

## سنتر پژوهی فرهنگ توسعه در سازمان‌های اقتصادی فعال در بخش دفاعی کشور

منصور جعفری، اسماعیل کاوسی، عباسعلی قیومی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۲/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۸/۳/۳۰

### چکیده

امروزه استفاده از اصطلاح توسعه، علی‌الخصوص از نوع اقتصادی آن در بین فعالان اقتصادی و روشنفکران و تلاشگران عرصه تولید و اقتصاد به یک فرهنگ عمومی و ارزشمند سازمانی تبدیل شده است. پژوهش حاضر با هدف مطالعه نظام‌مند و ارائه فراترکیبی از الگوهای نظری و پژوهش‌های انجام شده در حوزه فرهنگ توسعه در سطح سازمانی در ایران و سایر کشورها صورت گرفت. روش بررسی این پژوهش، کیفی و از نوع سنتر پژوهی است که با روش تحلیل محتوا به کمک فرا ترکیب انجام شده و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری پژوهش و اصلی‌ترین منابع گردآوری اطلاعات، پژوهش‌های متعددی است که در سالهای اخیر در حوزه فرهنگ و توسعه به صورت توأم در ایران و خارج از کشور انجام شده است. از مجموع ۷۹ مقاله‌ای که از پایگاه‌های معتبر داخلی و خارجی انتخاب شده بودند، تعداد ۶۱ نمونه به صورت هدفمند انتخاب شد. داده‌ها و منابع مورد استفاده در چند مرحله پالایش و استخراج شدند و پس از تحلیل نتایج، با استفاده از روش فراترکیب، الگوی مفهومی تحقیق، شامل سه سطح (فردی، گروهی و سازمانی) و چهار بعد اصلی (فرهنگ اقتصادی، فرهنگ اجتماعی، فرهنگ سیاسی و فرهنگ اعتقادی) با مولفه‌های مربوط به هر کدام، شناسایی و احصاء شدند.

**کلید واژه‌ها:** توسعه، فرهنگ، فرهنگ توسعه، سازمان، فرهنگ اقتصادی، دفاعی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال (نویسنده مسئول): m.jafari1345@yahoo.com همراه: ۰۹۱۲۱۳۸۹۶۰۷
۲. مدیر گروه مدیریت فرهنگی دانشکده مدیریت و دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، ایمیل: ekavousy@gmil.com همراه: ۰۹۱۲۲۷۱۲۳۹۶
۳. مشاور ریاست دانشگاه و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران، ایمیل: gaiyomi@yahoo.com همراه: ۰۹۱۲۱۱۳۵۰۳۰

## مقدمه

جامعه امروزی متشکل از افراد و گروه‌ها، سازمان‌ها، تشکل‌ها و انجمن‌ها و سایر مجموعه‌هایی است که در اثر رشد و تعالی علمی به رشد و توسعه صنعتی و اقتصادی و اجتماعی و سیاسی و فکری رسیده و تمامی الگوهای رشد و توسعه را بطور کامل درک کرده و آنها را در سازمان‌های خودشان اجرا می‌کنند. الگوهای رشد و تعالی و توسعه سازمانی امروزه از بدیهیات ادبیات رشد و توسعه سازمانی بوده و هر سازمانی بسته به نوع و زمینه فعالیتش تمامی الگوها و شاخص‌های توسعه را درک و آنها را در سازمان‌های خود اجرا می‌کنند.

حال سوال اصلی این است که چرا سازمان‌های امروزی باوجود برخورداری از آخرین و بالاترین سطح دانش بشری و آخرین تکنولوژی‌های پیشرفته و تسلط کامل بر همه ابعاد توسعه اقتصادی و سیاسی و اجتماعی و اجرای کامل الگوها و مدل‌های توسعه اقتصادی در سازمان خودشان، آنگونه که باید به نتایج مطلوب و قابل قبولی نمی‌رسند و یا حداقل چرا این رشد و توسعه اقتصادی پایدار نبوده و از نشانه‌های رشد و توسعه اقتصادی پایدار خبری نیست و یا اینکه ممکن است اینگونه سازمان‌ها در ادامه و درسال‌های بعدی دچار و ضرر و زیان سنگین شده و با شکست کامل مواجه گردند. بطوریکه امروزه مشاهده می‌گردد این موضوع مبتلا به اکثر سازمان‌های و بنگاه‌های اقتصادی و مجموعه‌های فعال اقتصادی در کشور است.

امروزه این واقعیت بسیار عظیم و مهم بر همگان اثبات گردیده است که چاره همه مشکلات موجود در سازمان‌های اقتصادی و سطوح عمومی مردم در ضعف فرهنگی کشور و فرهنگ مردم خلاصه می‌گردد و اگر چاره‌ای برای حل این مشکلات وجود دارد، فقط و فقط با پوشش و رفع مشکلات فرهنگی است و چاره و درمان همه درهای جامعه را باید در عرصه فرهنگ جامعه و فرهنگ مردم جستجو کرد. بنابراین، به همین دلیل است که برای حل مشکلات سازمان‌های اقتصادی و برون رفت از این وضعیت، مسیر فرهنگی و فرهنگ توسعه را انتخاب می‌نمایند و با ایمان کامل و با اعتقاد و عقیده به مسیر انتخاب شده عمل می‌نمایند. درست به همین دلیل است که سازمان‌های اقتصادی، مسیر فرهنگی و

فرهنگ توسعه را برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده خودشان انتخاب می‌کنند و مطمئن هستند که با بکارگیری مولفه‌های فرهنگی و فرهنگ سازی این مولفه‌ها در سازمان قطعاً مسیر توسعه فرهنگی و به تبع آن مسیر توسعه اقتصادی را خواهند پیمود. با عنایت به مطالب مطرح شده، در این تحقیق که با هدف شناسایی مولفه‌های اصلی فرهنگ و فرهنگ توسعه و فراترکیب این مولفه‌ها به منظور فراهم آوردن یک چهارچوب مفهومی یا الگویی کاربردی به بررسی منابع پرداخته، این است که با تجمیع یافته‌های پژوهش‌های انجام شده در حوزه فرهنگ و توسعه به سوالات ذیل پاسخ دهد:

### سوالات تحقیق

- ۱- کدام مولفه‌ها، به عنوان مولفه‌های اصلی فرهنگ توسعه در سازمان‌های اقتصادی (فعال در بخش دفاعی کشور) مورد تاکید قرار گرفته است؟
- ۲- کدام ابعاد، به عنوان ابعاد اصلی فرهنگ توسعه در سازمان‌های اقتصادی (فعال در بخش دفاعی کشور) مورد تاکید قرار گرفته است؟
- ۳- کدام شاخص‌ها، به عنوان شاخص‌های اصلی در فرهنگ توسعه مورد تاکید قرار گرفته است؟
- ۴- اعتبار سنجی مدل احصا شده در سطح سازمان‌های اقتصادی فعال در بخش دفاعی کشور چگونه می‌باشد؟

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در موضوع مقوله فرهنگ و علی‌الخصوص فرهنگ توسعه تلاش‌هایی از سوی پیشگامان توسعه در کشور نظیر مرحوم دکتر عظیمی، دکتر نراقی و متاخرانی نظیر زیاری، فقیه ایمانی و سایرین انجام شده است. ثمره این تلاش‌ها منتج به توجه به توسعه فرهنگی در سطح ملی شده است، ولی در سطح سازمانی و با نگاه به فرهنگ به عنوان بستر ساز توسعه، کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. در ادامه به تعدادی از پژوهش‌های انجام شده داخلی و خارجی اشاره می‌شود. دماری و حیدری (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان طراحی

الگوی مدیریت برنامه‌های توسعه ایران در حوزه سلامت در سطوح ملی، استانی و شهرستان انجام شد. روش این پژوهش یک مطالعه ترکیبی در سه مرحله مرور متون، در پایگاه‌های اطلاعاتی در خارج از کشور و پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و همچنین کتابخانه سازمان مدیریت و برنامه ریزی ایران در داخل کشور تدوین الگوی اولیه مدیریت برنامه‌های توسعه ایران به روش کیفی و مشروعیت بخشی الگوی نهایی به روش کمی انجام شد. داده‌های کیفی از طریق مصاحبه و بحث گروهی متمرکز جمع آوری و با استفاده از تحلیل محتوا تحلیل گردید. داده‌های کمی از طریق پرسشنامه گردآوری شد. نتایج نشان داد چالش‌های نظام برنامه ریزی سلامت در پنج درون مایه اصلی (هدف و برنامه، ساختار، منابع، فرایند، پایش و نظارت) و ۲۰ موضوع فرعی و الزامات نظام برنامه ریزی سلامت در پنج درون مایه اصلی (برنامه ریزی، هماهنگی، سازماندهی، تامین مالی، نظارت و کنترل) و ۱۹ موضوع فرعی ارائه گردید. توازن برنامه‌ها باید در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی رعایت شود، الگوی تدوین شده محتوی برنامه را به جهت سوق می دهد که این توازن ایجاد شود. درضمن، نظامی تضمین شده برای پایش و ارزشیابی اهداف مندرج در برنامه‌ها ایجاد می کند.

خوش‌فر و نبی‌پور (۱۳۹۵) پژوهشی را با عنوان اولویت‌ها در اصلاحات سیاسی و اقتصادی امیرالمومنین علیه السلام (با تکیه بر نهج البلاغه) انجام داده‌اند. همیشه این بحث مطرح بوده است که کدام مقوله، برای انجام اصلاحات اولویت دارد آیا در آغاز حرکت‌های اصلاحی، مقولات است و اصلاحات در حوزه اقتصاد، زمینه ساز اقتصاد سیاسی باید مشمول اصلاحات قرار بگیرند یا پایه و اساس هر اصلاحی اصلاحات در حوزه‌های دیگر خواهد بود و یا مقولات فرهنگی به خاطر ویژگی‌هایی که فرهنگ دارد در اولویت اصلاحات قرار می‌گیرند. در این تحقیق بر اساس روش پژوهش تحلیل روایی و متنی در مضامین فرمایشات حضرت علی علیه السلام، در برخورد با مفاسد و انحرافات علاوه بر این که باید بر اساس احیا ارزش‌های دینی و اخلاقی، شالوده فرهنگ پی ریزی شود با صبر و بردباری و توجه به آموزه‌های دینی حفظ کرامت انسانی باید برخوردی قاطعانه و انقلابی کرد تا در زمانی که، طبقات اجتماعی از هم فاصله بیشتری گرفته‌اند و شاهد دریافت

حقوق‌های نجومی و اختلاس‌های متعدد در دولت‌ها هستیم؛ مبارزه با فاصله طبقاتی، اجرای عدالت و مبارزه عملی با تبعیض، تلاش در جهت، ساماندهی معیشتی محرومان و ایجاد رفاه برای آنان، ارایه الگوی ساده زیستی حاکمان و همراهی آنان با نیازمندان اولویت‌های طرح سامان‌دهی آن بزرگوار در حد توان ارایه گردیده است. نتیجه اینکه اصلاحات باید همه جانبه باشد؛ ولی این واقعیت را بپذیریم که به بخش اقتصاد در اصلاحات، اولویت باید داد؛ چرا که در جامعه‌ای همانند جامعه ما، بخش قابل توجهی از مشکلات اقتصادی و سیاسی و اجتماعی، ریشه در نابسامانی اقتصاد دارد، به طوری که اگر اصلاحات را از حوزه اقتصاد آغاز کنیم، به صورت طبیعی نارسایی‌های سیاسی و اجتماعی نیز درمان خواهد شد.

مرادی حقیقی و موتقی گیلانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان کارکرد اجتماعی و فرهنگی مذهب در توسعه اقتصادی مالزی به اهمیت مذهب در یک کشور اسلامی در جهت پیگیری اهداف توسعه و رعایت توازن و تعادل در برنامه ریزی‌های مربوط به آن پرداخته‌اند. آنها در عین حال با استفاده از رهیافت سیاست‌سازی، طرح این فرضیه که «ترتیب بندی و اولویت‌گذاری متناسب و متوازن در اهداف توسعه، با توجه به مقوله‌های فرهنگی نظیر مذهب، شرط لازم و ضروری در جهت تحقق و توسعه اقتصادی می‌باشد»، اولویت‌تغییرات بنیادین و فلسفی را در قالب فرهنگ توسعه نهفته در مذهب مشخص نموده و توازن مطلوب را با توجه به شاخص‌های فرهنگی و اجتماعی دین اسلام، در تجربه موفق مالزی، نشان داده‌اند. آنها نتیجه گرفته‌اند که آگاهی موثر سیاست‌گذاران مالیایی از سنت‌های مطلوب فرهنگی در چارچوب مذهب، زمینه ساز ارتقای سطح فکری جامعه و شکل‌گیری فرهنگ مطلوب توسعه در آن جوامع گردیده است.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع هدف‌کاربردی، رویکرد به کار گرفته شده کیفی و از نوع سنتز پژوهی و راهبرد مورد استفاده فراترکیب است که با انجام تحلیل محتوای استقرایی و سپس فراترکیب از تحلیل‌های انجام شده همراه است. هدف سنتزپژوهی این است که تحقیقات

تجربی را به منظور خلق تعمیم‌ها، ترکیب کند. تعمیم‌هایی که در آن، حد و مرزهای تعمیم نیز مشخص می‌شود. سنتز پژوهی به نظریه‌های مربوط توجه دارد، تحقیقی را که پوشش می‌دهد به طور متقصدانه تحلیل کرده و سعی دارد که تعارضات موجود در ادبیات را حل و موضوعات اصلی را برای تحقیقات آینده مشخص نماید (کوپر و هجز، ۲۰۰۹). ابتدا با تحلیل‌های انجام شده در حوزه فرهنگ توسعه و کدگذاری و طبقه بندی اطلاعاتی که از پژوهش‌های انجام شده در این حوزه به دست آمده است و نیز الگوها و پایه‌های نظری حوزه فرهنگ توسعه، مقولات و مضامین اصلی، استخراج شدند. کدگذاری محوری (AC) مرحله‌ای از تحلیل است که اشتراوس و کوبین آن را به این نام نهادند و همین را گلیسر، کدگذاری نظری (TC) می‌نامد که در آن مقولات و مفاهیم، ترکیب، ادغام، تقلیل و تلخیص و در هم می‌آمیزند و در چند ربط نظری مرتب سازی می‌شوند (فراستخواه، ۱۳۹۵) و ترکیبی تفسیری از داده‌های اصلی و نتایج مطالعات مورد بررسی به دست می‌آید و بر کیفیت مطالعاتی تمرکز دارد که ضرورتاً در بر گیرنده مبانی گسترده نظری نیست و در واقع کمک می‌کند تا پژوهشگر به صورتی جامع و نظام مند یک بازنگری دقیق و عمیق انجام دهد و یافته‌های پژوهشی را به نوعی تلفیق کند تا پدیده مورد بررسی، نتایجی بیش از مجموع اجزایش حاصل کند (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۰).

در این پژوهش نیز بعد از کدگذاری و انتخاب مقولات اصلی، در مرحله بعد ترکیبی از این مقولات انجام شد که منجر به طراحی یک چهارچوب مفهومی در حوزه فرهنگ توسعه در سطح سازمانی ارائه گردید.

جامعه آماری این پژوهش شامل تحقیقات انجام شده در حوزه فرهنگ توسعه اقتصادی و فرهنگ توسعه به ویژه پژوهش‌های تلفیقی بوده است. در این پژوهش از تحقیقات داخلی و خارجی این حوزه در جامعه و نمونه آماری استفاده شده است. جامعه آماری انتخاب شده برای این پژوهش سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی فعال در کشور از جمله سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی فعال در بخش تولیدات دفاعی کشور مورد تحقیق و پژوهش قرار گرفته اند که در جدول ذیل به تعدادی از آنها اشاره گردیده است. در شرایط

۱. Kooper & Hedgez

انتخاب این سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی دو اصل مهم در نظر گرفته شده است اول اینکه این سازمان‌ها در سطوح فعالیتی خودشان نمونه بوده و سابقه عملکردی موفقی را از خود به ثبت رسانده اند و دومین ملاک عمل انتخاب این سازمان‌ها امکان دسترسی محدود به اطلاعات عملکردی و اقتصادی آنها بوده است. از آنجائیکه سازمان‌های انتخاب شده جزو بهترین و موفق‌ترین سازمان‌های فعال در بخش تولیدات صنایع دفاعی و اقتصاد قومیتی کشور می‌باشند، پس می‌توان گفت که جامعه آماری انتخاب شده از بهترین و ایده‌آل‌ترین شرایط برای ارزیابی مولفه‌های فرهنگی و فرهنگ توسعه برخوردار می‌باشد. پایگاه‌های اطلاعاتی که این مقالات از آنها انتخاب شدند شامل اریک<sup>۱</sup>، ساینس دایرکت<sup>۲</sup>، پایگاه مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری<sup>۳</sup>، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی<sup>۴</sup>، پرتال پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی<sup>۵</sup> و دیگر موارد بود. کلیدواژه‌های به کار برده شامل فرهنگ، توسعه، فرهنگ توسعه، توسعه فرهنگی و فرهنگ و توسعه بود که مجموعاً ۷۹ مقاله انتخاب، چکیده مقالات مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت با توجه به ملاک‌های پژوهش، از این میان تعداد ۱۶۱ نمونه به صورت هدفمند انتخاب شد و مورد بررسی قرار گرفته اند. داده‌ها و نتایج یافته‌های پژوهشی در ۴ بعد مضامین، مقولات و مقولات هسته‌ای (اصلی) طبقه‌بندی و تحلیل شدند. داده‌ها و منابع مورد استفاده در چند مرحله پالایش و استخراج شدند و پس از تحلیل و ترکیب نتایج، در یک چهارچوب مفهومی جامع و همه جانبه مورد استفاده قرار گرفت.

جدول (۱) لیست سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی فعال در بخش تولیدات دفاعی کشور

ردیف	عنوان بنگاه و سازمان اقتصادی	زمینه فعالیت بنگاه و سازمان اقتصادی
۱	صنایع مهم شهدای پارچین	تولید قطعات فولادی و الومینیمی و پلاستیکی
۲	صنایع مهم شهید منصور ستاری	تولید قطعات فولادی و الومینیمی و پلاستیکی

تولید قطعات فولادی و الومینیمی و پلاستیکی	صنایع مهم شهید عباس دوران	۳
تولید قطعات فولادی و الومینیمی و پلاستیکی	صنایع مهم شهید حججی اصفهان	۴
تولید قطعات فولادی و الومینیمی و پلاستیکی	صنایع مهم شهید جان نثاری	۵

### تجزیه و تحلیل داده ها و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، مطالعاتی که در حوزه فرهنگ توسعه در داخل و خارج کشور انجام شده است، بر حسب اهمیت و ارتباط موضوعی و نیز دسترسی نگارنده به محتوای آن‌ها، مورد استناد قرار گرفتند. اغلب پژوهش‌های داخل کشور، مولفه‌های فرهنگ توسعه را در سطح سازمانی مورد بررسی قرار دادند و در هیچ یک به شکلی جامع، همه ابعاد فرهنگ توسعه مد نظر قرار نگرفته است. بررسی پیشینه‌ها و یافته‌های پژوهش نشان داد که هر یک از پژوهش‌های انجام گرفته با شاخص‌هایی خاص، به جمع‌بندی رسیده‌اند و هر یک از این شاخص‌ها شمولیت کافی را دارا نمی‌باشند؛ به این معنی که تنها بعدی خاص را مد نظر قرار می‌دهد و همه ابعاد در آن مقایسه دیده نمی‌شود. در جدول ۱ شاخص‌های مدنظر محققان در زمینه فرهنگ توسعه در سطح سازمان نشان داده می‌شود تا با تحلیل این شاخص‌ها و مقوله بندی آنان در مراحل بعد، بتوان به ترکیبی جدید و کاربردی دست یافت.

جدول (۲) - عوامل موثر بر فرهنگ توسعه در تحقیقات انجام شده

ردیف	نام پژوهشگر و سال	شاخص‌های مورد استفاده در فرهنگ توسعه در سطح سازمانی
۱	ذبیح نیا و امامقلی زاده (۲۰۱۵)	فرهنگ پاسخگویی عمومی، فرهنگ مشارکت اجتماعی
۲	بن آکو (۲۰۱۴)، انگلیست (۲۰۱۴)	تصمیم‌گیری اثر بخش و منعطف، سیستم‌های جبران خدمات و پاداش شامل معیارهای بلندمدت کیفی، طراحی فرهنگ تغییرپذیری و بهبود مستمر
۳	بنکالینز و همکاران (۲۰۱۴)	طراحی فرایندهای تغییر و بهبود، ساختار سازمانی منعطف، نیازمندی‌های فرهنگی جهت تحول سازمانی
۴	منوریان (۲۰۱۴)	توانایی تحلیل محیط، فرهنگ سیستمی، خلاقیت، آموزش مستمر، فرهنگ هدفگرایی و آشنایی با دانش روز
۵	پاسالار، شاهبندرزاده	دیدگاه سیستمی، چشم‌اندازسازی، خلاقیت، افق زمانی تصمیمات،



ردیف	نام پژوهشگر و سال	شاخص های مورد استفاده در فرهنگ توسعه در سطح سازمانی
	(۲۰۱۴)	شناخت فرصت‌ها، فرهنگ دوراندیشی، الگوهای ذهنی متنوع، هوشیاری محیطی
۶	آقاجانیان و رستمی (۲۰۱۴)	فرهنگ کارآفرینانه، توجه به ذینفعان، شهود کارآفرینانه، توجه به محیط، فرهنگ سیستمی، توجه به دیالوگ و ارتباطات، حل مسئله، فرضیه محور بودن
۷	مون (۲۰۱۳)	فرهنگ سیستماتیک، خلاق، چشم انداز محور، بازارگرا
۸	آبراهام استن (۲۰۱۳)	طراحی فرایندهای بهبود، ساختار سازمانی منعطف، نیازمندی های فرهنگی متناسب با تغییرات محیطی
۹	نوران و همکاران (۲۰۱۳)	طراحی فرایندهای تغییر، ساختار سازمانی منعطف، نیازمندیهای استراتژیک جهت طراحی ساختار سازمانی مناسب
۱۰	بننایپر و البرت - دریس و همکاران (۲۰۱۳)	مشارکت مدیران میانی در توسعه، تغییر افراد متناسب با تغییر فرهنگ
۱۱	بن درلی (۲۰۱۳)	پذیرش تغییر، فضای کاری آینده از روحیه مثبت اندیشی و صداقت، ایجاد فرهنگ همسو با خلاقیت و تغییر
۱۲	سوات و همکاران (۲۰۱۳)	مدیریت تعارض در وظایف شغلی، هوش اقتصادی
۱۳	فیونا استو (۲۰۱۳)	تجربه و مهارت در ارتباط با شغل، سرمایه فرهنگی
۱۴	راوی و شانکار (۲۰۱۳)	استفاده از مفاهیم شناختی در توسعه، فرهنگ و آداب و رسوم
۱۵	نانتامانوپ و همکاران (۲۰۱۳)	توانایی درک فرهنگی، فرهنگ رویایی با تغییر، فرهنگ تحلیل، توانایی ترکیب سازی، عینی بودن، خلاقیت و توانایی یادگیری
۱۶	کمان گر و همکاران (۲۰۱۳)	فرهنگ سیستمی، خلاقیت، مشاهده و فعالیت یادگیری
۱۷	ریگیبی و بیلورد (۲۰۱۲)	درک محیط داخلی و خارجی سازمان، ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان، شناخت موضوعات استراتژیک، تفسیر و سازش با ابهامات، توجه به فرصت های خارجی، شناخت رقبا، شناخت قوتها و فرصتهای سازمان، درک اولویتهای استراتژیک، شناخت حوزه های اصلی سازمان، طراحی فرضیات در مورد محیط کار آزمون آنها
۱۸	کیم برلی پلگرنینو (۲۰۱۲)	شناخت تاریخچه سازمان و به کارگیری الگوهای مناسب، تعامل بین گذشته و حال و آینده، شناسایی الگوهای تکرارشونده، برنامه ریزی برای آینده با در نظر گرفتن گذشته، استفاده از دانش گذشته و حال،

ردیف	نام پژوهشگر و سال	شاخص های مورد استفاده در فرهنگ توسعه در سطح سازمانی
		فرهنگ و آداب و رسوم سازمان
۱۹	جن فنگ لینگ (۲۰۱۲)	توجه به تاریخچه سازمان، برقراری ارتباط بین گذشته و حال و آینده، شناسایی الگوهای تکرار شونده، توجه به وقایع گذشته و استفاده برای پیش بینی آینده
۲۰	ریشل سی جی (۲۰۱۲)	شناخت راه حل های متعدد برای مساله و استفاده برای پیش بینی آینده، استفاده از دانش گذشته جهت اتخاذ تصمیمات فعلی
۲۱	گوتارد اس و همکار (۲۰۱۲)، جن فنگ لین (۲۰۱۲)	شناخت راه حل های متعدد برای مساله، ایجاد تعامل بین ایده ها، شناخت راه حل های خلاقانه جهت مزیت رقابتی، بازنگری مدل های شناختی، فرهنگ شهودی، یافتن راه حل های جایگزین برای یک مساله
۲۲	منوریان، آقازاده و شهامت نژاد (۲۰۱۲)	نگرش سیستمی، عزم و اراده تغییر براساس رویکرد علمی، فرهنگ تغییرپذیری، فرهنگ مشارکت عمومی کارکنان
۲۳	ریشل سی جی (۲۰۱۱)، گائو جی و همکاران (۲۰۱۱)، اونوهایی سی (۲۰۱۱)، برنه اچ (۲۰۱۱)، جیم هانچل (۲۰۱۱)	توجه به نتایج بلند مدت، تجسم آینده ی مطلوب، کشف حوزه های رقابتی، شناخت اهداف ارزشی از دید کارکنان، تعیین وضعیت آتی فرایندهای اصلی سازمان، خلق چشم انداز، ارزش ها و اصول حاکم بر سازمان، دیدگاه سازمان به کار تیمی
۲۴	کاتلین میدونسکی و همکاران (۲۰۱۱)	دیدگاه سیستمی، توجه به زنجیره ی ارزش، شناسایی نقش افراد، شناخت روابط عمودی سیستم، شناخت تعاملات میان استراتژی های شرکت، شناخت ارتباطات میان واحدها، فرهنگ فرایندی، شناخت جایگاه سازمان در سیستم های بزرگ، نگاه به سازمان به عنوان اجزای مرتبط
۲۵	طلیل حنا ابراهیم (۲۰۱۱)، دارل و همکاران (۲۰۱۱)	دیدگاه سیستمی، توجه به زنجیره ی ارزش، شناسایی نقش افراد، شناخت روابط عمودی سیستم، شناخت تعاملات میان استراتژی های شرکت، شناخت ارتباطات میان واحدها، فرهنگ فرایندی، شناخت جایگاه سازمان در سیستم های بزرگ، نگاه به سازمان به عنوان اجزای مرتبط
۲۶	منوریان و همکاران (۲۰۱۱)	خلاقیت و توجه به گذشته، حال و آینده، ساختار ارگانیک سازمان، تجزیه و تحلیل محیطی، مدیریت تعارض، هوشیاری نسبت به موقعیت، شیوه آینده نگرانه، فراست، الگوی ذهنی متنوع، پاسخ گویی، وضعیت

ردیف	نام پژوهشگر و سال	شاخص‌های مورد استفاده در فرهنگ توسعه در سطح سازمانی
		سازمانی و هماهنگی، فرهنگ پذیرش سیستمی تغییر و شیوه فرایندی
۲۷	کیسی و گلدمن (۲۰۱۰)	اسکن، پرسش، مفهوم سازی و تست
۲۸	قربان پور و همکاران (۲۰۱۰)	ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرایندها و سیستم ها، تعارض رابطه ای، خلاقیت، تنوع مرتبط با شغل، تعارض مرتبط با وظیفه، مشارکت مدیریت میانی، تفکر سیستمی، ترسیم چشم انداز، تفکر در طول زمان، هوشیاری محیطی، تفکر فرضیه محور، استفاده هوشمندانه از فرصت‌ها و تنوع در الگوهای پردازش اطلاعات
۲۹	کوچرا و رایان (۲۰۰۹)	شهود، نگرش، باور، ارزش، رفتار
۳۰	مشبکی و خزایی (۲۰۰۸)	فرهنگ سازمانی، هوشمندی محیطی و مشارکت مدیران میانی
۳۱	پالامتیر (۲۰۰۸)، هارپر (۱۹۹۸)	خلق فرهنگ بهبود مستمر در سازمان
۳۲	آمیئا و ساهای (۲۰۰۸)	رهبری خوب، تصویر سناریوهای آینده بلند مدت، توجه به استراتژی های نوظهور، جستجوی اشارات محیطی، شهود، خلق آینده
۳۳	ساته (۲۰۰۸)، آنتونیک و هنریش (۲۰۰۳)، هیت، ایرلند، کمپ و سکستون (۲۰۰۳)	ابتکار و خلاقیت، فرصت طلبی هوشمندانه، تمرکز بر هدف و داشتن چشم انداز و پیش فعال بودن و خلق محیط، فرهنگ های مبتنی بر ارزش های سازمان
۳۴	گلدمن (۲۰۰۵)	تشخیص، رهبری، خلاقیت، چشم انداز بلندمدت، فرصت طلبی
۳۵	توکلی و لاتون (۲۰۰۵)	خلاقیت، ساختار شکنی، توانایی کار در تنوع فرهنگی
۳۶	بون (۲۰۰۵)	خلاق، واگرا، عمل گرا، فرهنگ سیستمی، چشم انداز، دیالوگ، ارتباطات
۳۷	اوشاناسی (۲۰۰۳)	مولد، خلاق، ترکیبی، واگرا، چشم انداز، حل مساله، عزم استراتژیک، فرهنگ در طول زمان، مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی
۳۸	کافمن، اوکلی، براون، واتکینز و لی (۲۰۰۳)	چشم انداز، دید کل نگر، فرهنگ سازمانی توسعه طلب
۳۹	لیدکا (۲۰۰۲، ۱۹۹۸)	تمرکز بر هدف، چشم انداز سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه، فرضیه محور بودن، فرهنگ در طول زمان، شهود
۴۰	گراتنز (۲۰۰۲)	ترکیبی، واگرا، خلاق، شهودی، مبتکرانه، تصویر آینده
۴۱	ویلیامسون (۱۹۹۹)	توسعه قابلیت ها، شناخت محیط سازمانی و ملی
۴۲	لارنس (۱۹۹۹)	خلق آینده‌ی مطلوب در جهت توسعه سازمانی و ملی

ردیف	نام پژوهشگر و سال	شاخص های مورد استفاده در فرهنگ توسعه در سطح سازمانی
۴۳	هراکلیوس (۱۹۹۸)	ترکیبی، واگرا، خلاق، یادگیری دو حلقه ای
۴۴	موریسی (۱۹۹۸)	فرهنگ خلاقیت، چشم اندازسازی آرمانی
۴۵	گارات (۱۹۹۸)	توجه به فناوری در توجه به تحلیل محیط
۴۶	پراهاد و همل (۱۹۹۸)	خلاقیت، اکتشاف، درک ناپوستگی ها
۴۷	میتزبرگ (۱۹۹۸)	ترکیب، شهود، خلاقیت، چشم انداز منسجم
۴۸	ریچموند (۱۹۹۳)	فرهنگ پویا یا توجه به رفتار در طول زمان، فرهنگ حلقه بسته، فرهنگ جنگل یا توجه به تصویر کلی، فرهنگ ساختاری یا فرهنگ سیستم (ساختار) به عنوان علت، فرهنگ عملیاتی یا شناسایی روابط علی، فرهنگ پیوسته و فرهنگ علمی
۴۹	تاکور و کالینکو (۱۹۹۳)	خلق ارزش مبتنی بر نگرش کارکنان
۵۰	اومی (۱۹۷۸)	ابتکار حین عمل، فرهنگ ارتباط گیری

از مجموع اطلاعات گردآوری و کدگذاری شده، مقوله‌های نزدیک به هم در یک مقوله هسته‌ای یا اصلی جای می‌گیرند. در پاسخ به سوال اول پژوهش با توجه مستندات می‌توان گفت که بیشترین مولفه‌های استخراج شده از پیشینه‌ها در سطح اقتصادی (مقوله هسته‌ای) جای می‌گیرند که شامل مقوله‌های فرهنگ سازماندهی و جهت دهی به فعالیت‌ها، فرهنگ خطرپذیری و کارآفرینی، فرهنگ تصمیم‌گیری در شرایط ابهام و سرمایه فرهنگی می‌باشند. این شاخص‌ها، هر یک زیر شاخه‌هایی را شامل می‌شوند که می‌توانند مبنایی برای فرهنگ اقتصادی توسعه باشند. این نتایج در جدول ۲ نشان داده شده‌اند.

جدول ۳. کدگذاری محوری و فراترکیب مبانی نظری و پژوهشی جهت استخراج مقولات مربوط به سطح فرهنگ اقتصادی توسعه

تم اصلی	مقوله	زیر مقوله‌ها
فرهنگ اقتصادی	فرهنگ سازماندهی و جهت دهی به فعالیت‌ها	فرهنگ جهت دهی به فعالیت‌های تجاری، فرهنگ مدیریت زمان و استفاده مطلوب از فرصت‌ها، فرهنگ انعطاف‌پذیری در شغل، فرهنگ مدیریت زمان در فعالیت‌های گروهی

فرهنگ خطرپذیری و کارآفرینی	فرهنگ خطرپذیری و کارآفرینی، فرهنگ نوآوری و خلاقیت ضمن کار، فرهنگ اقتصادی و محاسبات اقتصادی، فرهنگ نگرش مثبت به تغییر، فرهنگ بهبود و یادگیری شخصی به صورت مادام‌العمر، فرهنگ تفکر نو انطباقی، فرهنگ پذیرش تعهد و مسئولیت، فرهنگ ارتقا انگیزه فردی و سازمانی و پشتکار در کار، فرهنگ تقویت و بهبود ذهن مبتکر و طراح، فرهنگ و قابلیت فراگیری دانش جدید، فرهنگ استفاده از فرصت‌های شغلی
فرهنگ تصمیم‌گیری در شرایط ابهام	فرهنگ تفکر محاسباتی و منطقی، فرهنگ بکارگیری و استفاده از رسانه‌های نوین، فرهنگ حل مسئله شامل تعریف مسئله، پیشنهاد گزینه‌ها و انتخاب بهترین، فرهنگ گردآوری و جمع‌آوری اطلاعات در دنیای اطلاعات، فرهنگ سواد رسانه‌ای و شناخت نحوه بکارگیری از رسانه‌ها، فرهنگ گزارش نویسی و مدیریت جلسات و نشست‌ها، فرهنگ یادگیری مفهوم سازی و معنا سازی
سرمایه فرهنگی	فرهنگ تحلیل اطلاعات و درک الگوهای ذهنی، فرهنگ استفاده از نیروی انسانی، فرهنگ استفاده از مهارت‌ها و تجارب، فرهنگ بهره‌گیری از میراث ادبی و فرهنگی، فرهنگ استفاده از منابع نهادی و ضابطه‌ای

در پاسخ به سوال دوم پژوهش که از فراترکیب مبانی نظری و پژوهشی حاصل شده است، ابعاد فرهنگ توسعه در بعدی بالاتر از سطح اقتصادی نیز قابل طبقه بندی می‌باشد. در سطح اجتماعی، فرهنگ مشارکت پذیری، فرهنگ مسئولیت پذیری، احترام به حقوق شهروندی، فرهنگ سازگاری و تطبیق پذیری و فرهنگ تعهد پذیری شغلی جای می‌گیرند که از مفاهیم اصلی آن می‌توان به دارا بودن دیدگاه‌های مختلف، ابراز اختلاف نظر در خصوص محتوا و وجود تعارضات فردی میان اعضای گروه اشاره کرد. نتیجه کدگذاری‌های محوری و فراترکیب سطح اجتماعی فرهنگ توسعه سازمانی در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۴ - کد گذاری محوری و فراترکیب مبانی نظری و پژوهشی جهت استخراج مقولات مربوط به سطح اجتماعی فرهنگ توسعه

تم اصلی	مقوله	زیر مقوله‌ها
فرهنگ اجتماعی	فرهنگ مشارکت پذیری	فرهنگ زندگی اجتماعی و درک زندگی اجتماعی، توانمندی کار تیمی در گروه‌های سازمانی بصورت عملی، فرهنگ همکاری و هماهنگی در حوزه شغل و وظیفه سازمانی، فرهنگ درک پویایی‌های گروهی و انجام همکاری‌های مجازی، فرهنگ

		ارتباط موثر و درک رفتاری متقابل، درک فرهنگی از اعضای گروه، فرهنگ مشارکت اجتماعی فعال
فرهنگ مسئولیت پذیری	فرهنگ مسئولیت پذیری	فرهنگ مسئولیت پذیری در حوزه شغل و وظیفه سازمانی، فرهنگ زندگی اجتماعی و درک زندگی اجتماعی، فرهنگ درک پویایی‌های گروهی و انجام همکاری‌های مجازی
احترام به حقوق شهروندی	احترام به حقوق شهروندی	فرهنگ شناخت حقوق شهروندی، فرهنگ مراعات حقوق دیگران، فرهنگ و تونایی گفتگو برقراری گفتمان
فرهنگ سازگاری و تطبیق پذیری	فرهنگ سازگاری و تطبیق پذیری	فرهنگ هدایت مذاکرات درون گروهی، فرهنگ و تونایی گفتگو و برقراری گفتمان، فرهنگ همکاری گروهی در فرهنگ‌های متنوع و متضاد

جدول ۵ در پاسخ به سوال دوم پژوهش که: کدام شاخص‌ها، به عنوان مولفه‌های اصلی در سطح «سازمانی» مورد تاکید قرار گرفته‌است، شاخص‌های توسعه فرهنگ در سطح سازمانی و زیرشاخص‌های آن که از فراترکیب آن پیشینه تحقیق حاصل شده‌است، تهیه شده‌است. در سطح سیاسی فرهنگ توسعه فرهنگ پاسخگویی عمومی، فرهنگ نگرش مثبت به تغییر، فرهنگ برقراری و هدایت گفتمان و فرهنگ رهبری گروه و الهام بخشی شناسایی شدند که در جدول زیر مقوله‌ها و شاخص‌ها ارائه شده‌اند.

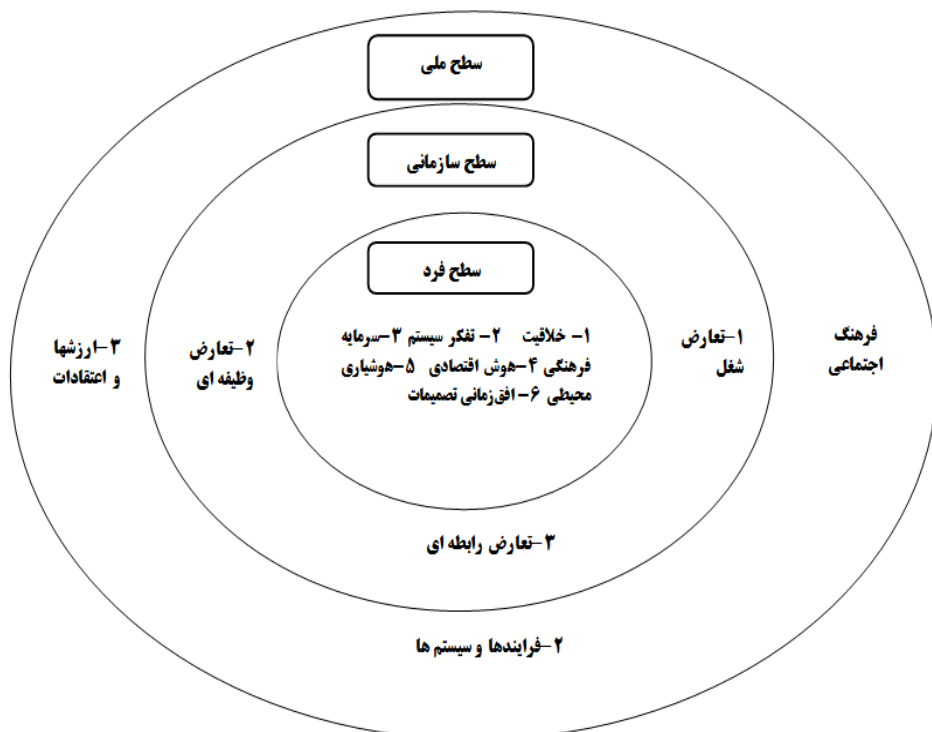
جدول ۵ کد گذاری محوری و فراترکیب مبانی نظری و پژوهشی جهت استخراج مقولات مربوط به سطح سازمانی فرهنگ توسعه با مقوله هسته فرهنگ سیاسی

تم اصلی	مقوله	زیر مقوله‌ها
فرهنگ سیاسی	فرهنگ پاسخگویی عمومی	فرهنگ تفویض اختیار و فرهنگ پاسخگویی عمومی به مردم، فرهنگ و توانمندی برنامه ریزی و سازماندهی فعالیت‌ها، فرهنگ مدیریت زمان در سازمان
	فرهنگ نگرش مثبت به تغییر	توانمندی درک رفتاری متقابل در محیط سازمان، مقابله با فرهنگ مقاومت در برابر تغییر، فرهنگ مشارکت اجتماعی به عنوان شهروندی فعال
	فرهنگ برقراری و هدایت گفتمان	توانایی همکاری‌های چند فرهنگی، فرهنگ بکارگیری از کانال‌های ارتباطات سازمانی رسمی و غیررسمی، فرهنگ گزارش نویسی و مدیریت جلسات و نشست‌ها، تسلط بر فناوری‌های ارتباطی در جهت دستیابی به اهداف سازمان

<p>فرهنگ رهبری گروه و الهام بخشی</p>	<p>فرهنگ سخنرانی و رایزنی و انجام مذاکرات سازمانی، فرهنگ قدرت بخشی، فرهنگ الهام بخشی به دیگران، فرهنگ و توانایی رهبری گروه، فرهنگ الهام بخشی به اعضای سازمان، فرهنگ مدیریت زمان در سازمان</p>
--	---

جدول ۵ در پاسخ به سوال سوم پژوهش که کدام شاخص‌ها، به عنوان مولفه‌های اصلی در سطح «سازمانی» مورد تاکید قرار گرفته‌است، شاخص‌های توسعه فرهنگ در سطح اعتقادی و زیرشاخص‌های آن که از فراترکیب آن پیشینه تحقیق حاصل شده‌است را ارائه می‌دهد. در سطح اعتقادی سنت‌های کهن تاریخی مذهبی، ارزشهای ایرانی-اسلامی، باورها و رفتارهای عمومی و عادات عامه و فولکور مردم شناسایی شدند که در جدول زیر مقوله‌ها و شاخص‌ها ارائه شده‌اند.

الگوی مفهومی و چهارچوب نظری در حوزه فرهنگ توسعه می‌تواند به بهبود مطالعات این حوزه کمک نماید. بنابراین پس از این فراترکیب، چهارچوب‌های نظری و پژوهش‌های قبلی انجام شده در حوزه فرهنگ توسعه، می‌توان به الگوی مفهومی جدید دست یافت که شامل سه سطح (فردی، گروهی و سازمانی) بوده که می‌تواند راهنمایی برای محققان حوزه مدیریت، توسعه و اقتصاد باشد و در صورت استفاده از این الگو خواهند توانست همه ابعاد فرهنگ توسعه را مد نظر قرار دهند. این الگوی مفهومی در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل (۳) - الگوی مفهومی فرهنگ توسعه در سطوح فردی، سازمانی و ملی

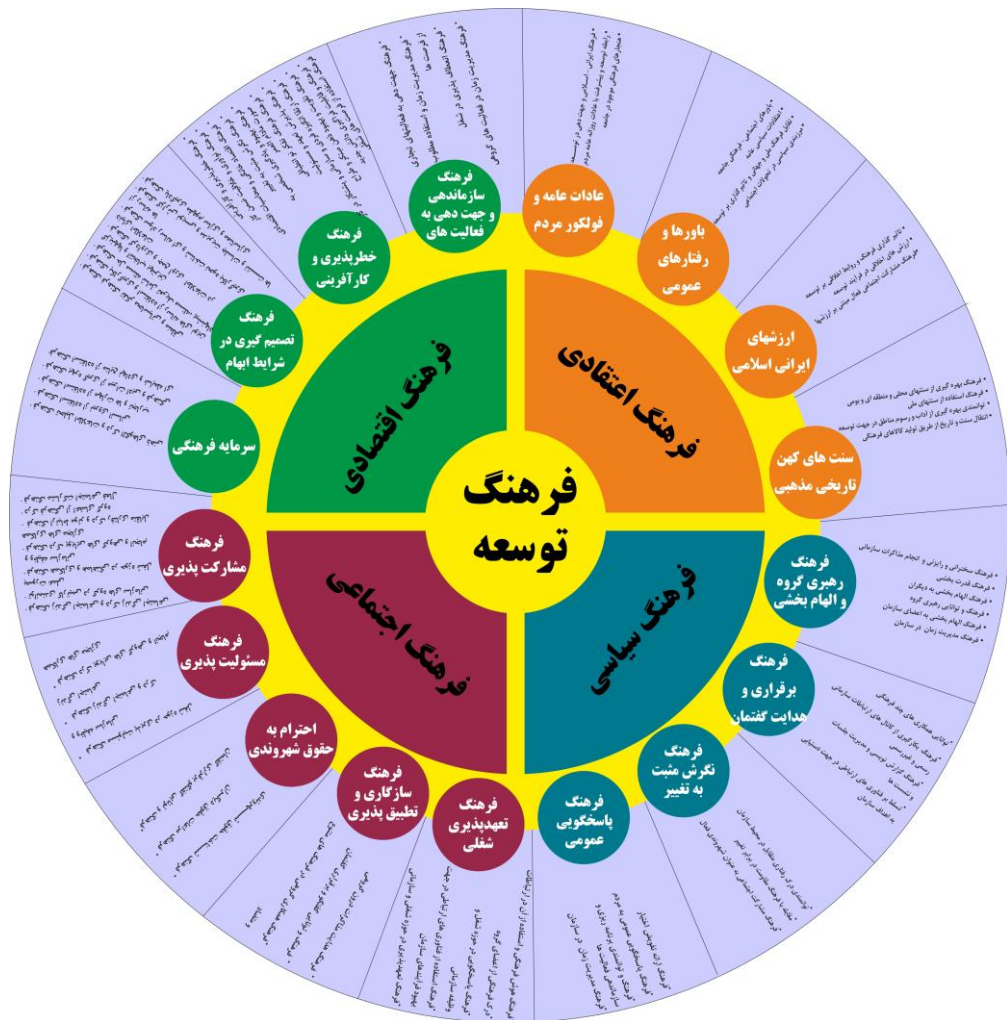
### نتیجه گیری و پیشنهاد

مطالعات پیشین نشان داده که تا به حال تحقیقات حوزه فرهنگ توسعه، تابع اطلاعات در دسترس بوده و فاقد الگویی جامع می باشد؛ به این معنی که برای کشورهایی که در این حوزه موفق عمل نموده اند نسبت به کشورهایی که در این زمینه موفقیتی حاصل ننموده اند مزیتی محسوب نشده و به این مسئله توجه خاصی نشده که کشورها تا چه اندازه می توانند قابلیت تطبیق داشته باشند. در این تحقیق تلاش شد تا با یافتن مهمترین عوامل موثر بر فرهنگ توسعه، الگویی استخراج و مورد ارزیابی قرار گیرد که بیشترین تاثیر را بر فرهنگ توسعه دارد. این الگو ما را قادر می سازد که ببینیم چگونه این عوامل با به کارگیری فرهنگ در توسعه، مرتبط است.



در این تحقیق ۱۲۵ پاراگراف، ۳۹۲ کدمفهوم شناسایی و در مراحل مختلف بعدی مفاهیم استخراج شده دسته‌بندی شدند. در این دسته‌بندی، ۱۷ طبقه مقولات اصلی شکل گرفت؛ سپس مقولات اصلی تبدیل به چهار شاخص کلی شدند که در واقع شاخص‌های اصلی الگو می‌باشند. این مقولات یا شاخص‌ها در یک فرایند یکپارچه، جامع و با رویکردی نظام‌مند، مورد شناسایی و ترکیب قرار گرفتند. در این الگوی جامع، چهار شاخص اصلی شناسایی شده اند که هر یک به نوبه خود دارای چند شاخص فرعی می‌باشند. مدل نهایی به دست آمده از فرهنگ توسعه در سطح سازمان در شکل شماره ۱ ارائه شده است.

طی چند دهه گذشته، نسبت به اهمیت یکپارچگی بعد فرهنگی در زمینه توسعه و رشد و برقراری تقدم‌ها در این فرایند، توسط سازمان‌های ملی و بین‌المللی توجه لازم نشده است. در عمل، در این مورد، مشکلات و کوتاهی‌های مشخصی رخ داده است از جمله، نادیده گرفتن و فقدان عوامل اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اداری را می‌توان نام برد (ناهد، ۱۳۹۵: ۹). این تفکر در فرایند توسعه، یعنی قدرت مردم را از بین بردن یا نادیده گرفتن، نه تنها در کشور نپال جاری است، بلکه در بسیاری از کشورها در جهان دیده می‌شود (رمش مندهار، ۲۰۱۵: ۴۷). این نوع تفکر اغلب به اعمال ارزش‌ها و الگوهای مصرف‌کنندگی در ایران، فیلیپین، اندونزی و مصر به از خود بیگانگی منجر شده است (گزارش جهانی فرهنگ، کمیسیون ملی یونسکو، مرکز انتشارات کمیسیون ملی یونسکو در ایران، ۱۳۸۹: ۵۱).



شکل ۱. الگوی مفهومی فرهنگ توسعه در سطح سازمانی

از این رو باید توجه داشت توسعه در سازمان‌های اقتصادی فعال در بخش دفاعی کشور باید با تقویت و حمایت توانایی‌های محلی و سازمانی همراه باشد. کوشش‌هایی که در این راه نیاز است، دسترسی مساوی به اطلاعات و پرورش و رشد توانایی نیروی انسانی

محلی به منظور برنامه‌ریزی، ارزیابی و برآورد فن‌آوری‌های مناسب در ارتباط با نیاز کشور مورد توسعه، است.

توسعه موفقیت آمیز، به یکپارچگی نظام سنتی با نظام جدید نیاز دارد، نه جدا شدن از آنچه در گذشته برقرار شده و با دیدگاه‌های نو و جدید، جایگزین شده است. ترکیبی از نظام سنتی و جدید، به صورتی که مردم ارتباط خود را با گذشته، هویت فرهنگی و ریشه‌های تاریخی خود قطع نکنند، ضرورت دارد. خود توسعه‌ای پایدار، به خودکفایی و یا خوداتکایی منجر خواهد شد. اما خوداتکایی به این معنی نیست که کشورهای جهان سوم می‌توانند و یا باید از نوآوری و توسعه فن‌آوری در سایر نقاط جهان دور باشند. خود توسعه‌ای و خوداتکایی در نهایت به افزایش توانایی ملی به منظور تعیین مسائل و مشکلات جامعه می‌انجامد و انتخاب از بین یک سری امکانات برای راه حل‌های مناسب جهت اجرای آن راه حل‌ها است. به هر حال روشن است که در حال حاضر هیچ کشوری در جهان نیست که به طور کامل به خود متکی و مستقل باشد (ناهد، ۱۳۹۵: ۶۵).

طی چند دهه گذشته، نسبت به اهمیت یکپارچگی بعد فرهنگی در زمینه توسعه و رشد و برقراری تقدم‌ها در این فرایند، توسط سازمان‌های ملی و بین‌المللی، توجه لازم نشده است. در عمل، در این مورد، مشکلات و کوتاهی‌های مشخصی رخ داده است؛ از جمله، نادیده گرفتن و فقدان عوامل اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اداری را می‌توان نام برد. در این پژوهش تلاش شد تا به روش کیفی به نقش این عوامل، شاخص‌ها و مولفه‌های هریک در قالب مدلی جامع، توجه شود. امید است پژوهشگران آتی ادامه دهنده این مسیر باشند.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- آقاجانیان، سیمینه؛ رستمی، مرضیه (۱۳۹۲)، مجله فرهنگ توسعه و فصلنامه علوم و مدیریت ایران، سال هشتم، شماره ۲۹، بهار ۱۳۹۲، صص ۵۹-۷۲.
- پاسالار اسکندر؛ شاهبندرزاده؛ حمید (۱۳۹۳)، بررسی عناصر موثر بر توسعه، از مجموعه مقالات چاپ شده در همایش بین المللی مدیریت مقاله شماره ۲۴
- خوش‌فر، عباس؛ نبی‌پور، علی (۱۳۹۵)، مجله مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، دوره سیزدهم، شماره ۱۴۷، صص ۴۹.
- دماری، علی اکبر؛ حیدری، حسین (۱۳۹۶)، نقش مدیریت منابع انسانی بر توسعه اقتصادی، مجله تأثیر تفکر توسعه اقتصادی مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط، شماره ۱۳ مجله صص ۳۳
- ذبیح‌نیا، صادق؛ امامقلی‌زاده، علی (۲۰۱۵)، نقش توسعه فرهنگی در سازمان‌ها، دومین کنفرانس حسابداری، اقتصاد و مدیریت مالی.
- سهرابی، سجاد و همکاران (۱۳۹۰)، فرامین و مدل یادگیری توسعه سیستماتیک، نشریه علمی ترویجی راهبرد توسعه، شماره ۳۶، صص ۸۸ تا ۱۰۸.
- فراستخواه، محمد رضا (۱۳۹۵)، مجله چهارچوب توسعه بر پایه رویکرد چند لایه، شماره ۴۹، صص ۲۷.
- مرادی حقیقی، حیدر؛ موثقی گیلانی، اصغر (۱۳۹۵)، مجله مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمان‌ها، دوره ۵۶ صص ۳۲ و فصلنامه هنر مدیریت، دوره چهارم، شماره ۴.
- منوریان، عباسعلی (۲۰۱۴)، بررسی رابطه بین توسعه و عملکرد، فصل‌نامه دانشگاه مشهد، شماره ۲، پیاپی ۳۵، صص ۶۹ تا ۸۷.
- کمان‌گر و همکاران (۲۰۱۳) جامعه‌شناسی توسعه. نشر حکمه، چاپ اول
- منوریان، آقازاده و شهابت نژاد (۲۰۱۲) اثرات فرهنگ سازمانی بر اقدامات مدیریت تغییر در گمرک جمهوری اسلامی ایران، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم، دانشگاه پیام نور
- قربان‌پور و همکاران (۲۰۱۰) زمینه فرهنگ‌شناسی: تالیفی در انسان‌شناسی فرهنگی و مردم‌شناسی، با تجدید نظر و اضافات. چاپ هشتم، تهران: انتشارات عطار
- مشبکی و خزایی (۲۰۰۸) مبانی توسعه اقتصادی، چاپ اول، تهران، انتشارات مشعل آزادی

- Abram Ossten. (2013). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354 .
- Bon Akuva., & Engelist, (2014). Strategic Thinking Competencies and their Impact on Strategic Flexibility. *Journal of Current Research in Science*, 4(1), 35.
- Benkalins. B., & Partnrs. K. (2014). Strategic Thinking: Is Leadership the missing link: an Exploratory Study. In 11th Annual Conversation of the Strategic Management Forum, Kanpur, India.
- Boonderly, P. (2013). Introducing Strategic Thinking into a Non-profit Organization to Develop Alternative Income Streams. *Journal of Practical Consulting*, Vol. 4 Iss. 1, Fall/Winter 2012, pp. 32-42.
- Benapir, O., and Albert-Driss, et al. (2013). *Journal of Practica Consulting*, Vol. 4 Iss. 1, Fall/Winter 2013, pp. 32-42.
- Fiona Sto. (2013). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Kooper. M., & hedgez, N. (2009). Assessment of strategy formulation: Howto ensure quality in process and outcome. *International Journal of Operations and production management*. Vol 26. No 1. pp 69-91.
- Moon, D. (2013). Examining the Association between Strategic Thinking and Resources Attraction in West Azerbaijan Maskan Bank. 81(43).
- Noran, H., & Partners, G. (2013). Enhancing the Ability to Think Strategically: A Learning Model, *Management Learning*, 41(2), 167–185.
- Nantamanop, T. et al. (2013). Strategic thinking and knowledge management. *Handbook of business strategy*, 6(1), 155-160.
- Ravi, F., & Shankar, A. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6, 3, 242-264.
- Swa, S., et al. (2013). Enhancing the Ability to Think Strategically: A Learning Model, *Management Learning*, 41(2), 167–185.
- Rigby and Billwood (۲۰۱۲)- Kim Berry Pellegrino (2012)- Jen Feng Ling (۲۰۱۲)- Rachel CJ (2012)- Gottard S & Fellow (2012), Jen Feng Lin (2012)
- Richelieu SJ (2011), Gau Ji and Associates (2011), Onobobi C (2011), Burnh Hatch (2011), Jim Hanchel (2011)- Kathleen Midonski et al. (2011)- Hala Ibrahim (2011), Darl et al. (2011)- Casey & Goldman (2010)- Kuchra and Ryan (2009)
- Palmether (2008), Harper (1998)- Amita and Sai (2008)- Sate (2008), Antony and Henrych (2003), Heath, Ireland, Camp and Sexton (2003)- Goldman (2005)- Tavakoli & Latton (2005)- Boone (2005)- Oshanasi (2003)- Kaufman, Oakley, Brown, Watkins and Lee (2003)
- Leydka (1998, 2002)- Gratez (2002)- Williamson (1999)- Lawrence (1999)- Heraclius (1998)- Morrissey (1998)- Garth (1998)
- Prade and Haml (1998) -Mintzberg (1998)- Richmond (1993)- Takur and Kalinko (1993)- Omi (1978)

*Archive of SID*