



## Designing a Framework for Teaching Foresight to Top Managers of Governmental Organizations in the Islamic Republic of Iran

**Article Type: Survey**

### **Fatemezahra Gilaninezhad**

Ph.D. Candidate, Department of Futures Studies, Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran.  
E-mail: fz\_gilani@yahoo.com

### **Eynollah Keshavarz Turk**

\*Corresponding author: Assistant Professor, Department of Futures Studies, Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran. E-mail: E.keshavarz@soc.ikiu.ac.ir

### **Mohammadrahim Eyvazi**

Professor, Department of Political science, Shahed University, Tehran, Iran.  
E-mail: daneesh.mr@yahoo.com

### **Mohammadmahdi Zolfagharzadeh**

Assistant Professor, Department of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.  
E-mail: zolfagar@ut.ac.ir

### **Safar Fazli**

Professor, Department of Management, Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran.  
E-mail: s.fazli@soc.ikiu.ac.ir

### **Abstract**

This study sought to design a framework for teaching foresight to top managers of governmental organizations in the Islamic Republic of Iran. First, the research literature in three areas of "management of governmental organizations", "foresight" and "teaching foresight" was reviewed. Then, using the "Grounded Theory" method and using the "in-depth interview" tool, first-hand data were collected. This data in three different phases, through "open coding, axial coding and selective coding", were analyzed. Based on the research findings, a general framework for teaching foresight to top managers of Iranian governmental organizations was presented in which in addition to the category of foresight education as a axial category, other categories related to this field such as causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies and consequences were also introduced. Therefore, this macro framework can be used as a general model for teaching foresight to top managers of governmental organizations in the Islamic Republic of Iran.

**Keywords:** Foresight, Teaching Foresight, Organizational Training, Governmental Organizations, Top Management.

**Citation:** Gilaninejad, F. Z., Keshavarz Turk, E., Zolfagharzadeh, M.M., & Fazli, S. (2022). Designing a Framework for Teaching Foresight to Top Managers of Governmental Organizations in the Islamic Republic of Iran. *Public Organizations Management*, 10(1), 81-102. (in Persian)

(DOI): 10.30473/IPOM.2021.8227

DOR: 20.1001.1.2322522.1400.10.1.3.8

Quarterly Journal of Public Organizations Management  
Vol 10, No 1, (Series 37) Jan-Mar 2022, (81-102)

Received: (2021/Sep/10)

Accepted: (2021/Dec/04)

#### **copyrights**

This is an Open-Access Article Distributed Under the Terms of the Creative Commons 4.0 International License.  
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





## طراحی چارچوبی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران

نوع مقاله: پیمایشی

فاطمه زهرا گیلانی نژاد

E-mail: fz\_gilani@yahoo.com

دانشجوی دکتری، گروه آینده‌پژوهی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران.

عین‌الله کشاورز ترک

E-mail: E.keshavarz@soc.ikiu.ac.ir

\*نویسنده مسئول: استادیار، گروه آینده‌پژوهی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران.

محمد رحیم عیوضی

E-mail: daneesh.mr@yahoo.com

استاد، گروه علوم سیاسی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران.

محمد مهدی ذوالفقارزاده

E-mail: zolfagar@ut.ac.ir

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

صفر فضلی

E-mail: s.fazli@soc.ikiu.ac.ir

استاد، گروه مدیریت، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران.

### چکیده

این پژوهش در پی طراحی چارچوبی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران بود. ابتدا ادبیات پژوهش در سه حوزه «مدیریت سازمان‌های دولتی»، «آینده‌نگری» و «آموزش آینده‌نگری» براساس داده‌های اسنادی بررسی شد. سپس به کمک روش «داده‌بنیاد» و با استفاده از ابزار «مصاحبه عمیق» داده‌های دست اول برای طراحی چارچوب مورد نظر گردآوری شدند و در سه فاز مختلف ولی به هم پیوسته، از طریق «کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی» مورد تحلیل قرار گرفتند. براساس یافته‌های پژوهش، یک چارچوب کلی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران ارائه شد که در آن علاوه بر مقوله آموزش آینده‌نگری به عنوان مقوله محوری، با نگاهی کلان دیگر مقولات مربوط به این حوزه نظیر شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها نیز معرفی شدند. لذا، این چارچوب کلان و در عین حال تفصیلی می‌تواند، به عنوان یک الگوی کلی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران مورد استفاده قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** آینده‌نگری، آموزش آینده‌نگری، آموزش سازمانی، سازمان‌های دولتی، مدیریت عالی.

**استناد:** گیلانی نژاد، فاطمه زهرا؛ کشاورز ترک، عین‌الله؛ عیوضی، محمد رحیم؛ ذوالفقارزاده، محمد مهدی و فضلی، صفر (۱۴۰۰). طراحی چارچوبی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰(۱)، ۸۱-۱۰۲.

#### copyrights

This is an Open-Access Article Distributed Under the Terms of the Creative Commons 4.0 International License.  
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



(DOI): 10.30473/IPOM.2021.8227

DOR: 20.1001.1.2322522.1400.10.1.3.8

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی

دوره ۱۰، شماره ۱ (پیاپی ۳۷)، زمستان ۱۴۰۰، ۸۱-۱۰۲

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۶/۱۹)

## مقدمه

آینده‌نگری ایشان داده نشده است و متأسفانه آموزش درباره آینده چه در حوزه آموزش آکادمیک و چه در حوزه آموزش‌های سازمانی در ایران بسیار کمیاب است. یعنی غالب مدیران امروزی سازمان‌های دولتی ایران، در مدارس و دانشگاه‌ها با دانش آینده‌نگری آشنا نشده‌اند و در سرفصل آموزش‌های سازمانی آن‌ها نیز آموزش آینده‌نگری مفقود است.

مرور منابع کتابخانه‌ای نظیر تارنمای پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) و بانک اطلاعات نشریات کشور (مگ ایران) نشان داد که تاکنون هیچ پژوهش و مطالعه‌ای در داخل کشور به مشکل یاد شده نپرداخته است و هیچ تکنیک، روش، راهکار، مدل و یا چارچوبی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران سازمان‌های دولتی و یا حتی غیردولتی در ایران ارائه نشده است. در میان پژوهش‌های خارجی نیز اگرچه آینده‌پژوهان بنامی نظیر اسلاتر<sup>۵</sup> (۲۰۲۱)، عنایت‌الله (۲۰۰۷) و هاینزر<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۷) به مبحث آموزش آینده‌نگری پرداخته‌اند که در بخش پیشینه پژوهش به‌تفصیل مورد بررسی قرار خواهد گرفت ولی عمده پژوهش‌های خارجی در حوزه آموزش آینده‌نگری، به آموزش آکادمیک این دانش در دانشگاه‌ها یا مدارس پرداخته‌اند و آموزش آینده‌نگری در ذیل آموزش‌های سازمانی، کمتر موردتوجه قرار گرفته است و مشخصاً هیچ چارچوب و مدلی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ارائه نشده است.

می‌توان گفت که انجام یک پژوهش در راستای حل مشکل و کاستی یاد شده و ارتقای آموزش آینده‌نگری از چند جهت برای سازمان‌های دولتی ایران حائز اهمیت است. آموزش دانش و بینش آینده‌نگری به مدیران عالی این سازمان‌ها کمک می‌کند تا دست‌کم بتوانند خود را از غافلگیری‌های راهبردی مصون دارند چراکه غافلگیری‌های راهبردی، بقای سازمان را به خطر می‌اندازند (چنادن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). علاوه بر این، آموزش آینده‌نگری در سازمان‌ها منجر به افزایش نوآوری<sup>۸</sup> در سازمان می‌شود و به سازمان کمک می‌کند تا فرصت‌های آینده<sup>۹</sup> را به صورت پیش‌دستانه مورد کشف و بهره‌برداری قرار دهد (روهریک و جماندن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱). از آنجا که عضو اصلی و حیات‌بخش هر سازمان، مدیر است (رضاییان، ۱۳۹۰: ۱۸) و از آنجا که مدیران عالی<sup>۱۱</sup> با راهبردپذیری، هدف‌گذاری بلندمدت و تعیین سیاست‌های کلان سر و کار دارند، بیش از دیگر

سازمان‌های دولتی شدیداً در زندگی امروزی ما نفوذ یافته‌اند. فلسفه اصلی و عقلانی برای وجود این سازمان‌ها این است که هدف‌های معین و معمولاً کلان اجتماعی و اقتصادی یک کشور فقط از طریق همکاری گروهی از مردم و حمایت دولت تحقق می‌یابند. امروزه سازمان‌های دولتی از سطح یک وسیله تولید کالاها و خدمات فراتر رفته و پایگاهی را به وجود آورده‌اند که غالب انسان‌ها قسمت اعظمی از زندگی خود را در مرادده با آن‌ها می‌گذرانند و برنامه‌ها و تصمیمات بلندمدت و کلان این سازمان‌ها، به‌شدت بر زندگی عموم مردم اثرگذار است (ایران‌نژاد پاریزی و ساسان‌گهر، ۱۳۹۰: ۱۷-۱۹). از طرفی، سازمان‌های امروزی به‌شدت با عدم اطمینان<sup>۱</sup> و تغییرات فزاینده محیطی روبرو هستند که برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و به‌طور کلی مدیریت آن‌ها را با چالش جدی مواجه ساخته است (شونکر و وولف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳) و سازمان‌های دولتی ایران نیز مانند دیگر سازمان‌ها، نه‌تنها در این محیط سرشار از تغییر و عدم اطمینان فعالیت می‌کنند بلکه با شدت بیشتری درگیر این شرایط هستند (شیخ و همکاران، ۱۳۹۸).

توضیحات فوق، نیاز سازمان‌های دولتی ایران به آینده‌نگری<sup>۳</sup> را نشان می‌دهد. چراکه آینده‌نگری، اساساً درباره مطالعه تغییر است (هاینزر<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). دنیای سرشار از تغییرات پرشتاب و روزافزون، ضرورت توجه و تمرکز بیشتر بر آینده و شناسایی وقایع و تحولات آینده را بیش از پیش نمایان ساخته است. بنابراین، هر سازمانی باید با ارتقای توان آینده‌نگری مدیران خود، با آگاهی نسبت به این تغییرات، آمادگی خود را برای مواجهه با تحولات آینده افزایش دهند (قدیری، ۱۳۹۵).

با توجه به مطالب فوق‌الذکر، می‌توان گفت که به دلیل تغییرات سریع و عدم اطمینان محیطی، وجود توانمندی آینده‌نگری از ضروریات سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران است ولی مشکل اینجاست که به مدیران عالی این سازمان‌ها که متولی اصلی تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی بلندمدت در شرایط عدم اطمینان هستند آموزش‌های لازم در راستای تقویت توان

1. Uncertainty

2. Schwenker & Wulf

۳. عبارت آینده‌نگری در این مقاله معادل عبارت انگلیسی فورسایت (Foresight)

است. در منابع مختلف فارسی، فورسایت را بعضاً آینده‌نگری و بعضاً آینده‌نگاری ترجمه کرده‌اند. از آنجا که در متون مدیریتی، بیشتر با مفهوم آینده‌نگری مدیریتی سر و کار داریم که بیشتر بر پیش‌نگری تأکید دارد تا اقدام، لذا در این پژوهش، فورسایت معادل آینده‌نگری و در معنای کلی مطالعه نظام‌مند آینده‌های بدیل در نظر گرفته شده است.

4. Hines

5. Slaughter

6. Hines

7. Chnadan

8. Innovation

9. Future opportunities

10. Rohrbeck & Gemünden

11. Top Managers

۸) اصلاحات در سیستم حقوق و دستمزد؛ ۹) تأکید بر فرایندها در کنار تأکید بر خروجی‌ها؛ ۱۰) گسترش سازمان‌های فرانوگرا که سازمان‌های انعطاف‌پذیر و غیرمنفعل هستند که ویژگی‌های تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و واحدهای متصل به شبکه‌های رایانه‌ای دارند و به‌جای تأکید بر سلسله‌مراتب، بیشتر بر توانمندسازی و تیم‌سازی تأکید می‌کنند.

کیو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) به عدم اطمینان و پیچیدگی<sup>۳</sup> نهادی در سازمان‌های دولتی و کنش‌های حاصل از آن در مدیریت و اداره سازمان‌های مذکور اشاره کرده و معتقدند: «شکاف قابل توجهی در فهم چگونگی اداره عدم اطمینان و پیچیدگی نهادی در سازمان‌های دولتی وجود دارد. عدم اطمینان و پیچیدگی نهادی از محیط‌های خارجی (سطح کلان) و کنشگران داخلی (محیط‌های خرد) نشئت می‌گیرد و به ترتیب شامل: تغییرات و پیچیدگی تنظیمی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، تکاملی و ارتباطی است». آن‌ها نتیجه می‌گیرند که این محرک‌ها می‌توانند منجر به ایجاد تضاد در سازمان‌ها شوند. زیرا، «ایشان مشاهده کردند که بازیگران در سازمان‌های دولتی هنگام مواجهه با انواع مختلف تغییرات و پیچیدگی سازمانی، پاسخ‌های متفاوتی را انتخاب می‌کنند. علاوه بر این، آن‌ها دریافتند که منابع مختلف تغییر و پیچیدگی نهادی، انواع متفاوتی از پیامدهای سازمانی را به دنبال دارد. زیرا محرک‌های محیط‌های کلان منجر به ایجاد تضاد در سازمان‌های بزرگ می‌شود. در حالی که تغییر و پیچیدگی نهادی ناشی از بازیگران خرد، منجر به تضاد بین عملکردهای سازمانی خواهد شد. بدین خاطر، چگونگی برخورد یک سازمان با عدم اطمینان و پیچیدگی به‌شدت به پیش‌آگاهی و میزان انعطاف‌پذیری سازمان مرتبط خواهد بود». همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، محرک‌های مختلف می‌توانند موجبات تغییر و پیچیدگی را برای سازمان‌های دولتی فراهم آورند. اما آنچه مسلم است، با صبغه و رویکرد گذشته‌نگر نمی‌توان واکنش مناسب و به موقع نسبت به محیط پیچیده و متغیر پیرامون این سازمان‌ها داد و وجود نوعی نگاه به آینده و توانایی آینده‌گری در مدیران سازمان‌های دولتی ضروری می‌نماید. برای درک بهتر مفهوم آینده‌نگری، در ذیل برخی از مهم‌ترین تعاریف این مفهوم در جدول (۱) مورد مقایسه تطبیقی قرار گرفته‌اند.

مدیران و کارکنان به بینش آینده‌نگرانه نیاز دارند (رضاییان، ۱۳۹۰: ۲۴) و چون این پژوهش، در راستای پی‌ریزی و توسعه آموزش آینده‌نگری در سازمان‌های دولتی ایران، با تمرکز بر مدیران سطح عالی انجام می‌گیرد، اهمیت بیشتری خواهد یافت.

با عنایت به آنچه گفته شد، اهمیت آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران و در عین حال نبودن مطالعات داخلی در این حوزه مشهود است. از طرفی، برای آموزش آینده‌نگری در قالب آموزش‌های سازمانی، به‌جای گرت‌برداری از مبانی نظری خارجی و پیشنهاد برخی شیوه‌ها و تکنیک‌های محدود و جزء‌نگرانه، ابتدا نیازمند رویکردی کل‌نگر و نگاهی جامع به زیست‌بوم سازمان‌های دولتی ایران هستیم. انجام چنین آموزشی، مستلزم طراحی یک چارچوب کلی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های مذکور است که با توجه به شرایط مختلف پیرامونی، محتوای آموزشی و راهبردهای مناسب را ارائه می‌کند. لذا، این پژوهش با هدف طراحی چارچوبی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران انجام می‌گیرد و سؤال اساسی پژوهش به صورت زیر خواهد بود:

چارچوب مناسب برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه دولت‌ها در عصر اطلاعات و دانایی<sup>۱</sup> به سر می‌برند و الگوی سازمانی و ارائه خدمات عمومی مبتنی بر اصول سلسله‌مراتب دیوان‌سالار، برنامه‌ریزی خطی، تمرکزگرایی و کنترل مستقیم جای خود را به مدیریت خدمات عمومی بازارمدار یا فرهنگ شرکتی داده است. مدیریت دولتی جدید، سازمان‌های خدمات‌رسان کوچک‌تر و چابک‌تری ایجاد کرده که می‌توانند در مقابل فشارهای رقابتی تحمل داشته باشند و علاوه بر نتیجه‌مدار بودن، در مقابل نیاز شهروندان حساسیت دارند تا بتوانند بقای خود را تضمین کنند (منوریان و عسگری، ۱۳۹۷). معیارهای مدیریت سازمان‌های دولتی جدید در عصر اطلاعات و دانایی عبارت‌اند از (مقیم، ۱۳۹۰):

- ۱) تعدیل نیروی انسانی؛ ۲) تغییرات در تخصیص بودجه؛ ۳) ساختاردهی مجدد سازمان‌های دولتی (سازمان‌دهی مجدد وزارتخانه‌ها، تمرکززدایی، واگذاری وظایف حکومت مرکزی به حکومت‌های محلی یا بخش خصوصی)؛ ۴) تأکید بر سبک مدیریت بخش خصوصی؛ ۵) بازارگرایی و ایجاد رقابت در تدارک خدمات؛ ۶) ایجاد معیارهای عملکردی متنوع؛ ۷) شفافیت بیشتر؛

## جدول ۱. مقایسه تعاریف آینده‌نگری

Table 1. Comparison of foresight definitions

منبع	نکات مهم در تعریف آینده‌نگری	سطح و قلمرو مورد تأکید
(هاجلند و روهریک <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۷)	فرایند شناسایی محرک‌ها یا عوامل هدایت‌کننده تغییر؛ تفسیر عواقب محرک‌ها (اکتشاف)؛ اقداماتی که اجازه آزمودن گزاره‌های ارزشی، طراحی‌های خدمات/محصول و پذیرش بازار (کاوش) را می‌دهند.	سازمانی
(اسلاتر، ۱۹۹۷؛ اسلاتر، ۲۰۰۲)	توسعه مرزهای آگاهی؛ هشدار زود هنگام؛ ارزیابی پیامدهای اقدامات کنونی؛ لحاظ پیامدهای <sup>۲</sup> کنونی رخدادهای احتمالی آینده؛ ترسیم جوانب آینده‌های مطلوب	سازمانی، ملی و بین‌المللی
(آگاهی و همکاران، ۱۳۹۶)	دادن آگاهی جهت مواجهه با تغییرات و چالش‌های پیش رو	سازمانی و ملی
(رینگلند <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۲)	فرایند مشارکت سیستماتیک؛ اجتماع هوشمندانه؛ ترسیم چشم‌انداز؛ افق میان‌مدت و بلندمدت	سازمانی
(مایلز و کینان <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۳)	تحقیقات فرآیندی؛ سیستماتیک؛ افق بلندمدت؛ شناسایی حوزه‌های تحقیقات استراتژیک؛ شناسایی فناوری‌های عام نوظهور	ملی
(نیری، ۲۰۰۳)	فرآیند سیستماتیک؛ مشارکتی؛ ترسیم چشم‌انداز؛ افق میان‌مدت و بلندمدت	سازمانی
(جورجی <sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)	فرایند شناسایی و تحلیل پیشران‌های شکل‌دهنده آینده؛ پایش روندها و رویدادها؛ افق بلندمدت؛ استفاده پیش‌دستانه از فرصت‌ها	سازمانی و ملی

همان‌طور که در تعاریف فوق مشهود است، آینده‌نگری بیشتر به‌عنوان یک «فرایند» شناخته می‌شود. از همین رو پژوهشگران زیادی طی دو دهه اخیر سعی کرده‌اند که فعالیت‌های مختلف مربوط به آینده‌نگری را در قالب مدل‌های فرایندی ترسیم کرده و نمایش دهند. از مهم‌ترین این مدل‌های فرایندی که با سطح سازمانی تناسب دارند و به همین دلیل با قلمرو پژوهش حاضر همخوانی بیشتری دارند می‌توان به مدل‌های فرایندی آینده‌نگری گوده و دورنس (۲۰۱۱)، پالیوکیت (۲۰۱۲)، جورجیو و همکاران (۲۰۰۸)، آمستوس (۲۰۱۲)، ویشنسکی و همکاران (۲۰۱۵)، لیتنون و والش (۲۰۱۶) و کانک و آبراین (۲۰۱۷)<sup>۶</sup> اشاره کرد. نکته مهمی که در اینجا وجود دارد این است که برای آینده‌نگری در سازمان‌ها، فرایندها و مدل‌های مختلفی عرضه شده است ولی علی‌رغم تنوعی که در نگاه این مدل‌ها نسبت به آینده‌نگری به چشم می‌خورد، باید گفت مراحل اصلی، تقریباً مشترک و کمابیش

شبهه به هم است و می‌توان آینده‌نگری در سطح سازمانی را به شکل خلاصه شامل این مراحل دانست: «پیش‌آینده‌نگری: تمهیدات مقدماتی و طراحی آینده‌نگری»، «آینده‌نگری: اجرای آینده‌نگری» و «پس‌آینده‌نگری: فعالیت‌های پیگیری و تکمیلی». لذا، باید در تهیه محتوای آموزشی برای آموزش آینده‌نگری در سازمان‌ها، به فعالیت‌های ذیل هریک از مراحل سه‌گانه فوق توجه شود.

پس از توضیحات فوق در خصوص مدیریت سازمان‌های دولتی و آینده‌نگری، ذیل در قالب جدول ۲ به مطالعات و پژوهش‌هایی اشاره می‌شود که مشخصاً به مقوله آموزش آینده‌نگری پرداخته‌اند.

1. Højland & Rohrbeck
2. Implications
3. Ringland
4. Miles & Keenan
5. Georghiou
6. Godet & Durance; Paliokaite; Georghiou & et al., Amsteus; Vishnevskiy & et al., Linton & Walsh; Kunc & O'Brien

## جدول ۲. پژوهش‌ها و مطالعات پیشین در حوزه آموزش آینده‌نگری

Table 2. Previous Research and Studies in the Field of Foresight Education

پژوهشگر و زمان مطالعه	نوع آموزش آینده‌نگری (آکادمیک یا سازمانی)	مهم‌ترین یافته‌ها و پیشنهادها
(اسلاتر، ۱۹۹۶)	آموزش آینده‌نگری به‌طور کلی مدنظر قرار گرفته است. یعنی هم برای دانشگاه‌ها و مدارس و هم برای سازمان‌ها	آینده‌نگری باید به صورت انتقادی <sup>۱</sup> تدریس شود. طرح کلی برنامه درسی برای مطالعه منتقدانه آینده می‌تواند شامل موارد زیر باشد: (۱) مقدمه‌های بر رشته آینده‌پژوهی (۲) ایجاد و بنا نهادن رویکرد مناسب (۳) موردکاوی (۴) تحلیل جهان‌بینی صنعتی (۵) نوآوری فرهنگی و کشف معانی (۶) تصویرکردن آینده (۷) آینده‌پژوهی در آموزش. موارد خاص و مهم برای تدریس و مطالعه منتقدانه آینده عبارت‌اند از: (۱) تحلیل منتقدانه مباحث درسی و علایق نظری (۲) نقد فرضیات جهان‌بینی کنونی و اقداماتی که طبق آن انجام می‌شوند (۳) مفهوم‌سازی مجدد روندها و مشکلات جهانی (۴) تحلیل روابط فرد با فرد، فرد با طبیعت و فرد با ماشین (۵) پرداختن به نگرانی‌ها و مسائل مربوط به آینده (۶) طراحی و اجرای برنامه‌های درسی آینده.
(اسلاتر، ۲۰۲۱)	آموزش آینده‌نگری برای سازمان‌ها و در قالب آموزش‌های درون‌سازمانی و غیرآکادمیک	در آموزش آینده‌نگری برای سازمان‌ها، باید برای کارآموزان پروژه‌هایی تحقیقاتی تعریف شود و به پرسش‌های زیر پاسخ دهند: سازمان مربوطه چگونه محیط اطرافش را پیمایش می‌کند؟ چگونه پیشاپیش می‌نگرد؟ چگونه تصمیم‌گیری می‌کند؟ چگونه استراتژی‌های خود را دنبال می‌کند؟ موضوعات مورد تدریس در این دوره‌ها شامل مواردی چون معرفت‌شناسی آینده‌پژوهی، نحوه اجرای آینده‌نگری، ارتباط آینده‌نگری و خط‌مشی ملی، آینده‌نگری از طریق هنر و ادبیات و آینده‌نگری و تحول فرهنگی می‌شود. روش‌شناسی‌ها به صورت کارگاهی تدریس و شامل این موارد می‌شود: مهارت‌های کاوش محیطی، تیم‌سازی و کاربرد تکنیک‌های اکتشاف آینده.
(عنایت‌الله، ۲۰۰۷)	آموزش آینده‌نگری به‌طور کلی مدنظر قرار گرفته است. یعنی هم برای دانشگاه‌ها و مدارس و هم برای سازمان‌ها	آموزش آینده‌نگری شامل سه بخش است: الف) ستون‌های اصلی آینده‌پژوهی (شش ستون) ب) روش‌های استفاده از آینده (ج) روش‌های به دست آمده از این شش ستون. ستون‌های اصلی آینده‌پژوهی شامل «نگاشت، برآورد، زمان‌بندی، تعمیق، خلق بدیل‌ها و تبدیل شدن» <sup>۲</sup> می‌شوند. عنایت‌الله در بخش روش‌های استفاده از آینده به این شش مورد اشاره می‌کند: آموزش؛ راهبردها؛ توسعه ظرفیت؛ ژن اجتماعی؛ ظهور؛ بعد معنوی. بخش سوم آموزش آینده‌نگری، بر استفاده از هفت روش کلان زیر در یک فضای کاملاً کارگاهی تأکید دارد: مثلث آینده‌پژوهی؛ دورنمای آینده‌پژوهی؛ تحلیل موضوع‌های نوپدید؛ تحلیل لایه‌ای علت‌ها؛ سناریوها؛ چشم‌اندازسازی؛ پس‌نگری

1. Critical

2. Mapping, Anticipation, Timing, Deepening, Creating Alternatives &amp; Transforming

مهم‌ترین یافته‌ها و پیشنهادهای	نوع آموزش آینده‌نگری (آکادمیک یا سازمانی)	پژوهشگر و زمان مطالعه
<p>در آموزش آینده‌نگری در سازمان‌ها، توجه به پنج نکته حائز اهمیت است: ۱- تمام روش‌های آینده‌پژوهی در یک محیط سازمانی مناسب نیستند. ۲- چشم‌اندازسازی هنگامی که نیاز به یک تصویر بزرگ باشد مطلوب است و هنگامی که جزئیات توسعه محصول یا خدمت نقطه تمرکز باشد، چندان مناسب نیست. ۳- در دوران بحران، اجرای روش تحلیل لایه‌ای علت‌ها ضمن آنکه در خلق راه‌حل‌های غیرمتعارف مفیداست احتمالاً به تهدید مدیرانی می‌پردازد که رویکرد آن‌ها نسبت به آینده از علل بحران بوده است. ۴- ممکن است رهبران، آموزش آینده‌نگری در سازمان را زمانی جهت بازاندیشی هر چیزی بیابند. ۵- انواع پرسش‌هایی که درباره آینده پرسیده می‌شود باید متفاوت باشد. زیرا به‌منظور افق‌گشایی، هر سطح سازمان نیاز به توسعه نگاشت آینده‌های احتمالی دارد.</p> <p>در آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌ها باید دقت کنیم که آن‌ها دارای ویژگی‌های راهبردی بودن، واقع‌گرایی، داخل‌حریم بودن، گذشته‌محوری، بقاگرایی، پرهیز از ریسک بالا و تمرکز بر یک آینده به‌جای آینده‌های بدیل هستند. در حالی که مسائل موردتوجه آینده‌پژوهان که باید در دوره‌های آموزشی، مدیران عالی سازمان را متوجه آن‌ها ساخت شامل این موارد است: (۱) تصویر بزرگ (۲) پذیرش تجربیات جدید (۳) احساس راحتی در مورد ابهام (۴) تفکر سیستم‌ها (۵) زیست‌بوم محوری (۶) چشم‌اندازسازی (۷) بنیان‌فکنی (۸) عمل‌گرایی جهت انتقال پیام خود.</p>	آموزش آینده‌نگری برای سازمان‌ها و در قالب آموزش‌های درون‌سازمانی و غیرآکادمیک	(عنایت‌الله، ۲۰۲۰)
<p>پژوهشگران، آینده‌نگری را یک ظرفیت<sup>۱</sup> می‌دانند و بر پایه تئوری‌های استراتژی مرتبط با سازمان، استدلال می‌کنند که باید درجه‌ای مطلوب از ظرفیت آینده‌نگری در مدیران عالی سازمان‌ها ایجاد گردد. آن‌ها معتقدند سازمان‌ها باید متناسب با شرایط خود، چارچوب و مدلی را برای ایجاد و ارتقای ظرفیت آینده‌نگری طراحی نمایند و براساس آن به آموزش و توسعه آینده‌نگری در خود بپردازند. در راستای طراحی مدل مذکور، توصیه‌هایی توسط ایشان ارائه شده است: (۱) تلاش‌های قبلی صورت گرفته در سازمان در زمینه مدل‌های ظرفیت‌سازی را شناسایی کنید (۲) مدل‌هایی را از زمینه‌های دیگر شناسایی کنید که می‌توانند به‌عنوان یک راهنما یا طرح اصلی عمل کنند (۳) ابزارها و رویکردها را برای ایجاد مدل و نقشه‌های ظرفیت‌سازی شناسایی کنید (۴) مدل و نقشه ظرفیت‌سازی را با کمک یک گروه منتخب تهیه کنید (۵) مدل ظرفیت‌سازی آینده‌نگری را مورد آزمایش اولیه قرار دهید (۶) حمایت ذی‌نفعان کلیدی و حامیان مالی را جلب کنید (۷) مدل ظرفیت‌سازی آینده‌نگری را نهایی و ارائه دهید.</p>	آموزش آینده‌نگری برای سازمان‌ها و در قالب آموزش‌های درون‌سازمانی و غیرآکادمیک	(هاینز و همکاران، ۲۰۱۷)
<p>یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که برای آموزش و تلفیق مفهوم آینده‌نگری در دل سازمان، آینده‌پژوهان و آموزش‌دهندگان آینده‌نگری با سه چالش اصلی مواجه‌اند: الف) استفاده اپیزودیک و جزئی‌نگرانه از آینده‌نگری (ب) مقاومت فرهنگی در برابر آینده‌نگری (ج) در اولویت نبودن آینده‌نگری برای سازمان‌ها.</p>	آموزش آینده‌نگری برای سازمان‌ها و در قالب آموزش‌های درون‌سازمانی و غیرآکادمیک	(هاینز و گالد، ۲۰۱۴)

مقولات نیز همچون مفاهیم سطح پایین‌تر، از طریق همان فرآیند تحلیلی و مقایسه برای نشان دادن تشابهات و تفاوت‌ها صورت می‌گیرد و مقولات در حقیقت حاصل گروه-بندی مفاهیم هستند. گزاره‌ها، سومین عنصر نظریه داده‌بنیاد هستند. گزاره‌ها، نشانگر روابط تعمیم‌یافته بین یک مقوله و مفاهیم آن و نیز بین تحولات ناپیوسته هستند (اشتراوس و کوربین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸).

برای انتخاب نمونه در این پژوهش، از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است که در آن پژوهشگر باید توجه داشته باشد که آیا نمونه‌گیری او سازگار و همسو با اطلاعات موردنیاز برای رویکرد پویا او هست (کرسول، ۱۳۹۱: ۵۴). شیوه دقیق نمونه‌گیری هدفمند در این پژوهش، «نمونه‌گیری مبتنی بر معیار<sup>۴</sup>» بوده است. در نمونه‌گیری مبتنی بر معیار، واحدهای نمونه دارای ویژگی‌های خاصی هستند که به شناخت و درک دقیق از موضوعات و مسائل اصلی کمک می‌کنند (ریتچ و لويس، ۲۰۰۳: ۱۲۸). در اینجا معیار این بود که مصاحبه‌شوندگان به صورت آکادمیک یا تجربی در حداقل یکی از سه حوزه آینده‌نگری، آموزش سازمانی و یا مدیریت سازمان‌های دولتی دارای تخصص بودند و به دو حوزه دیگر نیز آشنایی نسبی داشتند. این خبرگان شامل طیفی از افراد مختلف دانشگاهی و مدیران عالی سازمان‌های دولتی می‌شدند که براساس دو معیار دیگر یعنی «در دسترس بودن و پاسخگویی افراد» و همچنین «کیفیت داده‌های بر گرفته» از ایشان در طول پژوهش میدانی، پایش و تحدید نمونه صورت گرفت و نهایتاً در مصاحبه ۱۷ ام با خبرگان واجدالشرایط، کفایت و اشباع نظری حاصل شد. درواقع، پس از نفر ۱۷ ام مشخص شد که نتایج تکرار می‌شوند و هیچ‌کدام اولیه یا مفهوم جدیدی به داده‌های پیش‌تر گردآوری شده افزوده نمی‌شود ولی جهت اطمینان بیشتر پنج نفر دیگر نیز مورد مصاحبه قرار گرفتند که با توجه به تکراری بودن نتایج این پنج مصاحبه، فرایند انجام مصاحبه متوقف شد. مشخصات نمونه در جدول ۳ براساس خود اظهاری خبرگان شرح داده شده است.

مرور ادبیات پژوهش، نشان می‌دهد که هیچ پژوهش داخلی مشخصاً به موضوع آموزش آینده‌نگری در فضای غیرآکادمیک و برای مدیران سازمان‌های دولتی و حتی غیردولتی نپرداخته است. در میان پژوهش‌های خارجی نیز فقدان و کاستی مذکور مشهود است و غالب پژوهش‌ها در حوزه آموزش آینده‌نگری، مربوط به آموزش به دانشجویان و دانش‌آموزان است. اندک پژوهش‌های مربوط به آموزش آینده‌نگری در سازمان‌ها نیز متمرکز بر آموزش مدیران نیستند. لذا، نبودن و کاستی تئوریک و نظری در ادبیات پژوهش و شدت این کاستی وقتی که قلمرو مکانی پژوهش را محدود به سازمان‌های دولتی ایران می‌کنیم، به جای آزمون فرضیات و مدل‌های مفهومی، ضرورت استفاده از رویکردهای مایل به ساخت تئوری و طراحی چارچوب بومی، نظیر روش داده‌بنیاد را نمایان می‌سازد. علی‌هذا در بخش بعدی پژوهش، این مهم مورد بررسی و تشریح قرار خواهد گرفت.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش کلی، در زمره پژوهش‌های کیفی و از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. داده‌ها به دو روش کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری می‌شوند. روش کتابخانه‌ای مقدم بر روش میدانی است و برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به سه حوزه آینده‌نگری، مدیریت سازمان‌های دولتی و آموزش آینده‌نگری از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. روش میدانی به کمک ابزار مصاحبه و به‌منظور تأمین داده‌های دست اول موردنیاز در روش «داده‌بنیاد<sup>۱</sup>» به کار گرفته شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل سه مرحله «کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی<sup>۲</sup>» است که براساس شناسایی مفاهیم، مقولات و گزاره‌ها صورت می‌گیرد. نظریه داده‌بنیاد، دارای سه عنصر اصلی است که عبارت‌اند از: مفاهیم، مقولات و گزاره‌ها. مفاهیم درواقع، واحدهای اصلی هستند که با مقایسه، برچسب زدن به وقایع یا روابط بین پدیده‌ها به دست می‌آیند. مقولات دومین عنصر نظریه داده‌بنیاد هستند. مقولات در مقایسه با مفاهیمی که بیانگر آن هستند سطح بالاتری دارند و انتزاعی‌تر هستند. شناختن

3. Strauss & Corbin  
4. Criterion Sampling

1. Grounded theory  
2. Open Coding, Axial Coding, Selective Coding



## جدول ۳. مشخصات مشارکت کنندگان

Table 3. Characteristics of the Participants

جنسیت	تخصصیات و رشته تحصیلی	سمت سازمانی و سازمان مربوطه	آینده‌نگری و آینده‌نگری به آینده-نگری و آینده پژوهی	نوع آشنایی به آینده-نگری و آینده پژوهی	میزان آشنایی به آینده-نگری و آینده پژوهی	میزان آشنایی به آینده-نگری و آینده پژوهی	میزان آشنایی به آینده-نگری و آینده پژوهی	میزان آشنایی به آینده-نگری و آینده پژوهی	میزان آشنایی به آینده-نگری و آینده پژوهی	میزان آشنایی به آینده-نگری و آینده پژوهی
مرد	دکتری آینده‌پژوهی	معاون توسعه و پشتیبانی - مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان برنامه و بودجه کشور	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	تجربی
مرد	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع	معاون منابع انسانی و امور پشتیبانی - اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی	آشنایی نسبی	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	تجربی
مرد	دکتری مدیریت	مدیر پشتیبانی و توسعه منابع انسانی - اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
مرد	دکتری آینده‌پژوهی	معاون پژوهشی دانشگاه - وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	تجربی
زن	دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی	معاون توسعه مدیریت و منابع - اداره کل امور اقتصادی و دارایی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
مرد	دکتری مدیریت	معاون آموزشی دانشگاه - وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	آشنایی نسبی	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
مرد	دکتری اقتصاد	معاون توسعه مدیریت و منابع - اداره کل امور مالیاتی	آشنایی نسبی	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	تجربی
مرد	دکتری مدیریت	مدیرکل دفتر امور سیاسی، انتخابات و تقسیمات کشوری - استانداری	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
مرد	دکتری آینده‌پژوهی	دبیر دفتر ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی - استانداری	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	تجربی
زن	دکتری علم‌سنجی	مدیرکل کتابخانه‌های عمومی استان - نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور	آشنایی نسبی	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	تجربی
مرد	دکتری آینده‌پژوهی	رئیس مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی - موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	تجربی
زن	دکتری سیاست‌گذاری علم و فناوری	رئیس پژوهشکده فناوری‌های نوین - سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
مرد	دکتری علوم سیاسی	معاون پارلمانی وزیر - وزارت نیرو	آشنایی نسبی	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
مرد	دکتری آینده‌پژوهی	مدیرکل آموزش و پرورش - وزارت آموزش و پرورش	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
مرد	دکتری آینده‌پژوهی	مدیر آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده - نگری - سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	تجربی
زن	دکتری جامعه‌شناسی	مدیرکل روابط عمومی و امور بین‌الملل - استانداری	آشنایی نسبی	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	تجربی
مرد	دکتری مدیریت	مدیر منابع انسانی و پشتیبانی - بنیاد ملی نخبگان	آشنایی نسبی	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی

گفت در کدگذاری باز دو اقدام اصلی صورت می‌گیرد که عبارت‌اند از: مفهوم‌پردازی و مقوله‌پردازی. **فرایند کدگذاری باز-شناسایی کدهای اولیه و مفهوم‌پردازی** منظور از مفهوم‌پردازی کردن این است که مورد مشاهده‌ای، جمله‌ای و یا پاراگرافی به اجزایی تقسیم می‌شود و به هر کدام از حوادث، ایده‌ها یا رخدادها نامی داده می‌شود، برچسبی که یا نشانه آن پدیده است یا به‌جای آن می‌نشیند (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۰: ۶۰). در این پژوهش ۴۱۸ کد اولیه و مفاهیم مربوط به آن‌ها شناسایی شدند که در جدول ۴ به اختصار به ۴۷ مورد از آن‌ها اشاره می‌گردد.

### یافته‌های پژوهش

در نظریه داده‌بنیاد، تجزیه و تحلیل از سه نوع کدگذاری تشکیل شده است که عبارت‌اند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۰: ۵۷). در ادامه، مراحل کدگذاری و تحلیل به تفصیل تشریح شده‌اند.

### فرایند کدگذاری باز

در روش داده‌بنیاد، کدگذاری باز بخشی از تجزیه و تحلیل است که به مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی پدیده‌ها از راه بررسی دقیق داده‌ها می‌پردازد (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۰: ۶۰). لذا، می‌توان

جدول ۴. کدهای اولیه و مفاهیم احصا شده

Table 4. Basic Codes and Enumerated Concepts

مفهوم	کد اولیه
نسبتاً بسته بودن سیستم سازمانی	سازمان‌های دولتی ایران معمولاً سیستمی نسبتاً بسته دارند
میزان پایین توجه به رهنگاشت فناوری	میزان پایین توجه به رهنگاشت فناوری در سازمان‌های دولتی ایران متداول است
فساد اداری و سازمانی	برخی سازمان‌های دولتی ایران از فساد اداری و سازمانی رنج می‌برند
غیردینامیک بودن سیستم سازمانی	سیستم سازمان‌های دولتی در ایران نسبتاً غیردینامیک است
سطح خودکفایی پایین سازمان	سازمان‌های دولتی ایران سطح خودکفایی پایینی دارند
نرخ بازده نامناسب در سازمان‌های دولتی	سازمان‌های دولتی ایران نرخ بازده مناسبی ندارند
ضعف در تعامل با دانشگاه‌ها	سازمان‌های دولتی ایران در تعامل با دانشگاه‌ها ضعف دارند
نگاه غیرجامع به زنجیره ارزش	سازمان‌های دولتی ایران نگاه جامعی به زنجیره ارزش خود ندارند
نیاز به مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی	مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران ضروری است
تکنولوژی‌های به‌روز نشده	سازمان‌های دولتی ایران بعضاً از تکنولوژی‌های روز بهره‌مند نیستند
ابزارهای تأمین مالی سنتی و نامناسب	سازمان‌های دولتی ایران از ابزارهای تأمین مالی سنتی و نامناسب استفاده می‌کنند
نادیده گرفتن ارباب‌رجوع و مشتری به‌عنوان یکی از منابع سازمانی حائز اهمیت نادیده گرفته می‌شود	در سازمان‌های دولتی ایران ارباب‌رجوع و مشتری به‌عنوان یکی از منابع سازمانی حائز اهمیت نادیده گرفته می‌شود
کاهش اعتماد بین سازمانی و بین نهادی	کاهش اعتماد بین سازمانی و بین نهادی در سازمان‌های دولتی ایران مشهود است
ضعف در برندسازی	سازمان‌های دولتی ایران در برندسازی ضعیف هستند
وجود منابع انسانی با دانش در سطوح میانی نبودن ثبات مدیریت	انبوهی از منابع انسانی با دانش در سطوح میانی سازمان‌های دولتی ایران وجود دارد در سازمان‌های دولتی ایران ثبات مدیریت نداریم
کم‌توجهی به منابع و سرمایه‌های ناملموس	در سازمان‌های دولتی ایران به منابع و سرمایه‌های ناملموس کم‌توجهی می‌شود
منابع اطلاعاتی گسترده و ناهمگرا	در سازمان‌های دولتی ایران منابع اطلاعاتی گسترده ولی ناهمگرا هستند
ضعف مهارت در مقابل تحصیلات	در سازمان‌های دولتی ایران ضعف مهارت در مقابل تحصیلات وجود دارد
مشکل تأمین مالی	در سازمان‌های دولتی ایران مشکل تأمین مالی برای همه برنامه‌ها داریم
جایگاه مسئولیت اجتماعی در راهبرد سازمانی	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً جایگاه مسئولیت اجتماعی در راهبرد سازمانی شعاری است
عدم هماهنگی راهبردهای سطح سازمانی با راهبردهای سطح وظیفه‌ای	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً عدم هماهنگی راهبردهای سطح سازمانی با راهبردهای سطح وظیفه‌ای وجود دارد
عدم هماهنگی راهبردها در سطح وظیفه‌ای	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً با عدم هماهنگی راهبردها در سطح وظیفه‌ای روبرو هستیم
اتخاذ راهبردهای محافظه‌کارانه	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً با اتخاذ راهبردهای محافظه‌کارانه مواجه هستیم

مفهوم	کد اولیه
ابتنا به فرایند کلاسیک برنامه‌ریزی	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً به فرایند کلاسیک برنامه‌ریزی مبتنا می‌شود
فقدان راهبردهای پیش‌فعال	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً فقدان راهبردهای پیش‌فعال را داریم
فقدان راهبردهای فوق‌فعال	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً فقدان راهبردهای فوق‌الذکر را داریم
کم‌توجهی به راهبردهای منبع‌محور	در سازمان‌های دولتی ایران، کم‌توجهی به راهبردهای منبع‌محور متداول است
کم‌توجهی به مزیت‌های رقابتی پایدار	در سازمان‌های دولتی ایران، کم‌توجهی به مزیت‌های رقابتی پایدار مشهود است
فردگرایی	فردگرایی در سازمان‌های دولتی ایران نهادینه شده است
ضعف فرهنگ‌سازمانی بازار گونه	در سازمان‌های دولتی ایران فرهنگ‌سازمانی بازارگونه ضعیف است
ضعف فرهنگ‌سازمانی یادگیرنده	در سازمان‌های دولتی ایران فرهنگ‌سازمانی یادگیرنده ضعیف است
استیلائی فرهنگ‌سازمانی دستوری	استیلائی فرهنگ‌سازمانی دستوری در سازمان‌های دولتی ایران مشهود است
استیلائی فرهنگ‌سازمانی قدرتی	استیلائی فرهنگ‌سازمانی قدرتی در سازمان‌های دولتی ایران مشهود است
ضعف فرهنگ‌سازمانی خوشی	در سازمان‌های دولتی ایران فرهنگ‌سازمانی خوشی ضعیف است. در این نوع فرهنگ، کارمندان عموماً با نشاط بوده و در جستجوی کاری هستند که باعث خوشحالی‌شان می‌شود و تأکید مدیران روی خودجوش بودن و شوخ‌طبعی است.
ضعف فرهنگ‌سازمانی هدفمند	در سازمان‌های دولتی ایران فرهنگ‌سازمانی هدفمند ضعیف است
ضعف فرهنگ‌سازمانی مراقبتی	در سازمان‌های دولتی ایران فرهنگ‌سازمانی مراقبتی ضعیف است. در این نوع فرهنگ که در دهه اول انقلاب در کشور متداول بود کارمندان به‌واسطه وظیفه‌شناسی متحد شده‌اند و عموماً مشارکت‌کننده و استقبال‌کننده هستند و تأکید رهبران روی اخلاص، کار تیمی و روابط خوب است.
ضعف فرهنگ‌سازمانی تهاجمی	در سازمان‌های دولتی ایران ضعف فرهنگ‌سازمانی تهاجمی مشهود است
سطح پایین وفاداری سازمانی	در سازمان‌های دولتی ایران سطح وفاداری به سازمان مناسب نیست
ضعف فرهنگ گفتگوی درون‌سازمانی	ضعف فرهنگ گفتگوی درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران مشهود است
ضعف فرهنگ‌سازمانی دستاوردی	در سازمان‌های دولتی ایران با ضعف فرهنگ‌سازمانی دستاوردی مواجه هستیم. در این نوع از فرهنگ‌سازمانی، کارمندان به‌واسطه موفقیت و کسب دستاوردی مشترک متحد شده‌اند و شایستگی محور هستند.
ضعف فرهنگ‌سازمانی ایمن	در سازمان‌های دولتی ایران، ضعف فرهنگ‌سازمانی ایمن وجود دارد. در این نوع فرهنگ، کارمندان به‌واسطه نیاز به احساس حفاظت و توانایی پیش‌بینی تغییرات سازمانی متحد شده‌اند و کارمندان عموماً آگاه به ریسک و وظیفه‌شناس هستند و تأکید رهبران روی برنامه‌ریزی پیش رو و عملگرا بودن است.
ضعف فرهنگ‌سازمانی ادهاکراسی	در سازمان‌های دولتی ایران، با ضعف فرهنگ‌سازمانی ادهاکراسی مواجه هستیم. در این نوع فرهنگ که در تضاد با بروکراسی است ریسک‌پذیری و نوآوری و خلاقیت تشویق می‌شود.
وجود سطحی از فرهنگ‌سازمانی طایفه‌ای	در سازمان‌های دولتی ایران، وجود سطحی از فرهنگ‌سازمانی طایفه‌ای مشهود است.
استیلائی فرهنگ ثبات‌گرا	سازمان‌های دولتی ایران، با استیلائی فرهنگ ثبات‌گرا روبرو هستند
ضعف فرهنگ ظرافت محوری (دقت به جزئیات)	ضعف فرهنگ ظرافت محوری (دقت به جزئیات) در سازمان‌های دولتی ایران، مشهود است
ضعف فرهنگ‌سازمانی انصاف‌گرا (انسان‌محوری)	سازمان‌های دولتی ایران، در فرهنگ‌سازمانی انصاف‌گرا (انسان‌محوری) و توجه به حقوق شاغلان در تصمیمات دچار ضعف هستند

#### فرایند کدگذاری باز - شناسایی مقوله‌های فرعی

##### (مقوله‌پردازی)

باشد که مجموعه آن‌ها مقوله را تشکیل داده‌اند (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۰: ۶۵). در این پژوهش، ۴۱۸ مفهوم شناسایی شده، در قالب ۲۷ مقوله فرعی و ۱۶ مقوله فرعی‌تر طبقه‌بندی شدند که در جدول ۵ به‌اختصار فقط طبقه‌بندی ۴۷ مفهوم مورد اشاره در جدول ۴ آورده شده است.

روند طبقه‌بندی مفاهیمی را که به نظر می‌رسد به پدیده‌های مشابه ربط پیدا می‌کنند مقوله‌پردازی گویند. آنگاه به مقوله‌ای که پدیده‌ای را شامل می‌شود، یک اسم می‌دهیم؛ اما باید توجه داشت که این اسم باید تداعی انتزاعی‌تر از اسامی مفاهیمی

**جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های فرعی**  
**Table 5. Concepts and Subcategories**

مقوله فرعی	مقوله فرعی تر	مفاهیم
	فرهنگ سازمانی	فردگرایی ضعف فرهنگ گفتگوی درون سازمانی سطح پایین وفاداری سازمانی ضعف فرهنگ سازمانی دستاوردی ضعف فرهنگ سازمانی خوشی ضعف فرهنگ سازمانی هدفمند استیلای فرهنگ سازمانی قدرتی ضعف فرهنگ سازمانی مراقبتی ضعف فرهنگ سازمانی تهاجمی ضعف فرهنگ سازمانی یادگیرنده استیلای فرهنگ سازمانی دستوری ضعف فرهنگ سازمانی بازارگونه ضعف فرهنگ سازمانی ایمن ضعف فرهنگ سازمانی ادهاکراسی وجود سطحی از فرهنگ سازمانی طایفه‌ای استیلای فرهنگ ثبات‌گرا ضعف فرهنگ ظرافت محوری (دقت به جزئیات) ضعف فرهنگ سازمانی انصاف‌گرا (انسان محوری و توجه به حقوق شاغلان در تصمیمات)
شرایط زمینه‌ای سازمان‌های دولتی ایران	ساختار سازمانی	میزان استقلال هیئت‌مدیره نوسان دارد میزان استقلال مدیرعامل و مدیران ارشد اجرایی نوسان دارد ساختار ماتریسی کمتر متداول است رسمی‌سازی شدید زنجیره فرماندهی طولیل عدم تناسب سطح اتوریته و سطح پاسخگویی تمرکزگرایی در ساختارها گسترش نسبی ساختارهای خطی در سازمان‌های دولتی کوچک چیرگی ستاد بر صف ساختار وظیفه‌ای ساختار غالب در میان کلیه سازمان‌های دولتی ایران است ساختار سازمانی بخشی، برای سازمان‌های بزرگ دولتی دارای شعبه‌های استانی، متداول است ساختار پروژه‌ای کمتر متداول است
	راهبرد سازمانی	جایگاه مسئولیت اجتماعی در راهبرد سازمانی شعاری است کم‌توجهی به مزیت‌های رقابتی پایدار کم‌توجهی به راهبردهای منبع‌محور فقدان راهبردهای فوق‌فعال فقدان راهبردهای پیش‌فعال ابتنا به فرایند کلاسیک برنامه‌ریزی اتخاذ راهبردهای محافظه‌کارانه عدم هماهنگی راهبردها در سطح وظیفه‌ای عدم هماهنگی راهبردهای سطح سازمانی با راهبردهای سطح وظیفه‌ای
	سیستم سازمانی	نسبتاً بسته بودن سیستم سازمانی میزان پایین توجه به رهنگاشت فناوری فساد اداری و سازمانی غیردینامیک بودن سیستم سازمانی سطح خودکفایی پایین سازمان نرخ بازده نامناسب در سازمان‌های دولتی ضعف در تعامل با دانشگاه‌ها نگاه غیرجامع به زنجیره ارزش

مفاهیم	مقوله فرعی تر	مقوله فرعی
نیاز به مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی تکنولوژی‌های به‌روز نشده		
وجود منابع انسانی با دانش در سطوح میانی فقدان ثبات مدیریت کم‌توجهی به منابع و سرمایه‌های ناملموس منابع اطلاعاتی گسترده و ناهمگرا ضعف مهارت در مقابل تحصیلات مشکل تأمین مالی ابزارهای تأمین مالی سنتی و نامناسب نادیده گرفتن ارباب‌رجوع و مشتری به‌عنوان یکی از منابع سازمانی حائز اهمیت کاهش اعتماد بین سازمانی و بین نهادی ضعف در برندسازی		<b>منابع سازمانی</b>

**فرایند کدگذاری محوری**

مقوله‌های فرعی شناسایی شده در مرحله قبل، در ذیل ۶ مقوله اصلی شامل شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها قرار گرفتند و روابط میان آن‌ها در قالب یک چارچوب کلی مطابق شکل ۱ ترسیم شده است.

در این مرحله، مقولات فرعی در ذیل مقوله‌های اصلی قرار می‌گیرند و چارچوبی ارائه می‌شود که روابط میان مقوله‌های تولید شده را حول «پدیده محوری» ترسیم می‌کند (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۰: ۱۱۱). در این پژوهش، پدیده محوری «آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران» است.



شکل ۱. کدگذاری محوری و ترسیم چارچوب  
Figure 1. Axial Coding and Framing

خصوصی، تشدید رقابت درون دولتی، تشدید رقابت منطقه‌ای، تشدید رقابت جهانی، ورود رقبای جدید در سطوح مختلف و همچنین اشاعه تصمیم‌گیری رقابتی از سطح راهبرد سازمانی به سطح سیاست‌گذاری‌های کلان دولتی است.

**تشدید میان‌رشته‌ای و نگاه یکپارچه در تصمیم‌گیری:** شامل مفاهیم وجود مقررات موازی و بعضاً متضاد، تصمیم‌گیری‌های چندگانه در اثر جزئی‌نگری، اهمیت پیامد اجتماعی تصمیمات فنی، توسعه دانش و علوم بین‌رشته‌ای در کشورهای توسعه‌یافته، ناکارآمدی علوم کلاسیک در عرصه اجتماعی، گستردگی و چندگانگی قلمرو موضوعی در سازمان‌های دولتی و همچنین این مفهوم که کل فراتر از جمع اجزا است (کل‌نگری) است.

«پدیده محوری» به‌عنوان یکی از مقوله‌های اصلی در چارچوب آموزش آینده‌نگری به مدیران سطح عالی سازمان‌های دولتی ایران، دارای مقوله‌های فرعی زیر است که ذیلاً مورد تشریح قرار می‌گیرند.

**نیازهای آموزشی مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران به آینده‌نگری:** شامل مفاهیم نیاز به برنامه‌ریزی بلندمدت، نیاز به پوشش افقی محیط، نیاز به نگاه کل‌نگرانه، نیاز به عمیق‌نگری، نیاز به رویکرد واگرا و بدیل‌نگر در تقابل با آینده، نیاز به لایه‌های پنهان در تحلیل‌ها، نیاز به رویکرد مشارکتی، نیاز به رویکرد یکپارچه، نیاز به شبکه‌سازی، نیاز به تصویرپردازی، نیاز به شناخت ابعاد مختلف علوم اجتماعی، نیاز به درک پیشرفت‌های نوظهور در علوم طبیعی، نیاز به آشنایی با پیشرفت‌های علوم مهندسی، نیاز به خلاقیت، نیاز به آشنایی با فلسفه، اخلاق و مذاهب، نیاز به آشنایی با قانون و طرح‌ریزی، نیاز به آگاهی نسبت به هنر و زیبایی‌شناختی، نیاز به قدرت تخیل بالا، نیاز به نهراسیدن از تمسخر در برابر ایده‌های نو، نیاز به توانایی ترکیب، تلفیق، اختراع و ابداع، نیاز به توانایی پیاده‌سازی ایده‌های نو، نیاز به توانایی پیش‌نگری و تخمین پیامدها و همچنین نیاز به اشتیاق و کنجکاوای در مورد آینده است.

**محتوای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران:** شامل سه مقوله فرعی‌تر پیش‌آینده‌نگری، آینده‌نگری و پس‌آینده‌نگری است. پیش‌آینده‌نگری شامل مفاهیم مرور و ارزیابی پروژه‌های قبلی آینده‌نگری، شناسایی ارزش‌ها، شفاف کردن پیش‌فرض‌ها، اعتمادسازی، تأسیس نهاد یا تیم آینده‌نگری، تمرکز به محیط بیرونی و زمان آینده، ایجاد توازن میان اکتشاف و بهره‌برداری، تنظیم افق زمانی متناسب، هدف‌گذاری، شناخت بیشتر از سازمان‌های دولتی، گسترش آزمون‌ها و پیش‌الگوها، شناسایی سوگیری‌ها، ایجاد محیط مناسب تفکر باز و بدون محدودیت و همچنین بهبود الگوهای

## فرایند کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی، فرایند تشریح، یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست. کدگذاری انتخابی، آخرین مرحله تحلیل است که محقق در آن، مقوله‌های اصلی را تشریح کرده و با مقوله‌های دیگر ارتباط می‌دهد و مقوله‌هایی را که احتیاج به بهبود و بازنگری دارند اصلاح می‌کند (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۰). در ادامه، اجزای چارچوب آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران براساس شک ۱، به صورت تفصیلی تشریح می‌گردند.

«شرایط علی» به‌عنوان یکی از مقوله‌های اصلی در چارچوب آموزش آینده‌نگری به مدیران سطح عالی سازمان‌های دولتی ایران، دارای مقوله‌های فرعی زیر است که ذیلاً مورد تشریح قرار می‌گیرند.

**پیچیدگی محیطی:** شامل مفاهیم تعدد بازیگران و ذی‌نفعان درون سازمانی، تعدد بازیگران و ذی‌نفعان برون سازمانی، گستردگی ابعاد دولت و سازمان‌های دولتی، ابهام در روابط بین متغیرهای محیطی، ابهام در تغییرات محیطی، پیچیدگی آینده، عدم امکان ترسیم الگوی جامع از روابط محیطی، پیچیدگی روزافزون سیستم‌های اجتماعی، گستردگی روابط بین عوامل محیطی، پیچیدگی در نوع روابط مستقیم و غیرمستقیم و متقابل متغیرهای محیطی و همچنین پیچیدگی و ابهام در تعیین شدت روابط بین متغیرهای محیطی است.

**تغییرات سریع و افزایش عدم اطمینان:** شامل مفاهیم غیرقابل پیش‌بینی بودن آینده، تغییرات سریع فناورانه، ناکارآمدی سری‌های زمانی و دیگر ابزارهای کلاسیک پیش‌بینی، عدم امکان تخصیص احتمال به آینده‌های بدیل، سرعت نوآوری، سرعت تولید علم، عدم امکان پیش‌بینی خطی و تعمیم روندها، دخالت شگفتی‌سازها، پیدایش تکنولوژی‌های نوظهور و همگرا و همچنین سرعت بالای انتشار تغییرات محیطی است.

## اهمیت هدف‌گذاری و مدیریت بلندمدت و راهبردی:

شامل مفاهیم جایگاه راهبردی سازمان‌های دولتی، اهمیت انعطاف‌پذیری تصمیمات کلان، اهمیت عمومی و سیاسی سازمان‌های دولتی، اهمیت موفقیت و توسعه بلندمدت بجای موفقیت‌های مقطعی، اهمیت چشم‌انداز در ایجاد انگیزش، اهمیت سناریوپردازی، اهمیت پابرجایی راهبردها، اهمیت تصویرپردازی از آینده، نقش راهبرد مناسب در ایجاد همگرایی سازمانی، نقش آینده‌های بدیل در هدف‌گذاری مناسب برای بلندمدت و همچنین نقش مایل استون‌ها در تعیین افق برنامه‌ریزی است.

**تشدید رقابت:** شامل مفاهیم تشدید رقابت با سازمان‌های

آموزش آینده‌نگری به مدیران سطح عالی سازمان‌های دولتی ایران، دارای مقوله‌های فرعی زیر است که ذیلاً مورد تشریح و بحث قرار می‌گیرند.

**توجه به ظرفیت آینده‌نگری مدیران عالی هنگام انتصاب ایشان:** شامل مفاهیم به‌کارگماری مناسب مهم‌تر از آموزش مناسب است، ظرفیت آینده‌نگری یکی از شاخص‌های شایسته-سالاری است، انتصاب مدیر آینده‌نگر هزینه تصمیمات او را پایین می‌آورد، انتصاب مدیر آینده‌نگر هزینه‌های آموزش او را پایین می‌آورد، یک آینده‌نگر می‌تواند ظرفیت آینده‌نگری یک مدیر را هنگام به‌کارگماری او بسنجد، از معیارهای بین‌المللی تعیین شده برای آینده‌نگری برای سنجش آینده-نگری مدیران پیش از انتصاب ایشان استفاده شود و همچنین پیامدهای تصمیمات قبلی مدیران معیار خوبی برای سنجش ظرفیت آینده‌نگری آن‌ها پیش از انتصاب ایشان است.

**توسعه ادبیات آینده‌نگری در رشته‌های دانشگاهی مربوط به حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت:** شامل مفاهیم ایجاد درس آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در سرفصل دروس رشته‌های مدیریت، ایجاد گرایش آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در رشته‌های مدیریت، ایجاد درس آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در سرفصل دروس رشته مهندسی صنایع، تثبیت گرایش آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در رشته مهندسی صنایع، ایجاد درس آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در سرفصل دروس رشته اقتصاد، ایجاد گرایش آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در رشته اقتصاد، ایجاد درس آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در سرفصل دروس رشته‌های علوم سیاسی، ایجاد گرایش آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در رشته‌های علوم سیاسی، ایجاد درس آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در سرفصل دروس رشته‌های برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، ایجاد گرایش آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در رشته‌های برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، ایجاد درس آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در سرفصل دروس رشته‌های جامعه‌شناسی، ایجاد گرایش آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در رشته‌های جامعه‌شناسی، ایجاد درس آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در سرفصل دروس رشته سیاست‌گذاری علم و فناوری و همچنین ایجاد گرایش آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در رشته سیاست‌گذاری علم و فناوری است.

**توسعه سازمان‌های دولتی فعال در حوزه آینده‌نگری و آینده‌پژوهی:** شامل مفاهیم تثبیت و تقویت آینده‌نگری در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری، ایجاد و توسعه آینده‌نگری در معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری، تثبیت و تقویت آینده‌نگری در مرکز بررسی‌های استراتژیک دولت، تثبیت و تقویت آینده‌نگری در

ذهنی تصمیم‌گیران است. آینده‌نگری شامل مفاهیم بازنگری خرد متعارف، استفاده از روش‌شناسی رسمی، استنتاج روندها، شناسایی پیشران‌ها و عدم قطعیت‌ها، شناسایی و توجه به نقاط عطف، شناسایی زمینه‌های مشترک، پایش متغیرهای کلیدی، شناسایی علائم ضعیف تغییر، طراحی پرسش‌های «چه می‌شود-اگر»، کنترل کیفیت و سازگاری اجزای گزینه‌های بدیل، پشتیبانی آینده‌های بدیل با داده‌های بدیل، تلفیق دقت و خلاقیت، جایگزینی اهداف عملیاتی به‌جای اهداف بسیط، مقابله با تابوها، تکیه به نکات مثبت و همچنین تمرکز بر پیامدهای دسته دوم و سوم است. پس‌آینده‌نگری شامل مفاهیم تعیین مناسب‌ترین ابزار انتشار اطلاعات، ایجاد گردش شغلی در نهاد آینده‌نگری، تصمیم‌گیری با اطلاعات محدود، اشتراک‌گذاری نتایج، ایجاد سامانه آینده‌نگری، سرمایه‌گذاری روی یک ایده غیرمحتمل، تعیین چارچوب بنیادین برنامه‌ریزی عملیاتی، آگاه ساختن افراد نسبت به تغییرات، برنامه اقتضائی در مقابل موارد غیرمنتظره، محرک و برانگیزاننده بودن، شناسایی شاخص‌هایی با درک و جمع‌آوری راحت، تکرار فعالیت‌های آینده‌نگری به شکلی قاعده‌مند، پایش و بازخورد مستمر و همچنین گرمی داشتن موفقیت‌های کوچک است.

**روش‌های آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران:** شامل مفاهیم هم‌اندیشی رقابتی گروهی، نمونه-پژوهی یا مطالعه موردی، آموزش مادام‌العمر، بازی‌های آموزشی، مدل‌سازی الگوریتمی و رایانه‌ای، آموزش از طریق تشکیل میزگرد، آموزش کمیته‌ای و شورایی، توجه یا آموزش ورودی، آموزش از طریق شبکه اینترنت، آموزش از طریق شبکه‌های محلی و اینترنت، شبیه‌سازی، آموزش مکاتبه‌ای، مباحثه و مجادله گروهی و همچنین کنفرانس و سمینار.

**ارزیابی و پیگیری اثربخشی آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران:** شامل دو مقوله فرعی‌تر روش‌های ارزشیابی آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران و موضوعات قابل سنجش در ارزیابی آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران است. روش‌های ارزشیابی آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران شامل مفاهیم روش پیش‌آزمون و پس‌آزمون، روش آزمون عملکرد قبل و بعد آموزش و همچنین روش تجربی کنترل گروهی است. موضوعات قابل سنجش در ارزیابی آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران شامل مفاهیم ارزیابی واکنش کارآموزان، سنجش میزان یادگیری، تغییر رفتار، نتایج و دستاوردها و همچنین هزینه‌های آموزش است.

«راهبردها» به‌عنوان یکی از مقوله‌های اصلی در چارچوب

استفاده از متخصصان علوم طبیعی در آموزش آینده‌نگری، استفاده از اقتصاددانان در آموزش آینده‌نگری، استفاده از متخصصان زیست‌محیطی در آموزش آینده‌نگری، استفاده از متخصصان علوم مهندسی در آموزش آینده‌نگری، استفاده از متخصصان علوم‌شناختی و روانشناسان در آموزش آینده‌نگری، استفاده از متخصصان فلسفه و اخلاق در آموزش آینده‌نگری، استفاده از حقوقدانان در آموزش آینده‌نگری، استفاده از هنرمندان در آموزش آینده‌نگری، استفاده از متخصصان و پژوهشگران میان‌رشته‌ای در آموزش آینده‌نگری و همچنین استفاده از سیاست‌مداران در آموزش آینده‌نگری است.

**گنجاندن دوره آینده‌نگری در سرفصل آموزش‌های سازمانی برای مدیران:** شامل مفاهیم الزام سازمان استاندارد برای برگزاری دوره‌های آینده‌نگری برای مدیران، الزام وزارت سمت و دیگر وزارتخانه‌های مربوط برای برگزاری دوره‌های آینده‌نگری برای مدیران، آوردن الزام در آیین‌نامه‌های داخلی سازمان‌ها برای برگزاری دوره‌های آینده‌نگری برای مدیران، الزام مدیران به آموزش‌های حین خدمت در حوزه آینده‌نگری و همچنین الزام مدیران به آموزش‌های برون‌سازمانی در حوزه آینده‌نگری است.

**گنجاندن آینده‌نگری در چارت سازمانی سازمان‌های بزرگ دولتی:** شامل مفاهیمی نظیر وجود یک متخصص آینده‌نگری در سازمان‌های بزرگ دولتی، آینده‌نگری باید در سازمان‌های بزرگ دولتی جایگاه شغلی داشته باشد، بخش آینده‌نگری در ذیل معاونت برنامه‌ریزی سازمان‌های بزرگ، بخش آینده‌نگری در ذیل بخش تحقیق و توسعه سازمان‌های بزرگ، بخش آینده‌نگری در ذیل بخش منابع انسانی سازمان‌های بزرگ و همچنین بخش آینده‌نگری در ذیل قسمت ریاست و ستاد مرکزی سازمان‌های بزرگ است.

«شرایط زمینه‌ای» به‌عنوان یکی از مقوله‌های اصلی در چارچوب آموزش آینده‌نگری به مدیران سطح عالی سازمان‌های دولتی ایران، دارای مقوله‌های فرعی زیر است که ذیلاً مورد تشریح قرار می‌گیرند.

**شرایط سیاسی کشور شامل این مفاهیم است:** تغییر دولت کلیه سازمان‌های دولتی و سیاست‌های آموزشی آن‌ها را متأثر می‌سازد، تغییر دولت جایگاه آینده‌پژوهی و آینده‌نگری را در نظام آموزش عالی متأثر می‌سازد، تعویض مکرر مدیران عالی سازمان‌های دولتی در اثر تغییرات سیاسی، توسعه مراکز فعال در حوزه آموزش و به‌کارگیری آینده‌نگری وابسته به سلاقی مقامات حکومتی است، سازمان‌ها و نهادهای نظامی در توسعه و آموزش آینده‌نگری کمتر سیاست‌زده هستند، میزان آشنایی

معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، تثبیت و تقویت آینده‌نگری در مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام، تثبیت و تقویت آینده‌نگری در شورای عالی انقلاب فرهنگی، تثبیت و تقویت آینده‌نگری در کمیسیون چشم‌انداز و امور نخبگان مجمع تشخیص مصلحت نظام، تثبیت و تقویت آینده‌نگری در شورای عالی امنیت ملی، تثبیت و تقویت آینده‌نگری در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی و همچنین تثبیت و تقویت آینده‌نگری در سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران است.

**ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در مدیریت کلان کشور:** شامل مفاهیم ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در بیت رهبری و مشاوران عالی رهبری، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در ریاست جمهوری، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در نزد وزرای دولت، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در نزد معاونان رئیس‌جمهور، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در نزد مدیران ارشد هلدینگ‌های دولتی، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در میان نمایندگان مجلس شورای اسلامی، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در میان هیئت‌رئیس مجلس، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در شورای نگهبان، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در مجلس خبرگان، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در مجمع تشخیص مصلحت نظام و همچنین ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در ریاست قوه قضاییه و معاونان این قوه است.

**بومی‌سازی دانش آینده‌نگری:** شامل مفاهیمی نظیر مفهوم قلمرو مطالعات آینده‌ها (آینده‌نگری، آینده‌پژوهی، آینده‌شناسی، آینده‌اندیشی) در ایران، اولویت‌بندی رویکردهای آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم ایران، تعیین قلمرو موضوعی آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم سازمان‌های دولتی ایران، تعیین قلمرو مکانی آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم سازمان‌های دولتی ایران، تعیین افق آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم سازمان‌های دولتی ایران، اولویت‌بندی روش‌شناسی و روش‌های آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم سازمان‌های دولتی ایران، اولویت‌بندی مبانی معرفتی آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم ایران، اولویت‌بندی تکنیک‌های آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم سازمان‌های دولتی ایران، مسئله‌شناسی در آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم ایران و همچنین اولویت‌بندی ابزارهای آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم ایران است.

**ترویج میان‌رشته‌ای در آموزش آینده‌نگری:** شامل مفاهیم استفاده از متخصصان علوم اجتماعی در آموزش آینده‌نگری،



**شرایط زیست‌محیطی کشور:** شامل مفاهیم سطح توجه به توسعه پایدار، سطح الزام دولت به سیاست‌های زیست‌محیطی، سطح توجه به نسل‌های آینده، سطح توجه به تولید محصول و خدمت سبز، سطح توجه به زنجیره تأمین سبز، میزان توجه به انرژی‌های تجدیدپذیر، وضعیت آلودگی کلان‌شهرها، بحران آب، بحران گرد و غبار و همچنین بحران کرونا است.

**فرهنگ سازمان‌های دولتی ایران:** شامل مفاهیم فردگرایی، ضعف فرهنگ گفتگوی درون‌سازمانی، سطح پایین وفاداری سازمانی، ضعف فرهنگ‌سازمانی دستاوردی، ضعف فرهنگ‌سازمانی خوشی، ضعف فرهنگ‌سازمانی هدفمند، استیلای فرهنگ‌سازمانی قدرتی، ضعف فرهنگ‌سازمانی مراقبتی، ضعف فرهنگ‌سازمانی تهاجمی، ضعف فرهنگ‌سازمانی یادگیرنده، استیلای فرهنگ‌سازمانی دستوری، ضعف فرهنگ‌سازمانی بازار گونه، ضعف فرهنگ‌سازمانی ایمن، ضعف فرهنگ‌سازمانی ادهاکراسی، وجود سطحی از فرهنگ‌سازمانی طایفه‌ای، استیلای فرهنگ ثبات‌گرا، ضعف فرهنگ ظرافت محوری (دقت به جزئیات) و همچنین ضعف فرهنگ‌سازمانی انصاف‌گرا (انسان‌محوری و توجه به حقوق شاغلان در تصمیمات) است.

**ساختار سازمان‌های دولتی ایران شامل این مفاهیم است:** میزان استقلال هیئت‌مدیره نوسان دارد، میزان استقلال مدیرعامل و مدیران ارشد اجرایی نوسان دارد، ساختار ماتریسی کمتر متداول است، رسمی‌سازی شدید، زنجیره فرماندهی طویل، عدم تناسب سطح اختیار و سطح پاسخگویی، تمرکزگرایی در ساختارها، گسترش نسبی ساختارهای خطی در سازمان‌های دولتی کوچک، چیرگی ستاد بر صف، ساختار وظیفه‌ای ساختار غالب در میان کلیه سازمان‌های دولتی ایران است، ساختار سازمانی بخشی برای سازمان‌های بزرگ دولتی دارای شعبه‌های استانی متداول است و همچنین ساختار پروژه‌ای کمتر متداول است.

**راهبرد سازمان‌های دولتی ایران شامل این مفاهیم است:** جایگاه مسئولیت اجتماعی در راهبرد سازمانی شعاری است، کم‌توجهی به مزیت‌های رقابتی پایدار، کم‌توجهی به راهبردهای منبع‌محور، نبودن راهبردهای فوق‌فعال، فقدان راهبردهای پیش‌فعال، ابتدا به فرایند کلاسیک برنامه‌ریزی، اتخاذ راهبردهای محافظه‌کارانه، عدم هماهنگی راهبردها در سطح وظیفه‌ای و همچنین عدم هماهنگی راهبردهای سطح سازمانی با راهبردهای سطح وظیفه‌ای.

**سیستم سازمان‌های دولتی ایران:** شامل مفاهیم نسبتاً بسته بودن سیستم سازمانی، میزان پایین توجه به رهنگاشت فناوری، فساد اداری و سازمانی، غیردینامیک بودن سیستم

مدیران کلان دولتی و حکومتی به آینده‌نگری و آینده‌پژوهی، میزان آشنایی نمایندگان مجلس شورای اسلامی به آینده‌نگری و آینده‌پژوهی، سیاست‌زدگی به جای کارایی-محوری در دولت، توصیه و توجه بالاترین مقام سیاسی کشور (رهبر معظم انقلاب) به آینده‌نگری و نگاه به آینده و همچنین تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری.

**شرایط اقتصادی کشور:** شامل مفاهیم ساختار بودجه، تورم، تولید ناخالص داخلی، توسعه هم‌پیمانی‌های استراتژیک شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی ایران با سازمان‌های خارجی، امکان اخذ حمایت مالی از سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی حامی آینده‌نگری و آینده‌پژوهی، سهم سازمان‌های دولتی در اقتصاد، فساد مالی، سطح ثبات اقتصادی، کاهش تحریم‌های اقتصادی و همچنین زیان‌دهی شرکت‌های دولتی است.

**شرایط اجتماعی و فرهنگی کشور:** شامل مفاهیم خودمحوری مدیران، ضعف در شبکه‌سازی، سطح اراده اجتماعی برای توسعه بلندمدت، نگاه قضا و قدری به آینده و بلندمدت، وجود نگاه تقابلی در بخشی از جامعه نسبت به غرب و دانش غربی، وجود نگاه خودباخته در بخشی از جامعه نسبت به غرب و دانش غربی، ایدئولوژیک کردن دانش آینده‌نگری، بحران پیر شدن جمعیت کشور، ضعف فرهنگ مشارکتی، توجه به آینده و آینده‌نگری در مبانی دین اسلام، سطح مناسب قدرت تعامل فرهنگی، سطح پایین فرهنگ کارآفرینی و همچنین مدرک‌گرایی است.

**شرایط فناورانه کشور:** شامل مفاهیم حاکمیت تکنوکراسی، توجه و تخمین فناوری‌های آینده، توسعه اینترنت، استانداردسازی، میزان توجه به تحقیق و توسعه، عدم یکپارچگی توسعه فناوری‌ها، توسعه شبکه‌های اجتماعی فناوری پایه، سطح توجه به نوآوری، توجه نسبی به فناوری-های نوظهور، توجه به فناوری‌های کلیدی و قدرت آفرین، توسعه رسانه‌های غیردولتی در بستر اینترنت و همچنین توسعه ICT است.

**شرایط قانونی و حقوقی کشور:** شامل مفاهیم مصوبات مربوط به تفکیک و ادغام سازمان‌های دولتی، قوانین مربوط به خصوصی‌سازی، سند چشم‌انداز، سیاست‌های ابلاغی اقتصاد مقاومتی، برنامه‌های پنج‌ساله توسعه، مقررات مربوط به امنیت شغلی، الزامات سازمان استاندارد، بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، ضعف در اجرای قوانین مربوط به ارزیابی و نظارت سازمان‌های دولتی، وجود تعارض منافع در میحث توسعه آینده‌نگری و همچنین ضعف در مقررات صدور گواهی و مدرک برای دوره‌های آینده‌نگری است.

آموزشی، کمبود استادان دارای تجربه عملی و علمی، عدم توازن در مقولات آموزشی و همچنین نیازسنجی نامناسب است.

«پيامدها» به‌عنوان یکی از مقوله‌های اصلی در چارچوب آموزش آینده‌نگری به مدیران سطح عالی سازمان‌های دولتی ایران، دارای مقوله‌های فرعی زیر است که ذیلاً مورد تشریح قرار می‌گیرند.

**پابرجایی:** شامل مفاهیم بقا و پایداری سازمان، استمرار فعالیت در بلندمدت، دستیابی به موقعیت پابرجا، افزایش اثرگذاری شرکت در بلندمدت، تصویرپردازی مناسب از محیط آینده، افزایش رضایت کارکنان در بلندمدت و همچنین افزایش رضایت ارباب‌رجوع در بلندمدت است.

**بهره‌وری:** شامل مفاهیم عملکرد بهتر، افزایش کیفیت، افزایش راندمان کاری، سودآوری، تعیین اهداف مناسب، دستیابی کم‌هزینه‌تر به اهداف و همچنین پیشگیری از آزمون و خطا است.

**مدیریت ریسک:** شامل مفاهیم کاهش عدم قطعیت، کاهش ریسک آینده، جلوگیری از غافل‌گیری، اعتباربخشی و توجیه آینده‌های بدیل، تفکیک آینده‌های بدیل، ساخت آینده و همچنین پیش‌نگری وضعیت‌های آینده است.

**بهبود تصمیم‌گیری:** شامل مفاهیم فراهم کردن داده‌های موردنیاز، توسعه تصمیم‌گیری چندمعیاره، توسعه تصمیم‌گیری چند هدفی، تصمیمات یکپارچه، افق دید چندبعدی، اتخاذ تصمیمات منعطف، گزینه‌های بیشتر درباره آینده، گسترش اطلاعات در دسترس، گسترش افق زمانی در تصمیم‌گیری، لحاظ کردن محیط بیرونی دور و کلان در تصمیم‌گیری و همچنین توسعه تصمیم‌گیری مناسب بجای تصمیم‌گیری عقلایی کمی است.

**هوشمندی رقابتی:** شامل مفاهیم سیستم هشدار پیش‌دستانه، شناسایی زودتر فرصت‌ها و تهدیدها، ایجاد فرصت، تعیین زمان کنش، پیشگیری از وقوع تهدید، افزایش توان رقابت، شناسایی مایل استون‌ها و همچنین تحلیل بازیگران است.

**تعالی سازمانی:** شامل مفاهیم نوسازی و تغییر، سازمان‌یادگیرنده، تحول و مهندسی مجدد، آمادگی و بالندگی سازمانی، افزایش فرهنگ مشارکتی، افزایش همدلی و همگرایی سازمانی، خلق آینده بهتر برای سازمان، دخالت در خلق آینده بهتر برای جامعه، افزایش ارزش‌آفرینی سازمان، توسعه ظرفیت‌های سازمان و همچنین افزایش خلاقیت و ابتکار است.

سازمانی، سطح خودکفایی پایین سازمان، نرخ بازده نامناسب در سازمان‌های دولتی، ضعف در تعامل با دانشگاه‌ها، نگاه غیرجامع به زنجیره ارزش، نیاز به مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی و همچنین تکنولوژی‌های به‌روز نشده است.

**منابع سازمان‌های دولتی ایران:** شامل مفاهیم وجود منابع انسانی با دانش در سطوح میانی، فقدان ثبات مدیریت، کم‌توجهی به منابع و سرمایه‌های ناملموس، منابع اطلاعاتی گسترده و ناهمگرا، ضعف مهارت در مقابل تحولات، مشکل تأمین مالی، ابزارهای تأمین مالی سنتی و نامناسب، نادیده گرفتن ارباب‌رجوع و مشتری به‌عنوان یکی از منابع سازمانی حائز اهمیت، کاهش اعتماد بین سازمانی و بین‌نهادی و همچنین ضعف در برندسازی است.

«شرایط مداخله‌گر» به‌عنوان یکی از مقوله‌های اصلی در چارچوب آموزش آینده‌نگری به مدیران سطح عالی سازمان‌های دولتی ایران، دارای مقوله‌های فرعی زیر است که ذیلاً مورد تشریح قرار می‌گیرند.

**کارایی کلی نهاد آموزش (مدارس و آموزش عالی) در کشور:** شامل مفاهیم آموزش غیرخلاق در مدارس و دانشگاه‌ها، آموزش معلم‌محور در مدارس، سایه سنگین نهاد سیاست بر نهاد علم، سیاست‌گذاری بالا به پایین در آموزش عالی، انتصابات غیرمشارکتی در آموزش و پرورش، انتصابات غیرمشارکتی در آموزش عالی، بالا بودن محتوای تئوریک در مدارس، به‌روز نبودن محتوای در برخی رشته‌های آکادمیک، کم‌توجهی به میان‌رشته‌ای در دانشگاه‌ها، عدم ورود رویکرد آینده‌نگر به محتوای آموزشی مدارس، کم‌توجهی به تدریس آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در رشته‌های مدیریتی، عدم تناسب برونداد آموزش با نیاز صنعت و جامعه، ضعف در آموزش مشارکتی و درگیرانه، ترویج کارمندگرایی به‌جای کارآفرینی، محیط و فضای آموزشی بسته و غیرخلاق و همچنین ساختار بسته و سلسله‌مراتبی دانشگاه‌ها است.

**کارایی سیستم آموزش سازمانی در ایران:** شامل مفاهیم کم‌توجهی مدیران به آموزش سازمانی، فقدان نگاه بلندمدت در سیاست‌گذاری آموزشی برای سازمان‌های دولتی، ضعف ارزیابی در سیستم آموزش سازمانی، کمبود بودجه اختصاص یافته به آموزش سازمانی، پر کردن صوری فرم‌های OJT، آزمون و نمره‌دهی صوری در دوره‌های OJT، نبودن انگیزه برای طی دوره‌های آموزشی مخصوصاً برای مدیران عالی، کم‌توجهی به آموزش گروهی، تمرکز دوره‌های آموزشی بر موضوعات فنی و سیطره تکنوکراسی، تأثیرپذیری سازمان استاندارد از آموزشگاه‌های خصوصی در تعیین دوره‌های آموزش سازمانی، توجه به بازده فوری در تعیین دوره‌های

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، طراحی چارچوبی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران بوده است. لذا سعی شد با یک نگاه کل‌نگر و جامع، چارچوبی ارائه شد که ضمن احصاء مقوله آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران به‌عنوان پدیده محوری پژوهش و برشمردن اجزای این پدیده به صورت تفصیلی، عوامل سبب‌ساز در شکل‌گیری این پدیده، شرایط و عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و همچنین پیامدهای کنش‌ها و واکنش‌ها به این پدیده را نیز به صورت یکپارچه و به‌تفصیل لحاظ نماید. این چارچوب کلان از شش مقوله اصلی، ۲۷ مقوله فرعی، ۱۶ مقوله فرعی‌تر و ۴۱۸ مفهوم تشکیل شده است. با توجه به کدگذاری محوری (شکل ۱) و کدگذاری انتخابی صورت گرفته، می‌توان در یک جمع‌بندی نهایی، چارچوب آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران را این‌گونه تفسیر و روایت کرد:

امروزه به دلیل پیچیدگی محیطی، تغییرات سریع و افزایش عدم اطمینان، تشدید میان‌رشته‌ای و نگاه یکپارچه در تصمیم‌گیری، تشدید رقابت و اهمیت یافتن هدف‌گذاری و مدیریت بلندمدت و راهبردی «آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران» به‌عنوان یک پدیده محوری ضرورت یافته است. این پدیده باید از طریق نیازسنجی دقیق آموزشی در حوزه آینده‌نگری، تعیین محتوای آموزشی مناسب برای آینده‌نگری، تعیین روش‌های آموزشی مناسب برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران و ارزیابی و پیگیری اثربخشی آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران مورد توجه و رسیدگی قرار گیرد. اتخاذ راهبردهای کلانی نظیر توجه به ظرفیت آینده‌نگری مدیران عالی هنگام انتصاب ایشان، توسعه ادبیات آینده‌نگری در رشته‌های دانشگاهی مربوط به حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت، توسعه سازمان‌های دولتی فعال در حوزه آینده‌نگری و آینده‌پژوهی، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در مدیریت کلان کشور، بومی‌سازی دانش آینده‌نگری، ترویج میان‌رشته‌ای در آموزش آینده‌نگری، گنجاندن دوره آینده‌نگری در سرفصل آموزش‌های سازمانی برای مدیران و گنجاندن آینده‌نگری در چارت سازمانی سازمان‌های بزرگ دولتی می‌تواند در این خصوص رهگشا باشد. البته کارکرد این راهبردها در عمل تحت‌تأثیر شرایط زمینه‌ای کشور ایران و شرایط زمینه‌ای

سازمان‌های دولتی فعال در ایران قرار می‌گیرد. همچنین عوامل مداخله‌گری همچون کارایی کلی نهاد آموزش (مدارس و آموزش عالی) در کشور و کارایی سیستم آموزش سازمانی در ایران نیز می‌توانند راهبردهای فوق‌الذکر و آموزش آینده‌نگری به مدیران ارشد سازمان‌های دولتی ایران را تحت‌تأثیر خود قرار دهند. اگر برای آموزش آینده‌نگری به مدیران ارشد سازمان‌های دولتی ایران، نیازسنجی آموزشی مناسبی انجام گیرد و محتوای آموزشی متناسبی طراحی و به روش‌های مناسبی مورد تدریس و ارزیابی قرار گیرد و همچنین راهبردهای یاد شده در بالا به‌درستی مورد پیاده‌سازی و اجرا قرار گیرند می‌توان امیدوار بود که در آینده بلندمدت، سازمان‌های دولتی ایران با ارتقای ظرفیت و توان آینده‌نگری مدیران عالی خود از پابرجایی، بهره‌وری، مدیریت ریسک مناسب، بهبود تصمیم‌گیری، هوشمندی رقابتی و تعالی سازمانی برخوردار خواهند بود.

در خصوص مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین باید گفت مدل یا چارچوب مشابهی برای مقایسه عینی آن با چارچوب ارائه شده در این پژوهش وجود ندارد و اساساً فقدان و کاستی تئوریک و نظری در ادبیات پژوهش، پژوهشگران را به سمت به‌کارگیری روش داده‌بنیاد سوق داد. ولی می‌توان برخی از اجزا و مقوله‌های چارچوب ارائه شده در این پژوهش را با یافته‌های تحقیقات پیشین قیاس کرد. پژوهش‌های زیادی هم‌راستا با این پژوهش به پیچیدگی محیطی، تغییرات سریع، عدم اطمینان و تشدید رقابت به‌عنوان شرایطی که علت‌ساز دانش آینده‌نگری هستند اشاره کرده‌اند که تحقیقات هاینز (۲۰۲۱) و قدیری (۱۳۹۵) از آن جمله‌اند. ولی تشدید میان‌رشته‌ای در تصمیم‌گیری، کمتر به‌عنوان یکی از شرایط علی مؤثر بر آینده‌نگری و آموزش این دانش مورد توجه بوده است و محققانی نظیر مایلز و کینان (۲۰۰۳) میان‌رشته‌ای را صرفاً جزئی از ماهیت دانش آینده‌نگری دانسته‌اند. در حالی که بر پایه یافته‌های پژوهش حاضر، توسعه میان‌رشته‌ای در تصمیم‌گیری به‌عنوان یکی از شرایط علی باعث ایجاد و ظهور آینده‌نگری و اهمیت آموزش آن به تصمیم‌گیرندگان و مدیران عالی می‌شود. در خصوص چهار مقوله فرعی شناسایی شده برای پدیده محوری پژوهش، باید گفت که تحقیقات پیشین به صورت جسته و گریخته به این مقولات اشاره داشته‌اند. مثلاً هاینز و همکاران (۲۰۱۷) به‌طور کلی نیازهای آموزشی مدیران عالی سازمان‌ها به آینده‌نگری را مورد بررسی قرار داده‌اند ولی تاکنون هیچ

مشخص اکتفا نشود چراکه براساس یافته‌های پژوهش حاضر، آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران یک پدیده ایزوله و مجزا نیست و وابستگی‌های فراوانی به شرایط و عوامل مختلف دیگر دارد که باید همه این‌ها با رویکردی یکپارچه دیده شوند و چارچوب پیشنهادی پژوهش حاضر می‌تواند به‌عنوان یک الگوی کلان و یکپارچه در این خصوص رهگشا باشد. علاوه‌بر پیشنهاد کلی فوق، براساس مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، چند پیشنهاد مشخص‌تر نیز در ادامه به متولیان امر آموزش در سازمان‌های دولتی ایران و دولتمردان و سیاست‌گذاران این عرصه ارائه می‌شود:

❖ با توجه به بالا بودن سطح عدم اطمینان محیطی در سازمان‌های دولتی ایران، پیشنهاد می‌شود که در آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی این سازمان‌ها به‌جای تأکید بر تکنیک‌های کلاسیک پیش‌بینی نظیر سری‌های زمانی و برون‌یابی روند، روش‌های غیرخطی نظیر سناریوپردازی موردتوجه قرار گیرند.

❖ برای بالا بردن توانایی آینده‌نگری در مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران لازم است که آن‌ها علاوه‌بر آموزش روش‌ها و محتوای دانش آینده‌نگری، یک شناخت کلی در خصوص ابعاد مختلف علوم اجتماعی، پیشرفت‌های نوظهور در علوم طبیعی و مهندسی، مبانی فلسفه و اخلاق و همچنین مفاهیم هنر و زیبایی‌شناسی نیز پیدا کنند.

❖ مهم‌ترین روش‌های آموزشی که برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران مناسب هستند و به‌کارگیری آن‌ها توصیه می‌شود عبارت‌اند از: هم‌اندیشی رقابتی گروهی، نمونه‌پژوهی یا مطالعه موردی، آموزش مادام‌العمر، بازی‌های آموزشی، مدل‌سازی الگوریتمی و رایانه‌ای، آموزش از طریق تشکیل میزگرد، آموزش کمیته‌ای و شورایی، توجیه یا آموزش ورودی، آموزش از طریق شبکه اینترنت، آموزش از طریق شبکه‌های محلی و اینترنت، شبیه‌سازی، آموزش مکاتبه‌ای، مباحثه و مجادله گروهی و همچنین کنفرانس و سمینار.

❖ پیشنهاد می‌شود برای ارزیابی آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران از روش پیش‌آزمون پس‌آزمون، روش تجربی کنترل گروهی و روش آزمون عملکرد قبل و بعد آموزش استفاده شود.<sup>۱</sup>

❖ پیشنهاد می‌شود، دوره آینده‌نگری در سرفصل آموزش‌های سازمانی برای مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران گنجانده شود.

پژوهشی به صورت تفصیلی، مفاهیم ذیل مقولات نیازهای آموزشی به آینده‌نگری، محتوای آموزش آینده‌نگری، روش‌های آموزش آینده‌نگری و ارزیابی اثربخشی آموزش آینده‌نگری را نه در سطح مدیریت عالی سازمان‌های دولتی ایران و نه در سطوح میانی و عملیاتی مورد شناسایی قرار نداده است. شناسایی شرایط زمینه‌ای کشور ایران در قالب ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، زیست‌محیطی و قانونی پیش‌تر در پژوهشی نظیر قدیری (۱۳۹۵) صورت گرفته است. معرفی شرایط زمینه‌ای سازمان‌های دولتی ایران در قالب ابعاد پنج‌گانه نیز همسو با دسته‌بندی لویت (۱۹۹۵) از ابعاد سازمانی است ولی نقطه تمایز این پژوهش در این است که مفاهیم جزئی ذیل مقولات فرعی مربوط به شرایط زمینه‌ای را به صورتی کامل‌تر و با جزئیات مفصل‌تر نسبت به پژوهش‌های پیشین ارائه کرده است. مفاهیم شناسایی شده در ذیل شرایط مداخله‌گر نیز تا حدی با مفاهیم ارائه شده توسط شیخ و همکاران (۱۳۹۸) دارای همپوشانی هستند. ولی برخلاف مفاهیم مورد اشاره در پژوهش شیخ و همکاران (۱۳۹۸) که صرفاً بر مقوله آموزش سازمانی تأکید دارند در این پژوهش، مقوله کارایی نهاد کلان آموزش در کشور نیز به‌عنوان عاملی زیربنایی موردتوجه قرار گرفته است. از جمله پژوهش‌هایی که همسو با پژوهش حاضر، به پیامدهای مثبت آموزش و توسعه آینده‌نگری در سازمان‌ها اشاره کرده‌اند می‌توان پژوهش‌های روهربک و جماندن (۲۰۱۱) [مفهوم بقا و پایداری را مورد اشاره قرار داده‌اند]، کانک و آبراین (۲۰۱۷) [مفهوم دستیابی کم‌هزینه‌تر به اهداف و مفهوم پیشگیری از آزمون و خطا را مورد اشاره قرار داده‌اند] و چندان (۲۰۰۷) [مفهوم پیش‌نگری و تخمین وضعیت‌های آینده را مورد اشاره قرار داده است] را نام برد. در انتها باید گفت که برخی از راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش، در پژوهش‌های پیشین مانند پژوهش گواهی و همکاران (۱۳۹۶) مورد اشاره قرار گرفته‌اند ولی راهبرد «گنجاندن آینده‌نگری در چارت سازمان‌های دولتی ایران» و راهبرد «گنجاندن دوره آینده‌نگری در سرفصل آموزشی سازمان‌های دولتی ایران» منحصر به پژوهش حاضر هستند.

## پیشنهادها

در طراحی و پیاده‌سازی فرایند آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران، پیشنهاد می‌شود که فقط به چند روش و تکنیک آموزشی یا چند گام

۱. توضیح این سه روش، به وفور در کتب و منابع مربوط به آموزش و توسعه منابع انسانی به صورت مفصل و مشروح آمده است.

### سپاسگزاری

مقاله حاضر مستخرج از رساله‌ای تحت عنوان «طراحی چارچوب کلان آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران» است. از همه عزیزانی که در این پژوهش همراهان بودند، سپاسگزاریم.

❖ توصیه می‌شود، علاوه‌بر تشکیل یک تیم آینده‌نگری در سازمان‌های دولتی ایران و انجام گردش شغلی مداوم در آن به‌منظور حضور حداکثری ذی‌نفعان مختلف، در چارت سازمانی این سازمان‌ها نیز جایگاهی مشخص برای آینده‌نگری در نظر گرفته شود و از حضور دائمی متخصصان آینده‌نگری در این جایگاه شغلی استفاده شود.

### References

- Amsteus, M. (2012). *Managerial Foresight and Firm Performance*. Sweden: Linnaeus University Press.
- Chnadan, J.S. (2007). *Management: theory and practice*. New Delhi: Vikas publishing house.
- Creswell, J. (2012). *Qualitative scanning and research design: choosing from five approaches (narrative research, phenomenology, etc.)*. Translated by Hassan Danaeifard and Hossein Kazemi. Tehran: Saffar. (In Persian)
- Danaeifard, H. & Islami, A. (2011). *Constructing the theory of organizational indifference: Application of data foundation strategy research in practice*. Tehran: Imam Sadegh University. (In Persian)
- Georghiou, L., Miles, I., Cassingena, J., Harper, J., Keenan, M. & Popper, R. (2008). The Many Faces of Foresight in: *The Handbook of Technology Foresight*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Ghadiri, R. (2016). *Designing a framework for assessing the future readiness of the firm*. PhD Thesis in Futures Studies, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran. (In Persian)
- Godet, M. & Durance, P. (2011). *Strategic foresight for corporate and regional development*. Paris: UNESCO.
- Govahi, A., Babaei, M., & Salimi, J. (2017). Futures Studies in Iran and some selected countries in the world. *Iran Futures Studies*, 2(1), 1-26. (In Persian)
- Hines, A. (2021). Guiding Foresight into the Future. *Futures*, 132(1), 38-52.
- Hines, A., Gary, J., Daheim, C. & van der Laan, L. (2017). Building Foresight Capacity: Toward a Foresight Competency Model. *World Futures Review*, 13(2), 1-19.
- Hines, A., & Gold, J. (2014). An organizational futurist role for integrating foresight into corporations. *Technol. Forecast. Soc. Change*, 13(4), 1-13.
- Højland, J. & Rohrbeck, R. (2017). The Role of Corporate Foresight in Exploring New Markets: Evidence from 3 Case Studies in the BOP Markets. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(3), 1-13.
- Inayatullah, S. (2007). *Questioning the Future: Methods and Tools for Organizational and Societal Transformation*. Taipei: Tamkang University press.
- Inayatullah, S. (2020). Can education transform?: Contradictions between the emerging future and the walled past. *Futures & Foresight Science*, 2(1), 1-27.
- Irannejad Parizi, M. & Sasangohar, P. (2011). *Organization and management from theory to practice*. Tehran: Iran Banking Higher Education Institute. (In Persian)
- Kunc, M. & O'Brien, F.A. (2017). Exploring the development of a methodology for scenario use: combining scenario and resource mapping approaches. *Technological Forecasting & Social Change*, 124, 150-159.
- Leavitt, H. (1995). *Applying organizational change in industry*. Chicago: McNally.
- Linton, J.D. & Walsh, S.T. (2016). Integrating Foresight with Corporate Planning. In book (Gokhberg, L., Meissner, D. & Sokolov, A. *Deploying Foresight for Policy and Strategy Makers: Creating Opportunities through Public Policies and Corporate Strategies in Science, Technology and Innovation*, Switzerland: Springer International Publishing), 49-64.
- Miles, I., & Keenan, M. (2003). Overview of methods used in foresight. *Technology foresight for organizers*, Ankara, Turkey. 8-12 December.
- Moghimi, M. (2011). *Special topics of public administration*. Tehran: Faculty of Management, University of Tehran. (In Persian)
- Monavariyan, A. & Asgari, N. (2018). *Organization in the age of industry, information and*

- knowledge. Tehran: University of Tehran Press. (In Persian)
- Nyiri, L. (2003). Foresight as a Policy-making Tool. *Technology Foresight for Organizers*, Ankara, Turkey. 8-12 December.
- Paliokaite, A. (2012). *The Relationship between Organizational Foresight and Product Innovation in Small and Medium Enterprises*. 8<sup>th</sup> international school on national system of innovation and economic development, Globalics Academy, Brazil, Rio de Janeiro.
- Qiu, Yumin; Chen, Hongquan, and Sheng, Zhaohan (2019). Shuping Cheng Governance of institutional complexity in megaproject organizations. *International Journal of Project Management*, 34, 425-443.
- Rezaian, A. (1390). *Principles of organization and management*. Tehran: Samat. (In Persian)
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: a guide for social science student and researcher*. London: SAGE publications.
- Ringland, G. (2012). *Scenario Planning, Managing for the future*. London: John Wiley & Sons, Ltd.
- Rohrbeck, R. & Gemünden, H. (2011). Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technological Forecasting & Social Change*, 78, 231-243.
- Schwenker, B., & Wulf, T. (2013). *Scenario-Based Strategic Planning: Developing Strategies in an Uncertain World*. Berlin: Springer.
- Sheikh, R., Aibaghi, S. & Lotfi, E. (2019). The Process of Managing Leading Change in a Complicated Public Environment. *Journal of Management Studies*, 28(91), 65-85. (In Persian)
- Slaughter, R. (1996). *New Thinking for a New Millennium*. London: Routledge.
- Slaughter, R. (1997). Developing and applying strategic foresight. *ABN Report*, 5, 13-27.
- Slaughter, R. (2002). Futures studies as a civilizational catalyst. *Futures*, 34, 349-363.
- Slaughter, R. (2021). Stumbling towards the light: Four decades of a life in futures. *Futures*, 132, 109-129.
- Strauss, A. & Corbin, J.M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London: Sage Publications.
- Strauss, A. & Corbin, J.M. (2011). *Basics of qualitative research*. Translated by Buick Mohammadi. Third Edition, Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies. (In Persian)
- Vishnevskiy, K., Meissner, D. & Karasev, O. (2015). Strategic foresight: state-of-the-art and prospects for Russian corporations. *Foresight*, 17(5), 460-474.