



A culture-based framework for managing change in the public sector of Iraq: An explanation based on organizational anthropology

Mohammad Reza Jalilvand¹ | Behzad Mohammadian² | Hasan Kazem Maktouf³

1. Assistant Professor, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. (Corresponding Author), E-mail: rezajalilvand@ut.ac.ir
2. Assistant Professor, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: b.mohammadian@ut.ac.ir
3. PhD Candidate in Public Policy, Faculty of Management, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: hasan.kadum67@gmail.com

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	Purpose: The main issue of the present study is the lack of a culture-based and contextualized framework to guide the transformation process in Iraqi government organizations; a framework that can explain and guide the change process from the preparation stage to institutionalization by relying on an anthropological understanding of organizational culture. This study aims to present and validate a culture-based framework for managing transformation in the Iraqi government sector based on Lewin's three-stage model and with an explanation based on organizational anthropology. By combining theoretical findings and empirical evidence, this framework identifies and prioritizes effective methods for cultural diagnosis, intervention in the change process, and stabilization and institutionalization of transformation in the institutional and cultural context of Iraq.
Article history: Received: 2026-07-19 Received in revised form: 2026-07-31 Accepted: 2026-08-26 Published online: 2026-09-06	Methodology: This study was conducted with a sequential exploratory mixed approach. In the first stage, a systematic literature review and qualitative content analysis of studies related to transformation management, organizational culture, and government organizations were used to extract the components of the framework. In the second stage, the elements of the proposed framework were prioritized through an expert questionnaire among managers and specialists of the Iraqi Ministry of Labor and Social Affairs. The Best-Worst Method (BWM) technique was used to prioritize the proposed methods.
Keywords: Organizational anthropology, Organizational culture, Transformation management, Iraqi public sector, Levin's three-stage model	Findings: The findings showed that in the de-icing stage, creating psycho-cultural readiness, cultural awareness, and identifying cultural resistances are the most important prerequisites for change. In the intervention stage, learning-oriented, leadership-oriented, and participatory approaches are most important, and in the consolidation stage, continuing leadership support, institutionalizing cultural values through formal systems, and aligning human resource systems are the most important factors for sustainable change. The validation results also showed that the proposed framework has high credibility in terms of its suitability to the Iraqi cultural and institutional context, conceptual comprehensiveness, implementability, and policy functionality.
	Conclusion: This study, by reviewing change management from the perspective of organizational anthropology, shows that organizational culture is not a marginal variable, but rather the main context for the formation, acceptance, and continuation of change in government organizations. Therefore, the proposed framework can provide a theoretical and practical basis for designing change policies in the Iraqi Ministry of Labor and Social Affairs and other government organizations in transitional societies.

Cite this article: Jalilvand, M. R., Mohammadian, B. and Kazem Maktouf, H. (2026). A Culture-Oriented Framework for Managing Organizational Change in Iraq's Public Sector: An Organizational Anthropology Perspective. *Iranian Journal of Anthropological Research*, 16(1), 234-266. doi: [10.22059/ijar.2026.418866.459999](https://doi.org/10.22059/ijar.2026.418866.459999)



ارائه چارچوبی فرهنگ‌محور برای مدیریت تحول در بخش دولتی عراق: تبیینی بر پایه انسان‌شناسی سازمانی

محمدرضا جلیوند^۱ | بهزاد محمدیان^۲ | حسن کاظم مکطوف^۳

۱. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران (نویسنده مسئول)، رایانامه: rezajalilvand@ut.ac.ir

۲. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران، رایانامه: b.mohammadian@ut.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش خط‌مشی‌گذاری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران، رایانامه: hasan.kadum67@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

هدف- مسئله اصلی پژوهش حاضر، فقدان چارچوبی فرهنگ‌محور و زمینه‌مند برای هدایت فرایند تحول در سازمان‌های دولتی عراق است؛ چارچوبی که بتواند با تکیه بر فهم انسان‌شناختی از فرهنگ سازمانی، فرایند تغییر را از مرحله آماده‌سازی تا نهادینه‌سازی تبیین و هدایت کند. این پژوهش در صدد، ارائه و اعتبارسنجی چارچوبی فرهنگ‌محور برای مدیریت تحول در بخش دولتی عراق بر پایه مدل سه‌مرحله‌ای لوین و با تبیینی مبتنی بر انسان‌شناسی سازمانی است. این چارچوب با تلفیق یافته‌های نظری و شواهد تجربی، روش‌های مؤثر عارضه‌یابی فرهنگی، مداخله در فرایند تغییر و تثبیت و نهادینه‌سازی تحول را در بستر نهادی و فرهنگی عراق شناسایی و اولویت‌بندی می‌کند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۴/۲۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۵/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۰۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۱۵

روش شناسی- این پژوهش با رویکرد آمیخته متوالی اکتشافی انجام شد. در مرحله نخست، از مرور نظام‌مند ادبیات و تحلیل محتوای کیفی مطالعات مرتبط با مدیریت تحول، فرهنگ سازمانی و سازمان‌های دولتی برای استخراج مؤلفه‌های چارچوب استفاده شد. در مرحله دوم، عناصر چارچوب پیشنهادی از طریق پرسشنامه خبرگان در میان مدیران و متخصصان وزارت کار و امور اجتماعی عراق اولویت‌بندی گردید. از تکنیک بهترین-بدترین (BWM) برای اولویت‌بندی روش‌های پیشنهادی استفاده شد.

یافته‌ها- یافته‌ها نشان داد که در مرحله یخ‌زدایی، ایجاد آمادگی روانی-فرهنگی، آگاهی‌بخشی فرهنگی و شناسایی مقاومت‌های فرهنگی، مهم‌ترین پیش‌نیازهای تحول هستند. در مرحله مداخله، رویکردهای یادگیری‌محور، رهبری‌محور و مشارکتی بیشترین اهمیت را دارند و در مرحله تثبیت، تداوم حمایت رهبری، نهادینه‌سازی ارزش‌های فرهنگی از طریق نظام‌های رسمی و هم‌راستاسازی نظام‌های منابع انسانی، مهم‌ترین عوامل پایداری تغییر محسوب می‌شوند. همچنین نتایج اعتبارسنجی نشان داد که چارچوب پیشنهادی از نظر تناسب با بافت فرهنگی و نهادی عراق، جامعیت مفهومی، قابلیت اجرا و کارکرد سیاستی، از اعتبار بالایی برخوردار است.

کلیدواژه‌ها:

انسان‌شناسی سازمانی، فرهنگ

سازمانی، مدیریت تحول، بخش

دولتی عراق، مدل سه‌مرحله‌ای

لوین

نتیجه‌گیری- این پژوهش با بازخوانی مدیریت تحول از منظر انسان‌شناسی سازمانی، نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی نه متغیری حاشیه‌ای، بلکه بستر اصلی شکل‌گیری، پذیرش و تداوم تغییر در سازمان‌های دولتی است. از این‌رو، چارچوب پیشنهادی می‌تواند مبنایی نظری و کاربردی برای طراحی سیاست‌های تحول در وزارت کار و امور اجتماعی عراق و سایر سازمان‌های دولتی در جوامع در حال گذار فراهم آورد.

استناد: جلیوند، محمدرضا، محمدیان، بهزاد، و کاظم مکطوف، حسن. (۱۴۰۵). ارائه چارچوبی فرهنگ‌محور برای مدیریت تحول در بخش دولتی عراق: تبیینی بر پایه انسان‌شناسی سازمان، پژوهش‌های انسان‌شناسی ایران، ۱۶ (۱)، ۲۳۴-۲۶۶. doi: [10.22059/ijar.2026.418866.459999](https://doi.org/10.22059/ijar.2026.418866.459999)



ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران. © نویسندگان.

مقدمه

سازمان‌ها صرفاً مجموعه‌ای از ساختارها، قوانین و فرایندهای اداری نیستند، بلکه نظام‌هایی فرهنگی‌اند که کنش‌ها، تصمیم‌ها و روابط در آن‌ها بر پایه الگوهای مشترک معنا شکل می‌گیرد. از منظر انسان‌شناسی سازمانی، الگوهای فرهنگی سازمان (فرهنگ سازمانی) مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها، باورها، نمادها، روایت‌ها و شیوه‌های معناسازی هستند که هویت جمعی، روابط قدرت و رفتار کنشگران سازمانی را شکل می‌دهند. از این‌رو، هرگونه تحول سازمانی، پیش از آنکه مسئله‌ای فنی یا ساختاری باشد، مستلزم فهم، تفسیر و بازآفرینی این الگوهای فرهنگی است. این موضوع در سازمان‌های دولتی اهمیت بیشتری می‌یابد؛ زیرا این سازمان‌ها در بستر سنت‌های اداری، حافظه نهادی، مناسبات قدرت و قواعد رسمی و غیررسمی عمل می‌کنند. در چنین فضایی، مقاومت در برابر تغییر صرفاً واکنشی به اصلاحات اداری نیست، بلکه بازتاب الگوهای فرهنگی، تجربه‌های تاریخی، هویت‌های حرفه‌ای و شیوه‌های معناسازی کارکنان است. از این‌رو، پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که الگوهای فرهنگی مبتنی بر اعتماد، یادگیری، مشارکت و نوآوری، ظرفیت پذیرش تغییر را افزایش می‌دهند، در حالی که الگوهای سلسله‌مراتبی، محافظه‌کار و مبتنی بر بی‌اعتمادی، حتی اثربخش‌ترین برنامه‌های اصلاحات اداری را نیز با دشواری مواجه می‌سازند (آسوراتگون و کانتابوترا^۱، ۲۰۲۳؛ احمد و همکاران^۲، ۲۰۲۳؛ فرد و همکاران^۳، ۲۰۲۴).

بخش دولتی عراق نمونه‌ای بارز از چنین شرایطی است. این بخش طی دهه‌های گذشته با برنامه‌های متعدد اصلاحات اداری روبه‌رو بوده، اما بسیاری از این برنامه‌ها به دلیل غلبه رویکردهای ساختارمحور و کم‌توجهی به الگوهای فرهنگی و زمینه‌های نهادی، به نتایج پایدار نینجامیده‌اند. در وزارت کار و امور اجتماعی عراق نیز، با وجود اجرای برنامه‌های نوسازی اداری و توسعه خدمات الکترونیکی، استمرار الگوهای بوروکراتیک، تمرکزگرایی، بی‌اعتمادی سازمانی و مقاومت فرهنگی، تحقق اهداف تحول را با چالش مواجه ساخته است. این وضعیت نشان می‌دهد که پایداری تحول، بیش از تغییر قوانین و ساختارها، به بازسازی الگوهای فرهنگی، بازتعریف معناها و مشترک و نهادینه‌شدن ارزش‌های جدید در سازمان وابسته است. مرور ادبیات نیز نشان می‌دهد که بیشتر پژوهش‌های موجود، الگوهای فرهنگی را در ارتباط با عملکرد، نوآوری، مدیریت دانش یا رهبری بررسی کرده‌اند و کمتر به ارائه چارچوبی جامع و مرحله‌بندی‌شده برای مدیریت تحول از منظر انسان‌شناسی سازمانی پرداخته‌اند. این خلأ به‌ویژه در سازمان‌های دولتی کشورهای در حال گذار، از جمله عراق، محسوس است. از این‌رو، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از مدل سه‌مرحله‌ای لوین و با تکیه بر تبیین انسان‌شناسی سازمانی، در پی ارائه و اولویت‌بندی چارچوبی فرهنگ‌محور برای مدیریت تحول در بخش دولتی عراق است؛ چارچوبی که بتواند فرایند تغییر را از مرحله عارضه‌یابی الگوهای فرهنگی تا مداخله و نهادینه‌سازی تحول، متناسب با زمینه فرهنگی و نهادی این کشور، تبیین و هدایت کند. به طور کلی، این پژوهش چهار هدف اصلی را دنبال می‌کند: (۱) شناسایی روش‌های عارضه‌یابی الگوهای فرهنگی سازمان (مرحله یخ‌زدایی/آماده‌سازی برای تحول) در فرایند مدیریت تحول فرهنگ‌محور در بخش دولتی عراق، (۲) شناسایی روش‌های مداخله در دگرگونی الگوهای فرهنگی سازمان (مرحله اجرای تحول) در فرایند مدیریت تحول فرهنگ‌محور در بخش دولتی عراق، (۳) شناسایی روش‌های تثبیت و بازتولید الگوهای فرهنگی جدید (مرحله نهادینه‌سازی

^۱ Assoratgoon & Kantabutra

^۲ Ahmad et al.

^۳ Ferede et al.

تحول) در فرایند مدیریت تحول فرهنگ‌محور در بخش دولتی عراق، و ۴) تعیین اولویت روش‌های مدیریت تحول فرهنگ‌محور در مراحل عارضه‌یابی، مداخله و نهاده‌سازی الگوهای فرهنگی در بخش دولتی عراق.

مبانی نظری پژوهش

انسان‌شناسی سازمانی: تبیین الگوهای فرهنگی سازمان

انسان‌شناسی سازمانی با نگاهی متفاوت از رویکردهای کلاسیک مدیریت، سازمان را صرفاً مجموعه‌ای از ساختارها، قوانین و فرایندهای رسمی نمی‌داند، بلکه آن را نظامی اجتماعی و فرهنگی تلقی می‌کند که در آن کنش‌های افراد بر پایه معانی، ارزش‌ها، هنجارها، نمادها و تجربه‌های مشترک شکل می‌گیرد (سِنج، ۲۰۱۶). در این رویکرد، سازمان فضایی برای تولید و بازتولید معناست و رفتار اعضا بیش از آنکه محصول قواعد رسمی باشد، از الگوهای فرهنگی حاکم بر سازمان تأثیر می‌پذیرد. یکی از مفاهیم بنیادین این رویکرد، الگوهای فرهنگی سازمان است. برخلاف اصطلاح رایج «فرهنگ سازمانی» که گاه به مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورها تقلیل می‌یابد، الگوهای فرهنگی به شبکه‌ای از معناها، هنجارها، شیوه‌های تعامل و الگوهای کنش اشاره دارد که در بستر تعاملات روزمره شکل گرفته و به‌طور مستمر بازتولید می‌شوند (واندر وت و همکاران، ۲۰۱۶). این الگوها تعیین می‌کنند اعضای سازمان چگونه مسائل را تفسیر می‌کنند، چه رفتارهایی را مشروع می‌دانند و چگونه به تغییر، نوآوری یا بحران واکنش نشان می‌دهند. از این منظر، فرهنگ ویژگی‌ای نیست که سازمان صرفاً «دارای آن» باشد، بلکه فرایندی است که اعضا در تعاملات روزمره خود آن را خلق و بازتولید می‌کنند (آندرسون و آکرمَن، ۲۰۱۷).

در انسان‌شناسی سازمانی، معناسازی نیز جایگاه محوری دارد. اعضای سازمان تغییرات را صرفاً به‌عنوان مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها دریافت نمی‌کنند، بلکه آن‌ها را در پرتو تجربه‌ها، ارزش‌ها و هویت حرفه‌ای خود تفسیر می‌کنند. از این‌رو، موفقیت برنامه‌های تحول تا حد زیادی به چگونگی شکل‌گیری معناها، مشترک درباره ضرورت و پیامدهای تغییر وابسته است. هرچه تغییر با ارزش‌ها و هویت جمعی سازمان سازگارتر ادراک شود، احتمال پذیرش آن افزایش می‌یابد و در مقابل، برداشت از تغییر به‌عنوان تهدید، زمینه مقاومت فرهنگی را فراهم می‌کند (کریستنسن و همکاران، ۲۰۲۰). این رویکرد همچنین نشان می‌دهد که الگوهای فرهنگی در تعامل با روابط قدرت، هنجارهای غیررسمی و تجربه‌های تاریخی سازمان شکل می‌گیرند و به همین دلیل، تغییر آن‌ها صرفاً با اصلاح ساختارها یا تدوین مقررات جدید امکان‌پذیر نیست. اصلاحات زمانی پایدار خواهند بود که بتوانند معناها، هنجارها و شیوه‌های کنش اعضای سازمان را نیز دگرگون کنند (برنز، ۲۰۱۷). بر این اساس، انسان‌شناسی سازمانی تحول را پیش از آنکه فرایندی مدیریتی برای اصلاح ساختارها بداند، فرایندی فرهنگی برای بازتعریف معناها، تغییر الگوهای کنش و بازتولید الگوهای فرهنگی تلقی می‌کند.

¹ Senge

² Van der Voet et al.

³ Anderson & Ackerman Anderson

⁴ Christensen et al.

⁵ Burnes

تحول سازمانی به مثابه دگرگونی الگوهای فرهنگی: تبیینی بر پایه مدل سه مرحله‌ای لوین

تحول سازمانی در رویکردهای نوین، صرفاً به تغییر ساختارها، فرایندها یا فناوری‌ها محدود نمی‌شود، بلکه به‌عنوان فرایندی برای دگرگونی الگوهای فرهنگی و شیوه‌های کنش اعضای سازمان درک می‌شود. بسیاری از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که اصلاحات سازمانی زمانی پایدار خواهند بود که علاوه بر تغییرات رسمی، معناها، ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری نیز دگرگون شوند. از این رو، موفقیت تحول بیش از آنکه به ابزارهای مدیریتی وابسته باشد، به توانایی سازمان در بازتعریف الگوهای فرهنگی بستگی دارد (مرگل، الدمن و هاوگ^۱، ۲۰۱۹). یکی از شناخته‌شده‌ترین چارچوب‌های تبیین تحول، مدل سه مرحله‌ای لوین است که تحول را در سه مرحله یخ‌زدایی^۲، تغییر^۳ و انجماد مجدد^۴ تبیین می‌کند. اگرچه این مدل در ابتدا با رویکردی مدیریتی ارائه شد، اما از منظر انسان‌شناسی سازمانی می‌توان آن را فرایند دگرگونی الگوهای فرهنگی دانست (پولیت و بوکارت^۵، ۲۰۱۷). در مرحله یخ‌زدایی، الگوهای فرهنگی تثبیت‌شده مورد بازاندیشی قرار می‌گیرند. هدف این مرحله، ایجاد آمادگی برای تغییر از طریق آشکار ساختن مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهایی است که به بخشی از واقعیت بدیهی سازمان تبدیل شده‌اند. در این مرحله، معناسازی، گفت‌وگو، شناخت مقاومت‌های فرهنگی و ایجاد درک مشترک از ضرورت تحول، زمینه پذیرش تغییر را فراهم می‌کند. مرحله تغییر، فراتر از اجرای اقدامات مدیریتی، به شکل‌گیری معناها و الگوهای فرهنگی جدید مربوط است. در این مرحله، رهبری، یادگیری، مشارکت و ارتباطات، نقش اصلی را در بازآفرینی شیوه‌های تعامل، هنجارهای رفتاری و ارزش‌های مشترک ایفا می‌کنند. تغییر زمانی پایدار خواهد بود که اعضای سازمان، الگوهای جدید را نه به‌عنوان الزامی اداری، بلکه به‌عنوان شیوه‌ای مطلوب برای عمل بپذیرند (کامرون و گرین^۶، ۲۰۱۹). در مرحله انجماد مجدد یا نهادینه‌سازی، الگوهای فرهنگی جدید در نظام‌های رسمی، رویه‌های سازمانی و رفتارهای روزمره تثبیت می‌شوند. هم‌راستا سازی نظام‌های منابع انسانی، استمرار حمایت رهبری، تقویت معناسازی و یادگیری مستمر، موجب می‌شود تغییرات به بخشی از هویت و عملکرد سازمان تبدیل شوند. در این برداشت، انجماد مجدد به معنای ایستایی نیست، بلکه بیانگر بازتولید مستمر الگوهای فرهنگی در کنار حفظ ظرفیت یادگیری و انطباق سازمان است (جوزف و کیبرا^۷، ۲۰۱۹). بر این اساس، مدل سه مرحله‌ای لوین را می‌توان چارچوبی برای فهم دگرگونی الگوهای فرهنگی دانست (اگتیم^۸، ۲۰۲۰). در این پژوهش نیز مراحل یخ‌زدایی، تغییر و نهادینه‌سازی، نه به‌عنوان مراحل برای اصلاح صرف ساختارها، بلکه به‌عنوان فرایندی برای شناسایی، بازآفرینی و تثبیت الگوهای فرهنگی در سازمان تفسیر شده و مبنای طراحی چارچوب پیشنهادی قرار گرفته است.

پیشینه تجربی

پژوهش‌های بین‌المللی به‌طور فزاینده‌ای بر این نکته تأکید کرده‌اند که موفقیت برنامه‌های تحول سازمانی، بیش از آنکه به اصلاحات ساختاری و ابزارهای مدیریتی وابسته باشد، به الگوهای فرهنگی حاکم بر سازمان بستگی دارد. در یکی از نخستین مطالعات اثرگذار،

^۱ Mergel, Edelmann, & Haug

^۲ Unfreezing

^۳ Changing/Moving

^۴ Refreezing

^۵ Pollitt & Bouckaert

^۶ Cameron & Green

^۷ Joseph, & Kibera

^۸ Egitim

فرناندز و رینی^۱ (۲۰۰۶) نشان دادند که فرهنگ‌های مبتنی بر کنترل، پابندی به رویه‌های سنتی و اجتناب از ریسک، از مهم‌ترین موانع اجرای موفق تغییر در بخش عمومی هستند؛ در مقابل، فرهنگ‌های یادگیرنده، مشارکت‌جو و نوآور، بستر مناسبی برای پذیرش و اجرای تحول فراهم می‌کنند. این نتیجه در مرور نظام‌مند کوپرز و همکاران (۲۰۱۴) نیز تأیید شد. آنان با تحلیل بیش از یکصد مطالعه تجربی نتیجه گرفتند که تحول در بخش عمومی اساساً پدیده‌ای فرهنگی است و فرهنگ‌های مبتنی بر اعتماد، یادگیری و مشارکت، احتمال موفقیت اصلاحات را افزایش می‌دهند، در حالی که فرهنگ‌های محافظه‌کار و کنترل‌محور مقاومت سازمانی را تشدید می‌کنند.

پژوهش‌های بعدی نیز بر نقش تعیین‌کننده الگوهای فرهنگی در مدیریت تحول تأکید کرده‌اند. میهایلا روس (۲۰۱۵) نشان داد که الگوهای فرهنگی در سازمان‌های دولتی، نسبت به سازمان‌های خصوصی، بیش از آنکه بر جنبه‌های مادی استوار باشند، بر ارزش‌ها، هنجارها و معانی مشترک تکیه دارند؛ موضوعی که ضرورت توجه به ابعاد فرهنگی را در برنامه‌های تحول دوجندان می‌کند. ون‌دروت و همکاران (۲۰۱۶) نیز دریافتند که اثربخشی رهبری تحول‌گرا به زمینه فرهنگی سازمان وابسته است؛ به‌گونه‌ای که فرهنگ‌های مشارکتی، تعهد کارکنان به تغییر را تقویت می‌کنند، اما در فرهنگ‌های بوروکراتیک، حتی رهبری قوی نیز تأثیر محدودی بر پذیرش تغییر دارد. به همین ترتیب، ال-علی و همکاران^۲ (۲۰۱۷) نشان دادند که فرهنگ سازمانی نقش میانجی میان رهبری و مدیریت تحول را ایفا می‌کند و بدون توجه به ویژگی‌های فرهنگی، برنامه‌های تغییر در بخش دولتی اثربخشی لازم را نخواهند داشت.

گروهی دیگر از مطالعات، پیامدهای الگوهای فرهنگی را بر نگرش و رفتار کارکنان در فرایند تحول بررسی کرده‌اند. پترو و همکاران^۳ (۲۰۱۸) نشان دادند که در سازمان‌های دولتی دارای فرهنگ حمایتی و یادگیرنده، کارکنان تغییر را فرصتی برای رشد تلقی می‌کنند، در حالی که در فرهنگ‌های بوروکراتیک، تغییر با اضطراب، مقاومت و فرسودگی شغلی همراه است. یوسیتا^۴ (۲۰۱۸) نیز در مطالعه‌ای درباره حکمرانی محلی در تایلند نشان داد که فرهنگ‌های مشارکتی و مبتنی بر اعتماد، زمینه تحقق حکمرانی خوب، پاسخگویی و شفافیت را فراهم می‌کنند، هرچند تغییر این الگوهای فرهنگی فرایندی دشوار و زمان‌بر است. در همین راستا، اوینو جوزف (۲۰۱۹) تأکید کرد که فرهنگ سازمانی منبعی راهبردی برای ارتقای عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی پایدار است و نقش مهمی در استقلال و پایداری سازمان ایفا می‌کند.

بخش دیگری از ادبیات، ارتباط الگوهای فرهنگی با خلق، انتقال و کاربرد دانش را بررسی کرده است. آدینات و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که فرهنگ توسعه‌گرا بیشترین تأثیر را بر خلق و تبادل دانش در دانشگاه‌های دولتی دارد و زمینه را برای یادگیری سازمانی فراهم می‌سازد. ساوان (۲۰۲۱) نیز در یک فراتحلیل جامع نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی، هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق متغیرهایی نظیر اعتماد، تعهد سازمانی، استقلال شغلی و هنجارهای ذهنی، بر تسهیم دانش اثرگذار است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که شکل‌گیری الگوهای فرهنگی حمایتی، پیش‌نیاز توسعه سرمایه دانشی و یادگیری مستمر در سازمان‌هاست.

در سال‌های اخیر، پژوهش‌ها دامنه آثار الگوهای فرهنگی را به حوزه‌هایی مانند اجرای راهبرد، خلاقیت، نوآوری و مزیت رقابتی نیز گسترش داده‌اند. امین (۲۰۲۲) نشان داد که فرهنگ‌های انعطاف‌پذیر و برون‌گرا، اجرای موفق راهبردها را تسهیل می‌کنند، در

¹ Fernandez & Rainey

² Al-Ali et al.

³ Petrou, Demerouti & Schaufeli

⁴ Yosinta

حالی که فرهنگ سلسله‌مراتبی مانع تحقق اهداف راهبردی می‌شود. اجیتیم (۲۰۲۲) نیز در بررسی دانشگاه‌های ژاپن نشان داد که تداوم فرهنگ سلسله‌مراتبی و رهبری انحصاری، احساس انزوا و دشواری در سازگاری فرهنگی اعضای بین‌المللی را به دنبال دارد و توسعه رهبری فراگیر و شایستگی‌های بین‌فرهنگی را ضروری می‌سازد.

مطالعات جدیدتر نیز همچنان بر نقش بنیادین الگوهای فرهنگی تأکید دارند. طفیل احمد و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که رهبری توانمندساز، در تعامل با الگوهای فرهنگی مناسب، خلاقیت کارکنان را افزایش می‌دهد، در حالی که برخی الگوهای فرهنگی محدودکننده می‌توانند آثار معکوسی بر نوآوری داشته باشند. محمد عظیم و همکاران (۲۰۲۳) نیز بیان کردند که فرهنگ سازمانی، از طریق تقویت اشتراک‌گذاری دانش و نوآوری، مزیت رقابتی سازمان را ارتقا می‌دهد. افزون بر این، آسوراتگون و همکاران (۲۰۲۴) با مرور نظام‌مند ادبیات نشان دادند که بیشتر مطالعات، تنها به نمودهای ظاهری فرهنگ توجه کرده‌اند، در حالی که ارزش‌ها، باورها و مفروضات بنیادین، نقش تعیین‌کننده‌تری در شکل‌گیری فرهنگ‌های پایدار و تحول‌آفرین دارند. آنان تأکید می‌کنند که فهم این لایه‌های عمیق فرهنگی، شرط اساسی موفقیت هرگونه برنامه تحول است.

در مجموع، مرور پیشینه تجربی نشان می‌دهد که میان پژوهشگران درباره نقش تعیین‌کننده الگوهای فرهنگی در موفقیت مدیریت تحول، اجماع قابل توجهی وجود دارد. اغلب مطالعات بر این نکته تأکید کرده‌اند که فرهنگ‌های مبتنی بر یادگیری، مشارکت، اعتماد، رهبری تحول‌گرا و معناسازی مشترک، پذیرش و پایداری تغییر را تسهیل می‌کنند، در حالی که فرهنگ‌های بوروکراتیک، سلسله‌مراتبی و کنترل‌محور، زمینه مقاومت در برابر تحول را فراهم می‌آورند. با وجود این، بخش عمده این پژوهش‌ها یا به بررسی رابطه میان فرهنگ و متغیرهایی مانند عملکرد، نوآوری و مدیریت دانش پرداخته‌اند، یا تنها بر یکی از مراحل فرایند تحول تمرکز داشته‌اند. همچنین، کمتر مطالعه‌ای کوشیده است با نگاهی انسان‌شناختی، چارچوبی جامع و مرحله‌مند برای مدیریت تحول بر پایه دگرگونی الگوهای فرهنگی، به‌ویژه در بستر سازمان‌های دولتی کشورهای در حال گذار، ارائه و اعتبارسنجی کند. این خلأ، ضرورت انجام پژوهش حاضر را آشکار می‌سازد.

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر بر اساس پیاز پژوهشی ساندرز و همکاران (۲۰۱۶) تبیین می‌شود. این پژوهش از منظر فلسفی مبتنی بر پراگماتیسم، از نظر رویکرد آمیخته (استفهامی-قیاسی)، از نظر راهبرد شامل مرور نظام‌مند ادبیات و پیمایش، از نظر انتخاب روش آمیخته اکتشافی متوالی، از نظر افق زمانی مقطعی و از نظر گردآوری و تحلیل داده‌ها مبتنی بر تحلیل محتوای کیفی و تکنیک بهترین-بدترین (BWM) است. جامعه هدف پژوهش در دو فاز تعریف شد. در فاز کیفی، جامعه پژوهش شامل مقالات علمی منتشرشده در حوزه مدیریت تحول در سازمان‌های دولتی با تأکید بر فرهنگ سازمانی بود که از پایگاه‌های معتبر Web of Science و Scopus در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۶ گردآوری شدند. مقالات بر اساس معیارهای ارتباط موضوعی و پس از غربالگری عنوان، چکیده و متن کامل انتخاب شدند. در فاز کمی، جامعه پژوهش را خبرگان، مدیران و متخصصان وزارت کار و امور اجتماعی عراق تشکیل دادند که با توجه به تخصص و تجربه آنان، به‌صورت هدفمند برای اولویت‌بندی مؤلفه‌های چارچوب با استفاده از تکنیک BWM انتخاب شدند. در فاز کیفی، نمونه پژوهش شامل ۵۸ مقاله منتخب بود که پس از غربالگری بر اساس چارچوب PRISMA انتخاب شدند. در فاز کمی، از نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی استفاده شد و ۳۶ نفر از خبرگان و مدیران وزارت کار و امور اجتماعی عراق پرسشنامه اولویت‌بندی را تکمیل کردند. در فاز کیفی، ابزار گردآوری داده‌ها مقالات علمی منتشرشده در پایگاه‌های

معتبر بین‌المللی بود که مبنای طراحی چارچوب پژوهش قرار گرفت. در فاز کمی، از پرسشنامه ای بر مبنای تکنیک بهترین-بدترین (BWM) برای اولویت‌بندی روش‌های شناسایی‌شده استفاده شد که در آن خبرگان با مقایسات زوجی، اهمیت نسبی روش‌ها را در مقیاس ۱ تا ۹ تعیین کردند.

در فاز کیفی، روایی مطالعات منتخب با استفاده از چک‌لیست CASP و بر اساس ده معیار ارزیابی کیفیت مطالعات کیفی بررسی شد. پایایی کدگذاری‌ها نیز با روش بازآزمون سنجیده شد که ضریب پایایی ۸۲.۴ درصد، بیانگر ثبات و قابلیت اعتماد مناسب فرایند کدگذاری بود. در فاز کمی، روایی صوری پرسشنامه از طریق نظرخواهی از استادان و خبرگان و اجرای مقدماتی آن‌ها تأیید شد. برای پرسشنامه BWM، پایایی از طریق شاخص سازگاری قضاوت‌ها ارزیابی گردید.

تحلیل داده‌ها در دو فاز کیفی و کمی انجام شد. در فاز کیفی، داده‌های حاصل از مرور نظام‌مند ادبیات با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی تحلیل شدند. این فرایند شامل گردآوری و سازمان‌دهی داده‌ها، کدگذاری، استخراج مفاهیم، مقوله‌ها و مضامین اصلی و در نهایت تفسیر و گزارش یافته‌ها بود. تحلیل محتوای کیفی امکان شناسایی الگوها و روابط مفهومی مرتبط با مدیریت تحول و الگوهای فرهنگی سازمان را فراهم ساخت و مبنای طراحی چارچوب پیشنهادی پژوهش قرار گرفت. در فاز کمی، برای پاسخ به سؤال مربوط به اولویت‌بندی روش‌های شناسایی‌شده، از تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره بهترین-بدترین (BWM) استفاده شد. در این روش، خبرگان ابتدا مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین معیارها را تعیین کردند و سپس با انجام مقایسه‌های زوجی، میزان ارجحیت بهترین معیار نسبت به سایر معیارها و سایر معیارها نسبت به بدترین معیار را در مقیاس ۱ تا ۹ مشخص نمودند. بر اساس این قضاوت‌ها، مدل بهینه‌سازی خطی برای محاسبه وزن هر معیار حل شد و اهمیت نسبی روش‌ها به دست آمد. در پایان، نرخ سازگاری قضاوت‌های خبرگان محاسبه شد؛ به گونه‌ای که هرچه مقدار آن به صفر نزدیک‌تر باشد، سازگاری و قابلیت اعتماد نتایج بیشتر خواهد بود.

یافته‌ها

طرح تحقیق در مقالات منتخب

مقالات منتخب از نظر طرح تحقیق مورد ارزیابی قرار گرفته و با توجه به روش شناسی مورد استفاده در آنها برای دستیابی به اهداف مورد نظرشان، در هشت گروه قرار گرفتند. بدین ترتیب که بخش عمده ای از مقالات از طرح علی^۱ (پس رویدادی) (۲۷.۵۸٪)، طرح مطالعه موردی^۲ (۱۷.۲۴٪)، و طرح اکتشافی^۳ (۱۵.۵۱٪) استفاده کرده بودند. بعد از آنها نیز طرح فلسفی^۴ (۱۰.۳۴٪)، مطالعات مروری^۵ (۱۰.۳۴٪)، طرح آزمایشی^۶ (۶.۸۹٪)، طرح توصیفی^۷ (۶.۸۹٪)، و قوم نگاری^۸ (۵.۱۷٪) قرار داشتند. لازم به توضیح است که در طرح فلسفی، به تحلیل و ارائه استدلال فلسفی برای به چالش کشیدن مفروضات موجود در حوزه مدیریت تحول با محوریت فرهنگ سازمانی پرداخته می‌شود.

¹ Causal design

² Case study design

³ Exploratory design

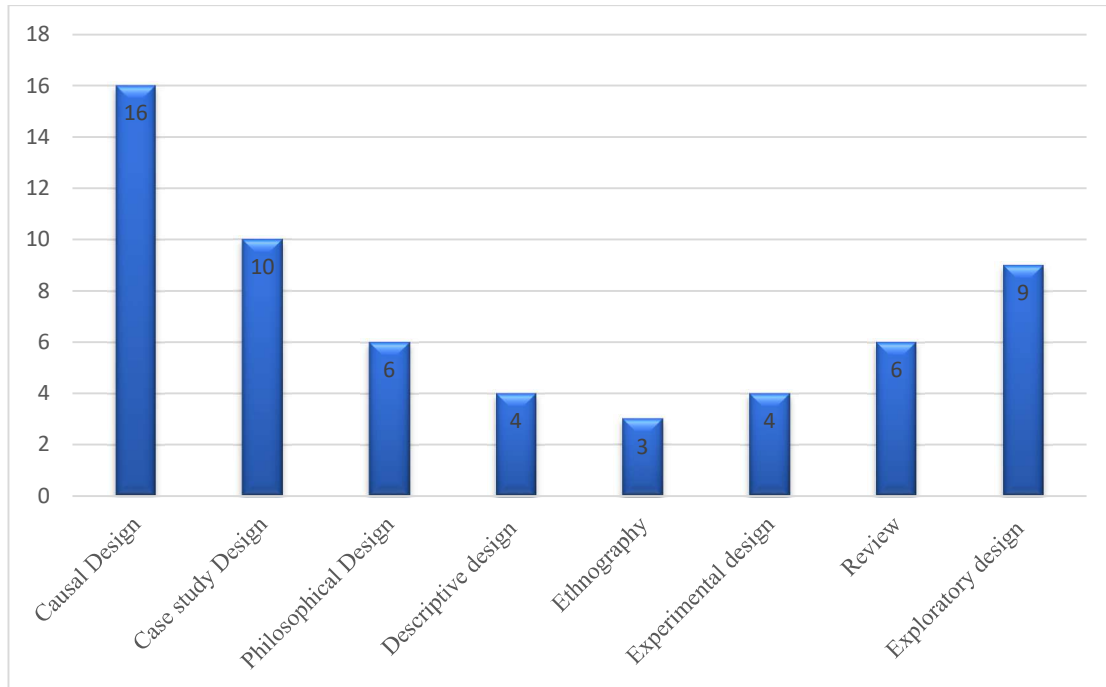
⁴ Philosophical design

⁵ Review studies

⁶ Designs of experiments

⁷ Descriptive design

⁸ Ethnography



شکل ۱. توزیع نوع تحقیق در منابع منتخب

بخش اول: روش‌های عارضه‌یابی/یخ‌زدایی

به منظور طراحی چارچوب مدیریت تحول در بخش دولتی با تاکید بر فرهنگ سازمانی، از مدل لوین با مراحل سه گانه «یخ‌زدایی»^۱ (عارضه‌یابی و آماده‌سازی برای تغییر)، تغییر^۲ (مداخله و اجرای تغییر) و انجماد مجدد^۳ (تثبیت و نهادینه‌سازی) بهره گرفته شد. هر یک از مقالات منتخب به منظور تعیین اجزا و مولفه‌های سه گانه مذکور مورد واکاوی قرار گرفت تا مفاهیم و مولفه‌های آنها احصاء گردد. هر یک از مقالات دارای تعداد متفاوتی از گزاره‌های معنی‌دار بودند به طوری که در یک مقاله به تنهایی ۶ گزاره معنادار و در مقاله‌ای دیگر فقط ۱ گزاره معنادار استخراج گردید. در کل به طور میانگین می‌توان گفت، هر مقاله حدود ۲ گزاره معنادار داشته است. ۴۰ کد برای روش‌های عارضه‌یابی/یخ‌زدایی بدست آمد. در این مرحله محقق کدهای ناقص یا نامرتب و همچنین کدهای تکراری را کنار گذاشته تا به این تعداد کد دست یابد. یافته‌های تحلیل محتوای کیفی نشان می‌دهد که در بخش دولتی، مرحله یخ‌زدایی صرفاً مقدمه‌ای برای تغییر نیست، بلکه مهم‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین مرحله مدیریت تحول فرهنگی محسوب می‌شود. این مرحله شامل مجموعه‌ای از اقدامات شناختی، نهادی و روانی است که هدف آن تضعیف الگوهای تثبیت‌شده فرهنگی و ایجاد آمادگی برای ورود به مرحله مداخله است. بدون انجام مؤثر یخ‌زدایی، تغییرات فرهنگی یا با مقاومت پنهان مواجه می‌شوند یا به اصلاحات صوری و ناپایدار محدود می‌گردند. در نهایت، ۱۸ خرده‌مقوله شناسایی شده در سطح بالاتری دسته‌بندی و برچسب‌گذاری شدند و ۵ مقوله اصلی

^۱ Unfreeze

^۲ Change/Intervention

^۳ Refreeze

شامل «آگاهی‌بخشی فرهنگی و بازشناسی وضعیت موجود»، «شناسایی و تحلیل مقاومت‌های فرهنگی»، «ارزیابی و سنجش نظام‌مند فرهنگ سازمانی»، «تحلیل نهادی-ساختاری فرهنگ سازمانی دولتی»، و «ایجاد آمادگی روانی-فرهنگی برای تحول» را شکل دادند. این مقوله‌ها به همراه خرده مقوله‌های شکل دهنده آنها در جدول زیر گزارش شده است.

جدول ۱. مقوله‌ها، خرده مقوله‌ها و کدهای نهایی برای روش‌های عارضه‌یابی/یخ‌زدایی

مقوله اصلی	خرده مقوله	کدهای نهایی (مفاهیم)	منبع/منابع
شناخت ارزش‌های فرهنگی مسلط	شناخت ارزش‌های فرهنگی مسلط	شناسایی ارزش‌های رسمی سازمان	P12
		شناسایی ارزش‌های عملی و غیررسمی	P5
		تحلیل فاصله ارزش‌های اعلامی و واقعی	P16
آگاهی‌بخشی فرهنگی و بازشناسی وضعیت موجود	تحلیل مصنوعات و نمادهای فرهنگی	تحلیل نمادها، شعارها و آیین‌های سازمانی	P42
		بررسی داستان‌ها و روایت‌های سازمانی	P31
	شناسایی مفروضات بنیادین فرهنگ	شناسایی باورهای تثبیت‌شده کارکنان	P10
		تحلیل بدیهیات سازمانی پذیرفته‌شده	P32
		بررسی گزاره «همیشه همین‌گونه بوده است»	P17
	بازشناسی هویت فرهنگی سازمان	تحلیل هویت سازمانی کارکنان دولتی	P58
		بررسی معنای «کار دولتی» در ذهن کارکنان	P50
گونه‌شناسی مقاومت فرهنگی	گونه‌شناسی مقاومت فرهنگی	شناسایی مقاومت آشکار کارکنان	P33
		شناسایی مقاومت پنهان و خاموش	P42, P14, P3
		تحلیل رفتارهای انفعالی	P11
		ترس از از دست دادن موقعیت شغلی	P2, P19
شناسایی و تحلیل مقاومت‌های فرهنگی	شناسایی ریشه‌های روانی مقاومت فرهنگی	ترس از افزایش پاسخگویی	P18
		ترس از تغییر روابط قدرت	P3, P18
		بی‌اعتمادی به اصلاحات پیشین	P24
حافظه تاریخی منفی سازمان	حافظه تاریخی منفی سازمان	تجربه شکست برنامه‌های تغییر قبلی	P37
		شکاف اعتماد بین مدیران و کارکنان	P39
		برداشت ابزاری از تغییر	P56, P18, P21
		استفاده از مدل OCAI	P3
ارزیابی و سنجش نظام‌مند فرهنگ سازمانی	ابزارهای سنجش فرهنگ سازمانی	کاربرد مدل دنیسون در بخش دولتی	P6
		طراحی ابزار بومی سنجش فرهنگ	P13
		تحلیل فاصله فرهنگ موجود و مطلوب	P15
	تحلیل شکاف فرهنگی	اولویت‌بندی ابعاد بحرانی فرهنگ	P4, P47
		مقایسه فرهنگ واحدهای سازمانی	P41
تحلیل نهادی	محدودیت‌های نهادی	مقایسه با سازمان‌های دولتی موفق	P52, P55
		تحلیل قوانین و مقررات محدودکننده تغییر	P40

مقوله اصلی	خرده مقوله	کدهای نهایی (مفاهیم)	منبع/منابع
ساختاری فرهنگ	فرهنگ	بررسی آیین‌نامه‌های تثبیت‌کننده فرهنگ	P8
سازمانی دولتی	ساختار قدرت و فرهنگ	تحلیل تمرکزگرایی و بروکراسی	P44
	سازمانی	بررسی ساختار سلسله‌مراتبی قدرت	P9, P17
	هم‌راستایی ساختار و فرهنگ	بررسی نظام ارزیابی عملکرد	P12, P18, P41
		تحلیل سازوکارهای تنبیه و تشویق	P14
	ایجاد درک مشترک از تغییر	تبیین ضرورت تغییر برای کارکنان	P53
		تشریح پیامدهای عدم تغییر	P30
ایجاد آمادگی روانی -	گفت‌وگوی فرهنگی پیشاتغییر	برگزاری گفت‌وگوهای سازمانی	P16, P42
فرهنگی برای تحول		شنیدن صدای کارکنان	P39
	بسیج فرهنگی پیش از تغییر	شناسایی و فعال‌سازی رهبران غیررسمی	P19
		درگیرسازی مدیران میانی	P23
	اتتلاف‌سازی حمایتی	جلب مشارکت ذی‌نفعان کلیدی داخلی	P16, P44

مقوله ۱: آگاهی‌بخشی فرهنگی و بازشناسی وضعیت موجود

مرحله یخ‌زدایی در مدل لوین پیش از هر چیز مستلزم به چالش کشیدن وضعیت موجود و زیر سؤال بردن بدیهیات تثبیت‌شده سازمانی است. در سازمان‌های دولتی، این وضعیت موجود بیش از آنکه صرفاً مجموعه‌ای از ساختارها و رویه‌ها باشد، در قالب الگوهای فرهنگی عمیق، ارزش‌های نهادینه‌شده و مفروضات نانوشته بازتولید می‌شود. از این رو، آگاهی‌بخشی فرهنگی و بازشناسی وضعیت موجود به‌عنوان نخستین و بنیادی‌ترین مقوله یخ‌زدایی فرهنگی مطرح می‌شود. این مقوله بر شناخت چندلایه فرهنگ سازمانی استوار است. در سطح نخست، توجه به ارزش‌های رسمی و اعلامی سازمان قرار دارد؛ ارزش‌هایی که در اسناد بالادستی، بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز، و گفتمان رسمی مدیران بازنمایی می‌شوند. باین‌حال، ادبیات فرهنگ سازمانی به‌طور مکرر نشان داده است که فاصله‌ای معنادار میان این ارزش‌های رسمی و ارزش‌های عملی و زیسته کارکنان وجود دارد. از این رو، تحلیل شکاف میان ارزش‌های اعلامی و ارزش‌های عملی یکی از کدهای کلیدی در بازشناسی وضعیت فرهنگی موجود به‌شمار می‌آید. در سطح دوم، توجه به مصنوعات، نمادها و نموده‌های عینی فرهنگ سازمانی اهمیت می‌یابد. نمادها، آیین‌ها، روایت‌ها و داستان‌های سازمانی حامل پیام‌های فرهنگی‌اند که اغلب بیش از سیاست‌ها و دستورالعمل‌های رسمی، رفتار کارکنان را هدایت می‌کنند. تحلیل این عناصر، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که تاریخچه‌ای طولانی و حافظه نهادی قوی دارند، امکان فهم چگونگی بازتولید فرهنگ مسلط را فراهم می‌سازد. سطح سوم، که عمیق‌ترین لایه فرهنگ را دربرمی‌گیرد، مفروضات بنیادین و بدیهی تلقی‌شده‌ای است که رفتار سازمانی بر آن‌ها بنا شده است. باورهایی از قبیل «تغییر در سازمان دولتی ممکن نیست»، «امنیت شغلی مستقل از عملکرد است» یا «ریسک‌گریزی فضیلت اداری است» نمونه‌هایی از این مفروضات‌اند. شناسایی و صورت‌بندی این مفروضات، اگرچه دشوار است، اما شرط لازم برای آغاز هرگونه تحول فرهنگی محسوب می‌شود. در نهایت، این مقوله به بازشناسی هویت فرهنگی کارکنان دولتی منتهی می‌شود. نحوه‌ای که کارکنان «کار دولتی» را معنا می‌کنند، نقش خود را در نظام حکمرانی می‌فهمند و رابطه خود را با جامعه تعریف می‌کنند، مستقیماً بر آمادگی آنان برای تغییر اثر می‌گذارد. بنابراین، آگاهی‌بخشی فرهنگی نه یک فعالیت آموزشی صرف، بلکه

فرایندی تفسیری و انتقادی است که هدف آن آشکارسازی الگوهای پنهان فرهنگ سازمانی و آماده‌سازی ذهنی سازمان برای ورود به مرحله تغییر است.

مقوله ۲: شناسایی و تحلیل مقاومت‌های فرهنگی

یکی از مهم‌ترین کارکردهای مرحله یخ‌زدایی، مواجهه آگاهانه با مقاومت در برابر تغییر است؛ مقاومتی که در سازمان‌های دولتی اغلب ریشه‌های فرهنگی، نهادی و تاریخی دارد. ادبیات مدیریت تحول نشان می‌دهد که مقاومت، نه یک مانع صرف، بلکه نشانه‌ای از تعارض میان ارزش‌های موجود و الزامات تغییر است. از این‌رو، شناسایی و تحلیل مقاومت‌های فرهنگی به‌عنوان یک مقوله مستقل در مرحله یخ‌زدایی مطرح می‌شود. در سطح نخست، مقاومت به اشکال آشکار و پنهان بروز می‌یابد. مقاومت آشکار شامل مخالفت صریح، انتقاد علنی یا عدم همکاری مستقیم است، در حالی که مقاومت پنهان در قالب رفتارهای انفعالی، تعویق، حداقل‌گرایی یا اطاعت ظاهری بروز می‌کند. در سازمان‌های دولتی، به دلیل ساختار سلسله‌مراتبی و فرهنگ رسمی، مقاومت پنهان شیوع بیشتری دارد و شناسایی آن نیازمند تحلیل دقیق رفتارهای روزمره کارکنان است. در سطح عمیق‌تر، ریشه‌های روانی مقاومت مطرح می‌شود. ترس از دست دادن موقعیت شغلی، افزایش پاسخگویی، تغییر روابط قدرت یا ارزیابی عملکرد، از جمله عوامل روان‌شناختی‌اند که در بستر فرهنگی سازمان دولتی تقویت می‌شوند. این ترس‌ها غالباً به‌صورت جمعی تجربه می‌شوند و به‌همین دلیل، مقاومت را از سطح فردی به سطح فرهنگی ارتقا می‌دهند. بعد تاریخی مقاومت نیز در قالب حافظه نهادی منفی قابل تحلیل است. بسیاری از سازمان‌های دولتی تجربه اصلاحات ناکام، برنامه‌های نیمه‌تمام و تغییرات نمایشی را در حافظه جمعی خود دارند. این تجربه‌ها منجر به شکل‌گیری بدینی سازمانی نسبت به برنامه‌های تحول جدید می‌شود و هرگونه تلاش برای تغییر را با این پرسش مواجه می‌سازد که «این هم مثل قبلی‌ها شکست می‌خورد؟» در نهایت، بی‌اعتمادی نهادی به تغییر، که ناشی از شکاف میان مدیریت ارشد و بدنه کارشناسی است، به‌عنوان یکی از عمیق‌ترین اشکال مقاومت فرهنگی مطرح می‌شود. در چنین شرایطی، یخ‌زدایی بدون شناسایی و تبیین این مقاومت‌ها نه‌تنها ناکارآمد، بلکه می‌تواند منجر به تقویت وضعیت موجود شود.

مقوله ۳: ارزیابی و سنجش نظام‌مند فرهنگ سازمانی

یکی از ضعف‌های رایج در برنامه‌های تحول بخش دولتی، اتکای صرف بر قضاوت‌های شهودی و برداشت‌های غیرنظام‌مند از فرهنگ سازمانی است. در مقابل، ادبیات معاصر مدیریت تحول بر ضرورت ارزیابی و سنجش نظام‌مند فرهنگ به‌عنوان بخشی از مرحله یخ‌زدایی تأکید دارد. این مقوله نقش پل ارتباطی میان شناخت کیفی فرهنگ و طراحی مداخلات مبتنی بر شواهد را ایفا می‌کند. در این چارچوب، استفاده از ابزارها و مدل‌های سنجش فرهنگ سازمانی نظیر OCAI یا مدل دنیسون، امکان تبدیل برداشت‌های کیفی به داده‌های تحلیلی را فراهم می‌سازد. این ابزارها نه‌تنها وضعیت موجود فرهنگ را ترسیم می‌کنند، بلکه امکان مقایسه آن با فرهنگ مطلوب تحول‌یافته را نیز مهیا می‌کنند. تحلیل شکاف فرهنگی حاصل از این مقایسه، یکی از خروجی‌های کلیدی مرحله یخ‌زدایی است. علاوه بر این، ارزیابی نظام‌مند فرهنگ امکان تحلیل تفاوت‌های درون‌سازمانی را فراهم می‌کند. در سازمان‌های دولتی بزرگ، واحدها و سطوح مختلف ممکن است دارای خرده‌فرهنگ‌های متفاوت باشند. شناسایی این تفاوت‌ها به جلوگیری از طراحی مداخلات یکسان‌ساز و ناکارآمد کمک می‌کند. در نهایت، تحلیل تطبیقی فرهنگ سازمانی با سازمان‌های دولتی موفق یا تجارب بین‌المللی، افق دید مدیران و سیاست‌گذاران را گسترش داده و یخ‌زدایی ذهنی لازم برای پذیرش الگوهای نوین را فراهم می‌سازد.

مقوله ۴: تحلیل نهادی-ساختاری فرهنگ سازمانی دولتی

فرهنگ سازمانی در بخش دولتی را نمی‌توان جدا از بستر نهادی و ساختاری آن فهم کرد. قوانین، مقررات، ساختارهای بوروکراتیک و نظام‌های کنترلی نه‌تنها رفتار سازمانی را شکل می‌دهند، بلکه به‌مرور به عناصر فرهنگی تثبیت‌شده تبدیل می‌شوند. از این‌رو، تحلیل نهادی-ساختاری فرهنگ یکی از ارکان اساسی یخ‌زدایی محسوب می‌شود. در این مقوله، توجه به محدودیت‌های نهادی تغییر اهمیت دارد. بسیاری از ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی سازمان‌های دولتی نه به‌صورت خودخواسته، بلکه در پاسخ به الزامات قانونی و نظارتی شکل گرفته‌اند. تحلیل این پیوند میان قانون و فرهنگ، امکان تفکیک عناصر قابل تغییر از عناصر ساختاری الزام‌آور را فراهم می‌کند. همچنین، ساختار قدرت، تمرکزگرایی و سلسله‌مراتب اداری به‌عنوان عوامل تقویت‌کننده فرهنگ اطاعت‌محور و ریسک‌گریز مطرح‌اند. بدون تحلیل این ساختارها، هرگونه تلاش برای تغییر فرهنگی با مقاومت نهادی مواجه خواهد شد.

مقوله ۵: ایجاد آمادگی روانی-فرهنگی برای تحول

برآیند نهایی مرحله یخ‌زدایی، ایجاد آمادگی روانی-فرهنگی برای ورود به مرحله تغییر است. این آمادگی نه‌تنها شناختی، بلکه عاطفی و هنجاری است و از طریق گفت‌وگو، مشارکت و ائتلاف‌سازی شکل می‌گیرد. تبیین ضرورت تغییر، تشریح پیامدهای عدم تغییر و ایجاد حس فوریت، نخستین گام در این مسیر است. گفت‌وگوهای سازمانی و شنیدن صدای کارکنان، به کاهش مقاومت و افزایش احساس مالکیت نسبت به تغییر کمک می‌کند. شناسایی رهبران غیررسمی و مدیران میانی و درگیرسازی آن‌ها، نقش کلیدی در مشروعیت‌بخشی به تغییر دارد. در نهایت، یخ‌زدایی زمانی موفق تلقی می‌شود که سازمان از نظر ذهنی، فرهنگی و نهادی آماده ترک وضعیت موجود و پذیرش عدم قطعیت مرحله تغییر شده باشد.

بخش دوم: روش‌های مداخله

برای روش‌های مداخله/اجرای تغییر، ۴۱ گزاره معنی‌دار از مقالات منتخب استخراج گردید و در نهایت ۴۵ کد از آنها احصاء گردید. در مرحله «تغییر» مدل لوین، مداخله فرهنگی در بخش دولتی ماهیتی چندسطحی، تدریجی و تعاملی دارد. ادبیات نشان می‌دهد که تمرکز صرف بر ابزارهای فنی یا ساختاری، بدون توجه به رهبری، مشارکت، یادگیری و معناپردازی فرهنگی، منجر به تغییرات سطحی و ناپایدار می‌شود. در نهایت، ۱۵ خرده مقوله شناسایی شده در سطح بالاتری دسته‌بندی و برچسب‌گذاری شدند و ۵ مقوله اصلی شامل «مداخله رهبری محور»، «مداخله ساختاری-سیستمی»، «مداخله مشارکتی»، «مداخله یادگیری محور» و «مداخله ارتباطی» را شکل دادند. این مقوله‌ها به همراه خرده مقوله‌های شکل‌دهنده آنها در جدول زیر گزارش شده است. ادبیات بخش دولتی نشان می‌دهد که در مرحله «تغییر»، فرهنگ سازمانی نه از طریق دستورالعمل، بلکه از طریق رفتار رهبران دگرگون می‌شود. رهبری در اینجا نقش «مداخله فرهنگی» دارد، نه صرفاً مدیریت پروژه تغییر. از سوی دیگر، تغییر فرهنگی بدون دست‌کاری ساختارها و سیستم‌ها در بخش دولتی، اغلب به «شکست نمادین» منجر می‌شود. این مقوله دقیقاً به همین شکاف پاسخ می‌دهد. به علاوه، ادبیات تأکید می‌کند که در سازمان‌های دولتی، تغییر تحمیلی = مقاومت فرهنگی. مشارکت، ابزار اصلی تبدیل تغییر از «پروژه مدیریتی» به «فرایند فرهنگی» است. در مقوله «مداخله یادگیری محور»، آموزش نه «ابزار جانبی»، بلکه مکانیزم اصلی مداخله فرهنگی تلقی می‌شود؛ چیزی که در بسیاری از اصلاحات دولتی نادیده گرفته شده است. سرانجام، تغییر فرهنگی بدون «مدیریت معنا» شکست می‌خورد؛ کارکنان باید بدانند چرا تغییر رخ می‌دهد، چه چیزی تغییر می‌کند و این تغییر چه معنایی برای هویت حرفه‌ای آنان دارد.

جدول ۲. مفاهیم، خرده مقوله ها و مقوله های اصلی برای روش های اجرای تغییر یا مداخله

مقوله اصلی	خرده مقوله ها	کدهای نهایی (مفاهیم)	منبع/منابع
مداخله رهبری محور	رهبری نمادین	الگوسازی رفتاری مدیران ارشد	P10, P28
		همسویی گفتار و کردار مدیران	P14
		حضور فعال رهبران در فرایند تغییر	P32
	رهبری تحول‌گرا	تبیین چشم‌انداز فرهنگی تغییر	P48
		معنابخشی به تغییر برای کارکنان	P52
		ایجاد روایت مشترک از آینده	P11
	حمایت مدیریتی	حمایت عملی از ارزش‌های جدید	P26
		پشتیبانی از کارکنان در دوره گذار	P7, P44
		مدیریت تعارضات فرهنگی	P50
	مداخله ساختاری - سیستمی	هم‌راستاسازی نظام‌ها	اصلاح نظام ارزیابی عملکرد
پیوند پاداش با رفتارهای فرهنگی مطلوب			P35
بازنگری فرآیندهای اداری			P22
بازطراحی ساختار		کاهش تمرکزگرایی تصمیم‌گیری	P36
		افزایش اختیار سطوح میانی	P4, P18
		تسهیل ارتباطات افقی	P29, P34
اصلاح قواعد		حذف رویه‌های تقویت‌کننده فرهنگ بوروکراتیک	P56
		انعطاف‌پذیری مقررات داخلی	P42, P33
		ساده‌سازی فرآیندها	P6, P27, P13
مداخله مشارکتی		مشارکت سازمانی	تشکیل تیم‌های تغییر
	مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی		P47
	استفاده از گروه‌های کانونی		P55
	تعامل فرهنگی	گفت‌وگوهای فرهنگی سازمانی	P32
		شنیدن صدای کارکنان	P28
		بازخورد مستمر	P18, P45
	مالکیت تغییر	توانمندسازی کارکنان	P12
		افزایش احساس تعلق به تغییر	P3
		کاهش احساس تحمیل تغییر	P3
	توانمندسازی فرهنگی	آموزش فرهنگی	آموزش ارزش‌های فرهنگی جدید
آموزش مهارت‌های نرم			P51
یادگیری ضمن خدمت			P46, P32
یادگیری تحول‌محور		یادگیری سازمانی	P41
		یادگیری از تجربه تغییر	P15
		مستندسازی درس‌آموخته‌ها	P26
توانمندسازی فرهنگی		توسعه شایستگی‌های تغییر	P34
		افزایش تاب‌آوری کارکنان	P52
		تقویت خودکارآمدی	P24, P48

منبع /منابع	کدهای نهایی (مفاهیم)	خرده مقوله ها	مقوله اصلی	
P42	طراحی راهبرد ارتباطی تغییر	ارتباطات تغییر	مداخله ارتباطی	
P56	شفاف‌سازی اهداف تغییر			
P23	اطلاع‌رسانی مستمر			
P35	مدیریت روایت تغییر	معنادرزی		
P47	مقابله با شایعات سازمانی	اعتمادسازی		
P36	تفسیر مشترک تغییر			
P22	تقویت اعتماد سازمانی			
P19	کاهش ابهام و عدم قطعیت			
P1	افزایش مشروعیت تغییر			

مقوله ۱: «مداخله رهبری محور در تغییرات فرهنگی»

در مرحله مداخله در فرایند مدیریت تحول، رهبری نقشی محوری در ترجمه تغییرات برنامه‌ریزی شده به واقعیت‌های فرهنگی سازمان ایفا می‌کند. ادبیات مدیریت تحول در بخش دولتی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بیش از آنکه تحت تأثیر سیاست‌ها و اسناد رسمی قرار گیرد، از طریق رفتارها، تصمیمات و کنش‌های نمادین رهبران دگرگون می‌شود. به همین دلیل، مداخله رهبری محور به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین سازوکارهای تغییر فرهنگی شناخته می‌شود. رهبران ارشد از طریق الگوسازی رفتاری، همسویی گفتار و کردار و حضور فعال در فرایند تغییر، پیام‌های ضمنی قدرتمندی درباره ارزش‌ها و هنجارهای مطلوب به کارکنان منتقل می‌کنند. این پیام‌ها اغلب تأثیری عمیق‌تر از دستورالعمل‌های رسمی دارند، زیرا در سطح مفروضات بنیادی فرهنگ سازمانی عمل می‌کنند. در این چارچوب، رهبری تحول‌گرا نقشی کلیدی در معنابخشی به تغییر ایفا می‌کند. تبیین چشم‌انداز فرهنگی تغییر، ایجاد روایت مشترک از آینده و پیوند دادن اهداف تحول با مأموریت و هویت سازمان دولتی، موجب می‌شود کارکنان تغییر را نه به‌عنوان یک الزام بیرونی، بلکه به‌مثابه ضرورتی معنادار برای بهبود عملکرد عمومی درک کنند. در بسیاری از سازمان‌های دولتی، شکست برنامه‌های تحول ناشی از ناتوانی رهبران در ایجاد چنین روایت‌هایی است؛ به‌گونه‌ای که تغییر به امری تکنوکراتیک و تحمیلی تقلیل می‌یابد. افزون بر این، حمایت مدیریتی از تغییرات فرهنگی نقش تعیین‌کننده‌ای در کاهش مقاومت سازمانی دارد. حمایت عملی از ارزش‌های جدید، پشتیبانی از کارکنان در دوره گذار و مدیریت تعارضات فرهنگی از جمله کنش‌هایی هستند که نشان می‌دهند رهبری تغییر صرفاً یک موضع کلامی نیست، بلکه تعهدی عملی و پایدار است. در غیاب این حمایت، کارکنان اغلب تغییر را پرریسک تلقی کرده و به الگوهای رفتاری پیشین بازمی‌گردند. بنابراین، مداخله رهبری محور را می‌توان نقطه اتصال میان اراده سیاسی، برنامه‌های اصلاحی و دگرگونی واقعی فرهنگ سازمانی در بخش دولتی دانست.

مقوله ۲: «مداخله ساختاری-سیستمی هم‌راستا با فرهنگ مطلوب»

یکی از یافته‌های تکرارشونده در ادبیات مدیریت تحول در بخش دولتی آن است که تغییر فرهنگی بدون اصلاح هم‌زمان ساختارها و سیستم‌های سازمانی، غالباً به نتایجی سطحی و ناپایدار منجر می‌شود. در مرحله مداخله، فرهنگ سازمانی نه در خلاء، بلکه در تعامل مستمر با نظام‌های ارزیابی عملکرد، سازوکارهای پاداش، فرآیندهای اداری و قواعد رسمی بازتولید می‌شود. از این‌رو، مداخله ساختاری-سیستمی به‌عنوان ابزاری ضروری برای پشتیبانی از تغییرات فرهنگی مطرح می‌شود. هم‌راستاسازی نظام‌ها یکی از

خرده‌مقوله‌های کلیدی این مداخله است. اصلاح نظام ارزیابی عملکرد و پیوند دادن پاداش‌ها با رفتارهای فرهنگی مطلوب، پیام روشنی به کارکنان ارسال می‌کند مبنی بر اینکه ارزش‌های جدید صرفاً شعار نیستند، بلکه مبنای قضاوت و تصمیم‌گیری سازمانی قرار گرفته‌اند. در بسیاری از سازمان‌های دولتی، تداوم نظام‌های ارزیابی مبتنی بر اطاعت، کنترل و رعایت رویه‌ها، مانعی جدی در برابر فرهنگ‌های یادگیری‌محور و نوآورانه محسوب می‌شود. بازطراحی ساختار سازمانی نیز نقش مهمی در تسهیل تغییر فرهنگی دارد. کاهش تمرکزگرایی تصمیم‌گیری، افزایش اختیار سطوح میانی و تسهیل ارتباطات افقی، زمینه‌ساز شکل‌گیری فرهنگ مشارکتی و مسئولیت‌پذیر است. ساختارهای سلسله‌مراتبی سخت‌گیرانه، حتی در صورت وجود تمایل فرهنگی به تغییر، اغلب رفتارهای محافظه‌کارانه و اجتناب از ریسک را بازتولید می‌کنند. در نهایت، اصلاح قواعد و رویه‌های اداری به‌عنوان مکمل این مداخلات مطرح می‌شود. حذف رویه‌های تقویت‌کننده فرهنگ بوروکراتیک، انعطاف‌پذیری مقررات داخلی و ساده‌سازی فرآیندها، به سازمان اجازه می‌دهد تا ارزش‌های جدید را در عمل تجربه کند. بدین ترتیب، مداخله ساختاری-سیستمی نقش «لنگر سخت» تغییر فرهنگی را ایفا کرده و از بازگشت سازمان به الگوهای پیشین جلوگیری می‌کند.

مقوله ۳: «مداخله مشارکتی و درگیرسازی فرهنگی کارکنان»

در بخش دولتی، کارکنان نه‌تنها مجریان سیاست‌ها، بلکه حاملان اصلی فرهنگ سازمانی هستند. از این‌رو، هرگونه مداخله فرهنگی که بدون درگیرسازی فعال کارکنان طراحی شود، با مقاومت پنهان یا آشکار مواجه خواهد شد. مداخله مشارکتی به‌عنوان یکی از مؤثرترین راهبردهای انجام تغییر، بر تبدیل کارکنان از «موضوع تغییر» به «عامل تغییر» تأکید دارد. مشارکت سازمانی از طریق تشکیل تیم‌های تغییر، مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی و استفاده از گروه‌های کانونی، امکان می‌دهد دیدگاه‌ها، نگرانی‌ها و تجربه‌های زیسته کارکنان وارد فرایند تحول شود. این رویکرد نه‌تنها کیفیت تصمیمات تغییر را افزایش می‌دهد، بلکه احساس عدالت رویه‌ای و مشروعیت تغییر را نیز تقویت می‌کند. در سازمان‌های دولتی که سابقه تصمیم‌گیری متمرکز دارند، چنین مداخلاتی نقش مهمی در شکستن الگوهای فرهنگی انفعال و بی‌تفاوتی ایفا می‌کنند. تعامل فرهنگی از طریق گفت‌وگوهای سازمانی، شنیدن صدای کارکنان و دریافت بازخورد مستمر، بستر یادگیری جمعی را فراهم می‌سازد. این گفت‌وگوها به کارکنان اجازه می‌دهد تا معانی جدید تغییر را درک کرده و نگرش‌های خود را بازتعریف کنند. در این فرآیند، مقاومت فرهنگی نه به‌عنوان مانع، بلکه به‌عنوان منبعی برای فهم عمیق‌تر فرهنگ موجود تلقی می‌شود. در نهایت، توانمندسازی کارکنان و تقویت احساس مالکیت نسبت به تغییر، هسته اصلی این مقوله را شکل می‌دهد. افزایش احساس تعلق به تغییر و کاهش احساس تحمیل، موجب می‌شود تغییر به بخشی از هویت حرفه‌ای کارکنان تبدیل شود. بدین ترتیب، مداخله مشارکتی نقش کلیدی در نهادینه‌سازی تغییرات فرهنگی ایفا می‌کند.

مقوله ۴: «مداخله یادگیری‌محور و توسعه شایستگی‌های فرهنگی»

تغییر فرهنگی در بخش دولتی بدون سرمایه‌گذاری نظام‌مند بر یادگیری سازمانی و توسعه شایستگی‌های فرهنگی کارکنان، امکان‌پذیر نیست. در مرحله مداخله، آموزش و یادگیری نه به‌عنوان فعالیتی جانبی، بلکه به‌مثابه مکانیزم اصلی تحول فرهنگی تلقی می‌شود. آموزش ارزش‌های فرهنگی جدید، مهارت‌های نرم و قابلیت‌های مرتبط با تغییر، زمینه‌ساز بازتعریف نگرش‌ها و رفتارهای سازمانی است. یادگیری تحول‌محور از طریق یادگیری ضمن خدمت، یادگیری از تجربه تغییر و مستندسازی درس‌آموخته‌ها محقق می‌شود. این نوع یادگیری به سازمان اجازه می‌دهد تا از خطاها و موفقیت‌های خود بیاموزد و به‌تدریج الگوهای رفتاری جدید را تثبیت کند. در بخش دولتی، که تغییرات اغلب تحت فشارهای سیاسی و زمانی انجام می‌شوند، نبود چنین یادگیری‌هایی یکی از دلایل اصلی تکرار شکست‌هاست. توانمندسازی فرهنگی کارکنان نیز بخش جدایی‌ناپذیر این مقوله است. توسعه شایستگی‌های تغییر، افزایش تاب‌آوری و تقویت خودکارآمدی، کارکنان را برای مواجهه با عدم قطعیت‌های ناشی از تحول آماده می‌سازد. کارکنانی که

احساس توانمندی می‌کنند، کمتر به مقاومت فرهنگی روی می‌آورند و بیشتر در مسیر تغییر مشارکت فعال دارند. بنابراین، مداخله یادگیری محور زیربنای انسانی و شناختی تغییر فرهنگی را فراهم می‌کند.

مقوله ۵: «مداخله ارتباطی و مدیریت معنا در فرایند تغییر»

در فرایند مدیریت تحول، آنچه تغییر را برای کارکنان قابل‌پذیرش می‌سازد، صرفاً محتوای تغییر نیست، بلکه معنایی است که از آن برداشت می‌شود. مداخله ارتباطی با تمرکز بر مدیریت معنا، یکی از حیاتی‌ترین مؤلفه‌های مرحله مداخله محسوب می‌شود. طراحی راهبرد ارتباطی تغییر، شفاف‌سازی اهداف و اطلاع‌رسانی مستمر، به کاهش ابهام و اضطراب ناشی از تغییر کمک می‌کند. مدیریت روایت تغییر از طریق معناپردازی جمعی، به کارکنان امکان می‌دهد تغییر را در چارچوب ارزش‌ها و مأموریت سازمان تفسیر کنند. مقابله با شایعات سازمانی و ارائه تفسیر مشترک از تغییر، مانع شکل‌گیری روایت‌های غیررسمی و مخرب می‌شود که اغلب در سازمان‌های دولتی رایج است. در این فرآیند، ارتباطات یک‌سویه جای خود را به گفت‌وگوهای دوطرفه می‌دهد. در نهایت، اعتمادسازی به‌عنوان پیامد و پیش‌شرط مداخله ارتباطی مطرح می‌شود. تقویت اعتماد سازمانی، کاهش عدم قطعیت و افزایش مشروعیت تغییر، زمینه را برای پذیرش فرهنگی تحول فراهم می‌سازد. بدون اعتماد، حتی بهترین برنامه‌های تغییر نیز با بدبینی و مقاومت مواجه خواهند شد. از این‌رو، مداخله ارتباطی را می‌توان ستون فقرات مداخلات فرهنگی در مرحله انجام تغییر دانست.

بخش سوم: روش‌های تثبیت

برای روش‌های تثبیت، ۵۵ گزاره معنی‌دار از مقالات منتخب استخراج گردید و در نهایت ۶۲ کد از آنها احصاء گردید. در ادبیات مدیریت تحول در بخش دولتی، مرحله تثبیت یا انجماد مجدد نه به‌معنای توقف تغییر، بلکه به‌منزله جلوگیری از بازگشت فرهنگی به وضعیت پیشین تفسیر می‌شود. آنچه این مرحله را از دو مرحله قبلی متمایز می‌کند، تمرکز بر پایداری، بازتولید و نهادینه‌سازی عمیق فرهنگ جدید است. فرهنگ تنها زمانی تثبیت می‌شود که در قوانین، نظام‌های منابع انسانی، الگوهای رهبری، معانی مشترک و سازوکارهای یادگیری سازمانی رسوب کند. در نهایت، ۲۰ خرده‌مقوله شناسایی شده در سطح بالاتری دسته‌بندی و برچسب‌گذاری شدند و ۵ مقوله اصلی شامل «نهادینه‌سازی فرهنگی از طریق نظام‌ها و رویه‌های رسمی»، «تثبیت تغییر از طریق نظام‌های منابع انسانی»، «تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار»، «تثبیت شناختی و معنایی تغییر فرهنگی»، و «پایش، یادگیری و اصلاح مستمر فرهنگی» را شکل دادند. این مقوله‌ها به همراه خرده‌مقوله‌های شکل‌دهنده آنها در جدول زیر گزارش شده است. مقوله «نهادینه‌سازی فرهنگی از طریق نظام‌ها و رویه‌های رسمی» بر تثبیت تغییرات فرهنگی از طریق ادغام ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای جدید در قوانین، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و ساختارهای رسمی سازمان‌های دولتی تأکید دارد. هدف آن جلوگیری از بازگشت به الگوهای پیشین و تبدیل فرهنگ جدید به بخشی از «روال عادی» سازمان است. در مقوله «تثبیت تغییر از طریق نظام‌های منابع انسانی»، نظام‌های منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین ابزار بازتولید و تداوم فرهنگ جدید تلقی می‌شوند که از طریق جذب، آموزش، ارزیابی، پاداش و جانشین‌پروری، ارزش‌های تحول‌یافته را در بلندمدت پایدار می‌سازند. مقوله «تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار و الگوسازی مستمر» بر نقش تعیین‌کننده رهبران و مدیران در استمرار تحول فرهنگی تأکید دارد؛ به‌گونه‌ای که رفتار، تصمیم‌ها و پیام‌های آنان به‌طور مداوم فرهنگ جدید را بازنمایی کرده و از بازگشت سازمان به وضعیت پیش از تغییر جلوگیری کند. مقوله «تثبیت شناختی و معنایی تغییر فرهنگی»، ناظر بر درونی‌سازی تغییر در سطح ذهنی و هویتی کارکنان است؛ جایی که تغییر فرهنگی از یک پروژه موقتی به بخشی از هویت، معنا و برداشت مشترک اعضای سازمان نسبت به «موفقیت» و «رفتار حرفه‌ای» تبدیل

می‌شود. در مقوله «پایش، یادگیری و اصلاح مستمر فرهنگی»، تثبیت تغییر فرآیندی ایستا تلقی نمی‌شود، بلکه نیازمند پایش مستمر، یادگیری سازمانی و اصلاح تدریجی است تا فرهنگ جدید در برابر فشارهای محیطی، سیاسی و سازمانی بخش دولتی مقاوم و پایدار باقی بماند.

جدول ۳. مفاهیم، خرده مقوله‌ها و مقوله‌های اصلی مربوط به روش‌های تثبیت/نهادینه سازی

مقوله اصلی	خرده مقوله‌ها	کدهای نهایی (مفاهیم)	منبع / منابع
نهادینه‌سازی هنجاری	تثبیت ارزش‌های فرهنگی در قوانین	بازنگری آیین‌نامه‌ها/اصلاح دستورالعمل‌های اجرایی	P14, P28
		تدوین سیاست‌های رسمی جدید	P2, P41
		به‌روزرسانی فرآیندهای استاندارد	P36, P55
نهادینه‌سازی فرهنگی از طریق نظام‌ها و رویه‌های رسمی	رسمی‌سازی رفتارهای جدید	هم‌راستاسازی قوانین با ارزش‌های جدید	P11
		حذف مقررات بازدارنده تغییر	P22
		اصلاح رویه‌های کنترل‌محور	P39
نهادینه‌سازی ساختاری تغییر	هم‌راستاسازی ورودی‌های انسانی	ادغام ارزش‌های تغییر در چرخه تصمیم‌گیری	P20
		استانداردسازی رفتارهای مطلوب	P44
		نهادینه‌سازی الگوهای رفتاری رسمی	P18
تثبیت تغییر از طریق نظام‌های منابع انسانی	تقویت انگیزشی تغییر	تثبیت نقش‌های جدید سازمانی	P27
		تعریف مسئولیت‌های فرهنگی رسمی	P54, P10
		ایجاد واحدهای پشتیبان تغییر	P5, P57
تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار	تثبیت نمادین فرهنگ	اصلاح معیارهای جذب و گزینش	P12, P45, P31
		توجه به شایستگی‌های فرهنگی	P24
		ارزیابی هم‌خوانی ارزشی داوطلبان	P11
تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار	تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار	آموزش ارزش‌های فرهنگی مطلوب	P8, P32
		برنامه‌های اجتماعی‌سازی سازمانی	P24, P58
		آموزش ضمن خدمت تغییرمحور	P57
تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار	تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار	یادگیری مبتنی بر تجربه	P50
		پیوند ارتقا با رفتارهای فرهنگی مطلوب	P46
		طراحی نظام پاداش هم‌راستا با تغییر	P48
تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار	تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار	تشویق رفتارهای همسو با فرهنگ جدید	P22
		جانشین‌پروری مبتنی بر فرهنگ جدید	P18, P39
		شناسایی استعدادهای فرهنگی	P22
تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار	تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار	مدیریت انتقال دانش فرهنگی	P34
		تداوم حمایت رهبران از تغییر	P49
		پرهیز از پیام‌های متناقض مدیریتی	P40
تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار	تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار	اولویت‌دهی منابع به فرهنگ جدید	P28
		الگوسازی رفتاری مدیران	P25
		هم‌سویی گفتار و کردار رهبران	P15
تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار	تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار	نمایش تعهد عملی به ارزش‌ها	P32

مقوله اصلی	خرده مقوله ها	کدهای نهایی (مفاهیم)	منبع/منابع
جلوگیری از بازگشت به وضعیت قبل		مدیریت انتقال مدیران	P41
		جلوگیری از بازگشت مدیریتی	P25, P16
		هم‌راستایی جانشینان با فرهنگ جدید	P2, P44
نهادینه‌سازی مسئولیت فرهنگی		پاسخگویی مدیران به ارزش‌های جدید	P55
		نهادینه‌سازی مسئولیت فرهنگی	P6
		ارزیابی فرهنگی عملکرد مدیران	P4, P35
نهادینه‌سازی معنایی		تثبیت روایت رسمی تغییر	P14
		بازگویی داستان‌های موفقیت تغییر	P28
		مستندسازی مسیر تحول	P36
تثبیت شناختی و معنایی تغییر فرهنگی		تبدیل تغییر به بخشی از هویت سازمانی	P17
		تعریف دوباره «ما»ی سازمانی	P19, P20
		تقویت تعلق سازمانی	P33
تغییر معیارهای قضاوت		بازتعریف موفقیت سازمانی	P18
		تغییر معیارهای ارزیابی عملکرد	P10, P42
		بازتعریف ارزش‌های حرفه‌ای	P33
تثبیت شناختی تغییر		یادآوری مستمر چرایی تغییر	P24
		جلوگیری از فراموشی سازمانی	P49
		تقویت حافظه جمعی	P32
پایش فرهنگی مستمر		ارزیابی دوره‌ای فرهنگ سازمانی	P17
		استفاده از ابزارهای سنجش فرهنگ	P2, P9
		پایش تغییرات نگرشی کارکنان	P18
کنترل پایداری تغییر		سنجش شکاف فرهنگ موجود و مطلوب	P25, P31
		تحلیل انحرافات فرهنگی	P12
		پایش نشانه‌های بازگشت فرهنگی	P5
پایش، یادگیری و اصلاح مستمر فرهنگی		یادگیری از شکست‌ها و موفقیت‌ها	P47
		مستندسازی درس‌آموخته‌ها	P38
		بهبود تدریجی سیاست‌های فرهنگی	P19
تطبیق‌پذیری فرهنگی		دریافت بازخورد کارکنان	P27
		گفت‌وگوی مستمر فرهنگی	P10
		اصلاح تطبیقی مداخلات	P2, P6

مقوله ۱: نهادینه‌سازی فرهنگی از طریق نظام‌ها و رویه‌های رسمی

در سازمان‌های دولتی، تثبیت تحول فرهنگی بدون پیوند ساختاری با نظام‌های رسمی و بوروکراتیک عملاً امکان‌پذیر نیست. برخلاف سازمان‌های خصوصی که انعطاف‌پذیری بالاتری در تداوم تغییر دارند، سازمان‌های دولتی به‌شدت متأثر از قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها و رویه‌های رسمی هستند و هرگونه تغییر فرهنگی که در این چارچوب‌ها بازتاب نیابد، در معرض فرسایش و بازگشت تدریجی قرار می‌گیرد. از این منظر، نهادینه‌سازی فرهنگی به معنای انتقال ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای جدید از سطح گفتمان و

برنامه‌های موقت به سطح قواعد الزام‌آور و رویه‌های پایدار سازمانی است. یکی از مهم‌ترین خرده‌مقوله‌های این فرآیند، نهادینه‌سازی هنجاری از طریق بازنگری و اصلاح آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی است. زمانی که ارزش‌های فرهنگی جدید — مانند پاسخگویی، شفافیت، یادگیری، یا مشارکت‌گرایی — به‌طور صریح در اسناد رسمی سازمان منعکس می‌شوند، این پیام به کارکنان منتقل می‌شود که تغییر، یک پروژه گذرا یا سلیقه مدیریتی نیست، بلکه بخشی از منطق رسمی عمل سازمان است. اصلاح رویه‌های استاندارد، بازطراحی فرآیندهای تصمیم‌گیری و به‌روزرسانی دستورالعمل‌ها از جمله کدهایی هستند که نشان می‌دهند فرهنگ جدید در حال تبدیل شدن به «قاعده» است. خرده‌مقوله دوم به تثبیت ارزش‌های فرهنگی در قوانین و مقررات بالادستی مربوط می‌شود. در بسیاری از سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در کشورهای در حال گذار، قوانین موجود نه تنها حامی تغییر نیستند بلکه گاه به‌طور ناخواسته رفتارهای محافظه‌کارانه، تمرکزگرا و مقاومت در برابر نوآوری را بازتولید می‌کنند. حذف مقررات بازدارنده، هم‌راستاسازی قوانین با ارزش‌های جدید و اصلاح رویه‌های کنترل‌محور از جمله اقداماتی هستند که به جلوگیری از تضاد میان فرهنگ رسمی و فرهنگ مطلوب کمک می‌کنند. رسمی‌سازی رفتارهای جدید نیز نقش مهمی در تثبیت تحول فرهنگی ایفا می‌کند. هنگامی که الگوهای رفتاری مطلوب — مانند کار تیمی، گفت‌وگوی بین‌بخشی یا پاسخگویی اجتماعی — در چرخه‌های تصمیم‌گیری، ارزیابی و گزارش‌دهی رسمی ادغام می‌شوند، فرهنگ جدید از سطح انتظارات غیررسمی فراتر رفته و به بخشی از عملکرد نهادی تبدیل می‌شود. در این حالت، کارکنان یاد می‌گیرند که چه رفتارهایی «مجاز»، «تشویق‌شده» و «قابل تکرار» هستند. در نهایت، نهادینه‌سازی ساختاری تغییر با تثبیت نقش‌ها، مسئولیت‌ها و واحدهای سازمانی مرتبط با فرهنگ جدید تکمیل می‌شود. ایجاد واحدهای پشتیبان تحول، تعریف مسئولیت‌های رسمی برای مدیریت فرهنگ و تثبیت نقش‌های جدید، نشان‌دهنده عبور سازمان از مرحله اجرا به مرحله تثبیت است. در مجموع، این مقوله نشان می‌دهد که بدون پیوند نظام‌مند فرهنگ جدید با ساختارها و رویه‌های رسمی، انجماد مجدد تغییر در بخش دولتی تحقق نخواهد یافت.

مقوله ۲: تثبیت تغییر از طریق نظام‌های منابع انسانی

نظام‌های منابع انسانی یکی از قدرتمندترین اهرم‌های تثبیت تحول فرهنگی در سازمان‌های دولتی به‌شمار می‌آیند، زیرا این نظام‌ها مستقیماً با چرخه ورود، رشد، ارزیابی و ماندگاری کارکنان در ارتباط‌اند. در مرحله تثبیت، تمرکز اصلی بر این است که فرهنگ جدید نه تنها حفظ شود، بلکه به‌صورت مستمر بازتولید و تقویت گردد. این بازتولید فرهنگی زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌ها و هنجارهای تحول‌یافته در تمامی زیرسیستم‌های منابع انسانی ادغام شوند. نخستین خرده‌مقوله در این زمینه، هم‌راستاسازی ورودی‌های انسانی با فرهنگ جدید است. اصلاح معیارهای جذب و گزینش، توجه به شایستگی‌های فرهنگی و ارزیابی هم‌خوانی ارزشی داوطلبان با ارزش‌های سازمان، از جمله کدهایی هستند که نشان می‌دهند سازمان به دنبال جلوگیری از ورود نیروهایی است که می‌توانند فرهنگ پیشین را بازتولید کنند. در این رویکرد، جذب نیروی انسانی نه فقط یک فرآیند اداری، بلکه یک مداخله فرهنگی بلندمدت تلقی می‌شود. خرده‌مقوله دوم به بازتولید فرهنگی از طریق آموزش و اجتماعی‌سازی سازمانی مربوط است. آموزش‌های ضمن خدمت، برنامه‌های یادگیری مبتنی بر تجربه و فرآیندهای اجتماعی‌سازی رسمی، به کارکنان کمک می‌کنند تا ارزش‌ها و رفتارهای جدید را درک کرده و درونی سازند. در مرحله تثبیت، آموزش دیگر معطوف به «آشنایی با تغییر» نیست، بلکه بر «نهادینه‌سازی تغییر» تمرکز دارد. تقویت انگیزشی تغییر از طریق نظام پاداش و ارتقا، خرده‌مقوله‌ای کلیدی در این مقوله است. پیوند دادن ارتقای شغلی، پاداش‌ها و ارزیابی عملکرد با رفتارهای همسو با فرهنگ جدید، پیام روشنی به کارکنان ارسال می‌کند: تداوم موفقیت فردی در گرو هم‌راستایی با ارزش‌های تحول‌یافته است. این سازوکار، رفتارهای مطلوب را تقویت و رفتارهای ناسازگار را به‌تدریج تضعیف می‌کند. در نهایت، پایداری فرهنگی بلندمدت از طریق جانشین‌پروری و مدیریت انتقال دانش فرهنگی تضمین

می‌شود. شناسایی استعداد‌های فرهنگی، آماده‌سازی مدیران آینده و جلوگیری از گسست فرهنگی در تغییرات مدیریتی، مانع از بازگشت سازمان به الگوهای پیشین می‌شود. بدین ترتیب، نظام منابع انسانی به ستون فقرات تثبیت تحول فرهنگی در بخش دولتی تبدیل می‌گردد.

مقوله ۳: تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار و الگوسازی مستمر

رهبری در مرحله تثبیت، نقشی متفاوت اما به همان اندازه حیاتی نسبت به مراحل پیشین ایفا می‌کند. اگر در مرحله مداخله، رهبران محرک و تسهیل‌گر تغییر هستند، در مرحله انجماد مجدد، آنان حافظان و نگهبانان فرهنگ جدید محسوب می‌شوند. تثبیت تحول فرهنگی بدون رهبری پایدار، منسجم و الگوساز عملاً ممکن نیست، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که تغییرات مدیریتی می‌تواند موجب ناپایداری فرهنگی شود. نخستین خرده‌مقوله، تداوم حمایت رهبری از تغییر است. پرهیز از پیام‌های متناقض، اولویت‌دهی منابع به فرهنگ جدید و استمرار حمایت نمادین و عملی مدیران ارشد، به کارکنان اطمینان می‌دهد که تغییر به پایان نرسیده و بازگشت به وضعیت گذشته پذیرفته نیست. این تداوم، نقش مهمی در تثبیت انتظارات رفتاری دارد. تثبیت نمادین فرهنگ از طریق الگوسازی رفتاری مدیران، خرده‌مقوله‌ای اساسی است. زمانی که گفتار و کردار رهبران با ارزش‌های اعلام‌شده هم‌سو باشد، فرهنگ جدید از سطح شعار فراتر رفته و به واقعیتی زیسته تبدیل می‌شود. رفتار مدیران در جلسات، نحوه تصمیم‌گیری و تعامل با کارکنان، همگی حامل پیام‌های فرهنگی قدرتمندی هستند. جلوگیری از بازگشت به وضعیت قبل، خرده‌مقوله‌ای است که به مدیریت انتقال مدیران و جانشینی فرهنگی مربوط می‌شود. تغییر مدیران، به‌ویژه در بخش دولتی، یکی از مهم‌ترین تهدیدهای تثبیت تحول است. هم‌راستاسازی جانشینان با فرهنگ جدید و مدیریت آگاهانه انتقال قدرت، مانع از احیای الگوهای پیشین می‌شود. در نهایت، نهادینه‌سازی مسئولیت فرهنگی مدیران از طریق پاسخگویی و ارزیابی فرهنگی عملکرد آنان، نقش رهبری را از سطح فردی به سطح نهادی ارتقا می‌دهد. در این حالت، حفظ فرهنگ جدید نه یک انتخاب، بلکه بخشی از وظایف رسمی مدیریت تلقی می‌شود.

مقوله ۴: تثبیت شناختی و معنایی تغییر فرهنگی

یکی از عمیق‌ترین و در عین حال نامرئی‌ترین ابعاد تثبیت تحول فرهنگی، تثبیت در سطح شناختی و معنایی است. در این سطح، تغییر دیگر صرفاً مجموعه‌ای از اقدامات یا سیاست‌ها نیست، بلکه به بخشی از برداشت مشترک کارکنان از هویت سازمان، موفقیت حرفه‌ای و «شیوه درست انجام کارها» تبدیل می‌شود. نهادینه‌سازی معنایی از طریق تثبیت روایت رسمی تغییر آغاز می‌شود. بازگویی داستان‌های موفقیت، مستندسازی مسیر تحول و یادآوری دستاوردهای تغییر، به کارکنان کمک می‌کند تا تغییر را معنادار و ارزشمند تلقی کنند. روایت‌های سازمانی، ابزار قدرتمندی برای تثبیت فرهنگ هستند. درونی‌سازی فرهنگی، خرده‌مقوله‌ای است که به تبدیل تغییر به بخشی از هویت سازمانی اشاره دارد. زمانی که کارکنان خود را با فرهنگ جدید تعریف می‌کنند و احساس تعلق به آن دارند، مقاومت‌های پنهان کاهش یافته و پایداری فرهنگی افزایش می‌یابد. تغییر معیارهای قضاوت و موفقیت نیز نقش مهمی در این فرآیند دارد. بازتعریف موفقیت سازمانی و حرفه‌ای بر اساس ارزش‌های جدید، به تغییر چارچوب‌های ذهنی کارکنان کمک می‌کند. در نهایت، تثبیت شناختی تغییر از طریق یادآوری مستمر چرایی تغییر و جلوگیری از فراموشی سازمانی تکمیل می‌شود.

مقوله ۵: پایش، یادگیری و اصلاح مستمر فرهنگی

برخلاف تصور ایستا از مرحله انجماد مجدد، تثبیت تحول فرهنگی فرآیندی پویا و یادگیرنده است. این مقوله بر این ایده تأکید دارد که فرهنگ جدید برای بقا در محیط پیچیده و سیاسی بخش دولتی، نیازمند پایش مستمر و اصلاح تطبیقی است. پایش فرهنگی مستمر از طریق ارزیابی‌های دوره‌ای و ابزارهای سنجش فرهنگ، نخستین خرده‌مقوله این فرآیند است. این پایش‌ها به شناسایی

انحرافات فرهنگی و نشانه‌های بازگشت کمک می‌کنند. کنترل پایداری تغییر با سنجش شکاف میان فرهنگ موجود و مطلوب تکمیل می‌شود. یادگیری سازمانی از طریق مستندسازی درس‌آموخته‌ها و تحلیل موفقیت‌ها و شکست‌ها، امکان بهبود تدریجی سیاست‌های فرهنگی را فراهم می‌سازد. در نهایت، دریافت بازخورد کارکنان و گفت‌وگوی مستمر فرهنگی، سازمان را قادر می‌سازد تا فرهنگ جدید را با شرایط متغیر تطبیق داده و آن را پایدار نگه دارد.

با توجه به نتایج مرور سیستماتیک ادبیات، می‌توان چارچوب اولیه و عمومی مدیریت تحول در بخش دولتی با تاکید بر فرهنگ سازمانی را به شرح شکل زیر طراحی نمود.



شکل ۱. چارچوب مدیریت تحول در بخش دولتی با تاکید بر فرهنگ سازمانی بر اساس فاز مرور سیستماتیک ادبیات

اولویت‌بندی روش‌ها در چارچوب پیشنهادی (BWM)

به منظور اولویت‌بندی روش‌های موجود در بخش‌های سه گانه چارچوب پیشنهادی، از تکنیک بهترین-بدترین استفاده شده است. با عنایت به نیاز به تجربه و دانش کافی در راستای انجام این اولویت‌بندی، به دیدگاه‌ها و نظرات خبرگان نیاز بود و با توجه به محدود بودن تعداد خبرگان مطلع در حوزه مدیریت تحول و فرهنگ سازمانی و ماهیت خبره محور بودن روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره،

استفاده از این روش مطلوب بود و از بین روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، روش بهترین-بدترین برای این رتبه‌بندی انتخاب گردید. منطق انتخاب روش بهترین-بدترین این است که روش مذکور به جای مقایسه زوجی تمامی شاخص‌ها با یکدیگر، فقط به مقایسه زوجی بهترین و بدترین شاخص با بقیه شاخص‌ها می‌پردازد. بنابراین، این روش در مقایسه با سایر روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره که از ماتریس‌های مقایسه زوجی استفاده می‌کنند، دو مزیت عمده دارد: به تعداد مقایسات زوجی بسیار کمتری نیاز دارد و برای تصمیم‌گیری نهایی، در نتایج ادغام شده سازگاری بیشتری دارد. پرسشنامه استاندارد روش بهترین-بدترین طراحی و در اختیار ۳۶ نفر از مدیران و کارشناسان وزارت کار و امور اجتماعی عراق که در این سازمان سابقه کار حداقل ۵ سال داشتند قرار گرفت تا با توجه به تخصص آنها، اولویت و وزن مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده مشخص شود. جدول زیر این مقوله‌ها را همراه با وزن‌های نهایی بدست آمده نمایش می‌دهد.

جدول ۴. وزن قطعی نهایی مقوله‌ها در چارچوب پیشنهادی

مرحله	مقوله اصلی	وزن قطعی	مقوله فرعی	وزن قطعی	رتبه
روش‌های عارضه‌یابی/آماده‌سازی برای تغییر/ایجاد	آگاهی‌بخشی فرهنگی و بازشناسی وضعیت موجود	۰.۶۴۹۳	شناخت ارزش‌های فرهنگی مسلط	۰.۳۶۹۱	۳
			تحلیل مصنوعات و نمادهای فرهنگی	۰.۱۱۶۳	۴
			شناسایی مفروضات بنیادین فرهنگ	۰.۵۹۷۳	۱
			بازشناسی هویت فرهنگی سازمان	۰.۴۵۷۱	۲
	شناسایی و تحلیل مقاومت‌های فرهنگی	۰.۵۰۴۸	گونه‌شناسی مقاومت فرهنگی	۰.۶۹۷۸	۲
			ریشه‌های روانی مقاومت فرهنگی	۰.۷۸۰۴	۱
			حافظه تاریخی منفی سازمان	۰.۴۰۱۳	۴
			بی‌اعتمادی نهادی به تغییر	۰.۴۸۲۳	۳
	ارزیابی و سنجش نظام‌مند فرهنگ سازمانی	۰.۴۶۳۲	ابزارهای سنجش فرهنگ سازمانی	۰.۳۱۴۷	۲
			تحلیل شکاف فرهنگی	۰.۵۱۷۰	۱
روش‌های مداخله/البرای تغییر	تحلیل نهادی- ساختاری فرهنگ سازمانی دولتی	۰.۳۴۲۱	شناسایی محدودیت‌های نهادی فرهنگ	۰.۴۴۲۳	۲
			تحلیل ساختار قدرت و فرهنگ سازمانی	۰.۷۰۶۴	۱
			تحلیل میزان هم‌راستایی ساختار و فرهنگ	۰.۳۱۴۵	۳
	ایجاد آمادگی روانی- فرهنگی برای تحول	۰.۷۰۷۹	ایجاد درک مشترک از تغییر	۰.۸۴۱۱	۱
			گفت‌وگوی فرهنگی پیش‌تغییر	۰.۵۵۲۱	۳
			بسیج فرهنگی پیش از تغییر	۰.۳۴۷۰	۴
			ائتلاف‌سازی حمایتی	۰.۶۴۸۰	۲
	مداخله رهبری‌محور	۰.۶۲۱۴	رهبری نمادین	۰.۶۹۱۴	۳
			حمایت مدیریتی	۰.۷۰۰۲	۲
			رهبری تحول‌گرا	۰.۸۱۲۹	۱
روش‌های مداخله/البرای تغییر	مداخله ساختاری- سیستمی	۰.۲۲۱۴	هم‌راستاسازی نظام‌ها	۰.۳۲۱۶	۳
			بازطراحی ساختار	۰.۴۳۶۱	۲
			اصلاح قواعد	۰.۶۲۹۷	۱
	مداخله مشارکتی	۰.۴۲۱۷	مشارکت سازمانی	۰.۵۲۴۴	۲
			تعامل فرهنگی	۰.۲۸۴۳	۳
			مالکیت تغییر	۰.۸۸۴۲	۱

مرحله	مقوله اصلی	وزن قطعی	مقوله فرعی	وزن قطعی	رتبه
روش‌های تثبیت/تغییر فرهنگ سازمانی	مداخله یادگیری‌محور	۰.۸۱۷۳	آموزش فرهنگی	۰.۴۳۶۹	۱
			یادگیری تحول‌محور	۰.۲۴۸۳	۳
			توانمندسازی فرهنگی	۰.۲۵۴۰	۲
	مداخله ارتباطی	۰.۳۲۲۸	ارتباطات تغییر	۰.۶۲۳۸	۱
			معناپردازی	۰.۵۵۴۲	۳
			اعتمادسازی	۰.۷۵۳۲	۲
	نهادینه‌سازی فرهنگی	۰.۴۶۹۲	نهادینه‌سازی هنجاری	۰.۴۴۲۵	۴
			تثبیت ارزش‌های فرهنگی در قوانین	۰.۶۶۶۳	۲
			رسمی‌سازی رفتارهای جدید	۰.۵۶۴۴	۳
			نهادینه‌سازی ساختاری تغییر	۰.۷۳۳۶	۱
	تثبیت تغییر از طریق نظام‌های منابع انسانی	۰.۳۱۲۱	هم‌راستاسازی ورودی‌های انسانی	۰.۴۰۳۱	۲
			بازتولید فرهنگی از طریق آموزش	۰.۳۹۹۱	۳
	تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار	۰.۶۵۲۳	تقویت انگیزشی تغییر	۰.۱۱۶۳	۴
			پایداری فرهنگی بلندمدت	۰.۵۹۷۳	۱
			تداوم حمایت رهبری	۰.۷۸۰۴	۱
			تثبیت نمادین فرهنگ	۰.۴۰۱۳	۴
			جلوگیری از بازگشت به وضعیت قبل	۰.۴۵۷۱	۳
			نهادینه‌سازی مسئولیت فرهنگی	۰.۶۹۷۸	۲
	تثبیت شناختی و معنایی تغییر فرهنگی	۰.۱۵۲۹	نهادینه‌سازی معنایی	۰.۳۱۴۷	۳
			درونی‌سازی فرهنگی	۰.۵۱۷۰	۱
			تغییر معیارهای قضاوت	۰.۲۴۸۹	۴
			تثبیت شناختی تغییر	۰.۴۸۲۳	۲
	پایش، یادگیری و اصلاح مستمر فرهنگی	۰.۲۹۴۷	پایش فرهنگی مستمر	۰.۷۰۶۴	۱
			کنترل پایداری تغییر	۰.۳۱۴۵	۴
			یادگیری سازمانی	۰.۴۴۲۳	۲
			تطبیق‌پذیری فرهنگی	۰.۳۴۷۰	۳

در ادامه، اوزان بهینه نهایی و رتبه بندی مقوله های اصلی چارچوب مدیریت تحول با تاکید بر فرهنگ سازمانی در وزارت کار و امور اجتماعی عراق در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۵. اوزان بهینه نهایی و رتبه‌بندی روش‌ها در بخش‌های سه‌گانه چارچوب

رتبه	ارزش	مقوله‌های اصلی	
۲	۰.۶۴۹۳	آگاهی‌بخشی فرهنگی و بازشناسی وضعیت موجود	روش‌های عارضه یابی/آماده‌سازی برای تغییر
۳	۰.۵۰۴۸	شناسایی و تحلیل مقاومت‌های فرهنگی	
۴	۰.۴۶۳۲	ارزیابی و سنجش نظام‌مند فرهنگ سازمانی	
۵	۰.۳۴۲۱	تحلیل نهادی-ساختاری فرهنگ سازمانی دولتی	
۱	۰.۷۰۷۹	ایجاد آمادگی روانی-فرهنگی برای تحول	
۲	۰.۶۲۱۴	مداخله رهبری‌محور	روش‌های مداخله/اجرای تغییر
۵	۰.۲۲۱۴	مداخله ساختاری-سیستمی	
۳	۰.۴۲۱۷	مداخله مشارکتی	
۱	۰.۸۱۷۳	مداخله یادگیری‌محور	
۴	۰.۳۲۲۸	مداخله ارتباطی	
۲	۰.۴۶۹۲	نهادینه‌سازی فرهنگی از طریق نظام‌ها و رویه‌های رسمی	روش‌های تثبیت/نهادینه‌سازی
۳	۰.۳۱۲۱	تثبیت تغییر از طریق نظام‌های منابع انسانی	
۱	۰.۶۵۲۳	تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار	
۵	۰.۱۵۲۹	تثبیت شناختی و معنایی تغییر فرهنگی	
۴	۰.۲۹۴۷	پایش، یادگیری و اصلاح مستمر فرهنگی	

نتایج حاصل از اولویت‌بندی عوامل شناسایی شده در پژوهش با استفاده از تکنیک بهترین-بدترین حاکی از آن است که در بین روش‌های عارضه‌یابی/آماده‌سازی برای تغییر، «ایجاد آمادگی روانی-فرهنگی برای تحول» از اهمیت بالاتری برخوردار است. پس از آن، روش «آگاهی‌بخشی فرهنگی و بازشناسی وضعیت موجود» با وزن ۰.۶۴۹۳ در اولویت دوم قرار می‌گیرد. همچنین، روش‌های «شناسایی و تحلیل مقاومت‌های فرهنگی» با وزن ۰.۵۰۴۸ و «ارزیابی و سنجش نظام‌مند فرهنگ سازمانی» با وزن ۰.۴۶۳۲ در اولویت‌های سوم و چهارم قرار گرفتند. سرانجام، روش «تحلیل نهادی-ساختاری فرهنگ سازمانی دولتی» با وزن ۰.۳۴۲۱ به عنوان کم‌اهمیت‌ترین روش عارضه‌یابی/آماده‌سازی برای تغییر در وزارت کار و امور اجتماعی عراق شناسایی گردید. در خصوص «آگاهی‌بخشی فرهنگی و بازشناسی وضعیت موجود»، روش‌های «شناسایی مفروضات بنیادین فرهنگ» با وزنی معادل ۰.۵۹۷۳، «بازشناسی هویت فرهنگی سازمان» با وزنی معادل ۰.۴۵۷۱، «شناخت ارزش‌های فرهنگی مسلط» با وزنی معادل ۰.۳۶۹۱، و «تحلیل مصنوعات و نمادهای فرهنگی» با وزنی معادل ۰.۱۱۶۳ به ترتیب در اولویت‌های اول تا چهارم قرار داشتند. در رابطه با «شناسایی و تحلیل مقاومت‌های فرهنگی»، روش «واکاوی ریشه‌های روانی مقاومت فرهنگی» با وزنی معادل ۰.۷۸۰۴ در اولویت اول قرار داشت و بعد از آن به ترتیب روش‌های «گونه‌شناسی مقاومت فرهنگی» با وزنی معادل ۰.۶۹۷۸، «شناسایی علل بی‌اعتمادی نهادی به تغییر» با وزنی معادل ۰.۴۸۲۳ و در نهایت «ریشه‌یابی حافظه تاریخی منفی سازمان» با وزنی معادل ۰.۴۰۱۳ قرار داشت. در زمینه «ارزیابی و سنجش نظام‌مند فرهنگ سازمانی»، «تحلیل شکاف فرهنگی» با وزنی معادل ۰.۵۱۷۰ در اولویت اول، بعد از آن «استفاده از ابزارهای سنجش فرهنگ سازمانی» با وزنی معادل ۰.۳۱۴۷ و در نهایت، «تحلیل تطبیقی فرهنگ» با وزنی معادل ۰.۲۴۸۹ در اولویت سوم جای گرفت. در خصوص «تحلیل نهادی-ساختاری فرهنگ سازمانی دولتی»، «تحلیل ساختار قدرت و

فرهنگ سازمانی» با وزنی معادل ۰.۷۰۶۴ در اولویت اول، «شناسایی محدودیت‌های نهادی فرهنگ» با وزنی معادل ۰.۴۴۲۳ در اولویت دوم، و «تحلیل میزان هم‌راستایی ساختار و فرهنگ» با وزنی معادل ۰.۳۱۴۵ در اولویت سوم قرار گرفت. سرانجام، در حوزه «ایجاد آمادگی روانی-فرهنگی برای تحول»، مشخص شد که «ایجاد درک مشترک از تغییر» با وزنی معادل ۰.۸۴۱۱ در اولویت اول قرار دارد و پس از آن به ترتیب «اتتلاف‌سازی حمایتی» با وزنی معادل ۰.۶۴۸۰، «گفت‌وگوی فرهنگی پیشاتغییر» با وزنی معادل ۰.۵۵۲۱، و «بسیج فرهنگی پیش از تغییر» با وزنی معادل ۰.۳۴۷۰ قرار می‌گیرد.

در مورد روش‌های مداخله/اجرای تغییر در وزارت کار و امور اجتماعی عراق، مشخص شد که «مداخله یادگیری‌محور» با وزنی معادل ۰.۸۱۷۳، «مداخله رهبری‌محور» با وزنی معادل ۰.۶۲۱۴، «مداخله مشارکتی» با وزنی معادل ۰.۴۲۱۷، «مداخله ارتباطی» با وزنی معادل ۰.۳۲۲۸، و «مداخله ساختاری-سیستمی» با وزنی معادل ۰.۲۲۱۴ به ترتیب از اولویت بالاتری برخوردار بودند. در مورد «مداخله رهبری‌محور»، به ترتیب روش‌های «رهبری تحول‌گرا» با وزنی معادل ۰.۸۱۲۹، «حمایت مدیریتی» با وزنی معادل ۰.۷۰۰۲، و «رهبری نمادین» با وزنی معادل ۰.۶۹۱۴ در اولویت‌های اول تا سوم قرار داشتند. در خصوص «مداخله ساختاری-سیستمی»، روش «هم‌راستاسازی نظام‌ها» با وزنی معادل ۰.۳۲۱۶ از اهمیت بالاتر و سپس، «بازطراحی ساختار» با وزنی معادل ۰.۴۳۶۱ و «اصلاح قواعد» با وزنی معادل ۰.۶۲۹۷ از اهمیت پایین‌تری برخوردار بودند. در خصوص «مداخله مشارکتی»، روش «مالکیت تغییر» با وزنی معادل ۰.۸۸۴۲ دارای بالاترین اولویت شناخته شد و پس از آن «مشارکت سازمانی» با وزنی معادل ۰.۵۲۴۴ در اولویت دوم قرار داشت. همچنین، «تعامل فرهنگی» با وزنی معادل ۰.۲۸۴۳ در اولویت سوم قرار گرفت. در رابطه با «مداخله یادگیری‌محور»، روش‌های «آموزش فرهنگی» با وزنی معادل ۰.۴۳۶۹، «یادگیری تحول‌محور» با وزنی معادل ۰.۲۴۸۳، و در نهایت «توانمندسازی فرهنگی» با وزنی معادل ۰.۲۵۴۰ در اولویت‌های اول تا سوم قرار گرفتند. سرانجام در زمینه «مداخله ارتباطی»، روش‌های «ارتباطات تغییر» با وزنی معادل ۰.۶۲۳۸، «معناپردازی» با وزنی معادل ۰.۵۵۴۲، و «عتمادسازی» با وزنی معادل ۰.۷۵۳۲ در اولویت‌های اول تا سوم برخوردار بودند.

در خصوص روش‌های تثبیت/نهادینه‌سازی تغییر در وزارت کار و امور اجتماعی عراق نیز نتایج بیانگر آن است که «تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار» با وزنی معادل ۰.۶۵۲۳، «نهادینه‌سازی فرهنگی از طریق نظام‌ها و رویه‌های رسمی» با وزنی معادل ۰.۴۶۹۲، «تثبیت تغییر از طریق نظام‌های منابع انسانی» با وزنی معادل ۰.۳۱۲۱، «پایش، یادگیری و اصلاح مستمر فرهنگی» با وزنی معادل ۰.۲۹۴۷، و «تثبیت شناختی و معنایی تغییر فرهنگی» با وزنی معادل ۰.۱۵۲۹ به ترتیب از اولویت بالاتری برخوردار بودند. در مورد «نهادینه‌سازی فرهنگی از طریق نظام‌ها و رویه‌های رسمی»، روش‌های «نهادینه‌سازی ساختاری تغییر» با وزنی معادل ۰.۷۲۳۶، «تثبیت ارزش‌های فرهنگی در قوانین» با وزنی معادل ۰.۶۶۶۳، «رسمی‌سازی رفتارهای جدید» با وزنی معادل ۰.۵۶۴۴، و در نهایت، «نهادینه‌سازی هنجاری» با وزنی معادل ۰.۴۴۲۵ به ترتیب حائز اولویت بالاتری بودند. در مورد «تثبیت تغییر از طریق نظام‌های منابع انسانی»، روش‌های «پایداری فرهنگی بلندمدت» با وزنی معادل ۰.۵۹۷۳، «هم‌راستاسازی ورودی‌های انسانی» با وزنی معادل ۰.۴۰۳۱، «بازتولید فرهنگی از طریق آموزش» با وزنی معادل ۰.۳۶۹۱ و در نهایت، «تقویت انگیزشی تغییر» با وزنی معادل ۰.۱۱۶۳ در اولویت‌های اول تا چهارم قرار داشتند. در زمینه «تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار»، روش‌های «تداوم حمایت رهبری» با وزنی معادل ۰.۷۸۰۴ در اولویت اول، «نهادینه‌سازی مسئولیت فرهنگی» با وزنی معادل ۰.۶۹۷۸ در اولویت دوم، «جلوگیری از بازگشت به وضعیت قبل» با وزنی معادل ۰.۴۵۷۱ در اولویت سوم، و «تثبیت نمادین فرهنگ» با وزنی معادل ۰.۴۰۱۳ در اولویت چهارم قرار داشتند. در خصوص «تثبیت شناختی و معنایی تغییر فرهنگی»، «درونی‌سازی فرهنگی» با وزنی معادل ۰.۵۱۷۰، «تثبیت شناختی تغییر» با وزنی معادل ۰.۴۸۲۳، «نهادینه‌سازی معنایی» با وزنی معادل ۰.۳۱۴۷، و «تغییر معیارهای

قضاوت» با وزنی معادل ۰.۲۴۸۹ به ترتیب در اولویت‌های اول تا چهارم قرار داشتند. در نهایت و در زمینه «پایش، یادگیری و اصلاح مستمر فرهنگی»، «پایش فرهنگی مستمر» با وزنی معادل ۰.۷۰۶۴ در اولویت اول، «یادگیری سازمانی» با وزنی معادل ۰.۴۴۲۳ در اولویت دوم، «تطبيق‌پذیری فرهنگی» با وزنی معادل ۰.۳۴۷۰ در اولویت سوم، و «کنترل پایداری تغییر» با وزنی معادل ۰.۳۱۴۵ در اولویت چهارم قرار داشتند.

نرخ سازگاری

نرخ سازگاری برای روش بهترین-بدترین در جدول زیر نشان داده شده است. طبق قاعده، هر چه مقادیر نرخ سازگاری به صفر نزدیک‌تر باشد، نتایج سازگاری بیشتری دارد. طبق جدول زیر، می‌توان دریافت که نرخ سازگاری برای تمامی عناصر موجود در چارچوب مدیریت تحول در بخش دولتی عراق با تأکید بر فرهنگ سازمانی در حد قابل قبولی است.

جدول ۶. نرخ سازگاری روش بهترین-بدترین در بخش‌های چارچوب پیشنهادی

نرخ سازگاری	مقوله	
۰.۲۹	آگاهی‌بخشی فرهنگی و بازشناسی وضعیت موجود	روش‌های عارضه یابی/آماده‌سازی برای تغییر
۰.۰۸	شناسایی و تحلیل مقاومت‌های فرهنگی	
۰.۱۷	ارزیابی و سنجش نظام‌مند فرهنگ سازمانی	
۰.۳۵	تحلیل نهادی-ساختاری فرهنگ سازمانی دولتی	
۰.۰۶	ایجاد آمادگی روانی-فرهنگی برای تحول	روش‌های مداخله/اجرای تغییر
۰.۳۲	مداخله رهبری‌محور	
۰.۰۲	مداخله ساختاری-سیستمی	
۰.۱۱	مداخله مشارکتی	
۰.۳۰	مداخله یادگیری‌محور	روش‌های تثبیت/نهادینه سازی
۰.۱۵	مداخله ارتباطی	
۰.۴۰	نهادینه‌سازی فرهنگی از طریق نظام‌ها و رویه‌های رسمی	
۰.۲۸	تثبیت تغییر از طریق نظام‌های منابع انسانی	
۰.۰۹	تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار	روش‌های تثبیت/نهادینه سازی
۰.۲۱	تثبیت شناختی و معنایی تغییر فرهنگی	
۰.۱۳	پایش، یادگیری و اصلاح مستمر فرهنگی	

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها نشان داد که مرحله «یخ‌زدایی» یا «آماده‌سازی برای تغییر» در مدیریت تحول بخش دولتی، به‌ویژه با تأکید بر فرهنگ سازمانی، ماهیتی عمیقاً شناختی، نهادی و روانی دارد و نمی‌توان آن را صرفاً به‌عنوان یک اقدام مقدماتی یا ارتباطی ساده تلقی کرد. شناسایی پنج روش کلیدی شامل «آگاهی‌بخشی فرهنگی و بازشناسی وضعیت موجود»، «شناسایی و تحلیل مقاومت‌های فرهنگی»، «ارزیابی و سنجش نظام‌مند فرهنگ سازمانی»، «تحلیل نهادی-ساختاری فرهنگ سازمانی دولتی» و «ایجاد آمادگی روانی-فرهنگی برای تحول» نشان می‌دهد که یخ‌زدایی در بخش دولتی عراق (بویژه وزارت کار و امور اجتماعی عراق)، بیش از آنکه یک فرآیند فنی باشد، فرآیندی تفسیری و زمینه‌مند است که مستقیماً با هویت سازمانی، الگوهای قدرت و منطق‌های نهادی پیوند خورده است.

نخست، «آگاهی‌بخشی فرهنگی و بازشناسی وضعیت موجود» به‌عنوان یکی از بنیادی‌ترین روش‌های عارضه‌یابی، در ادبیات تحول سازمانی جایگاهی محوری دارد. پژوهشگران متعددی تأکید کرده‌اند که بدون ایجاد درک مشترک از «مسئله تغییر» و بدون آشکارسازی شکاف میان فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب، هرگونه مداخله تحول‌آفرین با مقاومت‌های پنهان مواجه خواهد شد (کوپریر و همکاران، ۲۰۱۷؛ شاین، ۲۰۱۷). در بخش دولتی عراق، این ضرورت دوچندان است، زیرا فرهنگ سازمانی اغلب به‌صورت نانوشته و در قالب رویه‌های بوروکراتیک تثبیت شده است. یافته‌های این پژوهش با این دیدگاه همسو است و نشان می‌دهد که یخ‌زدایی مؤثر مستلزم آگاهی‌بخشی تدریجی، گفت‌وگوی سازمانی و بازاندیشی جمعی در مورد وضعیت موجود است؛ امری که در بستر نهادی عراق، با توجه به سابقه طولانی تمرکزگرایی و کنترل اداری، اهمیت ویژه‌ای دارد. دوم، شناسایی و تحلیل مقاومت‌های فرهنگی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی مرحله یخ‌زدایی، با بدنه گسترده‌ای از ادبیات مدیریت تغییر در بخش دولتی همخوانی دارد. مطالعات پیشین نشان داده‌اند که مقاومت در سازمان‌های دولتی غالباً نه ناشی از مخالفت آشکار، بلکه ریشه در ارزش‌ها، باورها و تجربیات تاریخی کارکنان دارد (وندروت و همکاران، ۲۰۱۶؛ فرناز و رینی، ۲۰۰۶). یافته‌های این پژوهش با تأکید بر تحلیل مقاومت‌های فرهنگی، نشان می‌دهد که چارچوب پیشنهادی فراتر از رویکردهای ساده‌انگارانه به مقاومت حرکت کرده و آن را به‌عنوان نشانه‌ای از تعارض میان منطق‌های فرهنگی قدیم و الزامات تحول جدید تفسیر می‌کند. این رویکرد، به‌ویژه در زمینه عراق که سازمان‌های دولتی همچون وزارت کار و امور اجتماعی عراق در معرض بی‌ثباتی‌های سیاسی و نهادی بوده‌اند، از اهمیت مضاعفی برخوردار است. سوم، «ارزیابی و سنجش نظام‌مند فرهنگ سازمانی» به‌عنوان روش عارضه‌یابی، بیانگر رویکردی ساخت‌یافته و شواهدبنیان به مرحله یخ‌زدایی است. ادبیات علمی نشان می‌دهد که استفاده از ابزارهای تشخیصی فرهنگ سازمانی، نظیر چارچوب ارزش‌های رقابتی یا مدل‌های چندلایه فرهنگ، به مدیران کمک می‌کند تا تصویر دقیق‌تری از الگوهای غالب رفتاری و ارزشی به دست آورند (کامرون و کوبین، ۲۰۱۱؛ شاین، ۲۰۱۷). یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگان، این بعد از چارچوب را به‌عنوان یکی از نقاط قوت آن ارزیابی کرده‌اند؛ زیرا امکان تصمیم‌گیری آگاهانه و طراحی مداخلات متناسب با واقعیت فرهنگی سازمان‌های دولتی عراق و به‌طور خاص وزارت کار و امور اجتماعی عراق را فراهم می‌سازد. چهارم، «تحلیل نهادی-ساختاری فرهنگ سازمانی دولتی» به‌عنوان یکی از روش‌های عارضه‌یابی، وجه تمایز مهم چارچوب پیشنهادی با بسیاری از مطالعات پیشین است. بخش قابل توجهی از ادبیات تغییر سازمانی، فرهنگ را در سطح خرد سازمانی بررسی می‌کند و کمتر به پیوند آن با ساختارهای قانونی، قواعد رسمی و منطق‌های حکمرانی می‌پردازد (پولیت و بوکارت، ۲۰۱۷). یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که چارچوب پیشنهادی با لحاظ کردن این بعد نهادی، توانسته است پیچیدگی‌های خاص بخش دولتی عراق را بهتر بازنمایی کند. این امر به‌ویژه برای وزارت کار و امور اجتماعی عراق، که نظام اداری آن تحت تأثیر قوانین سخت‌گیرانه و الزامات سیاسی قرار دارد، از اهمیت راهبردی برخوردار است. پنجم، «ایجاد آمادگی روانی-فرهنگی برای تحول» به‌عنوان خروجی نهایی مرحله یخ‌زدایی، نشان‌دهنده نگاه فرآیندی به مدیریت تحول است. مطابق با مدل لوین، هدف یخ‌زدایی صرفاً شناخت وضعیت موجود نیست، بلکه ایجاد آمادگی ذهنی و عاطفی برای پذیرش تغییر است. یافته‌های این پژوهش با این منطق همخوان بوده و نشان می‌دهد که چارچوب پیشنهادی توانسته است این پیوند میان شناخت، احساس و کنش را در مرحله آماده‌سازی برای تغییر لحاظ کند. این نتیجه با مطالعاتی که بر نقش تعهد عاطفی و اعتماد در موفقیت تغییرات دولتی تأکید دارند، همسو است (وندروت و همکاران، ۲۰۱۶؛ اوتول و میر، ۲۰۱۵).

طبق یافته‌ها، مرحله «مداخله» یا «اجرای تغییر» در فرایند مدیریت تحول بخش دولتی، به‌ویژه با تأکید بر فرهنگ سازمانی، فرآیندی چندبعدی، تعاملی و تدریجی است که نیازمند هم‌زمانی اقدامات رهبری، ساختاری، انسانی، یادگیری و ارتباطی است. شناسایی پنج روش اصلی شامل «مداخله رهبری‌محور»، «مداخله ساختاری-سیستمی»، «مداخله مشارکتی»، «مداخله

یادگیری‌محور» و «مداخله ارتباطی» نشان می‌دهد که اجرای موفق تغییر در بخش دولتی نه از مسیر یک ابزار یا اقدام منفرد، بلکه از طریق هم‌افزایی مجموعه‌ای از مداخلات فرهنگی و نهادی محقق می‌شود. نخست، «مداخله رهبری‌محور» به‌عنوان یکی از محوری‌ترین روش‌های اجرای تغییر، جایگاه برجسته‌ای در ادبیات مدیریت تحول بخش دولتی دارد. پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که در سازمان‌های دولتی، رهبران نه‌تنها نقش تصمیم‌گیر یا ناظر، بلکه نقش «الگوی فرهنگی» را ایفا می‌کنند (وندروت و همکاران، ۲۰۱۶؛ اتول و میر، ۲۰۱۵). یافته‌های این پژوهش با این ادبیات همسو بوده و نشان می‌دهد که چارچوب پیشنهادی، رهبری را به‌عنوان موتور محرک تغییر فرهنگی در نظر گرفته است. این موضوع در بافت عراق اهمیت دوچندان دارد؛ زیرا مشروعیت تغییر در سازمان‌های دولتی این کشور تا حد زیادی به حمایت آشکار و مستمر مدیریت ارشد وابسته است. در غیاب رهبری تحول‌گرا، حتی مداخلات فنی و ساختاری نیز با بی‌اعتمادی و مقاومت فرهنگی مواجه خواهند شد. دوم، «مداخله ساختاری-سیستمی» به‌عنوان یکی از روش‌های کلیدی اجرای تغییر، نشان‌دهنده پیوند میان فرهنگ و ساختار در بخش دولتی است. برخلاف برخی رویکردهای ساده‌انگارانه که فرهنگ را مستقل از ساختار می‌دانند، ادبیات مدیریت دولتی تأکید دارد که قواعد رسمی، رویه‌ها و نظام‌های اداری می‌توانند فرهنگ‌های خاصی را بازتولید یا تضعیف کنند (پولیت و بوکارت، ۲۰۱۷). یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگان، اصلاح ساختارها و نظام‌های رسمی را بخشی جدایی‌ناپذیر از مداخله فرهنگی تلقی کرده‌اند. این نتیجه به‌ویژه برای وزارت کار و امور اجتماعی عراق معنادار است، زیرا ساختارهای بوروکراتیک سخت و قوانین دست‌وپاگیر، یکی از موانع اصلی تغییر فرهنگی در سازمان‌های دولتی این کشور به شمار می‌روند. سوم، «مداخله مشارکتی» به‌عنوان یکی از روش‌های برجسته اجرای تغییر، بر نقش کارکنان به‌عنوان کنشگران فعال تحول تأکید دارد. مطالعات پیشین نشان داده‌اند که مشارکت کارکنان در طراحی و اجرای تغییر، نه‌تنها سطح مقاومت را کاهش می‌دهد، بلکه به تقویت تعهد سازمانی و درونی‌سازی ارزش‌های جدید منجر می‌شود (کوپرز و همکاران، ۲۰۱۴؛ فرناندز و رینی، ۲۰۰۶). یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که چارچوب پیشنهادی، مشارکت را نه به‌عنوان یک ابزار جانبی، بلکه به‌عنوان سازوکاری فرهنگی برای بازتعریف رابطه کارکنان با سازمان در نظر گرفته است. در بستر عراق، که فرهنگ سلسله‌مراتبی و تصمیم‌گیری متمرکز غالب است، این رویکرد می‌تواند زمینه‌ساز گذار تدریجی به فرهنگ‌های مشارکتی‌تر و یادگیرنده‌تر باشد. چهارم، «مداخله یادگیری‌محور» به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی اجرای تغییر، بیانگر نگاه بلندمدت به تحول فرهنگی است. ادبیات تحول سازمانی تأکید می‌کند که تغییر پایدار زمانی رخ می‌دهد که کارکنان فرصت یادگیری، بازاندیشی و تطبیق با ارزش‌ها و رفتارهای جدید را داشته باشند (شاین، ۲۰۱۷). یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که چارچوب پیشنهادی، یادگیری سازمانی را به‌عنوان پل ارتباطی میان تغییر رفتاری و تغییر فرهنگی لحاظ کرده است. این امر در وزارت کار و امور اجتماعی عراق، که تجربه‌های پیشین اصلاحات اغلب به آموزش‌های مقطعی و سطحی محدود بوده‌اند، می‌تواند نقطه عطفی در اجرای مؤثر تغییر باشد. پنجم، «مداخله ارتباطی» به‌عنوان یکی از روش‌های کلیدی اجرای تغییر، نقش اساسی در معنابخشی به تحول ایفا می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ارتباطات شفاف، مستمر و دوسویه، به کاهش ابهام، تقویت اعتماد و هم‌راستاسازی ادراکات کارکنان با اهداف تغییر کمک می‌کند (فرناندز و رینی، ۲۰۰۶؛ کاتر، ۱۹۹۶). چارچوب پیشنهادی، ارتباطات را نه صرفاً به‌عنوان انتقال اطلاعات، بلکه به‌عنوان فرآیندی فرهنگی برای بازسازی روایت تغییر در سازمان‌های دولتی عراق در نظر گرفته است. این موضوع در بافت وزارت کار و امور اجتماعی عراق، که بی‌اعتمادی نهادی یکی از چالش‌های تاریخی نظام اداری است، اهمیت ویژه‌ای دارد.

مرحله «تثبیت» یا «انجماد مجدد» در فرایند مدیریت تحول بخش دولتی، به‌ویژه با تأکید بر فرهنگ سازمانی، مرحله‌ای سرنوشت‌ساز و تعیین‌کننده برای پایداری تغییرات است. شناسایی پنج روش کلیدی شامل «نهادینه‌سازی فرهنگی از طریق نظام‌ها و رویه‌های رسمی»، «تثبیت تغییر از طریق نظام‌های منابع انسانی»، «تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار»، «تثبیت شناختی و معنایی تغییر فرهنگی» و «پایش، یادگیری و اصلاح مستمر فرهنگی» نشان می‌دهد که تثبیت تغییر در بخش دولتی، فراتر از تثبیت ساختاری یا رفتاری، مستلزم تثبیت فرهنگی و نهادی در سطوح مختلف سازمان است. نخست، «نهادینه‌سازی فرهنگی از طریق نظام‌ها و رویه‌های رسمی» به‌عنوان یکی از بنیادی‌ترین روش‌های تثبیت تغییر، در ادبیات مدیریت تحول جایگاه محوری دارد. پژوهشگران تأکید می‌کنند که تا زمانی که ارزش‌ها و هنجارهای جدید در قالب قوانین، دستورالعمل‌ها، رویه‌های اجرایی و ساختارهای رسمی بازتاب نیابند، تغییرات فرهنگی شکننده و بازگشت‌پذیر خواهند بود (پولیت و بوکارت، ۲۰۱۷). چارچوب پیشنهادی، این پیوند حیاتی میان فرهنگ و نظام‌های رسمی را به‌درستی شناسایی کرده است. این امر در بافت عراق اهمیت مضاعفی دارد، زیرا سازمان‌های دولتی عراق همچون وزارت کار و امور اجتماعی عراق به‌شدت قانون‌محور و رویه‌گرا هستند و عدم انطباق تغییرات فرهنگی با نظام‌های رسمی می‌تواند به سرعت به بازتولید الگوهای سنتی منجر شود. دوم، «تثبیت تغییر از طریق نظام‌های منابع انسانی» به‌عنوان یکی از سازوکارهای کلیدی نهادینه‌سازی فرهنگی، با بدنه گسترده‌ای از ادبیات تحول سازمانی همخوانی دارد. مطالعات نشان داده‌اند که نظام‌های جذب، ارزیابی عملکرد، آموزش، ارتقا و پاداش نقش تعیین‌کننده‌ای در تثبیت ارزش‌ها و رفتارهای جدید دارند (شاین، ۲۰۱۷؛ فرناندز و رینی، ۲۰۰۶). یافته‌های این پژوهش تأکید می‌کند که بدون هم‌راستاسازی نظام‌های منابع انسانی با اهداف تحول فرهنگی، تغییرات اجراشده در مرحله مداخله دوام نخواهند داشت. در سازمان‌های دولتی عراق همچون وزارت کار و امور اجتماعی عراق، که نظام‌های منابع انسانی اغلب مبتنی بر سابقه، روابط اداری و قواعد خشک هستند، بازطراحی این نظام‌ها می‌تواند یکی از مهم‌ترین اهرم‌های تثبیت تحول فرهنگی باشد. سوم، تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی مرحله تثبیت، نشان‌دهنده نقش مستمر رهبران در حفاظت و تعمیق تغییرات فرهنگی است. ادبیات مدیریت تحول تأکید دارد که نقش رهبران با پایان مرحله اجرای تغییر خاتمه نمی‌یابد، بلکه در مرحله تثبیت حتی حیاتی‌تر می‌شود (وندروت و همکاران، ۲۰۱۶). چارچوب پیشنهادی، رهبری را به‌عنوان عامل تداوم‌بخش فرهنگ جدید در نظر گرفته است. این موضوع در بافت عراق، که تغییرات مدیریتی و جابه‌جایی‌های سیاسی می‌تواند به تضعیف برنامه‌های اصلاحی منجر شود، اهمیت راهبردی دارد. رهبری پایدار می‌تواند از بازگشت سازمان به الگوهای پیشین جلوگیری کرده و فرهنگ جدید را به‌عنوان «وضعیت عادی» تثبیت کند. چهارم، «تثبیت شناختی و معنایی تغییر فرهنگی» به‌عنوان یکی از وجوه کمتر مورد توجه در بسیاری از مطالعات پیشین، نقطه قوت مهم چارچوب پیشنهادی محسوب می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تغییر زمانی پایدار می‌شود که کارکنان بتوانند معنا و منطق تغییر را درک کرده و آن را با هویت حرفه‌ای و سازمانی خود پیوند دهند. چارچوب پیشنهادی، تثبیت تغییر را نه تنها در سطح رفتار و ساختار، بلکه در سطح شناخت و معنا نیز دنبال می‌کند. این رویکرد برای سازمان‌های دولتی عراق همچون وزارت کار و امور اجتماعی عراق، که کارکنان آن‌ها تجربه‌های متعددی از اصلاحات ناتمام یا تحمیلی داشته‌اند، می‌تواند به بازسازی اعتماد و پذیرش درونی تغییر کمک کند. پنجم، پایش، یادگیری و اصلاح مستمر فرهنگی به‌عنوان آخرین روش تثبیت تغییر، بیانگر نگاه پویا و غیرایستا به مرحله انجماد مجدد است. برخلاف برداشت‌های سنتی از مدل لوین که مرحله تثبیت را به‌عنوان «ایستایی» تلقی می‌کردند، ادبیات معاصر مدیریت تحول تأکید دارد که تثبیت باید همراه با یادگیری و بازخورد مستمر باشد (کوپرز و همکاران، ۲۰۱۴؛ برنس، ۲۰۲۰). چارچوب پیشنهادی این برداشت به‌روز را منعکس کرده و تثبیت را فرآیندی انعطاف‌پذیر و یادگیرنده می‌داند. این امر در بافت نهادی عراق، که

محیط سیاسی و اجتماعی آن در حال تغییر است، اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا امکان تطبیق مستمر فرهنگ سازمانی با تحولات بیرونی را فراهم می‌سازد.

نتایج حاصل از اولویت‌بندی روش‌های مدیریت تحول با تأکید بر فرهنگ سازمانی در وزارت کار و امور اجتماعی عراق نشان می‌دهد که در مرحله عارضه‌یابی و آماده‌سازی برای تغییر، «ایجاد آمادگی روانی-فرهنگی برای تحول» مهم‌ترین روش تلقی شده است. پس از آن، «آگاهی‌بخشی فرهنگی و بازشناسی وضعیت موجود» و سپس «شناسایی و تحلیل مقاومت‌های فرهنگی» در اولویت‌های بعدی قرار دارند. روش‌های «ارزیابی و سنجش نظام‌مند فرهنگ سازمانی» و «تحلیل نهادی-ساختاری فرهنگ سازمانی دولتی» در مقایسه با سایر روش‌ها، اهمیت کمتری یافته‌اند. در مرحله مداخله و اجرای تغییر، «مداخله یادگیری‌محور» بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده است و پس از آن «مداخله رهبری‌محور» و «مداخله مشارکتی» قرار دارند. «مداخله ارتباطی» و به‌ویژه «مداخله ساختاری-سیستمی» در اولویت‌های پایین‌تر شناسایی شده‌اند. در این مرحله، آموزش فرهنگی، رهبری تحول‌گرا، حمایت مدیریتی و ایجاد مالکیت تغییر در میان کارکنان، مهم‌ترین روش‌های اجرایی تلقی شده‌اند. در مرحله تثبیت و نهادینه‌سازی تغییر، «تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار» مهم‌ترین روش شناسایی شده و پس از آن «نهادینه‌سازی فرهنگی از طریق نظام‌ها و رویه‌های رسمی» و «تثبیت تغییر از طریق نظام‌های منابع انسانی» قرار گرفته‌اند. روش‌هایی مانند «تثبیت شناختی و معنایی تغییر فرهنگی» و «پایش و یادگیری مستمر فرهنگی» در اولویت‌های بعدی قرار دارند. در این مرحله، تداوم حمایت رهبری، جلوگیری از بازگشت به وضعیت پیشین و نهادینه‌سازی تغییر در ساختارها و قوانین رسمی، برجسته‌ترین راهکارهای تثبیت تغییر شناخته شده‌اند.

پیشنهادهای کاربردی

بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادهایی را به مدیران و تصمیم‌گیرندگان وزارت کار و امور اجتماعی عراق ارائه کرد:

الف) پیشنهادات کاربردی در رابطه با روش‌های عارضه‌یابی (بخش زدایی/آماده‌سازی برای تغییر): مرحله یخ‌زدایی در وزارت کار و امور اجتماعی عراق باید به‌عنوان یک مرحله فرهنگی-روانی عمیق دیده شود، نه صرفاً یک اقدام اطلاع‌رسانی اداری. نتایج پژوهش نشان داد که «ایجاد آمادگی روانی-فرهنگی برای تحول» بالاترین اولویت را دارد؛ بنابراین توصیه‌های زیر به مدیران ارشد و میانی پیشنهاد می‌شود:

الف-۱) ایجاد درک مشترک از ضرورت تغییر در میان مدیران و کارکنان: مدیران باید پیش از هر اقدام ساختاری یا فنی، روایت مشترکی از «چرایی تغییر» خلق کنند. این روایت باید بر چالش‌های واقعی وزارتخانه (کارآمدی خدمات، اعتماد عمومی، فشارهای اجتماعی و اقتصادی) و پیوند آن‌ها با فرهنگ سازمانی موجود تأکید داشته باشد. استفاده از جلسات گفت‌وگوی مدیریتی، کارگاه‌های هم‌اندیشی و پیام‌های نمادین رهبری برای شکل‌دهی این درک مشترک ضروری است.

الف-۲) تمرکز هدفمند بر آمادگی روانی کارکنان: با توجه به سابقه بی‌ثباتی نهادی و تجربیات ناموفق تغییر در بخش دولتی عراق، مقاومت‌ها عمدتاً ریشه روانی و تجربی دارند. مدیران باید از طریق گفت‌وگوهای پیش‌تغییر، شنیدن دغدغه‌ها، و کاهش ابهام‌های شغلی، سطح اضطراب و بی‌اعتمادی را کاهش دهند.

الف-۳) شناسایی و مدیریت مقاومت‌های فرهنگی پیش از اجرا: پیشنهاد می‌شود تیم‌های کوچکی برای شناسایی انواع مقاومت (پنهان، آشکار، فعال، منفعل) در واحدهای مختلف وزارتخانه تشکیل شود. تمرکز اصلی باید بر ریشه‌های فرهنگی مقاومت (حافظه تاریخی منفی، بی‌اعتمادی نهادی، ترس از تغییر هویت حرفه‌ای) باشد، نه صرفاً مخالفت‌های رفتاری سطحی.

الف-۴) سنجش نظام‌مند فرهنگ سازمانی پیش از مداخله: مدیران نباید بدون شناخت دقیق شکاف‌های فرهنگی وارد مرحله اجرا شوند. استفاده از ابزارهای ترکیبی (پرسشنامه، مصاحبه، تحلیل اسناد و مشاهده) برای شناسایی فاصله بین فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب، پیش‌شرط موفقیت تحول است.

الف-۵) پرهیز از شروع تغییر با اصلاحات ساختاری عجولانه: نتایج نشان داد که تحلیل نهادی-ساختاری در اولویت پایین‌تری قرار دارد. بنابراین توصیه می‌شود مدیران ابتدا بر لایه‌های عمیق‌تر فرهنگ (مفروضات، ارزش‌ها و معناها) تمرکز کنند و اصلاح ساختار را به مراحل بعدی موکول نمایند.

ب) پیشنهادات کاربردی برای روش‌های مداخله (اجرای تغییر): در مرحله اجرای تغییر، یافته‌ها نشان دادند که «مداخله یادگیری‌محور» و «مداخله رهبری‌محور» بیشترین اهمیت را دارند. این امر بیانگر آن است که تغییر فرهنگی در وزارتخانه باید یادگیرنده، تدریجی و رهبری‌شده باشد.

ب-۱) سرمایه‌گذاری بر یادگیری فرهنگی و تحول‌محور: مدیران باید آموزش را از قالب‌های رسمی و کلیشه‌ای خارج کرده و آن را به فرآیندی تعاملی تبدیل کنند. آموزش‌های فرهنگی باید بر ارزش‌های جدید، الگوهای رفتاری مطلوب، و مهارت‌های همکاری، پاسخگویی و خدمت‌محوری متمرکز باشند.

ب-۲) توانمندسازی مدیران میانی به‌عنوان عاملان تغییر: مدیران میانی نقش پل میان سیاست‌های کلان و اجرا را دارند. پیشنهاد می‌شود برنامه‌های ویژه‌ای برای تقویت شایستگی‌های رهبری تحول‌گرا، معنادرزی فرهنگی و مدیریت تعارض برای این گروه طراحی شود.

ب-۳) تقویت رهبری تحول‌گرا و نمادین: رهبران وزارتخانه باید خود به نماد تغییر فرهنگی تبدیل شوند. رفتارهای روزمره مدیران (نحوه تصمیم‌گیری، تعامل با کارکنان، واکنش به خطاها) بیش از هر سند رسمی، پیام فرهنگی منتقل می‌کند.

ب-۴) ایجاد حس مالکیت تغییر در میان کارکنان: یافته‌ها نشان داد که «مالکیت تغییر» بالاترین اولویت در مداخله مشارکتی است. مدیران باید کارکنان را در طراحی، اجرا و ارزیابی تغییرات درگیر کنند تا تغییر به‌عنوان پروژه‌ای تحمیلی تلقی نشود.

ب-۵) مدیریت فعال ارتباطات تغییر: ارتباطات شفاف، مستمر و دوطرفه باید به‌عنوان یک مداخله مستقل دیده شود. معنادرزی، اعتمادسازی و پاسخ به ابهام‌ها نقش کلیدی در کاهش مقاومت‌ها و افزایش پذیرش تغییر دارند.

ب-۶) اجتناب از تمرکز بیش از حد بر اصلاحات ساختاری در کوتاه‌مدت: با توجه به اولویت پایین مداخله ساختاری-سیستمی، پیشنهاد می‌شود اصلاح ساختارها به‌صورت تدریجی و هم‌راستا با تغییرات فرهنگی انجام شود، نه به‌عنوان نقطه شروع.

ج) پیشنهادات کاربردی برای روش‌های تثبیت (نهادینه‌سازی تغییر): مرحله تثبیت در وزارت کار و امور اجتماعی عراق اهمیت حیاتی دارد؛ زیرا بدون نهادینه‌سازی، تغییرات به‌سرعت به وضعیت پیشین بازمی‌گردند. نتایج پژوهش نشان داد که «تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار» مهم‌ترین عامل موفقیت این مرحله است.

ج-۱) تضمین تداوم حمایت رهبری پس از اجرای تغییر: مدیران ارشد باید نشان دهند که تغییر یک پروژه مقطعی نیست. تداوم پیام‌ها، تصمیم‌ها و رفتارهای هم‌راستا با فرهنگ جدید، مانع بازگشت به الگوهای گذشته می‌شود.

ج-۲) نهادینه‌سازی تغییر در نظام‌ها و رویه‌های رسمی: ارزش‌ها و رفتارهای فرهنگی جدید باید در آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، فرآیندهای کاری و نظام‌های کنترلی منعکس شوند. بدون این هم‌راستاسازی، تغییر فرهنگی پایدار نخواهد بود.

ج-۳) هم‌راستاسازی نظام منابع انسانی با فرهنگ جدید: استخدام، ارتقا، ارزیابی عملکرد و آموزش باید بر مبنای ارزش‌های فرهنگی جدید بازطراحی شوند. این امر موجب بازتولید فرهنگی بلندمدت و تثبیت تغییر در نسل‌های بعدی کارکنان می‌شود.

ج-۴) تقویت درونی‌سازی و معناپردازی فرهنگی: مدیران باید به کارکنان کمک کنند تا تغییر را نه فقط بپذیرند، بلکه آن را «معنادار» بدانند. گفت‌وگوهای بازتابی، روایت‌سازی از موفقیت‌ها و بازتعریف معیارهای قضاوت حرفه‌ای در این مسیر مؤثر است.

ج-۵) ایجاد نظام پایش و یادگیری مستمر فرهنگی: تغییر فرهنگی فرآیندی ایستا نیست. پیشنهاد می‌شود سازوکارهای پایش مستمر فرهنگ، یادگیری سازمانی و اصلاح تدریجی ایجاد شود تا وزارتخانه بتواند خود را با تحولات آینده تطبیق دهد.

منابع

- Ahmad, T., Hamid, A.R., Abbas, A., Anwar, A., Ekowati, D., Fenitra, R.M. and Suhariadi, F. (2023), "Empowering leadership: role of organizational culture of self-esteem and emotional intelligence on creativity", *Journal of Management Development*, Vol. 42 No. 3, pp. 201-214.
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723–739.
- AMIN, A. (2022), Analysis Of Organizational Culture In The Public Sector," *Management Research and Practice, Research Centre in Public Administration and Public Services*, 14(4), 47-61.
- Anderson, D., & Ackerman Anderson, L. (2017). *Beyond Change Management* (2nd ed.). Wiley.
- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a Sustainability Organizational Culture Model. *Journal of Cleaner Production*, 400, Article ID: 136666.
- Burnes, B. (2017). Managing change. *Strategic Direction*, 33(7), 29–31.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management* (5th ed.). Kogan Page.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2020). *Organization theory and the public sector*. Routledge.
- Egitim, S. (2022), Challenges of adapting to organizational culture: Internationalization through inclusive leadership and mutuality, *Social Sciences & Humanities Open*, V. 5, No. 1, p. 100242
- Ferede, W. L., Endawoke, Y., & Tessema, G. (2024). Effects of strategic leadership on change management: examining the mediating roles of accountability, knowledge management, and organizational culture in public organizations: a study in Central Gondar, Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2416613>
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176.
- Joseph, O. O. & Kibera, F. (2019). Organizational Culture and Performance: Evidence from Microfinance Institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019835934>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation. *Government Information Quarterly*, 36(4).
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792.
- Senge, P. (2016). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency.
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change. *Public Management Review*, 18(6), 842–865
- Yosinta, O. (2018). Organizational culture and good governance in the public sector: The case of provincial administration in Thailand. *Journal of Public Administration, Public Affairs, and Management*, 16(2), 1–25.

