

## اعتبارسنجی مولفه های مدل خطمشی فرهنگی تحول آفرین در سازمان های دولتی ایران

### چکیده

فرهنگ سازمانی موجود در بسیاری از این نهادها ایستا، محافظه کارانه و غیرمنعطف است؛ در حالی که تحولات سریع اجتماعی و جهانی نیازمند فرهنگی پویا، نوآور و آینده نگر است. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف اعتبارسنجی مدل خطمشی فرهنگی تحول آفرین در سازمان های دولتی ایران، به ویژه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، انجام شد. پژوهش حاضر با بهره گیری از رویکرد آمیخته (کیفی و کمی) و روش تحلیل مضمون است. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته و عمیق بود که به روش کدگذاری باز و محوری تحلیل شد. جامعه پژوهش ۱۲ نفر خبره (مدیران، نخبگان و متخصصان واجد شرایط سازمان دولتی ایران، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی) است که به سطح اشباع رسید و نتایج نشان داد مدل خطمشی فرهنگی تحول آفرین با عنوان مضمون فراگیر مشتمل بر ۶ مضمون نوگرایی و تحول در خطمشی فرهنگی، مدیریت تغییر، توسعه رهبری فرهنگی، مشارکت و پویایی اجتماعی در سیاست گذاری فرهنگی، تقویت و تثبیت هویت بومی-ملی در بستر جهانی و فرهنگ سازی تحول آفرین در سیاست گذاری فرهنگی با ۲۱ مضمون سازمان دهنده و ۱۶۳ مولفه در قالب مضامین پایه است. در بخش کمی پژوهش با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۳۸۴ نفر برآورد شد. در بخش کمی، حجم نمونه با فرمول کوکران ۳۸۴ نفر برآورد شد و داده ها با مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی تحلیل گردید و نتیجه مشخص کرد که «دیپلماسی فرهنگی بیشترین نفوذ و «فرهنگ سازی تحول آفرین بیشترین وابستگی را دارد. به طور کلی، یافته ها نشان دادند که مدل ارائه شده می تواند به عنوان الگویی جامع برای ارتقای سیاست گذاری فرهنگی تحول آفرین و بهبود کارایی سازمان های دولتی ایران مورد استفاده قرار گیرد.

**واژگان کلیدی:** خطمشی، خطمشی فرهنگی، تحول آفرین، فرهنگ سازمانی، سازمان های دولتی، روش آمیخته.

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 به‌عنوان 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 به‌عنوان 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<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۲؛ چاترجی و همکاران، ۲۰۲۲). به‌طور کلی، خط‌مشی فرآیندی است پویا و هدفمند که در آن مسائل عمومی شناسایی و راه‌حل‌هایی در ابعاد مختلف ارائه و اجرا می‌شود (بوزمن<sup>۵</sup>، 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<sup>۶</sup>، 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<sup>۸</sup>، ۲۰۲۳). در نهایت، خط‌مشی‌گذاری صحیح باعث همسویی بخش‌های مختلف با مأموریت سازمان و تضمین بقا و رشد بلندمدت آن می‌شود (بلند<sup>۷</sup> 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

<sup>1</sup> Schein

<sup>2</sup> Johnson et al.

<sup>3</sup> Clark & Adams

<sup>4</sup> Bazzan

<sup>5</sup> Chatterjee

<sup>6</sup> Bozeman

<sup>7</sup> Mueller

<sup>8</sup> Hofstede

<sup>9</sup> Béland

<sup>1</sup> Mintzberg et al.

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 دقیق‌تر از الزامات سیاست‌گذاری فرهنگی تحول‌آفرین فراهم سازد (براون و کلارک؛ ۲۰۲۱؛ نول و همکاران، ۲۰۲۲). بر این اساس، پرسش اصلی تحقیق حاضر چنین است:

مدل خط‌مشی فرهنگی تحول‌آفرین در سازمان‌های دولتی ایران چیست و چگونه می‌تواند به بهبود وضعیت فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کمک کند؟

## مبانی نظری و چارچوب تحقیق

فرهنگ شامل چشم‌انداز، اصول، استانداردها، ساختارها، نمادها، واژگان، مفروضات، باورها و رفتارهای سازمان است (آکپا و همکاران؛ 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؛ 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، ۲۰۲۱؛ شهزاد و همکاران، ۲۰۱۳). فرهنگ سازمانی به‌عنوان 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، 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؛ ۲۰۲۳). برنامه‌های انگیزشی نیز می‌تواند حس تعلق و تعهد کارکنان را افزایش دهد (تیلر و همکاران؛ ۲۰۲۴). همچنین،

<sup>1</sup> North

<sup>2</sup> Cameron & Quinn

<sup>3</sup> Fisher

<sup>4</sup> Braun & Clarke

<sup>5</sup> Nowell et al.

<sup>6</sup> Akpa

<sup>7</sup> Naveed

<sup>8</sup> Akpa

<sup>9</sup> Shahzad

<sup>1</sup> Baird

<sup>1</sup> Miller & Davis

<sup>1</sup> Taylor et al.

سیستم‌های ارزیابی عملکرد شفاف و عادلانه با بازخورد منظم و فرصت‌های توسعه فردی موجب افزایش انگیزه کارکنان می‌شود (اسمیت و جونز، ۲۰۲۴). به طور کلی، فرهنگ سازمانی به اعضای سازمان جهت دستیابی به اهداف سازمانی می‌دهد (بیجلوان و همکاران، ۲۰۲۴). فرهنگ شدن 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، ۲۰۱۷).

با توجه به تعاریف متنوع ارائه‌شده درباره خطمشی، می‌توان آن را به‌عنوان مسیری که انسان در پیش دارد، تعریف کرد (الوانی، ۱۳۹۵). خطمشی 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، ۲۰۲۲). خطمشی‌گذاری 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، ۱۴۰۱؛ هیل و هوپ، ۲۰۲۱). در این میان، خطمشی‌گذاری فرهنگی به دلیل پیچیدگی پدیده فرهنگ، نقش محوری در هدایت و تنظیم روابط اجتماعی و هویتی جامعه دارد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۳). نارسایی‌های خطمشی‌گذاری در سازمان‌های ایرانی شامل چندین چالش اساسی است که بر کارآمدی و اثربخشی سیاست‌ها تأثیر منفی می‌گذارد. نخست، عدم توجه به تخصصی بودن موضوع خطمشی‌گذاری، 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، ۱۳۹۷). دوم، عدم درک و توجه به روح کلی خطمشی‌های کلان جامعه دیده می‌شود؛ بسیاری از خطمشی‌گذاران 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 خطمشی‌ها جایگاهی ندارد. چهارم، برخورد انفعالی و تدافعی به جای 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 خطمشی‌گذاری عمومی کمتر مورد توجه قرار گرفته است، در حالی که این فرایند 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 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

<sup>1</sup> Smith & Jones

<sup>2</sup> Bijalwan

<sup>3</sup> Meskó

<sup>4</sup> Chatterjee

<sup>5</sup> Hill & Hope

<sup>6</sup> Keshavarz et al.

<sup>7</sup> Smith & Riley

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، به گونه‌ای 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 (منی 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 حلقه‌های میانی، راهبردهای فرهنگی، تهدیدات خط‌مشی فرهنگی، محیط بیرونی عوامل فنی، سیاست‌های کلی دولت، حلقه‌های میانی در عرصه فرهنگ، تاثیر پذیری فرهنگ از خط‌مشی، سرمایه نیروی انسانی، انواع حلقه‌های 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 رتبه‌بندی 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 موثر 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<sup>۵</sup> (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 جاناتان 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

<sup>1</sup> Cameron & Quinn

<sup>2</sup> Armaselu

<sup>3</sup> Menny & Tuning

<sup>4</sup> Bazzar

<sup>5</sup> Falkenström & Selberg

<sup>6</sup> Bazzan

اقتصادی (OECD) و اتحادیه اروپا<sup>1</sup> بیان کردند که عملکرد موفق اقتصادی و اجتماعی سیاست عمدتاً تحت تأثیر 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 خط مشی عمومی: مقدمه‌ای بر مطالعه‌ی حکمرانی عملیاتی." بیان کردند که این پژوهش که تنها منبع متمرکز بر اجرای خط مشی‌های عمومی است، یک روایت جامع از نظریه و تحقیق در این حوزه ارائه می‌دهد و نقش اساسی افرادی که خط مشی را اجرا می‌کنند را در شکل‌دهی و هدایت خط مشی‌ها برجسته می‌کند. فرتی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "مطالعه تولید گزینه‌ها در فرآیندهای خط مشی 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، مبانی 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

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، ترکیبی (کیفی-کمی) است. در گام نخست، به‌منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های سیاست‌گذاری فرهنگی تحول‌آفرین، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون (تم) روشی برای تحلیل داده‌های کیفی است و شامل جستجو پیرامون مجموعه‌ای از داده‌ها به منظور شناسایی، تحلیل و گزارش دهی الگوهای (تم‌های) تکرار شده است. تم‌ها، در واقع مهم‌ترین معنا و پاسخ مستتر شده در رابطه با سوالات پژوهش است (براون و کلارک، ۲۰۰۶). فرآیند تحلیل مضمون شامل یک فراگرد رفت و برگشتی مداوم بین مجموعه‌ای از داده‌ها و کدهای ساخته شده است. تم‌ها را می‌توان به شیوه استقرایی (برخاسته از داده) و یا قیاسی (مبتنی بر تئوری) شناسایی کرد. شناخت تم‌ها با رویکرد استقرایی تا حدودی همانند نظریه داده بنیاد است و فرآیند تحلیل و کدگذاری کاملاً مبتنی بر داده‌ها انجام پذیرد. در این پژوهش از مدل براون و کلارک (۲۰۰۶) برای تحلیل مضمون استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شد؛ جامعه پژوهش (۱۲ نفر از مدیران، خبرگان و کارشناسان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی) بودند. برای اعتبار یابی از بازگشت به مصاحبه شونده‌گان و ممیزان بیرونی استفاده شد. در گام دوم، بخش کمی پژوهش، به‌منظور تعیین سطوح و روابط علی میان مؤلفه‌ها، از مدل‌سازی ساختاری تفسیری و تحلیل قدرت-وابستگی با نرم‌افزار MICMAC استفاده شد. در این روش ابتدا شاخص‌های زیربنایی موضوع مورد مطالعه شناسایی می‌شود و سپس روابط بین این عوامل و راه دستیابی به پیشرفت توسط این عوامل ارائه می‌گردد. مدل ساختاری-تفسیری با تجزیه شاخص‌ها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها می‌پردازد. مدل ساختاری-تفسیری می‌تواند برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین ویژگی‌های چند متغیر که برای یک مساله تعریف شده‌اند، استفاده شود.

<sup>1</sup> Ferretti

این روش امکان شناسایی متغیرهای پیشران، وابسته، مستقل و پیوندی را فراهم می‌سازد و نقش هر مؤلفه را در نظام سیاست‌گذاری فرهنگی روشن می‌سازد.

## یافته‌ها

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

جدول (۱) نمونه متن خلاصه و تفکیک شده

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	متن خلاصه و تفکیک شده
انطباق با شناسایی روندهای جهانی تحولات 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، سازمان دهنده و پایه دسته بندی شدند. جدول (۲) نشان دهنده مولفه‌های استخراج شده در این دسته بندی است.

جدول (۲) مضمون فراگیر، سازمان دهنده و پایه مدل خط مشی فرهنگی تحول آفرین

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
نوگرایی و تحول در خط‌مشی فرهنگی	انطباق با تحولات جهانی	شناسایی روندهای جهانی
		بازنگری خط‌مشی‌های پیشین در وزارت ارشاد
		ضرورت تطبیق خط‌مشی فرهنگی با تحولات جهانی
		ارزیابی انتقادی سیاست‌های فرهنگی پیشین
فرهنگ نوآوری	فرهنگ نوآوری	پذیرش تحولات فناورانه
		نیازسنجی فرهنگی مداوم
		تشویق به ایده‌پردازی
		ایجاد فضای برای آزمایش و خطا
سیاست‌گذاری مبتنی بر داده و پژوهش	سیاست‌گذاری مبتنی بر داده و پژوهش	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

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
سازگاری سازمانی		تدوین شاخص‌های سنجش نوین در وزارت ارشاد
		پایش و اصلاح مستمر خطمشی 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
		بهینه‌سازی ساختار سازمانی برای تسهیل همکاری در وزارت ارشاد
		چابک‌سازی ساختار اداری
		بهبود مهارت‌های تحول‌آفرین
		نوسازی فرآیندهای سازمانی در وزارت ارشاد
مدیریت تغییر		برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌های تغییر در وزارت ارشاد
		ارزیابی تأثیر تغییرات بر سازمان
		ایجاد سیستم‌های پشتیبانی برای مدیریت تغییر در وزارت ارشاد
توسعه رهبری فرهنگی		آموزش مهارت‌های رهبری مؤثر در وزارت ارشاد
		شناسایی و پرورش رهبران فرهنگی در وزارت ارشاد
		شناسایی رهبران تحول‌آفرین
		ایجاد الگوهای رهبری تحول‌آفرین
آموزش نیروی انسانی		برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت
		توانمندسازی منابع انسانی محلی
		مشاوره و راهنمایی فردی
		کارگاه‌های مهارت‌افزایی
		تشویق به تبادل دانش
		ترویج یادگیری از طریق تجربیات
		فراهم کردن منابع و ابزارهای یادگیری
		ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر
زیرساخت و حمایت مالی		حمایت مالی و زیرساختی پایدار و نظام‌مند در وزارت ارشاد
		حمایت بودجه‌ای برای پروژه‌های نوآور بومی
		شناسایی و توانمندسازی منابع انسانی محلی
توسعه زیرساخت‌های فناورانه و رسانه‌ای		ترویج سواد رسانه‌ای
		استفاده از شبکه‌های اجتماعی نوین
		سامانه هوشمند رصد تهدیدهای فرهنگی
		پلتفرم/سامانه بازخورد مردمی هوشمند
		حمایت از اپلیکیشن‌های بومی
		گسترش زیرساخت دیجیتال در وزارت ارشاد
تعامل با محیط داخلی و خارجی	تعامل با محیط داخلی	



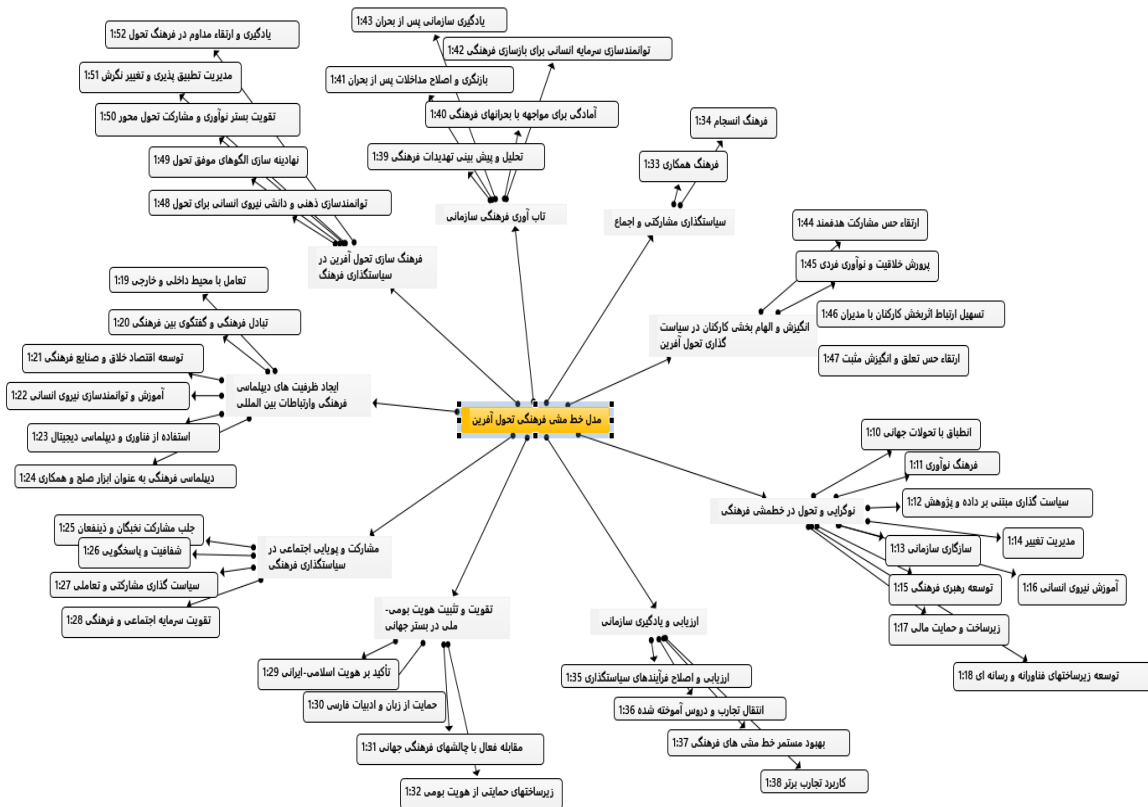
مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
ایجاد ظرفیت های دیپلماسی فرهنگی و ارتباطات بین المللی	تبادل فرهنگی و گفتگوی بین فرهنگی	تعامل با محیط خارجی سازمان
		قویت فهم متقابل
	توسعه اقتصاد خلاق و صنایع فرهنگی	تولید محتوای مشترک
		صادرات فرهنگی
	آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی	جذب توریسم فرهنگی
		تبادل دانشجو و هنرمند
	استفاده از فناوری و دیپلماسی دیجیتال	کارگاه های بین المللی
		فرهنگ دیجیتال
	دیپلماسی فرهنگی به عنوان ابزار صلح و همکاری	دیپلماسی عمومی نوین
		کاهش تنشها
شبکه سازی نهادهای فرهنگی		
مشارکت و پویایی اجتماعی در سیاست گذاری فرهنگی	جلب مشارکت نخبگان و ذینفعان	دعوت از صاحب نظران دانشگاهی
		بهره مندی از انجمن های تخصصی
		مشاوره با اصحاب فرهنگ و هنر
		جلب مشارکت نخبگان و ذینفعان
		تعامل با انجمن ها و اصحاب فرهنگ
		تعامل ساختاریافته با نهادهای نخبگانی
	شفافیت و پاسخگویی	ایجاد بستر گفت و گوی نخبگانی
		اطلاع رسانی اهداف و تصمیمات
		انتشار گزارش های عملکرد
		راه اندازی سامانه بازخورد مردمی
سیاست گذاری مشارکتی و تعاملی	دسترسی آزاد به اطلاعات	
	ایجاد کانال های ارتباطی باز	
	گزارش دهی منظم و شفاف	
	حمایت از شفافیت رسانه ای	
تقویت سرمایه اجتماعی و فرهنگی	مشارکت ذینفعان در تدوین خط مشی	برگزاری جلسات مشترک بخش دولتی و غیردولتی
		سیاست گذاری مبتنی بر اجماع
	ارتقا فرهنگ گفت و گو	ترویج احساس تعلق ملی
		آموزش عمومی ارزش ها
تقویت و تثبیت هویت بومی-ملی در بستر جهانی	تأکید بر هویت اسلامی-ایرانی	گسترش شبکه های اجتماعی مردمی
		فراگیری گفت و گوهای فرهنگی
	هدایت تولیدات فرهنگی به سوی هویت بومی	ترویج عناصر هویتی ملی
		تاکید بر ارزش های اسلامی
توسعه کانون های فرهنگی هنری بومی	ترویج احساس تعلق ملی و حمایت از هویت ملی	
	هدایت تولیدات فرهنگی به سوی هویت بومی	

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه		
حمایت از زبان و ادبیات فارسی	هنر و ادبیات متناسب با فرهنگ ایرانی	حمایت از نویسندگان و شعرای فارسی‌زبان		
	حفظ و ترویج زبان فارسی	نفوذ و روایت هویت اسلامی-ایرانی مدرن در رسانه‌های جدید		
	حمایت از اپلیکیشن‌های بومی	حمایت از اپلیکیشن‌های بومی		
	تولید محتوای چندرسانه‌ای فارسی	تولید محصولات فرهنگی ایمن‌ساز		
	برگزاری جشنواره‌های تخصصی ادبی و هنری	برگزاری جشنواره‌های تخصصی ادبی و هنری		
	رصد تهدیدات فرهنگی	رصد تهدیدات فرهنگی		
	افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان	افزایش سواد رسانه‌ای مخاطبان		
	شناسایی روندهای جهانی (رصد جامعه جهانی)	شناسایی روندهای جهانی (رصد جامعه جهانی)		
	نیازسنجی فرهنگی مداوم	نیازسنجی فرهنگی مداوم		
	تولید محصولات فرهنگی ایمن‌ساز	تولید محصولات فرهنگی ایمن‌ساز		
	تدوین برنامه‌های آموزشی مقابله با نفوذ فرهنگی	تدوین برنامه‌های آموزشی مقابله با نفوذ فرهنگی		
	توسعه کانون‌های فرهنگی هنری بومی	توسعه کانون‌های فرهنگی هنری بومی		
	زیرساخت‌های بودجه‌ای و حمایتی	زیرساخت‌های بودجه‌ای و حمایتی		
	توانمندسازی منابع انسانی محلی	توانمندسازی منابع انسانی محلی		
تعامل با نهادهای مردمی بومی	تعامل با نهادهای مردمی بومی			
سیاست‌گذاری مشارکتی و اجماع	تشکیل تیم‌های چندرشته‌ای	تشکیل تیم‌های چندرشته‌ای		
	همکاری فعال با نهادهای سنتی مردمی و مذهبی	همکاری فعال با نهادهای سنتی مردمی و مذهبی		
	گفت‌وگوی میان‌نسلی فراگیر	گفت‌وگوی میان‌نسلی فراگیر		
	ایجاد پلتفرم‌های همکاری آنلاین	ایجاد پلتفرم‌های همکاری آنلاین		
	ایجاد بسترهای همکاری میان واحدها	ایجاد بسترهای همکاری میان واحدها		
	تشویق به تبادل اطلاعات و تجربیات	تشویق به تبادل اطلاعات و تجربیات		
	برگزاری جلسات مشترک و کارگاه‌ها	برگزاری جلسات مشترک و کارگاه‌ها		
	هماهنگی در سیاست‌گذاری‌ها	هماهنگی در سیاست‌گذاری‌ها		
	یکپارچگی در فرآیندهای اجرایی	یکپارچگی در فرآیندهای اجرایی		
	ایجاد استانداردهای مشترک	ایجاد استانداردهای مشترک		
	فرهنگ همکاری	نرخ تحقق اهداف سیاست‌ها	نرخ تحقق اهداف سیاست‌ها	
		میزان انطباق با بازخورد ذینفعان	میزان انطباق با بازخورد ذینفعان	
		تعداد تجربیات ثبت‌شده	تعداد تجربیات ثبت‌شده	
		تعداد تحلیل‌های موردی اجراشده	تعداد تحلیل‌های موردی اجراشده	
تعداد جلسات بازنگری برگزارشده		تعداد جلسات بازنگری برگزارشده		
درصد تغییرات مبتنی بر بازنگری		درصد تغییرات مبتنی بر بازنگری		
فراوانی عوامل موفقیت استخراج‌شده		فراوانی عوامل موفقیت استخراج‌شده		
تعداد موارد شکست تحلیل‌شده		تعداد موارد شکست تحلیل‌شده		
تعداد شبکه‌های یادگیری ایجادشده		تعداد شبکه‌های یادگیری ایجادشده		
فرهنگ انسجام		ارزیابی و اصلاح فرآیندهای سیاست‌گذاری	ارزیابی و اصلاح فرآیندهای سیاست‌گذاری	
		انتقال تجارب و دروس آموخته‌شده	انتقال تجارب و دروس آموخته‌شده	
		بهبود مستمر ختمشی‌های فرهنگی	بهبود مستمر ختمشی‌های فرهنگی	
		کاربرد تجارب برتر	کاربرد تجارب برتر	
		ارزیابی و یادگیری سازمانی	ارزیابی و اصلاح فرآیندهای سیاست‌گذاری	ارزیابی و اصلاح فرآیندهای سیاست‌گذاری
	انتقال تجارب و دروس آموخته‌شده		انتقال تجارب و دروس آموخته‌شده	
	بهبود مستمر ختمشی‌های فرهنگی		بهبود مستمر ختمشی‌های فرهنگی	
	کاربرد تجارب برتر		کاربرد تجارب برتر	
	سیاست‌گذاری مشارکتی و اجماع		تشکیل تیم‌های چندرشته‌ای	تشکیل تیم‌های چندرشته‌ای
			همکاری فعال با نهادهای سنتی مردمی و مذهبی	همکاری فعال با نهادهای سنتی مردمی و مذهبی
			گفت‌وگوی میان‌نسلی فراگیر	گفت‌وگوی میان‌نسلی فراگیر
			ایجاد پلتفرم‌های همکاری آنلاین	ایجاد پلتفرم‌های همکاری آنلاین
			ایجاد بسترهای همکاری میان واحدها	ایجاد بسترهای همکاری میان واحدها
			تشویق به تبادل اطلاعات و تجربیات	تشویق به تبادل اطلاعات و تجربیات
برگزاری جلسات مشترک و کارگاه‌ها			برگزاری جلسات مشترک و کارگاه‌ها	
هماهنگی در سیاست‌گذاری‌ها			هماهنگی در سیاست‌گذاری‌ها	
یکپارچگی در فرآیندهای اجرایی			یکپارچگی در فرآیندهای اجرایی	
ایجاد استانداردهای مشترک			ایجاد استانداردهای مشترک	
فرهنگ همکاری		نرخ تحقق اهداف سیاست‌ها	نرخ تحقق اهداف سیاست‌ها	
		میزان انطباق با بازخورد ذینفعان	میزان انطباق با بازخورد ذینفعان	
		تعداد تجربیات ثبت‌شده	تعداد تجربیات ثبت‌شده	
		تعداد تحلیل‌های موردی اجراشده	تعداد تحلیل‌های موردی اجراشده	
	تعداد جلسات بازنگری برگزارشده	تعداد جلسات بازنگری برگزارشده		
	درصد تغییرات مبتنی بر بازنگری	درصد تغییرات مبتنی بر بازنگری		
	فراوانی عوامل موفقیت استخراج‌شده	فراوانی عوامل موفقیت استخراج‌شده		
	تعداد موارد شکست تحلیل‌شده	تعداد موارد شکست تحلیل‌شده		
	تعداد شبکه‌های یادگیری ایجادشده	تعداد شبکه‌های یادگیری ایجادشده		

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	
		میزان مشارکت واحدها در شبکه‌ها	
تاب‌آوری فرهنگی سازمانی	تحلیل و پیش‌بینی تهدیدات فرهنگی	تعداد تهدیدات شناسایی شده	
		میزان تحلیل ریسک پیرامون تهدیدها	
		شناسایی تهدیدات فرهنگی	
	آمادگی برای مواجهه با بحران‌های فرهنگی	وجود طرح‌های مدیریت بحران	
		تدوین سناریوهای گوناگون	
		تدوین برنامه‌های واکنش به بحران	
	بازنگری و اصلاح مداخلات پس از بحران	نرخ موفقیت اجرای مداخلات وزارت ارشاد	
		اصلاحات پس از هر بحران	
		ارزیابی اثربخشی مداخلات فرهنگی	
	توانمندسازی سرمایه انسانی برای بازسازی فرهنگی	برگزاری کارگاه‌های تاب‌آوری روانی	
میزان مشارکت کارکنان در برنامه‌های حمایتی			
تقویت سرمایه روانی اعضا			
یادگیری سازمانی پس از بحران		تعداد مستندسازی‌های انجام شده	
		پایش و ثبت تجربیات دوران بحران	
		فراوانی انتقال تجربه به سازمان‌های دیگر	
		میزان مشارکت کارکنان در تعیین مأموریت	
انگیزش و الهام‌بخشی کارکنان در سیاست‌گذاری تحول‌آفرین	ارتقاء حس مشارکت هدفمند	درصد کارکنان آگاه از اهداف خط‌مشی جدید	
		درگیر کردن روانی کارکنان با هدف	
		فراوانی ایده‌های نو ثبت شده	
	پرورش خلاقیت و نوآوری فردی		میزان حمایت از ایده‌های ریسک‌پذیر
			تشویق به بیان ایده‌های نو و ریسک‌پذیری مثبت
			تعداد جلسات هم‌اندیشی
	ارتقاء حس تعلق و انگیزش مثبت	تسهیل ارتباط اثربخش کارکنان با مدیران	تعداد موارد ثبت شده نظرات و دغدغه‌ها
			تقویت فضای باز برای بیان دغدغه‌ها و انتقادات
			تعداد تقدیرنامه‌ها و پاداش‌های تحولی اهداشده
			تأثیر احساس عدالت بر انگیزش کارکنان

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		قدردانی و پاداش دهی تحول آفرین
فرهنگ سازی تحول آفرین در سیاست گذاری فرهنگ	توانمندسازی ذهنی و دانشی نیروی انسانی برای تحول	تعداد کارگاه های ترویجی ارزش های تحول آفرین میزان شرکت کارکنان در دوره های آموزش تحول
	نهادینه سازی الگوهای موفق تحول	تعداد مصادیق / روایت های موفق ارائه شده از تغییرات فرهنگی میزان تاثیر الگوهای معرفی شده بر رفتار سازمانی
	تقویت بستر نوآوری و مشارکت تحول محور	فراوانی پیشنهادات نوآورانه ثبت شده توسط کارکنان
	مدیریت تطبیق پذیری و تغییر نگرش	انجام پروژه های فرهنگی پایش و ثبت موانع رفتاری و ذهنی تغییر در سازمان
	یادگیری و ارتقاء مداوم در فرهنگ تحول	تعداد اقدامات اصلاحی برای رفع مقاومت ها ارزیابی ادواری تغییرات فرهنگی سازمان سازوکار ثبت و بازخورددهی به نتایج تحول فرهنگی

بر اساس مولفه های دسته بندی شده در جدول (۲) شبکه مضامین به صورت شماتیک تنظیم شده است که روابط درون مولفه ها و ابعاد را بر اساس مضمون فراگیر، سازمان دهنده و پایه در شکل (۱) نشان می دهد.



شکل (۱) شبکه مضامین مدل خط مشی فرهنگی تحول آفرین

در قسمت کمی پژوهش، برای تحلیل داده‌ها از روش مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM)<sup>۱</sup> در نرم افزار MICMAC استفاده شده است. برای تعیین روابط و سطح بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود.

جدول (۳) مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها (اثر گذاری‌ها) برای هر متغیر

مؤلفه	نماد	ورودی	خروجی
انگیزش و الهام بخشی کارکنان در سیاست گذاری تحول آفرین	C1	۳	۸
ارزایی و یادگیری سازمانی	C2	۳	۸
سیاست گذاری مشارکتی و اجماع	C3	۸	۴
نوگرایی و تحول در خط مشی فرهنگی	C4	۸	۴
تاب آوری فرهنگی سازمانی	C5	۳	۸
ایجاد ظرفیت های دیپلماسی فرهنگی و ارتباطات بین المللی	C6	۹	۱
مشارکت و پویایی اجتماعی در سیاست گذاری فرهنگی	C7	۸	۴

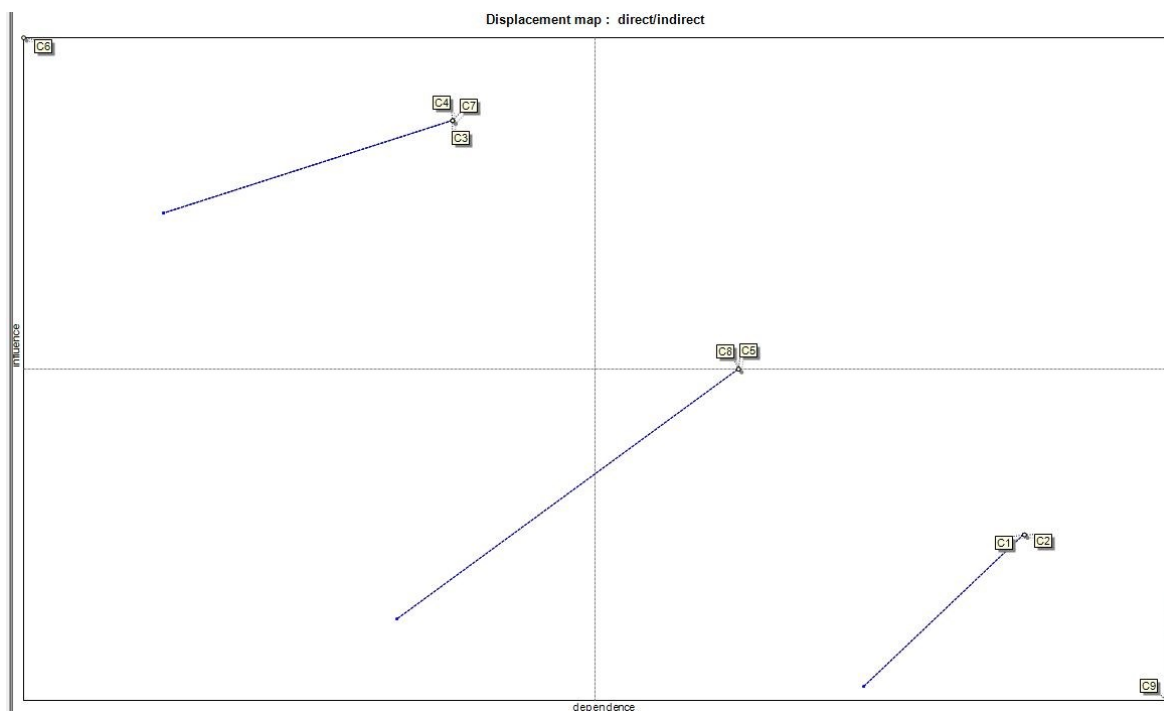
<sup>1</sup> Interpretive Structural Modelling

مؤلفه	نماد	ورودی	خروجی
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 (۴) 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 چندبعدی، داده‌محور، مشارکتی، منعطف و آینده‌نگر باشد. از یک سو 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 چندبعدی بودن مولفه‌ها برای جلوگیری از شکست خط‌مشی‌ها با مدل جامع ما که چندسطحی و چندبعدی طراحی شده، هم‌راستا است. از طرف دیگر، پژوهش‌هایی مانند قلی پور 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. بنابراین، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که برای تحقق سیاست‌گذاری فرهنگی تحول‌آفرین، مجموعه‌ای از اقدامات اساسی باید در دستور کار قرار گیرد:

- ✓ بازنگری و به‌روزرسانی مستمر خط‌مشی‌های فرهنگی بر اساس روندهای جهانی و فناوری‌های نو.
- ✓ توسعه نظام سیاست‌گذاری مبتنی بر داده و پژوهش برای افزایش دقت تصمیم‌گیری‌ها.
- ✓ ایجاد ساختارهای منعطف و چابک سازمانی برای انطباق سریع با تغییرات.
- ✓ طراحی برنامه‌های مدیریت تغییر و توسعه رهبری فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد.
- ✓ توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش مستمر، کارگاه‌های مهارت‌افزایی و تبادل دانش.
- ✓ گسترش دیپلماسی فرهنگی و تعامل بین‌المللی در حوزه تبادل فرهنگی و تولیدات مشترک.
- ✓ افزایش مشارکت نخبگان، ذی‌نفعان و جامعه مدنی در فرآیند سیاست‌گذاری.
- ✓ تقویت هویت اسلامی-ایرانی در کنار بهره‌گیری از فرصت‌های جهانی شدن.
- ✓ پیاده‌سازی نظام ارزیابی، بازنگری و یادگیری سازمانی مستمر.
- ✓ ایجاد ظرفیت‌های تاب‌آوری فرهنگی در برابر بحران‌ها و تهدیدها.
- ✓ افزایش انگیزش، تعلق و الهام‌بخشی کارکنان در فرآیند تحول فرهنگی.



## منابع

- احمدی شریف، م.، رضوی، ف.، و عباسی، ن. (۱۴۰۳). مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن بر خطمشی‌های 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)، ۸۵-۶۷.
- 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)، ۴۱-۶۲.
- انصاری، ع.، موسوی، ن.، و رحیمی، س. (۱۴۰۰). تاب‌آوری فرهنگی و پایداری خطمشی‌های فرهنگی در ایران. مطالعات سیاست‌گذاری عمومی، ۶(۱)، ۱۱۵-۱۳۴.
- تقی‌خوبرو، م.، و ابراهیمی، ع. (۱۳۹۸). عوامل کلیدی موفقیت در خطمشی‌گذاری بخش خدمات عمومی ایران. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۹(۳۲)، ۲-۲۳.
- حسینی، ع. و رحیمی، م. (۱۴۰۳). «چالش‌های سیاست‌گذاری فرهنگی در ایران: موانع و راهکارها». فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی، ۱۲(۱)، ۳۳-۵۰.
- حمیدی، ح.، و همکاران. (۱۴۰۲). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر خطمشی‌گذاری آموزش مدیران دولتی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶(۶۲)، ۶۳-۹۶.
- رحیمی، اسحاق، بابایی اهری، مهدی، & رحمانی، حامد. (۱۴۰۳). شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدل خطمشی گذاری 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)، ۸۹-۱۰۷.

شکرخدایی، ح.، رضایی، م.، و کریمی، ز. (۱۴۰۴). نقش حلقه‌های میانی در سیاست‌گذاری فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی. پژوهش‌های فرهنگی، ۱۴(۱)، ۳۳-۵۶.

شکرخدایی، م.، و همکاران. (۱۴۰۴). طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری 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 خط‌مشی‌گذاری 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 خط‌مشی‌گذاری 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)، ۳۵۷-۳۸۲.

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

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

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

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

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

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)، ۷۷-۹۶.

نیک‌رفتار، ه. (۱۴۰۱). «اعتماد اجتماعی و سیاست‌گذاری فرهنگی: چالش‌ها و فرصت‌ها». جامعه‌شناسی ایران، ۲۴(۱)، ۷۷-۹۶.

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/epa2.1145>

Béland, D., Howlett, M., & Mukherjee, I. (2018). Instrument constituencies and public policy-making: An introduction. *Policy and Society*, 37(1), 1-13.

- Béland, D., Howlett, M., & Mukherjee, I. (2018). Instrument 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., & Györffy, 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/10.1108/IJCoMA-00-00-0000-0000>

- 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.