

## تبیین نقش کنترل سازمانی بر ارزش‌های مدیران دولتی و مولفه‌های آن

حمزه صمدی میارکلائی<sup>۱</sup>، حسین صمدی میارکلائی<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup>دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
<sup>۲</sup>کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران جوان، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران (عهده‌دار مکاتبات)  
تاریخ دریافت: آذرماه ۱۳۹۷، اصلاحیه: آذرماه ۱۳۹۷، پذیرش: دی ماه ۱۳۹۷

### چکیده

هدف این پژوهش ارائه و توسعه‌ی الگویی برای سنجش ارزش‌های مدیران دولتی و سنجش میزان کنترل‌های سازمانی، و نیز بررسی نقش کنترل سازمانی بر ارزش‌های مدیران دولتی در اداره کل امور مالیاتی استان مازندران می‌باشد. روش پژوهش از لحاظ هدف، توصیفی-تحلیلی است. در این پژوهش، مدیران اداره کل امور مالیاتی استان مازندران به‌عنوان جامعه‌ی آماری انتخاب و بر اساس فرمول کوکران، ۱۳۰ نفر نمونه تعیین شده‌اند. از طریق بررسی ادبیات نظری و مصاحبه با کارشناسان و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ابعاد و مولفه‌های متغیرهای پژوهش شناسایی شدند. در نهایت، با استفاده از نظرات کارشناسان، ۹ بُعد و ۲۷ گویه برای طراحی مدل ارزش‌های (اجتماعی و فردی) مدیران دولتی و ۷ بُعد و ۱۸ گویه برای طراحی مدل کنترل سازمانی استخراج گردید و با ابزار پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و LISREL تحلیل شده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که متغیر کنترل سازمانی اثر مثبت، مستقیم و معنی‌داری بر ارزش‌های (اجتماعی و فردی) مدیران دولتی دارد. علاوه بر این، یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده‌ی تاثیرگذاری ارزش‌های اجتماعی مدیران دولتی بر ارزش‌های فردی مدیران دولتی است، که این نتیجه هم مبنی بر تاثیرگذاری مثبت، مستقیم و معنی‌دار ارزش‌های اجتماعی بر ارزش‌های فردی مدیران دولتی است. ارزش‌های مدیران دولتی قادر به اثرگذاری بر کنترل‌های سازمانی نیستند و تنها می‌توانند بر اجرای سیاست‌ها اثر بگذارند. در طرف مقابل، سازوکارهای کنترل سازمانی و بعضاً کنترل سیاسی، در صدد هستند تا با اثرگذاری بر ارزش‌های (فردی و اجتماعی) مدیران دولتی در اجراء، رفتار آن‌ها کنترل کنند.

**واژه‌های اصلی:** اداره‌ی امور عمومی، ارزش‌های مدیران دولتی، کنترل سازمانی، دولت، سازمان امور مالیاتی

### ۱- مقدمه

می‌کند؟<sup>۱</sup> [۹]؛ در واقع، چه کسی بیش‌ترین نقش را در اثرگذاری بر رفتار و عملکرد بوروکراسی عمومی ایفاء می‌کند؟ به عبارت دیگر، چه عواملی بیشترین تأثیر را در اجرای خط‌مشی‌های مصوب دارند؟ بوروکراسی از افرادی تشکیل می‌شود که کار روزانه‌ی آن‌ها ارائه‌ی خدمات عمومی به جامعه و شهروندان است [۵]. از این‌رو، برخی از پژوهش‌گران رفتار کارکنان و مدیران دولت را درون سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار می‌دهند. در این رویکرد، نقش «عامل انسانی» مورد توجه قرار می‌گیرد [۶]. عاملی که صرفاً به عنوان یک ابزار و وسیله مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، کنترل نمی‌شود، و مورد دست‌کاری قرار نمی‌گیرد تا بهترین عملکرد را داشته باشد و تحقق هدف‌ها را ممکن سازد. در اغلب مطالعات، فرض بر این است که خط‌مشی‌ها همان‌گونه که شکل می‌گیرند، اجراء نیز خواهند شد؛ اما اغلب میان تصویب سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و قوانین و مقررات، و اجرای آن‌ها فاصله وجود دارد. برخی از این موارد مرتبط با مسائل اجراء است که مبتنی بر ارزش‌ها، قضاوت‌ها، تصمیم‌ها، و رفتار مدیران و مستخدمان دولتی است. مستخدمان و مدیران دولتی دارای ارزش‌های (فردی، اجتماعی،

امروزه، نظام حاکمیتی جمهوری اسلامی ایران به دنبال کاهش سهم نفت و افزایش سهم مالیات در تأمین بودجه و مخارج دولت هستند و برای این منظور، قوانین و مقررات متعددی را تدوین می‌کنند. وظیفه‌ی مالیات‌ستانی و اجرای صحیح سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مالیاتی دولت بر عهده‌ی مستخدمان و مدیران سازمان امور مالیاتی است که دارای هدف‌ها، مقاصد، نیت، نگرش‌ها، عواطف و احساسات، و ارزش‌های مختلفی هستند که روند اجرای سیاست‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در مقابل، دولت‌ها با استفاده از سازوکارهای کنترل سازمانی می‌کوشند تا تأثیر نامطلوب این ارزش‌ها را به حداقل ممکن کاهش دهند. به منظور تعیین عملکرد بوروکراسی‌های عمومی، ارزش‌های مدیران و مستخدمان دولتی و نیز اثر بوروکراسی را باید به صورت مستقیم مورد بررسی قرار داد. مطالعه‌ی بوروکراسی ضرورتی برای بررسی و تحلیل کارکرد نظام حاکمیتی در هر جامعه‌ای است. به اعتقاد می‌پر و کراوس (۲۰۰۳)، مطالعه‌ی بوروکراسی دولت به معنای تحلیل چگونگی کارکرد دستگاه‌های دولتی به عنوان سازمان‌های یک نظام دولتی است [۲۰]، و هنگامی که در مورد دولت و بوروکراسی دولت صحبت می‌شود، یکی از مهم‌ترین و اجتناب‌ناپذیرترین مسائل این است که «چه کسی حکومت

\*Hossein\_samadi\_m@yahoo.com

<sup>1</sup> Who Rules?

عمومی قرار دارند. این فشارها ابهامات فراوانی را بر حسب هدف‌ها، روابط و مسئولیت‌ها، و تعارض یا «تصادم» میان ارزش‌ها به وجود می‌آوردند. تنش میان نیاز برای کنترل و نیاز برای آزادی عمل، تنش میان نیازهای ذی‌نفعان مختلف، نیاز به ارائه خدمات کاراً و اثربخش با بودجه‌ی محدود و احترام به انتظارات و توقعات روبه‌رشد عمومی، تنش میان سازگاری با شرایط و موقعیت‌های تغییر، نیاز برای حفظ استانداردهای موجود، و مستخدم عمومی بودن در مقابل مستخدم سیاسی بودن، از جمله تنش‌ها و تصادم‌هایی هستند که در کار مدیران دولتی ایجاد می‌شوند.

برخی از پژوهش‌گران بر این باورند که خط‌مشی‌های دولت به دو طریق رفتار بوروکراسی را شکل می‌دهد: (۱) به صورت «کنترل» مستقیم بر رفتار بوروکرات‌ها، (۲) «نفوذ» غیرمستقیم بر ادراکات بوروکرات‌ها از نقش‌های حرفه‌ای‌شان [۲۱]. در حالت نخست، دولت با استفاده از قوانین و مقررات، آئین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها، و دستورالعمل‌های اداری، و کنترل‌های سیاسی از طریق انتصاب‌ها و انتصاب‌های سیاسی مدیران دولتی می‌کوشد تا رفتار بوروکراسی را در مسیری قرار دهد که مطابق با میل آن‌هاست؛ در روش دوم، سیاست‌گذاران بر ادراکات بوروکرات‌ها و مدیران دولتی از نقش‌های‌شان تمرکز کرده و تلاش می‌کنند تا با شناسایی و نفوذ بر ارزش‌های فردی و گروهی مدیران دولتی، آنان را در جهتی سوق دهند که به دستیابی به مقاصد سیاست‌گذاران منتج گردد. در روش نخست، کنترل به صورت دستوری و بالا به پائین بوده، و در کوتاه‌مدت هدف‌های سیاست‌گذاران را تأمین می‌کند؛ اما روش دوم، به دلیل غیرمستقیم بودن و نفوذ بر ارزش‌ها و ادراکات مدیران دولتی، نوعی «کنترل درونی» در بوروکراسی ایجاد می‌کند، اثرات بلندمدت‌تری داشته، و ماندگاری کنترل بر رفتار بوروکراسی را افزایش می‌دهد.

سازمان امور مالیاتی کشور، به عنوان یکی از سازمان‌های زیرمجموعه‌ی وزارت امور اقتصادی و دارایی، متولی اخذ مالیات از مودیان مالیاتی است. بر اساس بند (الف) وظایف و اختیارات سازمان امور مالیاتی کشور، یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان امور مالیاتی عبارت است از: «تصدی کلیه امور راجع به اجرای مقررات انواع مالیات‌های مستقیم و غیرمستقیم و سایر مالیات‌ها و تمام مراحل مربوط اعم از شناسایی مودیان، تشکیل پرونده و تنظیم شناسنامه‌های مالیاتی، تشخیص و مطالبه مالیات و حل اختلاف مالیاتی و وصول مالیات به طرق معمول یا از طریق عملیات اجرایی و سایر موارد مربوط به مالیات‌ها در چارچوب قوانین مالیاتی و سایر قوانین جاری کشور»<sup>۲</sup>. ماهیت وظایف سازمان امور مالیاتی می‌طلبد که کارکنان و مدیران مالیاتی به طور مستقیم با بخش عظیمی از جامعه که دارای فعالیت‌های اقتصادی هستند سروکار داشته باشند، و نیز به طور غیرمستقیم حافظ منافع کل جامعه از طریق تأمین بخش گسترده‌ای از بودجه‌ی دولت برای هزینه در بخش عمومی و برای کل جامعه و شهروندان هستند. از این‌رو، کارکنان و مدیران در ادارات مختلف امور مالیاتی به طور مستقیم با جامعه و شهروندان

مذهبی، اخلاقی، و انسانی) هستند که بر نحوه‌ی اجرای خط‌مشی‌ها، رفتار و دست‌آوردهای دستگاه حاکمیتی بسیار اثرگذار است. ارزش‌های خدمت عمومی از کار روزانه‌ی ارائه‌ی خدمت سرچشمه می‌گیرد؛ یعنی هنگامی که مدیران و مستخدمان دولتی ایده‌ها، قضاوت‌ها، و احساسات و عواطف بنیادی خود را در تصمیم‌ها و اقدامات‌شان منعکس می‌کنند. ارزش‌های خدمت عمومی زائیده‌ی محیط اداره‌ی امور عمومی هستند و عواملی هستند که عمل و رفتار روزانه‌ی سازمان‌های دولتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند [۵]. پژوهش‌گران معتقدند که بدون آگاهی از ارزش‌های بوروکراسی، هر نوع تلاشی برای تعیین میزان کنترل سیاسی بی‌ثمر خواهد بود؛ بنابراین، در ارزیابی و سنجش میزان کنترل سیاسی، پژوهش‌گران بایستی ارزش‌های بوروکراسی را نیز مورد توجه قرار دهند. از این‌رو، برای حل مسئله‌ی میزان کنترل سیاسی و تعیین شرایط استفاده از کنترل سیاسی، سنجش ارزش‌های بوروکراتیک امری ضروری است [۲۱].

علاوه بر این، مدیران دولتی بوروکرات‌هایی هستند که به طور مستقیم با جامعه و شهروندان در ارتباط هستند و آشنایی بیشتری با نیازها، خواسته‌ها و مطالبات جامعه دارند، رضایت آن‌ها را جلب می‌کنند، نسبت به جامعه پاسخگو هستند، و حتی مشروعیت یک نظام سیاسی، و اعتماد جامعه و شهروندان به دولت و حکومت را شکل می‌دهند، و گاهی اوقات، به دلیل این‌که خط‌مشی‌های وضع‌شده را متناسب با مطالبات جامعه نمی‌بینند، از اجرای خط‌مشی‌ها طفره می‌روند یا این خط‌مشی‌ها را تحت تأثیر ارزش‌های فردی و اجتماعی‌شان و بر اساس نظر و تفسیر خود به اجرا در می‌آورند؛ از این‌رو، ارزش‌های مستخدمان و مدیران دولتی نقش کنترلی را بر رفتار اداری آن‌ها اعمال می‌کنند [۱۱، ۱۲]، که به عنوان «کنترل ارزشی» نامیده می‌شود. بنابراین، نمی‌توان نقش ارزش‌های آن‌ها در اجرای خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها و شکل‌دهی به عملکرد بوروکراسی و دولت را نادیده انگاشت یا کم‌اهمیت قلمداد کرد.

از سوی دیگر، خط‌مشی‌گذاران و سیاست‌گذاران در سطوح سیاست‌گذاری دولت و سازمان‌های بخش عمومی، به منظور حصول اطمینان از اجرای مطلوب خط‌مشی‌ها و تحقق هدف‌های سازمان و دولت، از سازوکارهای سازمانی بهره می‌گیرند تا رفتار و عملکرد مستخدمان و مدیران دولتی و عملکرد کلی بوروکراسی را در جهت سیاست‌های‌شان کنترل و هدایت کنند. این نوع کنترل، کنترل سازمانی (یا کنترل فی-نفسه<sup>۱</sup> و از درون) است که بوروکراسی به خودی خود، و بر اساس برخی از سازوکارهای کنترلی درونی مانند ساختار فیزیکی، سطوح سلسله-مراتب سازمانی، منابع انسانی، اختیار و قدرت تصمیم‌گیری، قوانین و مقررات، آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اداری، نظام پاداش و تنبیه، و ... رفتار مستخدمان و مدیران دولتی را مورد کنترل قرار می‌دهد.

از این‌رو، مستخدمان و مدیران دولتی تحت فشارهای بسیاری از جوانب مختلف (یعنی از سوی سیاست‌گذاران و خط‌مشی‌گذاران، جامعه و شهروندان، ذی‌نفعان مختلف، قوانین و مقررات، ...) برای ارائه‌ی خدمات

<sup>۲</sup> <http://www.intamedia.ir/Pages/Action/ShowContent/96333>

<sup>۱</sup> control per se

یکدیگر، و ۳) اصولی که بر آن اساس دولت‌ها و سیاست‌ها بنیان می‌شوند، می‌باشد. به عبارت دیگر، ارزش‌های عمومی استانداردها، اصول، و ایده‌آل‌های اجتماعی‌ای هستند که باید به وسیله‌ی دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی پیگیری و حفظ شوند [۷، ۲۴].

ارزش‌های خدمت عمومی<sup>۲</sup>، معیارهایی برای عمل<sup>۳</sup> مستخدمان و مدیران دولتی هستند. این ارزش‌ها راهنمایی هستند که چگونگی مشارکت مستخدمان و مدیران دولتی با جامعه را تعیین می‌کنند [۳۳]. ارزش‌های مدیران دولتی به عنوان یک نیروی نهفته و بی‌سروصدا برای درک و فهم زندگی سازمانی و بین‌فردی به کار می‌روند [۲۳].

مسئله‌ی اصلی خط‌مشی عمومی و مدیریت، شناسایی و ارزیابی بهترین ابزاری است که حرکت از ارزش‌های عمومی منحصر به فرد متمایز را به سمت ارزش‌های عمومی جامعه ممکن می‌سازد. با این وجود، هنوز هم تعیین بهترین ابزاری که بتواند ارزش‌های عمومی در یک شرایط اقدام خاص (مانند خط‌مشی‌گذاری) را به منافع عمومی ارتباط دهد بسیار دشوار است [۷].

ارزش‌های عمومی تقریباً همه‌جا پیدا می‌شوند و ساختار بیشتر جوامع را شکل می‌دهند. در واقع، تمدن<sup>۴</sup> سرشار از ارزش‌هایی از قبیل استقلال، رفاه و آبادانی، خلاقیت، عدالت، مساوات، برابری، کارایی، شایستگی، انصاف، دوستی و صمیمیت، حقیقت، و زیبایی است. این ارزش‌ها و سایر ارزش‌های عمومی رفتار افراد، دولت‌ها، و جوامع را به صورت‌های متفاوت هدایت و توجیه می‌کنند [۷]. به اعتقاد کریستینسن و همکاران (۲۰۰۷)، هنگامی که نخستین موج اصلاحات ساختاری از طریق هدف‌های نهضت مدیریت دولتی نوین<sup>۵</sup> (NPM) ایجاد شد، موج جدیدی از اصلاحات فرهنگی آغاز شد که بر محوریت ارزش‌های مشترک تأکید داشت [۱۰]. پژوهش‌گران بر این باورند که (۱) ارزش‌ها آفریده‌ی انسان‌ها هستند و به وسیله‌ی آن‌ها نیز تغییر می‌کنند، و (۲) ارزش‌ها محصول فرآیندهای اجتماعی- روان‌شناسانه هستند و از تعاملات میان افرادی حاصل می‌شوند که به پدیده‌ها معانی مختلفی را می‌دهند. پژوهش‌گران معتقدند که افراد صرفاً بر اساس ارزش‌های تحمیلی نظام‌های اجتماعی به عنوان واقعیت‌های اجتماعی عمل نمی‌کنند. در واقع، مدیران افراد متخصصی هستند که عاری از ارزش نیستند، بلکه حلال مشکلات اجتماعی هستند. در یک نظام مدیریت دموکراتیک، هر مستخدم دولتی، نخست، مسئولیت شهروند بودن را در یک جمهوری دموکراتیک و مبتنی بر قانون اساسی بر عهده دارد [۴]؛ بنابراین، هم متأثر از ارزش‌های شهروندی است که جزئی از ارزش‌های فردی و جمعی اوست، و هم حافظ منافع شهروندی است که در هر دو صورت، این ارزش‌ها را در فعالیت‌ها و اقدامات روزانه‌ی خود اعمال می‌کند. فردریکسون (۱۹۹۴) بر این باور است که ارزش‌ها روح اداره‌ی امور عمومی هستند [۱۴]. ادبیات اداره‌ی امور عمومی سنتی نشان از اهمیت ارزش‌های بوروکرات‌ها و اثر این ارزش‌ها بر کنترل سیاسی و خروجی-

مشمول پرداخت مالیات (مودیان مالیاتی) در ارتباط هستند و به عنوان بوروکرات‌های سطح خیابانی<sup>۱</sup> هستند که با زندگی روزانه‌ی مردم سروکار دارند و از نیازها، خواست‌ها، انتظارات و مطالبات آن‌ها آگاهی دارند و تحت شدیدترین تنش‌ها برای تحقق هدف‌های سازمان و دولت در رابطه با اخذ مالیات و تأمین بخش عمده‌ای از بودجه‌ی دولت برای کاستن سهم نفت از بودجه، قوانین و مقررات کنترل‌کننده و هدایت‌گر، و انتظارات و منافع جامعه و شهروندان برای پاسخگویی، ارائه‌ی خدمات، و برقراری عدالت مالیاتی قرار دارند؛ بنابراین، طبیعی به نظر می‌رسد که در زمان اجرای قوانین و مقررات و ارائه‌ی خدمات به مودیان مالیاتی، تحت تأثیر ایده‌ها، قضاوت‌ها، احساسات، عواطف، نگرش‌ها، و ارزش‌های فردی و اجتماعی خود عمل نمایند. از این‌رو، سیاست‌گذاران می‌کوشند تا رفتار مستخدمان و مدیران دولتی را با استفاده از سازوکارهای سیاسی (به طور مستقیم) و سازوکارهای سازمانی (به طور غیرمستقیم) کنترل کرده و در جهت تحقق هدف‌های سازمان و دولت هدایت نمایند.

بنابراین، هدف اصلی این پژوهش ارائه و توسعه‌ی الگویی برای سنجش ارزش‌های مدیران دولتی و سنجش میزان کنترل‌های سازمانی بر رفتار مستخدمان و مدیران دولتی است. علاوه بر این، نقش کنترل سازمانی بر ارزش‌های مدیران دولتی و مولفه‌های آن مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- مبانی نظری پژوهش

ارزش، به طور کل، بیان‌گر اهمیت یک چیز است [۲۴]. به اعتقاد میلتون روکیچ (۱۹۷۹)، ارزش‌ها حالت‌های اساسی باورها، نگرش‌ها، و رفتارهای فردی هستند. ارزش نوعی از باور است و عبارت است از این- که چگونه فرد باید و یا نباید رفتار کند [۱۸، ۲۹]. ارزش‌ها ایده‌آل‌هایی انتزاعی هستند که به عنوان اصول هدایت‌کننده‌ی مهم اقدامات انسانی عمل می‌کنند، و ارزش‌های مدیریتی آن دسته از ایده‌آل‌های انتزاعی هستند که به عنوان اصول هدایت‌گر در مدیریت یک موسسه یا یک گروه عمل می‌کنند [۲۶]. ارزش‌ها، کیفیت قضاوت‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، و نوع اقداماتی که باید توسط مستخدمان و مدیران دولتی انجام گیرند را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در واقع، ارزش‌ها باید‌ها و نبایدهای هنجاری، عاطفی، و احساسی هستند که می‌توانند رفتار و عملکرد افراد را کنترل کنند، یا آن‌ها را برانگیزانند، و در مسیر مشخصی هدایت نمایند. ارزش‌ها قضاوت‌های فردی پیچیده‌ای هستند که مبتنی بر دانش و نیز واکنش عاطفی- احساسی هستند. ارزش‌ها کیفیت‌ها و استانداردهای مهمی هستند که نسبتاً ثابت هستند، رفتار را هدایت می‌کنند، و به انتخاب‌ها در مورد اقدامات وزن می‌دهند. در دولت، ارزش‌های عمومی ارزش‌هایی هستند که تعیین‌کننده‌ی یک اجماع هنجاری در مورد (۱) حقوق، منافع، و امتیازاتی است که باید (یا نباید) به شهروندان داده شود؛ (۲) تعهدات شهروندان نسبت به جامعه، دولت، و نسبت به

<sup>۲</sup> Public service values

<sup>۳</sup> criteria for action

<sup>۴</sup> civilization

<sup>۵</sup> New Public Management (NPM)

<sup>۱</sup> Street-level bureaucrats

نظام انتصابات و ترفیعات (شایسته‌سالاری، و اعمال تفکرات و نظرات شخصی مدیریت عالی سازمان)، منابع مالی، و امکانات و تجهیزات سازمان، اختیار و قدرت تصمیم‌گیری، آزادی عمل (خلاصیت و نوآوری)، سبک مدیریت و رهبری مدیریت عالی سازمان، ارتباطات رسمی و غیررسمی سازمانی، سلسله‌مراتب سازمانی، نظام پرداخت و برنامه‌های انضباطی (پاداش و تنبیه)، و ... از دیگر عوامل سازمانی هستند که بر رفتار مستخدمان و مدیران دولتی و عملکرد بوروکراسی دولت اثرگذار هستند.

## ۲-۲- پیشینه تجربی پژوهش

کالپورت و همکاران (۱۹۸۹) در پژوهشی نشان دادند که ساختاردهی خود دستگاه، طراحی قدرت و اختیارات آن، مشخص کردن دستورالعمل‌هایی که باید متابعت شوند، و نوع افرادی که دستگاه اقدام به استخدام آن‌ها به عنوان کارمند می‌کند (مانند وکلاء، اقتصاددانان، مهندسين، مستخدمان کشوری معمولی و غیره)، و کنترل‌های مستمر، مانند اعمال قدرت از طریق بودجه، از جمله عواملی هستند که بر عملکرد دستگاه اجرائی و هدف‌های آتی آن اثرگذارند [۸].

باون (۱۹۹۵) با بررسی ارتباط کنترل سیاسی و تخصص، و نیز نقش انتخاب‌های کنگره در مورد دستورالعمل‌های اداری بر پاسخگویی سیاسی، نشان داد که دستورالعمل‌های اداری، رفتار و عملکرد بوروکراسی را کنترل می‌کنند و بر پاسخگویی سیاسی دستگاه و صحت فنی تصمیم‌های آن دستگاه اثرگذار هستند. قانون‌گذاران دستورالعمل‌هایی را طراحی می‌کنند تا از آن طریق دستگاه‌ها بتوانند تصمیم‌های درستی را از لحاظ فنی بگیرند و نیازهای منافع متعارض را به روشی که مورد نظر آن‌هاست متوازن سازند. باون (۱۹۹۵) معتقد است که در عمل، دستورالعمل‌های بهینه‌ی دستگاه می‌توانند شایستگی فنی را بیشینه کرده، کنترل سیاسی را حداکثر نمایند، یا به ترکیبی از این دو دست یابند [۴].

در پژوهشی مایر و اوتول (۲۰۰۶) اثرات کنترل سیاسی و ارزش‌های بوروکراتیک بر عملکرد بوروکراسی را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که نتایج تابعی از اثرات ارزش‌های بوروکراسی و اثرات سیاست‌گذارها بر اقدامات بوروکراسی است. مولفین ادعا می‌کنند که سیاست‌گذاران، بر بوروکراسی به شیوه‌های مختلف اثر می‌گذارند، ولی «کنترل» را واژه‌ی مناسبی برای بیان رابطه‌ی میان سیاست‌گذاران و بوروکرات‌ها نمی‌دانند، و معتقدند با مطالعاتی که مبتنی بر فرضیه‌های بوروکراسی غیر فعال (یعنی نادیده‌گیرنده‌ی ارزش‌های بوروکراسی) هستند، باید با شک و تردید برخورد کرد؛ یافته‌های پژوهش این تصور را اندکی مورد حمایت قرار می‌دهد که انتصاب سیاسی یک عامل عمده در کنترل بوروکراسی و شکل دادن اقدامات بوروکراتیک است، و همچنین نشان دادند که در تبیین خروجی‌ها و دست‌آوردهای بوروکراتیک، ارزش‌های بوروکراتیک به شدت اثرگذارتر از عوامل سیاسی هستند [۲۱].

آشود (۲۰۰۷) پژوهشی در زمینه‌ی بررسی مفاهیم حرفه‌ای‌گرایی و

های خطمشی عمومی دارد [۲۰، ۲۱]. پژوهش‌گران اداره‌ی امور عمومی ارزش‌های موجود در نظام‌های اداری را به عنوان یکی از عناصر و حتی کلیدی‌ترین عنصر مورد توجه قرار می‌دهند، و بر این باورند که در بیشتر موارد، ارزش‌های بوروکرات‌ها نفوذ و اثرگذاری عوامل سیاسی را تضعیف می‌کنند [۲۱].

آستروم (۲۰۰۸) با تبیین این‌که ماهیت کار مدیران دولتی ایجاد تعادل میان مسئولیت خود نسبت به مقام‌های مافوق اداری و سیاسی، و مسئولیت خود نسبت به دریافت‌کنندگان کالاها و خدمات عمومی است، تأکید می‌کند که مسئولیت نخست مدیران دولتی باید در قبال دریافت‌کنندگان کالاها و خدمات عمومی باشد. وی معتقد است که مستخدم دولتی در یک جامعه‌ی دموکراتیک، مستخدمی است که بی-طرف و تابع فرمان مافوق خود نیست، بلکه با استفاده از منطق و ابزارهای مسالمت‌آمیز، تبعیت از تلاش‌های غیرقانونی برای بهره‌برداری از منافع عمومی و استفاده از قابلیت‌های توسل به زور حکومت برای تضییع حقوق اشخاص را رد می‌کند [۲۵]. برخی از پژوهش‌گران بر این باورند که ارزش‌های بوروکراتیک مدیران دولتی بر سایر سازوکارهای کنترل بوروکراسی تفوق دارند، اثر آن را تضعیف می‌کنند، و خروجی خطمشی عمومی را تعیین می‌کنند [۲۰، ۲۱، ۱۴]. بنابراین، ارزش‌های بوروکراتیک مدیران دولتی [۷، ۳۰]، ارزش‌های اقتصادی، احساسی، اخلاقی، و معنوی [۱۳]، اخلاقیات حرفه‌ای مدیران دولتی [۱۶]، و انگیزه‌ی خدمت عمومی [۲۷]، را به عنوان عوامل اثرگذار بر رفتار و عملکرد بوروکراسی مورد بررسی قرار دادند.

کنترل سازمانی نیز فرآیندی است که از طریق آن یک سازمان بر واحدهای فرعی و اعضای خود اعمال نفوذ می‌کند تا به روشی رفتار کنند که منجر به دستیابی به هدف‌ها و مقاصد سازمانی شود. فرآیندها و نظام‌های کنترل سازمانی اطمینان حاصل می‌کنند که هر چیزی در مسیر خودش قرار دارد، و می‌توانند اجرای راهبرد سازمان را تضمین نمایند. کنترل سازمانی بیان‌گر اثرات عوامل ساختاری و درون-سازمانی است که عملکرد مدیران و مستخدمان دولتی، و نیز عملکرد سازمان‌ها و بوروکراسی دولت را تحت تأثیر قرار داده و در جهت دستیابی به هدف‌ها و مقاصد سازمانی هدایت می‌کند. کنترل عوامل درون-سازمانی، کنترل فی‌نفسه است، به طوری که خود بوروکراسی، عملکرد خود را تعیین می‌کند.

گروهی از پژوهش‌گران بر کنترل سازمانی (کنترل فی‌نفسه و درونی) بوروکراسی [۲۲] تأکید می‌کنند و عواملی از قبیل طرح، ساختار، و فرآیندهای سازمانی [۱۸]، تمرکززدایی در اختیار و قدرت [۳۴]، منابع واقعی بوروکراتیک [۳۵]، تخصص و شایستگی فنی بوروکرات‌ها [۱]، مشوق‌ها، پاداش‌ها، و مجازات‌ها [۱۹]، قوانین و مقررات، آئین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها، و دستورالعمل‌های اداری [۳، ۲۲]، و دولت الکترونیک [۲] را در کنترل بوروکراسی اثرگذار می‌دانند، و آزادی عمل بوروکراسی [۳، ۲۹] را نیز مورد بررسی قرار دادند. نظام مدیریت منابع انسانی از قبیل: جذب و تأمین نیروی انسانی، آموزش‌های سازمانی (محتوای آموزشی، آموزش‌دهنده، آموزش‌گیرنده، زمان آموزش، مکان آموزش)،

اخلاقی و به منظور حفظ اعتماد عمومی به کار می‌روند، و ارزش‌های انسانی عبارت از نشان دادن احترام، برابری، و انصاف و عدالت در ارتباط با شهروندان و همکاران مستخدم دولت می‌باشند [۱۶].

مولینا و مک‌کینون (۲۰۱۲) در پژوهشی اهمیت ارزش‌های مدیران دولتی را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها فهرستی از ۳۰ ارزش خدمت عمومی را تهیه کردند و در اختیار ۵۲ مدیر دولتی قرار دادند و از آن‌ها خواستند تا این ارزش‌ها را بر اساس اهمیت طبقه‌بندی کنند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که ارزش‌های اخلاقی مانند صداقت و راستی و درستی در بالاترین رتبه قرار گرفتند. پس از این ارزش‌ها، ارزش‌های قانون‌مداری و خیرخواهی، فسادناپذیری، و پاسخگویی قرار گرفتند. ارزش کارایی در مقایسه با ارزش‌های اخلاقی در رتبه‌ی پایین‌تری قرار گرفت، و ارزش‌های نفع شخصی و سودآوری و منفعت‌طلبی در پایین‌ترین رتبه جای گرفتند [۲۳].

### ۳-۲- مدل مفهومی و فرضیات پژوهش

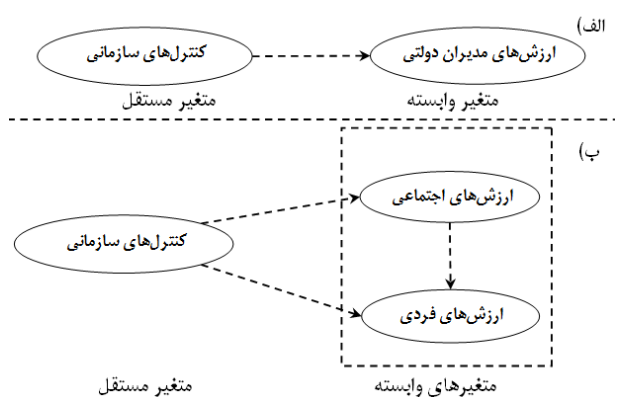
با توجه به روابط مفهومی و پیشینه‌ی تجربی پژوهش، پژوهش حاضر درصدد ارائه و توسعه‌ی الگویی برای سنجش ارزش‌های مدیران دولتی و سنجش میزان کنترل‌های سازمانی بر رفتار و عملکرد بوروکراسی و مستخدمان و مدیران دولتی است. علاوه بر این، نقش کنترل سازمانی بر ارزش‌های مدیران دولتی و مولفه‌های آن مورد بررسی قرار می‌گیرد. نظر به روابط و پیشینه‌ی نظری-تجربی، و هدف پژوهش، مدل مفهومی و فرضیات متعلق به آن، به صورت زیر تبیین می‌گردند:

فرضیه اصلی پژوهش: کنترل سازمانی بر ارزش‌های مدیران دولتی در اداره کل امور مالیاتی استان مازندران تاثیر معنی‌داری دارد.

فرضیات فرعی پژوهش:

- کنترل سازمانی بر ابعاد ارزش‌های مدیران دولتی (ارزش‌های اجتماعی و ارزش‌های فردی مدیران) در اداره کل امور مالیاتی استان مازندران تاثیر معنی‌داری دارد.

- ارزش‌های اجتماعی بر ارزش‌های فردی مدیران دولتی در اداره کل امور مالیاتی استان مازندران تاثیر معنی‌داری دارد.



شکل (۱): مدل مفهومی (برخاسته از ادبیات تحقیق و نظر خبرگان)

بوروکراسی در خدمات کتابداری عمومی انجام داده است. وی معتقد است که کتابداری عمومی حرفه‌ای است که در معرض «کنترل عمومی» قرار دارد. نمایندگان منتخب، هم در نظریه و هم در عمل، خدمات ارائه‌شده توسط کتابداران و همچنین روش‌های ارائه‌ی خدمات توسط آن‌ها را تحت کنترل قرار می‌دهند. این مسئله عرصه‌ای مناسب برای ایجاد تعارض میان ارزش‌های حرفه‌ای و تدبیر سیاسی<sup>۱</sup> است. وی بر این باور است که هدف‌ها، نگرش‌ها، و ارزش‌های کتابداران حرفه‌ای ممکن است در تعارض با هدف‌ها و ارزش‌های سازمانی باشد که کتابخانه بخشی از آن است. در این تعارض، فرد شاغل خود را در یک وضعیت بسیار نامساعد احساس می‌کند. بسیاری از کتابداران عمومی مستعد، ارزش‌های سازمانی را می‌پذیرند که آن‌ها را به استخدام خود درآورده است. گاهی اوقات افراد با ارزش‌های سازمان استفاده‌کننده‌ی خود نیز تعارض دارند، به طوری‌که استقلال حرفه‌ای آن‌ها تحت تأثیر کار در یک ساختار بوروکراتیک است. وی معتقد است که خواست جامعه به وسیله‌ی حرفه‌ای بهتر تأمین می‌گردد که ارزش و اهمیت مهارت‌های مورد نیاز آن حرفه را بشناسد. بنابراین، نگرش‌های کتابداران عمومی در مورد حرفه‌ی آن‌ها عاملی اثرگذار بر حفظ ارزش‌های حرفه‌ای مقام‌های محلی و نیز کل جامعه است [۳۰].

آهن و برت‌اشنایدِر (۲۰۱۱) با پژوهشی که در کشور کره جنوبی و در یکی از دولت‌های محلی آن انجام دادند، نقش دولت الکترونیک را در کنترل سیاسی بوروکراسی مورد بررسی قرار دادند. پژوهش‌گران معتقدند که در ارائه‌ی خدمات دولت به شهروندان، دولت الکترونیک صرفه‌جویی به مقیاس را افزایش می‌دهد، مشارکت شهروندان و ارزش‌های دموکراتیک را بهبود می‌بخشد، برآورده‌سازی، پاسخگویی و شفافیت را ارتقاء می‌دهد، کارایی، در دسترس بودن، دسترسی به خدمات دولت، و ارائه‌ی اطلاعات به شهروندان را بهبود می‌بخشد، وعده‌ی ارائه‌ی خدمات دولت به شهروندان را عملی می‌کند، اعتماد جامعه به دولت را افزایش می‌دهد، و مشارکت بیشتر شهروندان و ارتباط آن‌ها با دولت را تسهیل می‌کند. پژوهش‌گران نشان دادند که مزیت‌های فوق به عنوان ابزاری برای ایجاد کنترل بیشتر سیاسی بر بوروکراسی و مدیران آن عمل می‌کنند [۲].

انجمن اداره‌ی امور عمومی آمریکا<sup>۲</sup> (ASPA) پنج منبع ارزش‌های مدیران دولتی را معرفی کرده است: (۱) ارزش‌های فردی؛ (۲) ارزش‌های حرفه‌ای؛ (۳) ارزش‌های سازمانی؛ (۴) ارزش‌های قانونی، و (۵) ارزش‌های منافع عمومی [۳۲].

کیرن‌فان (۲۰۰۳) ارزش‌های خدمت عمومی را در چهار گروه ارزش‌های اخلاقی، دموکراتیک، حرفه‌ای، و انسانی (کارکنان) طبقه‌بندی می‌کند. ارزش‌های دموکراتیک شامل پاسخگویی و شفافیت هستند که از طریق پیگیری منافع عمومی اعمال می‌شوند؛ ارزش‌های حرفه‌ای شامل ساسیتگی، کارایی، و عینیت و بی‌غرضی هستند که اشاره به ارائه‌ی خدمت حرفه‌ای دارند؛ ارزش‌های اخلاقی از طریق انجام اقدامات

<sup>۱</sup> political expediency

<sup>۲</sup> American Society for Public Administration (ASPA)

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

قرار گرفت. برای سنجش روایی باید اشاره کرد، روایی مشخص می‌کند که ابزار اندازه‌گیری تهیه شده تا چه اندازه مفهوم خاص مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند. یکی از روش‌های پرکاربرد برای تعیین اعتبار، اعتبار محتوایی است. روایی محتوا اطمینان می‌دهد که ابزار مورد نظر به اندازه کافی پرسش‌های مناسب برای اندازه‌گیری مفهوم مورد سنجش را دربر دارد. جهت اطمینان از روایی ابزار، این ابزار در اختیار تعدادی از اساتید دانشگاه که با مباحث مورد اشاره، آشنایی کافی دارند قرار گرفت و روایی این ابزار مورد تأیید قرار گرفت. قابلیت اعتماد در پژوهش‌ها بیان می‌کند که تا چه اندازه ابزار اندازه‌گیری ویژگی‌های بایبای آزمودنی و یا ویژگی‌های متغیر و موقتی آن را می‌سنجد. میزان پایایی ابزار اندازه‌گیری را می‌توان با هفت روش اندازه‌گیری کرد، که در این پژوهش از روش آلفای کرونباخ، که مهم‌ترین و پرکاربردترین روش میزان سنجش پایایی ابزار اندازه‌گیری در نرم‌افزار SPSS است، استفاده شده است. میزان آلفای محاسبه‌شده برای متغیرها نیز بیش از ۰/۷۰ بدست آمد (ارزش‌های اجتماعی = ۰/۸۷۲، ارزش‌های فردی = ۰/۹۰۹، ارزش‌های مدیران دولتی = ۰/۹۳۳، و کنترل سازمانی = ۰/۸۰۹). این اعداد مؤید آن است که پرسشنامه‌ها از قابلیت اعتماد بالایی برخوردار بوده و این طرح از لحاظ علمی پذیرفته است.

### ۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که اشاره شد، بمنظور بررسی وجود ارتباط و نیز میزان آن، میان متغیرها از آزمون همبستگی استفاده شد. به دلیل این‌که در این پژوهش متغیرها رتبه‌ای و در سطح نرمال قرار دارند، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است، که نتایج مختص به آن در جدول شماره (۱) منعکس شده است. در واقع مقادیر منعکس شده و ضرائب آن نشان‌دهنده‌ی معنی‌داری همبستگی میان همه متغیرهای مستقل و وابسته و ابعاد آن‌ها با یکدیگر در سطح اطمینان ۹۹ درصد است.

جدول (۱): ماتریس همبستگی بین متغیرها و مقادیر پایایی متغیرها

-	متغیرها	۱	۲	۳	۴
۱	ارزش‌های مدیران دولتی	۰/۹۳			
۲	ارزش‌های اجتماعی مدیران	۰/۹۱۲**	۰/۸۷		
۳	ارزش‌های فردی مدیران	۰/۹۳۷**	۰/۷۱۳**	۰/۹۰	
۴	کنترل‌های سازمانی	۰/۵۵۸**	۰/۴۴۸**	۰/۵۷۴**	۰/۸۱

$$P < ۰/۰۵^* \quad P < ۰/۰۱^{**}$$

با توجه به این‌که در قسمت قبل اشاره شده، بمنظور سنجش رابطه علی میان متغیرها که در فرضیات ارائه شد، از مدل معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. در واقع مهم‌ترین هدف تحلیل عاملی تأییدی، تعیین میزان توان مدل عامل از قبل تعریف‌شده، با مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده‌شده است. به عبارتی، تحلیل عاملی تأییدی درصد تعیین این مسئله است که آیا تعداد بارها و عامل‌های متغیرهایی که روی این عامل‌ها اندازه‌گیری شده‌اند، یا آن‌چه بر اساس

پژوهش حاضر از لحاظ ماهیت و اهداف پژوهش از نوع توصیفی می‌باشد. این پژوهش نیز به لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع پیمایشی و از لحاظ روش تحلیل داده‌ها از نوع مطالعات همبستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می‌باشد. این پژوهش را می‌توان پیمایشی-همبستگی دانست، بدین دلیل که به دنبال بررسی رابطه میان کنترل-های سازمانی بر ارزش‌های مدیران دولتی (ارزش‌های اجتماعی و ارزش‌های فردی مدیران) در اداره کل امور مالیاتی استان مازندران می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش مدیران سطوح مختلف اداره کل امور مالیاتی استان مازندران (مستقر در ادارات مختلف شهرهای استان مازندران) به عنوان شاهدهی تجربی را شامل می‌شود، که در زمان پژوهش ۱۹۶ نفر بوده‌اند. بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران، نمونه آماری پژوهش حاضر برابر با ۱۳۰ نفر از کارکنان بوده که با روش‌های نمونه‌گیری تصادفی ساده بعنوان نمونه آماری انتخاب شدند، که پرسشنامه‌ها در میان آن‌ها توزیع شده و در نهایت تعداد ۱۰۹ پرسشنامه مناسب تجزیه و تحلیل آماری جمع‌آوری شده است. برای سنجش کنترل‌های سازمانی و ارزش‌های مدیران دولتی (ارزش‌های اجتماعی و ارزش‌های فردی مدیران) از پرسش‌نامه‌های محقق-ساخته استفاده شده است. در این پژوهش، به منظور جلوگیری از ادراکات سوءگیرانه و جهت‌دار به سمت خوب جلوه‌دادن خود، از مدیران مالیاتی خواسته شد تا میزان شباهت و تفاوت یک سازمان فرضی با ویژگی‌های خاص را با سازمان خود و بر اساس یک طیف ۵ گزینه‌ای (از «به‌هیچ‌وجه شبیه نیست=۱»، «شبیه نیست=۲»، «تا حدودی شبیه است=۳»، «شبیه است=۴»، تا «بسیار شبیه است=۵») بیان کنند. به‌منظور دست‌یابی به ابزار سنجش ارزش‌های مدیران دولتی، نخست، از طریق مصاحبه و گفتگو با ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی مسلط به موضوع، شاخص‌های متعددی برای ارزش‌های مدیران دولتی استخراج شد، در ادامه و پس از بررسی هم‌پوشانی این شاخص‌های ارائه‌شده، شاخص‌ها در ۲ بُعد اصلی (ارزش‌های اجتماعی و ارزش‌های فردی) و ۹ بُعد فرعی سازمان‌دهی شدند که مورد تأیید اعضای گروه خبرگی پژوهش قرار گرفت (ارزش‌های اجتماعی: خیرخواهی، دلسوزی و همدردی، تعهد به نفع جامعه، و فداکاری؛ ارزش‌های فردی: توفیق-طلبی، تکریم ارباب‌رجوع، رفتار شهروندی، تعهد اخلاقی به مسئولیت، و عدالت و انصاف در ارائه خدمات). سپس برای سنجش و ارائه گویه‌ها برای بررسی هر یک از ابعاد ارزش‌های مدیران دولتی مصاحبه‌ای دیگر انجام گردید، و بعد از جمع‌بندی‌های انجام‌شده، مجموعاً ۲۷ گویه برای شاخص‌های ارزش مدیران دولتی مورد تأیید قرار گرفت. این روند برای سنجش کنترل‌های سازمانی نیز انجام شد. و بعد از بررسی شاخص‌های ارائه‌شده، شاخص‌ها در ۷ بُعد اصلی (قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها، و بخشنامه‌های اداری؛ آموزش؛ ارتقاء و انتصاب؛ اختیار و قدرت تصمیم‌گیری؛ ارتباطات سازمانی؛ پاداش و تنبیهات؛ و دولت الکترونیک) سازمان‌دهی شدند که مورد تأیید اعضای گروه خبرگی پژوهش قرار گرفت و نهایتاً ۱۸ گویه برای شاخص‌های کنترل سازمانی مورد تأیید

تئوری و مدل نظری انتظار می‌رفت، انطباق دارد. ارزیابی الگوی سنجش و اندازه‌گیری با استفاده از تجزیه و تحلیل عاملی، هم اکتشافی (EFA) و هم تأییدی (CFA) به انجام می‌رسد. در مورد نخست، EFA به عنوان یک دستورالعمل برای سنجش تلخیص و پالایش مورد استفاده قرار می‌گیرد، از یک دیدگاه سنتی (مانند دیدگاه غیر تأییدی) (مانند استفاده از SPSS) که متعاقباً با یک ارزیابی تأییدی ابعادی، اعتبار همگرا، پایایی، و اعتبار تفکیک‌کننده تحت اصول SEM (استفاده از نرم‌افزار LISREL تعاملی) تکمیل می‌شود. متعاقباً، آزمون الگوی ساختاری نیز به همراه SEM، به عنوان یک ارزیابی تأییدی از اعتبار قانونی به کار می‌رود. SEM برای تأیید الگوی ساختاری در یک نمونه تأییدی و برای تجزیه و تحلیل الگوهای جایگزین/ رقیب مورد استفاده قرار می‌گیرد. بسیاری از متخصصان بر این باور هستند که تحلیل عاملی تأییدی بر تحلیل عاملی اکتشافی برتری دارد، زیرا تحلیل عاملی تأییدی

فرضیه‌ها را مورد آزمون قرار می‌دهد و این آزمون فرضیه، برای هر روش علمی امری اساسی است. برخی دیگر از این مزیت‌ها را می‌توان این گونه برشمرد: سنجش همزمان چندین متغیر وابسته و مستقل که در روش‌های آماری دیگر قابل ارائه نیست، ارزیابی الگوی سنجش و اندازه‌گیری با استفاده از تجزیه و تحلیل عاملی، هم اکتشافی (EFA) و هم تأییدی (CFA)، در نظر گرفتن خطاهای اندازه‌گیری. از طرفی در مدل معادلات ساختاری انطباق داده‌های پژوهش و مدل مفهومی را مورد بررسی قرار می‌دهد؛ که آیا مدل ارائه شده از برازش مناسبی برخوردار بوده است؟ و از طرفی معناداری روابط در این مدل برازش یافته آزمون می‌شود. مدل معادلات ساختاری از دو مدل به عنوان مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌های ساختاری تشکیل شده است. در جدول ذیل شرحی از شاخص‌های برازش لازم مدل معادلات ساختاری و مقدار بهینه پیشنهادی ارائه شده است.

جدول (۲): شرح برخی از شاخص‌های مورد استفاده در ارزیابی الگوهای سنجش و ساختاری

شاخص‌ها	شرح شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری	حدود معقول
$\chi^2/df$	به دلیل این که آزمون مجذور کای یا کای اسکور نسبت به اندازه نمونه حساس است و تنها در حالتی معنی‌دار است که درجه‌های آزادی به حساب آورده شوند و ارزش آن بوسیله تعداد درجه‌های آزادی تقسیم می‌شود.	۳-۱ یا ۲-۱
RMSEA	خوبی برازش مدل ماتریس کوواریانس جامعه را نشان و تعداد درجه‌های آزادی را مورد توجه قرار می‌دهد.	۰٫۱۰ معقول
GFI	مقیاسه باقیمانده‌های مجذور بواسطه پیشگونی نسبت به داده‌های واقعی، برای درجه‌های آزادی تعدیل نشده.	> ۰٫۹۰
AGFI	GFI تعدیل شده برای درجه‌های آزادی.	> ۰٫۹۰
NNFI	نشان می‌دهد که تا چه اندازه برازش الگو نیکوتر است، مقایسه شده با یک الگوی خط صفر، به طور نرمال الگوی بوج، تعدیل شده برای درجه‌های آزادی (می‌تواند ارزش‌های بالاتر از یک را بگیرد).	> ۰٫۹۰
CFI	نشان دهنده اندازه برازش نیکوتر الگو، مقایسه شده با یک الگوی خط صفر، تعدیل شده برای درجه‌های آزادی.	> ۰٫۹۰

برای این که مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر تائید شود، در ابتدا باید شاخص‌های آن دارای برازش مناسبی باشند. و هم‌چنین مقادیر T-Value و ضرائب استاندارد معنی‌دار باشند. اگر مقدار  $\chi^2$  کم، نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df)، کوچک‌تر از ۳، RMSEA کوچک‌تر از ۰٫۱۰ و نیز GFI و AGFI بزرگ‌تر از ۰٫۹۰ درصد باشد، هم‌چنین NFI و NNFI هم بزرگ‌تر از ۰٫۹۰ درصد باشند، می‌توان دریافت که

مدل مفهومی ارائه شده دارای برازشی مناسب و مطلوب می‌باشد. هم‌چنین مقادیر T-Value نیز اگر کمتر از ۱/۹۶- و یا بیشتر از ۱/۹۶ باشد، در سطح ۹۵ درصد می‌توان به معنی‌داری آن یقین داشت. جدول ذیل نتایج حاصله برای پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

جدول (۳): شاخص‌های برازش مدل اصلی (تاثیر کنترل سازمانی بر ارزش‌های مدیران دولتی)

مطلوبیت	مقدار	نام کامل	شاخص‌ها
تائید مدل	۱/۵۳	Chi Square Divided to Degrees of Freedom	$\chi^2/df$
تائید مدل	۰/۰۷۱	Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA
تائید مدل	۰/۹۵	Non-Normed Fit Index	NNFI
تائید مدل	۰/۹۳	Normed Fit Index	NFI
تائید مدل	۰/۸۷	Adjusted Goodness of Fit Index	AGFI
تائید مدل	۰/۹۴	Goodness of Fit Index	GFI
تائید مدل	۰/۹۷	Comparative Fit Index	CFI
تائید مدل	۰/۹۷	Incremental Fit Index	IFI

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود (جدول شماره ۳) و با توجه به نمودار ارائه شده، اعتبار و برازندگی مناسب مدل‌ها تائید

می‌شود، چرا که نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df)، کوچک‌تر از ۳ است. هم‌چنین در مدل ارائه شده تمامی T-value‌ها بیشتر از ۱/۹۶

معنی‌داری استفاده می‌شود. در مورد معنی‌دار بودن اعداد بدست-آمده مدل می‌توان گفت که از آنجا که آزمون فرضیات در سطح ۰/۹۵ انجام می‌شود، اعدادی معنی‌دار خواهند بود که بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- نباشند. به این معنی که اگر عددی بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار بگیرد، رابطه علی بی‌معنی خواهد بود، بر اساس این جدول، و با توجه به نتایج آزمون تحلیل مسیر، فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر اثر کنترل سازمانی بر ارزش‌های مدیران دولتی معنی‌دار است و ارتباط علی آن تأیید می‌شود.

هستند، و یا به عبارتی دیگر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند. میزان  $\chi^2$  بدست آمده برای آزمون نیز در حد مطلوب بوده است. از طرفی P-value مدل نیز که حکم سطح معنی‌داری را در آزمون تحلیل مسیر دارد، کوچک‌تر از ۰/۰۵ بوده و میزان RMSEA نیز از ۰/۱۰ کم‌تر است. در نهایت این که GFI و AGFI مدل نیز بالای ۹۰ درصد هستند.

جدول (۴) خلاصه‌ای از آزمون مدل اصلی را نشان می‌دهد. برای بررسی معنی‌دار بودن تأثیر کنترل سازمانی بر ارزش‌های مدیران دولتی، ارزیابی چگونگی و میزان این تأثیر از مدل استاندارد و عدد

جدول (۴): نتایج آزمون

H	مسیر ارتباط	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	نتیجه
H <sub>1-1</sub>	کنترل سازمانی ← ارزش‌های مدیران دولتی	۰/۷۸	۶/۶۰	تأیید فرضیه
NNFI=0.95 و NFI=0.93 , IFI = 0.97 , AGFI = 0.87, CFI = 0.97 , GFI = 0.94 , RMSEA = 0.071 مجذور خطاهای مدل (۰/۰۷۱) کوچک‌تر از ۰/۱۰ است و همچنین $\chi^2/df$ (۱,۵۳) نیز کوچک‌تر از ۳ است.				

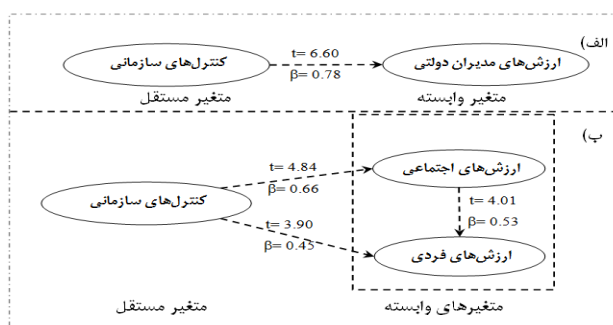
اعداد محاسبه شده حاکی از وجود ارتباط معنی‌دار میان متغیرها می‌باشد. در شکل ذیل مدل فرضیات فرعی پژوهش در حالت ضرائب استاندارد و ضرائب معنی‌داری ارائه شده است. همچنین در مورد روابط میان اجزای مدل نیز می‌توان این‌گونه نتایج را بیان کرد: کنترل سازمانی بر ارزش‌های اجتماعی مدیران دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری است (۰/۶۶)، همچنین کنترل سازمانی بر ارزش‌های فردی مدیران (۰/۴۵) دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری است. از دیگر یافته‌های این پژوهش تأثیرگذاری ارزش‌های اجتماعی بر ارزش‌های فردی مدیران (۰/۳۳) است، که این نتیجه هم مبنی بر تأثیرگذاری مثبت، مستقیم و معنادار ارزش‌های اجتماعی بر ارزش‌های فردی مدیران است.

با توجه به نتایج آزمون تحلیل مسیر (جدول ۴)، فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر اثر کنترل سازمانی بر ارزش‌های مدیران دولتی معنی‌دار است و ارتباط علی آن تأیید می‌شود. برای بررسی فرضیات ذیل نیز از آزمون مدل معادلات ساختاری استفاده شد:

- کنترل سازمانی بر ابعاد ارزش‌های مدیران دولتی (ارزش‌های اجتماعی و ارزش‌های فردی مدیران) در اداره کل امور مالیاتی استان مازندران تأثیر معنی‌داری دارد.  
 - ارزش‌های اجتماعی بر ارزش‌های فردی مدیران در اداره کل امور مالیاتی استان مازندران تأثیر معنی‌داری دارد.  
 همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد (جدول ۵)، مدل فرضیات فرعی پژوهش از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت مطلوبی قرار دارند. و

جدول (۵): بررسی فرضیات فرعی پژوهش در قالب تحلیل مسیر

نتیجه	ضرائب معناداری	ضرائب استاندارد	مسیر ارتباط
تأیید ارتباط	۴/۸۴	۰/۶۶	کنترل سازمانی ← ارزش‌های اجتماعی
تأیید ارتباط	۳/۹۰	۰/۴۵	کنترل سازمانی ← ارزش‌های فردی
تأیید ارتباط	۴/۰۱	۰/۵۳	ارزش‌های اجتماعی ← ارزش‌های فردی
NNFI=0.92 و NFI=0.95 , IFI = 0.98 , AGFI = 0.84, CFI = 0.98 , GFI = 0.90 , RMSEA = 0.075 مجذور خطاهای مدل (۰/۰۷۵) کوچک‌تر از ۰/۱۰ است و همچنین $\chi^2/df$ نیز کوچک‌تر از ۳ است (۲/۰۶).			



شکل (۴): مدل نهایی آزمون‌شده پژوهش



شاخص‌های برازش مناسب مدل شامل: GFI (شاخص نیکویی برازش)، AGFI (شاخص تعدیل شده نیکویی برازش)، CFI (شاخص برازش مقایسه‌ای)، RMR (ریشه میانگین توان دوم باقی‌مانده) می‌باشد. یعنی مدلی از برازش مناسب برخوردار است که نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) کمتر از ۳ باشد، و همان‌گونه که قبلاً هم اشاره شده شاخص‌های GFI، NFI، CFI و IFI بیشتر از ۰/۹۰ و RMSEA هم کمتر از ۰/۱۰ باشد. با توجه به ارغام مندرج در جدول فوق می‌توان دریافت که مدل نهایی ارائه شده دارای شاخص‌های برازش مناسبی می‌باشد. در نمودار شماره (۴) برای تمامی روابط پژوهش، میزان (T-value) و ( $\beta$ ) ارائه شده است.

#### ۵- نتیجه‌گیری

به طور سنتی، تصویری که از مستخدمان دولت در قالب سازمانی کلاسیک وجود داشت، «بوروکرات»ی محافظه‌کار، بدون دیدگاه‌های بنیادگرایانه، و حتی کنترل سلسله‌مراتبی بود. امروزه، وظایف مستخدمان دولت بسیار پیچیده و اغلب متناقض به نظر می‌رسند، اما مستخدمان دولتی موفق باید نقش‌های چندگانه‌ی‌شان را شناخته و برای ایفای آن‌ها مهیا شوند. برخی از این نقش‌ها عبارتند از: حفظ محرمانگی، اقدام بر اساس منافع جامعه، نظم و انضباط، ارائه‌ی مشاوره‌های کیفی، تشخیص مسائل، قضاوت و تصمیم‌گیری در مورد مسائل، اجتناب از منافع متعارض، تضمین پاسخگویی به طیف گسترده‌ای از بازیگران، و رفتار برابر، منصفانه و عادلانه با همکاران و مراجعه‌کنندگان.

در واقع، کارکنان دولت، مستخدم جامعه، مستخدم دولت، مستخدم سازمان‌شان، و مستخدم قانون هستند. در نظریه‌ی دموکراتیک فرض بر این است که مستخدمان دولت، ضمن این‌که ضرورت نمایندگی دولت را تشخیص می‌دهند، ارزش‌های جامعه‌ی گسترده‌تری را به اشتراک می‌گذارند که در آن زندگی می‌کنند و در آن به عنوان شهروند مفهوم پیدا می‌کنند. از یک طرف، مستخدمان و مدیران دولتی نقش مهمی در اجرای خط‌مشی عمومی ایفاء می‌کنند، و از طرف دیگر، سروکار داشتن با همه‌ی موضوعات خط‌مشی در برگرفته‌ی ارزش‌ها و قضاوت‌های ارزشی است و هیچ تصمیم‌گیری از ارزشی برای مدیران دولتی وجود ندارد (ون‌وارت، ۱۹۹۸)؛ از این‌رو، مدیران دولتی باید درک درست و کاملی از ارزش‌های فردی و کاری خود و کارکنان تحت سرپرستی‌شان داشته باشند تا تصمیم‌های درستی را بگیرند.

ارزش خدمت عمومی نشان می‌دهد که کارکنان بخش عمومی چگونه در مورد نقش‌شان در اداره‌ی امور عمومی می‌اندیشند. ارزش‌ها ذهنی، ثابت، یا قطعی بوده و در معرض تأیید یا رد قرار دارند، و عواطف و احساسات و تفکر عقلانی را با یکدیگر ترکیب می‌کنند. ارزش‌های مستخدمان و مدیران دولتی، مانند صداقت و راستی، بی‌طرفی، احترام به قانون، احترام به افراد، تلاش و پشتکار، صرفه‌جویی و اثربخشی، برآورده‌سازی خواسته‌های مراجع‌کنندگان، پاسخگویی، و مسئولیت اجتماعی، آن‌ها را در چگونگی انجام کارهای روزانه‌ی‌شان راهنمایی و هدایت می‌کنند (باکس، ۲۰۱۵الف). از این‌رو، تعیین‌کننده‌ی رفتار و عملکرد مستخدمان و

مدیران دولتی و شکل‌دهنده‌ی عملکرد بوروکراسی و کل دولت هستند. در این پژوهش، برای تدوین پرسشنامه‌ها از روش نوینی استفاده شد که با تعریف و بیان ویژگی‌های یک سازمانی فرضی، از مدیران مالیاتی مورد مطالعه در این پژوهش خواسته شد تا میزان شباهت و تفاوت این سازمان فرضی با سازمان خود را بر اساس یک طیف ۵ گزینه‌ای، از «به-هیچ‌وجه شبیه نیست»، «شبیه نیست»، «شبیه نیست»، «تا حدودی شبیه است»، «شبیه است»، تا «بسیار شبیه است» بیان کنند. استفاده از این روش و این نوع نگارش گویه‌ها باعث می‌شود تا از دریافت ادراکات سوء‌گیرانه و جهت‌دار به سمت خوب جلوه‌دادن خود جلوگیری شود. به عنوان مثال، گویه‌ی «کارکنان سازمان فرضی انجام وظیفه را مقدم بر خود می‌دانند و بسیار سخت‌کوش هستند» به گویه‌ی «من انجام وظیفه را مقدم بر خود می‌دانم و بسیار سخت‌کوش هستم» ترجیح داده شده است.

آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای پرسشنامه‌ها (ارزش‌های اجتماعی = ۰/۸۷۲، ارزش‌های فردی = ۰/۹۰۹، ارزش‌های مدیران دولتی = ۰/۹۳۳ و کنترل سازمانی = ۰/۸۰۹) بوده است که نشان از میزان بالای پایایی پرسشنامه است؛ این اعداد مؤید آن است که پرسشنامه‌ها از قابلیت اعتماد بالایی برخوردار بوده و این طرح از لحاظ علمی پذیرفته است. به عبارت دیگر، مقدار آلفای کرونباخ نشان‌دهنده‌ی میزان شفافیت و قابل فهم بودن گویه‌های مورد استفاده در پرسشنامه برای پاسخ‌دهندگان است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که متغیر کنترل سازمانی هم بر ارزش‌های اجتماعی مدیران دولتی و هم بر ارزش‌های فردی مدیران دولتی اثر مثبت، مستقیم و معنی‌داری دارد. علاوه بر این، یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده‌ی تأثیرگذاری ارزش‌های اجتماعی مدیران دولتی بر ارزش‌های فردی مدیران دولتی است، که این نتیجه هم مبنی بر تأثیرگذاری مثبت، مستقیم و معنی‌دار ارزش‌های اجتماعی بر ارزش‌های فردی مدیران دولتی است. یک دلیل این است که چاقوب‌ها و ضوابط خاص و الزام‌آور قوانین و مقررات، با گذشت زمان و پس از سال‌ها حضور مداوم در سازمان‌های دولتی، بسیاری از ارزش‌های شخصی افراد و نیز سلیقه‌ها، نگرش‌ها، و عواطف و احساسات شخصی افراد جای خود را به ارزش قانون‌مداری و حرفه‌ای‌گرایی می‌دهند.

مدیران دولتی می‌کوشند تا وجهه‌ی خود را حفظ کرده، و تصویر خوبی را از خودشان در نظر جامعه، شهروندان، و سایر ذی‌نفعان ایجاد کنند. بنابراین، آن‌ها تلاش می‌کنند تا ارزش‌های انسانی (مانند خیرخواهی، همدردی و دلسوزی، عاطفی و احساسی، تعهد به نفع جامعه، حفظ کرامت انسان‌ها، ایثار و فداکاری)، ارزش‌های اخلاقی (مانند صداقت، راستی و درستی، پاسخگویی، رفتار شهروندی، تکریم ارباب‌رجوع)، ارزش‌های حرفه‌ای (مانند تخصص، توفیق‌طلبی، شایستگی فنی، تلاش و پشتکار فراوان، قابل اعتماد بودن، تکلیف‌مداری و مسئولیت‌پذیری)، و ارزش‌های دموکراتیک (مانند شفافیت، ارائه‌ی آموزش و آگاهی به جامعه، دیدن کل جامعه بدون تبعیض، شنیدن صدای جامعه، عدالت و انصاف در ارائه‌ی خدمات) را با یکدیگر ترکیب کنند و مشروعیت و وجهه‌ی خود را حفظ کنند.

عنوان ارزش‌های مطلوب خدمت عمومی مورد توجه قرار گرفته بودند. به پژوهش‌گران عرصه‌ی مدیریت دولتی پیشنهاد می‌شود تا:

- مفاهیم و موضوعاتی که از طریق این پژوهش شناسایی شده‌اند را در نمونه‌های بزرگ‌تر و یا متمرکز بر یک سازمان و وزارتخانه‌ی خاص مورد بررسی قرار دهند. به این دلیل که ماهیت وظایف، قوانین و مقررات، و مأموریت‌های ذاتی سازمان‌ها و دستگاه‌های دولتی با یکدیگر متفاوت است و نقش متغیرهای مورد مطالعه نیز در آن‌ها متفاوت خواهد بود؛

- به این دلیل وجود تخصص‌های حرفه‌ای متفاوت، سطح دولت، سطح اشتغال و به کارگیری افراد در سلسله‌مراتب سازمانی، مناطق جغرافیایی، و سایر تفاوت‌های سازمانی و فردی، توصیه می‌شود تا سازمان‌های مختلف دولتی را در مناطق جغرافیایی مختلف با در نظر گرفتن تفاوت‌ها و گوناگونی‌ها مورد بررسی قرار دهند تا ارزش‌های بخش دولتی را شناسایی کنند؛

- به پژوهش‌گران توصیه می‌شود تا ارزش‌های مدیران و کارکنان دولتی را با سایر ادارت و سازمان‌های بخش دولتی و حتی با بخش خصوصی مقایسه کنند و نیز طبقه‌بندی‌هایی از این ارزش‌ها ارائه نمایند. از حیث روش‌شناسی نیز توصیه می‌شود تا با استفاده از روش‌های کیفی مانند «مصاحبه‌ی اکتشافی» به بررسی ارزش‌های مدیران و مستخدمان دولتی بپردازند.

#### منابع و مأخذ

- [1] Aberbach, J. D., Mezger, D. B., Rockman, B. A., (1991), **Bureaucrats and Politicians: a Report on the Administrative Elites Project**, Australian Journal of Public Administration, 50(2), 203-217.
- [2] Ahn, M. J., Bretschneider, S., (2011), **Politics of E-Government: E-Government and the Political Control of Bureaucracy**, Public Administration Review, 71(3), 414-424.
- [3] Balla, S. J., (2015), **Political Control, Bureaucratic Discretion, and Public Commenting on Agency Regulations**, Public Administration, 93(2), 524-538.
- [4] Bellone, C. J., (1980), **Organization Theory and the New Public Administration**, London: Allyn and Bacon.
- [5] Box, R. C., (2015a), **Public Service Values**, New York: Routledge, Taylor & Francis.
- [6] Box, R. C., (2015b), **The Human Element: Bureaucracy, Gender, and Race**, Administration & Society, 47(5): 488-506.
- [7] Bozeman, B., (2007), **Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism**, Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- [8] Calvert, R. L., McCubbins, M. D., Weingast, B. R., (1989), **A Theory of Political Control and Agency Discretion**, American journal of political science, 588-611.
- [9] Campbell, C., Peters, B. G., (1988), **The Politics/Administration Dichotomy: Death or Merely Change?**, Governance, 1(1), 79-99.
- [10] Christensen, T., Lie, A., Laegrid, P., (2007), **Still Fragmented Government or Reassertion of the Centre?**, in Christensen, T., & Laegrid, P. (eds) *Transcending New Public Management: The transformation of public sector reforms* (pp.17-41). Aldershot: Ashgate.
- [11] Dahl, R. A., (1947), **The Science of Public Administration: Three Problems**, Public Administration Review, 7(1): 1-11.
- [12] Dahl, R. A., (1970), **A Preface to Democratic Theory**, 2<sup>nd</sup> ed. Chicago: University of Chicago Press.

ارزش‌های مدیران دولتی، ارزش‌ها، عواطف، احساسات، نگرش‌ها، و قضاوت‌هایی هستند که بر تصمیم‌گیری و اقدام مدیران دولتی اثرگذارند. این ارزش‌ها درونی بوده و مربوط به خودِ مستخدمان و مدیران دولتی است و قادر به اثرگذاری بر سازوکارهای کنترلی سازمانی (به عنوان عوامل بیرونی) نیستند و تنها بر روند اجرای سیاست‌ها اثرگذارند. از طرفی، سازوکارهای کنترل سازمانی، و بعضاً سیاسی، در صدد هستند تا ارزش‌های مدیران دولتی را در جهت تحقق هدف‌های سازمانی و دولتی تحت تأثیر قرار داده و در جهت مطلوب خود هدایت کنند. از این‌رو، یافته‌های پژوهش نیز اثرگذاری کنترل سازمانی بر ارزش‌های (اجتماعی و فردی) مدیران دولتی را مورد تأیید قرار می‌دهد.

علاوه بر این، ارزش‌های اجتماعی مدیران دولتی که حاصل نگرش و احساسات مدیران دولتی نسبت به جامعه و شهروندان است، پیشران و نیروی محرک ایجاد و تقویت ارزش‌های فردی مدیران دولتی هستند که در برگزیده‌ی احساسات و نگرش‌های شخصی مدیران دولتی نسبت به شغل، کار، و سازمان است. از این‌رو، ارزش‌های اجتماعی مدیران دولتی می‌توانند بر ارزش‌های فردی مدیران دولتی اثر بگذارند. یافته‌های پژوهش این فرضیه را نیز مورد تأیید قرار داده است. در رابطه با ارزش‌های خدمت عمومی<sup>1</sup>، پژوهش‌های متعددی وجود دارد که تلاش کرده‌اند تا ارزش‌های خدمت عمومی یا به عبارت دیگر، ارزش‌های مستخدمان دولتی را شناسایی و یا رتبه‌بندی کنند. این پژوهش‌ها به دنبال ایجاد بایدها، ایده‌آل‌ها، و کدها و استانداردهای رفتاری و اخلاقی بوده که ارزش‌های پشتیبان هستند<sup>2</sup> و باید در بخش خدمات عمومی وجود داشته باشند، و کمتر به ارزش‌های موجود و ارزش‌هایی که مستخدمان و مدیران دولتی با خود همراه دارند<sup>3</sup> توجه می‌کنند. گاهی نیز ارزش‌های مختلف را در کشورها و یا سازمان‌های مختلف مورد مطالعه قرار دادند (کرناقان، ۲۰۰۳؛ بوزمن، ۲۰۰۷؛ یورگنسن و بوزمن، ۲۰۰۷؛ فان‌در وال و همکاران، ۲۰۰۸؛ مولینا و مک‌کئون، ۲۰۱۲؛ یانگ و فان‌در وال، ۲۰۱۴؛ باکس، ۲۰۱۵؛ الف؛ نباتچی، ۲۰۱۸).

در مقابل، این پژوهش، به دنبال ایجاد ارزش‌های اخلاقی، کدهای رفتاری و اخلاقی، یا ایده‌آل‌های ارزشی بخش دولتی نبوده است، بلکه آن چیزی را مورد مطالعه قرار داده است که در واقعیت توسط مستخدمان و مدیران دولتی مورد استفاده قرار می‌گرفت و بر تصمیم‌ها، رفتار، و عملکرد آن‌ها اثرگذار بوده است. به عنوان مثال، پژوهش‌گران پرسشنامه‌ی از پیش طراحی‌شده‌ای را برای تعیین میزان اهمیت ارزش‌ها در بخش دولتی و خصوصی مورد استفاده قرار دادند تا مدیران مختلف این ارزش‌ها را بر اساس نظر خود، به ترتیب اهمیت رتبه‌بندی کنند (فان‌در وال و همکاران، ۲۰۰۸؛ مولینا و مک‌کئون، ۲۰۱۲). در واقع، آن‌ها ارزش‌هایی را مورد بررسی قرار دادند که در ادبیات مرتبط با پژوهش از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و یا این‌که بر اساس مقالات و فصلنامه‌های منتشرشده در سال‌های گذشته و از نظر مدیران و سیاست‌گذاران به

<sup>1</sup> Public Service Values

<sup>2</sup> Espoused Values

<sup>3</sup> Public Administrators' Values in Action (Bureaucratic Values)

- [26] Pant, A., Ojha, A. K., (2017), **Managerial Values and Organizational Identities in the Developing World: An Introduction to the Special Issue**, Journal of Human Values, 23(1), vii-xii.
- [27] Perry, J. L., Hondeghem, A., Wise, L. R., (2010) **Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future**, Public administration review, 70(5), 681-690.
- [28] Rokeach, M., (1979), **Understanding Human Values**, New York: Simon and Schuster.
- [29] Roman, A. V., (2015), **The Determinants of Public Administrators' Participation in Policy Formulation**, The American Review of Public Administration, 1-28.
- [30] Usherwood, R. C., (2007), **Professional Values in a Bureaucratic Structure: Spring 1980**, Library review, 56(8), 666-673.
- [31] Van der Wal, Z., De Graaf, G., Lasthuizen, K., (2008), **What's Valued Most? Similarities and Differences between the Organizational Values of the Public and Private Sector**, Public administration, 86(2), 465-482.
- [32] Van Wart, M., (1998), **Changing Public Sector Values**, London: Garland Publishing.
- [33] Waldo, D., (1984), **The Administrative State: A Study of the Political Theory of Public Administration (2nd ed.)**, New York: Holmes & Meier.
- [34] Whitford, A. B., (2002), **Decentralization and Political Control of the Bureaucracy**, Journal of Theoretical Politics, 14(2), 167-193.
- [35] Wood, B. D., (1988), **Principals, Bureaucrats, and Responsiveness in Clean Air Enforcements**, American Political Science Review, 82(01), 213-234.
- [36] Yang, L., van der Wal, Z., (2014), **Rule of Morality vs. Rule of Law? An Exploratory Study of Civil Servant Values in China and the Netherlands**, Public Integrity, 16(2), 187-206.
- [13] Dolan, S. L., Altman, Y., (2012), **Managing by Values: The Leadership Spirituality Connection**, People and Strategy, 35(4), 20-26.
- [14] Frederickson, H. G., (1994), **Research and Knowledge in Administrative Ethics**, In T. Cooper (Ed.) Handbook of Administrative Ethics (pp. 31-47), New York: Marcel Dekker.
- [15] Jørgensen, T. B., Bozeman, B., (2007), **Public Values: An Inventory**, Administration & Society, 39(3), 354-381.
- [16] Kernaghan, K., (2003), **Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece**, Public Administration Review, 63(6): 711-719.
- [17] Levy, Y., (2006), **Assessing the Value of E-Learning Systems**, Hershey, Pennsylvania: Information Science Publishing: IGI Global.
- [18] McCubbins, M. D., Noll, R. G., Weingast, B. R., (1989), **Structure and Process, Politics and Policy: Administrative Arrangements and the Political Control of Agencies**, Virginia Law Review, 431-482.
- [19] McCubbins, M. D., Schwartz, T., (1984), **Congressional Oversight Overlooked: Police Patrols Versus Fire Alarms**, American Journal of Political Science, 165-179
- [20] Meier, K. J., Krause, G. A., (2003), **The Scientific Study of Bureaucracy: An Overview**, In Krause, G. A. (Eds.) Politics, policy and organizations: Frontiers in the scientific study of bureaucracy (pp. 1-19). Michigan: University of Michigan Press.
- [21] Meier, K. J., O'Toole, L. J., (2006), **Political Control Versus Bureaucratic Values: Reframing the Debate**, Public administration review, 66(2), 177-192.
- [22] Moe, T. M., (2005), **Political Control and the Power of the Agent**, Journal of Law, Economics, and Organization, 22(1), 1-29.
- [23] Molina, A. D., McKeown, C. L., (2012), **The Heart of the Profession: Understanding Public Service Values**, Journal of Public Affairs Education, 375-396.
- [24] Nabatchi, T., (2018), **Public Values Frames in Administration and Governance**, Perspectives on Public Management and Governance, 1(1): 59-72.
- [25] Ostrom, V., (2008), **The Intellectual Crisis in American Public Administration**, Third Edition, Alabama: University of Alabama Press.