

# The Nature, Quality, and Fundamental Considerations of Future-Oriented Organizational Training: Perspectives of Experts<sup>1</sup>

*Jafar Torkzadeh*<sup>2</sup>

*Akbar Ghasemi Pirbalouti*<sup>3</sup>

*Rahmatollah Marzoughi*<sup>4</sup>

*Amirhossein Yavari Bafghi*<sup>5</sup>

*Jafar Jahani*<sup>6</sup>

**Article Type:** Research article extracted from a doctoral dissertation

Received: 11/10/2025

Accepted: 16/12/2025

NAJA Strategic Studies Quarterly/Vol.10/NO.4 (serial 38)/Winter 2026\*5-34



DOI: 10.22034/ssj.2025.1284635.1771

## Abstract

**Background and aim:** Organizations of today and tomorrow, in order to align their training programs with the future individual and occupational needs of employees and to ensure their quality and effectiveness, face a serious necessity for goal-setting and planning based on a foresight approach. This study was conducted with the aim of identifying the nature, quality, and fundamental considerations of foresight-oriented organizational training.

**Method:** In terms of purpose, this study is developmental, and in terms of approach, it is qualitative, based on the qualitative thematic analysis method. The participants consisted of 26 academic experts from across the country, selected through purposive and criterion-based sampling. Sampling was completed using the theoretical saturation technique. The interviews were semi-structured, and the interview questions were open-ended. Data validation at the validity assessment stage was carried out using the acceptability criterion, and at the reliability assessment stage, based on the trustworthiness criterion.

**Results:** According to the findings of this study, the characteristics of foresight-oriented organizational training were identified across three dimensions—nature, quality, and fundamental considerations—and thirteen components: intrinsic future orientation of training, future-oriented training content, future-focused functions of organizational training, modern frameworks and methods of organizational training, developed human capital, infrastructural alignment, dynamism, foresight-oriented interactions, transformational leadership and management, future-building culture, holistic foresight, assurance of educational quality, and continuous evaluation of present and future conditions. These were presented in the form of tables and a thematic network.

**Conclusion:** The results of the present study, while explaining the future-oriented and future-building nature and quality of training, emphasize the necessity of adopting a foresight approach in organizational training based on the identified fundamental considerations.

**Keywords:** Training, Organization, Futuristic Studies, Future-Oriented Organizational Training.

---

1- This article is extracted from a PhD dissertation in the field of Educational Management at the International Campus of Shiraz University, titled: "Developing a Model for Organizational Training with a Futures Studies Approach."

2- Professor of Educational Management and Planning, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran. (Corresponding Author), djt2891@gmail.com

3- PhD Student in Educational Management, International Campus, Shiraz University, Shiraz, Iran. akbar.ghasemi@gmail.com

4- Professor of Educational Management and Planning, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran. rmarzoghi@yahoo.com

5- Professor of Strategic Management, Department of Strategic Management, Faculty of Command and Staff, Amin Police Comprehensive University, Tehran, Iran. yadyar@chmail.ir

6- Associate Professor of Educational Management and Planning, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran. jjahani37@gmail.com

# ماهیت، کیفیت و ملاحظات اساسی آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه:

## دیدگاه صاحب‌نظران<sup>۱</sup>

جعفر ترک‌زاده<sup>۲</sup>

اکبر قاسمی پیربلوطی<sup>۳</sup>

رحمت‌اله مرزوقی<sup>۴</sup>

امیرحسین یآوری بافقی<sup>۵</sup>

جعفر جهانی<sup>۶</sup>

نوع مقاله: مقاله پژوهشی مستخرج از رساله دکترا

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۵

فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا/ سال دهم/ شماره ۴ (پیاپی ۳۸) - زمستان ۱۴۰۴\* ۳۴-۵



DOI: 10.22034/ssj.2025.1284635.1771

### چکیده

**زمینه و هدف:** سازمان‌های امروز و فردا، برای متناسب نمودن آموزش‌های خود با نیازهای فردی و شغلی آینده کارکنان و تضمین کیفیت و اثربخشی آن، الزام جدی به هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی با رویکرد آینده‌پژوهی دارند. این پژوهش، با هدف کشف ماهیت، کیفیت و ملاحظات اساسی آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه انجام گرفته است.

**روش:** پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر رویکرد، کیفی و مبتنی بر روش تحلیل مضمون کیفی است. مشارکت‌کنندگان، ۲۶ نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی کشور بوده‌اند که با رویکرد هدفمند و مبتنی بر معیار انتخاب شده‌اند و پایان نمونه‌گیری نیز با استفاده از فن اشباع نظری بوده است. مصاحبه‌ها به صورت نیمه‌عمیق بوده و سؤالات مصاحبه به صورت باز مطرح شده است. اعتباریابی داده‌ها در مرحله سنجش روایی، با بهره‌گیری از معیار قابل قبول بودن و در مرحله سنجش پایایی، بر اساس معیار اعتمادپذیر بودن صورت گرفته است.

**یافته‌ها:** برابر یافته‌های این پژوهش، ویژگی‌های آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه در ابعاد سه‌گانه ماهیت، کیفیت و ملاحظات اساسی و سیزده مؤلفه آینده‌نگری ذاتی آموزش، محتوای آینده‌نگر آموزش، کارکردهای آینده‌محور آموزش سازمانی، چارچوب و روش‌های نوین آموزش سازمانی، سرمایه‌انسانی توسعه‌یافته، تناسب زیرساختی، پویایی، تعاملات آینده‌نگرانه، رهبری و مدیریت تحولی، فرهنگ آینده‌سازی، جامع‌نگری در آینده‌پژوهی، تضمین کیفیت آموزشی و ارزیابی مستمر وضعیت حال و آینده‌شناسایی و در قالب جداول و شبکه‌مضامین ارائه شده است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش حاضر، ضمن تشریح ماهیت و کیفیت آینده‌نگر و آینده‌ساز آموزش، بر ضرورت اتخاذ رویکرد آینده‌پژوهانه در آموزش‌های سازمانی، مبتنی بر ملاحظات اساسی کشف‌شده، تأکید دارد.

**واژگان کلیدی:** آموزش، سازمان، آینده‌پژوهی، آموزش سازمانی آینده‌پژوهانه

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی پردیس بین‌الملل دانشگاه شیراز، با عنوان «توسعه الگویی برای آموزش سازمانی با رویکرد آینده‌پژوهی» است.

۲- استاد مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. (نویسنده مسئول). [djt2891@gmail.com](mailto:djt2891@gmail.com)

۳- دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، پردیس بین‌الملل، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. [akbar.ghaasemi@gmail.com](mailto:akbar.ghaasemi@gmail.com)

۴- استاد مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. [rmarzoghi@yahoo.com](mailto:rmarzoghi@yahoo.com)

۵- استاد مدیریت راهبردی، گروه مدیریت راهبردی، دانشکده فرماندهی و ستاد، دانشگاه جامع علوم انتظامی امین، تهران، ایران. [yadyar@chmail.ir](mailto:yadyar@chmail.ir)

۶- دانشیار مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. [jjahani37@gmail.com](mailto:jjahani37@gmail.com)

## مقدمه

دنیای امروز بیش از هر زمان دیگری با بحران، پیچیدگی و تغییر روبه‌رو است. این تحولات جنبه‌های مختلف فردی و اجتماعی زندگی انسان را تحت تأثیر قرار داده و اهمیت آمادگی برای روبه‌رو شدن با آن را دوچندان کرده است. دیدگاه غالب آموزش را نوعی سرمایه‌گذاری بلندمدت تلقی می‌کند (سیدنقوی، ۱۴۰۰: ۳۳) که عمده‌ترین عامل یا متغیر مؤثر در آماده‌سازی افراد برای مواجهه موفق با بحران‌های آینده و خنثی کردن تهدیدهای آن است (شعاری نژاد، ۱۳۹۴: ۱۹۳). به بیان دیگر، آموزش، با برخورداری از رویکردی آینده‌نگر و آینده‌ساز، ابزار آمادگی برای آینده است.

در این میان، سازمان‌ها نیز - که به‌مثابه بخش مهمی از جامعه در بستر تغییرات محیطی قرار دارند - برای حفظ، بقا و ایجاد مزیت رقابتی، ناچارند قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و شایستگی‌های خود را از طریق آموزش کارکنان زیرمجموعه به‌صورت پیوسته توسعه دهند (کوتافاوا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲: ۱۴۱).

در واقع، از جمله راهکارهایی که سازمان‌ها به وسیله آن می‌توانند منابع انسانی خود را به سرمایه‌های انسانی تبدیل کنند آموزش کارکنان است و یکی از ابزارهای بسیار مهم بقا و تحول سازمان‌ها و رسیدن به اهداف و رسالت‌های تعریف‌شده برای آن اتخاذ برنامه‌ها و رویکردهای نوین آموزشی است (سعادت‌ی میان‌دشتی و همکاران، ۱۴۰۰: ۹).

از سوی دیگر، اساسی‌ترین ایراد آموزش‌های سازمانی به‌روز نبودن آن‌ها در چشم‌انداز آینده است. نوآوری و توجه به یافته‌های جدید نقشی کلیدی در اثربخشی این نوع آموزش‌ها دارد. زیرا تغییرات سریع و عمیق در علوم و فناوری موجب شده است که به‌طور مستمر نظریه‌ها، فنون و روش‌های نوینی پدید آید. بی‌تردید، هرچه دانش و مهارت‌های کارکنان سازمان‌ها هماهنگی و انطباق بیشتری با نیازهای شغلی و پیشرفت‌های علمی داشته باشد، میزان اطمینان از موفقیت آنان افزایش خواهد یافت (شفیعی، ۱۳۹۹: ۱۱). به بیان دیگر، تناسب آموزش با نیازهای شغلی حال و آینده، در اثربخشی آن مؤثر است (امیرزاده، ۱۳۹۶: ۵۵).

از سوی دیگر، با توجه به افزایش نرخ پویایی در جوامع، موج آینده‌پژوهی در نهادهای مختلف گسترش یافته و همسو با تحولات اجتماعی و به‌منظور خلق آینده

مطلوب و سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی بلندمدت، آینده‌پژوهی در بُعد سازمانی ضرورت پیدا کرده است. آینده‌پژوهی دانشی خردمندانه است که با کمک روش‌های علمی، ایجاد گفتمان معطوف به آینده و ترسیم تصویرهای بزرگ از آینده، رفتار امروز را تقریر می‌کند. آینده‌پژوهی دانش تصمیم‌گیری پیش‌دستانه است. بنابراین می‌توان گفت آینده‌پژوهی دانشی است که به انسان می‌آموزد چگونه به مصاف آینده‌های مبهم برود و در این رویارویی، با کمترین دشواری بیشترین سود را به چنگ آورد (ترک‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲: ۱۱۹). از این رو، پیش‌بینی آینده، ایجاد تغییرات مطلوب در آینده و شناسایی عوامل تغییر مهم‌ترین آثار فرایند آینده‌پژوهی بر علوم انسانی قلمداد می‌شود (واعظی و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۴).

در ارتباط با بُعد فردی آموزش، آینده‌پژوهی به‌مثابه رشته‌ای نسبتاً جدید، رویکردی پویا به بررسی آینده ارائه می‌کند که می‌تواند به نفع آموزش باشد. این رویکرد شامل طیف وسیعی از روش‌ها و ابزارها برای بررسی آینده‌های ممکن، از جمله پیش‌بینی، تحلیل سناریو و برنامه‌ریزی راهبردی است. مزایای به‌کارگیری آینده‌پژوهی در آموزش نیز شامل درک بهتر روندهای آینده، آمادگی برای مواجهه با چالش‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌های آتی، ایجاد سناریوهای آموزشی جانشین، ارتقای تفکر خلاق و نوآورانه و ایجاد اجماع و تعهد سازمانی می‌شود (سینگ و یاداو، ۲۰۱۸: ۴).

در بُعد سازمانی نیز، از آنجا که آموزش کارکنان نقش مؤثر و معناداری در ارتقای توانمندی‌های آنان دارد (ناصر، ۱۳۹۴: ۴۱) و هرگونه توسعه در آموزش‌های سازمانی به افزایش بهره‌وری کارکنان منجر می‌شود، ضروری است دوره‌های آموزش نیروی انسانی با هدف حل مسائل و مشکلات عملکردی موجود و پیشگیری از چالش‌های آتی سازمان طراحی و اجرا شود. بر این اساس، تمام فعالیت‌های آموزشی باید متناسب با نیازها و اقتضات آینده سازمان برنامه‌ریزی گردد.

بنابراین، با توجه به ماهیت معطوف به آینده آموزش، سازمان‌های امروزی الزام جدی به اتخاذ رویکرد آینده‌نگرانه در هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های آموزشی خود دارند و ابزار علمی نیل به این مهم نیز دانش آینده‌پژوهی است.

بر اساس بررسی صورت‌گرفته در پایگاه‌های معتبر علمی داخلی و خارجی، تاکنون پژوهش‌های زیادی با موضوع آموزش سازمانی و توسعه، توانمندسازی و بهسازی کارکنان صورت گرفته و مدل‌های گوناگونی در این زمینه ارائه شده است. از طرفی، آینده‌پژوهی نیز به‌مثابه ابزار پیش‌بینی علمی در حوزه‌های میان‌رشته‌ای و فرارشته‌ای، کمک شایانی به توسعه توأم با آینده‌نگری در حوزه‌های مختلف دانش کرده است. اما نکته حائز اهمیت این است که تاکنون در هیچ‌یک از پژوهش‌های بررسی‌شده، به پژوهش هم‌زمان دو حوزه آموزش سازمانی و آینده‌پژوهی با هدف شناسایی ویژگی‌های آموزش سازمانی مبتنی بر رویکرد آینده‌پژوهی - از طریق تبیین ماهیت، کیفیت و ملاحظات اساسی این نوع آموزش در جمهوری اسلامی ایران - پرداخته نشده است. این امر بیانگر بدیع بودن و اصالت روش، جامعه آماری و زمینه پژوهش حاضر است.

این پژوهش مبتنی بر این فرضیه اساسی صورت گرفته است که اتخاذ رویکرد آینده‌پژوهانه در آموزش‌های سازمانی، ضمن ایجاد امکان پیش‌بینی روندها، فرصت‌ها و چالش‌های آینده و نیز طراحی چشم‌انداز واقع‌بینانه و جهت‌گیری راهبردی مناسب، به تحقق تحولات بنیادین در حوزه آموزش سازمان کمک و زمینه کشف و خلق آینده مطلوب را فراهم می‌کند. از طرفی، نبود این رویکرد، علاوه بر کاهش احتمال دستیابی به اهداف پیش‌گفته، می‌تواند منجر به میسر نشدن امکان هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی آموزشی متناسب با نیازهای آینده کارکنان و سازمان‌ها شود.

از این‌رو، پژوهش حاضر که در سال جاری و با هدف کشف ماهیت، کیفیت و ملاحظات اساسی آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه صورت گرفته است به دنبال پاسخ به این سؤال است که «ویژگی‌های آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه چیست؟». برای پاسخ به این سؤال اصلی، ویژگی‌های مذکور در قالب سه بُعد «ماهیت»، «کیفیت» و «ملاحظات اساسی» آموزش‌های سازمانی برخوردار از رویکرد آینده‌پژوهی، با طرح سه پرسش فرعی «ماهیت (تعریف و نوع) آموزش سازمانی برخوردار از رویکرد آینده‌پژوهی چیست؟»، «کیفیت (شاخصه‌های کلیدی) آموزش سازمانی برخوردار از رویکرد آینده‌پژوهی چگونه است؟» و «ملاحظات اساسی (فردی و سازمانی) آموزش سازمانی برخوردار از رویکرد آینده‌پژوهی چیست؟» از دیدگاه صاحب‌نظران دانشگاهی ایران بررسی شده است.

## پیشینه و مبانی نظری

مهری و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «آینده‌پژوهی آموزش و توسعه منابع انسانی: روندها، پیامدها و راهبردها» که با روش کیفی و از طریق مرور نظام‌مند اسناد مرتبط با موضوع صورت گرفته، ضمن شناسایی نه روند تأثیرگذار در یادگیری و توسعه منابع انسانی، پیامدهای هر یک از روندهای مذکور را تبیین و دلالت‌های کاربردی و پیشنهادهایی برای سیاست‌گذاران، سازمان‌ها، متخصصان و پژوهشگران حوزه یادگیری و توسعه سازمانی ارائه کرده‌اند.

حسینی مقدم (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «روندهای جهانی علم و فناوری، راهبردها و اولویت‌های آینده‌پژوهی آموزش عالی در ایران» که با روش تحلیل روند و از طریق دریافت دیدگاه‌های خبرگان جامعه علمی و فناوریانه ایران صورت گرفته، دریافته است که دانشگاه‌مداری در تحولات کنونی در گرو توجه هم‌زمان به سه ساحت اندیشه‌ورزی واقعیت‌مداری، مسئولیت‌مداری و آینده‌مداری است و دستیابی به آینده مطلوب مستلزم ایجاد اشتراک میان این سه مدار است.

علیزاده و جهانیان (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «آینده‌پژوهی در آموزش و پرورش» که با تحلیل مضامین دیدگاه‌های نظریه‌پردازان این حوزه صورت گرفته است، نتیجه گرفته‌اند که برنامه‌های آموزشی و پرورشی آینده‌گرا محصول آینده‌پژوهی در نظام آموزش و پرورش است و ضرورت آینده‌پژوهی در نظام آموزش و پرورش در جغرافیای کشور ایران تا اندازه‌ای است که می‌تواند به‌مثابه یکی از محورهای ایرانی اسلامی پیشرفت نیز مطرح گردد.

رحمتی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «آینده‌پژوهی سرمایه انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران» که با روش کیفی و از طریق مصاحبه با فرماندهان و مدیران و خبرگان فراجا در حوزه سرمایه انسانی صورت گرفته، چهار عامل کلیدی استفاده از فناوری‌های جدید به جای نیروی انسانی، توسعه تبادل الکترونیکی، سرعت تغییرات در جامعه و تأثیر آن بر فرهنگ و نیز سیطره فضای الکترونیکی را دارای بیشترین تأثیر بر آینده سرمایه انسانی این سازمان دانسته است.

مکینتایر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «آموزش و یادگیری برای آینده‌های پایدار» که با روش تحلیل روند صورت گرفته، دریافته‌اند که ادغام آینده‌پژوهی در آموزش بزرگ‌سالان می‌تواند به افزایش خودآگاهی، ارتقای مهارت‌های تفکر انتقادی و توسعه نگرش‌های نوآورانه منجر شود. همچنین، استفاده از آینده‌پژوهی در آموزش بزرگ‌سالان می‌تواند به توسعه ذهنیت باز، تاب‌آوری و توانمندی برای مواجهه با چالش‌های آینده کمک کند.

فرومکینا<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «مدل‌های نظری و تجربی فرایندهای یادگیری سازمانی در مدیریت دانش» که با استفاده از روش تحلیل مضمون و از طریق طراحی یک مدل یکپارچه آموزشی برای مدیران آینده آموزشی صورت گرفته، بر تلفیق مهارت‌های مدیریتی، فرهنگی و یادگیری سازمانی در بستر مدیریت دانش تمرکز داشته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدل ارائه‌شده می‌تواند نقش کلیدی در بهبود عملکرد مدیران آموزشی، تقویت فرهنگ سازمانی یادگیرنده و ارتقای رقابت‌پذیری سازمان‌ها ایفا کند. این مدل، به‌ویژه برای مؤسسات آموزشی، دانشگاه‌ها و شرکت‌هایی که در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی فعالیت دارند کاربرد دارد.

هنریکوئز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «آموزش سازمانی در محیط‌های چابک» از طریق مصاحبه با خبرگان آموزش سازمانی، بررسی کرده‌اند که چگونه سازمان‌های چابک آموزش را با اهداف راهبردی آینده‌نگر هماهنگ و اثربخشی آن را ارزیابی می‌کنند. این پژوهش بر اهمیت یکپارچه‌سازی فرایندهای آموزشی با نیازهای راهبردی آینده‌نگرانه تأکید داشته و نشان داده است که سازمان‌های موفق از نظام‌های بازخورد و یادگیری مستمر استفاده می‌کنند تا فرایندهای آموزشی خود را بهبود دهند و با اهداف کلان آینده‌سازمان هماهنگ کنند.

کونونیوک<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «آموزش آینده‌نگری و سواد آینده‌پژوهی و ادغام آن در برنامه درسی دانشگاه‌ها» که با رویکرد کیفی و استفاده از دیدگاه‌های متخصصان این حوزه صورت گرفته، دریافته‌اند که دانشگاه‌ها برای ایجاد

1- Macintyre

2- Frumkina

3- Henríquez

4- Kononiuk

نسل جدیدی از رهبران و متخصصان آینده‌نگر، باید محیط‌های آموزشی تعاملی و مبتنی بر حل مسئله ایجاد کنند.

از جمله یافته‌های مشترک پژوهش‌های بررسی‌شده در این تحقیق می‌توان به بررسی فرایند آموزش‌های عمومی، دانشگاهی و سازمانی، اهمیت سواد آینده، کاربردهای آینده‌پژوهی در حوزه‌های مختلف علوم انسانی از جمله آموزش، نقش آینده‌پژوهی در طراحی و توسعه انواع آموزش‌ها و معرفی مدل‌ها و الگوهای مرتبط با آن اشاره نمود. اما در هیچ‌یک از آن‌ها، به ویژگی‌ها و عناصر کلیدی آموزش مبتنی بر رویکرد آینده‌پژوهی در سازمان‌ها اشاره نشده است؛ امری که جنبه نوآورانه پژوهش حاضر در کشف و شناسایی ماهیت، کیفیت و ملاحظات اساسی آموزش سازمانی آینده‌پژوهانه را نشان می‌دهد.

آموزش<sup>۱</sup> و آموزش سازمانی<sup>۲</sup>: آموزش عبارت است از هرگونه فعالیت یا تدبیر از پیش طراحی‌شده، با هدف ایجاد یادگیری در یادگیرندگان (سیف، ۱۳۹۹: ۱۵). آموزش فرایندی اکتسابی، هدفمند و برنامه‌ریزی‌شده به‌منظور کسب توانمندی‌های جدید در حوزه‌های دانشی، نگرشی و مهارتی است، که در قالب یادگیری فردی یا گروهی و در ابعاد شناختی و رفتاری صورت می‌گیرد تا افراد را برای مواجهه‌ای مناسب با آینده مهیا سازد.

در بُعد سازمانی، آموزش سازمانی آموختن نظام‌مند مهارت‌ها، قواعد، مفاهیم یا نگرش‌ها برای بهبود عملکرد کارکنان در محیط کاری تعریف می‌شود (گودارد و اوانز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۱۳)؛ بنابراین، آموزش و بهسازی مجموعه کنش‌های هدفمند، از پیش اندیشیده‌شده و طرح‌ریزی‌شده‌ای است که با هدف افزایش اثربخشی فردی و سازمانی، به طور مداوم و نظام‌مند به بهبود و ارتقای سطح دانش، فنون، مهارت‌ها، تجارب و نگرش‌های مربوط به عملکرد شغلی حال و آینده کارکنان می‌پردازد (شفیعی، ۱۳۹۹: ۱۷) و می‌توان آن را فرایندی هدفمند و نظام‌مند در راستای ارتقای توانمندی شغلی کارکنان در حیطه‌های دانشی، نگرشی، مهارتی و رفتاری دانست که به دنبال برطرف کردن نیازهای حرفه‌ای حال و آینده آنان است.

1- Training

2- Organizational Training

3- Goddard & Evans

آینده‌پژوهی<sup>۱</sup>: آینده‌شتابان از راه می‌رسد و جهان به سرعت در حال تغییر و تحول کنونی نیاز ما به واکنش‌های مناسب و بهنگام را افزایش داده است. با توجه به این واقعیت‌ها و نیز با در نظر گرفتن این نکته که اقدام‌های بشر نقشی فزاینده در شکل‌گیری آینده دارد، امروزه آینده‌پژوهی بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته است؛ به همین دلیل، هیچ‌کس نباید از دانش نظام‌یافته آینده‌اندیشی بی‌بهره باشد (بل<sup>۲</sup>، ۱۳۹۸: ۳۴).

آینده‌پژوهی حوزه تحقیقاتی چندرشته‌ای است که به توصیف، توضیح و ارائه دیدی وسیع درباره پدیده‌های اجتماعی و فرایندهای تغییر و توسعه در حوزه‌های مختلف فعالیت بشر می‌پردازد (سلطانی اقدم و رستمی، ۱۴۰۰: ۱۳). بنابراین، آینده‌پژوهی - به مثابه دانش نوپدید میان‌رشته‌ای - ابزار بسیار مناسبی برای پیش‌بینی سناریوهای ممکن‌الوقوع و حصول اطمینان از تحقق اهداف سازمان در چشم‌انداز آینده است.

کارکردها و مزایای عام آینده‌پژوهی: یکی از ویژگی‌های مهم آینده‌پژوهی برخورداری از رویکرد حل مسئله است. آینده‌پژوهی می‌خواهد حوزه‌ای کاربردی باشد و در جهان واقعی به کار آید. مردم و سازمان‌های گوناگون می‌توانند از آینده‌پژوهی برای تعیین موقعیت آینده خود در گستره زمان بهره‌گیرند (بل، ۱۳۹۸: ۱۴). با این وصف، پنج کارکرد مشخص و شاخص زیر برای بررسی آینده و آینده‌پژوهی وجود دارد:

۱- شفاف‌سازی اهداف و ارزش‌ها

۲- توصیف روندها

۳- تبیین شرایط

۴- تصویرسازی از آینده‌های ممکن و محتمل در صورت تداوم سیاست‌های کنونی

۵- ابداع، ارزیابی و انتخاب گزینه‌های جانشین برای دستیابی به اهداف مطلوب (بل،

۱۳۹۸: ۱۲۰).

همچنین، از آنجا که آینده‌پژوهی سرشتی تعاملی و مشارکتی دارد، فرایند آینده‌پژوهی مهم‌تر از یافته‌ها و برون‌دادهای عینی و محسوس آن است و همواره کارکردهای فرایندی آن مورد توجه بیشتری قرار گرفته است. مارتین و اروین<sup>۳</sup>

1- Futures Studies

2- Bell

3- Martin & Ervin

کارکردهای آینده‌پژوهی را در شش گروه دسته‌بندی کرده‌اند که همگی با حرف C آغاز می‌شود؛ به همین دلیل آن‌ها را 6CS نیز می‌نامند که عبارت‌اند از:

۱- ارتباطات<sup>۱</sup>: آینده‌پژوهی ایجادکننده ساختاری برای برقراری ارتباط میان اجزای سامانه یا نظام است.

۲- تمرکز بر بلندمدت<sup>۲</sup>: به‌گونه‌ای که به شکلی سازمان‌یافته و نظام‌مند افراد را به توجه و تمرکز بر بلندمدت ترغیب و هدایت می‌کند.

۳- هماهنگی<sup>۳</sup>: آینده‌پژوهی موجب هماهنگی گروه‌های مختلف پیرامون فعالیت‌های آتی خود می‌شود.

۴- اجماع<sup>۴</sup>: یافته‌های آینده‌پژوهی زمینه پیاده‌سازی و بهره‌گیری از یافته‌ها را فراهم می‌سازد.

۵- تعهد<sup>۵</sup>: آینده‌پژوهی، از راه ایجاد حس تعهد، مسئولیت و پاسخگویی، زمینه استفاده از یافته‌ها را فراهم می‌کند.

۶- درک و فراگیری<sup>۶</sup>: این کارکرد از آینده‌پژوهی به تشویق مشارکت در فرایند آینده‌پژوهی می‌پردازد، چرا که بر اساس این درک و فراگیری مشارکت، سازمان‌ها و افراد قادر به فهم و درک تغییراتی می‌گردند که در کسب‌وکار حرفه‌ای آنان اتفاق می‌افتد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۸۷).

### دستاوردهای خاص آینده‌پژوهی در حوزه آموزش

با توجه به مطالب پیش‌گفته، پنج نوع دستاورد عمده و اختصاصی برای رویکرد آینده‌پژوهانه در حوزه آموزش متصور است: اول، خروجی‌های کلان آن در نظام تعلیم و تربیت؛ دوم، نتایج آن در سازمان‌های آموزشی؛ سوم، دستاوردهای تخصصی آن در حوزه آموزش؛ چهارم، آثار و پیامدهای آن در جامعه و پنجم، مزایای آن در سطح فردی.

### اول: خروجی‌های کلان

۱- ایجاد امکان پیش‌بینی روندها، فرصت‌ها و چالش‌های آینده

1- Communication

2- Concentration on the Longer-Term

3- Co-ordination

4- Consensus

5- Commitment

6- Comperhension

- ۲- طراحی چشم‌اندازهای واقع‌بینانه و جهت‌گیری‌های راهبردی مناسب
- ۳- کمک به اجرای تحولات بنیادین

### دوم: نتایج سازمانی

- ۱- تصمیم‌سازی مناسب و به‌موقع در فرایندهای سیاست‌گذاری
- ۲- ایجاد و بسط نگرش خلاقانه در میان مدیران و کارکنان
- ۳- شناسایی تغییرات و آمادگی برای مواجهه آن‌ها

### سوم: دستاوردهای تخصصی آموزشی

- ۱- کمک به توسعه ابعاد روش‌شناختی و پژوهشی
- ۲- کشف و خلق آینده مطلوب تربیت و آموزش
- ۳- تقویت حوزه میان‌رشته‌ای آینده‌پژوهی تعلیم و تربیت

### چهارم: آثار و پیامدهای اجتماعی

- ۱- ترویج و تعمیق فرهنگ انتظار
- ۲- ارتقای دوراندیشی و مسئولیت‌پذیری
- ۳- آگاهی درباره فرصت‌ها و تهدیدها و کاهش غافلگیری

### پنجم: مزایای فردی

- ۱- تقویت روحیه امید
  - ۲- برنامه‌ریزی و افزایش کیفیت زندگی
  - ۳- افزایش میانگین تحقیق و پژوهشگری
- جنبه کاربردی دیگر آینده‌پژوهی در آموزش مربوط به آموزش آینده‌پژوهی و آشنا نمودن افراد با چپستی، چرایی و روش‌های آن است. این اقدام موجب ارتقای فرایندهای یادگیری می‌شود و نتایج زیر را به دنبال خواهد داشت:
- ۱- مرتبط نمودن محتوای آموزش با کاربرد آن
  - ۲- ارتقای نقش فراگیران در کسب اطلاعات موردنیاز خود و دیگران
  - ۳- افزایش تعامل و مشارکت آموزش‌دهنده و آموزش‌گیرندگان
  - ۴- افزایش پیوستگی و درک برنامه‌های درسی با موضوعات مرتبط
  - ۵- گسترش افق‌های زمانی دوران یادگیری (همتی، ۱۳۹۴: ۶۱).

### ضرورت احصای ویژگی‌های آینده‌پژوهانه آموزش‌های سازمانی:

پس از آشنایی با کارکردها، مزایا و دستاوردهای اتخاذ رویکرد آینده‌پژوهی در حوزه آموزش، ضرورت احصای ویژگی‌های آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه از دو منظر زیر شایان بررسی است:

اول، تحقیقات داخلی و خارجی که در سالیان اخیر در زمینه «آموزش سازمانی»، «آینده‌پژوهی» و «آموزش در چشم‌انداز آینده» صورت گرفته عمدتاً بر آینده‌نگر بودن آموزش در حوزه‌های فردی، عمومی، دانشگاهی و سازمانی تأکید داشته است؛ اما پژوهش مستقلی درباره ویژگی‌های آموزش سازمانی با رویکرد آینده‌پژوهی مشاهده نشده است. این امر، با وجود تأیید ماهیت معطوف به آینده‌مقوله آموزش، مبین خلأ علمی در ارائه مدل‌های توسعه‌یافته آموزش سازمانی مبتنی بر آینده‌پژوهی و ضرورت اجرای آن است.

دوم، با بررسی نسبت ماهیت آموزش با مفهوم آینده، این نتیجه حاصل می‌شود که آموزش -به معنای عام- نسبت معناداری با آینده دارد و در واقع، مقوله‌ای آینده‌نگر محسوب می‌شود. چرا که هدف آن آماده کردن افراد برای مواجهه بهتر با آینده است و طبیعتاً مستلزم شناخت آینده نیز هست. از طرفی، در آموزش‌های سازمانی -به طور خاص- تشخیص نیازهای آموزشی و هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی مناسب، به منظور توانمندسازی کارکنان و ارتقای سازمان، اولویتی جدی است که در گرو آشنایی با تحولات پیش رو، پیش‌بینی به‌موقع تغییرات و آینده‌نگری است (ترک‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲: ۱۴۹). بنابراین، ضرورت دارد ویژگی‌های آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه و عناصر کلیدی آن شناسایی شود تا بتوان ضمن درک صحیح از ماهیت، کیفیت و ملاحظات اساسی این نوع آموزش، از کارکردها و دستاوردهای بالقوه آن نیز بهره‌مند شد.

### روش

پژوهش حاضر، از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر رویکرد، کیفی و مبتنی بر روش تحلیل مضمون کیفی است. به منظور پاسخگویی به سؤال پژوهش، پرسش اصلی به سه پرسش فرعی تقسیم شده و «ویژگی‌های آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه»، از طریق کشف مضامین مرتبط با «ماهیت»، «کیفیت» و «ملاحظات اساسی» این نوع آموزش، بررسی

و مشخص شده است. بر این اساس، در سال ۱۴۰۴ با ۲۶ نفر از صاحب‌نظران حوزه‌های آموزش، آینده‌پژوهی و آموزش سازمانی از دوازده دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی کشور شامل دانشگاه‌های شهید بهشتی، خوارزمی، کردستان، شیراز، عالی دفاع ملی، جامع امام حسین (ع)، دافوس ارتش، صنعتی مالک اشتر، امام خمینی (ره) قزوین، جامع علوم انتظامی امین و آزاد اسلامی و نیز مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور مصاحبه نیمه‌عمیق به عمل آمده است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش با رویکرد هدفمند و روش معیار انتخاب شده‌اند. معیار این بوده است که افراد دارای تحصیلات و سوابق علمی و پژوهشی در زمینه آموزش، آینده‌پژوهی یا آموزش سازمانی باشند. پایان نمونه‌گیری در این پژوهش با استفاده از فن اشباع نظری بوده است؛ بر این اساس، مصاحبه با افراد جدید تا جایی ادامه یافت که بتوانند اطلاعات تازه و جدیدی در اختیار پژوهشگران قرار دهند. سؤالات مصاحبه به صورت باز مطرح شد و مشارکت‌کنندگان با توجه به موارد مطرح شده، به آن‌ها پاسخ دادند. تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون و از طریق تشکیل شبکه مضامین صورت گرفته است. به منظور اعتباریابی داده‌های کیفی پژوهش، از روش‌های مختلفی بهره‌گیری شده است. برای سنجش روایی، از معیار قابل قبول بودن استفاده شده است. بر اساس این معیار، فنون مختلفی برای سنجش روایی وجود دارد. در این پژوهش، ابتدا از روش خودبازبینی محقق طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. افزون بر این، ممیزی همتایان صورت گرفته است؛ به گونه‌ای که یافته‌های اولیه با استادی خبره در حوزه آموزش به اشتراک گذاشته شد تا بی‌طرفی، اعتبار و عمق تحلیل‌ها اطمینان‌یابی شود. در ادامه، به منظور همسوسازی داده‌ها، از طریق اعتبارپذیری (قابلیت اعتبار) و اتکاپذیری (قابلیت اتکا) توسط افراد کلیدی و معیار، از روش بازبینی مشارکت‌کنندگان استفاده شد و خلاصه‌ای از یافته‌ها را هشت نفر از مشارکت‌کنندگان کلیدی به صورت حضوری بررسی و صحت برداشت‌ها و همخوانی آن با تجربیاتشان را تأیید کردند. این فرایند به افزایش اعتبار یافته‌ها کمک کرده است. برای سنجش پایایی نیز از معیار اعتمادپذیر بودن بهره‌گیری شده است. گفتنی است، برای تعیین اعتمادپذیر بودن، از فن هدایت دقیق جریان مصاحبه استفاده شده است.

## یافته‌ها

در ابتدا، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان بخش مصاحبه این پژوهش در جدول شماره (۱) ارائه می‌شود.

جدول شماره ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ردیف	سن	مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی	دانشگاه محل تحصیل	محل تدریس
۱	بالای ۵۲	دکتری	آینده‌پژوهی	تهران	مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور
۲	۴۱-۴۶		آینده‌پژوهی	امام خمینی قزوین	دانشگاه امام خمینی قزوین
۳	۳۷-۴۱		آینده‌پژوهی	تهران	دانشگاه عالی دفاع ملی
۴	بالای ۵۲		آینده‌پژوهی	آزاد	دانشگاه آزاد اسلامی
۵	۴۱-۴۶		علوم ارتباطات	علامه طباطبایی	دانشکده دافوس ارتش
۶	۴۷-۵۲		آینده‌پژوهی	امام خمینی قزوین	دانشگاه صنعتی مالک اشتر
۷	بالای ۵۲		مدیریت سیستم‌ها	تهران	دانشگاه امام حسین (ع)
۸	بالای ۵۲		علوم تربیتی	شیراز	دانشگاه شیراز
۹	بالای ۵۲		علوم تربیتی	خوارزمی	دانشگاه خوارزمی
۱۰	۴۷-۵۲		برنامه‌ریزی درسی	شیراز	دانشگاه شیراز
۱۱	بالای ۵۲		مدیریت آموزشی	شهدید بهشتی	دانشگاه شهید بهشتی
۱۲	بالای ۵۲		مدیریت آموزشی	شیراز	دانشگاه شیراز
۱۳	بالای ۵۲		مدیریت آموزشی	پنجاب	دانشگاه کردستان
۱۴	بالای ۵۲		مدیریت	علامه طباطبایی	دانشگاه جامع علوم انتظامی امین فراجا
۱۵	۴۱-۴۶		تعلیم و تربیت	علامه طباطبایی	دانشگاه جامع علوم انتظامی امین فراجا
۱۶	بالای ۵۲		مدیریت راهبردی	دفاع ملی	دانشگاه جامع علوم انتظامی امین فراجا

ردیف	سن	مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی	دانشگاه محل تحصیل	محل تدریس
۱۷	۴۷-۵۲		امنیت ملی	دفاع ملی	دانشگاه جامع علوم انتظامی امین فراجا
۱۸	۴۱-۴۶		علوم تربیتی	آزاد	دانشگاه جامع علوم انتظامی امین فراجا
۱۹	۴۱-۴۶		مدیریت آموزشی	علوم تحقیقات	پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی فراجا
۲۰	بالای ۵۲		مدیریت دولتی	علامه طباطبایی	دانشگاه جامع علوم انتظامی امین فراجا
۲۱	۴۷-۵۲		مدیریت	علوم انتظامی امین	دانشگاه جامع علوم انتظامی امین فراجا
۲۲	۴۷-۵۲		امنیت ملی	دفاع ملی	دانشگاه جامع علوم انتظامی امین فراجا
۲۳	۴۷-۵۲		مدیریت آموزشی	علوم تحقیقات	دانشگاه جامع علوم انتظامی امین فراجا
۲۴	۳۷-۴۱		رفتار سازمانی	تهران	دانشگاه جامع علوم انتظامی امین فراجا
۲۵	۴۱-۴۶		مدیریت آموزشی	آزاد	دانشگاه جامع علوم انتظامی امین فراجا
۲۶	بالای ۵۲		مدیریت	علامه طباطبایی	دانشگاه جامع علوم انتظامی امین فراجا

در ادامه، به منظور دستیابی به یافته‌های پژوهش، فرایند شش مرحله‌ای زیر به ترتیب و به صورت متوالی طی شده است:

۱- مرحله اول (کدگذاری اولیه و ساخت کدهای معنادار): در این بخش، ضمن مکتوب نمودن مصاحبه‌ها، فهرستی طولانی از کدهای معنادار مبتنی بر پاسخ‌های صاحب‌نظران به سؤال‌های پژوهش، استخراج شده است.

جدول شماره ۲- نمونه‌ای از کدهای معنادار مستخرج از پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان به سؤال‌های پژوهش

سؤال اول:		
ماهیت (تعریف و نوع) آموزش سازمانی برخوردار از رویکرد آینده‌پژوهی چیست؟		
مشارکت‌کننده	کدهای معنادار	شاهد (جملات کلیدی)
(کد ۱۴)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ به‌روزرسانی مستمر آموزش‌ها بر اساس تغییرات محیطی (به‌ویژه فناوری)</li> <li>■ تحول و طراحی سرفصل‌های آموزشی مبتنی بر پیش‌بینی‌ها</li> <li>■ ارائه آموزش‌های معطوف به آینده‌نگاری</li> </ul>	<p>اگر آینده‌پژوهی را علم و هنر کشف آینده بدانیم، به‌طور طبیعی با طیفی از آموزش‌ها مواجه خواهیم بود:</p> <p>۱- بر اساس تغییرات محیطی به‌ویژه فناوری، آموزش‌ها را مرتباً به‌روز کنیم تا بتوانیم با ابزارهای جدید کار کنیم؛</p> <p>۲- بر اساس پیش‌بینی‌ها، سرفصل‌های آموزشی به‌گونه‌ای طراحی شود و تحول یابد که فرد</p>

		بتواند آینده را از دست ندهد؛ ۳- آموزش‌هایی بدهیم که منجر به آینده‌نگاری شود.
<b>سؤال دوم:</b> <b>کیفیت (شاخصه‌های کلیدی) آموزش سازمانی برخوردار از رویکرد آینده‌پژوهی چگونه است؟</b>		
مشارکت‌کننده	کدهای معنادار	شاهد (جملات کلیدی)
(کد ۱۲)	<p>آموزش با رویکرد آینده‌پژوهی به معنای توسعه دانش (آگاهی‌های جدید)، نگرش (تقویت جهت‌گیری‌های مثبت) و مهارت (ارتقای توانمندی‌های فنی و حرفه‌ای) کیفیت ارزش‌آفرین</p> <p>آموزش با رویکرد آینده‌پژوهی به معنای خلق «ارزش افزوده» از طریق تحول در دانش، نگرش و مهارت کارکنان</p> <p>برنامه ریزی جامع، پویا و معطوف به آینده</p> <p>ریشه محتوا در گذشته و وضع موجود، اما شامل نوآوری‌ها برای پاسخ به نیازهای جدید</p> <p>روش‌های سازگار با فناوری‌های نوین و اجرایی در بستر سازمان</p> <p>آموزش با رویکرد آینده‌پژوهی توجه به تجربیات گذشته، ظرفیت‌های تحولی سازمان و قابلیت‌های تحولی</p> <p>ارزشیابی پویا و به‌صورت سنجش هم‌زمان «نتایج کوتاه‌مدت» و «پیامدهای بلندمدت» آموزشی</p> <p>برنامه‌ریزی برای رسیدن به آینده مطلوب از پیش تعریف‌شده</p> <p>برنامه ریزی برای مهندسی و ساخت فعالان آینده دلخواه</p> <p>برنامه‌ریزی و انتخاب بهترین سناریو از میان گزینه‌های محتمل آینده</p>	<p>تعریف نوین کیفیت در آموزش سازمانی ایجاد ارزش افزوده‌ای است که در سه حوزه محقق می‌شود: افزایش دانش و آگاهی، ارتقای توانمندی‌های مهارتی و تقویت و تعالی نگرش‌های افراد.</p> <p>چگونه باید باشد؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه آن جامع، پویا و معطوف به آینده باشد.</li> <li>- محتوای آن ضمن ریشه داشتن در گذشته و وضع موجود و برخوردار از موارد جدید برای برآورده کردن نیازهای جدید باشد.</li> <li>- روش‌های آن معطوف به آینده و متناسب با فناوری‌های نوین باشد.</li> <li>- اجرایی باشد.</li> <li>- ریشه در واقعیت و بسترهای موجود در زمان گذشته و حال داشته باشد.</li> <li>- مبتنی بر استانداردها و شاخص‌ها باشد.</li> <li>- ظرفیت‌ها و شرایط کنونی سازمان و میزان قابلیت تحولی سازمان را مدنظر داشته باشد.</li> <li>- قابل ارزشیابی باشد، هم در نتایج و هم در پیامدها.</li> </ul> <p>هر برنامه آموزش سازمانی آینده‌گرا، علاوه بر رویکرد آینده‌نگرانه، ریشه در واقعیت‌های برنامه‌های گذشته و حال دارد و در خلأ اتفاق نمی‌افتد؛ چه در حوزه محتوا، چه روش‌ها و چه در حوزه فرایند و فناوری؛ بنابراین توجه به برنامه‌های قبلی و جاری و ابتدای هر نوع آینده‌پژوهی بر ریل‌گذاری از حال به آینده ضروری است.</p> <p>سه نوع آموزش با رویکرد آینده‌پژوهی می‌توان تدوین کرد:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱- آینده‌نگری (هنجاری): برای رسیدن به آینده موردنظر خودمان.</li> <li>۲- آینده‌سازی (آینده‌نگاری): مهندسی و ساخت آینده مطلوب.</li> </ol>

		۳- آینده‌گزینی: انتخاب و گزینش آینده‌موردنظر از میان سناریوهای محتمل.
<b>سؤال سوم:</b> <b>ملاحظات اساسی (فردی و سازمانی) آموزش سازمانی برخوردار از رویکرد آینده‌پژوهی چیست؟</b>		
<b>مشارکت‌کننده</b>	<b>کدهای معنادار</b>	<b>شاهد (جملات کلیدی)</b>
(کد ۳)	<p>وجود افراد خبره برای ترسیم تصویر آینده و اقتضانات آن</p> <p>پژوهش مستمر درباره آینده‌نیازها، فرصت‌ها، فناوری‌ها و روش‌های آموزشی</p> <p>بهره‌گیری از دیدگاه‌های صاحب‌نظران داخلی و خارج سازمان (وزارتخانه‌ها، استادان و پژوهشگران)</p> <p>تقویت قوه استدلال سازمان از طریق انتقال یافته‌های پژوهشی به اتاق‌های فکر و هیئت‌های اندیشه‌ورز</p> <p>پرهیز از پروژه‌های پرهزینه و نشدنی توسعه گام‌به‌گام و شروع از اولویت‌ها</p> <p>تبدیل الگوهای انتزاعی به مدل‌های ساده و عملیاتی (مثال ادغام آینده‌پژوهی در گامی خاص مانند نیازسنجی)</p> <p>تلفیق جنبه‌های مختلف آموزش و آینده‌پژوهی</p> <p>عدم ورود ناگهانی سازمان به فضای مبهم آینده</p>	<p>۱- اگر بخواهیم آموزشمان آینده‌گرا باشد، باید افرادی توانمند و خبره داشته باشیم که تصویر آینده و اقتضانات آینده را برای ما مشخص کنند.</p> <p>۲- استفاده از آینده‌پژوهی در برنامه‌های آموزشی سازمان باید به صورت مستمر در سازمان وجود داشته باشد و مقطعی نباشد.</p> <p>۳- در این فرایند و الگو، از دیدگاه‌ها و تخصص صاحب‌نظران داخلی و خارج سازمان استفاده شود؛ یعنی هم حوزه درونی آموزش سازمان و هم افراد و رده‌های آموزشی مرتبط مانند وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، استادان، پژوهشگران، خبرگان و ...</p> <p>۴- باید قوه تفکر و استدلال درباره این موضوع در درون سازمان تقویت شود و در اتاق‌های فکر و هیئت‌های اندیشه‌ورز، دلالت‌هایی که از پژوهش‌ها به دست می‌آید به حوزه آموزش داده شود.</p> <p>۵- در این زمینه، کارهای دیربازده، خیلی بزرگ و پرهزینه و نشدنی انجام داده نشود.</p> <p>۶- به صورت ناگهانی، سازمان را وارد فضای مبهم و ناشناخته نکنید و به تدریج کارها را توسعه دهید و از اولویت‌ها شروع کنید.</p> <p>۷- نسخه‌ها و مدل‌های ساده‌تر و اجرایی‌تر از الگوی انتزاعی و اصلی را تهیه و ارائه کنید تا در سازمان قابلیت تحقق داشته باشد؛ به این معنا که پس از طراحی الگوی اصلی، مدل مؤثرسازی و اجرایی آن در فرایندهای آموزش سازمانی به صورت ملموس تهیه شود یا اینکه آینده‌پژوهی حداقل در یکی از گام‌های فرایند آموزش مثلاً هدف‌گذاری، نیازسنجی یا ... استفاده شود؛ البته این موضوع می‌تواند یکی از پیشنهادهای این</p>

		پژوهش نیز باشد. ۸- باید جنبه‌ها و ظرفیت‌های مختلف و متنوع آموزش و آینده‌پژوهی را با هم پیوند برزید.
--	--	--

۲- مرحله دوم (ساخت مضامین پایه): در این مرحله، با توجه به سؤالات پژوهش، اقدام به طبقه‌بندی کدهای معنادار شود و با مطالعه و مقایسه مکرر کدها، مضامین پایه متشکل از چند کد معنادار مشابه ایجاد شد. با توجه به تعداد زیاد کدهای معنادار مستخرج از متن مصاحبه‌ها، امکان ارائه آن در متن مقاله وجود ندارد و صرفاً به ارائه فهرست تجمیعی مضامین ۴۸گانه پایه اکتفا می‌شود (جدول شماره ۳).

جدول شماره ۳- فهرست تجمیعی مضامین پایه متشکل از طبقه‌بندی، مطالعه و مقایسه کدهای

#### معنادار مستخرج از مصاحبه‌ها

مضامین پایه
۱- آینده‌نگر بودن ماهوی مفهوم آموزش ۲- تناسب منطقی آموزش با آینده‌نگری و آینده‌نگاری ۳- ابتنای آموزش بر رفع نیازهای آینده فرد، سازمان و جامعه ۴- سودمندی دانش آینده‌پژوهی در توسعه و کیفی‌سازی آموزش ۵- ضرورت هدف‌گذاری و نیازسنجی آموزشی آینده‌نگرانه ۶- تطبیق سرفصل‌ها و متون آموزشی با روندها و اولویت‌های آینده ۷- بازنگری مستمر مفاد آموزشی، تناسب محتوا با نیازهای جدید و متغیر ۸- آموزش به‌مثابه محور تحول در چشم‌انداز آینده ۹- آینده‌نگاری و خلق آینده‌های مطلوب از طریق آموزش آینده‌نگر ۱۰- نقش آموزش در آمادگی افراد و سازمان برای مواجهه با آینده ۱۱- نقش آموزش در پاسخگویی به تغییرات درونی و تحولات محیطی ۱۲- ایجاد مدل‌های یاددهی و یادگیری فردی و سازمانی ۱۳- تطبیق الگوهای آموزش سازمانی با روش‌های آینده‌پژوهی ۱۴- جایگزینی روش‌های جدید و خلاقانه با آموزش‌های سنتی ۱۵- بهره‌گیری از رویکردها، فناوری‌ها، ابزارها و فنون نوین آموزشی ۱۶- بهسازی مدیران، مدرسان و کارکنان برای مواجهه با آینده ۱۷- توسعه مهارت‌های فردی و سازمانی آینده‌نگر ۱۸- تغییر نگرش درباره آموزش و آینده، انگیزه‌بخشی و همراه‌سازی ۱۹- آموزش سواد آینده و آینده‌پژوهی ۲۰- پیش‌بینی نیازهای ساخت‌افزایی و نرم‌افزاری آینده ۲۱- استفاده از فناوری‌های نوین و دیجیتال‌سازی آموزش ۲۲- انعطاف‌پذیری و چابکی سازمانی ۲۳- بازنگری و بازطراحی فرایندهای آموزشی ۲۴- انطباق آموزش‌ها با تحولات محیطی ۲۵- پیاده‌سازی آینده‌پژوهی در نظام آموزشی سازمان ۲۶- بهره‌گیری از دیدگاه‌های تمام‌ذی‌نفعان ۲۷- یادگیری مشارکتی و تسهیم دانش سازمانی ۲۸- همکاری جمعی در توسعه آموزش آینده‌پژوهانه ۲۹- استفاده از تجارب، یافته‌ها، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های موجود ۳۰- برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی آینده‌نگر ۳۱- مدیریت تغییرات حال و آینده ۳۲- رهبری تحول‌گرا و آینده‌ساز ۳۳- توجه به ارزش‌های اجتماعی، سازمانی و فردی ۳۴- نهادینه‌سازی تفکر و رویکرد آینده‌پژوهی ۳۵- فرهنگ‌سازی آینده‌نگر ۳۶- باور به مفهوم استمرار زمانی و عدم انقطاع گذشته، حال و آینده ۳۷- پرهیز از بی‌توجهی به وضع موجود و

### مضامین پایه

اقتضائات آن ۳۸- اعمال رویکرد آینده‌پژوهانه در تمام مراحل آموزش ۳۹- توجه هم‌زمان به نیازهای فردی، سازمانی و اجتماعی کارکنان ۴۰- ارزیابی، به‌روزرسانی و بهبود مداوم ۴۱- مدیریت منابع و تناسب هزینه و نتیجه ۴۲- بررسی و مقایسه تطبیقی بررسی‌ها و اقدامات داخلی و خارجی ۴۳- اعمال استانداردهای ملی و بین‌المللی ۴۴- ترسیم و رصد چشم‌انداز ۴۵- ارزیابی اثربخشی و بهره‌وری با رویکرد آینده‌نگاری ۴۶- تأکید هم‌زمان بر کنترل گذشته‌نگر، حال‌نگر و آینده‌نگر ۴۷- نظارت و پاسخگویی اثربخش ۴۸- بازخوردگیری، به‌روزرسانی و بهبود مداوم

۳- مرحله سوم (ساخت مضامین سازمان‌دهنده اولیه): در گام بعدی، با ادغام مضامین پایه مرحله قبل، مضامین سازمان‌دهنده اولیه در قالب سیزده مؤلفه اصلی آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه کشف و شناسایی شد؛ این مؤلفه‌ها شامل این موارد است: آینده‌نگری ذاتی آموزش، محتوای آینده‌نگر آموزش، کارکردهای آینده محور آموزش سازمانی، چارچوب و روش‌های نوین آموزش سازمانی، سرمایه انسانی توسعه یافته، تناسب زیرساختی، پویایی، تعاملات آینده‌نگرانه، رهبری و مدیریت تحولی، فرهنگ آینده‌سازی، جامع‌نگری در آینده‌پژوهی، تضمین کیفیت آموزشی و ارزیابی مستمر وضعیت حال و آینده.

۴- مرحله چهارم (ساخت مضامین سازمان‌دهنده نهایی): در این مرحله، از طریق ترکیب مضامین سازمان‌دهنده اولیه مشابه (مؤلفه‌های هم‌راستای آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه)، اقدام به شکل‌دهی به مضامین سازمان‌دهنده نهایی یا همان ابعاد اصلی این رویکرد آموزشی شده و پاسخ‌سؤالات سه‌گانه پژوهش نیز به ترتیب زیر مشخص شده است:

### سؤال اول: «ماهیت» آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه چیست؟

در پاسخ به این سؤال، ضمن دسته‌بندی و همسوسازی مضامین سازمان‌دهنده اولیه مرتبط، اولین مضمون سازمان‌دهنده نهایی یا همان بُعد اول آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه مشخص شد. بر این اساس، ماهیت (تعریف و نوع) آموزش سازمانی با رویکرد آینده‌پژوهی از دیدگاه صاحب‌نظران این پژوهش، آموزشی است که ضمن پذیرش و پیش‌فرض قرار دادن آینده‌نگری ذاتی و محتوای آینده‌نگر و آینده‌ساز آموزش، کارکردهای ویژه‌ای برای این نوع آموزش قائل باشد و بر طراحی و بهره‌گیری از روش‌های نوین برای تحقق آن تأکید کند (جدول شماره ۴).

جدول ۴- شکل دهی به اولین مضمون سازمان دهنده نهایی (بعد) آموزش‌های سازمانی آینده پژوهانه

اولین مضمون سازمان دهنده نهایی (بعد)	مضامین سازمان دهنده اولیه (مؤلفه‌ها)
ماهیت (تعریف و نوع) آموزش‌های سازمانی آینده پژوهانه	آینده‌نگری ذاتی آموزش-محتوای آینده‌نگر آموزش- کارکردهای آینده‌محور آموزش سازمانی- چارچوب و روش‌های نوین آموزش سازمانی

**سؤال دوم: «کیفیت» آموزش‌های سازمانی آینده پژوهانه چگونه است؟**

در پاسخ به این سؤال، ضمن دسته‌بندی و همسوسازی مضامین سازمان دهنده اولیه مرتباً، دومین مضمون سازمان دهنده نهایی یا همان بُعد دوم آموزش‌های سازمانی آینده پژوهانه مشخص شد. بر این اساس، کیفیت (شاخصه‌های کلیدی) آموزش سازمانی با رویکرد آینده‌پژوهی از دیدگاه صاحب‌نظران این پژوهش، شامل توسعه‌یافتگی در حوزه سرمایه انسانی، تناسب در زیرساخت‌ها، پویایی و تعاملات آینده‌نگرانه سازمان و برخورداری از رهبری و مدیریت تحول‌گرا و نیز فرهنگ آینده‌ساز است. به بیان دیگر، آموزش سازمانی زمانی آینده‌پژوهانه خواهد بود که شاخصه‌های شش‌گانه پیش‌گفته را دارا باشد (جدول شماره ۵).

جدول شماره ۵- شکل دهی به دومین مضمون سازمان دهنده نهایی (بعد) آموزش‌های سازمانی

#### آینده پژوهانه

دومین مضمون سازمان دهنده نهایی (بعد)	مضامین سازمان دهنده اولیه (مؤلفه‌ها)
کیفیت (شاخصه‌های کلیدی) آموزش‌های سازمانی آینده پژوهانه	سرمایه انسانی توسعه‌یافته- تناسب زیرساختی- پویایی- تعاملات آینده‌نگرانه- رهبری و مدیریت تحولی- فرهنگ آینده‌سازی

**سؤال سوم: «ملاحظات اساسی» آموزش‌های سازمانی آینده پژوهانه چیست؟**

در پاسخ به این سؤال، ضمن دسته‌بندی و همسوسازی مضامین سازمان دهنده اولیه مرتباً، سومین مضمون سازمان دهنده نهایی یا همان بُعد سوم آموزش‌های سازمانی آینده پژوهانه مشخص شد. بر این اساس، ملاحظات اساسی (فردی و سازمانی) آموزش سازمانی با رویکرد آینده‌پژوهی از دیدگاه صاحب‌نظران این پژوهش، شامل لزوم جامع‌نگری در موضوع آینده‌پژوهی، توجه به تضمین کیفیت آموزش‌های آینده پژوهانه و تأکید بر ارزیابی مستمر وضعیت حال و آینده به منظور اصلاح و تکمیل فرایندهای این رویکرد آموزشی در جنبه‌های فردی و سازمانی است (جدول شماره ۶).

جدول شماره ۶- شکل‌دهی به سومین مضمون سازمان‌دهنده نهایی (بعد) آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه

مضامین سازمان‌دهنده اولیه (مؤلفه‌ها)	سومین مضمون سازمان‌دهنده نهایی (بعد)
جامع‌نگری در آینده‌پژوهی - تضمین کیفیت آموزشی - ارزیابی مستمر وضعیت حال و آینده	ملاحظات اساسی (فردی و سازمانی) آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه

۵- مرحله پنجم (ترسیم جدول نهایی مضامین): در این بخش، تمام مضامین پایه، سازمان‌دهنده اولیه و سازمان‌دهنده نهایی شکل گرفته در مراحل قبل دسته‌بندی موضوعی شده و در قالب جدول نهایی مضامین ارائه شده است. در این جدول، مضمون فراگیر پژوهش همان ویژگی‌های آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه است که در قالب سه بُعد (مضمون سازمان‌دهنده نهایی)، سیزده مؤلفه (مضمون سازمان‌دهنده اولیه) و ۴۸ مضمون پایه کشف شده است (جدول شماره ۷).

جدول شماره ۷- جدول نهایی مضامین برای کشف ویژگی‌های آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه

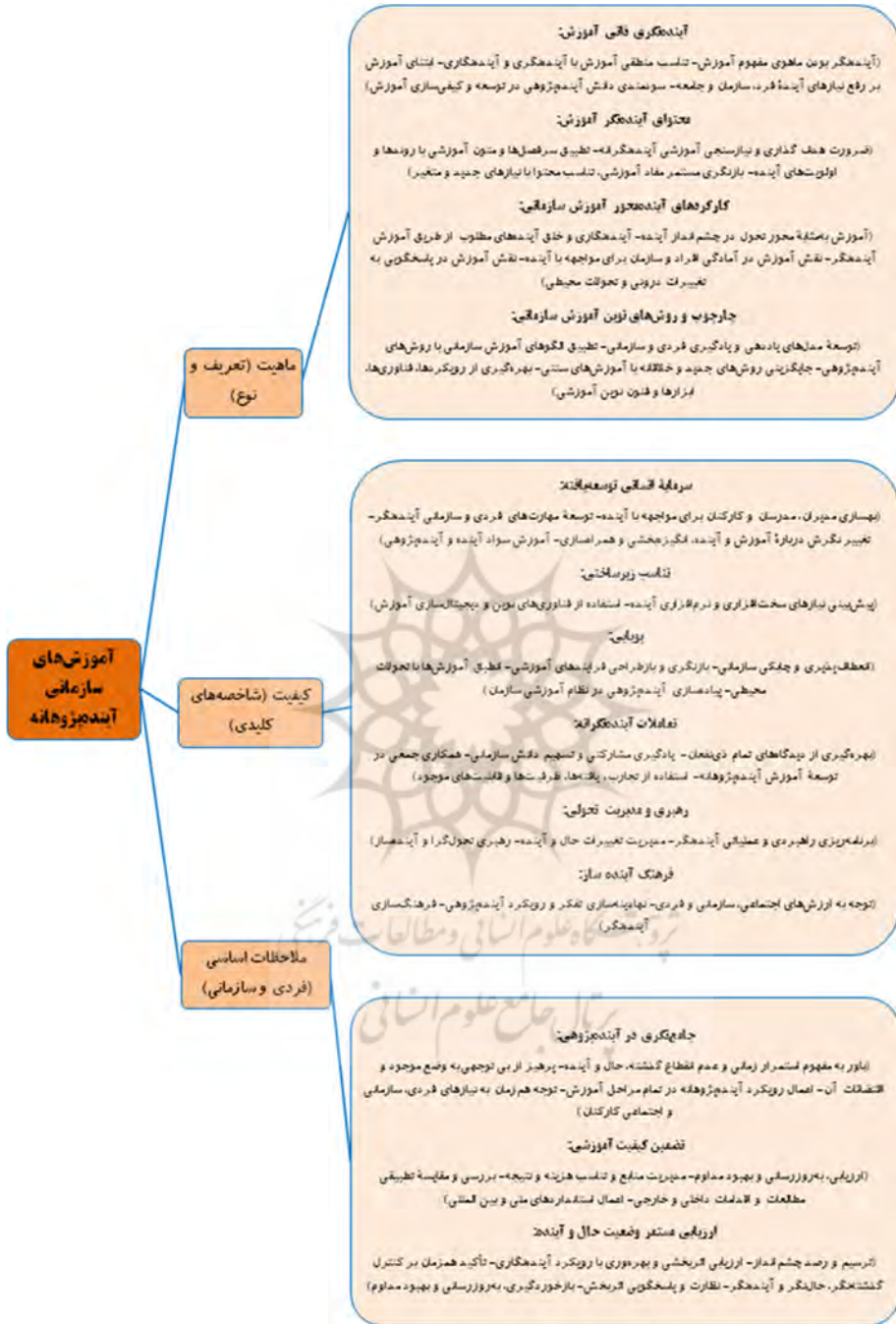
مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده اولیه	مضامین سازمان‌دهنده نهایی	مضمون فراگیر
آینده‌نگر بودن ماهوی مفهوم آموزش	آینده‌نگری ذاتی آموزش	ماهیت (تعریف و نوع)	آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه
تناسب منطقی آموزش با آینده‌نگری و آینده‌نگاری			
ابتنای آموزش بر رفع نیازهای آینده فرد، سازمان و جامعه			
سودمندی دانش آینده‌پژوهی در توسعه و کیفی‌سازی آموزش	محتوای آینده‌نگر آموزش	ضرورت هدف‌گذاری و نیازسنجی آموزشی آینده‌نگرانه	
تطبيق سرفصل‌ها و متون آموزشی با روندها و اولویت‌های آینده			
بازنگری مستمر مفاد آموزشی، تناسب محتوا با نیازهای جدید و متغیر	کارکردهای آینده‌محور آموزش سازمانی	ماهیت (تعریف و نوع)	
آموزش به‌مثابه محور تحول در چشم‌انداز آینده			
آینده‌نگاری و خلق آینده‌های مطلوب از طریق آموزش آینده‌نگر			
نقش آموزش در آمادگی افراد و سازمان برای مواجهه با آینده			
نقش آموزش در پاسخگویی به تغییرات درونی و تحولات محیطی			

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده نهایی	مضامین سازمان‌دهنده اولیه	مضامین پایه		
		چارچوب و روش‌های نوین آموزش سازمانی	ایجاد مدل‌های یاددهی و یادگیری فردی و سازمانی		
			تطبیق الگوهای آموزش سازمانی با روش‌های آینده‌پژوهی		
			جایگزینی روش‌های جدید و خلاقانه با آموزش‌های سنتی		
			بهره‌گیری از رویکردها، فناوری‌ها، ابزارها و فنون نوین آموزشی		
	کیفیت شاخصه‌های کلیدی	سرمایه انسانی توسعه‌یافته		بهسازی مدیران، مدرسان و کارکنان برای مواجهه با آینده	
				توسعه مهارت‌های فردی و سازمانی آینده‌نگر	
				تغییر نگرش درباره آموزش و آینده، انگیزه‌بخشی و همراه‌سازی	
		تناسب زیرساختی			آموزش سواد آینده و آینده‌پژوهی
					پیش‌بینی نیازهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری آینده
		پویایی			استفاده از فناوری‌های نوین و دیجیتال‌سازی آموزش
					انعطاف‌پذیری و چابکی سازمانی
					بازنگری و بازطراحی فرایندهای آموزشی
					انطباق آموزش‌ها با تحولات محیطی
					پیاده‌سازی آینده‌پژوهی در نظام آموزشی سازمان
					بهره‌گیری از دیدگاه‌های تمام‌ذی‌نفعان
					یادگیری مشارکتی و تسهیم دانش سازمانی
	همکاری جمعی در توسعه آموزش آینده‌پژوهانه				
	استفاده از تجارب، یافته‌ها، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های موجود				
	برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی آینده‌نگر				
	رهبری و مدیریت تحولی			مدیریت تغییرات حال و آینده	
				رهبری تحول‌گرا و آینده‌ساز	
				توجه به ارزش‌های اجتماعی، سازمانی و فردی	
	فرهنگ آینده‌سازی			نهادینه‌سازی تفکر و رویکرد آینده‌پژوهی	
				فرهنگ‌سازی آینده‌نگر	
				باور به مفهوم استمرار زمانی و عدم انقطاع گذشته، حال و آینده	
	ملاحظات اساسی (فردی و سازمانی)	جامع‌نگری در آینده‌پژوهی		پرهیز از بی‌توجهی به وضع موجود و اقتضائات آن	
				اعمال رویکرد آینده‌پژوهانه در تمام مراحل آموزش	
توجه هم‌زمان به نیازهای فردی، سازمانی و اجتماعی کارکنان					
ارزیابی، به‌روزرسانی و بهبود مداوم					
تضمین کیفیت آموزشی				مدیریت منابع و تناسب هزینه و نتیجه	
				بررسی و مقایسه تطبیقی پژوهش‌ها و اقدامات داخلی و	

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده نهایی	مضامین سازمان‌دهنده اولیه	مضامین پایه
			خارجی
			اعمال استانداردهای ملی و بین‌المللی
		ارزیابی مستمر وضعیت حال و آینده	ترسیم و رصد چشم‌انداز
			ارزیابی اثربخشی و بهره‌وری با رویکرد آینده‌نگاری
			تأکید هم‌زمان بر کنترل گذشته‌نگر، حال‌نگر و آینده‌نگر
			نظارت و پاسخگویی اثربخش
			بازخوردگیری، به‌روزرسانی و بهبود مداوم

۶- مرحله ششم (ترسیم شبکه مضامین): در این مرحله، شبکه مضامین ویژگی‌های آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه در سه بُعد ماهیت، کیفیت و ملاحظات اساسی و سیزده مؤلفه آینده‌نگری ذاتی آموزش، محتوای آینده‌نگر آموزش، کارکردهای آینده محور آموزش سازمانی، چارچوب و روش‌های نوین آموزش سازمانی، سرمایه انسانی توسعه‌یافته، تناسب زیرساختی، پویایی، تعاملات آینده‌نگرانه، رهبری و مدیریت تحولی، فرهنگ آینده‌سازی، جامع‌نگری در آینده پژوهی، تضمین کیفیت آموزشی و ارزیابی مستمر وضعیت حال و آینده، به انضمام مضامین پایه زیرمجموعه هر یک از مؤلفه‌ها، با بهره‌گیری از نرم‌افزار ایکس‌ماینده<sup>۱</sup> ترسیم شده است (شکل شماره ۱).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱- شبکه مضامین ویژگی‌های آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه

## بحث و نتیجه‌گیری

آموزش اساساً ماهیتی آینده‌نگر و آینده‌ساز دارد و وظیفه آن ارتقای دانش، نگرش و مهارت افراد برای مواجهه بهتر با آینده است. اما اینکه قرار است افراد با چه نوع آینده‌ای مواجه شوند و چه نوع آموزشی می‌تواند آنان را برای این مواجهه آماده کند پرسشی بنیادین است. در واقع، تضمین کیفیت و اثربخشی آموزش در گرو تغییر رویکرد گذشته‌نگر و حال‌نگر و تأکید بر آینده‌نگری در هدف‌گذاری، نیازسنجی، طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای آموزش توسط متولیان امر است. به بیان دیگر، آموزش، به جای اینکه صرفاً به دنبال رفع مشکلات قبلی و فعلی باشد، باید نیازهای آینده را پیش‌بینی و رفع کند. این ماهیت و بایستگی، در همه انواع آموزش اعم از فردی، عمومی، دانشگاهی و سازمانی، وجود دارد و صاحب‌نظران این حوزه نظیر فرومکینا (۲۰۲۳)، کانوی (۲۰۲۲)، کونونیوک و همکارانش (۲۰۲۱)، سیدنقوی (۱۴۰۰)، قهرانی (۱۳۹۸)، رحمتی (۱۳۹۷)، شعاری نژاد (۱۳۹۴) و بسیاری دیگر بر آن تأکید کرده‌اند.

از طرفی، یکی از مهم‌ترین عرصه‌های آموزش آموزش‌های سازمانی کارکنان است که با هدف توسعه توانمندی‌های آنان برای اجرای هر چه بهتر وظایف شغلی و برطرف کردن نیازهای حرفه‌ای حال و آینده‌شان در راستای تحقق اهداف سازمان، برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود. با این وصف، ضرورت دارد هرگونه آموزش سازمانی حداکثر تناسب را با شرایط، اقتضات، نیازها و تغییرات آینده سازمان داشته باشد. این ضرورت نیز در نظریات پژوهشگرانی مانند وطن‌پرست و همکارانش (۱۴۰۲)، کوتافاوا و همکارانش (۲۰۲۲)، هنریکوئز و همکارانش (۲۰۲۲)، سعادت‌میانی‌دشتی و همکارانش (۱۴۰۰)، شفیعی (۱۳۹۹)، کریم‌پور و کازرونی شامیری (۱۳۹۹)، گودارد و اوانز (۲۰۱۸)، امیرزاده (۱۳۹۶)، دمیر (۲۰۱۲)، خراسانی و عیدی (۱۳۸۹)، کلاین (۲۰۰۹)، کاسیو (۲۰۰۶) و دیگران وجود داشته است.

از سوی دیگر، در دوران کنونی، آینده‌پژوهی به‌مثابه دانش نوپدید میان‌رشته‌ای و روشی علمی و تجربی به منظور درک و فهم آینده، ابزار بسیار مناسبی برای پیش‌بینی سناریوهای ممکن‌الوقوع و حصول اطمینان از تحقق اهداف در چشم‌انداز آینده است که در حوزه‌های مختلف فردی، سازمانی و اجتماعی استفاده می‌شود و به ماهیت، اهداف، کارکردها و مزایای آن در دیدگاه‌های صاحب‌نظرانی چون ترک‌زاده و همکارانش

(۱۴۰۲)، سلطانی اقدم و رستمی (۱۴۰۰)، بل (۱۳۹۸)، واعظی و همکارانش (۱۳۹۶)، احمدی و همکارانش (۱۳۹۵)، بختیاری مقدم و همکارانش (۱۳۹۲)، پدرام (۱۳۹۳)، خزایی و محمودزاده (۱۳۹۲)، باباغیبی ازغندی (۱۳۸۹) و دیگران اشاره شده است.

با این وصف، آموزش و به طور ویژه آموزش سازمانی - نیاز جدی به بهره‌گیری از روش‌ها، ابزار و فنون آینده‌پژوهی برای کمک به ایجاد رویکردی آینده‌نگرانه در خود دارد تا با پیش‌بینی علمی آینده، برای مواجهه با تغییرات، روندها و سناریوی پیش‌رو آماده شود. این موضوع نیز مورد اتفاق نظر محققانی نظیر ترکزاده و همکارانش (۱۴۰۲)، علیزاده و جهانیان (۱۳۹۹)، سینگ و یاداو (۲۰۱۸)، همتی (۱۳۹۴) و ... بوده است.

گفتنی است، با وجود فراوانی مبانی نظری و شواهد تجربی متعدد در حوزه آموزش سازمانی و تأکید پژوهشگران و صاحب‌نظران این حوزه بر لزوم بهره‌گیری از رویکردهای آینده‌نگرانه در آموزش‌ها، تاکنون پژوهش مستقلی به منظور شناسایی ویژگی‌های این نوع آموزش صورت نگرفته است. از این رو، پژوهش حاضر به منظور توسعه دانش نظری و رفع خلأ علمی موجود و نیز ایجاد امکان برنامه‌ریزی و اجرای آموزش در سازمان، با رویکرد آینده‌پژوهی، صورت گرفته است.

نتایج این پژوهش، ضمن تشریح ماهیت (نوع و تعریف) و کیفیت (شاخصه‌های کلیدی) آینده‌نگر و آینده‌ساز آموزش، بر ضرورت اتخاذ رویکرد آینده‌پژوهانه در آموزش‌های سازمانی - مبتنی بر ملاحظات اساسی (فردی و سازمانی) شناسایی شده - تأکید دارد. از این رو، این رویکرد علاوه بر جنبه نوآورانه‌ی علمی و پژوهشی، دارای راهکارهای اجرایی جدید برای پیاده‌سازی در سازمان‌ها نیز هست. به این منظور، پیش از هرگونه اقدام آموزشی، لازم است مبانی مرتبط با آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه - شامل آینده‌نگری ذاتی آموزش، محتوای آینده‌نگر، کارکردهای آینده‌محور و نیز چارچوب و روش‌های نوین آموزشی - به‌خوبی تشریح، تبیین و نهادینه شود. پس از این زمینه‌سازی، باید شاخصه‌های کلیدی این نوع آموزش، از جمله سرمایه‌انسانی توسعه‌یافته، تناسب زیرساختی، پویایی، تعاملات آینده‌نگرانه، رهبری و مدیریت تحولی و فرهنگ آینده‌ساز، در سازمان فرهنگ‌سازی و جاری گردد. در نهایت، طی فرایند اجرا، ملاحظات اساسی فردی و سازمانی مندرج در بُعد جامع‌نگری - از جمله تضمین کیفیت آموزشی و ارزیابی مستمر وضعیت حال و آینده - باید همواره مدنظر قرار گیرد.

## پیشنهادهای

### پیشنهادهای پژوهشی

- شناسایی چالش‌ها و موانع تحقق آموزش سازمانی با رویکرد آینده‌پژوهی
- اعتباریابی یافته‌های این پژوهش، در بخش‌های متولی آموزش سازمان فراجا
- مقایسه ویژگی‌های آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه با سایر الگوهای موجود
- ارزیابی پیامدهای رویکرد آینده‌پژوهانه در آموزش سازمانی بر اثربخشی آموزش‌ها
- ارائه الگوی فرایندی آموزش سازمانی، با جانمایی آینده‌پژوهی در مراحل و گام‌های آن

### پیشنهادهای کاربردی

- فراهم کردن زیرساخت لازم برای اجرای آموزش سازمانی با رویکرد آینده‌پژوهی در فراجا
- تدوین و ابلاغ شیوه‌نامه اجرایی آموزش‌های سازمانی آینده‌پژوهانه در سطوح مختلف فراجا
- فرهنگ‌سازی و نهادینه کردن گفتمان آینده‌پژوهی در میان فرماندهان، مدیران و کارکنان فراجا
- بازنگری سرفصل‌های درسی دوره‌ها و مقاطع مختلف آموزشی فراجا، با رویکرد آینده‌پژوهی
- طراحی سازوکار ارزشیابی اثربخشی و تضمین کیفیت آموزش سازمانی آینده‌پژوهانه در فراجا

### سپاسگزاری

از تمام استادان، مسئولان و صاحب‌نظران ارجمندی که با همکاری و مشارکت خود، ما را در اجرای این پژوهش یاری کردند قدردانی و تشکر می‌کنیم و آرزوی سلامتی و توفیق روزافزون ایشان را داریم.

## فهرست منابع

- احمدی، امید؛ قائدی، زینت و خوشحال، ابوالفضل (۱۳۹۵). آینده پژوهی: مفاهیم، روش‌ها و کاربردها. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- امیرزاده، طاهره (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی برنامه آموزش ضمن خدمت معلمان شهرستان خاتم. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- باباغیبی ازغندی، علیرضا (۱۳۸۹). آینده پژوهی: رهیافتی نو در مدیریت جامع حمل‌ونقل شهری. *مطالعات مدیریت ترافیک*، ۵(۱۶): ۷۷-۱۰۰. <https://www.magiran.com/p830259>
- بختیاری رضانی، متین؛ قدمی، کاوه و آجرلو، مرتضی (۱۴۰۴). نقش تجزیه و تحلیل داده‌های کلان در مدیریت بحران سازمان پلیس ایران. *مطالعات راهبردی ناجا*، ۱۰(۳۷): ۳۴-۵. [Doi:10.22034/SSJ.2025.1283803.1758](https://doi.org/10.22034/SSJ.2025.1283803.1758)
- بختیاری مقدم، حسن؛ ملکی، حسن و کاظم‌پور، زکریا (۱۳۹۲). تبیین و بررسی نقش آینده پژوهی در برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌های امنیتی. *دومین همایش ملی آینده پژوهی*، تهران: یادگار درخشان آریا، ۱-۱۷. <https://civilica.com/doc/242227>
- بل، وندل (۱۳۹۸). مبانی آینده پژوهی: علم انسانی برای عصر جدید. تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی. مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی.
- پدرام، عبدالرحیم (۱۳۹۳). آینده پژوهی در یک نگاه: مفاهیم، روش‌شناسی و فرایندها. تهران: سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا، معاونت توسعه و مدیریت دانش.
- ترک‌زاده، جعفر؛ قاسمی پیربلوطی، اکبر؛ مرزوقی، رحمت اله؛ یاوری بافقی، امیرحسین و جهانی، جعفر (۱۴۰۲). ضرورت توسعه الگوهای آموزش سازمانی با بهره‌گیری از رویکرد آینده پژوهی. *مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی*، ۱۶(۶۴): ۱۱۷-۱۶۰. <https://doi.org/10.22034/mape.2024.1277594.1365>
- حسینی مقدم، محمد (۱۴۰۰). روندهای جهانی علم و فناوری، راهبردها و اولویت‌های آینده پژوهی آموزش عالی در ایران. *آینده پژوهی ایران*، ۶(۲): ۱-۲۸. <https://doi.org/10.30479/jfs.2022.16183.1332>
- خراسانی، اباصلت و عیدی، اکبر (۱۳۸۹). تکنیک‌های کاربردی نیازسنجی آموزشی با تأکید بر الزامات استاندارد بین‌المللی ISO ۱۰۰۱۵. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- خزایی، سعید و محمودزاده، امیر (۱۳۹۲). آینده پژوهی. اصفهان: علم‌آفرین.
- رحمتی، داریوش (۱۳۹۷). آینده پژوهی سرمایه انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات راهبردی ناجا*، ۳(۸): ۱۷۱-۱۸۷. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.25381946.1397.3.8.7.3>
- سعادت‌ی میان‌دشتی، مهدی؛ عظیم‌زاده بالانچی، نازنین و مسجدی خوراسگانی، مهدی (۱۴۰۰). مدل‌ها و استانداردهای کیفیت آموزش کارکنان. تهران: اترس.

- سلطانی اقدم، نازلی و رستمی، مجید (۱۴۰۰). کاربرد آینده‌پژوهی در ایجاد سازمان‌های متناسب با عصر اطلاعات. تهران: انتشارات موجک.
- سمیعی زفرقندی، مرتضی (۱۳۹۲). ارائه مدلی مناسب برای اجرای دوره‌های آموزش نیروی انسانی. <http://dorl.net/dor/20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8>. ۱۵۴-۱۳۵: (۱)۳۰. تعلیم و تربیت، ۱۴۰۰). سیدنقوی، میرعلی (۱۴۰۰). آموزش و توسعه کارکنان در سازمان‌ها. تهران: مهکامه.
- سیف، علی‌اکبر (۱۳۹۹). روانشناسی پرورشی نوین. تهران: سمت.
- شعاری‌نژاد، علی‌اکبر (۱۳۹۴). فلسفه آموزش و پرورش. چاپ پانزدهم، تهران: امیرکبیر.
- شفیعی، محمدعلی (۱۳۹۹). ارائه الگوی نوین آموزش اثربخش در سازمان‌ها. تهران: مکت اندیشه.
- علیزاده، مهری و جهانیان، رمضان (۱۳۹۹). آینده‌پژوهی در آموزش و پرورش. پیشرفت‌های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش، ۳(۲۲): ۸۵-۹۸. <https://www.jonapte.ir/showpaper/2226178>
- قهرانی، نسیم (۱۳۹۸). آینده‌نگاری توسعه کمی و کیفی آموزش علوم پزشکی در ایران. رساله دکتری رشته برنامه‌ریزی و توسعه آموزش عالی، دانشگاه مازندران.
- کریم پور، علی‌اکبر و کازرونی شامیری، هادی (۱۳۹۹). سیری در آموزش و توسعه منابع انسانی: نوآوری‌ها، چالش‌ها و راهکارها. تهران: فرزندگان دانش.
- مهری، داریوش؛ فرهادی، علی؛ میراحمدی، خالد و محجوب، حسن (۱۴۰۳). آینده‌پژوهی آموزش و توسعه منابع انسانی: روندها، پیامدها و راهبردها. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۱(۴۲): ۳۴-۷۳. <http://istd.saminattech.ir/Article/48395>
- ناصری، ایرج (۱۳۹۴). بررسی تأثیر آموزش سازمانی بر توانمندسازی کارکنان بانک تجارت شهر اهواز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- واعظی، سیدکمال؛ قمیان، محمدمهدی و وقفی، سیدحسام (۱۳۹۶). آینده‌پژوهی در علوم انسانی با رویکرد مدیریت دانش: ملاحظات، دستاوردها و اثرات. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۳(۵): ۳۱-۴۶. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.2322522.1396.5.0.10.2>
- وطن‌پرست، حمید؛ ناصری، نازیاسادات و طاهری‌لاری، مسعود (۱۴۰۲). طراحی مدل آینده‌پژوهی در سازمان با رویکرد مدیریت بحران. مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۶(۲۰): ۱۷۹-۲۰۰. [Doi:10.22034/QJIMDO.2024.489237.1327](https://doi.org/10.22034/QJIMDO.2024.489237.1327)
- همتی، علیرضا؛ گودرزی، محمدعلی و حاجیانی، ابراهیم (۱۳۹۴). ضرورت آینده‌پژوهی در نظام‌های آموزش و پرورش. آینده‌پژوهی مدیریت، ۲۶(۱۰۳): ۵۹-۶۷. <https://sanad.iau.ir/Journal/jmft/Article/786551>
- Cascio, W. F. (2006). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill.
- Chaffar, S., & Frasson, C. (2005, May). The emotional conditions of learning. In *Proceedings of the 18th International Florida Artificial Intelligence Research*

- Society Conference (FLAIRS 2005)* (pp. 201-206). AAAI Press.  
<https://www.researchgate.net/publication/221438639>
- Conway, M. (2022). An integrated frame for designing conversations about futures. *Futures*, 135, 102887.  
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102887>
- Cottafava, D., Ascione, G. S., Corazza, L., & Dhir, A. (2022). Sustainable development goals research in higher education institutions: An interdisciplinarity assessment through an entropy-based indicator. *Journal of Business Research*, 151, 138–155.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.050>
- Demir, M. K. (2012). Perception of classroom and branch teacher working in primary schools towards in-service education. *Educational Research and Reviews*, 7(27), 597–605.  
<https://doi.org/10.5897/ERR12.157>
- Frumkina, A. (2023). Theoretical and empirical models of organizational learning processes in knowledge management. *Economics. Ecology. Socium*, 7(3), 5–24.  
<https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-5>
- Goddard, C., & Evans, D. (2018). Primary pre-service teachers' attitudes towards inclusion across the training years. *Australian Journal of Teacher Education*, 43(6), 122–140.  
<http://dx.doi.org/10.14221/ajte.2018v43n6.8>
- Henríquez, V., Moreno, A. M., & Gutiérrez, S. (2022). Organizational training in agile settings under the lens of CMMI V2.0. *Software: Practice and Experience*, 52(9), 1803–1818.  
<https://doi.org/10.1002/smr.2502>
- Klein, C. R. (2009). *What do we know about interpersonal skills? A meta-analytic examination of antecedents, outcomes, and the efficacy of training* [Doctoral dissertation, University of Central Florida]. STARS.  
<https://stars.library.ucf.edu/etd/3950>
- Kononiuk, A., Sacio-Szymańska, A., Ollenburg, S., & Trivelli, L. (2021). Teaching foresight and futures literacy and its integration into university curriculum. *Foresight and STI Governance*, 15(3), 105–121.  
<https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.3.105.121>
- Macintyre, T., Tilbury, D., & Wals, A. E. J. (2024). *Education and learning for sustainable futures: 50 years of learning for environment and change*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781032727912>
- Patel, N. S., & Lim, J. T. (2025). Critical design futures thinking and Generative AI: A Foresight 3.0 approach in higher education to design preferred futures for the industry. *Foresight*, 27(3), 380–402.  
<https://doi.org/10.1108/FS-11-2023-0228>
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2003). Using action plans to measure ROI: A case study. *Performance Improvement*, 42(1), 24–33.  
<https://doi.org/10.1002/pfi.4930420107>
- Singh, R., & Yadav, Y. (2018). Perspective of futurology and its implication in education. *Global Journal of Enterprise Information System*, 10(2), 39–44.  
<https://doi.org/10.18311/gjeis/2017/17899>