

## شناسایی و اولویت‌بندی ارزش‌های خدمات عمومی در بخش دولتی ایران

طیبه عباسی<sup>1\*</sup>، عباس نرگسیان<sup>2</sup>، مریم سلیمی<sup>3</sup>

- 1- استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- 2- استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- 3- کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: 1398/12/25

دریافت: 1398/8/20

### چکیده

ارزش‌های بخش عمومی از ارکان مهم این بخش تلقی می‌شوند؛ شناسایی این ارزش‌ها حایز اهمیت است چرا که آنها به‌عنوان قطب‌نما، هدایت‌گر همه فعالیت‌های سازمان‌های دولتی هستند. مقاله حاضر با هدف تعیین ارزش‌های عمومی موردقبول در بخش دولتی ایران انجام شده است. برای این منظور ارزش‌های شناسایی‌شده از ادبیات نظری با استفاده از روش دلفی فازی و بر مبنای خرد جمعی بررسی شدند. براساس نتایج حاصل از پژوهش، ارزش‌ها در 5 دسته (اخلاقی، حرفه‌ای، دموکراتیک، انسانی و دینی) قرار می‌گیرند. یافته‌های به‌دست‌آمده از این مرحله با استفاده از پرسش‌نامه و برای اولویت‌بندی ارزش‌ها بین کارکنان سازمان برنامه و بودجه بدست آمده است. براساس نتایج این بخش ارزش‌هایی مانند صداقت، حق‌گرایی و صرفه‌جویی در اموال عمومی از اولویت بالاتری برخوردار بودند و برتری و نمایندگی در پایین‌ترین اولویت قرار دارند.

واژه‌های کلیدی: ارزش، خدمات عمومی، بخش دولتی.



## 1- مقدمه

ارزش به امر، حالت یا چیزی گفته می‌شود که از نظر اعضای جامعه با اهمیت و مهم تلقی شود. نظام ارزش‌ها متشکل از مجموعه ارزش‌های مرتبط به هم است که رفتار و کارهای فرد را نظم می‌بخشد و اغلب بدون آگاهی فرد شکل می‌گیرد [1]. در خصوص ارزش‌ها مطالعه‌های زیادی در حوزه‌های علمی مختلف مانند فلسفه، علوم رفتاری و اجتماعی، شاخه‌های مختلف زیست و علوم طبیعی و .. انجام شده است. این مفهوم بسیاری از ادراک‌های فردی و به عبارتی علاقه‌ها، ترجیحات، الزام‌های اخلاقی، تمایل‌ها، خواست‌ها، اهداف، نیازها، مخالفت‌ها، جذابیت‌ها و به طور کلی هر نوع جهت‌گیری که جنبه‌گزینه‌ی<sup>1</sup> داشته باشد، شامل می‌شود [2، ص 16].

واژه «ارزش» در آکسفورد، «اصول و استانداردهای اخلاقی یک شخص یا گروه اجتماعی» تعریف شده است. از نظر وان وارت مفهوم ارزش ریشه در مطالعه‌ها و پژوهش‌های مرتبط با مدیریت ادراکی<sup>2</sup> دارد [3، ص 319]. باتوجه به پیچیدگی مفهوم، صاحب‌نظران نظریات متفاوتی درباره معنا و مفهوم «ارزش» و مفاهیم مرتبط ارائه کرده‌اند. بنابراین درک ما از این مفهوم و ابعاد آن در مدیریت سازمان موضوع بسیار مهمی است.

ارزش‌ها، اعتقادهای پایداری تلقی می‌شوند که در انتخاب‌های ما از میان ابزار موجود برای رسیدن به نتایج و اهداف تأثیر می‌گذارند. آنها به افراد یک سازمان کمک می‌کنند که تصمیم بگیرند و چگونه در سازمان فعالیت کنند. آنها نوعی باورهای توصیف‌شده، ارزیابی‌کننده و تجویزی هستند که فعالیت و تصمیم‌های مدیران و کارکنان را جهت می‌دهند [4، ص 494]. رایبیز ارزش‌ها را نمایانگر عقاید اصولی می‌داند که از نظر فردی و اجتماعی (نسبت به رفتار مخالف) نوعی رفتار برتر شمرده می‌شود. به گمان وی ارزش‌ها نشان از ایمان راسخ به یک شیوه خاص رفتار یا حالت خاصی، از نظر شخصی یا از دید جامعه‌ای به شیوه مخالف آن رفتار یا حالت برتری دارد، هستند [5، ص 171]. از سوی دیگر، سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات عمومی در محیطی با تغییرات منظم و سرشار از رقابت تقاضاها و تعهدات به سر

---

1. Selective orientation  
2. Perceptual management



می‌برند. در یک محیط سرشار از قطعیت‌نبودن که در معرض تغییرات نگرشی، ساختاری و عملکردی است، ارزش به‌عنوان قطب‌نما<sup>1</sup>، هدایت‌گر فعالیت‌های ارائه شده است. اگر کار ارائه‌دهندگان خدمات دولتی مبتنی بر مجموعه ارزش‌های مناسبی انجام نشود، ممکن است اعتماد و احترام به کسانی که به این خدمات تکیه دارند (مردم)، از بین رود [6]. ممکن است باتوجه به اولویت‌های اداری و سیاسی در هر زمان به ارزش خاصی تأکید شود، با این حال، پابندی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها برای ثبات و انسجام ضروری است [7، ص 47].

به‌علاوه در بخش دولتی نیاز است به این موضوع توجه شود که ارزش‌ها چگونه می‌توانند به یکپارچه‌سازی<sup>2</sup> ساختارها، فرایندها و نظام سازمان دولتی منجر شوند. به‌طور خاص، تأکید بیشتر در بیانیه ارزش‌ها باید به‌عنوان عنصر اصلی یک نظام ارزشی در سازمان باشد و بیانیه ارزشی هر دولت باید جوهره‌ای از خدمات عمومی خودش باشد [8]. مور در کتاب خود در سال 1995 با عنوان «خلق ارزش عمومی: مدیریت استراتژیک در دولت» به شناسایی ارزش‌های عمومی به‌عنوان هدف اصلی از فعالیت دولت اشاره می‌کند و آن را به‌عنوان ارزش یک سازمان که خود عامل کمک به جامعه است، مطرح می‌کند [9]. ارزش‌ها به ما می‌گویند که مدیران دولتی و همچنین سیاستمداران، آنچه را به عموم ارائه می‌کنند، چگونه توضیح و توجیه می‌کنند [10]؛ ظهور رویکردها و نهضت‌های مختلفی در طول چندین دهه در تاریخ مدیریت دولتی نیز باعث شده است تا ارزش‌های متفاوتی همچون کارایی، اثربخشی، اخلاق، عدالت و... مطرح شود. از این جهت، اطمینان‌نداشتن و وضوح‌نداشتن و روشنی این ارزش‌ها، نه تنها باعث کاستی‌های اخلاقی و تصمیم‌گیری می‌شود بلکه بر انسجام سازمانی تأثیر می‌گذارد و باعث کاهش روحیه افراد سازمان، سردرگمی و ارتباط‌های بیرونی ضعیف نیز می‌شود [6].

تمایز بین ارزش‌های قدیمی یا سنتی با ارزش‌های جدید یا در حال ظهور، شکافی را در تمام طبقه‌بندی‌های گسترده از ارزش‌های خدمات عمومی ایجاد کرده است، برای نمونه برخی ارزش‌های خدمات عمومی مانند صداقت، بهره‌وری، اثربخشی، بی‌طرفی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری به‌طور سنتی با مفهوم خدمات عمومی در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته در

---

1. Compass  
2. Integration



ارتباط بوده است درحالی‌که اهمیت چنین ارزش‌های سنتی در طول زمان تغییر کرده است. از اواسط دهه 1980 ارزش‌های جدیدی همچون نوآوری، کیفیت و کار آفرینی با نزدیک شدن به مدیریت دولتی نوین از بخش خصوصی به بخش دولتی راه پیدا کرد. در همین حال معانی و حوزه‌های ارزش‌های سنتی خاص مانند اثربخشی، کارایی، صداقت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری تغییرات و اصلاحاتی پیدا کرد که باعث شده است تا از اهمیت بیشتری برخوردار شود. به‌علاوه واندربول و همکارانش (2006) به این نکته اشاره کردند که یکی از جنبه‌های اهمیت ارزش، جستجو در زمینه عمومی و خصوصی است و اینکه کدام ارزش‌ها متعلق به این دو گروه است. پژوهشگران در مواردی به راحتی نمی‌توانند ارزش‌های خاصی را در بخش دولتی و خصوصی از هم تفکیک کنند [11].

به‌رغم مطالعاتی که در ایران در زمینه ارزش‌های سازمانی انجام شده است [12-15]، پژوهش‌های اندکی نیز در زمینه ماهیت ارزش‌های خدمات عمومی انجام شده است، اما درک و دانش ما در ارتباط با ارزش‌های خدمات عمومی محدود است. از سوی دیگر، از آن جایی که علاوه بر تحولات تاریخی، فرهنگ جامعه نیز عامل مؤثری در کارکرد این ارزشهاست، بنابراین ضرورت دارد ابعاد این ارزش‌ها در بخش دولتی ایران بررسی شود. پژوهش حاضر به دنبال به‌وقوع پیوستن چنین هدفی است. بر این مبنا، نخست ارزش‌های خدمات عمومی و ابعاد آن از ادبیات نظری احصا شد و سپس با استفاده از دیدگاه خبرگان ارزش‌های مذکور غربال شدند.

## 2- ادبیات نظری

توجه به ارزش‌های عمومی، استانداردها و اصول اخلاقی در زندگی اجتماعی موضوع جدیدی نیست. تأکید بر رعایت اخلاق در ارائه خدمات عمومی از دهه 1960 آغاز شده و با طرح موضوع ارزش‌های خدمات عمومی<sup>1</sup> علاوه بر اصول اخلاقی، نگرانی‌ها و دغدغه‌ها در مسائل دولتی بیشتر نمود پیدا کرده است [6، ص 5]. با توجه به ماهیت خدمات عمومی، شناسایی ارزش‌ها و یا طبقه‌بندی آنها برای سازمان‌های دولتی مشکل‌ساز بوده و کمبود پژوهش‌های

---

1. Public values



کافی درباره اینکه چگونه این ارزش‌ها به مرحله عمل برسد، این دشواری را دوچندان کرده است. با این حال، اندیشمندان مدیریت دولتی ارزش‌های خدمات دولتی را به شیوه‌های مختلف طبقه‌بندی کرده‌اند [8؛ 16-19]. در ادامه به دو مطالعه مهم در این زمینه اشاره می‌شود:

#### طبقه‌بندی جرگنسن و بوزمن

بر اساس مدل ارائه‌شده به وسیله جرگنسن و بوزمن<sup>1</sup> (2007)، ارزش‌های خدمات عمومی به سه دسته طبقه‌بندی می‌شوند:

- ارزش‌های اخلاقی: (صداقت، انصاف، رفتار اخلاقی، حفاظت از پول و اموال عمومی، شفافیت، پاسخگویی)
- ارزش‌های دموکراتیک:<sup>2</sup> (حاکمیت قانون، منافع عمومی، بی‌طرفی سیاسی، عدالت اجتماعی، برابری، حقوق شهروندی، شفافیت)
- ارزش‌های حرفه‌ای:<sup>3</sup> (پاسخگویی به مشتریان، ابتکار عمل، کارایی و اثربخشی، مسئولیت قانونی مدیریت، مسئولیت‌پذیری)

در این طبقه‌بندی، ممکن است ارزشی در بیش از یک طبقه‌بندی قرار بگیرد، برای نمونه، ارزش پاسخگویی می‌تواند هم در طبقه اخلاقی و هم در ارزش‌های دموکراتیک و ارزش تعالی هم در طبقه ارزش‌های اخلاقی و هم در طبقه ارزش‌های حرفه‌ای قرار بگیرد [16].

#### طبقه‌بندی کرناقان

کرناقان<sup>4</sup> مدلی را ارائه کرده است که ارزش‌ها را در چهار طبقه‌بندی قرار می‌دهد.

ارزش‌های اخلاقی: درستی و راستی، عدالت، مسئولیت‌پذیری، وفاداری، برتری، توجه، صداقت، پاکدامنی

ارزش‌های حرفه‌ای: کارایی، اثربخشی، خدمت‌رسانی، رهبری، نوآوری، کیفیت، خلاقیت،

برتری

1. Jorgensen and Bozman

2. Democratic

3. Professional

4. Kernaghan



ارزش‌های دموکراتیک: نقش قانونی، بی‌طرفی، مسئولیت‌پذیری، وفاداری، پاسخگویی، قانونی‌بودن، روشنفکری، نمایندگی

ارزش‌های انسانی: صداقت، عدالت، تحمل، نجابت، شفقت، شجاعت، خیرخواهی، انسانیت [8].

هدف پژوهش حاضر ارائه دسته‌بندی جامع از ارزش‌های عمومی در بخش دولتی ایران است. برای این منظور، نخست با بررسی ادبیات نظری و طبقه‌بندی‌های مختلف از ارزش‌های عمومی، ارزش‌های عمومی در پنج دسته طبقه‌بندی شده است که به‌عنوان چارچوب مفهومی استفاده شده است:

ارزش‌های اخلاقی: باورها، اصول، بایدها و نبایدها که براساس آن نیک و بد رفتار مشخص شده و عمل خوب از بد متمایز می‌شود [8]. شاخص‌های این ارزش در ادبیات نظری شامل درستی و راستی، عدالت، مسئولیت‌پذیری، وفاداری، برتری، صداقت، توجه، پاکدامنی، انصاف، برابری، پاسخگویی به مشتریان، مسئولیت قانونی مدیران، رفتار اخلاقی، حفاظت از بودجه و اموال، عمومی، شفافیت است.

ارزش‌های دموکراتیک: باورها، نگرش‌ها، ایدئال‌ها، احساس‌ها، ارزیابی‌های افراد درباره نظام سیاسی و نقش خود افراد در این نظام و به‌طور کلی جهت‌گیری ذهنی مردم نسبت به سازمان‌ها، شخصیت‌ها، رخدادهای، نمادها و فعالیت‌های سیاسی را نشان می‌دهد [20، ص 17؛ 21؛ 22، ص 3]. شاخص‌های این ارزش در ادبیات نظری نقش قانونی، نمایندگی، بی‌طرفی سیاسی، پاسخگویی، روشنفکری، منافع عمومی، عدالت اجتماعی و حقوق شهروندی هستند.

ارزش‌های حرفه‌ای: ارزش‌های حرفه‌ای ارزش‌هایی محسوب می‌شوند که در شغل حایز اهمیت است که بر این مبنا حرفه‌هایی متفاوت، ارزش‌های حرفه‌ای متفاوتی دارند. این ارزش‌ها نیز به‌نوبه خود در نگرش‌های افراد منعکس می‌شود و بر انتخاب‌ها، رفتارها و اعمال آنها تأثیر می‌گذارد که عاملی برانگیزاننده محسوب می‌شود [23، ص 269]. شاخص‌های ارزش حرفه‌ای خدمات‌رسانی، رهبری، نوآوری، کیفیت، خلاقیت، ابتکار عمل و کارایی اثربخشی دارند.



ارزش‌های انسانی: ارزش‌های انسانی به‌عنوان تجسم‌های شناختی، هدف‌های خواستنی و انتزاعی و فراموقعیتی هستند [24] که به هدف‌های انگیزشی معطوف می‌شوند و درجه اهمیت آنها در زندگی افراد و گروه‌های مختلف متفاوت است. اولویت‌های ارزشی که افراد در زندگی خود دارند، انعکاسی از خلق‌وخو، شخصیت، تجربه‌های اجتماعی منحصربه‌فرد و فرهنگ آنهاست [25]. شاخص‌های ارزش انسانی عبارتند از انسانیت، خیرخواهی، تحمل، نجابت، شفقت، شجاعت، نوع‌دوستی، پایداری، کرامت.

ارزش‌های دینی: به جایگاه و مفهوم انسان در دو مکتب الهی و مادی اشاره دارد که بر انتخاب معیارها و ملاک‌های انتخاب افراد در مناصب و مدیریت‌ها نیز تأثیر می‌گذارد. تقوا، توانایی در مهار نفس، توکل بر خدا، حق‌گرایی، مسئولیت‌دربرابر جامعه، مهربانی با ضعیفان، امتیازندادن به خویشان، صرفه‌جویی در اموال عمومی، سوءاستفاده نکردن از مقام، مصلحت عمومی، نیت الهی، یاری‌کردن، برادری، سعه‌صدر، وفای به عهد از جمله شاخص‌های ارزش دینی محسوب می‌شوند [14؛ 15].

### 3- روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و با رویکرد کمی انجام شده است. برای گردآوری و تحلیل داده‌ها در بخش شناسایی ارزش‌ها از روش دلفی فازی استفاده شده است. نمونه آماری در این بخش شامل 10 نفر از خبرگان مدیریت دولتی ایران بوده‌اند که با استفاده از روش دلفی فازی دیدگاه‌های آنها استخراج و پالایش قرار شد. برای اولویت‌بندی مؤلفه‌های شناسایی شده از مرحله دلفی، از روش آزمون فریدمن استفاده شد.

### 4- تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، دریافت نظرهای خبرگان در سه مرحله رفت‌وبرگشتی انجام گرفت و براساس نتایج قطعی حاصل از آن، چارچوب ارزش‌ها و ابعاد آنها غربال شد. از این‌رو باتوجه‌به گزینه



های پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف‌شده در پرسش‌نامه، نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های ارائه‌شده مرحله اول در جدول 1 ارائه شده است.

جدول 1. نتایج میانگین فازی پرسش‌نامه‌های دلفی خبرگان - مرحله نخست

میانگین فازی زدایی شده (x)	میانگین فازی مثلثی					مؤلفه‌ها و ابعاد		
	(		,		)			
90/0	(	0/95	,	23/0	,	0/03	درستی و راستی	ارزش‌های اخلاقی
84/0	(	0/88	,		,	0/07	عدالت	
47/0	(	0/50	,		,	0/08	مسئولیت‌پذیری	
52/0	(	0/55	,	0/21	,	0/09	وفاداری	
30/0	(	0/30	,	0/18	,	0/18	برتری	
38/0	(	0/38	,	0/21	,	0/21	توجه	
75/0	(	0/80	,	0/23	,	0/03	صداقت	
66/0	(	0/70	,	0/23	,	0/05	پاکدامنی	
0/94	(	1	,	0/25	,	0	انصاف	
0/62	(	0/65	,	0/23	,	0/11	برابری	
0/43	(	0/45	,	0/21	,	0/14	پاسخگویی به مشتریان	
0/41	(	0/43	,	0/21	,	0/16	مسئولیت قانونی مدیران	
0/80	(	0/85	,	0/24	,	/04	رفتار اخلاقی	
0/43	(	0/45	,	0/20	,	0/10	حفاظت از پول و اموال عمومی	
0/48	(	0/50	,	0/21	,	0/11	شفافیت	
0/84	(	0/88	,	0/20	,	0/08	خدمت‌رسانی	ارزش‌های حرفه‌ای
0/66	(	0/68	,	0/18	,	0/13	رهبری	
0/84	(	0/88	,	0/20	,	0/08	نوآوری	
0/88	(	0/93	,	0/22	,	0/05	کیفیت	
0/81	(	0/83	,	0/18	,	0/11	خلاقیت	
0/71	(	0/73	,	0/20	,	0/15	برتری	
0/84	(	0/88	,	0/22	,	0/07	پاسخگویی به مشتریان	





میانگین فازی زدایی شده (x)	میانگین فازی مثلی				مؤلفه‌ها و ابعاد			
	(	,	,	)				
0/84	(	0/88	,	0/20	,	0/08 )	ابتکار عمل	ارزش‌های دمکراتیک
0/83	(	0/85	,	0/19	,	0/09 )	کارایی	
0/86	(	0/90	,	0/21	,	0/06 )	اثربخشی	
0/79	(	0/83	,	0/22	,	0/10 )	مسئولیت قانونی مدیران	
0/84	(	0/88	,	0/22	,	0/07 )	مسئولیت‌پذیری	
84/0	(	88/0	,	22/0	,	0/07 )	نقش قانونی	ارزش‌های دمکراتیک
81/0	(	85/0	,	23/0	,	0/08 )	نمایندگی	
69/0	(	73/0	,	22/0	,	10/0 )	بی‌طرفی سیاسی	
74/0	(	78/0	,	22/0	,	10/0 )	مسئولیت‌پذیری	
54/0	(	55/0	,	17/0	,	15/0 )	وفاداری	
79/0	(	83/0	,	22/0	,	10/0 )	پاسخگویی	
73/0	(	75/0	,	19/0	,	12/0 )	روشنفکری	
84/0	(	88/0	,	20/0	,	0/08 )	منافع عمومی	
86/0	(	90/0	,	21/0	,	06/0 )	عدالت اجتماعی	
75/0	(	78/0	,	20/0	,	10/0 )	برابری	
88/0	(	93/0	,	22/0	,	05/0 )	حقوق شهروندان	
78/0	(	80/0	,	19/0	,	12/0 )	شفافیت	
92/0	(	98/0	,	24/0	,	02/0 )	صداقت	
90/0	(	95/0	,	23/0	,	03/0 )	انسانیت	
83/0	(	86/0	,	19/0	,	08/0 )	عدالت	
88/0	(	93/0	,	22/0	,	05/0 )	خیرخواهی	
73/0	(	75/0	,	21/0	,	04/0 )	تحمل	
81/0	(	85/0	,	23/0	,	08/0 )	نجات	
84/0	(	88/0	,	22/0	,	07/0 )	شفقت	
70/0	(	73/0	,	22/0	,	12/0 )	شجاعت	
88/0	(	93/0	,	22/0	,	05/0 )	نوع‌دوستی	
64/0	(	65/0	,	21/0	,	16/0 )	پایداری	
92/0	(	98/0	,	24/0	,	02/0 )	کرامت	



میانگین فازی زدایی شده (x)	میانگین فازی مثلثی					مؤلفه‌ها و ابعاد	ارزش‌های دینی		
94/0	(	1	,	25/0	,	0		)	تقوی
90/0	(	95/0	,	23/0	,	03/0		)	توانایی در مهار نفس
94/0	(	1	,	25/0	,	0		)	توکل بر خدا
92/0	(	95/0	,	24/0	,	02/0		)	حق‌گرایی
82/0	(	85/0	,	21/0	,	09/0		)	مسئولیت در برابر جامعه
84/0	(	88/0	,	20/0	,	08/0		)	مهربانی با ضعیفان
86/0	(	90/0	,	21/0	,	06/0		)	خیرخواهی
82/0	(	85/0	,	21/0	,	09/0		)	امتیاز ندادن به خویشان
84/0	(	88/0	,	22/0	,	07/0		)	صرفه‌جویی در اموال عمومی
86/0	(	90/0	,	21/0	,	06/0		)	سوءاستفاده نکردن از مقام
82/0	(	85/0	,	21/0	,	09/0		)	مصلحت عمومی
94/0	(	1	,	25/0	,	0		)	نیت الهی
79/0	(	83/0	,	22/0	,	10/0		)	یاری کردن
078	(	80/0	,	22/0	,	12/0		)	برادری
86/0	(	90/0	,	23/0	,	06/0	)	سعه صدر	
88/0	(	93/0	/	22/0	,	05/0	)	وفای به عهد	

در جدول بالا میانگین فازی مثلثی محاسبه و سپس با استفاده از فرمول مینکوسکی فازی زدایی شده است. میانگین قطعی به دست آمده نشان دهنده شدت موافقت خبرگان با هر کدام از مؤلفه‌های مدل مفهومی پژوهش می‌باشد.

همانگونه که جداول فوق نشان می‌دهند، بیشترین میزان موافقت خبرگان در ارزش‌های اخلاقی: انصاف، درستی و راستی و عدالت، در ارزش‌های حرفه‌ای: کیفیت و اثربخشی، در



ارزش‌های دموکراتیک: حقوق شهروندان و عدالت اجتماعی، در ارزش‌های انسانی: صداقت، کرامت و انسانیت و در ارزش‌های دینی: تقوی، توکل بر خدا و نیت الهی می‌باشد.

در مرحله دوم، ضمن اعمال تغییرات لازم در مؤلفه‌ها، معیارها و زیرمعیارهای مدل، پرسش‌نامه دوم تهیه شد و همراه با نقطه‌نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آنها با دیدگاه سایر خبرگان، دوباره به اعضای گروه خبره ارسال گردید.

در مرحله دوم اعضای گروه خبره باتوجه به نقطه‌نظرهای سایر اعضای گروه و همچنین باتوجه به تغییرات، دوباره به سؤال‌های ارائه‌شده پاسخ دادند که نتایج آن در جدول 2 ارائه شده است.

باتوجه به دیدگاه‌های ارائه‌شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از حد آستانه خیلی کم (0,1) باشد، در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود (باتوجه به حجم زیاد اطلاعات، نتایج شمارش و نتایج میانگین فازی اشاره نشده است).

جدول 2. میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله اول و دوم

میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله اول و دوم			
اختلاف مرحله اول و دوم	مرحله دوم	مرحله اول	
0	90/0	90/0	درستی و راستی
02/0	86/0	84/0	عدالت
35/0	82/0	47/0	مسئولیت‌پذیری
27/0	79/0	52/0	وفاداری
08/0	38/0	30/0	برتری
11/0	49/0	38/0	توجه
15/0	90/0	75/0	صداقت
15/0	81/0	66/0	پاکدامنی
06/0	88/0	0/94	انصاف
22/0	84/0	0/62	برابری
33/0	76/0	0/43	پاسخگویی به مشتریان
25/0	66/0	0/41	مسئولیت قانونی مدیران

مؤلفه‌های اخلاقی



میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله اول و دوم			
اختلاف مرحله اول و دوم	مرحله دوم	مرحله اول	
04/0	84/0	0/80	رفتار اخلاقی
45/0	88/0	0/43	حفاظت از پول و اموال عمومی
35/0	83/0	0/48	شفاف‌بودن
08/0	76/0	0/84	خدمت‌رسانی
08/0	74/0	0/66	رهبری
05/0	79/0	0/84	نوآوری
02/0	86/0	0/88	کیفیت
04/0	78/0	0/81	خلاقیت
06/0	77/0	0/71	برتری
0	0/84	0/84	پاسخگویی به مشتریان
0	0/84	0/84	ابتکار عمل
0	0/83	0/83	کارایی
0	0/86	0/86	اثربخشی
05/0	74/0	0/79	مسئولیت قانونی مدیران
04/0	80/0	0/84	مسئولیت‌پذیری
02/0	82/0	84/0	نقش قانونی
05/0	76/0	81/0	نمایندگی
10/0	79/0	69/0	بی‌طرفی سیاسی
05/0	79/0	74/0	مسئولیت‌پذیری
10/0	64/0	54/0	وفاداری
01/0	80/0	79/0	پاسخگویی
05/0	78/0	73/0	روش‌فکری
02/0	86/0	84/0	منافع عمومی
02/0	84/0	86/0	عدالت اجتماعی
07/0	82/0	75/0	برابری
04/0	92/0	88/0	حقوق شهروندان
04/0	74/0	78/0	شفافیت



میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله اول و دوم			
اختلاف مرحله اول و دوم	مرحله دوم	مرحله اول	
04/0	88/0	92/0	صداقت
02/0	88/0	90/0	انسانیت
0	83/0	83/0	عدالت
0	88/0	88/0	خیرخواهی
03/0	76/0	73/0	تحمل
02/0	79/0	81/0	نجابت
04/0	80/0	84/0	شفقت
06/0	76/0	70/0	شجاعت
0	88/0	88/0	نوع‌دوستی
14/0	78/0	64/0	پایداری
02/0	94/0	92/0	کرامت
08/0	86/0	94/0	تقوی
04/0	86/0	90/0	توانایی در مهار نفس
02/0	92/0	94/0	توکل بر خدا
0	92/0	92/0	حق‌گرایی
04/0	78/0	82/0	مسئولیت در قبال جامعه
0	84/0	84/0	مهربانی باضعیفان
0	86/0	86/0	خیرخواهی
02/0	84/0	82/0	امتیازن‌دادن به خویشان
02/0	82/0	84/0	صرفه‌جویی در اموال عمومی
03/0	83/0	86/0	سوءاستفاده نکردن از مقام
06/0	76/0	82/0	مصلحت عمومی
05/0	89/0	94/0	نیت الهی
09/0	70/0	79/0	یاری‌کرن
03/0	81/0	078	برادری
0	86/0	86/0	سعه‌صدر
02/0	86/0	88/0	وفای به عهد



همان‌گونه که جدول 2 می‌دهد در مؤلفه‌های ارزش‌های اخلاقی، درستی و راستی، عدالت، برتری، انصاف و رفتار اخلاقی و در تمامی مؤلفه‌های ارزش‌های حرفه‌ای و در تمامی مؤلفه‌های ارزش‌های دموکراتیک و در تمامی مؤلفه‌های ارزش‌های انسانی به غیر از پایداری و همچنین در تمامی مؤلفه‌های دینی، اعضای گروه خبره به وحدت نظر رسیده‌اند و میزان اختلاف نظر در مراحل اول و دوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (0,1) است، از این رو نظرسنجی درباره مؤلفه‌های بالا متوقف شد.

در مرحله سوم ضمن اعمال تغییرات لازم در مؤلفه‌ها و معیارهای مدل، پرسش‌نامه سوم تهیه شده و همراه با نقطه‌نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آنها با میانگین دیدگاه سایر خبرگان، دوباره به خبرگان ارسال شد. با این تفاوت که در این مرحله از 15 مؤلفه موجود در مرحله قبل، پنج مورد متوقف شد و نظرسنجی درباره ده مؤلفه باقیمانده انجام گرفت (جدول 3).

جدول 3 نتایج شمارش پاسخ‌های پرسش‌نامه دلفی خبرگان - مرحله سوم

میزان موافقت					ارزش‌های اخلاقی	
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم		
6	4	0	0	0	مسئولیت‌پذیری	1
3	6	1	0	0	وفاداری	2
0	0	6	4	0	توجه	3
9	1	0	0	0	صداقت	4
6	4	0	0	0	پاکدامنی	5
4	6	0	0	0	برابری	6
4	6	0	0	0	پاسخگویی به مشتریان	7
1	7	2	0	0	مسئولیت قانونی مدیران	8
2	8	0	0	0	حفاظت از پول و اموال عمومی	9
4	6	0	0	0	شفاف‌بودن	10

در نهایت میانگین فازی نتایج شمارش داده‌ها در جدول 4 به شکل زیر به دست آمده است.



جدول 4. نتایج میانگین فازی پرسش‌نامه‌های دلفی خبرگان - مرحله سوم

میانگین فازی زدایی شده (x)	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)					ارزش‌های اخلاقی			
0/86	(	0/90	,	21/0	,	0/60	)	مسئولیت‌پذیری	1
0/78	(	0/80	,	0/19	,	0/12	)	وفاداری	2
0/40	(	0/40	,	21/0	,	0/21	)	توجه	3
0/92	(	0/98	,	0/24	,	3	)	صداقت	4
0/86	(	0/90	,	21/0	,	0/06	)	پاکدامنی	5
0/83	(	0/85	,	0/19	,	0/09	)	برابری	6
0/83	(	0/85	,	0/19	,	0/09	)	پاسخگویی به مشتریان	7
0/72	(	0/73	,	0/18	,	0/16	)	مسئولیت قانونی مدیران	8
0/79	(	0/80	,	0/17	,	0/12	)	حفاظت از پول و اموال عمومی	9
83/0	(	85/0	,	0/19	,	0/09	)	شفاف‌بودن	10

و میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم به شرح زیر است (جدول 5):

جدول 5 میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله دوم و سوم

میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله دوم و سوم				
اختلاف مرحله دوم و سوم	مرحله سوم	مرحله دوم	ارزش‌های اخلاقی	
0/04	0/86	82/0	مسئولیت‌پذیری	1
0/01	0/78	79/0	وفاداری	2
0/09	0/40	49/0	توجه	3
0/02	0/92	90/0	صداقت	4
0/05	0/86	81/0	پاکدامنی	5
0/01	0/83	84/0	برابری	6
0/07	0/83	76/0	پاسخگویی به مشتریان	7
0/05	0/72	66/0	مسئولیت قانونی مدیران	8
0/09	0/79	88/0	حفاظت از پول و اموال عمومی	9
0	83/0	83/0	شفاف‌بودن	10



همان‌طور که جدول 5 نشان می‌دهد، میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (0,1) می‌باشد، از این رو نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. از بین عوامل بالا، مؤلفه توجه در گروه مؤلفه‌های اخلاقی به دلیل مخالفت بیشتر خبرگان و کسب امتیاز 0,40 که در دامنه کم قرار دارد، از مدل مفهومی پژوهش حذف شد. در سه مرحله نظرسنجی هم از میان تمامی مؤلفه‌های اخلاقی، حرفه‌ای، دموکراسی، انسانی و دینی، مؤلفه توجه از مدل جدول نهایی ارزش‌ها و ابعاد آنها که مبنای جمع‌آوری داده‌ها بوده است، حذف شد.

براساس این یافته‌ها، ارزش‌ها در پنج دسته و با ابعاد زیر شناسایی شدند:

**ارزش‌های دینی:** توانایی در مهار نفس، تقوا، خیرخواهی، توکل بر خدا، مهربانی با ضعیفان، امتیاز ندادن به خویشان، صرفه‌جویی در اموال عمومی، سوءاستفاده نکردن از مقام، حق‌گرایی، نیت الهی، وفای به عهد، سعه‌صدر، همکاری، برادری، مصلحت عمومی.

**ارزش‌های انسانی:** عدالت، صداقت، تحمل، نجابت، شفقت، شجاعت، خیرخواهی، انسانیت، نوع‌دوستی، انصاف، پایداری، کرامت.

**ارزش‌های حرفه‌ای:** کارایی، اثربخشی، خدمت‌رسانی، رهبری، نوآوری، کیفیت، خلاقیت، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، ابتکار عمل.

**ارزش‌های دموکراتیک:** نقش قانونی، بی‌طرفی سیاسی، مسئولیت‌پذیری، حقوق شهروندی، پاسخگویی، منافع عمومی، روشنفکری، نمایندگی، عدالت اجتماعی، شفافیت.

**ارزش‌های اخلاقی:** درستی و راستی، عدالت، مسئولیت‌پذیری، وفاداری، برتری، صداقت، پاکدامنی، انصاف، برابری، پاسخگویی به مشتریان، مسئولیت قانونی مدیران، رفتار اخلاقی، حفاظت از اموال عمومی، شفافیت.

برای اولویت‌بندی ارزش‌های خدمات عمومی، عوامل تأییدشده در مرحله دلفی فازی مبنای طراحی پرسش‌نامه قرار گرفت. جامعه آماری در این بخش، کارکنان سازمان برنامه بودجه بودند که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. اطلاعات مربوط به نمونه آماری در جدول 6 اشاره شده است:





جدول 6. اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (به درصد)

		مرد		زن		جنسیت
		69,2 درصد		30,8 درصد		
تحصیلات	دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	کاردانی	دیپلم و پایین‌تر	
	6,7 درصد	48,8 درصد	35 درصد	5,8 درصد	3,3 درصد	
نسل	دهه 1360 به بعد		دهه 1350		دهه 1340-1330	
	22,9 درصد		37,9 درصد		39,2 درصد	
میزان سابقه	20 تا 30 سال		10 تا 20 سال		زیر 10 سال	
	37,9 درصد		32,9 درصد		29,2 درصد	
پست سازمانی	مدیر	معاون	رئیس	سرپرست	کارشناس	کاردان
	0,8 درصد	7,9 درصد	9,6 درصد	7,1 درصد	65 درصد	9,6 درصد

به‌منظور رتبه‌بندی ابعاد و شاخص‌های بررسی‌شده از آزمون فریدمن استفاده شده است تا مشخص شود که در میان مؤلفه‌ها کدام یک بیشترین اهمیت را در ارزش‌های موردنظر کارکنان دارند.

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مؤلفه صداقت، مؤلفه حق‌گرایی و صرفه‌جویی در اموال عمومی از اولویت بالاتری برخوردارند و مؤلفه برتری و نمایندگی در پایین‌ترین اولویت قرار دارند (جدول 7).

جدول 7. اولویت‌بندی نهایی (مرتب‌سازی) ارزش‌های عمومی

میانگین رتبه‌ها	مؤلفه‌ها	میانگین رتبه‌ها	مؤلفه‌ها
28/44	تقوا	35/30	صداقت
27/49	رهبری	35/22	حق‌گرایی
27/38	وفای به عهد	34/91	صرفه‌جویی در اموال عمومی
26/91	نوع‌دوستی	34/88	عدالت



میانگین رتبه‌ها	مؤلفه‌ها	میانگین رتبه‌ها	مؤلفه‌ها
26/09	نیت الهی	34/15	توانایی در مهار نفس
26/03	مسئولیت قانونی مدیران	34/04	درستی و راستی
25/95	مهربانی با ضعيفان	33/53	مسئولیت‌پذیری
25/90	نوآوری	33/45	پاکدامنی
25/79	تحمل	33/25	مصلحت عمومی
25/75	برادری	33/05	حفاظت از بودجه و اموال عمومی
25/72	منافع عمومی	32/94	توکل بر خدا
25/32	ابتکار عمل	32/85	انسانیت
25/31	اثربخشی	32/72	عدالت اجتماعی
25/04	شفقت	32/72	مسئولیت در برابر جامعه
24/54	نقش قانونی	31/55	اهمکاری
24/51	امتیاز ندادن به خویشان	31/09	سوءاستفاده نکردن از مقام
24/01	کرامت	30/86	انصاف
23/94	سعه صدر	30/81	حقوق شهروندی
23/85	برابری	30/68	خدمت‌رسانی
23/33	خلافت	30/32	خیرخواهی
22/91	پایداری	30/26	شفاف بودن
22/66	روشنفکری	30/12	وفاداری
22/15	نجابت	30/10	پاسخگویی به مشتریان
21/88	شجاعت	29/17	پاسخگویی
20/26	بی‌طرفی سیاسی	29/07	رفتار اخلاقی
19/36	نماینندگی	28/68	کارایی
18/52	برتری	28/59	کیفیت

## 5- نتیجه‌گیری

ارزش‌های بخش عمومی از ارکان مهم این بخش تلقی می‌شوند و نمایانگر توافق عمومی درباره هنجارهایی به شرح زیر است:

1. حقوق، منافع و اختیاراتی که شهروندان باید (و نباید) محق آن باشند؛
2. تعهدات شهروندان به جامعه، دولت و دیگران؛



### 3. اصولی که در دولت‌ها و سیاست‌ها باید استوار باشد [26].

به‌رغم اینکه همه فعالیت‌های خدمات عمومی مبتنی بر ارزش‌ها هستند ولی مطالعه ارزش‌های خدمات عمومی با ابهام، مشکلات در اندازه‌گیری و یا رقابت و گاهی با تعریف‌ها و تفاسیر متضاد روبه‌روست [6، ص 4].

مقاله حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی ارزش‌های عمومی قبول‌شده در بخش دولتی ایران انجام شده است. برای این منظور ارزش‌های شناسایی‌شده از ادبیات نظری با استفاده از روش دلفی فازی و بر مبنای خرد جمعی بررسی شدند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از دیدگاه خبرگان، ارزش‌های بخش عمومی نهایی‌شده مبنای گردآوری دیدگاه کارکنان درباره ارزش‌های مذکور شد. براساس داده‌های به‌دست‌آمده صداقت، حق‌گرایی و صرفه‌جویی در اموال عمومی از مهم‌ترین ارزش‌ها در بین ارزش‌های عمومی محسوب می‌شوند که جزو ارزش‌های انسانی و دینی است. از بین ارزش‌های اخلاقی، عدالت مهم‌ترین ارزش و از بین ارزش‌های دموکراتیک و حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری مهم‌تر از سایر ارزش‌ها قلمداد شده‌اند.

در راستای یافته‌های به‌دست‌آمده از این پژوهش به‌ویژه در رابطه با اولویت‌بندی کردن ارزش‌های خدمات عمومی و با توجه به گروه‌بندی ارزش‌ها در قالب‌های مختلف می‌توان به پژوهش آگور و کمال اکت<sup>1</sup> اشاره کرد [27] که نتایج آنها به‌ضرورت هم‌راستا با این پژوهش نیست. آنها با تقسیم کردن ارزش‌ها به گروه‌های اخلاقی، حرفه‌ای و دموکراتیک به اولویت‌بندی 10 ارزش برتر از دیدگاه مدیران در سه مقطع کاری (کارکنان بازنشسته، کارکنان مشغول خدمت و کارکنان تازه استخدام‌شده) یک سازمان دولتی در ترکیه پرداختند و اینگونه نتیجه‌گیری کردند که بین کارکنان این سه مقطع از نظر اولویت‌بندی ارزش‌ها تفاوت چندانی وجود ندارد و به‌طور تقریبی هر سه گروه بر ارزش‌های یکسانی متمرکز هستند. از 28 ارزش سؤال‌شده از این سه نسل، 10 ارزش (به‌ترتیب منافع عمومی، عدالت اجتماعی، بی‌طرفی سیاسی، برابری، اثربخشی، رفتار اخلاقی، پاسخگویی به مشتریان، حقوق شهروندی، ابتکار عمل، حفاظت از منابع مالی) از امتیازهای بالاتری برخوردارند. در اینجا پژوهشگر به این نتیجه می‌رسد که افراد بازنشسته نسبت به گروه‌های دیگر امتیاز کمتری به ارزش‌های اخلاقی

1. Kamel Oktem



می‌دهند و این طور استدلال می‌کند که آنها این ارزش را یک مفهوم شخصی در نظر می‌گیرند و ارتباط آن با مسائل کاری را نیز بسیار کم‌رنگ می‌دانند. پژوهش دیگری که می‌توان گفت با پژوهش حاضر نیز همسو است و در راستای اولویت‌بندی ارزش‌های بخش عمومی در میان مدیران سازمان‌های دولتی می‌باشد، به وسیله دی فورست مولینا و مکاون انجام شد که ارزش‌ها را در قالب چهار گروه اخلاقی، حرفه‌ای، دموکراتیک و انسانی دسته‌بندی می‌کند. آنها نتیجه‌گیری کردند که مدیران با اولویت‌دادن به صداقت، درستی و راستی و بعد از آن پاسخگویی برای ارزش‌های اخلاقی بیشترین اهمیت را قائل هستند [28]. همچنین به این نکته اشاره کردند که فرهنگ سازمانی حاکم بر محیط کار در اولویت‌بندی ارزش‌ها بسیار مؤثر است و نظرهای کارکنان و مدیران را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد که به نوعی یافته‌های پژوهش ما هم چنین نتایجی را تأیید می‌کند.

## 6- منابع

- [1] ولیخانی ماشالله (1392) شناسایی ارزش‌های کارکنان براساس نظریه سیستم ارزشی آلپورت؛ مجله دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد، 15(6)، صص 150-158.
- [2] Williams R. M. 'Values', in E. Sills (1996) *International encyclopedia of the social sciences* (MacMillan, New York).
- [3] Van Wart M. (1998) *Changing public sector values*, Garland, New York).
- [4] Moorhead G. R. W. (1989) Griffin: *Organizational behaviour*, Houghton Mifflin, Boston.
- [5] Robbins Stephen (2005) *Organization Behavior; Prentice hall International, INC.*
- [6] Maccarthaigh M. (2008) "Public service values.CPMR Discussion paper 39", *Institute of Public Administration*, pp. 57-61.
- [7] Toonen T.A.J. (2003) "Administrative reform: Analytics' in Peters, B. G and Pierre", *J. Handbook of Public Administration*, London:Sage, pp. 467-77.
- [8] Kernaghan K. (2003) "Integrating values into public service:The values statement as centerpiece"; *Public Administration, Review*, 63(6): 711-719.
- [9] Moor M. (2012) *Recognizing public value: Developing a public value account and a public value scorecard.*
- [10] Witesman E. (2016) *From public values to public value and back again*, Romney Institute of Public Management, 771 TNRB Provo, Utah 84602.



- [11] Van der Wal, Z., L. W. J. C. Huberts, J. H. J. Van den Heuvel and E. W. Kolthoff; "Central values of government and business: Differences, Similarities and Conflicts"; *Public Administration Quarterly*, 30 (3): 314-364.
- [12] معمارزاده غلامرضا، جهانگیر فرد مجید (1382) «طراحی مدل مدیریت بر مبنای ارزش در سازمان‌های دولتی ایران»؛ فصلنامه پژوهشگر (مدیریت)، 7 (19).
- [13] صمدی میارکلائی، حمزه، فقیهی، ابوالحسن، دانشفرد، کرم‌اله (1392) درک ارزش‌ها در خدمات عمومی؛ ارزش‌های مدیران در سازمان‌های دولتی؛ فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، 8 (1)، صص. 101-131.
- [14] طباطبائی سید مهدی (1393) واکاوی «ارزش‌های محوری» اداره امور عمومی بر اساس آراء و اندیشه‌های علامه طباطبائی رحمه‌الله‌علیه و شهید مطهری رحمه‌الله‌علیه، دانشگاه امام صادق (ع).
- [15] خنیقر حسین، زارعی متین حسن، حسن‌زاده محمدصادق (1391) «ارائه مدل مفهومی ارزش‌های کاری در چارچوب نظام ارزشی اسلامی»، مجله علمی- پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، صص. 61-96.
- [16] Jorgensen T., B., Bozeman, B. (2007) Public values: An inventory, *Administration & Society*, 39 (3): 354-381.
- [17] Svara J. H. (2015) *The ethics primer for public administrators in government and nonprofit organizations*, Jones & Bartlett Publishers, Burlington, Massachusetts, United States.
- [18] Gortner H. F. (2001) 'Values and Ethics' in Cooper, Terry L. (ed.) *Handbook of Administrative Ethics* (2nd ed.), New York: Marcel Dekker, pp. 509-528.
- [19] Kernaghan K. (2000) "The post-bureaucratic Organization and Public Service Values", *International Review of Administrative Sciences*, 66 (1): 91-104.
- [20] بیتهام دیوید، بویل کوین (1376) *دموکراسی چیست؟ آشنایی با دموکراسی*، ترجمه شهرام نقش تبریزی، تهران: ققنوس.
- [21] جلالی محمدرضا (1386) *مقدمات دموکراسی*، اندیشه جامعه، شماره 17 و 18.
- [22] Gill G. (2000) *Dynamics of democratization*, ST Martin's Press.
- [23] Astorino TA. (2006) *A survey of professional values in graduating student nurses of traditional and accelerated baccalaureate nursing programs*, PhD Dissertation, Indiana University of Pennsylvania.
- [24] دلخوش محمدتقی (1384) «شناسایی محتوا و ساختار ارزش‌های انسانی در دانشجویان ایرانی»؛ فصلنامه علمی - پژوهشی روانشناسی تحولی، 5: 15-34.

- [25] Smith P.B., Schwartz S.H. (1997) Values. In J. W. Berry, M.H. Segall & C. Kagitcibasi (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, 2nd ed., 3: 77-118. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- [26] Bozeman B. (2007) *Public values and public interest: Counterbalancing Economic*.
- [27] Ugur O., Kemal Oktem M. (2009) "Is there any change in the public service values of different generations of public administrators? The case of Turkish governors and district governors"; *Jornal of Business Ethics*, pp. 137-156.
- [28] Molina D. A., Mckeown C. L. (2009) "The heart of the profession: Understanding public service values"; *Jornal of Public Affais Education*, pp. 375-396.