

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

فاطمه زهرا گیلانی‌نژاد^۱، عین‌الله کشاورز ترک^{۲*}، محمدرحیم عیوضی^۳، محمدمهدی ذوالفقارزاده^۴، صفر فضلی^۵

۱-دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران

۲-استادیار آینده‌پژوهی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران

۳-استاد علوم سیاسی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران

۴-استادیار مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۵-استاد مدیریت، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: تاریخ پذیرش: (B zar,8,bold).....

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

Fateme Zahra Gilaninejad¹, Eynollah Keshavarz Turk^{2*}, Mohammad Rahim Eyvazi³,
Mohammad Mahdi Zolfagharzadeh⁴, Safar Fazli⁵

1-Ph.D. Student in Futures study, Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran 2-Assistant Prof.,
Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran 3-Prof., Shahed University, Tehran, Iran 4-
Assistant Prof., University of Tehran, Tehran, Iran 5-Prof., Imam Khomeini International University,
Qazvin, Iran

Received: ((D/M/20...)) Accepted: (D/M/20...)
(TimesNew Roman,10,bold)

چکیده

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.

این پژوهش در پی طراحی چارچوبی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران بود. ابتدا ادبیات تحقیق در سه حوزه «مدیریت سازمان‌های دولتی»، «آینده‌نگری» و «آموزش آینده‌نگری» بر اساس داده‌های اسنادی مورد بررسی قرار گرفت. 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 بهم پیوسته، از طریق «کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی» مورد تحلیل قرار گرفتند. بر اساس یافته‌های تحقیق، 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.

Keywords

Foresight, Teaching foresight, Organizational training, Governmental organizations, Top management.

واژه‌های کلیدی

آینده‌نگری، آموزش آینده‌نگری، آموزش سازمانی، سازمان‌های دولتی، مدیریت عالی.

مقدمه

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 مراد با آنها می‌گذرانند و برنامه‌ها و تصمیمات بلند مدت و کلان این سازمان‌ها، به شدت بر زندگی عموم مردم اثرگذار است (ایران- نژاد پاریزی و ساسان‌گهر، ۱۳۹۰: ۱۷-۱۹). از طرفی، سازمان‌های امروزی به شدت با عدم اطمینان^۱ و تغییرات فزاینده محیطی روبرو هستند که برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و به طور کلی مدیریت آنها را با چالش جدی مواجه ساخته است (شونکر و وولف^۲، ۲۰۱۳) و سازمان‌های دولتی ایران نیز مانند دیگر سازمان‌ها، نه تنها 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^۳ را نشان می‌دهد. چرا که آینده‌نگری، اساساً درباره مطالعه تغییر است (هاینز^۴، 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 فوق الذکر، می‌توان گفت که به دلیل

تغییرات سریع و عدم اطمینان محیطی، وجود توانمندی آینده-نگری 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 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 سر فصل آموزش‌های سازمانی آنها نیز آموزش آینده‌نگری مفقود است.

مرور منابع کتابخانه‌ای نظیر تارنمای پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایراندک) و بانک اطلاعات نشریات کشور (مگ ایران) نشان داد که تا کنون 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 ارایه نشده است. در میان پژوهش‌های خارجی نیز اگرچه آینده-پژوهان بنامی نظیر اسلاتر^۵ (۲۰۲۱)، عنایت‌الله (۲۰۰۷) و هاینز^۶ و همکاران (۲۰۱۷) به مبحث آموزش آینده‌نگری پرداخته‌اند، که در بخش پیشینه پژوهش به تفصیل 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 مورد توجه قرار گرفته است و مشخصاً هیچ چارچوب و مدلی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ارایه 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 حایز اهمیت است. آموزش دانش و بینش آینده‌نگری به مدیران عالی این سازمان‌ها کمک می‌کند تا دست کم بتوانند خود را از غافلگیری‌های راهبردی مصون دارند چراکه غافلگیری‌های راهبردی، بقای سازمان را به خطر

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

الگوی سازمانی و ارائه خدمات عمومی مبتنی بر اصول سلسله مراتب دیوان سالار، 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 (منوربان و عسگری، ۱۳۹۷). معیارهای مدیریت سازمان‌های دولتی جدید در عصر اطلاعات و دانایی عبارتند از (مقیمی، ۱۳۹۰):

(۱) تعدیل نیروی انسانی؛ (۲) تغییرات در تخصیص بودجه؛ (۳) ساختاردهی مجدد سازمان‌های دولتی (سازمان‌دهی مجدد وزارتخانه‌ها، تمرکز زدایی، 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؛ (۸) اصلاحات در سیستم حقوق و دستمزد؛ (۹) تأکید بر فرایندها در کنار تأکید بر خروجی‌ها؛ (۱۰) گسترش سازمان‌های فرانوگرا که سازمان‌های انعطاف‌پذیر و غیر منفعل هستند که ویژگی‌های تصمیم‌گیری غیر متمرکز و واحدهای متصل به شبکه‌های رایانه‌ای دارند و به جای تأکید بر سلسله مراتب، بیشتر بر توانمندسازی و تیم‌سازی تأکید می‌کنند.

کیو^۷ و همکاران (۲۰۱۹) به عدم اطمینان و پیچیدگی^۸ 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

می‌اندازند (چنادن^۱، ۲۰۰۷). علاوه بر این، آموزش آینده‌نگری در سازمان‌ها منجر به افزایش نوآوری^۲ در سازمان می‌شود و به سازمان کمک می‌کند تا فرصت‌های آینده^۳ را به صورت پیش‌دستانه مورد کشف و بهره‌برداری قرار دهد (روهربک و جماندن^۴، ۲۰۱۱). از آنجا که عضو اصلی و حیات‌بخش هر سازمان، مدیر است (رضائیان، ۱۳۹۰: ۱۸) و از آنجا که مدیران عالی^۵ با راهبردپذیری، هدف‌گذاری بلندمدت و تعیین سیاست‌های کلان سر و کار دارند، بیش از سایر مدیران و کارکنان به بینش آینده‌نگرانه نیاز دارند (رضائیان، 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 فقدان مطالعات داخلی در این حوزه مشهود است. از طرفی، برای آموزش آینده‌نگری در قالب آموزش‌های سازمانی، بجای گرتنه برداری از مبانی نظری خارجی و پیشنهاد برخی شیوه‌ها و تکنیک‌های محدود و جزء‌نگرانه، ابتدا نیازمند رویکردی کل‌نگر و نگاهی جامع به زیست بوم 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 سوال 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^۶ به سر می‌برند و

1. Chnadan

2. Innovation

3. Future opportunities

4. Rohrbeck & Gemünden

5. Top managers

6. The era of information and knowledge

7. Qiu

8. Complexity

موجبات تغییر و پیچیدگی را برای سازمان‌های دولتی فراهم آورند. اما آنچه مسلم است، با صبغه و رویکرد گذشته‌نگر نمی‌توان واکنش مناسب و به موقعی 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، ذیلاً برخی از مهم‌ترین تعاریف این مفهوم در جدول (۱) مورد مقایسه تطبیقی قرار گرفته‌اند.

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 به شدت به پیش‌آگاهی و میزان انعطاف‌پذیری سازمان مرتبط خواهد بود». همانگونه که ملاحظه می‌شود، محرک‌های مختلف می‌توانند

جدول ۱. مقایسه تعاریف آینده‌نگری

Table 1. Comparison of foresight definitions

ردیف	منبع	نکات مهم در تعریف آینده‌نگری	سطح و قلمرو مورد تاکید
۱	(هاجلند و روهربک ^۱ ، 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
۲	(اسلاتر، ۱۹۹۷؛ اسلاتر، ۲۰۰۲)	توسعه مرزهای آگاهی؛ هشدار زودهنگام؛ ارزیابی پیامدهای ^۲ اقدامات کنونی؛ لحاظ پیامدهای کنونی رخدادهای احتمالی آینده؛ ترسیم جوانب آینده‌های مطلوب	سازمانی، ملی و بین‌المللی
۳	(گواهی و همکاران، ۱۳۹۶)	دادن آگاهی جهت مواجهه با تغییرات و چالش‌های پیش رو	سازمانی و ملی
۴	(رینگلند ^۳ ، ۲۰۱۲)	فرایند مشارکت سیستماتیک؛ اجتماع هوشمندانه؛ ترسیم چشم‌انداز؛ افق میان‌مدت و بلندمدت	سازمانی
۵	(مایلز و کینان ^۴ ، ۲۰۰۳)	تحقیقات فرآیندی؛ سیستماتیک؛ افق بلندمدت؛ شناسایی حوزه‌های تحقیقات استراتژیک؛ شناسایی فناوری‌های عام نوظهور	ملی
۶	(نیری ^۵ ، ۲۰۰۳)	فرآیند سیستماتیک؛ مشارکتی؛ ترسیم چشم‌انداز؛ افق میان‌مدت و بلندمدت	سازمانی
۷	(جورجیو ^۶ و همکاران، ۲۰۰۸)	فرایند شناسایی و تحلیل پیش‌ران‌های شکل‌دهنده آینده؛ پایش روندها و رویدادها؛ افق بلندمدت؛ استفاده پیش‌دستانه از فرصت‌ها	سازمانی و ملی

1. Højland & Rohrbeck
 2. Implications
 3. Ringland
 4. Miles & Keenan
 5. Nyiri
 6. Georghiou

همانطور که در تعاریف فوق مشهود است، آینده‌نگری بیشتر به عنوان یک «فرایند» شناخته می‌شود از همین رو پژوهشگران زیادی طی دو دهه اخیر سعی نموده‌اند 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 آینده-نگری گوده و دورنس (۲۰۱۱)، پالیوکایت (۲۰۱۲)، جورجیو و همکاران (۲۰۰۸)، آمستئوس (۲۰۱۲)، ویشنفسکی و همکاران (۲۰۱۵)، لینتون و والش (۲۰۱۶) و کانک و آبراین (۲۰۱۷)^۱ اشاره نمود. نکته مهمی که در اینجا وجود دارد این است که برای آینده‌نگری در سازمان‌ها، فرایندها و مدل‌های مختلفی عرضه شده‌است ولی علی‌رغم تنوعی که در نگاه این مدل‌ها نسبت به آینده‌نگری به چشم می‌خورد، باید گفت مراحل اصلی، تقریباً مشترک و کمابیش شبیه به هم است و می‌توان آینده-نگری در سطح سازمانی را به شکل خلاصه شامل این مراحل دانست: «پیش آینده‌نگری: تمهیدات مقدماتی و طراحی آینده‌نگری»، «آینده‌نگری: اجرای آینده‌نگری» و «پس‌آینده-نگری: فعالیت‌های پیگیری و تکمیلی». لذا باید در تهیه محتوای آموزشی برای آموزش آینده‌نگری در سازمان‌ها، به فعالیت‌های ذیل هر یک از مراحل سه‌گانه فوق توجه شود. پس از توضیحات فوق در خصوص مدیریت سازمان‌های دولتی و آینده‌نگری، ذیلاً در قالب جدول (۲) به مطالعات و پژوهش‌هایی اشاره می‌شود که مشخصاً به مقوله آموزش آینده‌نگری پرداخته‌اند.

¹. 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

ردیف	پژوهشگر و زمان مطالعه	نوع آموزش آینده-نگری (آکادمیک یا سازمانی)	مهم‌ترین یافته‌ها و پیشنهادات
۱	(اسلاتر، ۱۹۹۶)	آموزش آینده‌نگری به طور کلی مد نظر قرار گرفته است. یعنی هم برای دانشگاه‌ها و مدارس و هم برای سازمان‌ها	آینده‌نگری باید بصورت انتقادی ^۱ تدریس شود. طرح کلی برنامه‌دستی برای مطالعه منتقدانه آینده می‌تواند شامل موارد زیر باشد: (۱) مقدمه‌ای 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 عبارتند 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 مسایل مربوط به آینده (۶) طراحی و اجرای برنامه‌های درسی آینده.
۲	(اسلاتر، ۲۰۲۱)	آموزش آینده‌نگری برای سازمان‌ها و در قالب آموزش‌های درون سازمانی و غیر آکادمیک	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.
۳	(عنایت‌الله، ۲۰۰۷)	آموزش آینده‌نگری به طور کلی مد نظر 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» ^۲ 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 تاکید دارد: مثلث آینده‌پژوهی؛ دورنمای آینده‌پژوهی؛ تحلیل موضوع‌های نوپدید؛ تحلیل لایه‌ای علتها؛ سناریوها؛ چشم‌اندازسازی؛ پس‌نگری
۴	(عنایت‌الله، ۲۰۲۰)	آموزش آینده‌نگری برای سازمان‌ها و در قالب آموزش‌های درون سازمانی و غیر آکادمیک	در آموزش آینده‌نگری در سازمان‌ها، توجه به پنج نکته حایز 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 به منظور افق‌گشایی، هر سطح سازمان نیاز به توسعه نگاشت آینده‌های احتمالی دارد. در آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌ها باید دقت کنیم که آنها دارای ویژگی‌های راهبردی بودن، واقع‌گرایی، داخل حریم بودن، گذشته‌محوری، بقاگرایی، پرهیز از ریسک بالا و تمرکز بر یک آینده به جای آینده‌های بدیل هستند. در حالی که مسایل مورد توجه 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.
۵	(هاینز و همکاران، ۲۰۱۷)	آموزش آینده‌نگری برای سازمان‌ها و در قالب آموزش‌های درون سازمانی و غیر آکادمیک	پژوهشگران، آینده‌نگری را یک ظرفیت ^۳ 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 بر اساس آن به آموزش و توسعه آینده‌نگری در خود بپردازند. در راستای طراحی مدل مذکور، توصیه‌هایی توسط ایشان ارائه شده

1. Critical

2. Mapping, Anticipation, Timing, Deepening, Creating Alternatives, Transforming

3. Capacity

<p>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 به عنوان 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>			
<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 ایزودیک و جزئی‌نگرانه از آینده‌نگری (ب) مقاومت فرهنگی در برابر آینده‌نگری (ج) در اولویت نبودن آینده‌نگری برای سازمان‌ها.</p>	<p>آموزش آینده‌نگری برای سازمان‌ها و در قالب آموزش‌های درون سازمانی و غیر آکادمیک</p>	<p>(هاینز و گالد، ۲۰۱۴)</p>	<p>۶</p>

شناسایی مفاهیم، مقولات و گزاره‌ها صورت می‌گیرد. نظریه داده بنیاد، دارای سه عنصر اصلی است که عبارتند از: مفاهیم، مقولات و گزاره‌ها. مفاهیم در واقع واحدهای اصلی هستند که با مقایسه، برچسب زدن به وقایع یا روابط بین پدیده‌ها به دست می‌آیند. مقولات دومین عنصر نظریه داده بنیاد هستند. مقولات در مقایسه با مفاهیمی که بیانگر آن هستند سطح بالاتری دارند و انتزاعی‌تر هستند. شناختن 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 گروه‌بندی مفاهیم هستند. گزاره‌ها، سومین عنصر نظریه داده بنیاد هستند. گزاره‌ها، نشانگر روابط تعمیم‌یافته بین یک مقوله و مفاهیم آن و نیز بین تحولات ناپیوسته هستند (اشتراوس و کوربین^۳، 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^۴» بوده است. در نمونه‌گیری مبتنی بر معیار، واحدهای نمونه دارای ویژگی‌های خاصی هستند که به شناخت و درک دقیق از موضوعات و مسایل اصلی کمک می‌کنند (ریتچ و لویس^۵، 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

مرور ادبیات تحقیق، نشان می‌دهد که هیچ پژوهش داخلی مشخصاً به موضوع آموزش آینده‌نگری در فضای غیر آکادمیک و برای مدیران سازمان‌های دولتی و حتی غیر دولتی نپرداخته است. در میان پژوهش‌های خارجی نیز فقدان و کاستی مذکور مشهود می‌باشد 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 فقدان و کاستی تئوریک و نظری در ادبیات پژوهش و شدت این کاستی وقتی که قلمرو مکانی تحقیق را محدود به سازمان‌های دولتی ایران می‌کنیم، بجای 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

تحقیق 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 به منظور تأمین داده‌های دست اول مورد نیاز در روش «داده بنیاد^۱» به کار گرفته شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل سه مرحله «کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی^۲» است که بر اساس

³. Strauss & Corbin

⁴. Criterion sampling

⁵. Ritchie & Lewis

1. grounded theory

2. Open Coding, Axial Coding, Selective Coding

نظری حاصل شد. در واقع پس از نفر ۱۷ ام مشخص شد که نتایج تکرار می‌شوند و هیچ کد 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 تکرار بودن نتایج این پنج مصاحبه، فرایند انجام مصاحبه متوقف شد. مشخصات نمونه در جدول (۳) بر اساس خود اظهاری خبرگان شرح داده شده است.

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 بر اساس 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 واجدالشرايط، کفایت و اشباع

جدول ۳. مشخصات مشارکت کنندگان

Table 3. Characteristics of the participants

ردیف	جنسیت	تحصیلات و رشته تحصیلی	سمت سازمانی و سازمان مربوطه	میزان آشنایی به آینده - تگری و آینده پژوهی	نوع آشنایی به آینده - تگری و آینده پژوهی	میزان آشنایی به آینده - تگری و آینده پژوهی	میزان آشنایی به آینده - تگری و آینده پژوهی	میزان آشنایی به آینده - تگری و آینده پژوهی	نوع آشنایی به آینده - تگری و آینده پژوهی	میزان آشنایی به آینده - تگری و آینده پژوهی	نوع آشنایی به آینده - تگری و آینده پژوهی	میزان آشنایی به آینده - تگری و آینده پژوهی	نوع آشنایی به آینده - تگری و آینده پژوهی
۱	مرد	دکتری آینده‌پژوهی	معاون توسعه و پشتیبانی-مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده-نگری سازمان برنامه و بودجه کشور	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
۲	مرد	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع	معاون منابع انسانی و امور پشتیبانی-اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی	آشنایی نسبی	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
۳	مرد	دکتری مدیریت	مدیر پشتیبانی و توسعه منابع انسانی-اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	آشنایی نسبی	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
۴	مرد	دکتری آینده‌پژوهی	معاون پژوهشی دانشگاه-وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	دارای تخصص	آکادمیک	دارای تخصص	آشنایی نسبی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
۵	زن	دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی	معاون توسعه مدیریت و منابع-اداره کل امور اقتصادی و دارایی	دارای تخصص	آکادمیک	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
۶	مرد	دکتری مدیریت	معاون آموزشی دانشگاه-وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	آشنایی نسبی	آکادمیک	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
۷	مرد	دکتری اقتصاد	معاون توسعه مدیریت و منابع-اداره کل امور مالیاتی	آشنایی نسبی	آشنایی تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
۸	مرد	دکتری مدیریت	مدیر کل دفتر امور سیاسی، انتخابات و تقسیمات کشوری-استانداری	دارای تخصص	تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
۹	مرد	دکتری آینده‌پژوهی	دبیر دفتر ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی-استانداری	دارای تخصص	آکادمیک	دارای تخصص	آشنایی نسبی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
۱۰	زن	دکتری علم سنجی	مدیرکل کتابخانه‌های عمومی استان-نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور	آشنایی نسبی	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
۱۱	مرد	دکتری آینده‌پژوهی	رئیس مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی-موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی	دارای تخصص	آکادمیک	دارای تخصص	آشنایی نسبی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
۱۲	زن	دکتری سیاستگذاری علم و فناوری	رئیس پژوهشکده فناوری‌های نوین-سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
۱۳	مرد	دکتری علوم سیاسی	معاون پارلمانی وزیر-وزارت نیرو	آشنایی نسبی	تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی

گیلانی نژاد و همکاران: طراحی چارچوبی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ...

۱۴	مرد	دکتری آینده‌پژوهی	مدیر کل آموزش و پرورش-وزارت آموزش و پرورش	دارای تخصص	آکادمیک تخصص	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی
۱۵	مرد	دکتری آینده‌پژوهی	مدیر آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری-سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آشنایی نسبی	تجربی	تجربی
۱۶	زن	دکتری جامعه‌شناسی	مدیرکل روابط عمومی و امور بین‌الملل-استانداری	آشنایی نسبی	آکادمیک و تجربی	آشنایی نسبی	تجربی	دارای تخصص	تجربی
۱۷	مرد	دکتری مدیریت	مدیر منابع انسانی و پشتیبانی-بنیاد ملی نخبگان	آشنایی نسبی	تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی

می‌توان گفت در کدگذاری باز دو اقدام اصلی صورت می‌گیرد که عبارت‌اند از: مفهوم‌پردازی و مقوله‌پردازی.

یافته‌های پژوهش

در نظریه داده بنیاد، 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- 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.

فرایند کدگذاری باز

در روش داده بنیاد، 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

جدول ۴. کدهای اولیه و مفاهیم احصا شده

Table 4. Basic codes and enumerated concepts

ردیف	کد اولیه	مفهوم
۱	سازمان‌های دولتی ایران معمولاً سیستمی نسبتاً بسته دارند	نسبتاً بسته بودن سیستم سازمانی
۲	میزان پایین توجه به رهنگاشت فناوری در سازمان‌های دولتی ایران متداول است	میزان پایین توجه به رهنگاشت فناوری
۳	برخی سازمان‌های دولتی ایران از فساد اداری و سازمانی رنج می‌برند	فساد اداری و سازمانی
۴	سیستم سازمان‌های دولتی در ایران نسبتاً غیر داینامیک است	غیر داینامیک بودن سیستم سازمانی
۵	سازمان‌های دولتی ایران سطح خودکفایی پایینی دارند	سطح خودکفایی پایین سازمان
۶	سازمان‌های دولتی ایران نرخ بازده مناسبی ندارند	نرخ بازده نامناسب در سازمان‌های دولتی
۷	سازمان‌های دولتی ایران در تعامل با دانشگاه‌ها ضعف دارند	ضعف در تعامل با دانشگاه‌ها
۸	سازمان‌های دولتی ایران نگاه جامعی به زنجیره ارزش خود ندارند	نگاه غیر جامع به زنجیره ارزش
۹	مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران ضروری است	نیاز به مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی
۱۰	سازمان‌های دولتی ایران بعضاً از تکنولوژی‌های روز بهره‌مند نیستند	تکنولوژی‌های به روز نشده
۱۱	سازمان‌های دولتی ایران از ابزارهای تامین مالی سنتی و نامناسب استفاده می‌کنند	ابزارهای تامین مالی سنتی و نامناسب
۱۲	در سازمان‌های دولتی ایران ارباب رجوع و مشتری بعنوان یکی از منابع سازمانی حایز اهمیت نادیده گرفته می‌شود	نادیده گرفتن ارباب رجوع و مشتری بعنوان یکی از منابع سازمانی حایز اهمیت
۱۳	کاهش اعتماد بین سازمانی و بین نهادی در سازمان‌های دولتی ایران مشهود است	کاهش اعتماد بین سازمانی و بین نهادی
۱۴	سازمان‌های دولتی ایران در برندسازی ضعیف هستند	ضعف در برندسازی

۱۵	انبوهی از منابع انسانی با دانش در سطوح میانی سازمان‌های دولتی ایران وجود دارد	وجود منابع انسانی با دانش در سطوح میانی
۱۶	در سازمان‌های دولتی ایران ثبات مدیریت نداریم	فقدان ثبات مدیریت
۱۷	در سازمان‌های دولتی ایران به منابع و سرمایه‌های ناملموس کم توجهی می‌شود	کم توجهی به منابع و سرمایه‌های ناملموس
۱۸	در سازمان‌های دولتی ایران منابع اطلاعاتی گسترده ولی ناهمگرا هستند	منابع اطلاعاتی گسترده و ناهمگرا
۱۹	در سازمان‌های دولتی ایران ضعف مهارت در مقابل تحصیلات وجود دارد	ضعف مهارت در مقابل تحصیلات
۲۰	در سازمان‌های دولتی ایران مشکل تامین مالی برای همه برنامه‌ها داریم	مشکل تامین مالی
۲۱	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً جایگاه مسئولیت اجتماعی در راهبرد سازمانی شعاری است	جایگاه مسئولیت اجتماعی در راهبرد سازمانی شعاری است
۲۲	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً عدم هماهنگی راهبردهای سطح سازمانی با راهبردهای سطح وظیفه‌ای وجود دارد	عدم هماهنگی راهبردهای سطح سازمانی با راهبردهای سطح وظیفه‌ای
۲۳	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً با عدم هماهنگی راهبردها در سطح وظیفه‌ای روبرو هستیم	عدم هماهنگی راهبردها در سطح وظیفه‌ای
۲۴	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً با اتخاذ راهبردهای محافظه کارانه مواجه هستیم	اتخاذ راهبردهای محافظه کارانه
۲۵	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً به فرایند کلاسیک برنامه‌ریزی مبتنا می‌شود	ابتنا به فرایند کلاسیک برنامه‌ریزی
۲۶	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً فقدان راهبردهای پیش‌فعال را داریم	فقدان راهبردهای پیش‌فعال
۲۷	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً فقدان راهبردهای فوق‌فعال را داریم	فقدان راهبردهای فوق‌فعال
۲۸	در سازمان‌های دولتی ایران، کم توجهی به راهبردهای منبع‌محور متداول است	کم توجهی به راهبردهای منبع‌محور
۲۹	در سازمان‌های دولتی ایران، کم توجهی به مزیت‌های رقابتی پایدار مشهود است	کم توجهی به مزیت‌های رقابتی پایدار
۳۰	فردگرایی در سازمان‌های دولتی ایران نهادینه شده است	فردگرایی
۳۱	در سازمان‌های دولتی ایران فرهنگ سازمانی بازار گونه ضعیف است	ضعف فرهنگ سازمانی بازار گونه
۳۲	در سازمان‌های دولتی ایران فرهنگ سازمانی یادگیرنده ضعیف است	ضعف فرهنگ سازمانی یادگیرنده
۳۳	استیلای فرهنگ سازمانی دستوری در سازمان‌های دولتی ایران مشهود است	استیلای فرهنگ سازمانی دستوری
۳۴	استیلای فرهنگ سازمانی قدرتی در سازمان‌های دولتی ایران مشهود است	استیلای فرهنگ سازمانی قدرتی
۳۵	در سازمان‌های دولتی ایران فرهنگ سازمانی خوشی ضعیف است. در این نوع فرهنگ، کارمندان عموماً با نشاط بوده و در جستجوی کاری هستند که باعث خوشحالی‌شان می‌شود و تاکید مدیران روی خودجوش بودن و شوخ طبعی است.	ضعف فرهنگ سازمانی خوشی
۳۶	در سازمان‌های دولتی ایران فرهنگ سازمانی هدفمند ضعیف است	ضعف فرهنگ سازمانی هدفمند
۳۷	در سازمان‌های دولتی ایران فرهنگ سازمانی مراقبتی ضعیف است. در این نوع فرهنگ که در دهه اول انقلاب در کشور متداول بود کارمندان به واسطه وظیفه‌شناسی متحد شده‌اند و عموماً مشارکت کننده و استقبال کننده هستند و تاکید رهبران روی اخلاص، کار تیمی و روابط خوب است.	ضعف فرهنگ سازمانی مراقبتی
۳۸	در سازمان‌های دولتی ایران ضعف فرهنگ سازمانی تهاجمی مشهود است	ضعف فرهنگ سازمانی تهاجمی
۳۹	در سازمان‌های دولتی ایران سطح وفاداری به سازمان مناسب نیست	سطح پایین وفاداری سازمانی
۴۰	ضعف فرهنگ گفتگوی درون سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران مشهود است	ضعف فرهنگ گفتگوی درون سازمانی
۴۱	در سازمان‌های دولتی ایران با ضعف فرهنگ سازمانی دستاوردی مواجه هستیم. در این نوع از فرهنگ سازمانی، کارمندان به واسطه موفقیت و کسب دستاوردی مشترک متحد شده‌اند و شایستگی محور هستند.	ضعف فرهنگ سازمانی دستاوردی
۴۲	در سازمان‌های دولتی ایران، ضعف فرهنگ سازمانی ایمن وجود دارد. در این نوع فرهنگ، کارمندان به واسطه نیاز به احساس حفاظت و توانایی پیش‌بینی تغییرات سازمانی متحد شده‌اند	ضعف فرهنگ سازمانی ایمن

گیلانی نژاد و همکاران: طراحی چارچوبی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ...

	و کارمندان عموماً آگاه به ریسک و وظیفه‌شناس هستند و تاکید رهبران روی برنامه‌ریزی پیشرو و عملگرا بودن است.	
۴۳	در سازمان‌های دولتی ایران، با ضعف فرهنگ سازمانی ادهاکراسی مواجه هستیم. در این نوع فرهنگ، که در تضاد با بروکراسی است ریسک پذیری و نوآوری و خلاقیت تشویق می‌شود.	ضعف فرهنگ سازمانی ادهاکراسی
۴۴	در سازمان‌های دولتی ایران، وجود سطحی از فرهنگ سازمانی طایفه‌ای مشهود است.	وجود سطحی از فرهنگ سازمانی طایفه‌ای
۴۵	سازمان‌های دولتی ایران، با استیلای فرهنگ ثابت‌گرا روبرو هستند	استیلای فرهنگ ثابت‌گرا
۴۶	ضعف فرهنگ ظرافت محوری (دقت به جزئیات) در سازمان‌های دولتی ایران، مشهود است	ضعف فرهنگ ظرافت محوری (دقت به جزئیات)
۴۷	سازمان‌های دولتی ایران، در فرهنگ سازمانی انصاف‌گرا (انسان‌محوری و توجه به حقوق شاغلان در تصمیمات) دچار ضعف هستند	ضعف فرهنگ سازمانی انصاف‌گرا (انسان-محوری و توجه به حقوق شاغلان در تصمیمات)

فرایند کدگذاری باز- شناسایی مقوله‌های فرعی (مقوله-پردازی)

داشت که این اسم باید تداعی انتزاعی‌تر از اسامی مفاهیمی 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) به اختصار 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

جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های فرعی

Table 5. Concepts and subcategories

مقوله فرعی	مقوله فرعی‌تر	مفاهیم
شرایط زمینه‌ای سازمان‌های دولتی ایران	فرهنگ سازمانی	فرد گرایی 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 بازار گونه ضعف فرهنگ سازمانی ایمن ضعف فرهنگ سازمانی ادهاکراسی وجود سطحی از فرهنگ سازمانی طایفه‌ای استیلای فرهنگ ثابت‌گرا ضعف فرهنگ ظرافت محوری (دقت به جزئیات) ضعف فرهنگ سازمانی انصاف‌گرا (انسان‌محوری و توجه به حقوق شاغلان در تصمیمات)
	ساختار سازمانی	میزان استقلال هیات مدیره نوسان دارد میزان استقلال مدیر عامل و مدیران ارشد اجرایی نوسان دارد ساختار ماتریسی کمتر متداول است رسمی سازی شدید زنجیره فرماندهی طویل عدم تناسب سطح اتوریته و سطح پاسخگویی تمرکزگرایی در ساختارها گسترش نسبی ساختارهای خطی در سازمان‌های دولتی کوچک

		<p>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</p>
راهبرد سازمانی		<p>جایگاه مسئولیت اجتماعی در راهبرد سازمانی شعاری است کم توجهی به مزیت‌های رقابتی پایدار کم توجهی 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</p>
سیستم سازمانی		<p>نسبتا بسته بودن سیستم سازمانی میزان پایین توجه به رهنگاشت فناوری فساد اداری و سازمانی غیر دینامیک بودن سیستم سازمانی سطح خود کفایی پایین سازمان نرخ بازده نامناسب در سازمان‌های دولتی ضعف در تعامل با دانشگاه‌ها نگاه غیر جامع به زنجیره ارزش نیاز به مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی تکنولوژی‌های به روز نشده</p>
منابع سازمانی		<p>وجود منابع انسانی با دانش در سطوح میانی فقدان ثبات مدیریت کم توجهی به منابع و سرمایه‌های ناملموس منابع اطلاعاتی گسترده و ناهمگرا ضعف مهارت در مقابل تحصیلات مشکل تامین مالی ابزارهای تامین مالی سنتی و نامناسب نادیده گرفتن ارباب رجوع و مشتری بعنوان یکی از منابع سازمانی حایز اهمیت کاهش اعتماد بین سازمانی و بین نهادی ضعف در برندسازی</p>

روابط میان آنها در قالب یک چارچوب کلی مطابق شکل (۱) ترسیم شده است.

فرایند کدگذاری محوری

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

شرایط مداخله گر

۱- کارایی کلی نهاد آموزش (مدارس و آموزش

شکل ۱. کدگذاری محوری و ترسیم چارچوب

Figure 1. Axial coding and framing

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 درون‌سازمانی، تعدد بازیگران و ذینفعان برون‌سازمانی، گستردگی ابعاد دولت و سازمان‌های دولتی، ابهام در روابط بین متغیرهای محیطی، ابهام در تغییرات محیطی، پیچیدگی آینده، عدم امکان ترسیم الگویی جامع از روابط محیطی، پیچیدگی روز افزون سیستم‌های اجتماعی، گستردگی روابط بین عوامل محیطی، پیچیدگی در نوع روابط مستقیم و غیر مستقیم و متقابل متغیرهای محیطی و همچنین پیچیدگی و ابهام در

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 نموده و با مقوله‌های دیگر ارتباط می‌دهد و مقوله‌هایی را که احتیاج به بهبود و بازنگری دارند اصلاح می‌کند (دانایی‌فرد و اسلامی، ۱۳۹۰). در ادامه، اجزای چارچوب آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران بر اساس شکل (۱)، به صورت تفصیلی تشریح می‌گردند.

«شرایط علی» به عنوان یکی از مقوله‌های اصلی در چارچوب

به درک 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 طرح-ریزی، 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 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 علایم 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 به جای 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 غیرمتمثل، تعیین چارچوب بنیادین برنامه‌ریزی عملیاتی، آگاه ساختن افراد نسبت به تغییرات، برنامه اقتضائی در مقابل موارد غیر منتظره، 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

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 پیش-بینی، 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 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 جزیی‌نگری، اهمیت پیامد اجتماعی تصمیمات فنی، توسعه دانش و علوم بین‌رشته‌ای در کشورهای توسعه یافته، 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) می‌باشد.

«پدیده محوری» به عنوان 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 پویای افقی محیط، نیاز به نگاه کل‌نگرانه، نیاز به عمیق‌نگری، نیاز به رویکرد واگرا و بدیل‌نگر در تقابل با آینده، نیاز

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 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 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 معاونین رئیس جمهور، 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 هیات

کوچک است.

روشهای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران: شامل مفاهیم 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.

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» به عنوان یکی از مقوله‌های اصلی در چارچوب 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 بکارگماری مناسب مهمتر از آموزش مناسب است، ظرفیت آینده‌نگری یکی از شاخص‌های شایسته‌سالاری 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 بکارگماری او بسنجد، از معیارهای بین‌المللی تعیین شده برای آینده‌نگری برای سنجش آینده‌نگری 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

الزام مدیران به آموزش‌های حین خدمت در حوزه آینده‌نگری و همچنین الزام مدیران به آموزش‌های برون سازمانی 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» به عنوان 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 متاثر می‌سازد، تغییر دولت جایگاه آینده‌پژوهی و آینده‌نگری را در نظام آموزش عالی متاثر می‌سازد، تعویض مکرر مدیران عالی سازمان‌های دولتی در اثر تغییرات سیاسی، توسعه مراکز فعال در حوزه آموزش و بکارگیری آینده‌نگری وابسته به سلاقی مقامات حکومتی است، سازمان‌ها و نهادهای نظامی در توسعه و آموزش آینده‌نگری کمتر سیاست زده هستند، میزان آشنایی مدیران کلان دولتی و حکومتی به آینده‌نگری و آینده‌پژوهی، میزان آشنایی نمایندگان مجلس شورای اسلامی به آینده‌نگری و آینده‌پژوهی، سیاست‌زدگی بجای کارایی‌محوری 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 بلندمدت، وجود نگاه تقابلی در بخشی از جامعه نسبت به غرب

رئیس 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 معاونین این قوه است.

بومی‌سازی دانش آینده‌نگری: شامل مفاهیمی نظیر مفهوم-شناسی قلمرو مطالعات آینده‌ها (آینده‌نگری، آینده‌پژوهی، آینده‌شناسی، آینده‌اندیشی و ...) در ایران، اولویت‌بندی رویکردهای آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم ایران، تعیین قلمرو موضوعی آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم سازمان‌های دولتی ایران، تعیین 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، مسأله‌شناسی 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 متخصصین علوم اجتماعی در آموزش آینده‌نگری، استفاده از متخصصین علوم طبیعی در آموزش آینده‌نگری، استفاده از اقتصاددانان در آموزش آینده‌نگری، استفاده از متخصصان زیست محیطی در آموزش آینده‌نگری، استفاده از متخصصین علوم مهندسی در آموزش آینده‌نگری، استفاده از متخصصین علوم شناختی و روانشناسان در آموزش آینده‌نگری، استفاده از متخصصین فلسفه و اخلاق در آموزش آینده‌نگری، استفاده از حقوقدانان در آموزش آینده‌نگری، استفاده از هنرمندان در آموزش آینده‌نگری، استفاده از متخصصین 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 صمت و دیگر وزارتخانه‌های مربوط برای برگزاری دوره‌های آینده‌نگری برای مدیران، آوردن الزام در آیین‌نامه‌های داخلی سازمان‌ها برای برگزاری دوره‌های آینده‌نگری برای مدیران،

ظرافت محوری (دقت به جزئیات) و همچنین ضعف فرهنگ سازمانی انصاف‌گرا (انسان‌محوری و توجه به حقوق شاغلان در تصمیمات) است.

ساختار سازمان‌های دولتی ایران شامل این مفاهیم است: میزان استقلال هیات مدیره نوسان دارد، میزان استقلال مدیر عامل و مدیران ارشد اجرایی نوسان دارد، ساختار ماتریسی کمتر متداول است، رسمی‌سازی شدید، زنجیره فرماندهی طولی، 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، فقدان 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، غیر دینامیک بودن سیستم سازمانی، سطح خودکفایی پایین سازمان، نرخ بازده نامناسب در سازمان‌های دولتی، ضعف در تعامل با دانشگاه‌ها، نگاه غیر جامع به زنجیره ارزش، نیاز به مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی و همچنین تکنولوژی‌های به روز 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 تحصیلات، مشکل تامین مالی، ابزارهای تامین مالی سستی و نامناسب، نادیده گرفتن ارباب رجوع و مشتری بعنوان یکی از منابع سازمانی حایز اهمیت، کاهش اعتماد بین سازمانی و بین نهادی و همچنین ضعف در برندسازی است.

«شرایط مداخله‌گر» به عنوان 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.

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 میانی 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 فناوری‌پایه، سطح توجه به نوآوری، توجه نسبی به فناوری‌های نوظهور، توجه به فناوری‌های کلیدی و قدرت آفرین، توسعه رسانه‌های غیر دولتی 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 پنج ساله 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 مبحث توسعه آینده‌نگری و همچنین ضعف در مقررات صدور گواهی و مدرک برای دوره‌های آینده‌نگری است.

شرایط زیست محیطی کشور: شامل مفاهیم سطح توجه به توسعه پایدار، سطح الزام دولت به سیاست‌های زیست محیطی، سطح توجه به نسل‌های آینده، سطح توجه به تولید محصول و خدمت سبز، سطح توجه به زنجیره تامین سبز، میزان توجه به انرژی‌های تجدیدپذیر، وضعیت آلودگی کلان-شهرها، بحران آب، بحران گرد و غبار و همچنین بحران کرونا است.

فرهنگ سازمان‌های دولتی ایران: شامل مفاهیم فردگرایی، ضعف فرهنگ گفتگوی درون سازمانی، سطح پایین وفاداری سازمانی، ضعف فرهنگ سازمانی دستاوردی، ضعف فرهنگ سازمانی خوشی، ضعف فرهنگ سازمانی هدفمند، استیلائی فرهنگ سازمانی قدرتی، ضعف فرهنگ سازمانی مراقبتی، ضعف فرهنگ سازمانی تهاجمی، ضعف فرهنگ سازمانی یادگیرنده، استیلائی فرهنگ سازمانی دستوری، ضعف فرهنگ سازمانی بازار گونه، ضعف فرهنگ سازمانی ایمن، ضعف فرهنگ سازمانی ادهاکراسی، وجود سطحی از فرهنگ سازمانی طایفه‌ای، استیلائی فرهنگ ثبات‌گرا، ضعف فرهنگ

گیلانی نژاد و همکاران: طراحی چارچوبی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ...

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 نمودن داده‌های موردنیاز، توسعه تصمیم‌گیری چند معیاره، توسعه تصمیم‌گیری چند هدفه، تصمیمات یکپارچه، افق دید چندبعدی، اتخاذ تصمیمات منعطف، گزینه‌های بیشتر درباره آینده، گسترش اطلاعات در دسترس، گسترش افق زمانی در تصمیم‌گیری، لحاظ نمودن 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، سازمان یادگیرنده، 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.

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 گردد که ضمن احصاء مقوله آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران به عنوان پدیده محوری پژوهش و برشمردن اجزای این پدیده بصورت 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 بصورت یکپارچه و به تفصیل 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،

کارایی کلی نهاد آموزش (مدارس و آموزش عالی) در کشور: شامل مفاهیم آموزش غیر خلاق در مدارس و دانشگاه‌ها، آموزش معلم‌محور در مدارس، سایه سنگین نهاد سیاست بر نهاد علم، سیاست‌گذاری بالا به پایین در آموزش عالی، انتصابات غیر مشارکتی در آموزش و پرورش، انتصابات غیر مشارکتی در آموزش عالی، بالا بودن محتوای تئوریک در مدارس، به روز نبودن محتوای در برخی رشته‌های آکادمیک، کم توجهی به میان‌رشته‌ای در دانشگاه‌ها، عدم ورود رویکرد آینده‌نگر به محتوای آموزشی مدارس، کم توجهی 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 به جای کارآفرینی، محیط و فضای آموزشی بسته و غیرخلاق و همچنین ساختار بسته و سلسله‌مراتبی دانشگاه‌ها است.

کارایی سیستم آموزش سازمانی در ایران: شامل مفاهیم کم توجهی مدیران به آموزش سازمانی، فقدان نگاه بلند مدت 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 مخصوصا برای مدیران عالی، کم‌توجهی به آموزش گروهی، تمرکز دوره‌های آموزشی بر موضوعات فنی و سیطره تکنوکراسی، تاثیرپذیری سازمان استاندارد از آموزشگاه‌های خصوصی در تعیین دوره‌های آموزش سازمانی، توجه به بازده فوری در تعیین دوره‌های آموزشی، کمبود اساتید دارای تجربه عملی و علمی، عدم توازن در مقولات آموزشی و همچنین نیازسنجی نامناسب است.

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

پایرجایی: شامل مفاهیم بقا و پایداری سازمان، استمرار فعالیت در بلندمدت، دستیابی به موقعیت پایرجا، افزایش اثرگذاری شرکت در بلندمدت، تصویرپردازی مناسب از محیط آینده، افزایش رضایت کارکنان در بلندمدت و همچنین افزایش رضایت ارباب رجوع در بلندمدت است.

بهره‌وری: شامل مفاهیم عملکرد بهتر، افزایش کیفیت، افزایش راندمان کاری، سودآوری، تعیین اهداف مناسب، دستیابی کم هزینه‌تر به اهداف و همچنین پیشگیری از آزمون

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 بکارگیری روش داده بنیاد سوق داد. ولی می‌توان برخی از اجزا و مقوله‌های چارچوب ارائه شده در این تحقیق را با یافته‌های تحقیقات پیشین قیاس نمود. پژوهش‌های زیادی هم‌راستا با این پژوهش به پیچیدگی محیطی، تغییرات سریع، عدم اطمینان و تشدید رقابت به عنوان شرایطی که علت‌ساز دانش آینده‌نگری هستند اشاره کرده‌اند که تحقیقات هاینز (۲۰۲۱) و قدیری (۱۳۹۵) از آن جمله‌اند. ولی تشدید میان‌رشته‌نگری در تصمیم‌گیری، کمتر به عنوان یکی از شرایط علی موثر بر آینده‌نگری و آموزش این دانش مورد توجه بوده است و محققانی نظیر مایلز و کینان (۲۰۰۳) میان‌رشته‌نگری را صرفاً جزئی از ماهیت دانش آینده‌نگری دانسته‌اند. در حالی که بر پایه یافته‌های پژوهش حاضر، توسعه میان‌رشته‌نگری در تصمیم‌گیری به عنوان 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 تحقیق، باید گفت که تحقیقات پیشین به صورت جسته و گریخته به این مقولات اشاره داشته‌اند. مثلاً هاینز و همکاران (۲۰۱۷) به طور کلی نیازهای آموزشی مدیران عالی سازمان‌ها به آینده‌نگری را مورد بررسی قرار داده‌اند ولی تا کنون هیچ تحقیقی به صورت تفصیلی، مفاهیم ذیل مقولات نیازهای آموزشی به آینده‌نگری، محتوی 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 تحقیقاتی 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 تحقیق 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 نموده است. مفاهیم شناسایی شده در ذیل شرایط مداخله‌گر نیز تا حدی با مفاهیم ارائه شده توسط شیخ و همکاران (۱۳۹۸) دارای همپوشانی هستند. ولی بر خلاف مفاهیم مورد اشاره در

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 میان‌رشته‌نگری و نگاه یکپارچه در تصمیم‌گیری، تشدید رقابت و اهمیت یافتن هدف‌گذاری و مدیریت بلندمدت و راهبردی «آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران» به عنوان 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 میان‌رشته‌نگری 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 تحت تاثیر 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 تحت تاثیر 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 به درستی 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.

نظیر سری‌های زمانی و برون‌یابی روند، روش‌های غیرخطی نظیر سناریوپردازی مورد توجه قرار گیرند.

❖ برای بالا بردن توانایی آینده‌نگری در مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران لازم است که آنها علاوه بر 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 زیبایی‌شناختی نیز پیدا کنند.

❖ مهم‌ترین روش‌های آموزشی که برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران مناسب هستند و بکارگیری آنها توصیه می‌گردد عبارتند از: هم‌اندیشی رقابتی گروهی، نمونه-پژوهی یا مطالعه موردی، آموزش مادام‌العمر، بازی‌های آموزشی، مدل‌سازی الگوریتمی و رایانه-ای، 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.^۱

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

❖ توصیه می‌گردد علاوه بر تشکیل یک تیم آینده-نگری در سازمان‌های دولتی ایران و انجام گردش شغلی مداوم در آن به منظور حضور حداکثری ذینفعان مختلف، در چارت سازمانی این سازمان‌ها

پژوهش شیخ و همکاران (۱۳۹۸) که صرفاً بر مقوله آموزش سازمانی تأکید دارند در این پژوهش، مقوله کارایی نهاد کلان آموزش در کشور نیز به عنوان عاملی زیربنایی مورد توجه 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 آبرین (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 تحقیق حاضر هستند.

پیشنهادها

در طراحی و پیاده‌سازی فرایند آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران، پیشنهاد می‌گردد که فقط به چند روش و تکنیک آموزشی یا چند گام مشخص اکتفا نشود چرا که بر اساس 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 به عنوان یک الگوی کلان و یکپارچه در این خصوص ره‌گشا باشد. علاوه بر پیشنهاد کلی فوق، بر اساس مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، چند پیشنهاد مشخص‌تر نیز ذیلاً به متولیان امر آموزش در سازمان‌های دولتی ایران و دولتمردان و سیاست‌گذاران این عرصه ارائه می‌گردد:

❖ با توجه به بالا بودن سطح عدم اطمینان محیطی

در سازمان‌های دولتی ایران، پیشنهاد می‌شود که در

آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی این سازمان‌ها

به جای تأکید بر تکنیک‌های کلاسیک پیش‌بینی

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.

- 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*

نیز جایگاهی مشخص برای آینده‌نگری در نظر گرفته شود و از حضور دایمی متخصصان آینده‌نگری در این جایگاه شغلی استفاده گردد.

سپاسگزاری

از معاونت محترم پژوهشی دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) به خاطر حمایت معنوی در اجرای پژوهش حاضر سپاسگزاری می‌شود.

منابع

- اشتراوس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۰). *اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌های مبنایی، رویه‌ها و روش‌ها*. ترجمه بیوک محمدی. چاپ سوم، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و ساسان‌گهر، پرویز (۱۳۹۰). *سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل*. تهران: موسسه عالی آموزش بانکداری ایران.
- دانایی‌فرد، حسن و اسلامی، آذر (۱۳۹۰). *ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی: کاربرد استراتژی پژوهی داده‌بنیاد در عمل*. تهران: دانشگاه امام صادق.
- رضائیان، علی (۱۳۹۰). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: سمت.
- شیخ، رضا؛ آبیانی، سعید و لطفی، احسان (۱۳۹۸). *فراگرد مدیریت تغییر پیشرو در یک محیط دولتی پیچیده*. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت، دوره ۲۸، شماره ۹۱، ۶۵-۸۵.
- قدیری، روح‌الله (۱۳۹۵). *طراحی چارچوب ارزیابی میزان آمادگی آینده‌بنگاه*. رساله دکتری در رشته آینده‌پژوهی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران.
- کرسول، جان (۱۳۹۱). *پویایی کیفی و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد(روایت پژوهی، پدیدارشناسی و ...)*. ترجمه حسن دانایی‌فرد و حسین کاظمی. تهران: صفار.
- گواهی، عبدالرحیم؛ بابایی، مینا و سلیمی، جلیل (۱۳۹۶). *آینده‌نگاری در ایران و چند کشور منتخب جهان*. دو فصلنامه آینده‌پژوهی/ایران، سال ۲، شماره ۱، ۱-۲۶.
- مقیم، محمد (۱۳۹۰). *جزوه مباحث ویژه مدیریت دولتی*. تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- منوریان، عباس و عسگری، ناصر (۱۳۹۷). *سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی*. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- Amsteus, M. (2012). *Managerial Foresight*

- 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*. 8th 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.
- 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.
- Moghim, 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-

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.