



A framework for transformation management in the governmental sector of Iraq implying on the organizational culture

(Case of Iraqi Ministry of Labor and Social Affairs)

Article Info

Keywords:

Change Management;
Organizational Culture;
Lewin's Three-Stage Model

ABSTRACT

This study aims to develop and validate a comprehensive framework for change management in the Iraqi public sector, emphasizing organizational culture and grounded in Lewin's three-stage change model (unfreezing, change, and refreezing).

This research employed an exploratory sequential mixed-methods design. In the first phase, a systematic literature review was conducted focusing on studies related to change management, organizational culture, and the public sector. The collected data were analyzed using qualitative content analysis, resulting in the development of a framework structured around Lewin's three stages of change. In the second phase, the extracted framework was validated through an expert-based questionnaire administered to specialists from the Iraqi Ministry of Labour and Social Affairs. A one-sample *t*-test was used to evaluate the conceptual validity and practical applicability of the proposed framework. The target population consisted of managers, experts, and specialists within the Ministry, of whom 36 participants were purposively selected.

In the unfreezing (diagnosis) stage, approaches such as fostering psychological and cultural readiness for change, promoting cultural awareness, and identifying cultural resistance emerged as the most influential. During the change intervention stage, learning-oriented, leadership-oriented, and participatory approaches received the highest priority. In the refreezing stage, sustained leadership, institutionalizing cultural change through formal systems, and aligning human resource management systems with the new cultural values were identified as the most critical factors for ensuring the sustainability of change. Statistical validation further demonstrated that the proposed framework was evaluated significantly above the average level in terms of its compatibility with Iraq's institutional and cultural context, conceptual comprehensiveness, practical applicability, and policy relevance.

ارائه چارچوبی برای مدیریت تحول در بخش دولتی عراق با تاکید بر فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: وزارت کار و امور اجتماعی عراق)

اطلاعات مقاله

چکیده

هدف این پژوهش، ارائه و اعتبارسنجی چارچوبی جامع برای مدیریت تحول در بخش دولتی عراق با تأکید بر فرهنگ سازمانی و مبتنی بر مدل سه مرحله‌ای لوین (یخ‌زدایی، تغییر، انجماد مجدد) است.

پژوهش حاضر از نظر روش‌شناسی، یک مطالعه آمیخته متوالی اکتشافی است. در فاز نخست، از مرور سیستماتیک ادبیات با تمرکز بر مطالعات مرتبط با مدیریت تحول، فرهنگ سازمانی و بخش دولتی استفاده شد. در این فاز با بهره‌گیری از تحلیل محتوای کیفی، داده‌های حاصل از ۵۸ مقاله منتخب با منطق PRISMA در رابطه با سه مرحله تغییر لوین تحلیل شد. در فاز دوم، چارچوب استخراج‌شده با استفاده از پرسشنامه خبره‌محور در میان خبرگان وزارت کار و امور اجتماعی عراق اعتبارسنجی شد. برای تحلیل داده‌های این مرحله، از آزمون t تک‌نمونه‌ای جهت ارزیابی اعتبار مفهومی و کاربردی چارچوب استفاده گردید. جامعه هدف شامل مدیران، خبرگان و متخصصان در وزارت کار و امور اجتماعی عراق بود که ۳۶ نفر به‌صورت هدفمند در پژوهش مشارکت داشتند.

در مرحله یخ‌زدایی/عارضه‌یابی، روش‌هایی نظیر ایجاد آمادگی روانی-فرهنگی برای تحول، آگاهی‌بخشی فرهنگی و شناسایی مقاومت‌های فرهنگی نقش محوری دارند. در مرحله مداخله، رویکردهای یادگیری‌محور، رهبری‌محور و مشارکتی از اولویت بالاتری برخوردارند و در مرحله تثبیت، تداوم رهبری، نهادینه‌سازی فرهنگی از طریق نظام‌های رسمی و هم‌راستاسازی نظام‌های منابع انسانی، بیشترین تأثیر را بر پایداری تغییر دارند. نتایج اعتبارسنجی آماری نیز نشان داد که چارچوب پیشنهادی از منظر تناسب با بافت نهادی و فرهنگی عراق، جامعیت مفهومی، قابلیت اجرا و ارزش افزوده سیاستی، به‌طور معناداری بالاتر از حد متوسط ارزیابی شده است.

کلیدواژه‌ها:

مدیریت تحول، فرهنگ سازمانی، چارچوب تغییر، مدل سه مرحله‌ای لوین

مقدمه

سازمان‌های دولتی به دلیل هم‌زمانی چالش‌های نهادی، محدودیت‌های منابع، پیچیدگی‌های بوروکراتیک و تأثیرپذیری از زمینه‌های تاریخی و فرهنگی، با دشواری‌های بیشتری در اجرای برنامه‌های تحول مواجه هستند. بخش دولتی عراق نیز با ضرورت‌های متعددی همچون اصلاح نظام اداری، ارتقای کارآمدی سازمانی، بهبود پاسخگویی عمومی و بازسازی اعتماد میان دولت و جامعه مواجه بوده است (احمد و همکاران؛ ۲۰۲۳). در این میان، وزارت کار و امور اجتماعی عراق به‌عنوان یکی از نهادهای کلیدی در ارائه خدمات اجتماعی، حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر، سیاست‌های اشتغال و مدیریت مسائل مرتبط با رفاه اجتماعی، نیازمند تحولاتی عمیق در شیوه‌های مدیریتی، فرآیندهای سازمانی و الگوهای فرهنگی خود است. با این حال، اجرای تغییر در این وزارتخانه صرفاً از طریق اصلاح ساختارهای رسمی، تدوین قوانین جدید یا اعمال دستورالعمل‌های مدیریتی امکان‌پذیر نیست؛ زیرا بخش مهمی از موفقیت یا شکست تحول به الگوهای فرهنگی، ارزش‌های سازمانی، باورهای کارکنان، روابط قدرت، میزان اعتماد به مدیریت و آمادگی روانی اعضای سازمان برای پذیرش تغییر وابسته است. فرهنگ سازمانی در وزارت کار و امور اجتماعی عراق، که تحت تأثیر سنت‌های بوروکراتیک، سلسله‌مراتب اداری، تمرکزگرایی تصمیم‌گیری و برخی الگوهای تثبیت‌شده رفتاری قرار دارد، می‌تواند هم به‌عنوان یک ظرفیت تسهیل‌کننده و هم به‌عنوان یک مانع جدی در مسیر تحول عمل کند. از این منظر، مساله اصلی وزارت کار و امور اجتماعی عراق صرفاً «ایجاد تغییر» نیست، بلکه «مدیریت تحول فرهنگی و سازمانی به گونه‌ای است که تغییر بتواند در ساختار و رفتار سازمانی نهادینه شود». بنابراین، فقدان یک چارچوب جامع که بتواند الزامات فرهنگی، انسانی، ساختاری و مدیریتی تحول را در وزارت کار و امور اجتماعی عراق یکپارچه نماید، به‌عنوان یک مساله اساسی مطرح است.

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پژوهشگران توجه قابل‌توجهی به رابطه میان فرهنگ سازمانی و موفقیت برنامه‌های تحول داشته‌اند (روزنبوم، کراوچوک و کلرکین؛ ۲۰۱۵). بخش قابل‌توجهی از این مطالعات بر نقش فرهنگ سازمانی در پذیرش تغییر، کاهش مقاومت کارکنان، توسعه یادگیری سازمانی، ارتقای عملکرد و تسهیل اجرای راهبردها تأکید کرده‌اند (کوپرز و همکاران؛ ۲۰۱۴؛ آسوراتگون و کانتابوترا؛ ۲۰۲۳). برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرهنگ‌های مشارکتی، یادگیری‌محور و حمایتی، احتمال موفقیت تحول را افزایش می‌دهند، در حالی که فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی، کنترل‌محور و بوروکراتیک می‌توانند به مقاومت در برابر تغییر منجر شوند (اگتیم؛ ۲۰۲۰). همچنین مطالعات انجام‌شده در بخش عمومی نشان داده‌اند که مدیریت تحول در سازمان‌های دولتی به دلیل ویژگی‌های خاص این سازمان‌ها، نیازمند توجه هم‌زمان به عوامل فرهنگی، نهادی و مدیریتی است (فرد و همکاران؛ ۲۰۲۴). با وجود این، بررسی پیشینه نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات موجود یا بر شناسایی رابطه میان فرهنگ سازمانی و پیامدهای تحول تمرکز کرده‌اند، یا به بررسی عوامل موفقیت و شکست تغییر در سازمان‌های عمومی پرداخته‌اند؛ اما کمتر پژوهشی تلاش کرده است یک چارچوب جامع و عملیاتی برای مدیریت تحول فرهنگی در سازمان‌های دولتی ارائه کند که مراحل مختلف آماده‌سازی، اجرای تغییر و تثبیت آن را به‌صورت یکپارچه پوشش دهد. افزون بر این، بخش عمده‌ای از مدل‌های موجود در زمینه مدیریت تغییر در بستر سازمان‌های توسعه‌یافته و با فرض وجود زیرساخت‌های نهادی نسبتاً پایدار طراحی شده‌اند و قابلیت کاربرد مستقیم آن‌ها در سازمان‌های دولتی کشورهای در حال گذار، از جمله عراق، با محدودیت‌هایی مواجه است. به‌ویژه در مورد وزارت کار و امور اجتماعی عراق، هیچ مطالعه

¹ Ahmad et al.

² Rosenbloom, Kravchuk & Clerkin

³ Kuipers et al.

⁴ Assoratgoon & Kantabutra

⁵ Egitim

⁶ Ferede et al.

ای به بررسی چگونگی انطباق مدل‌های مدیریت تحول با ویژگی‌های فرهنگی، نهادی و اداری این سازمان پرداخته است. از این‌رو، نوآوری پژوهش حاضر در آن است که با عبور از رویکردهای عمومی به مدیریت تغییر، چارچوبی بومی و فرهنگ‌محور ارائه می‌کند که ضمن بهره‌گیری از یافته‌های مطالعات پیشین، مؤلفه‌های خاص زمینه نهادی عراق را نیز در نظر می‌گیرد. این پژوهش تلاش می‌کند مشخص کند که در هر مرحله از تحول، چه روش‌ها و اقداماتی برای آسیب‌شناسی فرهنگی، مداخله در تغییر و نهادینه‌سازی آن در وزارت کار و امور اجتماعی عراق از اهمیت بیشتری برخوردار هستند.

از منظر نظری، پژوهش حاضر بر مدل سه‌مرحله‌ای تغییر لوین شامل یخ‌زدایی، تغییر و انجماد مجدد استوار است. مدل لوین تحول سازمانی را نه به‌عنوان یک اقدام مقطعی، بلکه به‌عنوان فرآیندی پویا شامل آماده‌سازی سازمان برای تغییر، اجرای مداخلات اصلاحی و تثبیت وضعیت جدید در نظر می‌گیرد. در این پژوهش، مدل لوین به‌عنوان یک لنز نظری برای سازمان‌دهی مؤلفه‌های مدیریت تحول مورد استفاده قرار گرفته است. با تلفیق این چارچوب نظری با ادبیات فرهنگ سازمانی و شواهد تجربی، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش اصلی است که چارچوب مناسب مدیریت تحول در بخش دولتی عراق با تأکید بر فرهنگ سازمانی و با تمرکز بر وزارت کار و امور اجتماعی عراق، از چه ابعاد، مؤلفه‌ها و روش‌هایی تشکیل می‌شود و چگونه می‌توان آن را در این بستر نهادی اعتبارسنجی کرد؟ بر این اساس، هدف اصلی پژوهش، ارائه و اعتبارسنجی چارچوبی جامع، بومی و فرهنگ‌محور برای مدیریت تحول در وزارت کار و امور اجتماعی عراق است که بتواند به‌عنوان مبنایی نظری و عملی برای طراحی و اجرای برنامه‌های تحول پایدار در سازمان‌های دولتی عراق مورد استفاده قرار گیرد.

مبانی نظری

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی چارچوبی نامرئی اما قدرتمند فراهم می‌کند که نحوه ادراک کارکنان از محیط، تفسیر رویدادها و واکنش آنان به مسائل سازمانی را شکل می‌دهد (شین، ۲۰۱۷). یکی از تعاریف پرکاربرد، فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از مفروضات اساسی مشترک می‌داند که اعضای سازمان در طول زمان و در مواجهه با مسائل سازگاری بیرونی و انسجام درونی آموخته‌اند و آن را به اعضای جدید به‌عنوان شیوه صحیح ادراک، تفکر و احساس منتقل می‌کنند (کریستنسن و همکاران؛ ۲۰۲۰). پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند سازمان‌هایی که دارای فرهنگی منسجم، شفاف و همسو با اهداف راهبردی هستند، آمادگی بیشتری برای مواجهه با تغییرات محیطی از خود نشان می‌دهند (آلونسون و سونینگسون؛ ۲۰۱۶). فرهنگ سازمانی یکی از تعیین‌کننده‌ترین عوامل زمینه‌ای در فرایند تحول سازمانی محسوب می‌شود و نقش آن در موفقیت یا شکست برنامه‌های تغییر، به‌طور گسترده در ادبیات مدیریت و سازمان مورد تأکید قرار گرفته است (جوزف و کibera؛ ۲۰۱۹). تحول سازمانی صرفاً به تغییر در ساختارها، فرایندها یا فناوری‌ها محدود نمی‌شود، بلکه مستلزم دگرگونی در الگوهای معنا، ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای تثبیت‌شده‌ای است که فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند. از این منظر، فرهنگ سازمانی نه‌تنها بستر وقوع تحول است، بلکه خود موضوع و هدف اصلی بسیاری از مداخلات تحولی به شمار می‌آید (شین، ۲۰۱۷). فرهنگ سازمانی نقش خود را در تحول از طریق تأثیرگذاری بر نحوه ادراک اعضای سازمان از تغییر ایفا می‌کند. تغییرات سازمانی همواره با عدم قطعیت، ابهام و تهدید ادراک‌شده همراه‌اند و این فرهنگ سازمانی است که تعیین می‌کند تغییر به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و بهبود تلقی شود یا به‌مثابه خطری برای ثبات، هویت و امنیت شغلی (آلونسون و سونینگسون، ۲۰۱۶). نقش فرهنگ سازمانی در تحول،

¹ Christensen et al.

² Alvesson & Sveningsson

³ Joseph, & Kibera

به‌ویژه در سازمان‌های دولتی برجسته‌تر می‌شود. سازمان‌های دولتی اغلب دارای فرهنگ‌های ریشه‌دار، رسمی و متأثر از ارزش‌های قانونی و سیاسی هستند که تغییر در آن‌ها را پیچیده‌تر می‌سازد (کاتر؛ ۲۰۱۸).

مدیریت تحول در سازمان‌های دولتی

مدیریت تحول به مجموعه‌ای از فرایندها، اقدامات و راهبردهایی گفته می‌شود که برای هدایت و نهادینه‌سازی تغییرات سازمانی (ساختاری، فرایندی، فناوری یا فرهنگی) طراحی شده‌اند (سنج؛ ۲۰۱۶). سازمان‌های دولتی به دلیل ماهیت خود با ویژگی‌های خاصی مواجه هستند که مدیریت تحول را پیچیده‌تر می‌کند. این سازمان‌ها معمولاً دارای سلسله‌مراتب گسترده، قوانین و مقررات متعدد، تعداد زیادی ذی‌نفع داخلی و خارجی و فشارهای سیاسی و اجتماعی هستند (پولیت و بوکارت؛ ۲۰۱۷). بنابراین، موفقیت هر برنامه تحول نیازمند درک عمیق از محیط سازمانی، شناسایی مقاومت‌های احتمالی، طراحی مداخله‌های متناسب با فرهنگ سازمانی و ایجاد انگیزه در کارکنان است (واندر وت و همکاران؛ ۲۰۱۶). مطالعات نشان داده‌اند که در بخش دولتی، عدم توجه به فرهنگ سازمانی و ارزش‌های موجود در سازمان می‌تواند مقاومت کارکنان را افزایش دهد و مانع از تحقق اهداف تحول شود (شین، ۲۰۱۰). از این رو، مدیریت تحول در سازمان‌های دولتی باید یک رویکرد یکپارچه و جامع داشته باشد که شامل تغییرات ساختاری، فرایندی، فرهنگی و فناوری باشد و با ارزش‌ها و باورهای سازمان همسو گردد (پری و رینی؛ ۲۰۱۶). شواهد تجربی نشان می‌دهد که موفقیت برنامه‌های تحول در بخش دولتی با عواملی نظیر رهبری تحول‌گرا، مشارکت کارکنان، هم‌راستایی اهداف تغییر با ارزش‌ها و باورهای سازمان و ایجاد سیستم‌های پشتیبان برای یادگیری سازمانی ارتباط مستقیم دارد (واندر وت و همکاران، ۲۰۱۶).

لنین^۱ یکی از نخستین نظریه‌پردازانی است که مدیریت تحول را به عنوان یک فرآیند سه مرحله‌ای شامل «یخ‌زدایی»^۲ (عارضه‌یابی و آماده‌سازی برای تغییر)، تغییر^۳ (مداخله و اجرای تغییر) و انجماد مجدد^۴ (تثبیت و نهادینه‌سازی) معرفی کرد (برنز؛ ۲۰۱۷). او معتقد بود که برای ایجاد تغییر پایدار، سازمان ابتدا باید وضعیت فعلی را «ذوب» کند تا مقاومت کاهش یابد، سپس تغییرات را اعمال کند و در نهایت آن‌ها را تثبیت نماید. با این حال، در سازمان‌های دولتی، مرحله تغییر اغلب با محدودیت‌های قانونی، ساختاری و سیاسی مواجه است (واندر وت و همکاران، ۲۰۱۶؛ برنز و بارگال؛ ۲۰۱۷؛ کامرون و گرین؛ ۲۰۱۹). از سوی دیگر، مدیریت تحول در بخش دولتی با مدیریت تغییر در بخش خصوصی تفاوت‌های مهمی دارد. بخش دولتی دارای محیط پیچیده، سلسله‌مراتب گسترده، قوانین و مقررات زیاد و تعداد زیادی ذی‌نفع با انتظارات متضاد است (الحداد و کتنور؛ ۲۰۱۵). بنابراین، موفقیت هر برنامه تحول در بخش دولتی نیازمند توجه ویژه به این ویژگی‌ها و طراحی اقدامات متناسب با ساختار و فرهنگ سازمانی است (پولیت و بوکرت، ۲۰۱۷). در این

¹ Kotter

² Senge

³ Pollitt & Bouckaert

⁴ Van der Voet et al.

⁵ Perry & Rainey

⁶ Lewin

⁷ Unfreeze

⁸ Change/Intervention

⁹ Refreeze

¹ Burnes 0

¹ Burnes & Bargal 1

¹ Cameron & Green 2

¹ Al-Haddad & Kotnour 3

زمینه، برخی محققان مدیریت تحول را نه تنها به عنوان تغییر ساختاری، بلکه به عنوان تغییر رفتاری، فرهنگی و نهادی تعریف کرده‌اند، به طوری که اهداف تغییر با ارزش‌ها و باورهای سازمان همسو شود (شین، ۲۰۱۰).

پیشینه تجربی

تحقیق لومن^۱ (۲۰۲۶) نشان داد که در محیط‌های بین فرهنگی و متمرکز بر تغییر، مدل‌های تغییر فرآیندی زمانی بهترین عملکرد را دارند که از طریق شیوه‌های رهبری و ارتباطی همسو با فرهنگ اجرا شوند. کوچارسکا^۲ (۲۰۲۶) به این نتیجه رسیدند که متخصصانی که طرز فکر چابک دارند، خود را کلید مدیریت تغییر می‌دانند و همکاران غیرچابک نیز آنها را به طور مشابه می‌بینند. افراد غیرچابک فکر می‌کنند که آنها به طور مثبت مشارکت می‌کنند، اما همکاران چابک آنها را غیرمشارکتی می‌دانند. برداشت‌ها از طرز فکر چابک و غیرچابک متقابلاً ناسازگار است و مانع همکاری می‌شود. فرهنگ چابک به نفع هر دو است، به خصوص کسانی که طرز فکر چابک دارند و به طور بالقوه تنش‌ها را کاهش می‌دهد. مطالعات پیشین نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت تحول و توسعه سازمانی است. در این زمینه، آسوراتگون و همکاران (۲۰۲۴) با مرور نظام‌مند ادبیات نشان دادند که فرهنگ سازمانی پایدار تنها به نمادها و رویه‌های آشکار محدود نمی‌شود، بلکه ارزش‌ها، باورها و مفروضات بنیادین، نقش اصلی را در شکل‌گیری پایداری سازمان ایفا می‌کنند و تحول پایدار مستلزم توجه به همین لایه‌های عمیق فرهنگی است. در همین راستا، محمد عظیم و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان دادند که فرهنگ سازمانی از طریق تقویت اشتراک‌گذاری دانش و نوآوری، زمینه ایجاد مزیت رقابتی پایدار را فراهم می‌کند. در حوزه بخش عمومی، نتایج پژوهش‌ها بیانگر آن است که نوع فرهنگ سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت برنامه‌های تحول دارد. امین (۲۰۲۲) نشان داد فرهنگ‌های انعطاف‌پذیر و توسعه‌محور اجرای راهبردها را تسهیل می‌کنند، در حالی که فرهنگ سلسله‌مراتبی مانع اجرای اثربخش استراتژی‌ها می‌شود. سویهان اجیتیم (۲۰۲۲) نیز با بررسی دانشگاه‌های ژاپن نشان داد که فرهنگ سلسله‌مراتبی و رهبری متمرکز موجب کاهش تعامل، شکل‌گیری احساس انزوا و دشواری سازگاری اعضای جدید می‌شود و بر ضرورت رهبری فراگیر و توسعه شایستگی‌های بین‌فرهنگی تأکید کرد.

بخش دیگری از مطالعات بر نقش فرهنگ سازمانی در توسعه دانش و یادگیری سازمانی تمرکز داشته‌اند. فرانسیسکوس ساوان (۲۰۲۱) در فراتحلیل خود نشان داد که فرهنگ سازمانی علاوه بر اثر مستقیم، از طریق متغیرهایی مانند اعتماد، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سازوکارهای مدیریت دانش، بر تسهیم دانش اثرگذار است. همچنین آدینات و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که فرهنگ توسعه‌گرا بیشترین تأثیر را بر خلق و تبادل دانش در سازمان‌ها دارد. از سوی دیگر، اوینو او. جوزف (۲۰۱۹) نیز فرهنگ سازمانی را یکی از منابع اصلی ارتقای عملکرد و مزیت رقابتی پایدار معرفی کرد. پژوهش‌های مرتبط با مدیریت تحول نیز بر نقش تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی در پذیرش یا مقاومت در برابر تغییر تأکید دارند. پترو و همکاران^۳ (۲۰۱۸) نشان دادند که فرهنگ‌های حمایتی و یادگیری‌محور، نگرش مثبت کارکنان به تغییر را تقویت می‌کنند، در حالی که فرهنگ‌های بوروکراتیک با افزایش اضطراب، مقاومت و فرسودگی شغلی همراه هستند. همچنین العلی و همکاران^۴ (۲۰۱۷) نشان دادند که فرهنگ سازمانی نقش میانجی میان رهبری و موفقیت برنامه‌های مدیریت تغییر را ایفا می‌کند، و ون‌دروت و همکاران (۲۰۱۶) نیز دریافتند که فرهنگ حمایتی و مشارکتی، اثر رهبری تحول‌گرا بر تعهد کارکنان به تغییر را تقویت می‌کند، در حالی که فرهنگ‌های کنترل‌محور این رابطه را تضعیف می‌کنند.

¹ Lumen

² Kucharska

³ Petrou, Demerouti & Schaufeli

⁴ Al-Ali et al.

التماسی و رونده (۱۴۰۲) دریافتند که فرهنگ سازمانی غالب در کتابخانه‌های مورد مطالعه با مؤلفه‌های دنیسون همخوانی دارد و لذا با فرهنگ سازمانی از ارکان مهم در فرایند تغییر در کتابخانه‌های مورد مطالعه است؛ و به نظر می‌رسد برای بهبود و افزایش آمادگی تغییر در کتابخانه‌های نهاد، بهتر است با آموزش‌ها و همراهی مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی کتابخانه‌ها برای پذیرش و هم‌راستایی با تغییرات آماده شود. زمانی نقاب و همکاران (۱۴۰۳) نتایج تحلیل معادلات ساختاری نشان داد مدیریت تغییر بر فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان تاثیر دارد. همچنین، مدیریت تغییر از طریق فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تاثیر دارد. کرامتیان و شاقلیان (۱۳۹۹) در مطالعه ای روی کارکنان شرکت رنوپارس به این نتیجه رسیدند که فرهنگ عقلایی، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ سلسله مراتبی بر تغییرات سازمانی تاثیر مثبت دارند. به علاوه نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی از طریق نوآوری بر تغییرات سازمانی تاثیر معناداری دارد. ابراهیم زاده و قدمی (۱۳۹۳) در از میان مولفه های فرهنگ سازمانی، مشارکت، یکپارچگی، انعطاف پذیری، پشتیبانی و ارزش ها بر مدیریت تحول موثر و دو مولفه ریسک پذیری و جو نوآوری، تاثیر معناداری بر مدیریت تحول نداشتند.

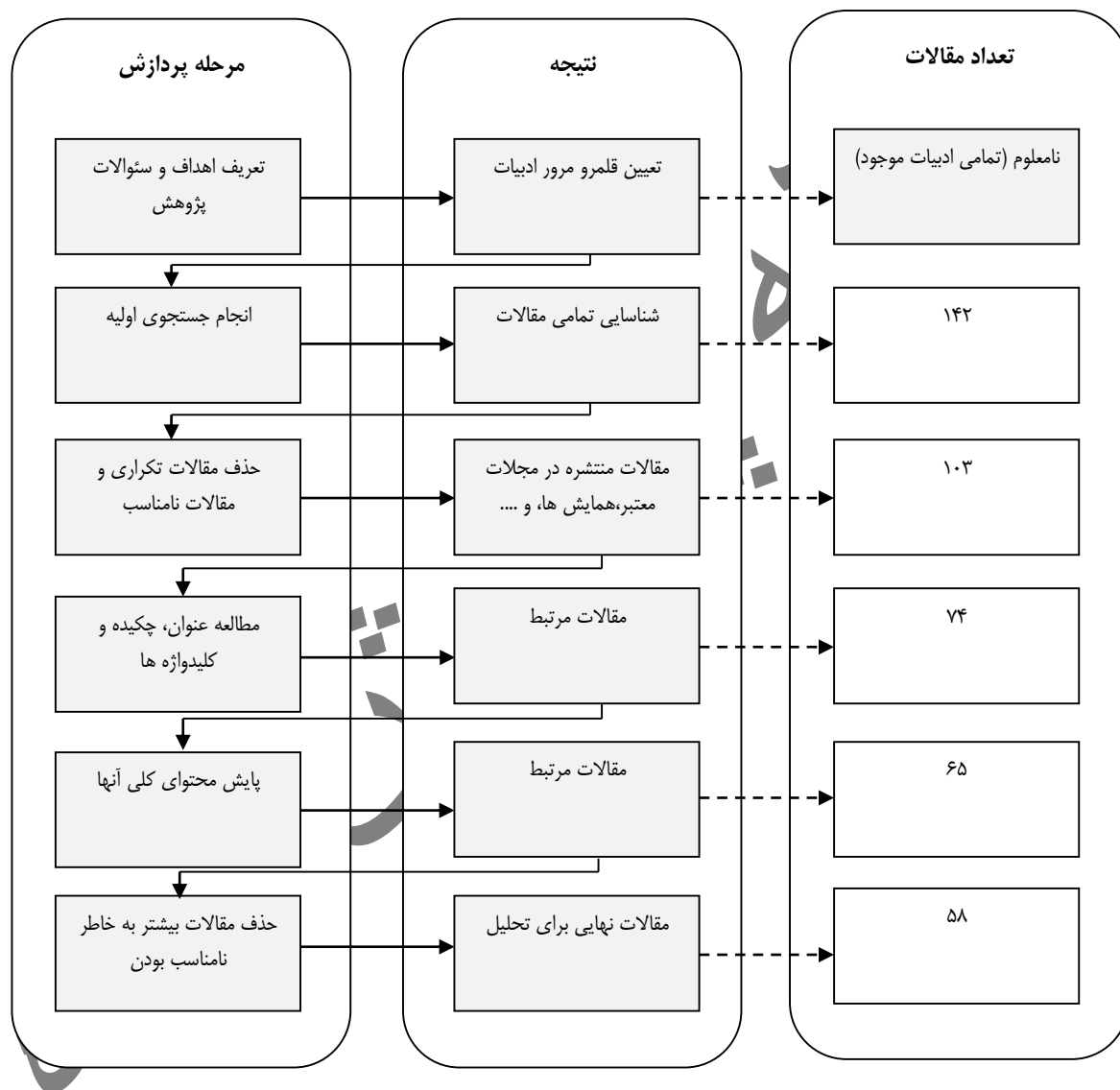
تحلیل انتقادی پیشینه گویای آن است که اگرچه نقش فرهنگ سازمانی در موفقیت تحول، عملکرد، مدیریت دانش، رهبری و نوآوری به خوبی تبیین شده است، اما اغلب مطالعات به بررسی روابط میان متغیرها یا آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند. در مقابل، پژوهش‌های اندکی به ارائه یک چارچوب جامع، مرحله‌بندی‌شده و بومی برای مدیریت تحول مبتنی بر فرهنگ سازمانی در بخش دولتی پرداخته‌اند و این خلأ در مورد سازمان‌های دولتی عراق، به‌ویژه وزارت کار و امور اجتماعی، کاملاً مشهود است.

روش شناسی

این پژوهش از نظر فلسفه از نوع پراگماتیسمی^۱، از نظر رویکرد، از نوع استقهامی^۲، از نظر استراتژی از نوع مرور سیستماتیک ادبیات (فاز اول کیفی) و پیمایش (فاز دوم کمی)، از نظر انتخاب روش از نوع آمیخته اکتشافی متوالی (کیفی-کمی)، از نظر افق زمانی از نوع مقطعی و از نظر رویه‌های گردآوری و تحلیل داده، برای تحلیل داده های مقالات منتخب (فاز اول کیفی) از تحلیل محتوای کیفی و برای تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه جهت اعتبارسنجی چارچوب (فاز دوم کمی) از آزمون میانگین یک جامعه استفاده شد. جامعه هدف در فاز کیفی (مرور سیستماتیک ادبیات)، مقالات منتشر شده درباره موضوع مدیریت تحول در سازمان های دولتی با تاکید بر فرهنگ سازمانی می‌باشد که از طریق پایگاه های داده علمی شامل Web of Science و Scopus قابل دسترسی می‌باشد. در فاز اول کیفی، نمونه شامل مقالات معتبر و مرتبط با اهداف تحقیق در نظر گرفته و رویه PRISMA دنبال شد؛ این مقالات طی سال های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۶ منتشر شده بود که تعداد آنها بالغ بر ۱۲۸ مقاله بود. معیارهای شمول مقالات شامل: (۱) مقالات علمی منتشرشده در مجلات معتبر و دارای داوری همتا، (۲) مطالعات مرتبط با مدیریت تحول، تغییر سازمانی، فرهنگ سازمانی و بخش دولتی، (۳) مقالات منتشرشده به زبان انگلیسی در بازه زمانی تعیین شده بود. همچنین مطالعات فاقد ارتباط مستقیم با موضوع پژوهش، مقالات غیرعلمی، گزارش‌ها، پایان‌نامه‌ها و مطالعات فاقد داده یا تحلیل مشخص از فرآیند تحول سازمانی از فرایند مرور حذف شدند. محقق ابتدا عنوان مقالات را مرور کرده و مقالاتی که با سوال و هدف تحقیق تناسبی ندارند را حذف نمود. در مرحله بعد، چکیده مقالاتی که از مرحله قبل باقی مانده اند را بررسی کرد و در این مرحله نیز مقالات نامربوط را حذف شد. در حین انجام این فرآیند تعداد مقالات به ۵۸ مورد کاهش یافت (فهرست مقالات منتخب در پیوست ارائه شده است).

¹ Pragmatism

² Abductive approach



شکل ۱. فرآیند غربالگری مقالات در مرور سیستماتیک ادبیات (PRISMA)

جامعه هدف در بخش کمی (پیمایش) متشکل از خبرگان و مدیران در وزارت کار و امور اجتماعی عراق بود؛ این افراد مشتمل بر افراد با تحصیلات دانشگاهی مرتبط با حوزه پژوهش، خبرگان و مدیران سطوح مختلف در وزارت کار و امور اجتماعی عراق بود. از روش نمونه گیری قضاوتی هدفمند جهت گردآوری داده های مورد نیاز از طریق پرسشنامه اعتبارسنجی چارچوب استفاده شد. در مجموع، ۳۶ خبره پرسشنامه را تکمیل کردند. در این پژوهش، معیارهای انتخاب خبرگان شامل برخورداری از دانش تخصصی، تجربه عملی و

شناخت کافی از فرآیندهای مدیریتی و تغییرات سازمانی در وزارت کار و امور اجتماعی عراق بود. خبرگان منتخب دارای حداقل ۳ سال سابقه خدمت در وزارت کار و امور اجتماعی عراق، تجربه مدیریتی یا کارشناسی در حوزه‌های مرتبط با مدیریت، منابع انسانی، توسعه سازمانی و امور اداری بودند. نمونه ۳۶ نفره پژوهش شامل ترکیبی از مدیران و کارشناسان باتجربه در سطوح مختلف سازمانی بود تا دیدگاه‌های متنوع مدیریتی و اجرایی درباره چارچوب پیشنهادی منعکس شود. بنابراین، ترکیب خبرگان از نظر جایگاه سازمانی کاملاً همگن نبوده، بلکه با هدف دستیابی به ارزیابی جامع‌تر، طیفی از تجربیات مدیریتی و تخصصی را دربرمی‌گرفت. پرسشنامه اعتبارسنجی چارچوب بر اساس پارامترها و شاخص‌های پیشنهادی جابارین^۱ (۲۰۰۹) و نیلسن^۲ (۲۰۱۵) طراحی شد. این پرسشنامه بر اساس ۶ پارامتر و شاخص‌های پیشنهادی توسط این دو محقق طراحی گردید که مشتمل بر تناسب با بافت، جامعیت، انسجام و منطق درونی، قابلیت اجرا و عملیاتی بودن، پایداری و نهادینه‌سازی، ارزش افزوده و کارکرد سیاستی بود. برای هر پارامتر، ۵ شاخص در نظر گرفته شد که در مجموع ۳۰ سوال از آزمودنی‌ها با استفاده از طیف لیکرت ۵ نقطه‌ای پرسیده شد. با توجه به ماهیت ابزار اعتبارسنجی، برای تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شد. پرسشنامه اعتبارسنجی به‌طور مستقیم به سنجش یک سازه نهفته یا آزمون روابط میان سازه‌ها نمی‌پرداخت، بلکه میزان ارزیابی خبرگان از چارچوب را در شش معیار مذکور مورد سنجش قرار می‌داد. بنابراین، هدف تحلیل آماری، مقایسه میانگین ارزیابی خبرگان با مقدار ملاک و تعیین معناداری فاصله آن از سطح متوسط مقیاس بود. در چنین شرایطی، آزمون t تک‌نمونه‌ای متناسب‌ترین روش برای بررسی معناداری میانگین مشاهده‌شده محسوب می‌شود. استفاده از روش‌هایی مانند SEM، تحلیل عاملی تأییدی یا مدل‌های علی، مستلزم وجود ساختار مشخصی از سازه‌های نهفته و روابط میان آن‌هاست که با هدف و ساختار این پرسشنامه انطباق نداشت. از این‌رو، آزمون t تک‌نمونه‌ای با ماهیت توصیفی-ارزیابی ابزار و هدف اعتبارسنجی خبرگان سازگارتر بود.

روایی و پایایی

برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی^۳ (CASP) ابزاری برای ارزیابی کیفیت مطالعات اولیه و در نتیجه سنجش روایی و اعتبار در استراتژی کیفی مرور سیستماتیک ادبیات است و در تحقیق حاضر برای بررسی روایی فاز مرور سیستماتیک مورد استفاده قرار گرفت. این ابزار شامل ۱۰ پارامتر است: (۱) اهداف تحقیق، (۲) منطق روش، (۳) طرح تحقیق، (۴) روش نمونه برداری، (۵) چگونگی جمع‌آوری داده‌ها، (۶) انعکاس‌پذیری نتایج، (۷) ملاحظات اخلاقی، (۸) دقت تجزیه تحلیل داده‌ها، (۹) بیان واضح و روشن یافته‌ها، (۱۰) ارزش تحقیق. با توجه به اینکه امتیاز تمامی منابع/مقالات منتخب بر اساس شاخص‌های ده گانه بالاتر از حداقل مقدار قابل قبول ۴۰ بود (تمامی مقادیر حاصل شده بالاتر از ۵۰ بود) لذا هیچ یک از مقالات از فرآیند تحلیل حذف نگردید و در مطالعه باقی ماند.

برای بررسی پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از تکنیک پایایی بازآزمون استفاده شد. در پایایی بازآزمون، ۵ مقاله به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آنها در فاصله زمانی معینی (۲ هفته‌ای) مجدداً کدگذاری شد. سپس کدهای تشخیص داده شده، با یکدیگر مقایسه شد. سپس از فرمول زیر، برای تعیین پایایی کدگذاری‌ها استفاده شد:

¹ Jabareen

² Nilsen

³ Contextual Fit

⁴ Comprehensiveness

⁵ Coherence

⁶ Feasibility

⁷ Sustainability

⁸ Critical Appraisal Skills Program

$$\text{درصد پایایی آزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

طبق جدول زیر، تعداد کل کدها در فاصله زمانی دو هفته ای برابر با ۵۱، و تعداد کل توافقات بین کدها برابر با ۲۱ است. با توجه به فرمول پایایی بازآزمون، میزان پایایی بازآزمون ۸۲/۴ درصد است و با توجه به بیشتر بودن آن از حداقل مقدار پیشنهاد شده ۶۰ درصد، لذا کدگذاری مقالات در فاز مرور سیستماتیک از پایایی لازم و کافی برخوردار می باشد.

جدول ۱. محاسبه پایایی بازآزمون فاز مرور سیستماتیک (شاخص ثبات)

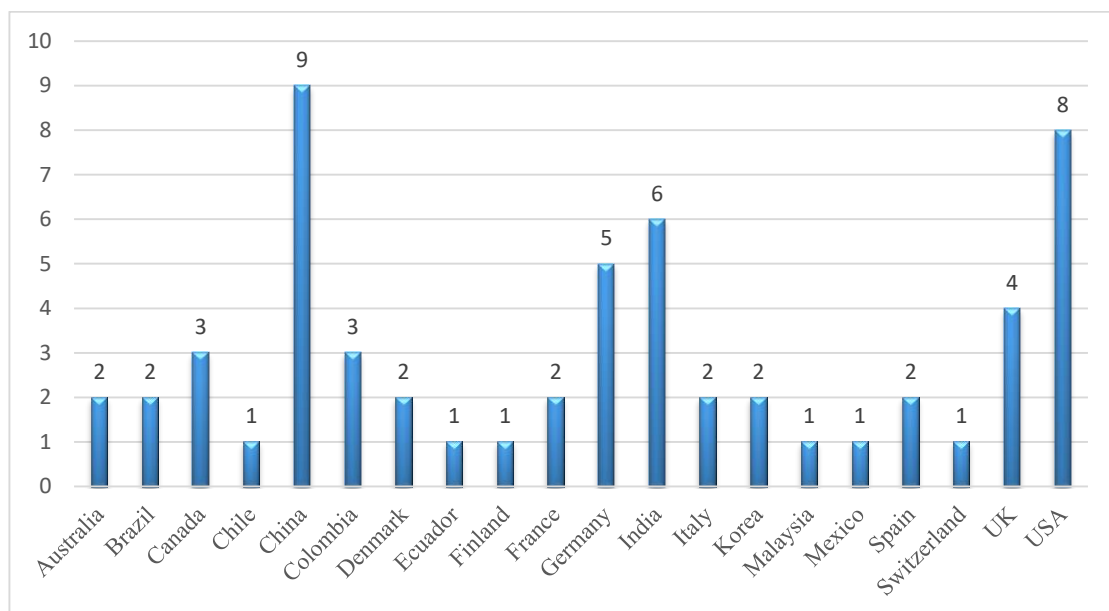
ردیف	کد مقاله	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی آزمون (درصد)
۱	P3	۵	۲	۱	۸۰٪
۲	P7	۸	۳	۲	۷۵٪
۳	P36	۱۵	۶	۳	۸۰٪
۴	P42	۱۴	۶	۲	۸۵٪/۷
۵	P51	۹	۴	۱	۸۸٪/۹
	کل	۵۱	۲۱	۹	۸۲٪/۴

به منظور ارزیابی روایی پرسشنامه اعتبارسنجی، پرسشنامه توسط ۳ نفر از خبرگان در وزارت کار و امور اجتماعی عراق (به زبان عربی) تکمیل گردید و نظرات آنان در مورد سوالات و ابهامات موجود در آنها مورد بررسی قرار گرفت. بنابراین، روایی صوری پرسشنامه-های پژوهش تایید شد. علاوه بر این، پرسشنامه با هدف اعتبارسنجی کاربردی یک چارچوب مفهومی برای مدیریت تحول در بخش دولتی عراق با تأکید بر فرهنگ سازمانی تدوین شده است. ماهیت این ابزار، با پرسشنامه های متعارف سنجش سازه های روان سنجی یا رفتاری تفاوت بنیادین دارد؛ از این رو، به کارگیری شاخص های رایج پایایی نظیر آلفای کرونباخ، پایایی مرکب یا بازآزمایی زمانی، از منظر روش شناختی نه تنها ضروری نیست، بلکه می تواند منجر به تفسیر نادرست نتایج شود.

یافته ها

یافته های فاز مرور سیستماتیک ادبیات

از نظر مکان انتشار مقالات منتخب، چین با ۷ مقاله، ایالات متحده با ۸ مقاله، هند با ۶ مقاله، آلمان با ۵ مقاله، انگلستان با ۴ مقاله، کلمبیا و کانادا هر کدام با ۳ مقاله، بیشترین تعداد مقالات منتشر شده در زمینه مدیریت تحول با محوریت فرهنگ سازمانی را داشتند.



شکل ۱. توزیع فراوانی محل انجام تحقیق در منابع منتخب

هر یک از مقالات منتخب به منظور تعیین اجزا و مولفه های سه گانه مدل لوین (عارضه یابی و آماده سازی برای تغییر، مداخله و اجرای تغییر، و تثبیت و نهادینه سازی) مورد واکاوی قرار گرفت تا مفاهیم و مولفه های آنها احصاء گردد. هر یک از مقالات دارای تعداد متفاوتی از گزاره های معنی دار بودند به طوری که در یک مقاله به تنهایی ۶ گزاره معنادار و در مقاله ای دیگر فقط ۱ گزاره معنادار استخراج گردید. کدها از مرور نظام مند ادبیات مدیریت تحول، فرهنگ سازمانی و در بافت بخش دولتی استخراج شده، سپس در قالب خرده مقوله های مفهومی تجمیع و در نهایت ذیل مقوله های اصلی مرحله یخ زدایی مدل سه مرحله ای لوین سازمان دهی شده اند. برای مرحله یخ زدایی، ۱۸ خرده مقوله شناسایی شده در سطح بالاتری دسته بندی و برچسب گذاری شدند و ۵ مقوله اصلی شامل «آگاهی بخشی فرهنگی و بازشناسی وضعیت موجود»، «شناسایی و تحلیل مقاومت های فرهنگی»، «ارزیابی و سنجش نظام مند فرهنگ سازمانی»، «تحلیل نهادی-ساختاری فرهنگ سازمانی دولتی»، و «ایجاد آمادگی روانی-فرهنگی برای تحول» را شکل دادند. این مقوله ها به همراه خرده مقوله های شکل دهنده آنها در جدول زیر گزارش شده است.

جدول ۲. مقوله ها، خرده مقوله ها و کدهای نهایی برای روش های عارضه یابی/ یخ زدایی

مقوله اصلی	خرده مقوله	کدهای نهایی (مفاهیم)	منبع/منابع
شناخت ارزش های فرهنگی مسلط	شناخت ارزش های فرهنگی مسلط	شناسایی ارزش های رسمی سازمان	P12
		شناسایی ارزش های عملی و غیررسمی	P5
		تحلیل فاصله ارزش های اعلامی و واقعی	P16
آگاهی بخشی فرهنگی و بازشناسی وضعیت موجود	تحلیل مصنوعات و نمادهای فرهنگی	تحلیل نمادها، شعارها و آیین های سازمانی	P42
		بررسی داستان ها و روایت های سازمانی	P31
		شناسایی باورهای تثبیت شده کارکنان	P10
شناسایی مفروضات بنیادین فرهنگ	شناسایی مفروضات بنیادین فرهنگ	تحلیل بدیهیات سازمانی پذیرفته شده	P32
		بررسی گزاره «همیشه همین گونه بوده است»	P17
		تحلیل هویت سازمانی کارکنان دولتی	P58

مقوله اصلی	خرده مقوله	کدهای نهایی (مفاهیم)	منبع /منابع	
شناسایی و تحلیل مقاومت‌های فرهنگی	بازشناسی هویت فرهنگی سازمان	بررسی معنای «کار دولتی» در ذهن کارکنان	P50	
	گونه‌شناسی مقاومت فرهنگی	شناسایی مقاومت آشکار کارکنان	P33	
		شناسایی مقاومت پنهان و خاموش	P42, P14, P3	
ارزیابی و سنجش نظام‌مند فرهنگ سازمانی	شناسایی ریشه‌های روانی مقاومت فرهنگی	تحلیل رفتارهای انفعالی	P11	
		ترس از از دست دادن موقعیت شغلی	P2, P19	
		ترس از افزایش پاسخگویی	P18	
	حافظه تاریخی منفی سازمان	ترس از تغییر روابط قدرت	P3, P18	
		بی‌اعتمادی به اصلاحات پیشین	P24	
		تجربه شکست برنامه‌های تغییر قبلی	P37	
	بی‌اعتمادی نهادی به تغییر	شکاف اعتماد بین مدیران و کارکنان	P39	
		برداشت ابزاری از تغییر	P56, P18, P21	
	تحلیل تطبیقی فرهنگ	ابزارهای سنجش فرهنگ سازمانی	استفاده از مدل OCAI	P3
			کاربرد مدل دنیسون در بخش دولتی	P6
تحلیل شکاف فرهنگی		طراحی ابزار بومی سنجش فرهنگ	P13	
		تحلیل فاصله فرهنگ موجود و مطلوب	P15	
اولویت‌بندی ابعاد بحرانی فرهنگ		P4, P47		
		مقایسه فرهنگ واحدهای سازمانی	P41	
مقایسه با سازمان‌های دولتی موفق			P52, P55	
		محدودیت‌های نهادی فرهنگ	تحلیل قوانین و مقررات محدودکننده تغییر	P40
بررسی آیین‌نامه‌های تثبیت‌کننده فرهنگ			P8	
ایجاد آمادگی روانی - فرهنگی برای تحول		ساختار قدرت و فرهنگ سازمانی	تحلیل تمرکزگرایی و بروکراسی	P44
	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	
	گفت‌وگوی فرهنگی پیشاتغییر	برگزاری گفت‌وگوهای سازمانی	P16, P42	
		شنیدن صدای کارکنان	P39	
	بسیج فرهنگی پیش از تغییر	شناسایی و فعال‌سازی رهبران غیررسمی	P19	
		درگیرسازی مدیران میانی	P23	
ائتلاف‌سازی حمایتی	جلب مشارکت ذی‌نفعان کلیدی داخلی	P16, P44		

در رابطه با 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 دسته بندی و برجسب گذاری شدند و ۵ مقوله اصلی شامل «مداخله رهبری محور»، «مداخله ساختاری-سیستمی»، «مداخله مشارکتی»، «مداخله یادگیری محور» و «مداخله ارتباطی» را شکل دادند.

جدول ۳. 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 تحول گرا	تبیین چشم انداز فرهنگی تغییر	P48
		معنابخشی به تغییر برای کارکنان	P52
		ایجاد روایت مشترک از آینده	P11
		حمایت عملی از ارزش های جدید	P26
	حمایت مدیریتی	پشتیبانی از کارکنان در دوره گذار	P7, P44
		مدیریت تعارضات فرهنگی	P50
		اصلاح نظام ارزیابی عملکرد	P46
مداخله ساختاری - سیستمی	هم راستاسازی نظام ها	پیوند پاداش با رفتارهای فرهنگی مطلوب	P35
		باورنگری فرآیندهای اداری	P22
		کاهش تمرکزگرایی تصمیم گیری	P36
	بازطراحی ساختار	افزایش اختیار سطوح میانی	P4, P18
		تسهیل ارتباطات افقی	P29, P34
		حذف رویه های تقویت کننده فرهنگ بوروکراتیک	P56
	اصلاح قواعد	انعطاف پذیری مقررات داخلی	P42, P33
		ساده سازی فرآیندها	P6, P27, P13
		تشکیل تیم های تغییر	P10
	مشارکت سازمانی	مشارکت کارکنان در تصمیم سازی	P47
استفاده از گروه های کانونی		P55	
گفت وگوهای فرهنگی سازمانی		P32	
تعامل فرهنگی	شنیدن صدای کارکنان	P28	
	بازخورد مستمر	P18, P45	
	توانمندسازی کارکنان	P12	
مالکیت تغییر	افزایش احساس تعلق به تغییر	P3	
	کاهش احساس تحمیل تغییر	P3	
	آموزش ارزش های فرهنگی جدید	P48	
آموزش فرهنگی	آموزش مهارت های نرم	P51	
	یادگیری ضمن خدمت	P46, P32	
	یادگیری سازمانی	P41	
مداخله یادگیری محور	یادگیری تحول محور	یادگیری از تجربه تغییر	P15
		مستندسازی درس آموخته ها	P26

منبع/منابع	کدهای نهایی (مفاهیم)	خرده مقوله ها	مقوله اصلی
P34	توسعه شایستگی‌های تغییر	توانمندسازی فرهنگی	مداخله ارتباطی
P52	افزایش تاب‌آوری کارکنان		
P24, P48	تقویت خودکارآمدی		
P42	طراحی راهبرد ارتباطی تغییر	ارتباطات تغییر	معنادرزی
P56	شفاف‌سازی اهداف تغییر		
P23	اطلاع‌رسانی مستمر		
P35	مدیریت روایت تغییر	اعتمادسازی	مداخله ارتباطی
P47	مقابله با شایعات سازمانی		
P36	تفسیر مشترک تغییر		
P22	تقویت اعتماد سازمانی	اعتمادسازی	مداخله ارتباطی
P19	کاهش ابهام و عدم قطعیت		
P1	افزایش مشروعیت تغییر		

در خصوص روش های تثبیت/نهادینه سازی، ۵۵ گزاره معنی دار از مقالات منتخب استخراج گردید و در نهایت ۶۲ کد از آنها احصاء گردید. در نهایت، ۲۰ خرده مقوله شناسایی شده در سطح بالاتری دسته بندی و برچسب گذاری 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.

جدول ۴. مفاهیم، خرده مقوله ها و مقوله‌های اصلی مربوط به روش‌های تثبیت/نهادینه سازی

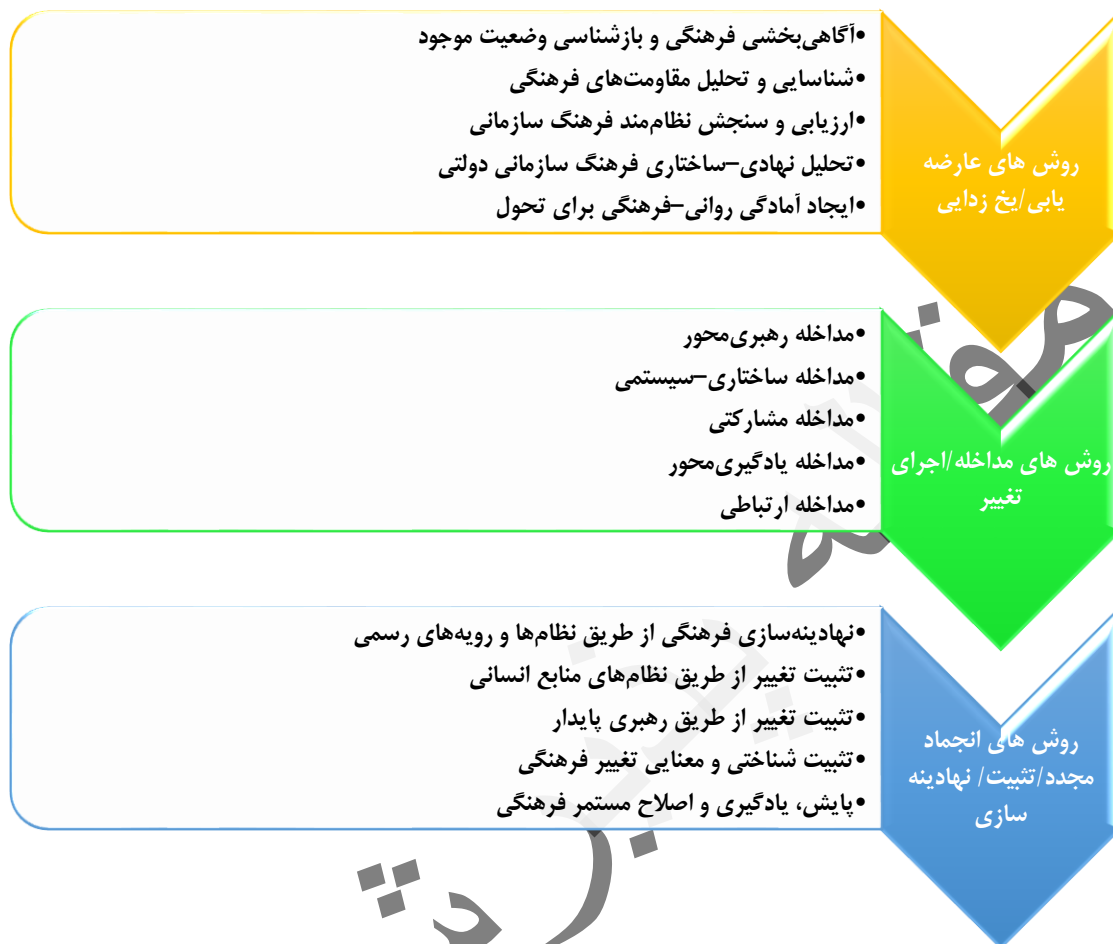
منبع/منابع	کدهای نهایی (مفاهیم)	خرده مقوله ها	مقوله اصلی
P14, P28	بازنگری آیین نامه‌ها/اصلاح دستورالعمل‌های اجرایی	نهادینه‌سازی هنجاری	نهادینه‌سازی فرهنگی
P2, P41	تدوین سیاست‌های رسمی جدید		
P36, P55	به‌روزرسانی فرآیندهای استاندارد		
P11	هم‌راستاسازی قوانین با ارزش‌های جدید	تثبیت ارزش‌های فرهنگی در قوانین	نهادینه‌سازی فرهنگی از طریق نظام‌ها و رویه‌های رسمی
P22	حذف مقررات بازدارنده تغییر		
P39	اصلاح رویه‌های کنترل‌محور		
P20	ادغام ارزش‌های تغییر در چرخه تصمیم‌گیری	رسمی‌سازی رفتارهای جدید	نهادینه‌سازی فرهنگی از طریق نظام‌ها و رویه‌های رسمی
P44	استانداردسازی رفتارهای مطلوب		
P18	نهادینه‌سازی الگوهای رفتاری رسمی		
P27	تثبیت نقش‌های جدید سازمانی	نهادینه‌سازی ساختاری تغییر	نهادینه‌سازی فرهنگی از طریق نظام‌های منابع انسانی
P54, P10	تعریف مسئولیت‌های فرهنگی رسمی		
P5, P57	ایجاد واحدهای پشتیبان تغییر		
P12, P45, P31	اصلاح معیارهای جذب و گزینش	هم‌راستاسازی ورودی‌های انسانی	تثبیت تغییر از طریق نظام‌های منابع انسانی
P24	توجه به شایستگی‌های فرهنگی		
P11	ارزیابی هم‌خوانی ارزشی داوطلبان		
P8, P32	آموزش ارزش‌های فرهنگی مطلوب	بازتولید فرهنگی از طریق آموزش	تثبیت تغییر از طریق نظام‌های منابع انسانی
P24, P58	برنامه‌های اجتماعی‌سازی سازمانی		
P57	آموزش ضمن خدمت تغییرمحور		

مقوله اصلی	خرده مقوله ها	کدهای نهایی (مفاهیم)	منبع / منابع
تقویت انگیزشی تغییر	پایداری فرهنگی بلندمدت	یادگیری مبتنی بر تجربه	P50
		پیوند ارتقا با رفتارهای فرهنگی مطلوب	P46
		طراحی نظام پاداش هم‌راستا با تغییر	P48
		تشویق رفتارهای همسو با فرهنگ جدید	P22
		جانشین‌پروری مبتنی بر فرهنگ جدید	P18, P39
تداوم حمایت رهبری	تعمیت نمادین فرهنگ	شناسایی استعدادهای فرهنگی	P22
		مدیریت انتقال دانش فرهنگی	P34
		تداوم حمایت رهبران از تغییر	P49
		پرهیز از پیام‌های متناقض مدیریتی	P40
		اولویت‌دهی منابع به فرهنگ جدید	P28
تثبیت تغییر از طریق رهبری پایدار	جلوگیری از بازگشت به وضعیت قبل	الگوسازی رفتاری مدیران	P25
		هم‌سویی گفتار و کردار رهبران	P15
		نمایش تعهد عملی به ارزش‌ها	P32
		مدیریت انتقال مدیران	P41
		جلوگیری از بازگشت مدیریتی	P25, P16
نهادینه‌سازی مسئولیت فرهنگی	نهادینه‌سازی معنایی	هم‌راستایی جانشینان با فرهنگ جدید	P2, P44
		پاسخگویی مدیران به ارزش‌های جدید	P55
		نهادینه‌سازی مسئولیت فرهنگی	P6
		ارزیابی فرهنگی عملکرد مدیران	P4, P35
		تثبیت روایت رسمی تغییر	P14
درونی‌سازی فرهنگی	تثبیت شناختی و معنایی تغییر فرهنگی	بازگویی داستان‌های موفقیت تغییر	P28
		مستندسازی مسیر تحول	P36
		تبدیل تغییر به بخشی از هویت سازمانی	P17
		تعریف دوباره «ما»ی سازمانی	P19, P20
		تقویت تعلق سازمانی	P33
تغییر معیارهای قضاوت	تثبیت شناختی تغییر	بازتعریف موفقیت سازمانی	P18
		تغییر معیارهای ارزیابی عملکرد	P10, P42
		بازتعریف ارزش‌های حرفه‌ای	P33
		یادآوری مستمر چرایی تغییر	P24
		جلوگیری از فراموشی سازمانی	P49
پایش فرهنگی مستمر	پایش، یادگیری و اصلاح مستمر فرهنگی	تقویت حافظه جمعی	P32
		ارزیابی دوره‌ای فرهنگ سازمانی	P17
		استفاده از ابزارهای سنجش فرهنگ	P2, P9
		پایش تغییرات نگرشی کارکنان	P18
		سنجش شکاف فرهنگ موجود و مطلوبیت	P25, P31
یادگیری سازمانی	کنترل پایداری تغییر	تحلیل انحرافات فرهنگی	P12
		پایش نشانه‌های بازگشت فرهنگی	P5
		یادگیری از شکست‌ها و موفقیت‌ها	P47
		مستندسازی درس‌آموخته‌ها	P38

مقوله اصلی	خرده مقوله ها	کدهای نهایی (مفاهیم)	منبع / منابع
		بهبود تدریجی سیاست‌های فرهنگی	P19
		دریافت بازخورد کارکنان	P27
	تطبیق‌پذیری فرهنگی	گفت‌وگوی مستمر فرهنگی	P10
		اصلاح تطبیقی مداخلات	P2, P6

با توجه به نتایج، می‌توان چارچوب اولیه مدیریت تحول در بخش دولتی با تاکید بر فرهنگ سازمانی را به شرح شکل زیر طراحی نمود. این چارچوب نشان می‌دهد که مدیریت تحول در بخش دولتی، به‌ویژه در بسترهای بوروکراتیک و متأثر از سیاست و قانون، صرفاً یک فرآیند فنی یا ساختاری نیست، بلکه در بنیان خود فرآیندی فرهنگی، تدریجی و چندسطحی است. لازم به ذکر است که اگرچه مدل سه‌مرحله‌ای لوین در ابتدا برای تبیین فرآیند تغییر در سازمان‌های نسبتاً کلاسیک ارائه شده است، در پژوهش حاضر این مدل به‌صورت انعطاف‌پذیر و متناسب با ویژگی‌های نهادهای بخش دولتی عراق به کار گرفته شده است. در این چارچوب، مقاومت در برابر تغییر صرفاً به مقاومت روان‌شناختی کارکنان تقلیل نیافته، بلکه مقاومت‌های نهادهای و ساختاری نیز در مرحله «بخ‌زدایی» شناسایی و تحلیل می‌شوند. منظور از مقاومت نهادی، مجموعه‌ای از قوانین و رویه‌های تثبیت‌شده، تمرکز قدرت، بوروکراسی، منافع سازمانی و شبکه‌های غیررسمی قدرت است که می‌توانند حتی در صورت پذیرش ذهنی تغییر، مانع اجرای آن شوند. بنابراین، چارچوب پیشنهادی میان «مقاومت فردی» ناشی از نگرش، ادراک و ترس از تغییر و «مقاومت نهادی» ناشی از ساختارها، منافع و ترتیبات رسمی و غیررسمی تمایز قائل می‌شود. بر این اساس، مقابله با مقاومت نهادی صرفاً از طریق آموزش یا اقناع کارکنان دنبال نمی‌شود، بلکه از طریق تحلیل ساختار قدرت، شناسایی محدودیت‌های نهادی، هم‌راستاسازی ساختار و فرهنگ، اصلاح قواعد و رویه‌ها، مداخله رهبری‌محور و نهادینه‌سازی تغییر در نظام‌های رسمی و منابع انسانی پیگیری می‌شود. در نتیجه، مدل لوین در این پژوهش صرفاً یک توالی زمانی برای تغییر نیست، بلکه به‌عنوان یک منطق تحلیلی برای شناسایی و مدیریت هم‌زمان عوامل فردی، فرهنگی و نهادی مؤثر بر تحول در وزارت کار و امور اجتماعی عراق به کار گرفته شد.

نتیجه



شکل ۲. چارچوب مدیریت تحول در بخش دولتی با تاکید بر فرهنگ سازمانی بر اساس فاز مرور سیستماتیک ادبیات

یافته های فاز پیمایش (ارزیابی تناسب چارچوب پیشنهادی با بافت عراق)

نمونه مورد مطالعه در این پژوهش شامل ۳۶ نفر از خبرگان و مدیران شاغل در وزارت کار و امور اجتماعی عراق است که به صورت هدفمند و بر اساس معیار تخصص، تجربه مدیریتی و آشنایی با فرآیندهای تحول سازمانی و فرهنگ سازمانی انتخاب شده اند (جدول زیر را ببینید).

جدول ۵. مشخصات نمونه مورد بررسی

مشخصه	فراوانی	درصد
جنسیت		
مرد	۳۲	۸۸٫۹
زن	۴	۱۱٫۱
سن		
کمتر از ۳۰ سال	۶	۱۶٫۶
۳۰ تا ۳۹ سال	۱۴	۳۸٫۹
۴۰ تا ۴۹ سال	۱۱	۳۰٫۶

۵۰ سال و بالاتر	۵	۱۳,۹
سمت سازمانی فعلی		
کارشناس/کارمند	۷	۱۹,۵
رئیس واحد/سرپرست	۱۴	۳۸,۹
مدیر میانی	۹	۲۵
مدیر ارشد	۶	۱۶,۶
سابقه خدمت		
کمتر از ۵ سال	۲	۵,۶
۵ تا ۱۰ سال	۸	۲۲,۲
۱۱ تا ۲۰ سال	۱۶	۴۴,۴
بیش از ۲۰ سال	۱۰	۲۷,۸

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن توزیع داده‌ها را نشان می‌دهد. از آنجا که سطح معنی داری برای کلیه پارامترها بیشتر از ۰/۰۵ است بنابراین توزیع پارامترهای مربوط به پرسشنامه نرمال است.

جدول ۶. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف

پارامتر	Z	P
تناسب با بافت نهادی و فرهنگی عراق	۰/۵۳۶	۰/۳۳۵
جامعیت چارچوب	۰/۲۹۱	۰/۱۴۹
انسجام و منطق درونی چارچوب	۰/۴۲۳	۰/۳۱۳
قابلیت اجرا و عملیاتی بودن	۰/۲۷۴	۰/۳۶۹
پایداری و نهادینه‌سازی تغییر	۰/۲۴۶	۰/۱۷۵
ارزش افزوده و کارکرد سیاستی چارچوب	۰/۵۰۵	۰/۳۲۱

با توجه به اینکه توزیع تمامی متغیرها نرمال بود، لذا از آزمون t تک‌نمونه‌ای برای تحلیل دیدگاه‌های مدیران و خبرگان وزارت کار و امور اجتماعی استفاده شد. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای نشان داد که میانگین تمامی ابعاد ارزیابی اعتبار چارچوب پیشنهادی به‌طور معناداری بالاتر از مقدار مبنا (۳) قرار دارد ($p < 0.001$). از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، چارچوب پیشنهادی از نظر تناسب با بافت نهادی و فرهنگی عراق، جامعیت مفهومی، انسجام درونی، قابلیت اجرا، پایداری تغییر و ارزش افزوده سیاستی، در سطحی بالاتر از حد متوسط ارزیابی شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون میانگین یک جامعه

پارامتر	میانگین	انحراف معیار	t	Sig.
تناسب با بافت نهادی و فرهنگی عراق	۴,۳۲	۰,۷۱	۱۰,۹۲	۰,۰۰۰
جامعیت چارچوب	۴,۴۵	۰,۶۸	۱۲,۲۴	۰,۰۰۰
انسجام و منطق درونی چارچوب	۳,۸۴	۰,۶۵	۱۳,۵۴	۰,۰۰۰
قابلیت اجرا و عملیاتی بودن	۴,۰۸	۰,۶۶	۸,۹۵	۰,۰۰۰
پایداری و نهادینه‌سازی تغییر	۳,۴۸	۰,۷۳	۹,۸۷	۰,۰۰۰
ارزش افزوده و کارکرد سیاستی چارچوب	۴,۱۶	۰,۶۹	۱۱,۶۷	۰,۰۰۰

بحث و نتیجه گیری

به منظور طراحی چارچوب مدیریت تحول در بخش دولتی با تأکید بر فرهنگ سازمانی در وزارت کار و امور اجتماعی عراق، مطالعه ای دو مرحله ای صورت گرفت که در فاز اول با استفاده از مرور سیستماتیک ادبیات، این چارچوب با بهره گیری از مدل سه مرحله ای لوین طراحی شد. در فاز دوم، چارچوب طراحی شده با پیمایش مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که مرحله «بخزدایی» 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 بخزدایی 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. 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 (کوپرز و همکاران، ۲۰۱۷؛ شاین، ۲۰۱۷). همچنین، 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؛ فرناندز و رینی، ۲۰۰۶). به علاوه، طبق ادبیات 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 کوپین، ۲۰۱۱؛ شاین، ۲۰۱۷). افزون بر این، 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).

مرحله «مداخله» یا «اجرای تغییر» در فرایند مدیریت تحول بخش دولتی 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. پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که در سازمان‌های دولتی، رهبران نه تنها نقش تصمیم‌گیر یا ناظر، بلکه نقش «الگوی فرهنگی» را ایفا می‌کنند (وندروت و همکاران، ۲۰۱۶؛ اتول و میر، ۲۰۱۵). «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). همچنین، مطالعات پیشین نشان داده‌اند که مشارکت کارکنان در طراحی و اجرای تغییر، نه تنها سطح مقاومت را کاهش می‌دهد، بلکه به تقویت تعهد سازمانی و درونی‌سازی ارزش‌های جدید منجر می‌شود (کوپرز و همکاران، ۲۰۱۴؛ فرناندز و رینی، ۲۰۰۶). «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). سرانجام، 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).

مرحله «تثبیت» یا «انجماد مجدد»، 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. 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). همچنین، 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). از سوی دیگر، 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). به علاوه، 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. افزون بر این، 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).

یافته‌های این پژوهش دارای اهمیت نظری و عملی قابل توجهی برای مدیریت تحول در سازمان‌های دولتی عراق، به‌ویژه وزارت کار و امور اجتماعی عراق، است. اهمیت اصلی چارچوب ارائه‌شده در این است که تحول سازمانی را صرفاً به‌عنوان یک فرآیند ساختاری یا مدیریتی در نظر نمی‌گیرد، بلکه آن را پدیده‌ای چندبعدی می‌داند که موفقیت آن به تعامل میان عوامل فرهنگی، انسانی، مدیریتی و نهادی وابسته است. در بسیاری از برنامه‌های اصلاحی در بخش دولتی، تمرکز عمدتاً بر تغییر قوانین، ساختارها و فرآیندهای رسمی قرار دارد؛ در حالی که بدون توجه به ارزش‌ها، باورها، الگوهای رفتاری و نگرش کارکنان، تغییرات ایجادشده ممکن است سطحی، کوتاه‌مدت و ناپایدار باقی بمانند. چارچوب پیشنهادی این پژوهش می‌تواند به مدیران وزارت کار و امور اجتماعی عراق کمک کند تا پیش از اجرای برنامه‌های تحول، وضعیت فرهنگی سازمان را به‌صورت نظام‌مند ارزیابی کرده، منابع مقاومت را شناسایی نموده و مداخلات مناسب را متناسب با شرایط واقعی سازمان طراحی کنند.

از منظر سیاستی، بهره‌گیری از این چارچوب می‌تواند به تصمیم‌گیران بخش دولتی عراق در طراحی برنامه‌های اصلاح اداری و توسعه سازمانی کمک نماید. یکی از چالش‌های اساسی در سازمان‌های دولتی، فاصله میان سیاست‌های اصلاحی و ظرفیت واقعی سازمان برای اجرای آن‌ها است. چارچوب حاضر با ارائه یک مسیر مرحله‌بندی‌شده شامل آماده‌سازی فرهنگی، اجرای مداخلات تغییر و نهادینه‌سازی آن، امکان تبدیل سیاست‌های کلی تحول به اقدامات اجرایی مشخص را فراهم می‌سازد. به‌طور خاص، مدیران وزارت کار و امور اجتماعی عراق می‌توانند از مؤلفه‌های این چارچوب برای اولویت‌بندی اقدامات، تخصیص منابع، طراحی برنامه‌های آموزشی، توسعه نظام‌های منابع انسانی، تقویت نقش رهبری و ایجاد سازوکارهای ارتباطی اثربخش استفاده کنند. همچنین این چارچوب می‌تواند از طریق کاهش مقاومت کارکنان، افزایش مشارکت سازمانی و تقویت احساس مالکیت نسبت به تغییر، احتمال شکست برنامه‌های تحول را کاهش دهد.

کاربرد دیگر این پژوهش، توجه به ضرورت بومی‌سازی مدل‌های مدیریت تحول در کشورهای در حال گذار است. بسیاری از مدل‌های موجود مدیریت تغییر در محیط‌هایی توسعه یافته‌اند که از نظر ثبات نهادی، ظرفیت اداری و ویژگی‌های فرهنگی با سازمان‌های دولتی عراق تفاوت دارند. از این‌رو، انتقال مستقیم این مدل‌ها بدون توجه به زمینه فرهنگی و نهادی ممکن است اثربخشی محدودی داشته باشد. چارچوب ارائه‌شده در این پژوهش تلاش می‌کند با ترکیب مبانی نظری مدیریت تحول و الزامات خاص محیط دولتی عراق، رویکردی زمینه‌محور ارائه دهد که قابلیت انطباق با ویژگی‌های سازمان‌های دولتی این کشور را داشته باشد. بر همین اساس، استفاده از این چارچوب می‌تواند فراتر از وزارت کار و امور اجتماعی عراق، برای سایر وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی که با ضرورت اصلاحات سازمانی و فرهنگی مواجه هستند نیز قابل استفاده باشد.

با وجود دستاوردهای این پژوهش، چشم‌اندازهای متعددی برای توسعه و تکمیل آن در مطالعات آینده وجود دارد. نخست، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده این چارچوب را در سایر سازمان‌های دولتی عراق با مأموریت‌ها و ساختارهای متفاوت مورد آزمون قرار دهند تا میزان تعمیم‌پذیری و قابلیت انطباق آن مشخص شود. هرچند وزارت کار و امور اجتماعی عراق به‌عنوان یک مطالعه موردی، زمینه مناسبی برای توسعه چارچوب فراهم کرده است، اما بررسی آن در وزارتخانه‌هایی با ماهیت متفاوت، مانند سازمان‌های امنیتی، اقتصادی یا خدماتی، می‌تواند به غنی‌تر شدن مدل و شناسایی مؤلفه‌های خاص هر حوزه کمک کند.

دوم، مطالعات آینده می‌توانند اثربخشی اجرای عملی چارچوب پیشنهادی را در یک بازه زمانی طولی بررسی کنند. از آنجا که تغییر فرهنگی فرآیندی تدریجی و بلندمدت است، ارزیابی میزان موفقیت مراحل یخ‌زدایی، تغییر و تثبیت در طول زمان می‌تواند شناخت عمیق‌تری از پویایی‌های تحول سازمانی در بخش دولتی عراق ایجاد کند. همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، نقش متغیرهای دیگری مانند رهبری سیاسی، اعتماد نهادی، سرمایه اجتماعی، قابلیت‌های دیجیتال و حکمرانی داده در تعامل با فرهنگ سازمانی و مدیریت تحول بررسی شود.

در نهایت، چشم‌انداز دیگر این پژوهش حرکت از رویکردهای واکنشی به تغییر به سمت رویکردهای پیش‌نگر و یادگیرنده در سازمان‌های دولتی عراق است. سازمان‌هایی که بتوانند فرهنگ خود را به‌عنوان یک ظرفیت راهبردی مدیریت کنند، نه‌تنها در اجرای تغییرات جاری موفق‌تر خواهند بود، بلکه توانایی بیشتری برای مواجهه با تحولات آینده، بحران‌ها و نیازهای جدید جامعه خواهند داشت. بنابراین، چارچوب پیشنهادی می‌تواند نقطه شروعی برای توسعه نظام مدیریت تحول در بخش دولتی عراق باشد؛ نظامی که در آن تغییر نه به‌عنوان یک پروژه مقطعی، بلکه به‌عنوان یک قابلیت سازمانی پایدار در نظر گرفته شود.

پیشنهادهای کاربردی

بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادهایی را متناسب با مراحل سه گانه تغییر لوین به مدیران و تصمیم‌گیرندگان وزارت کار و امور اجتماعی عراق ارائه کرد:

الف) مرحله یخ‌زدایی در وزارت کار و امور اجتماعی عراق باید به‌عنوان فرایندی فرهنگی-روانی تلقی شود، نه صرفاً اقدامی اداری برای اطلاع‌رسانی. یافته‌های پژوهش نشان داد که ایجاد آمادگی روانی-فرهنگی، مهم‌ترین اقدام در این مرحله است؛ از این‌رو، کاهش اضطراب و بی‌اعتمادی کارکنان از طریق گفت‌وگوهای پیشاتحول و شنیدن دغدغه‌های آنان از طریق برگزاری جلسات مستمر و دوره‌ای، نقش مهمی در پذیرش تغییر دارد. شناسایی و مدیریت مقاومت‌های فرهنگی، با تمرکز بر ریشه‌هایی همچون بی‌اعتمادی و نگرانی نسبت به هویت حرفه‌ای، باید پیش از اجرای برنامه‌های تحولی انجام شود. افزون بر این، پیشنهاد می‌شود اصلاحات ساختاری پس از شناخت و بازآفرینی لایه‌های عمیق الگوهای فرهنگی، شامل ارزش‌ها، مفروضات و معناهای مشترک، در دستور کار قرار گیرد.

ب) در مرحله اجرای تحول، یافته‌ها نشان داد که مداخلات یادگیری‌محور و رهبری‌محور بیشترین نقش را در دگرگونی الگوهای فرهنگی دارند؛ از این‌رو، تحول در وزارت کار و امور اجتماعی عراق باید بر یادگیری مستمر و رهبری فعال استوار باشد. پیشنهاد می‌شود آموزش‌های سازمانی از قالب‌های رسمی خارج شده و بر تقویت ارزش‌های فرهنگی جدید، همکاری، پاسخگویی و خدمت‌محوری متمرکز شوند. همچنین، مدیران میانی باید به‌عنوان عاملان تحول، در زمینه رهبری تحول‌گرا و مدیریت تعارض توانمند شوند. استمرار رفتارهای الگوگونه مدیران ارشد نیز در تثبیت پیام‌های فرهنگی جدید نقشی تعیین‌کننده دارد. از سوی دیگر، مشارکت کارکنان در طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه‌های تحول، احساس تعلق و پذیرش تغییر را تقویت می‌کند.

ج) مرحله نهادینه‌سازی در وزارت کار و امور اجتماعی عراق، ضامن پایداری تحول است؛ زیرا بدون تثبیت الگوهای فرهنگی جدید، احتمال بازگشت به رویه‌های پیشین افزایش می‌یابد. یافته‌های پژوهش نشان داد که تداوم حمایت رهبری، مهم‌ترین عامل در این مرحله است؛ از این‌رو، مدیران باید با استمرار رفتارها، تصمیم‌ها و پیام‌های همسو با ارزش‌های جدید، تعهد خود را به تحول نشان دهند.

همچنین، الگوهای فرهنگی جدید باید در قوانین، آیین‌نامه‌ها، فرایندهای کاری و سایر سازوکارهای رسمی سازمان بازتاب یابند تا به بخشی از عملکرد روزمره تبدیل شوند. هم‌راستاسازی نظام‌های منابع انسانی، از جمله جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و ارتقای کارکنان، با این الگوها نیز نقش مهمی در بازتولید و تداوم آن‌ها دارد. در نهایت، استقرار نظامی برای پایش مستمر، یادگیری سازمانی و اصلاح تدریجی الگوهای فرهنگی، زمینه انطباق وزارتخانه با تحولات آینده و حفظ پویایی فرایند تحول را فراهم می‌سازد.

محدودیت‌های پژوهش

با وجود تلاش برای ارائه چارچوبی جامع و بومی سازی شده برای مدیریت تحول در بخش دولتی عراق، این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که باید در تفسیر و تعمیم نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، این پژوهش در یک سازمان دولتی مشخص، یعنی وزارت کار و امور اجتماعی عراق، انجام شده است. اگرچه انتخاب این سازمان امکان مطالعه عمیق یک مورد واقعی را فراهم کرده است، اما تفاوت‌های موجود میان وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی از نظر مأموریت، ساختار، سبک مدیریتی و ویژگی‌های فرهنگی ممکن است بر میزان قابلیت تعمیم چارچوب پیشنهادی تأثیرگذار باشد. بنابراین، تعمیم نتایج به سایر سازمان‌های دولتی عراق باید با احتیاط صورت گیرد و نیازمند آزمون تجربی چارچوب در محیط‌های سازمانی متفاوت است. دوم، بخش اعتبارسنجی چارچوب بر ادراک و ارزیابی خبرگان و مدیران سازمان مورد مطالعه استوار بوده است. اگرچه استفاده از نظر خبرگان دارای ارزش علمی و عملی برای ارزیابی تناسب چارچوب با زمینه مورد نظر است، اما ادراک افراد ممکن است تحت تأثیر تجربه شخصی، جایگاه سازمانی، نگرش نسبت به تغییر و شرایط مقطعی سازمان قرار گیرد. از این رو، انجام مطالعات طولی و بررسی نتایج واقعی اجرای چارچوب در فرایندهای تحول سازمانی می‌تواند در آینده تصویر دقیق‌تری از اثربخشی عملی آن ارائه دهد. سوم، تمرکز اصلی این پژوهش بر نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تحول بوده است و سایر عوامل زمینه‌ای مانند تحولات سیاسی، شرایط اقتصادی، نفوذ عوامل محیطی، سیاست‌های کلان دولت و تعاملات بین‌سازمانی به‌صورت محدود مورد توجه قرار گرفته‌اند. در حالی که در سازمان‌های دولتی کشورهای در حال گذار، این عوامل می‌توانند بر ظرفیت اجرای تغییر و پایداری آن اثرگذار باشند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با رویکردی چندسطحی، تعامل میان فرهنگ سازمانی و سایر عوامل نهادی و محیطی مؤثر بر تحول در بخش دولتی عراق را بررسی کنند.

منابع

- التماسی، مهشید. و روند، بهناز. (۱۴۰۲). فرهنگ سازمانی و مدیریت تغییر در کتابخانه‌های عمومی. *مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۳۴ (۴)، ۱۱۳-۱۳۲. doi: 10.30484/nastinfo.2024.3426.2216
- زمانی نقاب، میترا و احمدی، سید علی اکبر و رئیس پور، علی. (۱۴۰۳). تأثیر مدیریت تغییر از طریق فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان، *The third international conference on economics and business*، <https://civilica.com/doc/2093326>، Tehran، management
- گرشاسبی، مژگان،، ساعی ارسی، ایرج. و بیگدلی، لیلا. (۱۳۹۵). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت تغییر در ادارات دولتی شهر کرج، *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۳ (۹)، ۱۲۷-۱۴۷. doi: 10.22054/jrlat.2018.16738.1255
- ابراهیم زاده، سودابه، و قدمی، محسن. (۱۳۹۳). مولفه های فرهنگ سازمانی و نقش آن بر بهبود مدیریت تحول (مطالعه موردی: شرکت کارت اعتباری ایران کیش). *مدیریت فرهنگی*، ۸ (۲۶)، ۳۷-۳۷. <https://sid.ir/paper/199509/fa>
- کرامتیان، علیرضا. و شاقلیان، کیوان. (۱۳۹۹). نقش فرهنگ سازمانی بر نوآوری و تغییر در سازمان، *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۴، دوره ۱۲، صفحات. ۴۵-۵۴. <https://sanad.iau.ir/journal/jdem/Article/673416?jid=673416&lang=en>

- 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. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2021-0288>
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture*. Routledge.
- 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.
- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a Sustainability Organizational Culture Model. *Journal of Cleaner Production*, 400, Article ID: 136666. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.136666
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S. and Sajjad, M. (2023), Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation, *Technology in Society*, Vol. 66, p. 101635 <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7th ed.). Pearson.
- Burnes, B., & Bargal, D. (2017). Kurt Lewin: 70 years on. *Journal of Change Management*, 17(2), 91–100.
- 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 <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100242>
- 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>
- 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>
- Kotter, J. P. (2018). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1–20. <https://ssrn.com/abstract=2226612>
- Nilsen, P. (2015). Making sense of implementation theories, models and frameworks. *Implementation Science*, 10(1), 53. <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0242-0>
- Perry, J. L., & Rainey, H. G. (2016). *Managing Organizations and Public Service Delivery*. Routledge.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Pllitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Rusa, M. and Rusu, D. O. (2015), The Organizational Culture in Public and Private Institutions, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 187 (2015) 565 –569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.105>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- 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. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020>
- 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. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pajournal/article/view/181710>

- Kucharska, W (2026), "How do the internal dynamics of agile and non-agile mindset employees, influenced by agile culture, impact organizational change management?". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 39 No. 8 pp. 216–232, doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2025-1093>
- Lumen, C (2026), "Managing change in multicultural organisations: cultural alignment, structured frameworks and project success in the UN system". *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 34 No. 12 pp. 219–237, doi: <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2026-6724>

پیوست: مقالات منتخب در فاز مرور سیستماتیک ادبیات

کد	منبع
P1	Ubaid, A. M. (2016), Organizational excellence in the digital era: a bibliometric and thematic analysis, <i>International Journal of Lean Six Sigma</i> , DOI: 10.1108/IJLSS-08-2025-0218
P2	Amaliyah, Sahlimar, N. S., Dimisyqiyani, E., Pertiwi, A. R., Putri, E. L. H., & Abdullah, S. I. N. W. (2025). Smart archive management: The interplay of organizational culture and knowledge governance. <i>Record and Library Journal</i> , 11(2), 424-440
P3	Rodríguez-Cala, A., Rodó-Cobo, M., Duran-García, N. et al. (2025). From commitment to action: aligning Corporate Social Responsibility with Sustainable Development Goals in the health sector. <i>BMC Health Serv Res</i> 25, 1569
P4	Papiroon, N., Araya, O. and Phongthara, V. (2025), Efficiency Meets Excellence: The Impact of Merging High-Performance Organizations with Anesthesia Units, <i>Journal of the Medical Association of Thailand</i> , DOI: 10.35755/jmedassocthai.2025.10.851-860-02607
P5	Scaletti, A., D'Alessio, A., D'Amore, G., and Metallo, C. (2025), Carbon accounting for cultural change: An ethnographic case study of an Italian municipally owned corporation, <i>Journal of Cleaner Production</i> , Vol. 519, id.145904
P6	Kim, M., & Mason, D. P. (2025). Navigating Transformations During Global Crisis: The Crucial Partnership Between Government and Nonprofits. <i>The American Review of Public Administration</i> , 55(6), 528-542.
P7	Greavu-Șerban, V.; Gheorghiu, A.; Ungureanu, C. A. (2025), multidimensional perspective of digitization in Romanian public institutions. <i>World Development</i> . 2025, 191, https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2025.106996

P8	Nawaz, M. K., Eltweri, A., Abbas, K., Al-Karaki, W., Edghiem, F., Foster, S., & Adali, M. (2025). Public Sector Transformation in Emerging Economies: Factors Affecting Change Adoption in Pakistan. <i>Administrative Sciences</i> , 15(4), 126. https://doi.org/10.3390/admsci15040126
P9	Bizer, M.A.; Kirchhoff, C.J.; Segal, J.L.; Patenaude, W. (2025), Transforming takes a village plus a willingness to break down barriers and learn: An event history study of transformation and resilience in critical infrastructure. <i>J. Environ. Manag.</i> , 380, 124980, https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.124980
P10	Engkus, E. (2025). The impact of digital transformation on public sector organizational commitment: A case study of public management practices. <i>Edelweiss Applied Science and Technology</i> , 9(2), 2256–2269.
P11	Liaskopoulou A, Papadopoulos I, Kokkinopoulou E, Vrontis D (2025;), "Strategic convergence for sustainable public sector innovation: integrating green management and digital transformation in forest governance". <i>EuroMed Journal of Business</i> , Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/EMJB-07-2025-0281
P12	Boussaidi A, Korbi K (2025), "The role of transformational leadership in promoting digital transformation through employee engagement in public administration". <i>International Journal of Public Leadership</i> , Vol. 21 No. 4 pp. 285–311
P13	Del Barone L, de Gennaro D, Buonocore F (2025;), "AI-driven HRM and managerial competencies: strengthening organizational resilience in Public Administration". <i>Management Decision</i> , Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/MD-06-2024-1252
P14	García Camargo, J., Linares Anzola, J., Cardozo Guerrero, L., Egas Naranjo, M., & Bejarano Gómez, A. (2025). Driving public value through co-production: digital transformation in Colombia. <i>Policy Design and Practice</i> , 8(2), 272–283.
P15	Tilly N, Seepma AP, Senadheera S, Yigitcanlar T (2025;), "Navigating publicness in digital innovation: big data and AI adoption in European public sector organisations". <i>European Journal of Innovation Management</i> , Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2025-0964
P16	Špaček, D., & Horák, P. (2025). Examining the Covid 19 driven changes in public administration and their longevity: the case of Czechia. <i>Public Money & Management</i> , 1–12. https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2545932
P17	Abdulmuhsin AA, Abdulrazzaq MS, Yaseen SG, Bhat MA, Khan ST (2025;), "Unlocking smart workplace practices: how knowledge sharing drives green learning and employee voice using a dual SEM-NCA approach". <i>International Journal of Innovation Science</i> , Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/IJS-05-2025-0277
P18	Demircan, M. L. (2024), IT Outsourcing Vendor Selection for Digital Transformation Projects in Public Sector using Interval-Valued Spherical Fuzzy AHP, <i>TR Dizin</i> , DOI: 10.16984/taufenbilder.1156767
P19	Vigoda-Gadot, Eran & Mizrahi, Shlomo, 2024. "The digital governance puzzle: Towards integrative theory of humans, machines, and organizations in public management," <i>Technology in Society</i> , Elsevier, vol. 77(C).
P20	Tomažević, N., Murko, E., and Aristovnik, A. (2024), Organisational Enablers of Artificial Intelligence Adoption in Public Institutions: A Systematic Literature Review. <i>Central European Public Administration Review</i> , DOI: 10.17573/cepar.2024.1.05
P21	Schut, Marc & Colomer, Julien & Proud, Emma & Bonaiuti, Enrico & Dror, Iddo & Kang'ethe, Edwin & Esquivias, Lorena & Leeuwis, Cees, 2024. "Innovation portfolio management for responsible food systems transformation in the public sector: Lessons, results and recommendations from CGIAR," <i>Agricultural Systems</i> , vol. 216(C). p. 103907
P22	Alojail, M., Alshehri, J., & Khan, S. B. (2023). Critical Success Factors and Challenges in Adopting Digital Transformation in the Saudi Ministry of Education. <i>Sustainability</i> , 15(21), 15492.

P23	Al-Alawi AI, Messaadia M, Mehrotra A, Sanosi SK, Elias H, Althawadi AH (2023), "Digital transformation adoption in human resources management during COVID-19". Arab Gulf Journal of Scientific Research, Vol. 41 No. 4 pp. 446–461
P24	Aprianto, Y., Kumorotomo, W. and Rajiyem, R. (2023), Leaders' Sensemaking in Communicating Organizational Change, Studies in Media and Communication, Vol. 11 No.6, DOI: 10.11114/smc.v11i6.6075
P25	Kowalczyk, M. (2023). Strategic integration of business process management and knowledge management in Warsaw Enterprises. Central Community Development Journal, 3(1). https://doi.org/10.55942/ccdj.v3i1.381
P26	Marino-Romero JA, Palos-Sanchez PR, Velicia-Martin F (2023), "Improving KIBS performance using digital transformation: study based on the theory of resources and capabilities". Journal of Service Theory and Practice, Vol. 33 No. 2 pp. 169–197
P27	Abdul Halil Hi Ibrahim & Evi Satispi & Andriansyah Andriansyah & Katarzyna Szczepanska-Woszczyna & Sebastian Kot, (2023). "New Public Management Rhetoric In Developing Country: Will Agencification And Management Control Lead To Organisational Culture Transformation?," REVISTA ADMINISTRATIE SI MANAGEMENT PUBLIC, Faculty of Administration and Public Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, vol. 2023(41), pages 73-90.
P28	Semenets-Orlova, I., Kushnir, V., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O., & Rudenko, M. (2023). Organizational Development and Educational Changes Management in Public Sector (Case Of Public Administration During War Time). International Journal of Professional Business Review, 8(4), e01699.
P29	Ashok M, Al Badi Al Dhaheri MSM, Madan R, Dzandu MD (2021), "How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations". <i>Journal of Knowledge Management</i> , Vol. 25 No. 9 pp. 2245–2273
P30	Goula A, Stamouli MA, Latsou D, Gkioka V, Kyriakidou N.(2021), Learning Organizational Culture in Greek Public Hospitals. Int J Environ Res Public Health. Feb 14;18(4):1867
P31	Mash R, De Sa A, Christodoulou M. (2016), How to change organisational culture: Action research in a South African public sector primary care facility. Afr J Prim Health Care Fam Med. 31;8(1):e1-9
P32	Giacomini, D. and Muzzi, C. (2021). Promoting digital innovation in the public sector: managerial and organisational insights from a case study, International Journal of Public Sector Performance Management, Vol.8 No.3, pp.236 - 252
P33	Hunter DJ, Erskine J, Small A, McGovern T, Hicks C, Whitty P, Lugsden E (2015), "Doing transformational change in the English NHS in the context of “big bang” reorganisation: Findings from the North East transformation system". J Health Organ Manag, Vol. 29 No. 1 pp. 10–24,
P34	Snyder K, Ingelsson P, Bäckström I (2016), "Enhancing the study of Lean transformation through organizational culture analysis". <i>International Journal of Quality and Service Sciences</i> , Vol. 8 No. 3 pp. 395–411
P35	Errida A, Lotfi B. (2021), The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. International Journal of Engineering Business Management.;13. doi:10.1177/18479790211016273
P36	Hoffmann, S. H. (2014), Governance of organizational change management: Debating norms, values, and practices, Change Management, DOI: 10.18848/2327-798X/CGP/v13i04/50758
P37	Milner CD, Savage BM (2016), "Modeling continuous improvement evolution in the service sector: A comparative case study". <i>International Journal of Quality and Service Sciences</i> , Vol. 8 No. 3 pp. 438–460
P38	Waring, T., & Skoumpopoulou, D. (2013). Emergent cultural change: unintended consequences of a Strategic Information Technology Services implementation in a United Kingdom university. <i>Studies in Higher Education</i> , 38(9), 1365–1381
P39	Butt, F.. S., Rafique, T., Nawab, S., Khan, N. A. and Raza, A. (2013), Organizational transformation in public sector organizations of pakistan in the quest of change management, Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, DOI: 10.19026/rjaset.6.3699

P40	Scahill SL. '(2012), The way things are around here': organisational culture is a concept missing from New Zealand healthcare policy, development, implementation, and research. <i>N Z Med J.</i> 20;125(1348):79-89.
P41	Raymond G, Walton M. (2011), Enabling transformational change: the Ontario shores experience. <i>Healthc Q.</i> ,14(1):56-61.
P42	Pepper, S. D. (2010). The Business of Sigint: The Role of Modern Management in the Transformation of GCHQ: The Role of Modern Management in the Transformation of GCHQ. <i>Public Policy and Administration</i> , 25(1), 85-97
P43	Vanhengel, S., George, B., Letens, G., & Verweire, K. (2026). The organizational change capability of public organizations: Concept and measurement. <i>Public Money & Management</i> , 46(1), 112–123.
P44	Lam TY, Gale KS (2026), "Construction framework process: a qualitative investigation of behaviour change drivers and project outcomes". <i>Construction Innovation: Information Process Management</i> , Vol. 26 No. 1 pp. 83–96
P45	Anđelić, A., Nobilo, I., Koprivica, S., & Bolesnikov, M. (2026). Leadership Styles and Organizational Culture as Instruments for Managing the Eighth Loss of the LEAN Model in the Era of Artificial Intelligence. <i>Sustainability</i> , 18(2), 834. https://doi.org/10.3390/su18020834
P46	Leem, M. A., Abdelrazek Khalil, K. and Ubaid, A. M. (2025), Strategic and technological drivers of ambidexterity and sustainability: Impact assessment in UAE project-based public sector organizations, <i>Journal of Engineering Research</i> , Vol. 13 No. 4, DOI: 10.1016/j.jer.2024.11.008
P47	Wells Y, Rayner JA, Fetherstonhaugh D, McAuliffe L. (2025), The Most Significant Change: An Evaluation of Predictive Performance Measures in Nursing Homes. <i>J Eval Clin Pract.</i> 31(1):e70017
P48	Alsharari NM, Daniels B (2024), "Management accounting practices and organizational change aspects in the public sector: contextual/processual approach". <i>Journal of Accounting & Organizational Change</i> , Vol. 20 No. 1 pp. 177–204
P49	Abawari, A. M., Debela, K. L., & Abegaz, M. B. (2024). The effects of organizational culture on change management in Oromia public sectors: the mediating role of leadership styles. <i>Cogent Business & Management</i> , 11(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375623
P50	Al-Shamali, S., Al-Shamali, A., Alsaber, A., Al-Kandari, A., AlMutairi, S., & Alaya, A. (2022). Impact of Organizational Culture on Academics' Readiness and Behavioral Intention to Implement eLearning Changes in Kuwaiti Universities during COVID-19. <i>Sustainability</i> , 14(23), 15824
P51	Klein, N., Ramos, T. B., & Deutz, P. (2022). Factors and strategies for circularity implementation in the public sector: An organisational change management approach for sustainability. <i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i> , 29(3), 509–523
P52	Devi Ramachandran S, Choy Chong S, Ismail H (2011), "Organisational culture: An exploratory study comparing faculties' perspectives within public and private universities in Malaysia". <i>International Journal of Educational Management</i> , Vol. 25 No. 6 pp. 615–634,
P53	Schiavone F, Barratt-Pugh L, Bahn S, Gakere E (2013), "Managers as change agents: Implications for human resource managers engaging with culture change". <i>Journal of Organizational Change Management</i> , Vol. 26 No. 4 pp. 748–764
P54	Molineux, J. (2013). Enabling organizational cultural change using systemic strategic human resource management – a longitudinal case study. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 24(8), 1588–1612
P55	Grabowski DC, Elliot A, Leitzell B, Cohen LW, Zimmerman S. (2014), Who are the innovators? Nursing homes implementing culture change. <i>Gerontologist.</i> 54 Suppl 1:S65-75
P56	Alhazemi, A. A., Rees, C., & Hossain, F. (2013). Implementation of Strategic Organizational Change: The Case of King Abdul Aziz University in Saudi Arabia. <i>International Journal of Public Administration</i> , 36(13), 972–981.
P57	Wynen, J., & Verhoest, K. (2015). Do NPM-Type Reforms Lead to a Cultural Revolution Within Public Sector Organizations? <i>Public Management Review</i> , 17(3), 356–379.
P58	Barratt-Pugh L, Bahn S. HR strategy during culture change: Building change agency. <i>Journal of Management & Organization.</i> 2015;21(6):741-754