



آینده پژوهی در مسیر توسعه سازمان های امروزی

امین اله محمدی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی، خط مشی گذاری

Aminollah.Mohammadi@outlook.com

چکیده

امروزه سازمان ها در سراسر جهان به طور فزاینده ای به دنبال آینده نگری سیستماتیک برای مدیریت عدم اطمینان و ایجاد انعطاف هستند. آینده پژوهان با کسب و کارها، سازمان ها و... همکاری می کنند تا سناریوهای آینده را بررسی و به آنان کمک کنند درباره چیزهایی که هنوز اتفاق نیفتاده اند فکر کنند و برای آن آماده شوند. آینده پژوهی در حقیقت، یک زمینه تحقیقاتی علمی است که محققان بسیاری از رشته ها از جمله مدیریت عالی کسب و کار به آن می پردازند. این زمینه به کاوش در آینده های جایگزین می پردازد؛ یعنی تمام مسیرهایی که ممکن است آینده را شکل دهند. همچنین علم آینده پژوهی برای بررسی جهان بینی و اسطوره هایی که زیربنای چشم انداز جمعی هستند، مورد استفاده قرار می گیرد که در نهایت می تواند به توسعه سازمان ها کمک نماید. در این مطالعه به این موضوع پرداخته خواهد شد که آینده پژوهی می تواند در مسیر توسعه سازمانی مورد استفاده قرار بگیرد.

1

واژگان کلیدی: آینده، آینده پژوهی، توسعه، توسعه سازمانی.

مقدمه

در دهه های اخیر افزایش در اکتشاف و پیش بینی آینده سازمان های عمومی و خصوصی، به عنوان جزئی از فرایندهای طرح سیاسی، توسعه استراتژی و توسعه سازمانی؛ وجود داشته است. یک انجمن حرفه ای از متخصصان در راستای آن تقاضا رشد نمود. با این حال هنوز مبهم است که آیا افزایش در اکتشافات آینده اشاره بر این دارد که سازمان ها اکنون تمرکز بیشتری بر آینده دارند یا خیر. دلایلی وجود دارد تا به این باور رسید که سازمان ها بدان گونه نیستند که علاقمندی های کوتاه مدت آنها، علاقه مندی های غالبی را در طولانی مدت ایجاد نماید. تحقیقات نشان دهنده فعالیت هایی نظیر، حرفه ای سازی مدیریت استراتژیک و سرمایه گذاری در مدیریت دانش؛ سازمان را بیشتر بر روی آینده متمرکز می کند. تنش بین آینده نگری و حال نگری علاقمندی های سازمان و پژوهشگران را تحریک می نماید. آینده پژوهی، استراتژی سازمانی و مدیریت اجرایی (عملیاتی) ماهیتا در عمل- نه در جزئیات بلکه در هسته آنها - از خطوط متفاوتی پیروی می کنند (شفاهی و همکاران، ۱۴۰۲).

سناریو پژوهی نوعی دانش را ارائه می کند که بکارگیری آن در سازمان بسیار مشکل است. در اکثر موارد، نتایج آینده پژوهی مدیران را با مشکلات کوتاه مدت روبرو می کند و اجرایی نمی شود و نیز در فرایندهای تصمیم گیری مورد استفاده قرار نمی گیرد، نه به این دلیل که مجریان آموزش ندیده اند و یافته ها را نمی پذیرند بلکه به این دلیل که آنها نمی توانند این یافته ها را در استراتژی های خود اعمال کنند. حتی اگر مجریان بتوانند تا تمرکز بلند مدت داشته باشند، آنها با مشکلات یکپارچه سازی آینده با استراتژی تحت کارکرد خود، روبرو می شوند. آن ها معتقد نیستند که سناریوها نادرست یا غلط هستند بلکه بکارگیری آنها در فرایندهای استراتژی یا دیگر فرایندهای سازمانی را بسیار سخت می بینند. مشکل ترجمه ای یا زبانی هم نیست. مشکل بسیار

اساسی تر از آنچه که بنظر می‌رسد، می‌باشد. شکاف بین مطالعات آینده و فرایندهای سازمانی به سادگی بر طرف نمی‌شود. در آینده پژوهی ضروری است که فاصله‌های پایه‌ای بین جریان‌های روزانه، محتوا و فرایندهای داخل سازمان، وجود داشته باشد. آینده پژوهی نیاز دارد تا فاصله از سازمان را حفظ نماید و به عنوان یک قانون نتایجی را که خلاف کسب و کار روزانه سازمان است تولید نماید. این بدان معناست که ارتباط کمی بین خروجی مطالعات و فرایندهای استراتژیک که باید در آن اعمال شود، وجود دارد. و در نتیجه هر گونه بهره برداری از آن نتایج بسیار دشوار است. مجریان دیدگاه‌های آینده پژوهی را استفاده نمی‌کنند نه به این دلیل که نمی‌خواهند بلکه آنها نمی‌توانند از این دیدگاه‌ها استفاده نمایند. بنابراین از آنجایی که بسیار اتفاق می‌افتد که آینده کاوش شود؛ بنظر می‌رسد که سازمان‌ها از این کاوش‌ها خیلی کم بهره می‌برند. این چطور می‌تواند باشد؟ و چه چیزی در مورد آن می‌تواند صورت گیرد؟

ادبیات پژوهش

آینده پژوهی

سرعت تغییرات، آنچنان سرسام آور است که دیگر نمی‌توان با روش‌های سنتی با آنها کنار آمد. اگر با تغییرات همگام نشوید، زیر چرخ عظیم تغییر، خرد خواهید شد. در مورد آینده نمی‌توان با قطعیت اظهار نظر کرد اما انسان می‌تواند بر سرنوشت آینده تأثیرگذار باشد. در این میان، دانشی زاده می‌شود که کوشش می‌کند با پیش‌بینی عوامل اثرگذار در تغییرات آینده به صورتی دوگانه، مهار تغییرات را در دست گیرد و جامعه را برای این تغییرات آماده کند. آینده پژوهی فراتر از پیش‌بینی است و ادعای پیشگویی ندارد. آینده پژوهی هنر شکل دادن به آینده است، به آن شکل که آینده را می‌خواهید. کسانی که این دانش را در دست دارند آینده جهان را به دلخواه خود، شکل می‌دهند. می‌توان کشورها و جوامعی را دید که نتوانستند خود را با تحولات سازگار کنند و از این جهت از هم فروپاشیدند. آنها ذات تغییر را درست نشناختند. آینده شناسی از این منظر، دانش شناخت تغییرات است. شناخت آینده از حیاتی‌ترین علوم مورد نیاز هر انسان و سازمانی است. مدیران موفق آینده، به مهارت‌ها و شایستگی‌هایی به مراتب متفاوت با مدیران پیشین نیاز دارند. از این رو آماده سازی افراد برای آینده، بسیار فراتر از ایجاد مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای هدایت کسب و کار است. آماده سازی افراد برای آینده مستلزم نظام‌ها و رویه‌هایی است که اهداف فردی و سازمانی را همسو نموده و ضمن برقراری ارتباط با مدیران و متخصصان، آنها را به شیوه مؤثری توسعه دهد (Zedníčková, 2022).

آینده پژوهی می‌کوشد تا با فراهم آوردن امکاناتی برای افزایش آگاهی از آینده، کنترل بر آن را افزایش دهد. به بیانی روشن تر، آینده پژوهی برای مطالعه آینده و تحقق اهداف کلیدی خود، در پی آن است که انتظارات ما را از آینده شناسایی کرده و کمک کند که تمامی توان و ظرفیت عوامل شکل دهنده، در راستای تحقق مطلوب‌ترین بدیل آینده، جهت دهی شوند (Nyagadza, 2021).

همچنین آینده پژوهی، پاسخی خردمندانه و حکیمانه به چالش‌های پدیدآمده در پی دگرگونی‌ها است، چنانکه تمایل به حس کنجکاوی و نگرانی انسان درباره سرنوشت خود در آینده، از مهم‌ترین دلایل ضرورت آینده پژوهی است. آینده پژوهی فرایندی است که طی آن درک کامل تری از نیروهای شکل دهنده، در تدوین و تنظیم سیاست‌ها، برنامه ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در نظر گرفته می‌شود. آینده پژوهی همچنین شامل ابزارهای کمی و کیفی برای پایش سرنخ‌ها و شاخصهای شکل‌گیری روندها و توسعه هاست. آینده پژوهی نیازها و فرصت‌های آینده را به سازمان نشان می‌دهد و به تعدیل راهبرد کمک می‌کند تا در مقابل تغییرات شرایط زمانه، مناسب تر، انعطاف پذیرتر و مقاومتر باشد (Subiyantoro, 2022).

در نهایت آینده پژوهی، مطالعه آینده محتمل، ممکن و مرج فرضی است؛ آینده پژوهی، اصول و روش‌های مطالعه، تصمیم‌گیری، ارائه طرح و اقدام در خصوص علوم و فناوری مرتبط با آینده است. آینده پژوهی، ابزاری برای معماری و مهندسی هوشمندانه



آینده است؛ دربارهٔ آینده نمی توان با قطعیت اظهار نظر کرد؛ اما انسان می تواند در سرنوشت آینده تأثیرگذار باشد. در واقع، آینده پژوهی روشی علمی برای در و فهم آینده است و دانش آینده پژوهی به معنی نگاه آینده نگرانه به دنبال کشف روندها، رویدادها و سناریوهای محتمل آینده است. در همین راستا، سناریونگاری روشی مؤثر و کارآمد برای آینده نگاری است. هدف اصلی توسعه سناریوها برانگیختن اندیشه درباره رخدادهای ممکن، پیش فرض های مرتبط با این رخدادهای، فرصت ها و تهدیدهای ممکن و روش های اقدام است (Raki et al,2022).

ارکان آینده پژوهی

آینده پژوهی شامل ارکان زیر می شود:

- پیش فرض ها یا سناریو های آینده، که گویای احتمالات متفاوت برای آینده یک کسب و کار است.
- هدف از آینده پژوهی، که دربرگیرنده عواملی همچون منابع انسانی و پیشرفت تکنولوژی است که باید در مطالعات آینده مورد توجه قرار گیرند.
- متدولوژی یا روش شناسی، که تکنیک های مورد استفاده در این فرآیند را نشان می دهد.
- خروجی آینده پژوهی، که نشان می دهد در حال حاضر باید سازمان چه کارهایی انجام دهد تا برای هر آینده احتمالی آماده شود.
- ویژگی های آینده پژوهی، که بیانگر سطح دانش و آگاهی و همچنین خصوصیات اخلاقی فرد محقق است.
- افق آینده پژوهی، که تا بی نهایت گسترش می یابد و بر اساس آن، باید به تاثیر اقدامات آتی کسب و کار بر نسل های بعدی و دهه های بعدی توجه کرد (صادقی کیادهی و همکاران، ۱۳۹۹).

3

مزایای آینده پژوهی

کسب و کارها چگونه باید در هر آینده ممکن که برای آنها متصور است، به حیات و سوددهی خود ادامه دهند؟ این تنها با پیش بینی صرف ممکن نیست بلکه نیازمند مهارت های گسترده تری است که زیرشاخه آینده پژوهی قرار می گیرد. آینده پژوهی نه تنها مباحث اقتصادی و تجاری، بلکه حتی مسائل روان شناسی را نیز در پیش بینی تحولات آینده مورد نظر قرار می دهد. بنابراین رهبر یک کسب و کار باید به این موضوع توجه ویژه ای داشته باشد. رهبران پیشتاز باید مهارت آینده پژوهی و آینده نگری را در خودشان تقویت نمایند و یا از کمک متخصصان و محققان خبره در این حوزه بهره ببرند. آینده پژوهی مزایای مهمی برای سازمان ها به دنبال دارد که در ادامه به چند مورد از این مزایای کلیدی اشاره می شود:

۱. تقویت فرهنگ مشارکتی در سازمان

هنگامی که سطوح مختلف سازمان خود را در گفتگوهای مربوط به آینده درگیر می شود، از ایجاد فرهنگ مشارکت در سازمان حمایت خواهد شد. این باعث می شود مدیر بتواند نیروهای کاردان تر را به سازمان خود جذب نماید و حس عاملیت و معنایی به تجربه کارمندان خود ببخشد.

۲. رشد خلاقیت در کسب و کار

توجه به آینده پژوهی در سازمان به رشد خلاقیت، تنوع بخشی به دیدگاه ها، بیان تجربیات، تعیین انتخاب ها و راه های جدید منجر می شود. همچنین ذهن کارکنان و سایر افراد را به روی گزینه هایی که قبلا در دسترس نبودند باز می کند.

۳. طراحی محصولات آینده نگر



طراحی و توسعه محصول به طور مستقیم تحت تاثیر نیازهای آینده بازار قرار دارد. به ویژه در دنیای امروز که سرعت تغییرات بسیار بالاست و کسب و کارها باید بتوانند خودشان با این سرعت هماهنگ کنند. آینده پژوهی به مدیران سازمان کمک می کند تا خطوط تولید و خدمات خود را پیش از فرارگیری در دسترس مشتری متحول نماید و بر اساس نیاز آتی بازار عمل کند.

۴. اجتناب از ریسک های بالقوه

شرکت ها می توانند از آینده پژوهی برای درک بهتر ریسک های بالقوه و آمادگی برای روبرویی، اجتناب یا حل آنها استفاده کنند.

۵. آمادگی برای مواجهه با تغییرات عمده جهانی

مطالعات آینده یا آینده پژوهی درست مانند یک کتاب علمی تخیلی، مدیران را با تمام مسائلی که ممکن است به زودی با آنها مواجه شوند آشنا می کند. علاوه بر مسائل مربوط به بازار تجارت، روندهای گسترده و بحران های جهانی ممکن است بر آینده کسب و کارها تاثیر بگذارند. رویدادهای فاجعه آفرین مانند تغییرات آب و هوایی، هوش مصنوعی از کنترل خارج شده، سلاح های نانو تکنولوژی، جنگ هسته ای و بیماری های همه گیر می توانند از جمله این ها باشند. یک متخصص آینده پژوه وظیفه دارد راه حل های عملی برای فرارگیری در هر یک از این موقعیت ها را شناسایی کند (ملکی و کیخایی، ۱۳۹۹).

توسعه سازمانی

4

توسعه سازمانی یکی از رویکردهای مدیریتی است که به صورت سیستماتیک به دنبال بهبود عملکرد و توسعه توانایی های سازمان برای رشد و تغییر است. برای رسیدن به این هدف، توسعه سازمانی علاوه بر عملکرد سازمان، بر موضوعاتی مانند فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت سازمانی و ... تمرکز می کند. به عبارت دیگر، توسعه سازمانی با استفاده از روش های برنامه ریزی شده به دنبال افزایش اثربخشی فعالیت های سازمان و توانمندی های آن است (Ackerman, 2023).

در یک تعریف دیگر، توسعه سازمانی فرآیندی علمی است که به سازمان ها کمک می کند تا با توسعه، بهبود و تقویت استراتژی ها، ساختارها و فرآیندهایشان، ظرفیت خود را برای تغییر و دستیابی به اثربخشی بیشتر افزایش دهند. طبق این تعریف، یکی از اهداف توسعه سازمانی، افزایش اثربخشی سازمانی است. بنابراین باید باعث بهبود برخی عملکردهای سازمان از جمله عملکرد مالی، میزان رضایت مشتریان، مشارکت کارکنان سازمان، قابلیت انطباق پذیری سازمان و حتی ایجاد مزیت رقابتی برای آن شود. همچنین طبق این تعریف، توسعه سازمانی از طریق تغییرات در استراتژی، ساختار و یا فرآیندها اعمال می شود. یعنی توسعه سازمانی یک رویکرد سیستمی است که در آن بر کل سیستم سازمان تمرکز می شود (Moris et al, 2020).

بنابراین توسعه سازمانی را می توان تلاشی برنامه ریزی شده برای بهبود و توسعه سازمان با استفاده از یک سری روش ها دانست. این روش ها طیف گسترده ای از نظریه ها، فرایندها و فعالیت ها را از جمله برنامه ریزی استراتژیک، طراحی سازمانی، مدیریت تغییر، مدیریت بهره وری، تنوع فرهنگی در سازمان، تیم سازی و ایجاد تعادل میان کار و زندگی کارکنان است. همانطور که می بینید، روش های توسعه سازمانی متفاوت از تکنیک های سنتی تغییر در سازمان است، زیرا هدف آن تغییر در اندیشه و رفتار در کل سازمان است. از سوی دیگر، توسعه سازمانی، اگرچه منجر به بهبود مهارت های کارکنان شود، نباید آن را با توسعه منابع انسانی اشتباه بگیرید. توسعه منابع انسانی بر رشد شخصی افراد در سازمان متمرکز است، در حالی که توسعه سازمانی بر توسعه ساختارها، سیستم ها و فرایندهای درون سازمان برای بهبود اثربخشی سازمان تمرکز دارد (Chuang & Eversole, 2022).



اهمیت توسعه سازمانی چیست؟

اصلی ترین دلیل اهمیت توسعه سازمانی، اهدافی است که دنبال می کند. هر سازمانی نیازمند بهبود عملکرد خود و توسعه توانایی هایش برای رشد و تغییر است تا بتواند توانایی خود را برای رقابت در بازارها حفظ کند. توسعه سازمانی دقیقاً همین اهداف را دنبال می کند. بنابراین می توان گفت که توسعه سازمانی ابزاری مهم برای مدیریت و برنامه ریزی رشد است و نقش مهمی در موفقیت سازمان ها دارد. به علاوه، سازمانی که بتواند عملکرد بهینه ای داشته باشد، می تواند روحیه کارکنان را تقویت کند. زیرا وقتی کسب و کار شما متناسب با اهداف و منابعی که در اختیار دارد سازماندهی شود، عملکرد کارکنان نیز با موفقیت بیشتری همراه شده و احساس توانمندی و ارزشمند بودن در آنها افزایش پیدا می کند. دلیل دیگر اهمیت توسعه سازمانی را می توان به خاطر اثرگذاری آن بر نحوه حل مشکلات درون سازمانی، بهبود روش ها و فرآیندهای تجزیه و تحلیل مشکلات و افزایش کارآمدتری سازمان در برطرف کردن آنها دانست. توسعه سازمانی نه تنها مشکلات مربوط به رشد و عملکرد سازمان را بهبود می بخشد، بلکه این کار را به صورت سیستمی انجام می دهد و ابعاد مختلف سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. "توسعه سازمانی" با ایجاد تعادل بین نقاط قوت و ضعف یک کسب و کار و بهبود در نحوه به کارگیری منابع سازمان (مانند نیروی انسانی)، به مدیران کمک می کند تا از آنها به بهترین شکل ممکن استفاده کنند. همچنین در این راستا، ابزارهایی را برای ارزیابی، برنامه ریزی، افزایش مشارکت کارکنان، آموزش آنها و ایجاد تغییرات تدریجی در اختیار شما قرار می دهد (جاودانی، ۱۴۰۱).

5

اهداف توسعه سازمانی کدامند؟

همانطور که پیشتر گفتیم، اصلی ترین هدف توسعه سازمانی، بهبود عملکرد سازمان و افزایش ظرفیت آن برای سازگاری با تغییرات است. برخی دیگر از اهدافی که از پیاده سازی روش های توسعه سازمانی دنبال می شود، عبارتند از:

- افزایش حس اعتماد در میان کارکنان سازمان
- افزایش رضایت و تعهد کارکنان
- حل مشکلات سازمان
- مدیریت مؤثر تعارض های درون سازمان
- افزایش همکاری تیمی میان کارکنان
- بهبود مداوم عملکرد سازمان
- همسو کردن کارکنان با اهداف سازمان
- افزایش مشارکت و مسئولیت پذیری کارکنان
- اولویت بخشی به دانش و مهارت افراد
- ایجاد و اعمال سیستماتیک تغییرات
- بهبود کارآیی فردی، گروهی و سازمانی (فتح آبادی، ۱۴۰۰).

توسعه سازمانی چه مزایایی دارد؟

توسعه سازمانی مزایای بسیاری برای هر سازمان دارد که در ادامه به تعدادی از آنها اشاره می شود:

۱- بهبود عملکرد سازمان

توسعه سازمانی یک کسب و کار را قادر می سازد تا به طور پیوسته فرآیندهایی را که نیاز به تغییر دارند شناسایی کرده و آنها را بهبود ببخشد و از این طریق به بهبود بازدهی آنها کمک می کند. از سوی دیگر، توسعه سازمانی باعث افزایش اثربخشی فعالیت ها

نیز می‌شود. به این صورت که فرآیندهای توسعه سازمانی، شیوه‌های مختلف انجام کارها و نتایج آنها را بررسی کرده و انتخاب بهترین آنها را ممکن می‌کند (مومنی و همکاران، ۱۳۹۹).

۲- تعیین برنامه توسعه سازمان

رشد و توسعه سازمان نیازمند یک چشم‌انداز دقیق و شناخت فعالیت‌های لازم برای آن است. توسعه سازمانی ضمن تعیین این چشم‌اندازها، فعالیت‌ها، توانایی‌های و ضروریات لازم برای رسیدن به آنها را مشخص می‌کند. مشخص کردن مسیر توسعه سازمان، به کارشناسان منابع انسانی اجازه می‌دهد که نیازهای سازمان را برای طی کردن این مسیر، شناخته و راهکارهای آن را تعبیه کند. این کار به جذب و حفظ استعدادهایی که با چشم‌انداز آینده شرکت همسو باشند نیز کمک می‌کند و کارشناسان منابع انسانی را قادر می‌سازد تا شکاف‌های موجود در مهارت‌های کارکنان را شناسایی و پر کند.

۳- توسعه ظرفیت سازمان برای تغییر

هر کسب و کاری که با تغییرات بازار روبه‌رو می‌شود، مجبور است برای ایجاد ظرفیت تغییر در خود به فرآیندهای توسعه سازمانی روی آورد. این فرآیندها باعث ایجاد ظرفیت‌ها و مهارت‌های لازم در کارکنان سازمان می‌شود تا عملکرد سازمان را مطابق با شرایط بازار بهبود ببخشند. به علاوه، توسعه سازمانی به بازسازی فرآیندها و سازوکارهای سازمان نیز می‌پردازد که به نوبه خود انعطاف پذیری و ظرفیت سازمان را برای مقابله با تغییر افزایش می‌دهد.

۴- بهبود کیفیت عملکرد سازمان

توسعه سازمانی با بهبود پیوسته عملیات‌های سازمان، خطاها را شناسایی کرده و آنها را برطرف می‌کند. در نتیجه با کاهش خطاهای عملیاتی، کیفیت محصولات و خدمات نیز افزایش می‌یابد. از سوی دیگر، توسعه سازمانی، امکان مدیریت و بکارگیری بهتر کارکنان را فراهم می‌کند و به سازمان اجازه می‌دهد از نیروی انسانی خود برای توسعه و کیفیت محصولات و خدماتش استفاده کند (مومنی و همکاران، ۱۳۹۹).

۵- ایجاد ارزش بیشتر برای ذی‌نفعان

توسعه سازمانی به طرق مختلف بر درآمد سازمان تأثیر می‌گذارد و نه تنها هزینه‌ها را کاهش می‌دهد، بلکه با افزایش بهره‌وری و نوآوری، سود سازمان را هم بیشتر می‌کند. به این ترتیب، توسعه سازمانی با افزایش سوددهی شرکت، باعث ایجاد ارزش بیشتر برای سرمایه‌گذاران و سهامداران سازمان می‌شود. همچنین با بهبود مهارت‌های کارکنان، باعث افزایش تخصص آنها و موفقیت در مسیر شغلی آنها می‌شود.

۶- حفظ بهتر نیروی انسانی

توسعه سازمانی باعث افزایش رضایت کارکنان می‌شود. این موضوع باعث تمایل بیشتر کارکنان به ادامه کار در سازمان و عدم نیاز به جایگزین کردن آنها می‌شود. در این حالت، هزینه‌های مرتبط با استخدام و حفظ کارکنان در شرکت کاهش پیدا می‌کند. نتیجه این فرآیند، تحولی فرهنگی است که پیشرفت پیوسته کارکنان را در پی خواهد داشت و در نهایت منجر به افزایش بهره‌وری با حداقل هزینه عملیاتی خواهد شد.

۷- تسهیل پذیرش تغییرات

توسعه سازمانی با افزایش قابلیت‌های سازمان‌ها به آنها کمک می‌کند تا تغییرات را اعم از تغییرات داخلی یا خارجی، راحت‌تر بپذیرند. یکی دیگر از راههایی که توسعه سازمانی می‌تواند باعث تسهیل پذیرش تغییرات شود، جلب حمایت و همراهی کارکنان و ذی‌نفعان است. در واقع، توسعه مهارت‌های کارکنان و آگاهی ذی‌نفعان از مزایای تغییرات و چشم‌انداز آینده سازمان، حمایت آنها را تشویق می‌کند و آمادگی آنها را برای پذیرش تغییرات پیش رو افزایش می‌دهد.



۸- تقویت ارتباطات سازمانی

از دیگر مزایای قابل توجه توسعه سازمانی، این است که جریان اطلاعات در سازمان را تقویت می‌کند و ارتباطات آزاد میان کارکنان و مدیران را تشویق می‌کند. یک جریان ارتباطی کارآمد، کمک می‌کند تا کارکنان با اهداف، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان همراه شوند و آنها را قادر می‌سازد تا اهمیت تغییرات را درک کنند. توسعه سازمانی با افزایش ارتباطات در سازمان باعث تشویق به اشتراک گذاشتن بازخوردها نیز می‌شود.

۹- توسعه مهارت‌های کارکنان

توسعه سازمانی تا حدود زیادی مبتنی بر توسعه مهارت‌های کارکنان است تا آنها را اعمال تغییرات آماده کند. به همین دلیل، بسیاری از سازمان‌هایی که در مسیر توسعه سازمانی گام برمی‌دارند به دنبال افزایش مهارت‌های کارکنان خود هستند تا توان سازمان را برای پاسخ به نیازهای جدید بازار افزایش دهند (مومنی و همکاران، ۱۳۹۹).

۱۰- افزایش نوآوری در سازمان

افزایش نوآوری در سازمان نیز، یکی از مزایای اصلی توسعه سازمانی است و نقش اساسی در بهبود محصولات و خدمات سازمان دارد. علت اصلی آن نیز، ارائه پاداش برای نوآوری و موفقیت سازمان است. تشویق نوآوری به بهبود روحیه کارکنان نیز منجر می‌شود و احساس ارزشمند و اثرگذار بودن را در آنها تقویت می‌کند. این موضوع، خود باعث افزایش رضایت و خلاقیت بیشتر کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان می‌شود (مومنی و همکاران، ۱۳۹۹).

7

طرح ریزی آینده: آینده پژوهی و توسعه سازمانی

طرح ریزی آینده مشخصاً می‌تواند به طراحی استراتژی و توسعه سازمانی تاثیر بگذارد. ادبیات استراتژی مملو از بیانیه‌هاست و مدعی مولد بودن آینده پژوهی در تدوین استراتژی می‌باشد و اکثر تحقیقات آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری در مورد متصل کردن آن به تدوین استراتژی و توسعه سازمانی صحبت می‌کنند. مزیت‌ها مشخص هستند. آینده‌پژوهی می‌تواند مسائلی که برای بقای سازمانی حیاتی هستند را شناسایی نماید. در اکثر موارد فرضیاتی به منظور تطبیق دادن با پیش‌بینی آینده ساخته می‌شوند، در آنچه که اینجا توسعه سازمانی خطاب می‌شود ایجاد آن برای تغییرات سازمانی ضرورت دارد. بوسیله توسعه سازمانی سازمان در پاسخ به ملاحظات استراتژیک، تغییرات سازمانی ایجاد می‌نماید. تحقیق بین اشکال مختلف ارزش افزوده‌های طرح ریزی آینده در فرایندها تمایز قائل می‌شود. اولین مورد همکاری (کمک) مستقیم است: دانش مرتبط با آینده می‌تواند به عنوان مدرک و اطلاعات با توجه به مشکل استراتژیک، مورد استفاده قرار گیرد یا ممکن است مفهومی را که قبلاً از طریق دیگری ارائه شده است را مورد بازسازی قرار دهد. بنابراین به تولید و تدوین گزینه‌های سیاستی جدید منجر می‌شود. همچنین ممکن است به عنوان روشی برای ارزشیابی توان گزینه‌های سیاستی، در شرایط آینده مورد استفاده قرار گیرد. در این مسیرهای مستقیم، تحلیل آینده مستقیماً بر فرایندهای تصمیم‌گیری کمک می‌کند (عبدوس و همکاران، ۱۴۰۱).

طرح ریزی آینده، طراحی استراتژی و توسعه سازمانی

دانش مرتبط با آینده بطور لحظه‌ای در مسیری یکسان اطلاعات مدیریتی روزانه در فرایندهای مدیریتی استفاده می‌شود. علاوه بر این، همکاری غیر مستقیمی در ساخت استراتژی وجود دارد که در آن عوامل مفهومی زمینه‌ای برای فرایندهای مدیریتی تحت تاثیر هستند. همکاری استفاده مستقیم در دانش نیست بلکه یک بعد جدیدی است که یک مذاکره جدید مرتبط با یک مسئله موجود را ترویج می‌دهد. سومین مورد، همکاری طرح ریزی آینده در جهت طراحی یک استراتژی می‌تواند در چیزی که بهتر است آن را تعامل حیاتی بنامیم؛ شرح داده می‌شود. در این مورد چشم‌انداز مرتبط با آینده به عنوان وسیله نقلیه‌ای برای تعامل

حیاتی بر مسیر حرکت موجود و دیدگاه‌های کنونی و مباحثه در مورد اینکه سازمان در حال انجام چه چیزی است و یا در صد انجام چه چیزی می‌باشد؛ مورد استفاده قرار می‌گیرد. از بعد آینده، سازمان کنونی متفاوت دیده می‌شود. استفاده از بعد آینده این امکان را فراهم می‌کند تا از حال گریخت، بنابراین آن بعد را عملی کرد. عمق تعامل به مباحثه مرتبط می‌شود. انجمن آینده‌های حیاتی این نوع تامل را غیرحیاتی تلقی می‌کنند به این دلیل که آن مفاهیم نتایج قطعی غیرحیاتی را ارائه می‌کنند (میرجعفری، ۱۴۰۱).

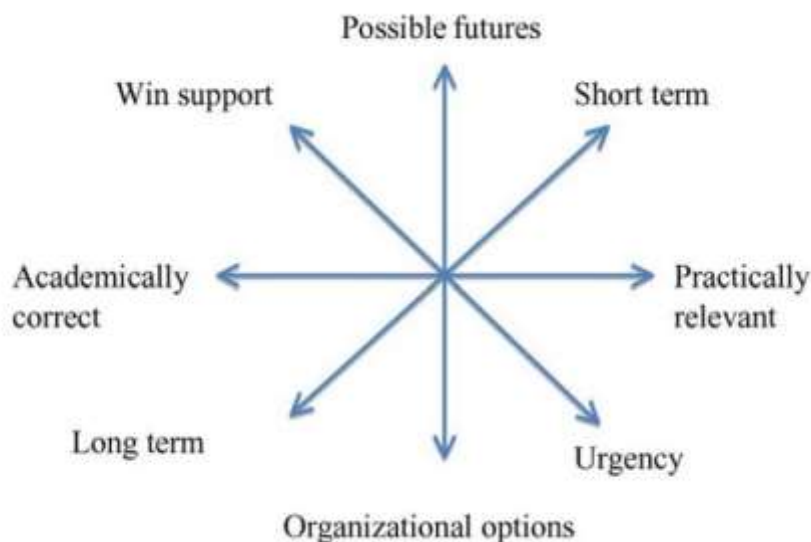
آینده پژوهی برای همپوشانی منطقی و تقسیم اثر بخش در توسعه سازمانی

طرح ریزی آینده از راه‌های متفاوتی می‌تواند برای فرایندهای استراتژیک، شامل دو فرایند تدوین استراتژی و طراحی سازمان؛ ارزشمند باشد. این‌ها تماماً سه فرضیه مشخص هستند. دانش هر چقدر که باشد، این نظریه وجود دارد که سازمان می‌تواند از دانش بهره‌بردار. با این حال اقدام سازمانی بنظر می‌رسد که متفاوت باشد. روی کاغذ طرح ریزی آینده، طراحی استراتژیک و تحول سازمانی مشخصاً در یک راستا قرار دارند. با این وجود در عمل به وسیله تعریف کم یا زیاد با یکدیگر متفاوت‌اند. آنچه که به منظور ایجاد یک پیش‌بینی خوب در مورد آینده نیاز است، اغلب با اونچه که ضروری و نیاز است برای فرایند تدوین استراتژی در کوتاه مدت؛ در کشمکش است. این بحث را ابتدا، بوسیله تعریف معضلات، عملی که زمانی ایجاد می‌شود که پیچیدگی طرح ریزی آینده در مقابل توسعه سازمانی در هم بیچد؛ نشان داده می‌شود (حدادی و همکاران، ۱۳۹۹).

8

مزایای آینده پژوهی در توسعه سازمان

مزایای آینده پژوهی در توسعه سازمان شامل دو خط عملی احتمالی می‌باشد. هر دو آن‌ها مهم هستند مزایایی که در اینجا شرح داده شده است بر اساس دو بعد می‌باشند؛ محتوای آینده پژوهی و فرایند آینده پژوهی. هر دو در ارتباط با، آینده استراتژی سازمانی و تحول سازمانی هستند. چهار مزایای مرتبط با محتوا و چهار معضل مرتبط با فرایند شرح داده می‌شود. مزایای ذیل مرتبط با محتوای آینده پژوهی و دیگر فرایندهای سازمانی می‌باشند (شکل ۱)



شکل ۱- مزایای آینده پژوهی در توسعه سازمان (حسینی و همکاران، ۱۴۰۳)



۱- کوتاه و بلند مدت

طرح ریزی آینده مرتبط با تغییرات بلندمدت؛ مرتبط با آنچه که باید و یا (خواهد) اتفاق بیافتد در آینده، می باشد. خطر آنست که طرح ریزی آینده از مشکلات کوتاه مدت و محتوای سازمان جدا شود. کار آینده پژوهی پیدا کردن مواردی است که به طور همزمان برای هر دو محتوای بلندمدت و کوتاه مدت، ارزش ایجاد می کند و آن ها را به صورت سازنده به یکدیگر مرتبط می نماید. با این حال در عمل، اغلب بدین صورت است که یکی از این دوره های زمانی دیگری را به چالش می کشد. هسته معضلات اطمینان یافتن از آنست که آینده به یک عاملی در مذاکرت مرتبط با استراتژی سازمان و توسعه سازمانی تبدیل می شود آن هم بدون از دست دادن ارتباط با عملکرد واقعی روزانه (حسینی و همکاران، ۱۴۰۳).

۲- جلب حمایت و ایجاد ضرورت

توسعه سازمانی اغلب نیازمند تغییر برای جایگیری سریع است. طرح ریزی (پیش بینی) در مورد آینده می تواند یک احساس ضرورت را پیش آورد، برای مثال: با اشاره بر چالش های آینده یا در تاثیرات آینده از سیاست های روز. این به معنی "مقابله" سازمان با طرف مقابل می باشد. مواردی که هم اکنون به خوبی کار می کنند و هنوز به مشکلی بر نخورده اند، یا مشکلاتی که هنوز به سختی خود را نشان می دهند، ممکن است نیاز برای تغییر سازمانی را در نگاهی رو به آینده شناسایی کنند. با این حال، در اکثر موارد پیام فوریت در مقابل امروز مدیران و مجریان قرار دارد: آنها کسانی هستند که موقعیت امروز را به ارمغان آورده اند و ممکن است در آینده این موقعیت مخاطره آمیز باشد. وظیفه پیدا کردن تعادلی بین ایجاد اضطرار برای تغییر و پیروزی بر چشم اندازهای آینده قبل از دیگران است. این بدان معنی است که طرح ریزی آینده همیشه از لحاظ سیاسی، تا حدی داغ است: طرح ریزی برای آینده همیشه شامل انتخاب های سیاسی است. معضل (معما) اینجا در نگهداری و حفظ هم زمان طرح ریزی آینده نگر بدون منابع عملکردها و یا کشش سیاسی امروز، بدون حفظ هم زمان نسبت با مباحثه ها و جهت گیری های سیاسی؛ است. بنابراین آینده به عنوان یک مسئله مرتبط با مباحث امروز پذیرفته شده است. مشکل اینجا هم زمانی فاصله و ارتباط یک پروژه آینده نگاری با مشاوره سیاسی امروز است (حسینی و همکاران، ۱۴۰۳).

۳- بصورت آکادمیک صحیح و به صورت عملی مرتبط

یک طرح خوب انجام شده از آینده نیازهای متدولوژیکی متفاوتی را که در آن باید بین ابعاد دانشگاهی و توانایی عملی تعادل وجود داشته باشد؛ برآورده می کند. آن دسته از خواسته های مردم که طرح ریزی ها را بوجود می آورند، که دلایل خوبی برای انجام شدن طرح ریزی دارند، هنوز بدون کاهش موارد بی ارزش در عمق آن؛ ممکن نیست. در زمینه توسعه سازمانی، طرح ریزی آینده نباید از دستور کار امروز سازمان جدا شود.

۴- احتمالات آینده و گزینه های سازمانی

زمانی که بر ساخت پیش بینی ها تاکید می شود تا به استراتژی و توسعه سازمانی کمک کند، یک تنش ذاتی وجود دارد. آیا باید بر ایجاد تصاویر احتمالات آینده یا طرح گزینه های سازمانی تاکید شود؟ آیا مطالعه اصلی در کلیت در مورد آینده است یا در مورد این است که سازمان یک نهاد است؟ در هر حالتی احتمالات آینده چیزی در مورد سازمان نمی گوید و بالعکس. این بدین معنی است که باید به هر دو بعد توجه شود.

۵- تعبیر خلاقانه و واقعیت اساسی

طرح ریزی (پیش بینی) آینده نیازمند تفسیری خلاقانه می باشد. علاوه بر این، فرایند طراحی باید به ترکیب دیدگاه های جدید و شگفت آور اجازه دهد. اما در یک سازمانی که برای شواهد و مستندات و دانش سخت ارزش زیادی قائل است، پیش بینی آینده نیز باید محتوای قوی داشته باشد. خلاقیت نیاز است اما در حاشیه ای که مباحث تحلیلی و تجربی وجود دارد. این موردی است که چرا ما آن را به عنوان یک فرایند معضل می بینیم: محو باید با ویژگی های خاص فرایند توسعه سازمانی و همچنین



با مباحثه‌های سازمانی که اکثراً تحلیلی و تجربی هستند؛ مرتبط باشد. این بدان معنی است که، در پیش بینی آینده، باید به هر دو فرایندهای خلاقانه و تولید کردن و استفاده داده‌های "سخت" و دانش مرتبط با آینده‌های ممکن؛ توجه شود. یا حداقل در ارائه محصولات در مسیری مشابه که برای مدیران اجرایی امروزی قابل درک باشد این تعادل سازمان را بسته به اینکه چه نوعی از محتوا در یک سازمان معمولی ارزش دارد؛ به سازمانی دیگر تغییر می‌دهد. ماهیت و شدت این معضل در سازمانی به سازمان دیگر متفاوت خواهد بود و به همین ترتیب پاسخگویی حرفه‌ای به آن هم متفاوت خواهد بود (حایری کیا، ۱۴۰۳).

۶- نتایج پایانی آزاد یا تمرکزی از پیش تعیین شده

پیش بینی آینده به جهت کمک به طراحی استراتژی و توسعه سازمانی، از یک سو بر قراردادن تعداد زیادی از احتمالات مختلف در تصاویر و دادن فضای کافی برای در نظر گرفتن آنها؛ بستگی دارد و از سوی دیگر بر ایجاد سطحی از پشتیبانی در داخل و خارج سازمان بر اساس تصویری به اشتراک گذاشته شده از تصمیماتی که می‌توانند اجرا شوند؛ بستگی دارد. این بدان معنی است که همگرایی و واگرایی در تصاویر باید متعادل باشد: باید هم خاص و هم عام باشد. طراحی فرایند باید از سویی هدایتگر سیر تحقیق و از سوی دیگر دادن فضای آزادانه کافی برای یافته‌های شگفت‌آور محتمل؛ باشد.

۷- حفظ فاصله یا سازماندهی ارتباطات

پیش بینی آینده نیازمند حفظ فاصله با حال و فاصله گرفتن از دستور کارهای امروزی و مباحثه، می‌باشد. در همان زمان، برای داشتن تاثیری معقول بر دستور کار استراتژیک امروزی، پیش‌بینی آینده باید بصورت تنانگ با امروز (حال) ارتباط داشته باشد. کار بیش از حد در پیش‌بینی آینده به جهت ایجاد تعادل در حفظ فاصله از عملکردهای موجود سازمان و ایجاد ارتباط با این عملکردها می‌باشد. بازتاب انتقادی تنها زمانی عملی است که به آن گوش داده شده و متقابلاً پذیرفته شده باشد.

۸- نتیجه گیری یا ادامه

در برخی نقاط زمانی، یک پروژه نیازمند پایان یافتن است. اما زمان پایان پذیرفتن یک پروژه چه موقع می‌باشد، وقتی که هیچ پایان مشخصی برای فرایند وجود ندارد. پایان پروژه چیست: زمانی یک مطالعه تاثیرش را داراست، که مستندات نهایی نوشته شده باشند، زمانی که مطالعه ارزیابی شده باشد یا زمانی که سازمان، یافته‌ها را کسب کند؟ یک پیش‌بینی می‌تواند به جزئیات ریزی بررسی شود، با گستره و تفسیر زیاد. علاوه بر این، زمان بندی و ارتباط دهی به حرکت سازمان به اندازه نظرات اساسی مهم است (حایری کیا، ۱۴۰۳).

۹- مقابله با معضلات

فراتر از درست و غلط هیچ خوب و بدی بین مواضع افراطی در معضلات وجود ندارد: با این تعریف، گزینه انتخابی برای هر بعد از معضل مزایا و معایبی را دارد. علاوه بر این سوال مرتبط با این موضوع این است که، مفهوم دادن به ملاحظاتی پیش‌آمده از معضلات، که تصمیمات بر پایه آن هاست، در عمل چگونه است و ملاحظات در عمل چگونه به کار گرفته می‌شوند؟ حرفه استراتژیک بر توانایی مقابله با معضلات در شیوه‌ای مناسب و سازنده؛ استوار است. هسته تمام این معضلات از روش کلاسیک آینده‌پژوهی است که شخصی تمایل دارد آن را برای یک بعد از معضل انتخاب نماید، در حالی که از روش‌های مدیریت استراتژیک کلاسیک و روش توسعه سازمانی، شخصی برای مقابله بعد دیگر انتخابی را انجام می‌دهد. مشکلی که ما اینجا در حال توصیف هستیم این است که به منظور ایجاد ارتباط بین هر دو روش کلاسیک، متخصصان (حرفه‌ای‌ها) نیاز دارند تا تعادلی بین تمام معضلات ایجاد نمایند. آنها مجبور خواهند بود تا راهی پیدا کنند که معضلات را سازنده نمایند. در این حالت، می‌تواند به منظور مقابله با ماهیت تضاد ایجاد شده از معضلات؛ فهرستی متنوعی مشخص شود. ما به طور خلاصه این فهرست را شرح می‌دهیم و سپس از آن برای تحلیل یک موقعیت عملی استفاده می‌کنیم. بدین منظور که چگونه عملکرد آن در شرایط عملی را تجزیه و



تحلیل نماییم. نخستین گزینه برای مقابله با معضلات انتخاب کردن است: انتخابی برای یک یا دو بعد از معضل، بنابراین طرف دیگر به طور آگاهانه کمتر مورد توجه است. دیگری، مهمترین گزینه - ترکیب و یا ادغام است که می‌گوید: تلاش برای مرتب کردن هر دو جهت معضل به صورت هم زمان و هم به یک مقدار. گزینه بعدی ترتیب و الویت بندی آن است: ابتدا یک طرف از معضل و سپس رسیدگی به طرفی دیگر. بنابراین در یک مدت زمانی به هر دو بعد معضل توجه می‌شود. علاوه بر این گاهی اوقات احتمال جدا سازی نیز وجود دارد: هر دو بعد بصورت موازی مورد توجه قرار می‌گیرند اما بصورت جداگانه، و در مسیری جدا، بنابراین با یکدیگر ترکیب نمی‌شود. مرحله بعدی مجدداً ایجاد نتیجه‌ای برای یک بعد معضل به طور وابسته به بعد دیگر است: بخشی از معضل وابسته به دیگری ساخته می‌شود. یک بخش آن در چشم انداز دیگری قرار دارد. احتمال دیگر استفاده از پشت صحنه است: ایجاد یک انتخاب روشن و صریح برای یک بعد از معضل در پس‌زمینه با نگاهی ضمنی به بعد دیگر. و نهایتاً گزینه‌ای برای انکار معضل وجود دارد که در این حالت هیچی انتخابی ساخته نمی‌شود. با این حال این مورد عواقب معضل را از بین نمی‌برد. در لحظه‌ای قطعی این مشکل بوجود خواهد آمد حتی شاید هم به صورت اتفاقی و سر زده (حایری کیا، ۱۴۰۳).

نتیجه‌گیری

کاربرد آینده پژوهی در فرایندهای عملیاتی امروزی در سازمان مهمترین مشکل زمینه آینده در آینده ای نزدیک خواهد بود. به منظور به دست آوردن مشروعیت، آینده پژوهی نیازمند آنست که ارتباط نزدیکی با فرایندهای عملیاتی داشته باشد. گام مهم بعدی برای انجمن‌های حرفه‌ای فاصله گرفتن از روش‌هایی است که آن‌ها را در بسیاری از موارد از فعالیت‌های درونی غافل می‌کند. بسیاری از دانش‌های مطالعات آینده‌نگاری نادیده گرفته شده‌اند، نه به این خاطر که مدیران علاقه‌ای به آن‌ها ندارند بلکه به این دلیل که نمی‌توانند از آن‌ها استفاده کنند. مجموعه سازمانی به آنها اجازه نمی‌دهد تا از یافته‌های آینده پژوهی در دستور العمل‌های سازمانی استفاده کنند. بنابراین آنها به نوعی از دانش آینده که بسیاری از آینده‌نگاران آن را در الویت‌های پایین قرار می‌دهند؛ تکیه می‌کنند مانند پیش‌بینی و تحلیل روند، نه به این دلیل که استراتژیست‌ها و مدیران اجرایی آن‌ها را باور دارند بلکه به این دلیل که با فرایند تصمیم‌گیری سازمان‌ها تناسب دارند. مشروعیت آینده پژوهی بوسیله دوری از مباحثه‌های عمیق در روش‌های خود آن و بوسیله حرکت به سمت ایجاد ارتباط با رشته‌های مختلف درگیر در فرایند استراتژیک حاصل می‌شود. مرز بین ارتباط و اهمیت استراتژیک نازک است؛ آینده بسیار مهم‌تر از آن است که مسوولیت آن به آینده پژوهی هان سپرده شود. به طور خلاصه می‌توان گفت شرکت‌هایی که آینده‌نگرند، به راحتی غافلگیر نمی‌شوند و همواره برای آینده آماده هستند در حالی که رقبای آنها در صنعت از وقوع یک اتفاق شوکه شده و دچار بحران می‌شوند، آنها از قبل برای استفاده از فرصتها و دوری از تهدیدهای ناشی از وقوع آن حادثه آماده شده‌اند لذا همین ویژگی موجب پیشتازی و برتری آنها نسبت به رقبا میشود اما شناخت آینده با توجه به تغییرات گسترده‌ای که در آن صورت خواهد گرفت به آسانی انجام پذیر نیست و بدون داشتن اطلاعات کافی از آینده و چشم‌اندازها در هر سطحی نمی‌تواند قابل اتکا و اعتماد باشند بنابراین ضرورت آینده پژوهی به همراه مدیریت استراتژیک به منظور جهت‌دهی به سرمایه، تکنولوژی و نیروی انسانی همواره آشکار می‌شود. آینده پژوهی مستقیماً در خدمت مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی قرار می‌گیرد و می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری ایفا نماید. آینده‌پژوهان برای سنجش میزان مطلوبیت آینده‌های بدیل، باید اهداف و ارزشهای بشری را مطالعه و ارزیابی، و از آنها استفاده کنند، همچنین باید به درک ماهیت جامعه مطلوب و نیز به معیارهای قضاوت و ارزیابی خود، توجه ویژه‌ای داشته باشند. در نهایت هر سازمانی که به دنبال بهبود مداوم عملکرد خود و کسب توانایی سازگاری با تغییرات است، باید به دنبال استفاده از روش‌های توسعه سازمانی باشد. مهم‌ترین قدم برای شروع این مسیر، توسعه قابلیت‌های آینده پژوهش در سازمان



است. زیرا فعالیت های آینده پژوهی با تعیین کردن چشم اندازهای سازمان و انتخاب راه های رسیدن به آن، مسیر توسعه سازمانی را مشخص می کنند و الگویی برای کارکنان سازمان و سایر ذی نفعان خواهند بود.

منابع

جاودانی، حمید، طراحی الگوی توسعه سازمانی در نظام مدیریت آموزش عالی ایران. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۱۴۰۱، ۲۰(۴)، ۷۴-۵۵.

حایری کیا، علی، مرور نظام مند مطالعات مبتنی بر چرخ آینده در آینده پژوهی. فصلنامه آینده پژوهی راهبردی، ۱۴۰۳، ۱۴(۳)، ۲۵-۳۹.

حدادی، طاهره، سلیمی، مهتاب، جهانیان، رمضان، ارائه الگوی مفهومی توسعه عملکرد منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهی (مطالعه بنیاد مستضعفان)، نوآوری های مدیریت آموزشی، ۱۳۹۹، ۱۶(۱)، ۲۱-۱.

حسینی، سید فرهاد، الماسی فرد، محمد رسول، آینه، معصومه، آینده پژوهی مؤسسات خیریه (مطالعه موردی: امور خیریه در شهر کرمانشاه). مطالعات وقف و امور خیریه، ۱۴۰۳، ۱۲(۱)، ۷۳-۱۰۰.

شفاهی، سعید، چناری، علیرضا، افکانه، صغری، بررسی تاثیر شاخص های توسعه آینده پژوهی مدیریت دانش در دانشگاه های آزاد اسلامی استان تهران. جامعه شناسی آموزش و پرورش، ۱۴۰۲، ۹(۲)، ۸۲-۷۱.

صادقی کیادهی، امیررضا، پارسائی، محمد، وقوفی، امید، طراحی الگوی آینده پژوهی: ارائه تصویر آینده سازمان جهت توسعه قابلیت یادگیری سازمانی. آینده پژوهی انقلاب اسلامی، ۱۳۹۹، ۱(۱)، ۲۰۳-۱۶۷.

عبدوس، مریم، حمید شفیع زاده، سلیمانی، نادر، شناسایی ابعاد توانمندی آینده پژوهی و عوامل موثر بر آن در بین مدیران آموزش سازمان تامین اجتماعی. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۱۴۰۱، ۶(۳)، ۳۲۱-۳۰۹.

فتح آبادی، حسین، مدیریت دانش و سرمایه فکری در توسعه سازمان های دولتی. توسعه سازمانی پلیس، ۱۴۰۰، ۱۸(۷۷)، ۸۱-۱۱۱.

ملکی، محمدحسن، کیخایی، راضیه، آینده پژوهی سازمان های پروژه محور با رویکرد ترکیبی. همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران. ۱۳۹۹.

مومنی، سجاد، شعبانی بهار، غلامرضا، و عرفانی، نصراله، تدوین مدل ساختاری هویت سازمانی بر اساس هوش سازمانی به واسطه توسعه سازمانی در بین کارکنان فدراسیون های ورزشی کشور. مدیریت ورزشی (حرکت)، ۱۳۹۹، ۱۲(۴)، ۱۱۸۵-۱۱۶۵.

میرجعفری، سیدعلیرضا، بررسی تاثیرگذاری معیارهای تعهدسازمانی بر موفقیت کسب و کار در سازمان های دولتی با رویکرد آینده پژوهی. مدیریت کسب و کار، ۱۴۰۱، ۱۴(۵۴)، ۲۲۴-۲۰۰.

Ackerman, L. S. (2023). **Development, Transition, or Transformation: The Question of Change in Organizations**. *Organization Development Review*, 55(1).

Chuang, S., & Eversole, B. (2022). **Organization development and effectiveness: Essential female leadership competencies for industry 4.0 transformation**. *Advancing Women in Leadership Journal*, 41(1), 37-49.

Moris, N., Anlas, K., van den Brink, S. C., Alemany, A., Schröder, J., Ghimire, S., ... & Martinez Arias, A. (2020). **An in vitro model of early anteroposterior organization during human development**. *Nature*, 582(7812), 410-415.

Nyagadza, B. (2021). **Futurology reorientation nexus: Fourth industrial revolution**. In *Management Education and Automation* (pp. 30-44). Routledge.

Raki, A., Nur Chowdhury, I., Nieroda, M., and Zolkiewski, J. (2022). **Future-proofing charities: bringing service orientation to digitalisation**. British Academy of Management Conference, Manchester.

- Subiyantoro, S. (2022). **Futurology Education Strategy Management Perspective: A Case Study in MA Yogyakarta.** *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*, 8(4), 907-921.
- Zedníčková, Z. N. (2022). **On the Edge-future adaptation challenges: The role of futurology, scenario planning methodology and off grid design in architectural and urban teaching.** *Architecture Papers of the Faculty of Architecture and Design STU*, 27(3), 8-16.