

جانمایی صندلی‌های سیاسی و حرفه‌ای در نظام مدیریت دولتی ایران (ماهیت، محتوی و شاخص‌ها)

غلامعلی طبرسا* | استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

چکیده

یکی از مشکلاتی که منجر به ناکارآمدی و نارضایتی ذینفعان در بخش دولتی شده سیاست‌زدگی اداره در کشور است. هدف از پژوهش حاضر طراحی ابعاد و شاخص‌هایی به منظور تفکیک صندلی‌های سیاسی و حرفه‌ای در دولت به منظور استقرار نظام شایسته‌سالاری و حرفه‌گرایی است. پژوهش حاضر با رویکرد ترکیبی و بر اساس طرح اکتشافی متوالی انجام شده است. در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. در بخش کمی نیز بر اساس آمار توصیفی شاخص‌های به دست آمده از مرحله کیفی بر اساس اهمیت آنها برای هر صندلی تفکیک و مرتب شدند. ۱۰ بعد مرتبط با نوع صندلی‌ها در دولت عبارتند از: ویژگی‌های تعاملی صندلی، دانش و تجارب حرفه‌ای، جذب و انتصاب، الزامات، ماهیت و قلمرو تصمیمات، شرح شغل و شرایط احراز شغل، ارزیابی عملکرد، ویژگی‌های ساختاری صندلی، شفافیت و حاکمیت قوانین و مقررات، محیط نهادی و قلمرو فعالیت و ویژگی‌های صندلی. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که به منظور بهبود کارایی دولت در تحقق اهداف و همچنین اجرای بهینه برنامه‌های طراحی شده لازم است بین صندلی‌های سیاسی و حرفه‌ای در قوه مجریه تمایز قائل شد. در غیر این صورت با تغییرات گسترده‌ای که پس از هر انتخابات در دولت ایجاد می‌شود ناکارآمدی دولت امری محتمل است.

واژگان کلیدی: صندلی سیاسی، صندلی حرفه‌ای، دولت، دوگانه سیاست-اداره، حرفه‌گرایی.

مقدمه

سرآغاز رشته مدیریت دولتی را می‌توان همزمان با انتشار اثر وودرو ویلسون در سال ۱۸۸۷ با عنوان «مطالعه اداره» دانست که در آن وی ضمن تمایز قائل شدن بین تدوین و اجرای قانون بیان می‌کند که اجرای قانون به عنوان وظیفه حوزه اداری دشوارتر از تدوین قانون است که در حوزه سیاسی انجام می‌گیرد (ویلسون^۱، ۱۸۸۷). همین امر پایه‌گذار یکی از مهمترین مباحث نظری در حوزه مدیریت دولتی یعنی جدایی سیاست از اداره شد. از همان ابتدای شکل‌گیری رشته مدیریت دولتی رابطه اداره با فرایند سیاسی یکی از موضوعات کلیدی در تعریف حوزه و ماهیت مدیریت دولتی به شمار می‌آید (اسوارا^۲، ۱۹۹۹: ۶۷۶). به گونه‌ای که دنهارت از مفهوم جدایی سیاست و اداره به عنوان یک میراث سیاسی مهم در نظریه مدیریت دولتی یاد می‌کند (دنهارت، ۱۳۹۰). در تمامی سیستم‌های خدمات عمومی نیز نسخه‌ای از دوگانه سیاست-اداره به صورت صریح یا ضمنی وجود دارد که تحت یک چارچوب نهادی شکل گرفته و نقش مهمی در جامعه‌پذیری و آموزش کارکنان دولتی دارد (ون دراپ و هارت^۳، ۲۰۱۹).

در ابتدا هدف از مطرح کردن این مفهوم تاکید بر جدایی کامل سیاست از اداره بود، اما مطالعات بعدی نشان داد که جدایی این دو حوزه از یکدیگر تقریباً امری محال است. از سوی دیگر پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که چه سیاست‌زدگی اداره و چه بوروکراسی‌زدگی سیاست موجب ناکارآمدی می‌شود (حق شناس گرگابی و نرگسیان، ۱۳۹۶؛ دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴؛ مصطفی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶). نظام اداری ایران نیز همواره به نوعی با این مشکل دست و پنجه نرم کرده است. به خصوص بعد از هر دوره انتخابات ریاست جمهوری که تعداد زیادی از افراد، درون دولت (قوه مجریه) جابجا می‌شوند که این خود موجب مشکلات زیادی در نظام اداری کشور گردیده و ضمن کاستن از توان و نیروی آن موجب عدم حرکت در جهت صحیح شده است. البته انتصاب افراد مختلف برای هر رئیس جمهور حقی طبیعی بوده و هیچ کس نمی‌تواند منکر آن شود، اما اگر تغییرات از حد مشخصی بیشتر شود مشکلاتی در مسیر تحقق برنامه‌های کشور ایجاد خواهد شد. چنانچه بتوان تفکیک دو حوزه سیاست و اداره را به درستی

-
1. Wilson
 2. Svava
 3. Van Drop and Hart

طراحی نمود تا حدود زیادی می‌توان انتظار داشت که برنامه محوری جایگزین مدیریت مبتنی بر سلیقه شخصی شود.

بررسی‌ها نشان می‌دهد آنچه مبانی نظری و اندیشمندان، تا کنون پاسخی برای آن نداشته‌اند این موضوع است که مشاغل اداری که بنا به گفته ویلسون باید از مداخلات سیاسی به دور باشند، کدام مشاغل هستند و یا بنا به گفته ویلابی^۱ شغل‌هایی که در حیطه نهاد اداره قرار می‌گیرند چه ویژگی‌هایی دارند که آنها را از مشاغلی که در حیطه نهاد سیاسی قرار می‌گیرند متمایز می‌سازد. به بیان دیگر ویژگی‌های یک شغل سیاسی در سازمان‌های دولتی چیست که تغییر در آن با تغییرات سیاسی پذیرفته شده است و یک شغل اداری که باید تابع کارراه باشد و استمرار در آن ضرورت دارد، چه ویژگی‌هایی دارد؟

بر این اساس هدف اصلی تحقیق حاضر ارائه ابعاد و شاخص‌هایی به منظور تفکیک صندلی‌های سیاسی و حرفه‌ای در دولت و سازمان‌های تابعه آن است تا بتوان مشکل ریشه‌دار و نسبتاً غامضی که هم‌اکنون نظام مدیریت دولتی ایران را در چنبره خود گرفتار نموده حل نمود. شاید بتوان نا کارآمدی نظام مدیریت دولتی که تمام ذی‌نفعان خود اعم از دولت، ارباب رجوع، قانون‌گذار، کارکنان و ... را دلگیر و به تعبیری مأیوس نموده است، به سیاست‌زدگی مدیریت در حوزه دولت نسبت داد. در همین راستا، این پژوهش تلاش دارد تا ضمن معرفی ابعاد متمایزکننده صندلی‌های سیاسی و اداری، شاخص‌هایی را به منظور تعیین نوع صندلی ارائه کند تا از این مسیر ضمن کمک به استقرار نظام شایسته‌سالاری بتوان حرفه‌گرایی را در انتصابات مدیریتی تضمین نمود.

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

از زمانی که مدیریت دولتی به عنوان یک رشته دانشگاهی مطرح شد تا کنون، پژوهشگران و اندیشمندان این حوزه نتوانسته‌اند تعریف واحدی از آن ارائه کنند. برای مثال رادشلدرز^۲ (۱۹۹۹) بر اساس ۴ بعد چستی اداره، کیستی اداره کننده، چرایی اداره و چگونگی اداره به چارچوب‌بندی آن پرداخته و شفریتز^۳ و همکاران (۲۰۱۷) بر اساس

1. Willoughby
2. Raadschelders
3. Shafritz

طبقه‌بندی روزنبلوم^۱ از ۴ جنبه سیاسی، حقوقی، مدیریتی و حرفه‌ای به تعریف آن پرداختند. این طبقه‌بندی نشان می‌دهد که مدیریت دولتی نه تنها دارای جنبه سیاسی است بلکه از جنبه حرفه‌ای نیز می‌توان به آن نگریست. یعنی دو بعدی که در کانون توجه این پژوهش قرار دارند. به طور کلی بوروکرات‌ها (افراد حرفه‌ای) و سیاستمداران دو کنشگری هستند که از دیرباز تا کنون به گونه‌ای جداناپذیر در کانون حکمرانی و توسعه قرار داشته‌اند (فرازمند، ۲۰۰۹). از این رو روابط بین آنها یکی از موضوعات مهم در علوم سیاسی و مدیریت دولتی به حساب می‌آید (اسوارا، ۲۰۰۶) و دانشمندان گوناگون از منظرهای مختلفی به بررسی الگوهای مختلف ارتباطی بین این دو کنشگر پرداخته‌اند (رحمان، ۲۰۱۸).

اهمیت روابط بین سیاستمداران و بوروکرات‌ها که در ادبیات مدیریت دولتی در قالب دوگانه سیاست-اداره مورد توجه اندیشمندان قرار دارد به حدی است که برخی منطبق زیربنایی و شالوده شکل دهنده مدیریت دولتی را همین دوگانه سیاست و اداره می‌دانند (چوهان، ۲۰۱۸). فردریکسون^۲ و همکاران (۲۰۱۲) در اثر خود هشت طبقه اداره امور عمومی را معرفی می‌کنند که دو طبقه آن کنترل سیاسی بوروکراسی و سیاست بوروکراتیک بوده که در پیوند آشکار با مفهوم دوگانه سیاست و اداره است. در اثری دیگر گولمبوسکی^۳ (۱۹۷۷) با خلاصه کردن متون نیمه دوم سده بیستم، چهار مرحله در اداره امور عمومی را به این شرح بیان می‌کند: تمایز تحلیلی سیاست از اداره، تمایز قطعی سیاست از اداره، علم مدیریت و جهت‌گیری فراگیر به سوی خط‌مشی عمومی. هنری^۴ (۲۰۱۱) نیز با معرفی شش پارادایم اداره امور عمومی اولین آنها را دوگانه سیاست-اداره می‌داند.

دوگانه سیاست اداره که برخی سرآغاز آن را اثر ویلسون (۱۸۸۷) می‌دانند پاسخی بود به سیستم تاراج. تا جایی که گودنو دلیل شکل‌گیری سیستم تاراج را ناتوانی در تمایز قائل شدن بین سیاست و اداره بیان کرد (گودنو^۵، ۱۹۰۰: ۱۱۱). ویلسون در مقاله خود با تشبیه

-
1. Rosenbloom
 2. Fredrickson
 3. Golembiewski
 4. Henry
 5. Goodnow

حوزه اداره به حوزه کسب و کار، سعی کرد «قلمرو اداره را از نزاعها و کشمکش‌های موجود در سیاست» جدا کند و ضمن تمایز قائل شدن بین مسائل اداری و سیاسی معتقد بود که «اگرچه سیاست، وظایف اداره را تعیین می‌کند، اما نباید آنرا تحت تاثیر قرار دهد.» (ویلسون، ۱۸۸۷: ۲۱۰).

والدو^۱ به عنوان یکی از مهمترین افراد در توسعه روایت رایج دوگانه سیاست-اداره (اُوریم^۲، ۲۰۱۲)، معتقد بود که «در تفکر اداره امور دولتی هیچ چیز مهمتر از ماهیت و روابط متقابل سیاست و اداره نیست.» (به نقل از طهماسبی و موسوی، ۲۰۱۱: ۱۳۰) و این رابطه نه تنها از جنبه نظری بلکه از جنبه عملی نیز باید مورد توجه ویژه قرار گیرد. بر اساس دوگانه سیاست-اداره، افراد اداری به هیچ وجه نباید در فرایندهای تدوین خط مشی فعالیت نمایند بلکه در عوض وظیفه آنها اجرای خط مشی‌ها و فراهم کردن خدمات با کیفیت است و انتظاری که از آنها می‌رود این است که وظایف مربوطه را به گونه‌ای بی‌طرفانه اجرا کنند. همچنین آنها باید به دقت تحت نظارت قرار گیرند و در برابر مقامات سیاسی منتخب پاسخگو باشند (دنهارت و دنهارت^۳، ۲۰۰۷: ۶). با این وجود بعدها بیان شد که جدایی واضح و مشخص بین سیاستگذاران و اداره کنندگان و بین سیاست و اداره هیچ‌گاه واقع‌گرایانه نبوده است. در واقع رابطه بین سیاست و اداره به آن سادگی که مدل ویلسون پیشنهاد می‌کند نیست و احتمالاً هیچ‌گاه هم اینطور نبوده است (هیوز^۴، ۲۰۰۳). با تمام این مباحث، یافتن حد مناسبی از الگوی تعاملی حوزه سیاست و اداره بگونه‌ای که کارکرد تلفیقی این دو حوزه از یک سو به هم افزایی^۵ منجر شود و از سوی دیگر غرق شدن و بلعیدگی حوزه سیاست توسط اداره و بالعکس روی ندهد از موضوعات مناقشه برانگیزی است که از دیرباز در کانون بحث‌های اندیشمندان این حوزه قرار دارد. بر این اساس پژوهش حاضر تلاش دارد با درک عدم استقلال کامل این دو حوزه از یکدیگر ابعاد و شاخص‌هایی را به منظور تفکیک صندلی‌های سیاسی و حرفه‌ای در دولت شناسایی کند. مرور مبانی نظری موجود در زمینه ارتباط سیاست و اداره نشان دهنده وجود ۴ دیدگاه در این زمینه است:

1. Waldo
2. Overeem
3. Denhardt and Denhardt
4. Hughes
5. Synergy

الف) دکترین جدایی سیاست از اداره: به طور خلاصه طرفداران این دکترین معتقدند که رابطه استقلال یا بخشی بین حوزه سیاست و اداره وجود دارد. به گونه‌ای که هر یک بدون نیاز به دیگری می‌توانند به حیات خود ادامه دهند و اهداف مورد نظر خود را محقق نمایند. پیش فرض اصلی حامیان این دکترین این است که سیاست و اداره به عنوان متغیرهایی مستقل بهترین عملکرد را داشته و این دو حوزه در صورت جدایی، بدون آسیب و مداخله در کار حوزه دیگر امکان بهبود عملکرد خود را خواهند داشت (مارتین^۱، ۱۹۸۸).

ب) دکترین حاکمیت سیاست بر اداره: نظریه پردازان این دکترین معتقدند از آنجایی که اصالت با رأی مردم است و سیاستگذاران عموماً از طریق آرای عمومی انتخاب می‌شوند بنابراین حوزه اداره باید با الهام و تبعیت از منویات و اهداف حوزه سیاست به فعالیت پردازد. نتیجه دکترین فوق منجر به شکل‌گیری مجموعه‌ای از نظریه‌ها تحت عنوان نظریه‌های کنترل سیاسی بوروکراسی شد.

ج) دکترین حاکمیت اداره بر سیاست: نظریه‌پردازان این حوزه نقش ارشادی را برای حوزه خط‌مشی‌گذاری و سیاست نسبت به حوزه اداره تجویز می‌کنند. زیرا معتقدند از آنجایی که بوروکرات‌ها از نزدیک با موضوعات در تماس هستند به صورت واقع‌بینانه‌تری می‌توانند به حل و فصل مشکلات، تهدیدات و بهره‌گیری از فرصت‌ها اقدام نمایند. این دکترین به پیدایش نظریه‌های سیاست‌های بوروکراتیک منجر شد. در این نظریه تأکید می‌شود قانون‌گذاران و سیاستمداران بدون تغذیه و مشارکت بوروکرات‌های حرفه‌ای عملاً راه به جایی نمی‌برند. زیرا منبع اصلی اطلاعات آنها برای وضع سیاست همانا بوروکراسی و بوروکرات‌ها هستند (نفری، ۱۳۹۱).

د) دکترین تعامل حوزه سیاست و اداره: دکترین تعامل توسط اسوارا معرفی شد (حق‌شناس گرگابی و نرگسیان، ۱۳۹۶) و نظریه‌پردازان آن به نحوی با الهام از تفکر سیستمی^۲، روابط تعاملی^۳ را به جای روابط علی و معلولی^۴ بین حوزه سیاست و اداره مطرح نموده‌اند (برایسون^۵ و همکاران، ۲۰۱۷). مطالعات انجام شده در زمان‌ها و

-
1. Martin
 2. Systems Thinking
 3. Interactive relationship
 4. Cause and Effect
 5. Bryson

سیستم‌های سیاسی مختلف نشان می‌دهد که دکترین تعامل سیاست و اداره تو صیف‌کننده بهتری از قواعد حاکم بر روابط و تعاملات بین سیاست و اداره است (وَن دراپ و هارت^۱، ۲۰۱۹). به اختصار این رویکرد بر وجود حلقه‌های اشتراکی و به تعبیری هم‌فصل مشترک و هم‌تفکیک تأکید می‌نماید. منظور از تفکیک این است که برخی عرصه‌ها برای فعالیت دولت کاملاً مختص قوه مجریه و برخی کاملاً مرتبط با حوزه سیاست است و برخی حوزه‌ها هستند که هم سیاست و هم اداره در آن فعالیت درگیر بوده و ایفای نقش می‌کنند. مشارکت و تعامل در این رویکرد بدین معنی است که چنانچه حوزه سیاست و اداره با یکدیگر تبادل اطلاعات و همکاری نداشته باشند عملاً اهداف دولت و سیاستگذاران محقق نمی‌شود. این رویکرد را می‌توان تکامل دیدگاه ویلسون و مبتنی بر اصل بی‌طرفی دانست. به عبارتی این الگو هم بر جدایی اداره از سیاست‌های حزبی و هم بر تعامل بین خط‌مشی با اداره تأکید می‌کند (اسوارا، ۲۰۰۱). با این توضیح در پژوهش حاضر دکترین تعاملی به‌عنوان رویکرد اصلی در دستور کار قرار گرفته است.

پیشینه تجربی

برخی از پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه دوگانه سیاست-اداره در داخل و خارج از کشور در جدول زیر مورد بررسی قرار گرفته است:

جدول ۱: بررسی پژوهش‌های پیشین داخلی و خارجی

مؤلفین	موضوع	یافته‌ها
صادقی (۱۳۸۸)	بررسی رابطه سیاست با اداره در ایران در سالهای ۱۳۸۰ تا ۱۳۸۸	برای بهبود رابطه سیاست-اداره و تحقق اهداف توسعه‌ای آن باید از بازی‌های هم‌وردی بین دولت و مجلس کاست و نسبت به افزایش بازی‌های همکاری اقدام نمود.
بیگدلی و پورعزت (۱۳۸۸)	نحوه تعامل دو خرده سیستم سیاسی و اداری در حکومت حق‌مدار علوی	خرده سیستم سیاسی در پی تامین نظم، امنیت و عدالت مترصد تعیین رسالت، اهداف کلی و خط‌مشی‌های حکومت است. در حالی که خرده سیستم اداره عهده‌دار اجرای برنامه‌های مصوب خرده سیستم سیاسی است.
قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸)	بررسی اثرات محیط سیاسی بر رفتار سازمانی کارکنان و مدیران	گرایش‌های سیاسی مدیران و کارکنان دولتی بر رفتار شهروندی سازمانی آنها تأثیرگذار است.
دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۴)	واکاوی و تحلیل پیامدهای سیاست‌زدگی بوروکراسی در نظام‌های سیاسی	سیاست‌زدگی بوروکراسی هم دارای پیامدهای اداری است و هم دارای پیامدهای سیاسی. پیامدهای اداری این پدیده عبارتند از: بحران یادگیری، نفاق بوروکراتیک و بحران کارایی. پیامدهای سیاسی نیز عبارتند از: بحران مقبولیت، بحران مشارکت و بحران عدالت اجتماعی.
حق‌شناسی و گرگابی و نرگسیان (۱۳۹۶)	بررسی دلایل مداخلات خط‌مشی-اداره در ایران و مشکلات ناشی از این مداخله	عواملی که در شکل‌گیری مداخلات خط‌مشی-اداره در ایران در دوره زمانی ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۲ نقش داشته‌اند عبارتند از: عوامل نهادی و ساختاری، عوامل اجتماعی، عوامل شخصیتی و فردی و عوامل اقتضانات سیاسی.
مصطفی‌زاده و همکاران (۱۳۹۶)	بررسی ابعاد سیاست‌زدگی اداره امور عمومی از منظر شهروندان	سیاست‌زدگی اداره دارای ۴ بعد فرهنگی، مدیریت منابع انسانی، ساختاری و قوانین و مقررات است.
جان و ویت ^۱ (۲۰۱۰)	بررسی این فرض که در سالیان اخیر بوروکراتهای عالی رتبه بیش از پیش سیاست‌زده شده‌اند و هم‌زمان سیاستمداران بیشتری از پیشینه بوروکراتیک برخوردارند.	اداره‌زدگی سیاست در آلمان که در آن بوروکرات‌ها ضمن نفوذ به حوزه سیاسی، مناصب مهم سیاسی را در دست گرفته و به دنبال تامین منافع خود و سایر بوروکرات‌ها هستند.

ادامه جدول ۱.

مؤلفین	موضوع	یافته‌ها
گرت ^۱ (۲۰۱۴)	مدیران منصوب سازمان‌های دولتی چگونه در بستر دوگانه سیاست-اداره، تأثیرات سیاسی بر رهبری خود را مدیریت می‌کنند.	مشروعیت دوگانه سیاست-اداره در دولت ایالتی فلوریدا بررسی شده و بیان می‌شود که این دوگانه کلاسیک در فلوریدا هنوز از مطلوبیت برخوردار است.
کوناوتون ^۲ (۲۰۱۷)	تمرکز بر نقش کارکنان سیاسی در سالهای ۲۰۱۱ الی ۲۰۱۶ در دوره بحران اقتصادی و پیامدهای متعاقب آن در ایرلند	انتصاب‌های گسترده سیاسی در ایرلند نشانگر دخالت سیاست در اداره بوده و بر این اساس می‌توان سیاست‌زدگی بوروکراسی را در ایرلند مشاهده نمود.
جوئسو و نیرانن ^۳ (۲۰۱۸)	بررسی الگوهای تعاملی بین رهبران سیاسی و مدیران دولتی در دولت‌های محلی فنلاند	با توجه به تغییرات سریع محیطی و آثار غیرقابل انکار این تغییرات بر سازمان‌های دولتی، لازم است به منظور پاسخگویی مناسب به این تغییرات رهبران سیاسی و مدیران دولتی ضمن نادیده گرفتن تفاوت‌های سیاسی در تعامل با هم اقدام نمایند.
ایکیان‌بیبه ^۴ و همکاران (۲۰۲۰)	بررسی کاربردهای مدیریت عملکرد در سیاست در نیجریه	اگر در رابطه سیاست-اداره رهبری بر عهده سیاستمداران با شد مدیریت عملکرد به نتایج بهتری در عرصه سیاست منجر می‌شود.

همانطور که مشاهده شد پژوهش‌های مختلفی در داخل و خارج از کشور به بررسی مفهوم دوگانه سیاست-اداره پرداخته‌اند و این مفهوم را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند. با این حال جستجوهای نگارنده نشان داد که هیچ پژوهشی تاکنون به شناسایی شاخص‌های تفکیک صندلی‌های سیاسی از اداری در دولت نپرداخته است. بنابراین مشاهده می‌شود از آنجایی که پژوهش حاضر به دنبال شناسایی این شاخص‌ها است دارای نوآوری بوده و به غنای ادبیات موجود در زمینه دوگانه سیاست-اداره منجر می‌شود.

-
1. Grant
 2. Connaughton
 3. Joensuu and Niraanen
 4. Ikeanyibe

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها کیفی-کمی است. بر این اساس در پژوهش حاضر از رویکرد ترکیبی و از طرح ترکیبی اکتشافی متوالی استفاده شده است (کرسول و پلانوکلاک، ۲۰۱۸). در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون^۱ و در بخش کمی از روش‌های آماری مناسب به منظور بررسی اهمیت شاخص‌های شناسایی شده در جانی صندلی در طیف حرفه‌ای-سیاسی استفاده شده است. به منظور گردآوری داده‌های لازم برای تحلیل کیفی از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده است. به این منظور پس از مشخص شدن سوال پژوهش، رهنمود مصاحبه تدوین و مصاحبه شونده‌گان انتخاب و نسبت به انجام مصاحبه با آنان اقدام شد. به منظور گردآوری داده‌های لازم در این پژوهش ۱۸ مصاحبه انجام شد. مدت زمان مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه متغیر بود. جامعه آماری مصاحبه شونده‌گان را معاون وزیر، نمایندگان مجلس شورای اسلامی، اعضای هیئت علمی در رشته‌های مدیریت دولتی، حقوق و علوم سیاسی که دارای سابقه اجرایی در بخش دولتی بودند و مدیران کل وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی تشکیل داد که به صورت هدفمند و به روش گلوله برفی انتخاب شدند. در انتهای مصاحبه هجدهم اشباع نظری به این معنا که دیگر مضمون جدیدی به تحلیل‌ها اضافه نشد به دست آمد و فرایند گردآوری داده‌ها پایان پذیرفت.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. مدل مورد استفاده برای تحلیل مضمون در این پژوهش مدل ۵ مرحله‌ای تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) است. مراحل این فرایند عبارتند از: ۱) آشنایی با داده‌ها، ۲) ایجاد کدهای اولیه، ۳) جدول کفایت نظری، ۴) جستجو و شناخت مضامین سازمان‌دهنده، ۵) جستجو و شناخت مضامین فراگیر.

به منظور محاسبه پایایی کدگذاری پژوهش از دو شاخص ثبات و تکرارپذیری استفاده شد. شاخص ثبات یا پایایی بازآزمون به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد. این شاخص زمانی قادر به محاسبه است که یک کدگذار یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری کرده باشد. میزان این شاخص از رابطه زیر به دست می‌آید (خواستار، ۱۳۸۸):

1. Thematic Analysis

$$(۱) \quad \text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} * 100\%$$

به این منظور ۳ مصاحبه به طور تصادفی انتخاب و در یک بازه یک هفته‌ای توسط پژوهشگر کدگذاری انجام شد. نتایج به دست آمده نشان دهنده ۷۷ درصد پایایی کدگذاری است. در شاخص تکرارپذیری نیز پایایی بین کدگذاران محاسبه می‌شود. این پایایی به درجه‌ای اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج یکدیگر را تکرار می‌کنند. این شاخص نیز از رابطه بالا به دست می‌آید (خواستار، ۱۳۸۸). به منظور محاسبه این شاخص سه مصاحبه، انتخاب و توسط دو کدگذار، کدگذاری شد که میزان پایایی بین کدگذاران ۷۰ درصد به دست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب کدگذاری است.

در پایان مرحله کیفی مضامین اصلی و شاخص‌های تفکیک کننده صندلی‌های سیاسی و اداری شناسایی شده و بر اساس آن پرسشنامه‌ای با ۵۷ گویه طراحی شد. هدف از طراحی پرسشنامه تعیین اهمیت هر شاخص در جانمایی صندلی‌های قوه مجریه در طیف حرفه‌ای-سیاسی بود. به منظور بررسی روایی محتوا، پرسشنامه طراحی شده در اختیار ۵ تن از خبرگان دانشگاهی با سابقه فعالیت اجرایی در دولت قرار داده شد و از آنها خواسته شد نظرات خود را در مورد اعتبار پرسشنامه بیان نمایند. پس از گردآوری نظرات خبرگان و بررسی بازخوردها اصلاحات لازم به عمل آمده و پرسشنامه نهایی طراحی شد (کارمینز و زلر، ۱۳۹۸).

به منظور بررسی پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد. بر این اساس میزان آلفای پرسشنامه برای صندلی سیاسی ۰,۷۲۶ و برای صندلی اداری ۰,۷۵۷ به دست آمد. و از آنجایی که بزرگتر از ۰,۷ است نشان دهنده همخوانی درونی مناسب پرسشنامه است.

به منظور گردآوری داده‌های لازم به منظور بررسی اهمیت شاخص‌ها برای صندلی‌های سیاسی و اداری این پرسشنامه در اختیار ۳۰ نفر از خبرگان اجرایی و عملی در حوزه مدیریت دولتی قرار گرفت و نظرات آنها جمع‌آوری شد. نمونه‌گیری بر اساس روش گلوله برفی^۱ در دسترس انجام شد. پس از گردآوری داده‌ها به منظور تحلیل آنها از روش‌های مناسب آمار

توصیفی و نرم افزار IBM SPSS 26 استفاده شد و بر این اساس مشخص شد که هر کدام از شاخص‌ها برای کدام یک از مشاغل اهمیت بیشتری دارد و کدام شاخص‌ها برای هر دو صندلی سیاسی و حرفه‌ای (به صورت مشترک) اهمیت دارد.

یافته‌ها

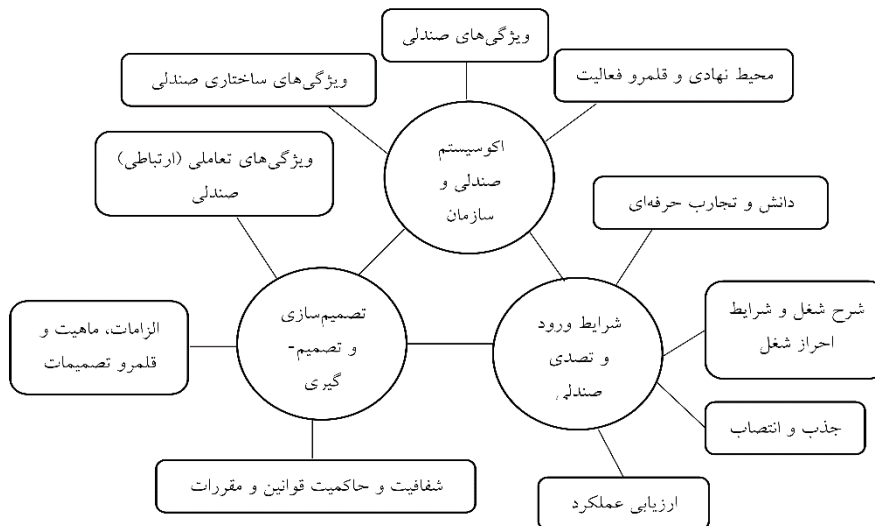
پس از انجام مصاحبه‌ها و گردآوری داده‌ها نسبت به تجزیه و تحلیل و کدگذاری آنها اقدام شد. در پایان این مرحله ۶۱ مضمون پایه شناسایی شد. در گام بعدی پس از کدگذاری و شناسایی مضامین پایه، نسبت به دسته‌بندی این مضامین و شناسایی مضامین سازمان‌دهنده اقدام شد. پس از دسته‌بندی مضامین پایه آنها در قالب ۱۰ دسته یا مضمون سازمان‌دهنده طبقه‌بندی شدند. این مضامین عبارتند از: ویژگی‌های تعاملی (ارتباطی) صندلی، دانش و تجارب حرفه‌ای، جذب و انتصاب، الزامات، ماهیت و قلمرو تصمیمات، شرح شغل و شرایط احراز شغل، ارزیابی عملکرد، ویژگی‌های ساختاری صندلی، شفافیت و حاکمیت قوانین و مقررات، محیط نهادی و قلمرو فعالیت و ویژگی‌های صندلی. در گام بعد نیز نسبت به دسته‌بندی این مضامین در قالب مضامین فراگیر اقدام شد. بر این اساس این مضامین ده‌گانه در قالب سه مضمون فراگیر دسته‌بندی شدند. شکل ۱ این مضامین و ارتباط بین آنها را نشان می‌دهد. در ادامه به توضیح درباره این مضامین پرداخته می‌شود.

الف) ویژگی‌های تعاملی (ارتباطی) صندلی: منظور از ویژگی‌های تعاملی یا ارتباطی صندلی این است که هر قدر شبکه ارتباطی یک صندلی اعم از ارتباطات رسمی و غیر رسمی افزایش می‌یابد درجه نفوذ و اهمیت آن صندلی نیز بیشتر می‌شود. لزوم برقراری ارتباط با رسانه‌ها، احزاب، افکار عمومی، انجمن‌های مردم نهاد، ارباب رجوع، مراجع امنیتی، سیاسی، انتظامی و نظامی و مواردی از این قبیل از حیث تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری از جمله زمینه‌های مورد نظر در این پژوهش برای جانمایی صندلی در طیف سیاسی تا حرفه‌ای می‌باشد.

ب) دانش و تجارب حرفه‌ای: این مضمون در بردارنده تسلط به ماهیت، محتوی، کارکردها، فنون و روش‌های انجام کار برای انجام وظایف شغل مورد تصدی است. برخی سمت‌ها در حوزه مدیریت دولتی نیازمند تسلط بیشتری بر جنبه‌های فنی و حرفه‌ای در مقایسه با تسلط در حوزه مذاکرات و بده-بستان‌های اداری و سازمانی است. در پژوهش حاضر تسلط به جنبه‌های فنی برای انجام وظایف از حیث دارا بودن دانش و

تجارب مرتبط و طی کردن مسیر شغلی برای تصدی سمت به عنوان ملاکی برای جانمایی و بازشناسی سندلی‌های دولت (مدیریت دولتی) مد نظر می‌باشد.

شکل ۱: مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر پژوهش



ج) جذب و انتصاب: در پژوهش حاضر وجود مسیرها و کارراهه‌های مشخص برای تصدی سمت‌های اداری که در مقابل گروه‌گرایی و قبیله‌سالاری سیاسی می‌باشد به عنوان مضمونی اصلی برای جذب و انتصاب در تصدی سمت‌های مدیریتی و متعاقباً جانمایی سندلی از حیث سیاسی یا حرفه‌ای بودن مد نظر قرار گرفته است.

د) الزامات، ماهیت و قلمرو تصمیمات: در پژوهش حاضر این مضمون در مولفه‌هایی نظیر امنیت تصمیم‌گیری حرفه‌ای، اجماع، آثار فرازمانی و فرامکانی تصمیمات، انطباق تصمیمات با مبانی حقوقی، رعایت جنبه‌های فنی در تصمیم‌گیری، توجه به فرایندهای سیاسی یا همان بده-بستان‌های کاری تجلی یافته و برای بازشناسی و جانمایی سندلی‌های مدیریت در حوزه خدمات دولتی مد نظر قرار گرفته است.

ه) شرح شغل و شرایط احراز شغل: در پژوهش حاضر مراد از این مضمون همان مشخص، شفاف و دقیق بودن وظایف، اختیارات، تکالیف، مسئولیت‌ها، ارتباطات و به طور کلی هر آنچه بر عهده دارنده سندلی است می‌باشد. متعاقب آن تعیین شرایط و ضوابط لازم برای تصدی سمت مورد نظر در کانون توجه قرار می‌گیرد. شواهد چنین می‌نمایند که

صندلی‌های حرفه‌ای عموماً دارای شرح وظایف مشخص و شفاف بوده به گونه‌ای که اختیار و مسئولیت‌های آنها برای انجام وظایف شغلی در قالب فرایندهای اداری ابلاغ می‌شود در حالیکه در صندلی‌های سیاسی، تفکیک وظایف و میزان پیشروی آنها در سایر حوزه‌ها عموماً از ابهام برخوردار است.

(و) ارزیابی عملکرد: منظور از مضمون ارزیابی عملکرد همانا طی نمودن فرایند ارزیابی به منظور بررسی میزان موفقیت یا شکست دارنده صندلی در تحقق اهداف سازمان است. چنین به نظر می‌رسد که غلظت طی کردن فرایند ارزیابی برای صندلی‌های حرفه‌ای و سیاسی از تفاوت معنی‌داری برخوردار است، زیرا ذینفعان^۱ سازمانی برای صندلی سیاسی و حرفه‌ای متفاوت هستند و در نتیجه رضایت آنها از عملکرد سازمان نیز دارای تفاوت معنی‌داری است.

(ز) ویژگی‌های ساختاری صندلی: مضمون ساختار صندلی همانا به نهاده‌ها یا همان ورودی‌های اصلی صندلی برای انجام وظایف و شرح شغل از حیث لزوم بروز رفتارهای حرفه‌ای-اداری، رعایت سلسله‌مراتب اداری، ارشدیت، وحدت فرماندهی، شفاف بودن نظام گزارش‌دهی و گزارش‌گیری، تعیین اختیار و مسئولیت و برقراری تناسب بین اختیار و مسئولیت اشاره دارد. چنین می‌توان گفت ساختار برخی سمت‌ها در مدیریت دولتی نظیر معاونت پارلمانی وزارت‌خانه‌ها و سازمان‌های مستقل دارای ماهیت سیاسی است، در حالی که در معاونت‌های تخصصی و حرفه‌ای غلظت بعد سیاسی کاهش و غلظت بعد تخصصی، فنی و حرفه‌ای افزایش می‌یابد.

(ح) شفافیت و حاکمیت قوانین و مقررات: از آنجایی که منابع و هزینه‌های سازمان‌های دولتی از منابع عمومی تامین می‌شود بنابراین تاسیس، ادامه فعالیت و انحلال سازمان‌های دولتی بایستی مبتنی بر قوانین و مقررات باشد. به عبارت دیگر در نظام مدیریت دولتی هر عمل اداری باید به قوانین و مقررات مربوطه مستند باشد. مضمون شفافیت و حاکمیت قوانین و مقررات در بازشناسی و جانمایی صندلی‌های حرفه‌ای و سیاسی از حیث رعایت و استناد هرگونه تصمیمات و اقدامات دارنده صندلی به قوانین و مقررات مصوب است که برای تعیین هویت صندلی (سمت) اداری در بخش دولتی بایستی مورد استفاده قرار گیرد.

(ط) محیط نهادی و قلمرو فعالیت: مضمون فوق به اکوسیستم فعالیت صندلی اداری اشاره دارد. به صورت عینی می‌توان مشاهده نمود که برخی سمت‌ها در سازمان‌های دولتی بیشتر در کانون

توجه است در حالیکه در سازمان دیگر کمتر مورد پایش است، در حالیکه عنوان هر دو سمت مثلا مدیر کل یا معاون وزیر است. دلیل این تفاوت در رصد تصمیمات و اقدامات سندلی به اکوسیستم سازمانی که سمت اداری در آن فعالیت می‌کند بر می‌گردد. مثلا سمت سازمانی که از نظر نهادی و اکوسیستمی می‌تواند بر روی فرایندهای سیاسی نظیر انتخابات از حیث تعیین یا رد صلاحیت و نظارت بر عملکرد مجریان این فرایند اثر گذار باشد از غلظت بیشتری در جانمایی آن به عنوان سندلی سیاسی برخوردار است.

ی) ویژگی‌های سندلی: هر چند این مضمون با مضمون قبلی یعنی محیط نهادی و قلمرو فعالیت سندلی ارتباط معنی‌داری دارد اما از حیث اهمیت باید آنرا به عنوان یک مقوله مهم در جانمایی سندلی مورد توجه قرار داد. گستره و قلمرو عملکردی از حیث آثار کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت دارنده سندلی لزوم بروز و ظهور رفتارهای سیاسی و یا حرفه‌ای برای انجام وظایف شغلی، نفوذ آثار فراسازمانی تصمیمات سندلی در گستره ملی یا بین‌المللی و جهانی، لزوم رعایت ارزش‌ها و هنجارهای ایدئولوژیک و بروز رفتاری آنها، وفاداری سیاسی، قدرت سندلی در ایجاد بلوک‌های سیاسی و یارگیری‌های حزبی از حیث تاثیرگذاری و نفوذ در فرایندهای سیاسی نظیر پیروزی‌های انتخاباتی از جمله مواردی هستند که پوشش دهنده جایگاه و جانمایی سندلی در طیف حرفه‌ای تا سیاسی در بخش دولتی می‌باشد.

پس از مشخص شدن شاخص‌ها و مضامین پژوهش پرسشنامه‌ای با ۵۷ گویه طراحی و در اختیار پاسخگویان قرار گرفت و از آنها پرسیده شد اهمیت هر شاخص را برای سندلی‌های سیاسی و حرفه‌ای بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت مشخص نمایند. بر این اساس شاخص‌ها به سه دسته تفکیک شدند: شاخص‌های مهم برای سندلی‌های سیاسی، شاخص‌های مهم برای سندلی‌های حرفه‌ای و شاخص‌هایی که برای هر دو سندلی دارای اهمیت هستند. جدول زیر اولویت بندی این شاخص‌ها را به تفکیک سندلی‌ها نشان می‌دهد:

جدول ۲. اولویت بندی شاخص ها به تفکیک نوع صندلی

ردیف	شاخص	میانگین	انحراف معیار
شاخص های مهم برای شناسایی صندلی های حرفه ای			
۱	وجود معیارهای شایستگی دقیق و روشن برای تصدی سِمَت	۵/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰
۲	تقدم تعهدات حرفه ای صندلی بر تعهدات سیاسی	۴/۶۳۳۳	۰/۴۹۰۱۳
۳	ضرورت تسلط به دانش و رفتارهای حرفه ای برای انجام وظایف	۴/۵۶۶۷	۰/۵۰۴۰۱
۴	وجود فرایندهای انجام کار با ترتیب و توالی معین برای انجام وظایف شغلی	۴/۵۶۶۷	۰/۵۶۸۳۲
۵	ذات و ماهیت سازمان از حیث غلبه وظایف حرفه ای در مقایسه با وظایف سیاسی	۴/۵۳۳۳	۰/۵۰۷۴۲
۶	لزوم دارا بودن تجارب و سابقه شغلی مرتبط برای تصدی صندلی	۴/۵۰۰۰	۰/۵۷۲۳۵
۷	اختیار و قدرت رسمی بالای سِمَت در توزیع منابع و امکانات در سطح ملی	۴/۴۶۶۷	۰/۶۲۸۸۱
۸	الزامات قانونی و حرفه ای طی کردن مسیر ترقی شغلی برای انتصاب به سِمَت مورد نظر (طی نمودن سلسله مراتب سازمانی برای تصدی سِمَت)	۴/۴۶۶۷	۰/۶۲۸۸۱
۹	استقلال حرفه ای برای تصمیم گیری	۴/۴۳۳۳	۰/۶۲۶۰۶
۱۰	سنجش پذیری (عینی بودن) عملکرد سِمَت (صندلی)	۴/۴۳۳۳	۰/۶۲۶۰۶
۱۱	وجود شرایط احراز شغل دقیق و شفاف برای تصدی سِمَت مورد نظر	۴/۴۰۰۰	۰/۶۷۴۶۶
۱۲	حرفه ای و تخصصی بودن وظایف، مسئولیت ها، تکالیف و اختیارات سِمَت	۴/۳۶۶۷	۰/۶۱۴۹۵
۱۳	طی نمودن فرایندهای عقلایی (تکنیکی) برای تصمیم گیری	۴/۳۶۶۷	۰/۶۶۸۶۸
۱۴	پاسخگویی حرفه ای صندلی به مقامات در سلسله مراتب اداری	۴/۳۳۳۳	۰/۷۱۱۱۶
۱۵	وجود شاخص ها و استانداردهای عملکرد مشخص برای ارزیابی عملکرد دارنده صندلی	۴/۳۳۳۳	۰/۶۶۰۸۹
۱۶	عدم جایگزینی صاحب سِمَت به دلیل حاکمیت و نیاز محض به دانش و تخصص حرفه ای بالا برای تصدی سِمَت	۴/۳۳۳۳	۰/۶۶۰۸۹
۱۷	غلبه ماهیت اجرای صندلی بر ماهیت سیاسی	۴/۳۰۰۰	۰/۷۴۹۷۱
۱۸	لحاظ آثار و نتایج ارزیابی در سرنوشت سازمانی نظیر ارتقاء، تنزیل، تشویق و تنبیه	۴/۳۰۰۰	۰/۶۵۱۲۶
۱۹	حاکمیت شدید قوانین و مقررات برای انجام وظایف (مستند هر عمل اداری مبتنی بر وجود قوانین و مقررات مربوط)	۴/۲۳۳۳	۰/۶۷۸۹۱
۲۰	وجود شرح شغل مشخص برای سِمَت مورد نظر	۴/۱۳۳۳	۰/۶۸۱۴۵
۲۱	ممنوعیت عضویت دارنده سِمَت اداری در احزاب، گروه ها و دسته های سیاسی	۴/۱۰۰۰	۰/۸۴۴۸۶
۲۲	وجود فرایندهای مشخص برای عزل از سِمَت اداری مورد نظر	۳/۶۳۳۳	۱/۲۱۷۲۱
۲۳	وجود پشتیبانی های حقوقی از ناحیه حقوق اداری نسبت به تصمیمات اتخاذ شده توسط دارنده سِمَت	۳/۵۶۶۷	۱/۱۹۴۳۴

ردیف	شاخص	میانگین	انحراف معیار
شاخص‌های مهم برای سندلی‌های سیاسی			
۱	سهم رفتارهای سیاسی نظیر چانه‌زنی، مذاکره و بده‌بستان با گروه‌های سیاسی برای انتصاب و تصدی سِمَت	۴/۶۳۳۳	۰/۶۶۸۶۸
۲	وجود تعامل کاری با سازمان‌های دارای ماهیت سیاسی (نظیر مجلس شورای اسلامی و وزارت خانه‌های دارای ماهیت سیاسی) برای انجام وظایف سازمانی	۴/۵۶۶۷	۰/۵۰۴۰۱
۳	قدرت و توان جریان‌سازی سِمَت در فرایندهای سیاسی نظیر انتخابات	۴/۴۶۶۷	۰/۸۳۰۳۰
۴	میزان نفوذ و قدرت سازمان غیررسمی در مقایسه با سازمان رسمی	۴/۴۶۶۷	۰/۵۰۷۴۲
۵	ظرفیت مستقیم (رسمی) سِمَت (سندلی) در یارگیری‌های سیاسی	۴/۴۳۳۳	۰/۸۱۷۲۰
۶	لزوم برقراری ارتباط با رسانه‌های جمعی برای انجام وظایف سازمانی	۴/۳۶۶۷	۰/۶۱۴۹۵
۷	میزان پیوستگی و ارتباط کارکردی سِمَت (سندلی) با مقوله امنیت ملی	۴/۳۳۳۳	۰/۸۴۴۱۸
۸	وجود رانت و فرصت‌های استثنایی در تصمیم‌گیری (امضاها/طلایی)	۴/۳۳۳۳	۰/۶۰۶۴۸
۹	رعایت ارزش‌های ایدئولوژیک در طول زمان تصدی سندلی	۴/۳۳۳۳	۰/۸۴۴۱۸
۱۰	پاسخگویی سیاسی دارنده سِمَت به احزاب، گروه‌ها و مراکز سیاسی قدرت	۴/۳۰۰۰	۰/۹۱۵۳۹
۱۱	وجود شرح وظایف رسمی برای انجام فرایندهای سیاسی (نظیر برگزاری انتخابات، ثبت نام کاندیداها، تایید صلاحیت و ...)	۴/۲۶۶۷	۰/۸۶۸۳۴
۱۲	علاقه و توجه نهادهای صنفی، مدنی، سیاسی و سمن‌ها به سازمان و سِمَت مد نظر	۴/۲۶۶۷	۰/۸۸۴۹۲
۱۳	وسعت و گستره اکوسیستم (میدان عمل) فعالیت‌های اداری سندلی (سِمَت) در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی	۴/۲۳۳۳	۰/۶۷۸۹۱
۱۴	ضرورت باور به هنجارهای ارزشی (تعهدات ایدئولوژیک) برای تصدی سندلی	۴/۲۰۰۰	۰/۹۲۴۷۶
۱۵	لزوم و ضرورت ایجاد ائتلاف و اجماع برای اتخاذ و اجرای تصمیمات	۴/۲۰۰۰	۰/۸۶۱۱۲
۱۶	غلبه ماهیت سیاسی سندلی بر ماهیت اجرایی	۴/۱۶۶۷	۱/۰۱۹۹۲
۱۷	نقش و سهم لابی‌گری برای اتخاذ تصمیمات مربوط به توزیع منابع	۴/۱۶۶۷	۰/۷۴۶۶۴
۱۸	نفوذ و دامنه اختیارات سندلی به خارج از حوزه تحت مسئولیت	۴/۱۳۳۳	۰/۸۷۶۰۸
۱۹	وجود تعهدات سیاسی به مراجع سیاسی در ماهیت و ذات سندلی (سِمَت)	۴/۱۳۳۳	۰/۹۳۷۱۰
۲۰	تقدم تعهدات سیاسی سندلی بر تعهدات حرفه‌ای	۴/۰۶۶۷	۰/۸۲۷۶۸
۲۱	ضرورت اقناع افکار عمومی، احزاب، گروه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد در رابطه با تصمیمات اعم از تصمیمات گذشته، فعلی و آینده	۴/۰۰۰	۰/۶۴۳۲۷
۲۲	ظرفیت غیر مستقیم (غیررسمی) سِمَت در یارگیری‌های سیاسی	۳/۹۰۰۰	۰/۹۲۲۸۹

ادامه جدول ۲.

ردیف	شاخص	میانگین		انحراف معیار
		\bar{x}	σ	
۱	شاخص‌های مهم برای هر دو صندلی سیاسی و حرفه‌ای	۴/۳۳۳۳	۰/۷۱۱۱۶	۳/۹۶۶۷
۲	ضرورت تسلط به دانش و رفتارهای سیاسی برای انجام وظایف	۴/۱۶۶۷	۰/۶۹۸۹۳	۳/۹۶۶۷
۳	لزوم توجه به کانون‌های قدرت در سازمان برای اعمال مدیریت	۴/۱۶۶۷	۰/۶۹۸۹۳	۴/۲۳۳۳
۴	لزوم رعایت اسناد بالادستی در تصمیم‌گیری	۴/۱۶۶۷	۰/۷۴۶۶۴	۴/۲۳۳۳
۵	قدرت و نفوذ تصمیمات سمّت از حیث توزیع منابع و امکانات	۴/۱۶۶۷	۰/۷۳۰۳۰	۳/۸۰۰۰
۶	جایگاه سمّت (صندلی) در مذاکره با سایر دولت‌ها (اعم از مذاکرات سیاسی، تجاری، فرهنگی و اقتصادی)	۴/۱۳۳۳	۰/۸۱۹۳۱	۳/۹۳۳۳
۷	وجود ساختارهای مشارکتی (نظیر کارگروه، کمیسیون و شورا) برای تصمیم‌گیری	۴/۱۳۳۳	۰/۷۱۸۴۰	۴/۱۳۳۳
۸	توجه و در نظر گرفتن آثار فرامکانی (گستره آثار) تصمیمات	۴/۰۳۳۳	۱/۰۱۴۸۳	۳/۸۰۰۰
۹	لزوم تبعیت از رفتارهای سلسله مراتبی سازمانی (نظیر ارشدیت، وحدت فرماندهی، اختیار و مسئولیت)	۴/۹۳۳۳	۰/۰۸۴۴۸۶	۴/۰۳۳۳
۱۰	در نظر گرفتن آثار فرازمانی (بلندمدت) تصمیمات (آثار بلندمدت تصمیمات)	۳/۹۰۰۰	۰/۸۱۹۳۱	۴/۴۰۰۰
۱۱	تاکید بر نتایج و خروجی در ارزیابی عملکرد	۳/۸۶۶۷	۱/۰۴۸۲۶	۴/۲۴۱۴
۱۲	جایگاه و رده اداری صندلی سلسله‌مراتب سازمانی	۳/۷۳۳۳	۱/۶۱۳۱۶	۴/۱۰۰۰
۱۳	میزان امنیت تصمیم‌گیرنده برای اتخاذ و اجرای تصمیمات	۳/۵۳۳۳		

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر شناسایی ابعاد و شاخص‌های تفکیک صندلی‌های سیاسی از اداری در قوه مجریه بود. به این منظور پس از انجام مصاحبه با ۱۸ تن از خبرگان و فعالین در حوزه مدیریت دولتی با استفاده از فن تحلیل مضمون نسبت به شناسایی این ابعاد اقدام شد. پس از تحلیل داده‌های گردآوری شده ۶۱ مضمون پایه شناسایی شد. در گام بعدی این مضامین در قالب ده مضمون سازمان دهنده و سه مضمون فراگیر دسته‌بندی شدند. مضامین اصلی شناسایی شده عبارتند از: اکوسیستم صندلی و سازمان، شرایط ورود و تصدی صندلی و تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری.

ویژگی‌های صندلی، محیط نهادی و قلمرو فعالیت و ویژگی‌های ساختاری صندلی در زیر مجموعه اکوسیستم صندلی و سازمان جای می‌گیرند. عباراتی چون «برخی سمت‌ها در دستگاه‌های دولتی از امکانات و اختیارات گسترده برخوردار و به تعبیری دارای امضای طلایی هستند. این ظرفیت در اینگونه مشاغل باعث تلاش و توجه احزاب و گروه‌های سیاسی در جهت نشان دادن هم‌حزبی خود بر این صندلی‌ها شده است.» نشان دهنده وجود رانت و فرصت‌های استثنایی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌ها بوده که زیر مجموعه محیط نهادی و قلمرو فعالیت صندلی قرار می‌گیرند.

دانش و تجارب حرفه‌ای، شرح شغل و شرایط احراز شغل، جذب و انتصاب و ارزیابی عملکرد ابعاد سازنده مضمون شرایط ورود و تصدی صندلی هستند. عباراتی چون «یکی از مشکلات نظام مدیریت دولتی در ایران همانا ورود افراد به مقام و موقعیت‌های اداری در سازمان‌ها است که اساساً نه تنها تجربه کاری در آنجا ندارند بلکه سازمان را از حیث وظایف، مسئولیت‌ها و تکالیف و اختیارات و اهداف کلان و خرد نمی‌شناسند. به بیان دیگر از لایه‌های پایین سازمان مراتب ترقی به درجات بالاتر را طی ننموده‌اند.» یا «فقدان نظام پایش، رصد و ارزیابی عملکرد مدیران به صورت حرفه‌ای از آسیب‌های جدی است و هر قدر از این مقوله فاصله گرفته شود نقش لابی‌های سیاسی در ارزیابی عملکرد و انتصابات بیشتر می‌شود.» که نشان دهنده وجود شاخص‌ها و استانداردهای عملکردی مشخص برای ارزیابی عملکرد دارنده صندلی است نشان دهنده اهمیت ارزیابی عملکرد دارنده صندلی است. این بعد مطابق با پژوهش کاردونا و اریکسن^۱ (۲۰۵: ۲۳) است که یکی از ویژگی‌های سیستم‌های دولتی در بسیاری از کشورها را ارزیابی شایستگی کارکنان به منظور مبنایی برای استخدام و ارتقاء آنها می‌دانند. از سوی دیگر پرداخت مبتنی بر عملکرد که در ارتباط با ارزیابی عملکرد است از نظر سیاسی جذاب بوده و نشان دهنده این منطبق است که هر کس عملکرد بهتری دارد دریافتی بیشتری خواهد داشت. از نظر سیاسی پرداخت مبتنی بر عملکرد ممکن است نشان دهنده تمایل به پاسخگوتر کردن کارکنان دولتی از طریق ارزیابی سطح عملکرد آنها باشد.

مضمون تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری نیز از سه بعد ویژگی‌های تعاملی صندلی، الزامات، ماهیت و قلمرو فعالیت و شفافیت و حاکمیت قوانین و مقررات. عباراتی چون

1. Cardona and Eriksen

«رسانه‌های جمعی و به ویژه صدا و سیما در ایجاد تصویر از عملکرد یک مدیر عالی در سطح مقامات بالا نقش و تاثیر گذاری جدی دارد. بنابراین عدم توجه به افکار عمومی، رسانه‌ها و محافل خبری می‌تواند در موفقیت یا شکست مدیر نقش کلیدی ایفا نماید.» که نشان دهنده لزوم برقراری ارتباط با رسانه‌های جمعی برای انجام وظایف سازمانی است بر اهمیت ویژگی‌های تعاملی و ارتباطی صندلی صحنه می‌گذارد. همسو با این یافته سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه^۱ (۱۹۹۷) نیز در گزارشی بیان می‌کند که فراهم کردن اطلاعات برای عموم یکی از مهمترین ویژگی‌هایی است که دارنده صندلی در بخش دولتی باید دارا بوده و تضمین کننده بی‌طرفی اداره است.

پس از شناسایی شاخص‌های معرف نوع صندلی پرسشنامه‌ای طراحی و در اختیار ۳۰ تن از خبرگان امر قرار گرفت و از آنها خواسته شده تا میزان اهمیت هر شاخص را برای هر صندلی مشخص کنند. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته ۲۳ شاخص برای صندلی‌های حرفه‌ای، ۲۲ شاخص برای صندلی‌های سیاسی و ۱۲ شاخص برای هر دو صندلی اهمیت داشتند.

بنابر مطالب فوق اهمیت این پژوهش از آن رو است که با طراحی مدل تفکیک صندلی سیاسی از حرفه‌ای در راستای تمایز، تفکیک و شناسایی جایگاه‌ها در دولت، می‌توان اولاً استقرار مدیریت مبتنی بر هدف را جایگزین مدیریت مبتنی بر سلیقه شخصی نمود و دیگر اینکه خسارات مترتب از عدم استقرار حرفه‌گرایی و شایسته‌سالاری در بخش دولت را حذف یا حداقل نمود که این وضعیت در بلندمدت به ارتقای توانمندی دولت در ارائه خدمات با کیفیت و اثربخش به مردم و در نهایت به نهادشدن و مقبولیت دولت از منظر مردم منجر می‌شود. به طور کلی حرفه‌گرایی در بخش دولتی نیازمند به کارگیری اصول شایسته‌سالاری در مدیریت منابع انسانی و ثبات در مدیریت است (کاردونا و اریکسن، ۲۰۱۵). این موضوع همسو با نتایج پژوهش دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۵) است که معتقدند از آنجایی که مدیران دولتی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی نقش بسیار مهمی دارند ثبات یا عدم ثبات این مدیران نقش مهمی در موفقیت یا ناکامی مدیریت دولتی خواهد داشت.

بر اساس یافته‌های پژوهش تجویزهای سیاستی زیر را می‌توان ارائه داد:

- ۱) جانمایی سازمان‌های دولتی و به تبع آن سندلی‌های مدیریتی آن بر اساس شاخص‌های پژوهش حاضر؛
 - ۲) لحاظ شاخص‌ها اعم از شاخص‌های مرتبط با سندلی‌های سیاسی و سندلی‌های حرفه‌ای در انتصاب مدیران بر اساس ماهیت و طبیعت سندلی (پست) مورد تصدی؛
 - ۳) اختصاصی سازی نظام ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس ماهیت و محتوای سندلی مورد تصدی از حیث درجه سیاسی یا حرفه‌ای یا هم سیاسی و حرفه‌ای بودن؛
 - ۴) متناسب سازی نظام آموزش، توسعه و توانمند سازی مدیران دولتی با ماهیت سندلی مورد تصدی و به تعبیری اجتناب از ارائه آموزش‌های عام و جهان‌شمول؛
 - ۵) تخلیه حباب جنبه‌های سیاسی سازمان‌های دولتی و سندلی‌های مدیریتی آن و سوق دادن آن در جهت حرفه‌ای سازی سندلی‌ها برای سازمان‌های دارای غلظت پایین سیاسی و بالعکس؛
 - ۶) متعادل سازی و برقراری موازنه بین سیاست‌زدگی بوروکراسی (نظریه کنترل سیاسی بوروکراسی) و بوروکراسی‌زدگی سیاست (نظریه سیاست‌های بوروکراتیک) با هدف ارتقاء سطح خدمات عمومی و کیفیت آنها؛
 - ۷) طراحی سیاست‌ها، برنامه‌ها و سازوکارهای لازم با هدف جلوگیری از بروز امواج (جزر و مدهای) سهمگین جابجایی، عزل و خاتمه خدمت مدیران ناشی از پیامدهای قبل، حین و بعد از انتخابات به ویژه برای سندلی‌های حرفه‌ای؛
 - ۸) سیاست‌گذاری و اتخاذ تدابیر لازم با هدف بهینه‌سازی سیستم‌های مدیریت مسیر شغلی و برنامه‌ریزی جانشینی بر اساس جانمایی و تعیین موقعیت سندلی‌های سیاسی و حرفه‌ای؛
 - ۹) تغییر، بازآرایی و چیدمان مجدد سیاست‌های مربوط به شفاف‌سازی قلمرو نفوذ سیاسیون در حوزه اداره و بالعکس با هدف حرفه‌ای سازی مدیریت دولتی.
- همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی نسبت به مطالعه میدانی و بررسی شاخص‌های ذکر شده در سازمان‌های دولتی اقدام شود. مطالعه بیشتر به منظور افزودن ابعادی جدید به ابعاد موجود نیز از دیگر موضوعاتی است که پژوهشگران آتی می‌توانند به سراغ آن بروند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

سپاسگزاری

پژوهشگر از صندوق حمایت از پژوهشگران و فناوران کشور به منظور حمایت از این پژوهش تشکر می کند.

منابع

- بیگدلی، سکینه؛ پورعزت، علی اصغر. ۱۳۸۸. "طراحی مدل منطقی ابعاد تعامل خرده سیستم های سیاسی و اداری در حکومت حق مدار بر مبنای نهج البلاغه امام علی (ع)". *فرهنگ مدیریت* ۱۹(۱): ۸۹-۱۱۸.
- حق شناس گرگابی، محمد؛ نرگسیان، عباس. ۱۳۹۶. "مطالعه رابطه سیاست-اداره در جمهوری اسلامی ایران". *فرایند مدیریت و توسعه* ۳۰(۴).
- خواستار، حمزه. ۱۳۸۸. "ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه های پژوهشی". *فصلنامه علمی پژوهشی روش شناسی علوم انسانی* ۱۵(۵۸): ۱۶۱-۱۷۴.
- دانایی فرد، حسن؛ فیضی، اعظم؛ احمدی، هانیه. ۱۳۹۵. "پیامدهای ثبات مدیریتی در سازمان های دولتی ایران". *فصلنامه مدیریت نظامی* ۱۶(۲): ۱-۲۲.
- دانایی فرد، حسن؛ صادقی، محمدرضا؛ مصطفی زاده، معصومه. ۱۳۹۴. "واکاوی و تحلیل تبعات سیاست زدگی بوروکراسی در نظام های سیاسی". *اندیشه مدیریت راهبردی* ۹(۲): ۵۷-۸۶.
- دنهارت، رابرت بی. ۱۳۹۰. *تئوری های سازمان دولتی*. با ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. انتشارات صفار.
- صادقی، حجت الله. ۱۳۸۸. *تحلیل گفتمان سیاست-اداره به یاری نظریه بازی ها (مطالعه ای در مدیریت دولتی ایران)*. پایان نامه دکتری، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.

۱ **استاد به این مقاله:** طبرسا، غلامعلی (۱۴۰۰). *جانمایی صندلی های سیاسی و حرفه ای در نظام مدیریت دولتی ایران (ماهیت، محتوی و شاخص ها)*، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۱۰۰، ۳۴-۹.



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ زاده، محمد. ۱۳۹۰. "تحلیل مضمون و شبکه مضامین؛ روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی." *اندیشه مدیریت راهبردی* ۵(۲): ۱۵۱-۱۹۸.

قلی پور، آرین؛ منوریان، عباس؛ طهماسبی، رضا. ۱۳۸۸. "اثرات محیط سیاسی بخش دولتی بر رفتار سازمانی کارکنان و مدیران." *فصلنامه سیاست* ۳۹(۴): ۱۹۱-۲۰۶.

کارمینز، ادوارد، و ریچارد زلر. ۱۳۹۸. *نظریه سنجش در علوم اجتماعی ارزیابی پایایی و اعتبار*. تهران: نشر نی.

مصطفی زاده، معصومه؛ علی نقی، امیری؛ دانایی فرد، حسن؛ یزدانی، حمیدرضا. ۱۳۹۶. "فهم ابعاد سیاست زدگی اداره امور عمومی از منظر شهروندان." *فصلنامه علمی پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی* ۳(۴): ۷۹-۱۰۴.

نفری، ندا. ۱۳۹۱. "ارائه الگویی نظری جهت تعیین عرصه اختیارات سیاست و اداره." *مدیریت دولتی* ۴(۱۰): ۱۵۲-۱۷۲.

هیوز، آون. ۱۳۸۹. *مدیریت دولتی نوین: نگرشی راهبردی، سیر اندیشه‌ها، مفاهیم، نظریه‌ها*. با ترجمه سید مهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی و غلامرضا معمارزاده طهران. انتشارات مروارید.

References

- Abedi Ja'fari, H., Taslimi, M., Faghihi, A., & Sheikhzade, M. (2011). Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities). *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. [In Persian]
- Bigdeli, S., & Pourezat, A. (2009). Designing logical model of dimensions of interaction between political and administrative subsystems in truth-centered government based upon 'nahjolbalgha' of imam ali (peace be upon him). *Organizational Culture Management*, 7(19), 89-118. [In Persian]
- Boateng, J., & Cox, R. (2016). Exploring the trust question in the midst of public management reforms. *Public Personnel Management*, 45(3), 239-263.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. Sage.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Toward a Multi-actor Theory of Public Value Co-creation. *Public Management Review*, 19.
- Cardona, F., & Eriksen, S. (2015). *Professionalism and Integrity in the Public Service*. Centre for Integrity in the Defence Sector.
- Carmins, E. G., & Zeller, R. A. (2019). *Reliability and Validity Assessment*. (H. Nayebe, Trans.) Tehran: Ney Publication.

- Chohan, U. W. (2018). Budget Office. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration. Public Policy and Governance*. Espringer.
- Connaughton, B. (2017). Political-Administrative Relation: The Role of Political Advisers. *Administration*, 65(2), 165-182.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publication, Inc.
- Danaee Fard, H., Feizi, A., & Ahmadi, H. (2016). Consequences of Managerial Stability in Iranian Public Organizations. *A Research Quarterly in Military Management*, 16(62), 1-22. [In Persian]
- Danaee Fard, H., Sadeghi, M., & Mostafazadeh, M. (2015). Exploring and Analyzing the Consequences of Politicization of the Bureaucracy in Political Systems. *Strategic Management Thought*, 9(2), 57-86. [In Persian]
- Dehardt, R. B. (2011). *Theories of Public Organizations*. (H. Danaeifard, & S. Alwani, Trans.) Tehran: Ishraqi, Saffar. [In Persian]
- Demir, T., & Nank, R. (2012). Interaction Quality in Political-Administrative Relations in the United States: Testing a Multi-Dimensional Model. *International Journal of Public Administration*, 35(5).
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2007). *The New Public Service* (Expanded Edition ed.). M.E. Sharp, Inc.
- Denhardt, R. B., & Baker, D. L. (2007). Five Great Issues in Organization Theory. In J. Robins, B. Hildreth, & G. J. Miller (Eds.), *Handbook of Public Administration* (3rd ed., pp. 121-147). Taylor & Francis Group.
- Farazmand, A. (2009). Bureaucracy, Administration and Politics: an Introduction. In A. Farzmand (Ed.), *Bureaucracy and Administration* (pp. 1-15). Boca Raton: CRC Press.
- Fredrickson, H., Smith, K. B., Larimer, C. W., & Licari, M. J. (2012). *The Public Administration Theory Primer*. Westview Press.
- Gherghina, S., & Kopecký, P. (2016). Politicization of administrative elites in Western Europe: an introduction. *Acta Politica*, 51, 407-412.
- Gholipour, A., Monavarian, A., & Tahmasebi, R. (2010). Impacts Of The Political Environment Of Public Sector On The Organizational Behavior Of Public Servants. *Politic Quarterly*, 39(4). [In Persian]
- Golembiewski, R. T. (1977). *Public Administration as a Developing Discipline: Perspectives on Past and Present*. New York: Marcel Dekker Inc.
- Goodnow, F. J. (1900). *Politics and Administration: A Study In Government*. New York: The Macmillan Company.
- Grant, B. (2014). *Leadership and Politics-Administration Dichotomy: A Comparative Study of Political Influences in Four Florida State Agencies*. Florida State University.
- 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 2013-2009). *Journal of Management & Development Process*, 30(4), 69-96.

- Henry, N. (2011). *Public Administration and Public Affairs*. Beijing: China Renmin University Press.
- Hughes, O. E. (2003). *Public Management and Administration: An Introduction* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.
- Hughes, O. E. (2010). *New Public Management: A Strategic Approach to the Context of Thoughts, Concepts and Theories*. (S. Alwani, S. Khalili Shavarini, & G. Memarzadeh, Trans.) Tehran: Morvarid.
- Ikeanyibe, O. M., Obiorji, J., Osadebe, N. O., & Ugwu, C. E. (2020). POLITICS, PEER REVIEW AND PERFORMANCE MANAGEMENT IN AFRICA: A PATH TO CREDIBLE COMMITMENT FOR NIGERIAN POLITICIANS? *Public Administration*(Special Issue 1), 35-58.
- Jann, W., & Veit, S. (2010). *Politicisation of Administration or Bureaucratisation of Politics? The case of Germany*. Universitätsverlag Potsdam.
- Khastar, H. (2009). A Method for Calculating Coding Reliability in Qualitative Research Interviews. *Quarterly Journal of Methodology of Social Sciences and Humanities*, 15-58, 161-174. [In Persian]
- Maostafazadeh, M., Amiri, A., Danaeefard, H., & Yazdani, H. (2018). Understanding the Dimensions of Public Administration Politicization from Citizens' Perspectives. *Public Policy*, 3(4), 79-104, (In Persian).
- Martin, D. W. (1988). The Fading Legacy of Woodrow Wilson. *Public Administration Review*, 48(2), 631-636.
- Nafari, N. (2012). A Theoretical Model: Exploring Administrative and Political Domain. *Journal of Public Administration*, 4(10), 153-172. [In Persian]
- OECD. (1997). *Promoting Performance and Professionalism in the Public Service*. SIGMA Papers No. 21, Paris.
- O'Leary, R. (2019). *The Ethics of Dissent: Managing Guerrilla Government* (3rd ed.). CQ Press.
- Overeem, P. (2012). *The Politics-Administration Dichotomy, Toward a Constitutional Perspective* (2nd ed.). CRC Press.
- Raadschelders, J. C. (1999). A Coherent Framework for the Study of Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(2), 281-303.
- Rahman, M. S. (2018). Bureaucracy and Politicians Relations. In A. Farzamand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance*. Springer.
- Roman, A. (2017). The Determinants of Public Administrators' Participation in Policy Formulation. *The American Review of Public Administration*, 47(1).
- Rosenbloom, D. H. (1984). Reconsidering the Politics-Administration Dichotomy: The Supreme Courte and Public Personnel Management. In J. Rabin, & J. S. Bowman (Eds.), *Politics and Admnistration* (pp. 103-118). New York: Marcel Dekker.
- Sadeghi, H. (2009). *Analysis of policy-administration discourse with the help of game theory (a study in Iranian public administration)*. Tehran: Allameh Tabatabai University. [In Persian]
- Shafritz, J. M., Russell, E., Borick, C. P., & Hyde, A. C. (2017). *Introducing Public Administration*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

- Svara, J. (1999). Complementarity of Politics and Administration as a Legitimate Alternative to the Dichotomy Model. *Administration & Society*, 30(6).
- Svara, J. H. (2001). The Myth of the Dichotomy: Complementarity of Politics and Administration in the Past and Future of Public Administration. *Public Administration Review*, 61(2), 176-183.
- Svara, J. H. (2006). Complexity in Political-Administrative Relations and the Limits of the Dichotomy Concept. *Administrative Theory and Praxis*, 28(1), 121-139.
- Tahmasebi, R., & Musavi, S. M. (2011). Politics-Administration Dichotomy: A Century Debate. *Administration and Public Management*, 17.
- van Drop, E.-J., & Hart, P. (2019). Navigating the Dichotomy: The Top Public Servant's Craft. *Public Administration*, 97, 877-891.
- Waldo, D. (1948). *The Administrative State: A Study of The Political Theory of American Public Administration*. New York: The Ronald Press Company.
- Willoughby, W. F. (1927). *Principles of Public Administration*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Wilson, W. (1887). The Study of Administration. *Practical Science Quarterly*, 2(2), 197-222.