

ارائه مدل خط‌مشی‌گذاری فرهنگی تحول‌آفرین در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با رویکرد ترکیبی تحلیل مضمون و ISM-MICMAC

سیدمجید میرافضل^۱، جواد محرابی^{۲*}، محمود عبایی کوپایی^۳، سیدمهدی الوانی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۷

<https://doi.org/10.71837/jhce.2025.1222721>

چکیده

هدف تحقیق تبیین الگوی خط‌مشی فرهنگی تحول‌آفرین در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است. این پژوهش با هدف پاسخگویی به کاستی‌های موجود در الگوی سیاست‌گذاری فرهنگی فعلی و ضرورت همسویی با تحولات جهانی و نیازهای نخبگان فرهنگی، انجام شده است. روش پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) بوده است که امکان ترکیب عمق تحلیل کیفی با توانایی کمی در مدل‌سازی روابط پیچیده را فراهم آورد. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۱ نفر از خبرگان حوزه سیاست‌گذاری فرهنگی، اساتید دانشگاه و مدیران ارشد گردآوری و تحلیل مضمون سه‌سطحی (پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر) انجام شد. در بخش کمی، برای بررسی روابط علی و سلسله‌مراتبی بین مؤلفه‌های استخراج‌شده از فاز کیفی، از مدل ساختاری تفسیری و نرم‌افزار میک مک استفاده گردید. این روش امکان تعیین دقیق میزان نفوذ و وابستگی متغیرها را فراهم آورد و نتایج در قالب سطوح سلسله‌مراتبی نمایش داده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد عوامل کلیدی مانند «تعامل نخبگان فرهنگی»، «نوآوری خط‌مشی‌گذاری» و «تاب‌آوری فرهنگی سازمانی» بیشترین اثرگذاری را بر سیستم کلی سیاست‌گذاری دارند. این نتایج مبنای طراحی الگوی مفهومی تحول فرهنگی در وزارت ارشاد است که بر اساس آن، پیشنهادهایی برای تغییر پارادایم سیاست‌گذاری ارائه می‌شود.

کلید واژه‌ها: خط‌مشی، خط‌مشی فرهنگی، تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی، سازمان‌های دولتی، روش آمیخته

مقدمه

تحول فرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران، به‌ویژه در نهاد متولی فرهنگ کشور یعنی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، یکی از پیش‌شرط‌های تحقق اهداف کلان ملی و سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ محسوب می‌شود. فرهنگ به‌عنوان موتور محرکه توسعه پایدار، نیازمند خط‌مشی‌هایی پویا، واکنشی، و متناسب با پیچیدگی‌های عصر حاضر است. با این حال، پژوهش‌های داخلی و ارزیابی‌های نهادی در سال‌های اخیر، ضعف‌های ساختاری مهمی را در نظام سیاست‌گذاری فرهنگی کشور برجسته کرده‌اند. این ضعف‌ها شامل ضعف هماهنگی نهادی میان بخش‌های مختلف وزارتخانه و دستگاه‌های همسو، نبود نظام بازخورد شفاف و داده‌محور در فرآیند تدوین سیاست‌ها، و عدم به‌کارگیری ظرفیت‌های فکری خارج از ساختار رسمی است. در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، خط‌مشی‌های فرهنگی عمدتاً جنبه واکنشی و واکنشی-تنظیمی داشته و کمتر بر مفاهیم نوین مدیریتی همچون تاب‌آوری، نوآوری

^۱ گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

^۲ گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

^۳ گروه الهیات، معارف و فلسفه اسلامی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۴ گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: Javad.Mehrabi@iau.ac.ir

خطمشی‌گذاری، و تعامل فعال با نخبگان تکیه دارد. این رویکرد سنتی، توانایی وزارتخانه را در مواجهه با تحولات سریع حوزه فرهنگ دیجیتال، جریان‌های فکری نوظهور و چالش‌های جهانی‌سازی تضعیف می‌کند. از این رو، نیاز به تدوین و طراحی الگویی جامع برای خطمشی فرهنگی تحول‌آفرین احساس می‌شود؛ الگویی که ضمن بهره‌گیری از نظریه‌های نوین سیاست‌گذاری عمومی (مانند سیاست‌گذاری تحول‌آفرین)، اقتضانات بومی، ارزش‌های هویتی ملی و ظرفیت‌های ساختارهای نهادی کشور را لحاظ کند. در دنیای امروز که تنوع فرهنگی یک واقعیت انکارناپذیر است، مبانی نظری می‌توانند به ایجاد هم‌افزایی فرهنگی کمک کنند. این هم‌افزایی می‌تواند به تقویت پیوندهای اجتماعی و همکاری میان گروه‌های مختلف فرهنگی منجر شود (شاین، ۲۰۲۰). فرهنگ، به‌عنوان یکی از پایه‌های توسعه پایدار، نقشی اساسی در تقویت سرمایه اجتماعی، ارتقای اعتماد عمومی و دستیابی به اهداف توسعه ملی ایفا می‌کند. فقدان یک الگوی جامع و تحول‌آفرین در سیاست‌گذاری فرهنگی، پیامدهایی همچون افت بهره‌وری، کاهش نوآوری، ضعف در تحقق اهداف سازمانی و کاهش رضایت و تعهد کارکنان را به‌همراه دارد (امیری و کاظمی، ۱۴۰۲؛ جانسون و همکاران، ۲۰۲۳). علاوه بر این، پاسخگویی به عنوان یک اصل کلیدی در طراحی و اجرای خطمشی فرهنگی مطرح است. سیاست‌گذاران و نهادهای مسئول باید در برابر جامعه پاسخگو باشند و اطمینان حاصل کنند که تصمیمات اتخاذ شده به نفع عموم مردم و فرهنگ جامعه است (قربانی، ۱۳۹۶). نگاه به خطمشی‌گذاری به عنوان فرآیندی متأثر از ذهن سیاست‌گذار و زمینه تاریخی-فرهنگی دانست (انصاری و همکاران، ۱۴۰۰). تلاش برای ثبات در سیاست‌گذاری‌ها و تدوین برنامه‌های بلندمدت فرهنگی که فراتر از دوره‌های سیاسی باشد ضروری است. تقویت نهادهای مدنی و مشارکت عمومی نیز به افزایش شفافیت و اعتماد کمک می‌کند (کلارک و ادام، ۲۰۲۳). با پیچیده‌تر شدن محیط، نقش دولت‌ها در خطمشی‌گذاری عمومی افزایش یافته است که شامل مجموعه‌ای از اقدامات هدفمند برای حل مسائل خاص توسط بازیگران رسمی یا غیررسمی است (بازان و همکاران، ۲۰۲۲؛ چاترچی و همکاران، ۲۰۲۲). به‌طور کلی، خطمشی فرآیندی است پویا و هدفمند که در آن مسائل عمومی شناسایی و راه‌حلی در ابعاد مختلف ارائه و اجرا می‌شود (بوزمن، ۲۰۱۳). خطمشی‌گذاری در سازمان‌ها به‌عنوان رکن کلیدی مدیریت، نقش حیاتی در هدایت، ثبات و کارایی سازمان دارد. این خطمشی‌ها چارچوبی برای تصمیم‌گیری فراهم کرده، با تعیین اهداف و استانداردها، از آشفتگی و تصمیمات سلیقه‌ای جلوگیری می‌کنند و باعث افزایش شفافیت و پاسخگویی مدیران و کارکنان می‌شوند که اعتماد ذینفعان را جلب می‌کند (مولر، ۲۰۲۰). طراحی خطمشی‌های فرهنگی نیز فراتر از تصمیم‌گیری‌های استراتژیک است و نقش حیاتی در تخصیص بهینه منابع و بودجه دارد. این خطمشی‌ها باید مبتنی بر شواهد، مشارکت ذی‌نفعان و انطباق‌پذیری با تغییرات محیطی و فناوری طراحی شوند تا بتوانند در بسترهای سیاسی، اجتماعی و اقتصادی مختلف به‌خوبی اجرا شوند (هافستد، ۲۰۲۳). در نهایت، خطمشی‌گذاری صحیح باعث همسویی بخش‌های مختلف با مأموریت سازمان و تضمین بقا و رشد بلندمدت آن می‌شود (بلند و همکاران، ۲۰۱۸).

علاوه بر این، مبانی نظری به شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های موجود در زمینه فرهنگ کمک می‌کنند که این شناخت می‌تواند به طراحی مدل‌های خطمشی مؤثرتر منجر شود که متناسب با نیازهای خاص جامعه باشد (مینزبرگ و همکاران، ۲۰۰۹). همچنین، مبانی نظری ابزارهایی برای ارزیابی اثرات خطمشی‌های فرهنگی فراهم می‌آورند. با استفاده از این ابزارها، می‌توان تأثیرات مثبت و منفی سیاست‌های اتخاذ شده را تحلیل کرده و در صورت نیاز اصلاحات لازم را انجام داد (نرت، ۱۹۹۰).

از منظر نظری، چنین مدلی می‌تواند به‌عنوان چارچوبی تحلیلی در تبیین رابطه میان فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیریتی به‌کار رود و روشن سازد که چگونه عناصر فرهنگی بر تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های کلان اثرگذار هستند. از منظر عملی نیز، پیاده‌سازی این مدل می‌تواند به افزایش نوآوری، ارتقای بهره‌وری سازمانی، بهبود رضایت کارکنان و ارتقای کیفیت خدمات عمومی منجر شود (کامرون و کوئین، ۲۰۱۹؛ فیشر، ۲۰۲۰). افزون بر این، یک مدل جامع و انعطاف‌پذیر می‌تواند سازمان‌های دولتی را در مواجهه با تغییرات محیطی و تهدیدهای فرهنگی یاری کرده و ظرفیت آن‌ها را برای پاسخ‌گویی به تحولات جهانی افزایش دهد. با این حال، مرور پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اغلب مطالعات انجام‌شده در ایران بیشتر به توصیف وضعیت موجود فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند و کمتر به طراحی مدل‌های جامع خطمشی فرهنگی با استفاده از رویکرد ترکیبی پرداخته‌اند؛ درحالی‌که بهره‌گیری از روش‌های آمیخته، به‌ویژه ترکیب تحلیل مضمون در بخش کیفی و مدل‌سازی کمی در بخش اعتبارسنجی، می‌تواند تصویری جامع‌تر و

¹ Schein

² Johnson et al.

³ Clark & Adams

⁴ Bazzan

⁵ Chatterjee

⁶ Bozeman

⁷ Mueller

⁸ Hofstede

⁹ Béland

¹ Mintzberg et al.

¹ North

¹ Cameron & Quinn

¹ Fisher

0

1

2

3

دقیق‌تر از الزامات سیاست‌گذاری فرهنگی تحول‌آفرین فراهم سازد (براون و کلارک،^۱ ۲۰۲۱؛ نول^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). مشکل اصلی در نظام فعلی سیاست‌گذاری فرهنگی وزارت ارشاد، فقدان سازوکاری منسجم و مدل‌سازی شده برای بهره‌گیری کارآمد از ظرفیت‌های انسانی (نخبگان و جامعه مدنی) و داده‌های محیطی (روندهای فرهنگی داخلی و خارجی) در تدوین ختامشی‌های تحول‌آفرین است. سیاست‌ها اغلب جزیره‌ای تدوین شده و فاقد ارتباط سیستمی و سلسله‌مراتبی مشخصی هستند که بتواند اثرگذاری آن‌ها را تضمین کند. پرسش اصلی پژوهش این است که: عوامل مؤثر بر طراحی مدل ختامشی فرهنگی تحول‌آفرین در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کدام‌اند و روابط علی و سلسله‌مراتبی میان این عوامل چگونه است؟

چهار چوب نظری پژوهش

فرهنگ شامل چشم انداز، اصول، استانداردها، ساختارها، نمادها، واژگان، مفروضات، باورها و رفتارهای سازمان است (آکپا و همکاران،^۳ ۲۰۲۱). فرهنگ یک سازمان به پیکربندی منحصربه‌فرد هنجارها، ارزش‌ها، باورها و شیوه‌های رفتاری اشاره دارد که نحوه ترکیب گروه‌ها و افراد برای انجام کارها را مشخص می‌کند (ناوید و همکاران،^۴ ۲۰۲۲). فرهنگ سازمانی چارچوبی از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و رفتارهای مشترک است که اعضای سازمان را شکل می‌دهد و تأثیر مستقیم بر رفتار و کارایی آن‌ها دارد (آکپا و همکاران،^۵ ۲۰۲۱؛ شهزاد و همکاران،^۶ ۲۰۱۳). فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از هنجارها و ارزش‌ها، نقش مکانیسم کنترلی را ایفا می‌کند که نگرش و عملکرد کارکنان را شکل می‌دهد و تأثیر مستقیم بر تصمیمات و فعالیت‌های سازمان دارد (بیرد و همکاران،^۷ ۲۰۱۸). توسعه فرهنگی مبتنی بر شایسته‌سالاری، همکاری و نوآوری از طریق آموزش‌های مستمر و ایجاد فضای مشارکت و بیان ایده‌ها لازم است (میلر و دیودس،^۸ ۲۰۲۳). برنامه‌های انگیزشی نیز می‌تواند حس تعلق و تعهد کارکنان را افزایش دهد (تیلر و همکاران،^۹ ۲۰۲۴). همچنین، سیستم‌های ارزیابی عملکرد شفاف و عادلانه با بازخورد منظم و فرصت‌های توسعه فردی موجب افزایش انگیزه کارکنان می‌شود (اسمیت و جونز،^{۱۰} ۲۰۲۴). به طور کلی، فرهنگ سازمانی به اعضای سازمان جهت‌دهی می‌دهد (بیجلوان و همکاران،^{۱۱} ۲۰۲۴). فرهنگ‌شدن جهان به انواع مختلف کنش‌ها، تحولات و گرایش‌های فرهنگی در جوامع مختلف که تحت تأثیر فرآیند جهانی‌شدن و در واکنش به آن شکل می‌گیرند، معطوف است (مسکو و همکاران،^{۱۲} ۲۰۱۷).

با توجه به تعاریف متنوع ارائه‌شده درباره ختامشی، می‌توان آن را به‌عنوان مسیری که انسان در پیش دارد، تعریف کرد (الوانی،^{۱۳} ۱۳۹۵). ختامشی به مجموعه‌ای از اقدام‌های نسبتاً ثابت و هدفمند اطلاق می‌شود که در راستای حل یک مسئله یا دغدغه خاص، توسط فرد یا گروهی از بازیگران رسمی یا غیررسمی دنبال می‌شود (چاترجی و همکاران،^{۱۴} ۲۰۲۲). ختامشی‌گذاری عمومی فرایندی است که طی آن دولت‌ها با شناسایی مسائل کلان، تدوین و اجرای سیاست‌ها و در نهایت ارزیابی آن‌ها می‌کوشند منافع عمومی را تحقق بخشند (صادقی،^{۱۵} ۱۴۰۱؛ هیل و هوپ،^{۱۶} ۲۰۲۱). در این میان، ختامشی‌گذاری فرهنگی به دلیل پیچیدگی پدیده فرهنگ، نقش محوری در هدایت و تنظیم روابط اجتماعی و هویتی جامعه دارد (الوانی و همکاران،^{۱۷} ۱۳۹۳). نارسایی‌های ختامشی‌گذاری در سازمان‌های ایرانی شامل چندین چالش اساسی است که بر کارآمدی و اثربخشی سیاست‌ها تأثیر منفی می‌گذارد. نخست، عدم توجه به تخصصی بودن موضوع ختامشی‌گذاری، به این معنا که این فرآیند نیازمند دانش علمی و تحلیل دقیق است و باید به دست نخبگان و متخصصان سپرده شود، اما در عمل این موضوع کمتر رعایت می‌شود (لکی،^{۱۸} ۱۳۹۷). دوم، عدم درک و توجه به روح کلی ختامشی‌های کلان جامعه دیده می‌شود؛ بسیاری از ختامشی‌گذاران به جای تمرکز بر سیاست‌های کلان، صرفاً به مسائل سطحی و معلول‌ها می‌پردازند که این نادیده‌گرفتن سیاست‌های کلان از مشکلات اصلی است. سوم، سوء تدبیر و عدم بهره‌گیری از روش‌های علمی پیش‌بینی آینده و تحلیل دقیق مسائل موجب اتخاذ تصمیمات ناکارآمد می‌شود و آینده‌نگری علمی در ختامشی‌ها جایگاهی ندارد. چهارم، برخورد انفعالی و تدافعی به‌جای رویکرد فعال و تهاجمی، باعث می‌شود مسئولان فقط به بحران‌ها واکنش موقتی و فوری نشان دهند بدون آنکه به علل اصلی بپردازند، که نتیجه آن تکرار بحران‌ها است. پنجم، کار گروهی در ختامشی‌گذاری عمومی کمتر مورد توجه قرار گرفته است، در حالی که این فرآیند نیازمند قواعد خاص تفکر و همکاری گروهی است که در ایران مغفول مانده است. در نهایت، فقدان سازوکار مناسب برای هماهنگی بین بخش‌های مختلف دولت و قوا و نیز بین مصوبات و بخشنامه‌ها باعث

¹ Braun & Clarke

² Nowell et al.

³ Akpa

⁴ Naveed

⁵ Akpa

⁶ Shahzad

⁷ Baird

⁸ Miller & Davis

⁹ Taylor et al.

¹ Smith & Jones

¹ Bijalwan

¹ Meskó

¹ Chatterjee

¹ Hill & Hope

بروز ابطال‌های مکرر و ناهماهنگی در اجرا می‌شود که مانع تحقق اهداف خط‌مشی‌هاست و نظرات و گزارش‌های کارکنان و ذی‌نفعان پس از تصویب خط‌مشی‌ها به‌درستی جمع‌آوری و استفاده نمی‌شود، درحالی‌که بازخورد برای اصلاح و بهبود ضروری است (لکی، ۱۳۹۷). گذار از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب نیازمند طراحی و اجرای یک مدل خط‌مشی فرهنگی تحول‌آفرین است؛ مدلی که بتواند ضمن ایجاد انسجام و هماهنگی نهادی، ظرفیت‌های بومی و ارزش‌های اسلامی-ایرانی را با الزامات جهانی پیوند زند (کشاورز و همکاران، ۲۰۲۲؛ اسمیت و رایلی، ۲۰۲۳). خط‌مشی‌های فرهنگی تحول‌آفرین شامل ارزیابی وضعیت فعلی فرهنگ سازمانی، تعیین اهداف مطلوب فرهنگی و تدوین و اجرای استراتژی‌های مناسب برای دستیابی به این اهداف است. اجرای موفق این خط‌مشی‌ها می‌تواند منجر به ارتقای بهره‌وری سازمانی، بهبود تعاملات درون‌سازمانی و افزایش نوآوری شود (کامرون و کوین، ۲۰۱۹). به این منظور، ترسیم وضعیت ایده‌آل برای فرهنگ جامعه می‌تواند مبنای تحول قرار گیرد، به‌گونه‌ای که مدیریت تحول فرهنگی، دستیابی به وضعیت مطلوب را به عنوان مبنای تحول فرهنگی در نظر داشته باشد (آرماسلو و همکاران، ۲۰۲۱). به باور پژوهشگران، خط‌مشی‌گذاری مؤثر زمانی محقق می‌شود که سه ویژگی اساسی داشته باشد: نوآوری در خط‌مشی‌ها، مشارکت ذینفعان، و تاب‌آوری نهادی (مینی و تونینگ، ۲۰۲۰؛ بازار و همکاران، ۲۰۲۲).

شکر خدایی و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری فرهنگی مبتنی بر مشارکت حلقه‌های میانی (مطالعه ای در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی)" عوامل سیاسی، چابکی خط‌مشی‌ها در حوزه تحول فرهنگی، عوامل جغرافیایی، امکانات و موقعیت، کارکرد های خاص حلقه های میانی، راهبردهای فرهنگی، تهدیدات خط‌مشی فرهنگی، محیط بیرونی عوامل فنی، سیاست‌های کلی دولت، حلقه های میانی در عرصه فرهنگ، تاثیر پذیری فرهنگ از خط‌مشی، سرمایه نیروی انسانی، انواع حلقه های میانی و... کارکردهای عام حلقه‌های میانی در فراترکیب شناسایی کردند. مهر آرا و متولی (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان "چالش‌ها و مشکلات مسایل خط‌مشی‌گذاری عمومی" بیان کردند بهبود مستمر در خط‌مشی‌گذاری عمومی از طریق استفاده ترکیبی از روش‌های نظری و تجربی ضروری به نظر می‌رسد. احمدی شریف و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان "بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی بر اجرای خط‌مشی‌ها در سازمانهای اداری" بیان کردند که مدیریت منابع انسانی و خط‌مشی سازمان تاثیر مستقیمی نسبت به هم دارند. حمیدی و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان "شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر خط‌مشی‌گذاری آموزش مدیران دولتی" انجام دادند و نتایج پژوهش حاکی از آن است که مؤلفه‌های فرهنگی، توانمندسازی، شایستگی‌های سازمانی، یادگیری، خط‌مشی، موفقیت راهبردی، شایستگی محیطی و مهارت‌محوری بیشترین تاثیر را بر موضوع مورد پژوهش دارند. صالح کوتاه و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان "شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای مرتبط با خط‌مشی‌گذاری با محوریت ماموریت‌های بنیاد تعاون وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح ج.ا.ایران (ودجا) مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی ایران" بیان کردند پیامدهای حاصل از این پژوهش به شناسایی عوامل مؤثر در خط‌مشی‌گذاری و ابعاد و مولفه‌های بومی شده ودجا است و انگیزه لازم به مدیران وزارت دفاع و بنیاد تعاون می‌دهد تا بتوانند با خط‌مشی‌گذاری درست در سازمان، خلق ارزش کنند. انصاری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان "ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد تحول (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران)" علاوه بر ترسیم الگوی خط‌مشی‌گذاری در سازمان مورد اشاره، فرایند خط‌مشی‌گذاری در آموزش عالی ایران را نیز واکاوی و تبیین نمود. همچنین فالکنستروم و سلبرگ (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان "مشکلات اخلاقی و نقش تخصص در خط‌مشی سلامت: مطالعه موردی سیاست‌گذاری عمومی در سوئد در دوران کووید-۱۹" بیان کردند این مطالعه حمایت نظری قوی از مدل فلسفه سیاسی درگیر جاناناتان ولف ارائه می‌دهد و همچنین حمایت عملی در زمینه اجتناب از عواقب ناخواسته خط‌مشی‌گذاری و آماده‌سازی دانشگاهیان برای نقش‌های کارشناسی در خط‌مشی عمومی فراهم کرده است. بازار و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان "شناسایی مسیرهای متنوع به سوی عملکرد موفق سیاست در کشورهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) و اتحادیه اروپا" بیان کردند که عملکرد موفق اقتصادی و اجتماعی سیاست عمدتاً تحت تاثیر شرایط پاسخگویی اجرایی و اجرای مؤثر قرار دارد، در حالی که کیفیت بالای رسانه‌ها نقش کلیدی در موفقیت سیاست‌های محیط زیستی ایفا می‌کند. گرکناشویلی (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان "تحول دیجیتال فرهنگ سازمانی مؤسسات آموزش عالی و انواع فرهنگ سازمانی" بیان کردند نوع غالب فرهنگ سازمانی در مؤسسات آموزش عالی خصوصی گرجستان، فرهنگ بازار است و در مورد دانشگاه‌های دولتی، فرهنگ آدهاکراسی ترجیح داده می‌شود. هیل و هاپ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "اجرای خط‌مشی عمومی: مقدمه‌ای بر مطالعه‌ی حکمرانی عملیاتی." بیان کردند که این پژوهش که تنها منبع متمرکز بر اجرای خط‌مشی‌های عمومی است، یک روایت جامع از نظریه و تحقیق در این حوزه ارائه می‌دهد و نقش اساسی افرادی که خط‌مشی را اجرا می‌کنند را در شکل‌دهی و هدایت خط‌مشی‌ها برجسته می‌کند. فرتی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "مطالعه تولید گزینه‌ها در فرآیندهای

¹ Keshavarz et al.

² Smith & Riley

³ Cameron & Quinn

⁴ Armaselu

⁵ Menny & Tuning

⁶ Bazzar

⁷ Falkenström & Selberg

⁸ Bazzan

⁹ Ferretti

خط‌مشی عمومی" بیان کردند که این مقاله به بررسی طراحی گزینه‌های جایگزین در فرآیند تصمیم‌گیری می‌پردازد که این مقاله نشان می‌دهد که چگونه نوآوری در فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌تواند با استفاده از ابزارهای تحقیق عملی و کمک به تصمیم‌گیری چندمعیاره حمایت شود. به‌طور کلی، مبنای نظری سیاست‌گذاری فرهنگی تحول‌آفرین در ایران و جهان نشان می‌دهد که این حوزه نیازمند رویکردی چندبعدی و جامع است که عناصر نوگرایی، نوآوری، داده‌محوری، مشارکت حلقه‌های میانی، هویت بومی-ملی و تاب‌آوری سازمانی را در کنار هم قرار دهد. این چارچوب، تصویری کلان از روابط میان بازیگران، منابع و فرآیندهای سیاست‌گذاری ارائه می‌دهد و زمینه را برای دستیابی به یک مدل بومی و در عین حال منطبق با تحولات جهانی فراهم می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از رویکرد آمیخته اکتشافی بهره می‌برد که در آن فاز کیفی (کشف و ساخت مفاهیم) بر فاز کمی (مدل‌سازی و تأیید روابط) اولویت دارد.

فاز اول: رویکرد کیفی (کشف مؤلفه‌ها)

روش نمونه‌گیری نمونه‌گیری هدفمند بر مبنای معیار اشباع نظری انجام شد. جامعه و نمونه ۱۲ نفر از خبرگان شامل مدیران ارشد اسبق و فعلی وزارت ارشاد، اساتید صاحب‌نظر در حوزه‌های جامعه‌شناسی فرهنگ، سیاست‌گذاری عمومی و کارشناسان ارشد مراکز پژوهشی مرتبط دعوت به همکاری شدند. گردآوری داده‌ها با مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با تمرکز بر تجربیات آن‌ها در زمینه ناکارآمدی خط‌مشی‌ها و راهکارهای تحول‌آفرین انجام گرفت. و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون با رویکرد سه‌سطحی (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) استفاده شد تا مضامین اصلی، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج گردند.

فاز دوم: رویکرد کمی (مدل‌سازی روابط)

جامعه آماری و نمونه‌گیری پس از استخراج مضامین اصلی از فاز کیفی، پرسش‌نامه‌ای با ۴۸ گویه برای سنجش روابط بین این مؤلفه‌ها طراحی شد. جامعه آماری شامل ۳۸۴ نفر از کارشناسان و مدیران ستادی و اجرایی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بود. اعتبار و پایایی: روایی صوری و محتوایی با نظر ۵ نفر از اساتید برجسته تأیید شد. پایایی درونی ابزار با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ در نمونه آزمایشی (۳۰ نفر) ۰٫۹۲، به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بسیار بالای ابزار است. روش تحلیل از مدل ساختاری تفسیری (ISM) برای تحلیل ساختاردهی متغیرها استفاده شد. تشکیل ماتریس خودتاملی خبرگان (۱۰ نفر از خبرگان فاز کیفی) بر اساس مقایسه‌های زوجی آیا مؤلفه A بر B تأثیر می‌گذارد؟ به ماتریسی از روابط امتیاز دادند. محاسبه ماتریس دسترسی با اعمال جبر بولی و محاسبه توان‌های متوالی ماتریس، ماتریس دسترسی نهایی به دست آمد. استخراج سطوح: سطوح نفوذ و وابستگی هر مؤلفه محاسبه شد تا جایگاه آن‌ها در مدل سلسله‌مراتبی مشخص شود.

یافته‌های پژوهش

داده‌های استخراج شده در فاز اول از متن تفکیک شده استخراج شد. نمونه جدول استخراج شده کدها به شرح جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱. نمونه متن خلاصه و تفکیک شده

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	متن خلاصه و تفکیک شده
انطباق با تحولات جهانی	شناسایی روندهای جهانی	ما در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی باید همیشه تغییرات و تحولات فرهنگی دنیا را رصد کنیم تا از ترنده ارشاد ای جدید عقب نمانیم. برای موفقیت سیاست‌های فرهنگی، لازم است روندهای جهانی مثل فناوری‌های نو و سبک‌های جدید زندگی را بشناسیم و تحلیل کنیم.

مفاهیم استخراج شده پایه بر اساس مدل تحلیل در سه سطح مضمون فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه دسته بندی شدند. جدول (۲) نشان دهنده مولفه های استخراج شده در این دسته بندی است.

جدول ۲. مضمون فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه مدل خط‌مشی فرهنگی تحول‌آفرین

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
نوگرایی و تحول در خط‌مشی فرهنگی	انطباق با تحولات جهانی	شناسایی روندهای جهانی
		بازنگری خط‌مشی‌های پیشین در وزارت ارشاد

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
فرهنگ نوآوری	فرهنگ نوآوری	ضرورت تطبیق خطامشی فرهنگی با تحولات جهانی
		ارزیابی انتقادی سیاست‌های فرهنگی پیشین
		پذیرش تحولات فناورانه
		نیازسنجی فرهنگی مداوم
		تشویق به ایده‌پردازی
		ایجاد فضایی برای آزمایش و خطا
		تعریف و ترویج ارزش‌های نوآوری
		حمایت از پروژه‌های خلاقانه
		جمع‌آوری داده‌های فرهنگی
		تحلیل پیشرفته داده‌های کلان فرهنگی
		پایش و رصد مستمر نفوذ فرهنگی در گروه‌های سنی
		تدوین شاخص‌های سنجش نوین در وزارت ارشاد
سیاست‌گذاری مبتنی بر داده و پژوهش	سیاست‌گذاری مبتنی بر داده و پژوهش	پایش و اصلاح مستمر خطامشی در وزارت ارشاد
		بهره‌گیری از داده‌های کلان در وزارت ارشاد
		تحلیل و ارزیابی ساختار فعلی
		طراحی ساختارهای منعطف و کارآمد در وزارت ارشاد
		حذف رویه‌های سنتی و غیرمنعطف در وزارت ارشاد
		بهبودسازی ساختار سازمانی برای تسهیل همکاری در وزارت ارشاد
		چابک‌سازی ساختار اداری
		بهبود مهارت‌های تحول‌آفرین
		نوسازی فرآیندهای سازمانی در وزارت ارشاد
		برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌های تغییر در وزارت ارشاد
		ارزیابی تأثیر تغییرات بر سازمان
		ایجاد سیستم‌های پشتیبانی برای مدیریت تغییر در وزارت ارشاد
سازگاری سازمانی	سازگاری سازمانی	آموزش مهارت‌های رهبری مؤثر در وزارت ارشاد
		شناسایی و پرورش رهبران فرهنگی در وزارت ارشاد
		شناسایی رهبران تحول‌آفرین
		ایجاد الگوهای رهبری تحول‌آفرین
مدیریت تغییر	مدیریت تغییر	برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت
		توانمندسازی منابع انسانی محلی
		مشاوره و راهنمایی فردی
		کارگاه‌های مهارت‌افزایی
توسعه رهبری فرهنگی	توسعه رهبری فرهنگی	تشویق به تبادل دانش

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	
ایجاد ظرفیت های دیپلماسی فرهنگی و ارتباطات بین المللی	توسعه زیرساخت های فناورانه و رسانه های	ترویج یادگیری از طریق تجربیات	
		فرآهم کردن منابع و ابزارهای یادگیری	
		ایجاد فرصت های یادگیری مستمر	
	توسعه اقتصاد خلاق و صنایع فرهنگی	زیرساخت و حمایت مالی	حمایت مالی و زیرساختی پایدار و نظام مند در وزارت ارشاد
			حمایت بودجه ای برای پروژه های نوآور بومی
			شناسایی و توانمندسازی منابع انسانی محلی
	تبادل فرهنگی و گفتگوی بین فرهنگی	تعامل با محیط داخلی و خارجی	ترویج سواد رسانه ای
			استفاده از شبکه های اجتماعی نوین
			سامانه هوشمند رصد تهدیدهای فرهنگی
	توسعه اقتصاد خلاق و صنایع فرهنگی	تبادل فرهنگی و گفتگوی بین فرهنگی	پلتفرم/سامانه بازخورد مردمی هوشمند
			حمایت از اپلیکیشن های بومی
			گسترش زیرساخت دیجیتال در وزارت ارشاد
آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی	تولید محتوای مشترک	تعامل با محیط داخلی	
		تعامل با محیط خارجی سازمان	
		قویت فهم متقابل	
استفاده از فناوری و دیپلماسی دیجیتال	صادرات فرهنگی	تولید محتوای مشترک	
		جذب توریسم فرهنگی	
		تبادل دانشجو و هنرمند	
دیپلماسی فرهنگی به عنوان ابزار صلح و همکاری	آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی	کارگاه های بین المللی	
		فرهنگ دیجیتال	
		دیپلماسی عمومی نوین	
مشارکت و پویایی اجتماعی در سیاست گذاری فرهنگی	توسعه اقتصاد خلاق و صنایع فرهنگی	کاهش تنشها	
		شبکه سازی نهادهای فرهنگی	
		دعوت از صاحب نظران دانشگاهی	
	تبادل فرهنگی و گفتگوی بین فرهنگی	جلب مشارکت نخبگان و ذینفعان	بهره مندی از انجمن های تخصصی
			مشاوره با اصحاب فرهنگ و هنر
			جلب مشارکت نخبگان و ذینفعان
	تولید محتوای مشترک	تبادل فرهنگی و گفتگوی بین فرهنگی	تعامل با انجمن ها و اصحاب فرهنگ
			تعامل ساختاریافته با نهادهای نخبگانی
			ایجاد بستر گفت وگویی نخبگانی
	شفافیت و پاسخگویی	تبادل فرهنگی و گفتگوی بین فرهنگی	اطلاع رسانی اهداف و تصمیمات
			انتشار گزارش های عملکرد
			راه اندازی سامانه بازخورد مردمی
تولید محتوای مشترک	تبادل فرهنگی و گفتگوی بین فرهنگی	دسترسی آزاد به اطلاعات	
		ایجاد کانال های ارتباطی باز	
		گزارش دهی منظم و شفاف	
تولید محتوای مشترک	تبادل فرهنگی و گفتگوی بین فرهنگی	حمایت از شفافیت رسانه ای	
		گزارش دهی منظم و شفاف	
		حمایت از شفافیت رسانه ای	

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	
	سیاست گذاری مشارکتی و تعاملی	مشارکت ذینفعان در تدوین خطامشی	
		برگزاری جلسات مشترک بخش دولتی و غیردولتی	
		سیاست گذاری مبتنی بر اجماع	
		ارتقا فرهنگ گفت و گو	
	تقویت سرمایه اجتماعی و فرهنگی	ترویج احساس تعلق ملی	
		آموزش عمومی ارزش ها	
		گسترش شبکه های اجتماعی مردمی	
		فراگیری گفت و گوهای فرهنگی	
	تأکید بر هویت اسلامی-ایرانی	ترویج عناصر هویتی ملی	
		تاکید بر ارزش های اسلامی	
		ترویج احساس تعلق ملی و حمایت از هویت ملی	
		هدایت تولیدات فرهنگی به سوی هویت بومی	
		توسعه کانون های فرهنگی هنری بومی	
		هنر و ادبیات متناسب با فرهنگ ایرانی	
		حمایت از زبان و ادبیات فارسی	حمایت از نویسندگان و شعرای فارسی زبان
			حفظ و ترویج زبان فارسی
			نفوذ و روایت هویت اسلامی-ایرانی مدرن در رسانه های جدید
			حمایت از اپلیکیشن های بومی
تقویت و تثبیت هویت بومی-ملی در بستر جهانی	تولید محتوای چندرسانه ای فارسی		
	محصولات فرهنگی ایمن ساز		
	برگزاری جشنواره های تخصصی ادبی و هنری		
	رصد تهدیدات فرهنگی		
مقابله فعال با چالش های فرهنگی جهانی	افزایش سواد رسانه ای مخاطبان		
	شناسایی روندهای جهانی (رصد جامعه جهانی)		
	نیازسنجی فرهنگی مداوم		
	تولید محصولات فرهنگی ایمن ساز		
	تدوین برنامه های آموزشی مقابله با نفوذ فرهنگی		
	توسعه کانون های فرهنگی هنری بومی		
زیرساخت های حمایتی از هویت بومی	زیرساخت های بودجه ای و حمایتی		
	توانمندسازی منابع انسانی محلی		
	تعامل با نهادهای مردمی بومی		
	تشکیل تیم های چندرشته ای		
سیاست گذاری مشارکتی و اجماع	فرهنگ همکاری	همکاری فعال با نهادهای سنتی مردمی و مذهبی	
		گفت و گوی میان نسلی فراگیر	
		ایجاد پلتفرم های همکاری آنلاین	
		ایجاد بسترهای همکاری میان واحدها	
		تشویق به تبادل اطلاعات و تجربیات	
		برگزاری جلسات مشترک و کارگاه ها	
		هماهنگی در سیاست گذاری ها	
فرهنگ انسجام			

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	
ارزیابی و یادگیری سازمانی	ارزیابی و اصلاح فرآیندهای سیاست‌گذاری	یکپارچگی در فرآیندهای اجرایی	
		ایجاد استانداردهای مشترک	
	انتقال تجارب و دروس آموخته‌شده	نرخ تحقق اهداف سیاست‌ها	
		میزان انطباق با بازخورد ذینفعان	
	بهبود مستمر خط‌مشی‌های فرهنگی	تعداد تجربیات ثبت‌شده	
		تعداد تحلیل‌های موردی اجراشده	
	کاربرد تجارب برتر	تعداد جلسات بازنگری برگزارشده	
		درصد تغییرات مثبتی بر بازنگری	
	تحلیل و پیش‌بینی تهدیدات فرهنگی	تعداد تهدیدات شناسایی‌شده	فراوانی عوامل موفقیت استخراج‌شده
			تعداد موارد شکست تحلیل‌شده
تعداد شبکه‌های یادگیری ایجادشده			
میزان مشارکت واحدها در شبکه‌ها			
آمادگی برای مواجهه با بحران‌های فرهنگی	وجود طرح‌های مدیریت بحران	تعداد تهدیدات شناسایی‌شده	
		تدوین سناریوهای گوناگون	
		تدوین برنامه‌های واکنش به بحران	
تاب‌آوری فرهنگی سازمانی	بازنگری و اصلاح مداخلات پس از بحران	میزان تحلیل ریسک پیرامون تهدیدها	
		شناسایی تهدیدات فرهنگی	
		نرخ موفقیت اجرای مداخلات وزارت ارشاد	
توانمندسازی سرمایه انسانی برای بازسازی فرهنگی	توانمندسازی سرمایه انسانی برای بازسازی فرهنگی	اصلاحات پس از هر بحران	
		ارزیابی اثربخشی مداخلات فرهنگی	
		برگزاری کارگاه‌های تاب‌آوری روانی	
یادگیری سازمانی پس از بحران	یادگیری سازمانی پس از بحران	میزان مشارکت کارکنان در برنامه‌های حمایتی	
		تقویت سرمایه روانی اعضا	
		تعداد مستندسازی‌های انجام‌شده	
انگیزش و الهام‌بخشی کارکنان در سیاست‌گذاری تحول‌آفرین	ارتقاء حس مشارکت هدفمند	پایش و ثبت تجربیات دوران بحران	
		فراوانی انتقال تجربه به سازمان‌های دیگر	
		میزان مشارکت کارکنان در تعیین مأموریت	
		درصد کارکنان آگاه از اهداف خط‌مشی جدید	

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	
پرورش خلاقیت و نوآوری فردی	تسهیل ارتباط اثربخش کارکنان با مدیران	درگیر کردن روانی کارکنان با هدف	
		فراوانی ایده‌های نو ثبت‌شده	
		میزان حمایت از ایده‌های ریسک‌پذیر	
		تشویق به بیان ایده‌های نو و ریسک‌پذیری مثبت	
	ارتقاء حس تعلق و انگیزش مثبت	تعداد جلسات هم‌اندیشی	تعداد موارد ثبت‌شده نظرات و دغدغه‌ها
			تقویت فضای باز برای بیان دغدغه‌ها و انتقادات
			تعداد تقدیرنامه‌ها و پاداش‌های تحولی اهداشده
	تعداد کارگاه‌های ترویجی ارزش‌های تحول‌آفرین	تأثیر احساس عدالت بر انگیزش کارکنان	تأثیر احساس عدالت بر انگیزش کارکنان
			قدردانی و پاداش‌دهی تحول‌آفرین
			تعداد کارگاه‌های ترویجی ارزش‌های تحول‌آفرین
فرهنگ‌سازی تحول‌آفرین در سیاست‌گذاری فرهنگ	توانمندسازی ذهنی و دانشی نیروی انسانی برای تحول	میزان شرکت کارکنان در دوره‌های آموزش تحول	
		تعداد مصادیق / روایت‌های موفق ارائه‌شده از تغییرات فرهنگی	
	نهادینه‌سازی الگوهای موفق تحول	میزان تأثیر الگوهای معرفی‌شده بر رفتار سازمانی	میزان تأثیر الگوهای معرفی‌شده بر رفتار سازمانی
			فراوانی پیشنهادات نوآورانه ثبت‌شده توسط کارکنان
	تقویت بستر نوآوری و مشارکت تحول‌محور	انجام پروژه‌های فرهنگی	پایش و ثبت موانع رفتاری و ذهنی تغییر در سازمان
			تعداد اقدامات اصلاحی برای رفع مقاومت‌ها
			ارزیابی ادواری تغییرات فرهنگی سازمان
	مدیریت تطبیق‌پذیری و تغییر نگرش	پایز و ثبت موانع رفتاری و ذهنی تغییر در سازمان	سازوکار ثبت و بازخوردهای به نتایج تحول فرهنگی
			ارزیابی ادواری تغییرات فرهنگی سازمان
	یادگیری و ارتقاء مداوم در فرهنگ تحول	سازوکار ثبت و بازخوردهای به نتایج تحول فرهنگی	سازوکار ثبت و بازخوردهای به نتایج تحول فرهنگی
سازوکار ثبت و بازخوردهای به نتایج تحول فرهنگی			

تحلیل کیفی منجر به شناسایی سه دسته اصلی از عوامل تحول‌آفرین شد که در قالب هفت مضمون فراگیر، ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده و بیش از ۷۰ مضمون پایه دسته‌بندی شدند.

مضمون فراگیر مضامین سازمان نمونه مضامین پایه منتخب نوآوری خط‌مشی فرهنگی انطباق با تحولات جهانی، بازنگری خط‌مشی‌های پیشین، استفاده از روش‌های چابک رصد روندهای جهانی، پذیرش تحولات فناورانه، انعطاف‌پذیری در اجرا سیاست‌گذاری مبتنی بر داده جمع‌آوری داده‌های فرهنگی کیفی و کمی، تحلیل کلان داده‌ها تدوین شاخص‌های سنجش نوین، ارزیابی اثربخشی سیاست‌ها، داشبوردهای مدیریتی تعامل نخبگان و مشارکت شناسایی فعال کنشگران کلیدی، ایجاد سازوکارهای دائمی تبادل نظر اتاق‌های فکر فرهنگ، حکمرانی مشترک، سرمایه اجتماعی فرهنگی رهبری تحول‌گرا آینده‌نگر، توانمندسازی مدیران میانی، پذیرش تغییر سازمانی شجاعت مدیریتی، ترویج فرهنگ نوآوری، ارزیابی عملکرد مبتنی بر تحول تاب‌آوری فرهنگی سازمانی توانایی انطباق با شوک‌های محیطی، حفظ ارزش‌های اصلی در بحران‌ها توسعه ظرفیت‌های مقابله‌ای، پایش آسیب‌های نرم، انعطاف‌پذیری ساختاری زیرساخت‌های دیجیتال هوشمندسازی فرآیندهای اداری، دیپلماسی فرهنگی دیجیتال امنیت سایبری داده‌های فرهنگی، توسعه پلتفرم‌های تعاملی تثبیت هویت و گفتمان بازتفسیر مفاهیم هویتی متناسب با زمان، استحکام گفتمان ملیت عامل میان سنت و مدرنیته، رویکرد هویتی در

تعریف رابطه	نماد
هیچ رابطه معناداری وجود ندارد.	O

نمونه بخشی از ماتریس SSIM در جدول زیر نمایش داده شده است:

جدول ۵. ماتریس SSIM

مؤلفه	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
C1	-	X	V	A	X	A	V	V	V
C2		-	V	V	X	A	V	X	V
C3			-	X	X	V	X	V	V
C4				-	V	V	X	V	V
C5					-	V	X	X	V
C6						-	V	V	V
C7							-	X	V
C8								-	V
C9									-

تبدیل به ماتریس دسترسی اولیه

براساس قواعد تبدیل زیر، نمادها به مقادیر عددی (۰ و ۱) تبدیل شدند و قطر اصلی برابر ۱ در نظر گرفته شد:

جدول ۶. تبدیل به ماتریس دسترسی اولیه

نماد	مقداردهی (i, j)	مقداردهی (j, i)
V	1	0
A	0	1
X	1	1
O	0	0

نمونه بخشی از ماتریس اولیه:

جدول ۷. ماتریس اولیه

مؤلفه	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
C1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
C2	0	1	1	1	1	0	1	1	1
C3	0	0	1	1	1	1	1	1	1
C4	0	0	1	1	1	1	1	1	1
C5	0	0	0	0	1	1	1	1	1
C6	0	0	1	1	1	1	1	1	1
C7	0	0	0	0	0	0	1	1	1
C8	0	0	0	0	0	0	0	1	1
C9	0	0	0	0	0	0	0	0	1

تشکیل ماتریس دسترسی نهایی

تمام مؤلفه‌هایی که از طریق مسیر مستقیم یا غیرمستقیم با سایرین در ارتباط بودند با مقدار ۱ مشخص شدند. این ماتریس مبنای محاسبه سطوح ISM قرار گرفت.

جدول ۸. تعیین سطوح سلسله‌مراتبی مؤلفه‌ها

سطح	مؤلفه‌ها	ویژگی‌ها
۵	C6: ایجاد ظرفیت‌های دیپلماسی فرهنگی	بالاترین عامل پیشران و زیرساخت اصلی مدل
۴	C7, C4, C3	سیاست‌گذاری مشارکتی، نوگرایی فرهنگی، پویایی اجتماعی
۳	C8, C5	تاب‌آوری فرهنگی و تقویت هویت بومی-ملی
۲	C2, C1	انگیزش کارکنان و یادگیری سازمانی
۱	C9	فرهنگ‌سازی تحول آفرین به عنوان پیامد نهایی

بنابراین مسیر علی به صورت زیر مشخص گردید:

$$C6 \rightarrow (C3, C4, C7) \rightarrow (C5, C8) \rightarrow (C1, C2) \rightarrow C9$$

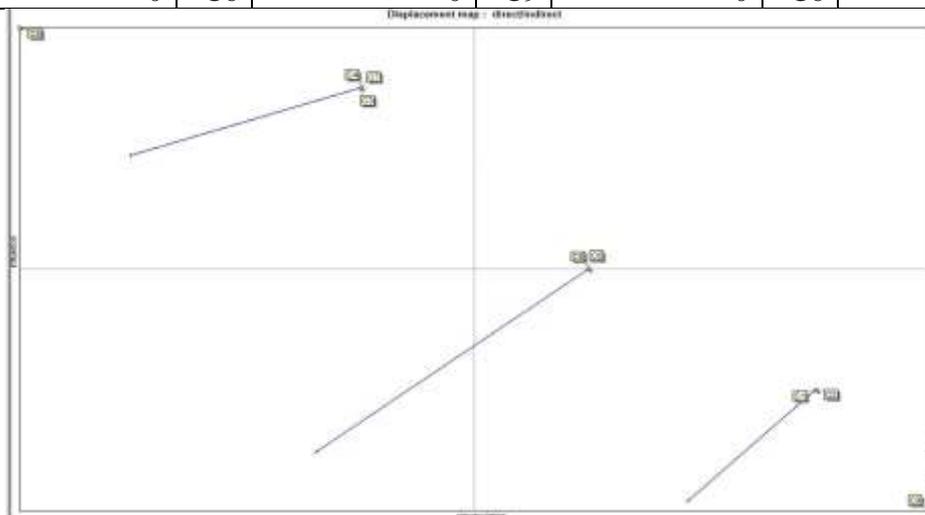
جدول ۹. مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها (اثرگذاری‌ها) برای هر متغیر

مؤلفه	نماد	ورودی	خروجی
انگیزش و الهام‌بخشی کارکنان در سیاست‌گذاری تحول‌آفرین	C1	۳	۸
ارزیابی و یادگیری سازمانی	C2	۳	۸
سیاست‌گذاری مشارکتی و اجماع	C3	۸	۴
نوگرایی و تحول در خنثی‌گذاری فرهنگی	C4	۸	۴
تاب‌آوری فرهنگی سازمانی	C5	۳	۸
ایجاد ظرفیت‌های دیپلماسی فرهنگی و ارتباطات بین‌المللی	C6	۹	۱
مشارکت و پویایی اجتماعی در سیاست‌گذاری فرهنگی	C7	۸	۴
تقویت و تثبیت هویت بومی-ملی در بستر جهانی	C8	۳	۸
فرهنگ‌سازی تحول‌آفرین در سیاست‌گذاری فرهنگ	C9	۹	۱

در مدل (ISM) روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. نمودار قدرت-وابستگی برای متغیرهای مورد مطالعه در شکل (۲) را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای پژوهش

رتبه	نماد	تأثیر مستقیم	نماد	اثرپذیری مستقیم	نماد	تأثیر غیرمستقیم	نماد	اثرپذیری غیرمستقیم
1	C6	2162	C9	1891	C6	3109	C9	2731
2	C1	1891	C3	1621	C1	2184	C3	1932
3	C2	1891	C7	1621	C2	2184	C7	1932
4	C4	1891	C8	1351	C4	2184	C8	1134
5	C5	1081	C5	1081	C5	168	C5	756
6	C3	540	C1	810	C3	84	C1	504
7	C7	540	C2	810	C7	84	C2	504
8	C8	0	C4	810	C8	0	C4	504
9	C9	0	C6	0	C9	0	C6	0



شکل ۲. نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک-مک)

یافته‌ها نشان داد که متغیرها از منظر میزان نفوذ و وابستگی در چهار گروه «مستقل، وابسته، پیوندی و خودمختار طبقه‌بندی می‌شوند. متغیر «دیپلماسی فرهنگی (C6) دارای بیشترین قدرت نفوذ مستقیم و غیرمستقیم بوده و به‌عنوان پیشران اصلی سیستم شناخته می‌شود. در مقابل، «فرهنگ‌سازی تحول‌آفرین (C9) بیشترین وابستگی را داراست و بیشتر نقش خروجی نهایی را ایفا می‌کند. متغیرهای «انگیزش کارکنان (C1) و «یادگیری سازمانی (C2) نیز نفوذ بالایی دارند، اما در عین حال تحت تأثیر سایر مؤلفه‌ها قرار می‌گیرند. در میان شاخص‌ها، برخی همچون «هویت بومی-ملی (C8) و «تاب‌آوری فرهنگی (C5) نقش میانی داشته و به‌عنوان متغیرهای رابط یا پیوندی عمل می‌کنند. به‌طور کلی، یافته‌های پژوهش آشکار ساخت که

دیپلماسی فرهنگی، نوگرایی و سیاست‌گذاری مشارکتی، نقش زیربنایی در تحقق فرهنگ‌سازی تحول‌آفرین دارند و مسیر تحول فرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران نیازمند توجه به این مؤلفه‌هاست.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحلیل مضمون نشان داد که از داده‌های کیفی پژوهش در مجموع ۹ مضمون فراگیر، ۲۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۶۳ مضمون پایه استخراج شد. تمامی مضامین فراگیر، تصویری جامع از سیاست‌گذاری فرهنگی نوین در وزارت فرهنگ و ارشاد ارائه می‌دهند. این سیاست‌گذاری باید چندبُعدی، داده‌محور، مشارکتی، منعطف و آینده‌نگر باشد. از یک‌سو به هویت اسلامی-ایرانی و سرمایه اجتماعی توجه دارد، و از سوی دیگر با تحولات جهانی و فناوری‌های نوین همگام می‌شود. موفقیت این رویکرد منوط به توانمندسازی نیروی انسانی، تقویت رهبری فرهنگی، ایجاد زیرساخت‌های مالی-فناورانه، و توسعه تعاملات داخلی و بین‌المللی است. در نهایت، سازمان فرهنگی آینده باید یادگیرنده، تاب‌آور و الهام‌بخش باشد تا بتواند هم از میراث ملی پاسداری کند و هم نوآوری و تحول را نهادینه سازد. نتایج کمی نیز این الگو را تأیید کرد؛ به‌گونه‌ای که «دیپلماسی فرهنگی» بیشترین قدرت نفوذ و «فرهنگ‌سازی تحول‌آفرین» بیشترین میزان وابستگی را دارا بودند. در عین حال، شاخص‌هایی همچون «هویت بومی-ملی» و «تاب‌آوری فرهنگی» نقش پیوندی و میانجی ایفا کردند. در پژوهش حاضر نیز همانند تحقیقات شکر خدایی و همکاران (۱۴۰۴) به نقش حیاتی «حلقه‌های میانی» در فرآیند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی و ضرورت مشارکت گسترده بازیگران مختلف اشاره شده است. مشابه با نتایج مهر آرا و متولی (۱۴۰۴)، تأکید بر رویکردهای تدریجی، مبتنی بر شواهد و مشارکت ذینفعان به‌عنوان کلید موفقیت در سیاست‌گذاری فرهنگی برجسته شده است. مطالعاتی چون احمدی شریف و همکاران (۱۴۰۳) که بر رابطه مستقیم مدیریت منابع انسانی و خط‌مشی سازمانی تأکید دارند، با یافته‌های ما در زمینه اهمیت سرمایه نیروی انسانی و آموزش مستمر همسوست. همچنین، یافته‌های رحیمی و همکاران (۱۴۰۳) درباره عوامل محیطی، سازمانی و فراسازمانی و تأکید بر رویکرد مدیریت دانش در خط‌مشی‌گذاری، مکمل نتایج مدل پیشنهادی ماست که داده‌محوری و یادگیری سازمانی را در اولویت قرار می‌دهد. مطالعات انصاری و همکاران (۱۳۹۹، ۱۴۰۰) درباره راهبردهای تحول فرهنگی و نقش هویت، خلاقیت و انسجام در سیاست‌گذاری فرهنگی به‌وضوح با تأکید ما بر تقویت هویت فرهنگی و نوآوری فرهنگی همخوانی دارد. همچنین، تأکید تقی خوبرو و ابراهیمی (۱۳۹۸) بر توجه به چندبُعدی بودن مؤلفه‌ها برای جلوگیری از شکست خط‌مشی‌ها با مدل جامع ما که چندسطحی و چندبُعدی طراحی شده، هم‌راستا است. از طرف دیگر، پژوهش‌هایی مانند قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۴) و الوانی و همکاران (۱۳۹۳) که به پیچیدگی‌ها و شکاف‌های خط‌مشی‌گذاری فرهنگی پرداخته‌اند، ضرورت تدوین مدل‌هایی دقیق و منعطف برای کاهش این شکاف‌ها را تأیید می‌کنند که این موضوع در مدل ارائه‌شده ما به خوبی لحاظ شده است. در نهایت، نتایج مطالعات خارجی مانند هیل و هاپ (۲۰۲۱) و گادمن و همکاران (۲۰۲۱) که بر نقش اجرای مؤثر، شواهد علمی و رویکردهای چندجانبه در موفقیت سیاست‌ها تأکید دارند، با رویکرد مدل ما که مدیریت دانش، ارزیابی مستمر و اتخاذ شواهد را در فرآیند سیاست‌گذاری فرهنگ مورد توجه قرار داده، همخوانی قابل توجهی دارد. تحلیل یافته‌های کمی از طریق مدل‌سازی ساختاری تفسیری و تحلیل میک مک مؤید آن است که «ایجاد ظرفیت‌های دیپلماسی فرهنگی» C6 به‌عنوان قوی‌ترین عامل پیش‌ران نظام خط‌مشی فرهنگی شناخته می‌شود و در نقطه‌ی مقابل، «فرهنگ‌سازی تحول‌آفرین» C9 نهایتاً به‌عنوان خروجی نهایی این نظام عمل می‌کند. سایر مؤلفه‌ها در سطوح میانی نقش رابطه‌ای و میانجی ایفا کرده و سازوکار انتقال اثرات از سطح کلان به سطح اجرایی را توضیح می‌دهند. بر اساس ترکیب نتایج کیفی و کمی، می‌توان نتیجه گرفت که مدل پیشنهادی این پژوهش مدلی نظام‌مند، چندسطحی و بومی‌شده از فرآیند سیاست‌گذاری فرهنگی است که اهداف هویتی و ارزشی را با کارکردهای نوگرایانه و جهانی تلفیق می‌کند. در این مدل، موفقیت سیاست‌گذاری فرهنگی صرفاً در گرو تدوین خط‌مشی‌های نو نیست، بلکه وابسته به ایجاد چرخه‌ی مستمر یادگیری، ارزیابی، و بازنگری سیاستی است. این امر نیازمند ارتقای دانش سیاست‌گذاری، گسترش مهارت‌های تحلیلی مدیران فرهنگی، و افزایش ظرفیت نهادی در سطوح درون‌سازمانی و بین‌سازمانی است. به‌طور کلی، نتایج نشان می‌دهند که تحقق سیاست‌گذاری فرهنگی تحول‌آفرین مستلزم دگرگونی در پارادایم اداره فرهنگ عمومی کشور است؛ گذار از الگوی دستوری و متمرکز به الگوی مشارکتی، شواهدمحور و شبکه‌ای. توفیق در چنین گذاری، علاوه بر تقویت دیپلماسی فرهنگی و سرمایه انسانی، در گرو نهادینه‌سازی سه محور اساسی زیر است:

۱- یادگیری و شواهدمحوری در سیاست‌گذاری؛ یعنی تصمیم‌گیری بر پایه داده و ارزیابی مستمر سیاست‌ها.

۲- توانمندسازی ساختارها و سرمایه انسانی؛ شامل انگیزش کارکنان، توسعه رهبری فرهنگی و تاب‌آوری سازمانی.

۳- یکپارچه‌سازی هویت بومی با نوگرایی جهانی؛ به‌گونه‌ای که اصالت فرهنگی در عین تعامل بین‌المللی حفظ شود.

در نتیجه، مدل ارائه‌شده در این پژوهش نه تنها ابزار تحلیلی مناسبی برای وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی محسوب می‌شود، بلکه می‌تواند به‌عنوان الگوی بومی برای سایر سازمان‌های فرهنگی کشور مورد استفاده قرار گیرد. این مدل با تأکید بر دیپلماسی فرهنگی، نوگرایی خط‌مشی، یادگیری سازمانی، و فرهنگ‌سازی تحول‌آفرین، راهبردی جامع برای بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با الهام از مدل خط‌مشی فرهنگی تحول‌آفرین، یک نظام بازنگری پویا و داده‌محور در سیاست‌های فرهنگی ایجاد کند تا تصمیم‌گیری‌ها بر مبنای شواهد، پایش مستمر، و تحلیل روندهای جهانی صورت گیرد. همچنین، ضروری است ساختارهای سازمانی منعطف و چابک طراحی شوند تا امکان پاسخ سریع به تحولات اجتماعی و فناورانه فراهم شود. سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌های رهبری فرهنگی، آموزش مستمر و ارتقای شایستگی‌های نیروی انسانی نیز باید به‌عنوان

زیربنای اجرای مؤثر سیاست‌ها مورد توجه قرار گیرد. در سطح کلان‌تر، تقویت دیپلماسی فرهنگی، تاب‌آوری نهادی و پیوند میان هویت اسلامی-ایرانی با فضای تعاملات بین‌المللی از اولویت‌های سیاست‌گذاری آینده باید باشد. لازم است شبکه‌ای از نخبگان، هنرمندان و نهادهای مدنی برای مشارکت در تدوین، اجرا و ارزیابی ختمشی‌ها شکل گیرد تا فرایند سیاست‌گذاری از انحصار اداری خارج شده و به رویکردی چندصدا و یادگیرنده تبدیل شود. نهادینه‌سازی فرهنگ ارزیابی، مستندسازی تجارب و انتشار گزارش‌های شفاف نیز می‌تواند موجب افزایش اعتماد عمومی و کارآمدی نظام فرهنگی کشور گردد.

منابع

احمدی شریف، م.، رضوی، ف.، و عباسی، ن. (۱۴۰۳). مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن بر ختمشی‌های سازمانی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۵ (۲)، ۷۷-۹۵.

احمدی، س. و نوری، ع. (۱۴۰۲). «چالش‌های نهادی در سیاست‌گذاری فرهنگی ایران». فصلنامه مدیریت فرهنگی، ۱۵ (۳)، ۶۷-۸۵.
 اکبری، س. (۱۴۰۲). «تحول فرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران: رویکردی آینده‌پژوهانه». فصلنامه مدیریت فرهنگی، ۱۵ (۲)، ۷۲-۵۵.
 امیری، م. و کاظمی، ن. (۱۴۰۲). «نقش سیاست‌گذاری فرهنگی در ارتقای سرمایه اجتماعی». پژوهش‌های فرهنگی ایران، ۱۷ (۲)، ۱۰۱-۱۱۸.
 انصاری، م.، قیومی، ع.، صالحی امیری، ر.، عزیزآبادی فراهانی، ف. و قدمی، م. (۱۴۰۰). ارائه الگوی خط مشی گذاری فرهنگی با رویکرد تحول (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران). مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۱۱ (۳۹)، ۴۶-۶۶.
 انصاری، ع.، کریمی، س.، و رستمی، ه. (۱۳۹۹). نوآوری فرهنگی و نقش آن در تحول دانشگاه‌ها. پژوهش‌های فرهنگی ایران، ۱۲ (۳)، ۶۲-۴۱.
 انصاری، ع.، موسوی، ن.، و رحیمی، س. (۱۴۰۰). تاب‌آوری فرهنگی و پایداری ختمشی‌های فرهنگی در ایران. مطالعات سیاست‌گذاری عمومی، ۶ (۱)، ۱۱۵-۱۳۴.

تقی‌خوبرو، م.، و ابراهیمی، ع. (۱۳۹۸). عوامل کلیدی موفقیت در ختمشی‌گذاری بخش خدمات عمومی ایران. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۹ (۳۲)، ۲۳-۲.

حسینی، ع. و رحیمی، م. (۱۴۰۳). «چالش‌های سیاست‌گذاری فرهنگی در ایران: موانع و راهکارها». فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی، ۱۲ (۱)، ۵۰-۳۳.
 حمیدی، ح.، و همکاران. (۱۴۰۲). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ختمشی‌گذاری آموزش مدیران دولتی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶ (۶۲)، ۶۳-۹۶.

رحیمی، اسحاق، بابایی اهری، مهدی، رحمانی، حامد. (۱۴۰۳). شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدل ختمشی‌گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران. مطالعه موردی: سازمان امور مالیاتی کشور. پژوهش‌های بازاریابی اسلامی، رضوی، ف.؛ کریمی، م. و سلطانی، ر. (۱۴۰۲). «اعتماد عمومی و سیاست‌گذاری فرهنگی در ایران». جامعه‌شناسی ایران، ۲۴ (۴)، ۲۱۱-۲۳۲.
 شریفی، ف.؛ رضایی، ح. و احمدی، س. (۱۴۰۰). «ضعف هماهنگی نهادی در سیاست‌گذاری فرهنگی ایران». مطالعات فرهنگی ایران، ۹ (۳)، ۱۰۷-۸۹.
 شکرخدايي، ح.، رضایی، م.، و کریمی، ز. (۱۴۰۴). نقش حلقه‌های میانی در سیاست‌گذاری فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی. پژوهش‌های فرهنگی، ۱۴ (۱)، ۵۶-۳۳.

شکرخدايي، م.، و همکاران. (۱۴۰۴). طراحی مدل ختمشی‌گذاری فرهنگی مبتنی بر مشارکت حلقه‌های میانی (مطالعه‌ای در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی). فصلنامه علمی پژوهش‌های انقلاب اسلامی، ۱۴ (۱).

صادقی، ح. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر فرهنگ بر ختمشی‌گذاری عمومی در ایران. فصلنامه ...

صادقی، ی. (۱۴۰۱). مبانی سیاست‌گذاری عمومی. تهران: انتشارات سمت.

صالح‌کوتاه، سیدمسلم، مردانی، ساده، امینی‌سابق، زین‌العابدین. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای مرتبط با ختمشی‌گذاری با محوریت مأموریت‌های بنیاد تعاون وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح ج.ا.ایران (ودجا) مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی ایران. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۲۴ (۶)، ۳۸۲-۳۵۷.

غفاری، م. و صادقی، ک. (۱۴۰۱). «بحران انسجام در مدیریت فرهنگی کشور». پژوهشنامه مدیریت دولتی، ۱۴ (۲)، ۸۴-۶۵.

قربانی زاده، وجه الله؛ حسین پور، داوود؛ مروج، محمود؛ شریف زاده، فتاح (۱۳۹۶). ارائه الگوی ختمشی سازمان‌های فرهنگی. فصلنامه علمی - پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی، ۳ (۳)، ۶۱-۷۸.

قلی‌پور، ع.، حسینی، ر.، و عزتی، ک. (۱۳۹۴). تحلیل شکاف ختمشی در نظام اداری ایران. مدیریت دولتی، ۷ (۲)، ۷۳-۵۵.

لکی ب. (۱۳۹۷). بررسی نارسائی‌های تدوین و اجرای خط مشی گذاری در سازمان‌های ایرانی. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، 2 (5), 98-109. Retrieved from <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/58>

مهرآرا، ا. و متولی، س. (۱۴۰۴). تصمیم‌گیری تدریجی در سیاست‌گذاری فرهنگی ایران. مطالعات ختمشی عمومی، ۸ (۲)، ۱۱۸-۹۷.

- میرزایی، ر.؛ یوسفی، ل. و نصیری، پ. (۱۳۹۹). «ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های دولتی ایران». مدیریت تحول، ۲۱ (۳)، ۲۰۱-۲۲۰.
- نادری، م. و نیک‌فر، س. (۱۴۰۱). «پیامدهای غفلت از سیاست‌گذاری فرهنگی در ایران». پژوهش‌های سیاست‌گذاری فرهنگی، ۱۱ (۱)، ۹۶-۷۷.
- نیک‌رفتار، ه. (۱۴۰۱). «اعتماد اجتماعی و سیاست‌گذاری فرهنگی: چالش‌ها و فرصت‌ها». جامعه‌شناسی ایران، ۲۴ (۱)، ۹۶-۷۷.
- الوانی، س. و همکاران. (۱۳۹۳). سیاست‌گذاری فرهنگی در ایران؛ چالش‌ها و چشم‌اندازها. تهران: مرکز تحقیقات فرهنگی.
- Aghaie, A., Hanzae, K., & Shabani, M. (2021). Cultural policy challenges in developing countries: The case of Iran. *Journal of Cultural Management*, 13 (1), 45-62.
- Ahmadi Sharif, Mahmoud, Rahmat Pour Roudsari, Zahra, Bahadorzaei, Masoud, (2023). Investigating the impact of human resource management on policy implementation in administrative organizations. *Government Administration*, 2 (3), pp. 63-69. [In Persian] <https://lajournal.ir/fa/paper.php?pid=92>
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3 (1), 361-372.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3 (1), 361-372. DOI: 10.35629/5252-0301361372
- Alvani, Seyed Mehdi, Shalviri, Misagh. (2016). Public Policy Implementation Book, Public Administration Training Center. Tehran. [In Persian]
- Ansari, Mohammad Reza, Farahani Azizabadi, Fatemeh, Salehi Amiri, Seyed Reza, Ghadami, Mohsen. (2019). Identifying factors affecting the formulation of cultural transformation strategies in university policy-making and its implementation strategies (case study of Islamic Azad University, Tehran Science and Research Branch). *Intercultural Studies* 43 (15), 160-133. [In Persian] <http://noo.rs/EKS6q>
- Baird, K., Su, S., & Tung, A. (2018). Organizational culture and environmental activity management. *Business Strategy and the Environment*, 27 (3), 403-414.
- Banha, F., Flores, A., & Coelho, L. S. (2022). A new conceptual framework and approach to decision making in public policy. *Knowledge*, 2 (4), 539-556. <https://doi.org/10.3390/knowledge2040032>
- Bassan, L., et al. (2022). Identifying diverse pathways to successful policy performance in OECD and EU countries. *Policy Studies Journal*,
- Bazzan, G., Álamos-Concha, P., & Rihoux, B. (2022). Identifying diverse paths toward successful policy performance in Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) and European Union countries: A Qualitative Comparative Analysis (QCA) exploitation of the Sustainable Governance Indicators (SGI) data. *European Policy Analysis*, 8 (2), 178-208.
- Bazzan, G., Álamos-Concha, P., & Rihoux, B. (2022). Identifying diverse paths toward successful policy performance in Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) and European Union countries: A Qualitative Comparative Analysis (QCA) exploitation of the Sustainable Governance Indicators (SGI) data. *European Policy Analysis*, 8 (2), 178-208. <https://doi.org/10.1002/epa2.1150>
- Béland, D., Howlett, M., & Mukherjee, I. (2018). Instrumental constituencies and public policy-making: An introduction. *Policy and Society*, 37 (1), 1-13.
- Béland, D., Howlett, M., & Mukherjee, I. (2018). Instrumental constituencies and public policy-making: An introduction. *Policy and Society*, 37 (1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1375249>
- Bijalwan, P., Gupta, A., Johri, A., & Asif, M. (2024). The mediating role of workplace incivility on the relationship between organizational culture and employee productivity: a systematic review. *Cogent Social Sciences*, 10 (1), 2382894. DOI: 10.1080/23311886.2024.2382894
- Bozeman, B. (2013). What organization theorists and public policy researchers can learn from one another: Publicness theory as a case-in-point. *Organization Studies*, 34 (2), 169-188.

- Bozeman, B. (2013). What organization theorists and public policy researchers can learn from one another: Publicness theory as a case-in-point. *Organization Studies*, 34 (2), 169-188. doi/abs/10.1177/0170840612473549
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2019). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501-1512.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501-1512. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.10.034
- Clark, J., Adams, L. (2023). Political stability and public policy effectiveness: A cultural policy perspective. *Policy Studies Journal*, 51 (1), 35-52.
- Denison, D. R. (2020). *Organizational Culture and Effectiveness*. Wiley.
- Falkenström, E., & Selberg, R. (2025). Ethical Problems and the Role of Expertise in Health Policy: A Case Study of Public Policy Making in Sweden During COVID-19. *Politics & Policy*, 53 (1), e12646. DOI: 10.1111/polp.12646
- Falkenström, F., & Sällberg, H. (2025). Ethical dilemmas and the role of expertise in health policy: A case study of public policy in Sweden during COVID-19. *Journal of Health Policy*,
- Ferretti, V., Pluchinotta, I., & Tsoukiàs, A. (2019). Studying the generation of alternatives in public policy making processes. *European Journal of Operational Research*, 273 (1), 353-363. DOI: 10.1016/j.ejor.2018.08.029
- Ferté, C., et al. (2019). Option generation in public policy processes: Case studies and implications. *Policy Sciences*, ...
- Gerkenashvili, T. (2022). Digital transformation and organizational culture in higher education institutions. *International Journal of Innovation in Higher Education*, 9 (3), 211-228.
- Gherkenashvili, T. (2022, November). Digital Transformation of Organizational Culture of Higher Educational Institutions and Types of Organizational Culture that Academicians and Administrative Personnel Perceive at Their Institutions (Case of Georgia). In *International Scientific and Practical Conference Operations and Project management: strategies and trends* (pp. 221-230). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Goodman, R., Anderson, M., & Harris, J. (2021). Developing institutional capacity in cultural policy. *Public Policy Management*, 40 (2), 149-168.
- Hill, M., & Hupe, P. (2021). *Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance* (3rd ed.). Sage.
- Hill, M., & Hupe, P. (2021). *Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance*. <https://digital.casalini.it/9781529766523>
- Hofstede, G. (2023). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Johnson, P., Rivera, L., & Chan, M. (2023). Cultural governance and social trust in the 21st century. *Policy & Society*, 42 (2), 178-196.
- Keshavarz, H., Karami, A., & Zarei, M. (2022). Transformational cultural policy in Iranian public organizations. *Public Policy Studies Journal*.
- Kotter, J. P. (2019). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Martens, K. (2019). Cultural policy and organizational inertia in the public sector. *International Journal of Cultural Policy*, 25 (4), 512-528.
- Menny, W., & Tuning, S. (2020). Innovation and participation in public policy. *European Journal of Policy Studies*, 27 (3), 301-322.

- Meskó, B., Drobni, Z., Bényei, É., Gergely, B., & Györfly, Z. (2017). Digital health is a cultural transformation of traditional healthcare. *Mhealth*, 3, 38. <https://doi.org/10.21037/mhealth.2017.08.07>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2009). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Mueller, B. (2020). Why public policies fail: Policymaking under complexity. *Economia*, 21 (2), 311-323.
- Mulcahy, K. (2023). *Cultural policy for a changing world*. Routledge.
- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7 (2), 100178. DOI: 10.1016/j.jik.2021.100178
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2022). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*.
- O'Faircheallaigh, C. (2010). Public participation and environmental impact assessment: Purposes, implications and lessons for public policy making. *Environmental Impact Assessment Review*, 30 (1), 19–27. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2009.05.001>
- Peters, B. G. (2020). The problem of policy problems. In *Theory and Methods in Comparative Policy Analysis Studies* (pp. 59-80). Routledge.
- Rhodes, R. A. W. (2017). *Network governance and public policy*. Oxford: Oxford University Press.
- Sabatier, P. A., Weible, C. M. (2014). *Theories of the policy process* (3rd ed.). Westview Press
- Schein, E. H. (2021). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Senge, P. M. (2022). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Currency.
- Shahzad, F., Iqbal, Z., & Gulzar, M. (2013). Impact of organizational culture on employees job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *Journal of business studies quarterly*, 5 (2), 56-64.
- Shahzad, F., Iqbal, Z., & Gulzar, M. (2013). Impact of organizational culture on employees job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *Journal of business studies quarterly*, 5 (2), 56-64. <https://doi.org/10.1016/j.jicoma.2013.05.007>
- Smith, A., & Brown, T. (2022). Cultural sustainability and organizational performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32 (3), 341–359.
- Smith, A., & Jones, B. (2024). Transparent performance evaluation systems: Enhancing motivation and development. *Public Personnel Management*, 53 (2), 112-129.
- Smith, J., & Riley, P. (2023). *Cultural policy and organizational change in the public sector*. Routledge.
- Taylor, R., Wilson, P., Clarke, E. (2024). Employee engagement and motivation in the public sector. *Human Resource Development International*, 27 (1), 88-104
- Miller, J., Davis, K. (2023). Building innovative organizational culture through participatory leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 44 (3), 209-225.
- Yukl, G. (2021). *Leadership in Organizations*. Pearson.

نحوه استناد به مقاله:

میرافضل، سیدمجید؛ محرابی، جواد؛ عبایی‌کوپایی، محمود؛ الوانی، سیدمهدی. (۱۴۰۴). ارائه مدل ختامشی‌گذاری فرهنگی تحول‌آفرین در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با رویکرد ترکیبی تحلیل مضمون و ISM-MICMAC. *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۸ (۴). ۳۷۶-۳۵۹.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1220231>