

## فهم سیاست‌زدگی بوروکراسی: مطالعه تطبیقی کیفیت، فرایندها و پیامدهای آن در مدیریت دولتی

محمد رضا صادقی<sup>۱</sup>

حسن دانایی‌فرد<sup>۲</sup>

معصومه مصطفی‌زاده<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۶/۱۹ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۳/۲۳

### چکیده

دوری یا نزدیکی سیاست و اداره، محمل کلیدی تولید دانش در باب مدیریت دولتی است. در جوامع علمی مدیریت دولتی، به میزان دخالت سیاست در اداره "سیاست‌زدگی" گفته شده است. بنابراین در همه نظام‌های اداری کشورهای جهان درجه‌ای از سیاست‌زدگی وجود دارد و به‌صراحت می‌توان گفت هیچ کشوری را نمی‌توان یافت که مدیریت دولتی در آن منویات سیاست‌مداران را در عمل اجرا نکند. البته بسته به میزان حرفه‌ای بودن بوروکراسی، میزان تبعیت از دستورات سیاسی متغیر است. هدف این نوشتار واکاوی این پدیده در شش کشور اروپایی و امریکای شمالی است. در این پژوهش با استفاده از روش مطالعه تطبیقی؛ مفهوم سیاست‌زدگی، فرآیندها و پیامدهای سیاست‌زدگی در کشورهای دانمارک، آلمان، فرانسه، بریتانیا، امریکا و یونان توضیح داده می‌شود. در پایان دلالت‌هایی برای سیاست‌زدگی در ایران ارائه شده است که می‌تواند راهنمای فهم و به‌کارگیری دقیق‌تر ادبیات سیاسی حکمرانان داخلی در عرصه بین‌المللی باشد.

**واژگان کلیدی:** سیاست‌زدگی، سیاست - اداره، بوروکراسی، مطالعه تطبیقی، مدیریت دولتی

rsadeqi@ut.ac.ir

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی پردیس فارابی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

hdanaee@modares.ac.ir

۲. استاد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس

mmostafazadeh64@ut.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی پردیس فارابی دانشگاه تهران

## مقدمه

سیاست‌زدگی بوروکراسی چیست، از کجا ناشی می‌شود و چرا باید مورد توجه قرار گیرد؟ در کشورهای مختلف چه تعاریفی از این پدیده ارائه شده است؟ چه فرایندهایی منجر به سیاست‌زدگی بوروکراسی می‌شود؟ پیامدهای سیاست‌زدگی بوروکراسی در کشورهای مختلف کدام‌اند؟

رابطه بین سیاست و اداره، قلب حکومت<sup>۱</sup> است (Dahlstrom, 2012: 361). صاحب‌نظران مدیریت دولتی با هدف بهبود و اصلاح شرایط کنونی مدیریت دولتی، همواره به دوگانگی یا یگانگی فلسفه سیاست- اداره پرداخته‌اند. در هر دولتی و در هر کشوری درجه‌ای از دخالت سیاست در امور اداره وجود دارد. از آنجا که فرض، جدایی سیاست از اداره یا یگانگی آن دو است و اساس تولید علم در اداره امور عمومی را شکل می‌دهد، تعداد نسبتاً قابل توجهی از پژوهشگران و متخصصان اداره و سیاست با هدف افزایش افق دانش تخصصی در رشته مدیریت دولتی به انجام پژوهش‌هایی در زمینه شناسایی میزان سیاست‌زدگی و مفهوم آن و همچنین تبعاتی که این پدیده برای سازمان‌ها و جوامع دارد پرداخته‌اند و این بدان معناست که سیاست‌زدگی اداره امور عمومی و بوروکراسی تا حد زیادی غیرقابل اجتناب است (Peters & Pierre, 2004: 2-11).

سیاست‌زدگی خدمات عمومی یکی از پدیده‌هایی است که در حکومت‌های معاصر دموکراسی‌های صنعتی متداول شده است و بسیاری از اندیشمندان، روزنامه‌نگاران و سیاست‌مداران در مورد وجود این پدیده مطمئن هستند اما شناخت و اندازه‌گیری آن همچنان محل نزاع است (Peters & Pierre, 2004: 11). این مطالعه به دنبال شناسایی مفهوم پدیده سیاست‌زدگی بوروکراسی از طریق مطالعه تطبیقی تجارب و دانش کشورهای مختلف از این پدیده است. به این ترتیب نوشته‌ها و تجارب موجود از مطالعات مختلف در شش کشور مورد بررسی عمیق قرار گرفت و نتایج این بررسی‌ها در سه بعد مفهوم، فرایندها- کارکردها و پیامدها ارائه می‌شود.

از این رو پرسش‌های پژوهش حاضر به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱) سیاست‌زدگی بوروکراسی در نظام‌های سیاسی مختلف چه معنا و مفهومی دارد؟
- ۲) سیاست‌زدگی بوروکراسی در نظام‌های سیاسی چگونه رخ می‌دهد و فرایندهای شکل‌گیری این پدیده چگونه است؟

- ۳) پیامدهای سیاست‌زدگی بوروکراسی در نظام‌های سیاسی مختلف چیست؟

## مبانی نظری پژوهش

### الف - مفهوم سیاست‌زدگی بوروکراسی

روشن است که در تمام کشورها حاکمیت سیاسی توسط عوامل مختلف دولتی و غیردولتی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. برخی از عوامل سیاسی هستند که بیشترین نفوذ را دارند و می‌توانند تأثیر بسیار زیادی بر سیاست‌گذاری داشته باشند (Ingold & Leifeld, 2014: 1). بنابراین روابط بین خدمت‌گزاران بخش دولتی و مدیران سیاسی آنها و قدرت‌های مرتبط به این دو مجموعه یکی از چالش‌های اصلی در حاکمیت معاصر است. بر این اساس در نظریه سیاسی هر دو گروه از فعالان می‌توانند ادعا کنند که نقش مشروعی در خط‌مشی‌گذاری دارند (Peters, 2013: 13).

سیاست‌زدگی اداره امور عمومی پدیده‌ای است که تعاریف متعددی از آن ارائه شده است. متخصصان حوزه‌های مدیریت دولتی و علوم سیاسی از منظرهای مختلفی به این موضوع پرداخته‌اند و با توجه به نگاه‌های متنوع خود تعاریف متعددی را از آن ارائه داده‌اند. در میان تعاریف مختلفی که از سیاست‌زدگی اداره امور عمومی ارائه شده است تعریف پیترز و بی‌یر می‌تواند به‌عنوان یکی از ملموس‌ترین و روشن‌ترین تعاریف از این پدیده مورد توجه قرار گیرد. آنها معتقدند سیاست‌زدگی به معنای "جایگزینی معیار سیاسی به جای معیار شایستگی در انتخاب، حفظ، ارتقا، تشویق و تنبیه اعضا و کارکنان در بخش دولتی" است (Peters & Pierre, 2004: 2).

برخی دیگر از پژوهشگران استدلال می‌کنند که سیاست‌زدگی سیستم‌های اداری به تغییر تعداد انتصابات سیاسی، رفتار سیاسی و نیز حساسیت سیاسی کارکنان دستگاه‌های اداری اشاره دارد (Van der Meer, Steen & Wille, 2007: 41) و آن را به‌عنوان تهدیدی برای وضعیت حرفه‌ای کارکنان دستگاه اداری بازشناسی کرده‌اند که تعادل بین کارکنان دستگاه‌های اداری و سیاست‌مداران را تغییر می‌دهد (Doli, Korenica & Rogova, 2012: 668). از سوی دیگر، ولر سیاست‌زدگی را در مقابل بی‌طرفی سیاسی<sup>۱</sup> فرض کرده است (Weller, 1989: 370)، به این ترتیب سیاست‌زدگی یعنی استفاده از بخش خدمات عمومی برای کسب اهداف سیاسی و یا انتصابات حزبی مدیران بخش دولتی (Mulgan, 1998: 3; Weller, 1989: 371; Williams, 1985: 48; Overeem, 2005).

### ب - فرایندهای سیاست‌زدگی بوروکراسی

منطق اساسی سیاست‌زدگی این است که سیاست‌مداران تلاش می‌کنند کمبود قدرت خود بر

موضوعات مربوط به قانون‌گذاری و تنظیم‌کنندگی را با استفاده از کانال‌های غیررسمی نفوذ مانند انتصاب‌های سیاسی جبران کنند (Ennsner-Jedenastik, 2015: 6).

داستروم همچنین به دو روش تأثیرگذاری سیاست بر اداره اشاره می‌کند و معتقد است که سیاست می‌تواند از طریق استخدام (کارمندگزینی)<sup>۱</sup> و ساختار<sup>۲</sup> بر اداره تأثیر بگذارد (Dahlstrom, 2012: 361). به‌زعم روبان، کنترل حزبی بر فرایندهای استخدام و ترفیع در بخش خدمات عمومی (اداره) متداول‌ترین نوع سیاست‌زدگی است (Rouban, 2012: 363). نفوذ سیاست در اداره از طریق استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی به دو صورت انجام می‌گیرد. این نوع نفوذ می‌تواند غیرمستقیم باشد مانند آنچه در ایالات متحده (Lewis, 2008)، انگلستان (Smith, 2011) و بلژیک (Brans et al, 2006) وجود دارد. در چنین حالتی خط‌مشی‌گذاران به‌طور مستقیم اقدام به جایگزینی کارگزاران و مدیران دولتی با نیروهای طرفدار خود نمی‌کنند بلکه یک سطح از مشاغل و پست‌ها ایجاد می‌کنند تا طرفداران خود را در آن لایه قرار دهند. آن‌ها به این ترتیب در نقش توصیه‌کنندگی خود کارکردهای مدیریتی نیز داشته و به‌عنوان رابط بین خط‌مشی‌گذاران و خدمات عمومی هستند. نوع دیگر روش مستقیم است که در کشورهای اروپای جنوبی مانند ایتالیا، پرتغال و اسپانیا و همچنین کشورهای آسیایی مانند ژاپن و هند بسیار رایج است (Painter & Peters, 2010: 19-30). در این روش طرفداران حزب حاکم به‌طور مستقیم جایگزین مدیران و کارگزاران دولتی می‌شوند. همچنین خط‌مشی‌گذاران از طریق ساختار نیز بر اداره تأثیر می‌گذارند. در صورتی که نهادهای دولتی دچار انحراف شوند سیاست‌گذاران می‌توانند با دخالت در ساختار به اصلاح پردازند. ایجاد ساختار سازمانی که ابزار مناسبی برای خط‌مشی‌گذاران به منظور شکل‌دهی رفتارهای بوروکرات‌ها است، یکی از کم‌هزینه‌ترین روش‌ها می‌باشد. آن‌ها با هدف کنترل بوروکرات‌ها و دستیابی به اهداف، به تغییر ساختارهای سازمانی می‌پردازند (Whitford, 2012: 394).

### پ - پیامدهای سیاست‌زدگی بوروکراسی

رویکرد سیاسی به مدیریت در بخش دولتی، تخصص و حرفه را بی‌اعتبار می‌سازد، انگیزه‌های علمی را منکوب کرده و امید پیشرفت حرفه‌ای بدون هواداری حزبی را از بین می‌برد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۲: ۲۹).

در اجماع تعاریف سیاست‌زدگی، تأکید شده است که سیاست‌زدگی منجر به ایجاد تنش<sup>۳</sup>

1. Recruitment
2. Structure
3. Tension

می‌شود؛ چرا که 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 می‌باشند (Bauer & Ege, 2012: 407).

به این ترتیب پیامدهای سیاست‌زدگی غالباً منفی تصور می‌شود؛ اگرچه گاهی پیترز تلاش کرد با انجام مطالعات تطبیقی به جنبه‌های مثبت آن نیز پردازد 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 در مورد آن استفاده کرده است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴: ۶۴).

به طور کلی می‌توان گفت سیاست‌زدگی در کشورها و جوامع مختلف معانی نسبتاً مختلفی 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». برای نمونه در کشورهای توسعه‌یافته؛ سیاست‌زدگی به دنبال کنترل سیاست و اجرا است درحالی‌که در کشورهای در حال توسعه با هدف شغل‌یابی برای اعضای خانواده و یا گروه‌های حزبی نمود پیدا می‌کند. از منظر دیگر می‌توان سیاست‌زدگی را با توجه به چهار سطح هرم حکمرانی طبقه‌بندی کرد. به این ترتیب سطح خط‌مشی‌های کلان، خط‌مشی‌های عمومی، راهبردهای بخش عمومی و خصوصی مورد بررسی قرار می‌گیرند و ممکن است خود سیاست و خط‌مشی‌ها نیز سیاست‌زده شوند.

### پیشینه سیاست‌زدگی در ایران

ایران یکی از قدیمی‌ترین نظام‌های مدیریت دولتی جهان را دارد. شکل‌گیری ساختارهای اداری و مکانیسم‌های حاکمیتی، تاریخی طولانی در ایران دارد. امپراطوری ساسانی به‌عنوان یکی از دو امپراطوری قدرتمند آسیای شرقی با دامنه گسترده حاکمیت، یکی از قدرتمندترین تمدن‌ها را برای ایرانیان بنا کرد. یک امپراطوری با سلسله‌مراتبی ویژه شامل سه قوه مقننه، مجریه و قضائیه. حکومت امروزی ایران بر سنت‌های اداره عمومی گذشته و مفاهیم مدرن مدیریت و سازمان تکیه دارد. ایران با طبیعت خاص خود به‌عنوان یک کشور در حال توسعه و با نوع حکومت جمهوری

اسلامی، اهداف سیاسی خاص و متفاوتی دارد که اعتقادات مذهبی در آن بسیار دخیل‌اند. در ایران سیاست و اداره در چالش با یکدیگر هستند. علاقه سیاست به کنترل اداره و تمایل اداره به تسلط و کنترل مطلق بر اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها در ایران نیز مانند بسیاری از کشورها غیرقابل اجتناب است.

در دوره سلطنت پهلوی و نظام دیکتاتوری، سایه سیاست بر تمام امور قابل مشاهده بود و نظام سیاسی امور اجرایی و اداری دولت را کاملاً تحت تأثیر قرار می‌داد. سیاست‌زدگی نمایان و آشکار بود و شکی نبود که یکی از دلایلی که باعث اعتراض مردم نسبت به نظام حاکم شده بود این پدیده بود که شاید مفهوم آن در آن دوره کمتر علمی شده بود. پس از انقلاب اسلامی و با روی کار آمدن جمهوری اسلامی و نهادینه شدن دموکراسی انتظار می‌رود که سایه سنگین سیاست بر امور اجرا و اداره دولتی کمتر و کمتر شود و به تدریج پدیده سیاست‌زدگی با مفهوم دخالت سیاست در تمام امور اداره کمرنگ شود.

اما در ایران امروز، مانند سایر کشورهایی که چرخش قدرت وجود دارد با روی کار آمدن رئیس جمهور جدید چارچوب حاکمیت اساساً تغییر می‌کند. رئیس جمهور جدید وزرای جدید تعیین می‌کند، وزرا معاونین جدید تعیین می‌کنند، معاونین جدید مدیران جدید انتخاب می‌کنند و گاه‌آ مدیران جدید رؤسا، کارکنان و حتی منشی‌ها را تغییر می‌دهند. برای مثال وزیر کشور استانداران جدید را تعیین می‌کند و استانداران جدید بخشداران را تعیین می‌کنند و به این ترتیب حتی دورترین روستاها اثرات تغییر در ساختار حکومت را حس می‌کنند و این آغاز سیاست‌زدگی است.

البته برخی امور دولت اساساً سیاسی هستند و نمی‌توان آنها را سیاست‌زده دانست. برای مثال وزارت اطلاعات و ارتباطات و وزارت کشور معمولاً در کنار انجام خط‌مشی‌های مربوطه به کارهای سیاسی می‌پردازند، اما ساختارهای جدید، شرکت‌های جدید، کالاها و خدمات جدید و همچنین ایجاد فرصت‌های شغلی جدید برای استخدام در ایران امر تعجب برانگیز و جدیدی نیست. برای مثال سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی یکی از بزرگترین نهادهای دولتی در ایران است که در سال ۱۳۷۸ و در ابتدای دوره ریاست جمهوری آقای خاتمی از ادغام سازمان برنامه و بودجه و سازمان امور اداری و استخدامی ایجاد شد؛ اما در سال ۱۳۸۷ در سومین سال ریاست جمهوری آقای احمدی‌نژاد با حکم وی معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری تشکیل شد و قسمتی از اختیارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به این معاونت منتقل شد. در سال ۱۳۹۲ دولت روحانی مجدد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی را احیاء کرد.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی با رویکرد تاریخی - تطبیقی است. تحقیق تاریخی - تطبیقی روش مناسبی است برای کسانی که علاقه‌مند به ردیابی و جستجوی چگونگی شکل‌گیری، تداوم و تغییر ساختارهای اجتماعی در طول زمان و مقایسه فرایندهای شکل‌گیری این ساختارها هستند. ماکس وبر برای تحلیل زمینه‌هایی که نهادهای مذهبی به جای شرایط اقتصادی به‌عنوان مبنایی برای رفتارهای اجتماعی مطرح شدند، از روش تاریخی - تطبیقی استفاده کرده است (نوری و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۱۹). از سوی دیگر، پارادایم حاکم بر پژوهش اثبات‌گرایی است؛ زیرا در این پژوهش صرفاً وضعیت موجود نظام‌های سیاسی منتخب مورد مطالعه قرار گرفته است. جامعه مورد مطالعه عبارت است از ۶ کشور اروپایی و امریکای شمالی شامل دانمارک، آلمان، انگلستان، ایالات متحده، یونان و فرانسه که با توجه به تطبیقی‌بودن این پژوهش و اینکه رویکرد آن توصیفی و از نوع مطالعه موردپژوهی است بنابراین بدون آنکه نمونه‌گیری صورت گیرد کل جامعه موردنظر، بررسی شد. استراتژی پژوهش، تحلیل محتوا می‌باشد و در این راستا گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای منابعی مانند کتاب، نوشته‌ها، مصاحبه‌ها، گفتگوها، مقالات مطبوعاتی و اسناد تاریخی صورت گرفته است (دانایی‌فرد، ۱۳۸۶: ۳۲-۳). به این ترتیب روش‌شناسی پژوهش تطبیقی - کیفی است. هدف اصلی پژوهش درک مفهوم سیاست‌زدگی بوروکراسی، فرایندها و پیامدهای آن در نظام‌های سیاسی مختلف است.

اطلاعات به‌دست آمده در این پژوهش بر اساس الگوی ۴ مرحله‌ای جرج زد. اف. برودی در مطالعات تطبیقی بررسی شد.<sup>۱</sup> بر اساس این الگو در جریان مطالعات تطبیقی و بین‌المللی اطلاعات گردآوری شده در ۴ مرحله مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. این مراحل شامل توصیف، تفسیر، همجوارسازی و مقایسه است (عباسپور و دهقانی، ۱۳۹۱: ۱۰۸). در مرحله اول، وضعیت نظام سیاسی ۶ کشور مورد مطالعه، بر اساس منابع و اطلاعات به دست آمده توصیف شد. در مرحله دوم، اطلاعات به دست آمده در مرحله اول مورد بررسی و تفسیر قرار گرفت. پس از آن در مرحله همجوارسازی، دسته‌بندی بر روی اطلاعات به دست آمده در مراحل قبل انجام شد و اطلاعات در کنار یکدیگر قرار گرفتند. در مرحله نهایی، نتایج حاصل از دسته‌بندی‌ها در قالب مفهوم، کیفیت یا فرایندهای سیاست‌زدگی و پیامدها مورد بررسی قرار گرفت و در کشورهای مختلف مقایسه شد.

۱. برای مطالعه و شناخت بهتر الگوی مذکور به کتاب "روش‌شناسی و تاریخ تحول دانش آموزش و پرورش تطبیقی و بین‌الملل" نوشته احمد آقازاده مراجعه فرمایید.

## یافته‌های پژوهش

در پاسخ به سه سؤال پژوهش مطالعه تطبیقی سیاست‌زدگی بوروکراسی، فرایندها و پیامدهای آن در نظام‌های سیاسی مختلف صورت گرفته است.

پیامدهای سیاست‌زدگی غالباً منفی تصور می‌شود؛ اگرچه گاهی پیترز تلاش کرد با انجام مطالعات تطبیقی به جنبه‌های مثبت آن نیز پردازد و حتی فراتر از آن معتقد است که از این طریق می‌توان بوروکراسی متعهدانه‌تری را نیز شکل داد (Peters, 2004: 11). به همین دلیل است که به این پدیده به‌عنوان نوعی عارضه منفی صرف نپرداخته است و از واژه تبعات<sup>۱</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 نسبتاً زیادی در پی دارد. در کشورهای دارای دموکراسی پیشرفته، بوروکراسی جایگاه مثبت‌تری نسبت به بخش‌های سیاسی حکومت دارد اگرچه از جانب سیاست‌مداران ضعیف ارزیابی می‌شوند. یک 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 رضایت خاطر بیشتری پیدا کنند و از طرف دیگر این کاهش در مشارکت مستقیم سیاست‌مداران در توزیع خدمات، مسلماً از مسئولیت آن‌ها نمی‌کاهد. بنابراین پاسخگویی عمومی<sup>۲</sup> وجود دارد اما بدون کنترل واقعی (Peters & Pierre, 2004: 9).

در این پژوهش، پس از انتخاب شش کشور دانمارک، آلمان، فرانسه، بریتانیا، ایالات متحده آمریکا و یونان که دارای «دموکراسی صنعتی شده یا پیشرفته»<sup>۳</sup> هستند به مطالعه تطبیقی میان آن‌ها در سه محور عمده (۱) مفهوم سیاست‌زدگی، (۲) کیفیت/فرآیندهای سیاست‌زدگی و (۳) پیامدهای سیاست‌زدگی در بخش خدمات عمومی پرداخته شده است که در جدول ۱ ارائه می‌شود. لازم به ذکر است تمامی شش کشور انتخابی تحت تأثیر نهضت مدیریت دولتی جدید دچار تغییر و تحول مدیریتی شده‌اند.

1. Consequence
2. Public Accountability
3. Industrialized Democracies



جدول ۱: مطالعات تطبیقی کشورهای منتخب در سه محور مفهوم، فرآیند و پیامدهای سیاست‌زدگی

دانمارک (Christensen, 2004)
<p><b>مفهوم سیاست‌زدگی:</b>            ( جایگزینی معیار سیاسی به جای معیار شایستگی در انتخاب، حفظ، ارتقا و پاداش‌دهی کارکنان بخش خدمات عمومی.</p>
<p><b>کیفیت / فرآیندهای سیاست‌زدگی:</b>            ( ایجاد ائتلاف‌های چند حزبی<sup>۱</sup> برای حمایت از سیاست استفاده از مشوق‌ها برای ترغیب کارکنان در پاسخ‌دهی به خواسته‌های سیاست‌مداران الزام مجریان دولت و وزرا به انجام امور مدیریتی در کنار خط مشی‌گذاری ( پست‌های سیاسی محدود در بخش خدمات عمومی و ارتقا افراد بر اساس کار راهه شغلی ( حمایت از اصول شایسته‌سالاری و انتخاب افراد واجد شایستگی لازم برای تأمین اولویت‌های مدیران سیاسی به جای انتخاب افراد سیاسی ( تأثیرگذاری زیاد مدیران عالی اجرایی دولت بر تصمیم‌گیری‌ها و خط‌مشی‌های پرسنلی</p>
<p><b>پیامدهای سیاست‌زدگی:</b>            ( به علت فقدان یک حزب حاکم قدرتمند میزان اندکی از سیاست‌زدگی وجود دارد</p>
آلمان (Schroter, 2004)
<p><b>مفهوم سیاست‌زدگی:</b>            ( کارکنان و اداره‌کنندگان بخش‌های دولتی و اجرایی در سطح بخش‌های وزارتی دولت فدرال<sup>۲</sup> فعالیت‌های شدیداً سیاسی انجام می‌دهند.</p>
<p><b>کیفیت / فرآیندهای سیاست‌زدگی:</b>            ( سیاست‌زدگی نهادی و کارکردی نتیجه حوزه‌های به هم مرتبط کاری مقامات عالی‌رتبه سیاسی و اداری است. رفتار اداری نتیجه ارزش‌های سیاسی و نگرش‌های بوروکرات‌هاست. از آنجا که نوعی سیاست‌زدگی حزبی رخ می‌دهد هر یک از بوروکرات‌ها آماج سیاست‌زدگی هستند.            ( محیط‌های سیاسی حاکم بر فضای اداری وزارتی و فدرالی، مقامات عالی‌رتبه اداری را مجبور می‌کند که نقش سیاسی ایفا کنند. کارکنان نیاز به مهارت‌های سیاسی دارند تا بتوانند اطلاعات مورد نیاز را به طور غیررسمی از واحدها کسب نمایند.            ( سیاست‌زدگی کارکردی در کنار تخصص‌گرایی خدمات عمومی وجود دارد. تلاش‌های زیادی صورت گرفته است تا تغییرات سازمانی با سیستم حکومتی سازگار باشد.            ( جدایی بین سیاست و اداره معنا ندارد و بر خلاف بوروکراسی ویر کارکنان در سطوح</p>

1. Multiparty Coalitions
2. Ministerial Departments of the Federal States

<p>بالای اداری رفتارها و عادات سیاست‌زده زیادی دارند.          ( ) مشاغل برای نخبه‌های اداری به شدت سیاست‌زده هستند، حکومت به شدت ائتلافی می‌باشد و عمل بر اساس سیاست‌های حزبی بسیار مهم است.          ( ) مقامات بالای اداری اغلب عضو احزاب مختلف هستند.</p>
<p><b>پیامدهای سیاست‌زدگی:</b>          ( ) میزان بالایی از سیاست‌زدگی در سطوح بالای بخش اجرایی و اداری وجود دارد.          ( ) مدیران ارشد فدرالی کنترل کمی بر تنظیم خط‌مشی‌های اولیه دارند و تسهیل فرآیند خط‌مشی برایشان ارزشمند است.          ( ) بوروکراسی اداری سیاست‌زده در کنار کارراهه شغلی بخش عمومی مبتنی بر شایسته‌سالاری وجود دارد.</p>
<p><b>فرانسه (Rouban, 2004)</b></p>
<p><b>مفهوم سیاست‌زدگی:</b>          ( ) سیاست‌زدگی نتیجه ترکیب استراتژی‌های فردی و ساختارهای سازمانی است.          ( ) سیاست‌زدگی نوع جدیدی از کنش سیاسی است که تغییراتی که ناشی از عدم اطمینان در حکومت معاصر است را منعکس می‌کند.</p>
<p><b>کیفیت / فرآیندهای سیاست‌زدگی:</b>          ( ) موضوع دوگانگی سیاست- اداره قلب سیستم سیاسی فرانسه است به گونه‌ای که در دهه ۱۹۸۰ این ارتباط ساختاری بوده اما طی مدت ۲۰ سال یعنی تا سال ۲۰۰۰ دچار تغییر شده و به سیاست‌زدگی استراتژیک تبدیل شده است.          ( ) در حالت ساختاری مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری‌های سیاسی مانع از حمایت آن‌ها از اختیار تخصصی‌شان نمی‌شود. آن‌ها در این حالت به صورت شریک در کنار سیاسیون قرار می‌گیرند و به آن‌ها مشاوره‌های تخصصی می‌دهند.          ( ) خدمت‌گزاران دولتی خود بخشی از هیئت‌های تصمیم‌گیرندگان هستند و هر دولت فرانسوی باید وزن سیاسی آن‌ها را درک کند.          ( ) برای تصمیم‌گیری‌ها از چرخه‌های دانشگاهی به جای بررسی زندگی واقعی بوروکراتیک مدیران استفاده می‌شود.          ( ) در سیاست‌زدگی استراتژیک که ترکیبی از سیاست‌زدگی حزبی و وفاداری سیاسی است درصد بالایی از مدیران ارشد بخش خدمات مدنی در خط‌مشی درگیر شده‌اند و این گونه گفته می‌شود که بین زندگی حرفه‌ای و فعالیت‌های سیاسی‌شان محو شده‌اند اما این به معنی از بین رفتن تخصص‌گرایی نیست بلکه به معنی تعهد فعال‌تر آن‌ها به مدافعه سیاسی مخصوصاً در سطوح مدیریتی و تقویت چرخه‌های تصمیم‌گیری سیاسی است.</p>

**پیامدهای سیاست‌زدگی:**

( افراد غیر حرفه‌ای وارد بخش‌های اداره امور عمومی شده‌اند.  
 ) پست‌ها سیاست‌زده هستند؛ بنابراین به دلیل عدم امکان ارتقا در یک پست، تخصص مربوط به آن پست به تدریج مورد بی‌توجهی قرار گرفته و نادیده انگاشته شده است.

**بریتانیا (Sausman & Locke, 2004)****مفهوم سیاست‌زدگی:**

( سیاست‌زدگی از نوع بالا به پایین است؛ به گونه‌ای که حکومت و سیاستمداران بر بوروکرات‌ها کنترل سیاسی زیادی اعمال می‌کنند و در هر دو حکومت تاچری<sup>۱</sup> و بلری<sup>۲</sup> افزایش کنترل مرکزی بر بوروکراسی اصل اساسی است.

**کیفیت / فرآیندهای سیاست‌زدگی:**

( به ندرت فعالیت‌های سیاسی توسط بوروکرات‌ها صورت می‌گیرد و آن‌ها حق عضویت در احزاب را ندارند.  
 ) در حکومت تاچری هیچ حزبی متشکل از خدمت‌گذاران دولتی وجود نداشت.  
 ) مدیران ارشد دولتی توصیه‌های غیرحزبی در مورد خط‌مشی ارائه می‌دهند.  
 ) افزایش کنترل بر بوروکرات‌ها از طریق اصلاح ساختارهای سنتی و ایجاد ساختارهای جدید صورت می‌گیرد؛ به گونه‌ای که ساختار طوری باشد که اهداف حکومت و سیاست تحقق یابد. برای مثال افزایش اندازه و کارکردهای بخش خصوصی.  
 ) روش‌های استخدام و ارتقا تغییر پیدا نکرده اما نگرش‌ها و فرهنگ کارکنان منطبق بر جهت‌گیری‌های سیاسی تغییر کرده است.  
 ) به دلیل کنترل زیاد حکومت بر بوروکراسی، کارکنان دولت و بوروکرات‌ها درجه تعهد نسبتاً برابری را به هر حکومتی دارند و هر چه که توسط حکومت ابلاغ شود را انجام می‌دهند.  
 ) در بریتانیا سازمان‌ها و کمیته‌های زیادی برای نظارت و کنترل سیاست‌زدگی وجود دارند؛ از جمله کمیته اداره عمومی، کمیته استانداردهای زندگی عمومی و کمیته خدمات مدنی.

**پیامدهای سیاست‌زدگی:**

( گزارشات نشان می‌دهد که مرزهای مربوط به توصیه‌های سیاسی سیاستمداران و خدمت‌گذاران عمومی در حال مبهم شدن است و ممکن است خطر آسیب رسیدن به استقلال و بی‌طرفی خدمات عمومی را در پی داشته باشد چرا که توصیه‌کنندگان به جای گفتگو با خدمت‌گذاران دولتی با سایر نهادها و سازمان‌ها به بحث و گفتگو می‌نشینند.  
 ) همچنین ارزش‌ها و سنت‌های بخش خدمات عمومی در خطر افتاده است؛ چرا که مقامات عالی‌اداره نمی‌توانند با مقامات قدرتمند سیاسی با صداقت و شفافیت صحبت کنند. در حقیقت

1. Thatcher  
 2. Blair

به آن‌ها گوش سپرده نمی‌شود و توانایی عمل بر خلاف سیاست‌های حکومت را ندارند.  
 ( سیاست‌زدگی را می‌توان ارمغان دولت بلر دانست که نتیجه‌اش افزایش اعطای پست‌های سیاسی و شخصی شده است.  
 ( فرآیند سیاست‌زدگی در بریتانیا بسیار پیچیده است؛ چرا که از یک طرف اهداف سیاسی سیاست‌مداران بسیار مورد توجه است و از طرف دیگر استخدام و ارتقا بر اساس شایستگی صورت می‌گیرد!

#### ایالات متحده امریکا (Peters, 2004)

##### مفهوم سیاست‌زدگی:

( مفهوم سیاست‌زدگی در ایالات متحده مسئله‌ساز است و پست‌های سطح بالا نسبت به مقام‌های سیاسی باز هستند به طوری که رهبران احزاب مختلف می‌توانند افراد مجموعه خود را انتخاب کنند و آن‌ها را در سطوح بالای فدرالی قرار دهند. این باز بودن باعث می‌شود حکومت به جامعه مدنی نزدیک‌تر شود.

( کارکنانی که کار خدمات عمومی را انجام می‌دهند لزوماً در بخش عمومی نیستند بلکه کارهایشان از نوع عمومی است از این‌رو می‌توان گفت سیاست‌زدگی در این شکل بسیار ماهرانه صورت می‌گیرد.

( وجود دو قطب سیاسی یعنی کنگره و رئیس‌جمهور موضوع سیاست‌زدگی را در امریکا متفاوت کرده است؛ کنگره ظرفیت رئیس‌جمهور و مجریان را در ایجاد منصب‌های سیاسی محدود می‌کند و سیستمی مبتنی بر شایستگی را حمایت می‌کند رئیس‌جمهور هم در کنترل اجرا و هم در تنظیم خط‌مشی‌ها دخالت دارد.

##### کیفیت / فرآیندهای سیاست‌زدگی:

( در ابتدای قرن ۱۹ نظام تاراج<sup>۱</sup> بر سیستم حکومتی ایالات متحده حاکم بود که منجر به ایجاد احزاب در بین مردم از طرف سیاست‌مداران می‌شد. البته کم‌کم نظام استخدام بر اساس شایستگی در سطوح پایین دولت به کار گرفته شد.

( سیستم اداری امریکا ترکیبی پارادوکسیکال از انتخاب سیاسی شفاف و تعهد به عدم سیاست‌زدگی<sup>۲</sup> و اجرای شایسته‌سالاری است.

( از یک طرف پست‌های بالا سیاسی هستند و از طرف دیگر کارکنان بخش‌های عمومی از طریق سیستم شایستگی انتخاب شده و محدودیت‌های مختلفی را در مورد درگیری‌های سیاسی متحمل می‌شوند.

( در ایالات متحده فشارها برای کاهش منصب‌های سیاسی در اداره بسیار زیاد است.

( افراد سیاسی حاضر در بوروکراسی ایالات متحده ترجیح می‌دهند که پست سیاسی نداشته

1. Spoils System
2. De-Politicization

باشند و بازیگر صحنه‌های سیاسی نباشند اما در حوزه خط مشی باقی بمانند و بیشتر مشاوره‌های سیاسی ارائه بدهند.

( کسانی که معیارهای مدیریت عملکرد را تعیین می‌کنند می‌توانند بر رفتارهای افراد از طریق سیستم پاداش و تنبیه تأثیر بگذارند.

( یکی از دلایل افزایش سیاست‌زدگی در امریکا را می‌توان تغییر ماهیت ایدئولوژیک خط مشی‌های امریکا آن هم از زمان نیکسون<sup>۱</sup> و ریگان<sup>۲</sup> دانست که نشانه اصلی آن ایجاد و افزایش احزاب و همچنین افزایش کنترل سیاست‌مداران بر بوروکراسی می‌باشد؛ البته پس از این دو نفر در دوره کلیتون نیز اصلاحات دیگری انجام شد که منجر به افزایش این کنترل شد.

( ایدئولوژی‌های معاصر بیشتر به دنبال خط‌مشی‌های اجتماعی هستند تا اقتصادی؛ از این رو لزوم حضور دموکرات‌ها در بوروکراسی بیشتر از پیش شده است.

#### پیامدهای سیاست‌زدگی:

( هم افراد دانشگاهی و هم عمل‌گراها معتقدند که افزایش پست‌های سیاسی در اداره باعث افزایش اعمال کنترل سیاسیون بر خدمت‌گذاران بخش دولتی شده است.

( با همه تلاشی که برای کاهش پست‌های سیاسی در بوروکراسی می‌شود هنوز تعداد زیادی پست سیاسی در بوروکراسی وجود دارد و افزایش اهمیت معیار سیاسی باعث شده است که رفتارهای کارکنان دولت تحت تأثیر این معیار قرار بگیرد و شواهد نشان‌دهنده افزایش سیاست‌زدگی در حکومت فدرال در ایالات متحده است.

( تعارض بین خط‌مشی‌های اجتماعی منجر به جنگ‌های فرهنگی<sup>۳</sup> در ایالات متحده شده است. پست‌های سیاسی موجود در ادارات مرکزی توسط اکثریت بوروکرات‌ها پذیرفته شده است. ( خصوصاً سازی به‌ویژه خصوصی‌سازی حزبی منجر به افزایش مشاغل فدرالی شده است که سیستم خدمات عمومی را به تدریج تحلیل برده است و اشکال زیرکانه‌ای از سیاست‌زدگی را موجب شده است.

یونان (Sotiropoulos, 2004)

#### مفهوم سیاست‌زدگی:

( نخبگان سیاسی از سازوکار دولت به جای اجرای خط‌مشی‌ها برای کسب آرا استفاده می‌کنند.

( سیاست‌زدگی در چرخه انتخاب‌شدگان سیاسی نمود پیدا می‌کند و همراه با افزایش استخدام در بخش خدمات عمومی می‌باشد.

( سیاست‌زدگی بیش از حد و در یک مفهوم ملموس، می‌تواند ناشی از افزایش قوانینی

1. Nixon
2. Reagan
3. Culture Wars

باشد که نفوذ در بوروکراسی را توسط احزاب سیاسی تسهیل می‌کند و این امر در بیشتر مواقع از طریق استخدام کارکنان رسمی که اتفاقاً بر اساس شایستگی نیز می‌باشد نمود پیدا می‌کند.

#### کیفیت/ فرآیندهای سیاست‌زدگی:

( سیاست‌زدگی ناشی از فرهنگ سیاسی دو قطبی شده بین دو حزب مردم‌سالاری جدید محافظه‌کار<sup>۱</sup> و سوسیالیست<sup>۲</sup> است.

( حزب مردم‌سالار محافظه‌کار به حذف افراد حرفه‌ای از مقامات بالای دولت پرداخت و حزب سوسیالیست بالعکس به مدرن‌تر و حرفه‌ای‌تر کردن سطوح بالای مدیریتی دولت پرداخت.

( سیاست‌زدگی از بالا به پایین در یونان از طریق تعدیل ساختارهای اداری، تغییر رفتار کارکنان و ایجاد پست‌های جدید در بخش‌های خدمات عمومی و سیاست‌زدگی از پایین به بالا نتیجه جابه‌جایی و تحرک اتحادیه‌های کارگری در هر وزارتخانه یا شرکت دولتی است.

( فشار کارکنان بخش‌های دولتی برای ارتقای سریع‌تر، مزایای بیشتر و امکان استخدام خویشاوندانشان نمونه‌هایی از مکانیسم‌های سیاست‌زدگی است.

( تا قبل از دهه ۱۹۹۰ استخدام‌ها موقتی و بر اساس کارراهه سیاسی بود اما بعد از آن متمرکزتر و سخت‌تر شد.

#### پیامدهای سیاست‌زدگی:

( سیاست‌زدگی بیش از حد<sup>۳</sup> معمول شده است و شهروندان یونانی نسبت به آن خو گرفته‌اند.

( سه اصل متداول که در کنار هم در بخش دولتی یونان وجود دارند شامل مطلوبیت سیاسی، شایسته‌سالاری و برابری. برابری به معنای اینکه هر کدام از شهروندان به یک اندازه شانس استخدام در بخش دولتی و خدمات عمومی را داشته باشند؛ اما احزاب سیاسی در پشت پرده در انتخاب افراد در بخش‌های اداری دخالت کنند.

( آنچه بوروکراسی در کشور یونان را متفاوت می‌کند فراگیر بودن، تاب‌آوری و مشتری‌مداری همراه با روح برابری است.

( خوگرفتن جامعه یونان به سیاست‌زدگی باعث شد این عارضه در این کشور ریشه بدواند.

### نتیجه‌گیری

مطالعه تطبیقی حاضر نشان داد سیاست‌زدگی بوروکراسی به معنای دخالت سیاست در اداره (بوروکراسی)، پدیده‌ای است که در کشورهای مختلف به شیوه‌های متفاوتی بروز می‌کند. در

1. Conservative New Democracy (ND)
2. Socialist (PASOK)
3. Over-Politicized

برخی کشورها مانند آلمان؛ سیاست‌زدگی به معنای انجام فعالیت‌های شدیداً سیاسی کارکنان در بخش دولتی است (Schroter, 2004: 55) و در برخی دیگر مانند دانمارک و یونان جایگزینی معیار سیاسی به جای معیار شایستگی در به‌کارگیری، ارتقا و پاداش کارکنان است که مفهوم سیاست‌زدگی بوروکراسی را شکل می‌دهد (Christensen, 2004: 15-28; Sotiropoulos, 2004: 258-280). همچنین کیفیت و چگونگی سیاست‌زدگی نیز متفاوت است برای مثال در آلمان چیزی به نام جدایی سیاست از اداره وجود ندارد و رفتارها اساساً سیاسی هستند به این ترتیب سیاست‌زدگی پدیده‌ای معمول و متداول است و منفی تلقی نمی‌شود. در یونان سیاست‌زدگی از طریق ایجاد پست‌های سازمانی جدید، تغییر و تعدیل ساختارهای اداری و تغییر رفتارهای کارکنان انجام می‌گیرد (Sotiropoulos, 2004: 258) درحالی‌که در ایالات متحده نفوذ سیاست در اداره به صورت شفاف نبوده و از طریق مشاوره‌های سیاسی صورت می‌گیرد تا پست‌های سیاسی (Peters, 2004: 1). همچنین سیاست‌زدگی بوروکراسی پیامدهای مختلفی را نیز با توجه به تفاوت فرایندهای خود در کشورهای مورد مطالعه داشته است. در ایالات متحده تعداد زیاد پست‌های سیاسی که نتیجه سیاست‌زدگی است باعث تداوم و پذیرش عمومی سیاست‌زدگی شده است (Peters, 2004: 135-137)؛ اما در دانمارک به دلیل فقدان حزب‌های قدرتمند و تعدد احزاب سیاست‌زدگی کمتر قابل مشاهده است (Christensen, 2004: 22). همچنین در برخی کشورها مانند بریتانیا هنوز جدایی سیاست از اداره و یا یگانگی آن‌ها و کیفیت روابط این دو محل ابهام است چرا که از یک طرف انتخاب‌ها و انتصاب‌ها بر اساس شایستگی است و از طرف دیگر اهداف سیاستمداران بسیار مهم است (Sausman & Locke, 2004: 123).

در نهایت این مطالعه نشان از تفاوت در نحوه سیاست‌زدگی در کنار وجود درجه‌ای از سیاست‌زدگی در کشورهای مختلف از جمله کشورهای صنعتی شده، توسعه‌یافته و دموکراتیک دارد و این واقعیت نشان می‌دهد پدیده‌ای که با آن مواجه هستیم تا حد زیادی اجتناب‌ناپذیر است. از این‌رو در مرحله اول آنچه که لازم به‌نظر می‌رسد شناخت آن است که این مطالعه تا حد زیادی به این هدف پرداخته است. با توجه به اینکه در کشور ما نیز وجود چنین پدیده‌ای غیر قابل انکار است و از آنجا که تبعات منفی آن بیشتر از نتایج مثبت گزارش شده است و راهکارهایی برای آن لازم است، ضروری است که بررسی‌ها و مطالعاتی مبتنی بر واقعیات و مستندات موجود در سال‌های اخیر صورت گیرد تا شناختی نسبتاً همه‌جانبه به دست دهد. این مرحله به‌عنوان اولین گام لازم است چرا که چگونگی برخورد با پدیده مذکور مستلزم شناخت اولیه آن است، از این‌رو

انجام مطالعات مشابهی برای این پدیده در کشور ما نیز ضروری به نظر می‌رسد. ایران با طبیعت خود به‌عنوان یک کشور در حال توسعه از یک طرف و به‌عنوان جمهوری اسلامی از طرف دیگر می‌تواند محل بحث و مطالعه برای پژوهشگران حوزه مدیریت دولتی و علوم سیاسی باشد. اهداف سیاسی متفاوت مبتنی بر اعتقادات دینی و مذهبی در کنار پیشینه تاریخی دیرینه و سایر ویژگی‌های محیطی، ایران را از نظر سیاسی کشور متمایزی جلوه می‌دهد. در ایران نیز مانند سایر کشورها سیاست و اداره در چالش با یکدیگر هستند. علاقه سیاست به کنترل اداره و علاقه اداره به تسلط بر امور مربوط به اجرا در ایران مانند بسیاری از کشورها اجتناب‌ناپذیر است. به این ترتیب جهت‌گیری سیاسی اداره امور عمومی یک موضوع بسیار مهم است. این موضوع در کنار موقعیت استراتژیکی که ایران دارد اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. چرخش قدرت و روی کارآمدن یک دولت جدید بدون تردید تغییرات اساسی در ساختار اداری را به دنبال دارد و تغییر افراد از مدیر کل گرفته تا کارشناسان معمولی ادارات دولتی گواهی بر این ادعا است. رئیس جمهور روی کار آمده وزرا را تغییر می‌دهد، وزرا معاونین جدیدی منصوب می‌کنند و معاونین جدید مدیران کل جدیدی را تعیین می‌کنند. مدیران کل در بسیاری از موارد روسا را تغییر می‌دهند و روسای جدید کارشناسان جدیدی را با خود وارد سیستم اداری می‌کنند. تغییراتی که در ادارات دولتی در پی تغییر دولت ایجاد می‌شود برای همگان قابل رؤیت است. به این ترتیب سیاست‌زدگی اداره امور عمومی پدیده‌ای دور از ذهن نیست و پیامدهایی نیز دارد. به نظر می‌رسد انجام مطالعاتی جامع به منظور شناسایی نحوه و چگونگی فرایندهای سیاست‌زدگی اداره امور عمومی در ایران می‌تواند از جمله اولویت‌های پژوهشی در حوزه اداره امور عمومی باشد.



## منابع

## الف) فارسی

- دانایی‌فرد، حسن، (۱۳۸۶)، «همسازی پژوهش‌های کمی و کیفی: تأملی بر پژوهش‌های شیوه‌های ترکیبی»، حوزه و دانشگاه، روش‌شناسی علوم انسانی، دوره پنجاه و سوم، شماره ۱۳.
- دانایی‌فرد، حسن، صادقی، محمدرضا، مصطفی زاده، معصومه، (۱۳۹۴)، «واکاوی و تحلیل تبعات سیاست‌زدگی بوروکراسی در نظام‌های سیاسی»، اندیشه مدیریت راهبردی، دوره نهم، شماره ۲.
- عباسپور، عباس و دهقانی، علیرضا، (۱۳۹۱)، «مطالعه تطبیقی ویژگی‌های نظام آموزش کارکنان»، مدیریت دولتی، دوره چهارم، شماره ۱۰.
- نوری، روح اله، عابدی جعفری، حسن، فیرحی، داوود، فقیهی، ابوالحسن و طالقانی، غلامرضا، (۱۳۹۱)، «ارتباط دولت و مدیریت عمومی در ایران؛ نگاهی تاریخی-تطبیقی»، مدیریت دولتی، دوره چهارم، شماره ۹.

## ب) انگلیسی

- Bauer, M. W., & Ege, J, (2012), "Politicization within the European Commission's Bureaucracy", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 78, No. 3.
- Brans, M., Pelgrims, C., & Hoet, D, (2006), "Comparative Observations on Tensions between Professional Policy Advice and Political Control in the Low Countries", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 72, No.1.
- Christensen, J. G, (2004), "Political Responsiveness in a Merit Bureaucracy: Denmark", 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. 14-40), London & New York, Taylor & Francis e-Library.
- Dahlstrom, C, (2012), "*Politics and administration*", In Peters & Pierre (Ed), *The Sage Handbook of Public Administration* (pp. 361-368), SAGE Publications Ltd.
- Doli, D., Korenica, F., & Rogova, A, (2012), "The Post-independence Civil Service in Kosovo: A Message of Politicization", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 78, No. 4.
- Ennsner-Jedenastik, L, (2015), "The Politicization of Regulatory Agencies:

between Partisan Influence and Formal Independence”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, First Published Online August 24,

- Ingold, K. & Leifeld, P, (2014), “Structural and Institutional Determinants of Influence Reputation: A Comparison of Collaborative and Adversarial Policy Networks in Decision Making and Implementation”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 26, No. 1.

- Lewis, D. E, (2008), “*The Politics of Presidential Appointments*”, New York, Cambridge University Press.

- Mulgan, R, (1998), “Politicisation of the Senior Appointments in the Australian Public Services”, *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 57, No. 3.

- Overeem, P, (2005), “The Value of the Dichotomy: Politics, Administration, and the Political Neutrality of Administrators”, *Administrative Theory and Praxis*, No. 27.

- Painter, M., & Peters, B. G, (2010), “Administrative Traditions in Comparative Perspective”, in Martin Painter and B. Guy Peters (eds), *Tradition and Public Administration*, New York, Palgrave Macmillan.

- Peters, B. G, (2004), “Politicization in the United States”, 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. 125-138), London & New York, Taylor & Francis e-Library.

- Peters, B. G, (2013), “Politicisation: What is it and why should we care?”, In: Vanhoonacker S, Verhey L and Neuhold C (eds) *Civil Servants and Politics*. Basingstoke, Palgrave Macmillan (forthcoming).

- 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, (2004), “Politicization of the Civil Service in France: From Structural to Strategic Politicization”, 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. 81-100). London & New York, Taylor & Francis e-Library.

- Sausman, C., & Locke, R, (2004), “The British Civil Service: Examining the Question of Politicization”, 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. 101-124). London & New York, Taylor & Francis e-Library.

- Schroter, E, (2004), "The Politicization of the German Civil Service: a Three-Dimensional Portrait of the Ministerial Bureaucracy", 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. 55-80). London & New York, Taylor & Francis e-Library.

- Smith, M, (2011), "The Paradoxes of Britain's Strong Centre: Delegating Decisions and Reclaiming Control", in Carl Dahlström, B. Guy Peters and Jon Pierre (eds), *Steering from the Centre: Strengthening Political Control in Western Democracies* Toronto, ON, University of Toronto Press.

- Sotiropoulos, D. A, (2004), "Two Faces of Politicization of the Civil Service: the Case of Contemporary Greece", 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. 257-282). London & New York, Taylor & Francis e-Library.

- Van der Meer, MF., Steen, T., & Wille, A, (2007), "Western European civil Service Systems: A Comparative Analysis", In: Raadschelders JCN, Toonen TAJ and Van der Meer FM (eds) *The Civil Service in the 21st Century: Comparative Perspectives*. New York, Palgrave Macmillan.

- Weller, P, (1989), "Politicisation and the Australian Public Service", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 48, No. 4.

- Williams, C, (1985), "The Concept of Bureaucratic Neutrality", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 44, No. 1.