| وجود قوانین ناقص و ضعیف                              |
| حاکم شدن فرهنگ خودمحوری و مشارکت‌گریزی               |
| باور به کامل بودن رأی و نظر شخصی                     |
| نگاه سیاسی حاکم بر بدنه دولتی و جامعه                |
| ساخت سیاسی-اجتماعی جامعه                             |
| عدم موفقیت در آزمون‌های بین‌المللی                   |
| بی‌ثمر بودن آموزش افراد                              |
| مقاومت در برابر برنامه‌های رسمی درسی                 |
| متضرر شدن مخاطبان                                    |
| بی‌عدالتی آموزشی                                     |
| تربیت نادرست افراد و انجام منکرات توسط آن‌ها         |
| بروز رفتارهای ناپه‌نچار و ضداجتماعی                  |
| عدم تغییر در رفتار افراد                             |
| ایجاد تعارض در افراد به علت عدم درک درست از زندگی    |
| روزم‌رگی و فقدان برنامه‌ریزی بلندمدت                 |
| عدم استقلال مدیران در برنامه‌ریزی                    |
| کیفیت پایین برنامه‌ریزی آموزشی                       |
| ناتوانی در اجرای برنامه‌ها                           |
| عدم توجه به شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری |
| برکناری مدیران مستعد به خاطر مسائل سیاسی             |
| حاکم شدن پدیده کوتوله‌پروری                          |
| ارادت سالاری و توجه به روابط دوستانه                 |
| تزلزل مدیریت                                         |
| تغییرات زیاد در برنامه‌ها و سیاست‌های آموزشی         |
| تعدد تغییرات در کارشناسان                            |
| نادیده گرفتن خلاقیت و نوآوری مدیران و کارکنان        |
| بی‌تجربگی و مهارت پایین مدیران                       |
| کاهش کارآیی و اثربخشی                                |
| انگیزه پایین و نارضایتی کارکنان                      |
| عدم توجه به شرح شغل و شرایط احراز مشاغل              |
| تورم کارکنان در بخش ستادی                            |

|                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------|
| آسیب‌های اجتماعی مانند اعتیاد به مواد مخدر و ...                   |
| سلب اعتماد عمومی                                                   |
| تضعیف سرمایه اجتماعی                                               |
| نارضایتی شهروندان                                                  |
| افول جایگاه معلم در جامعه                                          |
| بدبینی و روی گردانی متقاضیان شغل از حرفه معلمی                     |
| مهاجرت زن خوب و ازین رفتن سرمایه‌گذارهای انجام شده برای تحصیل آنها |
| افزایش فاصله طبقاتی                                                |
| بروز پدیده فقرای شاغل در بین فرهنگیان                              |
| عدم توسعه و پیشرفت اقتصادی جامعه                                   |
| بی‌هویتی فرهنگی در مخاطبان                                         |
| ایجاد آشفتگی فرهنگی در جامعه                                       |
| حاکم شدن فرهنگ تنبلی و ناکارآمدی                                   |
| نهادینه شدن باورهای غلط در افراد                                   |

**توصیف ساختار عمومی:** ساختارهای عمومی عوامل اساسی و مؤثری را که مسئول یا روشنگر تجربه هستند نشان می‌دهند (Moustakas, 1994 & Boudlaie, 2019). در جدول (۴) توصیف ساختار عمومی سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در وزارت آموزش و پرورش نشان داده شده است. این کار از تبدیل داده‌های اولیه که خام و پراکنده بودند به داده‌های غنی و بامفهوم انجام شد.

جدول (۴): توصیف ساختار عمومی سیاه‌چاله سازمانی در وزارت آموزش و پرورش

| ۱. عوامل به وجود آورنده                                                     | ۲. ماهیت و جوهره                                                                      | ۳. آثار و پیامدها                                            | توصیف ساختار عمومی سیاه‌چاله<br>سیاست‌زدگی در وزارت<br>آموزش و پرورش |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| ۱-۱. عوامل سازمانی<br>- خصوصیات فردی<br>- همسوئی ساختار<br>- گستردگی سازمان | ۱-۲. ماهیت مدیریتی<br>- انتصاب کارکنان<br>- ارتقاء کارکنان<br>- حقوق و مزایای کارکنان | ۱-۳. پیامدهای فردی<br>- پیامدهای آموزشی<br>- پیامدهای تربیتی |                                                                      |

|                                                                           |                                                                                                                           |                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲-۱. عوامل زمینه‌ای<br>- عدم پابندی به قوانین<br>- تمایلات نامطلوب فرهنگی | ۲-۲. ماهیت ایدئولوژیکی<br>- نفوذ بیش از حد ایدئولوژی<br>در اهداف آموزشی<br>- نفوذ بیش از حد ایدئولوژی<br>در محتوای آموزشی | ۳-۳. پیامدهای سازمانی<br>- ضعف در برنامه‌ریزی و<br>اجرا<br>- فقدان شایسته‌سالاری<br>- عدم ثبات سازمانی<br>- بهره‌وری پایین نیروی<br>انسانی |
|                                                                           | ۳-۲. ماهیت سیاسی<br>- مداخلات سیاسی در<br>برنامه‌ها<br>- مداخلات سیاسی در<br>ساختار<br>- مداخلات سیاسی در عزل<br>و نصب‌ها | ۳-۳. پیامدهای محیطی<br>- پیامدهای اقتصادی<br>- پیامدهای اجتماعی<br>- پیامدهای فرهنگی                                                       |

تناظر ۱-۱ بین سیاه‌چاله سازمانی در آموزش و پرورش و پیامدهای آن: در این بخش مسائل و مشکلات احصاء شده از نظرات مشارکت‌کنندگان به عنوان پیامدهای سیاه‌چاله سازمانی در نظر گرفته شده است. در بعضی موارد مشارکت‌کنندگان به طور مستقیم پیامدها را به سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در آموزش و پرورش نسبت داده‌اند و در برخی موارد نیز این کار حاصل استنباط پژوهشگر بوده است. در جدول (۵) این تناظر نشان داده شده است:

#### جدول (۵): تناظر ۱-۱ بین ابعاد سیاه‌چاله سازمانی در آموزش و پرورش و پیامدهای آن

| ابعاد سیاه‌چاله سازمانی در آموزش و پرورش | پیامدها و آثار سیاه‌چاله سازمانی      |
|------------------------------------------|---------------------------------------|
| انتصاب افراد بدون توجه به تجربه و تخصص   | - ناتوانی در اجرای برنامه‌ها          |
|                                          | - کاهش بهره‌وری و کارایی              |
|                                          | - روزمرگی و فقدان برنامه‌ریزی بلندمدت |
| تبعیض در پرداخت حقوق و مزایا             | نارضایتی و بی‌انگیزه شدن کارکنان      |

|                                                                       |                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| توجه به معیارهای سیاسی در انتصاب و ارتقاء به جای                      | - حاکم شدن پدیده کوتوله‌پروری                       |
| معیارهای دانشی و فنی                                                  | - ارادت سالاری و توجه به روابط دوستانه              |
| اهداف تخیلی و مبهم و نادرست                                           | - برکناری مدیران شایسته به خاطر مسائل سیاسی         |
|                                                                       | - نهادینه شدن باورهای غلط و غیرواقعی در افراد       |
|                                                                       | - ایجاد تعارض در افراد به علت عدم درک درست از زندگی |
| محتوای آموزشی با کیفیت پایین                                          | - بی‌ثمر بودن آموزش افراد                           |
|                                                                       | - عدم موفقیت در آزمون‌های بین‌المللی                |
|                                                                       | - عدم تغییر در رفتار افراد                          |
| مطابق نداشتن محتواهای آموزشی با نیازهای جامعه                         | - ناتوانی افراد در حل مسائل اجتماعی و زندگی         |
| ورود بیش از حد مباحث ایدئولوژیک در محتواهای آموزشی                    | - مقاومت در برابر برنامه‌های رسمی درسی              |
| مداخلات سیاسی و اختصاص دادن پست‌های مدیریتی به افراد موردنظر خود      | - حاکم شدن فرهنگ تنبلی و ناکارآمدی                  |
|                                                                       | - عدم ثبات مدیریت                                   |
|                                                                       | - تغییرات زیاد در برنامه‌ها و سیاست‌های آموزشی      |
|                                                                       | - تعدد تغییرات در کارشناسان                         |
| مداخلات سیاسی و وضع قوانین متعدد از سوی دولت و نمایندگان مجلس         | - عدم استقلال مدیران در برنامه‌ریزی                 |
| تصمیم‌گیری‌های غیر کارشناسی و غیرعلمی و سیاسی                         | - از بین رفتن خلاقیت و نوآوری مدیران و کارکنان      |
| کم‌بینی و حسادت در تخصیص بودجه به آموزش و پرورش                       | - کیفیت پایین برنامه‌های آموزشی                     |
| تأکید بر وفاداری سیاسی در به کارگیری ارتقاء کارکنان با معیارهای سیاسی | بروز پدیده فقرای شاغل در بین فرهنگیان               |
| دخالت نهادهای دیگر در امور آموزشی و تربیتی                            | تورم کارکنان ستادی                                  |
| نفوذ القانات و تفکرات سیاسی در برنامه‌ها                              | نارضایتی و بی‌انگیزه شدن کارکنان                    |
| ضعف سیستم اداری                                                       | عدم استقلال مدیران در برنامه‌ریزی                   |
|                                                                       | عدم توسعه و پیشرفت اقتصادی                          |
|                                                                       | سلب اعتماد عمومی - عدم رضایت شهروندان               |

ذکر این نکته ضروری است که پیامدهای ذکرشده در جدول (۵) الزاماً تنها مربوط به سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در آموزش و پرورش نیستند و ممکن است از سیاه‌چاله دیگری نیز ناشی شوند.

### بحث و نتیجه

هدف از پژوهش حاضر شناخت ماهیت و عوامل مؤثر و پیامدهای سياهچاله سازمانی در آموزش و پرورش است. در این راستا سؤالات اصلی پژوهش شامل این موارد بودند: ماهیت سياهچاله سیاست‌زدگی براساس تجارب زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش چیست؟ براساس تجربیات مدیران و خبرگان آموزش و پرورش چه عواملی موجب سياهچاله سیاست‌زدگی می‌شوند؟ براساس تجارب زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش، پدیده سياهچاله سیاست‌زدگی در آموزش و پرورش دارای چه پیامدهایی است؟

سياهچاله سازمانی پدیده‌ای است که به‌طور مستقیم قابل مشاهده نیست ولی وجود دارد و دارای آثار تخریبی می‌باشد. مجموعه‌ای از رفتارها و اقدام‌ها (علل به‌وجودآورنده)، نتایج و پیامدهایی را حاصل می‌نماید و در این راستا، مسائل و چالش‌های مختلفی در سازمان ایجاد می‌شود. در ادامه ماهیت، علل و پیامدهای این پدیده براساس یافته‌های تحقیق مورد بحث قرار می‌گیرد. **ماهیت پدیده:** بنابر یافته‌های تحقیق یکی از ابعاد سياهچاله سازمانی در نظام وزارت آموزش و پرورش ماهیت مدیریتی آن است که مربوط به فرآیندهای انتصاب، ارتقاء و حقوق و مزایا است. یکی از نکات مهمی که مصاحبه‌شوندگان به‌طور مکرر به آن اشاره کردند، عزل و نصب افراد براساس معیارهای سیاسی بود. در این حالت انتصاب‌ها بر پایه سلاطین فردی و تفکرات سیاسی خواهد بود و عنصر وفاداری سیاسی نقش برجسته‌ای در آن خواهد داشت و صلاحیت و توانمندی افراد مورد توجه قرار نمی‌گیرد. "انتخاب و انتصاب مدیران ستادی در سال‌های اخیر بسیار سیاسی شده است. به نظر من آموزش و پرورش الان بازیکه سیاست‌گذاران در مناطق شده یعنی در شهرستان‌ها و استان‌ها افرادی انتخاب می‌کنند که فقط در راستای جمع‌آوری رأی و رأی‌گیری کمک می‌کنند" (مصاحبه شماره ۱۳). همچنین دخالت نمایندگان مجلس در عزل و نصب‌ها به‌طور واضح وجود دارد. سؤال و استیضاح وزیر حق قانونی نمایندگان مجلس است و آن‌ها می‌توانند بر نتایج کار وزرا نظارت داشته باشند؛ اما در برخی موارد نمایندگان به جای نظارت بر نتایج کار در جزئیات و فرآیندهای کاری بوروکرات‌ها دخالت می‌کنند که دخالت در عزل و نصب‌ها یکی از این موارد است. "هنوز بحث‌های سیاسی و دخالت‌های بعضاً افراد تأثیرگذار در استان در ستاد و دخالت‌های نمایندگان مجلس متأسفانه در انتصاب‌ها وجود دارد. بعضی مواقع افرادی می‌آیند که فقط وابستگی دارند و مسئول می‌شوند. این خود به‌خود آسیب به سیستم می‌زند و خروجی آن هم نارضایتی خلق خداست" (مصاحبه شماره ۱). نکته دیگری که می‌توان به آن اشاره کرد ارتقاء نیروی انسانی است که باید براساس سابقه و تجربه کاری و توانمندی و استعداد افراد صورت پذیرد اما متأسفانه ارتقاء کارکنان براساس عملکرد افراد نیست و در این فرآیند روابط دوستانه و ارادت‌سالاری نقش مهمی دارد و

افرادی که سال‌های طولانی در سازمان فعالیت داشته و دارای مهارت می‌باشند نادیده گرفته می‌شوند که همین موضوع باعث دل‌سردی و بی‌انگیزگی کارکنانی می‌شود که مدت‌ها منتظر ترفیع و ارتقاء بوده‌اند. "وقتی می‌خواهیم مدیر ارتقاء کند باید مدیر را پرورش بدهیم مدیر حتماً باید دوره‌های مختلف را در ادارات و سطوح وزارتخانه‌ها گذرانده باشد و حتماً قبلاً در حوزه‌ای که می‌خواهد مشغول شود، کار کرده باشد نه اینکه کسی که تازه وارد سازمان شده بیاید و به خاطر معیارهای غیرتخصصی و سیاسی ارتقاء یابد" (مصاحبه شماره ۶). نکته مهم در رابطه با حقوق و مزایا مربوط به تمایل مدیران عالی و سطوح بالای سازمانی جهت اقدام در این زمینه است. زمانی که مدیران عالی و ستادی خود را ذینفع نمی‌بینند در اجرای قوانین ازجمله قانون رتبه‌بندی اهمال‌کاری و تعلل می‌کنند. به عبارتی دیگر این افراد زمانی که در بحث افزایش حقوق ذینفع باشند، آن را تصویب خواهند کرد در غیر این صورت از خود مقاومت نشان خواهند داد. "ما الان مثلاً مشکل بحث رتبه‌بندی را داریم و هنوز هم به‌طور کامل اجرا نشده؛ به دلیل اینکه در رابطه با رتبه‌بندی سیاست‌بازی هست نه سیاست ورزی. مثلاً همین بحث رتبه‌بندی چون ستادی‌ها منفعت نمی‌برند، کار انجام ندادند." (مصاحبه شماره ۱۳). ایدئولوژی‌زدگی برنامه درسی در ایران باعث اختلال در فرآیند یادگیری شده و باعث مقاومت فراگیران در برابر آن می‌شود. همچنین زمانی که آموزش با ایدئولوژی درگیری زیادی پیدا می‌کند، ایدئولوژیک می‌شود و نظام‌های آموزشی مختلفی ایجاد می‌شود. نفوذ بیش‌ازحد مباحث ایدئولوژیک باعث بدبینی و خستگی فراگیران از مباحث دینی می‌شود. "آموزش و پرورش ما بیش‌ازحد ایدئولوژیک هست و محتوای همه کتاب‌ها به‌نوعی دینی است که یک مشکل هست. اگر به یک دانش‌آموز بیش‌ازحد از دین بگویید بیزار می‌شود. ما این کار را کردیم و کلاً از دین حرف زدیم. دین تا یک حدی خوب است و بیشتر از آن برای بچه دزدگی ایجاد می‌کند" (مصاحبه شماره ۱۵). در برنامه‌ریزی نیز بسیاری از برنامه‌ریزان در دنیای خیال و آرزو فرو رفته‌اند و واقعیت و عینیت را فراموش کرده‌اند و اهدافی که توسط آنان ترسیم می‌شوند قابل‌باور و قابل‌دسترسی نیستند. "من اعتقاد دارم که ما بیشتر ایدئالیستی زندگی می‌کنیم؛ و این ایدئالیستی در آموزش و پرورش باعث می‌شود که ما نتوانیم به واقعیت‌های زندگی آن طوری که باید دست پیدا کنیم. مثلاً ما در تعریف تربیت در تعریف نیروی انسانی و تعریف هدف‌های عالی خودمان تخیلی و ژول ورنی هستیم که اولاً اصلاً علمی نیست و دوماً دستیابی به این اهداف غیرممکن است" (مصاحبه شماره ۹). ماهیت سیاسی شامل مداخلات سیاسی به سه شکل مداخلات سیاسی در برنامه‌ها، مداخلات سیاسی در ساختار و مداخلات سیاسی در عزل و نصب‌ها است. امروزه مدیران عالی وزارت آموزش و پرورش تحت تأثیر تفکرات سیاسی قرار گرفته‌اند و اهداف عالی را نادیده گرفته و تمایلات سیاسی و سیاست‌بازی افراد را به‌عنوان عامل کلیدی در نظر می‌گیرند که همین موضوع باعث می‌شوند آموزش و پرورش از رسالت اصلی خود دور شود. "به قدری

فضای سیاسی بر فضای علمی غلبه کرده که امروز شاید شما کمتر نگاه علمی را در آموزش و پرورش می بینید و هر بار که یک برنامه علمی بخواهد در آموزش و پرورش پیاده شود قطعاً تحت تأثیر آن القانات سیاسی و تفکرات سیاسی حاکم قرار می گیرد و ممکن است کارآیی و اثربخشی خودش را از دست بدهد" (مصاحبه شماره ۱۱). نکته بسیار مهم دیگر این است که با تغییر دولت ها، مدیران آموزش و پرورش هم تغییر کرده و با روی کار آمدن تیم جدید برنامه ها و اقدامات مدیران قبلی کنار گذاشته می شود. "هر تیمی هم آمده کارهای تیم قبلی را نقض کرده. برنامه نبوده که هرکسی بیاد سوار بر موج آن برنامه شود. در دنیا برنامه ها بلندمدت ۵۰ و ۱۰۰ ساله ریخته می شود که هر تیمی آمد در داخل همان برنامه حرکت کند. اینجا فراموشی سازمانی هست یعنی هرچه بود بگذارید کنار و هر چیزی من می گم که باعث هزینه پشت سر هزینه می شود" (مصاحبه شماره ۱۰). یکی از موارد دیگر در بحث مداخلات سیاسی دخالت نهادهای دیگر در تصمیم گیری ها و برنامه های آموزشی و تربیتی است که تعداد آن ها نیز کم نیست. "دخالت هایی که از بیرون آموزش و پرورش صورت می گیرد مثلاً نماینده مجلس می گوید این رئیس آموزش و پرورش را بردار و آن کسی که من می گویم بگذار. چرا؟ برای اینکه آن نماینده مجلس می خواهد دور بعدی رأی بیاورد و آدم خودش را در آموزش و پرورش بگذارد که در گرفتن آرای مردم و شمارش تأثیر بگذارد. بعضی از نهادها در آموزش و پرورش دخالت می کنند؛ که هم به ضرر آن نهاد است هم به ضرر آموزش و پرورش و دانش آموزان" (مصاحبه شماره ۱۵).

**علل پدیده:** بر اساس نتایج عوامل به وجود آورنده، پدیده سیاست زدگی نظام آموزش و پرورش شامل عوامل سازمانی مانند خصوصیات فردی و همسویی ساختاری و عوامل زمینه ای مانند عدم پابندی به قانون و قانونگریزی و تمایلات نامطلوب فرهنگی است. اگر فرد یا گروهی تنها در جهت رشد و توسعه و منافع خود و بدون توجه به منافع افراد یا گروه های دیگر و جامعه قدم بردارد، این موضوع نشانه زیاده خواهی افراد و گروه ها در جامعه است که یکی از دلایل مهم پدیده سیاست زدگی است که صاحب شدن همه پست ها و مناصب از آن جمله است. عواملی مانند عدم وجود فرصت های مساوی برای همگان و اولویت دادن منافع فAMILI و خانوادگی بر منافع جمعی و ملی در به وجود آمدن سیاست زدگی تأثیرگذار می باشند. در واقع، مدیران منافع سیاسی گروه، حزب یا خانواده را در تصمیم گیری ها و خط مشی گذاری ها و انجام فعالیت ها و اقدامات اداری دنبال می کنند. "مشکل دیگر سیاست زدگی سیستم اداری هست که خیلی در عزل و نصب ها مؤثر بوده است که به خطر زیاده خواهی افراد و قانع نبودن وجود دارد؛ یعنی همه چیز را برای خودشون می خواهند. افراد اگر به حق خودشون راضی باشند در اموراتی که به آن ها ربط ندارد دخالت نمی کنند" (مصاحبه شماره ۸). یا "این سیاست ها و برنامه ها متأسفانه منافع شخصی و فAMILI را دارند نه منافع جمعی؛ و به خاطر همین هم

هیچ کدام از برنامه‌های ما به خوبی اجرا نمی‌شود. برنامه‌های سیاسی هم همیشه منتج به منافع شخصی یا خانوادگی یا حزبی یا جریان حداقلی خاصی می‌شود" (مصاحبه شماره ۱۳). از آنجایی که آموزش و پرورش یک سازمان وسیع و گسترده در سراسر کشور می‌باشد باعث می‌شود تا سیاستمداران و نمایندگان نسبت به نفوذ در آموزش و پرورش و دخالت در عزل و نصب‌ها وسوسه شوند. از این رو همواره نوعی طمع در این افراد برای بهره‌برداری شخصی از این سازمان بزرگ وجود دارد و این سازمان شدیداً تحت تأثیر جریان‌های سیاسی کشور قرار گرفته است. پدیده سیاست‌زدگی آموزش و پرورش در سطوح گوناگون تحولات کیفی این نهاد را دچار مشکلات زیادی کرده است. "آموزش و پرورش بسیار گسترده است مثلاً در روستاها مدرسه وجود دارد ولی در آنجا نه نیروی انتظامی هست نه صنعت معدن تجارت و نه بانک و نه هیچ سازمان دیگری و فقط ما هستیم" (مصاحبه شماره ۱۵). یا "متأسفانه آموزش و پرورش هم یک نهاد سیاسی شده است که نباید باشد و علت آن هم این است که جمعیت زیادی را پوشش می‌دهد و یک نهاد بزرگ محسوب می‌شود که باعث کاهش اثربخشی و کارآیی شده است" (مصاحبه شماره ۱۳). وجود قوانین مبهم یکی از علل سیاست‌زدگی است. قوانینی که شفاف و کامل نباشند موجب تفسیرهای گوناگون و متعدد شده و مجریان این قوانین نیز از اجرای آن فرار می‌کنند. به عبارتی دیگر زمانی که قوانین مطابق با واقعیت‌ها و نیازهای جامعه نباشند و در مقررات و قوانین بالادستی ابهام وجود داشته‌باشد، افراد مختلف برداشت‌های متفاوتی از قوانین خواهند داشت و امکان تفسیر به رأی وجود خواهد داشت. "قوانین مبهم پیامد تفسیرهای نادرست را باعث می‌شود و هر مفسری در هر استانی در هر منطقه آموزش و پرورشی به نوعی برای خودش تفسیر می‌کند" (مصاحبه شماره ۹). یا در جای دیگر همین مشارکت‌کننده بیان می‌کند: "کلماتی کلیدی در این سند تحول بنیادین آموزش و پرورش هست مثل انسان فکور، حیات طیبه که اصلاً گنگ و مبهم است که دستیابی به آن‌ها خیلی سخت است. شاید شما اگر از دوستان ما مصاحبه کنید این چالش‌ها را از زاویه دید خودشان یک جور دیگر می‌بینند" (مصاحبه شماره ۹). همچنین سیاست‌زدگی پدیده‌ای مختص به نظام آموزش و پرورش نیست و در تمامی سازمان‌ها و نهادهای دولتی وجود دارد. در کشورمان ایران به علت وجود اقتصاد نفتی و سیستم متمرکز مدیریت دولتی، قدرت دولتی نقش کلیدی را بر عهده دارد و سازمان‌ها و نظام‌های مختلف از جمله نظام آموزشی به شدت به دولت وابسته هستند. "سیاست‌زدگی مسئله‌ای هست که کل بدنه دولتی کشور را فراگرفته است و نظام آموزش و پرورش هم از این موضوع مستثنی نیست" (مصاحبه شماره ۲). یا "تمرکز مثلاً در کشور ما باعث تبعیت از دولت می‌شود و دولت هم که می‌آید همه را باید عوض کند مثلاً مدیران اول عوض می‌شوند. آموزش و پرورش هم همین طور" (مصاحبه شماره ۱۰).

**پیامدهای پدیده:** پیامدهای پدیده سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش شامل عوامل فردی، سازمانی، و محیطی است. تزلزل مدیریت یکی از پیامدهای مهم سیاست‌زدگی در نظام آموزش و پرورش است که باعث می‌شود افق فکری مدیران کوتاه شود و برنامه‌های بلندمدت و برنامه‌ها و اقدامات مدیران قبلی مورد غفلت قرار گیرند. تزلزل مدیریت سبب می‌شود که برنامه‌های توسعه بر زمین بماند زیرا هر کدام با دیگری متفاوت بوده و در امتداد یکدیگر نبوده و همدیگر را تکمیل نمی‌کنند و برنامه‌ها پارادایم‌های متفاوت خواهند داشت. عدم ثبات مدیریت در وزارت آموزش و پرورش به حدی است که مقام معظم رهبری نیز به این موضوع توجه جدی داشته و آن را عجیب توصیف کرده‌اند و در این باره فرمودند در ده سال اخیر، پنج وزیر و چهار سرپرست سر کار آمدند؛ این چیز عجیبی است. همچنین ایشان با انتقاد از بی‌ثباتی در مدیریت آموزش و پرورش فرمودند: دستگاه به این عظمت با تغییر مداوم وزیر، ضربه می‌خورد؛ به خصوص اینکه تغییر وزیر گاهی تغییر معاونان، مدیران میانی و حتی مدیران مدارس را هم در پی می‌آورد. "ثبات مدیریت تأثیر دارد بر برنامه‌ریزی‌هایی که باید به صورت کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت انجام شود ولی با تغییر پی در پی مدیریت تمام این برنامه‌ریزی‌ها دستخوش آن نگاه افراد در مدیریت می‌شود و کیفیت خود را از دست می‌دهد و چه بسا سبب شود کل آن برنامه‌ای که ریخته شده مجدداً تغییر کند" (مصاحبه شماره ۶). مشارکت‌کننده‌ای هم با ارائه آمار به بی‌ثباتی مدیریت در آموزش و پرورش اشاره کردند: "بی‌ثباتی مدیریت مشکل و چالش بزرگ دیگری هست که در آموزش و پرورش وجود دارد ببینید در ۱۷۰ سال گذشته که آموزش و پرورش به سبک فعلی ایجاد شده که در این ۱۷۰ سال ۸۰ وزیر آمدند و رفتند یعنی هر وزیر دو سال یک کم بیشتر بوده است" (مصاحبه شماره ۱۵). در آموزش و پرورش هیچ کدام یک از فرآیندهای شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و حفظ افراد شایسته صورت نمی‌گیرد. در حوزه ستادی نیروهای اصلح و شایسته وجود ندارند و دارای تجربه و توان کافی برای انجام وظایف خود نیستند و همچنین این افراد بدون گذراندن مراحل ارتقاء پست‌های حساس و کلیدی را در اختیار گرفته‌اند. از آنجایی که در سیاست‌زدگی مدیران عالی دارای استقلال کافی در انتخاب معاونین و مدیران سطوح پایین نمی‌باشند، بنابراین افرادی که با توصیه دیگران انتخاب شده‌اند از مهارت و کارآمدی لازم برخوردار نیستند. همچنین زمانی که مدیریت در سازمان از ثبات برخوردار نباشد به علت تغییرات پی در پی افراد نمی‌توانند به میزان لازم تجربه کسب کنند و سازمان همیشه شاهد آمد و رفت مدیران خواهد بود و پرورش نیروهای شایسته با مشکل مواجه خواهد شد. "شایسته‌سالاری هم اصلاً شوخیه. شایسته‌سالاری یعنی چه؟ ما تنها کاری که کردیم این هست که خودمون، خودمون را زدیم؛ یعنی اصلاً نیازی نیست که دیگران کاری بکنند. افراد با تجربه را زدیم، آن کسی که کار می‌کند را می‌زنیم؛ و یک مقداری از آن هم برمی‌گردد به اینکه مدیر آدم‌ها را نمی‌شناسد و با سفارش افراد را به کار می‌گیرد و اصلاً نمی‌گوید که این فرد توانمند

هست یا خیر؟" (مصاحبه شماره ۱۲). یا "مانیروهایی که در آموزش و پرورش جذب می‌کنیم بعضاً افراد ناتوان هستند که از طریق مسیرهای مختلف وارد آموزش و پرورش شده‌اند یعنی از طریق یک میانبرهایی وارد شده‌اند" (مصاحبه شماره ۳). در حفظ و نگه‌داشت نیروهای شایسته هم در عمل اقدامی صورت نمی‌پذیرد که یکی از مشارکت‌کنندگان به‌خوبی به این موضوع اشاره کرده‌اند. "من خودم آموزش و پرورش بودم ابتدایی، راهنمایی، متوسطه و فنی درس دادم. وقتی آمدم به تهران و دانشجو شدم و در نجات الهی (توحید) درس می‌دادم و زمانی که دکتری گرفتم من را مدیرکل کردند. بعد چه اتفاقی افتاد؟ دانشگاه تهران گفت بیا و من هم رفتم و هیچ کس هیچ چیزی نگفت" (مصاحبه شماره ۱۰). یکی از مشکلات اساسی در سازمانهای دولتی کوتوله‌پروری<sup>۱</sup> است؛ که در این حالت مدیر سازمان افرادی را به‌عنوان معاون و زیردست انتخاب می‌کند که از نظر میزان تجربه و تخصص و شایستگی پایین‌تر از خودش باشند تا در آینده تهدیدی برای وی به حساب نیایند؛ یعنی انتخاب و چینش افراد زیردست براساس بقاء خویش می‌باشد. در کوتوله‌پروری اهداف و منافع شخصی نسبت به منافع و اهداف سازمانی دارای ارجحیت هستند. وجود این پدیده در سازمان‌های دولتی در نهایت سبب ناکارآمدی دولت شده که این موضوع نارضایتی شهروندانی را به دنبال دارد که انتظار دریافت خدمات عمومی باکیفیت را از دولت انتظار دارند. "اگر یک آدم متخصص را مدیر مدرسه کنیم، مدیر منطقه چون احساس می‌کند که مدیر مدرسه ممکن است جانشین وی شود و برایش دردسر است او را برمی‌دارد و برکنار می‌کند. مدیر مدرسه برای اینکه هیچ کس جایگزینش نشود و خطری مدیر منطقه را تهدید نکند، سرایدار مدرسه را مدیر مدرسه می‌کند؛ یعنی بی‌سوادترین و بی‌عرضه‌ترین و چابک‌ترین فرد را مدیر مدرسه می‌کند. ما قلد سازمان خودمون را کوتاه کردیم؛ یعنی قلد مدیران خودمون را هم کوتاه کردیم" (مصاحبه شماره ۱۳).

#### معنای نهفته در سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در آموزش و پرورش

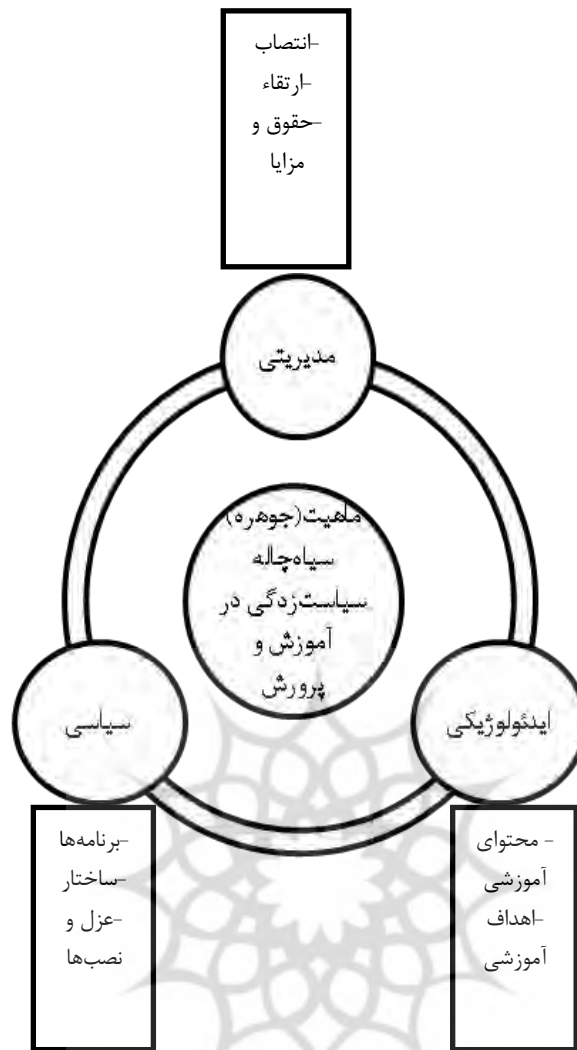
فقط زمانی می‌توان مدعی بود که یک مفهوم تحقیقاتی مستقل قابل قبول است که بتوانیم مفهومی با حد و مرز متمایز و دامنه منحصر به فرد به وجود آوریم. به بیان دیگر تا زمانی که پژوهشگران در این زمینه، چارچوب‌های مفهومی یکپارچه‌ای را در اختیار نداشته باشند، ایجاد و طرح نظریه علمی درباره این مفهوم قابل دسترس نخواهد بود. پژوهشگران در زمینه سیاه‌چاله سیاست‌زدگی به یک اجماع و توافق نرسیده‌اند و عدم همگرایی و پراکندگی در این قلمرو مفهومی وجود دارد. از سوی دیگر ابهام پیرامون

<sup>۱</sup> . Dwarfism

ماهیت این پدیده، عوامل و پیامدهای آن و امکان تکامل بر مبنای تجارب زیسته متفاوت پیچیدگی مفهوم سیاه‌چاله سیاست‌زدگی را سبب شده است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که برای ارائه تعریف از پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی باید گفت: پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی شامل ماهیتی مدیریتی، ایدئولوژیکی و سیاسی است. سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در واقع شامل سیاسی‌شدن فعالیت‌های مدیریتی، حضور و نفوذ ایدئولوژی در نظام آموزشی و مداخلات سیاسی در ساختار و برنامه‌های آموزشی و عزل و نصب‌ها است. در سیاسی شدن فرآیندهای مدیریتی، انتصاب و ارتقاء افراد بیشتر براساس سلاطین و معیارهای غیرعلمی خواهد بود و به صلاحیت و توانایی افراد توجهی نشده و داشتن تفکرات سیاسی و وفاداری سیاسی از عوامل کلیدی در انتصاب‌ها می‌باشد. با حضور پررنگ ایدئولوژی در نظام آموزش و پرورش محتوای آموزشی و برنامه‌های درسی تحت‌حاکمیت ایدئولوژی قرار می‌گیرند و تولید محتوا با جهت‌گیری‌های خاصی صورت می‌پذیرد و فرآیندهای آموزش و پرورش بر اساس نیازهای واقعی و عینی جامعه نیستند. در مداخلات سیاسی انتخاب مدیران میانی و عملیاتی بیشتر با توصیه‌های افراد سیاسی صورت می‌پذیرد و مدیران ارشد استقلال خود را در انتخاب زیردستان از دست می‌دهند. با اتکای به یافته‌های حاصل‌شده از پژوهش حاضر، محدوده و قلمرو اصلی تعریف سیاه‌چاله سازمانی بر اساس عوارض ذاتی آن را می‌توان به شرح ذیل بیان نمود: سیاه‌چاله سازمانی به‌عنوان پدیده‌ای مبتنی بر تجربه جمعی انسانی عبارت است از: سیاسی شدن فرآیندهای مدیریتی و مداخلات سیاسی در عزل و نصب‌ها و ساختار و برنامه‌های نظام آموزشی و حضور و نفوذ مستقیم ایدئولوژی در نظام آموزشی و ظهور نظام آموزشی ایدئولوژیک است. ماهیت (جوهره) سیاه‌چاله سازمانی در آموزش و پرورش در شکل (۴) نشان داده شده است:

واضح است که پدیده سیاه‌چاله سازمانی با مسائل و مشکلات سازمانی متفاوت می‌باشد. سیاه‌چاله سازمانی پدیده‌ای در سازمان است که دارای پیامدهای تخریبی می‌باشد و باعث آسیب محیط سازمان می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۴: ماهیت (جوهره) سیاه‌چاله سازمانی در آموزش و پرورش

تطبیق با پژوهش‌های قبلی: به‌منظور اطمینان از روایی یافته‌های تحقیق لازم است که آن را با تحقیقات پیشین تطبیق داد. از این منظر نتایج بحث و بررسی پژوهش به‌صورت جدول (۶) ارائه می‌شود:

جدول (۶): تطبیق یافته‌ها با مطالعات قبلی

|                                                                                                                                  |                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| مداخله سیاسی در فعالیت‌های اداری کارکنان خدمات عمومی                                                                             | کیم و همکاران (۲۰۲۲)         |
| مداخله سازمان‌های حاکمیتی تصمیم‌گیرنده در انتصابات و فعالیت‌های سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی                                | موحدی‌نیا و همکاران (۲۰۲۲)   |
| توجه به روابط به‌جای توجه به ضوابط، ترجیح دادن وابستگی‌های حزبی، اولویت دادن به همسویی افراد با مدیر و فشارهای سیاسی برای انتصاب | فرهادی‌نژاد و همکاران (۲۰۲۲) |
| ورود بیش‌ازحد مباحث ایدئولوژیک در نظام آموزش و پرورش                                                                             | امینی (۲۰۲۱)                 |
| پارتنری، عدم برابری فرصت، و سطحی‌نگری به‌عنوان عوامل بازدارنده در استقرار نظام شایسته‌سالاری                                     | ره‌نورد و همکاران (۲۰۱۳)     |
| کوتوله‌پروری و به کارگیری افراد ضعیف                                                                                             | رزمجو و همکاران (۲۰۲۳)       |
| نادیده گرفتن نظرات کارشناسی و تخصصی بوروکراتها از سوی سیاستمداران                                                                | فنونزایدا و ریکوچی (۲۰۱۹)    |
| عدم ثبات مدیریت                                                                                                                  | رضائی‌منش و همکاران (۲۰۱۹)   |
| کاهش کارایی و اثربخشی و پایین آمدن میزان بهره‌وری در سازمان‌های دولتی                                                            | سالارکيا (۲۰۱۹)              |
| توقف پروژه‌ها و برنامه‌ها به دلایل سیاسی                                                                                         | مصطفی زاده و همکاران (۲۰۱۷)  |
| تحقق اهداف و منفعت شخصی                                                                                                          | موحدی‌نیا و همکاران (۲۰۲۲)   |
| گسترده‌گی سازمان                                                                                                                 | موحدی‌نیا و همکاران (۲۰۲۲)   |
| قانون‌پذیر نبودن مسئولان و نهادهای حکومتی                                                                                        | سیدیان (۲۰۲۲)                |
| میهم بودن و همه‌فهم نبودن قوانین و عدم مطابقت قوانین با واقعیات و اخلاقیات جامعه                                                 | دانائی فرد و همکاران (۲۰۱۱)  |

## ماهیت پدیده

## پیامدهای پدیده

## علل پدیده

**محدودیت‌های تحقیق:** در این تحقیق نیز مانند سایر تحقیقات، محدودیت‌هایی به‌صورت زیر وجود داشت: کمبود تحقیقات و منابع در زمینه سیاه‌چاله سازمانی. پیشینه تحقیق در رابطه سیاه‌چاله سازمانی خیلی محدود بود که این موضوع، محقق را در خلأ نظری قرار داد. ضبط و ثبت و طبقه‌بندی حجم زیادی از داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها فرآیند پژوهش را سخت کرده بود. محدودیت دیگر این تحقیق آن

است که یافته‌های به دست آمده مربوط به وزارت آموزش و پرورش ایران و توجه به ویژگیهای سازمان‌های دولتی است و سایر سازمان‌ها مورد ملاحظه قرار نگرفته‌اند و قابلیت تعمیم به سایر سازمان‌ها و دیگر کشورها وجود ندارد. اگر این موارد مدنظر قرار گیرند می‌توان مدلی با قابلیت تعمیم پذیری بیشتری را ارائه نمود.

#### پیشنهادهای تحقیق: پیشنهادات این پژوهش شامل دوبخش است.

پیشنهادهایی جهت استفاده از نتایج پژوهش: سیاه‌چاله‌های سازمانی ازجمله سیاست‌زدگی نظام اداری، وجود دارند، ولی می‌توان از طریق بعضی از اقدامات و اصلاحات اداره امور عمومی مانع پیشرفت آن‌ها شد. با توجه به نتایج پژوهش و به‌منظور استفاده از آن‌ها توسط وزارت آموزش و پرورش، موارد زیر پیشنهاد می‌شود که در سه بخش دسته‌بندی شده است:

ماهیت پدیده: تناسب میان محتوای آموزشی و نیازهای جامعه و شرایط سنی و ویژگی‌های جنسیتی دانش‌آموزان مورد ملاحظه قرار گرفته و رعایت شود و اولویت اصلی در محتوای آموزشی، یاد دادن مهارت‌های زندگی باشد؛ برای حذف روش انتقال محفوظات به دانش‌آموزان، محتوای آموزشی باید در قالب کارهای عملی مانند پروژه، دست‌سازه و غیره به دانش‌آموزان یاد داده شود که این کار باعث تعمیم یادگیری شده و باعث شناسایی و شکوفایی استعدادها خواهد شد؛ نیروی انسانی مورد نیاز کشور که رسالت اصلی آموزش و پرورش و آموزش عالی است، بر مبنای علائق و استعداد افراد تربیت شود و در این زمینه مشاغل و تکنولوژی‌های نوین مورد توجه قرار گیرد؛ توجه به نظام شایسته‌سالاری و معیارهای علمی و بر پایه ضابطه به جای معیارها سیاسی و بر پایه بر رابطه؛ سازمان‌ها و نهادهای دیگر باید از مداخله بی‌جا در آموزش و پرورش و برنامه‌های آموزشی پرهیز کرده و نظارت تنها بر نتایج برنامه‌ها و فعالیت‌ها باشد نه جزئیات برنامه‌ها و کارها.

علل پدیده: هنگام تصمیم‌گیری‌های سازمانی از نظرات و ایده‌های کارشناسان استفاده شود و فقط رأی و نظر شخصی ملاک تصمیم‌گیری‌ها نباشد و مشارکت‌گزینی جای خود را به مشارکت‌پذیری دهد؛ بازنگری و به‌روزرسانی اسناد بالادستی به‌ویژه سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مطابق با واقعیت‌ها و ایجاد شفافیت در آن، طوری که درک و فهم مشترک برای همگان حاصل شود و از تفسیرهای متفاوت جلوگیری شود؛ در سازمان‌های دولتی منافع جمعی بر منافع شخصی و گروهی ارجحیت دارد؛ بنابراین با

روش‌هایی از قبیل آموزش افراد باید این نگرش را در کارکنان ایجاد کرد که آن‌ها خادمان مردم هستند و باید به مردم جامعه به‌طور منصفانه و بدون تبعیض و با در نظر گرفتن منفعت عامه، خدمت کنند. پیامدهای پدیده: برای مقابله با پدیده کوتوله‌پروری، وجود برنامه‌ریزی‌های بلندمدت به‌منظور پرورش نیروی انسانی در سازمان الزامی است. این کار با در نظر گرفتن شرح شغل و شرایط احراز مشاغل هنگام واگذاری مشاغل عملیاتی خواهد شد و نتیجه آن نیز افزایش بهره‌وری نیروی انسانی خواهد بود؛ از آنجایی که وزارت آموزش و پرورش یکی از مهم‌ترین وزارتخانه‌ها بوده، یک نخبه‌مدیریتی در بالاترین سطح مدیریتی به‌عنوان وزیر به کار گرفته شود و همچنین اختیارات تام و کافی به وزیر آموزش و پرورش جهت تصمیم‌گیری‌ها و اجرای خط‌مشی‌ها داده شود؛ دوره عمر مدیریتی بوروکراتیک‌ها باید زیاد بشود تا بتوانند برنامه‌های بلندمدت و توسعه را عملیاتی کنند.

**پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی:** برای پژوهشگران آتی پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد: از آنجایی که منابع کافی در زمینه سیاه‌چاله سازمانی وجود ندارد، تحقیق حاضر می‌تواند به‌عنوان یک منبع جامع برای تحقیقات آینده باشد. همچنین شناسایی جوهره و ابعاد سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در سازمان‌های دیگر توصیه می‌گردد. راهبرد مورد استفاده در این پژوهش، راهبرد پدیدارشناسی است. پیشنهاد می‌شود تحقیقات بعدی در این زمینه با استفاده از سایر روش‌های کمی و کیفی انجام شود تا بر غنی شدن مبانی نظری افزوده شود.

## References

- Amini, M. (2021). Rethinking the Relationship between Ideology and Educational System. *Ferdowsi University of Mashhad Journal of Social Sciences*, 17(2), 189-163. (In Persian).
- Creswell, w. (2007). *Qualitative inquiry and research design; choosing among five approaches*, (2nd Ed.). Thousands of oaks: Sage Publications.
- Boudlaie, H. (2019). *Phenomenological research methods*, Tehran: Andisheh ehsan. (In Persian).
- Danaeefard, H.; Sadeghi, M. R., & Mostafazadeh, M. (2016). Exploring and analyzing the consequences of politicization of the bureaucracy in political system. *Strategic Management Thought (Management Thought)*, 9(218), 57-86. (In Persian).

Danaeefard, H.; Feizi, A., & Ahmadi, H. (2016). Consequences of managerial stability in Iranian public organizations, *Military Management*, 16(62), 1-22. (In Persian).

Eryilmaz, M. (2018). Aphasia as an organizational pathology: taking some lessons from aphasia in neurology, *Annals of the Constantin Brancuși University of Targu Jiu*, 13(2), 13-17.

Estiri, M.; Mehraeen, M. (2022). Identifying and modeling the key success factors for knowledge-based firms. *Transformation Management Journal*, 12(4), 1-28. (in Persian). <https://doi.org/10.22067/tmj.2022.69632.1077>. (In Persian).

Farhadinejad, M.; leilidoost, F., & hassani, M. (2022). Examining the current situation and drawing the desired situation of the appointment system in Iranian government organizations, *Organizational Resources Management Researches*, 12 (2), 85-110. (In Persian).

Fuenzalida, J., & Riccucci, N. M. (2019). The effects of politicization on performance: the mediating role of HRM practices, *Review of Public Personnel Administration*, 39 (4), 544– 569. doi:10.1177/0734371X18758378.

Ghorbanizadeh, V.; Seyed Naghavi, M. A., & Miri, B. (2018). Examining the experience of public service from the perspective of government organization employees with thematic analysis approach, *Sustainable Human Resource Management Bi-Quarterly*, 1(1), 145-166. (In Persian).

Haghshenas Gorgabi, M.; & Nargesian, A. (2018) Study of policy - administration of the islamic republic of iran: case study (the relationship between executive and legislative authorities in the years 2009-2013). *Management And Development Process*, 30(4), 69-96. (In Persian).

Hubbard, R.; & Paquet, G. (2010). *The black hole of public administration*. Ottawa: University of Ottawa Press.

Hutton, M. (1994). How important is the black hole in your organization, *The TQM Magazine*, 6 (3), 17- 19. doi.org/10.1108/09544789410057836

Kim, H.; Jung, H., & Kim, S. Y. (2022). Does politicization influence senior public officials' work attitudes? different forms and effects of politicization in the civil service, *Public Management Review*, 24(7), 1100-1123 doi: 10.1080/14719037.2021.1883099.

Lapuente, V.; & Suzuki. K. (2020). Politicization, bureaucratic legalism, and innovative attitudes in the public sector, *Public Administration Review*, 80(3), 454–46. doi: 10.1111/puar.13175

Lutka, Ron. (2007). *Black holes in organizations: define dissect diffuse*. Indiana: I Universe Publishing.

Manen, N. V. (2017). Phenomenology in its original sense, qualitative *Health Research*, 27 (6), 810–825. doi.org/10.1177/1049732317699381

Maulana, A.; Indriati, F., & Hidayah, K. (2022). Analysis of bureaucratic reform through layering of government institutions in indonesia. *Jurnal of Borneo Administrator*, 18(2), 155-170. doi.org/10.2428/jba. v18i2.1003.

Moghim, S. M. (2016). *Fundamentals of organization and management*, (5nd Ed). Tehran: Rahdan. (In Persian).

Maostafazadeh, M.; Amiri, A.; Danaeefard, H., & Yazdani, H. (2018). Understanding the dimensions of public administration politicization from citizens' perspectives, *Public Policy*, 3(4), 79-104. (In Persian).

Moustakas, C. E. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand oaks: sage pub.

Mouzelis, N. P. (2017). *Organizational pathology, Life and death of organizations*, New York: Routledge.

Movahedinia, H.; Boustani, D., & Moslemimehni, Y. (2022). Underlying policy interference in education of kerman province, *Social Problems of Iran*, 12(2), 239-258. (In Persian).

Moynihan, P.D.; & Pandey, K. S. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation, *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.

Neubauer. B. E.; Witkop. C. T., & Varpio. L. (2019). How phenomenology can help us learn from the experiences of others, *Perspect Med Educ*, 2, 90-97 doi.org/10.1007/s40037-019-0509-2.

OlFati, J. (2016). *Investigation of Iran's public administration issues*, The first national conference of Islamic sciences, law and management. Qom, <https://civilica.com/doc/534292>. (In Persian).

Parvari, P. (2019). The transition philosophy to methodology, anew reading of the phenomenology method: the foundation of philosophical approaches and implementation steps, *Sociological Studies*, 12(44), 87-106. (In Persian).

Peters, B. G.; & Pierre, J. (2004). *Politicization of the civil service in comparative perspective*. New York: Routledge.

Qutoshi, S. B. (2018). Phenomenology: a philosophy and method of inquiry, *journal of Education and Educational Development*, 5(1), 215-222.

Rahnavard, F. (2020). Organizational black hole theory, *Management and Development Process*, 33(1), 27-56. (In Persian).

Rahnavard, F.; shirazi, M., and gheisari, F. (2013). Recognizing factors preventing the establishment of meritocracy system at the level of management of government organizations in the city of Ahwaz, *Productivity Management*, 7(25), 15-32. (In Persian).

Razmjou, M.; Beikzad, J.; Nejad Haji Ali Irani, F., & Dadash Karimi, Y. (2023). Designing a dwarfism pattern in iranian government organizations, *Public Administration Perspective*, 14(1), 77-98. (In Persian).

Rezaeemanesh, B.; Sarabi, O., & Abbaspour, J. (2019). Study of management stability's effects on staff professionalism towards an approach to meritocracy target group, *Development and Evolution Management*, 11(36), 67-77. (In Persian).

Salarkia, G. (2019). Politicization and efficiency in executive system. *Strategic Studies Quarterly*, 21(82), 35-60. (In Persian).

Scott, R. (2003). *Organizations: rational, natural and open systems*, (5nd Ed), translated and adapted by mirzai ahranjani, H. 2018, Tehran: Samt. (In Persian).

Sidian, A. (2022). The causes of the phenomenon of politicization among societies and ways to prevent it, *Modern Approaches in Islamic Studies*, 2 (9), 311-279. (In Persian).

Tabarsa, G. A.; Amirkhani, T., & Nani, S. (2018). Identifying and prioritizing the indicators for distinguishing between political and administrative jobs. *Public Organzations Management*, 6(4), 93-106. (in Persian).

Tabarsa, G. (2022). Politics-administration dichotomy: identify classify the indicators of differentiation between political and administrative jobs in iran public administration system. *Public Administration Perspective*, 13(1), 15-41. (in Persian).

Vaezi, R. (2017). Criticism of public administration and development management in Iran, *Governance and Development Quarterly*, 1(1), (In Persian).

Wilson, W. (1887). The study of administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222.