

## مدیریت دانایی در مسیر آینده

بهزاد آسمان‌نساب\*، محسن قدمی\*\*

### چکیده

مدیریت دانایی از مهم‌ترین مباحث در حوزه مدیریت سازمان‌ها و رسانه‌ها است و راهبرد مدیریت دانایی با نگاه به آینده‌پژوهی به چه مدل و مؤلفه‌هایی نزدیک‌تر بوده است. از این‌رو در پژوهش حاضر به مصاحبه عمیق با خبرگان که شامل (اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مدیران ارشد رسانه) پرداخته‌ایم. در این پژوهش از رویکرد گلوله برفی برای انتخاب نمونه‌ها و از روش اشباع تم‌ها به‌منزله استاندارد برای پایان نمونه‌گیری استفاده گردیده است. از آن‌جایی که تم‌های برگزیده با بهره‌گیری از نظرات خبرگان، احصاء شده، روایی مصاحبه‌ها مورد تأیید قرار گرفته و برای تأیید پایایی مصاحبه‌ها از روش باز آزمایی استفاده شده است. با توجه به نظرات ارائه شده در پژوهش، سوگیری مدیریت دانایی، پیچیدگی‌های رفتار انسان و موانع شناخت انسان، مهم‌ترین ملاحظات اثرگذار مدیریت دانایی بر فرآیند آینده‌پژوهی شناسایی شده است. از سوی دیگر، تحقق پیش‌بینی‌ها، رسیدن به آینده مورد نظر و ارتقای دانایی آینده‌پژوهی، مهم‌ترین دستاوردهای تعامل دوسویه آینده‌پژوهی و مدیریت دانایی تشخیص داده شده است. همچنین پیش‌بینی آینده، ایجاد تغییرات مطلوب در آینده و شناسایی عوامل تغییر، مهم‌ترین اثرات ناشی از فرآیند آینده‌پژوهی بر مدیریت دانایی در سازمان صدا و سیما قلمداد گردیده است؛ به‌گونه‌ای که کاربرد مدیریت دانایی با نگاه به آینده در رسانه ملی سبب افزایش یادگیری سازمانی، در سازمان صداوسیما شده است.

### کلیدواژه‌ها: مدیریت دانایی؛ آینده؛ یادگیری سازمانی

## ۱. مقدمه

آینده‌پژوهی به دنبال آن است تا با بهره‌گیری از تحلیل وضعیت موجود، شناسایی سازوکارهای تغییر و تعریف سناریوهای مختلف، توسعه و بهبود را در آینده‌های محتمل و ممکن پیش‌بینی کند. تصمیم‌های خوب بستگی کامل به درون‌گری دارد، زندگی امروزی با گذشته بسیار متفاوت است؛ در این دنیای پرتغییر، دیگر سنت‌های قدیمی آینده ما را شکل نمی‌دهند؛ بلکه ما خود باید آینده خودمان را خلق کنیم تا بتوانیم خود، سازمان و جامعه را در برابر تغییرات جهانی آماده سازیم.

آینده‌پژوهی، ارتباطی دوسویه با جهان‌بینی، ایدئولوژی و فرهنگ ملت‌ها دارد توجه به آینده و اثرات آن در زندگی انسان، از مهم‌ترین مباحثی است که حس کنجکاوی انسان را برمی‌انگیزد. با ظهور علوم تجربی و عقلانی، کنجکاوی در آینده به پژوهش در آینده تبدیل شده و مفاهیمی چون آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری را به ارمغان آورده است، با توجه به اینکه تحلیل آینده، از موارد محیط‌شناسی در مباحث استراتژیک محسوب می‌شود و تحولات علمی این مبحث در روند علمی این مباحث استراتژیک نقش دارد، هدف از روش‌شناسی آینده‌پژوهی، اکتشاف، ایجاد و آزمون آینده‌های مطلوب و محتمل به منظور بهبود تصمیمات هست [۱۰].

آینده‌پژوهی، دانشی است به شدت ارزش بنیاد، یعنی برپایه ارزش‌های هر جامعه ساخته می‌شود. در کشور ما، همان‌گونه که مقام معظم رهبری اشاره کرده‌اند، سعادت و شقاوت جامعه ما در گرو پی‌ریزی درست علوم انسانی در جامعه است، ایشان این موضوع را در قالب تحول در علوم انسانی اظهار کرده‌اند. تحول در علوم انسانی یعنی اینکه آیا آبخشورهای فکری را که از قبل در جوامع شرقی به‌ویژه در کشور ما سرریز می‌شد، عیناً باید پذیرفت یا اینکه باید براساس باورها و ارزش‌های خودمان به آن‌ها توجه کنیم؟

در نتیجه چنین پرسشی، از موضوعات آینده‌پژوهی می‌تواند این باشد که بگوئید آینده علوم انسانی به کدام سمت می‌رود؟ چرا مکاتب فکری در علوم انسانی فراوانی در علوم انسانی وجود دارد؟ در واقع آینده‌پژوهی باید گذشته‌نگر باشد و به حال برسد، روندها را در این زمینه پیدا کند و پس از آن، با استفاده از نظریه‌های منعطف و ترکیبی بررسی کند که چه آینده‌های احتمالی برای حوزه علوم انسانی وجود خواهند داشت [۱۳].

امروزه صاحب‌نظران حوزه مدیریت و سازمان، سازمان‌های دانایی محور با نگاه به آینده را جدیدترین و کارآمدترین شکل راهبردهای استراتژیک سازمانی و مناسب‌ترین بستر به‌منظور اجرای استراتژی‌های نوین مدیریتی برای آینده سازمان‌های رسانه‌ای معرفی می‌کنند. در سازمان‌های دانایی محور کارکردها و عملکردهای سازمان در سطح مطلوب‌تری صورت گرفته، تصمیمات اثربخش‌تری اتخاذ شده و افراد و گروه‌ها به تعامل، مشارکت و یادگیری مادام‌العمر ترغیب می‌شوند. سیر مفهوم‌شناسی دانایی با نگاه به آینده و بازتعریف آن یک ارزش راهبردی و عملیاتی، نمودار سیر تکاملی تئوری‌های سازمان و حوزه استراتژی برای آینده است [۵]. ورود موفق به عصر دانایی، مستلزم پیش‌نیازهای مختلف ساختاری، فرهنگی، تکنولوژیکی و انسانی است؛ موضوعی که از دیدگاه بسیاری مورد غفلت واقع شده است [۱۶].

راهبردهای عملیاتی مدیریت دانایی با نگاه به آینده از دهه ۱۹۹۰، به نوعی مد و سبک مدیریتی تبدیل شده است و به فرآیند نظام‌مند و منسجم هماهنگ‌سازی فعالیت‌های گسترده سازمان شامل کسب، خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم، انتشار و کاربرد دانایی به‌وسیله افراد و گروه‌ها جهت تحقق اهداف سازمانی برای راهبردهای مدیریتی در آینده اشاره دارد [۲۰]. سازمان‌های پویا و سرآمد، سازمان‌های با فرهنگ سازمانی مناسب و برانگیزاننده هستند که شرایط مطلوب کار را برای افراد فراهم می‌کنند. راهبردهای مدیریت دانایی با رویکردی آینده‌نگر و یکپارچه را به‌منظور تعیین، کسب، بازیابی، به اشتراک‌گذاری و ارزیابی همه دارایی‌های اطلاعاتی کسب‌وکار ترویج می‌دهد. این دارایی‌های اطلاعاتی می‌توانند شامل بانک‌های اطلاعاتی، مستندات، سیاست‌ها، رویه‌ها و همچنین مهارت‌ها و تجارب ضمنی و غیرآشکار باشد. که در ذهن افراد وجود دارد [۱۸].

حال اگر بخواهیم به موازات تحولات جهانی پیش‌رو حرکت کنیم و فراتر از آن با پیشگامی خود آن‌ها را به موقع و درست مدیریت کنیم، باید با رازهای مکشوف «تئوری نظم در آشفتگی و فلسفه نظام‌های طبیعی» آشنا شویم و از این طریق براساس یافته‌های علمی جدید، اندوخته‌های راهبردی و اطلاعاتی خود را افزایش دهیم و براساس آن در بازار رقابتی پیچیده و استراتژیک جهانی کامیاب شویم. دانایی برای سازمان‌ها از جمله دارایی‌های راهبردی است، به طوری که صاحب نظران علم مدیریت، دانایی را از عوامل مزیت پایدار می‌دانند؛ پس، به منظور حفظ این مزیت در آینده، سازمان‌ها باید آمادگی اقدام در برابر شرایط احتمالی و تجویز راهبرد مناسب مدیریت دانایی را داشته باشند [۱۱].

ایجاد تغییرات مطلوب و رسیدن به آینده مورد نظر در حوزه مدیریت دانایی، مستلزم پیش‌بینی آینده از حیث شناخت عوامل مؤثر بر تغییرات در این حوزه است. شناسایی حوزه‌های ارزش آفرین در آینده علوم مدیریتی، احصای فضاهای انتقال دانایی در آینده، شناخت نیازهای ذی‌نفعان آینده مدیریت دانایی و سازگاری به موقع با تغییرات، تنها بخشی از الزامات و ضروریات شناخت آینده است. با وجود اهمیت علوم انسانی در بین علوم مختلف، تاکنون کمتر به این موضوع پرداخته شد که جهت آینده مدیریت دانایی کدام است؟ مدیریت دانایی در آینده چه اهدافی را دنبال خواهد کرد؟ چه مؤلفه‌هایی بر ایجاد تغییرات در حوزه مدیریت دانایی اثر گذارند؟ مدیریت دانایی دارای چه محدودیت‌هایی است که در فرآیند آینده‌پژوهی در این حوزه می‌تواند اثر بگذارد؟

آینده‌پژوهی چه ثمراتی را در حوزه مدیریت دانایی به ارمغان خواهد آورد؟ ما می‌خواهیم با استفاده از دانش آینده‌پژوهی، تصمیمات بهتری را اتخاذ نموده و قادر به اثرگذاری بیشتری بر آینده باشیم. آینده‌پژوهی به دنبال اثرگذاری بر تصمیمات و مؤلفه‌های مؤثر بر تصمیم است. در راستای رفع کاستی‌های موصوف و با توجه به اهمیت رابطه تعاملی آینده‌پژوهی و مدیریت دانایی حوزه علوم انسانی، این پژوهش می‌کوشد ضمن مرور ادبیات آینده-پژوهی، مدیریت دانایی با انجام مصاحبه با خبرگان و کاربست روش تحلیل تم در برقراری رابطه بین آینده‌پژوهی و مدیریت دانایی در حوزه علوم انسانی، مفید عمل نماید. در این مطالعه، هدف آن است به احصای ملاحظات علوم انسانی (با نظریه مدیریت دانایی) مؤثر بر فرآیند آینده‌پژوهی پرداخته شود. همچنین دستاوردهای حاصل از فرآیند آینده‌پژوهی در حوزه مدیریت دانایی شناسایی گردد و سرانجام اثرات متقابلی که آینده‌پژوهی بر علوم انسانی خواهد داشت شناسایی شود.

## ۲. مبانی نظری پیشینه پژوهش

**آینده‌پژوهی.** آینده‌پژوهی دیدن هر چیز قبل از وقوع آن است. بحران‌ها به جز در موارد نادر علائم هشداردهنده‌ای را قبل از وقوع از خود بروز می‌دهند. مدیران نباید به راحتی از کنار این علائم هشدار دهنده عبور کنند. البته بعضی از آن‌ها نشانه‌ها را احساس نمی‌کنند چون وقایع آینده برایشان اهمیت ندارد. خلاصه این که مدیران می‌توانند با انجام آینده‌پژوهی، علایم اولیه خیلی از بحران‌ها را قبل از وقوع آن‌ها درک و آن‌را مهار کنند. 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 تحقق آن‌ها می‌پردازند. آینده‌نگاری، نگاشتن و تدوین، نمایشنامه، فیلمنامه، و نیز مقاله و متون مربوط به آینده است که معمولاً از عنصر تخیل علمی برخوردار است. آینده‌نگاری‌ها بعضاً نقش پیش‌فرض‌های آینده‌پژوهی را ایفا کرده‌اند. آینده‌شناسی مطالعاتی چندرشته‌ای و فرارشته‌ای است که به منظور شناخت وضعیت ممکن یا مطلوب یک جامعه در آینده صورت می‌گیرد. آینده‌شناسی فرآیندی است که به پیش‌بینی چندین رویداد مختلف در آینده می‌پردازد. در این تعریف، واژه پیش‌بینی به مثابه گزاره‌ای به کار می‌رود که گویای احتمال نسبی وقوع برخی از فرآیندهای کلی یا رشته‌ای از وقایع است. آینده-شناسی، بخشی از علوم طراحی و یک شکل جدید طراحی و تکنولوژی اجتماع است. آینده‌پژوهی اظهار

پیامدهای آتی تصمیمات فعلی، پیش‌بینی مسائل و مشکلات آینده همچنین طراحی راه‌حل‌های بدیل تا در نهایت جامعه دارای گزینه‌های بیشتری باشد و بتواند گزینه‌های مناسب و اخلاقی را انتخاب کند. می‌تواند 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. آینده‌شناسی از این منظر دانایی شناخت تغییرات است [۶].

اشتیاق بشر برای دانستن درباره آینده از عهد باستان وجود داشته است. پیشگویان و کاهنان نمونه‌هایی از کسانی هستند که در گذشته تلاش داشتند تا به نحوی به اشتیاق پاسخ دهند [۱۵]. نخستین فعالیت آینده‌پژوهی در قالب یک تحلیل علمی، در سال‌های ۱۹۳۰ تا ۱۹۳۳ گروهی از پژوهشگران به سرپرستی آگبرن، در زمینه جامعه‌شناسی در آمریکا انجام شد. پس از آن یک استاد آلمانی به نام اوسپ از اواسط دهه ۱۹۴۰ اصطلاح آینده‌شناسی را که به معنای مطالعه آینده و در نظر گرفتن احتمالات پیش‌رو بود، باب کرد [۲۲].

شناخت آینده از حیاتی‌ترین علوم مورد نیاز هر انسانی است. آینده‌پژوهی از علوم استراتژیک است، که در حوزه فناوری‌های نرم قرار می‌گیرد. آینده‌پژوهی فراتر از پیش‌بینی است و ادعای پیشگویی هم ندارد. آینده‌پژوهی هنر شکل دادن به آینده است، به آن‌گونه که خواهان آینده هستیم. آینده‌پژوهی تلاش سیستماتیک برای بررسی درازمدت آینده علم، فناوری، محیط و جامعه به‌منظور شناسایی پدیده‌های نوظهور و حوزه‌های زیر بنایی پژوهش‌های استراتژیک است که بیشترین منافع اجتماعی و اقتصادی را در پی خواهد داشت. آینده‌پژوهی دانایی و معرفتی است که چشم مردم را نسبت به رویدادها، فرصت‌ها و مخاطرات احتمالی آینده باز نگه داشته و ابهامات مردم را کاهش داده و توانایی انتخاب گزینه‌های هوشمندانه جامعه و مردم را افزایش می‌دهد از این‌رو به همگان اجازه داده تا بدانند که به کجاها می‌توانند بروند (آینده‌های اکتشافی)، به کجا باید بروند (آینده‌های هنجاری) و از چه مسیرهایی می‌توانند با سهولت بیشتری به آینده‌های مطلوب خود برسند (راهبردهای معطوف به آینده‌سازی) [۱۴].

از مهم‌ترین روش‌های آینده‌پژوهی می‌توان به پویای محیطی، تحلیل تأثیرات متقابل، تحلیل تصمیم، مدل‌های تصمیم‌گیری، دلفی، اقتصادسنجی، حلقه آینده‌ها، بازی‌سازی و شبیه‌سازی، پیش‌بینی هوشمندانه و شهود، تحلیل ریخت‌شناسی، روش‌های مشارکتی، درخت‌های وابستگی، سناریوها، مدل‌سازی آماری، پویایی‌های سیستم، تحلیل ساختاری، تحلیل زنجیره فناوری، پیش‌بینی‌های سری‌های زمانی، تحلیل و تأثیر روند، تحلیل لایه‌ای علت‌ها، مدل‌سازی عاملی، کاهش ناهمسانی زمین‌های، نگاهت مسیر و متن کاوی اشاره کرد [۴].

**راهبردهای مدیریت دانایی.** از علت‌هایی که بعضی سازمان‌ها در پیاده‌سازی مدیریت دانایی شکست خوردند، این بود که نتوانستند دانش را از داده یا اطلاعات متمایز کنند و ویژگی‌های منحصر به فرد دانش و کارکنان دانشی را نادیده گرفتند. از دیگر دلایلی که ویگ، هوگ، اسپک، میلز در شکست طرح‌های مدیریت دانایی به آن اشاره کرده‌اند، نبود متدولوژی مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانایی است. به این ترتیب که در بسیاری موارد متدولوژی‌های سنتی که برای ایجاد یا توسعه سیستم‌های اطلاعاتی به کار گرفته می‌شده برای پیاده‌سازی مدیریت دانش و سیستم‌های آن استفاده شده است [۲].

از مدیریت دانایی تعاریف مختلفی شده است اما به‌طور کلی می‌توان گفت مدیریت دانایی شامل تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی، به‌طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌های مسیر آینده سازمان دخیل هستند بتوانند از آن استفاده کنند [۸]. پس مدیریت دانایی فرآیندی است که به سازمان‌ها یاری می‌کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش و سازماندهی و برای اجرای آن در آینده منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون درک مشکلات، آموختن پویا و تصمیم‌گیری برای آینده ضروری است.

از مهم‌ترین موارد در ایجاد استراتژی مدیریت دانش آن است که این استراتژی و اهداف مربوط به آن باید نمایانگر اثربخشی و کارایی فرآیندهای کسب و استراتژی و اهداف سازمانی باشد، کار و در نهایت عملکرد سازمانی را بهبود ببخشند از طریق فرآیند استراتژی‌سازی مدیریت دانش، یک سازمان در رابطه با نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیداتی از جنس مدیریت دانش برای رسیدن به اهداف خود آگاه می‌شود، بنابراین می‌توان گفت که برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت دانش بخشی از خود مدیریت دانش و استراتژی‌سازی آن در واقع بخشی از برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت دانایی است [۷].

**راهبرد (استراتژی).** استراتژی را می‌توان فرآیند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه انجام کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق اهداف، تعریف کرد و این تعریف در حقیقت دو نظریه از استراتژی را مورد تأکید قرار می‌دهد، یکی طرح‌ریزی است که بر این اساس استراتژی یک‌رشته رهنمودهایی واضح و روشن است که مدیران برای نیل به اهداف تدوین می‌کنند و دیگری رویکرد تکاملی است که براساس آن استراتژی لزوماً طرحی اصولی و سنجیده نیست بلکه در طی زمان یک الگو در جریان تصمیمات مهم ظهور پیدا می‌کند [۱۹].

مدیریت استراتژیک برنامه‌ریزی، راهبری، سازمان‌دهی و کنترل تصمیمات استراتژیک و فعالیت‌های کسب-وکار را در برمی‌گیرد و آن را باید مجموعه‌ای از تصمیمات و عملیات که توسط مدیران در ارتباط با تمامی سطوح سازمان اعمال می‌شود، در نظر گرفت [۳].

**مدیریت دانایی مخاطب محور.** مدیریت دانایی مبتنی بر مخاطب، فرآیندی استراتژیک است که به‌وسیله آن سازمان‌های پیشرو، مخاطبان خود را از مصرف‌کننده صرف به مخاطبان توانمند و آگاه و مخاطب دانش‌گر تبدیل می‌کند. فرآیند مدیریت دانایی مشتری در واقع دستیابی، اشتراک و گسترش دانایی مربوط به مشتریان است که به نفع هر دو مشتری و سازمان است و این فرآیندی کمی و کیفی است که وابسته به نظر مخاطبان و تعامل آن‌ها با سازمان، یادگیری تیمی، گروه‌های تخصصی و مدیریت دارایی‌های نامشهود است [۱۷].

با نگاه به نظریه پرچارد راهبردهای مدیریت دانایی یک ابزار استراتژیک در مدیریت دانایی با نگاه به آینده سازمان‌ها می‌توان یادگیری سازمانی، انتقال دانایی، ابزار تصمیم‌گیری را باتوجه به منابع و داشته‌ها در وضع موجود، اصلی‌ترین مؤلفه‌ها در راهبردهای استراتژیک مدیریت دانایی دانست [۱۲].

اولین و حیاتی‌ترین پرسشی که در تعریف اهداف و ماموریت هر سازمانی مطرح می‌شود این است که مشتری و مخاطب آن کیست؟ و این نکته باید مورد توجه قرار گیرد که هر مشتری یک کسب‌وکار متفاوتی را تعریف می‌کند، انتظارات و ارزش‌های متفاوتی دارد. بنابراین مدیران باید همواره این پرسش را مطرح کنند که امروزه کدام نیاز و خواسته مشتری به‌واسطه خدمات و محصولات و محصولاتی که به او عرضه شده، برآورده نشده است و می‌توان اظهار داشت توانایی در طرح این پرسش و پاسخ به آن معیار یک سازمان موفق و پیشرو است [۹].

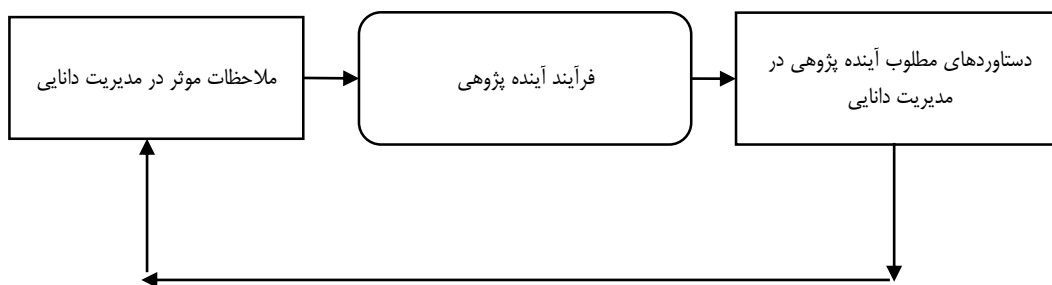
**مدیریت دانایی در آینده پژوهی.** آینده‌پژوهی علاوه بر نگاه توصیف محورانه خود در تمامی مراحل و فرآیندها، در انتها به‌گونه‌ای پیشگیرانه به تجویز مواردی از اقدام‌های عملیاتی دست می‌زند که به آن حالتی تجویزی می‌بخشد [۱]. از آنجایی که میزان موفقیت هر پدیده را در آثارش می‌سنجند، موفقیت آینده‌پژوهی در مدیریت دانش را در میزان تحقق اهدافش مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

گوده، آینده‌پژوه فرانسوی معتقد است میزان موفقیت پروژه آینده‌پژوهی یا تفکر آینده‌اندیشانه را می‌توان از راه کیفیت انعکاس در گروه و مناسب‌سازی تحلیل‌ها و نتیجه‌گیری پروژه، اندازه‌گیری کرد. در مبنای‌ترین سطح، موفقیت را می‌توان چنین توصیف کرد: «دستیابی به اهداف برنامه آینده‌پژوهی» اما مشکل آن است که آینده‌پژوهی، هدف‌های متعدد و متنوعی را دنبال می‌کند. برخی موفقیت آینده‌پژوهی را در تأثیرات فراگیر آن می‌دانند که به دو دسته ابعاد فناورانه و ابعاد اجتماعی تقسیم می‌شود، حال آن‌که برخی معتقدند موفقیت آینده‌پژوهی نباید بر پایه آثار برنامه ارزیابی شود [۱۴].

وقتی به اسناد آینده‌پژوهی شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ می‌نگریم به‌وضوح می‌توان ابعاد و تأثیر مدیریت دانایی و مدیریت فناوری را در آن‌ها مشاهده نمود. به‌طور مثال می‌توان به اسناد نقشه راه اشاره نمود. در این اسناد برای یک بازه زمانی بلندمدت مشخص می‌گردد که:

- i. در کدام سال چه دانشی باید وارد سازمان شود.
- ii. کدام دانش‌ها و فناوری‌ها را باید خرید و کدام یک را باید خودمان تولید کنیم.
- iii. هر دانش مورد نیاز کدام بخش‌ها خواهد بود.
- iv. کدام دانش‌ها و فناوری‌ها باید بازنشست شوند و در چه سالی باید این اتفاق رخ دهد.

نتیجه گفته‌ها آن‌که آینده‌پژوهی بدون در نظر گرفتن سیاست و استراتژی مناسب برای مدیریت دانایی و مدیریت فناوری، بهترین نتیجه ممکن را نمی‌تواند بدهد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

**مدل مفهومی پژوهش.** در این بخش، به معرفی مدل مفهومی پرداخته‌ایم و در ادامه، روش مورد استفاده در این پژوهش، مورد ورودی پس از پردازش در فرآیند آینده‌پژوهی منجر به اشاره قرار گرفته است (شکل ۱): در مدل مفهومی، ملاحظات اثرگذار بر مدیریت دانایی را ورودی در نظر گرفته‌ایم که خروجی این پژوهش نتایج و دستاوردهای آینده‌پژوهی در مدیریت دانایی، خواهد شد (جدول ۱).

جدول ۱. تعریف گزینه‌های مدل مفهومی

کد	سؤال	مشخصات	نقش گزینه در مدل مفهومی	گزینه
۱	ملاحظات آینده‌پژوهی در حوزه مدیریت دانایی کدام است؟	محدودیت‌ها و ملاحظات بر آینده‌پژوهی نتایج حاصل از این فرآیند اثرگذار است که درصد هستیم تا از نظر خبرگان این حوزه استفاده کنیم.	ورودی	ملاحظات مدیریت دانایی
۲	موفقیت آینده‌پژوهی از منظر مدیریت دانایی چیست؟	موفقیت‌های آینده‌پژوهی در حوزه مدیریت دانایی چیست؟ که درصد هستیم تا از نظر خبرگان در مورد دستاوردهای آینده‌پژوهی حوزه استفاده کنیم.	خروجی	پیامدهای آینده-پژوهی
۳	اثرات متقابل آینده‌پژوهی در مدیریت دانایی چیست؟	با استفاده از آینده‌پژوهی تصمیمات مؤثرتر و اثربخش‌تر در استراتژی‌های مدیریت دانایی گرفته می‌شود. درصد شناسایی عوامل مؤثر بر تصمیمات و مؤلفه‌های مؤثر بر تصمیم هستیم.	بازخورد	اثرات متقابل آینده پژوهی بر مدیریت

پژوهش نظر هدف، کاربردی و از نقطه نظر روش و برای گردآوری داده‌ها، از روش توصیفی برای توصیف و تصمیم‌گیری درباره شرایط موجود استفاده شده است. در این پژوهش، از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با رویکرد

تحلیل تم استفاده شد. هدف پژوهش، شناسایی ایده‌های اولیه برای توسعه الگوهای نظری برای پژوهش‌های تجربی آتی بر اساس یافته‌های کیفی است. همچنین بر اساس نتایج پژوهش بتوان ایده‌هایی را شناسایی کرد که برای انجام پژوهش‌های کمی با نمونه‌های آماری بزرگ مورد استفاده قرار گیرد. با توجه به اکتشافی بودن این پژوهش، فرضیه‌ای برای آن تعریف نشده، اهداف این پژوهش در گرو سؤالات به شرح زیر مشخص می‌شود.

- ۱) چه فرصت‌ها و تهدیدهایی در مدیریت دانایی وجود دارد که بر آینده‌پژوهی در این حوزه اثر می‌گذارد؟
- ۲) دستاوردهای آینده‌پژوهی مدیریت دانایی کدام‌اند؟
- ۳) آینده‌پژوهی چه اثراتی را بر مدیریت دانایی به دنبال خواهد داشت؟
- ۴) محدودیت‌ها و ملاحظات مدیریت دانایی در آینده‌پژوهی چیست؟

**جامعه مشارکت‌کنندگان و تعداد نمونه.** برای انجام مصاحبه، ۲۲ نفر از خبرگان که شامل: اساتید، اعضای

هیأت علمی دانشگاه و مدیران ارشد سازمان صداوسیما در تهران به روش گلوله برفی انتخاب شدند.

**روایی و پایایی ابزار پژوهش.** با توجه به این که تم‌های برگزیده با استفاده از نظرات خبرگان، احصاء شده، روایی مصاحبه تأیید شد. همچنین برای تأیید پایایی مصاحبه از روش بازآزمایی استفاده شده است؛ برای این منظور، دو مورد از مصاحبه‌ها، کدگذاری شده و پس از گذشته ده روز از مصاحبه اول، اقدام به تجدید مصاحبه‌ها شده است. میزان شباهت مصاحبه‌ها بیش از هشتاد درصد بوده است. جهت انجام مصاحبه‌ها، دستورالعملی تهیه شد. در ابتدای مصاحبه، هدف کلی از انجام مصاحبه به اطلاع مصاحبه‌شونده رسید و تأکید شد که مصاحبه صرفاً با مقاصد پژوهشی انجام می‌شود و هویت افراد کاملاً مخفی می‌ماند. برای انجام مصاحبه نحوه ذخیره اطلاعات (از طریق ضبط صدا یا یادداشت برداری) با مصاحبه شونده، هماهنگ شد. ۷ سؤال از پیش تعیین شده برای این مصاحبه در نظر گرفته شد که در جدول ۲، به آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۲. سؤالات اصلی مصاحبه

سؤالات مطرح شده در مصاحبه
ملاحظات آینده‌پژوهی در مدیریت دانایی کدام است؟
نقطه موفقیت آینده‌پژوهی از منظر مدیریت دانایی کجا است؟
چالش‌های آینده‌پژوهی از منظر مدیریت دانایی کجا است؟
به نظر شما، اثرات آینده‌پژوهی بر مدیریت دانایی کدام است؟
آینده‌پژوهی در حوزه مدیریت دانایی را چگونه می‌بینید؟
چه عواملی می‌تواند به شناساندن آینده‌پژوهی در این حوزه کمک کند؟
همگامی مؤثر آینده‌پژوهی و مدیریت دانایی در کجا است؟

برای بررسی و تحلیل متن مصاحبه‌ها، از روش بررسی و تحلیل تم استفاده گردید که در پژوهش‌های کیفی، کاربرد وسیعی دارد. در این روش، متن مصاحبه‌ها بر روی کاغذ پیاده شد و ویرایش شکلی صورت گرفت. سپس با مطالعه دقیق این متون، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های انجام شده، تمامی ایده‌های مستقل، در قالب مفاهیم، و تم‌های فرعی، شناسایی و سپس به هریک از آن‌ها، یک کد اختصاص داده شد. نحوه کدینگ نظرات بدین صورت بود که هر نظر حاوی یک کد سه رقمی بود آن رقم با رقم قبلی (یا بعدی) با خط فاصله جدا شده است. رقم اول؛ کد مصاحبه، رقم دوم؛ کد پرسش و رقم سوم؛ کد نظر بود (جدول ۳).

جدول ۳. طبقه‌بندی و دسته‌بندی نظرات جمع‌آوری شده

کد مصاحبه	کد پرسش	کد نظر	نقل قول مصاحبه شونده	کد تم فرعی	عنوان تم فرعی
۳	۱	۱	معیارهای قانونی و اخلاقی در چارچوب برای بهره مندی آیندگان از منابع سازمانی تدوین می‌شود.	تم فرعی ۳	تعیین معیارهای اخلاقی و قانونی
۳	۱	۲	از مهم‌ترین دستاوردهای آینده‌پژوهی معیارهای اخلاقی و قانونی است.		
۳	۱	۳	از مهم‌ترین قدم‌های آینده‌پژوهی شناسایی فاکتورهای تغییر در آینده است.	تم فرعی ۵	شناخت دلایل تغییر در آینده
۳	۱	۴	آینده‌پژوهان در تحلیل‌های خودشون از جمله شناخت تحلیل روندها، در پی کشف این تغییرات هستند		
۳	۱	۵	هدف رسیدن به چه نقطه مطلوبیت است؟	تم فرعی ۱	تعیین نقطه مطلوب برای آینده
۳	۱	۶	بهترین راه رسیدن به مطلوبیت چیست؟		
۳	۱	۷	با چه ابزارهای به مطلوبیت مورد نظر برسیم؟	تم فرعی ۴	تعیین ابزارهای رسیدن به نقطه مطلوب برای آینده
۳	۱	۸	آینده‌پژوهی را از منفعل بودن مصون نگاه می‌دارد	تم فرعی ۲	تعیین راهبرد برای رسیدن به اهداف نهایی
۳	۱	۹	در آینده‌پژوهی در جستجوی تعریف استراتژی‌های مدیریت دانش هستیم		

در خصوص پاسخ‌ها و پاسخ‌دهندگان بعدی نیز از الگوی دسته‌بندی فوق استفاده شد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

پس از دسته‌بندی پاسخ‌ها، اقدام به نتیجه‌گیری از مطالعه بر اساس تحلیل تم شد. در کل چهار تم پرتکرار شناسایی شده هر پرسش (از پرتکرارترین به کم تکرارترین)، رتبه‌بندی شدند که در ادامه به آن اشاره می‌گردد. جداول زیر بیانگر یافته‌های پژوهش است. در پاسخ به اولین پرسش پژوهش (به نظر شما ملاحظات و محدودیت‌ها و اثرات آینده پژوهی چیست؟)، «پیش بینی آینده» به‌منزله پرتکرارترین تم، مورد تأکید پرسش‌شوندگان بود به طوری که ۷۳ درصد پاسخ‌دهندگان این تم را اظهار نموده‌اند. «تغییرات مطلوب در آینده مدیریت دانایی» و «شناسایی عوامل مؤثر در تغییرات آینده مدیریت دانایی»، به‌منزله دومین و سومین تم‌های پرتکرار (۶۴۳ درصد پرسش‌شوندگان) و ابزارهای رسیدن به مطلوبیت برگزیده شد (جدول ۴).

جدول ۴. یافته‌های پرسش اول پژوهش

کد تم	تم	میزان تکرار	رتبه تم	تم منتخب	درصد پاسخ دهندگان
۱	پیش‌بینی	۷	۱	۰/۴۶	۰/۷۳
۳	ایجاد تغییرات مطلوب	۵	۲	۰/۲۵	۰/۶۰
۵	گزینه‌های مؤثر در تغییرات	۴	۳	۰/۱۵	۰/۴۳
۴	ابزارهای رسیدن به مطلوبیت	۳	۴	۰/۱۴	۰/۴۰

در جواب به دومین سؤال پژوهش (نقطه موفقیت آینده‌پژوهی در مدیریت دانایی کدام است)، «سوگیری و جهت‌دار بودن مدیریت دانایی»، به‌منزله پرتکرارترین تم، مورد تأکید افراد پاسخ‌دهنده است به نحوی که ۷۳ درصد پاسخ‌دهندگان این تم را اظهار داشته‌اند. همچنین «پیچیدگی‌های رفتار انسان» و «موانع شناخت انسان» و «مطلوبیت باورهای انسانی» به‌مثابه سه تم پرتکرار بعدی انتخاب شدند (جدول ۵).



جدول ۵. یافته‌های پرسش دوم پژوهش

کد تم	تم	میزان تکرار	رتبه تم	تم منتخب	درصد پاسخ دهندگان
۹	جهت‌گیری مدیریت دانایی	۷	۱	۰/۴۰	۰/۷۳
۷	پیچیدگی رفتار انسان	۶	۲	۰/۳۰	۰/۶۶
۱۲	موانع شناخت انسان	۵	۳	۰/۲۰	۰/۵۳
۱۱	مطلوبیت باورهای انسانی	۳	۴	۰/۱۰	۰/۳۰

در پاسخ به سومین سؤال (چالش‌های آینده‌پژوهی از منظر مدیریت دانایی کجا است؟) رقابت فزاینده به‌مثابه پرتکرارترین تم، مورد توجه پاسخ‌دهندگان بود به‌طوری که ۶۵ درصد پاسخ‌دهندگان، این تم را اظهار داشته‌اند. همچنین جهانی شدن و اهمیت اجرایی بودن روش‌های آن‌ها در سازمان‌ها و فقدان توانایی در بررسی و مرور پیشینه‌پژوهش به‌منزله سه تم پرتکرار بعدی انتخاب شدند (جدول ۶).

جدول ۶. یافته‌های پرسش سوم پژوهش

کد تم	تم	میزان تکرار	رتبه تم	تم منتخب	درصد پاسخ دهندگان
۹	رقابت فزاینده	۶	۱	۰/۴۰	۰/۶۵
۷	جهانی شدن	۵	۲	۰/۳۰	۰/۶۰
۱۳	اهمیت اجرایی بودن روش‌های آن در شرکت‌ها است	۴	۳	۰/۲۰	۰/۵۲
۱۵	فقدان توانایی در بررسی و مرور ادبیات موضوع پژوهش	۲	۴	۰/۱۰	۰/۳۰

در پاسخ به چهارمین پرسش این پژوهش (اثرات آینده‌پژوهی بر مدیریت دانایی چیست؟)، «تحقق پیش‌بینی‌ها و «راه رسیدن به آینده مطلوب»، به‌منزله پرتکرارترین تم‌ها، توسط ۸۰ درصد پاسخ‌دهندگان، اظهار شد. علاوه بر آن، «ارتقای دانش آینده‌پژوهی»، که مورد تأکید ۴۰ درصد نخبگان قرار گرفت (به‌منزله تم پرتکرار سوم انتخاب شد. «کیفیت مطلوبیت آینده» به‌منزله تم چهارم مورد تأکید نخبگان قرار گرفت (جدول ۷).

جدول ۷. یافته‌های پرسش چهارم پژوهش

کد تم	تم	میزان تکرار	رتبه تم	تم منتخب	درصد پاسخ دهندگان
۱۸	تحقق پیش‌بینی‌ها	۶	۱	۰/۴۵	۰/۸۰
۱۶	راه رسیدن به آینده مطلوب	۵	۲	۰/۲۵	۰/۸۰
۱۷	ارتقای دانایی آینده‌پژوهی	۳	۳	۰/۲۰	۰/۴۰
۱۴	کیفیت مطلوبیت آینده	۲	۴	۰/۱۰	۰/۳۰

در جواب به پنجمین پرسش پژوهش (آینده‌دانایی آینده‌پژوهی در مدیریت دانایی را چگونه می‌بینید)، آینده‌ای روشن و بدون ابهام، تبدیل به یک دانش پرطرفدار و تبدیل به یک میان‌رشته‌ای تأثیرگذار، به‌مثابه پرتکرارترین تم‌ها برگزیده شدند به نحوی که هر یک از تم‌های مذکور با ۴۰ درصد از پاسخ‌دهندگان، مورد تأکید قرار گرفت (جدول ۸).

جدول ۸. یافته‌های پرسش پنجم پژوهش

کد تم	تم	میزان تکرار	رتبه تم	تم منتخب	درصد پاسخ دهندگان
۲۲	آینده‌های روشن و بدون ابهام	۵	۱	۰/۴۰	۰/۸۰
۲۴	تبدیل به یک دانایی پرترفدار	۴	۲	۰/۲۸	۰/۷۰
۲۵	تبدیل به یک میان رشته‌ای تأثیرگذار	۳	۳	۰/۲۰	۰/۴۰
۲۱	پیش‌بینی خوش‌بینانه	۲	۴	۰/۱۲	۰/۳۰

در پاسخ به ششمین سؤال این پژوهش، (چه عواملی می‌تواند به شناساندن آینده‌پژوهی در مدیریت دانایی کمک کند)؟ اثرات آینده‌پژوهی خود بهترین مبلغ برای این دانایی است، پرتکرارترین تم است به طوری که پنجاه درصد پاسخ دهندگان آن را اظهار داشتند. همچنین، آشنا کردن فعالان علمی با این دانایی و توسعه این دانایی در دانشگاهها، به عنوان تم های دوم و سوم پرتکرار، انتخاب شد (جدول ۹).

جدول ۹. یافته‌های پرسش ششم پژوهش

کد تم	تم	میزان تکرار	رتبه تم	تم منتخب	درصد پاسخ دهندگان
۳۰	اثرات آینده‌پژوهی بهترین مبلغ برای این دانایی است	۵	۱	۰/۵۰	۰/۸۰
۲۷	آشنا کردن فعالان علمی با این دانایی	۴	۲	۰/۲۵	۰/۷۰
۲۸	توسعه این دانایی در دانشگاهها	۳	۳	۰/۱۵	۰/۴۰
۲۹	مهندسی هوشمندانه	۲	۴	۰/۱۰	۰/۳۰

در پاسخ به هفتمین سؤال این پژوهش همگامی مؤثر آینده‌پژوهی و مدیریت دانایی در کجا است؟ تحلیل منابع، الگوها، پرتکرارترین تم است به طوری که ۵۵ درصد پاسخ دهندگان آن را اظهار داشتند. همچنین علل تغییر و ثبات در تلاش برای توسعه دوراندیشی‌ها و ترسیم آینده‌های محتمل، به منزله تم‌های دوم و سوم پرتکرار انتخاب شد (جدول ۱۰).

جدول ۱۰. یافته‌های پرسش هفتم پژوهش

کد تم	تم	میزان تکرار	رتبه تم	تم منتخب	درصد پاسخ دهندگان
۲۳	تحلیل منابع، الگوها	۸	۱	۰/۵۰	۰/۸۰
۱۹	علل تغییر و ثبات در تلاش برای توسعه دوراندیشی‌ها	۶	۲	۰/۲۰	۰/۵۵
۱۰	ترسیم آینده‌های محتمل	۴	۳	۰/۱۵	۰/۴۰
۶	دیدنی همه جانبه یا سیستماتیک	۲	۴	۰/۱۰	۰/۳۰

جدول ۱۱. تعاریف متغیرهای مدل مفهومی

متغیر	تعاریف متغیر
سوءگیری مدیریت دانایی	این محور، دانایی را که پژوهشگر درباره او تولید می‌کند در اختیار می‌گیرد و می‌خواند یا از آن کسب آگاهی می‌کند. کسب این آگاهی در نوع رفتارش متجلی می‌شود و بنابراین رفتارش را تغییر می‌دهد. از این رو به نظم در آوردن رفتار چنین ابژه‌های دشوار و گاهی ناممکن است.
پیچیدگی‌های رفتار انسان	پدیده‌های اجتماعی برخلاف پدیده‌های طبیعی به دلیل نقش فعال انسان در آن‌ها، به صورت مستمر در حال تغییر و تحول هستند؛ این امر به دلیل آشفتگی انسان در اتخاذ تصمیمات مناسب و دستیابی به اهدافش اتفاق می‌افتد. همچنین پیچیدگی روابط میان فردی و اجتماعی به سبب بروز فناوری‌های جدید، سرعت تغییرات را نیز به شکل قابل توجهی افزایش داده است که خود بر پیچیدگی رفتار انسان امروزی افزوده است.
موانع شناخت انسان	با توجه به اینکه انسان هم در مقام نظر و هم در عرصه عمل، از توانایی تعقل برخوردار است شناخت مکفی انسان با موانعی روبه‌رو است. به تعبیر بهتر، تعقل مهم‌ترین فعالیت آدمی است و در تمام فعالیت‌ها، از جمله شنیدن، دیدن، مشاهدات قلبی، همچنین تولید مفاهیم و گزاره‌ها، استنتاج‌ها، ارزیابی‌ها، تعمیم‌ها، ارجاعات، اصلاحات، بازنگری‌های مکرر و یقین و عمل حضور اساسی دارد با این حال شناخت برآمده از آن دچار محدودیت‌هایی است.
پیش‌بینی آینده	از اثرات فرآیند آینده‌پژوهی، پیش‌بینی آینده است. ما بر آنیم تا با استفاده از دانایی آینده‌پژوهی، قادر باشیم تا آینده را پیش‌بینی کنیم. پیش‌بینی آینده، در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های مدیریت دانایی، منشا کمک‌های شایانی خواهد بود.
ایجاد تغییرات مطلوب	از جمله اثرات فرآیند آینده‌پژوهی، می‌توانیم به رویای بشر که همانا دستیابی به تغییرات دلخواه در آینده است، جامعه عمل ببوشانیم. این تغییرات می‌تواند خلق، نگه‌داشت و بهره‌برداری از دانش‌هایی باشد که منتج به پیشرفت در حوزه مدیریت دانایی گردد.
شناسایی عوامل تغییر	از دیگر آثار فرآیند آینده‌پژوهی این است که عوامل اثرگذار بر تغییرات را بشناسیم. شناسایی عوامل اثرگذار، کمک می‌کند تا بتوانیم با استفاده از تغییر، اصلاح یا تعدیل آن عوامل، تغییرات دلخواه را در آینده به وجود آوریم. به عبارت دیگر پیش‌بینی آینده و ایجاد تغییرات مطلوب در آن، مستلزم شناسایی عوامل تغییر است.
تحقق پیش‌بینی‌ها	از جمله نقاط موفقیت آینده‌پژوهی در حوزه‌های گوناگون علمی و اجتماعی، تحقق پیش‌بینی‌هاست. بی شک محقق شدن بر خوردها و پیش‌بینی‌ها، از اهداف محوری فرآیند آینده‌پژوهی محسوب می‌گردد. برآورده شدن پیش‌بینی‌ها مبین اثربخشی دانش آینده‌پژوهی خواهد بود و منجر به اعتباردهی بیشتر این دانایی خواهد شد.
رسیدن به آینده مورد نظر	تحقق آینده مطلوب و در نقطه ایده‌آل آن رسیدن به مدینه فاضله از جمله دستاوردهای آینده‌پژوهی است. اساساً متعالی‌ترین هدف دانش آینده‌پژوهی، تحقق آینده مطلوب برای انبای بشر است. در حوزه مدیریت دانایی، تحقق جامعه‌های با رعایت اخلاقیات کریمه، دستاوردی سترگ قلمداد می‌گردد.
ارتقا دانایی در آینده پژوهی	از جمله دستاوردهای آینده‌پژوهی، کسب اعتبار و ارتقای جایگاه این دانش نوپا بوده و این مهم متضمن اثبات میزان کارآمدی این دانش در بستر زمان است.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

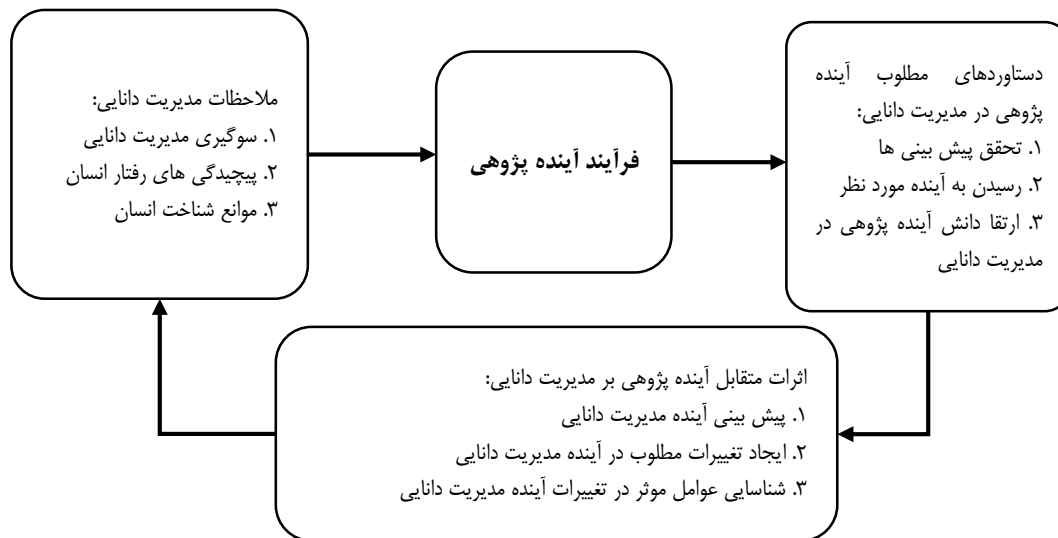
مدیریت دانایی از عوامل تأثیرگذار در حوزه آینده‌پژوهی است. بر همین مبنا، خود مدیریت دانایی هم می‌تواند موضوع آینده‌پژوهی باشد. این که مدیریت دانایی به کدام سمت می‌رود؟ آیا جهت‌گیری‌هایی که اکنون در نقاط

مختلف دنیا وجود دارد، رویکرد درستی دارد؟ در نتیجه این مباحث، می‌توانیم از دو آموزه و مقوله صحبت کنیم: آینده‌پژوهی مدیریت دانایی و نقش مدیریت دانایی در آینده‌پژوهی. این‌ها دو موضوع مستقل و مهم هستند. با این وجود، آینده‌پژوهی نقش غیرقابل انکاری در مدیریت دانایی دارد. برای ایجاد یک دانش واقعی، کافی نیست که یک نفر بر اساس دانش خود بیندیشد و عمل کند. همه دانش‌ها ذاتاً اجتماعی و فرهنگی هستند و دانش سازمان تنها می‌تواند از طریق تغییرات فعالیت‌های سازمانی و بهبود عملکرد نیروی انسانی و اثربخشی سازمان در نظر گرفته شود. خلق دانش، دلالت ضمنی به تحول اجتماعی دارد. نسل جدید مدیریت دانایی باید از طریق یادگیری سازمان به خلق دانش و فرآیندهای نوآورانه در ساختارهای سازمان بپردازد. بنابراین، مدیران باید یاد بگیرند که چگونه، با محدودیت در کنترل و اطلاعات ناکافی مدیریت کنند. شاید از دلایل پیشگامی مدیریت دانایی این است که به دنبال خلق دانش جدید است. سازمان‌ها باید قابل پیش‌بینی باشند، بنابراین آینده مدیریت به تخصیص و در نظر گرفتن استراتژی مناسب برای برخورد با آشفتگی‌ها و فقدان اطمینان بستگی دارد و از موقعیت‌های قابل پیش‌بینی و کارآمد، تولید کالا و خدمات را مدنظر قرار دهد. پس توانایی، انعطاف‌پذیری و تطابق سریع و ایجاد مهارت برای برطرف ساختن نیازهای محیطی، احساس شده و بدون شک بسیار ضروری به نظر می‌رسد.

خبرگان مورد مطالعه در این پژوهش (که با رویکرد تحلیل تم انجام شده است)، بر این باور بودند که مهم‌ترین ملاحظات آینده‌پژوهی در مدیریت دانایی، «جهت دار بودن مدیریت دانایی»، «پیچیدگی‌های رفتار انسان» و «موانع شناخت انسان» بوده است.

همچنین نقطه موفقیت آینده‌پژوهی در این حوزه، «تحقق پیش‌بینی‌ها»، «رسیدن به آینده مورد نظر» و «ارتقای دانش آینده‌پژوهی» اظهار گردیده است. مهم‌ترین اثرات آینده‌پژوهی، «شامل پیش‌بینی آینده»، «ایجاد تغییرات مطلوب در آینده» و «شناسایی عوامل مؤثر در تغییرات آینده». انسان و نهادهای اجتماعی، عنصر مورد بحث در مدیریت دانایی است. این محور، دانشی را که پژوهشگر درباره او تولید می‌کند در اختیار می‌گیرد و می‌خواند یا از آن کسب آگاهی می‌کند. کسب این آگاهی در نوع رفتارش متجلی می‌شود و بنابراین رفتارش را تغییر می‌دهد. از این رو به نظم و نسق درآوردن رفتار چنین ابژه‌های دشوار و گاهی ناممکن است. پدیده‌های اجتماعی برخلاف پدیده‌های طبیعی به دلیل نقش فعال انسان در آن‌ها، به صورت مستمر در حال تغییر و تحول هستند؛ این امر به دلیل آشفتگی انسان در اتخاذ تصمیمات مناسب و دستیابی به اهدافش اتفاق می‌افتد. همچنین پیچیدگی روابط میان فردی و اجتماعی به سبب بروز فناوری‌های جدید، سرعت تغییرات را نیز به شکل قابل توجهی افزایش داده است که خود بر پیچیدگی رفتار انسان امروزی افزوده است. با توجه به اینکه انسان هم در مقام نظر و هم در عرصه عمل، از توانایی تعقل برخوردار است شناخت مکفی انسان با موانعی روبه‌رو است. به تعبیر بهتر، تعقل مهم‌ترین فعالیت آدمی است و در تمام فعالیت‌ها، از جمله شنیدن، دیدن، مشاهدات قلبی، همچنین تولید مفاهیم و گزاره‌ها، استنتاج‌ها، ارزیابی‌ها، تعمیم‌ها، ارجاعات، اصلاحات، بازنگری‌های مکرر و یقین و عمل حضور اساسی دارد با این حال شناخت برآمده از آن دچار محدودیت‌هایی است.

از جمله اثرات شناسایی شده از فرآیند آینده‌پژوهی، پیش‌بینی آینده بوده است. ما بر آنیم تا با استفاده از دانش آینده‌پژوهی، قادر باشیم تا آینده را مطابق مدل شکل ۲، پیش‌بینی کنیم. پیش‌بینی آینده، در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های حوزه مدیریت دانایی، منشأ کمک‌های شایانی خواهد بود.



شکل ۲. مدل مفهومی با تم‌ها و زیر تم‌های بررسی شده

تحقق آینده مطلوب و در نقطه ایده‌آل آن رسیدن به مدینه فاضله از جمله دستاوردهای آینده‌پژوهی است. اساساً متعالی‌ترین هدف دانش آینده‌پژوهی، تحقق آینده مطلوب برای انبای بشر است. در حوزه مدیریت دانایی، تحقق جامعه‌هایی با رعایت اخلاقیات کریمه، دستاوردی سترگ قلمداد می‌گردد. از جمله دستاوردهای آینده‌پژوهی، کسب اعتبار و ارتقای جایگاه این دانایی نوپا بوده و این مهم متضمن اثبات میزان کارآمدی این دانش در بستر زمان است. مهم‌ترین عامل مؤثر در ارتقای دانش اثربخشی، مسجل شدن آثار مثبت آن در تحقق پیش‌بینی‌ها و رسیدن به آینده موردنظر است.

## منابع

1. Abbasi, S. (2011). (Capability of foresight in the effectiveness of innovation management), Amirkabir Entrepreneurs, No. 6, August.persian.
2. Abdi, I. (2013). A n Introduction to the Future of National Policy and the Evolution of the Humanities. Quarterly Journal of Futuristic Studies, Second Year, No. 5. (in Persian).
3. Aghazadeh, H. (2017). Strategic Management Manual. University of Tehran Press, first edition. (in Persian)..
4. Alex ,M. Department of Political Science, Memorial University of Newfoundland, St. John's, Published Online: December, (2016).
5. Azadi, J. & Hamidnia, B. (2015). (Strategic requirements for knowledge-based organization and management), Proceedings of the Annual Conference on Strategic Management. (in Persian).
6. Bagheri, S. (2013). Human Resources Management, Islamic Azad University, Rasht Branch (in Persian).
7. Danaeifard, H. (2012), An Analysis of Barriers to Knowledge Production in the Humanities: Guidelines for Improving the Quality Capacity of Iran's National Science Policy, Science and Technology Policy, Volume II, Number One. persian.
8. Davenport, Thomas.H. Veprosak, L. (2005). (Knowledge Management), translated by Hossein Rahman Seresht, first edition, Iran Auto Design and Parts Supply Company (Sapco) Publications.
9. Druker, P.F (2001). Management task, Responsibility practice. New york: Harper row publishers.
10. Ehresman, C. (2012). A theoretical frame for future studies, On the Horizon.
11. Ghadami, M. (2015). (Presenting a model of sustainable national development based on the principles of strategic knowledge based on the theory of order in turmoil).Investment Knowledge, Spring, No. 25. (in Persian). Persian.
12. Ghadami, M. (2015). (Strategic Knowledge Management), Tehran: Tisa Publications, Second Edition. (in Persian).
13. Khazaei, S. (2012). Cultural and Social Futurology, Farabi Bimonthly, No. 27. persian.
14. Gilani Nia, S. (2012). Effective decision-making model and certainty about future changes, Associate Professor of Management, Islamic Azad University, Rasht Branch, Journal of Management Engineering(in Persian).Goodarzi, Gh. & M. Mohammadi. (2013).A Comparative Study of Western and Islamic Civilization Perspectives on Lifestyle as Future Studies. Journal of Futuristic Studies, Second Year, No. 7(in Persian).
15. Kheirandish, M. & Abtahi, H. (2011), (Explaining Cultural Factors for the Success of Knowledge Management in the Organization), Case Study (in the National Iranian Petroleum Products Distribution Company), Fall and Winter. (in Persian).Lashkar Blokhi, H. (2018). (Controversy over the non-applicability of academic knowledge): Towards the theory of social construction, the exploitation of future knowledge, Quarterly Journal of Science and Technology Policy, Spring. (in Persian).
16. Malhotra, Y & galta, M. (2016). Extending lead user theory to users' innovation-related knowledgesharing in the online user community: The mediating roles of socialcapital and perceived behavioral controlYong. International Journal of Information Management.
17. Robbins, S. (2010). (Organizational Behavior), translated by Ali Parsaian and Mohammad Arabi, Tehran: Cultural Research Office, 16th Edition, Vol1.
18. Rostogi, A. (2016). Geographical FDI knowledge spillover and innovation of indigenous firms in China. Volume 25, Issue 4, August 2016.

19. Shum, C. Gatling, A. & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more, *International Journal of Hospitality Management*.
20. Tishe Yar, M. (2011). *Futurology in Strategic Studies*, Institute for Strategic Studies Publications, First Edition.