

## دستاوردهای آینده پژوهی در مدیریت دانش

فریناز صناعی<sup>۱</sup>

نادر شیخ الاسلامی کندلوسی<sup>۲</sup>

### چکیده

مفهوم مدیریت دانش و آینده پژوهی هر دو درباره‌ی شناسایی پیچیدگی‌ها و پویایی‌های برخاسته از محیط‌های سازمانی و نیازمندی‌های مدیران دانشی برای تصمیم‌گیری در چنین محیطی بحث می‌کنند. با نگاه مختصری به نقش آینده در طراحی و تصمیم‌گیری، می‌توان به اهمیت آینده پژوهی در مدیریت دانش پی برد. پیش‌بینی آینده می‌تواند در موقعیت‌های طراحی روزانه دیده شود، زیرا هر اقدام تصمیم‌گیری بر پایه‌ی برخی مفروضات در آینده مبتنی خواهد بود. مدیریت دانش یکی از عوامل تأثیرگذار در حوزه‌ی آینده پژوهی است در این پژوهش، سعی بر آن است تا به نقش آینده پژوهی در مدیریت دانش پرداخته شود.

لذا به مطالعه‌های موردی با استفاده از مصاحبه عمیق با خبرگان (که شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان) پرداخته ایم. در این پژوهش از رویکرد گلوله برفی برای انتخاب نمونه‌ها و از روش اشباع تم‌ها به عنوان 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 نیز از روش باز آزمایی استفاده شده است. با توجه به نظرات در نظر گرفته شده در این پژوهش، سوگیری مدیریت دانش، پیچیدگی‌های رفتار انسان و موانع شناخت انسان، به عنوان مهمترین ملاحظات اثرگذار مدیریت دانش بر فرایند آینده پژوهی شناسایی شده است. از سویی دیگر، تحقق پیش‌بینی‌ها، رسیدن به آینده موردنظر و ارتقای دانش آینده پژوهی، مهمترین دستاوردهای تعامل دوسویه آینده پژوهی و مدیریت دانش تشخیص داده شده است. همچنین پیش‌بینی آینده، ایجاد تغییرات مطلوب در آینده و شناسایی عوامل تغییر، مهمترین اثرات ناشی از فرایند آینده پژوهی بر مدیریت دانش مطرح شده است.

**کلید واژگان:** آینده پژوهی، استراتژی، مدیریت دانش.

daryanaz2000@gmail.com

nader.shk@gmail.com

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه آزاد اسلامی، مدرس دانشگاه فرهنگیان

<sup>۲</sup> استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

## ۱. مقدمه

آینده پژوهی 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 می‌پردازد. استراتژی مدیریت دانش گامی است برای تحقق سیستم مدیریت دانش و انجام فرآیندهای خلق، کسب، به‌کارگیری و تسهیم دانش که بواسطه هم‌سوئی با استراتژی کلی سازمان جاری می‌گردد. سازمان با توجه به حالت‌های ممکن و احتمالی آینده، باید آمادگی خود را جهت به‌کارگیری استراتژی مناسب مدیریت دانش حفظ و تقویت نماید. هدف این تحقیق شناسایی عوامل موثر بر استراتژی مدیریت دانش، شناسایی آینده‌های احتمالی شرکت و ارائه اقدامات و تمهیدات لازمه برای آینده‌های محتمل و پیشنهاد استراتژی مدیریت دانش مناسب برای آن می‌باشد.

آینده پژوهی تلاش سیستماتیک برای بررسی دراز مدت آینده علم، فناوری، محیط و جامعه به منظور شناسایی پدیده‌های نو ظهور و حوزه‌های زیر بنایی تحقیقات استراتژیک است که بیشترین منافع اجتماعی و اقتصادی را در برداشته باشد. بنابراین در جهان امروز آینده پژوهی و آینده نگری یک ضرورت است.

آینده پژوهی ابزاری برای مهندسی هوشمندانه آینده است، پس بهتر است سازمان‌های زیرک در کنار مدیریت ریسک به مقوله آینده پژوهی نیز توجه بیشتری داشته باشند تا با استفاده از مسیرهایی که این علم در اختیارشان می‌گذارد، راهبرد های معطوف به آینده سازی را شناسایی نموده و با سهولت بیشتری به آینده‌های مطلوب خود برسند.

با نگاه مختصری به نقش آینده در طراحی و تصمیم‌گیری، می‌توان به اهمیت آینده پژوهی در مدیریت پی برد. هر چه افق زمانی فرآیند بیشتر باشد عدم قطعیت نیز بالاتر خواهد بود لذا دولت‌ها در برنامه ریزی بلندمدت استراتژیک خود نوعی آینده پژوهی را مورد توجه قرار می‌دهند که مرحله ای است و با توجه به تغییرات، آینده نگری و آینده پژوهی را مورد بازبینی قرار می‌دهند و آن را آینده پژوهی دوره ای می‌نامند که به عبارت بهتر می‌توان گفت این نوع از مدیریت استراتژیک خود نوعی سیستم خود بازبینی دارد و آینده را فدای یکبار برنامه ریزی و برنامه نویسی نمی‌کند بلکه خود را همواره با شرایط وفق می‌دهد. در آغاز هزاره سوم جهت حصول جامع نگری در برنامه ریزی ها، علم آینده پژوهی، ادبیات پراکنده و غیرمنسجم در خصوص برنامه ریزی برای آینده را به علم مدون با اصول و مبانی متقن تبدیل کرده که وظیفه آن علاوه بر تحلیل روندهای گذشته، کشف، ابداع و ارزیابی آینده‌های ممکن، محتمل و مطلوب است. جهان معاصر عرصه تحولات شگرف و پویایی شتابنده است. تغییرات چنان غافلگیر کننده و برق آسا از راه می‌رسند که کوچک ترین کم توجهی به آنها می‌تواند به بهای گزاف غافلگیری راهبردی در تمام عرصه های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و حتی فرهنگی تمام شود (خرابی، ۱۳۹۱: آینده پژوهی فرهنگی و اجتماعی).

رشته مدیریت دانش به عنوان منبع و سرچشمه اصلی مزیت رقابتی در آینده شناخته شده است این بدان معنا نیست که دردیای به شدت رقابتی امروز نمی‌توان از مدیریت دانش برای کسب مزیت رقابتی و پیشبرد اهداف و مقاصد نوآوری در سازمان ها استفاده کرد بلکه می‌توان قاطعانه ادعا کرد که امروزه مهارتهای مدیریت دانش می‌تواند در پیگیری و تحقق نوآوری در سازمان ها موثر واقع شود .

دانش برای سازمان ها از جمله دارایی های راهبردی است، به طوری که صاحب نظران علم مدیریت، دانش را از عوامل مزیت پایدار می دانند؛ پس، به منظور حفظ این مزیت در آینده، سازمان ها باید آمادگی اقدام در برابر شرایط احتمالی و تجویز راهبرد مناسب مدیریت دانش را داشته باشند.

## ۲. بیان مسئله و ضرورت پژوهش

قطعا ایجاد تغییرات مطلوب و رسیدن به آینده موردنظر در علوم مختلف، مستلزم پیش بینی آینده از حیث شناخت عوامل مؤثر بر تغییرات در این حوزه است. شناسایی حوزه های ارزش آفرین در آینده استراتژی های مدیریت دانش، احصای فضاهای انتقال دانش در آینده، شناخت نیازهای ذینفعان آینده و سازگاری به موقع با تغییرات، تنها بخشی از الزامات شناخت آینده است. با وجود اهمیت مدیریت دانش تاکنون کمتر به این موضوع پرداخته شد که جهت استراتژی های دانش کدام است؟ استراتژی در آینده چه اهدافی را دنبال خواهد کرد؟ چه مؤلفه هایی بر ایجاد تغییرات در استراتژی مدیریت دانش اثرگذارند؟ این استراتژی دارای چه محدودیتهایی است؟ که در فرایند آینده پژوهی در این حوزه میتواند اثر بگذارد؟ آینده پژوهی چه ثمراتی را در مدیریت دانش به ارمغان خواهد آورد؟

بررسیهایی متمرکز به چنین مباحثی، بیشتر حاکی از پژوهش هایی با محوریت سناریونویسی بود که در آنها به کاربرد آینده پژوهی در مدیریت دانش بسیار کم پرداخته شده است.

با بهره مندی از دانش آینده پژوهی، میتوان تصمیمات بهتری را اتخاذ نمود و اثرگذاری بیشتری بر آینده اعمال نمود. آینده پژوهی به دنبال اثرگذاری بر تصمیمات و مؤلفه های مؤثر بر تصمیم است. در راستای رفع کاستی های موصوف و با توجه به اهمیت رابطه تعاملی آینده پژوهی و مدیریت دانش، این پژوهش میکوشد ضمن مرور ادبیات آینده پژوهی و مدیریت دانش، با انجام مصاحبه با خبرگان و کاربست روش تحلیل تم در برقراری رابطه بین آینده پژوهی و مدیریت دانش، مفید عمل نماید. در این مطالعه، با هدف احصای ملاحظات استراتژی مدیریت دانش مؤثر بر فرایند آینده پژوهی پرداخته شود. همچنین دستاوردهای حاصل از فرایند آینده پژوهی در استراتژی های مدیریت دانش شناسایی گردد و سرانجام اثرات متقابلی که آینده پژوهی بر استراتژی های مدیریت دانش خواهد داشت شناسایی شود.

## ۳. سوالات پژوهش

با توجه به اکتشافی بودن این پژوهش، فرضیه ای برای آن تعریف نشده، اهداف این پژوهش در گرو سوالات به شرح زیر مشخص میشود.

۱- چه فرصت ها و تهدید هایی در مدیریت دانش وجود دارد که بر آینده پژوهی در این حوزه اثر میگذارد؟

۲- دستاوردهای آینده پژوهی مدیریت دانش کدام اند؟

۳- آینده پژوهی چه اثراتی را بر مدیریت دانش حوزه به دنبال خواهد داشت؟

۴- محدودیت ها و ملاحظات مدیریت دانش در آینده پژوهی چیست؟

نتایج این پژوهش نشان داده که سوءگیری مدیریت دانش، پیچیدگیهای رفتار انسان و موانع شناخت انسان به عنوان مهمترین ملاحظات مؤثر بر آینده پژوهی محسوب میشود. همچنین تحقق پیش بینی ها، رسیدن به آینده موردنظر و ارتقای دانش آینده

پژوهی، مهمترین دستاوردهای تعامل آینده پژوهی و مدیریت دانش تشخیص داده شده است و سرانجام اینکه مهمترین اثرات شناسایی شده آینده پژوهی بر مدیریت دانش، پیش بینی آینده مدیریت دانش، ایجاد تغییرات مطلوب در آینده مدیریت دانش و شناسایی عوامل تغییر در مدیریت دانش بوده اند.

#### ۴. پیشینه نظری پژوهش

##### ۴.۱. آینده پژوهی

آینده پژوهی دیدن هر چیز قبل از وقوع آن است. بحران ها به جز در موارد نادر علائم هشدار دهنده ای را قبل از وقوع از خود بروز می دهند. مدیران نباید به راحتی از کنار این علائم هشدار دهنده عبور کنند. البته بعضی از آنها نشانه ها را احساس نمی کنند چون وقایع آینده برایشان اهمیت ندارد. خلاصه این که مدیران می توانند با انجام آینده پژوهی، علایم اولیه خیلی از بحران ها را قبل از وقوع آنها درک و آنرا مهار کنند. آینده پژوهی مشتمل بر مجموعه تلاشهایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر و یا ثبات، به تجسم آینده های بالقوه و برنامه ریزی برای تحقق آنها می پردازند. آینده نگاری، نگاشتن و تدوین، نمایشنامه، فیلمنامه، و نیز مقاله و متون مربوط به آینده می باشد که معمولاً از عنصر تخیل علمی برخوردار است. آینده نگاری ها بعضاً نقش پیش فرضهای آینده پژوهی را ایفا کرده اند. آینده شناسی مطالعاتی چندرشته ای و فرارشته ای است که به منظور شناخت وضعیت ممکن یا مطلوب یک جامعه در آینده صورت می گیرد. آینده شناسی فرآیندی است که به پیش بینی چندین رویداد مختلف در آینده می پردازد. در این تعریف، واژه پیش بینی به مثابه گزاره ای به کار می رود که گویای احتمال نسبی وقوع برخی از فرآیندهای کلی یا رشته ای از وقایع است. آینده شناسی، بخشی از علوم طراحی و یک شکل جدید طراحی و تکنولوژی اجتماع است. آینده پژوهی بیان پیامد های آتی تصمیمات فعلی، پیش بینی مسائل و مشکلات آینده همچنین طراحی راه حل های بدیل تا در نهایت جامعه دارای گزینه های بیشتری باشد و بتواند گزینه های مناسب و اخلاقی را انتخاب کند. می توان 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 (باقری، ۱۳۹۲: 48-49). شناخت آینده از حیاتی ترین علوم مورد نیاز هر انسانی است. آینده پژوهی یکی از علوم استراتژیک می باشد که در حوزه فناوری های نرم قرار می گیرد. آینده پژوهی فراتر از پیش بینی است و ادعای پیش گویی هم ندارد. آینده پژوهی هنر شکل دادن به آینده است، به آن گونه که خواهان آینده هستیم. آینده پژوهی تلاش سیستماتیک برای بررسی دراز مدت آینده علم، فناوری، محیط و جامعه به منظور شناسایی پدیده های نو ظهور و حوزه های زیر بنایی تحقیقات استراتژیک است که بیشترین منافع اجتماعی و اقتصادی را در پی خواهد داشت. آینده پژوهی دانش 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 گزینه های هوشمندانه جامعه و مردم را افزایش می دهد از این رو به همگان اجازه داده تا بدانند که به کجاها می توانند بروند (آینده های اکتشافی)، به کجا باید بروند (آینده های هنجاری) و از چه مسیریایی می توانند با سهولت بیشتری به آینده های مطلوب خود برسند (راهبردهای معطوف به آینده سازی) (گیلانی نیا، ۱۳۹۱: ۵۷).

از جمله مهمترین روشهای آینده پژوهی میتوان به پویش 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، نگاشت مسیر و متن کاوی اشاره کرد (Krawczyk and Slaughter: 2010: 75-82).

#### ۴.۲. استراتژی مدیریت دانش

یکی از علت‌هایی که بعضی سازمان‌ها در پیاده‌سازی مدیریت دانش 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. یکی دیگر از دلایلی که ویگ، هوگ، اسپیک، میلز در شکست طرح‌های مدیریت دانش به آن اشاره کرده‌اند، نبود متدولوژی مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش بوده 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 (Miles G.al.et:1998). برای مواجهه با یک اقتصاد دانشی و شرکت در رقابت‌های مبتنی بر دانش، یک سازمان باید قادر باشد که انواع دانش خود را حفظ کرده و ارزش‌های استراتژیک آن را به حداکثر برساند (Nonaka H .al.et:2004). برای محقق شدن این امر، بسیاری از سازمان‌ها شروع به بازطراحی و سازمان‌دهی مجدد استراتژی‌های کسب و کار خود، فرایندها، تکنولوژی اطلاعات و ساختار سازمانی از یک دیدگاه مبتنی بر دانش نموده‌اند (Kim Y.-G.al.et: 2004). و اجرای مدیریت دانش چالش‌های بسیاری را برای سازمان ایجاد می‌کند (al.et:1998 Davenport T.H). احتیاج به مقادیر زیادی از منابع سازمانی، تکنیک‌های گوناگون و ابزارهای مرتبط با آنها دارد و هم‌چنین زمان زیادی برای رسیدن به موفقیت احتیاج دارد. در بسیاری موارد از متدولوژی‌های موجود برای پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی برای اجرا و پیاده‌سازی و نیز برنامه‌ریزی مدیریت دانش استفاده شده است. ایجاد استراتژی برای مدیریت دانش، طراحی معماری مدیریت دانش و سازماندهی یک سری از فعالیت‌ها و منابع برای پیاده‌سازی آن‌ها تعریف می‌کنیم. همان‌طور که برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی یک پیش‌نیاز برای پیاده‌سازی و اجرای موفق سیستم‌های اطلاعاتی است؛ برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت دانش نیز برای طراحی و پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش و سیستم‌های آن ضروری است (Segars A. H:1998).

یکی از مهم‌ترین موارد در ایجاد استراتژی مدیریت دانش آن است که این استراتژی و اهداف مربوط به آن باید نمایانگر استراتژی و اهداف سازمانی باشد (Nahapiet J.al.et:۱۹۹۸). آن‌ها باید قادر باشند که اثربخشی و کارایی فرایندهای کسب و کار و در نهایت عملکرد سازمانی را بهبود ببخشند (۱۸). از طریق فرایند 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 دانش است (Spender J. C:1996).

## ۴.۳. نقش آینده پژوهی در مدیریت دانش

آینده پژوهی علاوه بر نگاه توصیف محورانه خود در تمامی مراحل و فرایندها، در انتها به گونه ای پیشگیرانه به تجویز مواردی از اقدامهای عملیاتی دست میزند که به آن حالتی تجویزی میبخشد (عباسی، عطاءالله، ۱۳۹۰: ۴۵-۴۳).

از آنجایی که میزان موفقیت هر پدیده را در آثارش می سنجد، موفقیت آینده پژوهی در مدیریت دانش را نیز در میزان تحقق اهدافش مورد ارزیابی قرار میدهند.

گوده، آینده پژوه فرانسوی معتقد است میزان موفقیت پروژه آینده پژوهی یا تفکر آینده اندیشانه را میتوان از راه کیفیت انعکاس در گروه و مناسب سازی تحلیلها و نتیجه گیری پروژه، اندازه گیری کرد. در مبنایی ترین سطح، موفقیت را میتوان چنین توصیف کرد: "دستیابی به اهداف برنامه آینده پژوهی". اما مشکل آن است که آینده پژوهی، هدفهای متعدد و متنوعی را دنبال میکند. برخی موفقیت آینده پژوهی را در تأثیرات فراگیر آن میدانند که به دودسته ابعاد فناورانه و ابعاد اجتماعی تقسیم میشود، حال آنکه برخی معتقدند موفقیت آینده پژوهی نباید بر پایه آثار برنامه ارزیابی شود (گیلانی نیا، ۱۳۹۱: ۵۷).

تعریف ویگ از مدیریت دانش بدین شرح می باشد: مدیریت دانش یعنی ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آنها به تصمیمات و اقدامات سازمان و افراد. آینده جهان را تکنولوژی ها و دانش های جدید رقم خواهند زد. یکی از ابزار های اصلی برای برنامه ریزی و حرکت به سمت آینده استفاده مناسب و هدفمند از دانش ها و فناوری های موجود، جدید و در حال ظهور است. در واقع ما با دانش و فناوری می توانیم آینده ای مطلوب را برآورده سازیم و بدون مدیریت مناسب دانش و فناوری هایمان در راه رسیدن به آینده مطلوبمان به دشواری بر خواهیم خورد.

در واقع می توان گفت مدیریت دانش یکی از ابزار هایی است که در آینده پژوهی می توان به کار گرفت. البته شاید آینده پژوهی ابزاری برای مدیریت دانش است و مدیریت دانش هم می تواند برای حرکت به سمت آینده از تکنیک های آینده پژوهی استفاده کند. اما توجه به دو نکته ضرورت دارد:

اول اینکه مدیریت دانش در فرآیندهای خود اصراری به آینده پژوهی ندارد و تأکید آن بیشتر بر داشتن استراتژی برای مدیریت دانش است.

دوم اینکه، در آینده پژوهی دانش و فناوری یکی از ارکان اصلی شکل دهی آینده هستند و مدیریت مناسب و هدفمند آن ها کاملاً مورد تأکید دانش آینده پژوهی است (ملکی فر، ۱۳۸۵).

وقتی به اسناد آینده پژوهی شرکت ها و سازمان های بزرگ می نگریم به وضوح می توان ابعاد و تاثیر مدیریت دانش و مدیریت فناوری را در آن ها مشاهده نمود. به عنوان مثال می توان به اسناد نقشه راه اشاره نمود. در این اسناد برای یک بازه زمانی بلند مدت مشخص می گردد که:

۱. در کدام سال چه دانشی باید وارد سازمان شود.

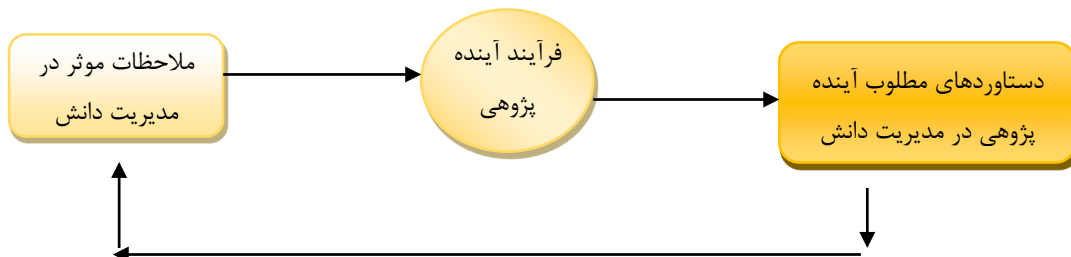
۲. کدام دانش ها و فناوری ها را باید خرید و کدام یک را باید خودمان تولید کنیم.

۳. هر دانش مورد نیاز کدام بخش ها خواهد بود.

۴. کدام دانش ها و فناوری ها باید بازنشست شوند و در چه سالی باید این اتفاق رخ دهد. نتیجه گفته ها آن که آینده پژوهی بدون در نظر گرفتن سیاست و استراتژی مناسب برای مدیریت دانش و مدیریت فناوری، بهترین نتیجه ممکن را نمی تواند بدهد.

### ۵. مدل مفهومی پژوهش

در این بخش، به معرفی مدل مفهومی پرداخته ایم و در ادامه، روش مورد استفاده در این تحقیق، مورد ورودی پس از پردازش در فرایند آینده پژوهی منجر به اشاره قرار گرفته است؛ در مدل مفهومی، ملاحظات اثرگذار بر مدیریت دانش را به عنوان ورودی در نظر گرفته ایم. که این خروجی این تحقیق نتایج و دستاوردهای آینده پژوهی در مدیریت دانش، خواهد شد.



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق

جدول (۱) تعریف گزینه های مدل مفهومی

گزینه	نقش گزینه در مدل مفهومی	مشخصات	سوال	کد
دانش ملاحظات مدیریت	ورودی	محدودیت ها و ملاحظات برآیند پژوهی نتایج حاصل از این فرآیند اثرگذار است. که درصد هستیم تا از نظر خبرگان این حوزه استفاده کنیم.	ملاحظات آینده پژوهی در حوزه مدیریت دانش کدام است؟	۱
پژوهی پیامدهای آینده	خروجی	موفقیت های آینده پژوهی در حوزه مدیریت دانش چیست؟ که درصد هستیم تا از نظر خبرگان در مورد دستاوردهای آینده پژوهی حوزه استفاده کنیم.	موفقیت آینده پژوهی از منظر مدیریت دانش چیست؟	۲
پژوهی اثرات متقابل آینده	بازخورد	با استفاده از آینده پژوهی تصمیمات موثرتر و اثربخش تر در استراتژی های مدیریت دانش گرفته میشود. در صدد شناسایی عوامل موثر بر تصمیمات و مولفه های موثر بر تصمیم هستیم	اثرات متقابل آینده پژوهی در مدیریت دانش چیست؟	۳

در این تحقیق، فرایند آینده پژوهی، را در سه گام شناخت عوامل مؤثر درونی (نقاط قوت و ضعف) و بیرونی (فرصت و تهدید)، ساخت سناریوهایی بر اساس شناخت حاصل شده مطرح کرده و سرانجام استراتژی مدیریت دانش در جهت دستیابی به سناریوهای مطلوب را تدوین میکنیم.

## ۶. متدولوژی تحقیق

پژوهشی که در این مقاله انجام شده است از نقطه نظر هدف، از نوع توسعه ای - کاربردی و از نقطه نظر روش و ابزار گردآوری داده ها، از نوع توصیفی است چرا که از داده ها برای توصیف و تصمیم گیری درباره شرایط موجود استفاده شده است. در این پژوهش، از مصاحبه های نیمه ساختاریافته با رویکرد تحلیل تم استفاده شد. هدف تحقیق، شناسایی ایده هایی اولیه برای توسعه الگوهای نظری برای تحقیقات تجربی آتی بر اساس یافته های کیفی بود. همچنین بر اساس نتایج این تحقیق بتوان ایده هایی را شناسایی کرد که برای انجام تحقیقات کمی با نمونه های آماری بزرگ مورد استفاده قرار گیرد.

### ۶.۱. جامعه آماری و تعداد نمونه

برای انجام مصاحبه ۲۲ نفر از اساتید و اعضای هیات علمی دانشگاههای فرهنگیان تهران به روش گلوله برفی انتخاب شدند.

### ۶.۲. روایی و پایایی ابزار پژوهش

با توجه به اینکه تم های برگزیده با استفاده از نظرات خبرگان، احصاء شده، روایی مصاحبه تأیید شد. همچنین برای تأیید پایایی مصاحبه از روش باز آزمایی استفاده شده است؛ برای این منظور، دو مورد از مصاحبه ها، کدگذاری شده و پس از گذشته ده روز از مصاحبه اول، اقدام به تجدید مصاحبه ها شده است. میزان شباهت مصاحبه ها بیش از هشتاد درصد بوده است. جهت انجام مصاحبه ها، دستورالعملی تهیه شد. در ابتدای مصاحبه، هدف کلی از انجام مصاحبه به اطلاع مصاحبه شونده 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 یادداشتبرداری) با مصاحبه شونده، هماهنگ شد. سؤال از پیش تعیین شده برای این مصاحبه در نظر گرفته شده بود. در این تحقیق، هفت سؤال تعیین شده بود. هفت سؤال اصلی که برای این تحقیق در نظر گرفته شد در جدول ۲، اشاره شده است:

جدول (۲) سؤالات اصلی مصاحبه

سؤالات مطرح شده در مصاحبه
ملاحظات آینده پژوهی در مدیریت دانش کدام است؟
نقطه موفقیت آینده پژوهی از منظر مدیریت دانش کجاست؟
چالش های آینده پژوهی از منظر مدیریت دانش کجاست؟
به نظر شما، اثرات آینده پژوهی بر مدیریت دانش کدام است؟
آینده پژوهی در حوزه مدیریت دانش را چگونه میبینید؟
چه عواملی میتواند به شناساندن آینده پژوهی در این حوزه کمک کند؟
همگامی مؤثر آینده پژوهی و مدیریت دانش در کجاست؟



برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه ها، از روش تجزیه و تحلیل تم که در تحقیق های کیفی، کاربرد وسیعی دارد، استفاده گردید. در این روش، متن مصاحبه ها بر روی کاغذ پیاده شد و ویرایش شکلی صورت گرفت. سپس با مطالعه دقیق این متون، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه های انجام شده، تمامی ایده های مستقل، در قالب مفاهیم، و تم های فرعی، شناسایی و سپس به هر یک 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 بود. رقم اول؛ کد مصاحبه، رقم دوم؛ کد پرسش و رقم سوم؛ کد نظر بود.

جدول (۳) طریقه جمع بندی و دسته بندی نظرات جمع آوری 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	یکی از مهم ترین دستاوردهای آینده پژوهی معیارهای اخلاقی و قانونی است		
۳	۱	۳	یکی از مهم ترین قدم های آینده پژوهی شناسایی فاکتورهای تغییر در آینده است.	تم فرعی ۵	شناخت دلایل تغییر در آینده
۳	۱	۴	آینده پژوهان در تحلیلهای خودشون از جمله 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	آینده پژوهی ما را از منفعل بودن مصون نگاه میدارد	تم فرعی ۲	تعیین راهبرد برای رسیدن به اهداف نهایی
۳	۱	۹	در آینده پژوهی در جستجوی تعریف استراتژی های مدیریت دانش هستیم		

در خصوص پاسخها و پاسخ دهندگان بعدی نیز از الگوی دسته بندی فوق استفاده شد.

## ۷. یافته های پژوهش

پس از دسته بندی پاسخ ها، اقدام به نتیجه گیری از مطالعه بر اساس تحلیل تم شد. کلا چهارتم پرتکرار شناسایی شده هر پرسش ( از پرتکرارترین به کم تکرارترین)، رتبه بندی شدند که در ادامه به آن اشاره میگردد. جداول زیر بیانگر یافته های تحقیق است. در پاسخ به اولین پرسش تحقیق ( به نظر شما ملاحظات و محدودیتها و اثرات آینده پژوهی چیست؟)، "پیش بینی آینده" به عنوان پرتکرارترین تم، مورد تأکید پرسش شوندها بود به طوریکه هفتاد و سه درصد پاسخ دهندگان این تم را اظهار نموده اند. "ایجاد تغییرات مطلوب در آینده مدیریت دانش" و "شناسایی عوامل مؤثر در تغییرات آینده مدیریت دانش"، به عنوان دومین و سومین تمهای پرتکرار ( شصت و چهار و سه درصد پرسش شوندها ) و "ابزارهای رسیدن به مطلوبیت" برگزیده شد (جدول شماره ۴).

جدول (۴) یافته های پرسش اول تحقیق

کد تم	تم	میزان تکرار	رتبه تم	تم منتخب	درصد پاسخ دهندگان
۱	پیش بینی	۷	۱	۰,۴۶	۰,۷۳
۳	ایجاد تغییرات مطلوب	۵	۲	۰,۲۵	۰,۶۰
۵	گزینه های موثر در تغییرات	۴	۳	۰,۱۵	۰,۴۳
۴	ابزارهای رسیدن به مطلوبیت	۳	۴	۰,۱۴	۰,۴۰

در جواب به دومین سؤال تحقیق ( نقطه موفقیت آینده پژوهی در مدیریت دانش کدام است)، "سوگیری و جهت دار بودن مدیریت دانش"، به عنوان پرتکرارترین تم، مورد تأکید افراد پاسخ دهنده بود به نحوی که هفتاد و سه درصد پاسخ دهندگان، این تم را بیان داشته اند. همچنین "پیچیدگی های رفتار انسان" و "موانع شناخت انسان" و "مطلوبیت باورهای انسانی" به عنوان سه تم پرتکرار بعدی انتخاب شدند. (جدول شماره ۵).

جدول (۵) یافته های پرسش دوم تحقیق

کد تم	تم	میزان تکرار	رتبه تم	تم منتخب	درصد پاسخ دهندگان
۹	جهت گیری مدیریت دانش	۷	۱	۰,۴۰	۰,۷۳
۷	پیچیدگی رفتار انسان	۶	۲	۰,۳۰	۰,۶۶
۱۲	موانع شناخت انسان	۵	۳	۰,۲۰	۰,۵۲
۱۱	مطلوبیت باورهای انسانی	۳	۴	۰,۱۰	۰,۳

در پاسخ به سومین سوال (چالش های آینده پژوهی از منظر مدیریت دانش کجاست؟)، رقابت فزاینده به عنوان پرتکرارترین تم، مورد توجه پاسخ دهندگان بود به طوری که شصت و پنج درصد پاسخ دهندگان، این تم را بیان داشته اند. همچنین جهانی شدن و اهمیت اجرایی بودن روش های آنها در سازمانها و عدم توانایی در بررسی و مرور ادبیات موضوع تحقیق به عنوان سه تم پرتکرار بعدی انتخاب شدند (جدول شماره ۶).

جدول (۶) یافته های پرسش سوم تحقیق

کد تم	تم	میزان تکرار	رتبه تم	تم منتخب	درصد پاسخ دهندگان
۱۲	رقابت فزاینده	۶	۱	۰,۴۰	۰,۶۵
۷	جهانی شدن	۵	۲	۰,۳۰	۰,۶۰
۱۳	اهمیت اجرایی بودن روش های آن در شرکت ها است	۴	۳	۰,۲۰	۰,۵۲
۱۵	عدم توانایی در بررسی و مرور ادبیات موضوع تحقیق	۲	۴	۰,۱۰	۰,۳۰

در پاسخ به چهارمین پرسش این پژوهش (اثرات آینده پژوهی بر مدیریت دانش چیست)، "تحقق پیش بینی ها" و "راه رسیدن به آینده مطلوب"، به عنوان پرتکرارترین تم ها، توسط هشتاد درصد پاسخ دهندگان، بیان شد. علاوه بر آن، "ارتقای دانش آینده پژوهی"، که مورد تأکید چهل درصد نخبگان قرار گرفت (به عنوان تم پرتکرار سوم انتخاب شد). "کیفیت مطلوبیت آینده" به عنوان تم چهارم مورد تأکید نخبگان قرار گرفت (جدول شماره ۷).

جدول (۷) یافته های پرسش چهارم تحقیق

کد تم	تم	میزان تکرار	رتبه تم	تم منتخب	درصد پاسخ دهندگان
۱۸	تحقق پیش بینی ها	۶	۱	۰,۴۵	۰,۸۰
۱۶	راه رسیدن به آینده مطلوب	۵	۲	۰,۲۵	۰,۸۰
۱۷	ارتقای دانش آینده پژوهی	۳	۳	۰,۲۰	۰,۴۰
۱۴	کیفیت مطلوبیت آینده	۲	۴	۰,۱۰	۰,۳۰

در جواب به پنجمین پرسش تحقیق (آینده دانش آینده پژوهی در مدیریت دانش را چگونه می بینید)، آینده‌های روشن و بدون ابهام، تبدیل به یک دانش پرترفدار و تبدیل به یک میان رشته ای تأثیرگذار، به عنوان پرتکرارترین تم ها برگزیده شدند به نحوی که هر یک از تم های مذکور توسط چهل درصد از پاسخدهندگان، مورد تأکید قرار گرفت (جدول ۸).

جدول (۸) یافته های پرسش پنجم تحقیق

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 دانش پرترفدار	۴	۲	۰,۲۸	۰,۷۰
۲۵	تبدیل به یک میان رشته ای تأثیرگذار	۳	۳	۰,۲۰	۰,۴۰
۲۱	پیش بینی خوش بینانه	۲	۴	۰,۱۲	۰,۳۰

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

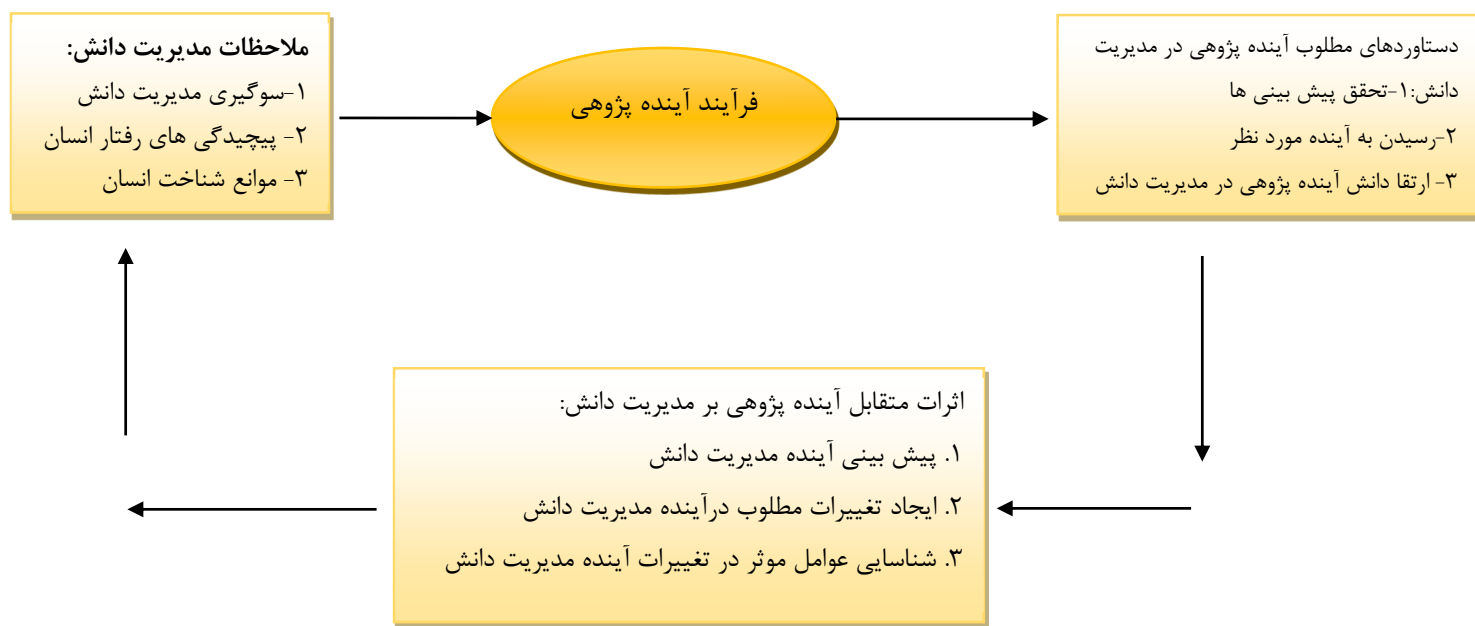
جدول (۹) یافته های پرسش ششم تحقیق

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

در پاسخ به هفتمین سوال این پژوهش همگامی موثر آینده پژوهی و مدیریت دانش در کجاست؟ تحلیل منابع، الگوها، پرتکرارترین تم بود به طوریکه پنجاه و پنج درصد پاسخ دهندگان آن را اظهار داشتند. همچنین علل تغییر و ثبات در تلاش برای توسعه دوراندیشیها و ترسیم آیندههای محتمل، به عنوان تم های دوم و سوم پر تکرار انتخاب شد. (جدول ۱۰).

جدول (۱۰) یافته های پرسش هفتم تحقیق

کد تم	تم	میزان تکرار	رتبه تم	تم منتخب	درصد پاسخ دهندگان
۲۳	تحلیل منابع، الگوها	۸	۱	۰,۵۵	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	دیدى همه جانبه یا سیستماتیک	۲	۴	۰,۱۰	۰,۳۰



شکل (۲)-مدل مفهومی با تم ها و زیر تم های بررسی شده

تعاریف متغییر	متغییر
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 اینرو به نظم و نسق در آوردن رفتار چنین ابژه های دشوار و گاهی ناممکن است.	سوئی گیری مدیریت دانش
پدیده های اجتماعی برخلاف پدیده های 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 می افتد. همچنین پیچیدگی روابط میان فردی و اجتماعی به سبب بروز فناوری های جدید، سرعت تغییرات را نیز به شکل قابل توجهی افزایش داده است که خود بر پیچیدگی رفتار انسان امروزی افزوده است.	پیچیدگی های رفتار 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 روبروست. به تعبیر بهتر، تعقل مهمترین فعالیت آدمی است و در تمام فعالیتها، از جمله شنیدن، دیدن، مشاهدات قلبی، همچنین تولید مفاهیم و گزاره ها، استنتاجها، ارزیابی ها، تعمیم ها، ارجاعات، اصلاحات، بازنگری های مکرر و یقین و عمل حضور اساسی دارد باین حال شناخت برآمده از آن دچار محدودیتهایی است.	موانع شناخت انسان
از اثرات فرایند آینده پژوهی، پیش بینی آینده بوده است. ما بر آنیم تا با استفاده از دانش آینده پژوهی، قادر باشیم تا آینده را پیش بینی کنیم. پیش بینی آینده، در برنامه ریزیها و تصمیم گیری های مدیریت دانش، منشأ کمک های شایانی خواهد بود.	پیش بینی آینده
از جمله اثرات فرایند آینده پژوهی، میتوانیم به رویای بشر که همانا دستیابی به تغییرات دلخواه در آینده است، جامه عمل بپوشانیم. این تغییرات میتواند خلق، نگهداشت و بهره برداری از دانشهایی باشد که منتج به پیشرفت در حوزه مدیریت دانش گردد.	ایجاد تغییرات مطلوب
از دیگر آثار فرایند آینده پژوهی 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 پیش بینی آینده و ایجاد تغییرات مطلوب در آن، مستلزم شناسایی عوامل تغییر میباشد.	شناسایی عوامل تغییر

<p>از جمله نقاط موفقیت آینده پژوهی در حوزه های گوناگون علمی و اجتماعی، تحقق پیشبینی هاست. بی شک محقق شدن برخوردها و پیشبینی ها، از اهداف محوری فرایند آینده پژوهی محسوب میگردد. برآورده شدن پیشبینی ها مبین اثربخشی دانش آینده پژوهی خواهد بود و منجر به اعتباردهی بیشتر این دانش خواهد شد.</p>	<p>تحقق پیش بینی ها</p>
<p>تحقق آینده مطلوب و در نقطه ایده ال آن رسیدن به مدینه فاضله از جمله دستاوردهای آینده پژوهی است. اساساً متعالی ترین هدف دانش آینده پژوهی، تحقق آینده مطلوب برای انبای بشر است. در حوزه مدیریت دانش، تحقق جامعهای با رعایت اخلاقیات کریمه، دستاوردی سترگ قلمداد میگردد.</p>	<p>رسیدن به آینده موردنظر</p>
<p>از جمله دستاوردهای آینده پژوهی، کسب اعتبار و ارتقای جایگاه این دانش نوپا بوده و این مهم متضمن اثبات میزان کارآمدی این دانش در بستر زمان است. به عبارتی دیگر، مهمترین عامل مؤثر در ارتقای دانش اثربخشی، مسجل شدن آثار مثبت آن در تحقق پیشبینی ها و رسیدن به آینده موردنظر میباشد.</p>	<p>ارتقا دانش آینده پژوهی</p>

جدول (۱۱) تعاریف متغیرهای مدل مفهومی

## ۸. بحث و نتیجه گیری

مدیریت دانش یکی از عوامل تأثیرگذار در حوزه آینده پژوهی است. بر همین مبنا، خود مدیریت دانش هم میتواند موضوع آینده پژوهی باشد. اینکه مدیریت دانش به کدام سمت میروود؟ آیا جهت گیریهایی که اکنون در نقاط مختلف دنیا وجود دارد، رویکرد درستی دارد؟ در نتیجه این مباحث، میتوانیم از دو آموزه و مقوله صحبت کنیم: آینده پژوهی مدیریت دانش و نقش مدیریت دانش در آینده پژوهی. اینها دو موضوع مستقل و مهم هستند. باین وجود، آینده پژوهی نقش غیرقابل انکاری در مدیریت دانش دارد. برای ایجاد یک دانش واقعی، کافی نیست که یک نفر بر اساس دانش خود بیندیشد و عمل کند. همه دانش ها 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 دانش باید از طریق یادگیری سازمان به خلق دانش و فرایندهای نوآورانه در ساختارهای سازمان بپردازد. بنابراین، مدیران باید یاد بگیرند که چگونه، با محدودیت در کنترل و اطلاعات ناکافی مدیریت کنند. شاید یکی از دلایل پیشگامی مدیریت دانش این است که به دنبال خلق دانش جدید است.

سازمانها باید قابل پیش بینی باشند، بنابراین آینده مدیریت به تخصیص و در نظر گرفتن استراتژی مناسب برای برخورد با آشفتگیها و عدم اطمینان بستگی دارد و از موقعیتهای قابل پیش بینی و کارآمد، تولید کالا و خدمات را مدنظر قرار دهد پس

توانایی انعطاف پذیری 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 تحقیق (که با رویکرد تحلیل تم انجام شده است)، بر این باور بودند که مهمترین ملاحظات آینده پژوهی در مدیریت دانش، "جهت دار بودن مدیریت دانش"، "پیچیدگیهای رفتار انسان" و "موانع شناخت انسان" بوده است. همچنین نقطه موفقیت آینده پژوهی در این حوزه، "تحقق پیش بینی ها"، "رسیدن به آینده موردنظر" و "ارتقای دانش آینده پژوهی" اظهار گردیده است. مهمترین اثرات آینده پژوهی، عبارتاند از پیش بینی آینده، "ایجاد تغییرات مطلوب در آینده" و "شناسایی عوامل مؤثر در تغییرات آینده". انسان و نهادهای اجتماعی، عنصر مورد بحث در مدیریت دانش 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 اینرو به نظم و نسق در آوردن رفتار چنین ابژهای 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 روبروست. به تعبیر بهتر، تعقل مهمترین فعالیت آدمی است و در تمام فعالیتهای، از جمله شنیدن، دیدن، مشاهدات قلبی، همچنین تولید مفاهیم و گزارهها، استنتاجها، ارزیابیها، تعمیمها، رجاعات، 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 فرایند آینده پژوهی، پیش بینی آینده بوده است. ما بر آنیم تا با استفاده از دانش آینده پژوهی، قادر باشیم تا آینده را پیش بینی کنیم. پیش بینی آینده، در برنامه ریزی ها و تصمیمگیری های حوزه مدیریت دانش، منشأ کمکهای شایانی خواهد بود.

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



## منابع

- خزایی، سعید (۱۳۹۱) آینده پژوهی فرهنگی و اجتماعی. *دوماهنامه فارابی*، شماره بیست و هفتم
- باقری، سجاد، (۱۳۹۲) مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت
- زالی نادر، اقتباس از خزائی، سعید و جاذبی زاده همایون، (۱۳۸۷)، برنامه ریزی برای آینده، پیش بینی یا آینده نگاری "
- عباسی، عطاءالله. ۶۳۴۵ (مفاهیم آینده پژوهی و تأثیرات آن بر سیاستگذاری. *نشریه سیاست علم و فناوری*، شماره ۲ و ۳)
- گیلانی نیا، شهرام، (۱۳۹۱)، مدل موثر تصمیم گیری و قطعیت در مورد تغییرات آینده، دانشیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، *چاپ فصلنامه مهندسی مدیریت*
- ملکی فر عقیل (۱۳۸۵) الفبای آینده پژوهی