

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۲۱

مجله مدیریت فرهنگی

سال دوازدهم/ شماره ۴۵/ پاییز ۱۳۹۸

## ارائه الگویی براساس شاخص‌های مصونیت فرهنگی در اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: شرکت ارتباطات زیرساخت)

سارا نجاری

دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

snajari56@yahoo.com

مجید جهانگیرفرد

مجید جهانگیرفرد، استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، تهران، ایران.

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** پژوهش حاضر، براساس نتیجه کاربردی- توسعه‌ای بوده و هدف آن شناسایی شاخص‌های مصونیت فرهنگی در اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری و ارائه الگو در این خصوص می‌باشد. **روش پژوهش:** روش تحقیق به صورت ترکیبی پیمایشی است. ابتدا تحلیل محتوا انجام و سپس با ابزار پرسشنامه، شاخص‌های مصونیت فرهنگی مورد تأیید قرار گرفت. **یافته‌ها:** جامعه آماری در بحث کیفی ۱۰ نفر از مدیران سازمان مورد مطالعه بود و در بحث کمی جامعه آماری ۲۲۰ نفر از کارشناسان و متخصصانی که در حوزه برنامه‌های تحول نظام اداری مشغول به فعالیت می‌باشند که با جدول مورگان به تعداد ۱۳۶ نفر به صورت نمونه‌گیری طبقه‌بندی انتخاب شده‌اند. برای روایی ابزار از روایی محتوا و برای پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. **نتیجه‌گیری:** براساس تجزیه و تحلیل اطلاعات، ۷۱ شاخص مصونیت فرهنگی در اجرای برنامه‌ها تعیین و نتیجه آن شد که تمامی شاخص‌ها تاثیر مثبت و معنی‌داری در اجرای برنامه‌ها داشته و شاخص شایسته سالاری به عنوان شاخص اول و مهم در اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** تحول، نظام اداری، فرهنگ، مصونیت فرهنگی

## مقدمه

منش، ۱۳۹۳). در هر سازمانی الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شعائر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند در خصوص این که سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی به وجود آید (رابینز، ۲۰۱۳).

به نظر می‌رسد در راستای رسیدن به یک نظام کارآمد و توسعه یافته که در آن منافع تمامی آحاد جامعه تامین گردد، راه‌حلی بجز تغییر و تحول در فرهنگ نظام اداری نیست (قلی‌پور، ۱۳۹۵). نقشی که فرهنگ در تحول نظام اداری ایفاء می‌کند یکی از مهم‌ترین مفاهیم آن محسوب می‌گردد. نکته مهم این است که مولفه‌های مصونیت به ویژگی‌های فرهنگی مربوط می‌گردد (تاج‌الدینی و باخدا، ۱۳۸۸). مصونیت فرهنگی نیز به هویتی اشاره دارد که در طول زمان فرهنگ را از انحطاط بازداشته و سعی در ایجاد تحولی مثبت دارد.

## بیان مساله

نظام اداری در ایران با توجه به نقش گسترده‌ای که در انجام امور دارد؛ یکی از زیرساخت‌های مهم توسعه به شمار می‌آید که بی‌توجهی به آن مسبب آسیب‌های جبران ناپذیری در مسیر تحقق آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی ایران، تحقق برنامه‌ها، رضایت مردم و ... می‌باشد (امیرکبیری، ۱۳۸۹). فرهنگ در سازمان نیز به کارکنان هویت سازمانی می‌بخشد، تعهد گروهی را آسان می‌سازد، ثبات نظام اجتماعی و اداری را ترغیب می‌کند، به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می‌کند، بر وظایف و نحوه عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارد (سلطانی، ۱۳۹۱). امروز زمانی است که با توجه به ابلاغ سیاست‌های نظام اداری از جانب مقام معظم رهبری و تأکید رئیس جمهور محترم مبنی بر اولویت اصلاح نظام اداری در برنامه‌ها می‌توان به خلق ارزش‌های مشترک میان تمامی فعالان نظام اداری پرداخت و بواسطه ساز و کارهای پیوندی، زمینه انجام اصلاحات عمیق در نظام اداری و به عنوان بستر و زیرساخت توسعه کشور را فراهم آورد.

نشاط یکی از مؤلفه‌های مهم و یک ضرورت برای زندگی نظام اداری در هر کشور بدلیل ارتباط مستقیم و رو در رو با آحاد و لایه‌های مختلف اجتماع از اهمیت و اعتبار خاصی برخوردار می‌باشد و به دلیل این که حجم عظیمی از خدمات دولت از طریق کانال‌ها و بخش‌های مختلف دولتی بدست شهروندان می‌رسد لذا برخورداری از یک نظام اداری منسجم؛ کارآمد؛ شفاف و پاسخ‌گو همواره از دغدغه‌های دولت‌مردان و سیاست‌گذاران هر جامعه‌ای محسوب می‌گردد بطوری که دولت‌ها سعی می‌کنند با مطالعات علمی و تدوین قوانین و مقررات لازم و انجام اصلاحات اداری بر توانمندی‌های نظام اداری خود افزوده و از ناراضی‌های عمومی بکاهد (فیض، ۱۳۹۲). در این بین، هدف از تحول اداری، تقویت توانمندی‌های نظام اداری در جهت ایفاء کارآمد و وظائف و نقش فعلی دولت و یا به تعبیری دیگر، انطباق نقش‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های نظام اداری است که امری حیاتی و برای توسعه ضروری می‌باشد.

ایجاد تحول در نظام اداری متناسب با پیشرفت‌های تکنولوژی در راستای تحقق خواسته‌های جامعه می‌باشد و تحول اداری فرایندهای متعددی هم‌چون مشارکت عمومی کارکنان، اصلاح ساختارهای اداری، تناسب وظایف و اختیارات، توانمندسازی کارکنان و مدیران، پاسخ‌گویی دولت‌مردان در مقابل شهروندان، نظارت بر نظام اداری و توسعه شیوه‌های اطلاعاتی و ... را دنبال می‌کند (استادزاده، ۱۳۸۷) که تمامی آنها از فرهنگ سازمانی تبعیت می‌کنند.

نزدیک به دو دهه است که نظریه‌پردازان عرصه مدیریت به طرح موضوع مهمی در سازمان پرداخته‌اند که چندان ملموس نیست. به دنبال تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده بنحوی که جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان، روان‌شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث مهم نموده‌اند. فرهنگ سازمانی توسط اساتید معروف مدیریت هم‌چون بنیس، شاین، اوچی، پیترز و واترمن مورد نقد و بررسی قرار گرفته است (رضایی

در این بین، مسأله مصونیت نیز همواره یکی از نگرانی‌های جامعه بوده و هست. نگاهی به وقایع جهانی، نشان می‌دهد که بیشترین جرائم از سوی کسانی صورت گرفته است که بیشترین قدرت و اختیار را داشته‌اند و به دلیل مصونیت به هیچ مرجعی پاسخگو نبوده‌اند. در حال حاضر نیاز به حفظ، تقویت، نظم و اجرای عدالت پیش از پیش توسط جامعه احساس می‌شود و ضرورت پاسخ‌گویی صرف نظر از مقام و موقعیت، امری انکارناپذیر است (رضایی و درجی، ۱۳۹۰). امروزه لفظ «مصونیت» اختصاص به مبحث «مصونیت دولت‌ها» ندارد بلکه در شاخه‌های مختلف مدیریتی و سازمانی نیز به کار می‌رود بنابراین وقتی از مصونیت در یک مفهوم خاص سخن گفته می‌شود ترسیم مفهوم و حد و مرز آن در مقایسه با سایر کاربردهای اجتماعی از الزامات ورود به بحث می‌باشد (خضری، ۱۳۹۱).

مصونیت از دو دیدگاه سازمانی و فردی قابل بررسی است. در صیانت سازمانی متغیرهایی نظیر گزینش و استخدام، آموزش و نگهداری منابع انسانی، انتصاب شایسته و ... مورد توجه قرار می‌گیرد. در صیانت فردی شاخص‌هایی هم‌چون ایمان و تقوی، انگیزش درونی، رضایت شغلی، کنترل رفتار و گفتار و ... مطرح می‌شود. نکته مهم این است که مولفه‌های مصونیت به ویژگی‌های فرهنگی مربوط می‌گردد (تاج‌الدینی و باخدا، ۱۳۸۸).

با توجه به کارایی و بهره‌وری پایین سازمان‌های دولتی، رهبر معظم انقلاب اسلامی با در نظر گرفتن فرهنگ اسلامی ایرانی، سیاست‌های کلی نظام اداری را ابلاغ و طی آن دستگاه‌های دولتی موظف شدند که زمان‌بندی مشخصی را برای عملیاتی شدن این سیاست‌ها تهیه و پیشرفت آن را نیز در فواصل زمانی معین گزارش نمایند. بر همین اساس دولت جمهوری اسلامی ایران بسترسازی تهیه و تدوین نقشه راه اصلاح اداری در سال ۹۲ انجام و اجرایی شدن آن در ۸ برنامه تدوین و در سال ۹۵ به همه سازمان‌ها ابلاغ نمود (معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور، ۱۳۹۵).

با توجه به برنامه‌های تحول اداری، ماهیت فرهنگی

جمهوری اسلامی ایران که در آن فرهنگ اسلامی - ایرانی مطرح می‌گردد که یکی از دغدغه‌های رهبران جامعه است. مسأله صیانت از فرهنگ و استقرار آن نیز از مسائل مهم جامعه می‌باشد. صیانتی که نه از طریق دستکاری بلکه از طریق بهره‌برداری از ساز و کارهای بعد فرهنگی حاصل می‌آید (حسن‌بیگی، ۱۳۸۹). مصونیت فرهنگی ساز و کاری است که از تغییر در فرهنگ (باورها و ارزش و در نتیجه مصنوعات) پاسداری می‌کند به بیان دیگر، ساز و کاری که اجازه نمی‌دهد جای خوب و بد، زشت و زیبا، درست و غلط و حق و باطل با یکدیگر عوض شود. چالش اساسی در اقدام هنجاری (کار یا توسعه فرهنگی) که بیشتر در حوزه مصنوعات مورد توجه قرار می‌گیرد، عدم تطبیق موضوع سیاست‌ها و برنامه‌های تحول نظام اداری است که نمی‌تواند به مسائل جامعه پاسخ درستی دهد (سلجوقی، ۱۳۹۰). به همین منظور مسأله‌ای که امروزه در سازمان‌ها مطرح می‌باشد مصونیت فرهنگی در همه زمینه‌ها جهت رسیدن به اهداف سازمانی است.

تحقق هدف مصونیت نیازمند برنامه‌ریزی و اجرای صحیح فعالیت‌های نظام‌های اداری سازمان است. مجموعه اقدامات انجام شده در جهت صیانت نظام اداری و کارکنان رویکرد مثبت داشته و به افزایش دانش، بینش، تعدیل رفتار، هویت‌دهی به کارکنان کمک بسزائی دارد و در نهایت هم‌سویی فکری و عملی را موجب می‌شود (تاج‌الدینی و باخدا، ۱۳۸۸).

مصونیت براساس اظهارات رهبر جمهوری اسلامی ایران به مصونیت اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی تقسیم می‌شوند. بر همین اساس، مصونیت فرهنگی را شامل تقویت ارزش‌ها، حفاظت از مصنوعات، تقویت باورها و هنجارها، تطبیق موضوعات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی عنوان نموده‌اند (بیانات امام خامنه‌ای، ۱۳۹۵).

حال با توجه به نقشه راه اصلاح نظام اداری و ۸ برنامه تحقق آن، به نظر می‌رسد با رعایت مصونیت فرهنگی در کلیه ابعاد نظام اداری در صورت اجرایی شدن برنامه‌ها، سازمان‌ها به اهداف نزدیک‌تر می‌گردند و مشاهده می‌گردد یکی از چالش‌های اساسی که باید در همه ابعاد برنامه تحول

در نظر گرفته شود، تقویت هنجارها و حفظ و مصونیت در فرهنگ و ارزش‌های هر برنامه می‌باشد که می‌تواند در تحول نظام اداری کمک بسزائی داشته باشد. به همین منظور پژوهش حاضر جهت حفظ، ایمن بودن و تقویت فرهنگ در همه ابعاد نظام اداری سعی در شناسایی تمامی ابعاد و شاخص‌های مصونیت فرهنگی داشته و براساس آن الگویی را ارائه خواهد داد که نقش ارزنده مصونیت فرهنگی را در تحول نظام اداری سازمان‌های دولتی ایفاء نماید.

### اهمیت و هدف پژوهش

در واقع توسعه هر کشور در ارتباط تنگاتنگ با نظام اداری و اثربخشی آن در اصل مدل توسعه که نظام اداری تابع آن است قرار دارد. نقش تعیین کننده نظام اداری در عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و تاثیر آن در تحقق اهداف کلان جامعه به قدری حائز اهمیت است که به منظور دستیابی به هدف‌های بالا و چشم‌انداز بیست ساله کشور مورد توجه قرار می‌گیرد. تحول، تصحیح، تقویت، سالم‌سازی و نوسازی نظام اداری در ایران نیز امر ضروری می‌باشد. بدیهی است که کارآمد بودن تحول نظام اداری به عنوان ابزار مدیریت و اداره امور کشور، ابزار عرضه خدمات، ابزار مقابله با شرایط خاص و در نهایت بستر دستیابی به رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تنها با تمرکز بر امور ساختاری و اداری میسر نمی‌گردد بلکه نیازمند تقویت فرهنگی در برنامه‌ریزی‌های تحول مشتمل بر منطقی نمودن اندازه دولت، اصلاح ساختارهای تشکیلاتی، اصلاح نظام‌های مدیریتی، اصلاح نظام‌های استخدامی، آموزش و بهسازی تعدیل منابع انسانی، اصلاح فرایندهای انجام کار و ارتقاء و حفظ کرامت مردم می‌باشد (اصغری و محسنی زنوزی، ۱۳۹۳).

مدیریت نظام اداری به شدت تحت نفوذ فرهنگ است و سبک‌های مدیریتی و اهداف جمعی از تفاوت‌های جهانی و ارزش‌های مربوط به کار، تاثیر بسیار می‌پذیرد و در این بین، مصونیت فرهنگی ساز و کاری است که از تغییر در

فرهنگ (باورها و ارزش و در نتیجه مصنوعات) از نظام اداری پاسداری می‌کند و مساله مصونیت فرهنگی امروزه یکی از دغدغه‌های سازمان‌های دولتی در اداره امور می‌باشد (حسن‌بیگی، ۱۳۸۹). بنابراین اهمیت و ضرورت این تحقیق با نتایجی که در برخواهد داشت کمک بسزائی به سازمان‌های دولتی جهت حفظ و تقویت در تحول نظام اداری خواهد داشت. به همین منظور هدف کلی این تحقیق ارائه الگویی براساس شاخص‌های مصونیت فرهنگی در اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری و اهداف ویژه آن به شناسایی ابعاد و شاخص‌های مصونیت فرهنگی در اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری، روابط و الویت‌بندی شاخص‌ها و برآزش مدل پرداخته تا به مساله اساسی که نادیده گرفتن مصونیت فرهنگی در اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری پایان داده و با شناسایی شاخص‌های مصونیت فرهنگی اجرای برنامه‌ها به طور مناسب و بهینه در سازمان‌های دولتی انجام پذیرد.

### ادبیات پژوهش

نظام اداری هر کشور به مثابه سازمان تنظیم کننده کلیه فعالیت‌ها برای نیل به اهداف تعیین شده است که ضمن ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف، بستر مناسب برای حل مسائل و مشکلات مردم و حسن جریان امور عمومی را فرهنگ می‌کند و متشکل از اجزایی همچون منابع انسانی، ساماندهی و تشکیلات، نظام ها، روشها و رویه ها، قوانین و مقررات، امکانات و منابع در یک رابطه متقابل و سازماندهی شده‌اند که جامعه را جهت تحقق اهداف و آرمان‌های خود راهبری می‌نمایند (سازمان اداری و استخدامی کشور، ۱۳۸۷). در این بین چالش اساسی در اقدام هنجاری (کار یا توسعه فرهنگی) که بیشتر در حوزه مصنوعات مورد توجه قرار می‌گیرد، عدم تطبیق موضوع سیاست‌ها و برنامه‌های تحول نظام اداری است که نمی‌تواند به مسائل جامعه پاسخ درستی دهد (سلجوقی، ۱۳۹۰).

در سال‌های پس از پیروزی انقلاب اسلامی فعالیت‌هایی

فلسفه استراتژی، اهداف و ترجیحات مورد حمایت می‌باشد (همان، ۲۸) مفروضات اساسی که نسبت به حقیقت و واقعیت، ماهیت طبیعت و فعالیت‌های انسان، ماهیت زمان، فضا که مبنای شکل‌گیری رفتار و تعاملات اجتماعی آنان می‌گردد (همان، ۳۰).

در همین راستا و با توجه به دیدگاه‌های مختلف در زمینه تحول نظام اداری و مصونیت فرهنگی و سیاست‌های ابلاغی رهبری و مشکلات مطروحه در این موارد، تحقیق حاضر سعی در اجرای بهینه برنامه‌های تحول نظام اداری با تعیین و شناسایی شاخص‌های مصونیت فرهنگی کرده است تا سازمان‌های دولتی به مقاصد و اهداف خود نزدیک‌تر شوند.

#### پیشینه تحقیق

(جابر انصاری و پارسائیان، ۱۳۹۶)، در تحقیقی با عنوان مدل ارائه مطلوب خدمات عمومی در نظام اداری با دیدگاه مقام رهبری، با روش کیفی اکتشافی و با تکنیک دلفی، ۱۵ شاخص را استخراج و الگوی ۶ وجهی را ارائه می‌دهند که عبارتند از: عادلانه بودن، مسئولانه بودن، صادقانه بودن، کارآمدی، روحیه جهادی و مخلصانه بودن.

(فدرستون، ۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان بررسی و اصلاح نظام اداری در یونان، با روش توصیفی پیمایشی و ابزار پرسشنامه، عناصر تحول اداری را به این شرح برمی‌شمارد؛ مدیریت مالی (شامل محتوای تدوین بودجه؛ نظام‌های حسابداری)، ممیزی و عملکرد (شامل بازیگران، فرم‌ها و رویه‌های سازمان‌های دولتی ممیزی کننده؛ اطلاعات مدیریت عملکرد و کاربردش)، نیروی انسانی (شامل مناصب، هنجارها، مقررات خدمات کشوری؛ استخدام، ترفیع، پاداش؛ انتصاب، قدرت تصمیم‌گیران؛ کارکنان و مدیران)، سازمان (شامل ویژگی‌های تخصص‌گرایی؛ هماهنگی؛ عدم تمرکزگرایی؛ طراحی سازمانی)، اقدامات مشترک (شامل مأموریت‌ها و ارزیابی‌های مشترک؛ عرضه اطلاعات؛ ایجاد طرح‌های اصلاحی براساس نظر متخصصان). (حقیگو، ۱۳۹۴) به بررسی فرصت‌ها و راهکارهای

در رابطه با اصلاح نظام اداری کشور انجام شد. هدف عمده این فعالیت‌ها، تطبیق نظام اداری کشور با ارزش‌های متصور اسلامی بود. در این برهه تلاش گردید اصول و مبانی حاکم بر نظام اداری تدوین و نظام‌های کارآمد منطبق با اسلام طراحی گردند و در مقطع دیگری نیز به کارگیری اصول علمی مدیریت در اصلاحات، مدنظر قرار گیرد. نتیجه این اقدامات در چندین مرحله به بازنگری در تشکیلات دولت منجر شد که هیچ یک به نتیجه نهایی نرسید.

به همین منظور می‌توان از مدل‌های ارائه شده در زمینه فرهنگ و تحول سازمانی جهت مصونیت فرهنگی در تحول نظام اداری استفاده نمود. بنابراین جهت آماده‌سازی در تحول فرهنگی که همانا باعث مصونیت و حفظ و تقویت فرهنگ نیز خواهد شد، می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

#### ۱- آغاز تحول از بالا

#### ۲- گسترده‌گی دامنه مشارکت در سازمان

۳- از میان برداشتن سدهای آشکار یا پنهان در راه تحول و نوآفرینی

#### ۴- پدیدآوردن فرهنگ سازمانی یکپارچه

۵- تسهیل در انتقال اطلاعات و ارتباطات (طوسی، ۱۳۹۲).  
روش‌های مختلفی برای تحول و پرورش فرهنگ سازمانی وجود دارد. این روش‌ها یا به دنبال ایجاد تغییر از درون هستند که معمولاً براساس آن بر افزایش آگاهی، دانش و معرفت افراد تاکید می‌شود و یا به دنبال ایجاد تغییر از بیرونند که معمولاً بر ایجاد محیط و شرایط کاری جدید تاکید می‌شود. موارد آموزش، تغییر افراد کلیدی، توسعه نظام مشارکتی، نظام ارزشیابی عملکرد، توسعه نظام مدیریت بر مبنای هدف، تغییر ساختار و سایر نظام‌های سازمانی، طراحی مشاغل می‌تواند در تحول و پرورش فرهنگ موثر واقع گردد. ادگار شاین نیز سه لایه برای فرهنگ سازمانی در نظر گرفته است: سطح آشکار فرهنگ (مصنوعات) که نمود عینی این سطح در نحوه ابزار احساسات، گفتار، استفاده از اشیاء، اعمال و کردار، مراسم، تشریفات و مظاهر عملکردی تجلی پیدا می‌کند (شاین، ۲۰۰۹) ارزش‌های حمایت شده شامل

به مدل‌های گوناگون ارائه شده در خصوص تبیین و شناخت فرهنگ‌های سازمانی، شرایط فعلی فرهنگی در سازمان‌های دولتی کشور (در سطح جامعه آماری) را بررسی نموده و پس از تعیین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مطلوب (از دیدگاه نخبگان) الگویی مناسب برای مهندسی فرهنگ سازمانی که با ارزش‌های فرهنگی حاکم بر جامعه و مقتضیات جهانی سازگار بوده و در آن به کلیه عوامل مؤثر بر فرهنگ توجه گردیده باشد، ارائه نموده‌اند.

(هارت ویچ و همکاران، ۲۰۰۷)، تحقیقی در خصوص مشخصه‌های بارز فرهنگ سازمانی، عنوان می‌دارند که علاوه بر اعتقادات به فرهنگ، مدیریت دانش برای ایجاد و توسعه نشر، بکارگیری و ارزشیابی مستمر فرایند انتقال علوم و فناوری در برنامه‌ها و فعالیت‌های وظیفه‌ای می‌باشد. مطالعات در این خصوص مؤید آن است که دانش و مهارت لازم باید در سطوح مختلف در اختیار طبقات بهره‌بردار قرار گیرد. نتایج مطالعات نشانگر آن است که علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته نشر نوآوری‌ها و انتقال دانش بخودی خود انجام نمی‌گیرد و باید راه‌های جدیدی برای مدیریت دانش در سازمان‌های کشورهای در حال توسعه با تمرکز بر پویایی جامعه مخاطب و مشارکت مؤثر ایشان و سایر عوامل کمک کننده به توسعه و انتشار دانش فراتر از فرصت‌های ساده اداری است، دنبال شود (هارت ویچ و همکاران، ۲۰۰۷).

(لایدن و کلینگل، ۲۰۰۵)، در تحقیقی که بر مصونیت و سلامت سازمانی انجام دادند، ۱۱ مؤلفه را جهت حفظ و تقویت (مصونیت) و سلامت سازمانی عنوان می‌دارند که عبارتند از: ارتباط، مشارکت و درگیر بودن در سازمان، وفاداری و تعهد، اعتبار یا شهرت موسسه یا شرکت، روحیه مناسب در سازمان، اخلاقیات، شناسایی یا بازشناسی عملکرد، مسیر هدف، رهبری، بهبود یا توسعه کارایی کارکنان، کاربرد منابع (به نقل از فیض، ۱۳۹۲).

(آکلوار و لوید، ۲۰۰۴)، در تحقیق در مورد حفظ و مصونیت سازمان، با در نظر گرفتن ایده‌های دورکیم عنوان می‌دارند که حفظ و مصونیت در پیوندهای اخلاقی بین

تقویت فرهنگ ایرانی - اسلامی در فضای مجازی پرداخت و با روش توصیفی - تحلیلی و رویکرد تحلیل محتوا و با هدف کاربردی به این نتیجه می‌رسد که محورهای اصولی تقویت فرهنگ در فضای مجازی، سیاست‌گذاری، سرمایه‌گذاری، تصمیم‌گیری و هماهنگی در فضای مجازی است و باید مدیران و مسئولان مربوط با حمایت‌های خود و رویکردی جهادی، زمینه را برای تقویت و تولید محتوای فاخر فراهم کنند.

(سلطانی، ۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان بررسی تاثیر سیاست‌های نظام اداری ابلاغ شده از سوی مقام رهبری بر توسعه فرهنگ سازمانی، اظهار می‌دارد که سیاست‌های کلی نظام اداری کشور توسط رهبر معظم انقلاب ابلاغ و بسوی تحولی بنیادی در ساختار اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و امنیتی برای تحقق چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ در حال حرکت است. ایشان با روش تحلیلی و با ابزار پرسشنامه به این نتیجه می‌رسد که؛ میانگین رتبه میزان تاکید بر سیاست‌های ابلاغی کمتر از میزان تاثیر نهایی سیاست‌های ابلاغی است و سیاست‌های ابلاغی نظام اداری در توسعه فرهنگ سازمانی مرزبانی ناجا تأثیر دارد.

(حسن بیگی، ۱۳۹۰) به بررسی عوامل مؤثر بر صیانت فرهنگی در ایران پرداخته و به این نتیجه می‌رسد که عوامل ذاتی هم‌چون ارتباط متناسب باورها، ارزش‌ها، مصنوعات و قدرت سطح فرهنگی، عوامل درونی هم‌چون جامعه‌پذیری، نظارت و کنترل اجتماعی و نهادی‌سازی و عوامل بیرونی هم‌چون تبادل و هجوم فرهنگی، عوامل مؤثر بر صیانت فرهنگی بوده و پیشنهاد می‌دهد که مدیران فرهنگی تاکید بیشتری بر عوامل درونی نموده و سرمایه‌گذاری براساس تاثیرات این عوامل صورت پذیرد. لازم به ذکر است در این پژوهش اشاره ای به نظام اداری سازمان‌های دولتی ایران نگردیده است.

(قهرمان‌پور و همکاران، ۱۳۸۸)، با مقاله‌ای با عنوان الگوی مهندسی فرهنگ در سازمان‌های دولتی کشور با توجه

و پرسشنامه توزیع و از طریق پاسخ دهندگان تکمیل گردید. در این تحقیق نمونه‌گیری به صورت غیراحتمالی و به شیوه نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی تا رسیدن به اشباع نظر صورت پذیرفت. در مرحله دوم نیز از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز با تحلیل محتوا انجام و مقالات و کتب در ارتباط با موضوع تحقیق به منظور شناسایی عوامل مورد بررسی قرار گرفت. سپس در تحلیل‌های آمار توصیفی که جمع‌آوری، سازماندهی و تعریف اطلاعات را شامل می‌شود با استفاده از نرم‌افزارهای آماری انجام گردید. برای اندازه‌گیری متغیرها، از نرم‌افزارهای صفحه گستر اکسل و به منظور تجزیه و تحلیل و استنباط مفاهیم آماری از نرم‌افزار SPSS و Smart PLS استفاده شده است.

#### یافته‌های پژوهش

برای تعیین مصونیت فرهنگی در برنامه‌های تحول نظام اداری با ۱۰ نفر از مدیران ارشد و میانی مصاحبه انجام گردید و با تحلیل محتوا در مفهوم مصونیت فرهنگی از اظهارات رهبر جمهوری اسلامی ایران استفاده گردیده که مصونیت فرهنگی را شامل تقویت ارزش‌ها، حفاظت از مصنوعات، تقویت باورها و هنجارها، تطبیق موضوعات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی عنوان نموده‌اند. (سخنرانی رهبر معظم‌اله، ۱۳۹۵) بنابراین در تحلیل مصاحبه‌ها از طبقه‌بندی مفاهیم استفاده شد. ابتدا متون مصاحبه‌ها بررسی و کدگذاری گردیده و از این طریق مفاهیم متنوع مورد استفاده در این تحقیق استخراج شده‌اند. این مفاهیم با توجه به محتوای ظاهری در قالب دسته‌های مفهومی که در واقع نشان‌گر یک مفهوم مستقل هستند تقسیم‌بندی شده‌اند.

اشخاص که طالب دست‌یابی به موفقیت به شیوه‌های قانونی هستند افرادی از طبقه کارگر و فرودست می‌باشند اما جامعه این فرصت‌های مشروع رسیدن به هدف را از آنان دریغ می‌کند (به نقل از تاج‌الدینی و باخدا، ۱۳۸۸).

#### روش پژوهش

پژوهش حاضر براساس نتیجه‌ای که خواهد داشت، کاربردی- توسعه‌ای، براساس هدف، اکتشافی - توصیفی، براساس نوع داده، کمی - کیفی (ترکیبی) می‌باشد و به بررسی موضوع در زمینه تعیین شاخص‌های مصونیت فرهنگی در اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری پرداخته است.

هدف تحقیقات کاربردی، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است و تحقیقات توسعه‌ای فرایندی است که منظور تدوین و تشخیص مناسب بودن یک فرآورده آموزشی انجام می‌شود.

ابزار استفاده شده در گردآوری اطلاعات مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد. برای تعیین اعتبار اولیه ابزار تحقیق از روایی محتوا (CVR) و جهت تعیین پایایی اولیه از آلفای کرونباخ استفاده شد و نشان داد که پرسشنامه از روایی و پایایی خوبی برخوردار است. تعداد نمونه‌های مورد نیاز برای انجام مصاحبه ۱۰ نفر از مدیران ارشد و میانی بوده‌اند. با انجام این تعداد مصاحبه، تشخیص محقق این بوده است که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. در انتخاب این تعداد نمونه، مسائلی چون زمان، در دسترس بودن مصاحبه شونده‌گان و میزان همکاری آنها مورد توجه بوده است. سپس در بعد کمی، از جامعه آماری کارشناسان و متخصصانی که در حوزه برنامه‌های تحول نظام اداری مشغول به فعالیت هستند به تعداد ۲۲۰ نفر استفاده و نمونه‌گیری از طریق جدول مورگان به تعداد ۱۳۶ نفر انجام

جدول ۱- دسته‌های مفهومی تقویت ارزش‌ها

{1 M7}, {22 M2}, {4 M2}, {16 M1}	میزان مسئولیت‌پذیری	تقویت ارزش‌ها
{1 M10}, {6 M8}, {7 M2}	تعهد سازمانی	
{31 M2}, {25 M2}, {12 M2}, {8 M2}	اخلاق محوری	
{6 M8}, {7 M4}, {15 M2}, {3 M2}	مشارکت	
{4 M10}, {10 M9}, {3 M8}	شایسته‌سالاری	
{16 M5}, {7 M5}, {5 M5}, {4 M5}	اعتماد	

جدول ۲- دسته‌های مفهومی حفاظت از مصنوعات

{23 M4}, {18 M10}, {20 M2}, {17 M2}	اجرای قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها	حفاظت از مصنوعات
{20 M12}, {30 M10}, {16 M10}, {8 M10}	ارزیابی عملکرد	
{5 M8}, {6 M7}, {43 M10}	سیستم‌ها و سامانه‌های یکپارچه	
{28 M10}, {34 M3}, {59 M2}, {11 M1}	مشور اخلاقی	
{13 M10}, {10 M10}, {27 M4}, {17 M7}	نظام‌های مدیریتی هم‌چون مدیریت دانش، نظام پیشنهادات و ...	
{20 M4}, {32 M8}, {31 M8}, {12 M2}, {11 M2}	دسترسی به اطلاعات درست	

جدول ۳- دسته‌های مفهومی تقویت باورها و هنجارها

{8 M9}, {7 M9}, {10 M8}, {4 M8}	عدالت محوری	تقویت باورها و هنجارها
{3 M8}, {13 M5}, {33 M2}	تشویق‌ها و پاداش‌ها	
{21 M8}, {27 M7}, {9 M10}, {8 M8}	نهادینه نمودن اهداف، استراتژی و ماموریت‌های سازمان	
{16 M5}, {14 M5}, {9 M5}	ایجاد انگیزش	
{17 M5}, {21 M5}, {10 M5}	تجربه‌های پیشین	
{8 M4}, {7 M6}, {10 M3}, {4 M1}	تعاملات و برقراری ارتباطات	
{7 M8}, {10 M7}, {21 M10}	آگاه‌سازی از مسائل و دشواری‌ها	

جدول ۴- دسته‌های مفهومی تطبیق موضوعات

{8 M1}, {7 M10}, {10 M6}, {4 M4}	الگوبرداری	تطبیق موضوعات
{8 M10}, {14 M8}, {11 M2}	توجه به فرهنگ اسلامی	
{23 M6}, {18 M1}, {12 M2}, {1 M2}	بهبود موقعیت اقتصادی	
{1 M9}, {10 M2}, {4 M7}, {5 M1}	خود انکائی	
{8 M9}, {8 M2}, {6 M5}, {13 M3}	مبارزه با پولشویی و فساد اداری	

سپس براساس تحلیل محتوا به بررسی شاخص‌ها در شد. آمار توصیفی پاسخ دهندگان به شرح جدول ذیل بود. هشت برنامه تحول نظام اداری از طریق پرسشنامه پرداخته



جدول ۵- آمار توصیفی

بررسی آماری	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۹۲
	زن	۴۴
میزان تحصیلات	دیپلم	۱۸
	فوق دیپلم	۲۳
	لیسانس	۵۸
	فوق لیسانس	۳۵
	دکتر	۲
سمت سازمانی	کارشناس	۴۸
	کارشناس مسئول	۵۸
	رئیس / مدیر	۳۰

برای ایجاد روایی همگرا، محقق بارهای بیرونی معیارها و واریانس استخراج شده مشخص گردید روایی همگرا در همه میانگین واریانس استخراج شده را مورد بررسی قرار داد. بار بیرونی هریک از معیارها بایستی از ۰,۷۰ بیشتر شود تا قابل قبول گردد. (آذر و غلامزاده، ۱۳۹۵) طبق جدول ذیل با تعیین میانگین

جدول ۶- روایی همگرا

معیارها	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
مهندسی نقش	۰,۸۳
دولت الکترونیک	۰,۷۰
خدمات	۰,۷۵
مدیریت سرمایه انسانی	۰,۷۹
فناوری‌های مدیریتی	۰,۷۶
توسعه فرهنگ سازمانی	۰,۸۳
سلامت اداری	۰,۷۰
نظارت و ارزیابی	۰,۷۷
مصونیت فرهنگی	۰,۹۳

پس از آن روایی افتراقی انجام شد. تحقق روایی افتراقی نشان می‌دهد که سازه منحصر بفرد است و پدیده احاطه شده به وسیله سایر سازه‌های مدل نشان داده نمی‌شود. دو روش برای روایی افتراقی پیشنهاد شده است که یک روش بررسی بارهای عرضی معرف‌هاسست و دومین روش، معیار فورنل لارکر است که محافظه کارانه‌تر برای سنجش روایی افتراقی است. این معیار ریشه دوم (جذر) مقدار میانگین واریانس استخراج شده را با همبستگی میان متغیرهای مکنون مقایسه می‌کند. (آذر و غلامزاده، ۱۳۹۵)

با توجه به معیار فورنل لارکر، "ریشه مربع AVE" هر معیار باید بالاتر از بالاترین همبستگی معیار با هر ساختار دیگر در مدل باشد. جدول ذیل نشان می‌دهد که نتیجه معیار فورنل

لارکر ارزش هر کدام از معیارها هم‌چون معیار مهندسی نقش و ساختار دولت (۰,۸۲)، توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری (۰,۷۲)، خدمات عمومی در فضای رقابتی (۰,۷۳)، مدیریت سرمایه انسانی (۰,۸۱)، فناوری‌های مدیریتی (۰,۹۱)، توسعه فرهنگ سازمانی (۰,۹۲)، صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری (۰,۹۴)، نظارت و ارزیابی و مصونیت فرهنگی (۰,۹۲) و مصونیت فرهنگی (۰,۹۲) بالاتر از همبستگی این سازه‌ها با سایر معیارهای پنهان شده از هر مقدار از ستون در مدل مسیر است.

جدول ۷- معیار فورنل لارکر

مصونیت فرهنگی	نظارت و ارزیابی	صیانت از حقوق	فرهنگ سازمانی	فناوری مدیریت سرمایه	مدیریت سرمایه	خدمات	دولت الکترونیک	مهندسی نقش	
								۰,۶۸ =	مهندسی نقش
								$\frac{AVE}{\sqrt{AVE}}$ , ۸۲	
							۰,۵۲ =	۰,۳۸	دولت الکترونیک
							$\frac{AVE}{\sqrt{AVE}}$ , ۷۲		
							۰,۵۴ =	۰,۴۱	خدمات
							$\frac{AVE}{\sqrt{AVE}}$ , ۷۳		
					۰,۶۹ =	۰,۶۰	۰,۴۲	۰,۳۸	مدیریت سرمایه
					$\frac{AVE}{\sqrt{AVE}}$ , ۸۱				
					۰,۸۳ =	۰,۴۹	۰,۵۱	۰,۲۶	فناوری مدیریت
					$\frac{AVE}{\sqrt{AVE}}$ , ۹۱				
			۰,۸۶ =	۰,۸۱	۰,۴۵	۰,۴۷	۰,۳۲	۰,۱۲	فرهنگ سازمانی
			$\frac{AVE}{\sqrt{AVE}}$ , ۹۲						
			۰,۸۹ =	۰,۹۴	۰,۸۲	۰,۴۹	۰,۴۴	۰,۳۴	صیانت از حقوق
			$\frac{AVE}{\sqrt{AVE}}$ , ۹۴						
	۰,۸۶ =	۰,۸۲	۰,۷۸	۰,۷۴	۰,۴۸	۰,۴۳	۰,۴۷	۰,۱۵	نظارت و ارزیابی
	$\frac{AVE}{\sqrt{AVE}}$ , ۹۲								
۰,۷۵ =	۰,۸۳	۰,۸۲	۰,۸۰	۰,۷۶	۰,۴۳	۰,۴۱	۰,۳۵	۰,۳۹	مصونیت فرهنگی
$\frac{AVE}{\sqrt{AVE}}$ , ۹۲									

پس از آن به تست اهمیت مسیر پرداخته شد. بوت استرپ در این تحقیق برای تست اهمیت مدل داخلی و بیرونی انجام شد. جهت انجام این اهمیت از آزمون t-test با سطح معنی ۰,۰۵ و در ضریب مسیر در مقیاس بزرگتر از ۱,۹۶

استفاده شده است. نتیجه بوت استرپ طبق جدول ذیل نشان برنامه‌های تحول نظام اداری دارد. داد که مصونیت فرهنگی تاثیر مثبت و معنی‌داری بر همه

جدول ۹- اهمیت مسیر

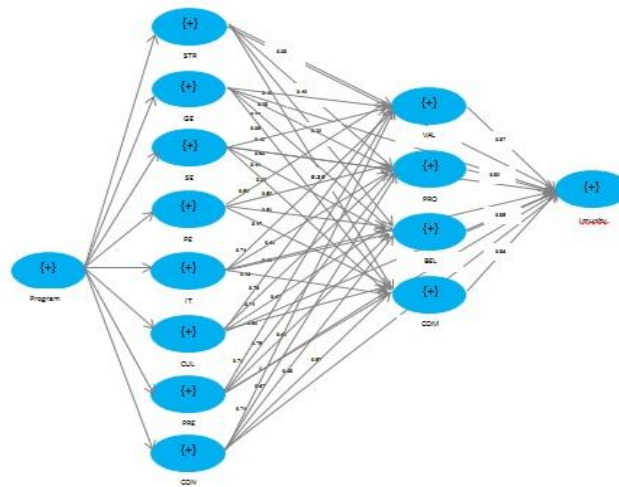
اهمیت	آزمون t	P Values
مصونیت فرهنگی - مهندسی نقش	۱,۹۸	۰,۰۲
مصونیت فرهنگی - دولت الکترونیک	۲,۵۵	۰,۰۰
مصونیت فرهنگی - خدمات عمومی	۲,۵۳	۰,۰۰
مصونیت فرهنگی - مدیریت سرمایه انسانی	۱,۹۷	۰,۰۰
مصونیت فرهنگی - فناوری های مدیریتی	۱,۹۹	۰,۰۰
مصونیت فرهنگی - فرهنگ سازمانی	۳,۴۶	۰,۰۰
مصونیت فرهنگی - صیانت از حقوق و سلامت اداری	۳,۰۹	۰,۰۰
مصونیت فرهنگی - نظارت و ارزیابی	۲,۷۸	۰,۰۰

سپس به بررسی ضریب مسیر پرداخته شد. ضریب مسیر یک ضریب رگرسیون استاندارد (بتا) است، که نشان دهنده اثر متغیر مستقل و میانجی بر متغیر وابسته می‌باشد. ضریب مسیر دارای مقادیر استاندارد بین -۱ و +۱ است. چنانچه این ضریب به +۱ نزدیک‌تر باشد نشان دهنده این است که روابط از نظر اماری معنادار می‌باشد و ضریبی که به صفر نزدیک باشد روابط ضعیف را نشان می‌دهد. اینکه یک ضریب معنی‌دار است در نهایت بستگی به خطای معیار آن ضریب دارد.

جدول ۱۰- ضریب مسیر

مصونیت فرهنگی	نظارت	صیانت	فرهنگ سازمانی	فناوری	سرمایه انسانی	خدمات	دولت الکترونیک	ساختار	مصونیت فرهنگی
									مصونیت فرهنگی
									ساختار
									دولت الکترونیک
									خدمات
									سرمایه انسانی
									فناوری
									فرهنگ سازمانی
									صیانت
									نظارت
									تقویت ارزشها
									حفاظت از مصنوعات
									هتجارها و باورها
									تطبيق موضوعات

براساس جدول فوق ضریب مسیر نشان می‌دهد که روابط بین همه برنامه‌ها با مصونیت فرهنگی مثبت و معنی‌دار است.



شکل ۱- مدل با تعیین ضریب مسیر

همه سازه‌های برونزای متناظر شرح داده می‌شود را نشان می‌دهد. دامنه مقدار ضریب تعیین از صفر تا یک است و مقادیر بزرگ‌تر سطح دقت پیش‌بینی بالاتر را نشان می‌دهد. اگر مقدار ضریب تعیین نزدیک به ۱ باشد متغیرهای بیرونی را متوسط و متغیر وابسته را خوب توضیح داده است و اگر این مقدار به صفر نزدیک باشد قدرت تفسیر کاهش می‌یابد.

پس از آن به بررسی ضریب تعیین پرداخته شد. رایج‌ترین سنجه مورد استفاده برای ارزیابی ساختاری ضریب تعیین (مقدار R2) است. این ضریب، سنجه دقت پیش‌بینی مدل است و برابر با توان دوم همبستگی میان مقادیر واقعی و پیش‌بینی شده یا سازه درونزای معین است. این ضریب اثرات ترکیبی متغیرهای مکنون برونزاد بر متغیر مکنون درونزا را نشان می‌دهد. مقدار واریانس سازه‌های درونی که به وسیله

جدول ۱۱- ضریب تعیین

متغیرها	ضریب تعیین (R2)
ساختار	۰,۳۷
دولت الکترونیک	۰,۴۱
خدمات	۰,۴۸
سرمایه انسانی	۰,۵۵
فناوری	۰,۷۹
فرهنگ سازمانی	۰,۸۶
صیانت	۰,۸۵
نظارت	۰,۸۶
تقویت ارزش‌ها	۰,۹۲
حفاظت از مصنوعات	۰,۹۰
هنجارها و باورها	۰,۸۷
تطبیق موضوعات	۰,۸۷
مصونیت فرهنگی	۰,۸۹

با توجه به جدول فوق مشاهده می‌شود تقویت ارزش‌ها (۹۲ درصد)، حفاظت از مصنوعات (۹۰ درصد)، تقویت هنجارها و باورها و همچنین تطبیق موضوعات جامعه (۸۷ درصد) در برنامه‌های تحول نظام اداری مصونیت فرهنگی ایجاد می‌کند. هم‌چنین مقدار ضریب تعیین مصونیت فرهنگی پیش‌بینی می‌کند که (به ترتیب) توسعه فرهنگ سازمانی با ۰/۸۶، نظارت و ارزیابی با ۰/۸۶، صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری با ۰/۸۵، فناوری‌های مدیریتی با ۰/۷۹، مدیریت سرمایه انسانی ۰/۵۵، خدمات عمومی در فضای رقابتی با ۰/۴۸، توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری با ۰/۴۱ و مهندسی نقش و ساختار دولت با ۰/۳۷ تاثیر معناداری بر آنها می‌گذارد. روابط و الویت‌بندی شاخص‌های مصونیت فرهنگی در اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری نیز با استفاده از تکنیک بوت استرپ و آزمون t روابط بین متغیرها و مصونیت فرهنگی مشخص شد. هنگامی که مقادیر t از ۱,۹۶ بیشتر شود و هم‌چنین P Values از ۰,۰۵ کمتر شود نتیجه خواهیم گرفت که روابط بین متغیرها مورد قبول می‌باشد. جدول ذیل نتایج را نمایان می‌سازد.

جدول ۱۲- تکنیک بوت استرپ

اهمیت	Beta	آزمون t	P Values	رد/قبول
مصونیت فرهنگی - مهندسی نقش	۰,۱۸	۱,۹۸	۰,۰۲	قبول
مصونیت فرهنگی - دولت الکترونیک	۰,۲۹	۲,۵۵	۰,۰۰	قبول
مصونیت فرهنگی - خدمات عمومی	۰,۳۸	۲,۵۳	۰,۰۰	قبول
مصونیت فرهنگی - مدیریت سرمایه انسانی	۰,۳۶	۱,۹۷	۰,۰۰	قبول
مصونیت فرهنگی - فناوری‌های مدیریتی	۰,۷۸	۱,۹۹	۰,۰۰	قبول
مصونیت فرهنگی - فرهنگ سازمانی	۰,۷۲	۳,۴۶	۰,۰۰	قبول
مصونیت فرهنگی - صیانت از حقوق و سلامت اداری	۰,۸۶	۳,۰۹	۰,۰۰	قبول
مصونیت فرهنگی - نظارت و ارزیابی	۰,۸۶	۲,۷۸	۰,۰۰	قبول

به منظور تأیید روابط متغیرها نیز ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که در جدول ذیل نمایان است:

جدول ۱۳- ضریب همبستگی مولفه‌ها

برنامه‌ها	مهندسی نقش	دولت الکترونیک	خدمات	مدیریت سرمایه	فناوری	فرهنگ سازمانی	صیانت	نظارت	مصونیت فرهنگی
مهندسی نقش	۱,۰۰	۰,۳۸	۰,۲۶	۰,۳۸	۰,۲۱	۰,۱۱	۰,۱۲	۰,۱۵	۰,۲۰
p-valu		۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰
دولت الکترونیک	۰,۳۸	۱,۰۰	۰,۴۰	۰,۴۲	۰,۲۵	۰,۳۲	۰,۳۴	۰,۴۶	۰,۳۵
p-valu	۰,۰۰		۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰
خدمات	۰,۲۶	۰,۴۰	۱,۰۰	۰,۶۰	۰,۵۰	۰,۴۶	۰,۴۳	۰,۴۳	۰,۴۰
p-valu	۰,۰۰	۰,۰۰		۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰
مدیریت سرمایه	۰,۳۸	۰,۴۲	۰,۶۰	۱,۰۰	۰,۴۹	۰,۴۵	۰,۴۸	۰,۴۸	۰,۴۳

۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰		۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	p-valu
۰,۷۵	۰,۷۳	۰,۸۲	۰,۸۰	۱,۰۰	۰,۴۹	۰,۵۰	۰,۲۵	۰,۲۱	فناوری
۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰		۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	p-valu
۰,۷۹	۰,۷۸	۰,۹۴	۱,۰۰	۰,۸۰	۰,۴۵	۰,۴۶	۰,۳۲	۰,۱۱	فرهنگ سازمانی
۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰		۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	p-valu
۰,۸۱	۰,۸۱	۱,۰۰	۰,۹۴	۰,۸۲	۰,۴۸	۰,۴۳	۰,۳۴	۰,۱۲	صیانت
۰,۰۰	۰,۰۰		۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	p-valu
۰,۸۳	۱,۰۰	۰,۸۱	۰,۷۸	۰,۷۳	۰,۴۸	۰,۴۳	۰,۴۶	۰,۱۵	نظارت
۰,۰۰		۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	p-valu
۱,۰۰	۰,۸۳	۰,۸۱	۰,۷۹	۰,۷۵	۰,۴۳	۰,۴۰	۰,۳۵	۰,۲۰	مصونیت فرهنگی
	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	p-valu

با توجه به جدول فوق، میزان p-valu همه مولفه‌ها (فرهنگی (۰,۷۵) کمتر از ۰,۰۵ شده است بنابراین بین همه مولفه‌ها روابط مثبت و معنی داری وجود دارد. مولفه‌هایی که از ۵۰ درصد میزان همبستگی بالا را نشان دادند عبارتند از: میزان همبستگی بین خدمات عمومی در فضای رقابتی و فناوری‌های مدیریتی (۰,۵۰) میزان همبستگی بین مدیریت سرمایه انسانی و خدمات عمومی در فضای رقابتی (۰,۶۰) میزان همبستگی بین فناوری‌های مدیریتی و توسعه فرهنگ سازمانی (۰,۸۰) میزان همبستگی بین فناوری‌های مدیریتی و صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری (۰,۸۲) میزان همبستگی بین فناوری‌های مدیریتی و نظارت و ارزیابی (۰,۷۳) سپس برای اولویت‌بندی شاخص‌های هر برنامه از تحلیل واریانس و مصونیت

جدول ۱۴- تحلیل واریانس و اولویت‌بندی شاخص‌ها

Ranking	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
برنامه ۱	روابط مبتنی بر مشارکت	مشخص بودن اهداف و چشم‌انداز	تعاملات درون و برون سازمانی	تمرکززدایی	بروکراسی زادایی	تغییرات استراتژیک و راهبردی	برنامه‌ریزی اصلاحات مستمر	اختصاص پست‌های سازمانی	

	مدیریت تحول						سازمان	و اعتماد	
	۸,۲۸	۸,۴۳	۹,۷۶	۱۲,۶۷	۱۳,۱۵	۱۳,۳۵	۱۵,۳۵	۳۲,۹۰	F
	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	sig
	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
					ساز و اثر بخشی و کارهای مناسب در اجرای تحولات اداری	بسترهای لازم برای دستیابی به دولت الکترونیک	بازنگری های دوره ای و اصلاحات مستمر	مشارکت گروه های وظیفه ای	
			۵,۱۰	۵,۱۵	۵,۵۶	۵,۶۷	۶,۳۱	۹,۰۰	F
			۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	sig
	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
					انسجام و یکپارچگی در برنامه ریزی	تعهد مدیریت ارشد	رضایت مندی مشتریان	الگو برداری	
			۶,۱۵	۶,۸۸	۸,۵۶	۸,۷۶	۹,۱۸	۹,۳۳	F
			۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	sig
	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
	حمایت مدیریت ارشد	توسعه قابلیت های شخصی	تبادل دانش و تجربه های شخصی	عدالت محوری	آموزش	انگیزه و تعهد کارکنان	تعهد اخلاقی مدیر	شایسته سالاری	
	۸,۷۸	۹,۳۵	۹,۸۶	۱۰,۲۸	۱۳,۲۶	۱۵,۰۲	۱۵,۱۵	۱۵,۴۱	۱۸,۶۱
	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰
	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
					مدیریت موثر تیم ها	تسهیل و یکپارچگی جریان اطلاعات	ایجاد امنیت روانی	مدیریت دانش	
			۱۸,۸۹	۱۹,۰۹	۱۹,۱۸	۲۸,۶۵	۳۰,۳۱	۳۲,۰۸	F

sig	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰
Ranking	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
برنامه ۶	مشارکت و همکاری مبتنی بر اعتماد	اخلاق و وجدان کاری	ایجاد انگیزه	آگاهی	تعهد و اشتیاق	ایجاد باور	توجه و تاکید بر فرهنگ اسلام	ترویج فرهنگ تحول	
F	۳۵,۲۶	۳۲,۲۳	۳۱,۵۶	۲۸,۹۶	۲۵,۷۷	۲۴,۶۹	۲۳,۸۹	۲۳,۵۵	
sig	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	
Ranking	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
برنامه ۷	پاسخ‌گو اجتماعی	تکریم ارباب رجوع	مسئولیت‌پذیری	شفاف‌سازی و آگاهی	ثبت و تحلیل شکایات مشتریان	مبارزه با پولشویی و کاهش فساد اداری			
F	۱۸,۸۷	۱۸,۵۲	۱۷,۸۶	۱۷,۰۴	۱۶,۱۵	۱۴,۵۳			
sig	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰			
Ranking	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
برنامه ۸	آگاه‌سازی	بهبود موقعیت اقتصادی و ارتقاء خودتکائی	کارآمدی شیوه‌های کنترل	تغییر در قوانین و مقررات سازمان	شناسایی بحران‌ها				
F	۴۵,۱۲	۳۸,۶۲	۳۶,۵۴	۳۳,۴۸	۳۱,۲۳				
sig	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰				

جدول ۱۵- تحلیل واریانس و اولویت‌بندی شاخص‌های مصونیت فرهنگی

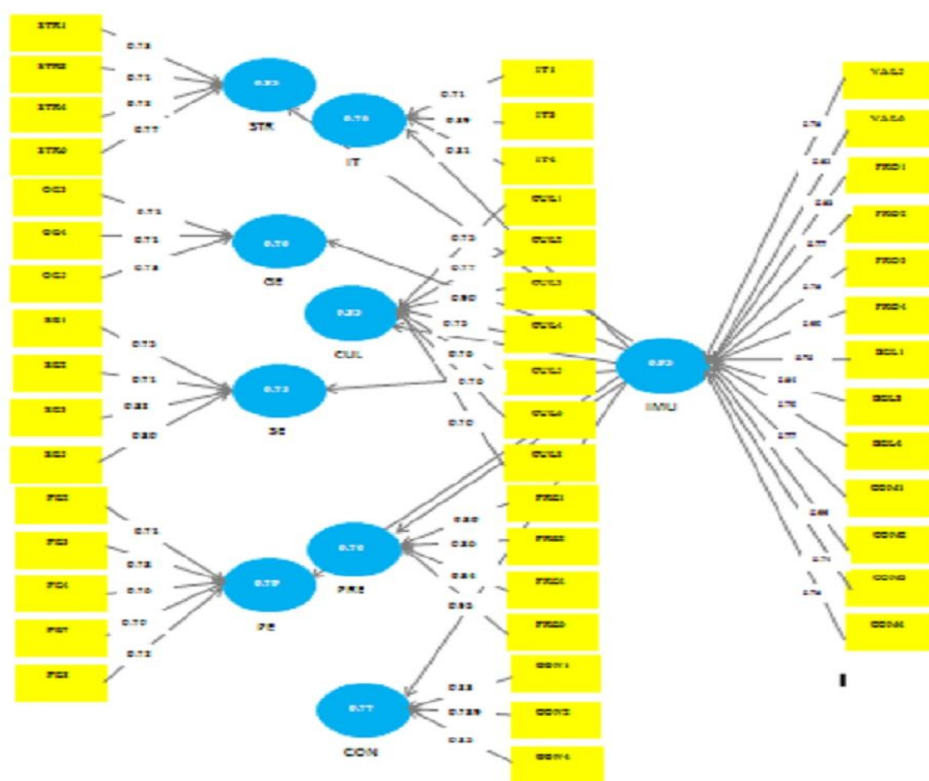
Ranking	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
مصونیت فرهنگی	شایسته سالاری	حمایت مدیران	مستندسازی	اجرای قوانین و مقررات و پایبندی به ان	هماهنگی و انسجام	انسجام در موضوعات فرهنگی	استفاده از فناوری	اعتقاد به توسعه	تعاملات افراد
F	۵۸,۷۷	۵۸,۱۵	۵۶,۸۴	۵۶,۱۵	۴۹,۸۷	۴۷,۶۵	۴۲,۹۱	۴۲,۳۴	۴۲,۲۲
sig	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰
Ranking	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸
مصونیت فرهنگی	آزادی و استقلال	شبکه‌های غیر رسمی	ارزیابی عملکرد	انگیزه	تفویض اختیارات و قدرت افراد	کار تیمی	کنترل و نظارت	تعلق خاطر	رهبری تحول‌گرا



۲۶,۴۱	۲۸,۶۲	۳۴,۰۶	۳۴,۲۲	۳۵,۵۸	۳۶,۲۴	۳۷,۶۰	۳۹,۱۲	۴۰,۳۵	F
۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	sig
							۲۰	۱۹	Ranking
							مشارکت	تعهد اخلاقی	مصونیت فرهنگی
							۲۲,۵۰	۲۴,۳۴	F
							۰,۰۰	۰,۰۰	sig

متغیرهای مکنون برون‌زاد بر متغیر مکنون درون‌زا نشان می‌دهد. از آنجا که این ضریب توان دوم همبستگی مقادیر واقعی و پیش‌بینی شده است مقدار واریانس سازه‌های درون‌زا که به وسیله همه سازه‌های برون‌زا را نشان می‌دهد (آذرو غلامزاده، ۱۳۹۵). این مراحل برازش مدل را تأیید می‌کنند بنابراین مدل تعیین شده بر اساس نرم‌افزار مدل معادلات ساختار با روال بوت استرپ و ضریب تعیین به شرح ذیل نمایان است.

برای برازش مدل نیز در مرحله اول به تحلیل مسیر پرداخته شده و ضرایب مسیر مشخص گردید. ضریب مسیر دارای مقادیر استاندارد بین ۱- و ۱+ است که هر چقدر این ضریب به ۱+ نزدیک تر باشد روابط قوی‌تر را نشان می‌دهد. این که یک ضریب معنادار است یا خیر بستگی به خطای معیار آن ضریب دارد که به وسیله بوت استرپ مشخص شد. پس از تأیید مرحله اول ضریب تعیین مورد بررسی قرار گرفت. این ضریب اثرات ترکیبی



شکل ۲- مدل بدست آمده

## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

و تحلیل اطلاعات پرداخته و با استفاده از تکنیک تحلیل مسیر با ابزار پرسشنامه و نرم‌افزار معادلات ساختاری به تجربه اعتبار مدل بدست آمد. جدول ذیل نتایج معادلات ساختاری را نمایان می‌سازد.

جدول ۱۶- نتایج معادلات ساختاری

متغیر وابسته	متغیرهای مستقل	Beta	t	Sig	R <sup>2</sup>	وضعیت فرضیه	جهت رابطه
مصونیت فرهنگی	مهندسی نقش و ساختار دولت	۰,۳۱	۱,۹۸	۰,۰۲	۰/۸۹	تأیید	مستقیم
	توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری	۰,۲۹	۲,۵۵	۰,۰۰		تأیید	مستقیم
	خدمات عمومی در فضای رقابتی	۰,۳۸	۲,۵۳	۰,۰۰		تأیید	مستقیم
	مدیریت سرمایه انسانی	۰,۳۶	۱,۹۷	۰,۰۰		تأیید	مستقیم
	فناوری‌های مدیریتی	۰,۷۸	۱,۹۹	۰,۰۰		تأیید	مستقیم
	توسعه فرهنگ سازمانی	۰,۸۶	۳,۴۶	۰,۰۰		تأیید	مستقیم
	صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری	۰,۸۴	۳,۰۹	۰,۰۰		تأیید	مستقیم
	نظارت و ارزیابی	۰,۸۰	۲,۷۸	۰,۰۰		تأیید	مستقیم

شاخص الگوبرداری، در برنامه مدیریت سرمایه انسانی، شاخص شایسته‌سالاری، در برنامه فناوری‌های مدیریتی، شاخص مدیریت دانش، در برنامه توسعه فرهنگ سازمانی، شاخص مشارکت و همکاری مبتنی بر اعتماد، در برنامه صیانت از حقوق سلامت اداری، شاخص پاسخگویی اجتماعی و در برنامه نظارت و ارزیابی، شاخص آگاه‌سازی در ارجحیت قرار گرفتند و همچنین در اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری اهمیت شایسته‌سالاری بیشتر از شاخص‌های دیگر مصونیت فرهنگی نمود پیدا کرد. بنابراین اهمیت دادن به شایسته‌سالاری باعث بهتر اجرا شدن برنامه‌های تحول نظام اداری خواهد شد.

به همین منظور، در برنامه‌های تحول نظام اداری، مصونیت فرهنگی یک واژه جدید است و تاکنون تحقیقی در این مورد انجام نشده و با اطمینان می‌توان اظهار داشت که اولین بار است در این خصوص تحقیقی صورت پذیرفته و لیکن پژوهش‌هایی که نزدیک به تحقیق حاضر بودند مورد مقایسه قرار گرفتند؛ (جابر انصاری و پارسائیان، ۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان "مدل ارائه مطلوب خدمات عمومی در نظام

مطابق با جدول فوق ضریب تعیین برای متغیرهای مستقل برابر (۰/۸۹)، شده است بنابراین برنامه‌های تحول نظام اداری روی هم رفته (۰/۸۹) توانسته‌اند بر روی مصونیت فرهنگی تاثیرگذار باشند. براساس بزرگترین بتا (۰/۸۶) توسعه فرهنگ سازمانی بیشترین تاثیر را در مصونیت فرهنگی نشان داده است. بنابراین مدل بدست آمده ۸۹ درصد دارای اعتبار و مورد تأیید قرار گرفته شده است.

با توجه به یافته‌های تحقیق، در اجرایی شدن برنامه‌های تحول نظام اداری، ۹۲٪ تقویت ارزش‌ها، ۹۰٪ حفاظت از مصنوعات، ۸۷٪ تقویت هنجارها و باورها و تطبیق موضوعات نقش موثری برای اجرای برنامه‌ها داشته‌اند. در این بین برنامه توسعه فرهنگ سازمانی و نظارت و ارزیابی با ۸۶٪ تاثیر معنی‌داری بر مصونیت فرهنگی برنامه‌ها دارند. بیشترین میزان همبستگی نیز بین برنامه نظارت و ارزیابی و مصونیت فرهنگی ایجاد شده است. براساس الویت‌بندی شاخص‌های مصونیت فرهنگی، در برنامه مهندسی نقش، شاخص روابط مبتنی بر مشارکت و اعتماد، در برنامه توسعه دولت الکترونیک، شاخص مشارکت گروه‌های وظیفه‌ای، در برنامه خدمات عمومی،

عمومی مشخص شده و لیکن در تحقیق حاضر عدالت محوری در حوزه تقویت هنجارها و باورها برای اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری مشخص شده است.

تحقیق دیگری که قابل مقایسه با تحقیق حاضر می‌باشد. تحقیق احمدی و همکاران که در سال ۱۳۹۳ با عنوان "بررسی میزان تحقق برنامه‌های تحول نظام اداری با تاکید بر شاخص مدیریت راهبردی" انجام داده‌اند، با روش تحقیق کیفی و ابزار پرسشنامه‌ای، اظهار می‌دارند که رویکرد اجرای نظام ارزیابی عملکرد بالاترین سطح توفیق برنامه‌های تحول نظام اداری را دارد و همبستگی بین شاخص‌های بهره‌گیری از نظام‌های مدیریتی، استقرار نظام شایسته سالاری، استقرار نظام پیشنهادات و استقرار نظام ارزیابی عملکرد وجود دارد. در تحقیق حاضر نیز استقرار نظام‌های مدیریتی، ارزیابی عملکرد در حوزه حفاظت از مصنوعات مورد ارزیابی قرار گرفت و از شاخص‌های مصونیت فرهنگی معرفی گردید. شایسته سالاری نیز یکی از شاخص‌های مهم و اول در مصونیت فرهنگی شد.

با توجه به شاخص‌های استخراج شده، پیشنهاداتی به شرح ذیل ارائه می‌شود.

سیاست‌گذاران و مسئولان باید در نظر داشته باشند که شکست برنامه‌های کنونی در تحول نظام اداری باعث کاهش نگرش و باور افراد در آینده خواهد شد. بر همین اساس پیشنهاد می‌گردد: با در نظر گرفتن این که دستورالعمل برنامه تحول نظام اداری از سال ۱۳۹۳ به کلیه سازمان‌های دولتی ابلاغ شده است و دستور اکید رهبری برای اجرای آن در دستور کار سازمان‌ها قرار دارد، اطلاعات دقیق و واقعی به افراد داده شود، حتی در صورتی که عملکرد در اجرای برنامه‌ها مثبت نباشد.

در انتخاب و انتصاب مدیران، تعهد و تخصص افراد در اجرای برنامه‌های نظام اداری دقت بیشتری صورت پذیرد تا انگیزه لازم برای انجام بهینه برنامه‌ها وجود داشته باشد. یکپارچگی سیاست‌ها و هماهنگی در قوانین می‌تواند اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری را تقویت نماید که

اداری با دیدگاه مقام رهبری"، با روش کیفی اکتشافی و با تکنیک دلفی، ۱۵ شاخص را استخراج و الگوی شش وجهی را ارائه می‌دهند که عبارتند از: عادلانه بودن، مسئولانه بودن، صادقانه بودن، کارآمدی، روحیه جهادی و مخلصانه بودن. در تحقیق حاضر با عنوان ارائه الگویی براساس شاخص‌های مصونیت فرهنگی در اجرایی نمودن برنامه‌های تحول نظام اداری با روش کیفی اکتشافی و تکنیک دلفی، برای اجرایی شدن برنامه‌های تحول نظام اداری هفتاد و یک شاخص مصونیت فرهنگی را استخراج نموده و با الویت‌بندی شاخص‌ها مشخص شد، شاخص اول در مصونیت فرهنگی شایسته سالاری بود و شاخص‌هایی که اولویت اول را در هر برنامه داشتند، عبارتند از:

در برنامه مهندسی نقش و ساختار دولت شاخص روابط مبتنی بر مشارکت و اعتماد

در برنامه توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری شاخص مشارکت گروه‌های وظیفه‌ای

در برنامه خدمات عمومی در فضای رقابتی شاخص الگوبرداری

در برنامه مدیریت سرمایه انسانی شاخص شایسته سالاری  
در برنامه فناوری‌های مدیریتی شاخص به کارگیری مدیریت دانش

در برنامه توسعه فرهنگ سازمانی شاخص مشارکت و همکاری مبتنی بر اعتماد

در برنامه صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری شاخص پاسخ‌گویی اجتماعی

در برنامه نظارت و ارزیابی شاخص آگاه‌سازی و ترسیم عواقب و استفاده از دستورالعمل‌های ارشادی

در مقایسه با تحقیقی که در سال ۹۶ انجام شده شباهتش در این است که هر دو تحقیق دیدگاه‌های رهبری را مد نظر قرار داده‌اند. هم‌چنین در کیفی بودن، اکتشافی بودن و هم‌چنین روش‌های استفاده شده هم‌چون تکنیک دلفی و معادلات ساختاری شباهت دارند. در تحقیق جابرانصاری و پارسائیان، شاخص عدالت محوری در خدمات

- سیاست‌گذاران باید این هماهنگی و هم‌نوایی را در اجرای برنامه‌ها در نظر گیرند. هم‌چنین سیاست‌گذاران مشوق‌های انگیزشی را جهت تقویت اجرای برنامه‌ها را طراحی کرده تا افراد با اعتماد بیشتری به آنان در اجرای برنامه‌ها مشارکت داشته باشند.
- هم‌سوئی و هم‌راستایی سیاست‌های سازمان با چارچوب‌های تعیین شده در هر یک از برنامه‌ها به صورت واقعی انجام پذیرد به گونه‌ای که افراد این هم‌سوئی را با تمام وجود احساس نمایند. میزان عمل‌گرایی در هر برنامه به طور محسوسی افزایش یافته تا کارکنان تنها برنامه‌ها را به صورت شعار نپندارند.
- تقویت انگیزه‌های کارکنان منجر به مشارکت آنان در اجرای برنامه‌ها خواهد شد. هم‌چنین باید در نظر داشت اهداف و برنامه‌هایی که افراد خود در انتخاب آن مشارکت دارند نتایج بهتری در پی دارد تا اهدافی که بدون دخالت کارکنان برای آنها مشخص می‌کند. بنابراین افزایش مشارکت کارکنان در تدوین مراحل اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری باعث خواهد شد به اهداف هر برنامه‌ها نزدیک‌تر شد.
- با استقلال بیشتر سازمان در صیانت فرهنگی اجتماعی هم‌چون کاهش دخالت دولت در فیلترینگ شبکه‌های اجتماعی، سازمان مورد مطالعه بهتر خواهد توانست به اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری هم‌چون فناوری‌های مدیریتی، تکریم ارباب رجوع و ... دست یابد.
- هم‌چنین برای محققان بعدی پیشنهاد می‌گردد: انجام مطالعه مشابهی در سایر سازمان‌های کشور تا قدرت تعمیم‌پذیری تحقیق افزایش یابد و نتایج آنها با یکدیگر مقایسه گردد.
- پژوهشگر پیشنهاد می‌دهد که این تحقیق در سازمان‌ها با سایر نرم‌افزارهای آماری باردیگر انجام پذیرد.
- معدلات ساختاری، کمترین مربعات جزئی، چاپ اول، نشر نگاه دانش، تهران.
- استادزاده، مریم (۱۳۸۷). تحول اداری، سایت راهکار مدیریت.
- اصغری، رعنا و محسنی زنوزی، سیدجمال‌الدین (۱۳۹۳). نقش دولت در تحول نظام اداری کشور، مجله اقتصادی، سال چهاردهم، شماره پنج و شش.
- امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۹). رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی، چاپ دوم، تهران، نشر نگاه دانش.
- تاج‌الدینی، علی و باخدا، قاسم (۱۳۸۸). صیانت و پیشگیری، چاپ اول، تهران، معاونت آموزشی ناجا.
- جابرانصاری، محمدرضا و پارسائیان، افشین (۱۳۹۶). مدل ارائه مطلوب خدمات عمومی در نظام اداری با دیدگاه مقام رهبری، فصلنامه مطالعات قدرت نرم، سال هفتم، شماره ۱۷.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۵). بیانات در مورد نظام اداری و حمایت از تولید ملی.
- خضری، سید مرتضی (۱۳۹۱). مصونیت دولت از نگاه حقوق بین‌الملل، پژوهش‌نامه اندیشه‌های حقوقی، شماره ۳، سال اول، پاییز ۱۳۹۱.
- حسن بیگی، ابراهیم (۱۳۸۹). بررسی عوامل موثر بر صیانت فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه راهبرد، شماره ۵۸.
- حقیگو، محمدمبین (۱۳۹۴). بررسی فرصت‌ها و راهکارهای تقویت فرهنگ ایرانی - اسلامی در فضای مجازی، همایش آینده‌پژوهی، دانشگاه شهید بهشتی.
- رابینز، استیفن، پی (۲۰۱۳). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، نشر سمت.
- رضایی، محمدتقی و درجی، حسین (۱۳۹۰). مصونیت کیفری سران دولت‌ها و موانع آن، فصلنامه حقوق ملل.
- فیض، محمد (۱۳۹۲). بررسی مسائل نظام اداری در ایران، پایگاه مقالات علمی مدیریت.
- قلی‌پور، رحمت‌اله (۱۳۹۵). چالش‌های نظام اداری،

- چاپ اول، دانشگاه تهران، موسسه انتشارات.
- قهرمان‌پور، داریوش، کاوسی، اسماعیل و حمیدی  
فراهانی، همایون (۱۳۸۸). مهندسی فرهنگ در  
سازمان‌های دولتی کشور در عصر جهانی شدن.  
سازمان اداری و استخدامی کشور (۱۳۸۷). بررسی و  
شناخت نظام اداری کشور، انتشارات سازمان اداری و  
استخدامی کشور.
- سلطانی، مسعود (۱۳۹۲). بررسی تاثیر سیاست‌های نظام  
اداری ابلاغ شده از سوی مقام رهبری، در توسعه فرهنگ  
سازمانی، فصلنامه دانش انتظامی، سال پانزدهم، شماره ۳.
- سلطانی، ایرج (۱۳۹۱). الگوی سرآمدی اخلاقی،  
چاپ اول، تهران، نشر ارکان دانش.
- سلجوقی، خسرو (۱۳۹۰). طرح سازماندهی امور  
فرهنگی، تهران، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- شاین ادگار (۲۰۰۶). فرهنگ سازمانی، ترجمه: محمد  
ابراهیم محجوب، تهران، انتشارات فرا.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۹۲). فرهنگ سازمانی، تهران،  
مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس  
جمهور (۱۳۹۴). نقشه جامع اصلاح نظام اداری.  
Featherstone, Kevin (2014).  
Administrative Reform in Greece-A  
Report on a Keynote Policy Symposium of  
the Hellenic Observatory, LSE, The  
Symposium was held at the London  
School of Economics and Political Science  
(LSE) on April 11.
- Hartwich, F, M, monge porez; L.  
Ampuero Ramos & J, Luis Soto (2007).  
Knowledge Management for agricultural  
innovation. Knowledge Management for  
Development Journal. 3
- Schein, E.H (2009). The corporate  
culture survival guide, San Francisco:  
Jossey-Bass.