



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

Asma Khoiniha¹ | Farhad Nazarizadeh^{2*} | Majid Tavasoli Roknabadi³

1. Department of Sociology, Research Sciences Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email:

asmakhoeiniha@gmail.com

2. Corresponding Author, Department of Management and Industries Engineering Complex,, Malik e Ashtar University of Technology, Tehran, Iran. Email: farhad.nazarizadeh@gmail.com

3. Department of Political Science, Faculty of Law, Theology and Political Science, Research Sciences Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: m-tavasoli@srbiau.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:

Research Article

Received: 14 September 2025

Revised: 21 February 2026

Accepted: 25 February 2026

Published online: 11 September 2026

Keywords:

Futures Studies,
Futures Culture,
Organizational Culture,
Content Analysis.

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.

Cite this article: Khoiniha, A.; Nazarizadeh, F. & Tavasoli Roknabadi, M. (2026). The Model of Futures Culture in Defense Organizations and Strategies to Improve it. *Organizational Culture Management*, 24 (3), 407-427. <http://doi.org/10.22059/jomc.2026.401126.1008874>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2026.401126.1008874>

Publisher: University of Tehran Press.



انتشارات دانشگاه تهران

مدیریت فرهنگ سازمانی

سایت نشریه: <https://jomc.ut.ac.ir>

شاپا الکترونیکی: ۶۹۳۴-۲۴۲۳

الگوی فرهنگ آینده‌نگری در سازمان‌های دفاعی و راهکارهای ارتقای آن

اسماء خویی‌ها^۱ | فرهاد نظری‌زاده^{۲*} | مجید توسلی رکن‌آبادی^۳

۱. گروه جامعه‌شناسی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: asmakhoeiniha@gmail.com
۲. نویسنده مسئول، استادیار، گروه فناوری و راهبرد، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر، تهران، ایران. رایانامه: farhad.nazarizadeh@gmail.com
۳. دانشیار، گروه علوم سیاسی، دانشکده حقوق، الهیات و علوم سیاسی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: tavasoli@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۲۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۲/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۰۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۲۰

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

روش: این پژوهش با رویکرد کیفی-تفسیری و با هدف اکتشافی-کاربردی انجام شده است. روش گردآوری داده‌ها ترکیبی (مرور نظام‌مند پیشینه و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته) و روش تحلیل از نوع تحلیل مضمون بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و برحسب معیار خبرگی و تجربه انجام شد و به کمک مصاحبه با بیست 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 عبارت‌اند از: قدرت‌طلبی، کوتاه‌مدت‌نگری، تفکر ایدئولوژیک، تهدیدمحوری، غافلگیری، آرمان‌گرایی، تمرکزگرایی، تکامل تدریجی، محافظه‌کاری، سنت‌گرایی، 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 عبارت‌اند 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 گفت‌وگویی، راهکارهای دانشی و آموزشی و مهارتی، راهکارهای انگیزشی و تشویقی، راهکارهای ارتباطی و شبکه‌سازی، راهکارهای عملیاتی و اجرایی، راهکارهای سیاستی و حاکمیتی.

نتایج: بر اساس یافته‌ها، فرهنگ آینده‌نگری موجود، با غلبه سنت‌گرایی و 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: موارد ساختار نظیر تأسیس نهاد فرادستگاهی برای رصد تحولات آینده، اجرای برنامه‌های گفت‌وگوی راهبردی و گفت‌وگویی، استفاده از سازکارهای انگیزشی برای پروژه‌های آینده‌پژوهی و بهبود تعامل با جامعه نخبگانی داخلی و خارجی.

کلیدواژه:

تحلیل مضمون، فرهنگ آینده‌نگری، فرهنگ سازمانی.

استناد: خویی‌ها، اسماء؛ نظری‌زاده، فرهاد و توسلی رکن‌آبادی، مجید (۱۴۰۵). الگوی فرهنگ آینده‌نگری در سازمان‌های دفاعی و راهکارهای ارتقای آن. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۴ (۳) ۴۰۷-۴۲۷.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2026.401126.1008874>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2026.401126.1008874>



مقدمه

در دنیای معاصر، سازمان‌ها با دگرگونی‌های سریع و پیچیدگی‌های فزاینده محیطی روبه‌رو 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 و نحوه مواجهه و رفتار سازمان‌ها با آینده، اغلب، تحت تأثیر عوامل فرهنگی است. در سازمان‌های دفاعی، که با محیط‌های پویا و پرچالش مواجه‌اند، به‌رغم تلاش‌های ساختاری، مانند دیده‌بانی و آینده‌پژوهی، عوامل فرهنگی موانعی برای بهره‌برداری مؤثر از این قابلیت‌ها ایجاد می‌کنند و منجر به ناکارآمدی، غافلگیری، و حتی شکست در مواجهه با تغییرات می‌شوند. به عبارت 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. مسئله اصلی این است که با وجود ایجاد ساختارهای رسمی آینده‌پژوهی و دیده‌بانی در سازمان‌های دفاعی به نظر می‌رسد عوامل فرهنگی در بهره‌برداری کامل و مؤثر از این قابلیت‌ها مؤثر هستند. مسئله اصلی پژوهش حاضر بررسی زمینه فرهنگی آینده‌نگری در این سازمان‌هاست؛ جایی که ارزش‌ها، رفتارها، الگوهای فرهنگی الگوهای نظام‌مند و فنون و روش‌ها و نتایج آینده‌نگری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. با وجود اینکه راهبرد موفق مستلزم آینده‌نگری است (Atlantic Council, 2025) آینده‌نگری نزد ذی‌نفعان مختلف به طور پیش‌فرض فرهنگ و اندیشه‌ای همگن نیست و به طور خودکار بازیگران آن هم‌سو نیستند (SFA, 2024). از این‌رو، پرسش محوری این پژوهش آن است که ابعاد، مؤلفه‌ها، 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 کرد؟ پاسخ به این پرسش‌ها مستلزم پژوهشی اکتشافی و کیفی است تا از لایه‌های سطحی فراتر رود 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 هر گونه ضعف در فرهنگ آینده‌نگری می‌تواند عواقب جدی برای 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 آینده‌ای 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.

آنچه 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)، تحقیقی جامع و اکتشافی در خصوص فرهنگ آینده‌نگری در سازمان‌های دفاعی-چه در سطح داخلی چه در سطح خارجی-منتشر نشده است. این شکاف دانشی به‌ویژه در زمینه شناسایی ویژگی‌های موجود، عوامل شکل‌گیری، و راهکارهای ارتقای این فرهنگ به چشم می‌خورد که مانع از تدوین رویکردهای فرهنگی هدفمند و دقیق می‌شود. پژوهش حاضر، با رویکرد اکتشافی و تکیه بر مطالعات و تجارب مرتبط، گام نخست را در پر کردن این شکاف برمی‌دارد و به بازنمایی ساختارمند فرهنگ آینده‌نگری در بخش دفاعی می‌پردازد.

پیشینه پژوهش

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 و برنامه‌ریزی و پیشرفت بوده است (گیدلی، ۱۳۹۶: ۲۳). دانش علمی آینده محصول یک قرن اخیر است و حتی در دهه نود میلادی هنوز علمی جدید محسوب می‌شد (Dane, 1990). اما، مطالعه آینده و الزام بهره‌گیری عمومی از آن، طی پنجاه سال اخیر، به موضوعی جدی تبدیل شده است (شمس‌الدینی و فولادی‌قلعه، ۱۴۰۰). تنوع واژگان درباره آینده زیاد 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 و همراهی با مباحث رایج «آینده‌نگری» در معنای کلی نگاه رو به آینده استفاده شده است. سیر تکامل مفاهیم آینده‌نگری طی چند دهه اخیر بیانگر سبک‌ها و رویکردهای مختلف به آینده است (Kousa, 2016: 16). اما هدف کلی و مشترک آینده‌نگری حفظ و توسعه بهروزی و رفاه بشریت و ظرفیت‌های ادامه حیات است (اسلاتر، ۱۳۹۰). آینده‌نگری شیوه 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 به‌ویژه برای کشف یا نوآوری و بررسی و ارزیابی و طرح آینده‌های ممکن و 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 به‌هم‌تافته و به‌هم‌پیوسته‌ای از باورها، فضایل و ارزش‌ها، آرمان‌ها، دانش‌ها، هنرها و فنون، آداب و اعمال جامعه را شامل می‌شود (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۷۱). با وجود تکرار تعاریف، بیشتر صاحب‌نظران موافق‌اند که فرهنگ بیانگر ارزش‌ها، هنجارها، مصنوعات و مفروضات اساسی و مشترک میان گروهی از مردم است (Schein, 2010). در مجموع، نظریه فرهنگ فرض می‌کند که یک جامعه بیش از آنکه متکی بر محیط مادی یا دانش و فناوری‌های تغییردهنده آن باشد بر فرهنگ خود اتکا دارد (بیشاپ و هاینز، ۱۳۹۶: ۱۷۱). بنابراین فرهنگ نقش اساسی در «برنامه‌ریزی جمعی اذهان» جامعه ایفا می‌کند (Srivisal et al., 2021). به طور کلی، تأثیر محیط فرهنگی به‌وضوح 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 باور وندل بل^۴ 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 درباره آینده دارند (Javidan, 2007). از این رو، مفهوم زمان و آینده اساساً مفاهیمی شناخته‌شده در عرصه فرهنگ است. اما، جوامع معمولاً فاصله بسیار زیادی با پیش‌بینی وضعیت آینده جهان دارند. در عین حال پرداختن به آینده ضروری است. چون 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 شاخص‌های فرهنگی مرتبط و مهم است. همچنین شاخص «اجتناب از عدم قطعیت» به عنوان شاخص مؤثر بر آینده مطرح است. در جدول ۱، ابعاد کلیدی فرهنگ ملی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف ارائه شده است (Andersen & Rusmussen, 2014; Smith & Cox-Smith, 2023). محیطی که آینده‌نگری در آن نژ می‌گیرد و توسعه می‌یابد محیطی چندبعدی است و هیچ‌کس 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 درباره آینده متأثر از زیست‌بوم آینده آن است (SOIF, 2021: 4).

1. futures studies

2. foresight

3. prospective

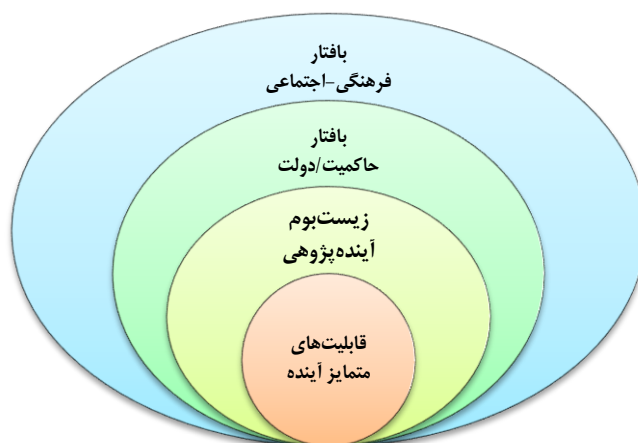
۴. جامعه‌شناس، آینده‌پژوه، و استاد دانشگاه ییل (۱۹۲۴ - ۲۰۱۹). کتاب مبانی/آینده‌پژوهی وی از منابع مطالعاتی و آموزشی معروف و معتبر آینده‌پژوهی است.

5. government context

6. socio-cultural context

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	پروژه جهانی گلوب ^۱	۱. فاصله قدرت؛ ۲. اجتناب از عدم قطعیت؛ ۳. جمع‌گرایی درون‌گرویی؛ 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/غیر متمرکز؛ 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



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

اساس کار یک فرهنگ آینده‌نگری شکوفا بازادراک^۲ 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 دارند. مثلاً در پژوهشی با عنوان «تأثیر سنت‌ها و فرهنگ‌های ملی بر فرایندهای آینده‌نگاری ملی» نویسندگان تأثیر سنت‌ها، سبک‌ها، یا فرهنگ ملی را بررسی می‌کنند و نشان می‌دهند دو بعد فرهنگی، یعنی «فاصله قدرت و اجتناب از عدم قطعیت» بر فعالیت‌های آینده‌نگری مؤثر هستند (Andersen & Rusmussen, 2014).

فرهنگ‌های سنتی (تکیه بر میراث گذشته و محافظه‌کاری) غالباً در محیط‌های باثبات دارای ارزشمندی محسوب می‌شوند. ولی، در شرایط تغییر، همین دارایی 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 جست‌وجوی فضیلت توصیف می‌کند و فرهنگ منافع آتی را در نظر دارد (لباف و

1. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)
2. reperception

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 زودبازده، صرفه‌جویی در مقابل مصرف‌گرایی، و غیره (Magala et al., 2024).

جهت‌گیری به سوی آینده یا آینده‌گرایی در مطالعات 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 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 الگو، 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 به ارتباط فرهنگ با نمودها و جنبه‌های خاصی از آینده‌نگری- اعم از تصویر بزرگ، آینده‌های بدیل، تاب‌آوری، و ... اشاره کرده‌اند. مثلاً، شیورز و همکارانش 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 کردند و 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 منحصربه‌فرد 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 مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که آینده‌نگری راهبردی به دلیل عدم گنجاندن پیش‌بینی در سیستم‌ها و فرایندهای اصلی، توجه بیشتر به ابزارها و ایجاد مهارت‌ها در ارتباط با تقاضا برای مدل‌های تصمیم‌گیری جایگزین و تحمل ریسک، تکیه بیش از حد بر مدل‌های ایستا، و توجه ناکافی به فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها و دولت‌های بین‌المللی نهادیه نشده است (Krishnan & Robele, 2024).

مورتنسون و همکارانش در پژوهشی با هدف بررسی مفهوم تفکر بلندمدت در سازمان‌های غیر انتفاعی و تأثیر آن بر رفتار مدیریت راهبردی سازمان به این نتیجه رسیدند که تفکر بلندمدت می‌تواند هم پرچم هدایت‌گر به سوی مأموریت سازمان باشد هم ابزاری مورد استفاده در تصمیم‌گیری (Mårtensson et al., 2023).

در گزارش مدرسه بین‌المللی آینده‌ها^۱ 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 رسیده‌اند که از نظر فرهنگی ویژگی برجسته 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 کاسلین^۲ با مطالعه چهار شرکت صنعت بیمه به این نتیجه رسید که عوامل مهم موفقیت فعالیت‌های آینده‌نگاری شرکتی عبارت‌اند از: فرهنگی حامی رویکرد باز در ارتباط با محیط، استفاده از منابع اطلاعاتی مختلف، وجود واحد مرکزی برای

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

2. Kaslin

تفسیر و پردازش اطلاعات آینده (روربک، ۱۳۹۵: ۷۶).

در نهایت روربک در پژوهش خود و با توجه به نتایج مطالعات سایر محققان پنج عامل فرهنگی را که در موفقیت آینده‌نگری مؤثر هستند شناسایی و معرفی کرد: تمایل به اشتراک‌گذاری اطلاعات بین وظایف مختلف، آمادگی برای شنیدن حرف‌های دیده‌بانان و منابع بیرونی، نگرش سازمان به علائم تغییر در محیط، تمایل به آزمودن و به چالش کشیدن مفروضات اساسی، ارتباطات غیر رسمی در خصوص مباحث آینده. وی برای هر یک از مؤلفه‌های یادشده سطوح بلوغی تعریف کرد (روربک، ۱۳۹۵: ۱۲۶ - ۱۶۵).

با اینکه طی بررسی پایگاه‌های علمی پیشینه داخلی چندانی در خصوص فرهنگ و آینده‌نگری یافت نشد، 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 مطالعات آینده‌نگری بود. همچنین در ترجمه برخی کتاب‌ها به فارسی و همچنین برگزاری تعدادی کارگاه در مورد آینده‌پژوهی مشارکت داشت (Paya Baradaran Shoraka, 2010). بنابراین، آینده‌نگری موضوعی مورد توجه و علاقه بخش دفاعی است. مصداق این مدعا اساسنامه مؤسسه 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 فناوریانه دفاعی در جهان و دستیابی به فناوری‌ها و محصولاتی که موجب غافلگیری دشمن شوند، با تأکید بر فناوری‌های نوین، بوده است (نصیرزاده، ۱۴۰۳).

البته، این موضوع تازگی ندارد و برنامه وزیر سابق دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح (سرتیپ محمدرضا آشتیانی) در سال ۱۴۰۰ نیز به صورت «ایجاد هوشمندی نسبت به متغیرهای کلیدی تأثیرگذار بر محیط راهبردی ودجا به منظور تصویرسازی آینده و کشف فرصت‌ها و تهدیدات، ارتقای قابلیت‌های سازمانی وزارت دفاع با محوریت منابع انسانی مؤمن، متعهد، جهادی و انقلابی، دانشی، و بالانگیزه متناسب با نوع و پیچیدگی‌های مأموریتی در افق آینده و شناسایی و کسب قابلیت فناوری‌های مورد نیاز 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 گلوگاهی، اهتمام به نهضت قطعه‌سازی و ایجاد، ارتقا 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 برنامه 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 سؤالات، رویکرد کیفی برای تحقیق انتخاب شده است. این مطالعه 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

آن هاست. بنابراین باید فلسفه آن را تفسیرگرایی دانست. یکی از روش‌های مناسب برای کشف و درک مفاهیم و معانی تحلیل مضمون است که قادر است تفاسیر و روابط و مضامین مهم در پس ذهن افراد را استخراج و ارائه 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 دارد 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، سؤالات مصاحبه در قالب نیمه‌ساختارمند شامل هشت سؤال اصلی و شش سؤال فرعی تنظیم شد تا بتوان بر اساس سؤالات باز^۱ فرصت بیشتری برای استفاده از دیدگاه صاحب‌نظران ایجاد کرد و ضمناً در قالب سؤالات بسته به صورتی متمرکزتر به سؤالات تحقیق پاسخ داد. در مصاحبه، تعدادی سؤال توصیفی^۲ و تجربی^۳ (برای شرح و وصف موقعیت‌ها و توضیح تجربیات) و سؤال کاوشی^۴ (برای تعقیب و تعمیق پاسخ‌ها در مصاحبه) در نظر گرفته شد. در بخش راهکارها، سؤالات تفسیرگر^۵ (برای فهم چالش احساس‌شده و راهکار پیشنهادی) لحاظ شد. سؤالات مصاحبه با در نظر گرفتن هدف و سؤالات تحقیق، یافته‌های کلیدی حاصل از مرور پیشینه، و استفاده از نمونه سؤالات مصاحبه و پرسشنامه‌های مرتبط با فرهنگ آینده‌نگری طراحی شد. ترتیب سؤالات به شکل تدریجی-تعمیقی متناسب با جریان گفت‌وگو تعریف شد؛ یعنی از سؤالات کلی و ساده (تعریف فرهنگ آینده‌نگری) شروع و به سؤالات عمقی‌تر و دقیق‌تر (علل بروز وضعیت موجود و راهکارهای پیشنهادی) ختم شد. به منظور تنظیم بهتر سؤالات، دو مصاحبه به شکل آزمایشی انجام گرفت و بر اساس فرایند پیشرفت مصاحبه و بازخوردهای حاصل سؤالات و ترتیب آن‌ها اصلاح شد (سؤالات مصاحبه در ضمیمه آورده شده است).

قلمرو پژوهش شامل افراد مرتبط از مجموعه‌های دفاعی مختلف و به‌ویژه 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 نیمه‌ساخت‌یافته انجام و متن مصاحبه‌ها مکتوب شد (ترکیبی از پرسش‌های کلی و سؤالات مشخص مرتبط با اهداف تحقیق). سپس به تحلیل متن‌ها پرداخته شد (Patton, 2002). مجموعاً تا رسیدن به نقطه اشباع بیست مصاحبه انجام شد.

با توجه به اینکه 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 (معاونان تصمیم‌گیر مرتبط)، دست‌اندرکاران آینده‌نگری (مجریان پروژه‌ها، کارشناسان برجسته، اعضای هیئت علمی، و مدرسان آینده‌پژوهی در سازمان‌های دفاعی) که دارای سوابق کاری و فعالیت‌های مرتبط قابل توجهی بودند برای مصاحبه در نظر گرفته شدند. معیارهای اصلی انتخاب مصاحبه‌شوندگان عبارت بودند از: آشنایی عمیق با آینده‌نگری در بخش دفاعی، دارای دانش و تجربه بیش 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.

1. open-ended
2. descriptive
3. experiential
4. probing
5. interpretive

جدول ۲. فهرست صاحب‌نظران 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 هیئت 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 هیئت علمی و رئیس اسبق مرکز آینده‌پژوهی وزارت دفاع	-	✓	✓	✓	✓	+۳۰
۷	عضو هیئت 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 هیئت علمی و رئیس حوزه مدیریت دانش	-	✓	✓	✓	✓	+۲۰
۱۰	معاون علوم، تحقیقات و فناوری ستاد کل نیروهای مسلح	✓	✓	✓	✓	✓	+۳۰
۱۱	معاون امور صنعتی و تحقیقاتی وزارت دفاع	✓	-	-	✓	✓	+۳۰
۱۲	معاون اسبق طرح و برنامه وزارت دفاع و رئیس اسبق دانشگاه صنعتی مالک اشتر	✓	-	✓	✓	✓	+۳۰
۱۳	رئیس اسبق موسسه تحقیقات دفاعی	✓	✓	✓	✓	✓	+۳۰
۱۴	عضو هیئت علمی و رئیس مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع دانشگاه مالک اشتر	-	-	-	✓	✓	+۲۰
۱۵	عضو هیئت علمی و رئیس حوزه تعالی صنعتی	-	✓	✓	✓	✓	+۲۰
۱۶	عضو هیئت علمی و رئیس گروه آینده‌پژوهی پژوهشگاه علوم اجتماعی	-	✓	✓	✓	✓	+۱۰
۱۷	آینده‌پژوه و عضو هیئت علمی مرکز مطالعات بازرگانی وزارت صمت	-	✓	✓	✓	✓	+۱۰
۱۸	آینده‌پژوه و عضو هیئت علمی ایرانداک	-	✓	✓	✓	✓	+۱۰
۱۹	آینده‌پژوه و عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم انسانی	-	✓	✓	✓	✓	+۱۵
۲۰	آینده‌پژوه، سفیر و معاون سابق وزارت امور خارجه، عضو هیئت مدیره انجمن آینده‌نگری ایران	-	✓	-	✓	✓	+۳۰

در پژوهش‌های کیفی، از قبیل تحلیل مضمون، معمولاً قابلیت اعتماد به میزان توافق میان کدگذاران محول می‌شود 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 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 روبه‌رو خواهند بود (رایف و همکاران، ۱۳۸۱). در این پژوهش قابلیت اعتماد بر حسب ماهیت جدید و بی‌سابقه بودن آن در حد ۷۰ درصد انتخاب شد.

در این پژوهش برای اعتبارسنجی یافته‌ها از شیوه مثلث‌بندی یا سه‌سویه‌سازی بررسی‌کننده 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 دادند و دیدگاه آن‌ها در فرایند کدگذاری اعمال شد (تطبیق از سوی اعضای مشارکت‌کننده). سپس خبرگان همکار مقوله‌های کدگذاری را بررسی کردند و پس از اعمال اصلاحات ایشان در یافته‌های تحقیق (بررسی همکار)، در انتها، پیشنهادها حاصل از پژوهش به سه نفر از مشارکت‌کنندگان بازگردانده و اصلاحات آنان در طرح اعمال شد.

در گام دوم، 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 که درصد توافق مقبولى بین کدگذاران وجود دارد و نتایج به‌دست‌آمده در این خصوص تا حد قابل توجهی هم‌سو است و برداشت‌های سوگیرانه یا شخصی 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 کدگذاری‌شده توسط کدگذار اول است؛ n2 تعداد واحد کدگذاری‌شده توسط کدگذار دوم است؛ و n3 تعداد واحد کدگذاری‌شده توسط کدگذار سوم است.

در تحلیل مضمون ۳۵ کد مشترک شناسایی و حول ۲۳ مضمون سازماندهی شد. تعداد کدهای کدگذار اول ۵۳ و کدگذار دوم ۳۷ و کدگذار سوم ۴۲ مورد بود. در نتیجه، ضریب هولستی این‌گونه محاسبه شد:

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

همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب به‌دست‌آمده تقریباً ۰.۸۰ و بیان‌گر اعتبار قابل قبول یافته‌ها است.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

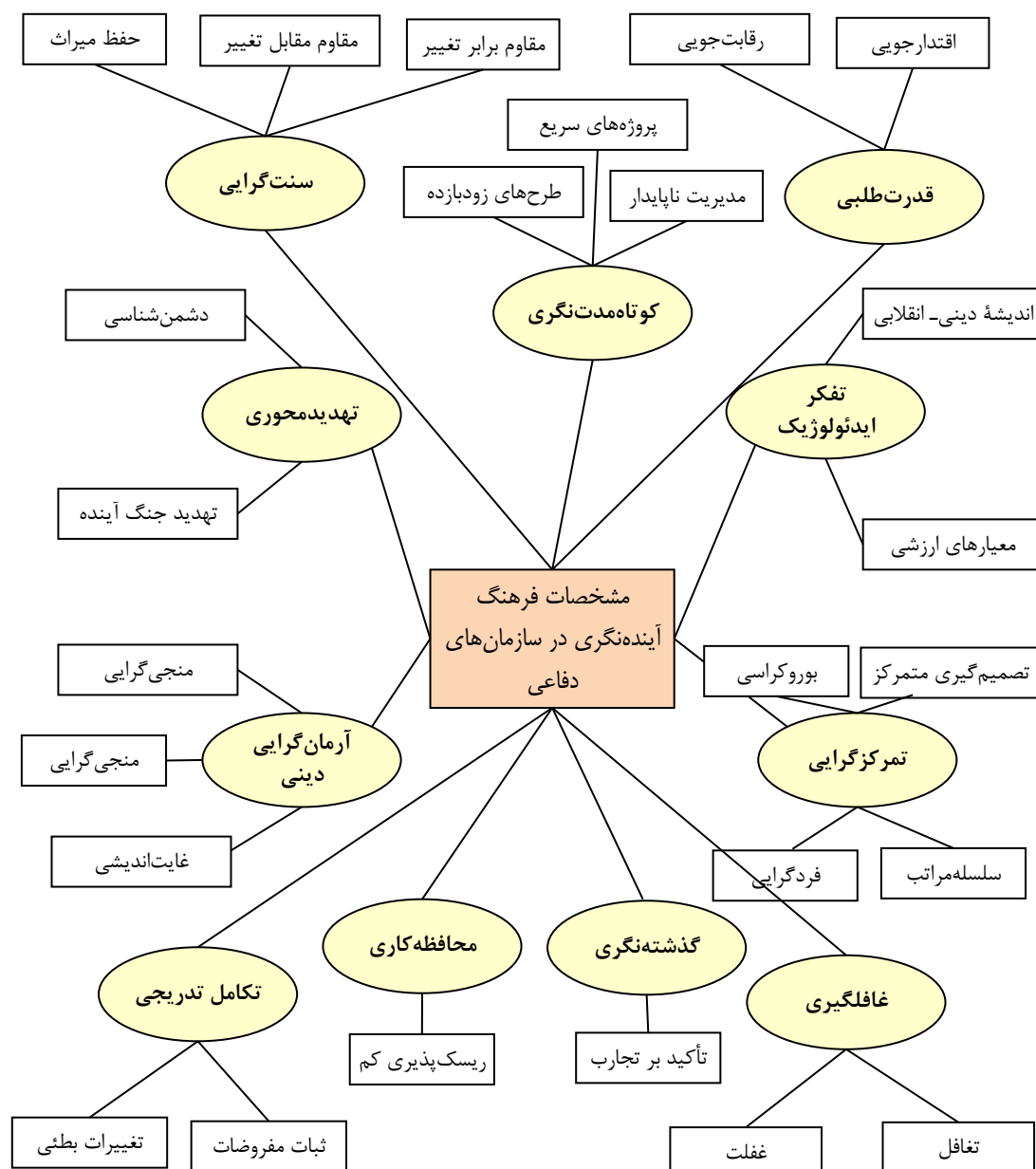
در این تحقیق تجزیه و تحلیل کیفی به روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) به صورت گام به گام و در شش مرحله کدگذاری و تجزیه و تحلیل شده است. در گام اول تحلیل مضمون، که آشنایی با داده‌هاست، سعی شد با مطالعه چندباره متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌برداری آشنایی مناسبی ایجاد شود. در مرحله دوم نیز داده‌های اولیه چندین بار توسط محققان بازخوانی و مرور و پس از آشنایی لازم کدهای اولیه تهیه شد. مرحله سوم تحلیل مضمون جست‌وجوی 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 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). مرحله پنجم تحلیل مضمون به تعریف و نام‌گذاری مضمون‌های اصلی اختصاص یافته است. در این مرحله، مضمون‌های اصلی یا فراگیر که برای تحلیل ارائه 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.

برخی خصوصیات فرهنگ آینده‌نگری از خلال تحلیل مضمون قابل توجه است. مثلاً، 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 روبه‌رو 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. چون 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 است. آینده‌پژوهی به مسائل دفاعی محدود نمی‌شود و باید ابعاد اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سایر ابعاد مهم دیگر را نیز در نظر گرفت.

جدول ۳. مضمون‌های فراگیر مرتبط با خصوصیت فرهنگ آینده‌پژوهی (منبع: یافته‌های تحقیق)

مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	اصلی مضمون	مضمون سازمان دهنده	مضمون اصلی			
رقابت در منطقه مقایسه توانمندی منطقه‌ای و جهانی تمایل به ارتقای قدرت جهانی کسب اقتدار در منطقه	رقابت‌جویی	قدرت‌طلبی	ضرورت تعهد نخبگان فراتر از تخصص اعتقاد به ارزش‌های اسلامی و انقلابی	معیارهای ارزشی	تفکر ایدئولوژیک			
	تمایل به توسعه قدرت			غلبه دیدگاه دینی و مذهبی				
				دین اسلام				
ناپایداری و عمر کوتاه مدیریت‌ها و مسئولیت‌ها تمایل به طرح‌های زودبازده اجرای پروژه‌ها در زمان کوتاه	نگاه کوتاه‌مدت	کوتاه‌مدت‌نگری	آینده متاثر از محیط عملیاتی آینده متناسب با تهدیدات نظامی	تهدیدات جنگ آینده	تهدیدمحوری			
	تمایل به طرح‌های زودبازده			دشمن‌شناسی				
کم‌توجهی به اطلاعات محیطی کنار گذاشتن علائم تغییر در محیط بی‌توجهی به علائم غیر هم‌سو با عقاید و نظرات رسمی	غفلت	غافلگیری	با مفهوم موعودگرایی در نظام جمهوری اسلامی همسو است.	موعودگرایی	آرمان‌گرایی			
	تغافل			حکومت مطلوب				
ساختار سازمانی با چندین لایه سازماندهی سلسله‌مراتبی و مرکزگرا تصمیم‌گیری‌ها عمدتاً متمرکز تأکید بر مشارکت ولی تصمیم مرکزی در امور	ساختار چندلایه و مرکزگرا	تمرکزگرایی	حفظ ارزش‌های اسلامی و انقلابی وجود خطوط قرمز اعتقادی	ثبات مفروضات	تکامل تدریجی			
	تصمیم‌گیری متمرکز مرکز محوری		گرایش به تغییر تدریجی به جای تحول					
ساختار سازمانی در نظام جمهوری اسلامی ایران به شدت سلسله‌مراتبی و کاغذبازی است. مقاومت در برابر تغییرات مخالف ارزش‌ها حفظ ارزش‌های حاکم احتیاط در پرداختن به مضامین جدید و تغییرات ناگهانی و بنیادین	بوروکراسی اداری	سنت‌گرایی	تصمیم‌گیری‌های کلان، همراه ریسک‌پذیری کم	ریسک‌پذیری محدود	محافظه‌کاری			
	مقاومت مقابل تغییر		تصمیم‌گیری‌های توأم با احتیاط و توجه به منافع ملی					
تمایل به حفظ ارزش‌ها و میراث گذشته			تأکید بر تجارب تاریخی و متأثر از گذشته‌های متأخر	تأکید زیاد بر تجارب قبلی	گذشته‌نگری			
						تجربیات تاریخی دوران انقلاب و دفاع مقدس، دارای نقش مهم است		
			تأکید بر تجارب تاریخی گذشته و متأخر	نگاه تاریخی				



شکل ۲. شبکه مضامین خصوصیت فرهنگ آینده‌نگری در سازمان‌های دفاعی

اما، بر اساس یافته‌های تحقیق و بررسی عمیق نظرات ارائه‌شده، 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 انگیزه‌ای 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 در خصوص علل شکل‌گیری فرهنگ آینده‌نگری جاری و موانع تحقق فرهنگ آینده‌نگری مورد بررسی قرار گرفته و به طور خلاصه در ادامه ارائه شده است.

جدول ۴. 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، بوروکراسی 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 فرایندی 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	
۲	عادت به روزمرگی، فشار مسائل و چالش‌های روزمره، غلبه فردگرایی و ضعف فرهنگ مشارکتی، فرهنگ فرمانبرداری (بله‌قربان‌گویی)، نقدناپذیری، محافظه‌کاری، ترس، 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 یا کم‌صبری	نگرش به زمان و آینده	
	فراפקتی 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، خلأ نظری آینده‌پژوهی بومی، مقاومت در 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 غیر قابل 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 گفت‌وگو و تعامل، ضعف سازکارهای گفت‌وگو	ضعف در گفتمان‌سازی و تعامل	عوامل ارتباطی
	ضعف همکاری، بخشی‌نگری و ضعف جامع یا کل‌نگری، ناهماهنگی سطوح مدیریتی، ضعف دسترسی به اطلاعات	چالش‌های ارتباطات درون‌سازمانی	
	ضعف ارتباطات بین‌المللی، فقدان رویدادهای جذاب و کشنده، محیط انحصاری و فضای بسته	ضعف در ارتباطات برون‌سازمانی	
	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، به یک رویکرد جامع و چندجانبه نیاز است. یکی از این رویکردها تغییر در ساختارها و سیاست‌هاست؛ به این معنی که ایجاد نهادهای قوی و تخصصی، بهبود ساختارهای سازمانی، کاهش بوروکراسی، افزایش بودجه و سرمایه‌گذاری در پژوهش‌های آینده‌پژوهی می‌تواند آینده‌نگری را ارتقا بخشد. رویکرد دیگر تغییر در فرهنگ سازمان‌ها و جامعه است؛ یعنی تقویت فرهنگ آینده‌نگری، ایجاد روحیه نوآوری و ریسک‌پذیری، تقویت همکاری و گفت‌وگو، آموزش و ارتقای دانش عمومی در مورد آینده‌پژوهی می‌تواند موجب بهبود آینده‌نگری شود. بُعد 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 مؤثر 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 ارائه می‌شود.

جدول ۵. مضمون‌های فراگیر یا اصلی مربوط به راهکارهای ارتقای فرهنگ آینده‌نگری (یافته‌های تحقیق)

ردیف	مضمون پایه مستخرج از مصاحبه	مضمون سازمان‌دهنده	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 الزام برنامه‌ریزی راهبردی به آینده‌پژوهی، الزام تدوین پیوست آینده‌پژوهی برای طرح‌ها و پروژه‌های مهم لزوم برنامه جامع، تدوین نقشه راه، برنامه‌ریزی گام به گام، سند مبتنی بر تمدن نوین اسلامی، چشم‌اندازپردازی، ارائه اهداف عینی و تصویر شفاف از آینده بازنگری در نظام مسئولیت‌ها و اختیارات، پاسخگویی، تناسب مدت مدیریت با زمان نتایج	بازطراحی ساختار و حاکمیت الزام‌آوری و پیوست‌سازی تدوین نقشه راه و برنامه جامع بازنگری در نظام مسئولیت و اختیار	راهکارهای ساختاری و نهادی
۲	ایجاد نهاد برای گفت‌وگو و گفتمان‌سازی، ترویج و همگانی‌سازی و آگاهی‌بخشی، برگزاری کارگاه و دوره آموزشی، نشر کتاب و علاقه‌مندسازی جامعه به آینده‌پژوهی استفاده از رسانه‌ها برای طرح دغدغه‌های آینده، استفاده از رسانه‌های اجتماعی، ترویج از طریق ابزار نوین و شیوه جذاب استفاده از سلب‌ریتی آینده‌پژوهی، ترویج و اسطوره‌سازی، الگوسازی از نمونه‌های شخصی، ویژگی کاربزماتیک مدیر آینده‌پژوهی تقویت باور به آینده، رؤیای جمعی، ایجاد حس مشترک، ایجاد روحیه مطالبه‌گری در جامعه	گفتمان‌سازی و فرهنگ‌سازی عمومی رسانه و ابزارهای نوین ارتباطی اسطوره‌سازی و الگوسازی تقویت باورها و نگرش جمعی	راهکارهای فرهنگی و گفتمانی
۳	برنامه‌ریزی و آموزش تفکر خلاق، بازنگری در شیوه آموزش آینده‌پژوهی، توسعه مهارت‌های کاربردی آشنایی و آموزش مدیران و مسئولان با آینده‌پژوهی تقویت بنیان نظری آینده‌پژوهی، بومی‌سازی علم وارداتی، تقویت رویکرد بین‌رشته‌ای، تنوع‌بخشی محتوایی توازن بین آینده‌پژوهی هنجاری و اکتشافی، استفاده از کلان‌داده‌ها، رصد فناوری، توسعه ابزارهای عملی آینده‌پژوهی، انتخاب روش‌های متناسب با مخاطب و میزان بلوغ او	تحول در نظام آموزش رسمی آموزش و توانمندسازی مدیران تقویت بنیان‌های نظری و پژوهشی توسعه ابزارها و روش‌ها	راهکارهای دانشی، آموزشی، و مهارتی
۴	ایجاد نظام پاداش/تشویق سازمانی، طراحی جایزه ملی آینده‌پژوهی، ایجاد فضای پر نشاط تقویت احساس نیاز مدیران ارشد (تصمیمات کلان) به نتایج آینده‌پژوهی، نیاز به استفاده از نسل جوان متعهد بانگیزه و با روحیه	نظام پاداش و تشویق پیوند منافع فردی و سازمانی	راهکارهای انگیزشی و تشویقی
۵	رقم زدن رویدادهای بین‌المللی آینده‌پژوهی، تقویت تعامل و استفاده هوشمندانه از دستاوردهای گزارش‌های خارجی، رویکرد بین‌المللی به آینده‌پژوهی ایجاد شبکه خبرگانی، گذاشتن اطلاعات در اختیار نخبگان برای تصمیم‌گیری، استفاده از خرد جمعی، بسیج ظرفیت‌ها با هدف استفاده از قابلیت‌های آینده‌پژوهی پیوند بین مراکز آینده‌پژوهی و اجرایی، پر کردن خلأ بین آینده‌پژوهی نظری با آینده‌پژوهی عملی، رویکرد بین‌بخشی به آینده‌پژوهی، رویکرد بین‌فرهنگی	تعاملات بین‌المللی شبکه‌سازی داخلی و خبرگانی اتصال و هماهنگی بین‌بخشی	راهکارهای ارتباطی و شبکه‌سازی
۶	ارائه تصاویر واقعی و ملموس، ملموس‌سازی و عملیاتی‌سازی نتایج آینده‌پژوهی، تبدیل نتایج به راهکار عملی، خلاصه اجرایی در خروجی‌ها داشتن نظام بازخورد اثربخش، نظام ارزیابی نتایج آینده‌پژوهی، مستندسازی تجارب آینده‌پژوهی، مدیریت دانش، تقویت و استانداردسازی بانک‌های اطلاعاتی، رونمایی مبتنی بر شاخص‌های دقیق تعریف پروژه‌های آینده‌پژوهی راهبردی، طراحی برنامه‌های بلندمدت دفاعی مبتنی بر آینده‌پژوهی، شکستن آینده مطلوب بلندمدت به اهداف و برنامه‌های کوتاه‌مدت، تقویت بلندمدت‌نگری	ملموس‌سازی و عملیاتی‌سازی نتایج نظام ارزیابی، بازخورد، و مدیریت دانش پروژه‌محوری و برنامه‌ریزی بلندمدت	راهکارهای عملیاتی و اجرایی
۷	توسعه ساختار و اعتبار و بودجه، جلب حمایت مدیریت ارشد، برآورد دقیق از ظرفیت و امکانات شفافیت‌بخشی به سیاست‌های بالادستی، نظام تعریف مسئله‌های آینده، پیامدسنجی نگاه فرایندی به جای پروژه‌ای، توسعه پارادایم و جریان جدید، گذار از ترویج به سوی توسعه و تولید دانش آینده‌پژوهی کاربردی	حمایت‌های مالی و ساختاری شفافیت و وضوح سیاست‌ها نگاه فرایندی و توسعه مستمر	راهکارهای سیاستی و حاکمیتی

بحث و نتیجه

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 می‌کنند.

همان‌طور که در ابتدای مقاله اشاره شد، پیشینه مختصری در این ارتباط وجود دارد و یکی از اهداف اصلی این پژوهش پر کردن این خلأ نظری بود. بنابراین در این قسمت ابتدا به مقایسه یافته‌های پژوهش با پیشینه موجود می‌پردازیم. باید گفت، با توجه به پیشینه محدود و نوپای مطالعاتی که مستقیم به فرهنگ آینده‌نگری در سازمان‌های دفاعی پرداخته باشند، مقایسه حاضر یافته‌های این پژوهش اکتشافی را در گفت‌وگویی نقادانه با مطالعات گسترده‌تر درباره فرهنگ و آینده‌نگری قرار می‌دهد. این مقایسه نشان می‌دهد که یافته‌ها هم از حیث تأیید ابعاد شناخته‌شده 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 تأیید و بسط عوامل کلیدی فرهنگ‌ساز شناخته شده است؛ طوری که یافته‌های این پژوهش بسیاری از عوامل مؤثر بر فرهنگ آینده‌نگری که در مطالعات جهانی شناسایی شده‌اند را در بافت دفاعی ایران تأیید می‌کند و عینیت می‌بخشد.

از طرفی این پژوهش ضرورت فرهنگ مشارکتی و تسهیل‌گر را برجسته ساخت که در برخی پژوهش‌های قبلی هم مورد تأکید بود. به طور مشخص این یافته با گزارش مدرسه بین‌المللی آینده‌ها (SOIF, 2021) و پژوهش نیجی و گسپار (۲۰۲۵) مبنی بر اهمیت «فرهنگ مشارکتی» و «فرهنگ سازمانی تسهیل‌گر» به عنوان پیش‌شرط پاسخ اثربخش به تحولات هم‌سوست. یافته «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. مؤلفه‌های کلیدی شناسایی‌شده توسط روربک (۱۳۹۵)، مانند آمادگی برای شنیدن حرف‌های منابع بیرونی و تمایل به آزمودن مفروضات اساسی، همچنین یافته‌های کاسلین (روربک، ۱۳۹۵) درباره فرهنگی حامی رویکرد باز به‌وضوح 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، مستقیم، در یافته 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 به عنوان 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 منحصربه‌فرد، این پژوهش، فراتر از تأیید عوامل جهانی، سطح تحلیلی نو و عمیق‌تر را با آشکارسازی تنش‌های درونی فرهنگ آینده‌نگری در بافت دفاعی-ایرانی ارائه می‌دهد که در مطالعات پیشین کمتر بدان پرداخته شده است.

پارادوکس آرمان‌گرایی دینی در مقابل عمل‌گرایی تهدیدمحور و محافظه‌کارانه مهم‌ترین این یافته‌هاست. مطالعات جهانی عمدتاً بر جنبه‌های عقلانی، مشارکتی، یا تاب‌آور فرهنگ آینده‌نگر تمرکز دارند. این پژوهش کشف می‌کند که در بافت خاص ایران لایه قوی آرمان‌گرایی دینی (که خود می‌تواند محرک بلندپروازی و ترسیم آینده‌ای متعالی باشد) در عمل زیر مجموعه‌ای از تفکرات 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

مکانیسم‌های 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» به عنوان ویژگی فرهنگ آینده‌نگر موضوع مهم دیگری است که این پژوهش به آن رسیده است. درحالی‌که مطالعاتی مانند وینر و بوئر (۲۰۱۹) یا شیورز و همکارانش (۲۰۲۵) بر مؤلفه‌هایی چون همکاری، هوش هیجانی، یا باز بودن تمرکز دارند، این پژوهش «قدرت‌طلبی» را به عنوان مؤلفه‌ای 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 مقایسه آن با پیشینه یافته است. مطالعات غالباً بر لزوم «چابکی»، «تحول»، یا «تاب‌آوری» در مواجهه با آینده تأکید دارند. یافته «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 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 ارائه چارچوبی یکپارچه و بومی برای راهکارها هم درحالی‌که مطالعات پیشین عمدتاً به شناسایی عوامل کلیدی یا انتقاد از وضعیت موجود بسنده کرده‌اند، این پژوهش با ارائه پنج مضمون گزینشی نهایی (شامل ویژگی‌ها، دلایل، راهکارها)، مدل علی-راهبردی یکپارچه ارائه می‌دهد که روابط بین این سطوح را ترسیم می‌کند. راهکارهای استخراج‌شده (مانند نهادسازی، توانمندسازی، ایجاد انگیزه، شبکه‌سازی) اگرچه با توصیه‌های کلی مطالعات (مثل لزوم آموزش یا ادغام در سیستم) هم‌سو هستند، مستقیم از دل تحلیل علل وضع موجود (عوامل ساختاری، دانشی، انگیزشی) بیرون آمده‌اند. مثلاً، 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 تأیید جنبه‌های جهان‌شمول رابطه فرهنگ و آینده‌نگری در بافت دفاعی ایران، کشف و برجسته‌سازی تنش‌ها، و ویژگی‌های منحصربه‌فرد بافت‌محور (مانند پارادوکس آرمان‌گرایی/محافظه‌کاری و مؤلفه قدرت‌طلبی) گامی در پر کردن شکاف نظری موجود برداشته است. یافته‌های آن نه تنها برای محققان این حوزه در سایر بافت‌های حساس مشابه قابل تأمل 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 مطالعات مستقیم آینده‌نگری دفاعی کمتر مورد توجه قرار گرفته، هم‌سو با دیدگاه‌های کلانی است که بر نقش ساختارهای معنابخش (مانند ارزش‌های ملی و مذهبی) در شکل‌دهی به تصورات جمعی از آینده تأکید دارند (مثلاً، در چارچوب‌هایی مانند «فرهنگ ملی» (اندرسن^۱ و راسموسن، ۲۰۱۴)). این آرمان‌گرایی هم می‌تواند به عنوان موتور محرکه‌ای برای تعهد بلندمدت عمل کند هم در صورت تبدیل شدن به خطوط قرمز غیر منعطف امکان کاوش سناریوهای بدیل آینده را محدود کند.

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

می‌برند. نتیجه این فرایند، که در داده‌های این پژوهش به‌وضوح 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 می‌کند 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، 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 بیان‌شده، سه اقدام عملیاتی فوری به شرح زیر پیشنهاد می‌شود.

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

دوم، اجرای «رویدادهای بحث و گفت‌وگوی راهبردی» برای مدیران ارشد که به جای 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 گفت‌وگو» 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 سازکار انگیزشی محافظه‌کاری و کوتاه‌مدت‌نگری را در سطح عملیاتی خنثی می‌کند.

در عین حال برای پژوهش‌های آتی پیشنهادهای کاربردی زیر قابل طرح است:

پژوهش‌های تطبیقی: مطالعات کیفی مشابه در سایر سازمان‌های حساس به امنیت ملی (نظیر نیروی انتظامی، وزارت اطلاعات) برای آزمون مقدماتی تعمیم‌پذیری چارچوب ارائه‌شده.

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

مطالعات عمیق تک‌مضمونی: انجام دادن 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، به عنوان مطالعه‌ای اکتشافی-کیفی، باید به این محدودیت‌ها هم توجه داشت که یافته‌های اریاه شده، محدود به بافت خاص سازمان‌های دفاعی ایران و نمونه خبرگان انتخاب شده است و تعمیم نتایج به سادگی میسر نیست. تمرکز پژوهش بر «ادراکات» خبرگان از فرهنگ آینده‌نگری بود و مشاهده مستقیم رفتارهای سازمانی را در بر نگرفت و اگرچه تلاش شد تا با استفاده از روش‌هایی مانند بازبینی مشارکت‌کنندگان اعتبار یافته‌ها افزایش یابد، ذات تفسیری تحلیل کیفی همواره ظرفیت برای قرائت‌های دیگر باقی می‌گذارد.

منابع

- احمدی، سید علی اکبر؛ درویش، حسن؛ سبحانی فر، محمدجواد و 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. مطالعات راهبردی بسیج، س ۱۷، ش ۶۴.
- آدامسکی، دایما (۱۳۹۷). فرهنگ نوآوری نظامی؛ تأثیر عوامل فرهنگی بر انقلاب در امور نظامی شوروی، امریکا، و رژیم صهیونیستی. ترجمه مرتضی شعبانی، فرهاد نظری زاده، محمدامین فقیه. تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی. مرکز آینده پژوهی.
- اسلاتر، ریچارد (۱۳۹۰). نواندیشی برای هزاره نوین- مفاهیم، روش‌ها، و ایده‌های آینده پژوهی. ترجمه عقیل ملکی فر، سید احمد ابراهیم، وحید وحیدی مطلق. تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی. مرکز آینده پژوهی.
- اسمیت، اسکات و کاکس اسمیت، سوزان (۱۴۰۳). فرهنگ آینده نگری- چگونه از طریق رهبری سازمانی آماده برای آینده بسازیم؟. ترجمه فرهاد نظری زاده، اسماء خوثینی‌ها، فرزانه میرشاولایتی. تهران: انتشارات دانشگاه غیر دولتی ایوان کی.
- آشتیانی، محمدرضا (۱۴۰۰). برنامه وزیر پیشنهادی دفاع به مجلس شورای اسلامی. تهران: مجلس شورای اسلامی.
- بل، وندل (۱۳۸۶). مبانی آینده پژوهی: تاریخ، مبانی، و دانش. ترجمه مصطفی تقوی و محسن محقق. تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی. مرکز آینده پژوهی.
- بیشاپ، پتر و هاینز، اندی (۱۳۹۶). آموزش درباره آینده. ترجمه مسعود منزوی. تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی. مرکز آینده پژوهی.
- تقوایی یزدی، مریم و صادقی، قاسم (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین آینده نگری با هوش سازمانی. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع. تهران.
- حاتمی، امیر (۱۳۹۶). برنامه وزیر پیشنهادی دفاع به مجلس شورای اسلامی. parliran.ir
- دهقان، حسین (۱۳۹۲). برنامه وزیر پیشنهادی دفاع به مجلس شورای اسلامی. parliran.ir
- رایف، دانیل و همکاران (۱۳۸۱). تحلیل پیام‌های رسانه‌ای. ترجمه مهدخت بروجردی علوی. تهران: سروش.
- رایف، دانیل؛ لیس، استیون و فیکو، فردریک جی (۱۳۸۱). تحلیل پیام‌های رسانه‌ای. ترجمه مهدخت بروجردی علوی. تهران: سروش.
- روریک، رنه (۱۳۹۵). به سوی مدل بلوغ آینده نگاری سازمانی. ترجمه محمدامین فقیه و فرهاد نظری زاده. مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی. مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی. تهران.
- شمس‌الدینی، محمد و فولادی قلعه، کاظم (۱۴۰۰). سواد آینده؛ مهارت لازم برای زندگی در قرن ۱۵ خورشیدی، آینده پژوهی انقلاب اسلامی، س ۱، ش ۲، ۱۰۹ - ۱۲۲.
- شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۸۹). شاخص‌های راهبردی، ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگی. ویرایش سوم. شورای عالی انقلاب فرهنگی- کارگروه تدوین شاخص‌های فرهنگی دبیرخانه. تهران.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی، ش ۱۰، ۱۵۱ - ۱۹۸.
- فرارو، گری. پ (۱۳۷۹). انسان شناسی فرهنگی: بعد تجارت جهانی. ترجمه غلام علی شاملو. تهران: سمت.
- فرهنگی، علی اکبر (۱۳۷۷). نظری به فرهنگ. نامه فرهنگ، ش ۳۰، ۸۲ - ۹۹.
- کوستانزو، لورا آنا و مک کی، رابرت بردلی (۱۳۹۹). هندبوک پژوهش در راهبرد و آینده نگاری. ترجمه مرتضی شعبانی، محمدامین فقیه، فرهاد نظری زاده. مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی. مرکز آینده پژوهی.
- گائینی، ابوالفضل و حسین زاده، امیر (۱۳۹۱). پارادایم‌های سه گانه اثبات گرایی، تفسیری، و هرمنوتیکی در مطالعات مدیریت و سازمان. راهبرد فرهنگ، د ۵، ش ۱۹، ۱۰۳ - ۱۳۸.
- گیدلی، جنیفر ام. (۱۳۹۶). آینده؛ یک معرفی بسیار کوتاه. ترجمه ابوذر سیفی گلستان. تهران: انتشارات فرهیختگان دانشگاه.
- لیاف، ح. و دلوی، م. ر. (۱۳۸۳). مدیریت بومی: چالش‌ها و راه کارها. مطالعات مدیریت، ش ۴۳ و ۴۴، ۱۱۳ - ۱۳۷.
- معاونت حقوقی و امور مجلس وزارت دفاع (۱۳۹۱). مجموعه قوانین و مقررات سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه وزارت دفاع. تهران: انتشارات وزارت دفاع.
- نصیرزاده، عزیز (۱۴۰۳). برنامه وزیر پیشنهادی دفاع به 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, P. D., Rasmussen, L. B. (2014). The impact of national traditions and cultures on national foresight processes. *Futures*, Vol. 59, 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, A., Bjorn Willy, A. (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. Faghih, & F. Nazarizadeh (Trans.). Tehran: Defense Industries Educational and Research Institute, Future Studies Center. (in Persian)
- Dane, F. (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, I. M., Brzozowska, A., & Bubel, D. (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.). Tehran: Samt Publications. (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.). Tehran: Farhikhtegan Daneshgah Publications. (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, J., Nicolas A. Balcom Raleigh, Anne-Sophie Stevance, James Waddell, Andrea Hinwood (2025). Principles for building a culture of organizational foresight. *Futures*, Vol. 174. December 2025, 103673, <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103673>
- Javidan, M. (2007). Forward-Thinking Cultures, Harvard Business Review (July-August), online version (<https://hbr.org/archive-toc/BR0707>).
- Kousa, T. (2011). Evolution of Futures Studies. *Futures*, Vol. 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´rel, P., Dauce´, B., Hsu, C., & Ranchold, A. (2009), Culture, time orientation and exploratory buying behavior. *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 21, No. 2, 93-107.

- Magala, S. J., Christiane Erten, Roger Matthew Bell, Marie-Therese Claes, Senem Yazici, Atila Karabag (2024). Hofstede Matters, Routledge.
- Mårtensson, A., Snyder, K., Ingelsson, P., & 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.sfr.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, A. & Baradaran Shoraka, HR. (2010). Futures Studies in Iran: Learning through trial and error. *Futures*, No. 42, 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. Faghih & F. Nazarizadeh (Trans.). Tehran: Defense Industries Educational and Research Institute, Center for Futures Studies. (Original work published 1395) (in Persian)
- Rohrbeck, R. (2011). *Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*. Springer Physica-Verlag.
- Schein, E. (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. Khoeeniha, & F. Mirshavolayati (Trans.). Tehran: Ivan-Key Non-Governmental University Publications. (Original work published 2023) (in Persian)
- Smith, S., Cox-Smith, S. (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
- Srivalal, N., Kanyarat, 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. Tehran: Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution. (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, S., Yunxia Z., Brewer, P. (2013). Looking into the future: Hofstede long term orientation versus GLOBE future orientation, *ross Cultural Management*, Vol. 20, No. 3, 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*. Tehran: Ministry of Defense Publications. (in Persian)
- Vuk, M., Applegate, B. (2021). From Future Orientation to Rediness for Reentry. *International Journal of Cultural Studies*, Vol. 2, Issues 3.
- Wiener, M., Boer, H. (2019). Cultural Prerequisites for participating in open foresight, *R&D Management*, Vol. 49, Issue 5, pp. 703-715.
- Kuosa, T. (2016). *The Evolution of Strategic Foresight: Navigating Public Policy Making*. United Kingdom: Taylor & Francis.

ضمیمه

باسمه تعالی

سؤالات مصاحبه فرهنگ آینده‌نگری

چنین نظامی با چنین کشور و مردمی و با وجود احتمالاتی برای دفاع و تهدیدها، لازم است که با دید بلندمدت همه مسائل 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 گرانبهایتان جهت مصاحبه، ما را در این زمینه یاری فرمایید.

۱. از دید جناب‌عالی 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 قائل به فرهنگ آینده‌نگری هستید، ابعاد، شاخص‌ها، و مؤلفه‌های 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 کدام‌اند؟
 - 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 کدام‌اند؟
 - 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 جناب‌عالی برای بهبود وضعیت فرهنگ آینده‌نگری نزد سطوح عالی و نخبگان دفاعی چیست؟