



ISSN:3092-7196
E-ISSN: 2821-2304

Article history:

Received 28 September 2025

Accepted 28 October 2025

Published online 4 February 2026

Transformational Human Resources Quarterly

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/thr>



Volume: 4, Issue: 16, pp: 128-146

Recognizing the themes of the Transformative Cultural Policy in the Ministry of Culture and Islamic Guidance

Seyed Majid Mirafzal¹, Javad Mehrabi^{*1}, Mahmoud Abaei Koupaei², Seyed Mahdi Alvani¹

1. Department of Public Administration, Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran

2. Department of Islamic Theology, Education and Philosophy, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

How to cite this article:

Mirafzal, M., Mehrabi*, J., Abaei Koupaei, M. & Alvani, M. (2026). Recognizing the themes of the Transformative Cultural Policy in the Ministry of Culture and Islamic Guidance. *Transformational Human Resources Quarterly*, 4(16), 128-146.

Publisher:

Rafsanjan Islamic Azad University

Background and purpose: Organizational culture in many government organizations has characteristics that cause resistance to change. Cultural policymaking in Iranian government organizations, especially in the Ministry of Culture and Islamic Guidance, is one of the fundamental challenges in the country's macro-management. Accordingly, the present study was conducted with the aim of identifying the themes of the transformational cultural policy in the Ministry of Culture and Islamic Guidance with a qualitative strategy.

Research method: The research method was content analysis. The data collection tool was a semi-structured and in-depth interview that was analyzed using open and axial coding. The research population was 12 experts (managers, employees, elites, and qualified specialists of Iranian government organizations) who reached saturation.

Findings: The results showed that the transformative cultural policy, with the title of comprehensive theme, consists of 9 themes: modernization and transformation in cultural policy, creating capacities for cultural diplomacy and international communications, participation and social dynamism in cultural policy-making, strengthening and establishing indigenous-national identity in a global context, participatory policy-making and consensus, organizational evaluation and learning, organizational cultural resilience, motivating and inspiring employees in transformative policy-making, and transforming culture-building in cultural policy-making with 163 components in the form of basic themes.

Conclusion: The transformative cultural policy represents a comprehensive effort that includes modernization, capacity-building, social inclusion, preserving identity, and organizational resilience.

Keywords: Cultural Policy, Transformation, Ministry of Culture and Islamic Guidance



© 2026 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



NUMBER OF REFERENCES

33



NUMBER OF FIGURES

1



NUMBER OF TABLES

3

Corresponding author:

Email: Javad.Mehrabi@iau.ac.ir

ORCID: 0000-0001-6206-4008

Introduction

In contemporary Iran, the organizational culture prevailing within many governmental institutions manifests distinctive characteristics that often impede change initiatives and negatively affect overall productivity. These cultural traits, deeply embedded in the administrative framework, have created resistance to necessary reforms, thereby limiting the organizations' responsiveness to evolving socio-political and cultural demands. Among these institutions, the Ministry of Culture and Islamic Guidance plays a pivotal role in shaping and guiding the nation's cultural policies, directly influencing societal values, identity, and cultural diplomacy. However, the Ministry, like many government bodies, grapples with the challenge of aligning its organizational culture with the dynamic and transformative aspirations necessitated by globalization, technological advancements, and increasing social participation. Cultural policymaking, particularly transformational cultural policy, is therefore crucial in facilitating the shift from entrenched traditional practices to more adaptive, participatory, and forward-looking frameworks.

This transition demands an intricate understanding of the underlying cultural dimensions and thematic areas that must be addressed to foster a resilient and innovative policy environment. Despite its importance, scholarly attention to identifying and articulating the core themes that characterize transformational cultural policy within the Ministry remains limited. This study aims to fill this gap by systematically exploring and identifying the key thematic components of transformational cultural policy within the Ministry of Culture and Islamic Guidance, contributing to both academic discourse and practical policy formulation. The principal objective of this research is to identify and elucidate the themes that constitute the transformational cultural policy framework in the Ministry of Culture and Islamic Guidance. By unveiling these themes, the study seeks to provide a conceptual foundation that policymakers and practitioners can leverage to guide cultural transformation processes effectively.

Research Methodology

The study adopts a qualitative research strategy, grounded in content analysis, to investigate the multifaceted nature of transformational cultural policy. Specifically, the research follows the model developed by Clark and Brown (2006), which provides a robust analytical framework for thematic content analysis in policy studies. This approach enables a systematic extraction, categorization, and interpretation of themes from qualitative data, ensuring a rigorous and in-depth understanding of complex cultural phenomena.

Data were gathered through semi-structured, in-depth interviews, allowing for rich, detailed narratives from participants deeply engaged in cultural policymaking. The interview guide was designed to probe perceptions, experiences, and insights regarding the Ministry's cultural policy environment and transformation efforts. This method facilitated an open dialogue while maintaining focus on core research questions. Analysis was conducted using open and axial coding techniques, integral to the Clark and Brown model. Open coding involved breaking down interview transcripts into discrete units of meaning, while axial coding facilitated the identification of relationships between these codes, resulting in higher-order thematic categories. This iterative process culminated in the emergence of a structured thematic framework, capturing the essence of transformational cultural policy as articulated by the participants.

Findings

The analysis revealed that the overarching theme of “Transformative Cultural Policy” comprises nine interrelated themes, which collectively define the scope and character of cultural transformation within the Ministry. These themes, further divided into 163 subcomponents or basic themes represent the multifaceted dimensions necessary for a successful cultural policy transformation:

1. **Modernization and Transformation in Cultural Policy:** This theme emphasizes the need for updating and reforming cultural policy frameworks to reflect contemporary realities. It underscores adopting innovative approaches, integrating new technologies, and revising outdated cultural paradigms to ensure policies remain relevant and effective.
2. **Creating Capacities for Cultural Diplomacy and International Communications:** Recognizing the increasing importance of global interconnectedness, this theme highlights the Ministry’s role in fostering cultural diplomacy. It focuses on building institutional capabilities to engage effectively in international cultural exchanges, promoting Iran’s cultural identity globally while embracing intercultural dialogue.
3. **Social Participation and Dynamism in Cultural Policy-Making:** This theme stresses the incorporation of citizen engagement and stakeholder involvement in the policy development process. It advocates for mechanisms that encourage public input, responsiveness to social dynamics, and the harnessing of collective cultural energies to enrich policymaking.
4. **Strengthening and Establishing Indigenous-National Identity in a Global Context:** Balancing globalization pressures with national cultural preservation, this theme involves reinforcing Iran’s indigenous cultural values and identity. It seeks to cultivate a cultural policy that respects heritage while positioning national identity within a broader, interconnected global culture.
5. **Participatory Policy-Making and Consensus Building:** This theme focuses on collaborative decision-making practices within the Ministry. It promotes consensus among diverse internal and external stakeholders to achieve cohesive and inclusive cultural policies, fostering unity and shared commitment.
6. **Organizational Evaluation and Learning:** Acknowledging the importance of continuous improvement, this theme highlights the establishment of evaluation mechanisms and organizational learning processes. It aims to institutionalize feedback loops and adaptive strategies to refine cultural policies over time.
7. **Organizational Cultural Resilience:** This theme addresses the capacity of the Ministry’s organizational culture to withstand internal and external challenges. It involves cultivating resilience through adaptability, stability, and robustness to support sustained transformation.
8. **Motivating and Inspiring Employees in Transformative Policy-Making:** Recognizing human capital as central to change, this theme emphasizes strategies to engage, motivate, and inspire employees. It focuses on leadership, empowerment, and creating an environment conducive to innovation and commitment.
9. **Transforming Culture-Building in Cultural Policy-Making:** This theme represents the meta-process of embedding cultural transformation within policy formulation itself. It involves adopting new cultural paradigms and mindsets in the very act of policy creation, ensuring that culture-building is both a means and an outcome of transformation. Together, these themes provide a comprehensive map of the transformational cultural policy landscape within the Ministry, reflecting the complexities and interdependencies involved.

Conclusion

The findings of this study underscore the critical importance of a multidimensional approach to transformational cultural policy within the Ministry of Culture and Islamic Guidance. The identified themes reveal that successful cultural transformation is not merely a matter of policy content but also involves procedural, organizational, and human factors. Modernization must be balanced with the preservation of national identity, and international engagement should harmonize with indigenous cultural values. Furthermore, fostering participation and consensus, enhancing organizational learning, and motivating employees are essential components that underpin sustainable change. This thematic framework offers valuable insights for policymakers, enabling a more nuanced and strategic approach to cultural transformation. It highlights areas requiring targeted intervention and resource allocation and provides a conceptual tool to evaluate ongoing reforms. Moreover, the framework can serve as a foundation for further research and development, facilitating continuous refinement of cultural policies to meet evolving national and global challenges.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Seyed Majid Mirafzal; Methodology: Javad Mehrabi, Mahmoud Abaei Koupaei; Formal Analysis: Seyed Mahdi Alvani; Writing – Original Draft: Seyed Majid Mirafzal; Writing – Review & Editing: All authors; Supervision: Javad Mehrabi.

ACKNOWLEDGEMENT

The authors received no specific funding for this work. We appreciate the anonymous reviewers for their insightful comments.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

OPEN ACCESS

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

PUBLISHER'S NOTE

The publisher remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

Positive AI Statement

Artificial Intelligence Statement: Artificial intelligence (AI) tools, including large language models, were used solely for language editing and improvement of readability in this manuscript. The AI was not used for generating ideas, data analysis, interpretation of results, or writing the scientific content. All intellectual contributions and scientific decisions were made by the human authors.

ABBREVIATIONS

OECD = Organization for Economic Cooperation and Development

AUTHOR(S) BIOSKETCHES

Javad Mehrabi received his Ph.D. in Public Administration (Human Resource Management) from Kuna University of India in 1997. His research interests include Public administration, human resource management and organizational research. He is currently a retired Assistant Professor assistant professor at Islamic Azad University, Qazvin Branch. Corresponding author: Email: Mehrabi@iaui.ac.ir



شاپا: ۳۰۹۲-۷۱۹۶
شاپای الکترونیکی: ۲۸۲۱-۲۳۰۴

تاریخچه مقاله

دریافت شده در تاریخ ۶ مهر ۱۴۰۴

پذیرفته شده در تاریخ ۶ آبان ۱۴۰۴

منتشر شده در تاریخ ۱۵ بهمن ۱۴۰۴

فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/thr>



دوره ۴، شماره ۱۶، صفحه ۱۴۶-۱۲۸

بازشناسی مضامین خط مشی فرهنگی تحول آفرین در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

سید مجید میرافضل^۱، جواد مهرابی^{۱*}، محمود عبایی کوپایی^۲، سید مهدی الوانی^۱

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

۲. گروه الهیات، معارف و فلسفه اسلامی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

نحوه استناد به مقاله:

میرافضل، م.
مهرابی^{*}، ج.، عبایی
کوپایی، م. و الوانی،
م. (۱۴۰۴). بازشناسی

مضامین خط مشی
فرهنگی تحول آفرین
در وزارت فرهنگ
و ارشاد اسلامی.
فصلنامه منابع انسانی
تحول آفرین، ۴ (۱۵)،
۱۲۸-۱۴۶.

ناشر:

دانشگاه آزاد اسلامی
رفسنجان

زمینه و هدف: فرهنگ سازمانی در بسیاری از سازمان‌های دولتی دارای ویژگی‌هایی است که موجب مقاومت در برابر تغییر می‌شود. سیاست‌گذاری فرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران، به‌ویژه در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، یکی از چالش‌های اساسی در مدیریت کلان کشور است. هدف این پژوهش، بازشناسی مضامین خط مشی فرهنگی تحول آفرین در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی می‌باشد.

روش تحقیق: در این پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته و عمیق بود که داده‌ها به روش کدگذاری باز و محوری تحلیل شده بودند. جامعه پژوهش شامل ۱۲ نفر خبره (مدیران، کارکنان، نخبگان و متخصصان واجد شرایط سازمان دولتی ایران) بودند که نمونه‌گیری تا رسیدن به سطح اشباع انجام شده بود.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد خط مشی فرهنگی تحول آفرین با عنوان مضمون فراگیر مشتمل بر ۹ مضمون نوگرایی و تحول در خط‌مشی فرهنگی، ایجاد ظرفیت‌های دیپلماسی فرهنگی و ارتباطات بین‌المللی، مشارکت و پویایی اجتماعی در سیاست‌گذاری فرهنگی، تقویت و تثبیت هویت بومی-ملی در بستر جهانی، سیاست‌گذاری مشارکتی و اجماع، ارزیابی و یادگیری سازمانی، تاب‌آوری فرهنگی سازمانی، انگیزش و الهام‌بخشی کارکنان در سیاست‌گذاری تحول آفرین و فرهنگ‌سازی تحول آفرین در سیاست‌گذاری فرهنگی با ۱۶۳ مولفه در قالب مضامین پایه می‌باشند.

نتیجه‌گیری: خط مشی فرهنگی تحول آفرین نشان‌دهنده تلاشی جامع خواهد بود که نوسازی، ظرفیت‌سازی، شمول اجتماعی، حفظ هویت و تاب‌آوری سازمانی را در بر خواهد گرفت.

واژه‌های کلیدی: خط‌مشی فرهنگی، تحول آفرین، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است. <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

*نویسنده مسئول:

ایمیل: Javad.Mehrabi@iau.ac.ir

ORCID: 0000-0001-6206-4008

تعاملات سازمانی غالباً در قالب ساختارهای رسمی و سلسله‌مراتب قدرت صورت می‌پذیرد که این امر می‌تواند مانع از ایجاد هم‌افزایی و مشارکت فعال در سازمان شود. به‌منظور ارتقای اثربخشی و بهبود عملکرد، ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی و تشویق به استفاده از تجربیات گذشته اهمیت ویژه‌ای دارد. همچنین بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ارتباطی به‌عنوان ابزاری کلیدی برای تسهیل ارتباطات داخلی، کاهش پیچیدگی‌ها و افزایش شفافیت در سازمان‌ها مطرح می‌گردد (شاین^۱، ۲۰۲۱). نادیده گرفتن جنبه‌های فرهنگی و اجتماعی در فرآیند تصمیم‌گیری می‌تواند منجر به اتخاذ تصمیماتی گردد که نه تنها نیازهای کارکنان را برآورده نمی‌سازد بلکه به کاهش کارایی و بهره‌وری سازمان منجر می‌شود (کاتر^۲، ۲۰۱۹). در دهه‌های اخیر، نهادهای دولتی ایران با چالش‌های قابل توجهی در حوزه سیاست‌گذاری فرهنگی مواجه بوده‌اند (عبدالمنعم^۳ و همکاران، ۲۰۲۵).

این چالش‌ها شامل عدم هماهنگی بین نهادهای تصمیم‌گیری، انسجام و هم‌افزایی ضعیف بین برنامه‌ها، مدیریت ناکارآمد منابع فرهنگی و انسانی و رکود ساختاری که در برابر اصلاحات اساسی مقاومت می‌کند، می‌شود (بازوبندی^۴ و همکاران، ۲۰۲۴). تحول فرهنگی به معنای گذار از فرهنگ‌های سنتی، ایستا و محافظه‌کار به فرهنگ‌های پویا، نوآور و آینده‌نگر است که توانایی تطبیق سریع با تغییرات اجتماعی، اقتصادی و فناوری را دارند (دنسون^۵، ۲۰۲۰). در مقابل، فرهنگ سازمانی مطلوب، فرهنگی پویا، خلاق، آینده‌نگر و مبتنی بر اصول یادگیری مداوم است که آن را قادر می‌سازد با تحولات سریع اجتماعی، فناوری و جهانی سازگار شود (سرفراز^۶ و همکاران، ۲۰۲۴). در این مسیر، توسعه رهبری فرهنگی و شناسایی رهبرانی که می‌توانند نقش الگو و هدایت‌کننده فرآیند تغییر باشند، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت است (سنگو^۷، ۲۰۲۲). 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^۸، ۲۰۲۳).

خط‌مشی‌های فرهنگی تحول آفرین 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^۹، ۲۰۱۹). با تغییر فرهنگ سازمانی و کاهش مقاومت نسبت به تغییرات، بهره‌وری کلی سازمان‌ها افزایش یافته و فضایی مبتنی بر همکاری، اعتماد و یادگیری شکل می‌گیرد. این فضا زمینه‌ساز تقویت ارزش‌هایی مانند خلاقیت و نوآوری است که در نهایت توانایی سازمان‌ها را برای پاسخ‌گویی به تحولات جهانی ارتقا می‌دهد (یوکی^{۱۰}، ۲۰۲۱).

از منظر نظری، طراحی مدل خط‌مشی فرهنگی تحول آفرین دارای اهمیت بالایی است. این مدل می‌تواند به‌عنوان چارچوبی تحلیلی برای شناخت بهتر فرآیندهای فرهنگی و اجتماعی در سازمان‌ها عمل کند. همچنین، این مدل می‌تواند ارتباط میان فرهنگ سازمانی

1. Schein
2. Kotter
3. Abdelmonem
4. Bazoobandi
5. Denison
6. Sarfraz
7. Senge
8. Hofstede
9. Cameron & Quinn
10. Yukl

و عملکرد مدیریتی را تبیین کند و نشان دهد که چگونه عناصر فرهنگی بر تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های کلان تأثیر می‌گذارند. از منظر عملی نیز، پیاده‌سازی این مدل می‌تواند به بهبود کارایی و اثربخشی سازمان‌های دولتی منجر شود. با توجه به چالش‌های موجود در مدیریت منابع انسانی و عدم تطابق سیاست‌ها با ارزش‌های فرهنگی، این مدل می‌تواند راهکاری مؤثر برای جذب و نگه‌داشت نیروی انسانی ماهر ارائه دهد و در نهایت به افزایش رضایت شهروندان و بهبود خدمات عمومی کمک کند. در دهه‌های اخیر، سازمان‌های دولتی ایران با چالش‌های پیچیده و گسترده‌ای در زمینه مسائل فرهنگی مواجه شده‌اند. این چالش‌ها به ویژه در حوزه سیاست‌گذاری‌های فرهنگی، مدیریت منابع انسانی، و تلاش برای ایجاد سازگاری با تحولات فرهنگی جدید به وضوح مشهود است. سازمان‌های دولتی باید مدلی را به کار گیرند که نه تنها با شرایط داخلی و خارجی سازگار باشد، بلکه توانایی پاسخگویی به تغییرات آینده را نیز داشته باشد. لذا هدف این تحقیق این است بازشناسی مضامین خط مشی فرهنگی تحول آفرین در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی می‌باشد.

مبانی نظری

فرهنگ شامل چشم انداز، اصول، استانداردها، ساختارها، نمادها، واژگان، مفروضات، باورها و رفتارهای سازمان است (آکپا^{۱۱} 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^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۲). محققان فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از هنجارها، باورها، ارزش‌ها و رفتارهایی که در یک سازمان حفظ می‌شود، تعریف کردند. فرهنگ به عنوان یک مکانیسم کنترلی عمل می‌کند که نگرش و رفتار کارکنان را هدایت و شکل می‌دهد و بر اقدامات سازمان برای انجام تجارت تأثیر می‌گذارد (شهاد^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۳). که یک سازمان نمی‌تواند بدون فرهنگ فعالیت کند، زیرا به سازمان برای دستیابی به اهدافش کمک می‌کند. به طور کلی، فرهنگ سازمانی به اعضای سازمان جهت‌دهی به اهداف سازمانی می‌دهد (بیجلوان^{۱۴} و همکاران، 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^{۱۵} و همکاران، ۲۰۱۷).

با توجه به تعاریف متنوع ارائه‌شده درباره خط‌مشی، می‌توان آن را به عنوان 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^{۱۶} و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین، می‌توان گفت که خط‌مشی فرآیندی است که در آن یک مسئله در عرصه عمومی شناسایی شده و در یک نظام پویا و هدفمند، در تمامی ابعاد و سطوح، به ارائه راه‌حل‌های مناسب پرداخته و در بستر زمان و مکان اجرا می‌شود (بوزمن^{۱۷}، ۲۰۱۳). دولت زمان، انرژی و منابع زیادی را برای خط‌مشی‌های عمومی صرف می‌کند و افراد جامعه نیز رفتارهای خود را بر اساس این خط‌مشی‌ها تنظیم می‌کنند (پیترز^{۱۸}، ۲۰۲۰).

11. Akpa

12. Naveed

13. Shahzad

14. Bijalwan

15. Meskó

16. Chatterjee

17. Bozeman

18. Peters

در سازمان‌های ایرانی، خط مشی‌گذاری اغلب توسط افراد غیرمتخصص انجام می‌شود که منجر به تصمیم‌های ناکارآمد می‌شود (هیل و هاپ^{۱۹}، ۲۰۲۱). در ایران، چالش‌هایی مانند فقدان هماهنگی بین بخش‌ها، عدم وجود سیستم بازخورد مؤثر و بی‌توجهی به آگاهی‌های عمومی، اجرای خط مشی را با مشکل مواجه کرده‌اند (بانه^{۲۰} و همکاران، ۲۰۲۲). خط مشی‌گذاری صحیح موجب همسویی تمامی بخش‌های سازمان با مأموریت و چشم‌انداز کلان می‌شود و بقا و رشد بلندمدت سازمان را در محیط پویا و متغیر کسب و کار تضمین می‌کند (بلند^{۲۱} و همکاران، ۲۰۱۸). در این راستا، سازمان‌ها باید به شناسایی و تجزیه و تحلیل فرهنگ موجود پرداخته و نقاط قوت و ضعف آن را شناسایی کنند. همچنین، ارزیابی مستمر و بازخوردهای سازنده از فرآیندهای تحول فرهنگی می‌تواند به شناسایی نقاط ضعف و بهبود مستمر کمک کند. به این ترتیب، سازمان‌های دولتی قادر خواهند بود تا با تحول فرهنگی، به اهداف خود در ارائه خدمات بهتر و ارتقاء کیفیت زندگی شهروندان دست یابند (گرکناشویلی^{۲۲}، ۲۰۲۲).

پیشینه پژوهش

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 خط مشی‌ها در حوزه تحول فرهنگی، عوامل جغرافیایی، امکانات و موقعیت، کارکرد های خاص حلقه‌های میانی، راهبردهای فرهنگی، تهدیدات خط مشی فرهنگی، محیط بیرونی عوامل فنی، سیاست‌های کلی دولت، حلقه‌های میانی در عرصه فرهنگ، تأثیر پذیری فرهنگ از خط مشی، 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 خط مشی‌گذاری 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 تأثیر مدیریت منابع انسانی بر اجرای خط مشی‌ها در سازمان‌های اداری» بیان کردند که مدیریت منابع انسانی و خط مشی سازمان تأثیر 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 تأثیر 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 مأموریت‌های 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 خط مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد تحول (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران)» علاوه بر ترسیم الگوی خط مشی‌گذاری در سازمان مورد اشاره، فرایند خط مشی‌گذاری در آموزش عالی ایران را نیز واکاوی و تبیین نمود.

19. Hill & Hupe

20. Banha

21. Béland

22. Gherkenashvili

همچنین فالکنستروم و سلبرگ^{۲۳} (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «مشکلات اخلاقی و نقش تخصص در خط مشی سلامت: مطالعه موردی سیاست گذاری عمومی در سوئد در دوران کوید-۱۹» بیان کردند این مطالعه حمایت نظری قوی از مدل فلسفه سیاسی در گیر جاناتان ولف ارائه می دهد و همچنین حمایت عملی در زمینه اجتناب از عواقب ناخواسته خط مشی گذاری و آماده سازی دانشگاهیان برای نقش های کارشناسی در خط مشی عمومی فراهم کرده است. بازان^{۲۴} و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «شناسایی مسیرهای متنوع به سوی عملکرد موفق سیاست در کشورهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^{۲۵} و اتحادیه اروپا» 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 رسانه ها نقش کلیدی در موفقیت سیاست های محیط زیستی ایفا می کند.

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 دانشگاه های دولتی، فرهنگ آدها کراسی ترجیح داده می شود. هیل و هاپ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «اجرای خط مشی عمومی: مقدمه ای بر مطالعه ای حکمرانی عملیاتی.» بیان کردند که این پژوهش که تنها منبع متمرکز بر اجرای خط مشی های عمومی است، یک روایت جامع از نظریه و تحقیق در این حوزه ارائه می دهد و نقش اساسی افرادی که خط مشی را اجرا می کنند را در شکل دهی و هدایت خط مشی ها برجسته می کند. فرتی^{۲۶} و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «مطالعه تولید گزینه ها در فرآیندهای خط مشی عمومی» بیان کردند که این مقاله به بررسی طراحی گزینه های جایگزین در فرآیند تصمیم گیری می پردازد که این مقاله نشان می دهد که چگونه نوآوری در فرآیندهای تصمیم گیری می تواند با استفاده از ابزارهای تحقیق عملی و کمک به تصمیم گیری چندمعیاره حمایت شود.

روش شناسی تحقیق

در این پژوهش از تحلیل تم برای روش پژوهش بهره گرفته شد و قبل از شروع به مرحله تحلیل داده ها، ابتدا واحد تحلیل مشخص گردید. واحد تحلیل کلمه، مضمون، اشخاص، رویداد و یا سند هستند که قابلیت کد گذاری و ساختن مقوله ها را دارند. از این رو «مضمون» به عنوان واحد تحلیل مصاحبه های نیمه ساختار یافته تعیین شد. تحلیل مضمون (تم) روشی برای تحلیل داده های کیفی است و شامل جستجو پیرامون مجموعه ای از داده ها به منظور شناسایی، تحلیل و گزارش دهی الگوهای (تم های) تکرار شده است. تم ها، در واقع مهم ترین معنا و پاسخ مستتر شده در رابطه با سوالات پژوهش است (براون و کلارک^{۲۷}، ۲۰۰۶).

فرایند تحلیل مضمون شامل یک فراگرد رفت و برگشتی مداوم بین مجموعه ای از داده ها و کدهای ساخته شده است. تم ها را می توان به شیوه استقرایی (برخاسته از داده) و یا قیاسی (مبتنی بر تئوری) شناسایی کرد. شناخت تم ها با رویکرد استقرایی تا حدودی همانند نظریه داده بنیاد است و فرایند تحلیل و کد گذاری کاملاً مبتنی بر داده ها انجام پذیرد. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه های نیمه ساختار یافته استفاده بود و جامعه پژوهش (۱۲ نفر از مدیران، خبرگان و کارشناسان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی) بودند. برای اعتبار یابی از بازگشت به مصاحبه شوندگان و ممیزان بیرونی استفاده شد.

23. Falkenström & Selberg

24. Bazzan

25. OECD

26. Ferretti

27. Braun and Clarke

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. 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 ۱. نمونه متن خلاصه و تفکیک شده

مضمون سازمان دهنده	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 ترندها ارشاد ای جدید عقب نمانیم. برای موفقیت سیاست‌های فرهنگی، لازم است روندهای جهانی مثل فناوری‌های نو و شبکه‌های جدید زندگی را بشناسیم و تحلیل کنیم.

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

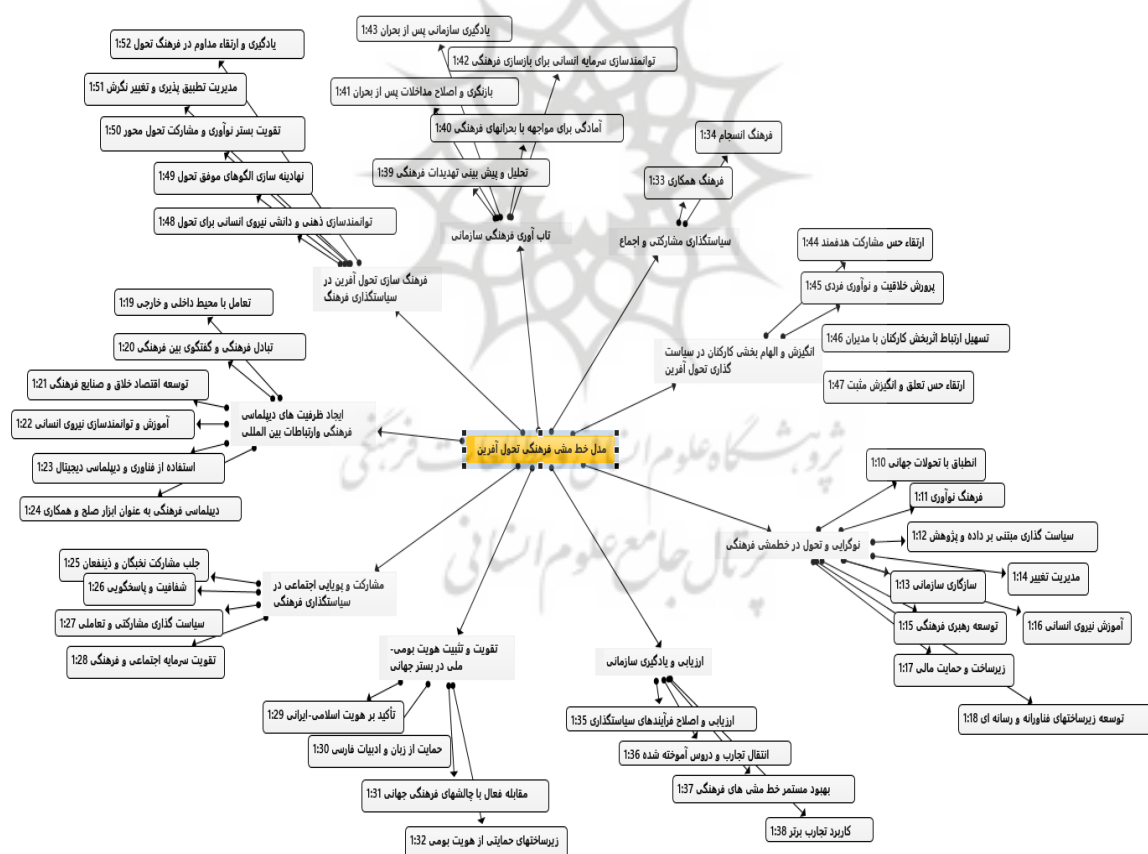
مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
نوگرایی و تحول در خط‌مشی فرهنگی	انطباق با تحولات جهانی	شناسایی روندهای جهانی، بازنگری خط‌مشی‌های پیشین در وزارت ارشاد، ضرورت تطبیق خط‌مشی فرهنگی با تحولات جهانی، ارزیابی انتقادی سیاست‌های فرهنگی پیشین، پذیرش تحولات فناورانه، نیازسنجی فرهنگی مداوم
	فرهنگ نوآوری	تشویق به ایده‌پردازی، ایجاد فضایی برای آزمایش و خطا، تعریف و ترویج ارزش‌های نوآوری، حمایت از پروژه‌های خلاقانه،
	سیاست‌گذاری مبتنی بر داده و پژوهش	جمع‌آوری داده‌های فرهنگی، تحلیل پیشرفته داده‌های کلان فرهنگی، پایش و رصد مستمر نفوذ فرهنگی در گروه‌های سنی، تدوین شاخص‌های سنجش نوین در وزارت ارشاد، پایش و اصلاح مستمر خط‌مشی در وزارت ارشاد، بهره‌گیری از داده‌های کلان در وزارت ارشاد
	سازگاری سازمانی	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 تحول آفرین، 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 تحول آفرین، ایجاد الگوهای رهبری تحول آفرین
	آموزش نیروی انسانی	برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت، توانمندسازی منابع انسانی محلی، مشاوره و راهنمایی فردی، کارگاه‌های مهارت افزایی، 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

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
ایجاد ظرفیت های دیپلماسی فرهنگی و ارتباطات بین المللی	تعامل با محیط داخلی و خارجی	تعامل با محیط داخلی، تعامل با محیط خارجی سازمان
	تبادل فرهنگی و گفتگوی بین فرهنگی	قویت فهم متقابل، تولید محتوای مشترک
	توسعه اقتصاد خلاق و صنایع فرهنگی	صادرات فرهنگی، جذب توریسم فرهنگی
	آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی	تبادل دانشجو و هنرمند، کارگاه های بین المللی
	استفاده از فناوری و دیپلماسی دیجیتال	فرهنگ دیجیتال، دیپلماسی عمومی نوین
	دیپلماسی فرهنگی به عنوان ابزار صلح و همکاری	کاهش تنش ها، 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، ایجاد بستر گفت و گوی نخبگانی
	شفافیت و پاسخگویی	اطلاع رسانی اهداف و تصمیمات، انتشار گزارش های عملکرد، راه اندازی سامانه بازخورد مردمی، دسترسی آزاد به اطلاعات، ایجاد کانال های ارتباطی باز، گزارش دهی منظم و شفاف، حمایت از شفافیت رسانه ای
	سیاست گذاری مشارکتی و تعاملی	مشارکت ذینفعان در تدوین خط مشی، 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
تقویت و تثبیت هویت بومی-ملی در بستر جهانی	تأکید بر هویت اسلامی-ایرانی	ترویج عناصر هویتی ملی، تأکید 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، تولید محتوای چندرسانه ای فارسی، محصولات فرهنگی ایمن ساز، برگزاری جشنواره های تخصصی ادبی و هنری
	مقابله فعال با چالش های فرهنگی جهانی	رصد تهدیدات فرهنگی، 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
	زیرساخت های حمایتی از هویت بومی	توسعه کانون های فرهنگی هنری بومی، زیرساخت های بودجه ای و حمایتی، توانمندسازی منابع انسانی محلی، تعامل با نهادهای مردمی بومی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
سیاست گذاری مشارکتی و اجماع	فرهنگ همکاری	تشکیل تیم های چند رشته ای، 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
	فرهنگ انسجام	هماهنگی در سیاست گذاری ها، یکپارچگی در فرآیندهای اجرایی، ایجاد استانداردهای مشترک
ارزیابی و یادگیری سازمانی	ارزیابی و اصلاح فرآیندهای سیاست گذاری	نرخ تحقق اهداف سیاست ها، میزان انطباق با بازخورد ذینفعان
	انتقال تجارب و دروس آموخته شده	تعداد تجربیات ثبت شده، تعداد تحلیل های موردی اجرا شده
	بهبود مستمر خط مشی های فرهنگی	تعداد جلسات بازنگری برگزار شده، درصد تغییرات مبتنی بر بازنگری
	کاربرد تجارب برتر	فراوانی عوامل موفقیت استخراج شده، تعداد موارد شکست تحلیل شده، تعداد شبکه های یادگیری ایجاد شده، میزان مشارکت واحدها در شبکه ها
تاب آوری فرهنگی سازمانی	تحلیل و پیش بینی تهدیدات فرهنگی	تعداد تهدیدات شناسایی شده، میزان تحلیل ریسک پیرامون تهدیدها، شناسایی تهدیدات
	آمادگی برای مواجهه با بحران های فرهنگی	وجود طرح های مدیریت بحران، تدوین سناریوهای گوناگون، تدوین برنامه های 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 کارگاه های تاب آوری روانی، میزان مشارکت کارکنان در برنامه های حمایتی، تقویت سرمایه روانی اعضا
	یادگیری سازمانی پس از بحران	تعداد مستندسازی های انجام شده، پایش و ثبت تجربیات دوران بحران، فراوانی انتقال تجربه به سازمان های دیگر
انگیزش و الهام بخشی کارکنان در سیاست گذاری تحول آفرین	ارتقاء حس مشارکت هدفمند	میزان مشارکت کارکنان در تعیین مأموریت، درصد کارکنان آگاه از اهداف خط مشی جدید، درگیر کردن روانی کارکنان با هدف،
	پرورش خلاقیت و نوآوری فردی	فراوانی ایده های نو ثبت شده، میزان حمایت از ایده های ریسک پذیر، تشویق به بیان ایده های نو و ریسک پذیری مثبت
	تسهیل ارتباط اثربخش کارکنان با مدیران	تعداد جلسات هم اندیشی، تعداد موارد ثبت شده نظرات و دغدغه ها، تقویت فضای باز برای بیان دغدغه ها و انتقادات
	ارتقاء حس تعلق و انگیزش مثبت	تعداد تقدیرنامه ها و پاداش های تحولی اهداشده، تاثیر احساس عدالت بر انگیزش کارکنان، قدردانی و پاداش دهی تحول آفرین

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
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، تعداد اقدامات اصلاحی برای رفع مقاومت ها
	یادگیری و ارتقاء مداوم در فرهنگ تحول	ارزیابی ادواری تغییرات فرهنگی سازمان، سازوکار ثبت و بازخوردهای به نتایج تحول فرهنگی

بر اساس مولفه های دسته بندی شده در جدول ۲ شبکه مضامین به صورت شماتیک تنظیم شد 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

مجموع ۱۶۳ مضمون سازمان دهنده از متن های خلاصه شده و تفکیک شده استخراج شد و در نهایت جدول ۲ شکل گرفت. در جدول ۳ فراوانی هر یک از مضامین بر اساس کد مضمون پایه آورده شده است.

جدول ۳. فراوانی مضمون سازمان دهنده

ردیف	مضامین سازمان دهنده	فراوانی
۱	انطباق با تحولات جهانی	۶
۲	فرهنگ نوآوری	۴
۳	سیاست گذاری مبتنی بر داده و پژوهش	۶
۴	سازگاری سازمانی	۷
۵	مدیریت تغییر	۳
۶	توسعه رهبری فرهنگی	۴
۷	آموزش نیروی انسانی	۸
۸	زیر ساخت و حمایت مالی	۳
۹	توسعه زیر ساخت های فناورانه و رسانه ای	۹
۱۰	تعامل با محیط داخلی و خارجی	۲
۱۱	تبادل فرهنگی و گفتگوی بین فرهنگی	۲
۱۲	توسعه اقتصاد خلاق و صنایع فرهنگی	۲
۱۳	آموزش و توانمند سازی نیروی انسانی	۲
۱۴	استفاده از فناوری و دیپلماسی دیجیتال	۲
۱۵	دیپلماسی فرهنگی به عنوان ابزار صلح و همکاری	۲
۱۶	جلب مشارکت نخبگان و ذینفعان	۷
۱۷	شفافیت و پاسخگویی	۷
۱۸	سیاست گذاری مشارکتی و تعاملی	۴
۱۹	تقویت سرمایه اجتماعی و فرهنگی	۴
۲۰	تأکید بر هویت اسلامی-ایرانی	۶
۲۱	حمایت از زبان و ادبیات فارسی	۷
۲۲	مقابله فعال با چالش های فرهنگی جهانی	۶
۲۳	زیر ساخت های حمایتی از هویت بومی	۴
۲۴	فرهنگ همکاری	۷
۲۵	فرهنگ انسجام	۳
۲۶	ارزیابی و اصلاح فرآیندهای سیاست گذاری	۲
۲۷	انتقال تجارب و دروس آموخته شده	۲
۲۸	بهبود مستمر خط مشی های فرهنگی	۲
۲۹	کاربرد تجارب برتر	۴
۳۰	تحلیل و پیش بینی تهدیدات فرهنگی	۲

۳۱	آمادگی برای مواجهه با بحران‌های فرهنگی	۳
۳۲	بازنگری و اصلاح مداخلات پس از بحران	۳
۳۳	توانمندسازی سرمایه انسانی برای بازسازی فرهنگی	۳
۳۴	یادگیری سازمانی پس از بحران	۳
۳۵	ارتقاء حس مشارکت هدفمند	۳
۳۶	پرورش خلاقیت و نوآوری فردی	۳
۳۷	تسهیل ارتباط اثربخش کارکنان با مدیران	۳
۳۸	ارتقاء حس تعلق و انگیزش مثبت	۳
۳۹	توانمندسازی ذهنی و دانشی نیروی انسانی برای تحول	۲
۴۰	نهادینه‌سازی الگوهای موفق تحول	۲
۴۱	تقویت بستر نوآوری و مشارکت تحول‌محور	۱
۴۲	مدیریت تطبیق‌پذیری و تغییر نگرش	۳
۴۳	یادگیری و ارتقاء مداوم در فرهنگ تحول	۲
۱۶۳	جمع	

نتیجه گیری

نتایج این پژوهش نشان داد خط مشی فرهنگی تحول آفرین با عنوان مضمون فراگیر مشتمل بر ۹ مضمون نوگرایی و تحول در خط‌مشی فرهنگی، ایجاد ظرفیت‌های دیپلماسی فرهنگی و ارتباطات بین‌المللی، مشارکت و پویایی اجتماعی در سیاست‌گذاری فرهنگی، تقویت و تثبیت هویت بومی-ملی در بستر جهانی، سیاست‌گذاری مشارکتی و اجماع، ارزیابی و یادگیری سازمانی، تاب‌آوری فرهنگی سازمانی، انگیزش و الهام‌بخشی کارکنان در سیاست‌گذاری تحول آفرین و فرهنگ‌سازی تحول آفرین در سیاست‌گذاری فرهنگ با ۱۶۳ مولفه در قالب مضامین پایه بود. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که تحول در سیاست‌گذاری فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نیازمند یک رویکرد جامع، نوگرایانه و مشارکتی است که هم‌راستا با تحولات جهانی و در عین حال متکی بر هویت بومی و اسلامی-ایرانی باشد. مدل ارائه‌شده، مجموعه‌ای از مضامین کلیدی را در سه سطح پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر شناسایی کرده که به‌روشنی ضرورت‌هایی همچون انطباق با روندهای جهانی، توسعه رهبری فرهنگی، چابک‌سازی ساختار اداری، گسترش زیرساخت‌های فناورانه، بهره‌گیری از داده‌محوری در تصمیم‌سازی، مشارکت نخبگان و تقویت هویت فرهنگی ملی را برجسته می‌سازد. به‌علاوه، توجه به تاب‌آوری فرهنگی، آموزش مستمر نیروی انسانی، دیپلماسی فرهنگی، و ارزیابی و یادگیری سازمانی نیز در تقویت پویایی فرهنگی نقشی کلیدی ایفا می‌کند.

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. مطالعات انصاری

و همکاران (۱۳۹۹، ۱۴۰۰) درباره راهبردهای تحول فرهنگی و نقش هویت، خلاقیت و انسجام در سیاست گذاری فرهنگی به وضوح با تأکید ما بر تقویت هویت فرهنگی و نوآوری فرهنگی همخوانی دارد.

از طرف دیگر، پژوهش‌هایی مانند الوانی و همکاران (۱۳۹۳) که به پیچیدگی‌ها و شکاف‌های خط‌مشی گذاری فرهنگی پرداخته‌اند، ضرورت تدوین مدل‌هایی دقیق و منعطف برای کاهش این شکاف‌ها را تأیید می‌کنند که این موضوع در مدل ارائه شده ما به خوبی لحاظ شده است. در نهایت، نتایج مطالعات خارجی مانند هیل و هاپ (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 سیاست گذاری فرهنگ مورد توجه قرار داده، همخوانی قابل توجهی دارد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود مرکز رصد فرهنگی با تمرکز بر تحلیل روندهای جهانی در وزارت ارشاد ایجاد شود، پلتفرم‌های دیجیتال نوآورانه برای مشارکت نخبگان، هنرمندان و مردم توسعه یابد؛ آموزش‌های تحول آفرین و برنامه‌های توانمندسازی نیروی انسانی در قالب کارگاه‌ها و بسته‌های یادگیری مستمر گسترش یابد، سیاست‌های فرهنگی مبتنی بر تحلیل داده‌های کلان و شاخص‌های شفاف طراحی شوند؛ سازوکارهایی برای ارزیابی ادواری و بازنگری خط‌مشی‌ها با مشارکت ذی‌نفعان نهاده شده، هویت فرهنگی ایرانی-اسلامی از طریق تولید محتوای هوشمند، حمایت از زبان فارسی، و مقابله هدفمند با تهدیدات فرهنگی جهانی تقویت گردد. اجرای این راهکارها می‌تواند وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را به‌سوی یک سیاست گذاری فرهنگی تحول آفرین، پاسخگو و آینده‌نگر سوق دهد.

ملاحظات اخلاقی

مشارکت نویسندگان

مفهوم سازی: سید مجید میرافضل؛ روش شناسی: جواد مهرابی، محمود عبایی کوپایی؛ تحلیل رسمی: سید مهدی الوانی؛ نگارش - پیش نویس اصلی: سید مجید میرافضل؛ نگارش - بررسی و ویرایش: همه نویسندگان؛ نظارت: جواد مهرابی.

تقدیر و تشکر

نویسندگان هیچ بودجه خاصی برای این کار دریافت نکرده‌اند. از داوران ناشناس به خاطر نظرات بخردانه شان سپاسگزاریم.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ تضاد منافی را اعلام نکردند.

دسترسی آزاد

این مقاله تحت مجوز بین‌المللی (Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) منتشر شده است که استفاده، اشتراک گذاری، اقتباس، توزیع و تکثیر در هر رسانه یا قالبی را مجاز می‌داند، به شرطی که شما به نویسنده(گان) اصلی و منبع، اعتبار مناسب بدهید، یک پیوند به مجوز Creative Commons ارائه دهید و در صورت ایجاد تغییرات، آن را مشخص کنید.

یادداشت ناشر

ناشر در مورد ادعاهای مربوط به صلاحیت در نقشه‌های منتشر شده و وابستگی‌های نهادی بی‌طرف می‌ماند.

بیانیه مثبت هوش مصنوعی

ابزارهای هوش مصنوعی (AI)، از جمله مدل‌های زبانی بزرگ، صرفاً برای ویرایش زبان و بهبود خوانایی در این نسخه خطی استفاده شده‌اند. هوش مصنوعی برای تولید ایده، تجزیه و تحلیل داده‌ها، تفسیر نتایج یا نوشتن محتوای علمی استفاده نشده است. تمام مشارکت‌های فکری و تصمیمات علمی توسط نویسندگان انسانی گرفته شده است.

اختصارات

OECD = سازمان همکاری و توسعه اقتصادی

نویسنده(گان) طرح‌های زیستی

جواد مهرابی دکتری خود را در رشته مدیریت دولتی (گرایش مدیریت منابع انسانی) از دانشگاه کونا هندوستان در سال ۱۳۷۶ دریافت کرد. علایق پژوهشی ایشان شامل مدیریت دولتی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی و سازمانی است. ایشان در حال حاضر استادیار بازنشسته دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین هستند. نویسنده مسئول: ایمیل: Javad.Mehrabi@iau.ac.ir

References

- Abdelmonem, M. G., Pourzakaria, M., & Harcs, B. (2025). Community, inclusivity and context: Exploring the factors that shape cultural policy in Iran. *African Journal of Creative Economy*, 2(1), 19. <https://doi.org/10.4102/ajce.v2i1.19>
- Ahmadi Sharif, M., Rahmat Pour Roudsari, Z., & Bahadorzaei, M. (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., & Okusanya, A. O. (2021). Leadership styles and organisational performance in Nigeria: Qualitative perspective. *International Journal of Engineering and Management Research*, 11(1), 46-53. <https://doi.org/10.31033/ijemr.11.1.7>
- Alvani, M., & Shalviri, M. (2016). Public Policy Implementation Book, Public Administration Training Center. Tehran [In Persian].
- Ansari, M. R., Farahani Azizabadi, F., Salehi Amiri, R., & Ghadami, M. (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]. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.17358663.1399.15.43.6.1>
- 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. [10.3390/knowledge2040032](https://doi.org/10.3390/knowledge2040032)
- Bazoobandi, S., Heibach, J., & Richter, T. (2024). Iran's foreign policy making: consensus building or power struggle?. *British Journal of Middle Eastern Studies*, 51(5), 1044-1067. <https://doi.org/10.1080/13530194.2023.2189572>

- 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 <https://doi.org/10.1002/epa.2.1145> Sustainable Governance Indicators (SGI) data. *European Policy Analysis*, 8(2), 178-208.
- 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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.1177/0170840612473549>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069>
- Denison, D. R. (2020). *Organizational Culture and Effectiveness*. Wiley.
- Fakhar Shahzad. (2014). Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management* 24 (3) و 219-227. <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-07-2012-0046>
- 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. <https://doi.org/10.1111/polp.12646>
- 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 <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.07.054>
- 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.
- Hamidi, Ali, Faghihi, Abolhassan and Teimournejad, Kaveh. (2022). Identifying and ranking factors affecting policy-making in public managers' education. *Public Management Research*, 16(62), 63-96. [In Persian]. [10.22111/jmr.2022.42740.5807](https://doi.org/10.22111/jmr.2022.42740.5807)
- Hill, M., & Hupe, P. (2021). *Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance*.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)
- Kotter, J. P. (2019). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

- Mehrara A., & Motwali A. (2024). Challenges and problems of public policy-making issues. *Scientific Journal of Modern Research Approaches to Management and Accounting*, 9(32), 31-47. [In Persian]. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2959>
- Meskó, B., Drobni, Z., Béneyi, É., Gergely, B., & Györfy, Z. (2017). Digital health is a cultural transformation of traditional healthcare. *Mhealth*, 3, 38. <https://doi.org/10.21037/mhealth.2017.08.07>
- 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), <https://philpapers.org/asearch.pl?pub=454098>
- Peters, B. G. (2020). The problem of policy problems. In *Theory and Methods in Comparative Policy Analysis Studies* (pp. 59-80). Routledge.
- Saleh Kothah, M. و Mardani, M. R., Sadeh, E., & Amini Sabeq, Z. (2021). Identifying effective factors and consequences related to policy-making with a focus on the missions of the Cooperative Foundation of the Ministry of Defense and Support of the Armed Forces of the Islamic Republic of Iran (VaDja) based on the Second Step Declaration of the Islamic Revolution of Iran. *Studies in Strategic Management of National Defense*, 6(24), 357-382 [In Persian]. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/2097235>
- Sarfraz, M., Shah, W. U. H., & Choudhry, T. (2024). *Organizational Culture: Cultural Change and Technology*. BoD–Books on Demand.
- Schein, E. H. (2021). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Senge, P. M. (2022). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Currency.
- Shekarkhodaei, H., Chenari, V., Kiani, E., & Hesabi, A. A. (2024). Designing a cultural policy-making model based on the participation of middle circles (a study in the Ministry of Culture and Islamic Guidance). *Quarterly Journal of Islamic Revolution Research*, 14(1), ready for publication [In Persian]. https://www.roir.ir/article_219054.html
- Squires, C., & Markou, H. (2021). An ecosystem model of small and medium sized enterprises publisher 'tiers': Publisher size, sustainability and cultural policy. *Publishing Research Quarterly*, 37(3), 420–438. https://www.roir.ir/article_219054.html
- Yukl, G. (2021). *Leadership in Organizations*. Pearson.