



# Evaluating the Future Studies Culture in Defense Organizations

**Asma Khoeiniha**

Department of Sociology, SR.C, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Farhad Nazarizadeh**

Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek-Ashtar University of Technology, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Email: farhad.nazarizadeh@gmail.com

**Majid Tavasoli Roknabadi**

Department of Law, Theology and political science, SR.C, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Email: tavasoli@gmail.com

## Abstract

Futures studies constitute a strategic body of knowledge and a pivotal competency for the exploration, analysis, design, and realization of the future. In praxis, certain organizations undertake futures studies as a discrete project or an ad hoc initiative, whereas others define and execute it as a continuous, institutionalized process. However, a contingent of theorists maintains that futures studies transcends mere actions and processes, representing instead a complex phenomenon grounded in deeply embedded beliefs and behaviors diffused within the fabric and membership of the organization—a phenomenon designated as the culture of futures studies. Cultural inquiry into futures studies constitutes an emergent scholarly frontier. Futures studies culture signifies the organization's genuine inclination and resolute determination to proactively navigate toward the future, necessitating constituent elements such as a long-term perspective, risk tolerance, vigilance toward environmental shifts, and a proclivity for innovation. Accordingly, an assessment of futures studies culture can delineate the extent to which the cardinal attributes and components of futures studies are pervasive and operant within the organization. Employing a systematic review methodology, this study examines extant experiences, extrapolates pertinent models and criteria, and identifies four distinct typologies of futures studies culture: "Pioneering Future-Shaper," "Directive Future-Oriented," "Creative Future-Seeker," and "Traditional Future-Envisioner." Subsequently, through a field investigation utilizing a survey of ۰۹ relevant managers and subject-matter experts, the study probes the prevailing futures studies culture within defense organizations.

**Keywords:** Futures Studies, Future of National Security, Cultural Capital, Social Capital, The Sacred Defense, Culture, Foresight





مقام معظم رهبری: «کارهای بزرگی انجام گرفته، کارهای ماندگاری انجام گرفته - در این شکی نیست - لیکن به آینده نگاه کنید. آینده، آینده مهمی است؛ آینده خطیری است»

مقاله پژوهشی

## ارزیابی فرهنگ آینده پژوهی در سازمان های دفاعی

اسماء خوئینی‌ها

گروه جامعه شناسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Email: asmakhoeiniha@gmail.com

فرهاد نظری‌زاده

گروه فناوری و راهبرد، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: farhad.nazarizadeh@gmail.com

مجید توسلی رکن‌آباد

دانشکده حقوق، الهیات و علوم سیاسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Email: tavasoli@gmail.com

### چکیده

آینده‌پژوهی، دانش راهبردی و مهارت کلیدی برای کشف، تحلیل، طراحی و تحقق آینده است. در مقام عمل، بعضی از سازمان‌ها آینده‌پژوهی را به شکل پروژه یا اقدام مقطعی انجام داده و بعضی آن را به صورت فرایندی مستمر تعریف و اجرا می‌کنند. اما برخی از صاحب‌نظران معتقدند آینده‌پژوهی فراتر از اقدامات و فرایندها، پدیده‌ای پیچیده مبتنی بر باورها و رفتارهای نهادینه شده در متن و درون اعضای سازمان است که آن را فرهنگ آینده‌پژوهی می‌نامیم. مطالعات فرهنگی درخصوص آینده‌پژوهی، موضوع جدیدی است. فرهنگ آینده‌پژوهی بیانگر تمایل و عزم جدی سازمان برای حرکت فعال به سوی آینده بوده، مستلزم مؤلفه‌هایی نظیر: دیدگاه بلندمدت، ریسک‌پذیری، هشیاری نسبت به تغییرات، گرایش به نوآوری، است. بر همین اساس، ارزیابی فرهنگ آینده‌پژوهی می‌توان نشان دهد خصوصیات و مؤلفه‌های کلیدی آینده‌پژوهی تا چه حد در سازمان ساری و جاری است. این پژوهش با مطالعه نظام‌مند، به بررسی تجارب، استخراج الگوها و معیارهای مربوط پرداخته و چهارگونه فرهنگ آینده‌پژوهی «آینده‌ساز پیش‌تاز، آینده‌محور دستوری، آینده‌جوی خلاق و آینده‌گرای سستی» را شناسایی کرد. سپس به کمک بررسی میدانی به شیوه نظرسنجی از ۵۹ نفر از مدیران و کارشناسان ذی‌ربط، به بررسی فرهنگ آینده‌پژوهی در سازمان‌های دفاعی پرداخته است.

**کلیدواژه‌ها:** آینده‌پژوهی، آینده امنیت ملی، سرمایه فرهنگی، سرمایه اجتماعی، دفاع مقدس، فرهنگ، آینده‌پژوهی، آینده‌نگری

شاپا الکترونیک: ۲۹۸۰-۸۴۶۴ ♦ دانشگاه عالی دفاع ملی / فصلنامه راهبرد دفاعی



<https://ds.sndu.ac.ir/> E-ISSN: ۲۹۸۰-۸۴۶۴



صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است و بیانگر دیدگاه دانشگاه عالی دفاع ملی نیست.



## مقدمه

پژوهش در مورد «آینده»، همواره موضوعی چالش برانگیز، جذاب و ضروری برای بشر بوده است و تلاش برای پیش‌بینی و مهار آن، بخشی از فرهنگ اغلب جوامع را شکل می‌دهد (بل، ۱۳۹۶: ۴۴). امروزه رویکرد علمی در قالب «آینده‌پژوهی» غالب است که موفقیت آن مستلزم فهم درست آینده و اقدام برای تحقق آینده‌ای مطلوب است. آینده‌پژوهی به‌عنوان دانشی نظام‌مند، به کشف، تحلیل، تصویرسازی و طراحی آینده می‌پردازد. این حوزه در نگاه‌های مختلف، گاه به‌صورت یک پروژه مقطعی، گاه یک فرایند مستمر هشداردهنده و برنامه‌ریز و گاه به‌عنوان یک فرهنگ نهادینه‌شده مبتنی بر باورها و رفتارهای سازمانی تعریف می‌شود.

تعاریف رسمی، آینده‌پژوهی را فرایندی مشارکتی و نظام‌مند برای گردآوری اطلاعات آینده و ترسیم چشم‌انداز بلندمدت به منظور تصمیم‌گیری‌های کنونی می‌دانند (EFP, ۲۰۱۰) یا آن را نوعی توانایی ساختاری-فرهنگی برای شناسایی تغییرات، تفسیر پیامدها و تعیین واکنش مؤثر جهت تضمین موفقیت بلندمدت سازمان قلمداد می‌کنند (روریک، ۱۳۹۵: ۳۲). با این حال، چنین تعاریفی اغلب مؤلفه‌های مهمی مانند نقش بازیگران (آینده‌پژوهان و مخاطبان)، منابع اطلاعاتی و به‌ویژه ویژگی‌های فرهنگی سازمان را نادیده می‌گیرند، که تأثیر تعیین‌کننده‌ای بر اثربخشی آینده‌پژوهی دارد. از همین رو این مقاله، آینده‌پژوهی را از منظر فرهنگ مورد مطالعه قرار می‌دهد.

برای اجتناب از غافلگیری و دستیابی به موفقیت بلندمدت، تنها تعریف پروژه‌ها یا ایجاد فرایندهای ساختاری کافی نیست. سازمان‌ها در محیط‌های پویا نیازمند نهادینه‌سازی ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای همسو با تغییرات آینده هستند؛ به عبارت دیگر، آینده‌پژوهی باید در متن سازمان رسوخ یابد. یک فرهنگ قوی آینده‌پژوهی، مشارکت گسترده افراد در اندیشیدن و تصمیم‌گیری درباره آینده را ممکن می‌سازد. تبیین ویژگی‌های این فرهنگ، امکان ارزیابی آن را فراهم می‌آورد تا نقاط قوت و ضعف شناخته شده و دلایل موفقیت یا شکست تلاش‌های آینده‌پژوهی آشکار گردد. بر این اساس، پرسش‌های اصلی این پژوهش عبارتند از اینکه: ۱. ابعاد و مؤلفه‌های اصلی فرهنگ آینده‌پژوهی چیست؟ ۲. چهارچوب ارزیابی



فرهنگ آینده پژوهی چیست؟ ۳. وضعیت فرهنگ آینده پژوهی در سازمان های دفاعی چگونه است؟

## ۱. کلیات

### ۱-۱. بیان مسئله

آینده نگری تنها یک برنامه یا پروژه موقت و یا حتی موضوع وظیفه ای نیست که در قالب یک ساختار سازمانی قابل تحقق باشد. بلکه فراتر از این ها، آینده موضوعی است که در باورها، هنجارها و رفتارها تجلی می یابد. مسئله این است که با وجود تلاش ها، برنامه ها و ساختارهایی که برای مطالعه آینده در بخش دفاع به وجود آمده، اما همچنان فرهنگی اندیشیدن به آینده و آینده پژوهی، تبدیل به یک فرهنگ مسلط نشده است.

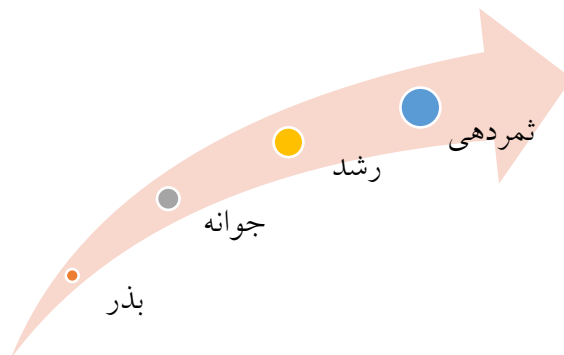
### ۱-۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

ضرورت این تحقیق ناشی از این واقعیت است که با وجود تلاش های آینده پژوهی صورت گرفته و خروجی های حاصل از آن، سازمان و نخبگان آن نسبت به این نتایج بی توجه یا کم توجه هستند. فقدان پژوهش درباره فرهنگ آینده پژوهی حکایت از ناشناخته بودن ابعاد آن و مؤلفه های کلیدی است که می تواند سازمان را به سوی آینده حرکت دهد. همچنین اهمیت این تحقیق در آن است که با شناسایی ابعاد و مؤلفه های کلیدی فرهنگ آینده پژوهی و با ارزیابی آن، می توان به شکل دقیق تر نقاط ضعف و قوت و نقاط اهرمی را شناسایی کرد. همچنین، بررسی علل و ریشه یابی وضعیت موجود، می توان در حرکت سازمان به سمت تعالی و گرایش به آینده بسیار مفید و مؤثر باشد.

### ۱-۳. پیشینه تحقیق

با مراجعه به پایگاه های علمی، روشن می شود که موضوعات «فرهنگ آینده پژوهی» و «ارزیابی فرهنگ آینده پژوهی» موضوعاتی کاملاً جدید است که به ویژه سوابق مشخصی در عرصه دفاعی

ندارد. حتی این موضوع در بخش عمومی هم سوابق چندانی ندارد ولی در ادامه اندک تلاش‌های علمی و صورت گرفته در این خصوص معرفی می‌شود. برای سنجش فرهنگ سازمانی، استفاده از پرسش‌نامه‌ها متداول است. برخی از پرکاربردترین ابزارها عبارتند از: پرسش‌نامه باورهای سازمانی (اسکانسای و همکاران)، نیم‌رخ فرهنگ سازمان (گری و همکاران)، موجودیت فرهنگ سازمانی (کک)، ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی، پیمایش فرهنگ شرکتی (گلاسر) و پیمایش شکاف فرهنگی (کلیمن و ساکستون) (Igo & Skitmore, ۲۰۰۶). به‌طورکلی، درک تفاوت‌های فرهنگی متکی بر چند عامل کلیدی است که عبارتند از: ۱. فاصله قدرت؛ ۲. اجتناب از عدم قطعیت؛ ۳. نگرش به زمان؛ ۴. شرف و شرم و ۵. رابطه متقابل (MOD, ۲۰۰۹). مطالعات فرهنگ آینده‌پژوهی، ریشه در مطالعات فرهنگ سازمانی دارد؛ بنابراین می‌توان برخی مؤلفه‌های مرتبط با آینده را در این حوزه جستجو کرد. برای مثال، در میان عوامل تفاوت فرهنگی، عامل «زمان» اشاره به این دارد که یک فرهنگ در تصمیم‌گیری‌ها معطوف به گذشته، حال یا آینده است. این نگرش در مدیریت انتظارات، مذاکرات طولانی و فرایندهای تصمیم‌گیری تأثیرگذار است. مثال دیگر، عامل «اجتناب از عدم قطعیت» است که بیانگر میزان تحمل ریسک و ابهام در یک فرهنگ است. این مفهوم در سطح گروهی به معنای تحمل عدم قطعیت است که در آینده‌پژوهی بر آن تأکید فراوانی می‌شود. به‌عنوان یک نمونه، مدل «امتیاز آمادگی آینده»<sup>۱</sup> به چهار سطح آمادگی (بذر، جوانه، رشد و ثمردهی) اشاره کرده و ۸ عامل اصلی برای ارزیابی آمادگی آینده را معرفی می‌کند:



شکل ۱: مدل امتیاز آمادگی آینده (Khan, ۲۰۲۳)

۱. Future Readiness Score (FRS)



۱. دغدغه‌مندی: موضوعیت داشتن آینده در بخش‌های کلیدی کسب‌وکار مانند مشتری، خدمات داخلی و سایر موارد کاملاً قابل مشاهده است.

۲. یادگیری: افراد مستمراً در مسیر یادگیری قرار دارند و نسبت به بلوغ سازمان آگاه و آموزش دیده‌اند.

۳. کارکنان: نسل‌های مختلف، دیدگاه‌ها و فرهنگ‌های متفاوت هم‌زمان در سازمان حضور دارند و خصوصیات و هدایت آن‌ها باید مورد توجه قرار گیرد.

۴. مسئولیت‌پذیری: پذیرش مسئولیت و پاسخگویی یک ویژگی مهم برای سازمان‌های موفق در مسیر آینده است.

۵. همکاری: مشارکت درونی و همکاری بیرونی از جمله عوامل کلیدی برای انطباق یافتن با آینده است.

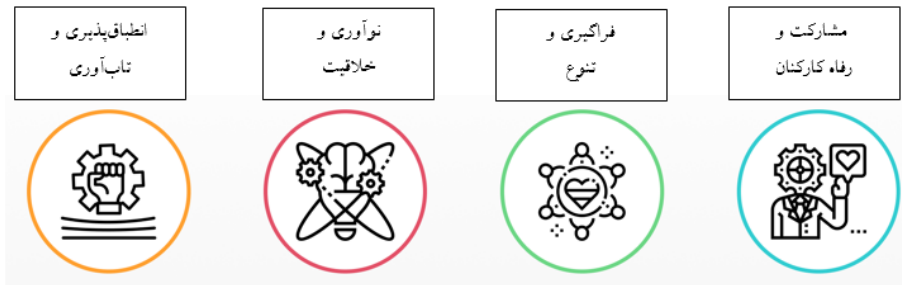
۶. ارزش‌آفرینی: خلق ارزش وابسته به فرهنگ بوده و آن چیزی است که آن را در سازمان ارزشمند تلقی می‌کنید (ادراکات، نگرش به جهان، توازن میان هست‌ها و باید‌ها)

۷. اجرا: طرح‌ها (از جمله طرح‌های آینده)، تنها حرف‌هایی بدون عمل هستند و تأثیری نخواهند داشت. اجرا، یک جنبه ضروری کسب‌وکار است و باید مورد توجه جدی قرار گیرد.

۸. فناوری: فناوری‌های جدید همچون هوش مصنوعی، بلاکچین، اینترنت اشیا و ... در حال تسخیر جهان هستند و سازمان باید برای جهش فناورانه و استفاده از فناوری‌های جدید آماده باشد (Khan, ۲۰۲۳).

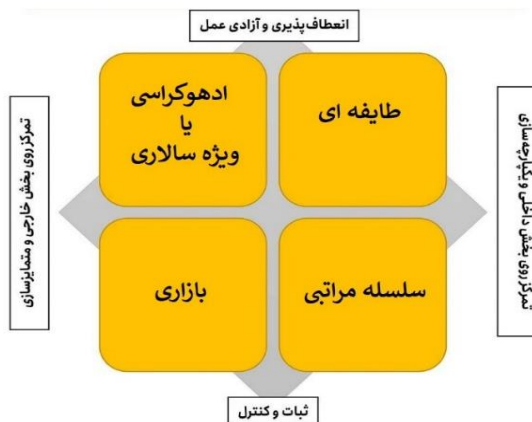
یک مدل دیگر، چهار مؤلفه اصلی را برای فرهنگ آینده‌پژوهی و سازمان‌های آماده برای آینده برمی‌شمارد. این مدل برای فرهنگ نقش محوری قائل است و بیان می‌کند که یک فرهنگ قوی و به‌خوبی تعریف‌شده می‌تواند مشارکت کارکنان را افزایش دهد، نوآوری را هدایت کند و عملکرد کلی را بهبود بخشد. تحقیقات نشان می‌دهد که ۷۵ درصد از افرادی که در محیط‌هایی با فرهنگ سازمانی بسیار موفق کار می‌کنند، دیدگاه بسیار مثبتی نسبت به موفقیت کسب‌وکار دارند. افزون بر این، یک فرهنگ مناسب می‌تواند در دوران تغییر و عدم قطعیت، دارایی قدرتمندی

باشد. چنین فرهنگی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در بازارهای پویا سازگار شوند، رشد کنند و برای کارکنان حس ثبات و هدف مشترک ایجاد نمایند؛ امری که برای مقابله با شرایط نامساعد و بهره‌گیری از فرصت‌های جدید حیاتی است (HRVision, ۲۰۲۵).



شکل ۲: مدل مشخصه‌های چهارگانه سازمان آماده آینده (HRVision, ۲۰۲۵)

مدل دیگر را پانیزون و همکاران، پیشنهاد می‌کنند که ترکیبی از فرهنگ فردی، سازمانی و ملی را تلفیق می‌کند. آن‌ها در سطح سازمانی پیشنهاد می‌کنند برای انعکاس فرهنگ آینده‌پژوهی موجود از مدل ارزیابی فرهنگ کوئین و کمرون استفاده شود (Panizzon et al., ۲۰۱۹). در مدل کوئین و کمرون، چهار نوع فرهنگ سازمانی مطرح می‌شود.



شکل ۳: مدل فرهنگ سازمانی (کوئین و کمرون، ۱۳۹۳)

در مدل مذکور، ابعاد کلیدی زیر مورد توجه و ارزیابی قرار می‌گیرد:

۱. نوع سازمان: شخصی-خانوادگی؛ کارآفرین-پویا؛ نتیجه‌گرا-رقابتی؛ ساختاریافته-کنترلی
۲. رهبری: تسهیلگر؛ ریسک‌پذیر؛ نتیجه‌گرا؛ کارایی محور
۳. مدیریت: مشارکتی؛ نوآور (محصول محور)؛ رقابت جو (بازار محور)؛ ثبات‌گرا
۴. پیوند سازمانی: اعتماد؛ نوآوری؛ موفقیت؛ قوانین
۵. تأکیدات راهبردی: کارکنان؛ منابع؛ رقابت (بازار)؛ ثبات
۶. معیارهای موفقیت: کارکنان؛ تولیدات؛ بازار؛ کارایی (صرفه‌جویی و استفاده بهینه)

مطالعات در حوزه فرهنگ آینده‌پژوهی، چه در سطح ملی و چه سازمانی، محدود و پراکنده است. سازمان‌هایی که از فرهنگ آینده‌پژوهی قوی برخوردارند، دیدگاه راهبردی بلندمدت داشته و تمایل به سازگاری و نوآوری دارند. در مقابل، سازمان‌های با جهت‌گیری ضعیف به آینده، عمدتاً بر بقا و دستاوردهای کوتاه‌مدت متمرکزند و ممکن است در پذیرش روش‌های جدید تردید داشته باشند (Mansoor & Murray, 2019: p.22). بر این اساس، ابعاد اصلی فرهنگ آینده‌پژوهی عبارتند از: ۱. دیدگاه راهبردی (بلندمدت)؛ ۲. سازگاری و انطباق‌پذیری؛ ۳. علاقه به نوآوری و ابتکار. همچنین روربک (1395: 164) ویژگی‌های بارز یک سازمان آینده‌گرا را این‌گونه برمی‌شمارد: ۱. تمایل به اشتراک‌گذاری وظایف و همکاری؛ ۲. آمادگی برای شنیدن نظرات و سیگنال‌های بیرونی؛ ۳. توجه به نشانه‌های تغییر؛ ۴. تمایل به آزمون و به چالش کشیدن مفروضات اساسی؛ ۵. ارتباطات غیررسمی. به‌علاوه، مطالعه کاسلین (2008) در صنعت بیمه نشان می‌دهد عوامل کلیدی موفقیت آینده‌پژوهی عبارتند از: فرهنگ باز نسبت به محیط، استفاده از منابع اطلاعاتی متنوع و وجود واحدی برای تفسیر و پردازش اطلاعات (روربک، 1395: 76). همچنین دی و شومیکر (2005) عوامل فرهنگی مؤثر بر آینده‌پژوهی را شامل رویکرد سازمان به محیط، آمادگی برای شنیدن منابع بیرونی، انتشار غیررسمی بینش‌ها، تمایل به اشتراک‌گذاری بین بخشی و نقد پیش‌فرض‌ها می‌دانند (روربک، 1395: 104). روربک برای ارزیابی این مؤلفه‌ها، چهار سطح بلوغ تعریف کرده است براساس جنبه‌های کلیدی پنج‌گانه معرفی کرده است: ۱. تمایل به اشتراک‌گذاری اطلاعات؛ ۲. توجه به دیده‌بانان و مراجع بیرونی؛ ۳. نگرش سازمان به مباحث جنبی و علائم

ضعیف؛ ۴. به چالش کشیدن مفروضات؛ ۵. تعامل و ارتباط غیررسمی. طبعاً فرهنگ آینده‌پژوهی فرایندی تدریجی است و ناگهان شکل نمی‌گیرد. این فرایند را می‌توان در پنج مرحله خلاصه کرد: ۱. درک اهمیت آینده‌پژوهی؛ ۲. قرار دادن آینده‌پژوهی در متن فرهنگ سازمان؛ ۳. به‌کارگیری عملی فنون و ابزارهای آینده‌پژوهی؛ ۴. مقایسه گزینه‌های عملی؛ ۵. دستیابی به نتیجه (fastercapital, ۲۰۲۵).

بررسی انواع فرهنگ آینده‌پژوهی، بی‌ارتباط با گونه‌شناسی انواع آینده‌پژوهی نیست. به‌عنوان مثال، یک دسته‌بندی در خصوص انواع رویکردهای آینده‌پژوهی مبتنی بر دو بُعد «تأثیرات راهبردی» و «قدرت بسیج‌کنندگی»، چهار گونه آینده‌پژوهی را معرفی می‌کند:



شکل ۴: گونه‌شناسی انواع آینده‌پژوهی از نظر تأثیر راهبردی-بسیج‌کنندگی (Boots, ۲۰۱۰)

یک الگوی دیگر برای دسته‌بندی انواع آینده‌پژوهی، براساس دو بُعد «تأثیرات راهبردی» و «خاص بودن» چهار گونه آینده‌پژوهی را به صورت زیر معرفی می‌کند.



شکل ۵: انواع آینده پژوهی از نظر تأثیر راهبردی- بهره‌برداری (Boots & Monti, ۲۰۱۹)

به‌طور مشابه، می‌توان رویکردها و گونه‌شناسی فرهنگ آینده‌پژوهی را بررسی و عوامل کلیدی آن را در سازمان‌های عمومی و دفاعی استخراج نمود و سپس با ویژگی‌های فرهنگ بومی مقایسه کرد. با این حال، توسعه یک فرهنگ آینده‌پژوهی پایدار و بادوام امری آسان نیست (اسمیت و اسمیت، ۱۴۰۳: ۲۲۷).

از جمع‌بندی ویژگی‌های فرهنگ آینده‌پژوهی و فرهنگ سازمان‌های دفاعی می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ‌های تحول‌گرا، تعالی‌گرا و آرمان‌گرا قرابت بیشتری با آینده‌پژوهی دارند، در حالی که فرهنگ‌های قانون‌گرا و مکتبی ویژگی‌های برجسته آینده‌پژوهی را بازتاب نمی‌دهند. همچنین ابعاد محیطی، معنایی و رفتاری اشتراکات بیشتری با آینده‌پژوهی نشان می‌دهند؛ اما ابعاد ساختاری و مکتبی دلالت صریحی در این زمینه ارائه نمی‌کنند.

بر این اساس، می‌توان جدول مقایسه‌ای بین ویژگی‌های فرهنگ آینده‌پژوهی عمومی و دفاعی مستخرج از مطالعات جهانی ترسیم نمود.

جدول ۱: عوامل و ویژگی‌های فرهنگ آینده‌پژوهی در سطح سازمانی (نویسندگان)

مؤلفه‌های کلی فرهنگ آینده‌پژوهی	مؤلفه‌های مورد تأکید فرهنگ آینده‌پژوهی دفاعی	مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دفاعی بومی مرتبط با آینده
*	*	*
*	*	*

#### ۴-۱. سؤال‌های تحقیق

##### ۴-۱-۱. سؤال اصلی

الگوی غالب فرهنگی آینده‌پژوهی در بخش دفاعی چیست و وضعیت فرهنگ آینده‌پژوهی چگونه است؟

##### ۴-۲. سؤال‌های فرعی

۱. الگوی فرهنگ آینده‌پژوهی و مؤلفه‌های فرهنگ آینده‌پژوهی بخش دفاعی چیست؟
۲. وضعیت فرهنگ آینده‌پژوهی موجود چگونه است؟

#### ۵-۱. اهداف تحقیق

##### ۵-۱-۱. هدف اصلی

دستیابی به انواع مدل‌های رایج فرهنگ آینده‌پژوهی در سازمان‌های دفاعی و تعیین الگوی غالب در عرصه آینده‌پژوهی

##### ۵-۲. هدف‌های فرعی

۱. شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ آینده‌پژوهی در بخش دفاعی
۲. بررسی وضعیت موجود فرهنگ آینده‌پژوهی در انطباق با الگو و مؤلفه‌های مذکور

#### ۶-۱. روش‌شناسی تحقیق



این پژوهش با روش توصیفی-پیمایشی انجام شده و با بهره‌گیری از الگوی ارزیابی فرهنگ آینده‌پژوهی، به تحلیل وضعیت این فرهنگ براساس مؤلفه‌های مشخص می‌پردازد. داده‌ها از طریق مرور نظام‌مند ادبیات و همچنین پرسش‌نامه محقق‌ساخته گردآوری شده‌اند. روایی و پایایی پرسش‌نامه مورد بررسی و تأیید قرار گرفته و متغیرها در طیف لیکرت (۱ تا ۵) سنجیده شده‌اند.

جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، پژوهشگران و کارشناسان بخش دفاعی فعال در حوزه آینده‌پژوهی است که عمدتاً از چهار سازمان اصلی (سپاه، ارتش، فراجا و وزارت دفاع) انتخاب شده‌اند. با توجه به سابقه و گستردگی فعالیت‌های آینده‌پژوهی در وزارت دفاع، تمرکز نمونه‌گیری بر این مجموعه بوده است. از فهرست اولیه حدود ۷۰۰ نفر از فعالان حوزه مطالعات و پژوهش، با نمونه‌گیری سیستماتیک، افرادی که دارای سوابق و آثار مرتبط با آینده‌پژوهی بودند، شناسایی و در نهایت ۱۰۹ نفر به‌عنوان جامعه نهایی پژوهش تعیین شدند.

♦ جامعه: اندازه جامعه آینده‌پژوهی شناسایی شده محدود بوده و تعداد آن ۱۰۹ نفر است (N=۱۰۹)

♦ ویژگی جامعه: درصد توزیع صفت در جامعه (دارای صفت: p و فاقد صفت: q) که

در وضعیت نامشخص بودن، میزان حداکثر یعنی  $p=q=0.5$  در نظر گرفته می‌شود

♦ خطای قابل پذیرش: نمونه‌گیری ۹۵٪ یا خطای ۵ درصد (آماره  $z_{0.05} = 1.96$ )

♦ دقت نمونه‌گیری (d) تفاضل نسبت واقعی صفت در جامعه با میزان تخمین

پژوهشگر برای وجود آن صفت در جامعه است (در اینجا ۰/۱)

♦ ماهیت پرسش‌نامه: پرسش‌نامه محقق ساخته و مبتنی بر سؤالات کیفی و ارزیابی

ترتیبی در طیف لیکرت است

بنابراین حجم نمونه آماری (n) مورد نیاز، مطابق فرمول کوکران (برای پرسش‌نامه با پاسخ

ترتیبی و ارزیابی ترتیبی) به شکل زیر تعیین می‌شود:

$$n = \frac{N * (z^{\frac{\alpha}{p}}) * p(1 - p)}{d^2(N - 1) + (z^{\frac{\alpha}{p}}) * p(1 - p)}$$

که با جایگذاری اعداد، حجم نمونه ۵۴ نفر برآورد می‌شود:

$$n = \frac{1.09 * (1.96^2) * 0.5(1 - 0.5)}{(0.1)^2(1.09 - 1) + (1.96^2) * 0.5(1 - 0.5)} = 51.3$$

بعد از تعیین حجم نمونه، عملاً ۸۰ پرسش‌نامه توزیع شد که از این بین، ۵۹ پرسش‌نامه قابل استفاده و معتبر دریافت شد.

برای تعیین روایی (اعتبار) پرسش‌نامه در این تحقیق، در ابتدا از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. برای تعیین روایی با مطالعه منابع مربوط، طرح اولیه پرسش‌نامه تهیه گردید و توسط ۹ نفر از اعضای هیئت‌علمی و متخصصان آینده‌پژوهی مورد قرار گرفت (افراد با تحصیلات، تدریس، انتشارات علمی و تجربه عملی آینده‌پژوهی). میزان شناخت این افراد نسبت به موضوع تحقیق بنا به خوداظهاری این‌گونه است: ۶ نفر (۶۷ درصد) میزان شناخت خود را از موضوع «خیلی زیاد» و ۳ نفر (۳۳ درصد) در حد «زیاد» ارزیابی نموده‌اند که دامنه شناخت بالایی بوده و بیانگر اعتبار اظهارنظر ایشان در مورد پرسش‌نامه و موضوع تحقیق است.

به‌منظور بررسی پایایی (اعتمادپذیری) پرسش‌نامه، از بین روش‌های مختلف، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که مناسب پرسش‌نامه‌هایی است که خصیصه‌های مختلف را ارزیابی می‌کند. حسب نتایج تجربی در پژوهش‌های دارای روش مشابه، اگر ضریب آلفا بیش از ۰/۷ باشد، قابلیت اعتماد مناسب است. در این تحقیق ضریب آلفای محاسبه شده برای پرسش‌نامه (۳۴ سؤال) به کمک نرم‌افزار SPSS برابر با ۰/۷۳۸ محاسبه شد که بیانگر پایایی مقبول پرسش‌نامه است. در نهایت برای تجزیه و تحلیل اطلاعات ناشی از تحقیق، با توجه به ترتیبی بودن داده‌ها (طیف لیکرت) برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از «نمودار P-P»<sup>۱</sup> استفاده شد.

نتایج این آزمون برای سایر مؤلفه‌ها نشان داد که توزیع داده‌های تحقیق نرمال بوده و از این نظر مشکلی در استفاده از آزمون ناپارامتریک تی وجود ندارد. آزمون تی در اینجا برای بررسی میانگین متغیرها استفاده شد و در تعیین رتبه مؤلفه‌های تأثیرگذار بر فرهنگ

۱. Normal Probability Plots (P-P)



آینده پژوهی از آزمون فریدمن استفاده گردید. در تمامی آزمون‌های آماری، سطح معنی داری ۹۵ درصد لحاظ شد.

## ۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

### ۱-۲ مفهوم آینده پژوهی

ضیاءالدین سردار در مقاله‌ای عناوین و اسامی مختلفی را که درباره مطالعه آینده رایج است، بررسی کرده و تأکید می‌کند مطالعات آینده شامل حوزه وسیعی است که موضوعات گوناگونی را در برمی‌گیرد و این تنوع و تعدد نام‌گذاری‌ها متأثر از جهان‌بینی و فرهنگ مختلف جوامع بشری است (Sardar, ۲۰۱۰).

رواج کلیدواژه‌های مختلف پیرامون آینده همچون «آینده‌پردازی»<sup>۱</sup>، «آینده‌نگری»<sup>۲</sup>، «آینده‌بینی»<sup>۳</sup>، «آینده‌اندیشی»<sup>۴</sup>، «آینده‌شناسی»<sup>۵</sup>، «آینده‌گرایی»<sup>۶</sup>، «پیش‌گویی»<sup>۷</sup>، «پیش‌بینی»<sup>۸</sup>، «پیش‌نگری»<sup>۹</sup>، «آتی‌نگری»<sup>۱۰</sup>، «مطالعه آینده‌ها»<sup>۱۱</sup>، «تحلیل آینده»<sup>۱۲</sup>، «آینده‌پژوهی»<sup>۱۳</sup>، «آینده‌نگاری»<sup>۱۴</sup>، «شکل دادن به آینده»<sup>۱۵</sup>، «آینده‌سازی»<sup>۱۶</sup>، «مدیریت آینده»<sup>۱۷</sup>، «حکمرانی آینده»<sup>۱۸</sup> و ... به نوعی بیانگر توجه و تمایل به آینده و درعین حال، تنوع گرایش‌ها و رویکردها

۱. futuring
۲. Anticipating
۳. Foresee
۴. Future Thinking, Prognostics
۵. Futurology
۶. Futurism
۷. Prophecy
۸. Predicting
۹. Forecasting
۱۰. Prospective, Providence
۱۱. Futures Studies
۱۲. Future Analysis
۱۳. Future Research
۱۴. Foresight
۱۵. Future Shaping
۱۶. Future Building
۱۷. Future Management
۱۸. Future Governance

به آن است. در این بین، صاحب‌نظران معتقدند مفروضات فرهنگی متفاوت، تأثیرات مثبت یا منفی بر آینده‌پژوهی دارند (Pannizon et al., ۲۰۱۹).

## ۲-۲ فرهنگ آینده‌پژوهی

ویژگی‌های زمینه‌ای، تمام ابعاد فکری، برنامه‌ریزی و رفتاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Andersen & Rasmussen, ۲۰۱۴). در سطح ملی، پیمایش‌های نگرش‌سنجی درباره آینده، دیدگاه مردم را نسبت به تغییرات گذشته و آینده در ابعادی مانند دین، سیاست، جامعه، اخلاق و اقتصاد می‌سنجند (پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات، ۱۳۹۴: ۱۴)؛ اما در سطح سازمانی، آینده متناسب با چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و فرهنگ خاص سازمان تعریف می‌شود. فرهنگ سازمانی، مجموعه اصول، ارزش‌ها و باورهای مشترکی است که رفتارها را هدایت کرده و در تحقق اهداف سازمان نقش اساسی دارد (زرقانی و همکاران، ۱۴۰۱). بافتار سازمانی که با شش معیار اندازه، راهبرد، فرهنگ، مزیت رقابتی، پیچیدگی محیط و سرعت تغییر توصیف می‌شود، برای قضاوت درباره نیاز به آینده‌پژوهی حیاتی است (روربک، ۱۳۹۵: ۱۱۴). فرهنگ را می‌توان روح حاکم بر سازمان دانست و فرهنگ آینده‌پژوهی باید در این بافتار کلی تحلیل شود. امروزه ایجاد چنین فرهنگی یک ضرورت است، نه یک مد زودگذر (اسمیت و اسمیت، ۱۴۰۳: ۱۹۸).

براساس دیدگاه‌های موجود، بافتار اجتماعی-فروانی و مشتری می‌تواند بزرگ‌ترین چالش آینده‌پژوهی باشد (روربک، ۱۳۹۵: ۱۴۸) و فرهنگ سازمانی نشان‌دهنده میزان حمایت یا مانع‌تراشی سازمان در برابر آینده‌پژوهی است (روربک، ۱۳۹۵: ۱۱۵). هدف از پرورش فرهنگ آینده‌پژوهی، توانمندسازی سازمان برای مواجهه چابک‌تر و روان‌تر با تغییرات است (اسمیت و اسمیت، ۱۴۰۳: ۲۲). سازمانی که قصد نهادینه کردن این فرهنگ را دارد، باید قابلیت‌هایی مانند کنجکاوی، آگاهی، انطباق‌پذیری، تفکر سیستمی و تحمل عدم قطعیت را در درون خود تقویت کند (اسمیت و اسمیت، ۱۴۰۳: ۶۰-۶۵).

## ۲-۳ فرهنگ آینده‌پژوهی در سازمان‌های دفاعی



فرهنگ آینده‌پژوهی هر سازمان، روش‌های منحصربه‌فردی برای گردهم‌آوری افراد حول دانش، فرایندهای معناسازی و کاربرد آن در دنیای واقعی دارد (اسمیت و اسمیت، ۱۴۰۳). سازمان‌های دفاعی به‌طور فزاینده‌ای با تغییرات محیطی مواجه‌اند و رویکرد آن‌ها به این تحولات، عمیقاً با فرهنگ خاص سازمانی‌شان عجین است. فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح ترکیبی از ارزش‌های جهانی و ارزش‌های ملی-محلی است (زرقانی و همکاران، ۱۴۰۱). برخی سازمان‌های دفاعی واقع‌گرا هستند و عمدتاً در پاسخ به تهدیدات خارجی، آینده‌نگر و نوآور می‌شوند. برخی دیگر حرفه‌ای‌گرا هستند و حتی بدون وجود تهدید خارجی، به‌طور مستمر به دنبال نوآوری و کسب قابلیت‌های جدیدند. بنابراین، فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیمی بر نگرش به آینده دارد (آدامسکی، ۱۳۹۷: ۲۹). در تحلیل فرهنگی بخش دفاعی، دو دیدگاه اصلی مطرح است: فرهنگ راهبردی که بر چگونگی استفاده از قدرت (از جمله نیروی مسلح) در سطح کشور متمرکز است و فرهنگ سازمانی که بر چگونگی استفاده از قدرت در درون سازمان نظامی تأکید دارد (Isaacson et al., ۱۹۹۹). یک کشور ممکن است تمرینات نظامی را نه تنها برای شکست دشمن، بلکه برای بازسازی هویت خود (مانند نوسازی) به کار گیرد (Farrell & Terriff, ۲۰۰۲: ۲۷۳).

براساس رویکرد فرهنگ سازمانی دفاعی، انتخاب دکتترین نظامی توسط حاکمیت، تحت تأثیر عوامل فرهنگی شکل می‌گیرد و صرفاً پاسخی به محیط امنیتی خارجی نیست. بلکه نتیجه تعامل بین فرهنگ سیاسی غیرنظامی و فرهنگ سازمانی نظامی است. تصمیمات بخش غیرنظامی درباره سازمان نظامی، متأثر از دغدغه‌های مربوط به توزیع داخلی قدرت سیاسی است، درحالی‌که دغدغه‌های سازمان نظامی درباره دکتترین، براساس نظام باورها و فرهنگ سازمانی خاص آن شکل می‌گیرد (Isaacson et al., ۱۹۹۹). به همین دلیل، برخی معتقدند تغییرات نظری مهم در امور نظامی نیازمند مداخله مستقیم غیرنظامیان باتجربه است (Sapolsky et al., ۲۰۰۹: ۸).

فرهنگ سازمان نظامی عمدتاً بر این موارد تأکید دارد: الگوی تعامل نظامی-غیرنظامی، توزیع داخلی قدرت سیاسی، آداب و سنت‌های خاص و سلسله‌مراتب سازمانی.

### ۳. تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

براساس جمع‌بندی مؤلفه‌های ذکر شده و چهارچوب‌ها و الگوهایی که قبلاً ارائه شد؛ می‌توان دو محور اصلی را که مبین ابعاد اصلی فرهنگ آینده‌پژوهی است، معرفی کرد: «آینده‌نگری با طیف عمل‌گرا تا آرمان‌گرا» و «رویکرد عملی با طیف محافظه‌کار تا نوآور» را در نظر گرفتن و به کمک آن چهار وضعیت فرهنگ آینده‌پژوهی را مشخص نمود.

محور عمودی (آینده‌گرایی سازمانی): سازمان‌ها به‌طور طبیعی علاقه‌مند به آینده هستند و خواه‌ناخواه و کم یا زیاد به آن می‌اندیشند و سوی آن در حرکت‌اند. در این بین می‌توان دو سر طیف آینده‌گرایی را در قالب «آرمان‌گرا» و «عمل‌گرا» تعریف کرد؛ مؤلفه‌های متناظر با دو سر طیف از مجموعه مطالعات استخراج و منعکس شده است.

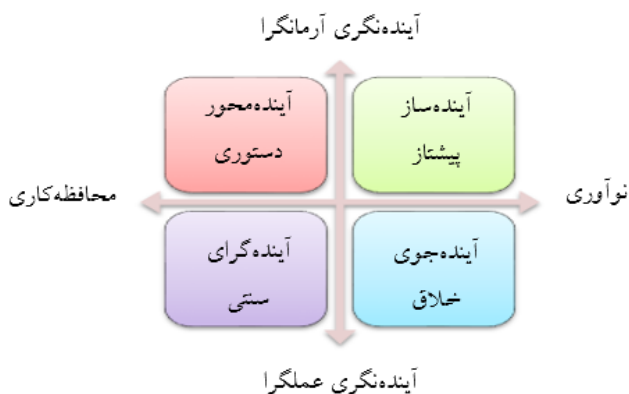
❖ آرمان‌گرا: دارای چشم‌انداز، تحول‌گرا، تکیه بر ارزش‌ها، تمرکز بر اهداف بلندمدت، مدرن، نگاه پیچیده، پویا.

❖ عمل‌گرا: نگرش کوتاه‌مدت، اتکا به تصاویر واقعی از آینده، نگاه سنتی.

❖ محور افقی (کنترل‌گری): در ارتباط با آینده‌پژوهی، سازمان‌ها را می‌توان در دو سر یک طیف تعریف کرد. یک سو سازمانی است که شدیداً پای‌بند برنامه‌های مصوب و دستورات ابلاغی بوده و در سوی دیگر با سازمانی خلاق و نوآور مواجه هستیم. مؤلفه‌های متناظر با دو سر طیف از مجموعه مطالعات استخراج و منعکس شده است.

❖ نوآور: ابهام‌پذیر، خلاق، جسور، ریسک‌پذیر، مشارکت‌جو، انتقادپذیر، پذیرنده و باز، تصویرپرداز.

❖ محافظه‌کار: برنامه‌گرا، کنترل‌گر، مقاوم برابر تغییر، ابهام‌گریز، تبعیت‌پذیر، منفعت‌طلب، کوتاه‌نگر، سلسه‌مراتب و فاصله قدرت زیاد، نگرش خطی.



شکل ۶: دسته‌بندی انواع فرهنگ آینده‌پژوهی مبتنی بر مؤلفه‌های کلیدی

با توجه به چهارچوب پیشنهادی، می‌توان چهار وضعیت بارز و برجسته در آینده‌پژوهی را معرفی کرد:

۱. آینده‌ساز پیشتاز: رویکرد تصویرپرداز، پیشرو، آینده‌های باز، رهبری آینده‌پرداز، به دنبال تحول آینده، تغییر پارادایم، ساختن آینده مطلوب، شالوده‌شکن، نوگرا، به دنبال تغییرات جهشی، ساختارشکن.

۲. آینده‌جوی خلاق: رویکرد اکتشافی، به دنبال آینده بهتر، ابتکارات عملی، بهبود تدریجی، رهبری مبتکر، راه‌کارهای نوآورانه درون پارادایمی، ساختارگریز.

۳. آینده‌گرای سنتی: آینده‌نگری محدود، نگاه کوتاه‌مدت، به دنبال آینده طراحی شده، تقدیرگرا، مطیع، رهبری مقتدر، تغییرات برنامه‌ریزی شده، تاب‌آوری بالا، تمرکز بر منافع روزمره، ساختارپذیر.

۴. آینده‌محور دستوری: رویکرد هنجاری، متمرکز بر آینده مطلوب، نیازمند با محرک بیرونی، مطیع و دنباله‌رو، رهبری بسیج‌کننده، ساختارپذیر.

برای تعیین ماهیت فرهنگ آینده‌پژوهی در سازمان‌های مورد مطالعه، همان‌طور که در بخش روش‌شناسی اشاره شد، پرسش‌نامه‌ای طراحی شد. جمع‌بندی مؤلفه‌های کلیدی فرهنگ آینده‌پژوهی مبتنی بر مطالعات مختلف، در جدول زیر خلاصه شده است.

جدول ۲: جمع‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی فرهنگ آینده‌پژوهی

ابعاد کلیدی	مؤلفه‌ها و گویه‌های متناظر با جنبه‌های مرتبط در پرسش‌نامه
آرمان‌گرایی	۱. آینده‌گرایی (۱۲، ۲۳، ۳۴)؛ ۲. تعالی‌جویی (۱۳، ۱۴)؛ ۳. شهود و بینش (۲۰، ۲۱)؛ ۴. تخیل (۲۶، ۲۷)
عمل‌گرایی	۱. کوتاه‌مدت‌نگر (۱۱)؛ ۲. عملیاتی (۷)؛ ۳. تلاش (۱۵)؛ ۴. نگاه خطی و ساده‌سازی (۱۶، ۱۷)؛ ۵. منفعت‌طلبی (۵، ۶)؛ ۶. فردگرایی (۱۸)؛ ۷. نسبی‌گرایی (۲۴)
محافظه‌کاری	۱. ابهام‌گریزی (۲۹)؛ ۲. تغییرگریز (۳۰)؛ ۳. فاصله قدرت و سلسله‌مراتب (۱۰)؛ ۴. تقدیرگرایی (۸، ۲۵)؛ ۵. مسئولیت‌پذیری (۲۲)؛ ۶. برنامه‌ریزی (۲۸)؛ ۷. اعتماد و اطمینان (۳۱، ۳۳)
نواآوری	۱. ریسک‌پذیری (۱، ۲، ۳)؛ ۲. ابتکار و خلاقیت (۴، ۱۹)؛ ۳. انتقادپذیری (۹)؛ ۴. تعامل (۳۲)

درخصوص ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد پاسخ‌دهنده نیز، اطلاعات در جدول زیر منعکس شده است.

جدول ۳: مشخصات جمعیت‌شناختی افراد شرکت‌کننده در پیمایش

ردیف	ویژگی	آمار	
		تعداد	درصد
۱	مدرک تحصیلی	کارشناسی	*
		کارشناسی ارشد	*
		دکتری	*
		بدون پاسخ	*
۲	جنسیت	زن	*
		مرد	*
		بدون پاسخ	*
۳	نوع شغل	مدیر	*
		پژوهشگر	*



آمار		ویژگی	ردیف
درصد	تعداد		
*	*	کارشناس	

### ۱-۳. آزمون فرضیه‌های شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ آینده پژوهی

آزمون فرضیه بر مبنای سؤالات یا فرضیه‌های تحقیق انجام می‌شود. به‌طور کلی، سؤال‌های تحقیق را می‌توان این‌طور فرموله کرد که: «ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ آینده‌پژوهی در سازمان، در چه وضعیتی قرار دارند؟» در این خصوص، سنجش وضعیت مؤلفه‌ها در قالب چهار بُعد اصلی که قبلاً معرفی شد، انجام شده است. در مجموع، آزمون تی مؤید آن است که نمی‌توان وضعیت موجود را بالاتر از حد متوسط دانست (به منظور خلاصه‌سازی و تأکید بر نتایج و یافته‌ها، جزئیات جداول آزمون تی در متن نیامده است).

جدول ۴: آزمون تی برای ابعاد اصلی و مؤلفه‌های فرهنگ آینده‌پژوهی

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
آینده‌گرایی	۵۵	۳.۰۱۸۲	.۸۱۷۵۵	.۱۱۰۲۴
تعالی‌جویی	۵۶	۲.۸۸۳۹	.۹۵۸۱۸	.۱۲۸۰۴
شهود	۵۴	۲.۸۸۸۹	.۷۰۴۸۸	.۰۹۵۹۲
تخیل	۵۵	۲.۶۲۷۳	.۸۹۳۴۹	.۱۲۰۴۸
آرمان‌گرایی	۵۷	۲.۸۷۳۵	.۴۵۴۴۷	.۰۶۰۲۰
ترجیح نقد به نسیه	۵۶	۳.۵۰	۱.۰۴۴	.۱۴۰
هدف توجیه وسیله	۵۵	۲.۷۶	۱.۰۸۸	.۱۴۷
تلاش برای زندگی بهتر	۵۴	۲.۹۸	.۹۸۱	.۱۳۳
نگاه خطی و ساده‌سازی	۵۵	۳.۰۰۹۱	.۷۰۳۷۷	.۰۹۴۹۰
منفعت‌طلبی	۵۵	۳.۱۵۴۵	۱.۱۴۶۱۴	.۱۵۴۵۵
ترجیح کار فردی	۵۵	۲.۹۵	۱.۱۶۱	.۱۵۷

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نسبیت خوب و بد	۵۴	۲.۷۴	.۸۹۴	.۱۲۲
عمل‌گرایی	۵۷	۳.۰۰۸۳	.۵۸۵۷۶	.۰۷۷۵۹
ابهام مترداف تهدید	۵۵	۲.۸۰	.۹۷۰	.۱۳۱
عدم تمایل به تغییر	۵۴	۳.۴۸	۱.۰۲۳	.۱۳۹
مطیع و فرمان‌بردار	۵۶	۳.۴۶	۱.۰۰۸	.۱۳۵
تقدیر‌گرایی	۵۵	۲.۶۷۲۷	.۸۳۴۵۴	.۱۱۲۵۳
احساس تعهد بالا	۵۶	۳.۰۷	.۹۷۰	.۱۳۰
تأکید بر نظم و انسجام	۵۵	۳.۱۵	۱.۰۴۴	.۱۴۱
اعتماد	۵۵	۲.۹۲۷۳	.۵۲۱۹۱	.۰۷۰۳۷
محافظه‌کاری	۵۶	۳.۰۷۸۰	.۴۰۹۵۰	.۰۵۴۷۲
ریسک‌پذیری	۵۷	۲.۷۷۷۸	.۹۹۲۷۰	.۱۳۱۴۹
ابتکار	۵۶	۲.۶۶۰۷	.۸۶۹۲۱	.۱۱۶۱۵
انتقاد‌پذیری	۵۷	۲.۹۱۲۳	۱.۲۴۳۲۸	.۱۶۴۶۸
تعامل با ناآشنا	۵۴	۲.۷۸	۱.۱۴۴	.۱۵۶
نوآوری	۵۷	۲.۷۸۶۱	.۷۹۸۷۴	.۱۰۵۸۰

رتبه‌بندی کلی همه مؤلفه‌ها به‌طور یک‌جا و فارغ از دسته‌بندی اصلی آن نشان می‌دهد، مؤلفه «ترجیح نقد به نسیه»، «عدم تمایل به تغییر»، «مطیع و فرمان‌بردار» بودن و «تأکید بر نظم و انسجام» بالاترین رتبه‌ها را آورده‌اند که حکایت از ویژگی‌های مؤثرتر فرهنگ سنتی است. با توجه به مؤلفه‌های مذکور و چنانچه بخواهیم وضعیت را در چهارچوب پیش‌گفته، خلاصه و مشخص کنیم، باید به میانگین امتیاز کسب‌شده در ابعاد کلیدی توجه کرد:

جدول ۵: دسته‌بندی و رتبه‌بندی انواع فرهنگ آینده‌پژوهی

نوع فرهنگ آینده‌پژوهی	موقعیت در نمودار برحسب میانگین امتیاز	
	دستوری	۲/۸۷
سنتی	۳/۰۱	۳/۰۸
پیش‌تاز	۲/۸۷	۲/۷۹
خلاق	۳/۰۱	۲/۷۹

همان‌طور که در جدول مشهود است، اگرچه براساس مقادیر میانگین امتیاز حاصل می‌توان موقعیت فرهنگ آینده‌پژوهی سنتی را نزدیک‌تر به واقعیت دانست؛ اما برحسب آزمون تی و مقادیر حاصل، نمی‌توان چنین نتیجه‌ای را به لحاظ آماری تأیید کرد. ولی به کمک آزمون فریدمن می‌توان رتبه نسبی امتیازات را در جدول مذکور مشخص و بر این مبنای، موقعیت نسبی فرهنگ آینده‌پژوهی را مشخص نمود که فرهنگ آینده‌پژوهی سنتی نزدیک‌تر به نظر می‌رسد. تبیین انواع فرهنگ آینده‌پژوهی در قالب چهار گونه زیر می‌تواند وضعیت را بهتر منعکس سازد.



شکل ۷: تبیین وضعیت موجود فرهنگ آینده‌پژوهی و قرابت آن با فرهنگ آینده‌گرایی سنتی

#### ۴. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

آینده‌پژوهی، دانشی فراتر از روش‌ها و مهارت و یا فرایندهای شناخت، تحلیل و تحقق آینده است. آینده‌پژوهی، پدیده‌ای که نه تنها در رفتارها و کنش سازمان نمود می‌یابد، بلکه امری است که در باورها، ارزش‌ها و هنجارهای سازمان ریشه دوانده و نهادینه شده است. از این رو، نحوه مواجهه یک سازمان با آینده، صرفاً ناشی از نیاز و یا الزامات محیطی نیست، بلکه مواجهه با آینده و آینده‌پژوهی ناشی از این واقعیت است که تا چه نگاه به آینده در وجود

سازمان عمیق بوده و سرشت سازمان با آن عجین است. این پژوهش نشان داد ابعاد کلیدی که جریان آینده‌پژوهی را در سازمان شکل می‌دهند، از یک‌سو شامل میزان آرمان‌گرایی یا عمل‌گرایی و از سوی دیگر وابسته به میزان محافظه‌کاری و نوآوری است. در این بین، مجموعاً ۲۲ عامل مهم به‌عنوان عناصر سازنده این ابعاد کلیدی، شناسایی شدند. با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های مورد اشاره و حسب مطالعات و بررسی‌های صورت گرفته، می‌توان سازمان‌ها را از منظر آینده‌پژوهی، در قالب چهار وضعیت کلیدی دسته‌بندی کرد: آینده‌ساز پیش‌تاز (نوآور و آرمان‌گرا)؛ آینده‌جوی خلاق (نوآوری و عمل‌گرا)؛ آینده‌محور دستوری (آرمان‌گرا و محافظه‌کار) و نهایتاً آینده‌گرای سنتی (عمل‌گرای محافظه‌کار).



## فهرست منابع

- اسمیت، اسکات؛ سوزان کاکس اسمیت (۱۴۰۳). *فرهنگ آینده پژوهی- چگونه از طریق رهبری سازمانی آماده برای آینده بسازیم؟* مترجمان: فرهاد نظری‌زاده، اسماء خوئینی‌ها، فرزانه میرشاه‌ولایتی، دانشگاه ایوان‌کی.
- بارانی، صمد (۱۳۹۵). *مطالعه فرهنگ سازمانی در سازمان‌های نظامی براساس سیاست‌های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری*، فصلنامه علمی علوم و فنون نظامی، دوره ۱۲، شماره ۳۶، صص. ۱۲۳-۱۳۹.
- پورصادق، ناصر؛ فریبرز قادرپناه (۱۴۰۲). *الگوی فرهنگ سازمانی نیروی دریایی راهبردی ارتش ج.ا.ایران*، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، دوره ۲۱، شماره ۹۳.
- روریک، رنه (۱۳۹۵). *به سوی مدل بلوغ آینده‌نگاری سازمانی*، ترجمه: محمدمین فقیه، فرهاد نظری‌زاده، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی، تهران.
- زرقانی، سید هادی؛ عابدی شجاع، فرزاد؛ بخشی، فاطمه؛ حجی‌پناه، نرگس (۱۴۰۱). *بررسی و تبیین فرهنگ و رفتار سازمانی نیروهای مسلح از منظر حضرت امام (ره)*، فصلنامه مدیریت نظامی، دوره ۲۲، شماره ۸۷، صص. ۹۳-۱۲۲.
- کوئین، رابرت؛ کیم کمرون (۱۳۹۳). *معماری فرهنگ سازمانی*، ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی، نشر مدیران، تهران.
- نیکوکار، غلامحسین؛ محمدرضا سلطانی، عباس نیاوند (۱۳۹۲). *طراحی الگوی بومی شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران*، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۳، صص. ۱۴۳-۱۶۳.

## References

- Andersen, P. D., & Rasmussen, L. B. (۲۰۱۴). The impact of national traditions and cultures on national foresight processes. *Futures The journal of policy, planning and futures studies*, ۵۹, pp. ۵-۱۷. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2014.01.013>
- Bootz, J.P. (۲۰۱۰), Strategic Foresight and Organizational Learning- A Survey and Critical Analysis, *Technological Forecasting and Social Change*, ۷۷, ۱۵۸۸-۱۵۹۴.
- Bootz, J.P., R Monti (۲۰۱۹), Foresight and Knowledge Management-New Development in Theory and Practice, *Technological Forecasting and Social Change*, No. ۱۴۰, ۸۰-۸۳.
- EFP (۲۰۱۰), Foresight and Forward-Looking Activities - Exploring New European Perspectives, Summary of major findings. Kick-off Conference of the European Foresight Platform EFP Vienna, ۱۴/۱۵ June ۲۰۱۰.
- Farrell, Theo, Terry terriff (۲۰۰۲) *The Sources of Military Changes: Culture, Politics, Technology, USA*, Lynne Rienner Publishers Inc.
- Fastercapital (۲۰۲۰), Foresight Culture, <https://fastercapital.com/keyword/foresight-culture.html>, last visited: ۱۶, ۴, ۲۰۲۰.
- HRVision (۲۰۲۰), The Role of HR in Creating a Future-Ready Organizational, [www.hrvisionevent.com](http://www.hrvisionevent.com), <https://www.hrvisionevent.com/content-hub/the-role-of-hr-in-creating-a-future-ready-organizational>, last visited: ۱۷, ۴, ۲۰۲۰.
- Isaacson, Jeffrey A., Christopher Layne, John Arguilla (۱۹۹۹) *Prediction Military Innovation*, RAND publications.
- Khan, Ian (۲۰۲۳), Future Readiness Score-how ready are you for tomorrow, *futuracy™*, <https://atelierdesfuturs.org/wp-content/uploads/2023/07/Future-Readiness-Score.pdf>, last visited: ۱۷, ۴, ۲۰۲۰
- Mansoor, Peter R., Williamson Murray (۲۰۱۹), *the Culture of Military Organizations*, Cambridge University Press.
- MOD (۲۰۰۹), *The Significance of Culture to the military, the development, Concepts and doctrine centre* –UK ministry of defence, <http://www.dcdc.dii.r.mil.uk>.
- Panizzon, Mateus, nd Paulo Fernando Pinto Barcellos (۲۰۱۹), A Three-Level Evaluation Process of Cultural Readiness for Strategic Foresight Projects, *World Futures Review*, Vol. ۱۱(۴) ۳۳۱ –۳۵۰.
- Sapolsky, Harvey M., Benjamin H. Friedman, Brendan Rittenhouse Green (۲۰۰۹) *US Military Innovation since the Cold War*, Routledge.
- Sardar, Ziauddin (۲۰۱۰), Namesake: Futures Studies; Futurology; Futuristic; Foresight-What's in a Name?, *Futures*, Volume ۴۲, Issue ۳, pp. ۱۷۷-۱۸۴.

# فصلنامه راهبرد دفاعی

سال بیست و سوم، شماره سوم (پیاپی ۹۱)، پاییز ۱۴۰۴، صص. ۱۰۷-۱۳۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۲ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۱۰

مقام معظم رهبری: « کارهای بزرگی انجام گرفته، کارهای ماندگاری انجام گرفته - در این شکی نیست - لیکن به آینده نگاه کنید. آینده، آینده مهمی است؛ آینده خطیری است»