فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری
فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۱۴(۳(پیاپی ۵۵))، ۱۹۳-۱۷۵
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، EBZ، GateWay-Bayern، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran، Civilica، RICeST، Ensani
شاپا: ۲۸۷۰-۲۳۴۵

طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد توسعه فردی کارکنان سازمان ثبت اسناد و املاک ایران

سیدمحمد موسوی — گروه مدیریت دولتی- واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران
موسی رضوانی چمن زمین* — گروه مدیریت دولتی، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران
مرتضی حضرتی — گروه مدیریت دولتی، واحد بندر انزلی ،دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران
سیده لعیا مرتضوی هشتجین — گروه مدیریت دولتی، واحد آستارا - دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد توسعه فردی کارکنان سازمان ثبت اسناد و املاک ایران است. پژوهش حاضر از حیث روش کیفی و از نظر هدف، بنیادی است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان و سیاست‌گذاران سازمان ثبت اسناد و املاک ایران و اساتید دانشگاهی بود که تعداد ۱۲ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند و با رویکرد گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و مبتنی بر رویکرد داده‌بنیاد بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار کیفی MAXQDA11 استفاده شد. یافته‌های پژوهش دربرگیرنده عوامل علی (تدوین فکورانه، اولویت مسائل اجتماعی و همسویی ارزش‌ها)، مقوله محوری (خط‌مشی‌گذاری فرهنگی مبتنی بر توسعه فردی)، عوامل بسترساز (سیاست‌های نمادین و هماهنگی و هم‌راستایی نهادی)، عوامل مداخله‌گر (توسعه دانش اجتماعی، حمایت عمومی و مشارکت همگانی)، راهبردها (مدیریت اجتماعی، الزامات قانونی و شناخت پیشینه فرهنگی) و پیامدها (ارزش‌مداری جامعه و اعتلای فرهنگ اجتماع‌محوری) بود. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان روند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد توسعه فردی کارکنان سازمان ثبت اسناد و املاک ایران را ارتقا بخشید.

واژگان کلیدی: خط‌مشی‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری فرهنگی، توسعه فردی، سازمان ثبت اسناد و املاک ایران

* مسئول مکاتبات: mo.rezvani@iau.ac.ir

۱- مقدمه

امروزه تحولات سریع و غیرقابل‌پیش‌بینی محیطی، سازمان‌ها را با چالش‌های فزاینده‌ای مواجه ساخته است. افزایش سطح جهانی‌شدن، ارتقای انتظارات مشتریان و شتاب نوآوری، محیط کسب‌وکار را به طور فزاینده‌ای پویا، رقابتی و پیچیده نموده است. در این شرایط، سازمان‌ها برای حفظ بقا و دستیابی به مزیت رقابتی، نیازمند اتخاذ رویکردهای نوین در مدیریت منابع انسانی هستند. اتکا به نیروی کار چابک، به عنوان یکی از این رویکردها، می‌تواند به سازمان‌ها در پاسخگویی سریع‌تر به تغییرات محیطی، ارتقای عملکرد فردی و سازمانی و تحقق اهداف راهبردی کمک نماید (Haines III & St-Onge, 2012). همچنین امروزه همسو کردن اهداف و خواسته‌های فردی با اهداف سازمانی در راستای پرورش محیط کاری منسجم اهمیت چندانی یافته است. هنگامی که کارکنان ارتباط روشنی بین توسعه شخصی خود و مأموریت شرکت درک می‌کنند، سطح تعامل و رضایت شغلی آنها افزایش می‌یابد.. همچنین انجام برنامه‌های توسعه فردی توسط کارکنان که جاه‌طلبی‌های شغلی فردی را به اهداف شرکتی مرتبط می‌کنند، باعث افزایش حفظ و رضایت کارکنان می‌گردد (Budiadi et al., 2024). از این رو توسعه فردی، به فرایندی اشاره دارد که شامل ارتقا و بهبود مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش، شخصیت و انگیزه‌های یک فرد است. این فرایند به منظور دستیابی به بالاترین پتانسیل شخصی و حرفه‌ای، ارتقای کیفیت زندگی، بهبود روابط اجتماعی و حرکت به سمت اهداف شخصی و حرفه‌ای تعریف می‌شود (Greenan, 2016).

شفافیت در رهبری، یکی دیگر از عوامل حیاتی در بهبود فرهنگ سازمانی است. رهبرانی که در مورد تصمیمات خود، وضعیت سازمان و برنامه‌های آینده باز هستند، اعتماد ایجاد می‌کنند و حس‌تعلق را در بین کارکنان تقویت می‌کنند. این رویکرد نه تنها رشد فردی را افزایش می‌دهد، بلکه مجموعه استعدادهای کلی را در داخل شرکت تقویت می‌کند (Xenikou & Furnham, 2022). در همین راستا، تشویق به یادگیری مستمر برای سازگاری سازمانی و رشد کارکنان حیاتی است. سازمان‌هایی که در برنامه‌های یادگیری جامع سرمایه‌گذاری می‌کنند، ذهنیت رشد را ترویج می‌دهند و دستاوردهای یادگیری فردی را به رسمیت می‌شناسند، محیطی را ایجاد می‌کنند که در آن هم کارکنان و هم سازمان می‌توانند شکوفا شوند. توسعه فردی تضمین می‌کند که افراد از روندهای صنعت به‌روز می‌مانند، مهارت‌های جدید کسب می‌کنند و پایگاه دانش خود را گسترش می‌دهند، در نتیجه رضایت شغلی و سازگاری را افزایش می‌دهند (Franklin, 2018). پذیرش تنوع و شمول، نوآوری را پرورش و درک را ارتقا می‌دهد و همچنین محیط کاری فراگیرتر ایجاد می‌کند. هنگامی که سازمان‌ها تنوع را می‌پذیرند، دیدگاه‌ها، تجربیات و ایده‌های متنوعی را گردهم می‌آورند که منجر به راه‌حل‌های نوآورانه‌تر و یک محیط کاری پویاتر می‌شود (Leuhery et al., 2024). به‌علاوه، اولویت‌بندی رفاه کارکنان برای پرورش یک فرهنگ سازمانی مثبت بسیار مهم است. هنگامی که سازمان‌ها، رفاه کارکنان را در اولویت قرار می‌دهند، نشان می‌دهند که برای کارکنان خود نه فقط به عنوان کارگر بلکه به عنوان افراد ارزش قائل هستند. این امر می‌تواند منجر به افزایش رضایت شغلی، بهره‌وری بالاتر و فرهنگ سازمانی مثبت‌تر شود (Wongmahesak et al., 2025).

مفهوم خط‌مشی‌گذاری فرهنگی، از جمله مفاهیم تازه‌ای است که در کشورهای جهان به ویژه در کشورهای درحال توسعه موردتوجه جدی قرار گرفته است (Alasuutari & Kangas, 2020). در مطالعات سازمانی معاصر، ادغام رویکردهای توسعه فردی در سیاست‌گذاری و همچنین خط‌مشی‌گذاری فرهنگی به عنوان راهبرد محوری برای پرورش تعامل کارکنان، افزایش بهره‌وری و تضمین سازگاری سازمانی ظهور کرده است. یک فرهنگ سازمانی قوی که با ارزش‌ها و

رفتارهای مشترک مشخص می‌شود، به عنوان کاتالیزوری برای رهبری مؤثر و موفقیت کلی عمل می‌کند. یک فرهنگ سازمانی مثبت، کارکنان را قادر می‌سازد تا مأموریت سازمان خود را درک و احساس کنند که مشارکت‌های آنها ارزشمند است، در نتیجه کسب‌وکار را به سمت یک هدف مشترک سوق می‌دهد (Ertosun & Adiguze, 2018). تغییر فرهنگ نیازمند رویکردی راهبردی است که شامل انتقال چشم‌انداز و تغییر به سازمان گسترده‌تر، اجتناب از هیاهو در مورد تغییر فرهنگ، استفاده از ذینفعان کلیدی و اجتناب از سازماندهی مجدد فوری است. برای به حداکثر رساندن مزایا و اطمینان از تعهد، تعامل و حفظ افراد، سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که تغییر فرهنگ به درستی مدیریت می‌شود (Willie, 2023).

بر اساس بررسی ادبیات موجود می‌توان میان خط‌مشی‌گذاری فرهنگی و توسعه فردی کارکنان یک ارتباط مفهومی دوسویه در نظر گرفت. از یک سو، خط‌مشی‌های فرهنگی می‌توانند از طریق تعیین ارزش‌های سازمانی، ایجاد فرصت‌های یادگیری، حمایت از آموزش و توانمندسازی، توجه به شایستگی‌های فرهنگی و ایجاد محیط کاری مناسب، زمینه توسعه فردی کارکنان را فراهم کنند. از سوی دیگر، کارکنان توسعه‌یافته و توانمند می‌توانند ظرفیت سازمان را برای اجرای اثربخش خط‌مشی‌های فرهنگی افزایش دهند. بنابراین، طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با محوریت توسعه فردی کارکنان، مستلزم توجه همزمان به عوامل سیاستی، سازمانی و فردی است. ادغام رویکردهای توسعه فردی در خط‌مشی‌گذاری فرهنگی سازمانی، راهبردی چندوجهی است که رشد فردی را با اهداف شرکتی همسو می‌کند. سازمان‌ها با اولویت‌بندی رهبری شفاف، یادگیری مستمر، تنوع و شمول، رفاه کارکنان و تغییر فرهنگی راهبردی، می‌توانند محیطی را ایجاد کنند که در آن هم کارکنان و هم سازمان بتوانند شکوفا شوند. در این میان، توسعه مهارت‌های فرهنگی-اجتماعی از طریق آموزش و ظرفیت‌سازی فرهنگی-اجتماعی، به عنوان اهرمی قدرتمند برای ارتقای فرصت‌های فردی و رقابت نهادی سازمان‌ها در سطح جهانی، شناخته می‌شود (Adeniyi et al., 2024). این امر، به ویژه در سازمان‌های دولتی که نقش محوری در ارائه خدمات عمومی و تحقق اهداف توسعه ملی ایفا می‌کنند، از اهمیت دوچندان برخوردار است. خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد توسعه فردی کارکنان، به عنوان یک رویکرد راهبردی، می‌تواند به هدایت اثربخش تلاش‌های کارکنان در سازمان‌ها کمک نماید و از طریق به‌کارگیری استعدادهای نهفته، تحریک قوه تخیل و انعطاف‌پذیری فکری، به ارتقای عملکرد سازمانی منجر شود (Willie, 2023).

سازمان ثبت اسناد و املاک ایران، به عنوان یکی از سازمان‌های کلیدی در نظام اداری کشور، نقشی حیاتی در تثبیت مالکیت، تسهیل معاملات و ارائه خدمات ثبتی به شهروندان ایفا می‌کند. با توجه به تحولات سریع در عرصه فناوری و تغییرات نیازهای جامعه، این سازمان نیز نیازمند بازنگری در خط‌مشی‌های فرهنگی خود و اتخاذ رویکردهای نوین در توسعه فردی کارکنان است. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف طراحی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد توسعه فردی کارکنان سازمان ثبت اسناد و املاک ایران انجام شده است.

ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر در پیوند با خط‌مشی‌گذاری فرهنگی و توسعه فردی کارکنان سازمان ثبت اسناد و املاک ایران، از دو جنبه علمی و عملی قابل بررسی است. از منظر علمی، خلأ قابل توجهی در زمینه مطالعات تخصصی در حوزه خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با تأکید بر توسعه فردی کارکنان در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در سازمان ثبت اسناد و املاک ایران، وجود دارد. در حالی که سیاست‌های فرهنگی در سازمان‌های مختلف به‌ویژه در سطح دولت، به‌طور کلی مورد توجه قرار گرفته‌اند، تاکنون مطالعه‌ای جامع در زمینه تطبیق این سیاست‌ها با نیازهای خاص سازمان‌ها و کارکنان در

سازمان‌هایی با مأموریت تخصصی صورت نگرفته است. این پژوهش در پی پر کردن این خلأ است. از بعد عملی، سازمان ثبت اسناد و املاک ایران به‌عنوان نهادی کلیدی در عرصه ثبت املاک و اسناد، نیازمند سیاست‌های فرهنگی مشخصی است که به توسعه فردی کارکنان، ارتقای مهارت‌های شغلی و بهبود تعاملات داخلی سازمانی کمک کند. نبود چارچوبی جامع و کاربردی برای خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در این سازمان، می‌تواند به مشکلاتی نظیر کاهش انگیزه کارکنان، عدم انطباق با تحولات فرهنگی کشور و کاهش کیفیت خدمات منجر شود. این در حالی است که در دنیای پیچیده و متغیر امروز، سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی، برای موفقیت در مأموریت‌های خود نیازمند داشتن اطلاعات به‌روز و جامع درباره عملکرد کارکنان و تصمیم‌گیری‌های به‌موقع در جهت بهبود مستمر آن هستند. پژوهش حاضر با تمرکز بر نیازهای ویژه سازمان ثبت اسناد و املاک ایران و با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی کشور، می‌تواند مدلی برای سیاست‌گذاری فرهنگی ایجاد کند که به‌طور مؤثر به توسعه فردی کارکنان کمک کرده و عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. این موضوع از آن جهت اهمیت دارد که سازمان‌ها باید کارکنان خود را به سمت پیشرفت‌های شغلی و مهارتی سوق دهند تا در مواجهه با تغییرات فرهنگی و اجتماعی، به‌طور مؤثر عمل کنند.

۲- پیشینه تحقیق

الف) پژوهش‌های خارجی

السعدون و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی به تدوین الگوی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی بر اساس مؤلفه‌های سیاسی کشور عراق با پرداختند. این پژوهش با روش آمیخته (کیفی و کمی) انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی را مدیران سازمان‌های دولتی عراق تشکیل دادند و با توجه به نمونه‌گیری گلوله‌برفی تعداد ۱۰ نفر از اشخاص صاحب‌نظر و دارای تحصیلات و تجربه کافی مرتبط با موضوع، به عنوان خبرگان پژوهش برای انجام مصاحبه انتخاب شدند. مشارکت‌کنندگان پژوهش در بخش کمی، مدیران سازمان‌های دولتی عراق بودند که پرسشنامه خبره توسط ۵۰ نفر از آنها پاسخ داده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار مکس کیودا و آزمون فریدمن استفاده گردید. نتایج پژوهش مشتمل بر ابعاد ساختار حکومتی و سیاسی (ساختار سیاسی و حکومتی، هماهنگی و انسجام، امنیت و ثبات، نقش سازمان‌های غیردولتی)، بعد عوامل تنوع فرهنگی و اجتماعی (تنوع قومی و مذهبی، سیاست‌های فرهنگی، آموزش و آگاهی‌بخشی)، بعد عوامل نفوذ خارجی و تأثیرات بین‌المللی (تأثیرات خارجی و رسانه‌ها، نفوذ خارجی و احزاب سیاسی)، بعد عوامل فساد، منابع و زیرساخت‌ها (منابع مالی و زیرساخت‌ها، فساد اداری و مشکلات اجرایی)، بعد عوامل سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و توسعه (برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری، تحقیقات و توسعه فرهنگی) و بعد عوامل فناوری و نوآوری (فناوری نوین و تأثیر نخبگان و جامعه علمی) است.

گلاور۱ و همکاران (۲۰۲۵) در تحقیقی به بررسی صنعت نشر در غنا در بستر سیاست فرهنگی و ارتباط آن با شیوه‌های عملی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد در حالی که شیوه‌های عملی، چالش‌ها و نوآوری‌های صنعت نشر می‌تواند بر توسعه ملی تأثیر بگذارد، سیاست‌گذاران و مدیران نسبت به این دینامیک‌ها بی‌توجه هستند که این امر نشان‌دهنده عدم تطابق بین اهداف سیاست فرهنگی و واقعیت‌های موجود در صنعت است. همچنین، این تحقیق شکاف‌های موجود در اجرای سیاست‌ها را شناسایی کرده و استراتژی‌هایی را برای تقویت سهم صنعت نشر در توسعه ملی پیشنهاد می‌دهد.

اوبراین۲ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی به فرهنگ حکمرانی در داخل و بین شهرها و مناطق: شواهدی از بخش هنرهای انگلیسی با بودجه عمومی

1 -Glover
2 -O’Brien

پرداختند. این مقاله از مجموعه داده‌های منحصر به فردی از هیئت مدیره مجموعه ملی شورای هنر انگلستان استفاده کرده که از خانه شرکت‌ها استخراج شده است. در حالی که اکثریت سازمان‌های ملی دارای اعضای هیئت مدیره با هیچ سازمان دیگری مشترک نیستند. نتایج نشان دادند که سازمان‌های مستقر در لندن به طور قابل توجهی بیشتر احتمال دارد که اعضای هیئت مدیره را با سایر شرکت‌ها به اشتراک بگذارند تا سازمان‌های خارج از لندن و این در حالی است که سازمانی خارج از لندن. یک عضو هیئت مدیره با شرکتی در منطقه دیگر مشترک است، احتمال اینکه با شرکتی در لندن باشد بیشتر از همه مناطق دیگر است. همچنین نشان می‌دهد که این تأثیر در جایی که این سازمان‌ها بخشی از یک هنر هستند، بیشتر آشکار می‌شود. مهمتر از همه، سازمان‌های متصل به لندن بیش از دو برابر سایر سازمان‌ها درآمد سبد سهام دارند، چه اعضای هیئت مدیره مشترک داشته باشند و چه نباشند.

پاپلول و اورتون۱ (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی فرهنگ، مقیاس و انطباق حکمرانی خوب: بینش شرکت‌های دولتی در ساموآ و تونگا۲ پرداختند. این مقاله بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و با استناد به تحقیقات نیکلسون، اسپیلر و پی۳و در مورد فرهنگ‌گرایی و تغییرات پارادایم اخیر در تفکر حکمرانی خوب، استدلال می‌کند که این کشورها فعالانه در حال تطبیق و نوآوری حاکمیت شرکتی هستند. الگوی شرایط اجتماعی و فرهنگی محلی این تحقیق نشان می‌دهد که اصول حاکمیت شرکتی خوب می‌توانند پویا و پاسخگو باشند و باید متناسب با موقعیت‌های محلی اصلاح شوند. این نشانگرهای مهم دوجانبه‌گرایی و تغییر شکل حکومت SOEs۴ با شرایط اقیانوس آرام را نشان می‌دهند.

بواتنگ۵ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی ارتباط بین فرهنگ ملی، سیاستگذاری و فساد و با استفاده از تحلیل بین کشوری پرداختند. در این پژوهش، با تکیه بر نظریه نهادی، تأثیر سیاست‌گذاری بر فساد بررسی شد. اثرات متقابل فرهنگ ملی و حکمرانی خوب بر فساد نیز مورد بررسی قرار گرفت. با استفاده از مجموعه داده‌ای از ۱۴۹ کشور، یافته‌های پایه نشان می‌دهد که کیفیت شیوه‌های سیاستگذاری، سطح فساد را کاهش می‌دهد. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهند که سه بعد فرهنگی؛ یعنی فاصله قدرت، فردگرایی و زیاده‌روی، پیوند سیاست‌گذاری و فساد را تعدیل می‌کنند. نتایج نشان می‌دهد که حکمرانی خوب و فرهنگ ملی، سطح فساد را در میان جوامع توضیح می‌دهند. به‌نظر می‌رسد که فرهنگ ملی بیش از کیفیت حکمرانی خوب اهمیت دارد.

ب) پژوهش‌های داخلی

حسینی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با استفاده از روش اکتشافی و کیفی به سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری فرهنگی تمدن‌ساز مبتنی بر مدل مشارکت شهروندی در سازمان تبلیغات اسلامی جمهوری اسلامی ایران پرداختند. جامعه موردمطالعه شامل خبرگان سازمان تبلیغات اسلامی بودند. محقق بعد از انجام ۱۳ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از خبرگان و اساتید حوزه خط‌مشی‌گذاری سازمان تبلیغات اسلامی به اشباع نظری دست یافت. نتایج پژوهش نشان داد که مدل مشارکت شهروندان در سیاست‌گذاری فرهنگی تمدن‌ساز شامل ۶ بُعد بستر تمدن‌سازی، بازتولید فرهنگ مشارکت تمدنی، پیشران‌های اجتماعی، سیاست‌گذاری مؤثر، سنجش پیامد و غلبه بر موانع می‌باشد. اساس تمدن

1 - Poppelwell & Overton
2- Samoa and Tonga
3- Nicholson, Spiller and Pio’s

4 - state-owned enterprises
5 Boateng

شامل مدیران جهادی تمدن‌ساز، هسته‌های تمدن‌ساز و برنامه‌های فرهنگی تمدن‌ساز است.

تیرانداز و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به شناسایی مؤلفه‌های ارتقای ظرفیت خط‌مشی‌گذاری آموزش‌های مهارتی فرهنگی- اجتماعی کشور و عوامل مؤثر بر آن به روش داده‌بنیاد پرداختند. نتایج تحقیق به استخراج دو مفهوم عوامل مؤثر و مؤلفه‌های ارتقای ظرفیت خط‌مشی‌گذاری منجر گردید. عوامل مؤثر شامل ۹ مؤلفه قانونی، اقتصادی، فرهنگی، عملکرد، اعتماد عمومی، سیاست‌های دولت، استراتژی سازمانی، همکاری‌های بین‌المللی و ظرفیت‌های مدیریتی بودند. مؤلفه‌های ارتقا نیز شامل ۷ مؤلفه تجزیه و تحلیل و تدوین خط‌مشی، اجرای خط‌مشی‌گذاری، ارزیابی خط‌مشی استراتژیک، قابلیت‌های خط‌مشی‌گذاری، زیرساخت‌های خط‌مشی‌گذاری، قابلیت‌های مشارکت‌جویانه و انتخاب معتبر بودند.

انصاری و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله‌ای به طراحی الگوی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد تحول فرهنگی در آموزش عالی با رویکرد کیفی پرداختند و سعی‌کردند تا فرایند خط‌مشی‌گذاری دانشگاه آزاد اسلامی را با بهره‌گیری از استراتژی داده‌بنیان بررسی کنند. مقوله‌های تحقیق از مبانی نظری و متون در دسترس استخراج و کدگذاری و با نظر ده نفر از خبرگان فرهنگی شامل مدیران، کارشناسان و استادان دانشگاه تأیید گردید. تحلیل این داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی نشان داد که خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در راستای تحول فرهنگی در آموزش عالی به عنوان مقوله محوری در مدل تحقیق، به همراه مقوله‌های زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، الگوی خط‌مشی‌گذاری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران را تبیین می‌کند.

رمضانی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی به بررسی سیاست‌گذاری فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، زمینه‌ها، الگوها و آسیب‌ها با تأکید بر مفهوم مرجعیت پرداختند. یافته‌ها نشان دادند با وجود گذشت سال‌های متمادی از آغاز سیاست‌گذاری فرهنگی در ایران، علیرغم شکل‌گیری گفتمان‌های آموزشی، مدیریت فرهنگی و برنامه‌ریزی فرهنگی و مهندسی فرهنگی، در عمل با پراکندگی تصمیمات و تنوع اختیارات مواجه هستیم که بروز آنها در بسیاری از موارد، تعارض متقابل بین اقدامات نهادهای فرهنگی درون نظام بوده است.

آشنا و کاظمی قهفرخی (۱۳۹۵) در پژوهشی تلاش کردند تا بر مبنای الگوی خط‌مشی‌گذاری، به برنامه‌ریزی حکومت علوی در حوزه فرهنگ بپردازند از این رو این تحقیق با استفاده از روش کتابخانه‌ای و سندپژوهی، منابع اولیه و ثانویه مورد بررسی قرار گرفته و مؤلفه‌های سیاستی دولت علوی استخراج گردید. با توجه به اینکه مسئله محوری، آغاز مبنای کار در سیاست‌گذاری است، با صورت‌بندی تاریخی مشکلات دوران حکومت علوی سه مسئله خاص‌گرایی، قشری‌گرایی و ظاهربینی، رفاه‌طلبی و دنیازدگی احصا گردید. از آنجا که هر کدام از این سه مشکل به حوزه‌های کلی سیاست (نخبه‌گرایی)، اقتصاد (مادی‌گرایی) و دین (سطحی‌نگری) اشاره دارد، می‌توان سیاست‌گذاری در این زمان را به سه حیطه فرهنگ سیاسی، فرهنگ اقتصادی و فرهنگ دینی صورت‌بندی کرد. با بررسی مشکلاتی حکومت علوی، سه سیاست کلی مردم‌داری در سیاست، عدالت در اقتصاد و تربیت در دین می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

۳- مبانی نظری

خط‌مشی‌گذاری مجموعه‌ای از اقدامات هدفمندی است که توسط بازیگر یا مجموعه‌ای از بازیگران در مواجهه با مشکل یا موضوعی خاص دنبال می‌شود. همچنین خط‌مشی‌گذاری واژه‌ای است که معمولاً با مفهوم دولت همراه بوده و آن را خط‌مشی عمومی هم نامیده‌اند (گرجی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸). تاکنون تعاریف

مختلفی از خط‌مشی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است. برای مثال اندرسون۱، خط‌مشی عمومی را سلسله اقداماتی هدف‌دار توصیف می‌کند که توسط فرد یا گروهی از افراد قدرتمند و دارای مشروعیت خط‌مشی‌گذاری، برای مقابله و رفع یک مشکل عمومی شکل می‌گیرد. در تعریف دیگری از اسمیت۲ خط‌مشی عمومی به‌عنوان شاخص بایدها و نبایدها در جامعه توصیف شده است؛ یعنی خط‌مشی عمومی تعیین می‌کند که چه فعالیت‌ها و اقداماتی در بخش عمومی باید اجرا شود و چه اقداماتی نباید انجام گیرد (کمیلی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۶). به اعتقاد الوانی و شریف‌زاده (۱۳۹۱) خط‌مشی عمومی، تصمیمی است که در قبال یک مشکل عمومی اتخاذ می‌شود، با توجه به این نکته که خط‌مشی صرفاً اخذ تصمیم نیست بلکه فرایندی است شامل تمام اقدامات و فعالیت‌ها از زمان احساس و درک مسأله عمومی تا زمان ارزیابی نتایج حاصل از اجرای خط‌مشی.

خط‌مشی‌گذاری فرهنگی، شامل اصول و راهبردهای کلی و عملیاتی شده‌ای است که بر نوع و عملکرد فرهنگی یک نهاد اجتماعی استیلا دارد. به عبارت دیگر، خط‌مشی‌گذاری فرهنگی، نوعی توافق رسمی و اتفاق نظر مسئولان فرهنگی می‌باشد و راهنما و دستورالعمل برای مدیران فرهنگی خواهد بود. به نظر جیم مک گیگان۳، خط‌مشی‌گذاری فرهنگی عبارت است از: برخورد ایده‌ها، نزاع‌های نهاد و رابط قدرت در زمینه تولید و توزیع معانی نمادین. به اعتقاد وی سیاست‌گذاری به عنوان دانشی که تنها برای کاربرد اداری و رسمی تولید می‌شود و به همان میزان تحت حمایت مالی واقع می‌شود، به ندرت اهداف و مقاصد سازمان‌های متنفع را مورد نقد قرار می‌دهد (صافی اصفهانی و بشیر، ۱۳۹۹) .

خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در نگاه بین‌الملل؛ به معنای تعیین خط‌مشی‌ها و راهبردهای کلان فرهنگی برای رسیدن به اهداف چهارگانه توسعه فرهنگی؛ یعنی همکاری‌های فرهنگی، مشارکت فرهنگی، میراث فرهنگی و هویت فرهنگی است که یونسکو نخستین بار با ارائه مفهوم توسعه فرهنگی آن را مطرح کرد. بر مبنای مرجع دانستن ابزار توسعه فرهنگی، تفاوت دیدگاهی در جامعه دینی و غیردینی نمایان می‌گردد، زیرا برمبنای آنچه از فرهنگ در جامعه دینی تعریف شد، توسعه فرهنگی نیازمند همفکری، همکاری و هماهنگی در حرکت فرهنگی از آرمان‌ها و اعتقادهاست، اما اختلاف در مبانی اعتقادی و ارزشی، سبب تعاریف گوناگونی از توسعه فرهنگی در قالب توجه به برنامه‌ها و راهبردهای فرهنگی می‌شود. شورای عالی انقلاب فرهنگی به عنوان مرجع رسمی و تصمیم‌گیرنده کلان فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران، خط‌مشی‌گذاری فرهنگی را در واقع همان توافق نظر رسمی مسئولان امور در تشخیص، تدوین و تعیین مهمترین اصول و اولویت‌های ضروری در حرکت فرهنگی معرفی می‌کند که در واقع این تعریف، در راستای هدف تعالی و توسعه فرهنگی مبتنی بر اصول و ارزش‌های جامعه دینی است (انصاری و همکاران، ۱۳۹۰).

آینده فرهنگی جامعه بازتابی از سیاست‌های دولتی است؛ از این‌رو، تدوین الگویی جامع برای خط‌مشی‌گذاری فرهنگی، پیش‌شرط بنیادین توسعه پایدار و تعالی همه‌جانبه کشور به‌شمار می‌رود. خط‌مشی‌گذاری فرهنگی یکی از حوزه‌های مهم سیاست‌گذاری عمومی است که به تعیین جهت‌گیری‌ها، اهداف، اولویت‌ها و سازوکارهای مربوط به حفظ، توسعه و ارتقای ارزش‌ها، نگرش‌ها و سرمایه‌های فرهنگی جامعه و سازمان‌ها می‌پردازد (Cairney, 2025). خط‌مشی فرهنگی صرفاً مجموعه‌ای از قوانین و برنامه‌های اجرایی نیست، بلکه چارچوبی برای ایجاد هماهنگی میان ارزش‌های فرهنگی، نیازهای اجتماعی و اهداف توسعه‌ای

1 Anderson
2 Smith
3 McGuigan

محسوب می‌شود (شکرخدایی و همکاران، ۱۴۰۴). در این رویکرد، سیاست‌گذاری فرهنگی زمانی اثربخش خواهد بود که بتواند میان اهداف کلان فرهنگی و نیازهای واقعی افراد و گروه‌های اجتماعی ارتباط برقرار کند (اعظمی، ۱۴۰۳). در این راستا کارکنان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین کنشگران اجرای خط‌مشی‌های فرهنگی، نقش اساسی در تحقق اهداف سیاستی دارند؛ زیرا میزان آگاهی، نگرش، انگیزش و توانمندی آنان می‌تواند بر نحوه اجرای سیاست‌ها و میزان پذیرش آن‌ها اثرگذار باشد. در مقابل، توسعه فردی کارکنان فرایندی مستمر برای ارتقای دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، توانایی‌ها و ظرفیت‌های فردی کارکنان است که با هدف بهبود عملکرد شغلی و فراهم کردن زمینه رشد حرفه‌ای و شخصی آنان انجام می‌شود (Tan et al., 2024). توسعه فردی، فرایندی مستمر و پویا است که در آن افراد به طور خودآگاه و هدفمند به دنبال ارتقای دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و توانمندی‌های خود هستند. هدف از این فرایند، دستیابی به رشد و شکوفایی شخصی، افزایش خودآگاهی، بهبود عملکرد و کیفیت زندگی و تحقق پتانسیل‌های فردی در ابعاد مختلف زندگی است. توسعه فردی شامل یادگیری مستمر، خودشناسی، بهبود مهارت‌های ارتباطی، مدیریت استرس، توسعه حرفه‌ای و ارتقای سلامت جسمی و روانی است (Zimmerman & Labuhn, 2012). از این رو توسعه فردی تنها به آموزش‌های رسمی محدود نیست، بلکه یادگیری مستمر، خودآگاهی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، افزایش خلاقیت، تقویت مسئولیت‌پذیری، رشد قابلیت‌های رهبری و ایجاد فرصت برای یادگیری از تجربه را نیز دربرمی‌گیرد. در سازمان‌هایی که فعالیت آن‌ها با مسائل فرهنگی و اجتماعی پیوند دارد، توسعه فردی کارکنان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا کارکنان باید علاوه بر شایستگی‌های تخصصی، از درک مناسبی نسبت به ارزش‌های فرهنگی، تنوع اجتماعی، مسئولیت‌پذیری و تعامل مؤثر با ذی‌نفعان برخوردار باشند (Samuel et al., 2026).

در سطح سیاست‌گذاری، مؤلفه‌هایی همچون اهداف و جهت‌گیری‌های فرهنگی، ارزش‌های حاکم و اولویت‌های فرهنگی، چارچوب کلی مدل را شکل می‌دهند. در سطح سازمانی نیز عواملی نظیر سبک و رویکرد رهبری، فرهنگ سازمانی، نظام‌های آموزش و یادگیری، عدالت سازمانی و حمایت مدیریتی، بستر لازم برای تحقق سیاست‌های توسعه‌ای را فراهم می‌سازند. در سطح فردی، مؤلفه‌هایی همچون انگیزش، خودآگاهی، شایستگی‌های حرفه‌ای و فردی، خلاقیت، یادگیری مستمر و مسئولیت‌پذیری، ظرفیت کارکنان را برای مشارکت مؤثر در تحقق اهداف فرهنگی تقویت می‌کنند (Vasumathi et al., 2026). بر این اساس، مدل خط‌مشی‌گذاری فرهنگی باید رویکردی یکپارچه و چندسطحی داشته باشد و توسعه فردی کارکنان را نه به‌عنوان فرایندی حاشیه‌ای، بلکه به‌عنوان یکی از ارکان اساسی در تحقق و اثربخشی خط‌مشی‌های فرهنگی سازمان مورد توجه قرار دهد.

۴- روش تحقق

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد توسعه فردی کارکنان سازمان ثبت اسناد و املاک ایران انجام شده است؛ به منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی مبتنی بر توسعه فردی از روش کیفی و از رویکرد نظریه داده‌بنیاد برای استخراج مؤلفه‌های اصلی استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان حوزه مدیریت، اساتید دانشگاه و مدیران سازمان ثبت اسناد و املاک کشور بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند و به شیوه گلوله‌برفی انتخاب شدند. معیارهای انتخاب خبرگان شامل داشتن حداقل ۱۵ سال سابقه فعالیت حرفه‌ای یا دانشگاهی، تجربه مدیریتی مرتبط و دارا بودن آثار علمی در حوزه مدیریت و سیاست‌گذاری بود. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته

انجام شد و مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت که در نهایت با ۱۲ نفر از خبرگان مصاحبه صورت گرفت. مدت زمان مصاحبه‌ها بین ۲۵ تا ۱۰۰ دقیقه متغیر بود. تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA و بر اساس فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در مرحله کدگذاری باز مفاهیم اولیه استخراج گردید، در مرحله کدگذاری محوری روابط میان مقوله‌ها مشخص شد و در نهایت در کدگذاری انتخابی، مدل مفهومی پژوهش شکل گرفت. برای سنجش پایایی داده‌های کیفی از روش بازآزمون استفاده شد؛ بدین منظور بخشی از مصاحبه‌ها در دو مرحله زمانی کدگذاری و میزان توافق بین کدها محاسبه گردید که مقدار پایایی ۷۹ درصد به دست آمد و نشان‌دهنده قابلیت اعتماد مناسب تحلیل‌ها بود.

۵- یافته‌های تحقیق

در این قسمت از مقاله، فرایند کدگذاری و استخراج مدل از داده‌های حاصل از مصاحبه آورده شده است. با توجه به نوع تحقیق، تحلیل داده‌ها با استفاده از نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. در جداولی که در ادامه ارائه شده است نحوه دستیابی به مقوله‌های تحقیق از طریق کدگذاری باز، کدگذاری ثانویه و طبقه فرعی، طبقه محوری مشخص شده است. به همین منظور ابتدا نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها و نحوه کدگذاری آنها ارائه شده است.

جدول ۱- نتایج کدهای باز از مصاحبه‌ها

ردیف	متن مصاحبه	کد اولیه
۱	کلیه اهداف تدوین شده باید قابلیت اجرایی داشته باشند.	هدف‌گذاری عمیق به لحاظ عملی بودن
۲	باید ارزیابی عملکرد مبتنی بر میزان توجه به مسائل اجتماعی صورت بگیرد.	نظام ارزیابی عملکرد
۳	همیشه باید بین تدوین گران و مجریان هماهنگی وجود داشته باشد.	هماهنگی بین مجریان و خط‌مشی‌گذاران ارزشمند دیدن جامعه
۴	جامعه باید از سوی مدیران ارزشمند تلقی گردد.	همسویی با فرهنگ بومی
۵	باورها و ایدئولوژی مدیران و مجریان بسیار مهم است.	عوامل ارزشی و ایدئولوژیک
۶	موضوعات اجتماعی نباید سبک نگریسته شود.	لوث‌انگاری مسأله توجه به جامعه
۷	مدیران اجرایی نباید مفاهیم اجتماعی را فقط در قالب شعار ببینند.	کنش‌های شعارگونه مدیران اجرایی
۸	کلیه واحدها باید در کل سیستم یکپارچه باشند.	هماهنگی واحدها
۹	ستاد مرکزی باید ناظر بر عملکرد باشد.	هماهنگی ستاد مرکزی
۱۰	جهت‌گیری همسوی نهادی باید وجود داشته باشد. فرهنگ‌سازی و آموزش کارکنان و مدیران ضروری است.	جهت‌گیری همسوی نهادی فرهنگ‌سازی و آموزش
۱۱	اگاهی عمومی باید در جامعه وجود داشته باشد	افزایش آگاهی عمومی
۱۲	قوانین باید با بازتعریف مبتنی بر مسائل اجتماعی باشند. باید تیم اجرایی نیز هماهنگ در اجرا باشد.	ائتلاف اجرایی

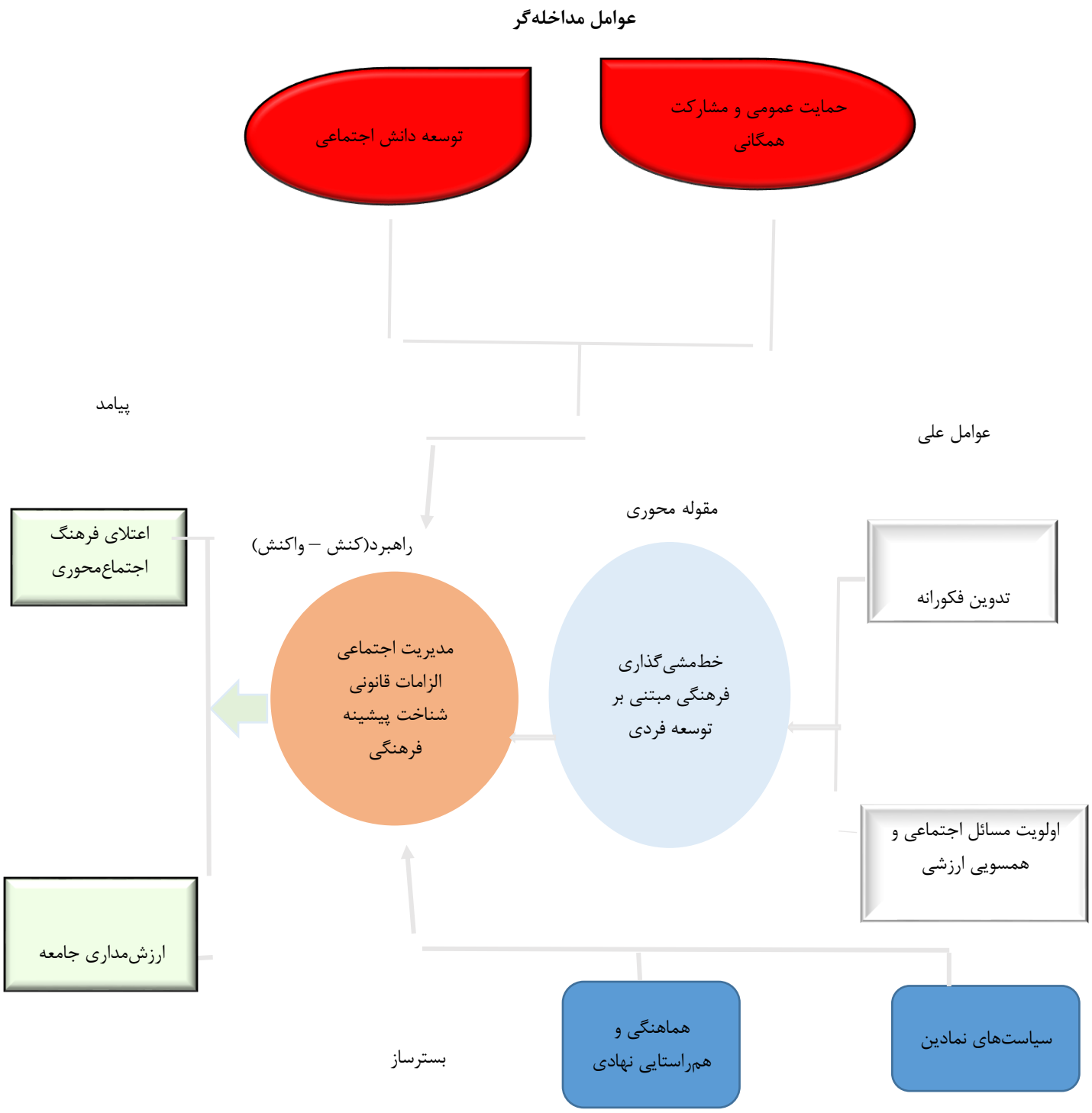
		اجتماعی‌سازی قوانین
۱۳	مسئولیت اجتماعی باید در منشور سازمان ترویج گردد.	ترویج مسئولیت اجتماعی
۱۴	سازمان باید همبستگی با محیط بیرونی ایجاد نماید.	همبستگی با محیط
۱۵	اصلاحات در مسائل قانونی ضروری است.	بازنگری و اصلاح ضعف‌های قانونی
۱۶	باید مأموران نظارتی سازمان بر روند اجرای این مفهم نظارت کنند.	پیگردهای قانونی مؤثر
۱۷	سیاست‌های تدوین شده باید با مفاهیم اجتماعی مانوس باشند.	سازگاری خط‌مشی‌ها با ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی
۱۸	باید همگونی فکری بین تدوین‌گران و مجریان وجود داشته باشد.	شناخت نگرش ها و تمایلات و میزان پذیرش مجریان
۱۹	مفاهیم اجتماعی باید به عنوان یک ارزش در سازمان باشد.	نهادینه شدن مسئولیت‌های اجتماعی
۲۰	سازمان باید در زمینه تغییر نگرش مجریان در راستای عناصر اجتماعی تلاش کند.	تغییر نگرش و رفتار جامعه
۲۱	کارکنان باید روحیه پاسخگویی اجتماعی داشته باشند.	رویکردهای پاسخگو محوری
۲۲	مدیران باید نسبت به جامعه متعهد باشند.	اعتقاد و الزام به جامعه
۲۳	اهدف تدوین شده باید قابلیت اجرایی شدن اجتماعی را داشته باشند. نظام ارزیابی عملکرد همواره باید ناظر به اجرا باشد. باید بین مودیان و مجریان توافق نظر وجود داشته باشد. جامعه باید ارزشمند نگریسته شود	هدفگذاری عمیق به لحاظ عملی بودن نظام ارزیابی عملکرد هماهنگی بین مجریان و خط مشی گذاران ارزشمند دیدن جامعه
۲۴	باید همراستایی با فرهنگ بومی جامعه و سازمان دیده شود. عوامل ارزشمند جامعه باید مد نظر باشد. مفاهیم اجتماعی باید طوری تعریف شود که افراد را منفعل نسازد.	همسویی با فرهنگ بومی عوامل ارزشی و ایدئولوژیک لوثانگاری مساله توجه به جامعه
۲۵	مدیران نباید فقط به جنبه‌های تبلیغی این ارت وجه کنند	کنش‌های شعارگونه مدیران اجرایی
۲۶	باید کلیه واحدها با مجریان هماهنگ باشند.	هماهنگی واحدها
۲۷	مفاهیم اجتماعی باید در سازمان مدیران و مردم درونی سازی شود	نهادینه شدن مسئولیت های اجتماعی
۲۸	نگرش و رفتار جامعه نسبت به خدمات اجتماعی دریافتی باید شفاف شود	تغییر نگرش و رفتار جامعه
۲۹	مجریان باید روحیه پاسخگویی و مسئولیت پذیری داشته باشند	رویکردهای پاسخگو محوری اعتقاد و الزام به جامعه

به منظور دسته‌بندی و کدگذاری، پس از تهیه مستندات حاصل شده از طریق مصاحبه، با استفاده از نرم‌افزار کیفی MAXQDA، دسته‌بندی و کدگذاری باز انجام شد. با بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها، ۹۶ نکته کلیدی

استخراج و در مرحله بعدی توسط نرم‌افزار کیفی MAXQDA اقدام به کدگذاری محوری شد که بر اساس تشخیص میزان مشابهت و قرابت معنایی و با مشورت از اساتید، ۶ بُعد و ۱۱ شاخص، استخراج گردید (جدول ۲).

جدول ۲- شکل‌گیری طبقات پژوهش بر اساس مفاهیم

طبقه اصلی	طبقه فرعی	مفهوم
عوامل علی	تدوین فکورانه	هدف‌گذاری عمیق به لحاظ عملی بودن نظام ارزیابی عملکرد هماهنگی بین مجریان و خط‌مشی‌گذاران
	اولویت مسائل اجتماعی و همسویی ارزشی	ارزشمند دیدن جامعه همسویی با فرهنگ بومی عوامل ارزشی و ایدئولوژیک
بسترساز	سیاست‌های نمادین	لوث‌انگاری مساله توجه به جامعه کنش های شعارگونه مدیران اجرایی
	هماهنگی و هم‌راستایی نهادی	هماهنگی واحدها هماهنگی ستاد مرکزی جهت‌گیری همسوی نهادی
مداخله گر	توسعه دانش اجتماعی	فرهنگ‌سازی و آموزش افزایش آگاهی عمومی
	حمایت عمومی و مشارکت همگانی	ائتلاف اجرایی اجتماعی‌سازی قوانین
راهبردها (کنش - واکنش)	مدیریت اجتماعی	ترویج مسئولیت اجتماعی همبستگی با محیط
	الزامات قانونی	بازنگری و اصلاح ضعف‌های قانونی پیگردهای قانونی مؤثر
	شناخت پیشینه فرهنگی	سازگاری خط‌مشی‌ها با ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی شناخت نگرش‌ها و تمایلات و میزان پذیرش مجریان
پیامد	اعتلای فرهنگ اجتماع محوری	نهادینه شدن مسئولیت های اجتماعی تغییر نگرش و رفتار جامعه
	ارزش‌مداری جامعه	رویکردهای پاسخگومحوری اعتقاد و الزام به جامعه



شکل ۱- طراحی الگوی پژوهش

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف از انجام پژوهش حاضر، طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد توسعه فردی کارکنان سازمان ثبت اسناد و املاک ایران بود. این مدل بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۲ خبره و بررسی متون علمی مرتبط با حوزه خط‌مشی‌گذاری فرهنگی و توسعه فردی تدوین شد. در این چارچوب، مجموعه‌ای از عوامل در قالب یک الگوی منسجم در کنار یکدیگر قرار گرفتند تا نحوه شکل‌گیری و اجرای خط‌مشی‌گذاری فرهنگی مبتنی بر توسعه فردی را در سازمان تبیین کنند. این

مدل شامل شش بخش اصلی است که عبارت‌اند از: عوامل علی، مقوله محوری، راهبردها، عوامل مداخله‌گر، عوامل بسترساز و پیامدها.

نخستین بخش این مدل به عوامل علی اختصاص داشت. عوامل علی به مجموعه شرایط و عواملی گفته می‌شود که زمینه شکل‌گیری پدیده اصلی، یعنی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی مبتنی بر توسعه فردی را فراهم می‌کنند. در این پژوهش، تدوین فکورانه، اولویت‌بخشی به مسائل اجتماعی و همسویی ارزشی به عنوان عوامل علی، شناسایی شدند. تدوین فکورانه به معنای طراحی و تدوین آگاهانه، هدفمند و مبتنی بر تحلیل دقیق شرایط سازمانی و اجتماعی است. خط‌مشی‌های فرهنگی زمانی می‌توانند مؤثر واقع شوند که بر اساس شناخت صحیح از نیازهای سازمان، شرایط محیطی، تحولات اجتماعی و فرهنگی و همچنین ظرفیت‌های انسانی موجود در سازمان تدوین شده باشند. تدوین فکورانه مستلزم آن است که سیاست‌گذاران فرهنگی با نگاه راهبردی و آینده‌نگر به طراحی برنامه‌ها بپردازند و از اتخاذ تصمیمات شتاب‌زده یا غیرکارشناسی پرهیز کنند. در سازمان ثبت اسناد و املاک ایران که نقش مهمی در تثبیت حقوق مالکیت و ایجاد نظم حقوقی در جامعه دارد، تدوین سیاست‌های فرهنگی نیازمند توجه به ابعاد حقوقی، اجتماعی و فرهنگی فعالیت‌های سازمان است. عامل علی دیگر، اولویت‌بخشی به مسائل اجتماعی است. این مفهوم بیانگر آن است که در فرایند سیاست‌گذاری، مسائل و نیازهای اجتماعی باید در جایگاه مناسبی قرار گیرند. زمانی که سازمان‌ها در طراحی سیاست‌ها به مسائل اجتماعی توجه کافی داشته باشند، فعالیت‌های آن‌ها در جهت پاسخگویی به نیازهای واقعی جامعه هدایت خواهد شد. در سازمان ثبت اسناد و املاک، بسیاری از خدمات ارائه‌شده به طور مستقیم با حقوق شهروندان، اعتماد عمومی و نظم اجتماعی مرتبط است. بنابراین توجه به مسائل اجتماعی در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی می‌تواند موجب شود که کارکنان سازمان نقش خود را در ایجاد عدالت، شفافیت و نظم اجتماعی بهتر درک کنند. عامل سوم در میان عوامل علی، همسویی ارزشی است. همسویی ارزشی به معنای وجود هماهنگی میان ارزش‌های فردی کارکنان، ارزش‌های سازمانی و ارزش‌های اجتماعی جامعه است. زمانی که ارزش‌های حاکم بر سازمان با باورها و نگرش‌های کارکنان هم‌راستا باشد، اجرای سیاست‌ها با سهولت بیشتری صورت می‌گیرد. در چنین شرایطی کارکنان نه تنها به عنوان مجریان سیاست‌ها عمل می‌کنند، بلکه با اعتقاد و انگیزه بیشتری در راستای تحقق اهداف سازمانی تلاش خواهند کرد. ایجاد همسویی ارزشی در سازمان مستلزم توجه به فرهنگ سازمانی، تقویت ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی و ایجاد فضای اعتماد و تعامل میان مدیران و کارکنان است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش السعدون و همکاران (۱۴۰۴)، حسینی و همکاران (۱۴۰۳) همخوانی قابل توجهی دارد. در مطالعه آن‌ها نتایج نشان داد که توجه به بسترهای اجتماعی و فرهنگی جامعه و مشارکت شهروندان در سیاست‌گذاری فرهنگی، یکی از عوامل کلیدی در موفقیت این سیاست‌ها است. این موضوع با مؤلفه اولویت مسائل اجتماعی در پژوهش حاضر قابل تطبیق است؛ زیرا در هر دو پژوهش تأکید شده است که سیاست‌های فرهنگی زمانی اثربخش خواهند بود که بر نیازها و مسائل واقعی جامعه متمرکز باشند. همچنین تأکید حسینی و همکاران بر سیاست‌گذاری مؤثر و سنجش پیامدها با مفهوم تدوین فکورانه در این پژوهش همخوانی دارد، زیرا تدوین فکورانه نیز مستلزم برنامه‌ریزی آگاهانه، هدفمند و مبتنی بر تحلیل شرایط اجتماعی است

در مرکز این مدل، مقوله محوری قرار دارد که همان خط‌مشی‌گذاری فرهنگی مبتنی بر توسعه فردی است. مقوله محوری بیانگر پدیده اصلی مورد مطالعه است و سایر اجزای مدل در ارتباط با آن معنا پیدا می‌کنند. خط‌مشی‌گذاری فرهنگی مبتنی بر توسعه فردی به معنای مجموعه سیاست‌ها و برنامه‌هایی است

که با هدف ارتقای توانمندی‌های فردی، اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی کارکنان طراحی می‌شوند. در این رویکرد، توسعه فردی کارکنان به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل ارتقای عملکرد سازمان و بهبود کیفیت خدمات عمومی مورد توجه قرار می‌گیرد. در چنین الگویی، کارکنان صرفاً به عنوان نیروی اجرایی سازمان تلقی نمی‌شوند، بلکه به عنوان سرمایه‌های انسانی ارزشمند در نظر گرفته می‌شوند که رشد و توسعه آنان می‌تواند تأثیر مستقیمی بر کارآمدی سازمان داشته باشد. توسعه فردی شامل ابعاد مختلفی مانند ارتقای دانش، تقویت مهارت‌های حرفه‌ای، توسعه نگرش‌های اخلاقی، افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تقویت مهارت‌های ارتباطی است. هنگامی که سیاست‌های فرهنگی سازمان بر تقویت این ابعاد تمرکز داشته باشند، کارکنان قادر خواهند بود وظایف خود را با کیفیت بالاتر و در چارچوب ارزش‌های اجتماعی انجام دهند.

بخش سوم مدل به راهبردها یا کنش و واکنش‌ها اختصاص دارد. راهبردها در واقع اقداماتی هستند که سازمان برای مدیریت و هدایت پدیده اصلی به کار می‌گیرد. در این پژوهش سه راهبرد اصلی شناسایی شده است: مدیریت اجتماعی، الزامات قانونی و شناخت پیشینه فرهنگی. مدیریت اجتماعی به معنای مدیریت آگاهانه فعالیت‌های سازمان با توجه به پیامدهای اجتماعی آن است. مدیرانی که در حوزه سیاست‌گذاری فرهنگی فعالیت می‌کنند باید از دانش و تجربه لازم در زمینه مسائل اجتماعی و فرهنگی برخوردار باشند تا بتوانند سیاست‌هایی طراحی کنند که علاوه بر ارتقای عملکرد سازمان، به تقویت مسئولیت اجتماعی نیز منجر شود. مدیریت اجتماعی کارآمد موجب می‌شود که توسعه فردی کارکنان در راستای اهداف اجتماعی سازمان هدایت شود. الزامات قانونی نیز یکی دیگر از راهبردهای مهم در این مدل است. قوانین و مقررات اداری چارچوب فعالیت سازمان‌ها را تعیین می‌کنند و می‌توانند زمینه اجرای سیاست‌های فرهنگی را فراهم سازند. در بسیاری از موارد لازم است قوانین و دستورالعمل‌های موجود مورد بازنگری قرار گیرند تا با رویکردهای جدید در حوزه توسعه فردی و مسئولیت اجتماعی هماهنگ شوند. تدوین مقررات حمایتی برای برنامه‌های فرهنگی و آموزشی کارکنان می‌تواند به اجرای مؤثر این سیاست‌ها کمک کند. شناخت پیشینه فرهنگی کارکنان نیز از دیگر راهبردهای مهم محسوب می‌شود. کارکنان هر سازمان دارای پیشینه‌های فرهنگی و اجتماعی متفاوتی هستند که بر نگرش‌ها و رفتارهای آنان تأثیر می‌گذارد. آگاهی از این پیشینه‌ها به مدیران کمک می‌کند تا برنامه‌های فرهنگی را متناسب با ویژگی‌های کارکنان طراحی کنند. این امر می‌تواند موجب افزایش مشارکت کارکنان در برنامه‌های توسعه فردی و تقویت انسجام سازمانی شود. این نتایج با نتایج مطالعه گلاور و همکاران (۲۰۲۵) و پژوهش تیرانداز و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد.

بخش چهارم مدل شامل عوامل مداخله‌گر است. عوامل مداخله‌گر عواملی هستند که می‌توانند بر نحوه اجرای راهبردها و تحقق اهداف سیاست‌ها تأثیر بگذارند. در این پژوهش، توسعه دانش اجتماعی و حمایت عمومی و مشارکت همگانی به عنوان مهم‌ترین عوامل مداخله‌گر شناسایی شده‌اند. توسعه دانش اجتماعی به معنای افزایش آگاهی کارکنان و شهروندان نسبت به مسائل اجتماعی و فرهنگی است. زمانی که کارکنان از دانش اجتماعی کافی برخوردار باشند، بهتر می‌توانند نقش اجتماعی فعالیت‌های خود را درک کنند. همچنین آگاهی عمومی جامعه نسبت به خدمات سازمان می‌تواند تعامل میان سازمان و شهروندان را تقویت کند. حمایت عمومی و مشارکت همگانی نیز نقش مهمی در موفقیت سیاست‌های فرهنگی دارد. هرچه میزان مشارکت مردم در اجرای برنامه‌های اجتماعی بیشتر باشد، احتمال موفقیت آن‌ها نیز افزایش می‌یابد. مشارکت عمومی موجب می‌شود سیاست‌ها با نیازهای واقعی جامعه هماهنگ‌تر شوند و اجرای آن‌ها با همکاری و همراهی

شهروندان صورت گیرد. این یافته با نتایج مطالعات السعدون و همکاران (۱۴۰۴) مطابقت دارد.

بخش پنجم مدل به عوامل بسترساز اختصاص دارد. عوامل بسترساز شرایط و زیرساخت‌هایی هستند که زمینه اجرای موفق سیاست‌ها را فراهم می‌کنند. در این پژوهش دو عامل سیاست‌های نمادین و هماهنگی و هم‌راستایی نهادی به عنوان عوامل بسترساز شناسایی شده‌اند. سیاست‌های نمادین به اقداماتی اشاره دارد که از سوی دولت و نهادهای حاکمیتی برای نشان دادن اهمیت یک موضوع انجام می‌شود. این سیاست‌ها معمولاً در قالب اسناد بالادستی، قوانین و برنامه‌های کلان فرهنگی نمود پیدا می‌کنند. چنین سیاست‌هایی می‌توانند اهمیت توسعه فرهنگی و توسعه فردی کارکنان را در سطح ملی برجسته کرده و سازمان‌ها را به اجرای این برنامه‌ها ترغیب کنند. هماهنگی و هم‌راستایی نهادی نیز به معنای وجود انسجام میان اهداف، برنامه‌ها و فعالیت‌های بخش‌های مختلف سازمان است. زمانی که تمامی واحدهای سازمان در راستای یک هدف مشترک حرکت کنند، اجرای سیاست‌های فرهنگی با موفقیت بیشتری همراه خواهد بود. رمضانی و همکاران (۱۴۰۳) در بررسی سیاست‌گذاری فرهنگی جمهوری اسلامی ایران به مشکلاتی مانند پراکندگی تصمیمات فرهنگی و تعارض نهادی اشاره کرده‌اند که در پژوهش حاضر نیز یکی از عوامل بسترساز مهم، هماهنگی و هم‌راستایی نهادی شناسایی شده است. این هم‌راستایی نهادی دقیقاً پاسخی به چالش‌هایی است که رمضانی و همکاران مطرح کرده‌اند؛ به این معنا که برای افزایش اثربخشی سیاست‌های فرهنگی، لازم است میان نهادهای مختلف مسئول در حوزه فرهنگ هماهنگی و انسجام بیشتری ایجاد شود. همچنین آشنا و کاظمی (۱۴۰۲) در پژوهش خود بر مفاهیمی همچون مردم‌داری، عدالت اقتصادی و تربیت دینی تأکید کردند که این مفاهیم با مؤلفه همسویی ارزشی در پژوهش حاضر ارتباط نزدیکی دارند. در واقع، همسویی ارزشی به معنای هماهنگی میان ارزش‌های فردی، سازمانی و اجتماعی است و می‌تواند بستر تحقق ارزش‌هایی مانند عدالت، مسئولیت‌پذیری و اخلاق‌مداری را فراهم کند. از این منظر، یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند در چارچوب همان رویکرد ارزشی مورد نظر در الگوی حکومت علوی تفسیر شود.

در نهایت پیامدهای مدل طراحی شده در این تحقیق دربرگیرنده دو مؤلفه ارزش‌مداری جامعه و اعتلای فرهنگ اجتماع‌محوری است. هنگامی که سیاست‌های فرهنگی سازمان بر توسعه فردی کارکنان متمرکز می‌شوند، نه‌تنها سطح توانمندی و آگاهی کارکنان افزایش می‌یابد، بلکه این تغییرات به تدریج در عملکرد سازمان و در نهایت در فرهنگ عمومی جامعه نیز بازتاب پیدا می‌کند. در سطح فردی، توسعه فردی کارکنان موجب ارتقای دانش، مهارت‌های حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی آنان می‌شود. کارکنانی که در محیطی مبتنی بر ارزش‌های فرهنگی، آموزش مستمر و رشد فردی فعالیت می‌کنند، نگرش مثبت‌تری نسبت به وظایف خود پیدا کرده و در ارائه خدمات به مراجعان دقت، نظم و پاسخگویی بیشتری نشان می‌دهند. این امر به افزایش اخلاق حرفه‌ای، تقویت وجدان کاری و توجه بیشتر به حقوق شهروندان در فرایندهای ثبتی منجر می‌شود. در سطح سازمانی، اجرای چنین خط‌مشی‌هایی باعث شکل‌گیری یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌مداری، مسئولیت اجتماعی و تعامل سازنده با جامعه می‌شود. سازمان ثبت اسناد و املاک به عنوان نهادی حاکمیتی که نقش مهمی در تثبیت مالکیت، نظم حقوقی و اعتماد عمومی دارد، با تقویت فرهنگ سازمانی می‌تواند کیفیت خدمات خود را ارتقا دهد. کارکنان توانمند و آگاه، خدمات دقیق‌تر، سریع‌تر و شفاف‌تری ارائه می‌دهند که این امر موجب افزایش اعتماد عمومی به سازمان و کاهش نارضایتی‌های اجتماعی خواهد شد. از منظر اجتماعی، یکی از مهم‌ترین پیامدهای این رویکرد، اعتلای فرهنگ اجتماع‌محوری و ارزش‌مداری در جامعه است. زمانی که سازمان‌ها خدمات

خود را با رویکرد فرهنگی و مبتنی بر ارزش‌های اجتماعی ارائه می‌دهند، شهروندان نیز به تدریج اهمیت قانون‌مداری، احترام به حقوق دیگران و نظم اجتماعی را بیشتر درک می‌کنند. در نتیجه، خدمات اجتماعی و اداری صرفاً به عنوان یک فعالیت اداری تلقی نمی‌شوند، بلکه به عنوان بخشی از نظام ارزشی جامعه شناخته می‌شوند. علاوه بر این، ارتقای خدمات فرهنگی و اجتماعی در سازمان‌ها باعث می‌شود جامعه تحت یک ساختار منسجم و نظام‌یافته، اولویت‌های خدمات عمومی را بهتر درک کند. شهروندان در تعامل با سازمانی که کارکنان آن دارای فرهنگ سازمانی قوی، رفتار حرفه‌ای و نگرش خدمت‌محور هستند، احساس امنیت، اعتماد و رضایت بیشتری خواهند داشت. این مسئله به تدریج موجب تقویت سرمایه اجتماعی، افزایش اعتماد عمومی به نهادهای حاکمیتی و ارتقای سطح مشارکت اجتماعی می‌شود. در مجموع، خط‌مشی‌گذاری فرهنگی مبتنی بر توسعه فردی کارکنان در سازمان ثبت اسناد و املاک ایران، علاوه بر بهبود عملکرد کارکنان و ارتقای کیفیت خدمات سازمانی، زمینه‌ساز تقویت ارزش‌های اجتماعی، گسترش فرهنگ قانون‌مداری و افزایش اعتماد عمومی در جامعه خواهد بود. این فرایند در نهایت به شکل‌گیری جامعه‌ای ارزش‌مدار، مسئولیت‌پذیر و مبتنی بر تعامل سازنده میان شهروندان و نهادهای حاکمیتی منجر می‌شود.

این یافته با نتایج مطالعات آشنا و کاظمی (۱۴۰۲)، حسینی و همکاران (۱۴۰۳)، تیرانداز و همکاران (۱۴۰۰) و بواتنگ و همکاران (۲۰۲۱) مطابقت دارد

بر اساس یافته‌های پژوهش و نتایج حاصل از تحلیل مدل، می‌توان مجموعه‌ای از پیشنهادهای کاربردی را برای سیاست‌گذاران و مدیران حوزه فرهنگ ارائه کرد. نخست آنکه با توجه به نقش برجسته عوامل علّی در نهادینه شدن مسئولیت‌های اجتماعی، ضروری است سیاست‌گذاران فرهنگی در تدوین برنامه‌ها و سیاست‌های خود به شناسایی و تقویت این عوامل توجه ویژه‌ای داشته باشند. طراحی برنامه‌های آموزشی، فرهنگی و اجتماعی که به تقویت حس مسئولیت اجتماعی در میان شهروندان منجر شود می‌تواند گام مهمی در جهت تحقق اهداف سیاست‌گذاری فرهنگی مبتنی بر توسعه فردی باشد. دوم آنکه نتایج پژوهش اهمیت مدیریت اجتماعی را در تحقق پیامدهای فرهنگی برجسته می‌کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود ساختارهای مدیریتی در حوزه سیاست‌گذاری فرهنگی به گونه‌ای تقویت شوند که امکان هماهنگی و هم‌افزایی میان نهادهای فرهنگی، اجتماعی و آموزشی فراهم شود. ایجاد شبکه‌های همکاری میان سازمان‌های فرهنگی و تقویت مشارکت اجتماعی شهروندان می‌تواند نقش مؤثری در تحقق فرهنگ اجتماع‌محور ایفا کند. سوم آنکه با توجه به اثر معنادار الزامات قانونی و سیاسی بر پیامدهای فرهنگی، بازنگری در قوانین و مقررات مرتبط با سیاست‌های فرهنگی می‌تواند به بهبود فرایند اجرای این سیاست‌ها کمک کند. تدوین چارچوب‌های قانونی شفاف و حمایت‌های نهادی از برنامه‌های فرهنگی می‌تواند زمینه اجرای مؤثرتر سیاست‌های فرهنگی را فراهم سازد. چهارم آنکه یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد شناخت پیشینه فرهنگی و ارزشی جامعه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از تاریخی و ارزشی جامعه توجه بیشتری برنامه‌های فرهنگی، به ویژگی‌های فرهنگی، تاریخی و ارزشی جامعه توجه بیشتری شود تا سیاست‌های فرهنگی با واقعیت‌های اجتماعی و فرهنگی جامعه همخوانی بیشتری داشته باشند.

بررسی عمیق‌تر موضوع سیاست‌گذاری فرهنگی مبتنی بر توسعه فردی نیازمند انجام مطالعات تکمیلی در آینده است؛ از این رو پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، این مدل در جوامع آماری متفاوت و در بسترهای فرهنگی گوناگون مورد آزمون قرار گیرد تا میزان تعمیم‌پذیری آن مورد ارزیابی قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به بررسی نقش

متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند سرمایه اجتماعی، اعتماد عمومی، مشارکت اجتماعی و به مطالعات در رابطه میان سیاست‌گذاری فرهنگی و پیامدهای اجتماعی بپردازند. چنین مطالعاتی می‌تواند به درک عمیق‌تر سازوکارهای اثرگذاری سیاست‌های فرهنگی بر تحولات اجتماعی کمک کند. علاوه بر این، استفاده از روش‌های پژوهشی ترکیبی و بهره‌گیری از داده‌های کیفی در کنار تحلیل‌های کمی می‌تواند به روشن‌تر شدن ابعاد تفسیری و تجربی سیاست‌گذاری فرهنگی کمک کرده و تصویر جامع‌تری از فرایندهای شکل‌گیری فرهنگ اجتماع‌محور در جامعه ارائه دهد.

۷- منابع

السعدون، زیاد محمد سعید حسین، آقایی، عنایت‌اله، شریعتی کمال آبادی، محسن، الدلفی، محمد شهاب احمد. (۱۴۰۴). تدوین الگوی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی بر اساس مؤلفه‌های سیاسی کشور عراق. نشریه مدیریت استراتژیک هوشمند، ۴(۲)، ۴۷-۸۴.

الوانی، مهدی، شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۱). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی (ره).

اعظمی، امیر. (۱۴۰۳). بررسی محتوایی رساله‌های مدیریت و خط‌مشی‌گذاری فرهنگی. دوفصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱۳(۲۷).

انصاری، محمدرضا، قیومی، عباسعلی، صالحی امیری، سیدرضا، عزیزآبادی فراهانی، فاطمه، قدمی، محسن. (۱۴۰۰). ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد تحول (موردمطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران). نشریه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۱۱(۳۹)، ۴۶-۶۶.

آشنا، حسام‌الدین، کاظمی قهفرخی، سید محمد. (۱۳۹۵). مدل سیاست فرهنگی در حکومت علوی؛ در جستجوی الگویی برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی. نشریه دین و ارتباطات، ۲۳(۱)، ۵-۵۲.

تیرانداز، ابوالفضل، فرهادی محلی، علی، معطوفی، علیرضا، طبری، مجتبی. (۱۴۰۰). شناسایی مؤلفه‌های ارتقای ظرفیت خط‌مشی‌گذاری آموزش‌های مهارتی کشور و عوامل مؤثر بر آن. نشریه مهارت‌آموزی، ۱۰(۳۷)، ۶۹-۹۴.

حسینی، غفار، ربیعی مندجین، محمدرضا، گیوریان، حسین، ودادی، احمد. (۱۴۰۳). سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری فرهنگی تمدن‌ساز مبتنی بر مدل مشارکت شهروندی در سازمان تبلیغات اسلامی جمهوری اسلامی ایران. نشریه تحولات اجتماعی-سیاسی معاصر در ایران، ۳ (۴)، ۱۵۵-۱۷۸.

رمضانی، مهدی، پرتوی، اصغر، عیوض‌زاده، حسین، جعفری، فرشید. (۱۳۹۸). سیاست‌گذاری فرهنگی جمهوری اسلامی ایران: زمینه‌ها، الگوها و آسیب‌ها (با تأکید بر مفهوم مرجعیت). نشریه راهبرد اجتماعی-فرهنگی، ۸(۳)، ۶۹-۹۶.

شکرخدایی، سید هاشم، چناری، وحید، کیانی، عزت‌الله، حسابی، احمدعلی. (۱۴۰۴). مدل ساختاری تفسیری مشارکت حلقه‌های میانی در خط‌مشی‌گذاری فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی. مجله خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۱۵(۵۵).

صافی اصفهانی، محمدوحید، بشیر، حسن. (۱۳۹۹). الگوی مسأله‌شناسی برای خط‌مشی‌گذاری فرهنگی-اجتماعی در سازمان‌های فرهنگی شهری (مطالعه تطبیقی سازمان‌های فرهنگی شهرداری‌های تهران، اصفهان و مشهد). نشریه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۱۴(۲۸)، ۶۴۳-۶۷۸.

کمیلی‌فرد، سیدمجتبی، طهماسبی بلوک‌آبادی، رضا، حمزه‌پور، مهدی. (۱۳۹۶). بررسی و تحلیل گام‌های نظام‌های خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در

انقلاب اسلامی ایران. نشریه پژوهشنامه انقلاب اسلامی، ۷(۲۲)، ۲۳-۳۸.

گرجی‌پور، حسین، خاشعی، وحید، اسلامبولچی، علیرضا، اصغری صارم، علی. (۱۳۹۸). الگوی ارزشیابی فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد مطالعه کیفی اسناد فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. نشریه مدیریت دولتی، ۱۱(۱)، ۴۷-۷۲.

Adeniyi, I. S., Al Hamad, N. M., Adewusi, O. E., Unachukwu, C. C., Osawaru, B., Onyebuchi, C. N., ... & David, I. O. (2024). Organizational culture and leadership development: A human resources review of trends and best practices. Magna Scientia Advanced Research and Reviews, 10(1), 243-255.

Alasuutari, P., & Kangas, A. (2020). The global spread of the concept of cultural policy. Poetics, 82, 101445.

Baltà Portolès, J. (2023). Rethinking the governance of local cultural policy from the perspective of sustainability.

Boateng, A., Wang, Y., Ntim, C., & Glaister, K. W. (2021). National culture, corporate governance and corruption: A cross-country analysis. International Journal of Finance & Economics, 26(3), 3852-3874.

Budiadi, H., Hasbi, M., & Setiyowati, S. (2024). Employee development strategies to improve skills and job satisfaction. Global International Journal of Innovative Research, 2(9), 1997-2006.

Cairney, P. (2025). Policymaking integration, policy coherence, and whole-of-government approaches: a qualitative systematic review of advice for policymakers. Open Research Europe, 5, 75.

Ertosun, O. G., & Adiguzel, Z. (2018). Leadership, personal values and organizational culture. In Strategic design and innovative thinking in business operations: The role of business culture and risk management (pp. 51-74). Cham: Springer International Publishing.

Glover, R. A., Ry-Kottoh, L. A., Agbo, A. H., & Essuman, M. A. (2025). Cultural policy and publishing in Ghana: Exploring the symbiosis between policy and practice. E-Journal of Humanities Arts and Social Sciences, 6(2), 117-135.

Greenan, P. (2016). Personal development plans: insights from a case based approach. Journal of Workplace Learning, 28(5), 322-334.

Haines III, V. Y., & St-Onge, S. (2012). Performance management effectiveness: practices or context?. The International Journal of Human Resource Management, 23(6), 1158-1175.

Leuhery, F., Padang, N. S., Karyono, K., Puspitasari, D., & Judijanto, L. (2024). Workplace diversity and inclusion: Strategies for effective implementation and benefits to organizational culture. Dinasti International Journal of Economics, Finance and Accounting, 5(4), 4647-4653.

Poppelwell, E., & Overton, J. (2022). Culture, scale and the adaptation of good governance: Insights from SOEs in Samoa and Tonga. World Development Perspectives, 28, 100468.

Samuel Opolot, J., Simiyu, G., Tumwine, S., Mwesigwa, R., & Nasiima, S. (2026). Organizational culture and turnover intention in higher

education: a moderated mediation model of commitment and self-efficacy. Cogent Psychology, 13(1), 2632390.

Tan, J., Zhu, C. J., & Zhang, M. M. (2024). Investment in employee developmental climate and employees' continued online learning behaviors: A social influence perspective. Human Resource Management, 63(5), 869-885.

Vasumathi, A., Vasudevan, A., Razak, A., & Mohammad, S. I. S. (2025). An empirical study on the impact of organizational culture dimensions on employees' performance through organizational support in the IT industry. Social Sciences & Humanities Open, 12, 102054.

Willie, M. M. (2023). Strategies for Successful Cultural Change During Strategy Implementation. Available at SSRN 4565318.

Wongmahesak, K., Marzo, R. R., & Ghosh, U. K. (Eds.). (2025). Prioritizing Employee Mental Health and Well-Being for Organizational Success. IGI Global.

Xenikou, A., & Furnham, A. (2022). Leadership and organizational culture. Handbook of research methods for organisational culture, 23-38.

Zimmerman, B. J., & Labuhn, A. S. (2012). Self-regulation of learning: Process approaches to personal development.