

## **Designing a Competency Model for Future Research of Education Managers of the Social Security Organization**

**Maryam Abdoos**

Ph.D Student in Educational Management, Islamic Azad University, Garmsar Branch,  
Garmsar, Iran. m\_abdoos@yahoo.com

**Hamid Shafizadeh\***

Associate Professor of Educational Management, Islamic Azad University, Garmsar  
Branch, Garmsar, Iran. (Corresponding Author) shafizadeh11@gmail.com

**Nader Soleimani**

Associate Professor of Educational Management, Islamic Azad University, Garmsar  
Branch, Garmsar, Iran. drnasoleimani@yahoo.com

### **Abstract**

**Purpose:** The aim of this study was to design a model for future research ability of education managers of the Social Security Organization. The orientation of this study is applied and developmental and its foundations are philosophical and interpretive.

**Method:** This research has an inductive approach and in order to implement it, a qualitative method has been used. This study makes use of grounded theory and field strategy. Semi-structured interviews were used to collect data and purposive sampling method was used to select the sample. Sixteen of all social security managers and faculty members were interviewed and data were analyzed through pivotal, selective and open coding.

**Findings:** The results show that the future research ability of education managers requires factors such as organizational leadership, organizational structure, human resource management, futuristic culture, scenario writing, strategic planning, training development, facilities, futures management, participation of employees and eliminating factors such as unhealthy organizational climate and redundant bureaucracy to achieve organizational development of the Social Security Organization.

**Conclusion:** Future research capability of education managers requires attention to the culture of futurism, diversity, collectivism and leadership of the organization and futures research can be used as a supporter to draw and create the desired future. Stakeholders can use the ability of managers to study the future well to identify opportunities and overcome threats by predicting the future, which is very important in government organizations such as social security.

**Keywords:** Futures Studies, Education, Empowerment, Social Security.

## دو فصلنامه آینده‌پژوهی ایران

مقاله پژوهشی، سال پنجم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۹ صفحه: ۱۱۹-۱۴۵

### طراحی الگوی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی

مریم عبدوس

دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرمسار، گرمسار، ایران

m\_abdoos@yahoo.com

حمید شفیع‌زاده\*

دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرمسار، گرمسار، ایران (نویسنده مسئول)

shafizadeh11@gmail.com

نادر سلیمانی

دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرمسار، گرمسار، ایران، drnasoleimani@yahoo.com

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی، صورت پذیرفت. جهت‌گیری این مطالعه کاربردی و توسعه‌ای بوده و مبانی آن فلسفی تفسیری است. **روش:** این تحقیق رویکردی استقرایی داشته و به منظور اجرای آن، روش کیفی به‌کار رفته است. این مطالعه از نوع استراتژی نظریه‌ی داده‌بنیاد و میدانی می‌باشد. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته و برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند، استفاده شد. از ۱۶ نفر از کلیه مدیران حوزه‌ی تأمین اجتماعی و اعضای هیأت علمی مصاحبه شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق محوری، انتخابی و کدگذاری باز صورت گرفت.

**یافته‌ها:** نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد، توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش، نیازمند عواملی از قبیل رهبری سازمانی، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ آینده‌پژوهی، سناریونویسی، برنامه‌ریزی استراتژیک، توسعه‌ی آموزش، تهیه‌ی امکانات، مدیریت آینده‌پژوهی، مشارکت کارکنان و حذف عواملی از قبیل جو سازمانی ناسالم و بوروکراسی زاید، جهت دستیابی به توسعه‌ی سازمانی سازمان تأمین اجتماعی می‌باشد. **نتیجه‌گیری:** توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش، مستلزم توجه به فرهنگ آینده‌پژوهی، تنوع، جمع‌گرایی و رهبری سازمان بوده و جهت ترسیم و ایجاد آینده‌ی دلخواه می‌توان از آینده‌پژوهی به عنوان یک حامی بهره برد. دست اندرکاران با بهره‌گیری از توانمندی آینده‌پژوهی مدیران به خوبی می‌توانند فرصت‌ها را شناسایی نموده و با پیش‌بینی آینده بر تهدیدها غلبه نمایند که این مهم در سازمان‌های دولتی همچون تأمین اجتماعی اهمیتی دوچندان دارد.

**واژگان کلیدی:** آینده‌پژوهی، آموزش، توانمندسازی، تأمین اجتماعی.

## ۱- مقدمه

امروزه اکثر سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری، دریافته‌اند که نیروی انسانی با کیفیت، موفقیت آن‌ها را در بازار تضمین می‌کند (Saunila, 2019: 22). منابع انسانی، در هر سازمان یکی از اساسی‌ترین منابع استراتژیک، به‌شمار می‌رود. استفاده کارآمد از این منابع انسانی که وابسته به علوم رفتاری است، در موفقیت سازمان‌ها نقش اساسی دارد. شناخت جامع مفاهیم مرتبط با منابع انسانی به انضمام ابزارهای مربوطه و همچنین مهارت به‌کارگیری این سازه‌ها و ابزارها جهت مقابله با چالش استفاده کارآمد منابع انسانی، کاملاً ضروری است (Singh., Motwani, 2000: 874) & Kumar, 2000: 874). امروزه در بسیاری از سازمان‌ها عواملی نظیر ضعف در نگهداشتن استعدادها، برجسته، کاهش استعدادهای در دسترس، افزایش نرخ بازگشت کارکنان و همچنین استراتژی‌های ضعیف منابع انسانی نظیر جبران مزایا و خدمات، باعث شده این سازمان‌ها با بحران استعدادها مواجه شوند (Phillips & Roper, 2009: 7).

در قرن حاضر تغییرات اجتماعی، فرهنگی و سیاسی در کنار پیشرفت‌های سریع فن‌آورانه قابل اجتناب نیست (Altınöz, Çakıroğlu & Çöp, 2013: 843). مدیران آینده‌ی سازمان تأمین اجتماعی در مقایسه با مدیران پیشین، به شایستگی‌ها و مهارت‌های بسیار متفاوتی نیاز دارند. لذا جهت آماده‌سازی این افراد برای آینده باید روش‌ها و سیستم‌هایی به‌کار گرفته شود که ضمن همسوسازی اهداف سازمانی و فردی و برقرار نمودن ارتباط با متخصصان و مدیران، آنان را به شیوه‌ای کاملاً مؤثر توسعه و ارتقاء دهد. تغییرات محیطی منجر به ایجاد تغییر در واحدهای صنعتی و تجاری می‌شود که به صورت تغییر در فن‌آوری، فرآیند، ساختار، کیفیت خدمات و محصولات، سهم بازار یا سایر قسمت‌های سازمان، خود را نمایان می‌سازد (سیف‌محمدی و قاسمی، ۱۳۹۵: ۷۹). تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری معطوف به آینده، از وظایف سازمانی مدیران است. پیش‌بینی آینده به عنوان یک ضرورت، مورد توجه مدیران قرار گرفته است و با توجه به نوآوری‌های فن‌آوری، تغییرات فرهنگی، عرضه محصولات جدید، ارائه خدمات بهتر، رقیبان سرسخت، تغییر در ارزش‌های اجتماعی، تغییر در اولویت‌های دولت، شرایط اقتصادی ناپایدار و رویدادهای غیرمنتظره، پیش‌بینی آینده‌ی سازمان‌ها به صورت فعالیتی پیچیده درآمده و باید مدیران برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهایی که پیش‌روی سازمان‌هاست به پیش‌بینی در مورد تغییراتی که در آینده با آن مواجه می‌شوند، بپردازند (حقیقی ملائی، آیتی و پورشافعی ۱۳۹۶: ۱۴۷).

از این‌رو، طراحی الگوی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزشی، به لحاظ نظری یک دستاورد جدیدی محسوب می‌شود؛ زیرا الگوی مذکور پیوندی میان آینده‌پژوهی و توانمندی مدیران که یک ضرورت انکارناپذیر برای برنامه‌ریزی آموزشی مؤثر است، ایجاد خواهد کرد و در نهایت

آینده‌نگری را وارد حوزه‌ی برنامه‌ریزی آموزشی می‌نماید. از آنجایی که مؤلفه‌ها و متغیرهای توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزشی، تاکنون شناسایی و معرفی نشده است، دستیابی به آن می‌تواند به بسط و گسترش دانش نظری در این حوزه کمک کند. بنابراین، مسئله‌ی ما در این پژوهش این است که چه الگویی برای توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزشی در سازمان تأمین اجتماعی وجود دارد؟

## ۲- پیشینه و مبانی نظری تحقیق

### ۲-۱. توانمندی آینده‌پژوهی

آینده می‌تواند خوب، بد، فرصت‌ساز، تهدیدآور، شیرین، تلخ و غم‌انگیز بر پا شود. هدف آینده‌پژوهی، مطالعه‌ی منظم آینده و به عبارت دیگر علم و هنر کشف آینده و شکل بخشیدن به دنیای مطلوب فردا است. توان پیش‌بینی آینده در همان اوان زندگی انسان، خود را نشان می‌دهد، در واقع به محض درک این مهم از سوی نوزاد که گریه‌اش واکنش دیگران را در پی دارد، توان پیش‌بینی آینده رخ می‌دهد، بنابراین، باید چنین بیان نمود که اندیشیدن درباره‌ی آینده، مقوله‌ای تازه نیست، این مقوله پدیده‌ای جهان‌شمول است که می‌توان ریشه‌ی آن را در دوران پیش از تاریخ بشر نیز جستجو کرد (Pedram, 2014: 23). آینده‌پژوهی مشتمل بر مجموعه تلاش‌هایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر و یا ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای آن‌ها می‌پردازند. آینده‌پژوهی نشان می‌دهد که چگونه از دل تغییرات (یا عدم تغییرات) امروز، واقعیت فرد تولد می‌یابد (Bell, 2011; 44). آینده‌پژوهی در پی آن است که انسان را برای این رویدادهای غیرمنتظره آماده کند.

نکته قابل توجه این است که صاحب‌نظران و آینده‌پژوهان، باید به فکر آماده‌سازی، تربیت و به‌کارگیری افرادی باشند که روح و روان آن‌ها مهارت‌های مدیریت زمان را آموزش دیده باشند. زیرا حیاتی‌ترین و با ارزش‌ترین منبع و اصلی‌ترین سرمایه‌ی انسانی، زمان است. زمان، عین زندگی، بهای موفقیت، منبع قدرت، راز جوانی، مخزن حکمت، راهی به سوی خوشبختی، لذت زندگی و ترانه‌ی روح است. زمان با هست شدن و وجود انسان معنی و مفهوم خواهد یافت. تمامی منابعی که در اختیار انسان هستند، به شرط وجود زمان ارزش می‌یابند. سرمایه‌ی ارزشمندی که نظر به کمیاب و محدود بودنش، بسیار عادی، جاری، ذخیره‌ناپذیر و نگهداری، برگشت‌ناپذیر، غیرقابل خرید و غیرقابل بازیافت می‌باشد، مصرفش دائمی و افزایش آن نیز غیرممکن است. محدودیت این سرمایه منجر به پیچیدگی زندگی و گرفتاری انسان در معادلات احتمالی پویای غیرخطی، شده است (نریمانی و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین، با توجه به موارد طرح شده، به بررسی خلاصه پژوهش‌های داخلی و خارجی در این حوزه پرداخته می‌شود.

## طراحی الگوی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی/ ۱۳۳

### جدول ۱. خلاصه نتایج تحقیقات داخلی و خارجی

عنوان پژوهش	نویسنده پژوهش	نتایج پژوهش
توانمندی آینده‌پژوهی مبتنی بر مدیریت زمان و فرایند آموزش ضمن خدمت کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران	نریمانی و همکاران (۱۳۹۷)	با تقویت توانمندی آینده‌پژوهی مبتنی بر مدیریت زمان در آموزش ضمن خدمت کارکنان ارتش، می‌توان موجبات بهره‌وری و اثربخشی و تحقق اهداف آموزشی ارتش را فراهم کرد و در جهت بهبود و ارتقاء آمادگی رزمی، توان رزمی و قدرت دفاعی و بازدارندگی ارتش تلاش نمود.
تبیین توانمندی آینده‌پژوهی بر اساس سبک رهبری و ویژگی‌های شخصیتی درمدریان دانشگاه بیرجند و علوم پزشکی	حقیقی ملاتی و همکاران (۱۳۹۶)	ویژگی‌های شخصیتی علاوه بر پیش‌بینی مستقیم، به طور غیرمستقیم نیز و از طریق متغیر سبک رهبری توان پیش‌بینی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران را دارد، شایسته است این موضوع در جایگزینی مدیران مورد توجه قرارگیرد.
بررسی رابطه‌ی بین آینده‌نگری با هوش سازمانی	تقوایی یزدی و صادقی (۱۳۹۵)	ارتباط بین آینده‌نگری با هفت مؤلفه‌ی هوش سازمانی (چشم‌انداز استراتژیک، میل به تغییر، روحیه‌ی کارکنان، فشار عملکردی، کاربرد دانش، اتحاد و تفاهم و سرنوشت مشترک)، تأیید گردید.
پیمایش رشته‌ی آینده‌پژوهی در جهان و برنامه‌ریزی آینده‌پژوهانه در نظام آموزش عالی جمهوری اسلامی ایران	ستاری (۱۳۹۴)	ضروری است تا هر چه سریع‌تر، طرحی جامع برای توسعه‌ی رشته‌ی آینده‌پژوهی و ایجاد دوره‌های مختلف آینده‌پژوهی، با همکاری وزارت علوم، پژوهشکده‌های فعال و مؤسسه‌های آینده‌پژوهی کشور، تهیه گردد.
بررسی رابطه‌ی توانمندی آینده‌پژوهی و مهارت‌های فردی مدیریت زمان	شاهی، قاسمی و شهابی (۱۳۹۳)	بین توانمندی آینده‌پژوهی و مهارت‌های فردی مدیریت زمان رابطه‌ی معناداری وجود دارد و همچنین شناسایی روندها مسئولیت‌جذابی است که هرگز پایان نمی‌یابد. آگاه بودن از روندهای احتمالی یکی از اولین و ضروری‌ترین گام‌هایی است که در جهت ایجاد یک آینده روشن‌تر باید برداشته شود.
<b>خلاصه نتایج تحقیقات خارجی</b>		
عنوان پژوهش	نویسنده‌ی پژوهش	نتایج پژوهش
نقش توانمندی آینده‌پژوهی در بهبود بخشیدن عملکرد تحقیق درباره‌ی هزار شرکت جلسه فورچون در آمریکا	اندرسون <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)	نتایج نشان می‌دهد که تعدادی از پاسخ دهندگان معتقد بودند که درگیری ذهنی و عواطف کارکنان در کار و اعمال مشارکت، موجب افزایش اعتماد آنان در مدیریت بهبود فرایند و روش‌های سازمان می‌گردد.
چگونگی و میزان مشارکت کتاب‌داران به عنوان یکی از عوامل توانمندی آینده‌پژوهی	هولمبرگ <sup>۲</sup> (۲۰۱۷)	الگوی ارتباطی موجود برای کتاب‌داران رضایت بخش است و به طور کلی نظام کمیته‌ای در هماهنگ کردن فعالیت‌ها و استفاده از مشارکت کتاب‌داران بسیار موفق بوده است.
بررسی ارتباط میان عوامل جمعیت‌شناختی و توانمندی آینده‌پژوهی روان‌شناختی	واشیگتون <sup>۳</sup> (۲۰۱۶)	بین سن کارکنان و رده‌ی شغلی کارکنان با احساس معنی‌داری، رابطه وجود دارد و همچنین بین سابقه‌ی کارکنان و احساس مؤثر بودن، ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
توانمندسازی	یوسف، امران کراشی و کازی <sup>۴</sup> (۲۰۱۶)	نشان دادند که توانمندسازی به مجموعه فنون انگیزشی اطلاق می‌شود که به دنبال افزایش سطح مشارکت کارکنان به منظور بهبود عملکرد آنان است. ویژگی اصلی توانمندسازی کارکنان، هم‌سو کردن اهداف فردی و سازمانی است.
بررسی چگونگی توانمندسازی کارکنان با تأکید بر آموزش	ویگلین و همکاران (۲۰۱۵)	به این نتیجه دست یافتند که مشارکت در آموزش باعث افزایش توانمندسازی کارکنان می‌شود و در این میان مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در این مسیر دارد.

## ۲-۲. جمع‌بندی پیشینه تحقیق

سازمان تأمین اجتماعی ایران یک سازمان بیمه‌گر اجتماعی است. این سازمان عمومی غیردولتی، وظیفه پوشش اجباری و پوشش اختیاری صاحبان حرفه و شغل‌های آزاد را برعهده

1. Anderson
2. Holmberg
3. Washington
4. Yusoff & et al

دارد. این سازمان با هدف تشکیلات هدایت‌کننده‌ی زیرمجموعه‌ها و شرکت‌های تحت پوشش خود با برنامه‌ریزی کلان، ایجاد هماهنگی، کنترل عملیات و در نهایت اعمال مدیریت بر مبنای هدف و جهت رسیدن به اهداف سازمان، فعالیت می‌نماید. مطالعه‌ی پیشینه‌ی تحقیق در رابطه با توانمندی آینده‌پژوهی نشان داد که پژوهش‌های قبلی در سازمان تأمین اجتماعی مورد بررسی قرار نگرفته است و تاکنون در رابطه با توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش در این سازمان، مدل جامع و پذیرفته شده‌ای وجود ندارد. از این رو، این پژوهش به دنبال طراحی و ارائه‌ی مدل توانمندسازی آینده‌ی پژوهش در سازمان تأمین اجتماعی است.

### ۳- روش تحقیق

جهت‌گیری این مطالعه کاربردی و توسعه‌ای بوده و مبانی آن فلسفی تفسیری است. رویکرد این پژوهش کیفی است و برای انجام آن از روش داده‌بنیاد استفاده شده است. همچنین، این تحقیق رویکردی استقرایی داشته و برای اجرای آن، روش کیفی به‌کار رفته است. این مطالعه از نوع میدانی بوده و استراتژی نظریه‌ی داده‌بنیاد مدل استراوس و کوربین در آن به‌کار رفته است. دلیل استفاده از روش نظریه‌ی داده‌بنیاد، بررسی عمیق موضوع مورد مطالعه و عدم پیشینه‌ی پژوهشی در سازمان تأمین اجتماعی است. جامعه‌ی آماری پژوهش، کلیه‌ی مدیران حوزه‌ی تأمین اجتماعی و اعضای هیأت علمی می‌باشد. در پژوهش حاضر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با ۱۶ نفر از مدیران و اعضای هیأت علمی مصاحبه‌های عمیق صورت گرفت که میانگین زمان مصاحبه ۶۰ دقیقه بود. بعد از انجام مصاحبه، تمامی مقوله‌های اصلی و اکثر مقوله‌های فرعی مشخص شدند و مقوله‌ها تکراری شدند یا به عبارت دیگر به اشباع رسیدند. مقصود از اشباع نظری، مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیایند، مقوله گستره‌ی مناسبی یافته و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده است (Strauss, & Corbin, 2014). در این مطالعه دانش پیرامون توانمندی آینده‌پژوهی بوده و ابزار اندازه‌گیری کمی جهت دستیابی به آن به‌کار نرفته است.

روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، در مواردی به‌کار می‌رود که نظریه‌ای برای تبیین فرایندی وجود نداشته باشد (Creswell, 2013: 146). بر این اساس، مجموعه‌ای از عوامل سبب شد تا در پژوهش حاضر از روش نظریه‌ی داده بنیاد استفاده شود. این نظریه در زمینه‌های مختلف به پژوهشگران امکان می‌دهد به جای اتکا بر تئوری‌های موجود، به تدوین تئوری اقدام کنند. همچنین، برای تحلیل پژوهش از روش استراس و کوربین استفاده شده است (Strauss, & Corbin, 2014) روش اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌ی عمیق نیمه‌ساختاریافته است. در روش داده‌بنیاد، تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق محوری، انتخابی و کدگذاری باز صورت

طراحی الگوی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی/ ۱۲۵

می‌گیرد. نظریه‌ی برآمده از داده‌ها بر اساس دستورالعمل استراس و کوربین در قالب یک مدل پارادایمی معنا پیدا می‌کند که استفاده از آن در پژوهش‌ها متداول است. این مدل شش بُعد دارد که مقوله‌های محوری و گزینشی را به همراه پدیده‌ی مرکزی، در خود جای می‌دهد. شش بُعد مدل پارادایمی مذکور عبارتند از:

- ۱- پدیده‌ی مرکزی: از آن به عنوان «مقوله اصلی یا محوری» یا «متغیر کانونی» نیز یاد می‌کنیم. این پدیده، پدیده‌ی اصلی (هسته) فرایند مورد مطالعه می‌باشد.
- ۲- شرایط علی: مقوله‌هایی (شرایطی) که مقوله‌ی اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.
- ۳- شرایط زمینه‌ای: شرایط ویژه‌ای که راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهند.
- ۴- شرایط مداخله‌گر: شرایط عمومی محیطی که راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهند.
- ۵- راهبردها: اقدامات یا تعامل‌های ویژه‌ای که از پدیده‌ی اصلی حاصل می‌شود.
- ۶- پیامدها: نتایجی که در اثر راهبردها پدیدار می‌شوند (بازرگان، ۱۳۹۸: ۱۰۱).

پژوهش‌های امین بیدختی و نامنی (۱۳۹۴) و کشاورزی و همکاران (۱۳۹۷)، به روش کیفی انجام شده است. جهت کسب اطمینان از دقت بودن یافته‌ها و برای حصول اطمینان از پایایی ابزار و یافته‌های حاصل از مرحله‌ی نخست پژوهش (فاز کیفی)، اقدامات زیر صورت گرفت: بازبینی توسط اعضا: ابتدا شرکت کنندگان، گزارش نهایی مرحله‌ی اول یا مقوله‌های حاصل را بازبینی نموده و سپس نظرات آن‌ها در پارادایم مربوط به کدگذاری محوری، اعمال گردید. بررسی همکاران: علاوه بر اساتید راهنما و مشاور تحقیق، چند تن از اساتید و صاحب‌نظران رشته‌ی مدیریت آموزشی که از تبحر لازم و کافی در مطالعات کیفی برخوردار بودند نیز، به بررسی پارادایم کدگذاری محوری و یافته‌ها پرداختند و سپس در باره‌ی آن‌ها اظهار نظر نمودند. مشارکتی بودن پژوهش: به طور هم‌زمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

اهداف و سؤالات پژوهش حاضر در این پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:

#### هدف اصلی

- ارائه‌ی الگوی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش در سازمان تأمین اجتماعی.

#### اهداف فرعی

- مشخص کردن عوامل و مؤلفه‌های توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی.
- مشخص کردن عوامل علی مدیریت توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی.
- مشخص کردن راهبردهای توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی.

- مشخص کردن عوامل مداخله‌ای توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی.
  - مشخص کردن عوامل زمینه‌ای توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی.
  - مشخص کردن پیامدهای توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی.
- سوال اصلی

- الگوی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش در سازمان تأمین اجتماعی چیست؟  
سوالات فرعی

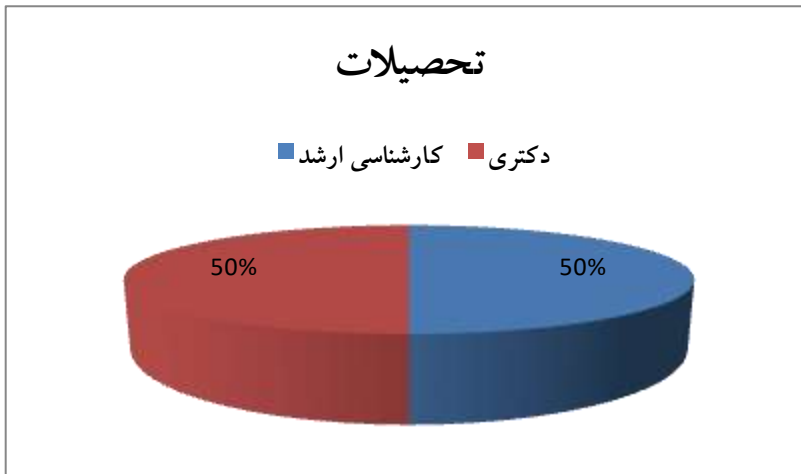
- عوامل و مؤلفه‌های توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی کدامند؟
  - عوامل علی‌مدیریت توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی کدامند؟
  - راهبردهای توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی کدامند؟
  - عوامل مداخله‌ای توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی کدامند؟
  - عوامل زمینه‌ای توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی کدامند؟
  - پیامدهای توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی کدامند؟
- شکل‌های زیر مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش را نشان می‌دهد.



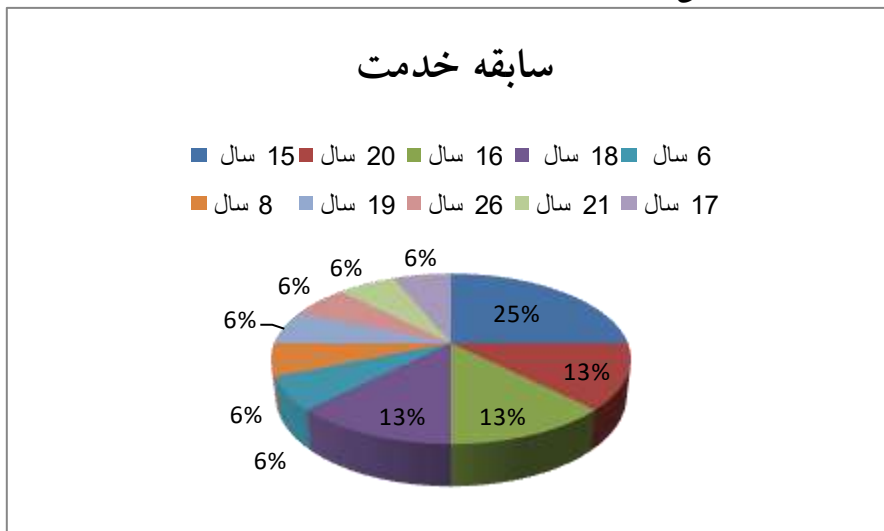
شکل ۱. فراوانی مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر حسب جنسیت

در شکل ۱. میزان مشارکت‌کنندگان در پژوهش ۳۷ درصد زن و ۶۵ درصد مرد نشان داده شده است.





شکل ۲. فراوانی مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر حسب تحصیلات  
در شکل ۲. مشخص می‌شود، تحصیلات ۵۰ درصد از شرکت‌کنندگان دکتری و ۵۰ درصد از شرکت‌کنندگان کارشناسی ارشد است.



شکل ۳. فراوانی مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر حسب سابقه خدمت  
در شکل ۳. نشان داده شده است که از لحاظ سابقه‌ی خدمت، بیشترین سابقه مربوط به افراد ۲۰ سال به میزان ۱۳ درصد و کمترین آن سابقه‌ی خدمت ۶ سال، به میزان ۶ درصد بوده است.

### ۳- یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها طی سه مرحله صورت گرفت. کدگذاری باز، کدگذاری محوری (شامل شناسایی شرایط علی، مقوله‌ی محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها) و سرانجام کدگذاری انتخابی (خلق نظریه).

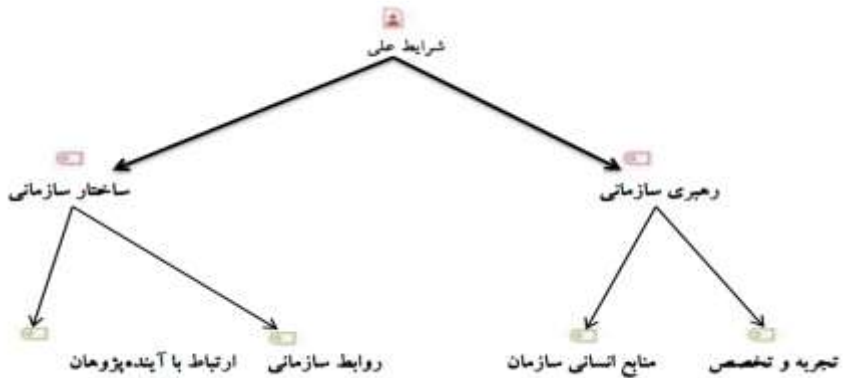
### ۳-۱. شرایط علی موثر بر توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی کدامند؟

عوامل علی بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش، به دو مقوله‌ی اصلی «رهبری سازمانی» و «ساختار سازمانی» تقسیم می‌شود. هریک از مقوله‌ها برآمده از مقوله‌های خوشه‌ای (عمده‌ای) هستند که آن‌ها را شکل داده است. در ادامه هریک از این مقوله‌ها در جدول کدگذاری به همراه کد مشارکت‌کنندگان توضیح داده می‌شود. مقوله‌ها و خوشه‌های مقوله‌ای شرایط علی، در جدول (۲) آمده است.

جدول ۲. مقولات و خوشه‌های مقوله‌ای شرایط علی

ردیف	کدها یا داده‌ها	مقولات شناسایی شده سطح اول	مقولات سطح دوم	مقوله‌ی خوشه‌ای
۱	تخصص مدیران.	تجربه و تخصص	رهبری سازمانی	شرایط علی
۲	در نظر گرفتن تجربه			
۳	مدیران لایق جهت توانمندی آینده پژوهشی			
۵	به کارگیری مدیران خلاق و پرتوان	منابع انسانی سازمان		
۶	تبیین نقش منابع انسانی برای مدیران			
۷	منابع انسانی موجود در سازمان به خوبی مدیریت شوند.			
۸	داشتن مشاوران و زیردستان دانا و قدرتمند.			
۹	بهره‌مندی از سبک رهبری مناسبی جهت توانمندی			
۱۰	از بین رفتن ساختار معیوب سلسله‌مراتبی و بوروکراسی سازمانی			
۱۱	برقراری روابط مناسب بین مدیران، کارکنان و آینده‌پژوهان.			
۱۲	چابک و فعال بودن ساختار سازمانی			
۱۳	انعطاف‌پذیری مناسب روابط سازمانی.			
۱۴	برقراری ارتباط میان دست‌اندرکاران عرصه‌ی آینده‌پژوهی.	ارتباط با آینده پژوهان		
۱۵	تعهد به یافته‌های آینده‌پژوهی سازمان			
۱۶	بهره‌گیری از آینده‌پژوهان دارای تخصص بالا.			
۱۷	برقراری ارتباط میان دست‌اندرکاران عرصه‌ی آینده پژوهی.			

در نهایت می‌توان گفت شرایط علی که شامل رهبری سازمانی و ساختار سازمانی می‌باشد، مورد تحلیل قرار گرفت و خروجی آن در شکل (۱) نمایش داده شده است.



شکل ۱. خروجی شرایط علی شامل «رهبری سازمانی» و «ساختار سازمانی»

### ۳-۲. پدیده اصلی و مرکزی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی چیست؟

در مجموعه پاسخ‌های بیان شده، مشارکت‌کنندگان به مواردی اشاره نموده‌اند که آن‌ها توانمندی آینده‌پژوهی را به عنوان محور و کانون توانمندی مدیران می‌دانند. مجموعه عوامل علی، عامل پدیداری این مقوله می‌باشند. هر چند تعداد کُدها در این پژوهش ملاک قضاوت نیست، اما تمامی مصاحبه‌ها به صورت ضمنی و صریح به این موضوع توجه داشته‌اند. مقوله‌ی برخاسته از نظرات مشارکت‌کنندگان در کدگذاری مقوله مرکزی مؤثر بوده است. جدول (۳) مقوله‌ها و خوشه‌های مقوله‌ای پدیده محوری را نشان می‌دهد.

جدول ۳. مقولات و خوشه‌های مقوله‌ای پدیده محوری

ردیف	کدها یا داده‌ها	مقولات شناسایی شده سطح اول	مقولات سطح دوم	مقوله‌ی خوشه‌ای
۱	به‌کارگیری مدیران خلاق و پرتوان	شایسته‌پروری	توانمندی آینده‌پژوهی	شرایط علی
۲	آموزش کارکنان			
۳	شناسایی شایستگی‌ها.			
۵	تاکید بر نقاط قوت کارکنان			
۶	تشویق کارکنان			
۷	مدیریت شایسته‌پروری در سازمان			
۱۰	فکر جانشین مدیران بالادستی در آینده			
۱۱	مدیریت جانشین‌پروری در سازمان			
۱۲	استفاده از تجربیات و توانایی‌های سایرین	برنامه‌ریزی		
۱۴	هدف‌گذاری سازنده و پیش‌رونده‌ی صحیح.			
۱۵	برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی اقدامات اندیشیده شده			
۱۶	آینده‌نگری و برنامه‌ریزی جهت پیشبرد چشم‌اندازهای سازمان			
۱۷	شناخت کامل و اصولی مدیران از اهداف سازمان.			
۱۸	بهبتر است مهارت مذاکره با بالا دستی و پایین دستی داشته باشند.	مهارت ارتباطی		
۱۹	بهبتر است مهارت کنترل استرس‌ها و چالش‌های مدیریتی را داشته باشند.			
۲۰	مهارت تصمیم‌گیری وحل مسئله داشته باشند.			

در نهایت، می‌توان گفت پدیده محوری که شامل شایسته‌پروری، جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی، مهارت‌ارتباطی می‌باشد، مورد تحلیل قرار گرفت و خروجی آن در شکل (۲) نمایش داده شده است.



شکل ۲. پدیده محوری شامل «جانشین پروری»، «شایسته سالاری»، «برنامه‌ریزی استراتژیک» و «مهارت ارتباطی»

### ۳-۳. راهبردهای توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی کدامند؟

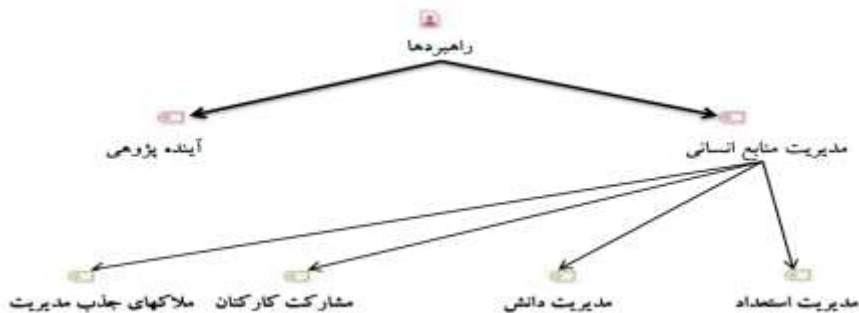
راهبردها بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش به دو مقوله‌ی اصلی «مدیریت منابع انسانی» و «آینده‌پژوهی» تقسیم می‌شود. در ادامه هر یک از این مقوله‌ها در جدول کدگذاری به همراه کد مشارکت کنندگان توضیح داده می‌شود. راهبردها در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴. راهبردها

ردیف	داده	مقولات سطح اول	مقولات سطح دوم	مقوله‌ی خوشه‌ای	
۱	ارتقاء فرهنگ آینده‌پژوهی مدیران	فرهنگ آینده‌پژوهی	آینده پژوهی	راهبردها	
	حمایت سازمان و هیات مدیره از افراد و مدیران آینده‌پژوه				
	توجه ویژه به آموزش‌های تخصصی مدیران در حوزه‌ی آینده‌پژوهی و مدیریت تغییر				
	۲	بها دادن به آینده‌پژوهان سازمانی			سناریو نویسی
	۳	کشف روندها و نوسان‌ها و جهت‌گیری‌های گذشته			
	۴	تعیین متغیرهای کلیدی مؤثر در روندها			
۵	تشخیص رخداد‌های غیرمنتظره در روند گذشته و احتمال بروز رخداد‌های غیرمترقبه در آینده				
۶					

طراحی الگوی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی ۱۳۱/

می‌توان گفت راهبردهای توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی که شامل مدیریت منابع انسانی و آینده‌پژوهی می‌باشد، مورد تحلیل قرار گرفت و خروجی آن در شکل (۳) نمایش داده شده است.



شکل ۳. راهبردهای توانمندی آینده‌پژوهی

### ۳-۴. عوامل مداخله‌گر توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی کدامند؟

عوامل مداخله‌ای بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش به سه مقوله‌ی اصلی «فقدان نظام‌های سازمانی»، «بوروکراسی زاید» و «جو سازمانی ناسالم» تقسیم می‌شود. در ادامه هر یک از این مقولات در جداول (۵) الی (۷) به همراه کدمشارکت کنندگان توضیح داده شده است.

جدول ۵. عوامل مداخله‌گر

ردیف	داده	مقولات سطح اول	مقولات سطح دوم	مقوله‌ی خوشه‌ای
۱	عدم اولویت نگهداری کارکنان با دانش و تجربه برای سازمان	عدم اعتقاد به آموزش	فقدان نظام‌های سازمانی	عوامل مداخله‌گر
۲	عدم توجه به جانشین‌پروری در حوزه‌های تخصصی			
۳	مسلط نبودن به فناوری اطلاعات			
۴	عدم اعتقاد به آموزش خود و کارکنان تحت حوزه			
۵	عدم اطلاع کافی از تلاش‌های کارمند خود	پاداش‌دهی نامناسب	عدم اعتقاد به آینده‌پژوهی	
۶	تضعیف حقوق معنوی کارمند خود و دادن پاداش سال‌ها تلاش کارمند به فردی دیگر به دلیل مصلحت‌های فردی و غیرسازمانی			
۷	وجود این باور که امور گوناگون به همان شکل پیشین خود و بدون احتمال تغییر ادامه می‌یابند.			
۸	وجود این باور که فعالیت‌هایی مانند آینده‌پژوهی مقوله‌ای زائد و دشوار است.			

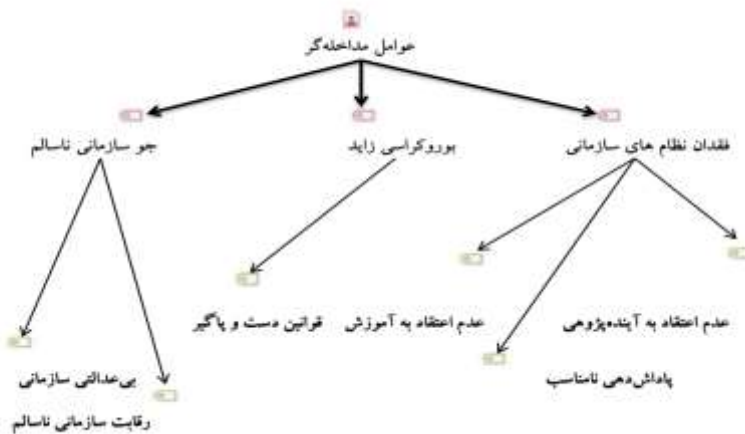
جدول ۶. عوامل مداخله‌گر: جو سازمانی ناسالم

ردیف	داده	مقولات سطح اول	مقولات سطح دوم	مقوله‌ی خوشه‌ای
۱	ارتباط‌های غیررسمی و تضییع حقوق افراد	بی‌عدالتی در سازمان	جو سازمانی ناسالم	عوامل مداخله‌گر
۲	استخدام‌های بدون آزمون و طی کردن مراحل گزینش			
۳	تأثیر پذیری از شخصیت سیاسی افراد در تخصیص مزایا و تسهیلات سازمانی			
۴	وجود افراد با شخصیت‌های ضد اجتماعی	رقابت سازمانی ناسالم		
۵	رقابت ناسالم در بین مدیران و کارکنان			

جدول ۷. عوامل مداخله‌گر: بوروکراسی زاید

ردیف	داده	مقولات سطح اول	مقولات سطح دوم	مقوله‌ی خوشه‌ای
۱	عدم شفافیت و تغییرات قوانین و وجود تفسیرهای متفاوت از یک قانون	قوانین دست و پاگیر	بوروکراسی زاید	عوامل مداخله‌گر
۲	توجه زیاد به بوروکراسی اداری			
۳	تغییرات در تفسیر و اجرای قوانین با تغییر در مدیران سازمانی			

در نهایت می‌توان گفت عوامل مداخله‌گر توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی که شامل «فقدان نظام‌های سازمانی»، «بوروکراسی زاید» و «جو سازمانی ناسالم» می‌باشد، مورد تحلیل قرار گرفت و خر و جمه، آن در شکل (۴) نمایش داده شده است.



شکل ۴. عوامل مداخله‌گر توانمندی آینده‌پژوهی

### ۳-۵. عوامل زمینه‌ای توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی کدامند؟

عوامل زمینه‌ای بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش در مقوله‌ی اصلی «طرح-ریزی توانمندی» قرار می‌گیرد. در ادامه هر یک از این مقوله‌ها در جدول (۸) به همراه کد مشارکت‌کنندگان توضیح داده می‌شود.

طراحی الگوی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی/ ۱۳۳

جدول ۸) عوامل زمینه‌ای: طرح‌ریزی توانمندی

ردیف	داده	مقولات سطح اول	مقولات سطح دوم	مقوله‌ی خوشه‌ای
۱	تدوین برنامه‌های استراتژیک: اغلب سازمان‌ها به‌منظور افزایش توانمندی‌ها، کاهش ریسک عملیات و همچنین رشد و بقای بلندمدت خود به تدوین برنامه‌های استراتژیک نیاز دارند	برنامه‌ریزی استراتژیک	طرح‌ریزی توانمندی	عوامل زمینه‌ای
۲	شفاف‌سازی و یکپارچه‌کردن منابع در جهت نیل به اهداف سازمان			
۳	شناخت و برنامه‌ریزی دقیق و اصولی جهت پیشبرد اهداف فعلی و تعیین اهداف پیش‌روی سازمان			
۴	استقرار سیستم جانشین‌پروری در سازمان‌ها و نظارت بر آن			
۵	آموزش مدیران در موضوعات مرتبط (مدیریت دانش، مدیریت آینده‌پژوهی، توسعه‌ی منابع انسانی، مدیریت جانشین‌پروری و ...)		توسعه‌ی آموزش	
۶	استقرار سیستم توسعه‌ی منابع انسانی در سازمان‌ها و نظارت بر آن		مدیریت آینده‌پژوهی	
۷	استقرار سیستم مدیریت آینده‌پژوهی و توسعه‌ی آن در سازمان‌ها و نظارت بر آن			
۸	تفویض برخی وظایف مدیران به زیردستان جهت داشتن فرصت برای اندیشه و آینده‌پژوهی			
۹	برپایی سمینارها، کارگاه‌های آموزشی، همایش‌ها، گردمایی‌ها و چاپ نشریات گوناگون جهت آشنایی مدیران با آینده‌پژوهی		مشارکت کارکنان	
۱۰	توسعه‌ی مشارکت در سازمان			
۱۱	اعتماد به مدیران			
۱۲	به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص	تهیه امکانات		
۱۳	تجهیز سازمان به تجهیزات فن‌آوری و امکانات مالی کافی جهت آماده‌سازی و همچنین تأمین امکانات کافی در حیطه‌ی آینده‌پژوهی و بسترسازی فرهنگی			

می‌توان گفت عوامل زمینه‌ای توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی که شامل «طرح‌ریزی توانمندی» می‌باشد، مورد تحلیل قرار گرفت و خروجی آن در شکل (۵) نمایش داده شده است.



شکل ۵. عوامل زمینه‌ای توانمندی آینده‌پژوهی

### ۳-۶. پیامدهای توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی کدامند؟

پیامدها بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش به مقوله‌ی اصلی «توسعه‌ی سازمانی» محدود می‌شود. در ادامه هر یک از این مقولات در جدول (۹) به همراه کد مشارکت‌کنندگان آمده است.

جدول ۹. پیامدها: توسعه‌ی سازمانی

ردیف	داده	(مقولات سطح اول)	مقولات سطح دوم	مقوله‌ی خوشه‌ای
۱	رشد، شکوفایی، پیشرفت و گسترش توانمندی‌های کارکنان	رشد کارکنان	توسعه‌ی سازمانی	پیامدها
۲	ارتقای دانش و اطلاعات			
۳	فراهم نمودن ارتقای دانشی و تحصیلی و آینده‌ی افراد شاغل			
۴	پرواز توانایی‌های بالقوه کارکنان و بالفعل گشتن آن			
۵	جذب مشتریان به سازمان توسط کارکنان			
۶	توانایی حل مسائل و مشکلات با تکیه بر منابع سازمانی	کارایی سازمان		
۷	به عمل رساندن برنامه‌های راهبردی سازمان			
۸	کاهش هزینه‌ها و بالطبع نگهداشت منابع و سرمایه‌های انسانی			
۹	اعتلای سازمان در ارائه خدمت و شرح وظایف	چابکی سازمان		
۱۰	پیش‌بینی و پیشگیری از بروز بحران‌های احتمالی و به حداقل رساندن عوارض و مضرات بحران‌های غیرقابل اجتناب آتی	چابکی سازمان		
۱۱	سازمانی چابک و پیش‌رونده با نیروهایی شاداب و زنده و اثرگذار			
۱۲	تنظیم قواعدی در خصوص تغییراتی که در آینده رخ می‌دهند و با استفاده از آینده‌پژوهی قابل پیش‌بینی هستند.			
۱۳	اثر بخشی سازمانی			
۱۴	نیل به اهداف سازمان			
۱۵	سودهی تکنولوژی و فناوری‌های آینده جهت نیل به اهداف کلان	اثر بخشی سازمانی		
۱۶	بهبود مهارت تصمیم‌گیری			
۱۷	کاهش تأثیرپذیری افراد قلدرد مآب از مرکز تصمیم‌گیری و مدیریتی			
۱۸	پدید آوردن نگرشی نظام‌مند و منطقی به تغییرات آینده که تأثیر مستقیم در زندگی انسان‌ها دارد.	شناسایی مسئله و حل آن		
۱۹	درک و شناخت درست از مسائل و پدیده‌های نو ظهور و شیوه‌ی مقابله با آن‌ها			

در نهایت می‌توان گفت پیامدهای توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی که شامل «طرح‌ریزی توانمندی» می‌باشد، مورد تحلیل قرار گرفت و خروجی آن در شکل (۶) نمایش داده شده است.

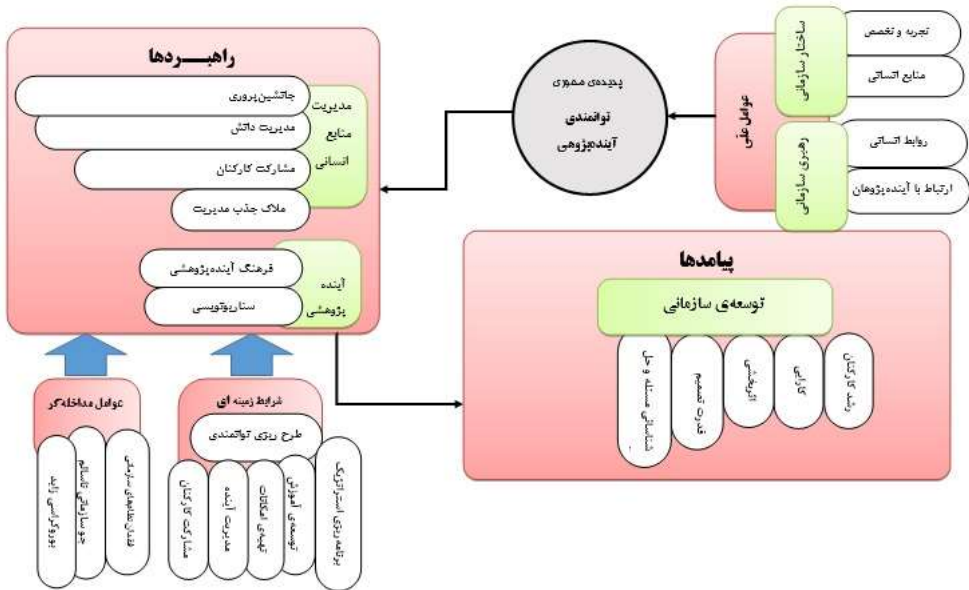




شکل ۶. پیامدهای توانمندی آینده‌پژوهی

#### ۴- مدل کیفی پژوهش

تحلیل یافته‌های بخش کیفی بیانگر آن است که توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی بر مبنای رهبری سازمانی و ساختار سازمانی تحقق می‌یابد. رهبری سازمانی شامل تجربه و تخصص و منابع انسانی سازمان و ساختار سازمانی شامل روابط انسانی و ارتباط با آینده‌پژوهان می‌باشد. اجرای توانمندی آینده‌پژوهی از طریق راهبردهای مدیریت منابع انسانی شامل (جانشین پروری، مدیریت استعداد، مدیریت دانش، مشارکت کارکنان، ملاک جذب مدیریت) و آینده‌پژوهی شامل (فرهنگ آینده‌پژوهی و سناریونویسی) صورت می‌پذیرد. بستر فراهم‌کننده این راهبردها طرح‌ریزی توانمندی آینده‌پژوهی شامل (برنامه‌ریزی استراتژیک، توسعه آموزش، تهیه امکانات، مدیریت آینده‌پژوهی و مشارکت کارکنان) است. عوامل مداخله‌گر این راهبردها فقدان نظام‌های سازمانی شامل (اعتقاد نداشتن به آموزش، اعتقاد نداشتن به آینده‌پژوهی، و پاداش‌دهی نامناسب)؛ جو سازمانی ناسالم (بی‌عدالتی سازمانی، رقابت سازمانی ناسالم) و بوروکراسی زاید (قوانین دست و پاگیر) می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد راهبردهای اجرای توانمندی آینده‌پژوهی مدیران در کنش و واکنش با عوامل زمینه‌ای و محیطی، پیامد توسعه‌ی سازمانی را در پی داشت.



شکل ۷. الگوی کیفی پژوهش: توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی (بر اساس طرح نظام‌مند نظریه‌ی داده‌بنیاد)

توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش، نیازمند توجه به رهبری سازمان، فرهنگ آینده‌پژوهی و جمع‌گرایی و تنوع و سناریونویسی است که از طریق تحت نظر قرار دادن آینده‌پژوهی می‌توان به عنوان یک حامی برای به تصویر کشیدن و ایجاد آینده دل‌خواه، از آن بهره برد. از این رو، بهبود و ارتقاء سطح خدمات بیمه‌ای و سازمان تأمین اجتماعی در سایه‌ی تقویت و توسعه‌ی بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان تأمین اجتماعی حاصل می‌شود. هر چه نیروی انسانی آینده در سازمان تأمین اجتماعی پویاتر باشد، سازمان تأمین اجتماعی شکوفاتر می‌شود.

## ۵- نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی بود. نتایج نشان داد الگوی توانمندی آینده‌پژوهی از شرایط علی (رهبری سازمانی، ساختار سازمانی)، مقوله‌ی محوری (توانمندی آینده‌پژوهی)، راهبردهای مدیریت منابع انسانی شامل (جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، مدیریت دانش، مشارکت کارکنان، ملاک جذب مدیریت)، آینده‌پژوهی شامل (فرهنگ آینده‌پژوهی و سناریونویسی) و نیز بستر فراهم‌کننده این راهبردها، طرح‌ریزی توانمندی آینده‌پژوهی شامل (برنامه‌ریزی استراتژیک، توسعه آموزش، تهیه امکانات، مدیریت آینده‌پژوهی و مشارکت کارکنان)، عوامل مداخله‌گر این راهبردها، فقدان نظام‌های سازمانی شامل (اعتقاد نداشتن به آموزش، اعتقاد نداشتن به آینده‌پژوهی، و پاداش‌دهی

طراحی الگوی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی/ ۱۳۷

نامناسب؛ جو سازمانی ناسالم (بی‌عدالتی سازمانی، رقابت سازمانی ناسالم)؛ بوروکراسی زاید (قوانین دست و پاگیر) و پیامد (توسعه‌ی سازمانی) برای مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی تشکیل شده است. نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های نریمانی و همکاران (۱۳۹۷)؛ حقیقی ملائی و همکاران (۱۳۹۶)؛ شاهی، قاسمی و شهابی (۱۳۹۳)؛ ستاری (۱۳۹۴)؛ (Holmberg, 2015)؛ (Washington, 2016) همخوانی دارد.

در تبیین یافته‌ی حاضر می‌توان گفت زمانی که محیط رقابتی به‌طور فزاینده سازمان‌ها را به چالش می‌کشد، ما بر رهبری به عنوان حیاتی‌ترین عنصر تمرکز می‌کنیم. اگرچه سیستم‌ها را می‌توان جهت ایجاد کارایی عملیاتی برنامه‌ریزی نمود، اما آنچه که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا موقعیت غالب خود را در صنعت حفظ کنند، رهبری است؛ یعنی تجربه و تخصص افراد و منابع انسانی تأثیر مهمی در توانمندی دارد و در سازمان باید ساختار انعطاف‌پذیری جهت برنامه‌ریزی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران وجود داشته باشد و از طریق ارتباط با آینده‌پژوهان، آینده‌های محتمل را پیش‌بینی و مدیران توانمند را جهت دستیابی به اهداف سازمان پرورش دهند.

همچنین راهبردهای پیاده‌سازی توانمندی آینده‌پژوهی نیاز به مدیریت منابع انسانی در سازمان و استفاده از آینده‌پژوهان در سازمان دارد. یکی از عوامل مدیریت منابع انسانی جانشین‌پروری است. ما باید ویژگی‌های شغلی مدیران را شناسایی و برای این پست‌ها، مدیران شایسته پرورش دهیم. در واقع ما باید در سازمان تأمین اجتماعی، به جانشین‌پروری بپردازیم؛ یعنی باید برای پست‌های مدیریتی در آینده برنامه‌ریزی داشته باشیم. از این رو، باید فرایندهای جانشین‌پروری به درستی در سازمان پیاده شود و نامزدهای مدیریتی در آینده به میزان کافی تعلیم داده شوند تا از شکست احتمالی مدیران انتخاب شده جلوگیری شود (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸). یکی از عوامل دیگر مدیریت استعداد می‌باشد (Morton, 2005). همچنین یکی از انگیزه‌های اصلی در به‌کارگیری مدیریت استعداد، ارزشی است که این رویکرد به منابع انسانی می‌دهد؛ زیرا در مدیریت استعداد، منابع انسانی به یک عنصر تسهیل‌گر و شریک تجاری سازمان در مقابل نقش اداری در دیدگاه‌های دیگر تبدیل می‌شوند (Gallardo et al., 2017).

مدیریت دانش، از دیگر عواملی است که در توانمندی آینده‌پژوهی مدیران نقش دارد. پژوهش در حوزه‌ی مدیریت دانش در دهه‌های اخیر به‌طور خاص گسترش یافته است (Tayauova, Amirbekova, & Kanagatova, 2014). جهان امروز به ویژه جهان سازمان‌ها، دستخوش تغییر و تحولات شگرف و مداوم است و تمامی ابعاد سازمان‌ها از محیط داخلی گرفته تا محیط خارجی، از عوامل انسانی و غیر انسانی و... همگی با شتابی خیره‌کننده در حال شدن از حالتی به حالتی دیگرند (گورلیگ<sup>۱</sup> به نقل از اسدی و همکاران، ۱۳۸۸). با توجه به این تغییر و

---

1. Gorelick

تحولات دانش بشری هر ۳۳ سال دوبرابر می‌شود، در حالی که ظرفیت فکری انسان‌ها هر ۱۰۵ تا ۳ میلیون سال دو برابر می‌شود. سازمان‌ها نیز از انباشتگی دانش بی‌بهره نبوده‌اند، به طوری که افزایش حجم اطلاعات در سازمان‌ها و لزوم استفاده از آن در تصمیم‌های سازمانی طی دو دهه‌ی اخیر، باعث ظهور پدیده‌ای به نام مدیریت دانش شده است. این امر ضرورت برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و پایش دانش سازمانی، همچنین، مدیریت فرایند دسترسی به دانش درست را به گونه‌ای که کارایی و اثربخشی لازم را داشته باشد، نشان می‌دهد (پیری و آصف زاده، ۱۳۸۵). مدیریت دانش بدون تردید، یک فعالیت اساسی است که موجب اثربخشی سازمان‌ها در سراسر جهان می‌شود. باید از دانش افراد در سازمان استفاده بهینه شود. در واقع همکاری در سطح مدارس و توسعه‌ی فرهنگ جمع‌پذیری سبب می‌گردد بتوان از استعدادها و نظرات مدیران و کارکنان بهره برد و آنان را نیز در تصمیم‌گیری‌ها سهیم کرد تا بتوانند در موفقیت‌های سازمان سهمی داشته باشند. البته شایان ذکر است که مدیران نیز باید نسبت به مشارکت کارکنان باور داشته باشند و در عمل نیز آن را ثابت کنند.

راهبردهای توانمندی آینده‌پژوهی نیازمند بسترهای لازم از قبیل طرح‌ریزی توانمندی آینده-پژوهی شامل (برنامه‌ریزی استراتژیک، توسعه‌ی آموزش، تهیه‌ی امکانات، مدیریت آینده‌پژوهی و مشارکت کارکنان) است. در واقع از طریق یک برنامه‌ریزی مناسب جهت دستیابی به آینده، می‌توان مدیران را توانمند کرد. افزون بر این، به‌کارگیری امکانات آموزشی کافی به‌منظور بهره‌مندی و استفاده‌ی افراد مستعد و همچنین تجهیز سازمان به سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای مناسب از جمله عواملی به‌شمار می‌روند که در اجرای سیستم توانمندی آینده‌پژوهی می‌تواند مثر ثمر باشد. یافته‌ی پژوهش حاضر با یافته‌ی پژوهش‌های دهقانی و همکاران (۱۳۹۴)، (شریعتمداری و آقاجانی، ۱۳۹۴) و (Parrish, 2016)، همخوانی دارد. برنامه‌ریزی استراتژیک به موفقیت بلندمدت سازمان توجه دارد. بنابراین، تمرکز آن بر آینده است، به عبارتی، در این مرحله تلاش می‌شود تا آینده‌ی سازمان ترسیم شود. منابع فیزیکی در سازمان دقیقاً برعکس منابع نامحسوس می‌باشد. رهبران در سازمان از هر وسیله‌ی فیزیکی که بتواند فرایند تغییر و رشد در کسب و کار را توسعه دهد، استفاده خواهند کرد. منابع فیزیکی به طور مثال شامل تجهیزات و سرورهای کامپیوتر، تجهیزات عملیاتی و نمونه‌هایی از این قبیل می‌باشد. آینده‌پژوهی با بهره‌گیری از تحلیل وضعیت موجود، شناسایی سازوکارهای تغییر و تعریف سناریوهای مختلف، توسعه و بهبود را در آینده‌های محتمل و ممکن پیش‌بینی می‌کند.

از طرف دیگر پیاده‌سازی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران، نیازمند حذف عوامل مداخله‌گر از قبیل فقدان نظام‌های سازمانی شامل (عدم اعتقاد به آموزش، عدم اعتقاد به آینده‌پژوهی، و پاداش‌دهی نامناسب)؛ جو سازمانی ناسالم (بی‌عدالتی سازمانی، رقابت سازمانی ناسالم)؛

طراحی الگوی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی / ۱۳۹

بوروکراسی زاید (قوانین دست و پاگیر) می‌باشد. گرایسبرگ (Groysberg, 2010)، ابراز می‌دارد که سازمان‌ها باید روی رشد استعداد داخلی و حفظ ستاره‌هایی که در داخل ظهور می‌یابند، به همراه عامل‌های خاص تأثیرگذار، روی موفقیت ستاره‌ها، اعم از منابع و قابلیت‌ها، سیستم‌ها و فرآیندها، رهبری، شبکه‌های داخلی، آموزش و عضویت تیم، تمرکز نمایند؛ زیرا که وقتی سازمان یک ستاره را از خارج سازمان استخدام می‌کند، عملکرد ستاره‌ها در داخل سازمان اغلب پس از مدتی کاهش می‌یابد و حتی در بلندمدت منجر به ترک سازمان توسط آن‌ها می‌شود. به علاوه یک نقصان جدی در عملکرد گروهی از افراد که با وی کار می‌کنند، به وجود می‌آید (Vaiman & Vance, 2008). بنابراین، می‌توان از طریق حذف عوامل مداخله‌گر و کاربست راهبردهای لازم، موجبات توانمندی در آینده برای سازمان را فراهم نمود تا پیامدی از قبیل توسعه‌ی سازمانی داشته باشد.

## ۵-۱. محدودیت‌های پژوهش

در انجام این پژوهش محدودیت‌هایی وجود داشته است که به برخی از آن‌ها در زیر اشاره می‌شود.

- از آنجا که مقوله‌های شناسایی شده‌ی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش، از طریق مشاهده‌ی مستقیم یا تشریح وقایع رفتاری به دست نیامده، بلکه از طریق نظر سنجی حاصل شده است، اعتبار یافته‌های این پژوهش به روش‌ها و ابزارهای مورد استفاده پژوهش و کیفیت و کمیت داده‌های ارائه شده توسط پاسخ‌گویان، محدود شده است.

- با توجه به این‌که بخشی از اعضای جامعه‌ی مشارکت‌کننده در این پژوهش از مدیران حوزه‌ی تأمین اجتماعی بودند؛ مشغله‌ی شغلی و مسائل مرتبط با تنظیم برنامه‌ی زمانی قطعی مصاحبه‌ها با این گروه از مشارکت‌کنندگان، از عوامل ایجاد محدودیت بوده است، بطوری‌که در بیشتر موارد، فرایند جمع‌آوری داده‌ها به تأخیر افتاده و برنامه‌ی زمانی کلی پژوهش تحت تأثیر قرار گرفته است.

## ۵-۲. پیشنهادهای کاربردی

یافته‌ها و نتایج پژوهش بیانگر آن است که توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش، منوط به تحقق مقوله‌ها و عوامل متعددی است. در راستای این نتیجه می‌توان پیشنهادات کاربردی را به شرح ذیل بیان نمود.

- به منظور دستیابی به مدل کاربردی‌تر و اجرایی‌تر مدل نهایی، پژوهش در یکی از استان‌های کشور به صورت نمونه اجرا گردد و مورد آزمون و ارزشیابی قرار گیرد.

- با توجه به اهمیت توانمندی آینده‌پژوهی در نتایج پژوهش از قبیل کیفیت و توسعه‌ی آموزشی، دست‌اندرکاران باید زمینه‌های لازم را برای به‌کارگیری اساتید ماهر و با کیفیت و آموزش متناسب با نیازهای افراد در جهت اثربخشی بیشتر این آموزش‌ها، فراهم نماید.
- با توجه به اهمیت کیفیت منابع انسانی در نتایج پژوهش، باید از نیروهای متخصص و با مهارت‌های مرتبط در سطح کشور و استان‌ها و شهرستان‌ها در جهت توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش، بهره گرفته شود.
- با توجه به اهمیت کیفیت منابع مالی در نتایج پژوهش، باید برای فراهم کردن امکانات توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش، منابع مالی و اعتبارات لازم در بودجه تدارک دیده شود.

### ۵-۳. پیشنهادهای پژوهشی

- پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی مرتبط با طراحی الگوی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش، علاوه بر روش استفاده شده در این پژوهش؛ با استفاده از مطالعه‌ی تطبیقی تجارت و فعالیت‌های کشورهای پیشرو و فعال در زمینه‌ی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش، الگوهای بهینه‌تری تنظیم شود.
- مطالعات آینده همچنین می‌تواند در مورد کاوش هر یک از روابط ارائه شده در الگوی نهایی به صورت جداگانه انجام شود.
- اجرای طرح‌های اقدام پژوهشی بر اساس یافته‌های به‌دست آمده.
- تعیین وضعیت موجود و مطلوب ابعاد و مؤلفه‌های مدل ارتقاء کیفیت توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش؛ و برنامه‌ریزی برای اتقاء محتوایی، روشی و اجرایی این آموزش‌ها.
- شناسایی موانع ارتقاء توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش، از قبیل امکانات فیزیکی و مالی؛
- شناسایی عوامل اثرگذار بر آموزش‌های نوین و اثربخش در زمینه‌ی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش؛
- آسیب‌شناسی آموزش‌های توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش.
- شناسایی عوامل فرهنگی و اجتماعی تأثیرگذار بر آموزش‌های توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش.

## کتابنامه

۱. اسدی، حسن و همکاران. (۱۳۸۸). رابطه‌ی یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، *نشریه مدیریت ورزشی*، ۱۱(۱): ۲۳۷-۲۴۷.
۲. امین بیدختی، علی‌اکبر؛ رستگار، عباسعلی و نامنی، احمد. (۱۳۹۴). آینده‌پژوهی تغییرات رویکردی آموزش عالی در توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی کشور؛ سناریوی محتمل برای افق ۱۴۱۰، *فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی آموزش عالی*، ۲۱(۳): ۳۱-۵۵.
۳. بازرگان هرندی، عباس. (۱۳۹۸). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری*، تهران: انتشارات دیدار، چاپ هشتم.
۴. پیری، زکیه؛ آصف زاده، سعید. (۱۳۸۵). چگونه می‌توان مدیریت دانش را به کار گرفت؟، *مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین*، ۱۰(۱): ۱۲۳-۱۳۲.
۵. تابان، محمد؛ هاشمی، مهدی؛ محمودیان، امید (۱۳۹۵). متغیرهای مرتبط با ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شعب سازمان تأمین اجتماعی شرق تهران بزرگ، *فصلنامه رفاه اجتماعی* ۱۶(۶۳): ۴۴-۶۴.
۶. حقیقی ملائی، شبنم؛ آیتی، محسن و پورشافعی، هادی. (۱۳۹۶). تبیین توانمندی آینده‌پژوهی بر اساس سبک رهبری و ویژگی‌های شخصیتی در مدیران دانشگاه بیرجند و علوم پزشکی، *مدیریت بر آموزش سازمانها*، ۱۶(۱): ۱۴۵-۱۷۸.
۷. دهقانی، علی؛ دقیقی اصلی، علی رضا؛ پورولی، فاطمه. (۱۳۹۴). تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی و عملکرد شغلی کارکنان در یک شرکت بیمه‌ای، *پژوهشنامه بیمه*، ۳۰(۲): ۲۰-۱.
۸. رضائیان، علی؛ سلطانی، فرزانه. (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۳(۸): ۷-۴۹.
۹. ستاری، صدرالدین. (۱۳۹۴)، بررسی میزان مهارت‌های مدیران از نظر معلمان و رابطه‌ی آن با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دبیرستان‌های پسرانه دولتی تهران، *مجله روانشناسی و علوم تربیتی*، ۱۳۵(۱): ۱۶۳-۱۷۶.
۱۰. سیفری، معصومه؛ محمدی، فروغه و قاسمی، حمید. (۱۳۹۵). تدوین مدل تأثیر توانمندی-های آینده‌پژوهی در رابطه مهارت‌های فردی مدیریت زمان و ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان در اصحاب رسانه شبکه‌ی رادیو ورزش ایران، *فصلنامه آینده پژوهشی مدیریت*، ۲۷(۱۰۷): ۷۵-۸۷.

۱۱. شاهی، سکینه؛ قاسمی، فرزانه و شهابی، مرتضی (۱۳۹۳). بررسی رابطه توانمندی آینده پژوهی و مهارت‌های فردی مدیریت زمان دانشجویان، *کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱*.
۱۲. شریعتمداری، مهدی؛ آقاجانی، مرضیه. (۱۳۹۴). رابطه‌ی سواد فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات معلمان با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان پایه‌ی پنجم ابتدایی شهر تهران، *فصلنامه فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی*، ۱۶(۱): ۵۵-۷۰.
۱۳. کشاورزی، مهدی، یارمحمدیان، محمد حسین و نادى، محمدعلی. (۱۳۹۷). روش‌های تدریس مبتنی بر توسعه‌ی آینده‌پژوهی در آموزش عالی ایران: مطالعه کیفی، *پژوهش در برنامه‌ی درسی*، ۱۵(۲۹): ۱۶-۲۹.
۱۴. نریمانی، علیرضا؛ مسعودی ندوشن، عصمت و شاه‌محمدی، نیره. (۱۳۹۷). توانمندی آینده-پژوهی مبتنی بر مدیریت زمان و فرایند آموزش ضمن خدمت کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران، *آینده پژوهشی دفاعی*، ۳(۱۱): ۲۹-۴۸.
۱۵. همتی، علیرضا؛ گودرزی، محمد علی و حاجیانی، ابراهیم. (۱۳۹۴). آینده پژوهی تجاری شدن آموزش عالی جمهوری اسلامی ایران؛ ضرورت یا الزام. *فصلنامه آینده پژوهی مدیریت (پژوهش‌های مدیریت)*، ۲۶(۱۰۲): ۱-۱۴.

## References

1. Taban, M., Hashemi, M., and Mahmoudian, O. (2017). Variables Related to the Promotion of Human Resource Productivity in the Branches of the Social Security Organization in the East of Great Tehran. *Social Welfare Quarterly*, 16(63): 159-183. (In Persian).
2. Abbasi, Kh. (2015). The study of managerial skills (technical, human and perceptual) of high school principals, *Research Council of Tehran Education Organization*. (In Persian).
3. Altınöz, M., Çakıroğlu, D., and Çöp, S. (2013). Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 843-851.
4. Amin Beidokhti, A. A., Rastegar, A. A. & Namani, A. (2015). Futurism of changes in the approach of higher education in the development of human capital; Probable Scenario for Horizon 1410, *Quarterly Journal of Research in Higher Education Planning*, 21 (3), 55-31. (In Persian).
5. Asadi, H & et al. (2009). Relationship between learning and organizational performance in experts of the Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran, *Journal of Sports Management*, 1 (1), 247-237. (In Persian).



6. Bazargan Harandi, A. (2019). *Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods: Common Approaches in Behavioral Sciences*, Tehran: Didar Publications, 8th Edition. (In Persian).
7. Creswell, J. W. (2013). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative* (pp. 146-166). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
8. Dehghani, A; Daqiqi Asli, A. R.; Puroli, F. (2015). The effect of in-service training on the ability and job performance of employees in an insurance company, *Insurance Research Journal*, 30(2). 1-20. (In Persian).
9. Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., and Scullion, H. (2017). Special issue of International Journal of Human Resource Management. A contextualized approach to Talent Management: Advancing the field.
10. Haghighi molaei, S., Ayati, M., and Pourshafei, H. (2017). Explaining future studies capabilities based on leadership styles and managers' personality characteristics at University of Birjand and Birjand University of Medical Sciences. *Managing Education in Organizations*, 6(1): 145-178. (In Persian).
11. Hemmati, A; Goodarzi, M. A & Hajiani, E. (2015). Futurism of commercialization of higher education in the Islamic Republic of Iran, necessity or obligation, *Quarterly Journal of Management Futurism*, 26 (2), 1-14. (In Persian).
12. Holmberg, S. (2000). A systems perspective on supply chain measurements. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(10): 847-868.
13. Holmberg, S. (2017). A systems perspective on supply chain measurements. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30 Iss: 10, p. 849.
14. Keshavarzi, M., Yarmohammadian, M. H. & Nadi, M. A. (2018). Teaching methods based on the development of futures studies in higher education in Iran: a qualitative study, *curriculum research*, 15 (29), 16-29. (In Persian).
15. Narimani, A, Masoudi Nadushan, E, and Shahmohammadi, N. (2018). Future research capability based on time management and in-service training process of the employees of the Army of the Islamic Republic of Iran. *Future of Defense Research*, 3(11): 29-48. (In Persian).
16. Parrish, D. R. (2016). Principles and a model for advancing future-oriented and student-focused teaching and learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 228, 311-315.
17. Pedram, A. (2014). *Futures Studies In Glance*, Tehran: Organization Of Research And Police Studies.
18. Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1): 7-16.
19. Piri, Z & Asefzadeh, S. (1385). How can knowledge management be used? *Scientific Journal of Qazvin University of Medical Sciences*, 10 (1), 132-123. (In Persian).

20. Rezaian, A. and Soltani, F. (2009). Introducing a comprehensive and systematic model of talent management to improve the individual performance of oil industry employees, *Quarterly Journal of Management and Human Resources in the Oil Industry*, 3(8): 7-50. (In Persian).
21. Sattari, S. and Vaezi, M. (2009). A Survey of Teachers' Skills from Teachers' Relationship and Its Relationship with Academic Achievement of Tehran State Boys' High School Students. *Journal of Psychology and Educational Sciences*, 35(1): 163-176. (In Persian).
22. Saunila, M. (2019). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4): 260-265.
23. Seifari, M, Mohammadi, F and Ghasemi, H. (2016). Developing a Model for the Impact of Future Research Capabilities on Individual Time Management Skills and Creating Creativity and Innovation in the Organization of Media in Iran Sports Radio Network. *Future Management Research Quarterly*, 107: 75-87. (In Persian).
24. Shahi, S., Ghasemi, F., and Shahabi, M. (2014). Investigating the Relationship between Future Research Capacity and Students' Individual Time Management Skills, *International Management Conference in the 21st Century*. (In Persian).
25. Shariatmadari, M & Aghajani, M. (2015). The Relationship between Teachers' Information and Communication Technology Literacy and Academic Achievement of Fifth Grade Elementary Students in Tehran, *Information and Communication Technology Quarterly in Educational Sciences*, 6, (1), 70-55. (In Persian).
26. Singh, H., Motwani, J., and Kumar, A. (2000). A review and analysis of the state-of-the-art research on productivity measurement. *Industrial Management & Data Systems*, 100(5): 234-241.
27. Strauss, A., and Corbin, J. (2014). *Basics of qualitative research*. Sage publications.
28. Tabibi, S. J. & Nasiripour, A. A. (2005). Designing a Model for Developing Hospital Management in the Social Security Organization of Iran, *Economics and Management*, 17 (2), 11-24.
29. Tayauova, G., Amirbekova, D., & Kanagatova, A. (2014). Development of Corporate Knowledge Management: A Case of Educational Sphere. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 4449-4451.
30. Vaiman, V., & Vance, C. M. (2008). *Smart Talent Management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
31. Voegtlin, C., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2015). How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment. *International Journal of Manpower*.

طراحی الگوی توانمندی آینده‌پژوهی مدیران آموزش سازمان تأمین اجتماعی / ۱۴۵

32. Washington, R.R., Sutton, C.D., and Feild, H.S. (2006). Individual differences in servant leadership the roles of values and personality. *Leadership & organizational development journal*, 27(8): 700-716.

33. Yusoff, R. B. M., Imran, A., Qureshi, M. I., & Kazi, A. G. (2016). Investigating the relationship of employee empowerment and sustainable manufacturing performance. *International Review of Management and Marketing*, 6(4S): 284-290.

