

## Organizational Black Hole Phenomenology: Politicization of the Education System

**Mahdi Mohammadreza'i** Ph.D. Student of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Behrouz Rezaeemanesh<sup>1</sup>** Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.(Corresponding Author)

**Reza Vaezi<sup>2</sup>**, Professo Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Vajhollah Ghorbanizadeh<sup>3</sup>** Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Received: 02/Jun/2023 | Accepted: 28/Aug/2023

### Abstract

**Purpose:** The purpose of the current research was to investigate the nature of the black hole of politicization in the Education Ministry of Iran and to identify its causes and outcomes.

**Methodology:** The approach of the research was qualitative, and the strategy used was phenomenology. To collect data from departments and organizations affiliated to the Ministry of Education, semi-structured interviews were performed. For this purpose, interviews were conducted with fifteen experts and education managers, and data coding was done using thematic analysis method.

**Findings:** Findings include the presentation of a structure containing the meaning and concept, factors, effects, and outcomes of the black hole of politicization in the Ministry of Education. The meaning and concept of this phenomenon includes the politicization of human resources management, excessive influence of ideological discourse in the system and contents of education, political interventions in the structure and administrative and educational plans. The factors that create the phenomenon include organizational and contextual factors. The outcomes of the phenomenon are individual, organizational, and environmental.

**Originality:** The present research, contributed to such cases as the country's education system, development of conceptual realm of politicization, identifying politicization black hole and proposing practical recommendations as well as solutions for eradicating this black hole. Moreover, by identifying the factors (actions and behaviors) of politicization black hole, this study will help the prevention of the occurrence of this phenomenon in future.

**Keywords:** Organizational Black Hole, Politicization, Education, Administrative System, Phenomenology.

1. rezaeemanesh@atu.ac.ir

2. vaezi@atu.ac.ir

3. ghorbanizadeh@atu.ac.ir

# عنوان مقاله: پدیدارشناسی سیاه‌چاله‌سازمانی: سیاست‌زدگی

## نظام آموزش و پرورش<sup>۱</sup>

مهدی محمدرضایی<sup>۲</sup>، بهروز رضایی‌منش<sup>۳</sup>، رضا واعظی<sup>۴</sup>، وجه‌اله قربانی‌زاده<sup>۵</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۲

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۶

### چکیده:

هدف: هدف از انجام پژوهش حاضر، شناخت ماهیت سیاه‌چاله‌سیاست‌زدگی در وزارت آموزش و پرورش و شناسایی علل و پیامدهای آن است.

طرح پژوهش/ روش‌شناسی/ رویکرد: رویکرد این پژوهش کیفی و راهبرد مورد استفاده پدیدارشناسی است. در پژوهش حاضر از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها از اداره‌ها و سازمان‌های وابسته به وزارت آموزش و پرورش استفاده شده است. بدین منظور با ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران آموزش و پرورش مصاحبه صورت گرفت و کدگذاری داده‌ها با روش تحلیل مضمون انجام پذیرفت.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش حاضر به ارائه ساختاری حاوی معنا و مفهوم، عوامل، پیامدهای سیاه‌چاله‌سیاست‌زدگی در وزارت آموزش و پرورش منجر گردید. معنا و مفهوم پدیده شامل سیاست‌زدگی مدیریت منابع انسانی، نفوذ بیش از حد مباحث ایدئولوژیک در نظام و محتوای آموزشی، و مداخلات سیاسی در ساختار و برنامه‌های اداری و آموزشی؛ عوامل ایجاد پدیده شامل عوامل سازمانی و عوامل زمینه‌ای؛ و پیامدهای پدیده شامل پیامدهای فردی، سازمانی، و محیطی است.

ارزش/ اصالت پژوهش: سهم این پژوهش در نظام آموزش و پرورش کشور، گسترش قلمرو مفهومی پدیده‌سیاست‌زدگی و شناسایی سیاه‌چاله‌سیاست‌زدگی و ارائه پیشنهادها و راهکارهای عملی و کمک به برطرف نمودن این سیاه‌چاله است. همچنین، پژوهش حاضر با شناسایی عوامل (اقدامات و رفتارها) ایجاد سیاه‌چاله‌سیاست‌زدگی به جلوگیری از بروز این پدیده کمک خواهد کرد.

کلیدواژه‌ها: سیاه‌چاله سازمانی، سیاست‌زدگی، آموزش و پرورش،

نظام اداری، پدیدارشناسی

۱. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول در رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی تهران است.  
۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
(نویسنده مسئول).  
rezaeemanesh@atu.ac.ir

۴. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
vaezi@atu.ac.ir

۵. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
ghorbanizadeh@atu.ac.ir

سازمان‌ها به قدری در همه ابعاد و جنبه‌های گوناگون زندگی ما فراگیر شده‌اند که شناخت آن‌ها نه تنها به عنوان یک موضوع علمی، بلکه به عنوان پدیده‌ای جداناپذیر از زندگی اجتماعی ما اجتناب‌ناپذیر است (اسکات، ۱۳۸۷). در سازمان‌ها کژکارکردهایی<sup>۱</sup> وجود دارند که موجب صدمه و آسیب به سازمان می‌شوند (Pasieczny, 2017). آسیب‌شناسی سازمانی نقایص در ساختار، موقعیت‌ها یا مشکلاتی است که بر عملکرد عادی بخش‌های مختلف سازمان تاثیر می‌گذارد. سازمان‌های زیادی وجود دارند که تحت تاثیر عادات، امور غیرمهم و روزمرگی‌هایی هستند که باعث کاهش توان بالقوه این سازمان‌ها می‌شوند و فرایندهای سازمانی را از طریق رفتارهای مزمن و مسدودکننده، که جریان کار را در سازمان کند می‌کنند، مختل می‌سازند. این‌ها سیاه‌چاله‌های سازمانی<sup>۲</sup> هستند (مشبکی و همکاران، ۱۳۸۶). در متون مدیریتی این مفهوم در کتاب «سیاه‌چاله‌ها در سازمان» نوشته لوتکا<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) و سپس توسط هوبارد و پاکوئت<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در کتاب «سیاه‌چاله اداره امور عمومی» به کار برده شد. پس از آن نیز رهنورد (۲۰۲۰)، نظریه سیاه‌چاله سازمانی را مطرح کرد. در نتیجه، این مفهوم به‌تازگی مورد توجه پژوهشگران و اندیشمندان مدیریت قرار گرفته است (Nieth, 2019; Azar & Amirkhani, 2017; Isran & Isran, 2014; Wanberg et al., 2012). آسیب در سازمان را می‌توان در قالبی تحت عنوان سیاه‌چاله سازمانی تصور کرد (Rahnavard, 2020). سیاه‌چاله‌های سازمانی مستقیماً قابل مشاهده نیستند، ولی در سازمان وجود دارند و دارای نقشی تخریبی در سازمان هستند (Lutka, 2007). سیاه‌چاله‌ها را از روی آثار و پیامدهایش می‌توان شناخت و برای تبیین بسیاری از پدیده‌های مختلف در سازمان می‌توان از مفهوم سیاه‌چاله سازمانی استفاده کرد. برای مثال، پدیده سیاست‌زدگی نظام اداری<sup>۵</sup> در اغلب سازمان‌های دولتی وجود دارد که دارای پیامدهایی از قبیل تزلزل مدیریت و تغییرات مداوم مدیران و بی‌اثر شدن و ناکارآمدی برنامه‌هاست و از آن‌جایی که سیاستمداران در تصمیم‌گیری‌ها نقش زیادی دارند، تصمیمات مطابق با واقعیت‌ها نخواهد بود، که یکی دیگر از پیامدهای پدیده سیاست‌زدگی نظام اداری است. این پدیده به عنوان سیاه‌چاله سازمانی باعث بلعیده و تلف شدن منابع سازمانی می‌شود و مانع بزرگی در دستیابی به اهداف سازمانی است. در این پژوهش نیز برای

1. Dysfunctions
2. Organizational Black Holes (OBH)
3. Lutka
4. Hubbard & Paquet
5. Politicization of Administrative System

شناخت این پدیده از استعاره سیاه‌چاله سازمانی استفاده شده است، زیرا روش استعاره‌ای روشی رایج در مدیریت است و استعاره برای توضیح یا فراهم کردن اطلاعات در مورد چگونگی کارکرد دو پدیده، که یکی از آن‌ها را از پیش می‌شناسیم، سودمند است (رابینز، ۱۴۰۰).

امروزه محیط سازمانی پویا و تقاضاهای عمومی برای ارتقای کیفیت خدمات، چالش‌هایی برای سازمان‌های دولتی که به دنبال سازگاری با تغییرات هستند، ایجاد کرده است. در پاسخ به این چالش‌ها، تغییر سازمانی یکی از روش‌هایی است که سازمان‌های دولتی باید انجام دهند (Maulana, 2022). از این‌رو، شناسایی سیاه‌چاله‌های سازمانی در بخش دولتی<sup>۱</sup>، یکی از مهم‌ترین موضوعات در تحول نظام اداری کشور است، چرا که اگر سیاه‌چاله‌های سازمانی در این بخش به شکل صحیح تشخیص داده نشوند، تحول و اثربخشی نظام اداری حاصل نخواهد شد. از طرف دیگر، یکی از اصلی‌ترین تفاوت‌های جوامع در حال توسعه و جوامع توسعه‌یافته، خصوصیات نظام اداری و مدیریتی است. همچنین، بر اساس گزارش برنامه توسعه ملل متحد، از آن جایی که مدیریت دولتی یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که به وسیله آن رابطه بین دولت و جامعه مدنی و بخش خصوصی برقرار می‌شود، پشتیبانی و حمایت از اصلاحات اداره امور عمومی<sup>۲</sup> ابزاری برای دستیابی به اهداف توسعه بالاتر، به‌ویژه رشد عادلانه، فقرزدایی و ایجاد صلح و ثبات است<sup>۳</sup>. علی‌رغم اصلاحات زیادی که توسط دولت‌ها برای دور نگه داشتن سیاست از اداره صورت پذیرفته است، اما ارزش‌های سیاسی همچنان توانایی کشورها را برای مدیریت موثر خود در معرض خطر قرار می‌دهند (Fuenzalida & Riccucci, 2019). پدیده سیاست‌زدگی به مفهوم کارکرد و عمل بوروکراسی بر اساس منافع حزب سیاسی حاکم است که از دو سمت وجود دارد: یکی از سمت دخالت‌های حزب سیاسی در بوروکراسی، و دیگری از سمت خود قوه مجریه که بوروکراسی را برای منافع و قدرت خود سیاسی می‌کند، و هر دو منافع یکسانی دارند، یعنی تداوم قدرت (Martini, 2010).

هم‌اکنون، کشور ایران جامعه‌ای در حال توسعه است که به منظور دستیابی به اهداف و خط‌مشی‌های خود نیازمند یک نظام اداری سالم و کارآمد است، زیرا در صورت فقدان نظام اداری و مدیریتی کارآمد و اثربخش، خط‌مشی‌های کلان و اسناد بالادستی نظام جمهوری اسلامی ایران در جهت توسعه و پیشرفت کشور تحقق نخواهد یافت، زیرا بهترین خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها با وجود نظام اداری و مدیریتی ناکارآمد شکست خواهند خورد. آموزش و پرورش نیز به عنوان یک نظام اداری و آموزشی، یکی از نظام‌های مهم در دستیابی به پیشرفت و توسعه هر کشوری است و در نظر گرفتن کمیّت و کیفیت آموزش و پرورش از مهم‌ترین عواملی است که در استمرار و تسریع

1. Public Sector
2. Public Administration Reform (PAR)
3. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/PARPN\\_English](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/PARPN_English)

پیشرفت جوامع در جنبه‌های مختلف اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی تاثیرگذار است. اما امروزه مسائل متعددی وزارت آموزش و پرورش را تهدید می‌کند که همین بر وضعیت موجود سیستم آموزش و پرورش کشور تاثیرات فراوانی داشته است و سبب ایجاد سیاه‌چاله‌هایی در این سیستم شده است. سیاست‌زدگی اداری یکی از مهم‌ترین آن‌هاست، که اگر تداوم یابد، پیامدهای از قبیل عدم وضع و اجرای صحیح قوانین، عدم رضایت مخاطبان وسیع این وزارتخانه، و دلسردی و سرخوردگی کارکنان را به دنبال خواهند داشت و در نهایت، سبب ایجاد هزینه‌های بسیار زیادی در سیستم آموزش و پرورش خواهد شد. از این‌رو، لازم است ضمن شناسایی این پدیده، برای رفع آن‌ها عمل شود. بنابراین، پژوهش حاضر مدیران آموزش و پرورش را در شناسایی پدیده سیاست‌زدگی در وزارت آموزش و پرورش و برطرف کردن آن یاری خواهد رساند.

مهم‌ترین قدم در تحول نظام اداری کشور، به‌ویژه وزارت آموزش و پرورش، بررسی و شناسایی سیاه‌چاله‌های سازمانی و اداری است، چرا که اگر سیاه‌چاله‌های اداری به‌طور صحیح شناخته نشوند، به احتمال زیاد تغییر و تحول مطلوبی ایجاد نخواهد شد. از سوی دیگر، تشخیص سیاه‌چاله‌ها در سازمان‌های دولتی و تلاش برای برطرف کردن آن‌ها می‌تواند کارایی و اثربخشی اقدامات اداری و به تبع آن، رشد و شکوفایی جامعه را ارتقا دهد و عموم شهروندان را از مزایای آن منتفع کند (Azar & Amirkhani, 2017). با توجه به مباحث مطرح‌شده، از آن‌جایی که به دانش و آگاهی بیش‌تری در مورد پدیده سیاست‌زدگی نظام اداری در وزارت آموزش و پرورش و تجربیات مشترک افراد درباره آن نیاز است، از این‌رو پژوهش فعلی به بررسی و شناخت فهم حاصل از تجارب زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش از این پدیده پرداخته است. بنابراین، پرسش‌های اصلی پژوهش عبارت است از: فهم حاصل از تجارب زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش از سیاه‌چاله سیاست‌زدگی نظام اداری در وزارت آموزش و پرورش چیست؟ بر اساس تجارب زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش، چه عواملی بر سیاه‌چاله سیاست‌زدگی نظام اداری در وزارت آموزش و پرورش موثر است؟ بر اساس تجارب زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش، پیامدهای سیاه‌چاله سیاست‌زدگی نظام اداری در وزارت آموزش و پرورش کدام‌اند؟

سهم این پژوهش در نظام آموزش و پرورش کشور، گسترش قلمرو مفهومی پدیده سیاست‌زدگی و شناسایی سیاه‌چاله سیاست‌زدگی و ارائه پیشنهادها و راهکارهای عملی و کمک به رفع این سیاه‌چاله است. همچنین، پژوهش حاضر با شناسایی عوامل (اقدامات و رفتارها) ایجاد سیاه‌چاله سیاست‌زدگی به جلوگیری از بروز این پدیده کمک خواهد کرد و از آن‌جایی که این پژوهش برای اولین بار با نگاهی جامع به موضوع سیاه‌چاله سیاست‌زدگی و شناخت چیرستی و علل و پیامدهای آن در وزارت آموزش و پرورش پرداخته است، برای مدیران آموزش و پرورش قابل بهره‌برداری خواهد بود.

## مبانی نظری پژوهش

### سیاه‌چاله

سیاه‌چاله مکانی در فضا است که دارای میدان گرانشی فوق‌العاده بالایی است، به صورتی که هیچ شیئی، حتی نور، قادر به گریز از میدان گرانشی آن نیست. در سیاه‌چاله‌ها مکانی به اسم افق رویداد وجود دارد که هیچ شیئی بعد از ورود به آن توانایی بازگشت ندارد. در حقیقت، سیاه‌چاله آن شیء را می‌بلعد و این یکی از اسرار سیاه‌چاله‌هاست که دانشمندان در مورد چگونگی آن پژوهش می‌کنند (شهبازی و همکاران، ۱۳۹۳). از آنجایی که نوری از سیاه‌چاله‌ها بیرون نمی‌آید، آن‌ها نامرئی هستند، ولی می‌توانند بودن خود را از راه کنش و واکنش با ماده اطراف خودشان نشان دهند (Tull et al., 2016). شکل (۱)، یک سیاه‌چاله کیهانی را نشان می‌دهد.



شکل ۱: سیاه‌چاله کیهانی

### سیاه‌چاله سازمانی

سیاه‌چاله‌های سازمانی مناطقی هستند که نیروی جاذبه بسیار زیادی دارند و می‌توانند به تدریج و با گذشت زمان به سازمان صدمه بزنند که اکثراً برای مدیران سازمان‌ها شناخته شده نیستند (Lutka, 2007). سیاه‌چاله سازمانی 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 موجودیت‌های اطراف قابل شناسایی است (Rahnavard, 2020).

غفلت از ستون‌های اساسی (بخش‌هایی از سازمان که باعث دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود)

#### 1. Event Horizon

باعث به وجود آمدن سیاه‌چاله‌ها می‌شود. اگر نسبت به این ستون‌های اساسی سازمان غفلت شود، در نهایت اهداف سازمانی محقق نخواهند شد (دورانی و جلیلی، ۱۳۹۵). در سازمان‌ها هرچقدر رفتارهای مزمن، مانع، و مناطق ناشناخته بیش‌تر باشد، احتمال شدت یافتن الگوریتم سیاه‌چاله<sup>۱</sup> سازمانی وجود خواهد داشت که این کار در پایان باعث شکست اهداف سازمانی می‌شود. الگوریتم سیاه‌چاله نیز الگوریتمی بر مبنای جمعیت است که به جذب تعداد ستارگان محیط پیرامون خودش بستگی دارد (مشبکی و ممتاز، ۱۳۹۸). برخی از سیاه‌چاله‌ها پایدار هستند؛ موقعیت‌های مداومی که نتیجه ناسازگاری فنی هستند، برای مثال، کمبود مهارت‌های گزارشگری مالی. نوع دیگری از سیاه‌چاله‌ها مربوط به ناطمینانی کارکنان است، هنگامی که افراد در حالت ناطمینانی قرار دارند، در مقایسه با زمانی که اعتماد به نفس دارند، به صورت متفاوتی رفتار می‌کنند. وقتی آن‌ها دچار ناطمینانی هستند، تلاش خود را به جای آماده شدن برای آینده، صرف حفاظت از خود می‌کنند (Lutka, 2010).

## سیاست‌زدگی نظام اداری

از نظر تاریخی، اندیشه تفکیک قوا مقدم بر تمایز سیاست و اداره است. بدون تردید تمایز سیاست از اداره نخست مستلزم تمایز قدرت قانون‌گذاری و قدرت اجرای قانون است که در اندیشه‌های افرادی مانند منتسکیو و روسو منعکس شده است. از این‌رو، باید گفت تمایز سیاست و اداره ریشه در تمایز کلاسیک دیگری میان قوای حاکم دارد؛ هرچند از آن فراتر می‌رود و از آن فاصله می‌گیرد. با این حال، باید در نظر داشت که تفکیک قوا ضرورتاً باعث جدایی سیاست و اداره به عنوان دو قلمرو کارکردی جدا از هم نمی‌شود (Ranjbar, 2021). بررسی رابطه بین سیاست و اداره در سیستم‌های اداری جوامع مختلف یکی از موضوعات چالش‌برانگیز است که سرآغاز ارائه این موضوع را می‌توان به مقاله ارزشمند ویلسون در سال ۱۸۸۷ با عنوان «مطالعه اداره» نسبت داد. ویلسون ضمن تمایز قائل شدن میان مسائل سیاسی و اداری اعتقاد داشت که سیاست به هیچ عنوان نباید اداره را تحت تاثیر قرار دهد (Wilson, 1887). از نظر ویلسون، اگرچه وظایف اداره به وسیله سیاست مشخص می‌شود، اما نباید به واسطه تغییر سیاسی سمت‌های خود دچار آسیب شود. ویلسون معتقد بود که نظام تاراج<sup>۲</sup> زائیده ادغام مسائل اداری در مسائل سیاسی است، بنابراین باید در حوزه سیاست موضوعات کلان و اساسی مورد بررسی قرار گیرند و در حوزه اداره موضوعات جزئی و فنی تاکید شوند و خطامشی‌ها باید توسط یک بوروکراسی بی‌طرف و حرفه‌ای

1. Black Hole Algorithm (BHA)
2. Spoils System

اجرا شوند. ولی در انتخاب روش‌های مناسب برای اجرای ختامشی اتخاذشده از سوی مافوق‌شان، باید دارای تخصص و شایستگی لازم باشند (طهماسبی، ۱۳۹۰). همچنین، اهداف خدمات مدیریت دولتی و نیز اهداف فعالیت‌های سیاسی و غیرسیاسی، دستیابی به اهداف جمعی است. به همین دلیل، مرزبندی دقیق این دو از نظر اقدامات و اهداف دشوار است. در واقع، رابطه بین سیاست و کارکنان دولتی همیشه وجود خواهد داشت و بررسی‌ها نشان می‌دهد که پیوند بین سیاست و اداره پدیده پیچیده‌ای است که در آن فعالیت‌های حزبی، رهبران سیاسی، سازوکارهای استخدام و آشکال مشارکت در اداره امور عمومی نقش مهمی ایفا خواهند کرد (Gavriliuță & Dalban, 2020). بنابراین، گاهی اوقات سیاستگذاران از طریق برخوردهای سیاسی و مداخلات غیرضروری خود در نظام اداری موجب سیاست‌زدگی شدید همه نهادهای دولتی می‌شوند و اداره جامعه را مبتلا به مسائل مهمی مانند فقدان حاکمیت قانون، تضعیف نظام اداری و حکمرانی، خشونت و فساد می‌کنند (Haghshenas Gorgabi & Nargesian, 2018). پژوهشگران و اندیشمندان مدیریت دولتی و علوم سیاسی به شکل‌های مختلفی سیاست‌زدگی نظام اداری را تعریف کرده‌اند که برخی از این تعاریف در جدول (۱) مشاهده می‌شود.

جدول ۱: تعاریف مختلف سیاست‌زدگی در مدیریت دولتی و علوم سیاسی

منبع	تعریف
Cooper (2021)	سیاست‌زدگی نظام اداری به معنای هرگونه نفوذ سیاست در اداره امور عمومی و وارد شدن سیاست در قلمرو بی‌طرف بوروکراسی است.
Vaezi (2021)	سیاست‌زدگی در عمل نمایانگر فرایند غیرحرفه‌ای دخالت نمایندگان سیاسی در روندهای داخلی بوروکراسی و نظام اداری است.
Martini (2010)	سیاست‌زدگی به معنای کارکرد و عمل بوروکراسی بر اساس خواسته و منافع حزب سیاسی حاکم است.
Rouban (2004)	مفهوم سیاست‌زدگی عمدتاً به سه صورت نگریسته می‌شود: مشارکت سیاسی کارمندان دولت در تصمیم‌گیری‌های سیاسی دولت‌ها، به عنوان مشارکت سیاسی آن‌ها، و به عنوان کنترل حزبی بر بوروکراسی.
Pierre & Peters (2004)	سیاست‌زدگی به معنای توجه به معیارهای سیاسی و نادیده گرفتن معیارهای مبتنی بر شایستگی در انتخاب، حفظ، ارتقا، پاداش، و نظم و انضباط کارکنان خدمات عمومی است.



شناسایی مشخصه‌ها و ابعاد سیاست‌زدگی نظام اداری توسط پژوهشگران بررسی شده است. اما این پدیده تک‌بعدی نیست تا به وسیله الگوهای یکسان تشریح و با استفاده از ابزار سیاسی-اجرایی مشابه پیاده‌سازی شود (Maostafazadeh et al., 2018). بنابراین، پژوهش پیرامون چیستی این پدیده، مشخصه‌ها، عوامل و پیامدهای آن به علت عدم برخورداری از ویژگی ایستایی و امکان تکامل بر مبنای تجارب زیسته متفاوت به ارائه چارچوبی مجزا در این زمینه منجر خواهد شد، که هدف این پژوهش است و می‌تواند به گسترش قلمرو مفهومی در این زمینه کمک کند. همچنین، از آنجایی که پدیده سیاست‌زدگی نظام اداری ادامه دارد و حکمرانی و مدیریت دولتی را تهدید می‌کند، نیاز به درک بیش‌تر این پدیده و علل و پیامدهای آن احساس می‌شود.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای-کاربردی است. پژوهش زمانی توسعه‌ای است که جنبه نظری دارد و پژوهشگر قصد دارد یک نظریه را بسط و توسعه دهد. پژوهش کاربردی نیز با هدف توسعه دانش کاربردی و حل یک مشکل خاص علمی یا اجتماعی صورت می‌پذیرد. همچنین، پژوهش حاضر با روش کیفی و راهبرد پدیدارشناسی<sup>۱</sup> انجام شده است. بنا به روش اجرایی موستاکاس<sup>۲</sup> (۱۹۹۴)، تلاش شد مراحل آن تا پیش از مصاحبه انجام شود. فرایند تحلیل داده‌های پدیدارشناسی که توسط موستاکاس (۱۹۹۴) تبیین شده است، شامل مشخص کردن پدیده مورد پژوهش، تعلیق تجارب پژوهشگر و جمع‌آوری داده‌ها از افرادی است که پدیده را تجربه کرده‌اند (Ghorbanizadeh et al., 2021). به‌طور کلی، هدف از پدیدارشناسی، بررسی دقیق پدیده‌های مورد پژوهش برای کشف دنیای پیچیده تجربیات زیسته از دیدگاه بازیگران (کسانی که آن را زندگی می‌کنند) است (Qutoshi, 2018). همچنین، در رویکرد کیفی، که ریشه در پارادایم‌های تفسیری و انتقادی دارد، ورود به واقعیت از یک روش یکسان و واحد برخوردار نیست، بلکه همیشه روش‌های متعددی وجود دارد. از آنجایی که پژوهش حاضر کیفی است و ما نیازمند فهم پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی و شناخت عوامل موثر بر آن و پیامدهای آن از تجارب زیسته مدیران آموزش و پرورش هستیم، از راهبرد پدیدارشناسی استفاده شده است. تجربه زیسته فقط به وسیله مصاحبه با افرادی صورت می‌گیرد که خودشان این تجربه را داشته‌اند. از این‌رو، در پژوهش حاضر علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای (کتب، مقالات و مجلات و اسناد)، از روش مصاحبه

1. Phenomenology
2. Moustakas

نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و خبرگان وزارت آموزش و پرورش تشکیل می‌دهند. نحوه نمونه‌گیری نیز در پژوهش‌های کیفی، میدانی، نمونه‌گیری هدفمند یا نمونه‌گیری نظری<sup>۱</sup> است. بنابراین، نمونه پژوهش حاضر متشکل از مدیران و مسئولان وزارت آموزش و پرورش است که در وزارت آموزش و پرورش دارای تجارب زیسته هستند و بر اساس معیارهای زیر انتخاب شده‌اند: ۱- دارای سابقه مدیریت و فعالیت در وزارت آموزش و پرورش هستند؛ و ۲- شناخت پژوهشگر از مشارکت‌کنندگان با توجه به فعالیت نزدیک به بیست سال در وزارت آموزش و پرورش. در این پژوهش، برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و ترسیم شبکه مضامین استفاده شده است.

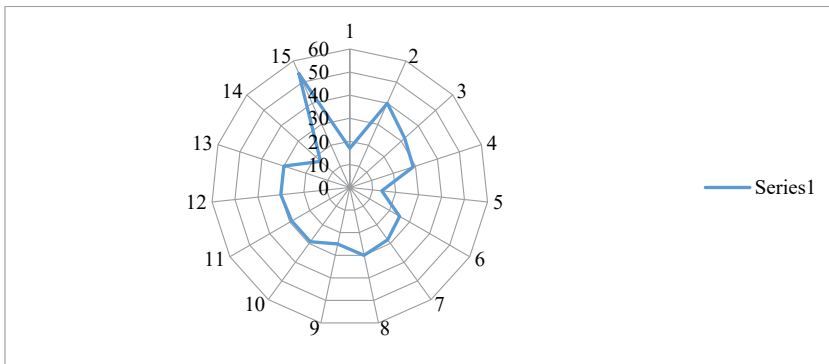
تحلیل مضمون یکی از محبوب‌ترین تکنیک‌های تحلیل داده‌های کیفی در علوم اجتماعی و روان‌شناسی و بهداشتی است (Clarke & Braun, 2021). این روش فرایندی است که برای تحلیل اطلاعات کیفی به کار می‌رود. همچنین، تحلیل مضمون موجبات تبدیل اطلاعات کیفی به کمی را فراهم می‌آورد (Vaezi et al., 2018). همچنین، در تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA<sub>2020</sub> استفاده شده است. پس از مرور ادبیات نظری و پیشینه پژوهش، با استفاده از روش اجرایی **موستاکاس (۱۹۹۴)** از پدیدارشناسی، پژوهشگر به مشخص نمودن مفروض‌های فلسفی پدیدارشناسی پرداخت. مهم‌ترین مفهوم پدیدارشناسی هوسرل، مفهوم تعلیق (اپوخه) است. از این‌رو، تجربه پیشین و دانش پژوهشگر و باورهای وی باید در تعلیق می‌ماندند. در ادامه، پژوهشگر پس از طراحی پرسش‌ها، پنج مصاحبه اکتشافی را انجام داد و پس از دریافت نظرات مشارکت‌کنندگان، تغییری در پرسش‌های اولیه صورت گرفت. تحلیل داده‌ها نیز همزمان با جمع‌آوری داده‌ها آغاز شد. تمامی مصاحبه‌ها به صورت عمیق انجام شدند و طول مصاحبه‌ها از ۳۰ دقیقه تا ۷۰ دقیقه بود و تمامی مصاحبه‌ها به‌طور کامل ضبط و کلمه‌به‌کلمه تایپ و تحلیل شدند. همچنین، در طول مصاحبه نکات مهم نیز توسط پژوهشگر یادداشت شدند. با توجه به این‌که در پژوهش فعلی از نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز استفاده شد، از مشارکت‌کنندگان در هر مصاحبه تقاضا می‌شد که مشارکت‌کننده بعدی را معرفی کنند. روند مصاحبه نیز درباره این تجربه تا زمان اشباع، یعنی تا زمانی که اطلاعات جدیدتری گزارش نشد، ادامه یافت. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش در **جدول (۲)** مشاهده می‌شود.

## 1. Theoretical Sampling

جدول ۲: اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان پژوهش

ویژگی	عنوان	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۳	۸۶
	زن	۲	۱۴
سن (سال)	کمتر از ۴۰	۲	۱۴
	۴۰-۵۰	۱۱	۷۲
سابقه (سال)	بالای ۵۰	۲	۱۴
	کمتر از ۲۰	۴	۲۶
تحصیلات	۲۰-۲۵	۲	۱۴
	بالای ۲۵	۹	۶۰
کارشناسی	کارشناسی	۱	۷
	کارشناسی ارشد	۵	۳۳
	دکتری	۹	۶۰

از آن جایی که در راهبرد پدیدارشناسی تجارب زیسته مشارکت کنندگان بسیار مهم هستند، در این پژوهش سعی شده است از افرادی که دارای سوابق تجربی بالا در آموزش و پرورش هستند، استفاده شود. میانگین سابقه تجربی ۲۶ سال بود. این موضوع در شکل (۲) نمایان است:



شکل ۲: میانگین سابقه تجربی مشارکت کنندگان

پایایی و روایی پژوهش: پژوهش‌های کیفی در صورتی دقیق هستند که قابل اعتماد و معتبر باشند (Enworo, 2023). در این پژوهش، به منظور اطمینان از اعتبار پژوهش، با توجه به نظرات موستاکاس (۱۹۹۴) و کرسول و پات (۲۰۱۶)<sup>۱</sup>، در عمل اقدامات زیر صورت گرفت:

پرسش‌های مصاحبه به صورت باز طراحی شدند تا از هر نوع ذهنیتی به دور باشند. همواره در زمان مصاحبه‌ها پژوهشگر تلاش کرد که در دریافت داده‌ها از مشارکت‌کنندگان، پیش‌فرض‌های ذهنی خود را با انجام براکتینگ به حالت تعلیق درآورد.

از یک دفترچه یادداشت برای ثبت فرایند اجرای پژوهش و استفاده از آن در تحلیل استفاده شد. به مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد که تمامی اطلاعات اخذشده به صورت محرمانه خواهد ماند و از مصاحبه‌ها تنها کدهایی به منظور بررسی موضوع پژوهش استخراج خواهد شد.

پیااده‌سازی مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها و خوشه‌بندی آن‌ها به صورت همزمان انجام شد تا امکان بررسی مداوم توسط پژوهشگر وجود داشته باشد.

یکی از استادان رشته مدیریت دولتی، که به عنوان وزیر در وزارت آموزش و پرورش دارای سابقه بود، به عنوان ممیز بیرونی همکاری کرد.

کثرت‌گرایی نظری از طریق سنجش اعتبار یافته‌ها در ارتباط با مبانی نظری محقق شد. از دیدگاه‌های استادان راهنما و مشاور در ارتباط با روند اجرای مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها استفاده شد.

نتیجه پژوهش به پنج نفر از مشارکت‌کنندگان ارسال شد و مورد تایید قرار گرفت. تلاش شد تا حد امکان از افرادی که در سطوح مختلف مدیریتی دارای تجربه زیسته بودند، برای مشارکت در پژوهش استفاده شود. این افراد در سمت‌های خاصی سابقه فعالیت داشته‌اند یا در حال فعالیت هستند (مانند وزیر، مدیران کل حوزه وزارتی، مدیران کل استانی و معاونان، مدیران و معاونان نواحی، مدیران مدارس).

زمان کافی برای انجام پژوهش صرف شد و هر مصاحبه از ۳۰ تا ۷۰ دقیقه طول کشید و فرایند پژوهش نیز توسط استادان راهنما و مشاور تایید شد.

با توجه به موارد ذکر شده و با توجه به این‌که در پایان پژوهش نظر استادان راهنما و مشاور و همچنین چند نفر از مشارکت‌کنندگان برای تایید نتایج دریافت شد و نتایج نیز مورد تایید قرار گرفت، بنابراین، اعتباریابی پژوهش محقق شد.

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

همان‌طور که بیان شد، در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. از نظر بویاتزیس<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌های متنی و گوناگون و پراکنده استفاده می‌شود که موجب تبدیل این داده‌ها به داده‌های غنی و تفصیلی می‌شود. این فرایند متشکل از دو بخش کدگذاری و تحلیل مضامین است. در مرحله کدگذاری، تمام منابع بررسی شدند و پس از مشخص شدن منابع مرتبط با موضوع، کدگذاری شروع شد و در مرحله تحلیل مضامین، کدهای شبیه به هم در کنار یکدیگر قرار گرفتند و مضامین مشخص شدند. از این‌رو، برای استخراج و نمایش یافته‌ها، نخست کدهای اولیه از متون مصاحبه برای درک عمیق‌تر استخراج شدند. در این مرحله، حدود ۳۵۰ کد از متون مصاحبه استخراج شد. در مرحله بعدی، کدگذاری برای شناسایی مضامین پایه شروع شد. برای این کار، مفاهیم اولیه طبقه‌بندی و مضامین پایه از آن حاصل شدند. پس از آن، پژوهشگر با استفاده از اصطلاحات تخصصی حاصل از پیشنهاد نظری و با در نظر گرفتن یافته‌های مراحل قبلی، مضامین سازمان‌دهنده را گزینش نمود و به‌طور نظام‌مند آن‌ها را به مقوله‌های مربوطه پیوند داد. پس از چندین بار رفت و برگشت بین مفاهیم اولیه، مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده، یک مضمون بیش‌تر از همه آن‌ها نمود پیدا کرد و بقیه مضامین را به یکدیگر ربط داد که با عنوان مضمون فراگیر شناسایی شد. نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه‌ها در جدول (۳) قابل مشاهده است.

جدول ۳: نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه‌ها

کدهای اولیه	جمله‌های کلیدی
رابطه‌مداری (مصاحبه شماره ۱)	هرچه در سطوح سازمانی بالاتر می‌رویم، آدم‌هایی که در موقعیت‌های سازمانی در سطح ستادی قرار گرفته‌اند و با رابطه آمده‌اند، بیش‌تر می‌شود.
تشکیل باند و گروه (مصاحبه شماره ۲)	باندبازی، گروه‌بازی، تشکیل باند. این‌که گروه‌هایی را تشکیل دهیم و منافع این گروه‌ها و اشخاص در اولویت قرار بگیرد، عامل مسدودکننده یا عامل چالشی برای وزارت آموزش و پرورش می‌تواند باشد.
سیاسی شدن برنامه‌های آموزشی (مصاحبه شماره ۳)	برنامه سازمان، برنامه سیاسی شهرستان می‌شود نه برنامه تخصصی آموزش و پرورش. اصلاً نگاه و رویکرد می‌شود آنچه که در سیاست استان و شهرستان دارد اجرا می‌شود.
بی‌ثباتی مدیریت (مصاحبه شماره ۴)	یکی از مهم‌ترین مشکلات بی‌ثباتی مدیریت است که خیلی آسیب زده است. وقتی تغییری ایجاد می‌شود، کارشناسان هم تغییر می‌کنند و تا نیروی جدید بخواهد کار را یاد بگیرد انرژی و زمان زیادی می‌برد.

### ادامه جدول ۳: نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه‌ها

کدهای اولیه	جمله‌های کلیدی
کوتاه فکری مدیران و فراموشی برنامه‌های بلندمدت (مصاحبه شماره ۵)	به خاطر تزلزل مدیریت، بیش از چهار سال نمی‌توان فکر کرد و این افق فکری را کوتاه می‌کند؛ قد فکر کوتاه شده است. بنابراین، کسی سراغ برنامه‌های بلندمدت نمی‌رود.
دخالت‌های افراد تاثیرگذار در انتصاب‌ها (مصاحبه شماره ۶)	هنوز این بحث‌های سیاسی و دخالت‌های گاه افراد تاثیرگذار در استان، ستاد و نمایندگان مجلس، متأسفانه در انتصاب‌ها وجود دارد. گاهی مواقع افرادی می‌آیند که فقط وابستگی دارند و مسئول می‌شوند. این خود به خود آسیب به سیستم می‌زند و خروجی آن هم نارضایتی خلق خداست.
نادیده گرفتن ارتقای زیردستان (مصاحبه شماره ۷)	در کشوری مثل مالزی، پس از وزیر معاونش می‌آید جای او. ما می‌رویم هرکسی را برمی‌داریم و می‌آوریم در آموزش و پرورش، که اصلاً هیچ آشنایی با آموزش و پرورش ندارد.
حذف تمام کارهای مدیران قبلی (مصاحبه شماره ۸)	باید زمانی که مدیر سیاسی تغییر می‌کند، تاثیری بر مدیریت سازمانی نداشته باشد و اگر هم مدیر سازمان تغییر کرد، مدیر جدید در راستای مدیر قبلی حرکت کند، نه این که تمام موارد گذشته را فرو بریزد و دوباره از اول برنامه‌نویسی کند. مدیر جدید تمام کارهای مدیر قبلی را زیر سوال می‌برد یا می‌خواهد از نگاه خودش دوباره آن را ترمیم کند. در واقع، ما به نقطه صفر برمی‌گردیم.

تعداد کدهای استخراج‌شده از هر مصاحبه در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴: فراوانی کدهای اولیه استخراج‌شده از هر مصاحبه

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

در جدول (۵)، مضامین استخراج شده از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داده شده است.

جدول ۵: تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و استخراج مضامین

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مفهوم
	سیاست‌زدگی مدیریت منابع انسانی	انتصاب	انتصاب افراد بر اساس سلايق
			تاكيد بر وفاداری سیاسی
			بی‌توجهی به صلاحیت و توانایی
			انتصاب بر اساس تفکرات سیاسی
		ارتقا	ارتقای کارکنان با معیارهای سیاسی
			متاثر شدن مدیران از سیاستمداران در ارتقای کارکنان
			عدم ارتقای کارکنان به خاطر مسائل سیاسی
		حقوق و مزایا	تبعیض در پرداخت مزایا
			کم‌بینی و حسادت در تخصیص بودجه
			تصویب افزایش حقوق در صورت ذی‌نفع بودن خود و همپالگیان
			مقاومت در برابر رتبه‌بندی معلمان به علت ذی‌نفع نشدن مدیران عالی
	نفوذ بیش از حد مباحث ایدئولوژیک	اهداف	تخیلی و ژولورنی بودن اهداف
			انتخاب اهداف مبهم و نادرست
			علمی نبودن اهداف
			قابل‌باور و قابل‌دسترس نبودن اهداف
		محتوای آموزشی	محتوای آموزشی با کیفیت پایین
			مطابق نداشتن محتوای آموزشی با نیازهای جامعه
			ورود بیش از حد مباحث ایدئولوژیک در محتوای آموزشی
			وجود مفاهیم انتزاعی
مداخلات سیاسی	مداخلات در برنامه‌ها		نفوذ القائات و تفکرات سیاسی در برنامه‌ها

ماهیت سیاه‌چاله سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش

## ادامه جدول ۵: تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و استخراج مضامین

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مفهوم
			فراموشی و حذف طرح‌ها و برنامه‌های گذشته به علت مسائل سیاسی
			سیاسی شدن برنامه‌های آموزشی
ماهیت سیاه‌چاله			دخالت نهادهای دیگر در امور آموزشی و تربیتی
سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش			مداخلات در ساختار اختصاص دادن سمت‌های مدیریتی به افراد مورد نظر خود
			وضع قوانین متعدد از سوی دولت و نمایندگان مجلس
			تصمیم‌گیری‌های غیرکارشناسی و غیرعلمی و سیاسی
	سازمانی	ویژگی‌های فردی	وجود رفتارهای غیراخلاقی
			زیاده‌خواهی افراد و سیاستمداران
			تامین منفعت شخصی
			خودکامگی و خودرأیی تصمیم‌گیرندگان
		همسویی ساختاری	به چنگ‌آوری و تصاحب سمت‌های مدیریتی
			نفوذ در ساختار سازمانی برای کنترل قدرت
			چینش افراد مطابق خواست خود در گلوگاه‌ها و همراه کردن دیگران با خود
عوامل موثر بر سیاه‌چاله سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش			تاثیرگذاری بر سیستم سازمانی و تصمیم‌گیری‌ها مطابق نظر خود
	زمینه‌ای	عدم پابندی به قوانین	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
		تمایلات نامطلوب فرهنگی	حاکم شدن فرهنگ خودمحوری و مشارکت‌گریزی
			باور به کامل بودن رأی و نظر شخصی
			نگاه سیاسی حاکم بر بدنه دولتی و جامعه



ادامه جدول ۵: تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و استخراج مضامین

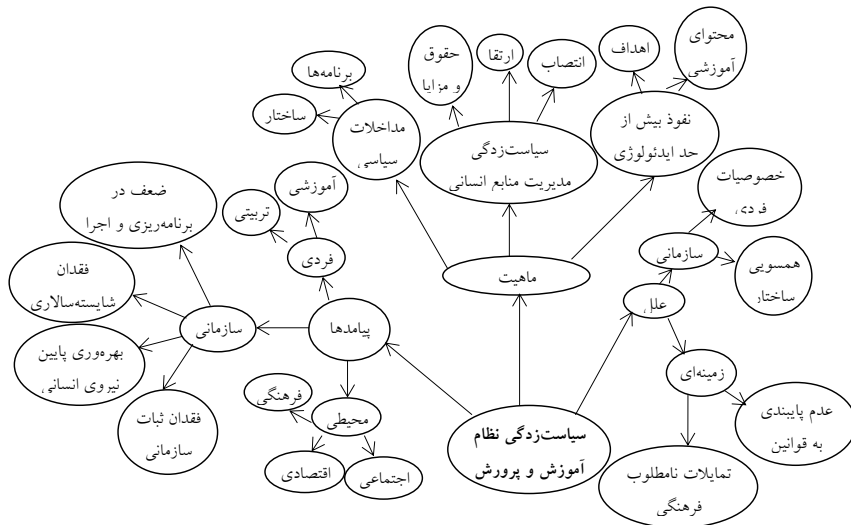
مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مفهوم
	فردی	آموزشی	عدم موفقیت در آزمون‌های بین‌المللی
			بی‌ثمر بودن آموزش افراد
			مقاومت در برابر برنامه‌های رسمی درسی
			متضرر شدن مخاطبان
		تربیتی	تربیت نادرست افراد و انجام منکرات توسط آنها
			بروز رفتارهای نابهنجار و ضداجتماعی
			عدم تغییر در رفتار افراد
			ایجاد تعارض در افراد به علت عدم درک درست از زندگی
	سازمانی	ضعف در برنامه‌ریزی و اجرا	روزمرگی و فقدان برنامه‌ریزی بلندمدت
			عدم استقلال مدیران در برنامه‌ریزی
			کیفیت پایین برنامه‌ریزی آموزشی
			ناتوانی در اجرای برنامه‌ها
		فقدان شایسته‌سالاری	عدم توجه به شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری
			برکناری مدیران مستعد به خاطر مسائل سیاسی
			حاکم شدن پدیده کوتوله‌پروری
			ارادت‌سالاری و توجه به روابط دوستانه
		عدم ثبات سازمانی	تزلزل مدیریت
			تغییرات زیاد در برنامه‌ها و سیاست‌های آموزشی
			تعدد تغییرات در کارشناسان
		بهره‌وری پایین نیروی انسانی	نادیده گرفتن خلاقیت و نوآوری مدیران و کارکنان
			بی‌تجربگی و مهارت پایین مدیران
			کاهش کارایی و اثربخشی
			انگیزه پایین و نارضایتی کارکنان

پیامدهای  
سیاه‌چاله  
سیاست‌زدگی  
نظام آموزش و  
پرورش

### ادامه جدول ۵: تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و استخراج مضامین

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مفهوم
			عدم توجه به شرح شغل و شرایط احراز مشاغل
			تورم کارکنان ستادی
	محیطی	اجتماعی	آسیب‌های اجتماعی مانند اعتیاد به مواد مخدر و ...
			سلب اعتماد عمومی
پیامدهای سیاه‌چاله			تضعیف سرمایه اجتماعی
سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش			نارضایتی شهروندان
		اقتصادی	مهاجرت ژن خوب و از بین رفتن سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده برای تحصیل آن‌ها
			افزایش فاصله طبقاتی
			عدم توسعه و پیشرفت اقتصادی جامعه
		فرهنگی	بی‌هویتی فرهنگی در مخاطبان
			ایجاد آشفتگی فرهنگی در جامعه
			حاکم شدن فرهنگ تنبلی و ناکارآمدی
			نهادینه شدن باورهای غلط در افراد

همان‌طور که در شکل (۳) مشاهده می‌شود، مضامین مربوط به ماهیت و چیستی، عوامل به‌وجودآورنده و پیامدهای حاصل از پدیده سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش نشان داده شده است. مضمون فراگیر از چند مضمون سازمان‌دهنده تشکیل می‌شود و هر یک از مضامین سازمان‌دهنده نیز دارای مضامین پایه مربوط به خود هستند.



شکل ۳: ابعاد سیاه‌چاله سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش

## بحث و نتیجه‌گیری

سیاست‌زدگی به عنوان یک سیاه‌چاله مفهومی است که توسط پژوهشگران مدیریت دولتی و علوم سیاسی مورد پژوهش قرار گرفته است. اهداف اصلی پژوهش حاضر، شناخت ماهیت سیاه‌چاله سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش و شناسایی عوامل به‌وجودآورنده و پیامدهای حاصل از این پدیده است.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، سیاست‌زدگی به عنوان یک سیاه‌چاله باعث ایجاد مشکلات و آسیب‌های متعددی در سازمان و باعث تلف شدن منابع می‌شود. سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش شامل سیاست‌زدگی مدیریت منابع انسانی، نقوذ بیش از حد مباحث ایدئولوژیک در نظام و محتوای آموزشی، و مداخلات سیاسی در ساختار و برنامه‌های اداری و آموزشی می‌شود. مجموعه‌ای از عوامل (رفتارها و اقدامات) سازمانی و زمینه‌ای باعث ایجاد این پدیده می‌شود که آثار و پیامدهایی از قبیل پیامدهای فردی، سازمانی و محیطی دارد.

**بخش ماهیت پدیده:** بنابر نتایج پژوهش، سیاست‌زدگی نظام وزارت آموزش و پرورش عبارت است از سیاست‌زدگی مدیریت منابع انسانی در فرایندهای انتصاب، ارتقا و حقوق و مزایا؛ نقوذ بیش از حد مباحث ایدئولوژیک در سیستم آموزشی و محتوای آموزشی؛ و مداخلات در

ساختار و برنامه‌های وزارت آموزش و پرورش. با توجه به یافته‌ها، در سیاست‌زدگی مدیریت منابع انسانی، انتصاب و ارتقای افراد بیش‌تر بر اساس سلايق و معيارهای غيرعلمی است و به صلاحيت و توانايی افراد توجهی ندارد و داشتن تفكرات سياسی و وفاداری سياسی از عوامل کلیدی در اين انتصاب‌هاست. اين کار باعث می‌شود که از لياقت‌ها و توانايی‌های افراد غفلت شود و افراد اصلح و توانمند کنار گذاشته شوند و نظام شايسته‌سالاری استقرار نیابد. **فرهادی‌نژاد و همکاران (۲۰۲۲)**، به بررسی وضعیت موجود و ترسيم وضعیت مطلوب نظام انتصاب در سازمان‌های دولتی ايران پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش آن‌ها بيانگر اين بود که علل تاثیرگذار بر انتصاب مديران شامل توجه به روابط به‌جای توجه به ضوابط، ترجیح دادن وابستگی‌های حزبی، اولويت دادن به همسویی افراد با مدير و فشارهای سياسی برای انتصاب است. همچنین، نفوذهای خارج از سازمان، وابستگی‌های جناحی، فرمان مقام‌های بالاتر و داشتن فعاليت سياسی و اجرایی از عوامل موثر بر دستيابی به گزینه‌های مدیریت هستند. **رهنورد و همکاران (۲۰۱۳)** نیز با انجام پژوهشی به اين نتیجه رسیدند که سه عامل پارتي‌بازی، عدم برابری فرصت، و سطحی‌نگری عوامل بازدارنده در استقرار نظام شايسته‌سالاری هستند. در اين پژوهش، پارتي‌بازی در رتبه اول، عدم برابری فرصت در رتبه دوم، و سطحی‌نگری در رتبه سوم اهميت قرار گرفتند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، ورود بیش از حد مباحث ايدئولوژیک در نظام آموزش و پرورش سبب می‌شود که محتوای آموزشی و برنامه‌های درسی تحت حاکميت ايدئولوژی قرار گیرد و فرايندهای آموزش و پرورش بر اساس نیازهای واقعی و عینی جامعه نباشد و آموزش افراد بی‌ثمر شود. پژوهش **امینی (۲۰۲۱)**، بيانگر آن است که سيستم آموزش و پرورش ايدئولوژیک، شخصيت و هويت دانش‌آموزان را به عنوان افراد دارای ابعاد چندگانه و واجد خصوصيات و توانمندی‌های گوناگون به حساب نمی‌آورد و بر صورت‌بخشی آن‌ها در ساختارهای از پيش مشخص شده اصرار می‌کند. چنين آموزش و پرورشی با فطرت وجودی انسان‌ها و گوناگونی ذاتی آن‌ها چندان تطابقی ندارد و به همین خاطر قادر به تحقق بخشیدن هدف اصلی آموزش و پرورش نیست. **موحدی‌نیا و همکاران (۲۰۲۲)** نیز میزان دخالت‌های خارج از نظام آموزشی را در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی بسیار می‌دانند و اعتقاد دارند اين سازمان با جهت‌گیری‌های خاصی به تولید محتوا می‌پردازد و یکی از واضح‌ترین نمونه‌های دخالت در نظام آموزش و پرورش، مداخله سازمان‌های حاکمیتی تصميم‌گیرنده در انتصابات و فعاليت‌های اين نهاد است، در حالی که محتوای آموزشی مدارس، مهم‌ترین رکن برنامه‌های نظام آموزش و پرورش است.

دخالت بیش از حد سیاستمداران در فعاليت‌های اداری باعث می‌شود که مديران دولتی تحت

تأثیر فضای سیاسی ایجادشده قرار گیرند و نتوانند مستقل عمل کنند. در این وضعیت، مدیران ارشد دولتی، مدیران میانی و عملیاتی خود را بیش‌تر با توصیه‌های افراد سیاسی انتخاب می‌کنند و به‌ندرت از مدیران شایسته و اصلح استفاده می‌شود. از این‌رو، کارایی کارکنان خدمات عمومی در ارائه خدمات خدشه‌دار می‌شود که آن هم به دلیل بی‌تجربگی و بی‌کفایتی آنان است. در نتیجه، کارکنان سازمان انگیزه خود را از دست می‌دهند و این موضوع باعث اعتراض و عدم رضایت در آنان می‌شود. **کیم<sup>۱</sup> 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 می‌کنند و بازیگران سیاسی دست به مداخله سیاسی در فعالیت‌های اداری کارکنان خدمات عمومی می‌زنند، کارکنان نگرش‌های کاری منفی از خود نشان می‌دهند.

**بخش علل ایجاد پدیده:** بر اساس نتایج عوامل به‌وجودآورنده، پدیده سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش شامل عوامل سازمانی مانند خصوصیات فردی و همسویی ساختاری و عوامل زمینه‌ای مانند عدم پایداری به قانون و قانون‌گریزی و تمایلات نامطلوب فرهنگی است. گروه‌ها و افرادی که در نظام آموزش و پرورش دخالت می‌کنند، به دنبال تصاحب سمت‌های مدیریتی و قدرت در نظام آموزش و پرورش کشور هستند و از این‌رو در سمت‌های حساس و کلیدی، افراد مورد نظر خود را مطابق خواسته‌های خود و در جهت تحقق اهداف و منفعت شخصی می‌چینند تا از این طریق کنترل قدرت را در دست بگیرند و بر خط‌مشی‌ها و تصمیمات سازمانی تأثیر بگذارند. در واقع، مدیران مداخله منافع سیاسی گروه، حزب یا خانواده را در تصمیم‌گیری‌ها و خط‌مشی‌گذاری‌ها و انجام فعالیت‌ها و اقدامات اداری دنبال می‌کنند. **موحدی‌نیا و همکاران (۲۰۲۲)**، نمایندگان مجلس را گروهی از مداخله‌گران می‌دانند که در همه سطوح آموزش و پرورش به دخالت وسیع می‌پردازند و تسلط کامل خود را بر این سیستم اعمال می‌کنند تا بدین وسیله بتوانند به اهداف خود برسند. از طرفی دیگر، مدیران و مسئولان آموزش و پرورش نیز برای استمرار مسئولیت خود نیازمند حمایت نمایندگان مجلس هستند. این موضوع سبب می‌شود که عوامل آموزشی در برابر عاملان سیاسی تمکین کنند و آموزش مانند اسبی تحت انقیاد عاملان سیاسی جلوه خواهد کرد.

طبق یافته‌های پژوهش، زمانی که قوانین مطابق با واقعیت‌ها و نیازهای جامعه نباشند و در مقررات و قوانین بالادستی ابهام وجود داشته باشد، افراد مختلف برداشت‌های متفاوتی از قوانین خواهند داشت و امکان تفسیر به رأی وجود خواهد داشت و همین موضوع باعث خواهد شد که افراد پایبند به قوانین نباشند و از اجرای آن خودداری کنند. در این حالت، افراد بر اساس منافع مالی

1. Kim

و سیاسی یا به خاطر کسب قدرت، اقدام به دور زدن قانون می‌کنند. **دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۸)**، به‌طور کلی بی‌توجهی به عوامل سیاسی، اقتصادی، قانونی، مدیریتی و اجتماعی-فرهنگی را از علل قانون‌گریزی افراد در جامعه بیان کرده‌اند. همچنین، مبهم بودن و همه‌فهم نبودن قوانین و عدم مطابقت قوانین با واقعیات و اخلاقیات جامعه و روزآمد نبودن قوانین نیز از دلایل قانون‌گریزی عنوان شده است.

**بخش پیامدهای پدیده:** پیامدهای پدیده سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش شامل عوامل فردی، سازمانی، و محیطی است. یکی از مشکلات مهم در سازمان‌های دولتی کوتوله‌پروری است. زمانی که این پدیده در سازمان وجود داشته باشد، مدیران ضعیف به علت برخی ملاحظه‌ها اقدام به جذب و به‌کارگیری افراد ضعیف‌تر از خود می‌کنند و افراد مستعد از کار برکنار خواهند شد، که در این حالت افراد شایسته و کارکنان دانشی از سازمان خارج خواهند گردید. **رزنجو و همکاران (۲۰۲۳)**، نشان دادند که عوامل تاثیرگذار بر کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران شامل سیاست‌زدگی مدیریت منابع انسانی، عدم ثبات سازمانی، ستیز مدیران با گذشته، و مدیریت ویتربینی می‌شود.

نادیده گرفتن نظرات کارشناسی و تخصصی بوروکرات‌ها از سوی سیاستمداران تاثیر بسیار مهمی بر نگرش کاری بوروکرات‌ها خواهد داشت و این کار نوعی بی‌احترامی به بوروکرات‌ها به حساب می‌آید. **فتونزالیدا و ریکوچی (۲۰۱۹)**، 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 تاثیر می‌گذارند.

در سیاست‌زدگی، خلاقیت و نوآوری مدیران مورد غفلت قرار می‌گیرد و بیش‌تر مدیران و منصوبان سیاسی دارای تجربه و مهارت کافی نیستند، که این ضعف باعث کاهش کارایی و اثربخشی و پایین آمدن میزان بهره‌وری در سازمان‌های دولتی خواهد شد. بنابراین، می‌توان گفت که سیاست‌زدگی دارای تاثیر منفی و مستقیمی بر عملکرد مدیران و کارکنان و نیروی انسانی است، زیرا عواملی که باعث عملکرد مطلوب نیروی انسانی می‌شوند شامل دانش، تجربه، مهارت، انگیزش و خلاقیت می‌شود و افرادی که با معیارهای سیاسی سمت‌ها را در اختیار گرفته‌اند، فاقد این معیارها هستند و عملکرد ضعیفی دارند. **سالارکیا (۲۰۱۹)**، بیان می‌کند که سیاست‌گذارانی که به قدرت رسیده‌اند سعی می‌کنند کنترل سیستم اجرایی را به‌دست آورند. این سیاستمداران به مدیران گذشته سازمان‌ها اعتماد ندارند و این بی‌اعتمادی یک دیوار کارکردی بین بوروکرات‌ها و

سیاستمداران به وجود می‌آورد و این موضوع باعث تحت تاثیر قرار گرفتن کارآمدی نظام اداری و اجرایی می‌شود.

کیفیت و مدیریت خطامشی عمومی در پدیده سیاست‌زدگی دچار اختلال می‌شود. تمرکز بر خطامشی‌ها و برنامه‌های کوتاه‌مدت و زودبازده از جانب سیاستمداران به قیمت نادیده گرفتن خطامشی‌های عمومی بلندمدت تمام می‌شود. در واقع، مدیران در نظام اداری سیاست‌زده دوره عمر کوتاهی دارند و دائماً تغییرات مدیریتی وجود دارد که باعث می‌شود مدیران سازمان‌ها بیش‌تر برنامه‌های کوتاه‌مدت و مقطعی را مورد توجه قرار دهند و برنامه‌های بلندمدت روی زمین بماند و عملیاتی نشود. **دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۸)**، به بررسی پیامدهای منفی و مثبت ثبات مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران پرداختند. این پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که اجرای برنامه‌ها و خطامشی‌های بلندمدت از مهم‌ترین پیامدهای مثبت ثبات مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران است که باعث می‌شود اعتماد شهروندان به سازمان دولتی بیش‌تر شود. همچنین، ارزشیابی عملکرد سبب می‌شود که ارزش‌هایی همچون مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی تحقق یابد و اعتماد مردم بیش‌تر شود و مشارکت سیاسی بالا برود. **رضایی منش و همکاران (۲۰۱۹)**، به بررسی ثبات مدیریت بر حرفه‌ای‌گرایی کارکنان با رویکرد شایسته‌سالاری پرداخته‌اند و در نهایت آن‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که زمانی که شایسته‌سالاری در سازمان حاکم باشد، ثبات مدیریت تاثیر حداکثری بر حرفه‌ای‌گرایی کارکنان خواهد داشت.

سیاه‌چاله‌های سازمانی، مانند سیاست‌زدگی نظام اداری، وجود دارند ولی می‌توان از طریق برخی از اقدامات و اصلاحات اداره امور عمومی مانع پیشرفت آن‌ها شد. با توجه به نتایج پژوهش و به منظور استفاده از آن‌ها در وزارت آموزش و پرورش، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- بازنگری و به‌روزرسانی اسناد بالادستی، به‌ویژه سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مطابق با واقعیت‌ها و ایجاد شفافیت در آن، به‌نحوی که درک و فهم مشترک برای همگان حاصل شود.
- در نظر گرفتن معیارهای تخصصی و علمی و مبتنی بر ضابطه به‌جای معیارهای سیاسی و مبتنی بر رابطه؛ گزینش باید بر اساس اصل شایستگی باشد نه رأی و نظر شخصی یا روابط خانوادگی.

- ایجاد سیستم شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی و انجام ترفیع و ارتقا بر اساس همین سیستم. ارتقا باید بر اساس صلاحیت‌ها و ارزیابی عملکرد و خلاقیت و بدون در نظر گرفتن روابط و معیارهای سیاسی صورت پذیرد و این کار باید توسط افراد بی‌طرف انجام شود.
- وجود سیستمی که بتوان به وسیله آن کارکنان و مدیران متخصص را شناسایی کرد و به‌کار گرفت و بر اساس همین سیستم آن‌ها را ارزیابی کرد.

- ایجاد این نگرش در کارکنان که آن‌ها خادمان مردم هستند و باید به مردم جامعه به‌طور منصفانه و بدون تبعیض خدمت کنند.
  - نظارت و کنترل سیاسی بر نتایج کار بوروکرات‌ها باشد نه فرایندهای کاری آنان؛ سیاستمداران نباید وارد جزئیات کاری بوروکرات‌ها شوند و نباید در انتصابات اداری دخالت کنند.
  - با تغییر سیاستمداران، مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی نباید تغییر کنند؛ مدیران دولتی باید فرصت کافی برای برنامه‌ریزی و اجرا داشته باشند.
  - برای مقابله با کوتوله‌پروری و قرار گرفتن افراد ضعیف در سمت‌های مدیریتی، باید به برنامه‌ریزی‌های بلندمدت به منظور تربیت نیروی انسانی در سازمان مبادرت گردد. جانشین‌پروری یکی از این روش‌هاست که اجازه رشد و ارتقا به کارکنان را می‌دهد و باعث می‌شود که کارکنان با انگیزه و توان بیش‌تری کار کنند و هزینه‌های استخدام را کاهش دهند و مانع از خروج کارکنان شایسته و مجرب از سازمان شوند.
  - حدود و ثغور و میزان ورود مباحث ایدئولوژیک به سیستم و محتوای آموزشی مشخص باشد و نباید به اندازه‌ای پررنگ باشد که کل سیستم آموزشی را تحت تاثیر قرار دهد.
  - به منظور افزایش بهره‌وری و کاستن از نیروهای ستادی، آموزش مدیران و کارکنان، استقبال از ایده‌های خلاق و فعالیت‌های نوآورانه، توجه به تجربه و تخصص در انتخاب مدیران و کارکنان و در نظر گرفتن شرح شغل و شرایط احراز مشاغل هنگام واگذاری مشاغل پیشنهاد می‌گردد.
- برای پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که ماهیت و ابعاد سیاه‌چاله سیاست‌زدگی نظام اداری را در سازمان‌های دیگر شناسایی کنند و مدل سیاه‌چاله سیاست‌زدگی را در بخش دولتی بررسی و کشف کنند. علی‌رغم وجود مفروضات غنی و بنیادی در راهبرد پدیدارشناسی و استفاده از آن در پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود با استفاده از دیگر روش‌های کمی و کیفی، بر غنی شدن مبانی نظری این پژوهش بیافزایند.
- این پژوهش مانند سایر پژوهش‌ها محدودیت‌هایی دارد، مانند شناسایی افراد خبره و افرادی که دارای تجارب زیسته در وزارت آموزش و پرورش باشند؛ هماهنگی با خبرگان و انجام مصاحبه با آن‌ها؛ خودداری برخی افراد از انجام مصاحبه یا خودداری از دادن اطلاعات بیش‌تر؛ و با توجه به این‌که همه خبرگان و مدیران در یک محدوده جغرافیایی نبودند، بُعد مسافت نیز به عنوان محدودیت موثر بود.



## الف) انگلیسی

- Amini, M. (2021). Rethinking the Relationship between Ideology and Educational System. *Journal of Social Sciences Ferdowsi University of Mashhad*, 17(2), 189-163. [In Farsi] <https://doi.org/10.22067/social.2021.69289.1021>
- Azar, A., & Amirkhani, T. (2017). Black Hole of Budgeting in Public Budgeting System of Iran. *Journal of Public Administration*, 8(4), 571-590. <https://doi.org/10.22059/jipa.2017.62177>
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. Sage Publications.
- Clarke, V., & Braun, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. Sage Publications.
- Cooper, C. A. (2021). Politicization of the Bureaucracy across and within Administrative Traditions. *International Journal of Public Administration*, 44(7), 564-577. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1739074>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. Sage Publications.
- Danaee Fard, H., Feizi, A., & Ahmadi, H. (2016). Consequences of Managerial Stability in Iranian Public Organizations. *Military Management Quarterly*, 16(62), 1-22. [In Farsi]
- Enworo, O. C. (2023). Application of Guba and Lincoln's Parallel Criteria to Assess Trustworthiness of Qualitative Research on Indigenous Social Protection Systems. *Qualitative Research Journal*, 23(4), 372-384. <https://doi.org/10.1108/QRJ-08-2022-0116>
- 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 Researchs*, 12(2), 85-110. [In Farsi] <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-57556-fa.html>
- Fuenzalida, J., & Ricucci, N. M. (2019). The Effects of Politicization on Performance: The Mediating Role of HRM Practices. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 544-569. <https://doi.org/10.1177/0734371X18758378>
- Gavriluță, C., & Dalban, M. (2020). The Phenomenon of the Politicization of Public Administration in Romania. *Journal of Public Administration, Finance And Law*, 17(1), 81-92.
- Ghorbanizadeh, V., Roodsaz, H., Said naghavi, M. a., & Mohammadi, H. (2021). *The Phenomenology of Inter-Organizational Learning in Conducting*

- Shared Projects*. 25(4), 46-66. [In Farsi]
- 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 Farsi] <http://jmdp.ir/article-1-2939-fa.html>
- Hubbard, R., & Paquet, G. (2010). *The Black Hole of Public Administration*: University of Ottawa Press. <https://doi.org/10.1353/book1562>
- Isran, M. A., & Isran, S. (2014). Karachi: The Administrative Black Hole of Pakistan. *Journal of South Asian Studies*, 2(3), 217-226.
- 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/10.1080/14719037.2021.1883099>
- Lutka, R. (2007). *Black Holes in Organizations: Define Dissect Diffuse*: iUniverse Publishing.
- Lutka, R. (2010). Identifying and Resolving Black Holes. *Sydney Morning Post*, May 17.
- Maostafazadeh, M., Amiri, A., Danaeefard, H., & Yazdani, H. (2018). Understanding the Dimensions of Public Administration Politicization from Citizens' Perspectives. *Iranian Journal of Public Policy*, 4(4), 79-104. [In Farsi] <https://doi.org/10.22059/ppolicy.2018.65592>
- Martini, R. (2010). The Politicization of the Bureaucracy in Indonesia. *POLITIKA Journal of Political Science MIP*, 1(1), 67-74.
- Maulana, A., Indriati, F., & Hidayah, K. (2022). Analysis of Bureaucratic Reform Through Delaying of Government Institutions in Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 18(2), 155-170. <https://doi.org/10.24258/jba.v18i2.1003>
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412995658>
- Movahedinia, H., Boustani, D., & Moslemi Mehni, Y. (2022). Underlying Policy Interference in Education of Kerman Province. *Social Problems of Iran*, 12(2), 239-258. [In Farsi] <http://jsp.i.khu.ac.ir/article-1-3288-fa.html>
- Nieth, L. (2019). Understanding the Strategic 'Black Hole' in Regional Innovation Coalitions: Reflections from the Twente Region, Eastern Netherlands. *Regional Studies, Regional Science*, 6(1), 203-216. <https://doi.org/10.1080/21681376.2019.1578259>
- Pasieczny, J. (2017). Organisational Pathologies under Conditions of Economic Downswing. *Economics and Culture*, 14(1), 21-30. <https://doi.org/10.1515/jec-2017-0002>
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2004). *Politicization of the Civil Service in Comparative*

- Perspective: The Quest for Control*. Routledge.
- Qutoshi, S. B. (2018). Phenomenology: A Philosophy and Method of Inquiry. *Journal of Education and Educational Development*, 5(1), 215-222. <https://doi.org/10.22555/joeed.v5i1.2154>
- Rahnavard, F. (2020). Organizational Black Hole Theory. *Management and Development Process*, 33(1), 27-56. [In Farsi] <http://jmdp.ir/article-1-3885-en.html>
- Rahnavard, F. A., Shirazi, M., & Gheisari, F. (2013). Recognizing Factors Preventing the Establishment of Meritocracy System at the level of Management of Government Organizations in the City of Ahwaz. *The Journal of Productivity Management*, 7(2(25)), 15-32. [In Farsi]
- Ranjbar, A. (2021). Politics and Administration: Distinction and Overlapping. *The Journal of Modern Research on Administrative Law*, 3(9), 143-164. [In Farsi] <https://doi.org/10.22034/mral.2021.530860.1150>
- 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 Farsi] <https://doi.org/10.48308/jpap.2023.103107>
- Rezaemanesh, B., Sarabi, O., & Abbaspour, J. (2019). Study of Management Stability's Effects on Staff Professionalism Towards an Approach to Meritocracy Target Group. *Journal of Development & Evolution Management*, 11(36), 67-77. [In Farsi]
- Rouban, L. (2004). Politicization of the Civil Service. In B. G. Peters & J. Pierre (Eds.), *The Politicization of the Civil Service in Comparative Perspective: A Quest for Control* (Vol. 7, pp. 81-100). Routledge. <https://doi.org/10.4135/9781446200506.n25>
- Salarkia, G. (2019). Politicization and Efficiency in Executive System. *Strategic Studies Quarterly*, 21(82), 35-60. [In Farsi]
- Tull, R. G., Tull, D. L., Hester, S., & Johnson, A. M. (2016). *Dark Matters: Metaphorical Black Holes that Affect Ethnic Underrepresentation in Engineering*. ASEE Annual Conference & Exposition,
- Vaezi, R. (2021). Criticism of Public and Development Administrations in Iran. *Governance and Development Journal*, 1(1), 31-43. [In Farsi] <https://doi.org/10.22111/jipaa.2018.82910>
- Vaezi, R., Chekin, M., & Aslipour, H. (2018). Policy-Making Challenges in the Field of Health Tourism in Iran. *Tourism Management Studies*, 13(41), 1-40. [In Farsi] <https://doi.org/10.22054/tms.2018.19752.1548>
- Wanberg, C., Basbug, G., Van Hooff, E. A., & Samtani, A. (2012). Navigating the Black Hole: Explicating Layers of Job Search Context and Adaptational Responses.

*Personnel Psychology*, 65(4), 887-926. <https://doi.org/10.1111/peps.12005>  
Wilson, W. (1887). The Study of Administration. *Political Science Quarterly*,  
56(4), 481-506. <https://doi.org/10.2307/2143644>

## ب) فارسی

اسکات، ریچارد (۱۳۸۷). *سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز*. ترجمه و اقتباس حسن میرزایی  
اهرنجانی، انتشارات سمت.  
دانایی فرد، حسن؛ آذر، عادل، و صالحی، علی (۱۳۸۸). قانون‌گریزی در ایران: تبیین نقش عوامل سیاسی،  
اقتصادی، قانونی، مدیریتی و اجتماعی-فرهنگی. دانش انتظامی، ۱۱(۴۴)، ۶۵-۷۷.  
دورانی، امیر، و جلیلی، سودابه (۱۳۹۵). بررسی تاثیر سیاه‌چاله‌های سازمانی بر توسعه منابع انسانی مورد  
مطالعه: شرکت ملی نفت ایران. دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت در هزاره سوم.  
رابینز، استیفن پی. (۱۴۰۰). *تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی*. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی  
فرد، چاپ پنجاه و دوم، انتشارات صفار.  
شهبازی، احمد؛ خاکساری مهابادی، احمد، و مختاری موغاری، بهرام (۱۳۹۳). سیاه‌چاله چیست؟ همایش  
ملی الکترونیکی دستاوردهای نوین در علوم مهندسی و پایه.  
طهماسبی، رضا (۱۳۹۰). *درآمدی بر نظریه‌های مدیریت دولتی*. انتشارات سمت.  
مشبکی، اصغر، و ممتاز، حسین (۱۳۹۸). *مفاهیم نوین در مدیریت و سازمان*. انتشارات ادیبان روز.  
مشبکی، اصغر؛ خائف الهی، احمدعلی؛ متقی، پیمان، و سبط، محمدوحید (۱۳۸۶). کاوش سیاه‌چاله‌ها در  
سازمان‌های مجازی. پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.

## نحوه ارجاع به مقاله:

محمدرضایی، مهدی؛ رضایی منش، بهروز؛ واعظی، رضا، و قربانی‌زاده، وجه‌اله (۱۴۰۲). پدیدارشناسی سیاه‌چاله سازمانی: سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش. *نشریه فرآیند مدیریت و توسعه*, ۳۶(۲), ۳-۳۰.  
 Mohammadreza'i, M., Rezaeemanesh, B., Vaezi, R., & Ghorbanizadeh, V. (2023). Organizational Black Hole Phenomenology: Politicization of Education System. *Management and Development Process*, 36(2). 3-30.  
 DOI: [10.52547/jmdp.36.2.3](https://doi.org/10.52547/jmdp.36.2.3)

**Copyrights:**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

