

## نقش عوامل مصونیت فرهنگی در بهبود برنامه‌های تحول نظام اداری با تأکید بر بیانات مقام معظم رهبری (مورد مطالعه: شرکت ارتباطات زیرساخت)

سارا نجاری\*، دکتر مجید جهانگیر فرد\*\*

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۲۶

### چکیده

هدف این پژوهش تعیین نقش عوامل مصونیت فرهنگی در بهبود اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری می‌باشد. روش تحقیق، بر اساس نتیجه، کاربردی و از نوع پیمایشی است. جمع‌آوری اطلاعات به صورت مطالعه کتابخانه‌ای و پرسشنامه است. برای گردآوری داده‌های پژوهش، از پرسشنامه‌های استاندارد تحول اداری، دولت الکترونیک، فرهنگ سازمانی و صیانت فرهنگی که در سازمان اداری و استخدامی کشور تدوین شده است، استفاده شد. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان متخصص در اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری به تعداد ۵۰۳ نفر که با نمونه‌گیری طبقه‌ای به تعداد ۲۲۰ نفر انتخاب شده‌اند. برای روایی پرسشنامه از روایی محتوا و برای پایایی از ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha=0.87$ ) استفاده و مورد تأیید قرار گرفته شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق تحلیل معادلات ساختاری انجام گردید. بر اساس یافته‌ها، مقدار ضریب مسیر برنامه‌های تحول نظام اداری ( $-1 < \beta < +1$ ) نشان داد که روابط بین همه برنامه‌ها با مصونیت فرهنگی برقرار است و با ضریب تعیین مشخص شد، مصونیت فرهنگی به ترتیب بر برنامه‌های توسعه فرهنگ سازمانی ( $R^2=0.86$ )، نظارت و ارزیابی ( $R^2=0.86$ )، صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری ( $R^2=0.85$ )، فناوری‌های مدیریتی ( $R^2=0.79$ )، مدیریت سرمایه انسانی ( $R^2=0.55$ )، خدمات عمومی در فضای رقابتی ( $R^2=0.48$ )، توسعه دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری ( $R^2=0.41$ ) و مهندسی نقش و ساختار دولت ( $R^2=0.37$ ) تأثیر معنی‌داری دارد. اعتبار مدل نیز با ( $R^2=0.89$ ) مورد تأیید و با تکنیک بوت استرپ نیز همه فرضیه‌های پژوهش ( $P < 0.05$ ) مورد تأیید قرار گرفته شد. ضریب همبستگی بالا نیز در برنامه‌های فناوری‌های مدیریتی ( $r=0.75$ )، توسعه فرهنگ سازمانی ( $r=0.79$ ) و نظارت و ارزیابی ( $r=0.83$ ) با مصونیت فرهنگی را نشان داد. نتیجه بر این شد که مصونیت فرهنگی نقش مؤثری بر تمامی برنامه‌های تحول نظام اداری داشته و تأکید بیشتری بر بهبود برنامه‌های نظارت و ارزیابی، توسعه فرهنگ سازمانی و فناوری‌های مدیریتی داشته است.

کلیدواژه‌ها: مصونیت، فرهنگ، مصونیت فرهنگی، تحول، نظام اداری.

snajari56@yahoo.com

\* نویسنده مسئول: دانشگاه آزاد رودهن، دانشجوی دکترا، مدیریت دولتی

dr.jhangifard@gmail.com

\*\* دانشگاه آزاد فیروزکوه، استادیار، دکترا، مدیریت منابع انسانی

## مقدمه

مدیریت نظام اداری به شدت تحت نفوذ فرهنگ است و سبک‌های مدیریتی و اهداف جمعی از تفاوت‌های جهانی و ارزش‌های مربوط به کار، تأثیر بسیار می‌پذیرد. در این بین، مصونیت فرهنگی سازوکاری است که از تغییر در فرهنگ (باورها و ارزش و در نتیجه مصنوعات) از نظام اداری پاسداری می‌کند. به بیان دیگر، سازوکاری که اجازه نمی‌دهد جای خوب و بد، زشت و زیبا، درست و غلط و حق و باطل با یکدیگر عوض شود و مسئله مصونیت فرهنگی امروزه یکی از دغدغه‌های سازمان‌های دولتی در اداره امور می‌باشد (سلجوقی، ۱۳۹۱: ۴-۳).

در سال‌های اخیر هدف عمده فعالیت‌های دولت، تطبیق نظام اداری کشور با ارزش‌های متصور اسلامی بوده است. 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 می‌گیرد. نتیجه این اقدامات در چندین مرحله به بازنگری در تشکیلات دولت منجر شد که هیچ‌یک به نتیجه نهایی نرسید. شورای عالی اداری نیز منشأ برخی اصلاحات در زمینه تشکیلات و اصلاح روش‌های مورد عمل بود؛ ولی مشکلات اصلی نظام اداری کماکان پابرجا است. نظام اداری کشور مملو از کاستی‌های جدی ناشی از انباشت مشکلات آن در سال‌های گذشته و عدم توجه به اصلاحات بود (حسن بیگی، ۱۳۹۰). امروز زمانی است که با توجه به ابلاغ سیاست‌های نظام اداری از جانب مقام معظم رهبری و تأکید رئیس‌جمهور محترم مبنی بر اولویت اصلاح نظام اداری در برنامه‌ها می‌توان به خلق ارزش‌های مشترک میان تمامی فعالان نظام اداری پرداخت.

به نظر می‌رسد در راستای رسیدن به یک نظام کارآمد و توسعه‌یافته که در آن منافع تمامی آحاد جامعه تأمین گردد، راه‌حلی به‌جز تغییر و تحول در نظام اداری نیست. راه‌حلی که بتواند عوامل مؤثر در بروز ناهنجاری‌های اداری را کاهش داده تا بتواند از این طریق، تغییراتی اساسی در نظام اداره عمومی و سلامت آن ایجاد و توان اداره عمومی را برای رسیدن به پیشرفت قابل ملاحظه ملی و اهداف توسعه‌افزایش دهد (قلی‌پور، ۱۳۹۵). در این بین، مسئله 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 صرف‌نظر از مقام و موقعیت، امری انکارناپذیر است (رضایی و درجی، ۱۳۹۰). مجموعه‌ی اقدامات انجام شده در صیانت نظام اداری و کارکنان رویکرد مثبت داشته و ضمن افزایش دانش، بینش، تعدیل رفتار، هویت‌دهی کارکنان، درنهایت همسویی فکری و عملی را موجب می‌شود (تاج‌الدینی و باخدا، ۱۳۸۹: ۱۹۲).

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 جبران‌ناپذیری در مسیر تحقق آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی ایران، تحقق برنامه‌ها، رضایت مردم و ... می‌باشد (خراسانی طرقي، ۱۳۹۵). این نظام تقلیدی از الگوهای غربی بوده و تناسب نداشتن نظام اداری کنونی با شرایط فرهنگی سبب شده است که دشواری‌ها و نارسایی‌های بسیاری در سازمان‌ها به وجود آید (طبری و محمدی، ۱۳۹۳). 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، ۱۳۹۱: ۳-۴). با توجه به مباحث کلان در این زمینه و کارایی پایین سازمان‌های دولتی و همچنین کاهش بهره‌وری منابع انسانی در کل سازمان‌ها موجب شد تا رهبر معظم انقلاب اسلامی ایران با ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری، نظام اداری دستگاه‌های اجرایی کشور را در آستانه‌ی تحول بزرگی قرار دهند. به موجب این ابلاغیه، کلیه دستگاه‌های دولتی موظف شدند که زمان‌بندی مشخصی را برای عملیاتی شدن این سیاست‌ها تهیه نمایند (سازمان اداری و استخدامی کشور، ۱۳۹۵). بسترسازی تهیه و تدوین نقشه راه اصلاح نظام اداری در سال ۱۳۹۲ انجام گردیده و اجرایی شدن آن در ۸ برنامه تدوین و در سال ۱۳۹۴ جهت اجرایی شدن برنامه‌ها، ابلاغ گردید (معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری، ۱۳۹۴).

شرکت ارتباطات زیرساخت نیز که یکی از مؤسسات دولتی وابسته به وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات می‌باشد، از سال ۱۳۹۵ در جهت اجرا نمودن برنامه‌های تحول نظام اداری اقدام نمود؛ اما در این شرکت تاکنون به مسئله‌ی مصونیت در اجرای برنامه‌ها توجهی نشده است. این پژوهش با دستیابی به عوامل مؤثر در مصونیت فرهنگی و نقش آن در بهبود اجرای برنامه‌های

تحول نظام اداری، کمک بسزایی در اجرای برنامه‌ها در سازمان مورد مطالعه خواهد کرد. در همین راستا، هدف اصلی این تحقیق با در نظر گرفتن بیانات و تأکید رهبر معظم انقلاب اسلامی مبنی بر مصونیت فرهنگی نظام اداری، تعیین نقش عوامل مصونیت فرهنگی در بهبود برنامه‌های تحول نظام اداری بوده و فرضیه اصلی مطرح شده این است که عوامل مصونیت فرهنگی در بهبود اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری نقش مؤثری را ایفا می‌کند.

فرضیه‌های فرعی نیز به قرار ذیل می‌باشد:

مصونیت فرهنگی بر مهندسی نقش و ساختار دولت تأثیرگذار است.

مصونیت فرهنگی بر توسعه‌ی دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری تأثیرگذار است.

مصونیت فرهنگی بر خدمات عمومی و فضای رقابتی تأثیرگذار است.

مصونیت فرهنگی بر مدیریت سرمایه انسانی تأثیرگذار است.

مصونیت فرهنگی بر فناوری‌های مدیریتی تأثیرگذار است.

مصونیت فرهنگی بر توسعه‌ی فرهنگ سازمانی تأثیرگذار است.

مصونیت فرهنگی بر صیانت از حقوق و سلامت اداری تأثیرگذار است.

مصونیت فرهنگی بر نظارت و ارزیابی تأثیرگذار است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

### تعریف مفاهیم (متغیرها)

**تحول نظام اداری:** عبارت است از تقویت توانمندی‌های نظام اداری در جهت ایفای کارآمد و وظائف و نقش فعلی دولت و یا به تعبیری دیگر، انطباق نقش‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های نظام اداری امری حیاتی بوده و برای توسعه ضروری است. موضوع نوین‌سازی و ایجاد تحول در نظام اداری، متناسب با پیشرفت‌های تکنولوژی در راستای تحقق خواسته‌های جامعه می‌باشد. تحول نظام 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، ۲).

تدوین برنامه‌های تحول نظام اداری، مستلزم تعهد و حمایت مدیریت عالی است. تشخیص مسائل و مشکلات نیز مستلزم نوعی تجزیه و تحلیل کلی از تهدیدات و فرصت‌هایی است که سازمان با آن‌ها مواجه است. این مشکلات و فرصت‌ها محور توجه برنامه‌های تحول خواهند بود. زمان‌بندی و اجرای تغییر محورهای موردنظر، باعث موفقیت سازمان‌ها می‌شود (Kilman, 2011). این محورها عبارت‌اند از: فرهنگ، مهارت‌های مدیریت، تیم‌سازی، استراتژی - ساختار و سیستم پاداش. در این بین، محور فرهنگ؛ اعتماد، ارتباطات، نشر و اشاعه اطلاعات و تمایل به تغییر و تحول در میان اعضاء را افزایش می‌دهد. محور مهارت‌های مدیریت؛ همه‌ی پرسنل مدیریتی را به روش‌های نوین حل مسائل پیچیده و پیش‌فرض‌های پنهان مجهز می‌کند. محور تیم‌سازی؛ فرهنگ جدید و مهارت‌های نوین را درون هر واحد کاری القا می‌کند. محور استراتژی - ساختار؛ در ابتدا نوعی طرح استراتژیک تجدیدنظر شده یا نوین ایجاد می‌کند و سپس بخش‌ها، دوائر، گروه‌های کاری، مشاغل و همه منابع را در جهت به‌کارگیری و تحقق استراتژی جدید، سازمان‌دهی می‌کند. محور پاداش؛ نوعی سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد را به وجود می‌آورد که همه‌ی تحولات و بهبودهایی را که در محورهای پیشین اشاره شد، تأیید، حفظ و نگه می‌دارد (وندال و سیسل، ۲۰۱۳: ۶۳-۶۲).

**مصونیت فرهنگی:** مصونیت فرهنگی، به مفهوم سازوکارهایی در فرهنگ است که جامعه را آگاهانه یا ناآگاهانه و با هویت مستقل، سازگار و منطبق ساخته و در نتیجه‌ی آن هویت مستقل، بدون دگرگونی در طول زمان حرکت می‌کند (آشوری، ۱۳۹۱، ۱۱۶). مصونیت فرهنگی، سازوکاری است که از تغییر در فرهنگ (باورها و ارزش و در نتیجه مصنوعات) پاسداری می‌کند. به بیان دیگر، سازوکاری که اجازه نمی‌دهد جای خوب و بد، زشت و زیبا، درست و غلط و حق و باطل با یکدیگر عوض شود (سلجوقی، ۱۳۹۰، ۳-۴). مصونیت فرهنگی به هویتی اشاره دارد که در طول زمان، فرهنگ را از انحطاط بازداشته و سعی در ایجاد تحولی مثبت دارد (خضری، ۱۳۹۲). مسئله‌ی صیانت از فرهنگ و استقرار آن از مسائل مهم جامعه می‌باشد. صیانتی که نه از طریق دست‌کاری بلکه از طریق بهره‌برداری از سازوکارهای بعد فرهنگی حاصل می‌آید (حسن بیگی، ۱۳۹۰).

### پیشینه‌ی پژوهش

بررسی تحقیق‌های پیشین در جدول ذیل ذکر شده است:

جدول ۱. عناوین پیشینه داخلی و خارجی

محقق	سال تحقیق	عنوان تحقیق	نتایج به‌دست آمده
معمارزاده- طهران و نجفی	۱۳۹۶	بررسی و شناسایی عوامل اثرگذار بر تحول سلامت اداری	محققان با روش تحقیق پیمایشی و اکتشافی، به این نتیجه رسیده‌اند که عوامل فرهنگی، مدیریتی، قضایی، ساختاری، ارزشی و سیاسی بر سلامت اداری تأثیر داشته است. همچنین عوامل ساختاری بیشترین و عامل ارزشی کمترین تأثیر را در سلامت اداری دارند.
قنبری	۱۳۹۵	نقش صیانتی مدیران در کاهش جرائم کارکنان	این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی پیمایشی است. بر اساس نتایج به‌دست آمده ناکارآمدی و تسلط ناکافی کارکنان بر حیطه‌ی وظایف و اختیارات، بالاترین دلیل مبنی بر ضرورت اعمال نقش مراقبتی، وجود برخی ضعف‌ها و خلأهای قانونی بیشترین دلیل برای اعمال نقش ممانعتی و وادار کردن کارکنان به انجام برخی اقدام‌های خلاف بالاترین دلیل ضرورت اعمال نقش مقابله‌ای در کاهش جرم توسط کارکنان هستند و نقش مراقبتی مدیران بیشترین تأثیر را بر کاهش جرم داشته است.
حق گو	۱۳۹۴	بررسی فرصت‌ها و راهکارهای تقویت فرهنگ ایرانی- اسلامی	محقق با روش توصیفی- تحلیلی و رویکرد تحلیل محتوا و با هدف کاربردی به این نتیجه رسیده است که محورهای اصولی تقویت فرهنگ شامل 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.

نقش عوامل مصونیت فرهنگی در بهبود برنامه‌های تحول نظام اداری با تأکید بر بیانات مقام معظم رهبری

محقق	سال تحقیق	عنوان تحقیق	نتایج به دست آمده
موسوی و مرادی	۱۳۹۴	راهکارهای نهادینه‌سازی فرهنگ خود حفاظتی	محققان با روش تحقیق کاربردی و روش اسنادی و کتابخانه‌ای به این نتیجه رسیده‌اند که خود حفاظتی مسئله‌ای درونی و زیربنایی است و نتایج آن در درازمدت آشکار شده و به صبر و حوصله نیاز دارد. آمادگی لازم در خودحفاظتی در واقع صیانت فردی است. چنانچه بتوان وجدان را بیدار ساخت، در این صورت ضمن ایجاد خودحفاظتی نظارت و پایش نیز صورت می‌پذیرد و می‌توان هزینه‌های آن را صرف آموزش و یادگیری نمود.
سلطانی	۱۳۹۲	بررسی تأثیر سیاست‌های نظام اداری ابلاغ شده از سوی مقام رهبری بر توسعه فرهنگ سازمانی	این تحقیق اظهار می‌دارد که سیاست‌های کلی نظام اداری کشور توسط رهبر معظم انقلاب ابلاغ و به‌سوی تحولی بنیادی در ساختار اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و امنیتی برای تحقق چشم‌انداز بیست‌ساله 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 تأکید بر سیاست‌های ابلاغی کمتر از میزان تأثیر نهایی سیاست‌های ابلاغی است و سیاست‌های ابلاغی نظام اداری در توسعه فرهنگ سازمانی مرزبانی ناجا تأثیر دارد.
فدرستون	۲۰۱۴	اصلاح نظام اداری یونان	محقق با روش توصیفی پیمایشی و ابزار پرسشنامه، به این نتیجه می‌رسد که در یونان، عناصر تحول اداری عبارت‌اند از؛ 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 تصمیم‌مدیران؛ کارکنان و مدیران، سازمان شامل ویژگی‌های تخصص‌گرایی؛ هماهنگی؛ عدم تمرکزگرایی؛ طراحی سازمانی، اقدامات مشترک شامل مأموریت‌ها و ارزیابی‌های مشترک؛ عرضه اطلاعات؛ ایجاد طرح‌های اصلاحی بر اساس نظر متخصصان.

محقق	سال تحقیق	عنوان تحقیق	نتایج به دست آمده
هارت ویچ و همکاران	۲۰۰۷	مدیریت دانش برای نوآوری‌ها	محققان در این تحقیق مشخصه‌های بارز فرهنگ سازمانی را اعلام و اظهار داشته‌اند که علاوه بر اعتقادات به فرهنگ، مدیریت دانش برای ایجاد و توسعه نشر، به کارگیری و ارزشیابی مستمر فرایند انتقال علوم و فناوری در برنامه‌ها و فعالیت‌های وظیفه‌ای می‌باشد. نتایج نشان داده است که دانش و مهارت لازم باید در سطوح مختلف در اختیار طبقات بهره‌بردار قرار گیرد و علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته نشر نوآوری‌ها و انتقال دانش به‌خودی‌خود 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 کمک‌کننده به توسعه و انتشار دانش فراتر از فرصت‌های ساده اداری است، دنبال شود.
بلانچارد و اوکانر	۲۰۰۶	مصونیت و بقای سازمان‌ها	محققان با روش پیمایشی توصیفی به این نتیجه رسیده‌اند که بایستی مدیریت تحول بر اساس مدیریت از راه ارزش‌ها انجام گیرد و فرایند آن در شفاف‌سازی مأموریت‌ها، هدف و ارزش‌ها، نشان دادن مأموریت و ارزش‌ها در فرهنگ سازمان، همسو کردن اقدامات روزمره با مأموریت و ارزش‌ها نمود می‌کند (لطیفی، ۱۳۸۸: ۶۴)
لایدن و کلینگل	۲۰۰۵	مصونیت و سلامت سازمانی	محققان با روش توصیفی پیمایشی، به این نتیجه رسیده‌اند که ۱۱ مؤلفه جهت حفظ و تقویت (مصونیت) و سلامت سازمانی وجود دارد که عبارت‌اند 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 (فیض، ۱۳۹۲).



## چارچوب نظری

آلیسون (۱۹۸۲) در مدیریت دولتی نوین، دیدگاه خود را در تحول نظام اداری بر سه بعد پایه‌ریزی می‌کند:

- ۱- تدوین استراتژی که متضمن معین ساختن اهداف عملیاتی و اولویت‌های سازمان و طراحی مدیرانه برنامه‌های اجرایی برای نیل به اهداف است.
- ۲- مدیریت عناصر داخلی که متضمن سازمان‌دهی و به‌کارگیری نیروها و هدایت‌ها و طراحی سیستم مدیریت و اهتمام به کنترل کارکنان است.
- ۳- مدیریت حوزه‌های بیرونی که متضمن مراوده با واحدهای خارجی، سازمان‌های مستقل، مطبوعات، سایر رسانه‌ها و مردم است (پورعزت، ۱۳۸۹: ۲۳۲).

موضوع نوین‌سازی و ایجاد تحول در نظام اداری متناسب با پیشرفت‌های تکنولوژی در راستای تحقق خواسته‌های جامعه می‌باشد. تحول نظام 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، ۱۳۸۸: ۲). 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 جبران‌ناپذیری در مسیر تحقق آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی ایران، تحقق برنامه‌ها، رضایت مردم و ... می‌باشد (خراسانی طرقي، ۱۳۹۵).

مدل‌هایی که در تحول نظام اداری قابل کاربرد می‌باشد، به شرح جدول ذیل بوده (آقائقی‌هرنجی، ۱۳۹۲: ۴۶-۴۵) که می‌توان از مدل‌های ارائه‌شده در زمینه فرهنگ و تحول سازمانی جهت مصونیت فرهنگی در تحول نظام اداری استفاده نمود.

بنابراین به منظور آماده‌سازی در تحول فرهنگی که همانا باعث مصونیت و حفظ و تقویت فرهنگ نیز خواهد شد، می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- آغاز تحول از بالا
- گسترده‌گی دامنه مشارکت در سازمان
- از میان برداشتن سدهای آشکار یا پنهان در راه تحول و نوآفرینی

جدول ۲. مدل‌های تحول نظام اداری

مدل‌ها	ابزارها
مدل بروکراسی	شایسته‌سالاری - تخصص‌گرایی - قانون‌گرایی
مدل مدیریت دولتی نوین	کوچک‌سازی - خصوصی‌سازی - قراردادی عمل کردن
مدل بازآفرینی دولت	کاهش هزینه‌ها - بازارگرایی
مدل مدیریت‌گرایی	نتیجه‌محوری - عملکردگرایی
مدل مدیریت کیفیت	مأموریت محور - مقررات زدایی - مشتری مدار - عدم تمرکز - پاسخگویی (شفاف‌سازی)
مدل مهندسی مجدد	ساده‌سازی و تغییر ساختاری - مشارکت - تکنولوژی - اطلاعات - آموزش

- پدید آوردن فرهنگ سازمانی یکپارچه

- تسهیل در انتقال اطلاعات و ارتباطات (طوسی، ۱۳۹۲: ۲۰-۱۸)

مصونیت در راستای حفظ و هماهنگی، در برگیرنده صلاحیت دولت‌ها نیز مطرح شده است و اهمیت عمده آن در دولت تصمیم‌گیری در مورد مسائل و اعمال قدرت اجرایی و اداری است (Murphy, 2006: 324). تحقق هدف مصونیت نیازمند برنامه‌ریزی و اجرای صحیح فعالیت‌های نظام‌های اداری سازمان است. اقدامات مصونیت فرهنگی در ارتباط با نظام اداری عبارت‌اند از: آگاه‌سازی که به ترسیم دورنمایی از عواقب، هشدارها، تذکرات موارد قانونی می‌پردازد؛ ارائه الگوهای رفتاری و کلامی در خصوص پیشگیری‌ها؛ استفاده از دستورالعمل‌های ارشادی به دلیل متنوع بودن و گستره مأموریت‌ها و تکرر نقاط تماس و تلاقی مخاطبان که باعث می‌گردد سازمان همواره در معرض تهدیدات و آسیب‌های مختلف قرار داشته باشد؛ الگوسازی و استفاده از تقویت مثبت و تشویق کارکنان درستکار و ... (تاج‌الدینی، ۱۳۸۸: ۱۹۲).

صاحب‌نظران، سازمان‌ها را از لحاظ قدرت فرهنگی از یکدیگر متمایز می‌کنند. در سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی هستند، اعضای آن به ارزش‌ها و مفروضات بنیادی وفادارند (ربیعی، ۱۳۹۲). از نظر کوئین<sup>۱</sup> در سال (۱۹۹۵) چهار نوع فرهنگ به شرح جدول ذیل وجود دارد: (خورشیدی، ۱۳۹۵: ۴۰۰)

1. Quinn

جدول ۳. انواع فرهنگ از نظر کوئین (۱۹۹۵)

فرهنگ‌ها				متغیرها
فرهنگ سلسله مراتبی	فرهنگ توافق و مشارکت	فرهنگ ایدئولوژیک	فرهنگ عقلانی	
اجرای فرامین و دستورات	بقای گروه	تحقق اهداف گسترده و رسالت‌های سازمان	تحقق اهداف سازمانی مشخص	هدف سازمان
کنترل و ثبات	اتفاق و انسجام گروه	حمایت خارج از سازمان	بازدهی و راندمان	معیار عملکرد
قوانین و مقررات	عضویت در گروه	رهبری کاریزما	رئیس	مرجع اختیار
دانش فنی	منابع غیررسمی	ارزش‌ها	شایستگی	منبع قدرت
سلسله مراتبی	مشارکتی	قضاوتی	عقلانی	نحوه تصمیم‌گیری
محافظه کارانه	حمایتی و دوستانه	فردی و مخاطره پذیر	هدایت و هدف مدار	سبک رهبری
سرپرستی و کنترل	تعهد به گروه	تعهد به ارزش‌ها	بر اساس قرار و پیمان با سازمان	شیوه پیروی و قبول
ملاک‌های رسمی	کیفیت روابط	شدت تلاش‌ها	بازدهی ملموس	معیار ارزشیابی اعضا
امنیت	صمیمیت و همبستگی	رشد	توفیق	انگیزش

اما در سال ۱۹۹۹ کامرون و کوئین ابتدا فرهنگ سازمانی را به انواع باشگاهی، ادوکراسی / ساختار ویژه ریا، بازاری و سلسله مراتبی تقسیم نمودند و در سال ۲۰۰۶ آن را تکمیل کرده و با عناوین فرهنگ سازمانی تیم‌گرا، توسعه‌گرا، نتیجه‌گرا و مراتب‌گرا اصلاح نموده و با توجه به دو بعد میزان توجه به محیط داخل یا خارج و میزان تأکید بر ثبات یا تغییر (انعطاف‌پذیری) و در چارچوب ارزش‌های رقابتی مدل خود را معرفی کرده‌اند (طوسی، ۱۳۹۲: ۲۱). منها شکل‌گیری چارچوب ارزش‌های رقابتی از تحقیقات انجام شده روی شاخص‌های اصلی اثربخشی سازمان‌ها می‌باشد (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶: ۶۶).



شکل ۱. الگوی فرهنگ سازمانی کامرون و کوبین، (۲۰۰۹)

این پژوهش ضمن تأکید بر بیانات مقام معظم رهبری، به دنبال یافتن مدلی در مصونیت فرهنگی جهت بهبود اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری می‌باشد.

تحقق هدف مصونیت نیازمند برنامه‌ریزی و اجرای صحیح فعالیت‌های نظام‌های اداری سازمان است. مجموعه اقدامات انجام‌شده در جهت صیانت نظام اداری و کارکنان رویکرد مثبت داشته و به افزایش دانش، بینش، تعدیل رفتار، هویت‌دهی به کارکنان کمک بسزایی دارد و در نهایت همسویی فکری و عملی را موجب می‌شود (تاج‌الدینی و باخدا، ۱۳۸۹).

مصونیت بر اساس اظهارات رهبر جمهوری اسلامی ایران به مصونیت اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی تقسیم می‌شوند. بر همین اساس، مصونیت فرهنگی شامل تقویت ارزش‌ها، حفاظت از مصنوعات، تقویت باورها و هنجارها، تطبیق موضوعات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی و ... است. به موجب ابلاغیه‌ی سیاست‌های نظام اداری، کلیه‌ی 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. (بیانات رهبری، ۱۳۹۵)

ارزش‌ها به معنی اصول، آرمان‌ها و استانداردهای درون فرهنگی است که به افراد القاء می‌کند باید مراقب چه چیزهایی باشند. از همین رو برای تقویت ارزش‌ها در منشور اخلاقی سازمان‌ها به آن اشاره می‌شود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰). مصنوعات سطح روئین فرهنگ بوده که دربرگیرنده‌ی فناوری، هنر، تشریفات، نمادها و نظایر آن‌ها می‌باشد و حفاظت از آن باعث مصونیت در فرهنگ خواهد شد (خورشیدی، ۱۳۸۹: ۳۹۶-۳۹۳). در باورها و هنجارها نیز تأکید بر قاعده و راه و روش است؛ یعنی آن شیوه‌ی زندگانی که یک اجتماع از آن پیروی می‌کند و شامل همه‌ی رویه‌های اجتماعی یکسان است و تقویت آن نیز باعث مصونیت فرهنگی می‌شود (ویسلر، ۲۰۰۹). در تطبیق موضوعات نیز، به دلیل اینکه فرهنگ فرآورده نیروهای طبیعی و اجتماعی می‌باشد، جغرافیای یک منطقه و گذشته آن، ساختار جمعیتی مردم آن، سرشت بنیادی انسان‌ها پاره‌ای از این نیروها به شمار می‌آیند. چیزی که از درون این نیروها سر درمی‌آورد، نظامی از ارزش‌ها و باورهای چیره است که بر رفتار انسان فرمان می‌راند و پیوندهای انسانی میان این مجموعه را آسان می‌کند. برای یک کشور این ارزش‌های چیره و بنیادین را می‌توان منش ملی یا شخصیت الگویی نام نهاد که در تطبیق عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و ... جامعه را به آرمان‌های خود نزدیک می‌گرداند (طوسی، ۱۳۹۱: ۶۰).

بسترسازی تهیه و تدوین نقشه راه اصلاح اداری در سال ۹۲ انجام گردیده و اجرایی شدن آن در ۸ برنامه تدوین و در سال ۹۵ ابلاغ گردیده است. هشت بخش موردنظر در تحول نظام اداری عبارت‌اند از: ۱) مهندسی نقش و ساختار دولت که به تبیین نقش مناسب فعالان توسعه کشور برای دستیابی به ساختار تسهیل‌گر، چابک، متناسب و غیرمتمرکز می‌پردازد. ۲) توسعه‌ی دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری که به تسهیل و تسریع دسترسی مردم، کارکنان و سازمان به خدمات دولتی می‌پردازد. ۳) خدمات عمومی در فضای رقابتی که به ارائه‌ی خدمات عمومی با کیفیت برتر، قیمت مناسب و زمان کوتاه در فضای رقابتی می‌پردازد. ۴) مدیریت سرمایه انسانی که در این برنامه به جذب نیروی انسانی متناسب با نیازها، تعالی سرمایه انسانی و افزایش بهره‌وری آن‌ها در راستای تحقق اهداف توسعه کشور می‌پردازد. ۵) فناوری‌های مدیریتی که به رشد و ارتقاء نظام‌مند تمامی عناصر نظام‌های مدیریتی کشور مبتنی بر مبانی ارزشی، نظری و منطبق با اسناد فرادست می‌پردازد. ۶) توسعه فرهنگ سازمانی که به نهادینه‌سازی فرهنگ کار، خودکنترلی

و امانت داری، تعلق و تعهد سازمانی، انضباط اداری، اجتماعی، مالی و خدمات‌دهی بی‌منت به مردم می‌پردازد. (۷) صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری که به حفظ و صیانت حقوق مردم، افزایش پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری و اعتماد عمومی، ارتقای سلامت اداری و کاهش فساد می‌پردازد. (۸) نظارت و ارزیابی که به کسب اطمینان از صحت فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت اجرایی برنامه‌ها در راستای تحقق اهداف می‌پردازد (سازمان اداری و استخدامی کشور، ۱۳۹۵).

در این بین مدل مفهومی بر اساس شاخص‌های استخراج‌شده از تحلیل محتوا و با در نظر گرفتن فرمایشات مقام معظم رهبری و هشت بخش برنامه‌های تحول نظام اداری به‌دست آمده است.

#### جدول ۴. مقوله‌های مرتبط با مصونیت فرهنگی

مقوله‌ها	تعاریف / شاخص‌ها / معیارها	نویسندگان
سطوح مصونیت از فرهنگ	شیوه‌های انتخاب کارکنان سازمان، سطح باورها و ارزش‌ها، درک و انتقال معانی، معنای حرکت از ویژگی نامطلوب فردی و گروهی به سمت ویژگی‌های مطلوب فردی و گروهی، هویت فردی و هویت جمعی	رایینز، ۲۰۱۳، حسن بیگی، ۱۳۹۰
صیانت فرهنگی	تغییر در فرهنگ (باورها و ارزش و در نتیجه مصنوعات)	تاج‌الدینی، ۱۳۸۸
میزان اثربخشی صیانت فرهنگی	عوامل ذاتی (شامل همخوانی عناصر فرهنگی و قوت آن) عوامل درونی (شامل جامعه‌پذیری، کنترل اجتماعی و نهادی سازی) عوامل بیرونی (شامل هجوم و تبادل فرهنگی)	
دیدگاه‌های صیانت	دیدگاه سازمانی: گزینش و استخدام، آموزش، نگهداری منابع انسانی، انتصاب و... دیدگاه فردی: ایمان و تقوا، انگیزش درونی، رضایت شغلی و... صیانت فردی: ضامن اجرای قوانین	
اقدامات مصونیت فرهنگی در ارتباط با نظام اداری	آگاه‌سازی ارائه الگوهای رفتاری و کلامی در خصوص پیشگیری‌ها استفاده از دستورالعمل‌های ارشادی الگوسازی و استفاده از تقویت مثبت و تشویق کارکنان درستکار	

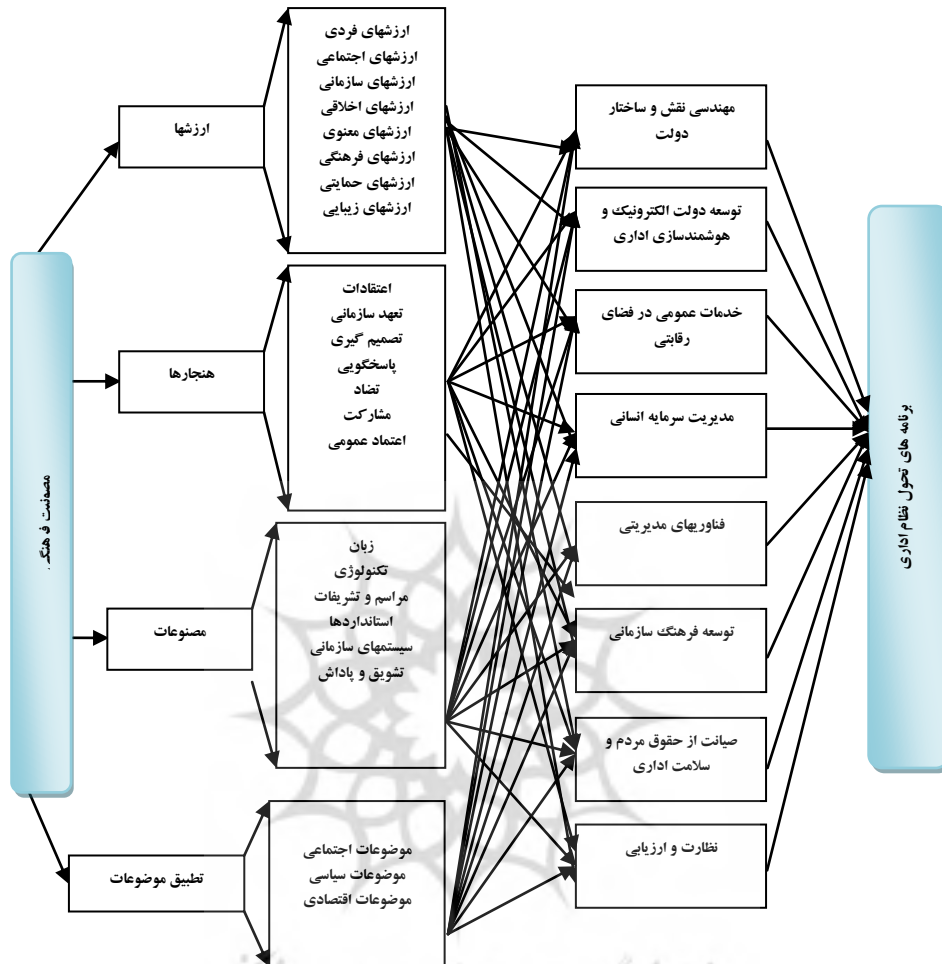
نقش عوامل مصونیت فرهنگی در بهبود برنامه‌های تحول نظام اداری با تأکید بر بیانات مقام معظم رهبری

مقوله‌ها	تعاریف / شاخص‌ها / معیارها	نویسندگان
مصونیت فرهنگی در برنامه‌های تحول نظام اداری	مهندسی نقش و ساختار دولت توسعه دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری خدمات عمومی در فضای رقابتی مدیریت سرمایه انسانی فناوری‌های مدیریتی توسعه فرهنگ سازمانی صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری نظارت و ارزیابی	معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور، ۱۳۹۵
مصونیت فرهنگی از دیدگاه‌ها رهبر معظم انقلاب اسلامی ایران	تقویت ارزش‌ها حفاظت از مصنوعات تقویت باورها و هنجارها تطبیق موضوعات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی	بیانات رهبری، ۱۳۹۲

در همین راستا با بررسی‌های به‌عمل‌آمده؛ هیچ تحقیقی چه در کشور ایران و چه در کشورهای خارجی، یافت نشد که در مورد مصونیت فرهنگی در تحول نظام اداری پژوهشی را انجام داده باشد. با توجه به این که در برنامه‌های تحول نظام اداری، مصونیت فرهنگی یک واژه جدید است و تاکنون تحقیقی در این مورد انجام نشده؛ بنابراین با اطمینان می‌توان اظهار داشت که این پژوهش برای نخستین بار انجام شده است. بدون تردید این تحقیق با شناسایی شاخص‌های مصونیت فرهنگی و ارائه آن در اجرایی شدن برنامه‌های تحول نظام اداری، اولین تحقیقی است که کمک بسزایی در مصونیت فرهنگی برنامه‌های تحول نظام اداری خواهد کرد.

### ۳. مدل مفهومی

با توجه به با توجه به مباحث فوق، مدلی مفهومی پیشنهادی، بر اساس بیانات رهبری و تحلیل محتوا از موضوعات مرتبط با مصونیت فرهنگی و هشت برنامه تحول نظام اداری است که از الگوهای در زمینه فرهنگ سازمانی و تحول اداری با دیدگاه‌های مختلف، الهام گرفته است:



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

#### ۴. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس نتیجه‌ای که در بردارد، کاربردی و روش تحقیق آن، توصیفی پیمایشی است. جامعه‌ی آماری در نظر گرفته شده، مدیران و کارشناسان متخصص در حوزه‌ی برنامه‌های تحول نظام اداری شرکت ارتباطات زیرساخت به تعداد ۵۰۳ نفر بودند که تعداد



نمونه‌های آماری بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و جدول مورگان، ۲۲۰ نفر، انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه بوده و از پرسشنامه‌های تحول اداری، دولت الکترونیک، فرهنگ سازمانی و صیانت فرهنگی استفاده شده است. برای حصول اطمینان از روایی سؤالات، از روایی اعتبار محتوا (CVR) استفاده شد. در این روش میزان موافقت ارزیابان یا داوران در خصوص مناسب یا اساسی بودن یک گویه خاص، اندازه‌گیری می‌شود که از طریق فرمول زیر محاسبه گردید.

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

لذا از ۸ نفر از استادان و متخصصان در خصوص گویه‌ها نظرخواهی شد که ۷ نفر از آنان روایی گویه‌های موردنظر در پرسشنامه را تأیید کردند؛ بنابراین از این طریق روایی اعتبار پرسشنامه، ۰,۷۵ محاسبه گردید و برای پایایی آن نیز از آزمون آلفای کرونباخ استفاده و با  $\alpha=0.87$  که بالاتر از ۰,۷ شده بود، مورد تأیید واقع شد. برای وزن‌دهی مؤلفه‌ها از تکنیک سلسله‌مراتب فازی بر اساس مقایسه‌های زوجی استفاده و تحلیل داده‌ها نیز از طریق نرم‌افزارهای آماری انجام گردید. روش آماری به‌صورت آمار توصیفی و تجزیه و تحلیل استنباطی شامل ضرایب همبستگی و مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) استفاده شده که یکی از قوی‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل چند متغیره است. اندازه‌گیری متغیرها نیز، با استفاده از نرم‌افزارهای صفحه گستر اکسل و به‌منظور تجزیه و تحلیل و استنباط مفاهیم آماری از نرم‌افزار اس پی اس اس، ورژن ۲۴ و اسمارت پی ال اس انجام گردید.

## ۵. یافته‌ها

نتایج به‌دست آمده از ویژگی‌های جمعیت شناختی؛ بیشتر پاسخ‌دهندگان مرد (۶۸٪)، میزان تحصیلات لیسانس (۴۳٪)، سمت سازمانی بیشتر آن‌ها کارشناس مسئول (۴۳٪) و سابقه خدمت بیشترین پاسخ‌دهندگان بین ۶ تا ۱۰ سال (۴۸٪) بود. برای روایی پرسش‌نامه از روایی اعتبار محتوا که در بالا ذکر گردید، استفاده و برای پایایی آن از آزمون کرونباخ استفاده شد.

جدول ۵. آزمون آلفای کرونباخ جهت پایایی توزیع داده‌ها

مؤلفه‌های مصونیت فرهنگی		برنامه‌های تحول نظام اداری										
تطبیق موضوعات	تقویت باورها و هنجارها	حفاظت از مصنوعات	تقویت ارزش‌ها	نظارت و ارزیابی	صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری	توسعه فرهنگ سازمانی	فناوری‌های مدیریتی	مدیریت سرمایه انسانی	خدمات عمومی در فضای رقابتی	توسعه دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری	مهندسی نقش و ساختار دولت	تعیین پایایی
۰.۸۷	۰.۸۸	۰.۸۶	۰.۸۵	۰.۸۳	۰.۸۷	۰.۸۹	۰.۸۷	۰.۸۷	۰.۸۶	۰.۹۱	۰.۸۸	تعداد سؤالات
												۴
												۵
												۵
												۶
												۵
												۶
												۸
												۶
												۶
												۶
												۸
												آلفای کرونباخ

آزمون فوق، نشان داد که پرسشنامه طرح‌ریزی شده از پایایی مناسبی برخوردار است. سپس به بررسی ضریب مسیر پرداخته شد. ضریب مسیر یک ضریب رگرسیون استاندارد (بتا) است که نشان‌دهنده‌ی 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، نشان‌دهنده‌ی این است که روابط از نظر آماری 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.

نقش عوامل مصونیت فرهنگی در بهبود برنامه‌های تحول نظام اداری با تأکید بر بیانات مقام معظم رهبری

جدول ۶. ضریب مسیر

مصونیت فرهنگی	نظارت	صیانت	فرهنگ سازمانی	فناوری	سرمایه انسانی	خدمات عمومی	دولت الکترونیک	ساختار دولت	
									مصونیت فرهنگی
۰,۳۷									ساختار دولت
۰,۳۶									دولت الکترونیک
۰,۳۲									خدمات عمومی
۰,۳۷									سرمایه انسانی
۰,۶۳									فناوری
۰,۷۵									فرهنگ سازمانی
۰,۷۳									صیانت
۰,۷۴									نظارت
۰,۸۷	۰,۷۴	۰,۷۱	۰,۷۶	۰,۷۴	۰,۵۹	۰,۴۹	۰,۴۳	۰,۳۸	تقویت ارزش‌ها
۰,۸۹	۰,۶۷	۰,۷۵	۰,۷۴	۰,۶۱	۰,۵۳	۰,۵۳	۰,۳۸	۰,۴۰	حفاظت از مصنوعات
۰,۸۵	۰,۶۸	۰,۶۱	۰,۶۷	۰,۴۹	۰,۵۱	۰,۴۱	۰,۴۴	۰,۲۹	هنجارها و باورها
۰,۸۶	۰,۵۷	۰,۵۶	۰,۵۹	۰,۴۶	۰,۴۷	۰,۳۹	۰,۳۵	۰,۳۶	تطبیق موضوعات

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

پس از آن به بررسی ضریب تعیین در برنامه‌ها پرداخته شد. این ضریب، سنج‌دهی دقت پیش‌بینی مدل است و برابر با توان دوم همبستگی میان مقادیر واقعی و پیش‌بینی شده یا سازه درون‌زای معین است. دامنه‌ی مقدار ضریب تعیین از صفر تا یک است و مقادیر بزرگ‌تر سطح دقت پیش‌بینی بالاتر را نشان می‌دهد.

جدول ۷. ضریب تعیین

متغیرها	ضریب تعیین ( $R^2$ )
ساختار دولت	۰,۳۷
دولت الکترونیک	۰,۴۱
خدمات عمومی	۰,۴۸
سرمایه انسانی	۰,۵۵
فناوری	۰,۷۹
فرهنگ سازمانی	۰,۸۶
صیانت	۰,۸۵
نظارت	۰,۸۶

با توجه به جدول فوق، مقدار ضریب تعیین مصونیت فرهنگی پیش‌بینی می‌کند که (به ترتیب) توسعه‌ی 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 با ۰,۵۵، خدمات عمومی در فضای رقابتی با ۰,۴۸، توسعه‌ی دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری با ۰,۴۱ و مهندسی نقش و ساختار دولت با ۰,۳۷ تأثیر معناداری بر آن‌ها می‌گذارد. سپس جهت اعتبار مدل از تحلیل مسیر از معادلات ساختاری استفاده شد.

جدول ۸. 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

مطابق با جدول فوق، ضریب تعیین برای متغیرهای مستقل برابر  $(R^2=0/89)$  شده است؛ بنابراین برنامه‌های تحول نظام اداری روی هم رفته  $(0/89)$  توانسته‌اند بر مصونیت فرهنگی تأثیر گذار باشند. بدین ترتیب، فرضیه‌ی اصلی که عوامل مصونیت فرهنگی در بهبود اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری نقش مؤثری را ایفاء می‌کنند، به تأیید می‌رسد و توسعه فرهنگ سازمانی با بزرگ‌ترین بتا  $(0/86)$  بیشترین تأثیر را در مصونیت فرهنگی داشته است. بنا بر ضریب تعیین، مدل به دست آمده ۸۹ درصد دارای اعتبار و مورد تأیید قرار گرفته شد.

پس از آن به بررسی فرضیه‌های فرعی مطرح شده پرداخته شد: با استفاده از تکنیک بوت استرپ و آزمون t، روابط بین متغیرها در هر فرضیه محاسبه گردید. محقق بر اساس ادبیات پژوهش، ۸ فرضیه را برای بررسی انتخاب کرده و بر اساس اطلاعات جمع آوری شده از پاسخ دهندگان به تجزیه و تحلیل هر فرضیه پرداخته است.

جدول ۹. تست فرضیه‌ها

رد/قبول	P Values	آزمون t	Beta	اهمیت
قبول	۰,۰۲	۱,۹۸	۰,۳۱	مصونیت فرهنگی - ساختار دولت
قبول	۰,۰۰	۲,۵۵	۰,۲۹	مصونیت فرهنگی - دولت الکترونیک
قبول	۰,۰۰	۲,۵۳	۰,۳۸	مصونیت فرهنگی - خدمات عمومی
قبول	۰,۰۰	۱,۹۷	۰,۳۶	مصونیت فرهنگی - مدیریت سرمایه انسانی
قبول	۰,۰۰	۱,۹۹	۰,۷۸	مصونیت فرهنگی - فناوری‌های مدیریتی
قبول	۰,۰۰	۳,۴۶	۰,۸۶	مصونیت فرهنگی - فرهنگ سازمانی
قبول	۰,۰۰	۳,۰۹	۰,۸۴	مصونیت فرهنگی - صیانت از حقوق و سلامت اداری
قبول	۰,۰۰	۲,۷۸	۰,۸۰	مصونیت فرهنگی - نظارت و ارزیابی

بر اساس جداول آماری فوق:

**فرضیه اول: مصونیت فرهنگی بر مهندسی نقش و ساختار دولت تأثیرگذار است.**  
 بر اساس ضریب مسیر (بتا) که دارای مقادیر استاندارد بین -۱ و +۱ است، مقدار به دست آمده (۰,۳۷) نشان دهنده رابطه‌ی معنادار مصونیت فرهنگی با برنامه‌ی مهندسی نقش و ساختار دولت بود. همچنین ضریب تعیین به دست آمده ( $R^2=0.37$ ) نشان دهنده‌ی تأثیر معنادار مصونیت فرهنگی بر برنامه مهندسی نقش و ساختار دولت بوده و ۳۷ درصد مصونیت فرهنگی بر برنامه مهندسی نقش و ساختار دولت نقش داشته است. با استفاده از تکنیک بوت استرپ و آزمون t، با مقدار  $t=1.98$  و  $P\text{valu}=0.02$  مشخص گردید t بدست آمده از ۱,۹۶ بالاتر و سطح معناداری نیز از ۰,۰۵ کمتر شده است؛ بنابراین فرضیه صفر مورد قبول واقع شده و مصونیت فرهنگی بر مهندسی نقش و ساختار دولت تأثیرگذار است.

همان‌گونه که اشاره شد، تاکنون پژوهشی در مورد نقش مصونیت فرهنگی در بهبود اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری انجام نشده است؛ اما پژوهش‌هایی در خصوص نقش تحول نظام اداری در موضوعات مختلف انجام شده است. به‌عنوان نمونه می‌توان به پژوهش محسنی زنوزی و اصغری که در سال ۱۳۹۳ انجام شده است اشاره نمود. ایشان در تحقیقی با عنوان «نقش دولت در تحول نظام اداری کشور»، به این نتیجه رسیده‌اند که ایجاد تحول نظام اداری متناسب با اصلاح ساختار اداری در دولت صورت می‌پذیرد. همچنین در تحقیق فدرستون که در سال ۲۰۱۴ که با عنوان «اصلاح نظام اداری در یونان» انجام پذیرفته، به نقش ویژگی‌های تخصص‌گرایی؛ هماهنگی؛ عدم تمرکزگرایی؛ طراحی سازمانی در اصلاح نظام اداری اشاره شده است؛ اما در این تحقیقات هیچ اشاره‌ای به مصونیت فرهنگی و نقش آن در تحول نظام اداری نشده است.

#### فرضیه دوم: مصونیت فرهنگی بر توسعه‌ی دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری تأثیرگذار است.

بر اساس ضریب مسیر (بتا) که دارای مقادیر استاندارد بین ۱- و ۱+ است، مقدار به‌دست آمده (۰,۳۷) نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ی معنادار مصونیت فرهنگی با برنامه توسعه‌ی دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری بود. همچنین ضریب تعیین به‌دست آمده ( $R^2=0.41$ ) نشان‌دهنده‌ی تأثیر معنادار مصونیت فرهنگی بر برنامه‌ی توسعه‌ی دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری می‌باشد. ۴۱ درصد مصونیت فرهنگی بر برنامه‌ی توسعه‌ی دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری نقش داشته است. با استفاده از تکنیک بوت استرپ و آزمون  $t$  با مقدار ( $t=2.55$  و  $P\text{valu}=0.00$ ) مشخص گردید،  $t$  به‌دست آمده از ۱,۹۶ بالاتر و سطح معناداری نیز از ۰,۰۵ کمتر شده است؛ بنابراین فرضیه صفر موردقبول واقع شده و مصونیت فرهنگی بر توسعه‌ی دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری تأثیرگذار است.

با در نظر گرفتن این موضوع که تاکنون پژوهشی در مورد نقش مصونیت فرهنگی در بهبود اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری انجام نشده است؛ بنیست در سال ۲۰۰۶ پژوهشی مرتبط با تحول نظام اداری انجام و به این نتیجه رسیده است که توسعه‌ی سیستم‌های ارگانیک به‌جای سیستم‌های ماشینی باعث تحول در نظام اداری سازمان‌ها می‌شود.

### فرضیه سوم: مصونیت فرهنگی بر خدمات عمومی و فضای رقابتی تأثیرگذار است.

بر اساس ضریب مسیر (بتا) که دارای مقادیر استاندارد بین ۱- و ۱+ است، مقدار به دست آمده (۰,۳۲) نشان دهنده‌ی رابطه‌ی معنادار مصونیت فرهنگی با برنامه‌ی خدمات عمومی و فضای رقابتی بود. همچنین ضریب تعیین به دست آمده ( $R^2=0.48$ ) نشان دهنده‌ی تأثیر معنادار مصونیت فرهنگی بر برنامه‌ی خدمات عمومی و فضای رقابتی می‌باشد. ۴۸ درصد مصونیت فرهنگی بر برنامه خدمات عمومی و فضای رقابتی نقش داشته است. با استفاده از تکنیک بوت استرپ و آزمون  $t$ ، با مقدار ( $t=2.53$  و  $P\text{valu}=0.00$ ) مشخص گردید  $t$  به دست آمده از ۱,۹۶ بالاتر و سطح معناداری نیز از ۰,۰۵ کمتر شده است؛ بنابراین فرضیه صفر مورد قبول واقع شده و مصونیت فرهنگی بر خدمات عمومی و فضای رقابتی تأثیرگذار است.

با در نظر گرفتن این موضوع که تاکنون پژوهشی در مورد نقش مصونیت فرهنگی در بهبود اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری انجام نشده است؛ جابر انصاری و پارسائیان در سال ۱۳۹۶ تحقیقی با عنوان «مدل ارائه مطلوب خدمات عمومی در نظام اداری» به این نتیجه رسیدند که شاخص‌های استخراج شده همچون عادلانه بودن، مسئولانه بودن، صادقانه بودن، کارآمدی، روحیه جهادی و مخلصانه در خدمات عمومی در نظام اداری نقش اساسی دارند.

### فرضیه چهارم: مصونیت فرهنگی بر مدیریت سرمایه انسانی تأثیرگذار است.

بر اساس ضریب مسیر (بتا) که دارای مقادیر استاندارد بین ۱- و ۱+ است، مقدار به دست آمده (۰,۳۷) نشان دهنده‌ی رابطه‌ی معنادار مصونیت فرهنگی با برنامه مدیریت سرمایه انسانی بود. همچنین ضریب تعیین به دست آمده ( $R^2=0.55$ ) نشان دهنده‌ی تأثیر معنادار مصونیت فرهنگی بر برنامه مدیریت سرمایه انسانی می‌باشد. ۵۵ درصد مصونیت فرهنگی بر برنامه مدیریت سرمایه انسانی نقش داشته است. با استفاده از تکنیک بوت استرپ و آزمون  $t$ ، با مقدار ( $t=1.97$ ) و ( $P\text{valu}=0.00$ ) مشخص گردید  $t$  به دست آمده از ۱,۹۶ بالاتر و سطح معناداری نیز از ۰,۰۵ کمتر شده است؛ بنابراین فرضیه صفر مورد قبول واقع شده و مصونیت فرهنگی بر مدیریت سرمایه انسانی تأثیرگذار است.



با در نظر گرفتن این موضوع که تاکنون پژوهشی در مورد نقش مصونیت فرهنگی در بهبود اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری انجام نشده است؛ محسنی و اصغری در سال ۱۳۹۳ تحقیقی با عنوان «نقش دولت در تحول نظام اداری» به این نتیجه رسیدند که برنامه‌های آموزشی برای نیروی انسانی نقش اساسی در تحول نظام اداری دارد.

### فرضیه پنجم: مصونیت فرهنگی بر فناوری‌های مدیریتی تأثیرگذار است.

بر اساس ضریب مسیر (بتا) که دارای مقادیر استاندارد بین -۱ و +۱ است، مقدار به دست آمده (۰,۶۳) نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ی معنادار مصونیت فرهنگی با برنامه فناوری‌های مدیریتی بود. این مقدار برای اینکه به یک نزدیک تر می‌باشد، نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ی قوی بین مصونیت فرهنگی و فناوری‌های مدیریتی می‌باشد. همچنین ضریب تعیین به دست آمده ( $R^2=0.79$ ) نشان‌دهنده‌ی تأثیر معنادار مصونیت فرهنگی بر برنامه‌ی فناوری‌های مدیریتی می‌باشد. ۷۹ درصد مصونیت فرهنگی بر برنامه فناوری‌های مدیریتی نقش داشته است. با استفاده از تکنیک بوت استرپ و آزمون  $t$ ، با مقدار ( $t=1.99$  و  $P\text{valu}=0.00$ ) مشخص گردید  $t$  به دست آمده از ۱,۹۶ بالاتر و سطح معناداری نیز از ۰,۰۵ کمتر شده است؛ بنابراین فرضیه صفر مورد قبول واقع شده و مصونیت فرهنگی بر فناوری‌های مدیریتی تأثیرگذار است.

با در نظر گرفتن این موضوع که تاکنون پژوهشی در مورد نقش مصونیت فرهنگی در بهبود اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری انجام نشده است؛ طاهر پور کلانتری و میر عبدالعظیمی در سال ۱۳۸۸ تحقیقی با عنوان «بررسی و اولویت‌بندی عوامل تحول اداری در ایران» به این نتیجه رسیدند که سازگاری با جهت‌گیری دولت و فناوری یکی از عوامل مؤثر در تحول نظام اداری می‌باشد.

### فرضیه ششم: مصونیت فرهنگی بر توسعه‌ی فرهنگ سازمانی تأثیرگذار است.

بر اساس ضریب مسیر (بتا) که دارای مقادیر استاندارد بین -۱ و +۱ است، مقدار به دست آمده (۰,۷۵) نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ی معنادار مصونیت فرهنگی با برنامه توسعه‌ی فرهنگ سازمانی بود. این مقدار برای اینکه به یک نزدیک تر می‌باشد، نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ی قوی بین مصونیت فرهنگی و توسعه فرهنگ سازمانی می‌باشد. همچنین ضریب تعیین به دست آمده ( $R^2=0.86$ )

نشان‌دهنده‌ی تأثیر معنادار مصونیت فرهنگی بر برنامه‌ی توسعه‌ی فرهنگ سازمانی می‌باشد. ۸۶ درصد مصونیت فرهنگی بر برنامه‌ی توسعه‌ی فرهنگ سازمانی نقش داشته است که این برنامه بیشترین نقش در مصونیت فرهنگی را ایفا کرده است. با استفاده از تکنیک بوت استرپ و آزمون  $t$ ، با مقدار ( $t=3.46$  و  $P\text{valu}=0.00$ ) مشخص گردید؛ به‌دست آمده از ۱,۹۶ بالاتر و سطح معناداری نیز از ۰,۰۵ کمتر شده است؛ بنابراین فرضیه صفر موردقبول واقع شده و مصونیت فرهنگی بر توسعه‌ی فرهنگ سازمانی تأثیرگذار است.

با در نظر گرفتن این موضوع که تاکنون پژوهشی در مورد نقش مصونیت فرهنگی در بهبود اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری انجام نشده است؛ سلطانی در سال ۱۳۹۲ تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر سیاست‌های نظام اداری ابلاغ‌شده از سوی مقام رهبری بر توسعه‌ی فرهنگ سازمانی» به این نتیجه رسید که سیاست‌های ابلاغی نظام اداری در توسعه‌ی فرهنگ سازمانی تأثیر بسزایی دارد.

#### فرضیه‌ی هفتم: مصونیت فرهنگی بر صیانت از حقوق و سلامت اداری تأثیرگذار است.

بر اساس ضریب مسیر (بتا) که دارای مقادیر استاندارد بین ۱- و ۱+ است، مقدار به دست آمده (۰,۷۳) نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ی معنادار مصونیت فرهنگی با برنامه‌ی صیانت از حقوق و سلامت اداری بود. این مقدار برای اینکه به یک نزدیک‌تر می‌باشد نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ی قوی بین مصونیت فرهنگی و صیانت از حقوق و سلامت اداری می‌باشد. همچنین ضریب تعیین به‌دست آمده ( $R^2=0.85$ ) نشان‌دهنده‌ی تأثیر معنادار مصونیت فرهنگی بر برنامه‌ی صیانت از حقوق و سلامت اداری می‌باشد. ۸۵ درصد مصونیت فرهنگی بر برنامه‌ی صیانت از حقوق و سلامت اداری نقش داشته است که این برنامه بعد از برنامه توسعه فرهنگ سازمانی بیشترین نقش را ایفا کرده است. با استفاده از تکنیک بوت استرپ و آزمون  $t$ ، با مقدار ( $t=3.09$  و  $P\text{valu}=0.00$ ) مشخص گردید  $t$  به‌دست آمده از ۱,۹۶ بالاتر و سطح معناداری نیز از ۰,۰۵ کمتر شده است؛ بنابراین فرضیه صفر موردقبول واقع شده و مصونیت فرهنگی بر صیانت از حقوق و سلامت اداری تأثیرگذار است.

با در نظر گرفتن این موضوع که تاکنون پژوهشی در مورد نقش مصونیت فرهنگی در بهبود

اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری انجام نشده است؛ محمودی فر در سال ۱۳۹۰ تحقیقی با عنوان «طرح تکریم ارباب رجوع در نظام اداری» به این نتیجه رسید که یکی از شاخص‌های سنجش کارآمدی، میزان رضایت مردم از خدمات سازمان‌های دولتی است. همچنین در همان سال عباسی و جمال پور تحقیقی با عنوان «نقش فرهنگ‌سازمانی در ارتقای سلامت نظام اداری و سطح رضایتمندی مردم» به این نتیجه رسیده‌اند که راه‌اندازی سیستم پیشگیری از فساد از مهم‌ترین کارکردهای فرهنگ‌سازمانی است.

### فرضیه هشتم: مصونیت فرهنگی بر نظارت و ارزیابی تأثیرگذار است.

بر اساس ضریب مسیر (بتا) که دارای مقادیر استاندارد بین -۱ و +۱ است، مقدار به دست آمده (۰,۷۴) نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ی معنادار مصونیت فرهنگی با برنامه نظارت و ارزیابی بود. این مقدار برای اینکه به یک نزدیک تر می‌باشد، نشان‌دهنده رابطه قوی بین مصونیت فرهنگی و نظارت و ارزیابی است. همچنین ضریب تعیین به دست آمده ( $R^2=0.86$ ) نشان‌دهنده تأثیر معنادار مصونیت فرهنگی بر برنامه نظارت و ارزیابی می‌باشد. ۸۶ درصد مصونیت فرهنگی بر برنامه نظارت و ارزیابی نقش داشته است که این برنامه با برنامه توسعه فرهنگ‌سازمانی بیشترین نقش را ایفا کرده است. با استفاده از تکنیک بوت استرپ و آزمون  $t$ ، با مقدار ( $t=2.78$  و  $P\text{valu}=0.00$ ) مشخص گردید  $t$  به دست آمده از ۱,۹۶ بالاتر و سطح معناداری نیز از ۰,۰۵ کمتر شده است؛ بنابراین فرضیه صفر مورد قبول واقع شده و مصونیت فرهنگی بر نظارت و ارزیابی تأثیرگذار است.

با در نظر گرفتن این موضوع که تاکنون پژوهشی در مورد نقش مصونیت فرهنگی در بهبود اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری انجام نشده است، اما خیرخواه در سال ۱۳۹۱ در تحقیقی با عنوان «طرح تکریم ارباب رجوع» به این نتیجه رسیده است که کنترل و نظارت بر عملکرد یکی از انتظارات ارباب رجوع است که باعث بهبود عملکرد می‌شود.

### ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش، پس از اینکه روایی و پایایی داده‌ها مورد تأیید قرار گرفت، به بررسی ضریب مسیر پرداخته شد. در این بررسی، ضریب رگرسیون استاندارد ( $-1\beta < +1$ ) اثر

مثبت و معنی دار مصونیت فرهنگی بر برنامه‌های تحول نظام اداری نشان داد که در این بین متغیرهایی که نزدیک به یک می‌باشند، روابط معنادار بیشتری را نشان می‌دهند.

رابطه‌ی مصونیت فرهنگی بر توسعه‌ی فرهنگ‌سازمانی ( $\beta=0.75$ )، رابطه‌ی مصونیت فرهنگی بر صیانت از حقوق و سلامت اداری ( $\beta=0.73$ ) و رابطه‌ی مصونیت فرهنگی بر نظارت و ارزیابی ( $\beta=0.74$ )، روابط معنی‌دارتری را نشان دادند.

پس از آن با ضریب تعیین مشخص شد، مصونیت فرهنگی تأثیر مثبت و معنی‌داری را بر توسعه‌ی فرهنگ‌سازمانی ( $R^2=0.86$ )، نظارت و ارزیابی ( $R^2=0.86$ )، صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری ( $R^2=0.85$ )، فناوری‌های مدیریتی ( $R^2=0.79$ )، مدیریت سرمایه انسانی ( $R^2=0.55$ )، خدمات عمومی در فضای رقابتی ( $R^2=0.48$ )، توسعه دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری ( $R^2=0.41$ ) و مهندسی نقش و ساختار دولت ( $R^2=0.37$ ) دارد. در همین راستا ۸۶ درصد مصونیت فرهنگی بر برنامه‌های توسعه‌ی فرهنگ‌سازمانی و نظارت و ارزیابی تأثیر مثبت و معنی‌داری داشته است.

به منظور اعتبار مدل ارائه شده نیز از تحلیل معادلات ساختاری استفاده شد. ضریب تعیین برای برنامه‌های تحول نظام اداری برابر ( $R^2=0.89$ ) شد که نشان داد مصونیت فرهنگی ۸۹ درصد تأثیر مثبت و معنی‌داری بر برنامه‌های تحول نظام اداری دارد. بر اساس بزرگ‌ترین بتا نیز، توسعه‌ی فرهنگ‌سازمانی بیشترین تأثیر را از مصونیت فرهنگی دریافت می‌کند. بر اساس این تحلیل، مدل به دست آمده از اعتبار مناسبی برخوردار و مورد تأیید می‌باشد.

با استفاده از تکنیک بوت استرپ و آزمون  $t$ ، مشخص شد:

- مصونیت فرهنگی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مهندسی نقش و ساختار دولت دارد. ( $Pvalue=0.02$ )
- مصونیت فرهنگی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر توسعه‌ی دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری ( $Pvalue=0.00$ ) دارد.
- مصونیت فرهنگی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر خدمات عمومی و فضای رقابتی دارد. ( $Pvalue=0.00$ )
- مصونیت فرهنگی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مدیریت سرمایه انسانی ( $Pvalue=0.00$ ) دارد.

- مصونیت فرهنگی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر فناوری‌های مدیریتی (Pvalue=0.00) دارد.
- مصونیت فرهنگی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر توسعه‌ی فرهنگ‌سازمانی (Pvalue=0.00) دارد.

- مصونیت فرهنگی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر صیانت از حقوق و سلامت اداری (Pvalue=0.00) دارد.

- مصونیت فرهنگی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر نظارت و ارزیابی (Pvalue=0.00) دارد.

به‌منظور همسویی و عدم همسویی نتایج به‌دست‌آمده با پیشینه‌ی تحقیق و چارچوب نظری در مصونیت فرهنگی و برنامه‌های تحول نظام اداری مشخص گردید، هیچ‌یک از تحقیق‌های انجام‌شده اشاره‌ای به نقش مصونیت فرهنگی در برنامه‌های نظام اداری ننموده‌اند. نزدیک‌ترین تحقیق که می‌توان به آن اشاره کرد، تحقیق حسن بیگی است که در سال ۱۳۹۰ به بررسی عوامل مؤثر بر صیانت فرهنگی در ایران پرداخته و به این نتیجه رسیده است که سطوح فرهنگی، نظارت و کنترل اجتماعی از عوامل مؤثر در صیانت فرهنگی می‌باشد. ناهمسویی تحقیق مذکور بر تحقیق حاضر در این است که حسن بیگی هیچ اشاره‌ای به برنامه‌های تحول نظام اداری نکرده است. همسویی آن نیز در اشاره به نظارت و کنترل اجتماعی است که در هشتمین برنامه تحول نظام اداری به آن اشاره شده است که در تحقیق حاضر مصونیت فرهنگی بر برنامه نظارت و ارزیابی تأثیر مثبت داشته و ۸۶ درصد مصونیت فرهنگی بر برنامه نظارت و ارزیابی نقش بسزایی دارد.

همسویی در تحقیق بلانچارد و اوکانر در سال ۲۰۰۶ با تحقیق حاضر در این است که به ارزش‌ها اشاره شده است. در تحقیق حاضر تقویت ارزش‌ها که یکی از ابعاد مهم مصونیت فرهنگی می‌باشد، نقش مؤثری در تحول نظام اداری دارد و در تحقیق بلانچارد و اوکانر، ارزش‌ها در فرهنگ‌سازمانی مدیریت تحول را ایجاد می‌کند. ناهمسویی این دو تحقیق در این است که در تحقیق بلانچارد و اوکانر اشاره‌ای به مصونیت فرهنگی نشده است و تنها به بعد ارزش‌ها اشاره شده است. همچنین تحقیق حاضر تنها به تحول در نظام اداری اشاره نموده است، اما بلانچارد و اوکانر به تمامی ابعاد تحول اشاره کرده است.

- بر همین اساس نیز پیشنهادهای به شرح ذیل ارائه می شود:
- با توجه به اینکه مصونیت فرهنگی بیشترین تأثیر را در برنامه توسعه‌ی فرهنگ سازمانی نشان داده است بنابراین پیشنهاد می شود:
- توجه به شایسته‌سالاری و ارتقاء کارکنان در پست‌های سازمانی مناسب، همچنین ارتقاء توانایی و مهارت دانشی کارکنان باعث می گردد تا فرهنگ سازمانی توسعه یافته و مصونیت فرهنگی را به دنبال داشته باشد.
  - تقویت تعلق و تعهد سازمانی و اشاعه‌ی فرهنگ مسئولیت‌پذیری با در نظر گرفتن سازگاری رفتار کارکنان با رفتار مدیران؛
  - سیاست‌گذاران و مسئولان باید در نظر داشته باشند که شکست برنامه‌های کنونی در تحول نظام اداری باعث کاهش باور افراد در آینده خواهد شد. بر همین اساس پیشنهاد می گردد؛ اطلاعات دقیق و واقعی به افراد داده شود حتی در صورتی که عملکرد در اجرای برنامه‌ها مثبت نباشد.
  - همسویی و هم‌راستایی سیاست‌های سازمان با چارچوب‌های تعیین شده در هر یک از برنامه‌ها به صورت واقعی انجام پذیرد؛ به گونه‌ای که افراد این همسویی را با تمام وجود احساس نمایند. میزان عمل‌گرایی در هر برنامه به‌طور محسوسی افزایش یافته تا کارکنان تنها برنامه‌ها را به صورت شعار نیندارند.
  - 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 باشد؛ بنابراین افزایش مشارکت کارکنان در تدوین مراحل اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری باعث خواهد شد به اهداف هر برنامه نزدیک‌تر شد.
  - شرکت‌کنندگان در تحقیق کنونی بر اهمیت ثبات کاری و امنیت شغلی به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر مصونیت فرهنگی تأکید داشتند. همچنین میزان دغدغه‌های مالی و اقتصادی باعث خواهد شد افراد دل به کار نداده و اجرای برنامه‌ها به تعویق بیافتد (هم‌اکنون نیز این مشکل کاملاً مشهود است) و برای کاهش فساد اداری تقویت خودکنترلی در سازمان مورد لزوم می باشد.

## فهرست منابع

۱. آشوری، داریوش (۱۳۹۱). **تعریف و مفهوم فرهنگ**، انتشارات آگه، (چاپ سوم)، تهران.
۲. آقائقی‌هرنجی، وجیه‌اله (۱۳۹۲). **طراحی مدل تحول اداری در بخش دولتی**، (چاپ اول)، تهران، نشر یزدا.
۳. احمدی، فخرالدین، شفیع‌زاده، حمید و موسوی، سودابه (۱۳۹۳). بررسی میزان تحقق برنامه‌های تحول نظام اداری با تأکید بر شاخص‌های مدیریت راهبردی، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت راهبردی**، سال بیستم، شماره ۵۴.
۴. استادزاده، مریم (۱۳۸۸). **تحول اداری**، سایت راهکار مدیریت.
۵. امیرکبیری، علیرضا (۱۳۹۳). **مدیریت استراتژیک**، (چاپ ششم)، نشر نگاه دانش.
۶. پورعزت، اصغر (۱۳۸۹). **مبانی دانش اداره دولت و حکومت**، (چاپ دوم)، تهران، نشر سمت.
۷. تاج‌الدینی، علی و باخدا، قاسم (۱۳۸۹). **صیانت و پیشگیری**، (چاپ اول)، معاونت آموزشی ناجا، تهران.
۸. تاج‌الدینی، مسعود (۱۳۸۸). **صیانت و پیشگیری**، (چاپ اول)، نشر دانشگاه دفاع ملی ایران، تهران.
۹. جابر انصاری، 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.
۱۰. حسن بیگی، ابراهیم (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر صیانت فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران، **فصلنامه راهبرد**، شماره ۵۸.
۱۱. خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۵). **بیانات در مورد نظام اداری و حمایت از تولید ملی**، سایت khamenei.ir.
۱۲. خراسانی طرقي، حامد (۱۳۹۵). **موانع تغییر و تحول سازمان‌های دولتی**، پایگاه مقالات علمی مدیریت.
۱۳. خضری، سید مرتضی (۱۳۹۲). **مصونیت دولت از نگاه حقوق بین‌الملل**، پژوهش‌نامه اندیشه‌های حقوقی، شماره ۳، سال اول.

۱۴. خورشیدی، عباس (۱۳۹۵). رفتار سازمانی با رویکرد پژوهشی، (چاپ سوم)، تهران، نشر یسپرون.
۱۵. خیرخواه، طاهره (۱۳۹۱). تکریم ارباب رجوع در مراکز اجتماعی انتظامی پلیس، فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۳، ص ۶۳-۴۵.
۱۶. دانایی فرد، حسن و همکاران (۱۳۹۰). پیش فرض ها و ارزش های فرهنگ سازمانی اسلامی، فصلنامه مدیریت و پیشرفت، دانشگاه شاهد، سال هجدهم، شماره ۲.
۱۷. ربیعی، علی (۱۳۹۲). مبانی سازمان و مدیریت، (چاپ اول)، نشر دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات، تهران.
۱۸. رضایی، محمد تقی و درجی، حسین (۱۳۹۱). مصونیت کیفری سران دولت ها و موانع آن، فصلنامه حقوق ملل، سال اول.
۱۹. ساترلند جانتان، وودوارد (۲۰۱۰). مدیریت استراتژیک، ترجمه مهدی مشفق، محمد تقوی، انتشارات دانشگاه امام صادق، (چاپ اول)، تهران.
۲۰. سازمان اداری و استخدامی کشور (۱۳۹۵). نقشه راه اصلاح نظام اداری، (چاپ اول)، بخشنامه سازمان اداری و استخدامی کشور.
۲۱. سلجوقی، خسرو (۱۳۹۱). طرح سازمان دهی امور فرهنگی، (چاپ اول)، نشر سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
۲۲. سلطانی، مسعود (۱۳۹۲). بررسی تأثیر سیاست های نظام اداری ابلاغ شده از سوی مقام رهبری، در توسعه فرهنگ سازمانی، فصلنامه دانش انتظامی، سال پانزدهم، شماره ۳.
۲۳. طاهر پور کلانتری، حبیب اله و میر عبدالعظیمی، ملیحه، (۱۳۸۸). بررسی و اولویت بندی عوامل تحول اداری در ایران، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۷۱.
۲۴. طبری، مجتبی و محمدی، حامد (۱۳۹۳). موانع توسعه نظام اداری در کشورهای در حال توسعه، فصلنامه سیاسی اقتصادی، شماره ۲۴۸.
۲۵. طوسی، محمد علی (۱۳۹۲). فرهنگ سازمانی، (چاپ اول)، تهران، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.



۲۶. عباسی، مهدی و جمال پور، میکائیل (۱۳۹۰). نقش فرهنگ‌سازمانی در ارتقای سلامت نظام اداری و سطح رضایتمندی مردم، ماهنامه مهندسی فرهنگی، سال پنجم، شماره ۵۵ و ۵۶.
۲۷. فیض، محمد (۱۳۹۲). بررسی مسائل نظام اداری در ایران، پایگاه مقالات علمی مدیریت، انتشار ۲۰۱۲.
۲۸. قنبری، حبیب (۱۳۹۵). نقش صیانتی مدیران در کاهش جرائم کارکنان نیروی انتظامی، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال یازدهم، شماره ۳.
۲۹. معمارزاده‌طهران، غلامرضا و نجفی، مهناز (۱۳۹۶). شناسایی عوامل اثرگذار بر تحول سلامت اداری، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۳۰.
۳۰. معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور (۱۳۹۴). برنامه اصلاحات در مدیریت و نظام اداری کشور.
۳۱. موسوی، سید یوسف و مرادی، بهمن (۱۳۹۴). راهکارهای نهادینه‌سازی فرهنگ خود حفاظتی در نیروی انتظامی، فصلنامه مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی، سال دهم، شماره ۳۶.
۳۲. محسنی زنوز، سید جمال‌الدین و اصغری، رعنا (۱۳۹۳). نقش دولت در تحول نظام اداری کشور، مجله اقتصادی، شماره ۵ و ۶.
۳۳. محمودی فر، یوسف (۱۳۹۰). تأثیر آموزش کارکنان در مورد طرح تکریم ارباب‌رجوع بر آگاهی، نگرش و عملکرد آنها، فصلنامه همای سلامت، شماره ۳۹.
۳۴. لطیفی، فریبا (۱۳۸۸). گفتاری بر بهترین مدیریت، (چاپ اول)، نشر فرا، تهران.
۳۵. وندال، فرنچ و سسیل، اچ‌بیل (۲۰۱۳). مدیریت تحول در سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی، حسن دانایی‌فرد، (چاپ نوزدهم)، انتشارات صفار.
36. Cameron, K. S. and Quinn R. E. (2006), **Diagnosing and changing organizational culture: based of the competing values framework**, San Francisco: Jossey-Bass.
37. 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.**
38. Hartwich, F, M. monge porez L. Ampuero Ramos & J. Luis Soto (2007), Knowledge Management for agricultural innovation, **Knowledge Management for Development Journal**, 3(2):21-37.

39. Kilmann, Ralph H, Saxton, Mary J, Serpa, Roy (2011), **Issues in Understanding and Changing Culture**, California.
40. Murphy, Sean D. (2006), **Principles of International Law**, United States of America, Thomson/West.
41. Kvale, Steinar (2009), **Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing**, Thousand Oaks, CA: Sage.
42. Quinn, R. (2009), **Diagnosing culture and changing organizational culture**, New York: Addison Wesley.

