



## Investigating and Analyzing the Public Service Values in Public Organizations

### Mazaher Yousefi Amiri

Ph.D. Candidate in Management of Public Organizations, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: y.mazaher@modares.ac.ir

### Ahmad Ali Khaef Elahi\*

\*Corresponding Author, Associate Prof., Faculty of Management and Economic, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: khaefelahi@modares.ac.ir

### Ali Asghar Fani

Associate Prof., Faculty of Management and Economic, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: afani@modares.ac.ir

### Mahdi Mortazavi

Associate Prof., Faculty of Management and Economic, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: m-mortazavi@modares.ac.ir

## Abstract

**Objective:** In the contemporary literature of organization and public administration, the values that guide organizational and managerial behaviors in the public sector have received much attention. This article seeks to assess the real (existing) status of public service values as well as identify and rank the ideal public service values for government and public organizations.

**Methods:** The research method used in this research was a descriptive survey which was collected through the questionnaire of opinions and views of 721 employees of public and private organizations who were selected by purposive sampling. Descriptive statistics were used to examine the demographic characteristics of the respondents and inferential statistical methods were used to analyze the data.

**Results:** The findings showed that the public service values reflecting the traditions of public administration in the current (real) situation are lower than expected. Competence, Responsiveness, rule of law, transparency, accountability, integrity, productivity, preserve the public interest, equality and social justice and entrepreneurship were among the ten important values that should be current and institutionalized in the minds of participants in government and public organizations.

**Conclusion:** Public administrators should periodically evaluate the values of real public services in government and public organizations and, with the necessary planning, streamline and institutionalize the values of public services expected and desired by citizens in government and public organizations.

**Keywords:** Public Service Values, Public Administration, Public Organizations.

**Citation:** Yousefi Amiri, Mazaher; Khaef Elahi, Ahmad Ali; Fani, Ali Asghar & Mortazavi, Mahdi (2021). Investigating and Analyzing the Public Service Values in Public Organizations. *Journal of Public Administration*, 13(1), 103-125. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2021, Vol. 13, No.1, pp. 103-125

DOI: 10.22059/JIPA.2021.314456.2856

Received: November 28, 2020; Accepted: February 28, 2021

Article Type: Research-based

© Faculty of Management, University of Tehran



## بررسی و تحلیل ارزش‌های خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی

مظاهر یوسفی امیری

دانشجوی دکتری مدیریت سازمان‌های دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: y.mazaher@modares.ac.ir

احمدعلی خائف‌الهی\*

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: khaefelahi@modares.ac.ir

علی اصغر فانی

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: afani@modares.ac.ir

مهدی مرتضوی

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: m-mortazavi@modares.ac.ir

### چکیده

**هدف:** در ادبیات معاصر سازمان و اداره امور عمومی، ارزش‌هایی که هدایت‌گر رفتارهای سازمانی و مدیریتی در بخش‌های عمومی هستند، مورد توجه زیادی قرار گرفته‌اند. این مقاله به دنبال ارزیابی وضعیت موجود (واقعی) ارزش‌های خدمت عمومی و همچنین شناسایی و رتبه‌بندی ارزش‌های خدمت عمومی ایده‌آل (مطلوب) برای سازمان‌های دولتی و عمومی است.

**روش:** روش پژوهش مورد استفاده در این پژوهش، توصیفی - پیمایشی بوده که از طریق ابزار پرسشنامه نظرات و دیدگاه‌های ۷۲۱ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، گردآوری شد. برای بررسی مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان از آمار توصیفی و برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار استنباطی استفاده شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که ارزش‌های خدمت عمومی منعکس‌کننده سنت‌های اداره امور عمومی در وضعیت واقعی (واقعی) کمتر از حد انتظار است. شایسته‌سالاری، پاسخگویی، حاکمیت قانون، شفافیت، حساب‌پس‌دهی، صداقت، بهره‌وری، حفظ منافع عمومی، برابری و عدالت اجتماعی و کارآفرینی به ترتیب جزو ده ارزش مهمی بودند که از نظر مشارکت‌کنندگان بایستی در سازمان‌های دولتی و عمومی جاری و نهادینه شود.

**نتیجه‌گیری:** اداره‌کنندگان امور عمومی باید به صورت دوره‌ای نسبت به ارزیابی و ممیزی ارزش‌های خدمت عمومی واقعی در سازمان‌های دولتی و عمومی اقدام نموده و با برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات لازم ارزش‌های خدمت عمومی مورد انتظار و مطلوب شهروندان را در سازمان‌های دولتی و عمومی جاری و نهادینه نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** ارزش‌های خدمت عمومی، اداره امور عمومی، سازمان‌های دولتی.

**استناد:** یوسفی امیری، مظاهر؛ خائف‌الهی، احمدعلی؛ فانی، علی اصغر و مرتضوی، مهدی (۱۴۰۰). بررسی و تحلیل ارزش‌های خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی. مدیریت دولتی، ۱۳(۱)، ۱۰۳-۱۲۵.

مدیریت دولتی، ۱۴۰۰، دوره ۱۳، شماره ۱، صص. ۱۰۳-۱۲۵

DOI: 10.22059/JIPA.2021.314456.2856

دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۰۸، پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱۰

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

مفهوم ارزش‌ها اخیراً به یکی از مهمترین جنبه‌های مطالعه و عمل اداره امور عمومی تبدیل شده است. از آغاز دوره مدرن اداره امور عمومی آمریکا در اواخر قرن نوزدهم، ارزش‌هایی مانند بی‌طرفی سیاسی، پاسخگویی، کارایی، صداقت، امانتداری و تامین منافع عمومی از اهمیت زیادی برخوردار بودند (وان مارت،<sup>۱</sup> ۱۹۹۸). این ارزش‌ها همچنان مهم هستند، اگرچه ممکن است مردم به دلیل تغییراتی که در جامعه رخ داده است، در مورد آنها قدری متفاوت‌تر فکر کنند. پژوهش‌های تجربی گسترده و در حال رشدی در مورد ارزش‌های سازمانی کارکنان و سازمان‌های دولتی و عمومی وجود دارد (اسمیت و پوسنر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶؛ کرناگان<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴، ۲۰۰۳؛ گاس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳؛ بک جورگنسن و بوزمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷؛ یانگ و واندروال، ۲۰۱۴) همانطور که بک جورگنسن (۱۹۹۹) بیان می‌کند؛ گفتمان عمومی درباره ارزش‌های خدمت عمومی از برنامه‌ها و موضوعات مورد بحث حال حاضر و آینده بخش عمومی است.

در حالی که در دهه‌های اخیر مطالعه، عمل و درک اداره امور عمومی به طور قابل ملاحظه‌ای تکامل یافته است، مفهوم ارزش‌های خدمت عمومی برای همه جنبه‌های دولت و اداره به عنوان یک اصل بنیادی باقی مانده است. به طوری که بک جورگنسن و بوزمن (۲۰۰۷) استدلال می‌کنند که در سیاست و اداره امور عمومی موضوع مهمتری از ارزش‌های عمومی وجود ندارد. بنابراین سازمان‌های بخش عمومی باید ارزش‌های خدمت عمومی را شناسایی کرده و بر مبنای آن بیانیه ارزش‌های کلیدی را ایجاد نموده و برای راهنمایی رفتار و فعالیت‌های روزانه خدمتگزاران عمومی به آنها ابلاغ نمایند، زیرا پیگیری همکاری‌گونه‌ی این ارزش‌های کلیدی به طور کلی باعث ایجاد روحیه بالا و عملکرد اثربخش در بخش عمومی خواهد شد (کرناگان، ۱۹۹۴). با درک و القای مداوم ارزش‌های خدمت عمومی، مدیران می‌توانند خدمتگزاران عمومی در سازمان را به سمت مجموعه مثبتی از رفتارها، اثربخشی و کارایی و کیفیت بالای خدمت عمومی رهنمون سازند. از طرف دیگر با توجه به این که سازمان‌های خدمت عمومی در محیط‌هایی که به طور منظم تغییر می‌کنند فعالیت کرده و با خواسته‌ها و تعهدات رقابتی مواجه هستند، فرایند به اندازه نتایج برای آنها مهم بوده و اعتماد عمومی در ارزش‌های دموکراتیک که در کلیه مراحل تصمیم‌گیری اعمال می‌شود، پیش‌بینی شده است. برای این سازمان‌ها که در یک محیط نامطمئن که در معرض تغییرات کارکردی و ساختاری مکرر قرار دارد، ارزش‌ها همانند قطب‌نمایی برای هدایت فعالیت‌ها هستند. اگر کار خدمت عمومی مبتنی بر مجموعه مناسبی از ارزش‌ها نباشد، ممکن است اعتماد و احترام‌آنجایی که متکی بر آن هستند از دست برود. ممکن است بر اساس اولویت‌های اداری و سیاسی در

<sup>1</sup> Van Wart

<sup>2</sup> Schmidt and Posner

<sup>3</sup> Kernaghan

<sup>4</sup> Goss

<sup>5</sup> Beck Jørgensen and Bozeman

یک زمان معین بر ارزش‌های مختلف تاکیدهای مختلفی شود ولی پایداری به مجموعه متدوالی از ارزش‌های قابل قبول و منسجم برای ثبات و انسجام ضروری است (تونن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

بطور سنتی دولت‌های دموکراتیک به منظور هدایت خدمتگزاران عمومی در مواجهه با دوراهی‌های اخلاقی رویه‌ای (مانند تصمیمات مربوط به تعارض منافع، محرمانگی، و بی‌طرفی سیاسی) و دو راهی‌های اخلاقی ذاتی (مانند تصمیمات تاثیرگذار بر امنیت، سلامت و بهداشت شهروندان) بر توسعه و بهبود مجموعه قوانین طراحی شده (در شکل قوانین، مقررات، کدهای رفتاری، احکام سیاسی و غیره) متمرکز شده‌اند. از خدمتگزاران عمومی انتظار می‌رفت به این بیانیه‌های قانونی پایبند باشند و اگر دستورالعمل‌ها به طور کافی صریح نبودند، از مسیر و جهت را از سرپرستان مطالبه نمایند. با این‌وجود در دهه گذشته، رویکرد قانونی به رفتار خوب در خدمت عمومی از طریق رویکرد ارزشی بر مبنای این استدلال که پرورش ارزش‌های اساسی و ساخت یک فرهنگ اخلاقی برای ایجاد خدمت عمومی که به صورت اخلاقی عمل کند امری کلیدی است، به چالش کشیده شده است. اصل اساسی رویکرد ارزشی این است که چارچوب ارزش‌های هسته‌ای می‌تواند مستقیماً توسط خدمتگزاران عمومی در راستای حل دوراهی‌های اخلاقی یا توجیه قواعد خاصی از رفتار مورد استفاده قرار گیرد (جان لانگفورد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). شناسایی و توسعه ارزش‌های خدمت عمومی کلیدی که یکی از اهداف این پژوهش است می‌تواند به اداره‌کنندگان امور عمومی کشور در جاری‌سازی رویکرد ارزشی در راستای مدیریت دوراهی‌های اخلاقی کمک نماید.

با توجه به این که اخیراً در ادبیات اداره امور عمومی، توجه زیادی به ارزش‌های خدمت عمومی، از جمله ارزش‌های اخلاقی نظیر صداقت و پاسخگویی، که هدایت‌کننده خدمت عمومی هستند، پرداخته می‌شود ولی با این حال، پژوهش‌های کمی (صمدی، فقیهی و دانش‌فرد، ۱۳۹۸؛ معمارزاده و جهانگیر فرد، ۱۳۸۹) در حوزه ارزش‌های خدمت عمومی در ایران انجام شده است. علاوه بر این، با توجه به این که اکثریت فعالیت‌های خدمت عمومی به ویژه در ایران مبتنی بر ارزش بوده و ارزش‌های خدمت عمومی تاثیر زیادی بر رفتار و اقدامات کارکنان دارد و به اعضای سازمان در فهم اینکه چگونه آنها باید در سازمان عمل کنند، کمک می‌کند، بررسی و تحلیل این ارزش‌ها در سازمان‌های دولتی ایران ضرورتی مضاعف دارد. هدف اصلی این مقاله گزارش‌دهی نتیجه یک پژوهش تجربی انجام شده در خصوص شناسایی وضعیت فعلی ارزش‌های خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی ایران (وضعیت واقعی) و سپس رتبه‌بندی اهمیت آنها در جهت نهادینه شدن در سازمان‌های دولتی و عمومی (وضعیت ایده‌آل) است.

<sup>1</sup> Toonen

<sup>2</sup> John W. Langford

## پیشینه پژوهش

### مفهوم ارزش‌ها

تعریف یک مفهوم به طور معمول از طریق شناسایی منبع ریشه لغت صورت می‌گیرد. بنابراین، منبع ارزش‌ها یک مسئله قابل ملاحظه و مورد بحث در فلسفه اخلاق و به همین ترتیب در نظریه سازمانی می‌باشد. یک مکتب فکری بیان می‌کند که ارزش‌ها به تدریج از طریق فرایندهای طبیعی در طول زمان ظهور و تکامل پیدا می‌کنند. دیدگاه دیگر بیان می‌کند که ارزش‌ها را می‌توان با طراحی و تغییرات نهادی شکل داد و تعارض تضاد بین بازیگران می‌تواند باعث ظهور ارزش‌های جدید گردد (روکیچ، ۱۹۷۳). بنابراین فارغ از منبع یا حوزه کاربرد آن، مورد توافق همه است که ارزش‌ها الگو و آگاهی بخش رفتار هستند. بنابراین ارزش‌ها زیربنای موفقیت اهداف سازمانی بوده و شایسته توجه زیاد در حوزه توسعه خدمت عمومی هستند.

تعاریف زیاد از این اصطلاح نشان می‌دهد که شناسایی یک تعریف قوی از چیزی که توسط ارزش‌ها معنا پیدا می‌کند، کار ساده‌ای نیست. فرهنگ لغت آکسفورد<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) ارزش‌ها را به عنوان اصول یا استانداردهای اخلاقی یک فرد یا گروه اجتماعی تعریف می‌کند.

روکیچ<sup>۲</sup> (۱۹۷۳) و کرناقان (۲۰۰۳) ارزش‌ها را به عنوان باورهای پایداری که بر انتخاب‌های ما از میان اهداف و معانی موجود تاثیرگذارند، تعریف کرده‌اند. کمیسیون خدمات دولتی نیوزلند (۲۰۰۱) ارزش‌ها را به عنوان ارتباط اساسی بین کارهای روزمره کارگزاران عمومی و اهداف وسیع دولت دموکراتیک در نیوزلند تعریف می‌کند. بنابراین این تعاریف ممکن است نه تنها به ارتباط ارزش‌ها به تخصیص منابع و تصمیمات در خط مشی عمومی اشاره کند بلکه همچنین می‌تواند از ویژگی‌های دیگر زندگی سازمانی از جمله خط‌مشی منابع انسانی و روابط بین شخصی کارکنان اطلاع دهد.

ارزش‌ها به معنای آن خصوصیتی هستند که ذاتاً ارزشمند (برخلاف صرفاً ابزاری) قابل احترام یا مطلوب در نظر گرفته شده است (جوزفسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). مطابق گفته‌های ایگل و کالدول<sup>۴</sup> (۱۹۹۹)، ارزش‌ها روابط بین افراد، سازمان‌ها، نهادها و جوامع را تعیین، تنظیم و اصلاح می‌کند و به عنوان یک اصلی که راهنمای رفتار یا قانونی که شخص از طریق آن رفتار را انتخاب می‌کند و اغلب بخشی از کد را شکل می‌دهد، در نظر گرفته می‌شود. تعریف وسیع‌تری از ارزش‌ها، توسط مطالعه سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۵</sup> (OECD) (۱۹۹۶) در زمانی که نگرانی‌ها در مورد مسائل اخلاقی و فساد در زندگی عمومی افزایش یافته بوده، ارائه شده است. در این مطالعه ارزش‌ها به عنوان اصول یا استانداردهای فردی که راهنمای قضاوت در مورد آن چیزی که خوب یا مناسب هست، تعریف شده است. در این مطالعه پیشنهاد شده است

<sup>1</sup> Oxford Dictionaries

<sup>2</sup> Rokeach

<sup>3</sup> Josephson

<sup>4</sup> Agle and Caldwell

<sup>5</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development

که ارزش‌ها در رابطه با کاربردشان خنثی هستند؛ یعنی لیست کردن ارزش‌هایی که سازمان معتقد است باید اساس کارش باشد به تنهایی نخواهد توانست تعیین کند که ارزش‌ها در کلیه فعالیت‌هایش ظهور و تحقق یابد. برای مثال، داشتن شفافیت به عنوان یک ارزش به این معنی نیست که سازمان تمام فعالیت‌هایش را به صورت شفاف انجام خواهد داد.

ارزش‌ها مرکز قلمرو اخلاقیات هستند و ما اصول را از ارزش‌هایمان می‌گیریم. جوزفسون (۱۹۹۶) موافق این است که ارزش‌ها اساسی‌تر از اصول هستند؛ اصول اخلاقی قوانینی هستند که از ارزش‌های اخلاقی ناشی می‌شوند. همچنین ارزش‌ها همیشه همانند استانداردها نیستند، تنها فعالیت‌های خوب یا مناسب را تعیین نمی‌کنند (که معمولاً مسائل اخلاقی هستند). در عوض، هر ارزشی خصوصیات مخصوص به خودش را دارد و ممکن است از طریق شیوه‌های مختلف بر رفتار تاثیرگذار باشد. تعداد زیادی از اصول نه همه آنها، ارزش هستند و به همین ترتیب تعداد زیادی از ارزش‌ها در واقع کیفیت‌هایی هستند که سازمان‌ها و افراد برای نشان دادن ویژگی‌های مرتبط با کار خود بکار می‌گیرند.

### اهمیت و شناسایی ارزش‌های خدمت عمومی

در نظریه سازمانی، ارزش‌ها معمولاً اساسی‌ترین جزء فرهنگ سازمانی و ابزاری برای تعیین، راهنمایی و آگاهی از رفتار می‌باشند (اسچین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ هافستد و هافستد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). مفهوم ارزش‌ها به ویژگی اصلی عمل و مطالعه اداره امور عمومی تبدیل شده است چرا که فردریکسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) نیز معتقد است که ارزش‌ها روح اداره امور عمومی هستند وان وارت<sup>۴</sup> (۱۹۹۸)، در درخواستش برای تفکیک حوزه ارزش‌های اداره امور عمومی بیان می‌کند که "در حال حاضر، هنر مدیریت ارزش‌ها به مهارت پیش‌تاز ضروری برای مدیران و رهبران سازمان‌های بخش عمومی تبدیل شده است" و این که علم ارزش‌ها برای محیط‌های آکادمیک و دانش‌جویان اداره امور عمومی حوزه اصلی مطالعه می‌باشد.

حداقل از دهه ۱۹۶۰ به بعد محققان حوزه مدیریت اثبات کرده اند که ارزش‌ها در درک رفتار مدیران و زیردستان آنها مهم است. محققان و کارگزاران حوزه مدیریت عمومی نیز شروع به توسعه ادبیاتی کرده‌اند که تمرکزش بر ارزش‌هایی است که (باید) راهنمای افراد درگیر در خدمت عمومی حرفه‌ای هستند (باشند)<sup>۵</sup> (وایتسمن و والترز، ۲۰۱۴). به طور عمده توسعه ارزش‌های خدمت عمومی نتیجه دو جنبشی است که از اوایل دهه ۱۹۸۰ به آرامی ایجاد شد. جنبش "فرهنگ شرکتی"<sup>۶</sup> با تاکیدش بر شفاف‌سازی و بیان ارزش‌های شرکت که استدلال می‌کرد ارتباط قوی بین فرهنگ سازمانی و موفقیت سازمانی وجود دارد. تمرکز پیترز و واترمن (۱۹۸۲) بر ارزش‌ها به عنوان جوهره فرهنگ شرکتی و بر ارزش‌های مشترک به عنوان کلیدی برای موفقیت شرکت‌ها، تاثیر اساسی بر فکر و عمل در سازمان‌های دولتی گذاشت.

<sup>1</sup> Schein

<sup>2</sup> Hofstede and Hofstede

<sup>3</sup> Frederickson

<sup>4</sup> Van Wart

<sup>5</sup> Witesman and Walters

<sup>6</sup> corporate culture

جنبش دوم، مدیریت عمومی نوین<sup>۱</sup> با تاکیدش بر بکارگیری شیوه‌ها و فن‌آوری‌های کسب و کار در سازمان‌های دولتی از طریق ایجاد برنامه‌های استراتژیک همراه با ماموریت، چشم‌انداز و بیانیه ارزش‌ها، تمرکز زیاد بر حساب پس‌دهی برای نتایج، تاکید بر ارزش‌های کسب و کار همچون نوآوری و خدمت بر ارزش‌های خدمت عمومی تاثیرگذار بود (کرنافان، ۲۰۰۳).

با توجه به نقش حیاتی خدمت‌گزاران اداره امور عمومی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی ایفا می‌کنند، آنها بایستی اهمیت ارزش‌ها را در تمام جنبه‌های کارشان درک کنند. وضوح ضعیف یا عدم اطمینان در مورد ارزش‌ها نه تنها منجر به معضلات اخلاقی و تصمیم‌گیری می‌شود، بلکه از طریق کاهش روحیه تیمی، ایجاد سردرگمی سازمانی و تضعیف ارتباطات خارجی بر انسجام سازمانی تاثیرگذار خواهد بود. اداره‌کنندگان امور عمومی نه تنها مسئول درک ارزش‌هایی هستند که در تصمیماتی که آنها می‌گیرند، بروز پیدا می‌کند، بلکه مسئول بیان آن ارزش‌ها به صورت روشن برای دیگران در سازمان و ارباب رجوع بیرون سازمان هستند (وان وارت، ۱۹۹۸).

مرور ادبیات بهترین ابزار برای شناسایی ارزش‌هایی است که به عنوان ارزش‌های خدمت عمومی در نظر گرفته می‌شوند. به عنوان مثال، مرور کدها و خطوط راهنماهای بخش عمومی توسط شرمین<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) ارزش‌های زیر را به عنوان شایع‌ترین ارزش‌های خدمت عمومی نشان می‌دهد:

- صداقت و درستی
- بی‌طرفی
- احترام به قانون
- احترام به اشخاص
- سخت‌کوشی
- اقتصادی بودن و اثربخشی
- پاسخگویی
- حساب پس‌دهی

به طور مشابه، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۰۰) در یک مطالعه بین‌المللی در مورد سنج‌های اخلاقی، بی‌طرفی، قانون‌مندی و صداقت را به عنوان شایع‌ترین ارزش‌های خدمت عمومی شناسایی کرد. مطالعات اخیر در خصوص ارزش‌های سازمانی (واندر وال و هابرتس، ۲۰۰۸؛ واندر وال، دی‌گراف و لاستیوزن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ مولیا و مک کیون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲؛ یانگ<sup>۵</sup> و واندر وال، ۲۰۱۴) مجموعه‌ی آمیخته‌ای از ارزش‌های سازمانی مشترک را به عنوان ابزاری تحقیقاتی برای سازمان‌های دولتی و خصوصی پیشنهاد داده‌اند. این مجموعه ارزش‌ها در جدول (۱) نشان داده شده است:

<sup>1</sup> New Public Management

<sup>2</sup> Sherman

<sup>3</sup> De Graaf & Lasthuizen

<sup>4</sup> Molina and McKeown

<sup>5</sup> Yang



## جدول ۱. مجموعه ارزش‌های سازمانی

تعریف	ارزش
آمادگی لازم جهت توجیه و توضیح اقدامات برای سهامداران مربوطه	حساب پس‌دهی
وفاداری به همکاران و داشتن انسجام با آنها	مشارکت
اقدام همراه با کوشش، اشتیاق و پشتکاری	فداکاری
اقدام برای دستیابی به نتایج مطلوب	اثربخشی
اقدام برای دستیابی به نتیجه با حداقل منابع	کارایی
خبرگی: داشتن شایستگی، مهارت و دانش.	خبرگی
روراست بودن و عمل به وعده‌ها	صداقت
اقدام بدون تعصب و تبعیض نسبت به منافع گروه خاص	بی‌طرفی
تاثیرناپذیری و عدم تعصب به منافع شخصی	فسادناپذیری
اقدام همراه با ابتکار و خلاقیت (برای معرفی محصولات/ سیاست‌های جدید)	نوآوری
عمل کردن مطابق با قوانین و مقررات موجود.	قانونمندی
عمل کردن مطابق با دستورالعمل‌ها و خط‌مشی‌ها (مافوق و سازمان)	اطاعت
اقدام برای دستیابی به سود (مالی یا غیره)	سودآوری
عمل کردن نسبت به ذینفعان مربوطه به صورت معتمدانه و پایدار	قابلیت اطمینان
رفتار مطابق با ترجیحات شهروندان و مشتریان	پاسخگویی
اقدام در جهت تهمیج رشد (حرفه‌ای) و رفاه کارکنان	خودکامیابی
کمک به شهروندان/مشتریان و ارائه کیفیت و خدمات به آنها.	قابلیت خدمت‌دهی
تلاش متعهدانه برای ایجاد یک جامعه عادلانه	عدالت اجتماعی
تعهد نسبت به طبیعت و محیط زیست.	پایداری
عمل به صوت آشکار، قابل مشاهده و قابل کنترل.	شفافیت

به همین ترتیب، کارنقان (۲۰۰۳) با استفاده از کارهای انجام شده بر روی خدمت عمومی کانادا، ارزش‌های خدمت عمومی را در چهار گروه ارزش‌های اخلاقی<sup>۱</sup>، ارزش‌های دموکراتیک<sup>۲</sup>، ارزش‌های حرفه‌ای<sup>۳</sup> و ارزش‌های مردمی<sup>۴</sup> (انسانی) به شرح جدول (۲) طبقه‌بندی نموده است:

## جدول ۲. طبقه‌بندی ارزش‌ها (کارنقان، ۲۰۰۳)

انسانی	حرفه‌ای	دموکراتیک	اخلاقی
توجه و مراقبت	اثربخشی	حاکمیت قانون	صداقت
انصاف	کارایی	بی‌طرفی	انصاف
تحمل	خدمت	حساب پس‌دهی	حساب پس‌دهی
ادب و نزاکت	رهبری	وفاداری	وفاداری
رحم و شفقت	تعالی	گشودگی	تعالی
شجاعت	نوآوری	پاسخگویی	احترام
خیرخواهی	کیفیت	نمایندگی	درستی
انسانیت	خلاقیت	قانونمندی	پاکدامنی

<sup>1</sup> Ethical values

<sup>2</sup> Democratic values

<sup>3</sup> Professional values

<sup>4</sup> People (human) values

علاوه بر این، انجمن اداره امور عمومی امریکا<sup>۱</sup> (ASPA) پنج منبع را برای ارزش‌های مدیران دولتی معرفی کرده است. ۱. ارزش‌های فردی؛ ۲. ارزش‌های حرفه‌ای؛ ۳. ارزش‌های سازمانی؛ ۴. ارزش‌های قانونی، ۵. ارزش‌های منافع عمومی (ون‌وارت، ۱۹۹۸).

در حالی که برخی از شایع‌ترین ارزش‌های خدمت عمومی بیان شده، در سازمان‌های غیر عمومی نیز یافت می‌شوند، سازمان‌های خدمت عمومی عموماً طیفی از ارزش‌ها را بکار می‌گیرند که مجموعه آن از ارزش‌های کسب و کارهای سود محور مجزا است. برای مثال، دumas و بلودگت<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) بیانیه ماموریت ۵۰ کسب و کار خانوادگی از سراسر جهان را تجزیه و تحلیل کرده و موارد زیر را به عنوان برجسته‌ترین ارزش‌های اصلی شناسایی کرده است: کیفیت (۴۲٪)، تعهد (۲۵٪)، مسئولیت اجتماعی (۲۰٪)، انصاف (۱۸٪)، احترام (۱۴٪)، صداقت (۱۲٪)، درستکاری (۶٪)، اعتماد (۶٪)، شهرت (۶٪) و راستی (۴٪). کاپستاین<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) کدهای مربوط به دویست شرکت بزرگ جهان از ۱۷ کشور مختلف را (از جمله شرکت‌هایی از آمریکای شمالی، اروپا، آمریکای جنوبی و آسیا) تجزیه و تحلیل کرده است. وی در کدهای مورد بررسی، اصول ذینفعان (به معنی ارزش‌ها) زیر را استخراج می‌نماید: شفافیت (۵۵٪)، راستی/درستی (۵۰٪)، انصاف/بی‌طرفی (۴۵٪)، اعتماد (۲۳٪)، همدلی/احترام/تنوع (۲۰٪)، تحریک ذینفعان به افزایش نگرانی‌ها (۱۹٪)، حساب پس‌دهی (۱۸٪)، گفتگو/ارتباطات باز (۱۴٪)، برابری (۱۲٪)، پاسخگویی (۱۱٪)، وفای به عهد (۱۰٪)، انسجام/همگونی (۴٪) و آزادی/استقلال ذینفعان (۳٪). او همچنین ارزش‌های اصلی اخلاقی (برخلاف ارزش‌های اقتصادی) را شامل: مسئولیت‌پذیری (۳۳٪) و وفاداری (۱۳٪) شناسایی می‌کند. از لحاظ مسئولیت‌های ذینفعان، کاپستاین (۲۰۰۴) دریافت که اکثریت کدهای همه شرکت‌ها، رعایت کلیه قوانین محلی مربوطه (۵۷٪)، جلوگیری/محافظة/ترمیم محیط طبیعی یا برخورد با احتیاط با محیط (۵۶٪)، و همچنین یک شهروند شرکتی خوب بودن (۳۶٪) را مورد ملاحظه قرار داده‌اند.

یکی از مهمترین تلاش‌ها در جهت شناسایی ارزش‌های جهانشمول بوسیله موسسه اخلاق جوزفسون، مرکز اخلاق غیرانتفاعی مستقر در ایالات متحده انجام گرفته است. شش ارزش اخلاقی اصلی بیان شده در اعلامیه اسپن که توسط دیگر متخصصان اخلاق کسب و کار نیز مورد ارجاع قرار گرفته است، شامل موارد زیر است (جوزفسون، ۱۹۹۶):

۱. قابلیت اعتماد (شامل مفاهیم درستی، رک‌گویی، صداقت، قابلیت اطمینان و وفاداری)؛
۲. احترام (شامل مفاهیم نزاکت، استقلال و بردباری)؛
۳. مسئولیت‌پذیری (شامل مفاهیم حساب پس‌دهی، تعالی و خودکنترلی یا خود انضباطی)؛
۴. انصاف (شامل مفاهیم بی‌طرفی و برابری)؛
۵. مراقبت (شامل مفاهیم نگرانی در مورد رفاه دیگران و همچنین خیرخواهی)؛ و
۶. شهروندی (شامل مفاهیم رعایت قانون و محافظت از محیط‌زیست).

<sup>1</sup> American Society for Public Administration (ASPA)

<sup>2</sup> Dumas and Blodgett

<sup>3</sup> Kapstein

در نهایت، واندر وال، دی گراف و لاستیوزن (۲۰۰۸) پژوهشی در رابطه با شباهت‌ها و تفاوت‌های ارزش‌های مدیران در سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی در هلند انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که از نظر مدیران بخش دولتی، ارزش‌های پاسخگوئی، مشروعیت (قانونی بودن)، فسادناپذیری، تخصص، «اعتبار (قابل اعتماد بودن)، اثربخشی و بی‌طرفی به ترتیب بیشترین اهمیت را داشتند.

### ارزش‌های خدمت عمومی: مطالعات تجربی

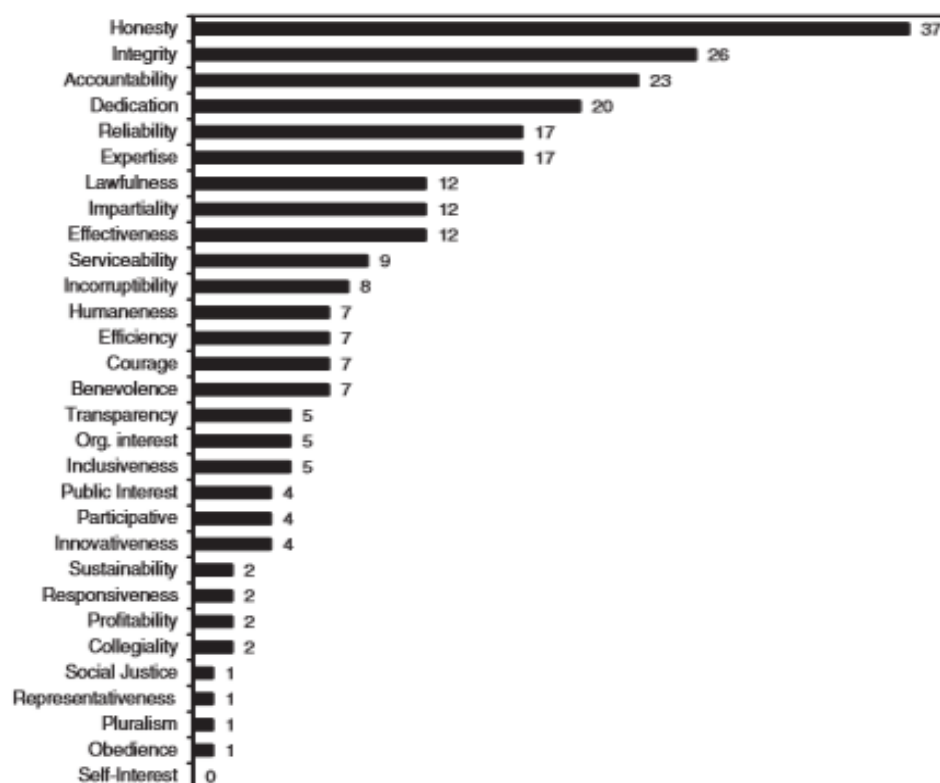
صمدی، فقیهی و دانشور (۱۳۹۷) با انجام پژوهشی با عنوان درک ارزش‌ها در خدمت عمومی؛ ارزش‌های مدیران در سازمان‌های دولتی به ارائه الگوی سنجش ارزش‌های مدیران دولتی در دستگاه‌های اجرایی استان مازندران پرداختند. این پژوهشگران در گام اول از طریق بررسی ادبیات نظری و مصاحبه با کارشناسان، ۹ بعد و ۲۷ گویه را برای طراحی مدل استخراج نمودند. ابعاد استخراج شده برای این مدل عبارتند از: چهار ارزش خیرخواهی، دلسوزی و همدردی، تعهد به منافع جامعه و فداکاری که به عنوان ارزش‌های اجتماعی و پنج ارزش توفیق طلبی، تکریم ارباب رجوع، ارزش شهروندی، تعهد اخلاقی به مسئولیت و عدالت و انصاف در ارائه خدمات که به عنوان ارزش‌های فردی طبقه‌بندی شدند. در گام دوم همه گویه‌ها و ابعاد مدل با استفاده از معادلات ساختاری به عنوان سازه معتبر در ارزش‌های مدیران دولتی مورد تایید قرار گرفتند.

بک جورگنسون و بوزمن (۲۰۰۷) با مرور نشریات اداره امور عمومی در ایالات متحده، انگلستان و کشورهای اسکانداوی که در بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۳ منتشر شده بودند، ارزش‌ها را در هفت دسته شناسایی نمودند. این دسته‌ها به عنوان مثال شامل روابط بین اداره‌کنندگان امور عمومی و محیط‌شان، روابط بین اداره‌کنندگان امور عمومی و سیاستمداران و رفتار کارکنان بخش عمومی بود. در این پژوهش تنها به ارزش‌های مورد بحث در بخش دولتی پرداخته شده و ارزش‌ها به ترتیب رتبه‌بندی نشده است، اما با ارزش‌هایی که در مطالعه ون در وال و هابرتس توسط مدیران دولتی رتبه بالایی را کسب کرده بودند، همخوانی دارد. حساب‌پس‌دهی، امانت‌داری، قانون‌مندی/حاکمیت قانون و تخصص/حرفه‌ای‌گرایی در هر دو مطالعه ظهور یافته است. علاوه بر این در ادبیات پژوهش بررسی ارزش‌های جورگنسون و بوزمن، ارزش‌های قابل تامل دیگری مانند منافع عمومی، کرامت انسانی، دموکراسی، مشارکت شهروندان، عدالت و دوستی یافته شد.

واندروال و هابرتس (۲۰۰۸) مجموعه‌ای از ارزش‌های را برای استفاده در یک پیمایش گسترده از مدیران هلندی در سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی شناسایی نمودند. آنها اختلاف واضح و همچنین توافق قابل ملاحظه‌ای را در بین افراد دو بخش یافتند؛ رتبه‌بندی مدیران از اهمیت ارزش‌ها خیلی جالب است. برای پاسخ‌دهندگان در هر دو بخش، ۹ ارزش نسبتاً مهم بودند: حساب‌پس‌دهی، تعهد، اثربخشی، تخصص، صداقت، فسادناپذیری، قانون‌گرایی، قابلیت اطمینان و شفافیت. مدیران بخش عمومی بر ارزش‌های فسادناپذیری، حساب‌پس‌دهی، صداقت، قانون‌گرایی، قابلیت اطمینان، اثربخشی، تخصص و شفافیت تاکید داشتند. ارزش‌های برتر برای مدیران بخش خصوصی، قابلیت اطمینان، صداقت،

تخصص، فسادناپذیری، اثربخشی، حساب‌پس دهی، کارایی، سودآوری، قانون‌گرایی، شفافیت، نوآوری و تعهد بود. اگرچه برخی از ارزش‌ها در این دو بخش همپوشانی داشتند، اما تفاوت‌هایی نیز متناسب با خصوصیات بخشی کلاسیک وجود داشت. همانطور که واندر وال و هابرتس اشاره می‌کنند به نظر می‌رسد در هسته اختلافات بین دولت و کسب و کار، بی‌طرفی و فسادناپذیری (دولت/ عمومی) و سودآوری و نوآوری (خصوصی) وجود دارد، اگر چه باید توجه داشت که فسادناپذیری در شرکت‌های بخش خصوصی نیز رتبه بالایی دارد.

مولینا و مک کیون (۲۰۱۲) پیمایش و مصاحبه‌ای را با پنجاه و دو نفر از متخصصان دولتی محلی و ایالتی در میدوست با بیست ارزشی که قبلاً توسط وان در وال و هابرتس مورد استفاده قرار گرفته بود، آغاز کردند. آنها پنج ارزش اقتباس شده از کد اخلاقی انجمن اداره امور عمومی آمریکا (ASPA) و پنج ارزش برگرفته شده از مقاله نوشته شده توسط کنز کرناکان (۲۰۰۳) اضافه نمودند. افرادی که در این پیمایش شرکت نموده بودند شامل مدیران شهری، مدیران مالی، ناظران مدارس دولتی، مدیران مجریان قانون و سایر افراد در دولت محلی بودند. مشارکت‌کنندگان دولت ایالتی از بخش‌های خدمات بهداشتی و انسانی، آموزش، حمل و نقل و سایر بخش‌های خدماتی بودند.



شکل ۱. رتبه‌بندی اداره‌کنندگان امور عمومی از مهمترین ارزش‌ها (مولینا و مک کیون، ۲۰۱۲)

یکی از وظایفی که مولینا و مک کیون (۲۰۱۲) به پاسخ‌دهندگان واگذار کردند، نام بردن از پنج ارزش از لیست ۳۰ ارزشی که در کار آنها مهمترین بود. در شکل (۱) نتایج نشان داده شده است. اعداد سمت راست میله‌ها نشان می‌دهد که هر ارزش چند بار جزو پنج ارزش مهم رتبه‌بندی شده است. امانتداری به تعداد بیشتری به عنوان یک ارزش مهم انتخاب شده است، پس از آن صداقت، حساب پس‌دهی، فداکاری و سپس قابلیت اطمینان و تخصص. این ارزش‌ها بیش از آن که ترجیحات سیاسی، شاخص‌های عملکرد و نتایج یا تعامل با افراد دیگر یک شبکه را توصیف نمایند، خصوصیات سنتی نقش افراد حرفه‌ای را در یک جامعه دموکراتیک نشان می‌دهند. ارزش‌هایی مانند کارایی، نوآوری و سودآوری که اغلب در پارادایم بازار مدیریت عمومی نوین (که بعضاً اداره دولت مانند یک کسب و کار نیز نامیده می‌شود) در ارتباط می‌باشد، از فراوانی کمتری برخوردارند. همین امر در خصوص ارزش‌هایی که در حاکمیت بین بخشی (شبکه‌ای) و مشارکتی مانند مشارکت‌پذیری (مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری‌های اداری)، نمایندگی (اقدام کردن مطابق با ارزش‌های شهروندان) و کثرت‌گرایی (پذیرش تنوع شهروندان) مرتبط می‌باشد نیز صادق است. لازم به ذکر است که شرکت‌کنندگان در مجموعه سوالات جداگانه‌ای که چهار گزینه بی‌اهمیت، گاهی مهم، معمولاً مهم یا همیشه مهم بودند، بیست و شش ارزش از سی ارزش را با معمولاً مهم ارزیابی کردند. چهار ارزشی که با میانگین نمرات در محدوده گاهی مهم، در پایین این رتبه‌بندی قرار داشتند عبارت بودند از: مشارکت، پایداری، منافع شخصی و در آخر سودآوری.

یک مطالعه بین‌المللی جالب درباره ارزش‌های خدمات عمومی از طریق مصاحبه با دانشجویان اداره امور عمومی (بسیاری از آنها متخصصان اداره امور عمومی در عمل بودند) در چین و هلند توسط یانگ و واندر وال (۲۰۱۴) انجام شده است. این پژوهشگران با استفاده از مجموعه بیست و پنج ارزش، از پاسخ‌دهندگان خواستند ارزش‌های ایده‌آل خدمات عمومی را که از نظر آنها مهم بوده و ارزش‌های خدمات عمومی واقعی که در کار روزانه آنها مورد استفاد قرار می‌گیرد را شناسایی نمایند. از بین ارزش‌های ایده‌آل، شش ارزش از ده ارزش برتر هر دو گروه مشترک بودند: قانونمندی، تخصص، مردم‌گرایی، بی‌طرفی، فسادناپذیری و پاسخگویی.

با توجه به فرهنگ‌های متضاد چین و هلند، انتظار تفاوت‌هایی نیز وجود داشت. شفافیت توسط هلندی‌ها به عنوان اولین ارزش و توسط چینی‌ها به عنوان پانزدهمین ارزش رتبه‌بندی شد. قابلیت اطمینان توسط هلندی‌ها در رتبه سوم و چینی‌ها در رتبه بیست و دوم قرار گرفت. با این وجود، ارزش‌های کنفوسیوسی، مانند عدالت، فسادناپذیری و صداقت در میان ده ارزش برتر ایده‌آل برای هلندی‌ها قرار گرفت اما در میان ده ارزش بالای چینی‌ها وجود نداشت. در همین حال، خدمتگزاران دولتی چین ارزش‌های حرفه‌ای و مبتنی بر قانون مانند کارایی، اثربخشی، برابری و حساب‌پس‌دهی را در اولویت قرار دادند، در حالی که برخی از این ارزش‌ها در هلند اهمیت (نسبتاً) کمتری داشتند.

در مقایسه با رتبه‌بندی ارزش‌های ایده‌آل، یانگ و ون در وال تفاوت‌های ارزشی بیشتری را در بین پاسخ‌دهندگان چینی و هلندی از نظر ارزش‌های واقعاً مهم در زندگی کاری روزانه یافتند. چهار ارزش واقعی به طور مشترک در رتبه بالای هر دو گروه قرار داشت: قانونی بودن، کارایی، اثربخشی و تخصص. با این حال، مهمترین ارزش در چین و هلند

متفاوت بود، اطاعت در چین و اثربخشی در هلند به عنوان مهم‌ترین ارزش واقعی انتخاب شد. نویسندگان دریافتند که ارزش‌های واقعی برای پاسخ‌دهندگان چینی کاملاً کنفسیوسی و برای هلندی‌ها کاملاً غربی هستند. اگرچه اطاعت، وفاداری و کوشش در بین ده ارزش ایده‌آل منتخب توسط چینی‌ها قرار نداشت اما در بین ده ارزش اصلی واقعی مورد استفاده قرار داشتند. تفاوت بین دو گروه پاسخ‌دهندگان در ارزش‌های که به عنوان کم‌اهمیت‌ترین انتخاب شده است نیز مشخص است. برای چینی‌ها کم‌اهمیت‌ترین ارزش به ترتیب شجاعت، ادب و نزاکت، کارایی، شفافیت و نوآوری بود. در مقابل برای هلندی‌ها کم‌اهمیت‌ترین ارزش‌ها به ترتیب شجاعت، اطاعت، نوآوری، پاسخگویی و عدالت اجماعی بود. جالب است که با وجود بحث مدیریت عمومی نوین در چین، کارایی و نوآوری از کم‌اهمیت‌ترین ارزش‌ها در بین پاسخ‌دهندگان چینی بود.

### مجموعه ارزش‌ها به عنوان ابزار پژوهش

در این پژوهش مجموعه مرکبی از ۲۵ ارزش مورد استفاده قرار گرفته است. برای استخراج این ارزش‌ها در مرحله اول ادبیات مطالعات قبلی به صورت گسترده بررسی و ارزش‌های مورد استفاده در آنها شناسایی گردید. همچنین برای شناسایی و استخراج ارزش‌ها، کدهای رفتاری و اسناد سازمان‌های دولتی ایران نیز مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به تعداد زیاد ارزش‌های سازمانی، با استفاده از نظر خبرگان این حوزه برخی از ارزش‌های نزدیک به هم با یکدیگر ادغام و به عنوان یک ارزش در پرسشنامه قرار داده شد. بطور خلاصه، مجموعه ترکیب ارزش‌ها (جدول ۳) شامل مواردی است که برخی به عنوان ارزش‌های اخلاقی نامیده می‌شود مانند صداقت و برخی همچون کارایی به عنوان ارزش‌های حرفه‌ای، برخی مانند حاکمیت قانون به عنوان ارزش‌های دموکراتیک و برخی دیگر همچون مراقبت و توجه به مردم به عنوان ارزش‌های انسانی شناخته می‌شوند.

جدول ۳. ابزار پژوهش: مجموعه ترکیب ارزش‌ها

Integrity	صداقت	۱
Probity & Fairness	درستی و انصاف	۲
Accountability	حساب پس‌دهی	۳
Political Loyalty	وفاداری سیاسی (وفاداری به حزب، گروه یا ایدئولوژی خاص)	۴
Quality & Excellence	کیفیت و تعالی	۵
Caring & respect to people	توجه، مراقبت و احترام به مردم	۶
Rule of law	حاکمیت قانون یا قانون‌گرایی	۷
Political Neutrality	بی‌طرفی سیاسی	۸
Transparency	شفافیت	۹
Responsiveness	مسئولیت‌پذیری یا پاسخگویی	۱۰
Effectiveness & Efficiency or Productivity	اثربخشی و کارایی یا بهره‌وری	۱۱
Nepotism-cronyism	پارتی بازی، قوم‌گرایی یا رابطه‌گرایی	۱۲
Service	خدمت کردن	۱۳
Decency	ادب، نزاکت و نجابت	۱۴
Compassion	دلسوزی و مهربانی	۱۵
Creativity & Innovation or Entrepreneurship	خلاقیت و نوآوری یا کارآفرینی	۱۶
Pursuit of personal welfare	ترجیح منافع یا رفاه شخصی	۱۷

Courage	شجاعت	۱۸
Benevolence	خیرخواهی	۱۹
Equality & Social justice	برابری و عدالت اجتماعی	۲۰
Public interest & Citizenship rights	حفظ منافع عمومی و حقوق شهروندی	۲۱
Competence	شایسته‌سالاری	۲۲
Risk-taking	ریسک‌پذیری	۲۳
Customer, Client or Citizenship orientation	مشتری، ارباب رجوع یا شهروند محوری	۲۴
Representativeness	نماینده‌گی (پیگیری ترجیحات و خواسته‌های جامعه)	۲۵

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش مورد استفاده در این پژوهش، توصیفی-پیمایشی بوده که از طریق ابزار پرسشنامه نظرات و دیدگاه‌های کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، گردآوری شد. در این پژوهش از داده‌های تجربی برای ارزیابی ارزش‌های خدمت عمومی استفاده شده است. همانطور که اسمیت و پوسنر (۱۹۸۶) استدلال می‌کنند، پاسخ‌ها به پرسشنامه ممکن است کاملاً با رفتاری که افراد می‌کنند مطابقت نداشته باشد. پاسخ‌های پرسشنامه احتمالاً آرزومانی‌تر از پاسخ‌های رفتاری هستند، مواقعی که مدیران احساس می‌کنند تحت فشار هستند، با اطلاعات متناقض و وفاداری‌های رقیب مواجه می‌شوند. اگر چه ما شخصاً مصاحبه‌های عمیق در پژوهش‌مان را به خاطر محدودیت‌های عملی و روش‌شناسی تکنیک پرسشنامه مخصوصاً برای موضوعی حساس مانند اخلاق و ارزش‌های خدمت عمومی ترجیح می‌دهیم، اما اندازه نمونه اجازه نمی‌دهد که ما از این تکنیک پژوهش در این زمان استفاده نماییم. با این حال، نیاز به داده‌های تجربی پایه‌ای در ارزش‌های خدمت عمومی وجود دارد، زیرا پژوهش‌های تجربی کمی در خصوص این موضوع در ایران انجام شده است. در چنین شرایطی، به نظر می‌رسد پرسشنامه خود تکمیل ابزار مناسبی برای این هدف باشد.

این پیمایش شامل سوالاتی در مورد ارزش‌های سازمانی و همچنین ویژگی‌های سازمان و مدیریت بود. یک پرسشنامه خود تکمیل (به صورت آنلاین و کاغذی) به افراد مختلف از کارکنان بخش دولتی و خصوصی داده شد. به استثنای تعداد کمی از افراد، بقیه پاسخ‌دهندگان در پاسخگویی به پرسشنامه مفید عمل کردند. در نهایت ۷۸۰ پاسخ دریافت شد، اما از ۷۸۰ مورد تنها ۷۲۱ پاسخنامه (۹۳ درصد) قابل استفاده برای تجزیه و تحلیل بود. در این پرسشنامه، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که ابتدا وضعیت فعلی ارزش‌های خدمت عمومی (۲۵ ارزش) در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات سازمان‌های دولتی و عمومی را مشخص نمایند. علاوه بر این از پاسخ‌دهندگان خواسته شد ۱۰ ارزش خدمت عمومی را که باید در سازمان‌های دولتی و عمومی جاری و نهادینه شده و تصمیمات و اقدامات آنها بر مبنای آن ارزش‌ها صورت پذیرد را بر اساس بالاترین اهمیت رتبه‌بندی نمایند که بتوان درجه‌ای از تمایز بین واقعیت و هنجار را نیز بدست آورد (لاوتون، ۱۹۹۸). قابل ذکر است که این ۲۵ ارزش خدمت عمومی از بررسی ادبیات در خصوص اخلاق و ارزش‌های خدمت عمومی حاصل شده است. این مجموعه شامل ترکیبی متعادل از ارزش‌های سنتی خدمت عمومی (مانند، منافع

عمومی، بی‌طرفی، پاسخگویی، حاکمیت قانون) و ارزش‌های جدید یا درحال ظهور بخش عمومی (مانند کارآفرینی، نوآوری، کیفیت و تعالی) بود.

همانطور که در بسیاری از پژوهش‌های تجربی دیگر رخ می‌دهد، این پژوهش نیز از مشکلات و محدودیت‌های مختلف رنج می‌برد. مهمترین آن، دستیابی به تعداد کافی از پاسخ‌دهندگان بود. یکی دیگر از مسائل جدی زمانی رخ داد که از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که ارزش‌ها را به ترتیب اهمیت رتبه‌بندی کنند. به خاطر تعداد نسبتاً بالای ارزش‌ها، برخی از افراد آنها را به ترتیب اهمیت به طور مناسبی رتبه‌بندی نمی‌کردند. بنابراین چنین رتبه‌بندی نمی‌توانست در این پژوهش مورد استفاده قرار گیرد. با این دو محدودیت قابل توجه، این پژوهش باید به عنوان یک تلاش در جهت پژوهش‌های توسعه یافته‌تر در رابطه با این موضوع قرار گیرد.

برخی از ویژگی‌های جمعیت شناختی و شغلی پاسخ‌دهندگان لازم است قبل از شروع تحلیل یافته‌های پژوهش ذکر شود. به طور طبیعی، با توجه به تعداد بالای شاغلین مرد در بخش دولتی و خصوصی ایران، درصد بالای (۷۱٫۴) درصد، ۵۱۵ نفر) پاسخ‌دهندگان از مردان بودند. میان‌سالان (۳۱ تا ۴۰ سال) بیشترین تعداد (۳۵۸ نفر) و افراد مسن (بالتر از ۵۰ سال) کمترین تعداد (۴۴ نفر) مشارکت‌کنندگان در این پژوهش را داشتند. همچنین افراد با تحصیلات لیسانس (۱۴۸ نفر)، فوق لیسانس (۳۸۹ نفر) و دکتری (۱۸۴ نفر) از پاسخ‌دهندگان را شامل می‌شود. با توجه به اینکه بیشتر پرسشنامه‌ها از طریق شبکه حرفه‌ای لینکدین توزیع و جمع‌آوری شده است چنین می‌توان نتیجه گرفت که بیشتر اعضای این شبکه افراد میانسال و با تحصیلات فوق لیسانس می‌باشند.

شاغلین در دو بخش دولتی و خصوصی تقریباً به صورت مساوی (بخش دولتی؛ ۳۶۶ نفر و بخش خصوصی ۳۵۵ نفر) نمونه آماری پژوهش را تشکیل می‌دادند. و در نهایت از ۷۲۱ نفر مشارکت کننده در این پژوهش ۲۱۴ نفر از پاسخ‌دهندگان سابقه اشتغال در بخش دولتی و ۱۸۲ نفر از آنها سابقه اشتغال در بخش خصوصی را نداشتند. در جدول (۴) برخی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان به صورت کامل نشان داده شده است.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان (تعداد نمونه آماری: ۷۲۱ نفر)

معیار	سطوح متغیر	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۵۱۴	۷۱/۳
	زن	۲۰۷	۲۸/۷
سن	۲۰ - ۳۰	۱۹۱	۲۶/۵
	۳۱ - ۴۰	۳۵۹	۴۹/۸
	۴۱ - ۵۰	۱۲۷	۱۷/۶
	بالتر از ۵۰ سال	۴۴	۶/۱
تحصیلات	کارشناسی	۳۸۹	۵۴/۰
	کارشناسی ارشد	۱۸۶	۲۵/۸
	دکتری	۱۴۶	۲۰/۲
وضعیت استخدام	دولتی	۳۶۹	۵۱/۳
	خصوصی	۳۵۲	۴۸/۸
سابقه کار دولتی	صفر	۲۱۱	۲۹/۳



۱۷/۵	۱۲۶	۳ ماه تا ۳ سال	
۱۳/۹	۱۰۰	۳ تا ۶ سال	
۱۳/۷	۹۹	۶ تا ۱۰ سال	
۱۰/۵	۷۶	۱۰ تا ۱۵ سال	
۶/۱	۴۴	۱۵ تا ۲۰ سال	
۰/۹	۶۵	بالای ۲۰ سال	
۲۵/۹	۱۸۷	صفر	
۲۳/۳	۱۶۸	۳ ماه تا ۳ سال	
۱۸/۰	۱۳۰	۳ تا ۶ سال	
۱۳/۵	۹۷	۶ تا ۱۰ سال	
۱۱/۴	۸۲	۱۰ تا ۱۵ سال	سابقه کار خصوصی
۶/۵	۴۷	۱۵ تا ۲۰ سال	
۱/۴	۱۰	بالای ۲۰ سال	

### یافته‌های پژوهش

جدول (۵) مهمترین نتایج در خصوص وضعیت فعلی و واقعی ارزش‌های خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی را نشان می‌دهد. مجموع امتیازات دقیق‌ترین انتساب نمرات به ارزش‌های واقعی را ارائه می‌دهد و شامل هر دوی فراوانی و میانگین می‌شود.

### ارزش‌های خدمت عمومی: کمترین و بیشترین ارزش‌های جاری شده در سازمان‌های دولتی

مطابق با این جدول، از بین ۲۵ ارزش خدمت عمومی پنج ارزش قوم‌پرستی، رفاه شخصی، وفاداری سیاسی، ادب و نزاکت و خدمت‌کردن به ترتیب دارای بیشترین امتیاز و پنج ارزش شایسته‌سالاری، شفافیت، بی‌طرفی سیاسی، برابری و عدالت اجتماعی و پاسخگویی به ترتیب دارای کمترین امتیاز می‌باشند. امتیاز مربوط به سایر ارزش‌ها نیز در جدول نشان داده شده است. نکته قابل توجه این است که از نظر پاسخ‌دهندگان به جز سه ارزش قوم‌پرستی، رفاه شخصی و وفاداری سیاسی، امتیاز میانگین سایر ارزش‌های کمتر از حد انتظار (میانگین: ۳) است.

### جدول ۵. ارزش‌های خدمت عمومی: وضعیت موجود

مجموع	انحراف معیار	میانگین	ارزش‌های خدمت عمومی
۲۸۵۰	۱/۳۰	۳/۹۵	پارتی بازی، قوم‌گرایی یا رابطه‌گرایی
۲۵۶۲	۱/۳۵	۳/۵۵	ترجیح منافع یا رفاه شخصی
۲۴۱۱	۱/۳۱	۳/۳۴	وفاداری سیاسی
۱۵۸۵	-۰/۸۷	۲/۲۰	ادب، نزاکت و نجابت
۱۴۰۳	-۰/۸۶	۱/۹۴	خدمت‌کردن
۱۳۸۵	-۰/۷۹	۱/۹۲	دلسوزی و مهربانی
۱۳۷۷	-۰/۷۶	۱/۹۱	درستی و انصاف
۱۳۶۵	-۰/۸۰	۱/۸۹	شجاعت
۱۳۶۳	-۰/۷۰	۱/۸۹	کیفیت و تعالی
۱۳۵۰	-۰/۷۹	۱/۸۷	صداقت
۱۳۴۸	-۰/۷۶	۱/۸۷	خبرخواهی
۱۳۴۳	-۰/۷۷	۱/۸۶	حاکمیت قانون یا قانون‌گرایی
۱۳۲۳	-۰/۸۵	۱/۸۳	مشتری، ارباب رجوع یا شهروند محوری
۱۳۰۸	-۰/۷۸	۱/۸۱	توجه، مراقبت و احترام به مردم

۱۳۰۶	-/۸۰	۱/۸۱	حفظ منافع عمومی و حقوق شهروندی
۱۳۰۴	-/۷۶	۱/۸۰	اثربخشی و کارایی یا بهره‌وری
۱۲۹۶	-/۸۴	۱/۷۹	حساب‌پس‌دهی
۱۲۸۵	-/۷۵	۱/۷۸	خلاقیت و نوآوری یا کارآفرینی
۱۲۸۴	-/۸۳	۱/۷۸	نماینده‌گری
۱۲۷۱	-/۷۳	۱/۷۶	ریسک‌پذیری
۱۲۷۱	-/۸۴	۱/۷۶	مسئولیت‌پذیری یا پاسخگویی
۱۲۳۵	-/۷۶	۱/۷۱	برابری و عدالت اجتماعی
۱۲۰۵	-/۸۶	۱/۶۷	بی‌طرفی سیاسی
۱۱۸۳	-/۷۹	۱/۶۴	شفافیت
۱۱۶۴	-/۸۱	۱/۶۱	شایسته‌سالاری

### ارزش‌های خدمت عمومی ایده‌آل: ارزش‌هایی که باید در سازمان‌های دولتی جاری شوند

در این پژوهش، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که ۱۰ ارزش مهم از مجموعه ۲۵ ارزش خدمت عمومی را که باید در سازمان‌های دولتی جاری و نهادینه شود را انتخاب و با توجه به اهمیت‌شان رتبه‌بندی نمایند. بیست و پنج ارزش خدمت عمومی به صورت رندمی در پرسشنامه قرار گرفته بودند. در جدول (۶) تعداد و درصدی که هر یک از ارزش‌ها جزو ۱۰ ارزش مهم مورد نظر پاسخ‌دهندگان قرار گرفته‌اند، نشان داده شده است.

#### جدول ۶. ارزش‌های خدمت عمومی: وضعیت ایده‌آل

درصد	تعداد	ارزش‌های خدمت عمومی
-/۷۱	۵۱۲	شایسته‌سالاری
-/۶۰	۴۳۵	مسئولیت‌پذیری یا پاسخگویی
-/۵۶	۴۰۵	حساب‌پس‌دهی
-/۵۴	۳۹۴	حاکمیت قانون یا قانون‌گرایی
-/۵۳	۳۸۳	شفافیت
-/۵۱	۳۶۶	صداقت
-/۴۷	۳۴۰	اثربخشی و کارایی یا بهره‌وری
-/۴۶	۳۳۶	حفظ منافع عمومی و حقوق شهروندی
-/۴۵	۳۲۱	خلاقیت و نوآوری یا کارآفرینی
-/۴۴	۳۱۴	برابری و عدالت اجتماعی
-/۴۲	۳۰۵	توجه، مراقبت و احترام به مردم
-/۴۱	۳۰۰	کیفیت و تعالی
-/۴۰	۲۹۲	خدمت‌کردن
-/۳۹	۲۸۶	مشتری، ارباب رجوع یا شهروند محوری
-/۳۷	۲۷۰	درستی و انصاف
-/۳۵	۲۵۶	نماینده‌گری
-/۳۳	۲۴۳	بی‌طرفی سیاسی
-/۳۱	۲۲۷	ریسک‌پذیری
-/۳۰	۲۱۸	شجاعت
-/۲۸	۲۰۴	دلسوزی و مهربانی
-/۲۵	۱۸۱	خیرخواهی
-/۲۴	۱۷۷	ادب، نزاکت و نجابت
-/۱۹	۱۴۰	وفاداری سیاسی
-/۱۱	۸۱	ترجیح منافع یا رفاه شخصی
-/۰۵	۳۴	پارتی‌بازی، قوم‌گرایی یا رابطه‌گرایی
*	۷۲۱۰	مجموع

همانطور که در جدول (۶) نشان داده شده است، بیشتر پاسخ‌دهندگان (۵۱۲ نفر؛ ۷۱ درصد)، شایسته‌سالاری را جزو ۱۰ ارزش مهمی که باید در سازمان‌های دولتی جاری و نهادینه شود، انتخاب نموده‌اند. پس از آن مسئولیت‌پذیری یا پاسخگویی با ۶۰ درصد، حساب‌پس‌دهی با ۵۶ درصد، حاکمیت قانون یا قانون‌گرایی با ۵۴ درصد، شفافیت با ۵۳ درصد، برابری و عدالت اجتماعی با ۵۱ درصد، اثربخشی و کارایی یا بهره‌وری با ۴۷ درصد، حفظ منافع عمومی و حقوق شهروندی با ۴۶ درصد، خلاقیت و نوآوری یا کارآفرینی با ۴۵ درصد و خدمت‌کردن با ۴۴ درصد به ترتیب جزو ۱۰ ارزش خدمت عمومی ایده‌آل پاسخ‌دهندگان برای جاری‌سازی و نهادینه‌شدن در سازمان‌های هستند. همچنین پارتی‌بازی و ترجیح منافع شخصی به ترتیب با ۵ درصد و ۱۱ درصد جزو کم‌اهمیت‌ترین ارزش‌ها برای وضعیت ایده‌آل انتخاب شده‌اند.

در جدول ۷ نتایج رتبه‌بندی ارزش‌های خدمت عمومی در وضعیت ایده‌آل با استفاده از روش فریدمن نشان داده شده است. با توجه به نتایج این جدول، هر ده ارزشی که توسط تعداد بیشتری از پاسخ‌دهندگان جزو ۱۰ ارزشی که باید در سازمان‌های دولتی جاری و نهادینه شود، انتخاب شده بودند، جزو ده ارزش اول رتبه‌بندی شده است. ولی برخی تفاوت‌ها نیز قابل مشاهده است. حاکمیت قانون و شفافیت که از نظر تعداد افرادی که این ارزش‌ها را جزو ده ارزش ایده‌آل برای سازمان‌های دولتی انتخاب کرده بودند به ترتیب در رتبه چهارم و پنجم قرار گرفته بودند، با استفاده از این روش رتبه‌بندی با یک رتبه ارتقاء، در رتبه سوم و چهارم قرار گرفتند. همچنین حساب‌پس‌دهی که در جدول قبل در رتبه سوم قرار داشت به رتبه پنجم تنزل پیدا کرد. و در نهایت رتبه برابری و عدالت اجتماعی با خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در دو جدول با یکدیگر جابجا گردیده است و برابری و عدالت اجتماعی که در جدول قبل در رتبه دهم قرار داشت با ارتقای یک رتبه در جایگاه نهم قرار گرفت.

#### جدول ۷. رتبه‌بندی و طبقه‌بندی ارزش‌های خدمت عمومی ایده‌آل

ارزش‌های خدمت عمومی	رتبه	طبقه ارزشی
شایسته‌سالاری	۱	حرفه‌ای
پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری	۲	دموکراتیک
حاکمیت قانون یا قانون‌گرایی	۳	دموکراتیک
شفافیت	۴	دموکراتیک
حساب‌پس‌دهی	۵	اخلاقی / دموکراتیک
صداقت	۶	اخلاقی
اثربخشی و کارایی یا بهره‌وری	۷	حرفه‌ای
حفظ منافع عمومی و حقوق شهروندی	۸	اخلاقی / دموکراتیک
برابری و عدالت اجتماعی	۹	حرفه‌ای
خلاقیت و نوآوری یا کارآفرینی	۱۰	حرفه‌ای

## بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهاد

برای بروکراسی‌ها، پایداری به ارزش‌های خدمت عمومی سطح بالا، اطمینان و اعتماد عمومی قابل ملاحظه‌ای را ایجاد می‌نماید. برعکس، کاربرد ضعیف ارزش‌ها یا ارتقای ارزش‌های نامناسب می‌تواند منجر به کاهش این عناصر ضروری حکمرانی دموکراتیک گشته (اعتماد و اطمینان عمومی) و موجب بروز معضلات<sup>۱</sup> اخلاقی و تصمیم‌گیری شود. بنابراین یک تعریف روشن و بیانیه عمومی از ارزش‌ها برای کلیه سازمان‌های دولتی مورد نیاز است و وظیفه مدیریت است که اطمینان حاصل نماید که برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات در چارچوب ایجاد شده توسط این ارزش‌ها انجام می‌شود.

در رابطه با ارزش‌های خدمت عمومی تعدادی پژوهش وجود دارد که تلاش کرده‌اند ارزش‌های خدمت عمومی و یا به عبارت دیگر ارزش‌های مستخدمان دولتی را شناسایی و رتبه‌بندی نمایند. (معمارزاده، جهانگیرفرد، ۱۳۸۹؛ صمدی، فقیهی، دانش فرد، ۱۳۹۷؛ واندروال و هابرتس (۲۰۰۸)، بک جورگنسون و بوزمن، ۲۰۰۷، مولینا و مک کیون، ۲۰۱۲؛ یانگ و واندروال، ۲۰۱۴). برخی از این پژوهش‌ها به دنبال مطالعه و بررسی ارزش‌هایی که در واقعیت توسط مستخدمان و مدیران دولتی مورد استفاده قرار گرفته و بر تصمیم‌ها، رفتارها و عملکرد آنها تأثیرگذار بوده، هستند و برخی دیگر به دنبال شناسایی و بررسی ارزش‌ها، استانداردها و کدهای اخلاقی و رفتاری که باید در بخش خدمت عمومی وجود داشته باشند، هستند. سهم‌افزایی پژوهش حاضر در خصوص ارزش‌های خدمت عمومی، بررسی جامع ادبات نظری و ارزیابی و شناسایی وضعیت واقعی (موجود) و ایده‌آل به صورت همزمان می‌باشد. بدین صورت که ابتدا ارزش‌های واقعی در بخش خدمت عمومی را شناسایی و در مرحله بعدی نسبت به شناسایی و رتبه‌بندی ارزش‌هایی که باید در بخش خدمت عمومی نهادینه و جاری‌سازی شود، اقدام نموده است. بنابراین نتیجه این پژوهش هم نشان‌دهنده ارزش‌هایی هستند که در حال حاضر مبنای بسیاری از فعالیت‌ها و تصمیمات مستخدمین بخش دولتی بوده (وضعیت موجود) و هم نشان‌دهنده ارزش‌هایی هستند که از نظر مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، باید در تصمیمات و رفتارهای مستخدمین بخش دولتی جاری و نهادینه شود (وضعیت ایده‌آل). این امر کمک می‌نماید تا وضعیت موجود و ایده‌آل با یکدیگر مقایسه و فاصله بین آنها آشکار گردد و با آگاهی کامل نسبت به برنامه‌ریزی و حرکت به سمت وضعیت ایده‌آل حرکت نمود.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که ارزش‌های خدمت عمومی منعکس‌کننده سنت‌های اداره امور عمومی در وضعیت موجود (واقعی) کمتر از حد انتظار است. بدین صورت که به جز سه ارزش پارتی‌بازی یا قوم‌گرایی، ترجیح منافع شخصی و وفاداری سیاسی، ارزش‌های خدمت عمومی دیگر امتیاز کمتر از میانگین را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین ارزش‌هایی همچون شایسته‌سالاری، شفافیت، بی‌طرفی سیاسی، برابری و عدالت اجتماعی و پاسخگویی که از ارزش‌های اصلی و پایه‌ای اداره امور عمومی هستند، در وضعیت موجود سازمان‌های دولتی ایران کمترین امتیاز را کسب نموده‌اند. با توجه به این‌که ایمانی، قلی‌پور، آذر و پورعزت (۱۳۹۸) به نقل از چن (۲۰۱۵) اظهار می‌کنند که پارتی‌بازی سیاسی و تبارگماری در بسیاری از کشورهای در حال توسعه رواج دارد، نتایج این پژوهش نیز موید آن است که پارتی‌بازی و

<sup>1</sup> dilemmas

وفاداری سیاسی نه تنها در سازمان‌های دولتی ایران رواج دارد بلکه به عنوان یک ارزش در این سازمان‌ها نهادینه شده است.

ارزش‌های خدمت عمومی ممکن است با تکیه بر فرهنگ‌های اداری، سیاسی و اجتماعی مختلف از کشوری به کشور دیگر متفاوت باشد. با این وجود، بسیاری از ارزش‌ها، به عنوان ارزش‌های خدمت عمومی مشترک در حال ظهور هستند، اگر چه اهمیت آنها در کشورهای مختلف متغیر است. تجانس قابل توجهی در ارزش‌های اصلی خدمت عمومی شناسایی شده توسط کشورهای مختلف وجود دارد (OECD, 2000). همانند نتایج مربوط به ارزش‌های خدمت عمومی ایده‌آل این پژوهش، تاکید در بیشتر بیانیه‌های ارزش موجود کشورهای مختلف ترکیبی از ارزش‌های اخلاقی سنتی، دموکراتیک و حرفه‌ای است. اکثر ده ارزش خدمت عمومی ایده‌آل مستخرج از این پژوهش با ارزش‌های ایده‌آل و مطلوب مطالعات دیگر (واندروال و هابرتس، ۲۰۰۸؛ بک جورگنسون و بوزمن، ۲۰۰۷؛ مولینا و مک کیون، ۲۰۱۲؛ یانگ و واندر وال، ۲۰۱۴) همخوانی دارد. همانطور که یافته‌های پژوهش نشان داد هیچ یک از ارزش‌های وضعیت ایده‌آل در حال حاضر در سازمان‌های دولتی جاری و نهادینه نشده است. به عبارت دیگر ارزش‌هایی که در حال حاضر در سازمان‌های دولتی جاری و نهادینه شده است، از نظر پاسخ‌دهندگان در رتبه‌های آخر وضعیت ایده‌آل قرار گرفته‌اند. این نشان‌دهنده این است که فاصله زیادی بین ارزش‌های خدمت عمومی واقعی و ایده‌آل وجود داشته و اداره‌کنندگان اداره امور عمومی کشور بایستی نسبت به کاهش این فاصله اقدام کرده و ارزش‌های ایده‌آل و مورد نظر مردم را در سازمان‌های دولتی و عمومی جاری و نهادینه نمایند.

همانطور که روکیچ (۱۹۶۸) بیان می‌کند وقتی ارزشی درونی شود، آگاهانه یا ناآگاهانه به معیار و استاندارد برای هدایت عمل، توسعه و حفظ نگرش نسبت به موقعیت و ابژه‌های مربوطه، توجیه اعمال و نگرش‌های خود و دیگران، قضاوت اخلاقی خود و دیگران و مقایسه خود با دیگران تبدیل می‌گردد. برای مفهوم سازی و درونی‌سازی ارزش‌های خدمت عمومی تدوین بیانیه ارزش‌ها یا اصول امری مفید هستند. توافق اساسی وجود دارد که بیانیه ارزش‌ها باید مختصر بوده و فقط اساسی‌ترین ارزش‌های زیربنای خدمت عمومی را شامل شود (کرناقان، ۲۰۰۳). نتایج این پژوهش می‌تواند اداره‌کنندگان امور عمومی را در شناسایی و انتخاب ارزش‌های خدمت عمومی اساسی جهت تدوین بیانیه ارزش‌های سازمان‌های دولتی و عمومی به منظور درونی سازی آنها راهنمایی نماید. قابل ذکر است که بیانیه ارزش‌ها شرط لازم اما ناکافی برای نهادینه‌سازی ارزش‌ها در درون خدمت عمومی است. داشتن بیانیه درست و اجرای غلط آن، خطر افزایش بدبینی و کاهش روحیه را در برخواهد داشت. مدیریت ارزش‌های اثربخش مستلزم آن است که سازمان‌های عمومی به چهار سوال زیر پاسخ دهند:

- اکنون در کجا قرار داریم؟ (از طریق ممیزی ارزش‌ها، ارزیابی مشتری و شهروند، ارزیابی کارکنان، ارزیابی عملکرد، محک‌زنی<sup>۱</sup> و ارزیابی کیفیت)

<sup>1</sup> benchmarking

- کجا می‌خواهیم باشیم؟ (از طریق ارزیابی منابع و طراحی مدل ایده‌آل سازمان ارزش محور)
- چگونه به آنجا برسیم؟ (طراحی مکانیسم‌های نهادینه‌سازی ارزش‌ها)
- چگونه فلسفه وجودی و فرهنگ آن را ایجاد کنیم؟

نهادینه‌سازی موفق ارزش‌ها در خدمت عمومی به رهبری ارزش محور نیاز دارد. رهبران نه تنها باید به عنوان مدل‌های سرمشق رفتار ارزش محور باشند بلکه باید همچنین به عنوان عمل‌کنندگان و متخصصان هنر مدیریت ارزش‌ها خدمت نمایند. در اوایل سال ۱۹۵۷، فیلیپ سلزنیک شناسایی کرد که رهبر یک سازمان در درجه اول متخصص ترویج و محافظت از ارزش‌هاست. اصل رهبری در اصول مشهور لرد نولان<sup>۱</sup> برای استانداردهای زندگی عمومی این است که بزرگان اداره عمومی باید این اصول را [از خودگذشتگی، صداقت، عینیت، حساب پس‌دهی، گشودگی و امانتداری] را بوسیله رهبری و نمونه بودن ترویج و حمایت نمایند (کرنافان، ۲۰۰۳).

در پایان و با توجه به یافته‌های این پژوهش پیشنهادات ذیل به منظور کاهش شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب ارزش‌های خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی ایران ارائه می‌گردد:

- تدوین و تصویب قانون خدمات عمومی و قرار دادن ارزش‌های خدمت عمومی و کد رفتاری به عنوان بخش‌های اصلی آن و طراحی و ایجاد سیستم یا نهادی تحت عنوان سازمان فرهنگ خدمات عمومی به منظور راهبری، نهادینه‌سازی، پایش و ارتقای فرهنگ خدمت عمومی در سازمان‌های دولتی و جامعه.
- جاری‌سازی ارزش‌های خدمت عمومی از طریق تدوین بیانیه ارزش‌ها یا منشور اصول اخلاقی با لحاظ نمودن حفظ ارزش‌ها و اخلاق خدمات عمومی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی و سنجش میزان تعهد کارکنان به آنها از طریق تبدیل اصول مذکور به کدهای رفتاری و پایش و اتصال آنان به سیستم‌های سازمانی و منابع انسانی همچون تعالی سازمانی، آموزش، مدیریت عملکرد و غیره.
- ارتقای سطح دانش اداره امور عمومی کارکنان سازمان‌های دولتی از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی و ارتباط مستمر با کارشناسان و صاحب نظران علمی و دانشگاهی اداره امور عمومی جهت بهره‌گیری از منابع اطلاعاتی معتبر و مستند در حوزه اداره امور عمومی در راستای به‌روز رسانی دانش اداره امور عمومی کارکنان.
- بهره‌گیری از بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات و توسعه ارتباطات دوسویه میان دولت و مردم در راستای شناسایی ارزش‌های خدمات عمومی مورد انتظار شهروندان و آگاهی رسانی به آنها در خصوص ارزش‌های وضع شده برای خدمتگزاران عمومی و بهره‌گیری از نظرات آنها در خصوص تدوین، اجرا و پایش اسناد راهبردی همچون چشم‌انداز، ماموریت، استراتژی و اهداف سازمانی

<sup>1</sup> Lord Nolan's

• با توجه به این که سیستم استخدام قلب اداره امور عمومی است (چپر، ۱۹۹۷)؛ طراحی سیستم‌های منابع انسانی متناسب با فرهنگ خدمت عمومی در راستای جذب و استخدام رهبران و کارکنان شایسته و متعهد به ارزش‌ها، اخلاق و انگیزه خدمت عمومی.

این پژوهش تنها یک مطالعه کوچک در مورد ارزش‌های خدمت عمومی است و مجموعه‌ای از ارزش‌های خدمت عمومی را برای کار با جزئیات بیشتر فراهم کرده و نشان داد که ارزش‌هایی وجود دارند که در خدمت عمومی مهم شناخته شده و افراد می‌توانند در مورد آنها شناسایی، بحث و تحقیق انجام دهند. انجام پژوهش‌های دیگر با در نظر گرفتن تخصص‌های مختلف مشارکت‌کنندگان، سطح دولت، سطح کارمندان در سلسله مراتب سازمانی، مناطق جغرافیایی یا تعداد شرکت‌کنندگان می‌تواند نتایج متفاوتی را ایجاد نماید.

## منابع

- ایمانی، حسین؛ قلی پور، آرین؛ آذر، عادل؛ پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری. *مدیریت دولتی*، ۱۱ (۲)، ۲۵۴-۲۸۱.
- صمدی میارکلائی، حمزه؛ فقیهی، ابوالحسن؛ دانش فرد، کرم اله (۱۳۹۸). درک ارزش‌ها در خدمت عمومی: ارزش‌های مدیران در سازمان‌های دولتی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۸ (۱)، ۱۳۴-۱۰۱.
- معمارزاده، غلامرضا؛ جهانگیرفرد، مجید (۱۳۸۹). طراحی مدل مدیریت بر مبنای ارزش در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه پژوهشگر (مدیریت)، ۷ (۱۹)، ۵۱-۳۴.

## References

- Agle, B. R., & Caldwell, C. B. (1999). Understanding research on values in business. *Business and Society*, 38(3), 326-387.
- Beck Jørgensen, T. B. and Bozeman, B. 'Public Values: An Inventory (2007). *Administration and Societ*, 39 (3), 354-81.
- Chair, J. T. (1997). A Strong Foundation: Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics (the summary). *Canadian Public Administration/Administration Publique Du Canada*, 40 (1), 1-22.
- Dumas, C. and M. Blodgett (1999). Articulating Values to Inform Decision-Making: Lessons from Family Firms Around the World. *International Journal of Values-Based Management*, 12, 209-221.

- Frederickson, H. G. (1994). Research and Knowledge in Administrative Ethics. In T. Cooper (Eds.) *Handbook of Administrative Ethics* (pp. 31-47). Marcel Dekker, New York.
- Kapstein, M. (2004). Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say?. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 13-31.
- Kernaghan, Kenneth (1994). The emerging public service culture: values, ethics, and reforms. *Canadian Public Administration*, 37(4), 614-630.
- Kernaghan, Kenneth (2003). Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece. *Public Administration Review*, 63(6), 711-719.
- Hofstede, Geert, & Hofstede, G. J. (2005). *Culture and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Lawton, A. (1998). *Ethical Management for the Public Services*. Buckingham: Open University Press.
- John W. Langford (2004). Acting on values: An ethical dead end for public servants. *Canadian Public Administration*, 47 (4): 429--450
- Jørgensen, Torben Beck, and Barry Bozeman (2007). Public Values: An Inventory. *Administration & Society*, 39 (3), 354-381.
- Josephson, M. (1996). *Making Ethical Decisions* (4th ed.) (Josephson Institute of Ethics, Marina del Rey, CA).
- Molina, Anthony DeForest, and Cassandra L. McKeown (2012). The Heart of the Profession: Understanding Public Service Values. *Journal of Public Affairs Education*, 18 (2), 375-396.
- New Zealand State Services Commission Values and Standards: Values in the New Zealand Public Service (Wellington: State Services Commission, 2001).
- OECD 'Ethics in the Public Service: Current Issues and Practice' *Public Management Occasional Papers No.14* (1996).
- OECD *Trust in Government: Ethics Measures in OECD Countries* (Paris: OECD, 2000).
- Oxford Dictionaries. (2008). *Compact Oxford English dictionary of current English*.
- Rokeach, M. (1968). A theory of organization and change within value attitude systems. *Journal of Social Issues*, 24 (1), 13-33.
- Rokeach, M. (1973). *The Human Side of Values* (New York: Free Press)
- Schmidt, W.H. and B.Z. Posner (1986). Values and Expectations of Federal Service Executives. *Public Administration Review*, 46 (4), 447-54.
- Sherman, T. 'Public Sector Ethics: Prospect and Challenges' in Sampford, C., Preston, N. and Bois, C-A. *Public Sector Ethics: Finding and Implementing Values* (London: Federation Press/Routledge, 1998), 13-25.
- Toonen, T.A.J. Administrative Reform: Analytics' in Peters, B. G and Pierre, J. *Handbook of Public Administration* (London: Sage, 2003), 467-77
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-56.



- Vandenabeele, W., Scheepers, S., and Hondeghem, A. (2006). Public Service Motivation in an International Comparative Perspective: The UK and Germany. *Public Policy and Administration*, 21(1), 13–31.
- Van der Wal, Zeger, De Graaf, Gjal, & Lasthuizen, Karin. (2008). What's Valued Most? Similarities and Differences between the Organizational Values of the Public and Private Sector. *Public Administration*, 86(2), 465-482.
- Van der Wal, Z. & Huberts, L. (2008). Value solidity in government and business: Results of an empirical study on public and private sector organizational values. *The American Review of Public Administration*, 38(3), 264-285.
- Van Wart, Montgomery. (1998). *Changing Public Sector Values* (Vol. 1045): Taylor & Francis.
- Witesman, E., & Walters, L. (2013). Public service values: A new approach to the study of motivation in the public sphere. *Public Administration*, 92(2), 2014 (375–405).
- Yang, Lijing, and Zeger van der Wal. (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.