

# بررسی تجارب کشورها در مدیریت سیاست‌زدگی بوروکراسی





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تاریخ انتشار:  
۱۴۰۴/۵/۱۲

شماره مسلسل: ۲۰۸۷۶  
کد موضوعی: ۲۹۰



مرکز پژوهش‌های  
مجلس شورای اسلامی

**عنوان گزارش:**

بررسی تجارب کشورها در مدیریت سیاست‌زدگی بوروکراسی

**نوع گزارش:** طرح و لایحه □، نظارتی □، راهبردی ■، پیش‌نویس قانونی □

**نام دفتر:**

مطالعات مدیریت (گروه نظام اداری، ساختار و فرایندهای دولت)

**تهیه و تدوین کنندگان:**

محبوبه عسکری باقرآبادی، حسن کاویانی (گروه نظام اداری، ساختار و فرایندهای دولت)

**مدیر مطالعه:**

فهیمة غفرانی

**همکاران:**

الهه السادات میرسلیمی، نسترن پیرکفاش فومنی (گروه نظام اداری، ساختار و فرایندهای دولت)

**اظهار نظر کنندگان:**

حسن کریمی فرد (دفتر مطالعات سیاسی)، توحید اسماعیل پور (دفتر مطالعات بنیادین حکمرانی)

**ناظران علمی:**

مهدی عبدالحمید، حسین اصلی پور، محمد عبدالحسین زاده

**گرافیک و صفحه آرایی:**

ساجده زارع مرزی

**ویراستار ادبی:**

اکرم وحدانی‌فر

**واژه‌های کلیدی:**

- سیاست‌زدگی
- بوروکراسی
- مدیریت دولتی
- نظام اداری

**تاریخ شروع مطالعه:**

۱۴۰۳/۰۲/۰۱



## فهرست مطالب

چکیده.....	۶
خلاصه مدیریتی.....	۷
۱. مقدمه.....	۸
۲. پیشینه پژوهش.....	۹
۳. بررسی سیاست‌زدگی بوروکراسی در کشورهای منتخب.....	۱۲
۴. نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادهای سیاستی.....	۱۹
منابع و مأخذ.....	۲۰

## فهرست جداول

جدول ۱. تحلیل پیشینه پژوهشی.....	۹
جدول ۲. تحلیل پیشینه تقنینی در قانون اساسی.....	۹
جدول ۳. برخی سیاست‌های ابلاغی ناظر بر تنظیم رابطه اداره و سیاست و کنترل سیاست‌زدگی بوروکراسی..	۱۰
جدول ۴. برخی سیاست‌های ابلاغی ناظر بر تنظیم رابطه اداره و سیاست و کنترل سیاست‌زدگی بوروکراسی.	۱۸
جدول ۵. پیشنهاد توصیه سیاستی ویژه گزارش‌های راهبردی.....	۲۰



## بررسی تجارب کشورها در مدیریت سیاست‌زدگی بوروکراسی

### چکیده



منتخبان سیاسی برآمده از آرای عمومی غالباً با تحمیل خواسته‌ها و سیاست‌های خود به نظام اداری به دنبال تحقق آمال و اهداف سیاسی مورد تأیید رأی‌دهندگان هستند. با این حال، اگرچه سطحی از چنین کنشی به منظور تحقق مردم‌سالاری امری پذیرفته و متداول است، در حالت افراطی ممکن است اقدامات بدنه سیاسی منجر به اضمحلال بی‌طرفی و عقلانیت نظام اداری شود که از آن تحت عنوان سیاست‌زدگی یاد می‌شود. در این حالت عمدتاً منافع سیاسی فردی و حزبی بر منافع عامه ترجیح داده می‌شود و بی‌طرفی و کارآمدی نظام اداری با چالش‌های بنیادین مواجه خواهد شد. در ادامه، سلسله گزارش‌های مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در خصوص بررسی رابطه اداره و سیاست، مفهوم سیاست‌زدگی و رویکردهای مدیریت آن در هشت کشور انگلستان، فرانسه، آلمان، رومانی، آمریکا، چین، هند و غنا به صورت توصیفی بررسی شده است. یافته‌های این گزارش حاکی از آن است که کشورهای مختلف جهان تا حدودی فهم متفاوتی از پدیده سیاست‌زدگی دارند. به همین دلیل، فرایندها و پیامدهای سیاست‌زدگی و همچنین راهکارهای غلبه بر تبعات منفی آن نیز متفاوت است. در بخش پایانی گزارش، سیاست‌های به کار گرفته شده توسط سایر کشورها در مواجهه با سیاست‌زدگی در اداره امور عمومی تبیین شده است.



## بیان / شرح مسئله

در ایران مانند بسیاری از کشورها، در توجیه علل عدم موفقیت و اجرای برنامه‌ها و قوانین غالباً از مفهوم سیاست‌زدگی به‌عنوان چالشی بنیادین یاد می‌شود. مسئله‌ای بفرنج که اتخاذ تصمیم مناسب درباره آن نیازمند شناخت ماهیت، مصادیق، آثار و نحوه مدیریت اثربخش آن است. در گام دوم، فرایند واکاوی رابطه سیاست و اداره در ایران، مفهوم و تجارب برخی کشورهای منتخب در خصوص سیاست‌زدگی به‌صورت توصیفی بررسی خواهد شد؛ تجاربی که می‌تواند دانش مناسبی را درباره بازطراحی و بازسازمان‌دهی روابط بدنه سیاسی و حرفه‌ای ایجاد کند.

## نقطه‌نظرها / یافته‌های کلیدی

- ❖ وجه مشترک تمام کشورها در تعریف سیاست‌زدگی، ارجحیت معیار سیاسی و وابستگی به حزب، به‌جای شایستگی‌ها در فرایندهای انتخاب و انتصاب‌های دولتی است.
- ❖ در کشورهای اروپایی، همچون رومانی و انگلستان، سیاست‌زدگی بوروکراسی از طریق جذب و به‌کارگیری نیروهای دولتی تحت نظارت سیاسی دولت منتخب محقق می‌شود.
- ❖ در آمریکا مفهوم سیاست‌زدگی غالباً ناظر بر به‌کارگیری افراد منسوب به جریان‌های سیاسی در بدنه اجرایی و حرفه‌ای، به‌ویژه در دولت فدرال، است.
- ❖ در نظام اداری هند، سیاست‌زدگی به‌معنای اقتدار کامل حزب بر دستگاه‌های دولتی و روی کار آوردن گروه‌های خودی در مناصب اداری است.
- ❖ در کشورهایی چون چین اصلاح و بازطراحی نظام اداری و بوروکراسی هم‌تراز با حوزه‌های اقتصادی و سیاسی در قالب سیاست کوچک‌سازی دولت یا به‌تعبیری سیاست دولت تنظیمی، یکی از راهکارهای اصلی توسعه و تقویت بدنه اداری بوده است.
- ❖ پیش‌بینی و نهادینه‌سازی گروه مدیران ارشد اجرایی به‌عنوان حلقه وصل بدنه سیاسی و حرفه‌ای، پیش‌بینی نظام‌های استخدامی ویژه برای بالاترین سطح مدیران حرفه‌ای و ممیزی دقیق جایگاه‌های سیاسی و حرفه‌ای از دیگر رویکردهای پرتکرار در راستای کنترل سیاست‌زدگی است.
- ❖ پیش‌بینی نهادهای ناظر چون کمیته‌های مستقل یا هیئت‌های مشاوره‌ای، کمیسیون‌های خدمات عمومی، کمیته‌های نظارت و کنترل سیاست‌زدگی (مستقل از بخش و بدنه سیاسی) از جمله راهکارهای ساختاری در راستای کنترل سیاست‌زدگی بوروکراسی است.
- ❖ اهتمام به‌منظور بازطراحی و اصلاح قوانین خدمات کشوری با تأکید ویژه بر رعایت اصل شایسته‌سالاری در استخدام‌های دولتی، تخصص و شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان دولتی یکی از محوری‌ترین اقدامات در جهت مدیریت نحوه و مقدار دخالت بدنه سیاسی در نظام اجرایی است.
- ❖ در برخی از کشورها، به‌منظور مدیریت نظام‌مند سیاست‌زدگی دیوان‌سالاری از بهبود نظام شفافیت و پاسخ‌گویی عمومی از طریق روش‌هایی چون اصلاح قوانین، شفاف‌سازی ارتباطات و مسئولیت‌های کارکنان دولت در سطوح مختلف، تأسیس مرجع عالی شفافیت عمومی، شفاف‌سازی اموال مقامات دولتی و... استفاده شده است.

## پیشنهاد راهکارهای تقنینی، نظارتی یا سیاستی

براساس موارد ذکر شده، می‌توان اذعان داشت در عرصه حکمرانی، اگرچه سیاست‌زدگی امری غیرقابل اجتناب است، مدیریت سیاست‌زدگی و جلوگیری از حاکمیت سیاست‌زدگی بر نظام اداری امر مهمی محسوب می‌شود که در کشورهای مختلف در قالب رویکردهایی متفاوت و گاهی مشابه بروز و ظهور یافته است. این دانش انباشته دانش فنی مناسبی را درخصوص موضوع مذکور ایجاد کرده است.



## ۱. مقدمه

در عرصه خط‌مشی‌گذاری عمومی، از تحمیل اراده و خواسته مقامات سیاسی به بدنه اجرایی (حرفه‌ای) به‌عنوان سیاست‌زدگی یاد می‌شود. از منظر عقلایی، با توجه به مسئولیت و ضرورت پاسخ‌گویی بدنه سیاسی به جامعه و مردم، این رویکرد قابل قبول است. با این حال، مشاهده می‌شود که در حالت افراطی کنش‌هایی از بدنه سیاسی ساطع می‌شود که ویژگی‌های اصلی نظام دیوان‌سالاری، یعنی عقلانیت، بی‌طرفی و کارآمدی، را مضمحل می‌کند که از آن غالباً تحت عنوان سیاست‌زدگی یاد می‌شود [۱].

بررسی نظریات پژوهشگران حوزه‌های مدیریت دولتی و علوم سیاسی نشان می‌دهد که تعریف مشترکی از «سیاست‌زدگی» وجود دارد. براساس این تعریف، سیاست‌زدگی پدیده‌ای است که از یک سو به‌عنوان ابزاری کارآمد برای رهبران عمل می‌کند تا بر بوروکراسی نظارت داشته باشند و از سوی دیگر، برای کاستن از آثار نامطلوب، سلسله‌مراتب اداری طراحی شده است. این سلسله‌مراتب شامل اصولی مانند انتخاب و ارتقای افراد برپایه شایستگی و پیشنهاد راه‌حل‌های سیاسی توسط کارکنان دولت است [۲]. با این حال، با وجود این اهداف ظاهری، پیامدهای سیاست‌زدگی در عمل اغلب منفی ارزیابی می‌شود؛ زیرا ماهیت دوگانه آن موجب ایجاد تنش بین کارایی اداری و ملاحظات سیاسی می‌شود. هرچند برخی از محققان بر این باورند که با توجه به این موارد، جنبه‌های مثبت سیاست‌زدگی هم می‌تواند مورد توجه قرار گیرد:

۱ سیاست‌زدگی منجر به افزایش مسئولیت‌پذیری از سوی بوروکرات‌ها می‌شود؛ زیرا آنها عواقب دست روی دست گذاشتن را می‌دانند [۳].

۲ برخی از وفاداران حزبی، که براساس وابستگی آنها به یک حزب سیاسی در اداره امور عمومی کشور منصوب می‌شوند، در ماهیت بوروکراتیک انجام کارها درگیر می‌شوند و در نتیجه به سوءاستفاده از مقامات انتصابی خود نمی‌پردازند [۴] و [۵].

با توجه اهمیت موضوع رابطه سیاست و اداره در نظام حکمرانی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی با تأکید و تمرکز بیشتر بر موضوع سیاست‌زدگی در نظام اداری، سه گزارش به‌منظور بررسی این موضوع مهم پیش‌بینی کرده است. در اولین گزارش از این مجموعه، با عنوان «بررسی رابطه اداره و سیاست در ایران: واکاوی مفاهیم، تاریخچه و شواهد» مبانی، رویکردها و تاریخچه رابطه اداره و سیاست در ایران (قبل و بعد از انقلاب اسلامی) بررسی شد. در گزارش دوم (گزارش حاضر) در قالب **رویکردی توصیفی** بررسی تجارب و رویکردهای سایر کشورها در مدیریت سیاست‌زدگی به‌عنوان هدف اصلی مدنظر قرار گرفته شده است. در گزارش سوم نیز براساس یافته‌های گزارش‌های پیشین و مطالعات اکتشافی پیشنهادها و توصیه‌های تقنینی و نظارتی در خصوص مدیریت سیاست‌زدگی و اداره‌زدگی ارائه خواهد شد. هدف از گزارش پیش‌رو، یادگیری این نکته اساسی است که تحت چه شرایط و الزاماتی و تا چه حدی برنامه‌های اثربخش در سایر کشورها ممکن است در کشور ما نیز به کار آید؟

## ۲. پیشینه پژوهش



### ۲-۱. سوابق مطالعاتی در مرکز پژوهش‌ها

#### جدول ۱. تحلیل پیشینه پژوهشی

ردیف	عنوان گزارش	سال انتشار	شماره مسلسل	نام دفتر/ سازمان / نهاد	توضیحات
۱	سیاست‌زدگی دستگاه‌های اداری و ارائه راهکارها برای جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی پاکستان، چین، انگلیس)	۱۳۹۲	۱۳۳۶۹	دفتر مطالعات سیاسی	این گزارش با بررسی تجارب جهانی و تحلیل نظام اداری ایران، راهکارهای حقوقی (تدوین قوانین شفاف) و حقیقی (نهادینه‌سازی فرهنگ شایسته‌سالاری) را برای جایگزینی رقابت عادلانه با انتصابات سیاسی پیشنهاد می‌دهد.
۲	نظام اداری و مدیریت توسعه در ایران: ارزیابی آمادگی و کیفیت بوروکراسی در آستانه برنامه هفتم توسعه	۱۴۰۲	۱۹۰۴۰	دفتر مطالعات مدیریت	این گزارش با بررسی موانع پیش‌رو در مدیریت توسعه در ایران و ارزیابی کیفیت بوروکراسی در کشور نشان می‌دهد اگرچه برخی شاخص‌ها بهبود نسبی یافته‌اند، اکثر آنها با استانداردهای مطلوب فاصله دارند. نویسندگان با تأکید بر جایگاه هم‌تراز توسعه اداری با ابعاد سیاسی-اقتصادی، پیشنهاد می‌کنند برنامه هفتم توسعه با تمرکز بر احکام کارآمد، شکاف بین وضع موجود و مطلوب نظام اداری را کاهش دهد.
۳	نظام مستخدمین عمومی در فرانسه	۱۴۰۳	۲۰۴۹۷	دفتر مطالعات مدیریت	این گزارش به بررسی چالش‌های نظام اداری ایران در پرتو تجربه فرانسه (به‌عنوان الگوی تأثیرگذار بر شکل‌گیری دولت مدرن در ایران) می‌پردازد. یافته‌ها نشان می‌دهد مرکزگرایی و هواداری سیاسی، مشترکات کلیدی دو نظام اداری محسوب می‌شوند. اگرچه ایران در دو دهه اخیر با برگزاری آزمون‌های تخصصی گام‌هایی به سمت شایسته‌سالاری برداشته، انتصابات اداری همچنان تحت تأثیر تحولات سیاسی است. مقاله با الهام از نظام اداری فرانسه، تقویت برنامه‌ریزی یکپارچه نیروی انسانی، ارتباط نهادهای آموزشی با دولت و استفاده از ظرفیت نهادهای خارج از دولت برای اصلاحات اداری مبتنی بر تخصص و شایستگی را پیشنهاد می‌کند.

مأخذ: یافته‌های تحقیق.

### ۲-۲. سوابق تقنینی به‌همراه آسیب‌شناسی

در [قانون اساسی](#) اصول متعددی در راستای تنظیم رابطه اداره و سیاست پیش‌بینی شده که برخی از این موارد در جدول ۲ ارائه شده است.

#### جدول ۲. تحلیل پیشینه تقنینی در قانون اساسی

اصل	متن
بند «۹» اصل (۳)	رفع تبعیضات ناروا و ایجاد امکانات عادلانه برای همه، در تمام زمینه‌های مادی و معنوی
بند «۱۰» اصل (۳)	ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیر ضرور
اصل (۱۹)	مردم ایران از هر قوم و قبیله که باشند، از حقوق مساوی برخوردارند و رنگ، نژاد، زبان و مانند این‌ها سبب امتیاز نخواهد بود.



متن	اصل
<p>سمت نمایندگی قائم به شخص است و قابل واگذاری به دیگری نیست. مجلس نمی‌تواند اختیار قانونگذاری را به شخص یا هیئتی واگذار کند، ولی در موارد ضروری می‌تواند اختیار وضع بعضی از قوانین را با رعایت اصل هفتاد و دوم به کمیسیون‌های داخلی خود تفویض کند، در این صورت این قوانین در مدتی که مجلس تعیین می‌نماید به صورت آزمایشی اجرا می‌شود و تصویب نهایی آنها با مجلس خواهد بود. همچنین مجلس شورای اسلامی می‌تواند تصویب دائمی اساسنامه سازمان‌ها، شرکت‌ها، مؤسسات دولتی یا وابسته به دولت را با رعایت اصل هفتاد و دوم به کمیسیون‌های ذریب و واگذار کند یا اجازه تصویب آنها را به دولت بدهد، در این صورت مصوبات دولت نباید با اصول و احکام مذهب رسمی کشور یا قانون اساسی مغایرت داشته باشد، تشخیص این امر به ترتیب مذکور در اصل نود و ششم با شورای نگهبان است. علاوه بر این مصوبات دولت نباید مخالف قوانین و مقررات عمومی کشور باشد و به منظور بررسی و اعلام عدم مغایرت آنها با قوانین مزبور باید ضمن ابلاغ برای اجرا به اطلاع رئیس مجلس شورای اسلامی برسد. کلیه اساسنامه‌های سازمان‌ها، شرکت‌ها، مؤسسات دولتی یا وابسته به دولت که پس از تاریخ اصلاحیه قانون اساسی به تصویب هیئت دولت رسیده یا برسد، خواه اجازه تصویب آن قبل از تاریخ اصلاحیه قانون اساسی داده شده یا بعد از تاریخ مزبور باشد و خواه در ضمن واگذار کردن اجازه تصویب، تصریح به اصل (۸۵) قانون اساسی شده یا نشده باشد، مشمول حکم مقرر در اصل فوق‌الذکر بوده و باید برای تشخیص عدم مغایرت آنها با موازین شرع و قانون اساسی به شورای نگهبان ارسال شود.</p>	اصل (۸۵)
<p>علاوه بر مواردی که هیئت‌وزیران یا وزیری مأمور تدوین آیین‌نامه‌های اجرایی قوانین می‌شود، هیئت‌وزیران حق دارد برای انجام وظایف اداری و تامین اجرای قوانین و تنظیم سازمان‌های اداری به وضع تصویب‌نامه و آیین‌نامه بپردازد. هر یک از وزیران نیز در حدود وظایف خویش و مصوبات هیئت‌وزیران حق وضع آیین‌نامه و صدور بخشنامه را دارد، ولی مفاد این مقررات نباید با متن و روح قوانین مخالف باشد.</p> <p>دولت می‌تواند تصویب برخی از امور مربوط به وظایف خود را به کمیسیون‌های متشکل از چند وزیر واگذار نماید. مصوبات این کمیسیون‌ها در محدوده قوانین پس از تایید رئیس‌جمهور لازم‌الاجراست.</p> <p>تصویب‌نامه‌ها و آیین‌نامه‌های دولت و مصوبات کمیسیون‌های مذکور در این اصل، ضمن ابلاغ برای اجرا به اطلاع رئیس مجلس شورای اسلامی می‌رسد تا در صورتی‌که آنها را برخلاف قوانین بیابد با ذکر دلیل برای تجدیدنظر به هیئت‌وزیران بفرستد.</p>	اصل (۱۳۸)

مأخذ: همان.

مطابق جدول ۳، در برخی از سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری (مُدظله‌العالی) مواردی ناظر بر موضوع کنترل/رفع سیاست‌زدگی دیوان‌سالاری و اداره‌زدگی سیاست به صورت ضمنی یا صریح ذکر شده است.

### جدول ۳. برخی سیاست‌های ابلاغی ناظر بر تنظیم رابطه اداره و سیاست و کنترل سیاست‌زدگی بوروکراسی

متن	مستند
۲. عدالت‌محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی.	بند «۲» سیاست‌های کلی نظام قانونگذاری
۳. بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای.	بند «۳» سیاست‌های کلی نظام اداری
۴. دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران.	بند «۴» سیاست‌های کلی نظام اداری
۵. تعیین حدود اختیارات و صلاحیت مراجع وضع قوانین و مقررات با ارائه تعریف روشن و مشخص از «قانون»، «آیین‌نامه، تصویب‌نامه و بخشنامه موضوع اصل (۱۳۸)»، «قانون آزمایشی و اساسنامه موضوع اصل (۸۵)»، «برنامه و خطمشی دولت و تصمیمات موضوع اصل (۱۳۴)»، «آرای وحدت‌رویه و ضوابط موضوع اصل (۱۶۱)» و سایر مقررات و همچنین طبقه‌بندی و تعیین هرم سیاست‌ها، قوانین و مقررات کشور بر اساس نص یا تفسیر اصول قانون اساسی حسب مورد، از طریق مجلس شورای اسلامی.	بند «۵» سیاست‌های کلی نظام قانونگذاری
۶. تعیین حدود اختیارات مجلس در اصلاح لوایح با رعایت اهداف لایحه.	بند «۶» سیاست‌های کلی نظام قانونگذاری
۷. تعیین محدوده اختیار مجلس در تصویب ساختار و مفاد بودجه سالیانه کل کشور (پیش‌بینی درآمدها، هدف‌گذاری‌ها، موارد هزینه و...) با تصویب قانون لازم و اصلاح آیین‌نامه داخلی مجلس.	بند «۷» سیاست‌های کلی نظام قانونگذاری
۸. تعیین وظایف دولت و مجلس در مورد تعداد وزرا و وظایف و اختیارات آنان، وظایف قانونی رئیس‌جمهور موضوع اصل (۶۰) و (۱۲۴) قانون اساسی و هرگونه ادغام، الحاق، انتزاع و ایجاد سازمان‌های اداری، از طریق تصویب قانون.	بند «۸» سیاست‌های کلی نظام قانونگذاری

مأخذ: همان.

علاوه بر این موارد، در ماده (۴۱) **قانون مدیریت خدمات کشوری** به‌عنوان منشور ساختاری و رفتاری نظام اداری کشور اشعار شده است: «ورود به خدمت و تعیین صلاحیت استخدامی افرادی که داوطلب استخدام در دستگاه‌های اجرایی می‌باشند، براساس مجوزهای صادره و رعایت مراتب شایستگی و برابری فرصت‌ها انجام می‌شود»؛ حکمی که می‌توان آن را یکی از الزامات کاهش سیاست‌زدگی دیوان‌سالاری قلمداد کرد. در مواد (۵۴) و (۷۱) قانون مذکور با تفکیک مدیران سیاسی و حرفه‌ای بخشی دیگر از ضوابط ممیزی و تفکیک اداره و سیاست پیش‌بینی شده است. همچنین در ماده (۱۱۵) این قانون<sup>۲</sup> وظایف شورای عالی اداری تصریح شده است.

۱. ماده (۴۵): به‌منظور استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران، دستگاه‌های اجرایی موظفاند اقدامات زیر را انجام دهند:  
(الف) در انتخاب و انتصاب افراد به پست‌های مدیریتی حرفه‌ای، شرایط تخصصی لازم را تعیین نموده تا افراد از مسیر ارتقای شغلی به‌مراتب بالاتر ارتقا یابند. در مواردی که از این طریق امکان انتخاب وجود نداشته باشد، با برگزاری امتحانات تخصصی لازم، انتخاب صورت می‌پذیرد. دستگاه‌های اجرایی می‌توانند برای حداکثر پانزده درصد (۱۵٪) سمت‌های مدیریت حرفه‌ای از افراد شایسته (با رعایت تخصص و تجربه شاغل نسبت به شغل، بدون رعایت سلسله‌مراتب مدیریتی) خارج از دستگاه استفاده نمایند.  
(ب) عزل و نصب متصدیان پست‌های مدیریتی سیاسی (مذکور در ماده (۱۷) این قانون بدون الزام به رعایت مسیر ارتقای شغلی از اختیارات مقامات بالاتر می‌باشد. به دوره خدمت در پست‌های مدیریت حرفه‌ای چهار ساله می‌باشد و تمدید آن بلامانع است. تغییر سمت افراد قبل از مدت مذکور براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان ج تصویب هیئت‌وزیران می‌رسد امکان‌پذیر می‌باشد.  
(ج) تبصره «۱»: در اجرای این ماده مجموع شرکت‌های زیرمجموعه یک شرکت مادر تخصصی برای انتصاب مدیران یک دستگاه اجرایی تلقی می‌گردد. تبصره «۲»: در هر یک از دستگاه‌های اجرایی، یکی از پست‌های معاونین مقامات اجرایی مذکور در بندهای «د» و «ه» ماده (۷۱) این قانون ثابت تلقی می‌گردد و عزل و نصب متصدی آن براساس آیین‌نامه‌ای است که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت‌وزیران می‌رسد. تبصره «۳»: دستگاه‌های اجرایی موظفاند امکان ارتقای مسیر شغلی را با توجه به امتیازات مربوطه در فضای رقابتی برای کلیه کارمندان فراهم نمایند. تبصره «۴»: مدیران مذکور در ماده (۷۱) این قانون مدیران سیاسی و بقیه مدیران حرفه‌ای تلقی می‌گردند.  
(د) ماده (۱۷): سمت‌های ذیل مدیریت سیاسی محسوب شده و به‌عنوان مقام شناخته می‌شوند و امتیاز شغلی مقامات مذکور در این ماده به شرح زیر تعیین می‌گردد:  
(الف) رؤسای سه قوه (۱۸۰۰۰) امتیاز.  
(ب) معاون اول رئیس‌جمهور، نواب رئیس مجلس شورای اسلامی و اعضای شورای نگهبان (۱۷۰۰۰) امتیاز.  
(ج) وزراء، نمایندگان مجلس شورای اسلامی و معاونین رئیس‌جمهور (۱۶۰۰۰) امتیاز.  
(د) استانداران و سفرا (۱۵۰۰۰) امتیاز.  
(ه) معاونین وزرا (۱۴۰۰۰) امتیاز.  
تبصره «۱»: نخست‌وزیران دوران انقلاب اسلامی با مقامات بند «ب» این ماده هم‌تراز می‌گردند و تعیین سایر پست‌های هم‌تراز به‌عهده هیئت‌وزیران بوده و تعیین هم‌ترازی پست‌های کارکنان اداری مجلس به‌عهده رئیس مجلس خواهد بود.  
تبصره «۲»: علاوه بر حقوق موضوع ماده فوق و امتیاز ویژگی‌های شاغل مذکور در ماده (۶۶) که حقوق ثابت تلقی می‌گردد فوق‌العاده‌های ماده (۶۸) این قانون نیز حسب مورد به مقامات تعلق خواهد گرفت.  
تبصره «۳»: مقامات مذکور در این ماده، که حداقل دو سال در پست مدیریت‌های سیاسی انجام وظیفه نموده یا بنمایند، پس از تصدی مقام در صورتی که به سمت پایین‌تری منصوب شوند، چنانچه حقوق ثابت و فوق‌العاده مستمر آنها در مسئولیت جدید از هشتاد درصد (۸۰٪) حقوق ثابت و فوق‌العاده مستمر وی در پست قبلی کمتر باشد به میزان مابه‌التفاوت تا (۸۰٪) را تفاوت تطبیق دریافت خواهند نمود. این تفاوت تطبیق با ارتقا‌های بعدی (عوامل شغل و شاغل و فوق‌العاده‌ها) مستهلک می‌گردد و این مابه‌التفاوت در محاسبه حقوق بازنشستگی و وظیفه نیز ملاک عمل خواهد بود.  
تبصره «۴»: دولت مجاز است با پیشنهاد سازمان، برخی از امتیازات قانونی مقامات موضوع این قانون (به‌استثنای حقوق و مزایا) را به مشاغل خاص ویژه مدیریت حرفه‌ای و یا سمت‌های خاص و ویژه قضایی تسری دهد.  
۳. ماده (۱۱۵): وظایف و اختیارات شورای یاد شده به شرح زیر می‌باشد:  
۱- اصلاح ساختار تشکیلات دستگاه‌های اجرایی به‌استثنای دستگاه‌هایی که احکام آنها در قانون اساسی آمده یا به امر امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری تأسیس شده است.  
۲- تجدیدنظر در ساختار داخلی دستگاه‌های اجرایی به‌منظور ایجاد انسجام تشکیلاتی و حذف وظایف موازی، مشابه و تکراری.  
۳- تفکیک وظایف اجرایی از حوزه‌های ستادی دستگاه‌های اجرایی و محدود نمودن فعالیت حوزه‌های ستادی به اعمال حاکمیت و امور مدیریتی و راهبردی، سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نظارت و کنترل و انتقال وظایف اجرایی به واحدهای استانی، شهرستانی و سایر سطوح جغرافیایی و اصلاح ساختار تشکیلاتی متناسب با تغییرات به‌عمل آمده.  
۴- تنظیم دستورالعمل در مورد ادغام واحدهای استانی و شهرستانی وابسته به هر یک از وزارتخانه‌ها در یک واحد سازمانی.  
۵- بررسی تعیین نقش و اندازه دولت و اتخاذ ضوابط و سیاست‌های مناسب برای کوچک‌سازی دولت در چارچوب سیاست‌های کلان و قوانین مربوطه.  
۶- بررسی و موافقت با ایجاد هر نوع دستگاه اجرایی قبل از ارائه به مراجع ذی‌ربط مذکور در این قانون.  
۷- بازنگری و اصلاح نظام تصمیم‌گیری شوراها و کمیته‌های کشور به‌نحوی که ضمن ارتقای کیفی و کوتاه نمودن مراحل آن مراجع و نهادهای تصمیم‌گیرنده موازی و غیرضرور حذف شوند.  
۸- تدوین مقررات لازم برای اجرای صحیح احکام این قانون.  
۹- شناسایی و واگذاری وظایف، امور و فعالیت‌های قابل واگذاری دستگاه‌های اجرایی به شهرداری‌ها و بخش غیردولتی با هدف رهاسازی دولت از تصدی‌های غیرضرور و همچنین تعیین نحوه ارتباط و تنظیم مناسبات نظام اداری با شوراها، روستا، بخش و شهر، شهرستان و استان.  
۱۰- اصلاح و مهندسی مجدد سیستم‌ها، روش‌ها و رویه‌های مورد عمل در دستگاه‌های اجرایی با گرایش ساده‌سازی مراحل انجام کار، خودکارسازی عملیات و کاهش میزان ارتباط کارمندان با مراجعه‌کنندگان، افزایش رضایت مراجعان، کاهش هزینه‌های اداری و اقتصادی نمودن فعالیت‌ها.  
۱۱- تصویب طرح‌های لازم برای ارتقای بهره‌وری و کارایی نیروی انسانی و مدیریت دستگاه‌های اجرایی.  
۱۲- تصویب مقررات لازم در جهت بهینه‌سازی ساختار، ترکیب و توزیع نیروی انسانی بخش دولتی.  
۱۳- تصویب دستورالعمل‌های مربوط به تعیین تکلیف نیروی انسانی دستگاه‌هایی که ادغام، منحل، واگذار و یا وظایف آنها به دیگر دستگاه‌ها منتقل می‌شود.  
۱۴- تصویب دستورالعمل‌های ناظر بر بهره‌برداری مطلوب از فضاها و تجهیزات و وسایل نقلیه اداری، جابه‌جایی و تأمین ساختمان‌های اداری.  
۱۵- پیشنهاد منابع مورد نیاز برای تحقق برنامه‌های تحول نظام اداری و طرح‌های مصوب شورا که نیاز به منابع جدید دارد.  
تبصره: ایجاد هرگونه دستگاه‌های اجرایی جدید براساس پیشنهاد دستگاه‌های ذی‌ربط موکول به تأیید شورای عالی اداری و تصویب هیئت‌وزیران و با تصویب مجلس شورای اسلامی خواهد بود.



### ۳. بررسی سیاست‌زدگی بوروکراسی در کشورهای منتخب



در این بخش به بررسی موضوع سیاست‌زدگی در برخی کشورها پرداخته می‌شود. در انتخاب کشورها در وهله اول دسترس بودن اطلاعات برآمده از گزارش‌ها یا مقالات معتبر و سپس، حتی‌الامکان تنوع نظام سیاسی مبنای عمل بوده است. در چارچوب این معیارها، موضوع سیاست‌زدگی نظام اداری (بوروکراسی) در کشورهای انگلستان، فرانسه، آلمان، رومانی، آمریکا، چین، هند و غنا بررسی شده است.

#### ۳-۱. آمریکا

تصویب قانون پندلتون<sup>۱</sup> و قانون مدیریت خدمات کشوری<sup>۲</sup> در سال ۱۸۸۳ میلادی سرآغازی بر بازطراحی بوروکراسی و نظام اداره عمومی آمریکا بود. پیش از این قانون، به‌جای دانش، مهارت و توانایی داوطلبان، عمدتاً وابستگی‌های سیاسی یا ارتباطات شخصی مبنای استخدام در دولت فدرال بود. سیستمی که تحت عنوان نظام تاراج (تقسیم غنائم) شناخته می‌شود. مطابق قانون پندلتون، کمیسیون خدمات کشوری<sup>۳</sup> به‌منظور جلوگیری از نفوذهای سیاسی و حزبی در استخدام و مدیریت کارکنان فدرال ایجاد شد. این کمیسیون چهار وظیفه اصلی را به این شرح دنبال می‌کرد:

(الف) برگزاری امتحانات برای متقاضیان استخدام در همه سطوح؛

(ب) انتصاب کسانی که در امتحانات ورودی بیشترین نمره را دریافت داشته‌اند در مشاغل سطوح مختلف؛

(ج) انجام خدمت آموزشی قبل از انتصاب دائمی؛

(د) سهمیه‌بندی انتصابات در پایتخت [۹].

در سال ۱۹۷۸ میلادی و با تصویب قانون اصلاح قانون خدمات کشوری<sup>۴</sup> در کنگره، برخی تغییرات در نظام اداری آمریکا صورت پذیرفت. با قانون جدید، کمیسیون خدمات کشوری منحل شد و وظایف آن به اداره مدیریت کارکنان، هیئت صیانت از شایستگی و مشاور ویژه واگذار شد.

هیئت صیانت از شایستگی مجموعه‌ای شبه‌قضایی است که به رفتار کارکنان و مدیران در اقدامات ممنوعه و مغایر اصول شایستگی رسیدگی می‌کند. وظیفه اصلی هیئت عبارت از دادرسی، قضاوت یا جمع‌آوری مدارک برای دادرسی و قضاوت، در حوزه‌های تحت اختیار است [۱۰].

از دیگر تغییرات بسیار مهم در قانون اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۹۷۸) پیش‌بینی طبقه‌ای جدید از کارکنان تحت عنوان «مدیران ارشد اجرایی»<sup>۵</sup> بود. این طبقه از کارکنان خدمات کشوری مجموعه‌ای از رهبران واجدالشرایط و منتخب‌اند که در جایگاه‌های شغلی پایین‌تر از منتصبان ریاست‌جمهوری خدمت می‌کنند. آنها خط ارتباطی اصلی بین مقامات سیاسی و سایر نیروی کار فدرال هستند. این رهبران مسئولیت اجرا و نظارت بر کلیه فعالیت‌های ۷۵ سازمان فدرال را برعهده دارند. در قانون اصلاح قانون خدمات کشوری، مدیران ارشد اجرایی، به‌عنوان مجموعه‌ای از متخصصان قدرتمند اجرایی، مقید به ارزش‌های خدمات عمومی‌اند و نگرشی جامع از دولت پیش‌بینی شده دارند. هدف کلی از طراحی این طبقه به این شرح است:

✓ بهبود مدیریت اجرایی در دولت؛

✓ انتخاب و توسعه کادری از مدیران ارشد اجرایی شایسته با تخصص رهبری و مدیریتی؛

✓ پاسخ‌گو کردن مدیران اجرایی در برابر عملکرد فردی و سازمانی<sup>۶</sup> [۱۱].

در نظام‌نامه شماره ۵ ایالات متحده آمریکا، کلیه قواعد و ضوابط مدیریت پرسنلی این کارکنان به‌صورت مفصل پیش‌بینی شده است.

1. Pendleton Act
2. Civil Service Act
3. Civil Service Commission
4. Civil Service Reform Act (CSRA)
5. Senior Executive Service (SES)
6. OPM. Guide To The Senior Executive Service(2017).

از دیگر اقدامات قابل توجه در دولت فدرال آمریکا، ممیزی دقیق مشاغل سیاسی و حرفه‌ای و نظارت دقیق بر اجرای قوانین است. به‌طور کلی کارکنان دولت فدرال ایالات متحده شامل دو گروه‌اند: منتصبان سیاسی<sup>۱</sup> و کارکنان حرفه‌ای<sup>۲</sup>. تعداد منتصبان سیاسی حدود سه‌هزار نفر در کل دولت فدرال است؛ در حالی که تعداد کارکنان حرفه‌ای در دولت فدرال حدود دویلمیلیون و صد هزار نفر تخمین زده می‌شود. کارکنان حرفه‌ای تحت قوانین و ضوابط نظام شایستگی<sup>۳</sup> و از طریق رویه‌های رقابتی در پست‌های بلا تصدی منصوب می‌شوند. منتصبان سیاسی خود شامل چهار دسته به این شرح‌اند:

- ۱- منتصبان رئیس‌جمهور که با مشاوره و موافقت سنا به جایگاه مشخصی منصوب می‌شوند.<sup>۴</sup>
- ۲- منتصبان رئیس‌جمهوری که تنها بر اساس صلاح‌دید رئیس‌جمهور به جایگاه ویژه‌ای منصوب می‌شوند.<sup>۵</sup>
- ۳- مدیران ارشد اجرایی غیرحرفه‌ای (سیاسی) شامل حداکثر ۱۰ درصد جایگاه‌های مدیران ارشد اجرایی در کل بدنه دولت.
- ۴- سایر منصوبان رؤسای آژانس‌ها، سازمان‌ها و مدیران ارشد اجرایی که به‌منظور ارائه خدمات پشتیبانی محرمانه به آنها منصوب می‌شوند. تعداد این افراد در کل دولت فدرال حدود هزار و هفتصد نفر است [۱۲].

### ۲-۳. چین

نفوذ حزب کمونیست در گستره بوروکراسی چین ناشی از تفکرات یکی از رهبران بلوک کمونیست، به نام مائو، بود. به عقیده وی، حزب نمی‌تواند صاحب‌اختیار کامل مردم باشد؛ لذا فقط باید بر دستگاه‌های اداری و انقلابی، که به‌دلیل تحقق اهداف مردم به وجود آمده‌اند، تسلط داشته باشد و در عین حال نمی‌تواند به‌جای دولت انجام وظیفه کند. نظام بوروکراسی چین به‌طور گسترده‌ای به اقتصاد و سیاست وابسته است؛ به همین دلیل، اصلاح نظام اداری با اصلاح نظام ساختاری و فکری سیاسی-اقتصادی محقق می‌شود که این خود اصلاحات اداری را با دشواری همراه کرده است. رهبران چین از سال ۱۹۴۹ به‌دلیل اهمیت ساختار بوروکراسی، در سازمان‌دهی مجدد بوروکراسی تحت تأثیر سیاست‌های توسعه سیاسی یا اقتصادی می‌کوشند تا از این طریق بهره‌وری و کارآمدی را در کنار حزب افزایش دهند. آنها در راستای اصلاح نظام اداری کشور به این نتیجه رسیده‌اند که سیاست دولت رفاه<sup>۶</sup> در ارائه خدمات عمومی دیگر جایگاهی ندارد. از این‌رو سیاست کوچک‌سازی دولت یا خصوصی‌سازی را در پیش گرفتند. به تعبیری دیگر، سیاست «دولت تنظیمی»<sup>۷</sup> به‌عنوان راهکاری مناسب برای کنترل بازار و اقتصاد کشور چین به کار گرفته شد و بر مبنای آن، ضمن کوچک‌سازی دولت، با مقررات‌گذاری صحیح و گسترده، رفتارهای خصوصی نیز کنترل و منافع مردم نسبت به هرگونه تجاوز احتمالی نهادهای غیردولتی تضمین شد [۷].

### ۳-۳. انگلستان

تا اواسط قرن نوزدهم میلادی، بوروکراسی کشور انگلستان تحت نفوذ مقامات سیاسی بود؛ به‌نحوی که اکثر انتصابات و استخدام‌های دولتی بر مبنای روابط سیاسی و حزبی صورت می‌گرفت. در این برهه، به‌علت کثرت شغل‌های دولتی، میزان بودجه بخش عمومی به‌شکل سرسام‌آوری افزایش یافته بود. از سویی دیگر، تغییرات مکرر در مقامات دولتی، موجب از بین رفتن تجربه کاری در بخش‌های عمومی شد. نفوذ مقامات عالی‌رتبه در نظام جذب و استخدام کارکنان، بخش عمومی را با بحران مواجه کرده و این خود موجب کاهش کیفیت خدمات عمومی شده بود. در این دوره، استقلال دستگاه‌های اجرایی نسبت به مقامات سیاسی اندک بود و مدیران و کارکنان تنها مجری سیاست‌ها و خواست‌های اربابان سیاسی خود بودند و کند شدن روند پیشرفت و تحرک مقامات اداری نیز تحت‌الشعاع همین امر بود.

1. Political Appointees
2. Career Employees
3. Merit System
4. Presidential Appointment with Senate Confirmation (PAS)
5. Presidential Appointment (Without Senate Confirmation) (PA)
6. Welfare State
7. Regulatory State



در سال ۱۹۷۸ میلادی، زمانی که کنگره آمریکا «قانون اصلاح خدمات کشوری»<sup>۱</sup> را تصویب کرد، مجلس انگلستان نیز به تأسی از این قانون، «قانون کارکنان دولتی»<sup>۲</sup> را به تصویب رساند. براساس این قانون، مواردی همچون: اولویت تعهدات خدمات عمومی بر منافع شخصی، شفافیت عملکرد، مشاوره و تصمیم‌گیری در تجزیه و تحلیل مسائل و انجام اقدامات خارج از تعصبات حزبی، در جهت کاهش میزان تنظیم رابطه اداره و سیاست و به‌ویژه سیاست‌زدگی در اداره امور عمومی کشور انگلستان پیش‌بینی شده بود [۷]. برخی از مهم‌ترین این اقدامات به شرح ذیل است:

- ✓ براساس قانون، عضویت بوروکرات‌ها (دیوان‌سالاران) در احزاب سیاسی ممنوع است.
- ✓ به‌دلیل کنترل زیاد حکومت بر بوروکراسی، کارکنان دولت و بوروکرات‌ها درجه تعهد نسبتاً برابری را به هر حکومتی دارند و هرچه توسط حکومت ابلاغ شود، انجام می‌دهند. در این کشور سازمان‌ها و کمیته‌هایی چون کمیته اداره عمومی و امور قانون اساسی<sup>۳</sup>، کمیته استانداردهای زندگی عمومی<sup>۴</sup> و کمیته خدمات کشوری به‌منظور تنظیم بهینه روابط بین اداره و سیاست پیش‌بینی شده است [۱۳].
- ✓ در آوریل سال ۱۹۹۶ گروه مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) را به‌عنوان گونه‌ای جدید از کارکنان بخش دولتی معرفی کرد. این گروه از کارکنان حلقه وصل بخش سیاسی و حرفه‌ای و در حقیقت اولین سطح از مدیران حرفه‌ای‌اند. برای این گروه از کارکنان، یک اداره مرکزی و برخی شرایط ویژه در نظر گرفته شده است. مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) شامل چهار رتبه عالی هستند: دبیر دائمی،<sup>۵</sup> مدیرکل،<sup>۶</sup> مدیر و معاونان مدیرکل<sup>۷</sup> که با آنها قراردادهایی به‌صورت پایان باز منعقد می‌شود [۱۶].

#### ۳-۴. فرانسه

نظام سیاسی کشور فرانسه بر مبنای تفکیک قوا شامل سه قوه مجریه، مقننه و قضائیه است. جمهوری فرانسه شکل خاصی از تفکیک قوا را برگزیده است که ترکیبی از دو سیستم حکومتی همزمان بوده و به شبه‌ریاستی<sup>۸</sup> معروف است. در فرانسه ترکیبی از سیستم پارلمانی (وست‌مینستر)<sup>۹</sup> و سیستم ریاست‌جمهوری (واشنگتن) توأمان وجود دارد. براساس اصلاحیه قانون اساسی ۲۸ مارس سال ۲۰۰۳، در فرانسه سه سطح (منطقه) از دولت محلی پیش‌بینی شده است:

۱ مناطق؛<sup>۱۰</sup>

۲ بخش‌ها؛<sup>۱۱</sup>

۳ شهرداری‌ها؛<sup>۱۲</sup>

تمایز از دولت مرکزی و شخصیت حقوقی مستقل این مناطق به آنها اجازه می‌دهد کارکنان خود را استخدام و بودجه‌شان را تنظیم کنند و خدمات عمومی ارائه دهند؛ باوجود این، براساس اصل تقسیم‌ناپذیری جمهوری، محدودیت‌هایی درخصوص تمرکززدایی تعیین شده که مهم‌ترین آنها محروم بودن سطوح دولت‌های محلی از قدرت قانونگذاری است.

خدمات کشوری در فرانسه دارای چهار قانون عمومی به این شرح است:

۱ قانون حقوق و تعهدات مستخدمین کشوری، ۱۳ ژوئیه ۱۹۸۳؛

۲ قانون خدمات کشوری دولت مرکزی، ۱۱ ژانویه ۱۹۸۴؛

۳ قانون خدمات کشوری دولت‌های محلی، ۲۹ ژانویه ۱۹۸۴؛

۴ قانون خدمات کشوری بیمارستانی، ۹ ژانویه ۱۹۸۶.

1. Civil Service Reform Act of 1978  
 2. Employment Protection (Consolidation) Act 1978  
 3. Public Administration and Constitutional Affairs Select Committee (PACAC)  
 4. Committee on Standards in Public Life  
 5. Permanent Secretary  
 6. Director-General  
 7. Director and Deputy Director  
 8. Semi-Presidential  
 9. Westminster  
 10. Regions  
 11. Department  
 12. Municipalities

از سال ۲۰۲۲ قوانین مذکور تجمیع و در قالب قانونی واحد یکپارچه می‌شوند. قانون جدید همچنین شامل مواردی چون اصلاح ضوابط به‌کارگیری مدیران ارشد در دولت مرکزی، افزایش استخدام به‌صورت قراردادی، افزایش پشتیبانی از توسعه شغلی و تقویت اقدامات در جهت برابری جنسیتی در محل کار است. در این قانون برای اولین بار حقوق و مسئولیت‌های کارفرمایان و کارکنان در سندی واحد و جامع مشخص شده‌اند.

رابطه بین نظام سیاسی و بوروکراسی پیچیده است. با این حال، به‌استثنای مدیران اجرایی رده‌بالا، تفکیک دقیق و واضحی بین خدمات کشوری (مبتنی بر کارراه و شایستگی) و بدنه سیاسی وجود دارد. براساس فرمان ریاست‌جمهوری (۱۹۸۵) تعداد ۷۰۰ پست سیاسی در دولت مرکزی و منطقه‌ای پیش‌بینی شده است. همچنین وزرا مجازند افراد دارای جهت‌گیری سیاسی را به‌کار گیرند. در سال ۲۰۱۷، رئیس‌جمهور وقت تعداد این‌گونه کارکنان را به ۱۰ نفر و همچنین ۵ منشی برای هر وزیر کاهش داد.

در سالیان اخیر، بیشتر اصلاحات صورت‌گرفته درخصوص نظام اداری فرانسه در زمینه شفافیت و پاسخ‌گویی بوده است. اخلاق مقامات، حقوق و تعهدات، شفافیت، مبارزه با فساد، نوسازی زندگی اقتصادی، صلاحیت‌های بازرسان و حمایت از افشاگران از جمله این قوانین‌اند. در ژانویه سال ۲۰۱۴، مؤسسه مستقلی به‌منظور رسیدگی به عواملی که منجر به بی‌اعتمادی به مقامات دولتی شده است تأسیس شد. همچنین در سال ۲۰۱۷ قانون اعتماد در زندگی سیاسی<sup>۱</sup> با هدف جلوگیری از تعارض منافع و سایر مسائل مربوط به شفافیت و پاسخ‌گویی وضع شد. همچنین در سال ۲۰۱۶، به‌موجب قانون شفافیت و مقابله با فساد سازمان جدیدی برای مبارزه با فساد ایجاد شد که این قانون با کاهش فرصت‌های فساد، تقویت شایسته‌سالاری، افزایش اعتماد عمومی و تقویت حاکمیت قانون، تأثیر قابل توجهی در کاهش سیاست‌زدگی داشت [۱۴].

### ۵-۳. آلمان

در اداره امور عمومی کشور آلمان، کارکنان و مدیران به‌علت عضویت در احزاب سیاسی در سطح بخش‌های وزارتی دولت فدرال<sup>۲</sup> به‌شدت فعالیت‌های سیاسی انجام می‌دهند [۱۵] و لذا سیاست‌زدگی حرفه‌ای در کشور آلمان به‌عنوان اصلی غیرقابل انکار پذیرفته شده است.

با این حال، در سالیان اخیر اقداماتی درخصوص تفکیک مدیران سیاسی و حرفه‌ای و به‌طور خاص با تمرکز بر مدیران ارشد اجرایی پیش‌بینی شده است. ویژگی‌های اصلی این رویکرد در کشور آلمان به این شرح است:

✓ در دولت فدرال آلمان رسماً جایگاهی مشخص و از پیش تعیین شده برای مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در نظر گرفته نشده است؛ لیکن در سطوحی چون مدیران کل، معاونان مدیر کل، رؤسای اداره‌ها و حتی در برخی موارد وزرای دولت، به‌کارگیری این‌گونه از کارکنان امکان‌پذیر است.

✓ نحوه استخدام مدیران ارشد اجرایی در آلمان در قوانین تعیین شده، اما روند اجرایی و ارزیابی متقاضیان به وزارتخانه‌ها محول شده است.

✓ انتصاب همه مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) به پیشنهاد وزرای مربوطه و تصویب دولت فدرال به‌صورت دائم صورت می‌پذیرد. با این حال، خاتمه به‌کارگیری در پست‌های سطح اول و دوم (وزیران دولت و مدیران کل) بدون ارائه دلیل امکان‌پذیر است. با هدف آزمایش و تقویت ظرفیت‌های مدیریت و رهبری مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) منصوب شده در سمت‌های مدیر کل، معاون مدیر کل، رئیس سازمان‌ها و نهادهای فدرال دولت (به‌جز وزیران)، مدیران ارشد اجرایی ابتدا باید دوره آزمایشی دوساله‌ای را سپری کنند.

✓ وزارتخانه‌های فدرال می‌توانند در چارچوب اصول مشترک مندرج در آیین‌نامه شغلی فدرال<sup>۳</sup> سازوکارها و رویکردهای متفاوتی برای ارزیابی عملکرد مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) طراحی کنند. با این حال، بیشتر دستورالعمل‌ها و مقررات ارزیابی دو دسته از معیارها را ارائه می‌دهند: معیارهای عملکرد (نتایج در دوره ارزیابی) و معیارهای ظرفیت‌محور (توانایی و استعداد رشد بیشتر). ارزیابی عملکرد مطابق با مقررات عمومی انجام می‌شود. پست‌های بالاتر از معاون مدیر کل و بالاتر از ارزیابی منظم معاف‌اند [۱۶].

1. Law of Trust in Political Life  
2. Ministerial Departments of the Federal State  
3. Federal Career Ordinance



### ۶-۳. رومانی

رومانی یکی از بالاترین سطوح حمایت از احزاب را در اتحادیه اروپا دارد که در آن نفوذ سیاسی، عملکرد نهادهای عمومی را مختل کرده است. در کشور رومانی اکثریت پیامدهای سیاست‌زدگی منفی است. سیاسی‌سازی مستقیم و گسترده منجر به صلاحیت‌های حرفه‌ای پایین‌تری یا بی‌کفایتی در میان نیروی کار اداری می‌شود؛ زیرا افراد کم‌صلاحیت، که فاقد تخصص مرتبطند، دوباره به کار گرفته می‌شوند [۱۷]. کاهش تخصص کارمندان دولت مانع عملکرد مؤسسات دولتی و کاهش انگیزه کاری کارکنان دولتی می‌شود [۱۸]. جابه‌جایی بالای کارمندان ارشد دولتی و بی‌ثباتی دولت‌ها نیز بر تداوم اجرا و نتیجه سیاست‌ها تأثیر می‌گذارد. سیاست‌زدگی اداره امور عمومی در کشور رومانی منجر به از دست دادن تخصص و افزایش سطح بی‌کفایتی در نهادهای دولتی و همچنین عدم تداوم در اجرای پروژه یا استراتژی می‌شود. گروهی از کارمندان، که بیشتر تحت تأثیر سیاست‌زدگی قرار می‌گیرند، انگیزه کاری کمتری دارند که در نهایت منجر به اختلال در فرایند تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌های عمومی می‌شود. یک نظرسنجی براساس مصاحبه‌های عمیق کارشناسان انجام شده بین دسامبر سال ۲۰۱۲ و فوریه سال ۲۰۱۳، به‌عنوان مطالعه تطبیقی بین‌المللی، نشان داد که رومانی دارای یکی از بالاترین امتیازات حمایت از احزاب در اتحادیه اروپا و در حوزه‌هایی مانند اقتصاد است [۱۹]. تحقیقات نشان می‌دهد که وابستگی به احزاب سیاسی عامل مهمی در ارتقای کارمندان به پست‌های مدیریتی در این کشور بوده است [۲۰]. تجزیه‌وتحلیل فرایند انتصاب بخشداران رومانی در سال ۲۰۲۱ نشان‌دهنده سطوح بالایی از سیاسی‌زدگی است. این تحلیل نشان داد که معیارهایی مانند وفاداری و تعلق به یک حزب سیاسی از شرایط اصلی انتصاب بخشداران بوده است [۲۱]. دولت رومانی به‌منظور کاهش دخالت سیاستمداران در استخدام دولتی، به‌ظاهر مشاوران سیاسی را در پست‌های کلیدی کابینه منصوب کرد [۲۲]، اما این اقدام نیز منجر به کاهش میزان سیاست‌زدگی نهادهای عمومی در کشور رومانی نشد [۲۳].

### ۷-۳. هند

ساختار حکومتی در هند متشکل از سه رکن اصلی قوای مجریه، مقننه و قضائیه است. در قوه مجریه رئیس دولت رئیس‌جمهور و نخست‌وزیر بالاترین مقام اجرایی کشور محسوب می‌شود. قوه مقننه همانند نظام پارلمانی انگلستان از دو مجلس لوک سابا (مجلس عوام) و راجیا سابا (مجلس اعیان) و قوه قضائیه نیز از یک دیوان عالی، ۲۱ دادگاه عالی و شمار بسیاری از دادگاه‌های کیفری تشکیل شده است [۲۴].

مدیریت خدمات عمومی در هند شامل سه سطح خدمات به این شرح است:

**۱ خدمات اداری هند:** اعضای (کارکنان) این سرویس در نهادهای قانون اساسی، سازمان‌های صفی و ستادی، سازمان‌های امدادی، واحدهای بخش عمومی، نهادهای تنظیم‌گر، نهادهای قانونی و نهادهای مستقل به انجام فعالیت مشغول‌اند؛ مانند سایر کشورهای دارای نظام پارلمانی، خدمات اداری بخش جدایی‌ناپذیر از قوه مجریه هند است.

**۲ خدمات پلیس هند:** این بخش فرماندهی و رهبری نیروهای پلیس ایالتی و مرکزی، نیروهای پلیس مسلح مرکزی، گارد امنیت ملی، نیروی ملی واکنش در برابر بلایای طبیعی، اداره اطلاعات، تحقیق و تحلیل، گروه حفاظت ویژه، سازمان تحقیقات ملی و اداره تحقیقات مرکزی را برعهده دارند.

**۳ خدمات جنگلبانی هند:** این بخش خط‌مشی ملی جنگل را در هند اجرا می‌کند. هدف این خط‌مشی تضمین ثبات اکولوژیک کشور هند از طریق حفاظت و مدیریت پایدار مشارکتی در حوزه منابع طبیعی است. اعضای این سرویس همچنین شامل پارک‌های ملی، حفاظت‌گاه ببرها، پناهگاه حیات‌وحش و سایر مناطق حفاظت شده کشور هند است [۲۵]. ویژگی منحصربه‌فرد و مشترک تمام این سطوح آن است که اعضای آنها توسط دولت مرکزی استخدام و در دولت‌های ایالتی یا مرکزی به کار گرفته می‌شوند. کارکنان این خدمات درخصوص پرداخت، مرخصی و دیگر فوق‌العاده‌ها از قانون سراسری مصوب ۱۹۵۱ تبعیت می‌کنند.

1. Indian Administrative Service (IAS)  
2. Indian Police Service (IPS)  
3. Indian Forest Service (IFS)

وزارت پرسنلی، رسیدگی به شکایات عمومی و بازنشستگی، وزارت امور داخلی و وزارت محیط زیست، جنگل‌بانی و تغییرات آب‌وهوایی به ترتیب مرجع کنترل کارکنان در خدمات اداری، خدمات پلیس و خدمات جنگل‌بانی هستند. آزمون استخدامی خدمات اداری و خدمات پلیس به صورت سالانه و توسط کمیسیون خدمات عمومی دولت مرکزی<sup>۱</sup> برگزار می‌شود. محورهای این آزمون خدمات کشوری هند است. آزمون استخدامی خدمات جنگل‌بانی نیز توسط کمیسیون مذکور و پیرامون خدمات جنگل‌بانی برگزار می‌شود [۲۶].

پست‌های خدمات کشوری هند در قالب چهار گروه سازمان‌دهی شده است که این تقسیم‌بندی مستقیماً با رتبه، وضعیت و میزان مسئولیت‌های پست رابطه دارد:

- ۱ **گروه A:** پست‌های این گروه دارای مسئولیت اداری و اجرایی در سطوح عالی‌اند. پست‌هایی که غالباً شامل جایگاه‌های سازمانی مدیران ارشد در وزارتخانه و کمیسیون‌های مستقل می‌شود. انتصاب کارکنان در این پست‌ها توسط رئیس‌جمهور صورت می‌پذیرد.
- ۲ **گروه B:** سطح میانی و نازل‌تر از گروه A در قالب جایگاه‌های سازمانی سطح B طبقه‌بندی شده‌اند. در این سطح، برای تصدی پست‌های خدمات کشوری آزمون‌های ترکیبی تعیین سطح فارغ‌التحصیلان توسط کمیسیون انتخاب کارکنان برگزار می‌شود. انتصاب در پست‌های این گروه در حوزه اختیارات مقامات دارای صلاحیت (به‌موجب دستور رئیس‌جمهور یا قانون) است.
- ۳ **گروه C:** افراد شاغل در پست‌های این گروه غالباً وظایف نظارتی و میدانی را انجام می‌دهند.
- ۴ **گروه D:** افراد شاغل در این گروه برای انجام وظایف روتین و روزمره در نظر گرفته شده‌اند.

بخشی از خدمات عمومی هند، که مستقیماً با مدیریت اجرایی غیرسیاسی دولت هند مرتبط است، تحت عنوان خدمات کشوری مرکزی<sup>۲</sup> شناخته می‌شود. خدمات کشوری مرکزی بخش ثابت بدنه اجرایی دولت هند است. پست‌های خدمات کشوری مرکزی شامل دو گروه A و B است. این بخش از خدمات عمومی طبق قانون خدمات کشوری مرکزی اداره می‌شود. در کشور هند وظیفه مدیریت و راهبری نظام‌های مدیریت کارکنان در دولت مرکزی به وزارت پرسنلی، رسیدگی به شکایات عمومی و بازنشستگی محول شده است. کمیسیون خدمات عمومی دولت مرکزی نیز نهادی مستقل و تأثیرگذار در فرایند استخدامی مبتنی بر شایستگی است [۲۶].

## ۸-۳. غنا

سیاسی شدن دستگاه اداری دولت در غنا از دوران استعمار بسیار گسترده بوده است. تحقیقات نشان داده است که میراث استعماری بر انتصاب مناصب ارشد تأثیر می‌گذارد. همچنین حمایت یا مشارکت حزبی و حمایت از سوی سیاستمداران برای مداخله در انتصابات بوروکرات‌های ارشد، ریشه‌های سیاست‌زدگی در نظام اداری کشور غنا به‌شمار می‌روند. وفاداری به کمپین انتخاباتی، ماهیت خشن مبارزات انتخاباتی احزاب سیاسی، دخالت بوروکرات‌ها در سیاست و میزان کمک‌های انسانی یا مادی به مبارزات انتخاباتی احزاب سیاسی، دلایل دیگر سیاست‌زدگی کشور غنا، به‌ویژه در ایام انتخابات، است [۲۷]. در این کشور برنامه‌هایی به این شرح در راستای مدیریت سیاست‌زدگی بوروکراسی پیش‌بینی شده است:

✓ بازنگری در اختیارات انتصابی رئیس‌جمهور؛

✓ در نظر گرفتن برنامه توسعه بلندمدت ملی؛

✓ استخدام برمبنای شایستگی؛

✓ خودمختاری بوروکراتیک و بازنگری در قدرت انتصاب رئیس‌جمهور.

در جدول ۴ مقایسه تطبیقی هشت کشور بررسی شده در موضوع سیاست‌زدگی نظام اداری ارائه شده است:

1. Union Public Service Commision- India (UPSC)  
2. Central Civil Service (CCS)



جدول ۴. خلاصه مقایسه تطبیقی کشورهای منتخب در موضوع سیاست‌زدگی نظام اداری

کشور	میزان سیاست‌زدگی	اقدام کلیدی برای کاهش سیاست‌زدگی	مبنای استخدام	ساختار مدیران ارشد اجرایی	نسبت منصوبین سیاسی به حرفه‌ای
آمریکا	پایین تا متوسط (پس از اصلاحات پندلتون و ۱۹۷۸)	تصویب قانون پندلتون (۱۸۸۳)، قانون اصلاح خدمات کشوری (۱۹۷۸)، تشکیل SES	آزمون و شایستگی (Merit)	SES (Senior Executive Service) با حدود ۷۵ سازمان تحت پوشش	۳,۰۰۰ ~ منصوب سیاسی و ۲۰۱ ~ میلیون کارمند حرفه‌ای
چین	بسیار بالا (حضور مستقیم حزب کمونیست در بوروکراسی)	حرکت به سمت «دولت تنظیمی»، کوچک‌سازی و مقرر ات‌گذاری گسترده	انتصابات حزبی/سیاسی‌تر	فاقد ساختار مستقل SES؛ انتصابات با هماهنگی حزب	تقریباً همگی همسو با حزب
انگلستان	پیش از دهه ۱۹۷۰ بالا، پس از آن کاهش یافته	قانون کارکنان دولتی (۱۹۷۸)، ممنوعیت عضویت بوروکرات‌ها در احزاب، ایجاد کمیته‌ها	فرایند رقابتی و شایستگی	گروه مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) از ۱۹۹۶ با قرارداد پایان باز	حدود ۱۰ درصد مدیران ارشد غیر حرفه‌ای
فرانسه	متوسط (تفکیک واضح به‌جز مدیران رده‌بالا)	تجمیع قوانین خدمات کشوری (۲۰۲۲)، شفافیت و پاسخ‌گویی (۲۰۱۷-۲۰۱۴)، ایجاد نهاد ضدفساد	کار راهه و شایستگی در بدنه حرفه‌ای	فاقد SES رسمی؛ ۷۰۰ پست سیاسی در دولت مرکزی و محلی	۷۰۰ پست سیاسی در مقابل ده‌ها هزار کارمند حرفه‌ای
آلمان	بالا در سطوح وزارتی، ولی در حال اصلاح	آیین‌نامه شغلی فدرال و دوره آزمایشی دوساله برای مدیران ارشد حرفه‌ای	شروط قانونی و جذب در سطح وزارتخانه‌ها	فاقد SES متمرکز؛ انتصاب مدیران ارشد به پیشنهاد وزیر و تصویب دولت	نامعلوم؛ در عمل وابسته به هر وزارتخانه
رومانی	بسیار بالا	اقدامات نمادین (مشاوران سیاسی) ولی بی‌اثر در عمق نظام	وابسته به وفاداری حزبی	فاقد تفکیک واقعی؛ بخشداران عمدتاً سیاسی	تقریباً تمام انتصابات ارشد سیاسی
هند	پایین تا متوسط	استخدام سالیانه از طریق UPSC، مرجعیت مستقل کمیسیون خدمات عمومی	آزمون UPSC و کار راهه محور	خدمت اداری مرکزی شامل گروه‌های A-D؛ فاقد SES متمایز	گروه A: انتصاب توسط رئیس‌جمهور؛ سایر گروه‌ها رقابتی
غنا	بسیار بالا	بازنگری در اختیارات ریاست‌جمهوری، استخدام بر مبنای شایستگی، خودمختاری بوروکراتیک	ترکیبی از روابط سیاسی و شایستگی	فاقد ساختار SES مشخص؛ وابسته به تصمیم رئیس‌جمهور	سهم عمده‌ای انتصابات سیاسی

مأخذ: همان.

## ۴. نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد‌های سیاستی



بررسی توصیفی تجارب و نحوه مدیریت سیاست‌زدگی مؤید آن است که این مفهوم به‌رغم غالباً به‌معنای رعایت نکردن اصل بی‌طرفی در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها و دخالت دادن سوگیری‌های سیاسی در امور اداری در نظر گرفته می‌شود. این پدیده در کشورهای مختلف به‌شکلی خاص نمود می‌یابد و به همین دلیل پیامدها و راهکارهای غلبه بر این پدیده نیز در کشورهای مختلف متفاوت است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در کشورهای پیشرفته، حجم سیاست‌زدگی در بالاترین حد ۱۶-۱۷ درصد و هدف آن «کنترل خط‌مشی‌های عمومی» در راستای اهداف دولت است. در چنین مواردی فراهم کردن مناصب دولتی و گرفتن امتیازات خاص کمتر مورد نظر است [۴]. در مجموع با بررسی به‌عمل آمده از پدیده سیاست‌زدگی بوروکراسی در کشورهای مطالعه شده، این نتایج به‌عنوان نکات قابل تأمل در جهت مدیریت سیاست‌زدگی مطرح می‌شود:

- ✓ در کشورهای اروپایی همچون رومانی و انگلستان سیاست‌زدگی بوروکراسی، از طریق جذب و به‌کارگیری نیروهای دولتی تحت نظارت سیاسی دولت محقق می‌شود.
  - ✓ در آمریکا مفهوم سیاست‌زدگی غالباً ناظر بر به‌کارگیری افراد منسوب به جریان‌های سیاسی در بدنه اجرایی و حرفه‌ای، به‌ویژه در دولت فدرال، است.
  - ✓ در نظام اداری چین و هند سیاست‌زدگی به‌معنای اقتدار کامل حزب بر دستگاه‌های دولتی و روی کار آوردن گروه‌های خودی بر مناصب اداری است.
  - ✓ سیاست‌زدگی در کشور غنا نیز به‌معنای مشارکت حزبی و حمایت از سوی سیاست‌مداران برای مداخله در انتصابات بوروکرات‌های ارشد است.
  - ✓ کشورهای مختلف با توجه به درجه توسعه‌یافتگی و همچنین میزان و چگونگی سیاست‌زدگی در اداره امور عمومی خود، تدابیر مختلفی را برای مبارزه با پیامدهای منفی این پدیده به‌کار گرفته‌اند که برخی از مهم‌ترین این سازوکارها به این شرح است:
  - ✓ اصلاح و بازطراحی نظام اداری و بوروکراسی هم‌تراز با حوزه‌های اقتصادی و سیاسی (نمونه بارز این رویکرد کشور چین است)؛
  - ✓ پیش‌بینی گروه مدیران ارشد اجرایی و تفکیک دقیق بین بدنه سیاسی و حرفه‌ای؛
  - ✓ پیش‌بینی نهادهای ناظر چون کمیته‌های مستقل یا هیئت‌های مشاوره‌ای، کمیسیون‌های خدمات عمومی، کمیته‌های نظارت و کنترل سیاست‌زدگی (مستقل از بخش و بدنه سیاسی)؛
  - ✓ اهتمام در راستای بازطراحی و اصلاح قوانین خدمات کشوری با تأکید ویژه بر رعایت اصل شایسته‌سالاری در استخدام‌های دولتی، تخصص و شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان دولتی؛
  - ✓ بهبود نظام شفافیت و پاسخ‌گویی عمومی از طریق اصلاح قوانین، شفاف‌سازی ارتباطات و مسئولیت‌های کارکنان دولت در سطوح مختلف، تأسیس مرجع عالی شفافیت عمومی، شفاف‌سازی اموال مقامات دولتی و ... .
- براساس موارد ذکر شده، می‌توان ادعان داشت اگرچه سیاست‌زدگی امری غیرقابل اجتناب در عرصه حکمرانی است، مدیریت سیاست‌زدگی و جلوگیری از حاکمیت سیاست‌زدگی بر نظام اداری امری مهم در عرصه سیاست‌گذاری عمومی محسوب می‌شود که در کشورهای مختلف در قالب رویکردهایی متفاوت و گاهی مشابه بروز و ظهور یافته است.



جدول ۵. پیشنهاد توصیه سیاستی ویژه گزارش‌های راهبردی

ملاحظات	زمان‌بندی اجرا (کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت)	دستگاه معین	دستگاه متولی	الزامات و قیود اجرایی	توصیه سیاستی	نوع توصیه		ردیف
						اصلاح	تداوم	
	بلندمدت	قوه مجریه	قوه مقننه		اصلاح و بازطراحی نظام اداری و بوروکراسی هم‌تراز با حوزه‌های اقتصادی و سیاسی	**		۱
	بلندمدت	سازمان اداری و استخدامی	قوه مقننه		تفکیک دقیق بین بدنه سیاسی و حرفه‌ای	**		۲
	بلندمدت	سازمان اداری استخدامی	قوه مقننه		پیش‌بینی نهادهای ناظر چون کمیته‌های مستقل یا هیئت‌های مشاوره‌ای، کمیسیون‌های خدمات عمومی، کمیته‌های نظارت و کنترل سیاست‌زدگی (مستقل از بخش و بدنه سیاسی)	**		۳
	بلندمدت	قوه مجریه	قوه مقننه		اهتمام در جهت بازطراحی و اصلاح قوانین خدمات کشوری با تأکید ویژه بر رعایت اصل شایسته‌سالاری در استخدام‌های دولتی، تخصیص و شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان دولتی	**		۴
	بلندمدت	قوه مجریه	قوه مقننه		بهبود نظام شفافیت و پاسخ‌گویی عمومی از طریق اصلاح قوانین، شفاف‌سازی ارتباطات و مسئولیت‌های کارکنان دولت در سطوح مختلف، تأسیس مرجع عالی شفافیت عمومی، شفاف‌سازی اموال مقامات دولتی	**		۵

\* تداوم یا تقویت آیت‌ها یا اقدامات.

\*\* اصلاح رویه‌ها یا ایجاد سازوکارها.

مأخذ: همان.

منابع و مأخذ



- [1] Domaradzki, K. W., & Trochymiak, M. (2016). Policies without politics: Politicization and organizational learning in public administration in Poland.
- [2] Bauer, M. W., & Ege, J. (2012). "Politicization within the European Commission's bureaucracy". *International Review of Administrative Sciences*, 78(3).
- [3] ulgan, R. (1998). "Politicisation of senior appointments in the Australian Public Service". *Australian Journal of Public Administration*, 57(3), 3-14. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.1998.tb01277.x>
- [4] Peters, B. G., & Pierre, J. (2004). Politicisation of the civil service: Concepts, causes, consequences. In B. G. Peters & J. Pierre (Eds.), *Politicisation of the Civil Service in Comparative Perspective: The quest for control*. London: Routledge.
- [۵] صادقی، محمد رضا، حسن دانایی‌فرد و معصومه مصطفی‌زاده، (۱۳۹۶)، «فهم سیاست‌زدگی بوروکراسی: مطالعه تطبیقی کیفیت، فرایندها و پیامدهای آن در مدیریت دولتی»، پژوهش‌های راهبردی سیاست، ۶ (۲۲).
- [۶] حق‌شناس گرگابی، محمد و عباس نرگسیان، (۱۳۹۶)، «مطالعه رابطه سیاست اداره در جمهوری اسلامی ایران»، فرایند مدیریت و توسعه، ۳ (۴).
- [۷] مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. (۱۳۹۲)، «سیاست‌زدگی دستگاه‌های اداری و ارائه راهکارها برای جمهوری اسلامی ایران (مطالعه

موردی پاکستان، چین، انگلیس)»، شماره مسلسل ۱۳۳۶۹.

[8] Schimmelfennig, F. (2020). "Politicisation management in the European Union". *Journal of European Public Policy*, 27(3), 342–361. <https://doi.org/10.1080/13501763.2020.1712458>

[۹] هیوز، آون، (۱۳۸۹)، مدیریت دولتی نوین، مترجم: سید مهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی، غلامرضا معمارزاده تهران: انتشارات مروارید، چاپ یازدهم.

[10] Congressional Research Service. (2021). *The Office of Personnel Management (OPM): An overview*.

[11] Office of Personnel Management. (2017). *Guide to the Senior Executive Service*.

[12] Office of Personnel Management. (2018). *Senior Executive Service report (2017)*.

[13] Sausman, C., & Locke, R. (2004). *The British civil service: Examining the question of politicization*. In B. G. Peters & J. Pierre (Eds.), *Politicization of the civil service in comparative perspective: The quest for control* (Routledge Studies in Governance and Public Policy). London & New York: Taylor & Francis e-Library

[14] Duggett, M., & Desbouvries, M. (2011). *The civil service in France: Contested complacency?* In A. Massey (Ed.), *International handbook on civil service systems*. Edward Elgar.

[15] Ebinger, F., Veit, S., & Fromm, N. (2019). "The partisan-professional dichotomy revisited: Politicization and decision-making of senior civil servants". *Public Administration*, 97(4), 861–876.

[۱۶] مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. (۱۴۰۲) «واکاوی نظام استخدامی مدیران ارشد اجرایی در آلمان، هلند و انگلستان: آموزه‌هایی برای اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری»، شماره مسلسل ۱۸۹۳۳.

[17] Hustedt, T., & Salomonsen, H. H. (2014). "Ensuring political responsiveness: Politicization mechanisms in ministerial bureaucracies". *International Review of Administrative Sciences*, 80(4), 746–765. <https://doi.org/10.1177/0020852313519865>

[18] 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. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1776413>

[19] Volintiru, C. (2015). "The exploitative function of party patronage: Does it serve the party's interest?", *East European Politics*, 31(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/21599165.2014.1002207>

[20] Andrei, T., Profiroiu, M. C., & Oancea, B. (2012). "Analysis of mobility issues and politicization of the civil service in public administration in Romania". *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 35, 5–21.

[21] Profiroiu, M. C., & Negoită, I. C. (2021). "Who is the prefect? A comparative analysis of the professionalization and politicization of the prefect in Romania and Poland in 2021". *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 65, 106–128.

[22] Radu, B., & Radu, L. (2019). "Rolul consilierilor demnitarilor în România: Între expertiză și rol politic [The role of dignitaries' advisors in Romania: Between expertise and political role]". *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 44(1), 66–77.

[23] Radu, L., & Bianca-V, R. (2023). "Politicization of public administration in Romania and its consequences for governance in turbulent times". *Transylvanian Review of Administrative Sciences* (Special Issue).

[۲۴] تیشه‌یار، ماندانا، (۱۳۹۹)، «بررسی روند توسعه سیاسی دولت در جامعه هندوستان»، فصلنامه دولت پژوهی، ۶(۲۳).

[25] Department of Administrative Reforms & Public Grievance. (2021). *Good Governance Index: Assessment of state of governance*. Government of India.

[26] SAARC Human Resource Development Centre. (2014). *Comparative study of Public/Civil Service Commissions of SAARC member States*.

[27] Mohammed, A. (2020). *Politicisation of the appointment of senior bureaucrats in Ghana's Fourth Republic* (MPhil thesis, University of Ghana, Legon).



#### گزیده سیاستی

با وجود آنکه سیاست زدگی در حوزه حکمرانی امری اجتناب ناپذیر است، مدیریت آن و جلوگیری از تسلط سیاست زدگی بر نظام اداری، مسئله‌ای حیاتی در سیاست گذاری عمومی به شمار می آید.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روبروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ | صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ | پست الکترونیک: [mrc@majles.ir](mailto:mrc@majles.ir)

وبسایت: [rc.majles.ir](http://rc.majles.ir)