

The Model of Futures Culture in Defense Organizations and Strategies to improve it

Abstract

Objectives: A forward-looking approach is a key and essential capability for all organizations operating in dynamic and complex environments. It is influenced by cultural values, beliefs, norms, and behaviors. By examining the underlying culture, this study aims to reveal the dimensions and components of a forward-looking culture within defense organizations, striving to identify and elucidate its existing characteristics, the reasons for its formation, and strategies for its enhancement.

Methods: This research was conducted using a qualitative interpretive approach for exploratory-applied purposes. A mixed-method approach was employed for data collection, comprising a systematic literature review and semi-structured interviews. Data analysis was performed using thematic analysis. Sampling was purposeful, based on expertise and experience, and continued through interviews with 20 experts until theoretical saturation was achieved. To ensure the validity of the findings, member checking and inter-coder agreement methods were utilized.

Findings: Analysis of the interview data, conducted in six stages, resulted in the extraction of 36 basic themes, 24 organizing themes, and 11 overarching themes: power-seeking, short-termism, ideological thinking, threat-orientation, (strategic) surprise, idealism, centralization, incremental evolution, conservatism, traditionalism, and past-orientation. The key findings from the thematic analysis were: the tension between certain characteristics, such as the challenge of adhering to traditions while adapting to future needs; the prominent role of organizational leadership in shaping a forward-looking culture; the need to strengthen and provide training in futures thinking; and the importance of considering the social dimensions of a forward-looking culture. Subsequently, the investigation into the "Causes and Factors Shaping the Existing Futures Culture" was conducted using thematic analysis. This process resulted in the identification of 78 basic themes, 19 organizing themes, and five main themes, namely: structural and systemic factors, cultural factors, knowledge- and skill-related factors, motivational factors, and communication-related factors. Finally, the examination of "Strategies for Improve Futures Studies Culture" yielded 80 basic themes, 23 organizing themes, and seven main themes. These propose strategies across several categories: structural and institutional strategies, cultural and discourse-based strategies, knowledge-based, educational, and skill-development strategies, motivational and incentive-based strategies, communication and networking strategies, operational and implementation strategies, and policy and governance strategies.

Results: Based on the findings, the existing forward-looking culture, dominated by traditionalism, conservatism, and past-orientation, exposes the organization to strategic surprise. The root causes of this situation lie in structural-bureaucratic factors and knowledge-motivational deficiencies. In response, three operational actions are proposed: establishing a supra-organizational institution for monitoring future developments,

implementing strategic dialogue programs for senior managers, and deploying incentive mechanisms for transformative projects.

Keywords: Futures Studies, Futures Culture, Organizational Culture, Content Analysis

الگوی فرهنگ آینده‌نگری در سازمان‌های دفاعی و راهکارهای ارتقای آن

چکیده

اهداف: آینده‌نگری قابلیت‌های کلیدی و ضروری برای همه سازمان‌ها در محیط‌های پویا پیچیده محسوب می‌شود. آینده‌نگری متأثر از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و رفتارهای فرهنگی قرار دارد. بررسی فرهنگ تحقیق حاضر با هدف آشکارسازی ابعاد و مولفه‌های فرهنگ آینده‌نگری در سازمان‌های دفاعی، تلاش می‌کند تا ویژگی‌های موجود، دلایل شکل‌گیری و راهکارهای ارتقای این فرهنگ را شناسایی و تبیین نماید.

روش: این پژوهش با رویکرد کیفی تفسیری و با هدف اکتشافی-کاربردی انجام شده است. روش گردآوری داده‌ها ترکیبی (مرور نظام‌مند ادبیات و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته) و روش تحلیل، تحلیل مضمون بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و برحسب معیار خبرگی و تجربه انجام شد و به کمک مصاحبه با ۲۰ خبره تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. برای اطمینان از اعتبار یافته‌ها، از روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و توافق بین کدگذاران استفاده شد.

یافته‌ها: تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در شش مرحله، منجر به استخراج ۳۶ مضمون پایه، ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده و نهایتاً ۱۱ مضمون فراگیر یا اصلی در مورد «خصوصیات فرهنگ آینده‌پژوهی موجود» شد که عبارتند از: قدرت‌طلبی، کوتاه‌مدت‌نگری، تفکر ایدئولوژیک، تهدیدمحوری، غافلگیری، آرمان‌گرایی، تمرکزگرایی، تکامل تدریجی، محافظه‌کاری، سنت‌گرایی و گذشته‌نگری. در ادامه، تحقیق درباره «علل و عوامل شکل‌گیری فرهنگ آینده‌نگری موجود» به روش تحلیل مضمون، منجر به یافتن ۷۸ مضمون پایه، ۱۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون اصلی شد که عبارتند از: عوامل ساختاری و سیستمی، عوامل فرهنگی، عوامل دانشی و مهارتی، عوامل انگیزشی، عوامل ارتباطی. نهایتاً بررسی «راهکارهای ارتقای فرهنگ آینده‌پژوهی»، منجر به یافتن ۸۰ مضمون پایه، ۲۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون اصلی شد که راهکارهای پیشنهادی را در چند دسته مطرح

می‌سازد: راهکارهای ساختاری و نهادی، راهکارهای فرهنگی و گفتمانی، راهکارهای دانشی و آموزشی و مهارتی، راهکارهای انگیزشی و تشویقی، راهکارهای ارتباطی و شبکه‌سازی، راهکارهای عملیاتی و اجرایی، و راهکارهای سیاستی و حاکمیتی.

نتایج: بر اساس یافته‌ها، فرهنگ آینده‌نگری موجود، با غلبه سنت‌گرایی، محافظه‌کاری و گذشته‌نگری، سازمان را در معرض غافلگیری راهبردی قرار می‌دهد. علل این وضعیت در عوامل ساختاری-بروکراتیک و ضعف‌های دانشی-انگیزشی و ارتباطی ریشه دارد. در پاسخ و مبتنی بر نتایج تحقیق، راهکارها و اقداماتی پیشنهاد شد، از جمله: موارد ساختار نظیر تأسیس نهاد فرادستگاهی برای رصد تحولات آینده، اجرای برنامه‌های گفت‌وگوی راهبردی و گفتمان‌سازی، و استفاده از سازوکارهای انگیزشی برای پروژه‌های آینده‌پژوهی و بهبود تعامل با جامعه نخبگانی داخلی و خارجی.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ آینده‌نگری، فرهنگ سازمانی، تحلیل مضمون.

مقدمه

در دنیای معاصر، سازمان‌ها با دگرگونی‌های سریع و پیچیدگی‌های فزاینده محیطی روبرو هستند که نیازمند هشیاری و پاسخگویی سریع به تغییرات است. آینده‌نگری به عنوان یک قابلیت راهبردی کلیدی، سازمان‌ها را برای آمادگی پیش‌دستانه و اجتناب از غافلگیری در برابر تحولات شدید مجهز می‌سازد؛ با این حال، نوع نگاه، نحوه مواجهه و رفتار سازمان‌ها با آینده، اغلب تحت تأثیر عوامل فرهنگی قرار دارد. در سازمان‌های دفاعی، که با محیط‌های پویا و پرچالش مواجه‌اند، علی‌رغم تلاش‌های ساختاری مانند دیده‌بانی و آینده‌پژوهی، عوامل فرهنگی مواعی برای بهره‌برداری مؤثر از این قابلیت‌ها ایجاد می‌کنند و منجر به ناکارآمدی، غافلگیری و حتی شکست در مواجهه با تغییرات می‌گردند. به عبار دیگر، سازمان‌های دفاعی در هر کشوری بنا به مأموریت مهم و حساس خود، برای حفظ برتری و پرهیز از غافلگیری، نیازمند توسعه قابلیت آینده‌نگری هستند. مساله اصلی این است که علی‌رغم ایجاد ساختارهای رسمی آینده‌پژوهی و دیده‌بانی در سازمان‌های دفاعی، به نظر می‌رسد عوامل فرهنگی در بهره‌برداری کامل و مؤثر از این قابلیت‌ها مؤثر هستند. مساله اصلی پژوهش حاضر، بررسی زمینه فرهنگی آینده‌نگری در این سازمان‌هاست، جایی که ارزش‌ها، رفتارها و رفتارهای فرهنگی، الگوهای نظام‌مند، فنون و روش‌ها و نتایج آینده‌نگری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. با وجودی که راهبرد موفق مستلزم آینده‌نگری است (Atlantic Council, 2025) ولی آینده‌نگری نزد ذی‌نفعان مختلف به طور پیش‌فرض فرهنگ و اندیشه‌ای همگن نبوده و به طور خودکار بازیگران آن همسو نیستند (SFA, 2024). از این رو، پرسش محوری این پژوهش آن است که ابعاد، مولفه‌ها و ویژگی‌های مشخصه فرهنگ آینده‌نگری در سازمان‌های دفاعی چیست؟ چه عواملی (ساختاری، دانشی، انگیزشی، ارتباطی) به شکل‌گیری فرهنگ کنونی انجامیده‌اند؟ و برای ارتقا و تحول این فرهنگ به سمت اثربخشی بیشتر، چه راهکارهای عملیاتی می‌توان ارائه نمود؟ پاسخ به این پرسش‌ها، مستلزم پژوهشی

اکتشافی و کیفی است تا از لایه‌های سطحی فراتر رفته و لایه‌های پنهان و عمیق‌تر این پدیده فرهنگی را آشکار سازد.

در بیان اهمیت و ضرورت پژوهش، باید گفت سازمان‌های دفاعی، در محیطی پرریسک و پویا عمل می‌کنند و هرگونه ضعف در فرهنگ آینده‌نگری می‌تواند عواقب جدی بر آمادگی راهبردی و انعطاف‌پذیری آن‌ها داشته باشد. ارتقای این فرهنگ نه تنها به افزایش چابکی، ظرفیت خودنوسازی و تغییر و تحول در برابر نیازهای محیطی کمک می‌کند، بلکه به سیاست‌گذاری‌های راهبردی مؤثرتر و الگویی برای سایر سازمان‌ها تبدیل می‌شود. ضرورت این پژوهش از نیاز جدی برای مواجهه با آینده‌هایی سرشار از عدم قطعیت ناشی می‌شود، که نشان‌دهنده احتیاج این سازمان‌ها به آینده‌نگری و فرهنگ مناسب آن است. اهمیت پژوهش در آن است که نتایج این مطالعه می‌تواند مبنایی برای برنامه‌های آموزشی، ساختاری و فرهنگی فراهم آورد تا نگرش و رفتار سازمان‌های دفاعی را در توجه و استفاده از آینده‌نگری ارتقا بخشد.

آن چه از لحاظ علمی به چشم می‌خورد، این است که هرچند مطالعات پراکنده‌ای درباره فرهنگ سازمانی، آینده‌نگری و رفتارهای راهبردی انجام گرفته و نتایج آن منتشر شده (مانند: Venaik et al., 2013؛ اسمیت و کاکس اسمیت، ۱۴۰۳؛ Gray, 2023) اما تحقیقی جامع و اکتشافی در خصوص فرهنگ آینده‌نگری در سازمان‌های دفاعی - چه در سطح داخلی و چه خارجی - منتشر نشده است. این شکاف دانشی، به ویژه در زمینه شناسایی ویژگی‌های موجود، عوامل شکل‌گیری و راهکارهای ارتقای این فرهنگ، به چشم می‌خورد که مانع از تدوین رویکردهای فرهنگی هدفمند و دقیق می‌گردد. پژوهش حاضر، با رویکرد اکتشافی و تکیه بر مطالعات و تجارب مرتبط، گام نخست در پر کردن این شکاف برمی‌دارد و به بازنمایی ساختارمند فرهنگ آینده‌نگری در بخش دفاعی می‌پردازد.

ادبیات و پیشینه

آینده‌نگری و آینده‌پژوهی

«آینده» واژه‌ای بسیار قدیمی است و آگاهی از آن، همواره موضوعی پرچالش، جذاب، پرابهام و البته مورد نیاز بشر برای تداوم زندگی، برنامه‌ریزی و پیشرفت بوده است (گیدلی، ۱۳۹۶: ۲۳). دانش علمی آینده محصول یک قرن اخیر بوده و حتی در دهه نود میلادی هنوز علمی جدید محسوب می‌شد (Dane, 1990). اما، مطالعه آینده و الزام بهره‌گیری عمومی از آن طی ۵۰ سال اخیر به موضوعی جدی تبدیل شده است (شمس الدینی و فولادی قلعه، ۱۴۰۰). تنوع واژگان درباره آینده زیادی است، ولی مطالعات آینده‌ها (آینده‌پژوهی)^۱، آینده‌نگاری^۲ و دورنگری^۳ رایج‌تر هستند (گیدلی، ۱۳۹۶: ۲۲). که گاهی در معنی واحد به کار می‌روند (Rohrbeck, 2011: 35). در متون فارسی کلیدواژه‌های «آینده‌پژوهی، آینده‌نگاری و آینده‌نگری» بیشتر استفاده می‌شود. در این مقاله، برای سهولت

¹ futures studies

² foresight

³ prospective

و همراهی با ادبیات رایج «آینده‌نگری» در معنای کلی نگاه رو به آینده استفاده شده است. سیر تکامل مفاهیم آینده‌نگری طی چند دهه اخیر بیانگر سبک‌ها و رویکردهای مختلفی به آینده است (Kousa, 2016: 16). اما هدف کلی و مشترک آینده‌نگری، حفظ و توسعه بهروزی و رفاه بشریت و ظرفیت‌های ادامه‌ی حیات می‌باشد (اسلاتر، ۱۳۹۰). آینده‌نگری، شیوه‌ی نظام‌مند پرداختن به آینده است (soif, 2021: 3). آینده‌نگری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا خلاقیت را به رفتار پیشگیرانه تبدیل کنند و از این طریق، موضعی پیش‌نگر و راهبردی را توسعه دهند (Bourmistrov & Amo, 2022). نقش متمایز آینده‌نگری، تفکر مبتنی بر احتمال، به ویژه برای کشف یا نوآوری، بررسی و ارزیابی و طرح آینده‌های ممکن، آینده‌های محتمل و آینده مطلوب است (تقوایی یزدی و صادقی، ۱۳۹۳ به نقل از دانیل بل).

فرهنگ و فرهنگ آینده‌نگری

امروزه علاقه روزافزونی به توسعه فرهنگ‌های آینده‌نگری در سازمان‌های بین‌المللی وجود دارد (Jabbour et al., 2025). فرهنگ در معنای کلی، هر فکری است که مردم دارند و به آن عمل می‌کنند (فرارو، ۱۳۷۹: ۴۵). فرهنگ مجموعه‌ای از رفتارهای آموختنی، باورها، عادات و سنن مشترک بین گروهی از افراد است (فرهنگی، ۱۳۷۷: ۸۴). فرهنگ کلیت به هم‌تافته و به هم پیوسته‌ای از باورها، فضایل و ارزش‌ها، آرمان‌ها، دانش‌ها، هنرها و فنون، آداب و اعمال جامعه را شامل می‌شود (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۷۱). با وجود تکرر تعاریف، بیشتر صاحب‌نظران موافق‌اند که فرهنگ بیانگر ارزش‌ها، هنجارها، مصنوعات و مفروضات اساسی و مشترک میان گروهی از مردم است (Schein, 2010). در مجموع، نظریه‌ی فرهنگ فرض می‌کند که یک جامعه بیش از آن که متکی بر محیط مادی یا دانش و فناوری‌های تغییر دهنده‌ی آن باشد، بر فرهنگ خود اتکا دارد (بیشاپ و هاینز، ۱۳۹۶: ۱۷۱). لذا فرهنگ نقش اساسی را در «برنامه‌ریزی جمعی اذهان» جامعه ایفا می‌کند (Srivisal et al., 2021). به طور کلی، تأثیر محیط فرهنگی به وضوح در تاریخ اجتماعی علوم به اثبات رسیده است (آدامسکی، ۱۳۹۷: ۲۹).

جهت‌گیری زمانی، یکی از ویژگی‌های فرهنگ ملی است (Legoh'rel et al., 2009). به عقیده وندل بل مفهوم گذشته و آینده و تلاش برای پیش‌بینی و مهار آینده بخشی از زبان و فرهنگ همه (یا تقریباً همه) مردم جهان است (بل، ۱۳۹۶: ۴۴). مطالعات نشان می‌دهد کشورها و فرهنگ‌های مختلف جهان، جهت‌گیری فرهنگی متفاوتی نسبت به آینده دارند (Javidan, 2007). از این رو، مفهوم زمان و آینده اساساً مفاهیمی شناخته شده در عرصه فرهنگ است. اما، جوامع معمولاً فاصله بسیار زیادی با پیش‌بینی وضعیت آینده جهان دارند، در عین حال پرداختن به آینده ضروری است چرا که در واقع زندگی آن‌ها به این امر بستگی دارد (بیشاپ و هاینز، ۱۳۹۶: ۹-۱۰). اما بر اساس دیدگاه فرهنگی، هر یک از ما آینده را به روشی متفاوت تصور می‌کنیم و به آن می‌پردازیم (اسمیت و کاکس اسمیت، ۱۴۰۳: ۵۴).

در شاخص‌های فرهنگی هافستد، «جهت‌گیری بلندمدت/کوتاه‌مدت»، از جمله شاخص‌های فرهنگی مرتبط و مهم است. همچنین شاخص «اجتناب از عدم قطعیت» به عنوان شاخص موثر بر آینده مطرح است. دیگر در جدول بعد،

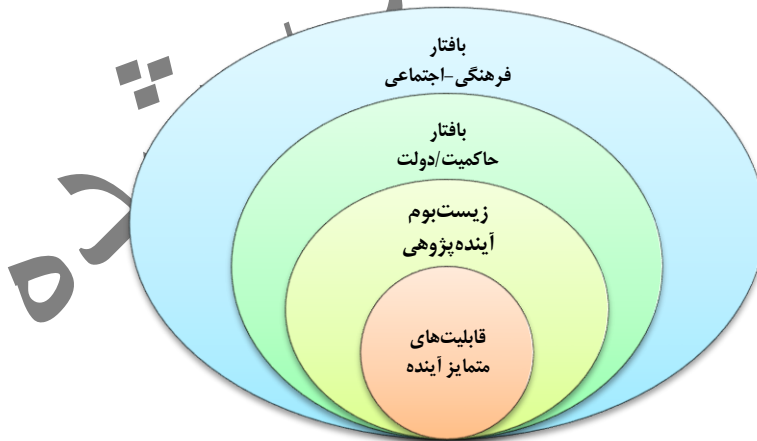
۴ جامعه‌شناس، آینده‌پژوه و استاد دانشگاه بیل (۱۹۲۴-۲۰۱۹). کتاب «مبانی آینده‌پژوهی» وی از جمله معروف و معتبرترین منابع مطالعاتی و آموزشی آینده‌پژوهی است.

ابعاد کلیدی فرهنگ ملی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف ارایه شده است (Andersen & Rasmussen, 2014; Smith & Cox-Smith, 2023).

جدول ۱. ابعاد کلیدی فرهنگ و شاخص‌های مرتبط با آینده‌نگری (جمع‌بندی نویسندگان)

ردیف	صاحب‌نظر / اندیشمند	ابعاد و شاخص‌های کلیدی فرهنگ و موارد مرتبط با آینده
۱	هافستد	۱) فاصله قدرت (۲) اجتناب از عدم قطعیت (۳) فردگرایی / جمع‌گرایی (۴) مردخویی / زن‌خویی (۵) جهت‌گیری بلندمدت / کوتاه‌مدت (۶) لذت‌جویی و زیاده‌خواهی
۲	پروه جهانی گلوب	۱) فاصله قدرت (۲) اجتناب از عدم قطعیت (۳) جمع‌گرایی درون گروهی (۴) جمع‌گرایی نهادی (۵) برابری جنسیتی (۶) قاطعیت (۷) جهت‌گیری آینده (۸) جهت‌گیری عملکرد (۹) جهت‌گیری انسانی
۳	شاین	۱) ماهیت انسانی (۲) رابطه با طبیعت (۳) رابطه با مردم (۴) فعالیت انسان (۵) حقیقت و واقعیت (۶) زمان
۴	ادلر	۱) ماهیت انسان (۲) رابطه با طبیعت (۳) فردگرایی / جمع‌گرایی (۴) فعالیت انسان حریم (خصوصی / عمومی) (۵) زمان (گذشته، حال، آینده)
۵	هال	۱) حریم شخصی / فیزیکی (۲) زبان پیچیده / ساده (۳) دوستی (۴) زمان (۵) یک‌بعدی / چندبعدی
۶	ترومپنارس	۱) رابطه با طبیعت (۲) رابطه با مردم (۳) عام‌گرایی / خاص‌گرایی (۴) فردگرایی / جمع‌گرایی (۵) اثرگذاری متمرکز / غیرمتمرکز (۶) دستیابی در مقابل اعطا (۷) رابطه با زمان
۷	کلاک‌هولن و اشترووبک	۱) ماهیت انسان (۲) فعالیت انسان (۳) رابطه با مردم (۴) رابطه با زمان (۵) زمان

محیطی که آینده‌نگری در آن نُزج گرفته و توسعه می‌یابد، محیطی چندبعدی است و هیچ کس نمی‌تواند ادعا کند که زیست‌بوم کاملی در اختیار دارد. زیست‌بوم آینده درون نهادها شکل می‌گیرد و منبعث از بافتار دولت^۵ و بافتار اجتماعی-فرهنگی^۶ جامعه است. همچنین، قابلیت‌های خاص سازمان نسبت به آینده متاثر از زیست‌بوم آینده آن است (soif, 2021: 4).



شکل ۱. الگوی لایه‌ای زیست‌بوم آینده‌نگری (soif, 2021: 4)

⁵ Government context

⁶ Socio-cultural context

اساس کار یک فرهنگ آینده‌نگری شکوفا، باز ادراک مداوم اجتماعی است (اسمیت و کاکس اسمیت، ۱۴۰۳: ۱۲۷) همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، مشخصاً بعضی از ابعاد و شاخص‌های فرهنگی (همچون زمان، اجتناب از عدم قطعیت، رابطه با زمان، جهت‌گیری بلندمدت/کوتاه‌مدت یا جهت‌گیری آینده) رابطه قوی‌تری با آینده‌نگری دارد. مثلاً در پژوهشی با عنوان «تأثیر سنت‌ها و فرهنگ‌های ملی بر فرایندهای آینده‌نگاری ملی»، نویسندگان تأثیر سنت‌ها، سبک‌ها یا فرهنگ ملی را بررسی کرده و نشان می‌دهند دو بعد فرهنگی، یعنی «فاصله قدرت و اجتناب از عدم قطعیت» بر فعالیت‌های آینده‌نگری موثر هستند (Andersen & Rasmussen, 2014).

فرهنگ‌های سنتی (تکیه بر میراث گذشته و محافظه‌کاری) غالباً در محیط‌های باثبات، دارای ارزشمندی محسوب می‌شوند، ولی در شرایط تغییر، همین دارای نوعی بدهی [مانع] محسوب می‌شود (کوستانزو و مک‌کی، ۱۳۹۹: ۷۲). اما سازمانی که فرهنگ آینده‌نگری برمی‌گزیند، بهتر و سریع‌تر می‌تواند در موقعیت‌های غیرمنتظره واکنش نشان دهد، زیرا تلاش کرده است برای انواع آینده‌ها آماده باشد (کوستانزو و مک‌کی، ۱۳۹۹: ۲۴۵).

با توجه به مطالعات محدود در زمینه فرهنگ آینده‌نگری، الگوی هافستد و الگوی پروژه گلوب توجه دقیق‌تری به موضوع آینده در فرهنگ داشته‌اند و جنبه‌های مختلفی از جهت‌گیری زمانی جوامع را به تصویر می‌کشند (Venaik. et al., 2013). مثلاً جهت‌گیری بلندمدت تمایل جامعه را به سمت جستجوی فضیلت توصیف می‌کند و فرهنگ منافع آتی را در نظر دارد (لباف و دلوی، ۱۳۸۳). ویژگی‌های جوامع در قبال جهت‌گیری بلندمدت/کوتاه‌مدت، بر اساس شاخص «جهت‌گیری بلندمدت/کوتاه‌مدت» هافستد، این‌طور معرفی شده است: نتایج ماندگار در مقابل نتایج زود بازده؛ صرفه‌جویی در مقابل مصرف‌گرایی؛ و غیره (Magala et al., 2024).

جهت‌گیری به سوی آینده یا آینده‌گرایی در ادبیات به شکل‌های دیگری هم تعریف شده است (Vuk & Applegate, 2021). آینده‌گرایی، میزانی است که یک مجموعه رفتارهای آینده‌محور مانند برنامه‌ریزی و به تأخیر انداختن رضایت کنونی را تشویق می‌کند و پاداش می‌دهد. از جمله دیگر موارد می‌توان به انعطاف‌پذیری، صرفه‌جویی به نفع آینده و ترجیح موفقیت بلندمدت به نتایج فوری اشاره کرد (globeproject.com, 2024). بر اساس این دو الگوی مذکور، می‌توان خصوصیات و شاخص‌های مشترکی را شناسایی کرد و در یک جمع‌بندی اولیه، ویژگی‌های یک جامعه آینده‌گرا را به این صورت تلفیق و خلاصه کرد: تأکید بر نتایج و موفقیت بلندمدت؛ سازگاری و انعطاف‌پذیری؛ صرفه‌جویی حال، به نفع آینده؛ سرمایه‌گذاری آینده‌گرا؛ تناسب نگاه آینده با وضعیت و شرایط موجود.

پیشینه

مطالعات بین‌المللی درباره رابطه فرهنگ و آینده‌نگری بسیار محدود و نسبتاً جدید است و مطالعات داخلی چندانی در این زمینه یافت نشد. با این حال برخی مطالعات ارتباط فرهنگ با نمودها و جنبه‌های خاصی از آینده‌نگری اعم از تصویر بزرگ، آینده‌های بدیل، تاب‌آوری و ... اشاره کرده‌اند. به‌عنوان مثال، شیورز و دیگران با اشاره به چالش آمادگی برای بحران، ضمن بررسی نقش فرهنگ در آمادگی برای مقابله با آینده، به تفاوت‌های فرهنگی و تأثیر آن بر آمادگی مقابله با آینده اشاره کرده دریافتند که اقدام سریع، دیدن «تصویر بزرگ» و به‌کارگیری هوش هیجانی، ویژگی‌های اصلی فرهنگ سازمانی آماده برای آینده‌نگری است (Shivers et al., 2025).

نیجی و گسپار با تمرکز بر تحولات سازمانی، تجربیات زیسته، بافت منحصر به فرد اروپای شرقی به این نتیجه رسیده‌اند که پویایی سازمان و پاسخ اثربخش به تحولات محیطی و آمادگی برای آینده‌های بدیل مستلزم فرهنگ سازمانی تسهیل‌گر است (Nagy & Gaspar, 2025).

کریشنان و روبل در مطالعه‌ی خود به این نتیجه رسیدند که آینده‌نگری راهبردی به خاطر عدم گنجاندن پیش‌بینی در سیستم‌ها و فرایندهای اصلی؛ توجه بیشتر به ابزارها و ایجاد مهارت‌ها نسبت به تقاضا برای مدل‌های تصمیم‌گیری جایگزین و تحمل ریسک؛ تکیه‌ی بیش از حد بر مدل‌های ایستا و توجه ناکافی به فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها و دولت‌های بین‌المللی نهادیه نشده است (Krishnan & Robele, 2024).

مورتسون و دیگران در پژوهشی با هدف بررسی مفهوم تفکر بلندمدت در سازمان‌های غیرانتفاعی و تاثیر آن بر رفتار مدیریت راهبردی سازمان، به این نتیجه رسیدند که تفکر بلندمدت می‌تواند هم به‌عنوان پرچم هدایت‌گر به‌سوی مأموریت سازمان باشد و هم ابزای مورد استفاده در تصمیم‌گیری (Mårtensson et al., 2023).

در گزارش مدرسه بین‌المللی آینده‌ها⁷ با تمرکز بر رفتار دولت‌ها در قبال آینده‌نگری با تمرکز بر کشورهای کانادا، فنلاند، مالزی، هلند، نیوزلند، سنگاپور، امارات متحده، آمریکا، بر اساس چهار شاخص به این نتیجه رسیده است که از نظر فرهنگی، ویژگی برجسته‌ی زیست‌بوم‌های آینده‌نگاری اثربخش، ایجاد فرهنگ مشارکتی است (SOIF, 2021: 3,44).

وینر و بوئر نیز در پژوهشی با عنوان «پیش‌نیازهای فرهنگی برای مشارکت در آینده‌نگری باز»، مبتنی بر مدل فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین و بررسی نمونه‌ای از ۱۶۸ شرکت اتریشی به این نتیجه رسیدند که فرهنگ نقش مهمی در ایجاد محیطی حامی آینده‌نگری باز ایفا می‌کند (Wiener & Boer, 2019).

قبل‌تر نیز کاسلین⁸ مطالعه‌ی چهار شرکت صنعت بیمه به این نتیجه رسیده است که عوامل مهم موفقیت فعالیت‌های آینده‌نگاری شرکتی عبارتند از فرهنگی حامی رویکرد باز نسبت به محیط؛ استفاده از منابع اطلاعاتی مختلف، وجود واحد مرکزی برای تفسیر و پردازش اطلاعات آینده (روریک، ۱۳۹۵: ۷۶).

در نهایت روریک (۱۳۹۵) در پژوهش خود و با توجه به نتایج مطالعاتی سایر محققان، پنج عامل فرهنگی را در موفقیت آینده‌نگری موثر هستند شناسایی و معرفی می‌کند که عبارتند از تمایل به اشتراک‌گذاری اطلاعات بین وظایف مختلف، آمادگی برای شنیدن حرف‌های دیده‌بانان و منابع بیرونی، نگرش سازمان به علایم تغییر در محیط، تمایل به آزمودن و به چالش کشیدن مفروضات اساسی و ارتباطات غیررسمی درخصوص مباحث آینده. وی برای هر یک از مولفه‌های مذکور، سطوح بلوغی تعریف کرده (روریک، ۱۳۹۵: ۱۲۶-۱۶۵).

با این که طی بررسی پایگاه‌های علمی، پیشینه داخلی چندانی درخصوص فرهنگ و آینده‌نگری یافت نشد؛ اما می‌توان رویکرد آینده‌گرایی را بعضاً در برنامه‌های ملی (نظیر چشم‌انداز) و دفاعی (مانند برنامه پیشنهادی وزیر دفاع به مجلس) مشاهده کرد. به عبارتی، شاید اولین وزارتخانه‌ای که آینده‌پژوهی را جدی گرفت، وزارت دفاع بود که یک مؤسسه تحقیقاتی تحت عنوان «مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی» ایجاد کرد. اولین فعالیت این مرکز، شروع مطالعه گسترده ادبیات آینده‌نگری بود. همچنین در ترجمه برخی کتاب‌ها به فارسی و همچنین برگزاری

⁷ SOIF: School of International Futures (soif.gov.uk)

⁸ Kaslin

تعدادی کارگاه در مورد آینده‌پژوهی مشارکت داشته است (Paya & Baradaran Shoraka, 2010). بنابراین، آینده‌نگری موضوعی مورد توجه و علاقه بخش دفاعی است. مصداق این مدعا اساسنامه‌ی موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی؛ ذیل ماده ۵ (وظایف و اختیارات) تحت عنوان «کسب آگاهی از پیشرفت‌های حاصله در صنایع نظامی و شناخت سیستم‌های تسلیحاتی و تجهیزات نظامی پیشرفته در جهان از طریق برقراری ارتباطات لازم با مراکز و مؤسسات اطلاعاتی، علمی، پژوهشی و صنعتی ذی‌ربط در داخل و خارج از کشور» است (معاونت حقوقی و امور مجلس وزارت دفاع، ۱۳۹۱: ۳۷۸). در عین حال یکی از برنامه‌های اعلامی وزیر فعلی دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح (سرتیپ عزیز نصیرزاده) در سال ۱۴۰۳؛ پایش مستمر تحولات فناورانه دفاعی در جهان و دستیابی به فناوری‌ها و محصولات که موجب غافلگیری دشمن شوند، با تأکید بر فناوری‌های نوین بوده است (نصیرزاده، ۱۴۰۳).

البته، این موضوع تازگی نداشته و برنامه‌ی وزیر سابق دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح (سرتیپ محمدرضا آشتیانی) در سال ۱۴۰۰ نیز به صورت «ایجاد هوشمندی نسبت به متغیرهای کلیدی تاثیرگذار بر محیط راهبردی ودجا به منظور تصویرسازی آینده و کشف فرصت‌ها و تهدیدات؛ ارتقاء قابلیت‌های سازمانی وزارت دفاع با محوریت منابع انسانی مؤمن، متعهد، جهادی و انقلابی، دانشی و بانگیزه متناسب با نوع و پیچیدگی‌های مأموریتی در افق آینده و شناسایی و کسب قابلیت فناوری‌های موردنیاز در قالب نقشه جامع علمی دفاعی-امنیتی و منتج از رصد و پایش تغییر و تحولات فناوری‌های نوظهور و در حال ظهور دفاعی، دکترین جدید و آینده‌ساز، قابلیت‌های عملیاتی جدید مورد نیاز نیروهای مسلح، بومی‌سازی فناوری‌های کلوگاهی، اهتمام به نهضت قطعه‌سازی و ایجاد، ارتقاء و مکانیزه کردن زیرساخت‌ها اعلام شده بود (آشتیانی، ۱۴۰۰).

پیش از آن نیز، سرتیپ امیر حاتمی، وزیر اسبق دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح در سال ۱۳۹۶ به پیشگامی در تشخیص و تعریف ارزش مورد نظر نیروهای مسلح با رویکرد قابلیت محوری از طریق مطالعه و پایش مستمر تهدیدات و ماهیت جنگ‌های آینده و دیده‌بانی فناوری‌های نوظهور و نیز رصد تحولات آینده در سطح منطقه و بین‌المللی و معادلات ژئوپلیتیک و نظم امنیتی منطقه و شناسایی دلالت‌ها و پیامدهای این روندها بر حوزه دیپلماسی دفاعی ج.ا.ا. از طریق تقویت مراکز مطالعاتی و آینده‌پژوهی اشاره کرده بود (حاتمی، ۱۳۹۶). همچنین برنامه‌ی وزیر اسبق دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح (سردار حسین دهقان) در سال ۱۳۹۲ تقویت مراکز آینده‌پژوهی و مطالعات دیده‌بانی برای تحلیل تحولات فناوری‌های دفاعی بوده است (دهقان، ۱۳۹۲).

روش تحقیق

تحقیق حاضر به دنبال بازنمایی الگوی فرهنگ آینده‌نگری در سازمان‌های دفاعی است. با توجه به ماهیت موضوع و سوالات، رویکرد کیفی برای تحقیق انتخاب شده است. بر حسب نقش و کارکرد فرهنگ آینده‌نگری و اهداف مورد نظر، تحقیقی کاربردی است. این تحقیق، باورها، هنجارها و رفتارها را مبنای واقعیت موجود فرض می‌کند و به دنبال درک معانی آن‌هاست، لذا باید فلسفه آن را باید تفسیرگرایی دانست. یکی از روش‌های مناسب برای کشف و درک مفاهیم و معانی، تحلیل مضمون است که قادر است تفاسیر، روابط و مضامین مهم در پس ذهن افراد را استخراج و ارایه کند (گائینی و حسین‌زاده، ۱۳۹۱). از نظر کلی، تحلیل مضمون از راهبردهای پژوهش

کیفی به شمار می‌رود (احمدی و همکاران، ۱۳۹۳). این روش نوعی بررسی محتوایی الگوهای موجود در داده‌های کیفی است که اغلب با بررسی متن سروکار داشته و به شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی می‌پردازد... به نحوی که می‌توان از آن به عنوان ابزاری برای تحلیل حجم زیادی از داده‌های پیچیده و مفصل استفاده کرد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

در این تحقیق، سوالات مصاحبه، در قالب نیمه ساختارمند شامل ۸ سوال اصلی و ۶ سوال فرعی تنظیم شد تا بتوان بر اساس سوالات باز^۹ فرصت بیشتری برای استفاده از دیدگاه صاحب‌نظران ایجاد کرده و ضمناً در قالب سوالات بسته به صورتی متمرکزتر به سوالات تحقیق پاسخ داد. در مصاحبه، تعدادی سوال توصیفی^{۱۰} و تجربی^{۱۱} (برای شرح و وصف موقعیت‌ها و توضیح تجربیات) و سوال کاوشی^{۱۲} (برای تعقیب و تعمیق پاسخ‌ها در مصاحبه) در نظر گرفته شد. در بخش راهکارها، سوالات تفسیرگر^{۱۳} (برای فهم چالش احساس شده و راهکار پیشنهادی) لحاظ شد. سوالات مصاحبه با در نظر گرفتن هدف و سوالات تحقیق، یافته‌های کلیدی حاصل از مرور ادبیات و پیشینه، و استفاده از نمونه سوالات مصاحبه و پرسشنامه‌های مرتبط با فرهنگ آینده‌نگری، طراحی شد. ترتیب سوالات به شکل تدریجی-تعمیقی متناسب با جریان گفتگو تعریف شد، یعنی از سوالات کلی و ساده (تعریف فرهنگ آینده‌نگری) شروع و به سوالات عمقی‌تر و دقیق‌تر (علل بروز وضعیت موجود و راهکارهای پیشنهادی) ختم شد. به منظور تنظیم بهتر سوالات، دو مصاحبه به شکل آزمایشی انجام و بر اساس فرایند پیشرفت مصاحبه و بازخوردهای حاصل، سوالات و ترتیب آن‌ها اصلاح شد. (سوالات مصاحبه در ضمیمه آورده شده است)

قلمروی پژوهش شامل افراد مرتبط از مجموعه‌های دفاعی مختلف و بویژه وزارت دفاع (به دلیل پیشگامی و فعالیت گسترده‌تر در زمینه آینده‌نگری) است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و بر اساس فهرست اولیه افراد و توسعه آن به شکل گلوله برفی انجام شد (با توجه به شاخص‌هایی همچون داشتن اشراف کلی به موضوع، سطح مدیریت و اجرایی مرتبط، رشته و سطح تحصیلات، سابقه آموزش و تدریس تخصصی، داشتن انتشارات علیم مرتبط). مصاحبه به صورت نیمه‌ساخت یافته انجام و متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شد (ترکیبی از پرسش‌های کلی و سوالات مشخص مرتبط با اهداف تحقیق و سپس به تحلیل متن‌ها پرداخته شد) (Patton, 2002). مجموعاً تا رسیدن به نقطه اشباع، ۲۰ مصاحبه انجام شد.

با توجه به این که هدف تحقیق بازنمایی فرهنگ آینده‌نگری در نظر گرفته شده بود، مدیران و فرماندهان ارشد و سیاستگذار آینده‌نگری (وزیران دفاع و مدیران عالی قبلی و فعلی)، دست‌اندرکاران آینده‌نگری (رؤسای مرکز آینده‌پژوهی)، مدیران هدایتگر و کارفرمای آینده‌نگری (معاونین تصمیم‌گیر مرتبط)، دست‌اندرکاران آینده‌نگری (مجریان پروژه‌ها، کارشناسان برجسته، اعضای هیات علمی و مدرسین آینده‌پژوهی در سازمان‌های دفاعی) که دارای سوابق کاری و فعالیت‌های مرتبط قابل توجهی بودند، برای مصاحبه در نظر گرفته شدند. معیارهای اصلی انتخاب مصاحبه‌شوندگان عبرت بودند از: آشنایی عمیق با آینده‌نگری در بخش دفاعی، دارای دانش و تجربه بیش

⁹ Open-ended
¹ descriptive 0
¹ experiential 1
¹ probing 2
¹ interpretive 3

از ده سال، حضور در جایگاه‌های کلیدی مرتبط با آینده‌نگری، اشراف به وضعیت و ابعاد آینده‌نگری در نیروهای مسلح. فهرست مشخصات مصاحبه‌شوندگان در ادامه ارائه شده است.

جدول ۳. فهرست صحبت‌نظران مورد مصاحبه در خصوص فرهنگ آینده‌نگری در سازمان‌های دفاعی

ردیف	نام خانوادگی	سیاست‌گذاری و راهبری	مدیریت و اجرا	رشته و تحصیلات	تدریس مرتبط	انتشارات علمی	سابقه کاری
۱	وزیر اسبق دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح (سرتیپ امیر حاتمی)	✓	-	-	✓	✓	+۳۰
۲	وزیر اسبق دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح (سردار دهقان)	✓	-	-	✓	✓	+۳۰
۳	عضو هیات علمی و رئیس کمیسیون دفاعی مجمع تشخیص مصلحت نظام	✓	-	✓	✓	✓	+۳۰
۴	رئیس مرکز مطالعات راهبردی وزارت دفاع	✓	✓	✓	-	-	+۲۰
۵	رئیس سابق مرکز آینده‌پژوهی وزارت دفاع	-	✓	✓	✓	✓	+۳۰
۶	عضو هیات علمی و رئیس اسبق مرکز آینده‌پژوهی وزارت دفاع	-	✓	✓	✓	✓	+۳۰
۷	عضو هیات علمی و معاون پژوهش مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع دانشگاه مالک اشتر	-	-	✓	-	✓	+۲۰
۸	رئیس اداره تحقیقات نظری و فناوری‌های نرم	✓	✓	-	-	✓	+۲۰
۹	عضو هیات علمی و رئیس حوزه مدیریت دانش	-	✓	✓	✓	✓	+۲۰
۱۰	معاون عتف ستاد کل نیروهای مسلح	✓	✓	✓	✓	✓	+۳۰

ردیف	نام خانوادگی	سیاستگذاری و راهبری	مدیریت و اجرا	رشته و تحصیلات	تدریس مرتبط	انتشارات علمی	سابقه کاری
۱۱	معاون امور صنعتی و تحقیقاتی وزارت دفاع	✓	-	-	✓	✓	+۳۰
۱۲	معاون اسبق طرح و برنامه وزارت دفاع و رییس اسبق دانشگاه صنعتی مالک اشتر	✓	-	✓	✓	✓	+۳۰
۱۳	رییس اسبق مؤسسه تحقیقات دفاعی	✓	✓	✓	✓	✓	+۳۰
۱۴	عضو هیات علمی و رییس مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع دانشگاه مالک اشتر	-	-	-	✓	✓	+۲۰
۱۵	عضو هیات علمی و رییس حوزه عالی صنعتی	-	✓	✓	✓	✓	+۲۰
۱۶	عضو هیات علمی و رییس گروه آینده پژوهی پژوهشگاه علوم اجتماعی	-	✓	✓	✓	✓	+۱۰
۱۷	آینده پژوه و عضو هیات علمی مرکز مطالعات بازرگانی وزارت صمت	-	✓	✓	✓	✓	+۱۰
۱۸	آینده پژوه و عضو هیات علمی ایرانداک	-	✓	✓	✓	✓	+۱۰
۱۹	آینده پژوه و عضو هیات علمی پژوهشگاه علوم انسانی	-	✓	✓	✓	✓	+۱۵
۲۰	آینده پژوه، سفیر و معاون سابق وزارت امور خارجه، عضو هیات مدیره انجمن آینده نگری ایران	-	✓	-	✓	✓	+۳۰

در پژوهش های کیفی از قبیل تحلیل مضمون، معمولاً قابلیت اعتماد به میزان توافق میان کدگذاران محول می شود و ضرایب قابلیت اعتماد تحقیق، مرتبط با ضرایب توافق میان داوران است. در مورد حجم نمونه برای محاسبه

ضریب قابلیت اعتماد، میان محققان اختلاف وجود دارد و بعضی ۱۰ تا ۲۰ درصد متن و عده‌ای نیز ۵ تا ۷ درصد کل محتوا را کافی دانسته‌اند (رایف و همکاران، ۱۳۸۱). در این پژوهش، با توجه به فقدان سابقه مشابه قبلی و برای اطمینان بیشتر، حجم نمونه انتخابی شامل ۵۰ درصد متن تعیین و به منظور اعتبارسنجی از شیوه کدگذاری دوگانه استفاده شد. معمولاً میزان ضریب قابلیت اعتماد تحقیقات اساسی و مهم که ضریب قابلیت اعتماد آن‌ها از ۷۰ درصد کمتر باشد، برای تفسیر دستاوردهای خود و تکرار تحقیق با مشکل روبرو خواهند بود (رایف و همکاران، ۱۳۸۱). در این پژوهش قابلیت اعتماد بر حسب ماهیت جدید و بی سابقه بودن آن، در حد ۷۰ درصد انتخاب شد. در این پژوهش برای اعتبارسنجی یافته‌ها از شیوه مثلث‌بندی یا سه‌سویه‌سازی بررسی کننده استفاده شد. فرایند سه‌سویه‌سازی در این پژوهش به این صورت اجرا شد که سه نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه، گزارش‌های مرحله نخست را مورد بازبینی قرار داده و نقطه نظرات آن‌ها در فرایند کدگذاری اعمال شد (تطبیق از سوی اعضای مشارکت‌کننده). سپس خیرگان همکار، مقوله‌های کدگذاری را بررسی و پس از اعمال اصلاحات ایشان در یافته‌های تحقیق (بررسی همکار)، در انتها پیشنهادهای حاصل از پژوهش به سه نفر از مشارکت‌کنندگان بازگردانده و اصلاحات آنان در طرح اعمال شده است.

در گام دوم مذکور علاوه بر بررسی و اعمال اصلاحات، یافته‌های این مرحله از کدگذاری سه‌گانه (کدگذاری دستی توسط سه کدگذار) از منظر کمی‌سازی کیفیت (به منظور تقویت اعتبار)، از ضریب هولستی استفاده شد. این شاخص بیانگر آن است درصد توافق مقبولی بین کدگذاران وجود داشته و نتایج به دست آمده در این خصوص تا حد قابل توجهی همسو است و برداشت‌های سوگیرانه یا شخصی از در تحلیل مصاحبه‌ها رخ نداده است.

$$PAO=3*M/(n1+n2+n3)$$

PAO ضریب هولستی که درصد توافق را نشان می‌دهد و شاخصی برای اعتبار یافته‌ها است؛ M تعداد موارد همسان یا مورد توافق میان کدگذاران است؛ n1 تعداد واحد کدگذاری شده توسط کدگذار اول است؛ n2 تعداد واحد کدگذاری شده توسط کدگذار دوم است؛ و n3 تعداد واحد کدگذاری شده توسط کدگذار سوم است.

در تحلیل مضمون ۳۵ کد مشترک شناسایی شد که حول ۲۳ مضمون سازماندهی گردید. تعداد کدهای کدگذار اول ۵۳ و کدگذار دوم ۳۷ و کدگذاری سوم ۴۲ مورد بود. در نتیجه، ضریب هولستی این گونه محاسبه شده است:

$$PAO=3*35/(53+37+42) = 0.795 \sim 0.8$$

همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب به دست آمده تقریباً ۰٫۸۰ می‌باشد که بیانگر اعتبار قابل قبول یافته‌ها است.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

در این تحقیق تجزیه و تحلیل کیفی به روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) به صورت گام به گام و در شش مرحله کدگذاری و تجزیه و تحلیل شده است. در گام اول تحلیل مضمون که آشنایی با داده‌هاست، سعی شده تا با مطالعه‌ی چندباره متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌برداری، آشنایی مناسبی ایجاد شود. در مرحله‌ی دوم

نیز داده‌های اولیه چندین بار توسط محققان بازخوانی و مرور و پس از آشنایی لازم، کدهای اولیه تهیه شد. مرحله سوم تحلیل مضمون، جستجوی کدهای گزینشی (مضامین پایه) نام دارد که شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای منتخب و مرتب‌سازی همه خلاصه‌های داده‌های کدگذاری اولیه است. در این مرحله

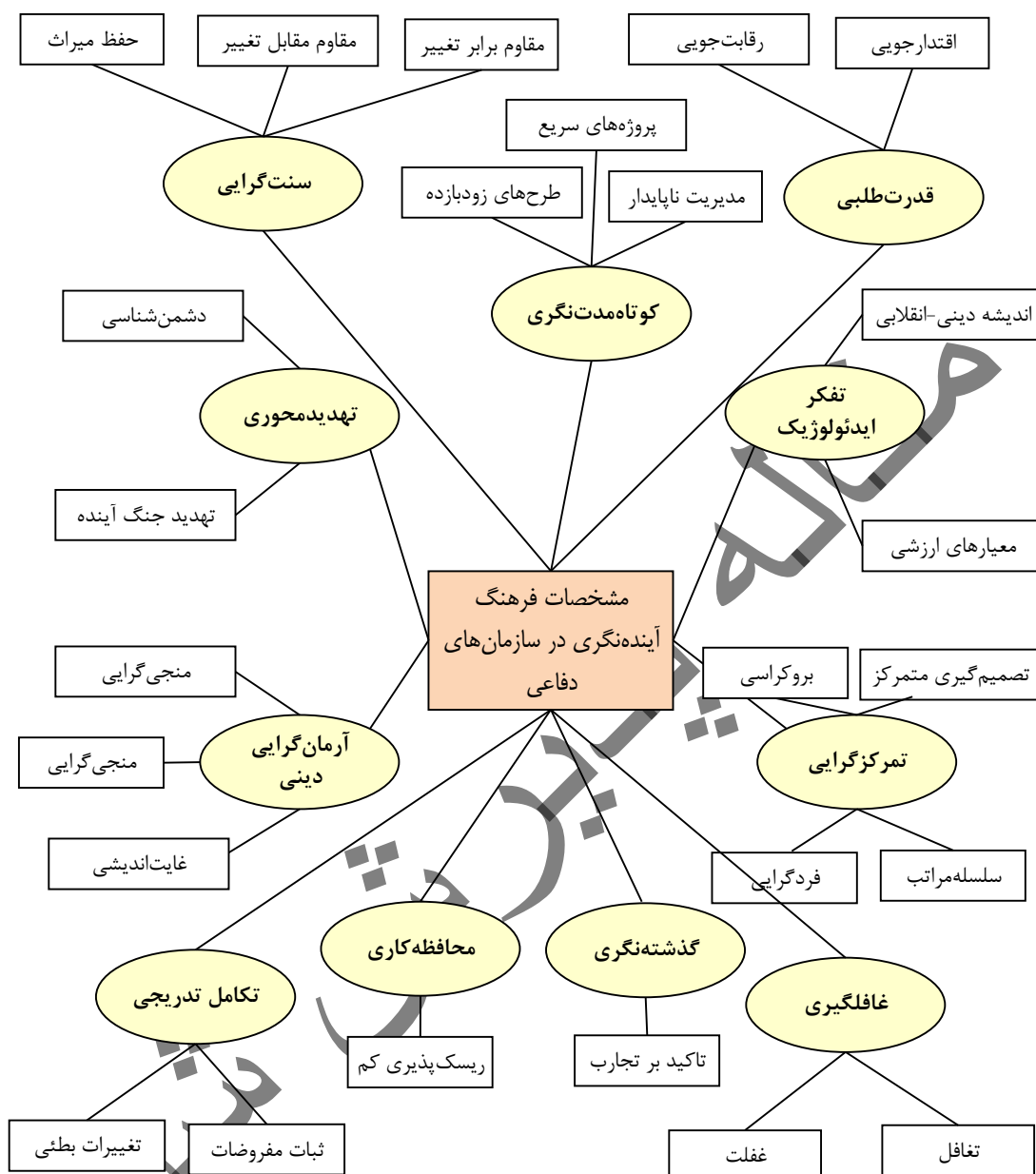
است که پس از آشنایی، تحلیل کدهای آغاز شده و چگونگی ترکیب کدهای مختلف برای ایجاد یک مضمون کلی بررسی و پیگیری می‌شود. مرحله چهارم بر شکل‌گیری مضامین سازمان‌دهنده یا سازنده تمرکز دارد (شامل بازبینی، تصفیه و شکل‌دهی به مضمون‌های فرعی است. مرحله پنجم تحلیل مضمون، به تعریف و نام‌گذاری مضمون‌های اصلی اختصاص یافته است. در این مرحله، مضمون‌های اصلی یا فراگیر که برای تحلیل ارایه شده‌اند، مورد بازبینی مجدد قرار می‌گیرند و همه داده‌های درون آن‌ها تحلیل می‌شود. مرحله ششم زمانی آغاز می‌شود که مجموعه‌ای از مضمون‌های اصلی کاملاً انتزاعی و منطبق با ساختار تحقیق به دست آمده که بر اساس آن تحلیل پایانی و نگارش گزارش صورت می‌گیرد. در این تحقیق در بخش الگوی فرهنگ آینده‌نگری، با کدگذاری یافته‌ها، از میان ۳۶ مضمون پایه و ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده، ۱۱ مضمون اصلی یا فراگیر کشف شد.

جدول ۴. مضمون‌های فراگیر مرتبط با خصوصیت فرهنگ آینده‌پژوهی (منبع: یافته‌های تحقیق)

مضمون اصلی	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	مضمون اصلی	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
تفکر ایدئولوژیک	معیارهای ارزشی	ضرورت تعهد نخبگان فراتر از تخصص،	قدرت‌طلبی	رقابت‌جویی	رقابت در منطقه
		اعتقاد به ارزش‌های اسلامی و انقلابی			مقایسه توانمندی منطقه‌ای و جهانی
	تأثیر عمیقی دین اسلام بر تمامی ابعاد زندگی	تمایل به ارتقای قدرت جهانی			
تهدیدمحوری	تهدیدات جنگ آینده	آثار اجتماعی و سیاسی دین اسلام	توسعه قدرت	نگاه کوتاه‌مدت	کسب اقتدار در منطقه
		آینده متاثر از محیط عملیاتی			ناپایداری و عمر کوتاه مدیریت‌ها و مسئولیت‌ها
		آینده متناسب با تهدیدات نظامی			

مضمون اصلی	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	مضمون اصلی	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
	دشمن شناسی	رصد و مراقبت رفتار و برنامه‌های آتی دشمن	کوتاه مدت نگری	تمایل به طرح‌های زودبازده	تمایل به طرح‌های زودبازده اجرای پروژه‌ها در زمان کوتاه
آرمان گرایی	موعودگرایی	موعودگرایانه نظام جمهوری اسلامی همسو است.	غافلگیری	غفلت	کم توجهی به اطلاعات محیطی
	حکومت مطلوب	آرمان گرایی دینی		تغافل	کنار گذاشتن علایم تغییر در محیط
		تحقق تمدن نوین اسلامی			بی توجهی به علایم غیرهمسو با عقاید و نظرات رسمی
	منجی گرایی	او ظهور مام زمان (عج) به		عنوان یک آینده روشن و آرمانی	
تکامل تدریجی	ثبات مفروضات	حفظ ارزش‌های اسلامی و انقلابی وجود خطوط قرمز اعتقادی	تمرکز گرایی	ساختار چندلایه و مرکزگرا	ساختار سازمانی با چندین لایه سازماندهی سلسله‌مراتبی و مرکزگرا
		گرایش به تغییر تدریجی به جای تحول		تصمیم‌گیری متمرکز	تصمیم‌گیری‌ها عمدتاً متمرکز
	تغییرات بطئی			مرکز محوری	تاکید بر مشارکت ولی تصمیم مرکزی در امور
محافظه کاری	ریسک‌پذیری محدود	تصمیم‌گیری‌های کلان، همراه با ریسک‌پذیری کم		بروکرسی اداری	ساختار سازمانی در نظام جمهوری اسلامی ایران به شدت سلسله‌مراتبی و کاغذبازی است.

مضمون اصلی	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	مضمون اصلی	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
	احتیاط	تصمیم گیری های توام با احتیاط و توجه به منافع ملی	سنت گرایی	مقاومت مقابل تغییر	مقاومت در برابر تغییرات مخالف ارزش ها
گذشته نگری	تاکید زیاد بر تجارب قبلی	تاکید بر تجارب تاریخی و متاثر از گذشته های متأخر		تمایل به حفظ ارزش ها و میراث گذشته	حفظ ارزش های حاکم احتیاط در پرداختن به مضامین جدید و تغییرات ناگهانی و بنیادین
	گذشته گرا	تجربیات تاریخی دوران انقلاب و دفاع مقدس، دارای نقش مهم			
	نگاه تاریخی	تاکید بر تجارب تاریخی گذشته و متأخر			



شکل ۲. شبکه مضامین خصوصیت فرهنگ آینده‌نگری در سازمان‌های دفاعی

برخی خصوصیات فرهنگ آینده‌نگری از خلال تحلیل مضمون، قابل توجه است. به عنوان مثال، تعارض بین گذشته و آینده دیده می‌شود. یعنی نخبگان دفاعی اغلب با چالش حفظ سنت‌ها و ارزش‌های گذشته و در عین حال تطبیق با نیازهای آینده روبرو هستند. موضوع دیگر، نقش رهبری است. رهبری در شکل‌دهی به فرهنگ آینده‌پژوهی نقش کلیدی دارد. رهبران باید بتوانند بین نگرش بلندمدت و نیازهای کوتاه‌مدت تعادل برقرار کنند و فرهنگ مشارکت را تقویت کنند. جنبه دیگر، اهمیت آموزش و توسعه مهارت‌هاست. یعنی برای تقویت فرهنگ آینده‌پژوهی، نیاز به سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه مهارت‌های آینده‌پژوهی در بین نخبگان است. و البته،

ضرورت تقویت فرهنگ مشارکتی را نباید از قلم انداخت. چرا که ایجاد یک فرهنگ مشارکتی که در آن همه افراد بتوانند در تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند، برای توسعه فرهنگ آینده‌پژوهی ضروری است. نکته مهم دیگر، توجه به ابعاد مختلف آینده‌پژوهی: آینده‌پژوهی تنها به مسایل دفاعی محدود نمی‌شود و باید ابعاد اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی و سایر ابعاد مهم دیگر را نیز در نظر گرفت.

اما، بر اساس یافته‌های تحقیق و بررسی عمیق نظرات ارایه شده، باید گفت چالش‌هایی هم وجود دارد. مثلاً: توافق بر سر تعریف آینده آرمانی، یعنی اختلاف نظر در مورد چگونگی تحقق تمدن نوین اسلامی می‌تواند به ایجاد چالش‌های جدی در برنامه‌ریزی بلندمدت منجر شود. تعادل بین حفظ ارزش‌ها و پذیرش نوآوری، یعنی یافتن تعادل مناسب بین حفظ ارزش‌های اسلامی و پذیرش نوآوری‌های لازم برای پیشرفت، یکی از چالش‌های اصلی است. مشارکت واقعی مردم در تصمیم‌گیری‌ها، یعنی تحقق مشارکت واقعی مردم در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد یک ساختار تصمیم‌گیری شفاف و پاسخگو، نیازمند تلاش‌های بیشتری است. اما در عین حال، فرصت‌هایی هم وجود دارد که قابل توجه و بهره‌برداری است: وجود یک چشم‌انداز روشن و آرمانی، یعنی وجود یک چشم‌انداز برجسته، می‌تواند انگیزه‌های قوی برای حرکت به سمت آینده‌ای بهتر باشد. ظرفیت بالای نیروی انسانی، یعنی وجود نیروی انسانی جوان و تحصیلکرده، می‌تواند به عنوان یک فرصت برای توسعه و پیشرفت کشور مورد استفاده قرار گیرد. به همان ترتیب پیش‌گفته، فرایند تحلیل مضمون درخصوص علل شکل‌گیری فرهنگ آینده‌نگری جاری و موانع تحقق فرهنگ آینده‌نگری مورد به طور خلاصه در ادامه ارایه شده است.

جدول ۵. مضمون‌های فراگیر مربوط به علل و عوامل شکل‌گیری فرهنگ آینده‌نگری موجود (یافته‌های تحقیق)

ردیف	مضمون پایه مستخرج از مصاحبه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون اصلی
۱	فقدان یا ضعف ساختارها و نظام تعریف مسئله، نامشخص بودن سیاست‌های بالادستی، عدم التزام مدیران به اسناد بالادستی، فقدان متولی، فقدان معماری برای آینده‌پژوهی، نهادینه نشدن آینده‌پژوهی، الگوی اختیار-مسئولیت سنتی، بروکراسی اداری کند و صلب	ضعف در نظام سیاست‌گذاری و حاکمیتی	عوامل ساختاری و سیستمی
	ناهماهنگی سطوح عالی و میانی، فاصله میان نهادهای آینده‌پژوهی و اجرایی، ضعف تبدیل نتایج به برنامه‌های عملی، وجود رویکرد بالا به پایین و ابلاغی.	چالش‌های فرآیندی و اجرایی	
	کمبود بودجه و منابع حمایتی از آینده‌پژوهی، عقب‌ماندگی در حوزه منابع انسانی تخصصی آینده‌پژوهی و امکانات مرتبط نظیر زیرساخت فناوری اطلاعات	کمبود منابع و زیرساخت‌ها	
	موقعیت ژئوپلیتیک پرچالش، وجود تهدیدات منطقه‌ای، فشار تحریم‌ها، شکاف با تحول حکمرانی جهانی.	محدودیت‌های محیطی و کلان	

ردیف	مضمون پایه مستخرج از مصاحبه	مضمون سازمان دهنده	مضمون اصلی
۲	عادت به روزمرگی، فشار مسایل و چالش‌های روزمره، غلبه فردگرایی و ضعف فرهنگ مشارکتی، فرهنگ فرمانبرداری (بله قربان‌گویی)، نقدناپذیری، محافظه‌کاری، ترس، و مقاومت در برابر تغییر.	فرهنگ سازمانی و عمومی	عوامل فرهنگی
	انگاره‌های سنتی، فقدان نگاه بلندمدت، غلبه نگاه کوتاه‌مدت و حال‌نگر، ترجیح منافع کوتاه‌مدت در برابر بلندمدت، بی‌صبری و یا کم‌صبری.	نگرش به زمان و آینده	
	فراافکنی در برابر پذیرش اشتباه، خودرأی بودن، عدم تحمل نظرات مختلف دیگران، گوش ندادن به دیگران، ضعف مسئولیت‌پذیری.	هنجارهای تعاملی و رفتاری	
	بدبینی و فقدان دید مثبت به آینده، بحران هویت و عدم خودشناسی.	انگاره‌های ذهنی و باورها	
۳	ضعف دانش آینده‌پژوهی، خلاء نظری آینده‌پژوهی بومی، و مقاومت برابر علم وارداتی، کلی‌گویی و شعارزدگی.	ضعف دانش و مبانی نظری	عوامل دانشی و مهارتی
	ضعف تکنیک و ابزار، فقدان شاخص‌های دقیق، دقیق نبودن نتایج و نااطمینانی به آن، داده‌های داخلی کم یا غیرقابل دسترس، غلبه رویکرد اکتشافی در عمل.	چالش‌های روشی و تکنیکی	
	ضعف یادگیری از تجربه‌ها، فقدان بازخورد، ضعف ارزیابی، فقدان حافظه تاریخی، پراکندگی و ضعف انسجام در فعالیت‌های آینده‌پژوهی.	ضعف در یادگیری و تجربه‌نگاری	
	سطح پایین بلوغ آینده‌پژوهی، مدگرایی و ظاهری بودن آینده‌پژوهی، نگاه صرفاً مطالعاتی و پژوهشی.	عدم بلوغ و عمق آینده‌پژوهی	
۴	ارتباط نداشتن منافع فردی و سازمانی در آینده‌پژوهی، ضعف نظام انگیزشی، منفعت‌طلبی فردی.	ضعف در نظام‌های تشویقی و منافع	عوامل انگیزشی
	بی‌انگیزگی، کمبود انگیزه، بی‌توجهی مدیران به مفاهیم نو و آینده‌پژوهانه.	سطح انگیزه فردی و سازمانی	
	عدم التزام مدیران به نتایج آینده‌پژوهی، عدم حمایت مدیریت، کم‌توجهی به مفاهیم نو، سلیقه‌ای عمل کردن، شهودی و فردی بودن تصمیمات.	باور و التزام عملی مدیران	
۵	فقدان شکل‌گیری گفتمان آینده‌پژوهی، فقدان گفتمان غالب، ضعف گفتگو و تعامل، ضعف سازوکارهای گفتگو.	ضعف در گفتمان‌سازی و تعامل	عوامل ارتباطی
	ضعف همکاری، بخشی‌نگری و ضعف جامع یا کل‌نگری، ناهماهنگی سطوح مدیریتی، ضعف دسترسی به اطلاعات.	چالش‌های ارتباطات درون سازمانی	
	ضعف ارتباطات بین‌المللی، فقدان رویدادهای جذاب و کشنده، محیط انحصاری و فضای بسته.	ضعف در ارتباطات برون سازمانی	

ردیف	مضمون پایه مستخرج از مصاحبه	مضمون سازمان دهنده	مضمون اصلی
	بی‌اعتمادی به نتایج آینده‌پژوهی، عدم پذیرش نتایج، عدم ارائه نتایج قابل اعتماد، واضح نبودن نتایج، شیوه نامناسب عرضه نتایج آینده‌پژوهی.	اعتماد و مشروعیت بخشی	

با در نظر گرفتن و تلفیق این تحلیل‌ها می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت آینده‌پژوهی تحت تأثیر عوامل متعدد و پیچیده‌ای است که به صورت یکپارچه عمل می‌کنند. برای بهبود وضعیت آینده‌پژوهی، نیاز به یک رویکرد جامع و چندجانبه است که شامل موارد زیر باشد: تغییر در ساختارها و سیاست‌ها، به این معنی که ایجاد نهادهای قوی و تخصصی، بهبود ساختارهای سازمانی، کاهش بروکراسی، افزایش بودجه و سرمایه‌گذاری در پژوهش‌های آینده‌پژوهی می‌تواند توان آینده‌نگری را ارتقا بخشد. همچنین، موضوع دیگر تغییر در فرهنگ سازمان‌ها و جامعه است. یعنی تقویت فرهنگ آینده‌نگری، ایجاد روحیه نوآوری و ریسک‌پذیری، تقویت همکاری و گفتگو، آموزش و ارتقای دانش عمومی در مورد آینده‌پژوهی می‌تواند موجب بهبود آینده‌نگری شود. بعد دیگر تقویت نیروی انسانی است. یعنی جذب و تربیت نیروی متخصص، حمایت از پژوهشگران و ایجاد انگیزه برای فعالیت در حوزه آینده‌پژوهی در افزایش توان آینده‌نگری موثر است. موضوع مهم دیگر، ارتباطات بیشتر است. ایجاد ارتباط نزدیک بین پژوهشگران و تصمیم‌گیران، توجه به نیازهای عملی جامعه و تبدیل نتایج پژوهش به برنامه‌های عملی می‌تواند آینده‌نگری را تقویت کند. به این ترتیب، راهکارهای ارتقای فرهنگ آینده‌نگری در ادامه مورد بررسی و تحلیلی قرار گرفت که نتایج آن به طور خلاصه در ادامه آرایه شده است.

جدول ۶. مضمون‌های فراگیر یا اصلی مربوط به راهکارهای ارتقای فرهنگ آینده‌نگری (یافته‌های تحقیق)

ردیف	مضمون پایه مستخرج از مصاحبه	مضمون سازمان دهنده	مضمون اصلی
۱	ایجاد ساختار آینده‌پژوهی یا بازنگری آن، اتخاذ ساختار منعطف و پروژه‌محور، ایجاد دبیرخانه مرکزی آینده‌پژوهی، تعریف متولی آینده‌پژوهی، طراحی نظام جامع آینده‌پژوهی.	بازطراحی ساختار و حاکمیت	راهکارهای ساختاری و نهادی
	الزام برنامه‌ریزی راهبردی به آینده‌پژوهی، الزام تدوین پیوست آینده‌پژوهی برای طرح‌ها و پروژه‌های مهم.	الزام‌آوری و پیوست‌سازی	
	لزوم برنامه جامع، تدوین نقشه راه، برنامه‌ریزی گام به گام، سند مبتنی بر تمدن نوین اسلامی، چشم‌اندازپردازی، آرایه اهداف عینی و تصویر شفاف از آینده.	تدوین نقشه راه و برنامه جامع	
۲	بازنگری در نظام مسئولیت‌ها و اختیارات، پاسخگویی، تناسب مدت مدیریت با زمان نتایج.	بازنگری در نظام مسئولیت و اختیار	راهکارهای فرهنگی و گفتمانی
	ایجاد نهاد برای گفتگو و گفتمان‌سازی، ترویج و همگانی‌سازی و آگاهی‌بخشی، برگزاری کارگاه و دوره آموزشی، نشر کتاب و علاقمندسازی جامعه به آینده‌پژوهی.	گفتمان‌سازی و فرهنگ‌سازی عمومی	

ردیف	مضمون پایه مستخرج از مصاحبه	مضمون سازمان دهنده	مضمون اصلی
	استفاده از رسانه‌ها برای طرح دغدغه‌های آینده، استفاده از رسانه‌های اجتماعی، ترویج از طریق ابزار نوین و شیوه جذاب.	رسانه و ابزارهای نوین ارتباطی	
	استفاده از سلبریتی آینده‌پژوهی، ترویج و اسطوره‌سازی، الگوسازی از نمونه‌های شخصی، ویژگی کارزماتیک مدیر آینده‌پژوهی.	اسطوره‌سازی و الگوسازی	
	تقویت باور به آینده، رویای جمعی، ایجاد حس مشترک، ایجاد روحیه مطالبه‌گری در جامعه.	تقویت باورها و نگرش جمعی	
۳	برنامه‌ریزی و آموزش تفکر خلاق، بازنگری در شیوه آموزش آینده‌پژوهی، توسعه مهارت‌های کاربردی.	تحول در نظام آموزش رسمی	راهکارهای دانشی، آموزشی و مهارتی
	آشنایی و آموزش مدیران و مسئولان با آینده‌پژوهی.	آموزش و توانمندسازی مدیران	
	تقویت بنیان نظری آینده‌پژوهی، بومی‌سازی علم وارداتی، تقویت رویکرد بین‌رشته‌ای، تنوع بخشی محتوایی.	تقویت بنیان‌های نظری و پژوهشی	
	توازن بین آینده‌پژوهی هنجاری و اکتشافی، استفاده از کلان‌داده‌ها، رصد فناوری، توسعه ابزارهای عملی آینده‌پژوهی، انتخاب روش‌های متناسب با مخاطب و میزان بلوغ آن.	توسعه ابزارها و روش‌ها	
۴	ایجاد نظام پاداش/تشویق سازمانی، طراحی جایزه ملی آینده‌پژوهی، ایجاد فضای پرنشاط.	نظام پاداش و تشویق	راهکارهای انگیزشی و تشویقی
	تقویت احساس نیاز مدیران ارشد(تصمیمات کلان) به نتایج آینده‌پژوهی، نیاز به استفاده از نسل جوان متعهد با انگیزه و با روحیه.	پیوند منافع فردی و سازمانی	
۵	رقم زدن رویدادهای بین‌المللی آینده‌پژوهی، تقویت تعامل و استفاده هوشمندانه از دستاوردهای گزارش‌های خارجی، رویکرد بین‌المللی به آینده‌پژوهی.	تعاملات بین‌المللی	راهکارهای ارتباطی و شبکه‌سازی
	ایجاد شبکه خبرگانی، گذاشتن اطلاعات در اختیار نخبگان برای تصمیم‌گیری، استفاده از خرد جمعی، بسیج ظرفیت‌ها در راستای استفاده از قابلیت‌های آینده‌پژوهی.	شبکه‌سازی داخلی و خبرگانی	
	پیوند بین مراکز آینده‌پژوهی و اجرایی، پر کردن خلأ بین آینده‌پژوهی نظری با آینده‌پژوهی عملی، رویکرد بین‌بخشی به آینده‌پژوهی، رویکرد بین‌فرهنگی.	اتصال و هماهنگی بین‌بخشی	
۶	ارائه تصاویر واقعی و ملموس، ملموس‌سازی و عملیاتی‌سازی نتایج آینده‌پژوهی، تبدیل نتایج به راهکار عملی، خلاصه اجرایی در خروجی‌ها.	ملموس‌سازی و عملیاتی‌سازی نتایج	راهکارهای عملیاتی و اجرایی
	داشتن نظام بازخورد اثربخش، نظام ارزیابی نتایج آینده‌پژوهی، مستندسازی تجارب آینده‌پژوهی، مدیریت	نظام ارزیابی، بازخورد و مدیریت دانش	

ردیف	مضمون پایه مستخرج از مصاحبه	مضمون سازمان دهنده	مضمون اصلی
۷	دانش، تقویت و استانداردسازی بانک‌های اطلاعاتی، روندیابی مبتنی بر شاخص‌های دقیق.	پروژه‌محوری و برنامه‌ریزی بلندمدت	راهکارهای سیاستی و حاکمیتی
	تعریف پروژه‌های آینده‌پژوهی راهبردی، طراحی برنامه‌های بلندمدت دفاعی مبتنی بر آینده‌پژوهی، شکستن آینده مطلوب بلندمدت به اهداف و برنامه‌های کوتاه‌مدت، تقویت بلندمدت‌نگری.		
	توسعه ساختار و اعتبار و بودجه، جلب حمایت مدیریت ارشد، برآورد دقیق از ظرفیت و امکانات.	حمایت‌های مالی و ساختاری	راهکارهای سیاستی و حاکمیتی
شفافیت‌بخشی به سیاست‌های بالادستی، نظام تعریف مسئله‌های آینده، پیامدسنجی.	شفافیت و وضوح سیاست‌ها		
	نگاه فرایندی به جای پروژه‌ای، توسعه پارادایم و جریان جدید، گذار از ترویج به سوی توسعه و تولید دانش آینده‌پژوهی کاربردی.	نگاه فرایندی و توسعه مستمر	

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف اکتشاف و تبیین ابعاد فرهنگ آینده‌نگری در سازمان‌های دفاعی، شناسایی علل شکل‌گیری آن و ارائه راهکارهای بومی برای ارتقای این فرهنگ در محیط پویای دفاعی انجام شد. تحلیل داده‌های کیفی، چارچوبی متشکل از پنج مضمون اصلی را آشکار کرد که وضعیت فرهنگ آینده‌نگری را ترسیم می‌نمایند. همان‌طور که در ابتدای مقاله اشاره شد، پیشینه‌ی مختصری در این ارتباط وجود دارد و یکی از اهداف اصلی این پژوهش پر کردن این خلاء نظری بود. لذا در این قسمت ابتدا به مقایسه‌ی یافته‌های پژوهش با پیشینه موجود می‌پردازیم. باید گفت با توجه به پیشینه محدود و نوپای مطالعاتی که مستقیماً به فرهنگ آینده‌نگری در سازمان‌های دفاعی پرداخته باشند، مقایسه حاضر، یافته‌های این پژوهش اکتشافی را در گفت‌وگویی نقادانه با ادبیات گسترده‌تر پیرامون فرهنگ و آینده‌نگری قرار می‌دهد. این مقایسه نشان می‌دهد که یافته‌ها هم از حیث تایید ابعاد شناخته‌شده و هم از منظر کشف ویژگی‌های بافت‌محور و متضاد، کوشیده است به غنای دانش موجود کمک کند. بر این اساس، پیش از هر چیز این مطالعه تایید و بسط عوامل کلیدی فرهنگ‌ساز شناخته‌شده است. به‌طوری که یافته‌های این پژوهش، بسیاری از عوامل مؤثر بر فرهنگ آینده‌نگری که در ادبیات جهانی شناسایی شده‌اند را در بافت دفاعی ایران تأیید و عینیت می‌بخشد.

از طرفی این پژوهش ضرورت فرهنگ مشارکتی و تسهیل‌گر را برجسته ساخت که در برخی پژوهش‌های قبلی هم مورد تأکید بود. به‌طوری مشخص این یافته با گزارش مدرسه بین‌المللی آینده‌ها (SOIF, 2021) و پژوهش نیجی و گسپار (2025) مبنی بر اهمیت «فرهنگ مشارکتی» و «فرهنگ سازمانی تسهیل‌گر» به عنوان پیش شرط پاسخ اثربخش به تحولات هم‌راستا است. یافته‌ی «تمرکزگرایی» شدید در سازمان‌های دفاعی مورد مطالعه، به صورت معکوس و از طریق نشان دادن پیامدهای منفی فقدان این ویژگی، این ادعا را تقویت می‌کند. تمرکزگرایی،

دقیقاً مقابل فرهنگ مشارکتی قرار می‌گیرد و یافته‌ها نشان می‌دهد این امر چگونه موجب کندی و کاهش اثربخشی فرایند آینده‌نگری می‌شود.

اهمیت نگرش باز به محیط و اطلاعات موضوع دومی است که رد پای آن در پیشینه یافت شد. مولفه‌های کلیدی شناسایی‌شده توسط روربک (۱۳۹۵) مانند آمادگی برای شنیدن حرف‌های منابع بیرونی و تمایل به آزمودن مفروضات اساسی، و همچنین یافته‌های کاسلین (روربک، ۱۳۹۵) درباره‌ی فرهنگی حامی رویکرد باز، به وضوح در تقابل با یافته‌های سنت‌گرایی، محافظه‌کاری و گذشته‌نگری این پژوهش قرار می‌گیرند. این تقابل، اهمیت حیاتی این ویژگی‌ها را پررنگ‌تر می‌سازد و نشان می‌دهد که فقدان نگرش باز، سازمان را مستعد غافلگیری راهبردی می‌کند.

لزوم ادغام فرهنگ آینده‌نگری در فرایندهای اصلی و ایجاد انگیزه در پیشینه مورد اشاره قرار گرفت. انتقاد کریشان و روبل (۲۰۲۴) مبنی بر عدم گنجاندن پیش‌بینی در سیستم‌ها و فرایندهای اصلی و توجه ناکافی به فرهنگ سازمانی، مستقیماً در یافته‌ی ضعف در انگیزش و مشوق‌ها و عوامل ساختاری و بوروکراتیک بازتاب یافته است. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که آینده‌نگری در سازمان‌های دفاعی مورد مطالعه، هنوز به‌عنوان جزء جدایی‌ناپذیر از نظام ارزیابی عملکرد و تصمیم‌گیری تبدیل نشده و صرفاً به عنوان یک فعالیت جانبی و اختیاری دیده می‌شود. اما در تلاش برای کشف و برجسته‌سازی تنش‌ها و پارادوکس‌های منحصر به فرد، این پژوهش، فراتر از تأیید عوامل جهانی، سطح تحلیلی نو و عمیق‌تری را با آشکارسازی تنش‌های درونی فرهنگ آینده‌نگری در بافت دفاعی-ایرانی ارائه می‌دهد که در ادبیات پیشین کمتر بدان پرداخته شده است.

پارادوکس آرمان‌گرایی دینی در مقابل عمل‌گرایی تهدیدمحور و محافظه‌کارانه مهم‌ترین این یافته‌هاست. ادبیات جهانی عمدتاً بر جنبه‌های عقلانی، مشارکتی یا تاب‌آور فرهنگ آینده‌نگر تمرکز دارد. این پژوهش، کشف می‌کند که در بافت خاص ایران، لایه‌ی قوی آرمان‌گرایی دینی (که خود می‌تواند محرک بلندپروازی و ترسیم آینده‌ای متعالی باشد) در عمل زیرمجموعه‌ای از تفکر ایدئولوژیک قرار گرفته و با ویژگی‌های عمل‌گرایانه‌ای چون تهدیدمحوری، کوتاه‌مدت‌نگری و محافظه‌کاری ترکیب شده است. این ترکیب، پارادوکسی کارکردی ایجاد می‌کند که از یک سو آرمان‌هایی بلندمدت و متعالی وجود دارد و از سوی دیگر، مکانیزم‌های عمل‌گرایانه، بسیار محتاطانه، دفاعی و معطوف به حفظ وضع موجود هستند. این تنش، توضیح‌دهنده شکاف بین تصویر بزرگ آرمانی و عمل روزمره محافظه‌کارانه است.

همچنین تلفیق «قدرت‌طلبی» به‌عنوان ویژگی فرهنگ آینده‌نگر، موضوع مهم دیگری است که این پژوهش به آن رسیده است. در حالی که مطالعاتی مانند وینر و بوئر (۲۰۱۹) یا شیورز و همکاران (۲۰۲۵) بر مولفه‌هایی چون همکاری، هوش هیجانی یا باز بودن تمرکز دارند، این پژوهش «قدرت‌طلبی» را به‌عنوان مولفه‌ای بارز و سازمان‌دهنده در فرهنگ آینده‌نگری دفاعی شناسایی می‌کند. این ویژگی نشان می‌دهد که نگاه به آینده می‌تواند تا حد زیادی در خدمت حفظ یا ارتقای جایگاه قدرت سازمانی (در سطح ملی یا منطقه‌ای) تعریف شود، که این خود می‌تواند بر انتخاب سناریوها، تخصیص منابع و تعریف «موفقیت» آینده تأثیر بگذارد و آن را از الگوهای مشارکتی محض متمایز سازد.

در نهایت «تکامل تدریجی» به عنوان نتیجه‌گیری کلان پارادوکس دیگری است که این پژوهش با پیشینه یافته است. ادبیات غالباً بر لزوم «چابکی»، «تحول» یا «تاب‌آوری» در مواجهه با آینده تاکید دارد. یافته‌ی «تکامل تدریجی» در این پژوهش، الگوی پاسخی خاص و بافت‌محور را نشان می‌دهد. این الگو حاکی از آن است که سازمان‌های دفاعی در این بافت، به دلایل ساختاری و فرهنگی یادشده، نه قادر به جهش‌های تحولی هستند و نه کاملاً ایستا؛ بلکه مسیر تغییر آن‌ها «تدریجی»، «محافظه‌کارانه» و با «تکیه بر الگوهای گذشته» است. این یافته، ظرافت و پیچیدگی تغییر فرهنگی در سازمان‌های حساس و پیچیده را نشان می‌دهد.

در رابطه با ارائه‌ی چارچوبی یکپارچه و بومی برای راهکارها هم در حالی که مطالعات پیشین عمدتاً به شناسایی عوامل کلیدی یا انتقاد از وضعیت موجود بسنده کرده‌اند، این پژوهش با ارائه ۵ مضمون گزینشی نهایی (شامل ویژگی‌ها، دلایل و راهکارها)، مدل علی-راهبردی یکپارچه ارائه می‌دهد که روابط بین این سطوح را ترسیم می‌کند. راهکارهای استخراج‌شده (مانند نهادسازی، توانمندسازی، ایجاد انگیزه و شبکه‌سازی) اگرچه با توصیه‌های کلی ادبیات (مثل لزوم آموزش یا ادغام در سیستم) همسو هستند، اما مستقیماً از دل تحلیل علل وضع موجود (عوامل ساختاری، دانشی و انگیزشی) بیرون آمده است. برای مثال، تأکید بر «نهادسازی» (ایجاد واحد تخصصی) پاسخی مستقیم به پراکندگی و عدم انسجام موجود است، و «ایجاد انگیزه از طریق نظام ارزیابی» پاسخی مستقیم به ضعف انگیزشی شناسایی شده است.

در مجموع این پژوهش اکتشافی، با تایید جنبه‌های جهان‌شمول رابطه فرهنگ و آینده‌نگری در بافت دفاعی ایران، کشف و برجسته‌سازی تنش‌ها و ویژگی‌های منحصر به فرد بافت‌محور (مانند پارادوکس آرمان‌گرایی/محافظه‌کاری و مولفه قدرت‌طلبی)، گامی در پر کردن شکاف نظری موجود برداشته است. یافته‌های آن نه تنها برای محققان این حوزه در سایر بافت‌های حساس مشابه قابل تامل است، بلکه بنیانی غنی برای تدوین راهبردهای اصلاح فرهنگی در خود سازمان‌های دفاعی فراهم می‌آورد.

یافته‌های این پژوهش حکایت از آن دارد که هویت آینده‌نگر در سازمان‌های دفاعی مورد مطالعه، در تقاطعی پیچیده از «آرمان‌گرایی دینی» و «تهدیدمحوری عمل‌گرا» شکل می‌گیرد. در این بین آرمان‌های برگرفته از باورهای دینی و ایدئولوژیک، افقی غایت‌مند و ارزش‌بنیان را برای ترسیم آینده تعیین می‌کنند. این یافته، اگرچه در ادبیات مستقیم آینده‌نگری دفاعی کمتر مورد توجه قرار گرفته، اما همسو با دیدگاه‌های کلانی است که بر نقش ساختارهای معنابخش (مانند ارزش‌های ملی و مذهبی) در شکل‌دهی به تصورات جمعی از آینده تأکید دارند (برای مثال، در چارچوب‌هایی مانند «فرهنگ ملی» در مطالعات اندرسن و راسموسن^۱ (۲۰۱۴)). این آرمان‌گرایی، هم می‌تواند به عنوان موتور محرکه‌ای برای تعهد بلندمدت عمل کند و هم، در صورت تبدیل به خطوط قرمز غیرمنعطف، امکان کاوش سناریوهای بدیل آینده را محدود نماید.

همزمان، فضای تهدیدآمیز و ناپایدار پیرامونی، نگرشی عمیقاً تهدیدمحور و محافظه‌کارانه را در مواجهه با آینده دیکته می‌کند. این امر منجر به غلبه‌ی «گذشته‌نگری» مبتنی بر تجربیات تاریخی (مانند دفاع مقدس) و

¹ Andersen & Rasmussen 4

«کوتاهمدت‌نگری» ناشی از فشارهای محیطی می‌شود. این مجموعه ویژگی‌ها را می‌توان در پرتو نظریه‌های «اجتناب از عدم قطعیت» (هافستد) تفسیر کرد که در آن سازمان‌ها برای کاهش اضطراب ناشی از محیط پراشوب، به راهبردهای آزموده‌شده‌ی گذشته و تمرکز بر تهدیدات شناخته‌شده پناه می‌برند. نتیجه این فرایند، که در داده‌های این پژوهش به وضوح دیده می‌شود، می‌تواند «غافلگیری راهبردی» باشد؛ پدیده‌ای که زمانی رخ می‌دهد که سازمان چنان در دیدن آینده از دریچه تهدیدات و الگوهای گذشته متمرکز شود که از روندهای نوظهور و تغییرات تحولی غافل بماند.

ساختار قدرت در این بافتار نیز دارای ویژگی‌های خاص خود است. تمرکزگرایی شدید و سلسله‌مراتب عمودی، که بازتابی از «فاصله قدرت» بالا در فرهنگ سازمانی است، تصمیم‌گیری درباره آینده را به سطوح عالی محدود کرده و مشارکت نخبگان فکوری را که ممکن است دیدگاه‌های متفاوت یا تحول‌گرایانه داشته باشند، کاهش می‌دهد. این ساختار، اگرچه ممکن است در کوتاه‌مدت انسجام و کنترل را افزایش دهد، اما در بلندمدت، با محدود کردن تکرر دیدگاه‌ها، ظرفیت سازمان برای «تکامل تدریجی» آگاهانه و نوآوری را تضعیف می‌کند. در این شرایط، «تکامل» بیشتر واکنشی و محافظه‌کارانه است تا پیش‌دستانه و آینده‌ساز. با توجه به یافته‌های فوق، سه اقدام عملیاتی فوری به شرح زیر پیشنهاد می‌شود.

اول، تاسیس «کارگروه آینده‌نگری تحولی» در ستاد کل نیروهای مسلح به‌عنوان نهاد فرادستگاهی، با عضویت نمایندگان تلفیقی از بخش‌های امنیتی، فناوری و علوم انسانی، وظیفه رصد نظام‌مند روندهای تحولی (نه صرفاً تهدیدات) و ارائه سناریوهای «شکستن قالب» به رهبری دفاعی را بر عهده خواهد داشت. این اقدام مستقیماً به مقابله با غافلگیری و تقویت تکامل آگاهانه می‌پردازد.

دوم، اجرای «رویدادهای بحث و گفتگوی راهبردی» برای مدیران ارشد که به‌جای دوره‌های آموزشی صرفاً نظری، مجموعه‌ای از کارگاه‌های مبتنی بر گفت‌وگوی ساختاریافته حول سناریوهای آینده‌های بدیل (حتی آنهایی که با مفروضات آرمانی یا تهدیدمحور رایج در تعارض هستند) طراحی شود. هدف این برنامه، گسترش «حوزه گفتمان مشروع» درباره آینده و کاهش تابوی نقد الگوهای ذهنی موجود است.

در نهایت، طراحی و استقرار «سامانه امتیازدهی پروژه‌های تحول‌آفرین» که در نظام بودجه‌ریزی و ارزیابی عملکرد، به طرح‌ها و پروژه‌هایی که متضمن ریسک حساب‌شده برای خلق قابلیت‌های جدید یا بازتعریف میدان عمل در افق بلندمدت هستند، امتیاز ویژه تعلق گیرد. این سازوکار انگیزشی، محافظه‌کاری و کوتاه‌مدت‌نگری را در سطح عملیاتی خنثی می‌کند.

در عین حال برای پژوهش‌های آتی، پیشنهادات کاربردی زیر قابل طرح است: پژوهش‌های تطبیقی: انجام مطالعات کیفی مشابه در سایر سازمان‌های حساس به امنیت ملی (نظیر نیروی انتظامی، وزارت اطلاعات) برای آزمون مقدماتی تصمیم‌پذیری چارچوب ارائه‌شده.

پژوهش‌های روش‌محور: طراحی و اعتبارسنجی ابزارهای کمی (پرسشنامه) بر مبنای مضامین کشف‌شده در این مطالعه، به منظور انجام پژوهش‌های پیمایشی و سنجش میزان رواج این فرهنگ در سطوح مختلف سازمانی.

مطالعات عمیق تک‌مضمونی: انجام پژوهش‌های موردی عمیق برای واکاوی علل و پیامدهای یک مضمون خاص (مانند «تقابل آرمان‌گرایی و عمل‌گرایی در سناریونویسی دفاعی»).

در نهایت هنگام استفاده از یافته‌های این پژوهش، به‌عنوان مطالعه‌ای اکتشافی کیفی، باید به این محدودیت‌ها هم توجه داشت که در تعمیم‌پذیری یافته‌ها محدود به بافت خاص سازمان‌های دفاعی ایران و نمونه خبرگان انتخاب‌شده است. تمرکز پژوهش بر «ادراکات» خبرگان از فرهنگ آینده‌نگری بوده و مشاهده مستقیم رفتارهای سازمانی را دربر نمی‌گیرد و اگرچه تلاش شد تا با استفاده از روش‌هایی مانند بازبینی مشارکت‌کنندگان اعتبار یافته‌ها افزایش یابد، اما ذات تفسیری تحلیل کیفی، همواره ظرفیت برای قرائت‌های دیگر باقی می‌گذارد.

مقاله
پنیرش
شده

منابع و مأخذ

- احمدی، سیدعلی اکبر؛ درویش، حسن؛ سبحانی فر، محمدجواد؛ فاضلی کبریا، حامد (۱۳۹۳). طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و آی.اس.ام. فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال هفدهم، شماره ۶۴
- آدامسکی، دایما. (۱۳۹۷). فرهنگ نوآوری نظامی؛ تأثیر عوامل فرهنگی بر انقلاب در امور نظامی شوروی، آمریکا و رژیم صهیونیستی. ترجمه مرتضی شعبانی، فرهاد نظری‌زاده، محمدامین فقیه. تهران، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده‌پژوهی.
- اسلاتر، ریچارد. (۱۳۹۰). نواندیشی برای هزاره نوین- مفاهیم، روش‌ها و ایده‌های آینده‌پژوهی. ترجمه عقیل ملکی‌فر، سید احمد ابراهیم، وحید وحیدی مطلق. تهران، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده‌پژوهی.
- اسمیت، اسکات؛ کاکس اسمیت، سوزان. (۱۴۰۳). فرهنگ آینده‌نگری- چگونه از طریق رهبری سازمانی آماده برای آینده بسازیم؟ ترجمه فرهاد نظری‌زاده، اسماء خوئینی‌ها، فرزانه میرشاولایتی. تهران، انتشارات دانشگاه غیردولتی ایوان‌کی.
- آشتیانی، محمدرضا. (۱۴۰۰). برنامه وزیر پیشنهادی دفاع به مجلس شورای اسلامی. تهران، مجلس شورای اسلامی.
- بل، وندل. (۱۳۸۶). مبانی آینده‌پژوهی: تاریخ، مبانی و دانش (مصطفی تقوی، محسن محقق، مترجمان). تهران: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده‌پژوهی.
- بیشاپ، پیتر؛ هاینز، اندی. (۱۳۹۶). آموزش درباره آینده (مسعود منزوی، مترجم). تهران: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده‌پژوهی.
- تقوایی یزدی، مریم؛ صادقی، قاسم. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین آینده‌نگری با هوش سازمانی. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع. تهران.
- حاتمی، امیر (۱۳۹۶). برنامه وزیر پیشنهادی دفاع به مجلس شورای اسلامی، مجلس شورای اسلامی، parliran.ir.
- حاتمی، امیر. (۱۳۹۶). برنامه وزیر پیشنهادی دفاع به مجلس شورای اسلامی. مجلس شورای اسلامی. برگرفته از parliran.ir.
- دهقان، حسین (۱۳۹۲). برنامه وزیر پیشنهادی دفاع به مجلس شورای اسلامی، مجلس شورای اسلامی، parliran.ir.
- دهقان، حسنی. (۱۳۹۲). برنامه وزیر پیشنهادی دفاع به مجلس شورای اسلامی. مجلس شورای اسلامی. برگرفته از parliran.ir.
- رایف، دانیل و همکاران (۱۳۸۱). تحلیل پیام‌های رسانه‌ای، ترجمه مهدخت بروجردی علوی، تهران، نشر سروش.
- رایف، دانیل؛ لیبسی، استیون؛ فیکو، فردریک جی (۱۳۸۱). تحلیل پیام‌های رسانه‌ای (مهدخت بروجردی علوی، مترجم). تهران: سروش.
- روربک، رنه (۱۳۹۵). به سوی مدل بلوغ آینده‌نگاری سازمانی، ترجمه: محمدامین فقیه، فرهاد نظری‌زاده، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی، تهران.
- روربک، رن. (۱۳۹۵). به سوی مدل بلوغ آینده‌نگاری سازمانی (محمدامین فقیه، فرهاد نظری‌زاده، مترجمان). تهران: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی.
- شمس‌الدینی، محمد، فولادی قلعه، کاظم (۱۴۰۰). سواد آینده؛ مهارت لازم برای زندگی در قرن ۱۵ خورشیدی، فصلنامه آینده‌پژوهی/انقلاب اسلامی، سال اول، شماره ۲، صص. ۱۲۲-۱۰۹.
- شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۸۹). شاخص‌های راهبردی، ابعاد و مولفه‌های فرهنگی، ویرایش سوم، شورای عالی انقلاب فرهنگی - کارگروه تدوین شاخص‌های فرهنگی دبیرخانه، تهران.

- عابدی جعفری، حسن؛ محمدسعید تسلیمی؛ ابوالحسن فقیهی؛ محمد شیخزاده (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، *فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، شماره ۱۰، صص. ۱۵۱-۱۹۸.
- فرارو، گری. پ (۱۳۷۹). *انسان‌شناسی فرهنگی: بعد تجارت جهانی*، مترجم: غلام‌علی شاملو، انتشارات سمت، تهران.
- فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۷۷). نظری به فرهنگ، نشریه نامه فرهنگ، شماره ۳۰، صص. ۹۹-۸۲.
- کوستانزو، لورا آنا، رابرت بردلی مک کی (۱۳۹۹). *هندیوک پژوهش در راهبرد و آینده‌نگاری*، مترجم: مرتضی شعبانی، محمدمامین فقیه، فرهاد نظری‌زاده، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده‌پژوهی، تهران.
- گائینی، ابوالفضل، امیر حسین‌زاده (۱۳۹۱). *پارادایم‌های سه‌گانه اثبات‌گرایی، تفسیری و هرمنوتیکی در مطالعات مدیریت و سازمان، فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ*، دوره ۵، شماره ۱۹، صص. ۱۰۳-۱۳۸.
- گیدلی، جنیفر ام. (۱۳۹۶). *آینده: یک معرفی بسیار کوتاه*، ترجمه: ابودر سیفی گلستان، انتشارات فرهیختگان دانشگاه، تهران.
- لباف، ح. و دلوی، م.ر. (۱۳۸۳). *مدیریت بومی: چالش‌ها و راه‌کارها، مطالعات مدیریت*، شماره ۴۳ و ۴۴، صص. ۱۱۳-۱۳۷.
- معاونت حقوقی و امور مجلس وزارت دفاع (۱۳۹۱). *مجموعه قوانین و مقررات سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه وزارت دفاع*، انتشارات وزارت دفاع، تهران.
- نصیرزاده، عزیز (۱۴۰۳). *برنامه وزیر پیشنهادی دفاع به مجلس شورای اسلامی*، مجلس شورای اسلامی، parliran.ir.

- Abedi Jafari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A., & Sheikhzadeh, M. (2011). Thematic Analysis and Terminology Network: A Simple and Efficient Method for Explaining Patterns in Qualitative Data. *Strategic Management Thought*, (10), 151-198. (in Persian)
- Adamski, D. (2018). *The Culture of Military Innovation: The Impact of Cultural Factors on the Revolution in Military Affairs in Russia, the US, and Israel*. (M. Shabani, F. Nazarizadeh, & M. A. Faghih, Trans.). Tehran: Defense Industries Educational and Research Institute, Foresight Center. (Original work published 2017) (in Persian)
- Ahmadi, S. A. A., Darvish, H., Sobhanifar, M. J., & Fazeli Kabria, H. (2014). Designing and Explaining the Conceptual Model of Human Resource Competencies in Nahj al-Balagha Using Thematic Analysis and ISM. *Basij Strategic Studies Quarterly*, 17(64). (in Persian)
- Andersen, Per Dannemand, & Rasmussen, Lauge Baungaard (2014), The impact of national traditions and cultures on national foresight processes, *Futures*, Volume 59, pp. 5-17.
- Ashtiani, M. R. (2021). *Proposed Defense Minister's Program to the Islamic Consultative Assembly*. Tehran: Islamic Consultative Assembly. (in Persian)
- Atlantic Council (2025), Defense Foresight. Scowcroft Center for Strategy and Security. <https://www.atlanticcouncil.org/programs/scowcroft-center-for-strategy-and-security/forward-defense/defense-foresight/>

- Bell, W. (2007). *Foundations of Futures Studies: History, Basics, and Knowledge* (M. Taghavi & M. Mohaghegh, Trans.). Tehran: Defense Industries Educational and Research Institute, Center for Futures Studies. (Original work published 1386) (in Persian)
- Bishop, P., & Hines, A. (2017). *Teaching About the Future* (M. Manzavi, Trans.). Tehran: Defense Industries Educational and Research Institute, Center for Futures Studies. (Original work published 1396) (in Persian)
- Bourmistrov Anatoli., Bjorn Willy Amo (2022), Creativity, proactivity, and foresight Technological Forecasting and Social Change, 174 (2022), Article 121215, 10.1016/j.techfore.2021.121215
- Costanzo, L. A., & MacKay, R. B. (2020). *Handbook of Research on Strategy and Foresight*. (M. Shabani, M. A. Faghieh, & F. Nazarizadeh, Trans.). Defense Industries Educational and Research Institute, Future Studies Center, Tehran. (in Persian)
- Dane, Francis (1990), *Research Methods*, Brooks/Cole Publishing Co, California.
- Dehghan, H. (2013). Proposed Defense Minister's Program to the Islamic Consultative Assembly. Islamic Consultative Assembly. Retrieved from parliran.ir (in Persian)
- El Emari, Ibrahiem M., Anna Brzozowska, Dagmara Bubel (2020), *Management of Organizational Culture as a Stabilizer of Changes- Organizational Culture Management Dilemmas*, CRC Press.
- Farhanghi, A. A. (1998). A Look at Culture. *Nameh-ye Farhang*, (30), 82-99. (in Persian)
- Ferraro, G. P. (2000). *Cultural Anthropology: The Global Business Dimension*. (G. Shamloo, Trans.). Samt Publications, Tehran. (in Persian)
- Gaeini, A., & Hosseinzadeh, A. (2012). The Triple Paradigms of Positivism, Interpretivism, and Hermeneutics in Management and Organizational Studies. *Strategic Strategy of Culture*, 5(19), 103-138. (in Persian)
- Gidley, J. M. (2017). *The Future: A Very Short Introduction*. (A. Seifi Golestan, Trans.). Farhikhtegan Daneshgah Publications, Tehran. (in Persian)
- Globeproject.com (2024), *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)* <https://globeproject.com>, last visited 2024.2.7
- Gray, T. (2023). A Thinking Culture Accelerates the Rate of Change: John Boyd, David Marquet, and the Future of the Air Force. Air University Press. <https://www.airuniversity.af.edu/AUPress/Display/Article/3283991/a-thinking-culture-accelerates-the-rate-of-change-john-boyd-david-marquet-and-t/>
- Hatami, A. (2017). Proposed Defense Minister's Program to the Islamic Consultative Assembly. Islamic Consultative Assembly. Retrieved from parliran.ir (in Persian)
- Jabbour, Jason, Nicolas A. Balcom Raleigh, Anne-Sophie Stevance, James Waddell , Andrea Hinwood (2025), *Principles for building*

- a culture of organizational foresight, *Futures*, Volume 174, December 2025, 103673, <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103673>
- Javidan, Mansour (2007), Forward-Thinking Cultures, *Harvard Business Review* (July-August), online version (<https://hbr.org/archive-toc/BR0707>).
 - Kousa, Tuomo (2011), Evolution of Futures Studies, *Futures*, Volume 43, Issue 3, pp. 327-336.
 - Krishnan, A. & Robele, S. (2024). Anticipatory Development Foresight: An approach for international and multilateral organizations. *Development Policy Review*, 42(Suppl. 1), e12778. <https://doi.org/10.1111/dpr.12778>
 - Labbaf, H., & Dalvi, M. R. (2004). Indigenous Management: Challenges and Solutions. *Management Studies*, (43 & 44), 113-137. (in Persian)
 - Legohe'el, P., Dauce', B., Hsu, C. and Ranchold, A. (2009), Culture, time orientation and exploratory buying behavior, *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 21 No. 2, pp. 93-107.
 - Magala, Sławomir J., Christiane Erten, Roger Matthew Bell, Marie-Therese Claes, Senem Yazici, Atila Karabag (2024), *Hofstede Matters*, Routledge.
 - Mårtensson, A., Snyder, K., Ingelsson, P., and Bäckström, I. (2023). Understanding long-term thinking as a management strategy to support sustainable quality development: perspectives from education. *TQM J.* 35, 352–368. doi: 10.1108/TQM-03-2023-0072
 - Nagy, Á., & Gáspár, J. (2025). Responsible organizational transformation: Social and systemic challenges, and the role of foresight. *Sustainable Futures*, 10, 101325. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101325>
 - Nasirzadeh, A. (2024). *Proposed Program of the Minister of Defense to the Islamic Consultative Assembly*. Islamic Consultative Assembly, parliran.ir. (in Persian)
 - Patton, M. Q. (2002), *Qualitative Research & Evaluation Methods*, Sage Publication.
 - Paya, Ali, Hamid-Reza Baradaran Shoraka (2010), Futures Studies in Iran: Learning through trial and error, *Futures* No. 42, pp. 484–495
 - Riffe, D., Lacy, S., & Fico, F. G. (2002). *Analyzing Media Messages: Using Quantitative Content Analysis in Research* (M. Boroujerdi Alavi, Trans.). Tehran: Soroush. (Original work published 1381) (in Persian)
 - Rohrbeck, R. (2016). *Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm (Contributions to Management Science)* (M. A. Faghieh & F. Nazarizadeh, Trans.). Tehran: Defense Industries Educational and Research Institute, Center for Futures Studies. (Original work published 1395) (in Persian)
 - Rohrbeck, Rene (2011), *Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*, Springer Physica-Verlag.

- Schein, Edgar (2010), *Organizational culture and leadership* (4th edition), San Fransisco, Jossey-Bass.
- SFA (Allied Command Transformation) (2024), *Strategic Foresight Analysis 2023*. NATO. https://www.act.nato.int/wp-content/uploads/2024/05/SFA2023_rev2.pdf
- Shamsuddini, M., & Fouladi Ghaleh, K. (2021). Future Literacy; a Necessary Skill for Living in the 15th Solar Century. *Journal of Islamic Revolution Future Studies*, 1(2), 109-122. (in Persian)
- Shivers, B. N., Jin, Y., Mains, G., Wang, Y., Gracey, R., Coombs, W. T., & van der Meer, T. G. L. A. (2025). Cultural insights for the READINESS framework: A qualitative study of practitioner and scholar perspectives [Article]. *Public Relations Review*, 51(5), Article 102632. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102632>
- Slaughter, R. (2011). *New Thinking for the New Millennium-Concepts, Methods and Ideas of Futures Studies*. (A. Malekifar, S. A. Ebrahim, & V. Vahidimotlagh, Trans.). Tehran: Defense Industries Educational and Research Institute, Foresight Center. (Original work published 2010) (in Persian)
- Smith, S., & Cox-Smith, S. (2024). *Future Cultures: How to Build a Future-Ready Organization Through Leadership*. (F. Nazarizadeh, A. Khoeniha, & F. Mirshavolayati, Trans.). Tehran: Ivan-Key Non-Governmental University Publications. (Original work published 2023) (in Persian)
- Smith, Scott, Cox-Smith, Susan (2023), *Future Cultures: How to Build a Future-Ready Organization Through Leadership*, Kogan Page Publication.
- SOIF (2021), Features of effective systemic foresight in governments around the world, uk Government Office for Science, www.soif.org.uk
- Srivisal N., Kanyarat and K. Bukkavesa (2013), National Culture and saving: How collectivism, uncertainty avoidance, and future orientation play roles, *Global Finance Journal*, <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2021.100670>
- Supreme Council of the Cultural Revolution. (2010). *Strategic Indicators, Cultural Dimensions and Components (3rd ed.)*. Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution, Tehran. (in Persian)
- Taghavi Yazdi, M., & Sadeghi, G. (2014). Investigating the Relationship Between Foresight and Organizational Intelligence. *International Conference on Modern Research in Management and Industrial Engineering*. Tehran. (in Persian)
- Venaik, Sunil, Yunxia Zhu and Paul Brewer (2013), Looking into the future: Hofstede long term orientation versus GLOBE future orientation, *ross Cultural Management* Vol. 20 No. 3, pp. 361-385.
- Vice Presidency for Legal and Parliamentary Affairs of the Ministry of Defense. (2012). *Collection of Laws and Regulations of Organizations and Subsidiaries of the Ministry of Defense*. Ministry of Defense Publications, Tehran. (in Persian)

- Vuk, Mateja, Applegate, Brandon (2021), from Future Orientation to Rediness for Reentry, International Journal of Cultural Studies, Vol. 2, Issues 3.
- Wiener, Melanie, Boer, Harry (2019), Cultural Prerequisites for participating in open foresight, R&D Management, Volume 49, Issue 5, pp. 703-715.

مقاله
پنیرش
شده

ضمیمه

باسمه تعالی

سوالات مصاحبه فرهنگ آینده‌نگری

چنین نظامی با چنین کشور و مردمی و با وجود احتمالاتی برای دفاع و تهدیدها، لازم است که با دید بلندمدت، همه‌ی مسایل را ملاحظه کند و رفتار کلی نیروهای مسلح را طراحی نماید و در نظر بگیرد. (مقام معظم فرماندهی کل قوا)

فرهیخته گرامی؛

همانطور که مستحضرید مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی ودجا، یکی از پیشگامان توسعه و ترویج آینده‌پژوهی کشور و بخش دفاعی است. این مرکز، با توجه به اهمیت آینده‌نگری و ترویج و تعمیق فرهنگ آن در نیروهای مسلح، مطالعه‌ای با موضوع «تحلیل و ارزیابی فرهنگ آینده‌نگری در سطوح عالی و جامعه نخبگان دفاعی» در دستور کار دارد. در این راستا، خواهشمند است با تخصیص وقت گرانبهاتان جهت مصاحبه، ما را در این زمینه یاری فرمایید.

- ۱) از دید جناب عالی آینده‌نگری در بخش دفاعی (نیروهای مسلح) به چه معناست؟
 - آینده‌نگری از چه منظری ممکن است دارای اهمیت و اولویت باشد؟
 - آیا در بین نخبگان دفاعی کشور آینده‌نگری موضوعیت دارد و ایشان تا چه حد آینده‌نگری هستند؟
 - به نظر شما نخبگان دفاعی در ارتباط با آینده و آینده‌نگری چند دسته هستند و چه رویکردهای متفاوتی دارند؟
- ۲) در سطح مدیریت کلان و حاکمیتی که شما عهده‌دار آن بوده و هستید، آینده‌نگری به چه معنی است؟
- ۳) آیا در فضای حکمرانی و مدیریت کلان دفاعی آینده‌نگری امری مقطعی و موردی یا نهادینه است و تبدیل به فرهنگ شده؟
 - در صورتی که قایل به فرهنگ آینده‌نگری هستید، ابعاد، شاخص‌ها و مولفه‌های فرهنگ آینده‌نگری چیست؟
- ۴) وضعیت فرهنگ آینده‌نگری را در کشور چگونه ارزیابی می‌کنید؟ وضعیت آینده‌نگری را در بخش دفاعی چگونه ارزیابی می‌کنید؟
- ۵) به نظر شما مهم‌ترین پیشران‌ها یا عواملی که محرک و مشوق سطوح عالی و نخبگان دفاعی به سمت آینده و آینده‌نگری است، کدام اند؟
 - عوامل داخلی (دفاعی و ملی)؛ عوامل منطقه‌ای؛ عوامل بین‌المللی؛ و ...
- ۶) به نظر شما مهم‌ترین عواملی که مانع یا بازدارنده سطوح عالی و نخبگان دفاعی در گرایش به سمت آینده و آینده‌نگری است، کدام اند؟

- عوامل داخلی (دفاعی و ملی)؛ عوامل منطقه‌ای؛ عوامل بین‌المللی؛ و ...
- (۷) فرهنگ سیاسی حاکم را در سطوح عالی و نخبگان دفاعی چطور ارزیابی می‌کنید؟ این فرهنگ آیا بر آینده‌نگری تأثیری دارد؟ چه تأثیری و چگونه؟ (ابعاد فرهنگ سیاسی مثل: مشارکت‌جویی، اعتماد سیاسی، پاسخگویی، حمایت از آزادی بیان، احساس قدرت، مدارا، احترام به حقوق شهروندی، و ...)
- (۸) راهکارها و پیشنهادهای جناب عالی برای بهبود وضعیت فرهنگ آینده‌نگری نزد سطوح عالی و نخبگان دفاعی چیست؟

مقاله
پنیرش
مقاله