



## Exploring and Analyzing the Consequences of Alienation of Implementers from Public Policies in Iran

### Mehdi Golverdi

\*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Public Administration, University of Ardakan, Yazd, Iran. E-mail: golverdi@ardakan.ac.ir

### Hasan Danaeefard

Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: hdanaee@modares.ac.ir

### Mohammad Hossein Rahmati

Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Farabi Campus, Qom, Iran. E-mail: mrahmati@ut.ac.ir

### Jabbar Babashahi

Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Farabi Campus, Qom, Iran. E-mail: j.babashahi@ut.ac.ir

### Abstract

**Objective:** The main purpose of this study is to identify the consequences of the alienation of implementers from tax policies.

**Methods:** The research population consisted of tax auditors of the General Directorate of Tax Affairs of Qom province and the sample was selected through the purposeful sampling of the theoretical type. This research was basic in terms of purpose and data collection, it was descriptive. The data collection tool was an interview and the analysis of the data from the interview was done using the thematic analysis technique. Data analysis led to the formation of 14 sub-themes and 3 main themes.

**Results:** The results of the data showed that the failure to implement tax policies, the inefficiencies of the Tax administration in achieving organizational goals and formation of Inefficient organizational outcomes are consequences of alienation of implementers from tax policies in Iran

**Conclusion:** Few studies have been conducted on public policy alienation. These studies have identified a few consequences. Nevertheless, other consequences have not been seen. This study

identified other consequences of this phenomenon, such as implementers indifference with policies, organizational silence, deviant behaviors, burn-out, decreased mental health, etc. and categorized these into three main themes.

**Keywords:** Alienation, Public policy alienation, Consequences of alienation, Implementers, Tax policies, Thematic analysis

Golverdi, Mehdi; Danaeefard, Hasan; Rahmati, Mohammad Hossein; Babashahi, Jabbar (2020). Exploring and Analyzing the Consequences of Alienation of Implementers from Public Policies in Iran. *Journal of Public Administration*, 12(3), 379-403. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2020, Vol. 12, No.3, pp. 379- 403

DOI: 10.22059/jipa.2020.294973.2676

Received: January 05, 2020; Accepted: June 06, 2020

Article Type: Research-based

© Faculty of Management, University of Tehran



## واکاوی و تحلیل تبعات بیگانگی مجریان از خطمشی‌های عمومی در ایران

مهدی گل‌وردی

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه اردکان، یزد، ایران. رایانامه: golverdi@ardakan.ac.ir

حسن دانایی فرد

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

محمدحسین رحمتی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: mhrahmati@ut.ac.ir

جبار باباشاهی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: j.babashahi@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی تبعات بیگانگی مجریان از خطمشی‌های مالیاتی است.

**روش:** جامعه پژوهش، شامل کارکنان مأمور تشخیص مالیات اداره کل امور مالیاتی استان قم بوده و نمونه پژوهش به روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نظری انتخاب شد. این پژوهش، به‌لحاظ نوع هدف بنیادین و به‌لحاظ نوع روش، کیفی و شیوه توصیفی بود. به‌منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی، از ابزار مصاحبه و برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از فن تحلیل مضمون استفاده شد.

**یافته‌ها:** تجزیه و تحلیل داده‌ها، به شکل‌گیری ۱۴ مضمون فرعی و ۳ مضمون اصلی منجر شد. نتایج نشان داد که اجرا نشدن مطلوب خطمشی‌های مالیاتی (عدم تمایل و بی‌تفاوتی مجریان به اجرای خطمشی‌های مالیاتی)، ناکارآمدی سازمان امور مالیاتی در تحقق اهداف سازمانی (تحقق نیافتن اهداف سازمان، نارضایتی مؤدیان مالیاتی از سازمان و کاهش عملکرد مجریان) و شکل‌گیری برون‌دادهای ناکارآمد شغلی در سازمان امور مالیاتی (سکوت سازمانی مجریان، بروز رفتارهای انحرافی در سازمان، بی‌هویتی سازمانی مجریان، کاهش رفتار شهروندی سازمانی مجریان، وقوع رفتارهای واپس‌گرایانه در سازمان، کاهش رضایت شغلی مجریان، تحلیل‌رفتگی مجریان، کاهش سلامت روانی مجریان و آسیب دیدن زندگی خانوادگی و اجتماعی مجریان)، از تبعات پدیده بیگانگی مجریان از خطمشی‌های مالیاتی در ایران است که مدیران و خطمشی‌گذاران مالیاتی باید به آن توجه کنند.

**نتیجه‌گیری:** بررسی‌های اندک انجام‌شده در زمینه بیگانگی از خطمشی عمومی، فقط تعداد محدودی از پیامدهای این پدیده را شناسایی و بررسی کرده‌اند و پیامدهای دیگری وجود دارند که دیده نشده‌اند. بر این اساس، این پژوهش توانست پیامدهای دیگری از این پدیده را نظیر بی‌تفاوتی مجریان به خطمشی‌ها، سکوت سازمانی، بروز رفتارهای انحرافی، تحلیل‌رفتگی، کاهش سلامت روانی مجریان و ... را شناسایی و در سه مضمون اصلی دسته‌بندی کند.

**کلیدواژه‌ها:** بیگانگی، بیگانگی از خطمشی عمومی، تبعات بیگانگی، مجریان، خطمشی‌های مالیاتی، تحلیل مضمون

**استناد:** گل‌وردی، مهدی؛ دانایی فرد، حسن؛ رحمتی، محمدحسین؛ باباشاهی، جبار (۱۳۹۹). واکاوی و تحلیل تبعات بیگانگی مجریان از خطمشی‌های عمومی در ایران. مدیریت دولتی، ۱۲(۳)، ۳۷۹-۴۰۳.

مدیریت دولتی، ۱۳۹۹، دوره ۱۲، شماره ۳، صص. ۳۷۹-۴۰۳

DOI: 10.22059/jipa.2020.294973.2676

دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۱۷، پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۱۵

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

همان‌طور که در ادبیات اجرای خطمشی آمده است، برای شکست یا موفقیت خطمشی‌ها، عوامل مؤثر متعددی شناسایی شده‌اند و پژوهش‌های متعددی به‌خصوص در ایران، موانع اجرای خطمشی‌های عمومی را بررسی کرده‌اند (قلی‌پور، بیگی و سعدآبادی، ۱۳۹۶؛ اسعدی، هادی پیکانی و رشیدپور، ۱۳۹۶ و پورا احمدی، مختاریان پور و حسنقلیبور، ۱۳۹۷). یافته‌های پژوهش‌ها حاکی از آن است که عوامل قانونی، ساختاری، زمینه‌ای، محتوایی، نهادی و غیره از یک سو و عوامل مرتبط با سازمان مجری و مجریان از سوی دیگر، از عوامل مؤثر بر شکست خطمشی‌ها هستند. با این حال، یکی از عواملی که همواره نقش مهمی در موفقیت یا شکست اجرای خطمشی‌ها دارد، تمایلات، نگرش‌ها و رفتارهای مجریان خطمشی‌ها است (گارسیا زامور<sup>۱</sup>، کالیستا<sup>۲</sup>، المور<sup>۳</sup>، ۱۹۷۹ و ون میتر و ون هورن<sup>۴</sup>، ۱۹۷۵).

اندیشمندان برجسته مدیریت دولتی، نظیر سایمون و والدو، به‌دفعات بر اهمیت پژوهش روان‌شناختی در مدیریت دولتی تأکید کرده‌اند (سایمون<sup>۵</sup>، ۱۹۴۷ و ۱۹۷۹ و والدو<sup>۶</sup>، ۱۹۴۸ و ۱۹۶۵). حتی به گفته سایمون (۱۹۴۷: ۲۰۲)، «کسی که می‌خواهد علم محض اداره را کشف کند، باید حداقل، زمینه کاملی از روان‌شناسی اجتماعی را بداند». برای اندیشمندان مدیریت دولتی، نظریه‌ها و مفاهیم روان‌شناختی، ابزارهای مفیدی برای مطالعه نگرش‌ها و رفتارهای شهروندان، کارکنان یا مدیران دولتی هستند. نگاه رفتاری و روان‌شناختی به مطالعات اجرا، نگاه جدیدی است که می‌تواند پیوند خوبی میان مطالعات روان‌شناسی و مدیریت دولتی به‌طور عام و خطمشی‌گذاری به‌طور خاص برقرار کند و از این رهگذر فهم بهتری از اجرای خطمشی ارائه دهد (گریملیکه‌یسن، جیلک، اولسن و تامرز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷).

به باور نگارندگان مقاله حاضر، یکی از دلایل شکست و اثربخش نبودن اجرای خطمشی‌های عمومی، شکل‌گیری پدیده بیگانگی مجریان از خطمشی‌ها است. «بیگانگی از خطمشی»، به‌عنوان یک وضعیت شناختی عمومی، به‌معنای گسست روان‌شناختی مجریان خطمشی از برنامه خطمشی‌ای است که باید اجرا کنند (تامرز<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲: ۱۴). شاید این پرسش مطرح شود که چگونه مفهوم روان‌شناسانه‌ای نظیر بیگانگی، می‌تواند با دنیای اجرای خطمشی مرتبط شود. در پاسخ باید گفت، نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بیگانگی از خطمشی بر حمایت رفتاری از یک خطمشی عمومی و تمایل به اجرای آن، تأثیر منفی می‌گذارد (تامرز، ۲۰۱۲: ۵۵۶).

تجارب یکی از نگارندگان، حاصل از اشتغال به کار در اداره کل امور مالیاتی استان قم و شواهد موجود حاکی از آن است که به چند دلیل می‌توان رگه‌های بیگانگی مجریان از خطمشی‌های مالیاتی را در میان مجریان مشاهده کرد. این دلایل عبارت‌اند از:

1. Garcia zamor
2. Calista
3. Elmore
4. Van Meter & Van Horn
5. Simon
6. Waldo
7. Grimmelikhuijsen, Jilke, Olsen & Tummers
8. Tummers

- به باور مجریان، اغلب اقدامات انجام شده در راستای تحول نظام مالیاتی کمتر به تحقق اهداف مد نظر انجامیده است.
  - در برخی از خطمشی‌های سازمان از جمله طرح جامع مالیاتی، آزادی عمل حسابرسان مالیاتی محدود شده است.
  - خطمشی‌های مالیاتی نتوانسته‌اند تا حد مطلوبی رضایتمندی مؤدیان مالیاتی را کسب کنند.
- افزون بر این، یافته‌های پژوهشگران برگرفته از مطالعه‌ای پیمایشی در بین مأموران تشخیص مالیات استان قم، نشان‌دهنده این است که بین این مجریان، پدیده بیگانگی از خطمشی‌های مالیاتی وجود دارد. همچنین، مشاهدات و تجربه‌های زیسته یکی از نگارندگان در اداره کل امور مالیاتی استان قم، حاکی از آن است که بخش شایان توجهی از فشارهای روانی که مجریان خطمشی‌های مالیاتی متحمل می‌شوند، از پیامدهای منفی وجود همین پدیده است.
- مطالعاتی که در زمینه بیگانگی در ایران انجام شده است به‌طور عمده بیگانگی از کار و بیگانگی سازمانی را بررسی کرده است، در حالی که پژوهش در خصوص بیگانگی از خطمشی در کشور ما عرصه‌ای نوپاست. شکل‌گیری پدیده بیگانگی از خطمشی میان مجریان خطمشی‌های عمومی تبعات زیان‌باری را در پی خواهد داشت و کاهش عملکرد این مجریان سبب بروز نارضایتی‌های عمومی از نهادهای دولتی مجری خطمشی‌های عمومی خواهد شد. تامرز که از پیش‌گامان توسعه مفهوم «بیگانگی از خطمشی» است، چندین مقاله را در این زمینه به رشته تحریر در آورده است (تامرز، بیکرز، تی‌یل و اشتین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ تامرز، بیکرز و اشتین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ تامرز، ۲۰۱۲؛ تامرز و همکاران، ۲۰۱۱؛ تامرز، ۲۰۰۹ و ۲۰۰۷)، ولی برای تحلیل این پدیده، به‌خصوص در بستر نظام خطمشی‌گذاری ایران، چارچوب نظری منسجمی وجود ندارد. از این رو، پژوهشگران قصد دارند با فهم تجربه‌های مجریان خطمشی‌های عمومی، تبعات پدیده بیگانگی مجریان از خطمشی‌های عمومی را با تکیه بر خطمشی‌های مالیاتی شناسایی کنند. از این رو، این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش اصلی است که شکل‌گیری پدیده بیگانگی در میان مجریان خطمشی‌های عمومی در ایران چه تبعاتی در پی خواهد داشت.

## مبانی نظری

در ادبیات نظری، بیگانگی، تا حد وسیعی به نوعی دل‌سردی اجتماعی، کمبود حمایت اجتماعی یا کمبود ارتباط اجتماعی معنادار اشاره دارد. به‌کارگیری این مفهوم در ادبیات علمی می‌تواند به‌طور مستقیم به اندیشه مارکس و هگل بازگردد که هر دوی آنها سرمایه‌داری را دلیل اصلی بیگانگی می‌دانستند. ملوین سیمن، در زمره نخستین روان‌شناسان اجتماعی است که کوشید، مفهوم بیگانگی روانی را در قالبی منظم و منسجم، تدوین و تعریف کند. سیمن کوشید ضمن ارائه تعریفی مفهومی از بیگانگی و مشخص کردن نوع‌شناسی واژه «آلیناسیون»، صور و انواع تظاهرات رفتار بیمارگونه را در پنج نوع

1. Tummers, Bekkers, van Thiel & Steijn

2. Tummers, Bekkers & Steijn

قابل تمیز که به نظر وی رایج‌ترین و متداول‌ترین صور کاربرد مفهومی این واژه در ادبیات جامعه‌شناسی و روان‌شناسی است، نشان دهد (محسنی تبریزی، ۱۳۷۰: ۶۷ و تامرز، ۲۰۱۱: ۵۶۰). به باور وی، اشکال پنج‌گانه بیگانگی عبارت‌اند از: بی‌قدرتی، بی‌معنایی (احساس بی‌معنایی)، بی‌هنجاری، انزوای اجتماعی و خودبیگانگی (شیخاوندی، ۱۳۷۳: ۵۶۰). پژوهش‌های اخیر در باب اجرای خطمشی عمومی بر این نکته تأکید دارند که مجریان باید قادر باشند با خطمشی‌ای که اجرا می‌کنند، هویت‌یابی و هم‌زادپنداری کنند. برای مثال، به گفته ایوالت و جنینگز<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، چیزی که در ادبیات نظری به‌وفور به چشم می‌خورد این است که اعضای یک سازمان می‌توانند چوب لای چرخ اجرای خطمشی گذاشته و آن را با شکست مواجه کنند (تامرز، ۲۰۱۲: ۲۱). پژوهش حاضر با الهام از ادبیات «policy alienation»، این پدیده را «بیگانگی از خطمشی»، نام‌گذاری کرده و آن را نوعی گسست روان‌شناختی مجریان از خطمشی‌های عمومی تعریف می‌کند. در حالت بیگانگی از خطمشی، فرد احساس می‌کند:

- هیچ‌گونه اختیار و آزادی عملی در اجرای خطمشی ندارد.
- خطمشی در کوتاه‌مدت به هدف یا اهداف خود نائل نخواهد شد.
- خطمشی معنادار نیست و نمی‌تواند برای ارباب‌رجوع یا خدمت‌گیرنده نهایی (شهروندان)، رهاورد مطلوبی به‌همراه داشته باشد.

به وجود آمدن چنین وضعیتی مجری را از خطمشی‌ای که اجرا می‌کند دور می‌کند، در نتیجه، وی حین اجرای خطمشی مد نظر و خطمشی‌های آتی حمایت رفتاری چندانی از خود نشان نمی‌دهد.

پس از اینکه تعریف مشخصی از مفهوم بیگانگی از خطمشی ارائه شد، گام بعدی تشریح ابعاد آن است. به باور تامرز، وقتی می‌خواهیم بیگانگی از خطمشی را مفهوم‌سازی کنیم، باید دو بُعد مهم بیگانگی، یعنی بی‌قدرتی و بی‌معنایی را مد نظر قرار دهیم. ابعاد بی‌قدرتی و بی‌معنایی در متون بیگانگی، ابعاد بسیار مهمی برشمرده شده‌اند. برای نمونه، دی‌هارت - دیویس و پاندی<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، بی‌قدرتی و بی‌معنایی را به‌مثابه «اجزای روان‌شناختی کلیدی بیگانگی» مد نظر قرار داده‌اند.

سیمن<sup>۳</sup> (۱۹۵۹: ۷۸۴)، بی‌قدرتی را به‌مثابه «انتظار یا احتمالی که افراد تصور می‌کنند رفتارشان نمی‌تواند وقوع رهاوردها یا پسایندها را تعیین کند»، تعریف کرده است. در حوزه فرایندهای خطمشی، بی‌قدرتی به میزان نفوذ (تأثیرگذاری) مجریان بر تعیین و تدوین یک برنامه خطمشی اشاره دارد. این نفوذ، می‌تواند در سطوح استراتژیک، تاکتیکی یا عملیاتی اعمال شود. بی‌قدرتی استراتژیک، به نفوذ ادراک‌شده مجریان در خصوص تصمیم‌های مربوط به محتوای یک خطمشی (آن‌گونه که در قواعد و مقررات تعیین شده است)، اشاره دارد. برای مثال، این شکل از بی‌قدرتی می‌تواند در مواقعی رخ دهد که خطمشی جدیدی بدون کمک مجریان تدوین شود (تامرز، ۲۰۱۳: ۴۵). بی‌قدرتی تاکتیکی، به نفوذ ادراک‌شده (یا فقدان نفوذ و تأثیرگذاری) مجریان بر تصمیم‌های مربوط به شیوه اجرای خطمشی در

1. Ewalt & Jennings

2. DeHart-Davis & Pandey

3. Seeman

درون سازمان اشاره دارد. برای مثال، اگر مجریان، در گروه‌های کاری یا جلسات مربوط به اجرای یک برنامه خطمشی شرکت کنند، احساس مشارکت و درگیر شدن خواهند کرد (تامرز، ۲۰۱۳: ۴۶). بی‌قدرتی عملیاتی، به نفوذ مجریان طی اجرای واقعی خطمشی مربوط می‌شود. بی‌قدرتی عملیاتی، نفوذ ادراک‌شده مجریان را در اجرای واقعی خطمشی، بررسی می‌کند. اینکه آیا آنها باید حین اجرای خطمشی، به رویه‌های سفت و سخت اجرای خطمشی پایبند باشند؟ آیا برای آنها این امکان وجود دارد که خطمشی را با شرایط خاصی که ارباب‌رجوع‌های آنان دارند، منطبق کنند؟ در متون مدیریت دولتی، این وضعیت بر حسب آزادی عمل کارمندان دولت توصیف می‌شود. بی‌قدرتی عملیاتی، به‌طور خاص می‌تواند در رابطه با مجریانی ابراز شود که انتظارات آنها از آزادی عمل و استقلال، با باورهای کنترل بوروکراتیک در تناقض باشد. هرچه میزان آزادی عمل ادراک‌شده مجریان خطمشی‌ها حین اجرای خطمشی بیشتر باشد، احساس آنها مبنی بر بی‌قدرتی عملیاتی کاسته می‌شود (تامرز و همکاران، ۲۰۰۷: ۵).

بی‌معنایی خطمشی، دومین بُعد بیگانگی از خطمشی است. در حوزه اجرای خطمشی، دو نوع بی‌معنایی خطمشی را می‌توان از یکدیگر متمایز کرد (سیمن، ۱۹۵۹: ۷۸۶). نخست، در سطح اجتماعی، بی‌معنایی به ادراک مجریان از ارزش افزوده‌ای که یک خطمشی خاص برای اهداف اجتماعی دارد، اطلاق می‌شود. برای مثال، مجریان ممکن است احساس کنند که یک خطمشی خاص، در عمل موجب بهبود وضعیت خدمات دولتی (برای مثال، امنیت بیشتر جاده‌ها) نمی‌شود. در چنین مواردی، مجری ممکن است بی‌معنایی اجتماعی بالایی را تجربه کند (تامرز، ۲۰۱۳: ۴۶). دوم اینکه، در سطح ارباب‌رجوع، بی‌معنایی به ادراک مجریان از ارزش افزوده‌ای که اجرای یک خطمشی خاص برای ارباب‌رجوع دارد اطلاق می‌شود. اگر مجریان احساس کنند که با اجرای خطمشی، واقعاً به ارباب‌رجوع‌های خود کمک می‌کنند، به احتمال زیاد سطح پایینی از بی‌معنایی برای ارباب‌رجوع را تجربه خواهند کرد (تامرز، ۲۰۱۳: ۴۷).

### پیشینه پژوهش

بررسی‌های نگارندگان از پایگاه‌های داده داخلی نشان داد که در حوزه‌های مرتبط با موضوع بیگانگی از خطمشی، به‌جز پژوهشی که در سال ۹۷ نگارندگان این مقاله انجام داده‌اند، در ایران پژوهش مستقلی انجام نشده است. هدف این پژوهش، بررسی وجود پدیده بیگانگی از خطمشی در خطمشی‌های مالیاتی بود و به دنبال پاسخ به این پرسش بود که آیا بیگانگی از خطمشی‌های مالیاتی در بین مجریان خطمشی‌های مالیاتی وجود دارد یا خیر؟ یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها که به روش کمی انجام شده بود، وجود احساس بیگانگی مجریان از خطمشی‌های مالیاتی را نشان داد. علی‌رغم اینکه مفهوم بیگانگی از کار یا شغل با مفهوم بیگانگی از خطمشی متفاوت است، اما منشأ شکل‌گیری مفهوم بیگانگی از خطمشی بوده است. از این رو، بخشی از پیشینه مفهوم بیگانگی از خطمشی به مفهوم بیگانگی از کار یا شغل باز می‌گردد که در داخل کشور نیز در این خصوص، پژوهش‌های متعددی انجام شده که در ادامه به آنها اشاره خواهد شد. ایمان و اثنی‌عشری (۱۳۸۳)، در پژوهش خود با هدف بررسی عوامل مؤثر بر بیگانگی سازمانی در ایران، تعداد ۳۱۳ نفر از کارکنان مربوط به ۱۵ سازمان تحت نظارت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان فارس را بررسی کردند. یافته‌های

پژوهش آنها نشان داد که بیگانگی سازمانی، تحت تأثیر عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و توانمندی مدیران سازمان قرار دارد. از یافته‌های دیگر این پژوهش این بود که ساخت اجتماعی در سطح کلان و ساخت سازمانی در سطح سازمان، علت اصلی بیگانگی سازمانی است.

فریدون، انصاری، حقیقتیان و بزمی (۱۳۹۳)، در پژوهش خود با هدف تبیین رابطه میان بیگانگی شغلی با فرهنگ سازمانی در سازمان‌های آموزشی، تعداد ۲۸۵ نفر از کارکنان نواحی هفت‌گانه آموزش و پرورش شهر مشهد را بررسی کردند. یافته‌های پژوهش آنها نشان داد که میان بیگانگی شغلی و فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد، بدین ترتیب که هرچه بیگانگی شغلی کاهش یابد، نمرات مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی افزایش می‌یابد.

اما با توجه به اینکه بیگانگی از خطمشی، مفهومی نوین و نوظهور است، در این باره پژوهش‌های اندک بین‌المللی انجام شده و فقط در چند پژوهشی که تامرز و همکاران انجام داده‌اند، مطالعاتی تجربی در این زمینه یافت می‌شود. تامرز و همکاران (۲۰۰۷)، در پژوهشی به روش موردکاوی، به تبیین مفهوم بیگانگی از خطمشی کارکنان بخش دولتی هلند پرداختند و نشان دادند که سه بُعد بیگانگی از خطمشی، به طور متقابل بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. همچنین آنها نشان دادند که تعارضات نقش و اجرای استراتژی‌های اصلاحی مدیریت دولتی نوین، تا حد زیادی بی‌قدرتی ادراک‌شده، بی‌معنایی و فقدان یکپارچگی هنجاری برنامه خطمشی را متأثر می‌کند. تامرز (۲۰۱۲) در پژوهش خود پنج بُعد بی‌قدرتی در سطوح استراتژیک، تاکتیکی، عملیاتی، بی‌معنایی برای جامعه و بی‌معنایی برای ارباب‌رجوع را به‌عنوان عوامل مؤثر بر تمایل مجریان به اجرای خطمشی‌های عمومی در نظر گرفت. وی برای تأیید این تأثیر، مدل خود را با استفاده از پژوهشی پیمایشی روی ۴۷۸ نفر از کارکنان بخش بهداشت و درمان که مجری پیاده‌سازی خطمشی پرداخت جدیدی بودند، آزمون کرد. از نتایج پژوهش وی این بود که بی‌قدرتی مجریان در سطح عملیاتی، به‌طور معنادار بر تمایل به تغییر تأثیر می‌گذارد. در حالی که تأثیر معنادار بی‌قدرتی مجریان در سطوح استراتژیک و تاکتیکی بر تمایل به تغییر تأیید نشد. یافته دیگر این پژوهش این بود که بی‌معنایی در هر دو بُعد (برای جامعه و برای ارباب رجوع)، بر تمایل به تغییر تأثیر زیادی داشت.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ رویکرد، کیفی است. با توجه به هدف پژوهش، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با رویکرد اکتشافی استفاده شد. جامعه پژوهشی این پژوهش را کارکنان مأمور تشخیص مالیات اداره کل امور مالیاتی استان قم شامل می‌شدند. نمونه‌گیری در این پژوهش، به‌صورت هدفمند و از نوع نظری بوده است. انتخاب نمونه‌ها نیز تا جایی تداوم یافته است که کفایت و اشباع داده‌ها انجام شده باشد و پژوهشگران دریابند که نمونه‌های بعدی، اطلاعات متمایزی در اختیار ایشان نخواهند گذاشت. در نهایت، پژوهشگران با تعداد ۳۱ مصاحبه، به اشباع نظری رسیدند که نحوه تحقق اشباع نظری در جدول ۱ نشان داده شده است. در جدول ۲ نیز وضعیت جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان ارائه شده است.





جدول ۲. وضعیت جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

عامل	معیارها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۳۱	۹۳/۹۳
	زن	۲	۶/۰۶۰
سن	کمتر از ۳۰ سال	۶	۱۸/۱۸
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۲	۳۶/۳۶
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۲	۳۶/۳۶
	۵۱ سال و بالاتر	۳	۹/۰۹
تحصیلات	دیپلم	۱	۳/۰۳
	فوق دیپلم	۱	۳/۰۳
	کارشناسی	۲۰	۶۰/۶۰
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۱۱	۳۳/۳۳
سابقه خدمتی	کمتر از ۵ سال	۷	۲۱/۲۱
	۵ تا ۱۰ سال	۵	۱۵/۱۵
	۱۰ تا ۱۵ سال	۹	۲۷/۲۷
	۱۵ تا ۲۰ سال	۴	۱۲/۱۲
	بیش از ۲۰ سال	۸	۲۴/۲۴

در این پژوهش، برای شناسایی تبعات بیگانگی مجریان از خطمشی‌های عمومی، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. با توجه به مسئله اصلی پژوهش، این پرسش که تبعات بیگانگی مجریان از خطمشی‌های مالیاتی کدام‌اند، به‌عنوان پرسش اصلی مصاحبه‌ها در نظر گرفته شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نیز از روش تحلیل مضمون استفاده شد. بدین منظور، قبل از آغاز مصاحبه، خلاصه‌ای از مفاهیم، اهداف و پرسش‌های پژوهش به دو صورت شفاهی و کتبی به مصاحبه‌شوندگان ارائه شد تا آمادگی اولیه برای انجام مصاحبه را داشته باشند و سپس به طرح پرسش‌های مصاحبه اقدام شد.

تعدادی از پژوهشگران عرصه پژوهش‌های کیفی، ادعا کردند که روایی و پایایی واژه‌های خاص پارادایم کمی بوده و با پژوهش کیفی سنخیت ندارند (گوبا<sup>۱</sup>، ۱۹۸۱). در دهه ۱۹۸۰ گوبا و لینکلن<sup>۲</sup> مفهوم «قابلیت اعتماد» را به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند تا به کمک آن دقت علمی را در پژوهش کیفی ارزیابی کنند. این مفهوم از چهار عنصر قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید تشکیل می‌شد (دانایی فرد و مظفری، ۱۳۸۷: ۱۴۷).

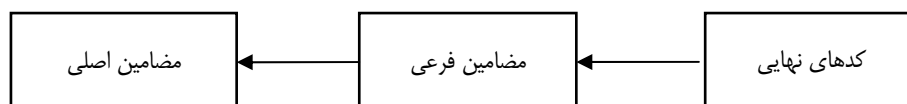
برای اعتباربخشی و افزایش قابلیت اعتماد یافته‌های پژوهش حاضر، این چهار عنصر به‌کار گرفته شدند. به‌منظور رعایت قابلیت اعتبار پژوهش، روی افرادی مطالعه شد که پدیده بررسی شده (بیگانگی) را تجربه کرده باشند، همچنین، به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها نیز کمک گرفته شد تا اطمینان حاصل شود که آنها با

1. Guba  
2. Lincoln

یافته‌های پژوهشگران موافق‌اند یا مخالف. برای افزایش قابلیت انتقال پژوهش، یافته‌ها به‌طور کامل ارائه شده و با متون نظری پژوهش تطبیق داده شدند و پژوهشگران سعی کردند تصویر مفصلی از زمینه‌ای که پژوهش در آن انجام شده است را ارائه دهند. برای افزایش قابلیت اتکا و اطمینان پژوهش، همه مصاحبه‌ها به متن تبدیل شده و کدگذاری‌ها در تمامی مراحل فرایند استقرایی تحلیل داده‌ها مستندسازی شدند. مستندسازی داده‌ها، نه تنها بازبینی مکرر داده‌ها توسط پژوهشگران را ممکن می‌کند، بلکه این امکان را نیز فراهم آورد تا سه نفر از اساتید و یک نفر از دانشجویان دکتری مدیریت دولتی، یافته‌های این پژوهش را بررسی کرده و نظرهای خود را در خصوص کیفیت تحلیل انجام داده‌ها ارائه کنند. در نهایت، برای افزایش قابلیت تأیید نیز تطبیق توسط مصاحبه‌شوندگان انجام شد. مصاحبه‌شوندگان، مرحله کدگذاری را مرور کرده و نظرهای خود را در ارتباط با آن ارائه کردند، سپس این نظرها در کدگذاری و گزارش نهایی اعمال شدند.

### یافته‌های پژوهش

پس از پیاده‌سازی و تحریر داده‌های حاصل از مصاحبه، به هر یک از مصاحبه‌ها یک شماره تخصیص یافت. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها، از روش تحلیل مضمون که در پژوهش‌های کیفی کاربرد زیادی دارد، استفاده شد. بر این اساس، مصاحبه‌ها مکرر خوانده شد و مطالب مرتبط و مورد علاقه پژوهشگران که در حقیقت پاسخ به پرسش اصلی پژوهش بودند، مشخص شد. سپس پژوهشگران، داده‌های کیفی انتخاب‌شده را کدگذاری کردند. کدگذاری داده‌ها، بر حسب مصاحبه و شماره‌های مرتبط با آن که پیش‌تر تعریف شده است، انجام شد. پس از اتمام مرحله کدگذاری، پژوهشگران با استفاده از خلاقیت خود، برای هر یک از کدها، یک برجسب انتخاب کردند و پس از آن، مضامین فرعی که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی را نسبت به هم داشتند، کنار هم قرار داده و معانی و واژه‌های جدید خلق کردند. در واقع، مضامین فرعی را در قالب مضامین اصلی، دسته‌بندی کردند. مضامین اصلی، همان پاسخ به پرسش‌های پژوهش هستند که از داده‌های کیفی استخراج شده است (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰). نمای کلی از فرایند تحلیل داده‌ها در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. فرایند تحلیل داده‌ها

به‌دلیل حجم بالای داده‌ها، از ارائه همه داده‌ها خودداری کرده و فقط نحوه استخراج سه مورد از مضامین فرعی در قالب جدول ۲ به‌همراه سایر اطلاعات ارائه می‌شود. نتایج نهایی نیز در جدول ۳ نشان داده شده است. در بررسی مضامین فرعی همان‌گونه که مشاهده می‌شود، پس از بازنگری و انجام اصلاحات، سه مضمون اصلی به‌عنوان پیامدهای بیگانگی مجریان از خط‌مشی‌های عمومی شناسایی شدند که در واقع پاسخ به پرسش اصلی این پژوهش است.

## جدول ۳. نمونه‌ای از فرایند استخراج مضامین اصلی

مضامین فرعی	کدهای نهایی و نقل قول‌های مرتبط با آن
وقوع رفتارهای واپس‌گرایانه در سازمان امور مالیاتی	<p><b>تمایل مجریان مالیاتی به خروج از سازمان</b></p> <p>«... یک بررسی سرانگشتی از کارکنان مأمور مالیاتی داشته باشید خواهید دید که خیلی‌ها مشتاق هستند به ادارات دیگر بروند به محض اینکه آگهی بدهند که چه کسی می‌خواهد برود، خیلی‌ها می‌روند...»</p> <p>«... اکثر همکاران ما دوست دارند در اولین فرصتی که پیدا می‌کنند از این سیستم بروند...»</p>
	<p><b>تمایل مجریان مالیاتی به جابه‌جایی</b></p> <p>«... وقتی این‌طور شد ... به سرش فکر جابه‌جایی می‌زند که از این بخش برود یا درخواست کند از این دستگاه برود دستگاه دیگر. شما درخواست‌های انتقال را ببینید که ثبت شده. سوای این ثبت شده‌ها خیلی‌ها هستند که درخواست‌ها در ذهن‌شان است و مکتوب نشده است...»</p>
کاهش سلامت روانی مجریان مالیاتی	<p>افسردگی مجریان مالیاتی</p> <p>«... در این شرایط استرس کاری ما هم بیشتر می‌شود، ... ما یک سازمان افسرده خواهیم داشت با کارکنان ناراضی که اینها روی خانواده ما هم تأثیر گذاشته است...»</p> <p>«... کارمندی که سرمایه سازمان است در کارش شکوفا شود، بتواند در کارش ابتکار داشته باشد وقتی ابتکار نداشته باشد، ساختارهای ذهنی‌اش دچار یکنواختی می‌شود، احساس بی‌تأثیری می‌کند، وقتی هم بی‌تأثیر باشی دچار افسردگی می‌شوی...»</p>
	<p><b>استرس مجریان مالیاتی از کار در واحدهای حسابرسی مالیاتی</b></p> <p>«... در نتیجه این سیاست‌های افزایش وصول مالیات بر ما فشار روانی وارد می‌شود...»</p>
بی‌تفاوتی مجریان به اجرای خطمشی‌های مالیاتی	<p>بی‌خیال شدن مجریان نسبت به اجرای خطمشی‌های مالیاتی</p> <p>«... من مجری قانون هستم و کاری هم به اهدافی که سیاست‌گذاران دارند، ندارم؛ می‌خواهد اجرا شود می‌خواهد اجرا نشود...»</p> <p>«... در نهایت من می‌گویم برای چه کسی کار کنم، برای چه کسی تلاش کنم صبح میام شب می‌رم می‌گم ولش کن...»</p>
	<p><b>انجام و اطاعت بی‌چون و چرای خطمشی‌های مالیاتی</b></p> <p>«... این سیاست‌ها باعث می‌شود ما بی‌تفاوت شویم، طوری می‌شود که فقط مجری سیاست‌های درست یا نادرست وضع شده می‌شویم و کاری به تبعات این سیاست‌ها نداریم...»</p>

## جدول ۴. مضامین فرعی و مضامین اصلی (پیامدهای بیگانگی مجریان از خطمشی‌های عمومی)

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای نهایی	شماره کد
برای نامطلوب خطمشی‌های مالیاتی ج.ا.ا	تمایل نداشتن مجریان به اجرای خطمشی‌های مالیاتی	کاهش تعهد مجریان به اجرای خطمشی‌های مالیاتی	۱
		نگرش منفی مجریان به اجرای خطمشی‌های مالیاتی	۲
	بی‌تفاوتی مجریان به اجرای خطمشی‌های مالیاتی	بی‌خیال شدن مجریان در رابطه با اجرای خطمشی‌های مالیاتی	۳
		بی‌تفاوت شدن مجریان در رابطه با اجرای خطمشی‌های مالیاتی	۴
		انجام و اطاعت بی‌چون و چرای خطمشی‌های مالیاتی	۵
		اجرای خطمشی‌های مالیاتی به دلیل تأمین معاش	۶
ناکارآمدی سازمان امور مالیاتی در تحقق اهداف سازمانی	تحقق نیافتن اهداف سازمان امور مالیاتی	تحقق نیافتن مأموریت‌های سازمان امور مالیاتی	۷
		وصول نشدن درآمدهای مالیاتی پیش‌بینی شده	۸
	نارضایتی مؤدیان مالیاتی از سازمان امور مالیاتی	تنش مجریان با مؤدیان مالیاتی	۹
		پرخاصگری مؤدیان مالیاتی به مجریان	۱۰
		بدبینی مؤدیان مالیاتی به مجریان مالیاتی	۱۱
		نگاه منفی مؤدیان مالیاتی به سازمان امور مالیاتی	۱۲

## ادامه جدول ۴. مضامین فرعی و مضامین اصلی (پیامدهای بیگانگی مجریان از خط‌مشی‌های عمومی)

شماره کد	کدهای نهایی	مضامین فرعی	مضامین اصلی
۱۳	اکتفای مجریان مالیاتی به حداقل‌های کاری و عملکرد پایین	کاهش عملکرد مجریان	
۱۴	استفاده نکردن مجریان مالیاتی از توان و انرژی لازم در کار		
۱۵	بی‌توجهی مجریان مالیاتی به کیفیت حسابرسی مالیاتی		
۱۶	سکوت مجریان مالیاتی و صحبت نکردن در جلسات	سکوت سازمانی مجریان مالیاتی	
۱۷	تمایل نداشتن مجریان مالیاتی به اظهار نظر		
۱۸	انتقام مجریان مالیاتی از سازمان	بروز رفتارهای انحرافی در سازمان امور مالیاتی	
۱۹	مخفی‌کاری مجریان مالیاتی		
۲۰	اهمال‌کاری مجریان مالیاتی		
۲۱	فساد اداری مجریان مالیاتی		
۲۲	اقدام مجریان مالیاتی علیه منافع سازمان		
۲۳	مبارزه منفی مجریان مالیاتی با سازمان امور مالیاتی		
۲۴	سوءاستفاده مجریان مالیاتی از جایگاه حسابرسی مالیاتی		
۲۵	بدگویی مجریان مالیاتی از سازمان		
۲۶	احساس بی‌هویتی مجریان مالیاتی در قبال سازمان	بی‌هویتی سازمانی مجریان مالیاتی	
۲۷	نداشتن احساس افتخار مجریان مالیاتی به اشتغال در سازمان امور مالیاتی		
۲۸	اکتفا مجریان مالیاتی به انجام وظایف قانونی	کاهش رفتار شهروندی سازمانی مجریان مالیاتی	
۲۹	انجام کار در حد معمول، نه بیشتر از وظیفه توسط مجریان مالیاتی		
۳۰	تمایل مجریان مالیاتی به خروج از سازمان مالیاتی	وقوع رفتارهای واپس‌گرایانه در سازمان امور مالیاتی	
۳۱	تمایل مجریان مالیاتی به جابه‌جایی در واحدهای ستادی سازمان امور مالیاتی		
۳۲	نداشتن شور و اشتیاق مجریان مالیاتی	کاهش رضایت شغلی مجریان مالیاتی	
۳۳	بی‌انگیزگی مجریان مالیاتی		
۳۴	نداشتن عشق به کار مجریان مالیاتی		
۳۵	بی‌علاقگی مجریان مالیاتی به کار کردن در سازمان امور مالیاتی		
۳۶	نارضایتی مجریان مالیاتی از کار در سازمان امور مالیاتی		
۳۷	شکوفانیدن مجریان مالیاتی در مشاغل مالیاتی	تحلیل رفتگی مجریان مالیاتی	
۳۸	احساس خستگی مجریان مالیاتی		
۳۹	احساس روزمرگی و یکنواختی مجریان مالیاتی		
۴۰	احساس بی‌ارزشی/ بی‌فایده‌گی مجریان مالیاتی		
۴۱	افسردگی مجریان مالیاتی	کاهش سلامت روانی مجریان مالیاتی	
۴۲	استرس مجریان مالیاتی از کار در واحدهای حسابرسی مالیاتی		
۴۳	آسیب‌دیدن زندگی شخصی مجریان مالیاتی	آسیب دیدن زندگی خانوادگی و اجتماعی مجریان مالیاتی	
۴۴	طرد مجریان مالیاتی از جامعه		

شکل‌گیری پرونده‌های ناکارآمد شغلی در سازمان امور مالیاتی

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه در خصوص پیامدهای بیگانگی مجریان از خطمشی‌های مالیاتی نشان می‌دهد، از آنجا که مجریان، در خطمشی‌های مالیاتی تأثیرگذاری ندارند (احساس بی‌قدرتی)، تعهد آنها به اجرای این خطمشی‌ها کاهش می‌یابد و تمایلی به اجرای خطمشی‌های مالیاتی ندارند. در نتیجه، این کاهش تعهد و تمایل به اجرای خطمشی‌های فعلی، تمایل مجریان به اجرای خطمشی‌های آتی نیز کاهش می‌یابد. زیرا وقتی مجریان به‌طور مداوم از خطمشی‌هایی که اجرا می‌کنند احساس بی‌معنایی و بی‌قدرتی دارند، به خطمشی‌های آتی نیز امید نخواهند داشت. یکی از مصاحبه‌شوندگان معتقد است که:

«... در این شرایط (بیگانگی) فرد تعهد سازمانی‌اش را از دست می‌دهد، معمولاً کسانی تعهد دارند که خطمشی‌ها را قبول داشته باشند...» {P۱}

همچنین مصاحبه‌شونده دیگری اظهار کرد که:

«... من که پرونده را رسیدگی می‌کنم وقتی می‌بینم طرف مقابلم (مؤدی) ناراضی است سعی می‌کنم این سیاست‌ها را اجرا نکنم. فقط تا آنجایی این سیاست‌ها را اجرا می‌کنم که به خودم آسیبی نرساند...» {P۶}

بی‌تفاوتی مجریان به خطمشی‌های مالیاتی، یکی از مهم‌ترین پیامدهای بیگانگی مجریان از خطمشی‌های مالیاتی است. مجریانی که در رابطه با خطمشی‌های مالیاتی، احساس بی‌قدرتی و بی‌معنایی بالایی را تجربه می‌کنند، در رابطه با خطمشی‌های در حال اجرا بی‌تفاوت می‌شوند، به‌صورت ماشین‌وار و بدون به‌کار بردن نبوغ و خلاقیت، خطمشی‌ها را بی‌چون و چرا اجرا می‌کنند، ولی در عوض ایده و راه‌حلی ارائه نمی‌دهند. اگر خطمشی‌ها را اجرا می‌کنند به‌دلیل وابستگی مالی به سازمان برای تأمین معاش است، از این رو سعی می‌کنند مطیع بی‌چون و چرا این قوانین و خطمشی‌ها باشند و به نتایج و پیامدهایی که اجرای این خطمشی‌ها خواهند داشت، بی‌تفاوت باشند. نمود بی‌تفاوتی مجریان، در عبارت «المأمور و معذور» است که بسیاری از مصاحبه‌شوندگان در اظهارات خود از این عبارت استفاده می‌کردند. نمونه‌ای از اظهارات مصاحبه‌شوندگان در خصوص بی‌تفاوتی به خطمشی‌ها عبارت‌اند از:

«... این سیاست‌ها باعث می‌شود ما بی‌تفاوت شویم، طوری می‌شود که فقط مجری سیاست‌های درست یا نادرست وضع شده می‌شویم و کاری به تبعات این سیاست‌ها نداریم...» {P۵}

«... من مجری قانون هستم و کاری هم به اهدافی که سیاست‌گذاران دارند، ندارم، می‌خواهد اجرا شود می‌خواهد اجرا نشود...» {P۶}

«... در نهایت من می‌گویم برای چه کسی کار کنم، برای چه کسی تلاش کنم صبح میام شب می‌رم می‌گم ولش کن...» {P۳۱}

ناکارآمدی سازمان امور مالیاتی در تحقق اهداف سازمانی، یکی دیگر از عمده‌ترین پیامدهای شکل‌گیری پدیده بیگانگی است. در رأس پیامدهای این دسته، تحقق نیافتن اهداف سازمان امور مالیاتی است. مصاحبه‌شوندگان معتقدند بیگانگی از خطمشی‌ها موجب تحقق نیافتن اهداف سازمان می‌شود.

«... قطعاً هدف اصلی سازمان که وصول مالیات است به راحتی محقق نخواهد شد...» {P۷}

«... در این شرایط سازمان هم به اهدافش نمی‌رسد و نتیجه‌اش می‌شود اینکه در تکریم ارباب‌رجوع ضعیف عمل می‌کنیم و برای ارباب‌رجوع امروز و فردا می‌کنیم...» {P۲۶}

استفاده‌کنندگان از خطمشی یا مخاطبان خطمشی که همان مؤدیان مالیاتی هستند نیز تحت تأثیر بیگانگی مجریان از خطمشی‌های مالیاتی قرار می‌گیرند. وقتی مجریان به تبع بیگانگی از خطمشی‌ها، از شغل‌شان احساس رضایت ندارند، تعهد کاری و عملکرد فردی آنها کاهش می‌یابد، در نهایت، در برخورد با مؤدیان و کیفیت خدمت‌رسانی به آنها به‌طرز مناسبی عمل نمی‌کنند و موجب نارضایتی و بی‌اعتمادی آنها خواهند شد. نمونه‌ای از اظهارات مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با نارضایتی و بی‌اعتمادی مؤدیان به مجریان عبارت‌اند از:

«... به ما می‌گویند آن چیزی را که ما می‌گوییم انجام دهید. در این شرایط مؤدی نمی‌تواند به ما اعتماد کند...» {P۱۶}

«... و نتیجه‌اش می‌شود این که در تکریم ارباب‌رجوع ضعیف عمل می‌کنیم و برای ارباب‌رجوع امروز و فردا می‌کنیم. مؤدی هم به نظام مالیاتی بی‌اعتماد می‌شود...» {P۲۶}

«... نگاه مردم به ما توأم با شک و تردید است که به نظرم فشارش بیشتر از عدم محبوبیت است و هیچ‌کس نمی‌تواند این را انکار کند. این سیاست‌ها باعث بی‌اعتمادی مردم و جدا شدن مردم از ما شده است. و این تأثیرش را روی زندگی ما هم گذاشته است و همواره ما می‌ترسیم که مورد قضاوت قرار بگیریم...» {P۳۱}

مجریان به تبع بیگانگی از خطمشی، به حداقل‌های کاری اکتفا خواهند کرد، به کیفیت انجام کار توجه نمی‌کنند و از تمام ظرفیت و توان خود استفاده نخواهند کرد که نشان‌دهنده کاهش عملکرد فردی مجریان است. نمونه‌ای از اظهارات مصاحبه‌شوندگان در خصوص کاهش عملکرد فردی مجریان عبارت‌اند از:

«... من هم سعی می‌کنم با کم‌ترین انرژی ممکن مالیات را وصول کنم. فقط سعی می‌کنم کار انجام شود، دیگر اینکه با چه کیفیتی انجام شود، آیا مؤدی راضی است یا نه؟ آیا خودم از کارم احساس رضایت می‌کنم؟ ابداً کاری ندارم...» {P۵}

«... به‌خاطر اینکه این خطمشی‌ها عدالت را رعایت نمی‌کنند، کم‌کم انرژی را که قبلاً برای کار می‌گذاشتیم، دیگر نمی‌گذاریم...» {P۵}

«... وقتی می‌بینم این خطمشی‌ها اهداف‌شان محقق نمی‌شود انرژی لازم را نمی‌گذارم و به حداقل اکتفا می‌کنم و با جون و دل کار نمی‌کنم...» {P۳۰}

شکل‌گیری برون‌دادهای ناکارآمد شغلی در سازمان امور مالیاتی پیامد عمده دیگری از بیگانگی مجریان است. مجریانی که از ارائه پیشنهادها برای بهبود اجرای خطمشی‌ها ناامید شده‌اند و نمی‌توانند در تصمیم‌گیری‌های مربوط به

خطمشی‌های مالیاتی تأثیرگذار باشند، استراتژی سکوت را اتخاذ می‌کنند. برخی از اظهارات مجریان در این خصوص، در کلام مصاحبه‌شوندگان آمده است:

«... همکارانی داریم که پیشنهادهای خوبی دارند ولی صحبتی نمی‌کنند، می‌دانند که کجای کار ایراد دارد ولی اظهارنظر نمی‌کنند، چون می‌دانند فایده‌ای ندارد...» {P۱}

«... در محیط‌هایی که می‌توانستم اظهار نظر کنم، سکوت می‌کنم. سکوت وجه مشترک همه همکاران من است...» {P۵}

«... در جلسات هم صحبت‌هایی که داریم وقتی خوشایند مدیران نیست، نسبت به آن جبهه‌گیری می‌کنند. در این صورت است که همکارها اگر حرفی هم قرار بود بزنند دیگر نمی‌زنند...» {P۷}

مخفی‌کاری، اهمال‌کاری، اقدام علیه منافع سازمان، سوءاستفاده از جایگاه شغلی و بدگویی به سازمان از جمله پیامدهای بیگانگی مجریان است که پژوهشگران این رفتارها را با عنوان رفتارهای انحرافی مجریان دسته‌بندی کرده‌اند. برخی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان در این خصوص عبارت‌اند از:

«... در این شرایط وقتی در اجتماع قرار می‌گیرد از سازمان خودش رضایت نشان نمی‌دهد، به‌جای تبلیغ از سازمان از سازمانش بد می‌گوید و در بیرون از سازمان، سازمانش را تحقیر می‌کند، ممکن است از سازمان انتقام بگیرد، رسیدگی پرونده‌ها را درست انجام ندهد یا مخفی‌کاری کند.» {P۱}

«... در نتیجه نیروی فنی سازمان از این سیاست‌ها علیه منافع سازمان اقدام می‌کند، مثلاً مشاوره می‌دهد. وقتی می‌بیند این سیاست‌ها ایراد دارد، می‌آید از نقطه ضعف‌های قانونی استفاده می‌کند و علیه سیاست‌ها بکار می‌گیرد و در اینجا سیاست‌ها عملاً از بین می‌روند، مثلاً ماده ۲۷۲ قانون مالیات‌های مستقیم...» {P۶}

«... اگر سلامت باشد، دنبال شغل دوم می‌رود تا سرمایه‌ای برای خود درست کند. ولی همه نمی‌توانند سلامت باشند نه اینکه رشوه بگیرد، ولی در کارش سنگ تمام نمی‌گذارد و در نهایت اینکه از موقعیتش استفاده می‌کند، به هر حال ما در بیرون از دید مردم قدرتمندیم...» {P۲۴}

احساس بی‌هویتی مجریان در قبال سازمان و نداشتن احساس افتخار به اشتغال در سازمان، آخرین پیامد سازمانی احساس بیگانگی مجریان است که نشان‌دهنده بیگانگی سازمانی مجریان است. در واقع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بیگانگی از خطمشی، بیگانگی از سازمان را نیز به‌همراه خواهد داشت.

«... من خجالت می‌کشم بگویم کارمند اداره مالیاتی هستم. چون مردم از ما خوششان نمی‌آید. چون اینجا برای مردم معلوم نیست که مالیاتی که می‌دهند چگونه خرج می‌شود و کجا خرج می‌شود...» {P۱۷}

«... اوایل به کارم افتخار می‌کردم و دیدم فرق می‌کرد ولی الان نه...» {P۲۸}

از پیامدهای دیگر بیگانگی مجریان، این است که به انجام وظایف قانونی اکتفا می‌کنند و بیشتر از آنچه وظیفه



رسمی آنها است، کاری انجام نمی‌دهند. پژوهشگران این دسته از رفتارها را با عنوان کاهش رفتار شهروندی سازمانی نام‌گذاری کرده‌اند. نمونه‌ای از اظهارات مصاحبه‌شوندگان در این خصوص عبارت‌اند از:

«... الان دیگر کمتر بازدید می‌روم و سعی نمی‌کنم بیشتر از وظیفه‌ای که دارم کاری انجام دهم...» {P۵}

«... ما قبلاً یک سری از کارهای فراتر از وظیفه‌مان را انجام می‌دادیم که اینها دیگر به‌مرور کم و کمتر شده و به

جایی رسیده که ما فقط وظایف قانونی‌مان را انجام می‌دهیم...» {P۱۶}

وقتی کارکنان احساس بیگانگی دارند، تمایل آنها به جابه‌جایی‌های درون سازمانی و خروج از سازمان و بازنشستگی زودرس افزایش می‌یابد. این تمایلات که پژوهشگران آنها را رفتارهای واپس‌گرایانه نامیده‌اند، یکی از شایع‌ترین پیامدهای بیگانگی مجریان است.

«... یک بررسی سرانگشتی از کارکنان مأمور مالیاتی داشته باشید خواهید دید که خیلی‌ها مشتاق هستند به ادارات

دیگر بروند به‌محض اینکه آگهی بدهند که چه کسی می‌خواهد برود، خیلی‌ها می‌روند...» {P۱}

«... اکثر همکاران ما دوست دارند در اولین فرصتی که پیدا می‌کنند از این سیستم بروند...» {P۴}

«... وقتی این طور شد ... به سرش فکر جابه‌جایی می‌زند که از این بخش برود. یا درخواست کند از این دستگاه

برود دستگاه دیگر. شما درخواست‌های انتقال را ببینید که ثبت شده. سوای این ثبت‌شده‌ها خیلی‌ها هستند که

درخواست‌ها در ذهن‌شان است و مکتوب نشده است...» {P۷}

«... این سیاست‌ها من را ترغیب نمی‌کند که در این شغل کار کنم، وقتی هم انگیزه ندارم میلی هم به انجامش

ندارم. دو سه بار دچار سرخوردگی شده‌ام چون چیزی را امضا می‌کنم به آن باور ندارم. روحیه و وجدان‌مان هم

درگیر شده است، با خودم گفتم بذار برو جای دیگه...» {P۲۵}

«... اگر راهی برایم باقی می‌ماند می‌گذاشتم می‌رفتم...» {P۲۸}

یکی از پیامدهای اصلی بیگانگی مجریان از خط‌مشی‌های مالیاتی، کاهش رضایت شغلی مجریان است. راضی نبودن از شغل، نداشتن شور و اشتیاق به کار، بی‌علاقگی، بی‌رغبتی، دل‌سردی و دل‌زدگی از شغل از نشانه‌های اصلی بی‌رضایتی شغلی مجریان به‌تبع احساس بیگانگی آنهاست. وقتی مجریان احساس کنند که خط‌مشی اجرا شده آنها برای جامعه یا ارباب‌رجوع ارزشی ندارد (بی‌معنایی خط‌مشی برای جامعه و برای ارباب‌رجوع)، رضایت شغلی آنان به‌طور شایان توجهی کاهش می‌یابد. نمونه‌ای از اظهارات مصاحبه‌شوندگان در خصوص کاهش رضایت شغلی مجریان عبارت‌اند از:

«... ما الان شدید کارمندی که دیگر میلی نداریم در مورد کارمان مطالعه کنیم و شور و اشتیاقی در کارمان

احساس نمی‌کنیم...» {P۴}

«... بعد از مدت کوتاهی سابقه کاری انگیزه و شور و اشتیاق کاری‌ام را از دست داده‌ام...» {P۵}

«... نتیجه می‌شود عدم رضایت از کاری که انجام می‌دهم...» {P۱۱}

«... این سیاست‌ها من را ترغیب نمی‌کند که در این شغل کار کنم...» {P۲۵}

«... در این شرایط همکار از کارش دل‌زده می‌شود و احساس مسئولیت نمی‌کند، می‌شود یک آدم بی‌رغبت...»

{P۲۶}

یافته‌های این پژوهش نتایج متضادی اندکی را نیز نشان می‌داد. بدین معنا که به‌طور لزوم همه کارکنانی که احساس بیگانگی از خطمشی داشتند، احساس بی‌رضایتی شغلی را تجربه نمی‌کردند و از شغل خود رضایت داشتند، برای مثال در اظهارات یکی از مصاحبه‌شوندگان آمده است:

«... من با خطمشی‌ها و قوانینی که یک‌طرفه نوشته شده، احساس هویت ندارم و بیگانه‌ام ولی در عین حال از

کارم رضایت دارم...» {P۳۰}

نمونه‌ای از اظهارات مصاحبه‌شوندگان در خصوص تحلیل رفتگی مجریان عبارت‌اند از:

«... در این شرایط من احساس زائد بودن می‌کنم، روزها که سرکار می‌آیم، احساس می‌کنم در بوروکراسی پر پیچ

و خمی افتاده‌ام که محصول کار من نه دیده نمی‌شود و نه فایده‌ای هم دارد. الان دیگر احساس مفید بودن ندارم

...» {P۵}

«... حسی که در نتیجه این سیاست‌های مالیاتی در من ایجاد شده و به‌مرور هم بیشتر می‌شود روزمرگی است.

شش صبح بیایم و انگشت بزنم و دو عصر هم بروم...» {P۱۳}

خطمشی‌های مالیاتی با تغییرات فراوان، نقض مکرر و فشار روانی که وارد می‌کنند، مجریان را همواره در معرض افسردگی و استرس کاری قرار می‌دهند. استرس کاری مجریان، در نتیجه فقدان بی‌قدرتی و بی‌معنایی خطمشی به وجود می‌آید. از سوی دیگر، تأثیرات این بی‌معنایی و بی‌قدرتی در خطمشی‌ها، علاوه بر اینکه کیفیت زندگی کاری مجریان را به‌طور منفی متأثر می‌کند، به زندگی خانوادگی و اجتماعی مجریان نیز لطمه می‌زند. نمونه‌ای از اظهارات مصاحبه‌شوندگان در خصوص کاهش سلامت روانی مجریان و آسیب دیدن زندگی خانوادگی و اجتماعی آنها عبارت‌اند از:

«... در نتیجه این سیاست‌های افزایش وصول مالیات بر ما فشار روانی وارد می‌شود...» {P۴}

«... در این شرایط استرس کاری ما هم بیشتر می‌شود، ... ما یک سازمان افسرده خواهیم داشت با کارکنان

ناراضی که اینها روی خانواده ما هم تأثیر گذاشته است...» {P۱۵}

«... کارمندی که سرمایه سازمان است در کارش شکوفا شود، بتواند در کارش ابتکار داشته باشد وقتی ابتکار

نداشته باشد، ساختارهای ذهنی‌اش دچار یکنواختی می‌شود، احساس بی‌تأثیری می‌کند، وقتی هم بی‌تأثیر باشی

دچار افسردگی و عدم رضایت می‌شوی...» {P۱۷}

«... ملاحظه بفرمایید ببینید ناشی از این سیاست‌های نادرست چه اختلافات خانوادگی بوجود آمده است...»

{P۱۷}

«... همکار ما در تقابل با این سیاست‌ها بازخوردش را در خانواده هم می‌بیند. همواره بد می‌شنود. آرامش فکری از آنها گرفته می‌شود...» {P۱۹}

«... کار کردن با این سیاست‌ها کشنده است و کارمندان ما خیلی زود مستهلک می‌شوند. حتی از ظاهر صورت آنها هم می‌توان پی به این مسئله برد. شما خانواده‌های آنها را هم ببینید. وضعیت خانوادگی خانواده‌های همکاران ما فاجعه است. البته مورد عکس هم وجود دارد و اینها دقیقاً ناشی از همین سیاست‌هاست...» {P۲۴}

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج بیان شده، به‌طور حتم نمی‌توان گفت که ۱۴ مضمون به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها، تنها تبعات بیگانگی مجریان از خطمشی‌های عمومی هستند. بلکه، این عوامل بر اساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، عواملی هستند که به‌عنوان پیامدهای بیگانگی مجریان از خطمشی‌های مالیاتی شناسایی شده‌اند. در ادامه، هر یک از این عوامل، تشریح شده و با ادبیات نظری پژوهش مقایسه شده‌اند. نگارندگان، این عوامل را در سه مقوله اجرا نشدن مطلوب خطمشی‌های مالیاتی ج.ا.ا، ناکارآمدی سازمان امور مالیاتی در تحقق اهداف سازمانی و شکل‌گیری برون‌دادهای ناکارآمد شغلی در سازمان امور مالیاتی دسته‌بندی کرده‌اند.

بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه در خصوص اجرا نشدن مطلوب خطمشی‌های مالیاتی ج.ا.ا، از آنجا که مجریان در خطمشی‌های مالیاتی اثرگذاری ندارند (احساس بی‌قدرتی)، تعهد آنها به اجرای این خطمشی‌ها کاهش می‌یابد و به اجرای خطمشی‌های مالیاتی تمایلی نخواهند داشت. در نتیجه این کاهش تعهد و تمایل به اجرای خطمشی‌های فعلی، تمایل مجریان به اجرای خطمشی‌های آتی نیز کاهش می‌یابد. زیرا وقتی مجریان به‌طور مداوم از خطمشی‌هایی که اجرا می‌کنند احساس بی‌معنایی و بی‌قدرتی داشته باشند، به خطمشی‌های آتی نیز امید نخواهند داشت. یافته‌های پژوهش تامرز (۲۰۱۳)، تأییدکننده این بخش از یافته‌های پژوهش حاضر است. پژوهش وی نشان می‌دهد که مجریانی که در اجرای خطمشی، استقلال عمل اندکی داشتند (یعنی بی‌قدرتی عملیاتی بالایی را تجربه می‌کردند)، کمتر به اجرای خطمشی از خود حمایت و پشتیبانی نشان می‌دادند. همچنین، نتایج پژوهش‌های فان ایگن، تامرز، بیکرز و اشتین<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) نشان‌دهنده این است که بیگانگی از خطمشی‌ها، با تمایل به اجرای خطمشی‌های آتی رابطه منفی دارد. افزون بر این، یافته‌های فان ایگن<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) نه‌تنها این یافته پژوهشی را تأیید می‌کند، بلکه اذعان دارد که تجربه بوروکرات‌های خطمقدم از خطمشی‌های عمومی پیشین، بر موفقیت یا شکست خطمشی‌های آتی نیز تاثیر می‌گذارد. بی‌تفاوتی مجریان به خطمشی‌های مالیاتی، یکی از مهم‌ترین پیامدهای احساس بیگانگی مجریان در سطح کلان است. مجریانی که احساس بی‌قدرتی و بی‌معنایی بالایی را در خصوص خطمشی‌های مالیاتی تجربه می‌کنند، به خطمشی‌های در حال اجرا بی‌تفاوت می‌شوند، به‌صورت ماشین‌وار و بدون به‌کار بردن نبوغ و خلاقیت آنها، خطمشی‌ها را بی‌چون و چرا اجرا

1. Van Engen, Tummers, Bekkers & Steijn  
2. Van Engen

می‌کنند، ولی در عوض ایده و راه‌حلی ارائه نمی‌دهند. اگر خطمشی‌ها را اجرا می‌کنند به دلیل وابستگی مالی به سازمان برای تأمین معاش است، بنابراین، سعی می‌کنند مطیع بی‌چون و چرای این قوانین و خطمشی‌ها باشند و به نتایج و پیامدهایی که اجرای این خطمشی‌ها خواهند داشت، بی‌تفاوت باشند.

از پیامدهای دیگر بیگانگی مجریان، ناکارآمدی سازمان امور مالیاتی در تحقق اهداف سازمانی است. در رأس پیامدهای بیگانگی مجریان از خطمشی‌های مالیاتی، تحقق نیافتن اهداف سازمانی است. مصاحبه‌شوندگان معتقدند بیگانگی از خطمشی‌ها موجب تحقق نیافتن اهداف سازمان می‌شود. بیگانگی مجریان، همراهی و همدلی آنها را با خطمشی‌های مالیاتی کاهش می‌دهد و تعهد آنان را به تحقق اهداف سازمانی کمتر می‌کند. مجریان به تبع بی‌تفاوتی به خطمشی‌های مالیاتی، به حداقل‌های کاری اکتفا خواهند کرد، به کیفیت انجام کار توجه نمی‌کنند و از تمام ظرفیت و توان خود استفاده نخواهند کرد (کاهش عملکرد فردی). به باور شانز، آلفس، بیلی و سووان<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، بیگانگی با عملکرد فردی، رابطه منفی دارد. مخاطبان یا استفاده‌کنندگان از خطمشی‌های مالیاتی که همان مؤدیان مالیاتی هستند نیز، تحت تأثیر بیگانگی مجریان از خطمشی‌های مالیاتی قرار می‌گیرند. وقتی مجریان به تبع بیگانگی از خطمشی‌ها، از شغل خود احساس رضایت ندارند، تعهد کاری و عملکرد فردی آنها کاهش می‌یابد، در نهایت، در برخورد با مؤدیان، رفتار و خدمت‌رسانی خوبی ندارند و موجب نارضایتی و بی‌اعتمادی آنها به نظام مالیاتی خواهد شد.

آخرین پیامد بیگانگی مجریان از خطمشی‌های مالیاتی، شکل‌گیری برون‌دادهای ناکارآمد شغلی در سازمان امور مالیاتی است. سکوت سازمانی مجریان مالیاتی، بروز رفتارهای انحرافی در سازمان امور مالیاتی، بی‌هویتی سازمانی مجریان مالیاتی، کاهش رفتار شهروندی سازمانی مجریان مالیاتی، وقوع رفتارهای واپس‌گرایانه در سازمان امور مالیاتی، کاهش رضایت شغلی مجریان مالیاتی، تحلیل‌رفتگی مجریان مالیاتی، کاهش سلامت روانی مجریان مالیاتی و آسیب دیدن زندگی خانوادگی مجریان، از جمله برون‌دادهای ناکارآمد شغلی است که به تبع بیگانگی مجریان مالیاتی ایجاد می‌شود. مجریانی که از ارائه پیشنهاد برای بهبود اجرای خطمشی‌ها ناامید شده‌اند و نمی‌توانند در تصمیم‌گیری‌های مربوط به خطمشی‌های مالیاتی تأثیرگذار باشند، استراتژی سکوت را اتخاذ می‌کنند. مخفی‌کاری، اهمال‌کاری، اقدام علیه منافع سازمان، سوءاستفاده از جایگاه شغلی، بدگویی به سازمان از جمله پیامدهای بیگانگی مجریان است که پژوهشگر این رفتارها را با عنوان رفتارهای انحرافی مجریان دسته‌بندی کرده است. یافته‌های سایر پژوهش‌ها نیز تأییدکننده این موضوع است. شانز و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند بیگانگی، با رفتارهای انحرافی رابطه مثبتی دارد. یافته‌های بیلدیز و آلپکان<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) نیز نشان می‌دهد که رفتارهای انحرافی مخرب در محیط کاری، از اثرهای بیگانگی کارکنان است. از پیامدهای دیگر بیگانگی مجریان، این است که مجریان به انجام وظایف قانونی اکتفا می‌کنند و بیشتر از آنچه وظیفه رسمی آنها است، کاری انجام نمی‌دهند. نگارندگان مقاله حاضر، این دسته از رفتارها را با عنوان کاهش رفتار شهروندی

1. Shantz, Alfes, Bailey & Soane  
2. Yıldız & Alpkın

سازمانی نام‌گذاری کرده‌اند. پژوهش چیاپورو، تاندیلی و وانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) نیز نشان می‌دهد که بیگانگی، بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر منفی دارد. وقتی کارکنان احساس بیگانگی را تجربه می‌کنند، تمایل آنها به جابه‌جایی‌های درون سازمانی و خروج از سازمان و بازنشستگی زودرس افزایش می‌یابد. این تمایلات که پژوهشگر آنها را رفتارهای واپس‌گرایانه نامیده است، یکی از شایع‌ترین پیامدهای بیگانگی مجریان است. پژوهش چیاپورو و همکاران (۲۰۱۴) نیز مؤید این موضوع است که بیگانگی، موجب بروز رفتارهای واپس‌گرایانه، نظیر غیبت و قصد خروج می‌شود. بی‌هویتی سازمانی مجریان مالیاتی نیز از برون‌دادهای دیگر ناکارآمد شغلی است. در واقع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد بیگانگی از خطمشی، بی‌هویتی سازمان (یا به تعبیری بیگانگی سازمانی) را هم به‌همراه خواهد داشت.

نتایج از حاصل از بررسی داده‌ها نشان می‌دهد به مجریانی که احساس می‌کنند خطمشی‌ها نتوانسته‌اند اهداف خود را محقق کنند و این خطمشی‌ها امکان تأثیرگذاری و آزادی عمل را برای مجریان فراهم نمی‌کنند، احساس بی‌ارزشی دست می‌دهد. آنها احساس می‌کنند که در کار خود شکوفا نمی‌شوند و کار، آنها را به‌لحاظ روانی ارضا نمی‌کند (تحلیل رفتگی). پژوهش چیاپورو و همکاران (۲۰۱۴) نیز نشان می‌دهد که تحلیل رفتگی از اثرهای بیگانگی است. یکی از پیامدهای اصلی بیگانگی مجریان از خطمشی‌های مالیاتی، کاهش رضایت شغلی مجریان است. راضی نبودن از شغل، نداشتن شور و اشتیاق به کار، بی‌علاقگی و بی‌رغبتهی، دل‌سردی و دل‌زدگی از شغل از نشانه‌های اصلی بی‌رضایتی شغلی مجریان به تبع احساس بیگانگی آنهاست. وقتی مجریان احساس کنند خطمشی‌ای را که اجرا می‌کنند برای جامعه یا ارباب‌رجوع ارزشی ندارد (بی‌معنایی خطمشی برای جامعه و برای ارباب‌رجوع)، رضایت شغلی آنان کاهش شایان توجهی خواهد داشت. یافته‌های تامرز (۲۰۱۲)، فره‌بُد، آزاده‌دل، چگینی و اشرف<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) و چیاپورو و همکاران (۲۰۱۴) این بخش از یافته‌های پژوهش حاضر را تأیید می‌کنند. یافته‌های این پژوهش، چند نتیجه متضاد نیز نشان می‌داد. بدین معنا که به‌طور لزوم همه کارکنانی که از خطمشی احساس بیگانگی داشتند، احساس بی‌رضایتی شغلی را تجربه نمی‌کردند و از شغل خود رضایت داشتند. خطمشی‌های مالیاتی با تغییرات فراوان، نقض مکرر و فشار روانی که وارد می‌کنند، مجریان را همواره در معرض افسردگی و استرس کاری قرار می‌دهند. استرس کاری مجریان، در نتیجه فقدان بی‌قدرتی و بی‌معنایی خطمشی به وجود می‌آید. یافته‌های فره‌بُد و همکاران (۲۰۱۲) نیز نشان می‌دهد که بیگانگی یکی از فاکتورهای اصلی است که می‌تواند موجب از بین رفتن سلامت ذهنی کارکنان شود. به باور آنها، یکی از نشانه‌های سازمانی که کارکنانش بیگانه شده‌اند، افسردگی است. از سوی دیگر، تأثیرات این بی‌معنایی و بی‌قدرتی در خطمشی‌ها، علاوه بر اینکه کیفیت زندگی کاری مجریان را به‌طور منفی متأثر می‌کند، به زندگی خانوادگی و اجتماعی مجریان نیز لطمه می‌زند. یافته‌های تامرز (۲۰۱۳)، در خصوص بیگانگی از کار نیز نشان می‌دهد که بیگانگی از کار، بر زندگی خارج از کار (خانوادگی) تأثیر منفی خواهد داشت. در واقع، کار معنادار زندگی معنادار را نیز به‌دنبال خواهد داشت.

در ادامه، پژوهشگران با توجه به یافته‌های پژوهش و پیامدهای نامطلوب شکل‌گیری پدیده بیگانگی مجریان از

1. Chiaburu, Thundiyil & Wang

2. Farahbod, Azadehdel, Chegini & Ashraf

خطمشی‌های مالیاتی، در حد توان و دانش خود، برای خطمشی‌گذاران و سایر تصمیم‌گیرندگان عرصه مدیریت دولتی کشور برای جلوگیری از رخداد این پدیده، توصیه‌هایی ارائه می‌کنند. یکی از عواملی که نقش مهمی در کاهش بی‌قدرتی مجریان دارد، آزادی عمل اداری آنها است. وقتی مجریان احساس می‌کنند خطمشی‌های مالیاتی جدید، آزادی عمل آنها را محدود کرده است، احساس بی‌قدرتی می‌کنند. از این رو، توصیه می‌شود برای کاهش بی‌قدرتی مجریان، سازوکاری تعبیه شود که مجریان خطمشی‌های مالیاتی برای مشارکت در تدوین پیش‌نویس لوایح مالیاتی، امکان بیشتری داشته باشند. همچنین، وقتی نمایندگان مجلس، خطمشی‌های مالیاتی را تدوین می‌کنند، با اعطای آزادی عمل به مجریان، امکان تصمیم‌گیری در خصوص نحوه اجرای خطمشی‌های مالیاتی را به آنها واگذار کنند. در سطح عملیاتی نیز، کارکنان احساس می‌کنند در انجام رویه‌های عملیاتی آزادی عمل کافی ندارند و در تصمیم‌گیری‌های مربوط به این رویه‌ها مشارکت داده نمی‌شوند. بنابراین، مدیران کل استان‌ها باید در سطح ادارات کل، از طریق برگزاری جلسات، مجریان را در تصمیم‌گیری در خصوص نحوه اجرایی کردن خطمشی‌ها مشارکت دهند.

بر اساس این پژوهش، مجریان خطمشی‌های مالیاتی، خطمشی‌ها را برای ارباب‌رجوع و جامعه معنادار نمی‌دانند، احساس می‌کنند که خطمشی‌های مالیاتی قادر به تحقق اهداف از پیش تعیین شده (برای مثال، ارتقای عملکرد نظام مالیاتی، عدالت مالیاتی و رضایتمندی مؤدیان)، نیستند و خطمشی‌های مالیاتی این امکان را به آنها نمی‌دهد که در تصمیم‌گیری‌ها، نیازها و مقتضیات مؤدیان را در نظر بگیرند. آزادی عمل اداری، در کاهش این احساس بی‌معنایی خطمشی برای مجریان، مؤثر است. زیرا مجریان خطمشی‌ها، توانایی بیشتری دارند تا تصمیم‌های خود و رویه‌هایی که باید از آن متابعت کنند را با نیازها و شرایط خاص ارباب رجوع‌های خود وفق دهند. از این رو، آزادی عمل اداری به مجریان این امکان را می‌دهد تا هنگام مواجهه و رویارویی با نیازهای شهروندان، قضاوت‌های خود را به کار گیرند. بنابراین، زمانی که مأموران تشخیص مالیات، مشاهده می‌کنند قضاوت و نظر آنها در رضایت و رفع خواسته نهایی مؤدی مالیاتی تعیین‌کننده است، تصمیم‌های خود را مهم و خطمشی مد نظر را برای ارباب‌رجوع مفید و معنادار تلقی می‌کنند.

به همین ترتیب، اثر مثبتی که آزادی عمل مجریان روی ادراک مجریان از معناداری خطمشی برای ارباب‌رجوع دارد می‌تواند زمینه‌ساز تمایل بیشتر به اجرای خطمشی شود. وقتی مجریان به این باور و درک می‌رسند که خطمشی‌ای را که روی آن کار می‌کنند برای ارباب‌رجوع معنادار است، تا حد زیادی به اجرای آن خطمشی تمایل نشان خواهند داد. برای مثال، زمانی که مأموران تشخیص مالیات، خطمشی‌های مالیاتی را برای مؤدیان مالیاتی مفید می‌دانند و به این درک می‌رسند که این خطمشی، با آزادی عملی که به آنها برای رفع نیازها و رضایت مؤدیان مالیاتی داده است، خطمشی مفید و معناداری است، به‌طور منطقی، بیگانگی آنان از خطمشی‌های مالیاتی کمتر و تمایل آنها به اجرای آن بیشتر می‌شود.

نتایج این پژوهش می‌تواند رهنمودهای نظری و عملی شایان توجهی داشته باشد. به‌لحاظ نظری، می‌توان این‌گونه استنباط کرد که به نظر می‌رسد، آزادی عمل اداری مجریان خطمشی‌ها اثربخشی اجرای برنامه‌های خطمشی را ارتقا می‌دهد، زیرا این آزادی عمل اعطاشده موجب کاهش مقاومت مجریان می‌شود. متعاقب با آن، این موضوع می‌تواند موجب ارتقای مشروعیت فرایند اجرای خطمشی نیز بشود. زیرا آزادی عمل، مجریان را قادر می‌کند تا متناسب با شرایط

مختلف، نیازها و خواسته‌های شهروندان را برآورده کنند. در نهایت، مشروعیت دموکراتیک برنامه‌های خطمشی عمومی نیز ارتقا خواهد داد. به لحاظ عملی نیز نتایج پژوهش حاضر این مطلب مهم را به خطمشی‌گذاران خطمشی‌های مالیاتی توصیه می‌کند که هنگام تدوین خطمشی، تا اندازه‌ای این آزادی عمل به مأموران مالیاتی داده شود تا در تشخیص مالیات و اعطای بخشش‌ها و اعمال جریمه‌ها (ذیل یک چارچوب کلی)، متناسب با وضعیت خاص هر یک از مؤدیان، آزادی عمل داشته باشند.

همان‌طور که یافته‌های این پژوهش نشان داد، مشارکت نداشتن مجریان در تدوین خطمشی‌های مالیاتی موجب نقصان در محتوای خطمشی‌های مالیاتی و در نهایت، بی‌معنایی خطمشی‌های مالیاتی و عدم تحقق اهداف این خطمشی‌ها می‌شود. توصیه می‌شود خطمشی‌گذاران جلسات کاری را با متخصصان و حساب‌برسان خبره سازمان امور مالیاتی برگزار کنند و در خصوص مفاد خطمشی‌های مالیاتی قبل از تدوین، تصویب و ابلاغ، بحث کنند. بدین ترتیب، مشارکت می‌تواند به تدوین خطمشی‌های بهتری منتهی شود و معناداری این خطمشی‌ها را ارتقا دهد. همچنین، برای اینکه معناداری خطمشی‌های مالیاتی ارتقا یابد، پیشنهاد می‌شود پیش از آنکه خطمشی‌های مالیاتی در سطح ملی اجرا شوند، به‌طور آزمایشی و در سطح چند استان محدود اجرا شوند.

با وجود سهم این پژوهش در توسعه دانش نظری و فهم بهتر تبعات بیگانگی از خطمشی، نگارندگان وجود نقایص بسیار این پژوهش را انکار نمی‌کنند و امیدوارند در پژوهش‌های دیگر خود و سایر افراد، این کاستی‌ها و خلأها مرتفع شود. یکی از محدودیت‌های اصلی نگارندگان در فرایند جمع‌آوری اطلاعات (انجام مصاحبه‌ها)، این بود که برخی از مصاحبه‌شوندگان اجازه ضبط مصاحبه‌ها را نمی‌دادند که مصاحبه‌کننده به‌ناچار هم‌زمان با پاسخ مصاحبه‌شوندگان به پرسش‌های مصاحبه، اظهارات آنها را به‌طور دست‌نویس یادداشت می‌کرد. از این رو، این امکان وجود دارد که برخی از عبارات از قلم افتاده باشد. همچنین، فعالیت ذهنی زیاد روی مفاهیم متعدد و انتزاعی در حین کدگذاری مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌های کیفی، ذهن پژوهشگر را خسته می‌کرد که امکان دارد این موضوع دستاوردهای پژوهش را تحت تأثیر قرار دهد. با این حال، پژوهشگر همواره سعی می‌کرد تحلیل داده‌ها را در مقاطع مختلف قطع کند و به اصطلاح «خواب روی مسئله» داشته باشد و پس از چند روز، مجدد به سراغ تحلیل کدها برود که این موضوع به بهبود فرایند مقوله‌پردازی نیز کمک شایانی کرد. خطمشی‌های عمومی، حوزه‌های مختلفی از جمله آموزشی، فرهنگی، اجتماعی و ... دارد و این پژوهش فقط خطمشی‌های مالیاتی منتخب را مبنای مطالعه خود قرار داده است. از این رو، نمی‌توان یافته‌های این پژوهش را به‌طور عام به سایر حوزه‌های خطمشی‌های عمومی ایران تعمیم داد.

یافته‌های این پژوهش، برای پژوهش‌های جدید ایده‌های خوبی ارائه می‌دهد. زمینه اول برای پژوهش‌های آتی، می‌تواند بررسی ارتباط میان بیگانگی از خطمشی و مفاهیم مهم در رشته مدیریت دولتی، روان‌شناسی سازمانی و جامعه‌شناسی سازمانی باشد. با توجه به پیامدهای بیگانگی مجریان از خطمشی که در یافته‌های این پژوهش بیان شد، پژوهشگران می‌توانند رابطه میان بیگانگی از خطمشی، رفتار مجریان خطمشی و عملکرد خطمشی را تحلیل کنند. همچنین، یکی از رویکردها برای پژوهش‌های آتی می‌تواند شناسایی پیامدهای بیگانگی مجریان در سایر حوزه‌های

خطمشی عمومی (اعم از خطمشی‌های بهداشت و درمان، آموزش، انرژی، محیط زیست و فرهنگ) باشد. پیشنهاد می‌شود، پژوهشگران با اتخاذ رویکرد روش‌شناسی تطبیقی، بیگانگی مجریان از انواع مختلف خطمشی‌ها را در کشورها و حوزه‌های عمومی مختلف بررسی کنند. در پایان، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود توجه خود را به شناسایی عوامل مؤثر بر بیگانگی مجریان از خطمشی‌ها (پیشایندها)، به‌ویژه عوامل روان‌شناختی، معطوف کنند.

## منابع

- اسعدی، محمود؛ هادی پیکانی، مهربان و رشیدپور، علی (۱۳۹۶). الگویی برای اجرای اثربخش خطمشی‌های عمومی در وزارت امور اقتصادی و دارایی مطالعه موردی: گمرک جمهوری اسلامی ایران. مدیریت دولتی، ۹ (۴)، ۵۹۱-۶۱۴.
- ایمان، محمدتقی؛ اثنی‌عشری، فریده (۱۳۸۳). بررسی عوامل مؤثر بر بیگانگی سازمانی در ایران (مورد مطالعه: سازمان‌های اداری شهر شیراز). نشریه پژوهشی دانشگاه اصفهان، ۱۷ (۲)، ۱-۳۰.
- پوراحمدی، معین؛ مختاریان‌پور، مجید؛ حسنقلی‌پور، طهمورث (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی اجرای خطمشی‌های خصوصی‌سازی در ایران. مدیریت دولتی، ۱۰ (۳)، ۳۳۳-۳۵۶.
- دانایی‌فرد، حسن؛ مظفری، زینب (۱۳۸۷). ارتقای روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی. نشریه پژوهش‌های مدیریتی، ۱ (۱)، ۱۳۱-۱۶۲.
- شیخاوندی، داور (۱۳۷۳). جامعه‌شناسی انحرافات. گناباد: نشر مردنیز.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخزاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۵ (۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- فریدون، وحید؛ انصاری، محمد اسماعیل؛ حقیقتیان، منصور؛ بزمی، مهناز (۱۳۹۳). ارزیابی جامعه‌شناختی بیگانگی شغلی و تأثیرات آن بر فرهنگ سازمانی در سازمان‌های آموزشی (مورد مطالعه: کارکنان ادارات آموزش و پرورش مشهد). نشریه جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۵ (۲)، ۱-۱۴.
- قلی‌پور، رحمت‌اله؛ بیگی، وحید و سعدآبادی، علی‌اصغر (۱۳۹۶). تحلیلی بر خطمشی راهکارهای اجرایی گسترش فرهنگ عفاف و حجاب: آسیب‌شناسی اجرا با رویکردی فازی. مدیریت دولتی، ۹ (۱)، ۱۰۷-۱۳۶.
- محسنی تبریزی، علیرضا (۱۳۷۰). بیگانگی: مفهوم‌سازی و گروه‌بندی تئوری‌ها در حوزه‌های جامعه‌شناسی و روان‌شناسی. نامه علوم اجتماعی، ۲ (۰)، ۷۳-۲۵.

## References

- Abedi Jafari, H., Taslimi, M.S., Faghihi, A. & Sheikhzade, M. (2011). Thematic analysis and thematic networks: A simple and efficient method for exploring patterns embedded in qualitative data municipalities. *Journal of Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. (in Persian)



- Asadi, M., Hadi Peykani, M., Rashidpur, A. (2018). Presentation of an Effective Public Policy Implementation Model in the Ministry of Economic Affairs (Case Study: Islamic Republic of Iran Customs Administration). *Journal of Public Administration*, 9(4), 591-614. (in Persian)
- Calista, D. (1994). Policy implementation. *Encyclopedia of a policy studies*, 117-155.
- Chiaburu, D. S., Thundiyil, T., & Wang, J. (2014). Alienation and its correlates: A meta-analysis. *European Management Journal*, 32(1), 24-36.
- Danaeefard, H. & Mozaffari, Z. (2008). Improvement of validity and reliability in qualitative researches of management: Reflection on research audit strategies. *Public Management Research*, 1(1), 1-23. (in Persian)
- DeHart-Davis, L., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 133-148.
- Elmore, R.F. (1979). Backward mapping: Implementation research and policy decisions. *Political science quarterly*, 94(4), 601-616.
- Ewalt, J. A. G., & Jennings, E. T. (2004). Administration, governance, and policy tools in welfare policy implementation. *Public Administration Review*, 64(4), 449-462.
- Farahbod, F., Azadehdel, M. R., Chegini, M. G., & Ashraf, A. N. (2012). Work alienation: Historical backgrounds, concepts, reasons and effects. *Journal of basic and applied scientific research*, 2(8), 8408-8415.
- Garcia-Zamor, J. C. (1996). Obstacles to public policy implementation in the third world. *Advances in Developmental Policy Studies*, 1, 197-209.
- Gholoipour, R., Beygi, V., Saadabadi, A. (2017). Analysis of the policy of “executive solutions to expand the culture of Ifaf and Hijab”: implementation pathology by use of Delphi fuzzy method. *Journal of Public Administration*, 9(1), 107-136. (in Persian)
- Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (2017). Behavioral public administration: Combining insights from public administration and psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45–56.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *ECTJ*, 29(2), 75-91.
- Iman, M.T., & Asna Ashari, F. (2004). Investigating the factors affecting organizational alienation in Iran (Case: administrative organizations in Shiraz), *University of Esfahan Journal*, 17(2), 1-30. (in Persian)
- Mohseni Tabrizi, A.R. (1991). Alienation: Conceptualization and classification of theories in sociology and psychology. *Journal of Social Sciences Letter*, 2(0), 25-73. (in Persian)
- Poorahmadi, M., Mokhtarianpour, M., Hassan Gholipour, M. (2018). Pathology of the Implementation of Privatization Policies in Iran. *Journal of Public Administration*, 10(3), 333-356. (in Persian)

- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American sociological review*, 24(6), 783-791.
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C., & Soane, E. (2015). Drivers and outcomes of work alienation: reviving a concept. *Journal of Management Inquiry*, 24(4), 382-393.
- Sheikhavandi, D. (1994). *Sociology of deviance*. Gonabad: Marandiz Press. (in Persian)
- Simon, H.A. (1947). A comment on the science of public administration. *Public Administration Review*, 7(3), 200-203.
- Simon, H.A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Macmillan.
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Tummers, L. (2009). *Policy alienation of public professionals: The development of a scale*. Paper presented at the Special Panel Professionals under pressure NIG Annual work conference, Leiden University.
- Tummers, L. (2011). Explaining the willingness of public professionals to implement new policies: A policy alienation framework. *International Review of Administrative Sciences*, 77(3), 555-581.
- Tummers, L. (2012). Policy alienation: Analyzing the experiences of public professionals with new policies. *Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, Forthcoming*.
- Tummers, L. (2013). *Policy alienation and the power of professionals: Confronting new policies*. Edward Elgar Publishing.
- Tummers, L., Bekkers, V., & Steijn, B. (2007). *Policy alienation of Dutch public sector professionals: an exploratory study*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/10894>
- Tummers, L., Bekkers, V., & Steijn, B. (2012). Policy alienation of public professionals: A comparative case study of insurance physicians and secondary school teachers. *International Journal of Public Administration*, 35(4), 259-271.
- Tummers, L., Bekkers, V., van Thiel, S., & Steijn, B. (2015). The effects of work alienation and policy alienation on behavior of public employees. *Administration & Society*, 47(5), 596-617.
- Tummers, L., van Thiel, S., Steijn, B., & Bekkers, V. (2011). Policy alienation and work alienation: Two worlds apart? *Paper presented at NIG conference*.
- Vahida, F., Ansari, M.E. Haghghatian, M. & Bazmi, M. (2014). Sociological assessment of job alienation and its impacts on organizational culture in educational organizations (the case of educational staff in Mashhad). *Journal of Applied Sociology*, 25(2), 1-14. (in Persian)
- Van Engen, N. (2019). How Previous Policy Experiences Affect the Frontline: Understanding implementation success and failure through a general policy alienation lens. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/113840>

- Van Engen, N., Tummers, L., Bekkers, V., & Steijn, B. (2016). Bringing history in: Policy accumulation and general policy alienation. *Public Management Review*, 18(7), 1085-1106.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process a conceptual framework. *Administration & Society*, 6(4), 445-488.
- Waldo, D. (1948). *The Administrative state: A study of the political theory of American public administration*. New York: Ronald Press.
- Waldo, D. (1965). The Administrative state revisited. *Public Administration Review*, 25(1), 15-30.
- Yıldız, B., & Alpkan, L. (2015). A theoretical model on the proposed predictors of destructive deviant workplace behaviors and the mediator role of alienation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 330-338.