

## **Modelling the Institutionalizing Futures Studies in the Farhangian University**

**Gholamreza Rezazadeh<sup>1</sup>, Touran Soleimani<sup>2\*</sup>, Sadradin Satari<sup>3</sup>**

- 1. Ph.D. Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran*
- 2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran*
- 3. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran*

(Received: June 17, 2021; Accepted: October 9, 2021)

### **Abstract**

Future research strengthens the strategic flexibility of the university and Farhangian University with a systematic future research can increase its strategic ability not to be surprised at different levels, pave the way for continuous, continuous and efficient education for the educational system. For this reason, the purpose of this study is to identify the indicators of future research in Farhangian University. This research is of qualitative type by theme analysis. The participants of the research were professors of Farhangian University (Master with at least 15 years of service and doctorate with at least 10 years of service) with a sample size of 12 after theoretical saturation. And was purposefully selected. Data were collected through semi-structured interviews and data analysis by thematic method using MAXQDA software. The findings showed that the indicators of future research in Farhangian University include; Factors related to human resources (recruitment of human resources and learners), structural factors (communication with scientific centers, changes in the structure of the university, budget and financial support, legislation, creation of a future research center), management factors (needs assessment, planning and goal setting) Outline, empowerment management, innovation support, forward-looking research), educational factors (up-to-date knowledge, curriculum, staff and faculty training, quality assurance), social factors (wisdom or collective thinking, social values, challenge) and Factors related to technology (technology development and database) that attention can lead to the opening of the university and development in line with current developments in the world.

**Keywords:** Farhangian University, Future, Futures studies.

---

\* **Corresponding Author, Email:** [t.soleimani@yahoo.com](mailto:t.soleimani@yahoo.com)

## ارائه مدلی برای نهادینه کردن آینده‌پژوهی در دانشگاه فرهنگیان

غلامرضا رضازاده<sup>۱</sup>، توران سلیمانی<sup>۲\*</sup>، صدرالدین ستاری<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۳. دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۲۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۱۷)

### چکیده

آینده‌پژوهی، انعطاف‌پذیری راهبردی دانشگاه را تقویت و دانشگاه فرهنگیان با آینده‌پژوهی نظام‌مند می‌تواند توانمندی راهبردی خود در عدم غافلگیری در سطوح مختلف را بالا برده، راهگشای آموزش مداوم، مستمر و کارا را برای نظام آموزشی فراهم کند. به همین دلیل، هدف از انجام این پژوهش، شناسایی شاخص‌های نهادینه‌کردن آینده‌پژوهی در دانشگاه فرهنگیان است. این پژوهش از نوع کیفی به سبک تحلیل مضمون (تم) است. مشارکت‌کنندگان پژوهش را اساتید دانشگاه فرهنگیان (کارشناسی ارشد با حداقل ۱۵ سال سابقه خدمت و دکتری با حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت) تشکیل می‌داد که حجم نمونه پس از اشباع نظری به تعداد ۱۲ نفر و به صورت هدفمند انتخاب شد. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختارمند و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. یافته‌ها نشان داد شاخص‌های آینده‌پژوهی در دانشگاه فرهنگیان شامل؛ عوامل مربوط به منابع انسانی (جذب نیروی انسانی و فراگیران)، عوامل ساختاری (ارتباط با مراکز علمی، تغییر و تحول در ساختار دانشگاه، بودجه و حمایت مالی، تدوین قوانین، ایجاد مرکز آینده‌پژوهی)، عوامل مدیریتی (نیازسنجی، برنامه‌ریزی و تدوین اهداف، ترسیم چشم‌انداز، مدیریت توانمند، حمایت از نوآوری، پژوهش آینده‌نگر)، عوامل آموزشی (دانش روز، برنامه درسی، آموزش کارکنان و هیئت علمی، تضمین کیفیت)، عوامل اجتماعی (خرد یا تفکر جمعی، ارزش‌های اجتماعی، مواجهه با چالش) و عوامل مربوط به فناوری (توسعه فناوری و بانک اطلاعاتی) است که توجه به آن می‌تواند راهگشای دانشگاه و توسعه منطبق با پیشرفت‌های روز دنیا را در پی داشته باشد.

واژگان کلیدی: آینده، آینده‌پژوهی، دانشگاه فرهنگیان، نهادینه‌کردن.

## مقدمه

آینده پژوهی در آموزش عالی از شناسایی پیشران‌های<sup>۱</sup> تغییر و بررسی انواع فرصت‌ها و تهدیدها برای آموزش عالی، دانشگاه‌ها و حوزه‌های کارکردی؛ فهم چگونگی آماده‌شدن دانشگاه‌ها برای مدیریت تغییر و شناسایی حوزه‌هایی که رهبران باور دارند آموزش عالی می‌تواند جهت شکل‌دهی آینده خود اقدام کنند، تشکیل شده است (داتور<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲؛ مای<sup>۳</sup>، ۱۹۸۴). به عبارتی، آینده پژوهی در آموزش عالی به معنای یافتن چالش‌ها و خلق آینده مطلوب با طراحی و اجرای راهبردها و اقدامات در زمینه محلی، ملی و جهانی است (مهدی، ۱۳۹۴؛ آذر، گوهری‌فر و مشبکی، ۱۳۹۳). آینده پژوهی به سازمان‌های آموزشی کمک می‌کند هدف‌های ارزشمند، دست‌یافتنی و بلندمدتی را برگزیند و راهبردهای منطقی تحقق آن‌ها را ایجاد کند (ریالند و وولد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). برای دست‌یافتن به این اهداف، اساساً دو رویکرد اساسی در علم آینده پژوهی وجود دارد. رویکرد اول را پیش‌بینی می‌نامند (احمدپور داریانی و مقیمی، ۱۳۸۵). رویکرد دوم که در چند دهه اخیر به آن توجه ویژه‌ای شده است و در جایگاه بسیار مهمی قرار دارد، آینده‌نگاری است (ملکی‌فر، ۱۳۸۵؛ بل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). در این رویکرد، پارادایم اصلی، شکل‌بخشیدن به دنیای مطلوب فردا است. تئوری‌های مختلفی توسط محققان در مورد آینده پژوهی در مبانی نظری دیده می‌شود؛ اولین تئوری، تئوری تحول فراسیستم<sup>۶</sup> است، مفهوم تحول فراسیستم؛ یعنی فرایند تحول‌زا که به واسطه آن در سطوح عالی پیچیدگی؛ کنترل به وجود می‌آورد؛ اما از طرف دیگر، این مفهوم نظرات ما درباره مسائل فلسفی را هم در بر می‌گیرد و آینده زندگی بشر را پیش‌بینی می‌کند. هدف این تئوری این است بر اساس مفاهیم خودکنترلی، سازمان بتواند سیستم فلسفی کامل یا یک نظریه جهانی ارائه کند، که قادر باشد به بنیادی‌ترین سؤالات درباره

- 
1. Drivers
  2. Dator
  3. May
  4. Rialland & Wold
  5. Bell
  6. Meta system transition theory

سازمان و ارزش‌های نهایی آن پاسخ دهد (تورچین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). دومین مدل، تئوری سه‌گانه نگرش سیستم دانش آینده<sup>۲</sup> است این مدل در حقیقت بیان‌کننده آن است که دانش آینده از سه مؤلفه تأثیر می‌پذیرد که عبارت‌اند از: معناشناسی (ارزش‌گذاری)، نحو (روش‌شناسی) و برنامه عملی (مدیریت و رهبری، برنامه‌های استراتژیک، سیاست‌ها و طراحی برنامه‌ها)؛ سومین مدل تئوری دانش - اطلاعات است، این مدل از یک سری باورهای واقعی و غیر واقعی نشأت گرفته و منجر به دسته‌بندی یا کدگذاری شده و در نتیجه دانش (ذهنی) شکل می‌گیرد که متأثر از اطلاعات (عینی) مختلف است. چهارمین مدل تئوری پویایی دانش - اطلاعات<sup>۳</sup> است، این مدل اذعان می‌کند که شکل‌گیری دانش بر اساس تغییرات سریع و آنی اطلاعات جدید صورت می‌گیرد. این دانش در حقیقت از واقعیت‌های گذشته استفاده کرده با واقعیت‌های حال انجام‌شده و از واقعیت‌های آینده تأثیر می‌پذیرد (مالاسکا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). پنجمین مدل تئوری تغییر<sup>۵</sup> است؛ این مدل هشت زمینه را بر اساس تغییر سازمان و مدیریت در نظر می‌گیرد (کاتر، ۲۰۰۳): ۱. ایجاد حس ضرورت؛ ۲. تشکیل یک ائتلاف هدایت‌کننده قوی؛ ۳. خلق یک بصیرت (چشم‌انداز)؛ ۴. ارتباطات بصیرت؛ ۵. توانمند کردن دیگران به عمل کردن مطابق بصیرت؛ ۶. طراحی و خلق دستاوردهای کوتاه‌مدت؛ ۷. تحکیم پیشرفت‌ها و تولید تغییرات بیشتر؛ ۸. نهادینه‌کردن رویکردهای جدید (اسمل<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). با در نظر گرفتن این مبانی نظری طی سال‌های اخیر دانشگاه‌ها به‌مثابه سازمان‌هایی با پیچیدگی فوق‌العاده<sup>۷</sup> در محیط آشوب<sup>۸</sup> بررسی شده‌اند (بارنت<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰)؛ و مدل‌های گوناگونی برای آینده‌پژوهی در آموزش عالی ارائه داده‌اند. نمونه آن سناریونگاری در دانشگاه دوبلین در دو بخش سناریوهای محیطی و سناریوهای برنامه دانشگاهی است. در این مدل، ذینفعان در یک‌طرف قضیه به‌صورت دولت، اجتماع و شهروندان و

- 
1. Turchin
  2. Knowledge and information in futurology.
  3. Dynamic Theory Model of Knowledge - Information
  4. Malaska
  5. The theory of change model
  6. Small
  7. Super Complexity
  8. Chaos
  9. Barnett

در طرف دیگر، از طریق بازار، فرد و مشتریان عمل می‌کنند و برحسب تقاطع آن‌ها چهار مؤلفه سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی شکل می‌گیرد و برحسب دو عامل تحرک و باز بودن دانشگاه دو سناریو تعریف شده است: در اولی که بیشتر طرف دولت، اجتماع و شهروندان است و تحرک و بازبودن نسبتاً کمتر مد نظر قرار گرفته است، که دانشگاه باید خاستگاه اجتماعی و نیازهای محلی و مشارکت و هویت را در افق خود قرار بدهد و در سناریوی دوم، بازار و تحرک و بازبودن بیشتر را مدنظر قرار داده که مقتضیات رقابتی و کارآفرینی و جهانی شدن را با خود دارد (مونک و مک کانل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). نمونه دیگر آینده‌اندیشی و آینده‌نگاری راهبردی<sup>۲</sup> در دانشگاه دوبلین از سال ۲۰۰۹ برای دوره ۲۰۱۱-۲۰۰۹ است. برای این کار دانشگاه اتاق فکری (اندیشگاهی) با عنوان «پارلمان رهبران فکری<sup>۳</sup>» به وجود آورد. در مطالعه دیگر فین، رادکلیف و لرکن<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) احتمالات آینده دانشگاه و سیمای دانشگاه آینده را بررسی کردند. آن‌ها درباره پیشران‌های اصلی در شش گروه: ۱. جمعیت‌شناختی (نرخ‌های رشد و ...); ۲. اجتماعی (تقاضاها، تنوع روش‌ها و منابع); ۳. فنی (مجازی شدن، فضاها، جدید و مرگ فاصله); ۴. حکمرانی (منابع، اختیارات و مدیریت); ۵. اقتصادی (بازار کار، بنگاه‌ها، کارآفرینی و بخش خصوصی); ۶. زیست‌محیطی (پایداری و ...). بحث کرده و سپس، سناریوهای مختلف دانشگاه آینده را با توجه به مطالعات قبلی مورد توجه قرار داده‌اند.

مرکز تحقیقات آموزشی و نوآوری<sup>۵</sup> با حمایت سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه<sup>۶</sup> در سال ۲۰۰۴ تحقیقی درباره سناریوهای آینده دانشگاهی انجام داد که در آن نیروهای پیشران کلیدی و چالش‌هایی که برای نظام‌های آموزش عالی به وجود می‌آورد، بررسی و توصیف شد که مهم‌ترین آن‌ها عبارت بودند از: تحولات جمعیت‌شناختی، میل به مشارکت، تحولات در حوزه حکمرانی،

- 
1. Munck & Mc Connell
  2. Strategic Foresight
  3. Thought Leaders Parliament
  4. Finn, Ratcliffe & Lorcan
  5. Center for Educational Research and Innovation (CERI)
  6. OECD

تحول منابع مالی، اقتصاد دانشی و بازیگران جدید در آموزش عالی (CERI, 2006). در تحقیق یادشده شش سناریوی آینده دانشگاهی بررسی شد. در مطالعه دیگر موريسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) برنامه راهبردی مبتنی بر آینده‌اندیشی را در دانشگاه ایندیانا طراحی کرده است. وی وقایع بالقوه‌ای را که می‌تواند بر دانشگاه تأثیر بگذارد، به صورت نظام‌مند توصیف کرده و منطقی برای مداخله توأم با آینده‌اندیشی در دانشگاه به دست داده است. کالدول<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر آینده‌اندیشی را برای دانشگاه‌های ایالت آریزونا بررسی کرده است. گراکاک<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) فعالیت‌های برنامه‌ریزی مبتنی بر آینده‌اندیشی را در اتحادیه اروپا و به‌ویژه در انگلستان بررسی کرده است. جورجیو و هارپر<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) در یک برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی در اروپا به سه سناریو درباره مسیرهای<sup>۵</sup> مختلف دانشگاهی دست‌یافته‌اند. در مطالعه‌ای دیگر در استرالیا مطالعه‌ای به روش موردکاوی درباره برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر آینده‌پژوهی در دانشگاه‌ها از سال ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۶ انجام و درس‌های آن توصیف شده است. در این کشور شبکه آینده‌اندیشی دانشگاهی ایجاد شده است و بولتن آینده‌نگاری منتشر می‌شود (University Futures, 2006).

در ضمن باید به این مهم اشاره کرد که تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری معطوف به آینده و نهادینه‌کردن آن از وظایف سازمانی مدیران است. به همین دلیل پیش‌بینی آینده به‌عنوان یک ضرورت مورد توجه مدیران قرار گرفته و با توجه به نوآوری‌ها، تغییرات فرهنگی، عرضه خدمات جدید و ارائه خدمات بهتر، رقبای سرسخت، تغییر در ارزش‌های اجتماعی، تغییر در اولویت‌های دولت، شرایط اقتصادی ناپایدار و رویدادهای غیر منتظره پیش‌بینی آینده سازمان‌ها به صورت فعالیتی پیچیده درآمده است و باید مدیران برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهایی که پیش روی سازمان‌هاست، به پیش‌بینی درباره تغییراتی که در آینده با آن مواجه می‌شوند، اقدام کنند (دیوید<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). این تغییرات بدون در نظر گرفتن اهداف آینده‌پژوهی انجام نمی‌پذیرد؛ آینده‌پژوهی در آموزش عالی کشور با

- 
1. Morrison
  2. Caldwell
  3. Grocock
  4. Georghiou & Harper
  5. Mainstream
  6. David

رویکرد پاسخگویی به نیازهای آتی کشور و تربیت نسل‌های آینده بر اساس آموزه‌های اسلامی در کلیه حوزه‌ها، می‌تواند اهداف متعددی را تعقیب کند. با توجه به تأثیر و اهمیت تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران در تعیین چگونگی و نحوه فعالیت‌های آموزشی و تربیتی، برخی اهداف که باید مورد توجه قرار گیرند، عبارت از تعریف آینده‌های مطلوب آموزشی، ارائه تصویری از وضعیت آینده فن‌آوری و تأثیر آن بر فعالیت‌های آموزشی، برآورد و کشف موقعیت‌های جدید ناشی از تغییرات و مواردی از این دست است (همتی، گودرزی، و حاجیانی، ۱۳۹۴). در یک دهه گذشته در ایران برای رسیدن به این اهداف در حوزه آینده‌پژوهی در دانشگاه، مطالعات مختلفی صورت پذیرفته است؛ برای مثال مطالعه نیازآذری (۱۳۹۱)؛ مؤلفه‌های آینده‌پژوهی برای آموزش عالی را شامل فلسفه، اهداف، مبانی نظری، مراحل اجرایی، نظام ارزیابی و مهندسی مجدد می‌دانند. در مطالعه فراستخواه (۱۳۹۲) دستیابی به مدلی مفهومی آینده‌پژوهی شامل سه رکن و هشت حلقه فرایندی، به‌علاوه دوازده اصل راهنما برای آینده‌اندیشی در دانشگاه‌ها بود و در پایان، پیشران‌ها و عوامل شکل‌دهنده به آینده دانشگاه ایرانی سنخ‌شناسی شد. همچنین، در مطالعه قورچیان و صالحی (۱۳۸۳) مؤلفه‌های آینده‌پژوهی در دانشگاه آزاد اسلامی را شامل فلسفه، اهداف، مبانی نظری، مراحل اجرایی، نظام ارزیابی و مهندسی مجدد می‌دانند.

دانشگاه فرهنگیان تأمین و تربیت معلمان، مدیران، کارکنان کارآمد مورد نیاز در طراز جمهوری اسلامی، توانمندسازی و ارتقای شایستگی‌های تخصصی نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش با تأکید بر پرورش نیروهایی متقی، کارآفرین، خلاق در تولید علم و... را بر عهده دارد. همچنین، ایجاد تحول و نوآوری در نظام تربیت معلم کشور و اصلاح و ارتقای روش‌ها و برنامه‌های آموزشی و پژوهشی تربیت معلم، توسعه زمینه پژوهندگی و تقویت روحیه پژوهشی و گسترش دانش، بینش و مهارت‌های منابع انسانی از جمله مهمترین اهداف این دانشگاه استراتژیک عنوان شده است. با توجه به مطالب ذکر شده و با در نظر گرفتن اینکه دانشگاه فرهنگیان دانشگاه تعیین‌کننده آینده و امنیت کشور است و لزوم اهتمام در رسیدن به شأن و جایگاه شایسته دانشگاه شریف فرهنگیان از ضروریات اصلی جامعه است؛ و رسیدن به این جایگاه جز با آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری حاصل نمی‌شود؛ با این

وجود مطالعه‌ای درباره آینده پژوهی در دانشگاه فرهنگیان انجام پذیرفته است و این خلاء علمی و مطالعاتی بیشتر از پیش در دانشگاه فرهنگیان مشاهده می‌شود، بنابراین، این پژوهش به دنبال طراحی مدلی برای نهادینه کردن آینده پژوهی در دانشگاه فرهنگیان طراحی و تدوین می‌شود؛ تا خلاء علمی و مطالعاتی در این حوزه را مشخص و مدلی را برای نهادینه کردن آینده پژوهی در دانشگاه فرهنگیان طراحی و تدوین کند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش جزء پژوهش‌های کیفی به روش تحلیل مضمون (تم) است و ابزار اندازه‌گیری به صورت مصاحبه نیمه ساختارمند است. لذا ابتدا پروتکل مصاحبه تدوین شد و بعد از تأیید خبرگان با استفاده از معیارهای مشخص در پروتکل از جمله؛ رعایت اصول اخلاقی، هماهنگی با مصاحبه‌شوندگان و رعایت زمان انجام مصاحبه، اقدام به مصاحبه شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش (جامعه آماری) را مدیران، خبرگان که دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد و سابقه خدمت ۱۵ سال و اساتید دانشگاه فرهنگیان که دارای حداقل مدرک دکتری و حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت بودند، انتخاب شد و تعداد نمونه آماری برابر با ۱۲ نفر به دست آمدند و تعداد مشخصی از قبل برای انتخاب نمونه مد نظر نبوده و به عبارتی، نمونه‌گیری به صورت هدفمند معیاری بوده است. بنابراین، پایان نمونه‌گیری با استفاده از تکنیک اشباع نظری تعیین شد. این روش اساساً زمانی به کار می‌رود که تعداد افراد برخوردار از ویژگی و شرایط لازم در زمینه مورد مطالعه محدود باشد. بر اساس تکنیک مذکور، انتخاب افراد نمونه تا جایی ادامه می‌یابد که مصاحبه با افراد جدید اطلاعات تازه‌تری را در اختیار محقق قرار ندهد و تقریباً تکراری باشند که در این پژوهش مصاحبه‌های شماره ۹ تا ۱۲ به نوعی به مطالب مصاحبه‌های قبلی اشاره داشت و اطلاعات جدیدی را در اختیار محقق قرار نمی‌داد و این مسئله باعث شد که محقق از ادامه مصاحبه دست بردارد. در خصوص اطلاعات مصاحبه‌شوندگان در مورد آینده پژوهی و همچنین ارتباط رشته‌های تحصیلی آنان شایان ذکر است، اکثر مصاحبه‌شوندگان از مبحث آینده پژوهی اطلاع داشتند و قبل از مصاحبه در مورد آگاهی آنان از مبحث آینده پژوهی سؤال شده بود و از آنانی که با آینده پژوهی آشنایی داشتند، اقدام به مصاحبه شد



و همچنین، در پروتکل مصاحبه شاخص‌های آینده پژوهی از ادبیات گذشته استخراج شده بود و همزمان با مصاحبه توضیحاتی به مصاحبه‌شوندگان برای یادآوری مباحث آینده پژوهی ارائه می‌شد. برای گردآوری داده‌ها از طریق ابزار مصاحبه انجام گرفت و تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌ها نیز با استفاده از تکنیک مضمون یا تم (براون و کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶) انجام گرفت و نرم‌افزار مورد استفاده در این پژوهش MAXQDA است. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست، بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. برای دستیابی به صحت و اعتبار مطالعه، از روش مثلث‌سازی منابع داده استفاده گردید. مثلث‌سازی به این مسئله اشاره دارد که یک مطلب از منابع مختلف و روش‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. بر این اساس، در این پژوهش از منابع مختلفی همچون اساتید حوزه مدیریت برای تأیید محتوای مصاحبه‌ها، بررسی ادبیات پژوهشی و مستندات مربوط به مدیریت و به‌کارگیری بیش از یک پژوهشگر برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل داده، بهره گرفته شده است. همچنین، برای بررسی پایایی پژوهش نیز از ضریب پایایی هولستی استفاده شده است.

هولستی یکی از صاحب‌نظران تحلیل مضمون است. در این روش، متون در دو مرحله کدگذاری می‌شوند. هولستی فرمولی را برای تعیین پایایی داده‌های اسمی بر حسب «درصد توافق مشاهده‌شده» ارائه کرده است:

$$PAO = 2M / (N1 + N2)$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار است N1 و N2 به ترتیب، تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذارهای اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰/۷ بزرگتر باشد، مطلوب است.

$$PAO = 2(207) / (238 + 238) = 0,869$$

کدهای شناسایی شده از مصاحبه‌های صورت گرفته برابر با ۲۳۸ کد بود. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، ضریب پایایی هولستی برای تحلیل مضامین، بیشتر از ۷۰ صدم و برابر با ۸۶۹ صدم قرار دارد، بنابراین، به لحاظ پایایی تأیید می‌شود.

جدول ۱. مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	جنسیت	تحصیلات	سابقه کار	نوع شغل
۱	مرد	دکتری	۲۷	هیئت علمی
۲	مرد	دکتری	۱۸	کارشناس ارزیابی
۳	مرد	دکتری	۳۵	مدیر و مدرس
۴	مرد	دکتری	۲۴	معاون آموزشی
۵	مرد	دکتری	۲۶	معاون پژوهشی
۶	زن	کارشناس ارشد	۲۳	کارشناس
۷	مرد	دکتری	۲۷	هیئت علمی
۸	مرد	دکتری	۳۴	مدرس و معاون آموزشی
۹	مرد	دکتری	۲۶	هیئت علمی
۱۰	زن	دکتری	۲۲	مدیر
۱۱	مرد	دکتری	۲۸	مدرس
۱۲	مرد	دکتری	۲۱	مدیر

### یافته‌های پژوهش

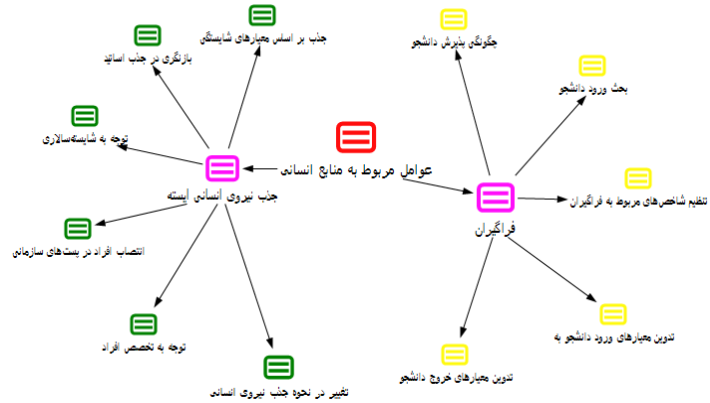
در این قسمت به یافته‌های حاصل از پژوهش که مربوط به مصاحبه و تحلیل آن می‌باشد، پرداخته شده است. به همین دلیل، ابتدا متن مصاحبه‌ها پیاده گردید، سپس مفاهیم اولیه از آن استخراج شد، مفاهیم اولیه به لحاظ مفهومی نزدیک به هم در یک دسته قرار گرفتند و بر اساس مفهوم همان دسته، در قسمت مضامین سازمان‌دهنده سطح دوم یا مقوله‌های فرعی نام‌گذاری شدند. سپس، مضامین سازمان‌دهنده دوم دسته‌بندی شدند و در دسته بزرگ‌تر یا مضامین سازمان‌دهنده سطح اول قرار گرفته و نام‌گذاری شدند. در جدول ۲، نمونه‌ای از کدهای احصاشده از متن مصاحبه نشان داده شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدهای استخراجی از متن مصاحبه

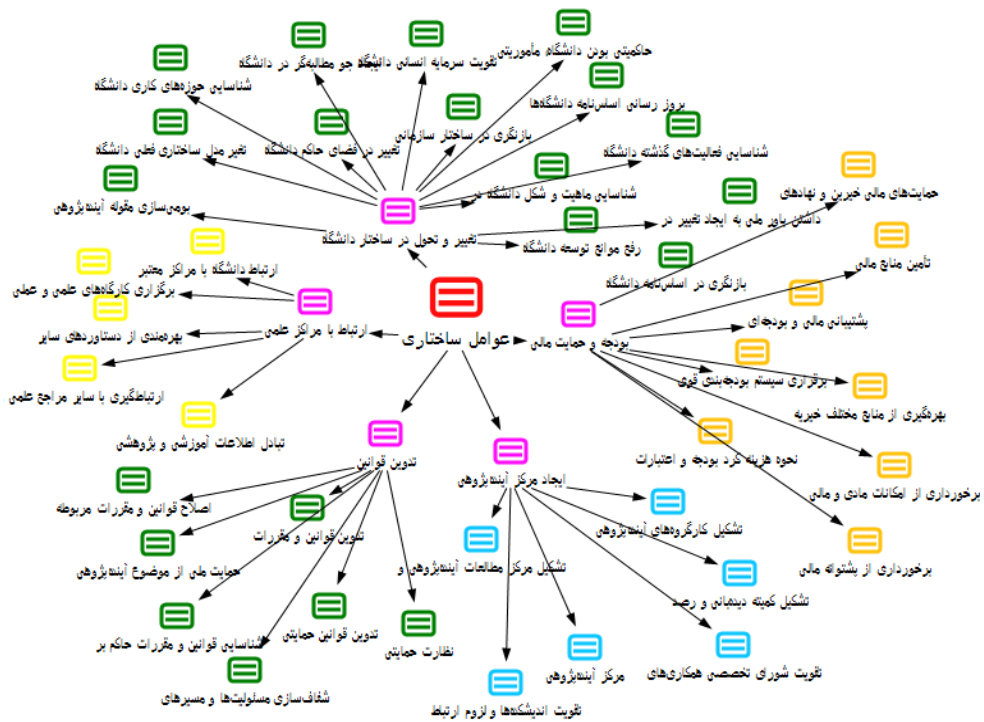
ردیف	متن مصاحبه	مفاهیم پایه (کدهای اولیه)
۱۴	وقتی ما می‌گوییم آینده‌پژوهی، حتماً باید با خرد جمعی اتفاق بیافتد. <u>گفتمان مشترک</u> را به‌عنوان یک مؤلفه اساسی بایستی مدنظر قرار دهیم. زیرساخت‌هایی از قبیل <u>سیستم مدیریتی قوی</u> و <u>سیستم بودجه قوی</u> و <u>منابع مختلف خیریه</u> می‌توانند به‌عنوان مؤلفه‌های بعدی در نظر گرفته شوند، چرا که افزایش مشارکت مردمی و <u>نخبگان جامعه</u> در ترسیم آینده این دانشگاه خیلی تأثیر دارد. بنابراین، <u>یکسری ارزش‌ها</u> رو هم به جهت طراحی آینده‌پژوهی باید ملاک قرار دهیم. باید بیان‌دهیم که فناوری چطور خواهد بود. ما باید به‌روزترین مباحث در جهت آینده‌پژوهی درگیر بشیم. به علاوه این بحث <u>کارآفرینی</u> ، <u>نوآوری</u> می‌تواند در آینده‌پژوهی دانشگاه مؤثر باشد. <u>چگونگی پذیرش دانشجو</u> می‌تواند به‌عنوان مؤلفه دیگر باشد. <u>شایستگی‌ها</u> و عمل بر اساس <u>شایستگی</u> در انتصابات مدیران، مسئله فرهنگ کیفیت در راستای آینده‌پژوهی باید ملاک عمل قرار گیرد. آینده‌پژوهی در این دانشگاه یک <u>ترسیم سیستماتیک</u> را طلب می‌کند و <u>نظارت حمایتی</u> ارکان نظام، این موضوع را تقویت می‌کند. <u>قبول موجودیت</u> و <u>هویت دانشگاه</u> عامل تقویت‌کننده است. <u>بسترسازی</u> برای <u>ایجاد یک مرکز آینده‌پژوهی</u> با خرد جمعی و <u>گفتمان مشترک</u> و توجه به آینده و حال از دیگر ویژگی‌های مربوط به آینده‌پژوهی در دانشگاه فرهنگیان است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خرد جمعی</li> <li>- گفتمان مشترک</li> <li>- سیستم مدیریتی قوی</li> <li>- سیستم بودجه‌بندی قوی</li> <li>- منابع مختلف خیریه</li> <li>- مشارکت مردمی</li> <li>- نخبگان جامعه</li> <li>- ملاک قراردادن ارزش‌ها</li> <li>- دانش فناوری</li> <li>- استفاده از به‌روزترین مباحث</li> <li>- کارآفرینی</li> <li>- نوآوری</li> <li>- چگونگی پذیرش دانشجو</li> <li>- شایستگی‌ها</li> <li>- فرهنگ کیفیت</li> <li>- نیاز به ترسیم سیستماتیک</li> <li>- نظارت حمایتی</li> <li>- قبول موجودیت و هویت دانشگاه</li> <li>- ایجاد مرکز آینده‌پژوهی</li> <li>- توجه به آینده و حال</li> </ul>

### دسته‌بندی کدها و مفاهیم اولیه

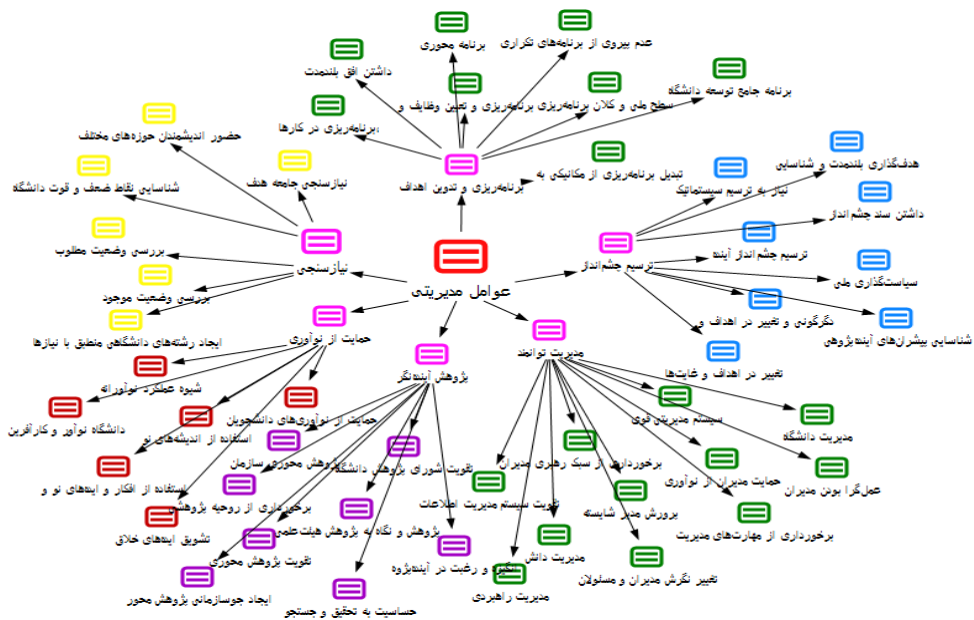
در این قسمت کدهای اولیه که از مصاحبه‌ها استخراج شدند، بر اساس معانی و مفاهیم خود در یک دسته قرار گرفتند و پس از دسته‌بندی و بازبینی و بازنگری در دسته‌ها، بر اساس معانی هر دسته یک اسم برای آن انتخاب شده است که در ادامه به عوامل و دسته‌های شناسایی شده پرداخته شده است.



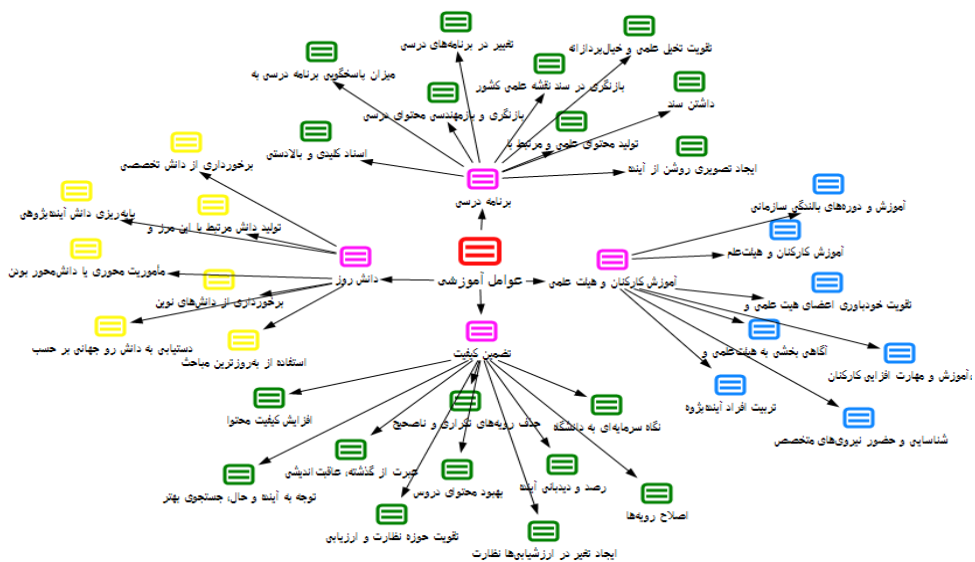
شکل ۱. نمودار ترسیمی شاخص عوامل مربوط به منابع انسانی و گویه‌های آن در محیط نرم‌افزار مکس کیودا



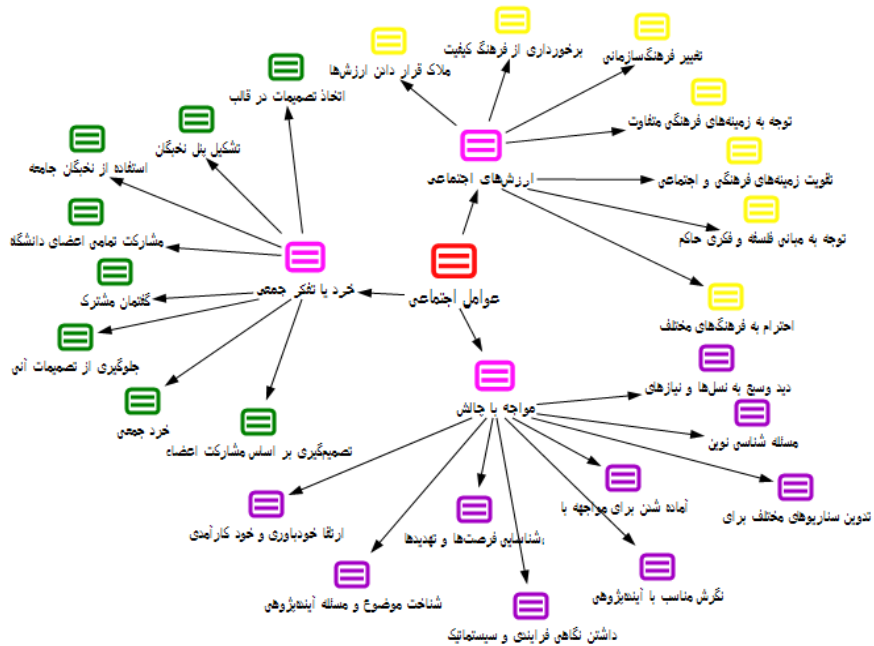
شکل ۲. نمودار ترسیمی عوامل ساختاری و گویه‌های آن در محیط نرم‌افزار مکس کیودا



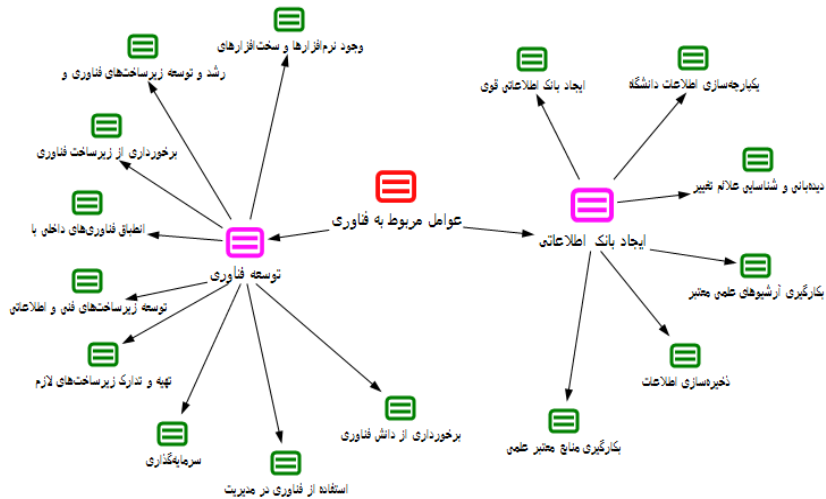
شکل ۳. نمودار ترسیمی شاخص عوامل مدیریتی و گویه‌های آن در محیط نرم‌افزار مکس کیودا



شکل ۴. نمودار ترسیمی شاخص عوامل آموزشی و گویه‌های آن در محیط نرم‌افزار مکس کیودا



شکل ۵. نمودار ترسیمی گویه‌های مربوط به عوامل اجتماعی در محیط نرم‌افزار مکس کیودا



شکل ۶. نمودار ترسیمی گویه‌های عوامل مربوط به فناوری در محیط نرم‌افزار مکس کیودا

در این قسمت که مربوط به دسته بندی کدها و مفاهیم اولیه است، کدهایی که معانی یکسانی دارند در یک دسته قرار گرفتند و یک مفهوم معنادار برای هر دسته تعیین شد و همزمان در مقوله‌ها یا شاخص‌ها به همراه گویه‌ها و زیرشاخص‌های آن در جدول ۳ و شکل ۱ تا ۶ نشان داده شده است. شایان ذکر است اشکال ترسیمی در محیط نرم‌افزار مکس کیودا انجام شده است و در ادامه، نیز مضامین فراگیر، مضامین سازمان‌دهنده سطح اول و دوم و همچنین، مفاهیم پایه در جدول ۳ و شکل ۷ نشان داده شده است.

جدول ۳. شناسایی مقوله‌های اصلی، فرعی و پایه (مفاهیم استخراج شده)

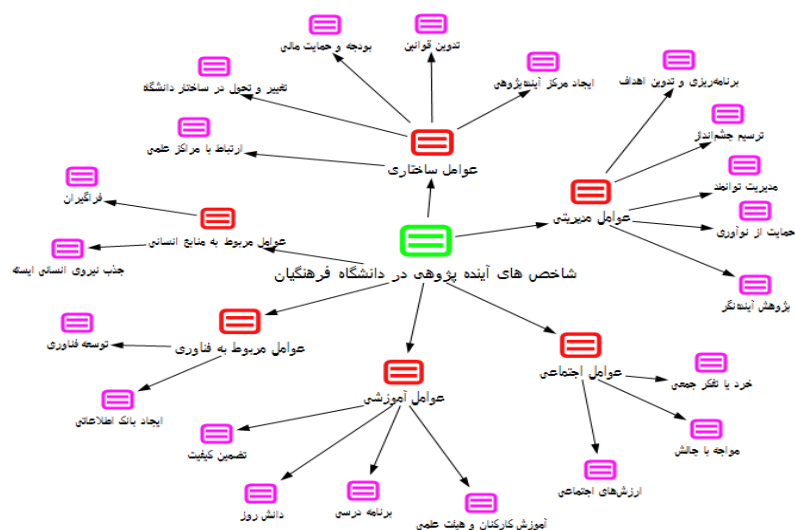
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده سطح اول	مضامین سازمان‌دهنده سطح دوم	مفاهیم پایه
نهادینه کردن آینده پژوهش در دانشگاه فرهنگیان	عوامل مربوط به منابع انسانی	جذب نیروی انسانی شایسته	تغییر در نحوه جذب نیروی انسانی، توجه به تخصص افراد، انتصاب افراد در پست‌های سازمانی خود، توجه به شایسته‌سالاری، بازنگری در جذب اساتید
		فراگیران	چگونگی پذیرش دانشجو، بحث ورود دانشجو، تدوین معیارهای ورود دانشجو به دانشگاه، تدوین معیارهای خروج دانشجو (فارغ‌التحصیلی) از دانشگاه، تنظیم شاخص‌های مربوط به فراگیران
	عوامل ساختاری	ارتباط با مراکز علمی	ارتباط‌گیری با سایر مراجع علمی و دانشگاهی، برگزاری کارگاه‌های علمی و عملی، ارتباط دانشگاه با مراکز معتبر آینده پژوهی و دیگر دانشگاه‌ها، تبادل اطلاعات آموزشی و پژوهشی بین دانشگاه‌ها و مراکز علمی
		تغییر و تحول در ساختار دانشگاه	تغییر مدل ساختاری فعلی دانشگاه، ایجاد جو مطالبه‌گر در دانشگاه، تقویت سرمایه انسانی دانشگاه، به‌روزرسانی اساس‌نامه دانشگاه‌ها، شناسایی ماهیت و شکل دانشگاه در آینده، داشتن باور ملی به ایجاد تغییر در دانشگاه، شناسایی فعالیت‌های گذشته دانشگاه، حاکمیتی بودن دانشگاه، مأموریتی بودن دانشگاه، شناسایی حوزه‌های کاری دانشگاه، بازنگری در اساس‌نامه دانشگاه، اطلاع از توقعات دانشگاه، تغییر در فضای حاکم دانشگاه، توسعه زیرساختی دانشگاه، بومی‌سازی مقوله آینده پژوهی، بازنگری در ساختار سازمانی، اعتقاد به تغییر ساختارها، رفع موانع توسعه دانشگاه، استفاده از افراد اهل فن و متخصص، امتیاز دادن به اساتید فعال، حمایت از مطالعات و پایان‌نامه‌های مربوط به آینده پژوهی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده سطح اول	مضامین سازمان‌دهنده سطح دوم	مفاهیم پایه
		بودجه‌بندی	برقراری سیستم بودجه‌بندی قوی، نحوه هزینه‌کرد بودجه و اعتبارات، پشتیبانی مالی و بودجه‌ای، برخورداری از پشتوانه مالی، تأمین منابع مالی، برخورداری از امکانات مادی و مالی، بهره‌گیری از منابع مختلف خیریه، حمایت‌های مالی خیرین و نهادهای مرتبط
		تدوین قوانین	تدوین قوانین و مقررات، اصلاح قوانین و مقررات مربوطه، تدوین قوانین حمایتی، حمایت ملی از موضوع آینده‌پژوهی، نظارت حمایتی، شفاف‌سازی مسئولیت‌ها و مسیرهای حرکت، شناسایی قوانین و مقررات حاکم بر دانشگاه
		ایجاد مرکز آینده‌پژوهی	مرکز آینده‌پژوهی، تشکیل کارگروه‌های آینده‌پژوهی، تشکیل گروه‌های تخصصی آینده‌پژوهی، تشکیل مرکز مطالعات آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری، تشکیل کمیته دیده‌بانی و رصد آینده، تقویت اندیشکده‌ها و لزوم ارتباط با مراکز تخصص آینده‌شناسی، تقویت شورای تخصصی همکاری‌های علمی
		نیازسنجی	کشف روندهای کاری فعلی، بررسی وضعیت موجود، بررسی وضعیت مطلوب، نیازسنجی جامعه هدف، شناسایی نقاط ضعف و قوت دانشگاه، ایجاد رشته‌های دانشگاهی منطبق بر نیازهای جامعه
	عوامل مدیریتی	برنامه‌ریزی و تدوین اهداف	حضور اندیشمندان حوزه‌های مختلف (رشته‌ها) در تدوین برنامه‌ها، داشتن افق بلندمدت، برنامه‌محوری، عدم پیروی از برنامه‌های تکراری، برنامه‌ریزی در کارها، برنامه‌ریزی، تبدیل برنامه‌ریزی از مکانیکی به ارگانیکی، سطح ملی و کلان برنامه‌ریزی، برنامه جامع توسعه دانشگاه، برنامه‌ریزی و تعیین وظایف و تکالیف سازمانی
		ترسیم چشم‌انداز	نیاز به ترسیم سیستماتیک، ترسیم چشم‌انداز آینده، دگرگونی و تغییر در اهداف و چشم‌اندازهای دانشگاه، تدوین اهداف، تغییر در اهداف و غایت‌ها، داشتن سند چشم‌انداز، سیاست‌گذاری ملی، شناسایی پیشران‌های آینده‌پژوهی، هدف‌گذاری بلندمدت و شناسایی افق‌ها، تغییر نگرش در شورای سیاست‌گذاری آموزشی
		کارآیی مدیریتی	سیستم مدیریتی قوی، تغییر نگرش مدیران و مسئولان، برخورداری از سبک رهبری مدیران، حمایت مدیران از نوآوری، تقویت سیستم مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش، برخورداری از مهارت‌های مدیریت، مدیریت



مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده سطح اول	مضامین سازمان دهنده سطح دوم	مفاهیم پایه
			راهبردی، مدیریت دانشگاه، پرورش مدیر شایسته، حضور مدیران آینده‌گرا در دانشگاه، عمل‌گرا بودن مدیران، رویکرد مدیریت آینده‌نگرانه
		حمایت از نوآوری	کارآفرینی، نوآوری، شیوه عملکرد نوآورانه، دانشگاه نوآور و کارآفرین، استفاده از افکار و ایده‌های نو و خلاقانه، استفاده از اندیشه‌های نو دانشجویان، حمایت از نوآوری‌های دانشجویان، تشویق ایده‌های خلاق
		پژوهش آینده‌نگر	پژوهش محوری سازمان، برخورداری از روحیه پژوهشی، تقویت پژوهش محوری، حرکت به سوی پژوهش‌های آینده‌نگرانه، پژوهش و نگاه به پژوهش هیئت علمی، جایگزینی پژوهش محوری با فردمحوری، تقویت شورای پژوهش دانشگاه، ایجاد جو سازمانی پژوهش محور، تغییر روندهای کاری سازمان در حوزه پژوهش، بسترسازی پژوهشی، گسترش سواد پژوهشی، حساسیت به تحقیق و جست‌وجو، کشف ضرورت آینده‌پژوهی، انگیزه و رغبت در آینده‌پژوهی
		دانش روز	استفاده از به‌روزترین مباحث، برخورداری از دانش‌های نوین، مأموریت محوری یا دانش محور بودن، تولید دانش مرتبط با این مرز و بوم، برخورداری از دانش تخصصی، پایه‌ریزی دانش آینده‌پژوهی، دستیابی به دانش رو جهانی بر حسب رشته‌های تحصیلی
	عوامل آموزشی	برنامه درسی	میزان پاسخگویی برنامه درسی به نیازهای آینده، بازنگری و بازمهندسی محتوای درسی، تغییر در برنامه‌های درسی دانشجویان، بازنگری در سند نقشه علمی کشور، تولید محتوای علمی و مرتبط با زیست بوم کشور، تقویت تخیل علمی و خیال‌پردازانه، گنجاندن موضوع مهم آینده‌پژوهی در سند تحول، داشتن سند اسناد کلیدی و بالادستی تربیت معلم، جهت‌گیری‌های اسناد بالادستی، ایجاد تصویری روشن از آینده
		آموزش کارکنان و هیئت علمی	آموزش و دوره‌های بالندگی سازمانی کارکنان، آموزش کارکنان و هیئت علمی، تقویت خودباوری اعضای هیئت علمی و کارکنان، آگاهی بخشی به هیئت علمی و کارکنان، آموزش و مهارت‌افزایی کارکنان، تشویق اساتید و کارکنان به فعالیت‌های پژوهشی، آموزش اساتید و هیئت علمی و کارکنان، ارتقای سطح کارایی کارکنان و هیئت علمی، تربیت افراد آینده‌پژوه، مهارت‌آموزی اساتید، شناسایی و حضور نیروی‌های متخصص

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده سطح اول	مضامین سازمان‌دهنده سطح دوم	مفاهیم پایه
		تضمین کیفیت	افزایش کیفیت محتوا، توجه به آینده و حال، جست‌وجوی بهتر شدن، عبرت از گذشته، عاقبت‌اندیشی، تقویت حوزه نظارت و ارزیابی، رصد و دیدبانی آینده، اصلاح رویه‌ها، ایجاد تغییر در ارزشیابی‌ها نظارت و ارزیابی مستمر، حذف رویه‌های تکراری و ناصحیح، تغییر در نوع نگاه‌های معطوف به آینده، بهبود محتوای دروس، نگاه سرمایه‌ای به دانشگاه
عوامل اجتماعی		خرد یا تفکر جمعی	خرد جمعی، گفت‌وگو، مشارکت، مشارکت مردمی، استفاده از نخبگان جامعه، تشکیل پنل نخبگان، اتخاذ تصمیم‌ها در قالب آینده‌پژوهی، جلوگیری از تصمیم‌های آنی، تصمیم‌گیری بر اساس مشارکت اعضاء
		ارزش‌های اجتماعی	ملاک قرار دادن ارزش‌ها، برخورداری از فرهنگ کیفیت، تغییر فرهنگ‌سازمانی، توجه به زمینه‌های فرهنگی متفاوت، تقویت زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی، توجه به مبانی فلسفه و فکری حاکم بر جامعه، احترام به فرهنگ‌های مختلف
		مواجهه با چالش	دید وسیع به نسل‌ها و نیازهای آینده، آماده‌شدن برای مواجهه با آینده‌های مختلف، داشتن نگاهی فرایندی و سیستماتیک و کل‌نگر، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، جهت‌گیری‌های استراتژیک، ارتقای خودباوری و خودکارآمدی، شناخت موضوع و مسئله آینده‌پژوهی، نگرش مناسب با آینده‌پژوهی، مسئله‌شناسی نوین، شناسایی عوامل پیشران در حوزه آینده‌پژوهی، تدوین سناریوهای مختلف برای آینده‌پژوهی
عوامل مربوط به فناوری		توسعه فناوری	برخورداری از دانش فناوری، سرمایه‌گذاری، تهیه و تدارک زیرساخت‌های لازم فناوری و امکانات و تجهیزات، توسعه زیرساخت‌های فنی و اطلاعاتی، برخورداری از زیرساخت فناوری اطلاعات، رشد و توسعه زیرساخت‌های فناوری و ابزارهای نوین، وجود نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای موردنیاز، انطباق فناوری‌های داخلی با استانداردهای جهانی، استفاده از فناوری در مدیریت سیستماتیک
		بانک اطلاعاتی	ایجاد بانک اطلاعاتی قوی، یکپارچه‌سازی اطلاعات دانشگاه، دیده‌بانی و شناسایی علائم تغییر و پویای محیطی و جمع‌آوری اطلاعات، به‌کارگیری آرشیوهای علمی معتبر جهانی برای دانشگاه، ذخیره‌سازی اطلاعات، به‌کارگیری منابع معتبر علمی



شکل ۷. نمودار ترسیمی شاخص‌های آینده پژوهی در دانشگاه فرهنگیان در محیط نرم افزار مکس کیودا

همان‌طور که در شکل ۷ ملاحظه می‌شود، شاخص‌های به دست آمده از بخش کیفی شامل شاخص‌های عوامل مربوط به منابع انسانی (جذب نیروی انسانی و فراگیران)، عوامل ساختاری (ارتباط با مراکز علمی، تغییر و تحول در ساختار دانشگاه، بودجه و حمایت مالی، تدوین قوانین، ایجاد مرکز آینده پژوهی)، عوامل مدیریتی (نیازسنجی، برنامه‌ریزی و تدوین اهداف، ترسیم چشم‌انداز، مدیریت توانمند، حمایت از نوآوری، پژوهش آینده‌نگر)، عوامل آموزشی (دانش روز، برنامه درسی، آموزش کارکنان و هیئت علمی، تضمین کیفیت)، عوامل اجتماعی (خرد یا تفکر جمعی، ارزش‌های اجتماعی، مواجهه با چالش) و عوامل مربوط به فناوری (توسعه فناوری و بانک اطلاعاتی) است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش شناسایی شاخص‌های نهادینه کردن آینده پژوهی در دانشگاه فرهنگیان است. روش پژوهش به لحاظ ماهیت داده از نوع کیفی و به لحاظ هدف از نوع توسعه‌ای است.

مشارکت‌کنندگان پژوهش را اساتید و خبرگان پس از اشباع نظری به تعداد ۱۲ نفر تشکیل داد که به صورت نمونه‌گیری هدفمند معیاری انتخاب شدند. گردآوری اطلاعات به صورت مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از فن مضمون و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. نتایج حاکی از شناسایی ۶ مضمون اصلی و ۲۳ مضمون فرعی شد. یکی از شاخص‌ها و چالش‌های شناسایی شده درباره آینده‌پژوهی در دانشگاه فرهنگیان، «عوامل ساختاری» است. عوامل ساختاری به ارتباط با مراکز علمی، تغییر و تحول در ساختار دانشگاه، بودجه و حمایت مالی، تدوین قوانین و ایجاد مرکز آینده‌پژوهی دلالت دارد. ارتباط با مراکز علمی به ارتباط‌گیری با سایر مراجع علمی و دانشگاهی، بهره‌مندی از دستاوردهای سایر مراکز علمی و پژوهشی و غیره اشاره دارد. تغییر و تحول در ساختار دانشگاه به تغییر مدل ساختاری فعلی دانشگاه، ایجاد جو مطالبه‌گر در دانشگاه، تقویت سرمایه انسانی دانشگاه، به‌روزرسانی اساس‌نامه دانشگاه‌ها، شناسایی ماهیت و شکل دانشگاه در آینده، داشتن باور ملی به ایجاد تغییر در دانشگاه، حمایت از مطالعات و پایان‌نامه‌های مربوط به آینده‌پژوهی و مواردی مشابه آن اشاره دارد. بودجه و حمایت مالی به برقراری سیستم بودجه‌بندی قوی، نحوه هزینه‌کرد بودجه و اعتبارات، پشتیبانی مالی و بودجه‌ای می‌پردازد. تدوین قوانین به اصلاح قوانین و مقررات مربوطه، تدوین قوانین حمایتی، حمایت ملی از موضوع آینده‌پژوهی، نظارت حمایتی، شفاف‌سازی مسئولیت‌ها و مسیرهای حرکت، شناسایی قوانین و مقررات حاکم بر دانشگاه اشاره دارد. ایجاد مرکز آینده‌پژوهی به تشکیل کارگروه‌های آینده‌پژوهی، تشکیل گروه‌های تخصصی آینده‌پژوهی، تشکیل مرکز مطالعات آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری، تشکیل کمیته دیده‌بانی و رصد آینده، تقویت اندیشکده‌ها و لزوم ارتباط با مراکز تخصص آینده‌شناسی، تقویت شورای تخصصی همکاری‌های علمی اشاره دارد. زمانی که عوامل ساختاری نتوانند به درستی در دانشگاه عمل کنند و کاستی‌هایی در این زمینه داشته باشند، در جاهای دیگر نیز خلل و خلأ احساس خواهد شد. به مؤلفه‌های عوامل ساختاری در پژوهش‌های تقوایی یزدی (۱۳۹۶)، نیازآذری (۱۳۹۱)، و فین، رادکلیف و لرکن (۲۰۰۷) اشاره شده و با آن‌ها همسویی دارد.

شاخص شناسایی شده دیگر در زمینه آینده‌پژوهی دانشگاه فرهنگیان مربوط به «منابع انسانی»

است. منابع انسانی یکی از ارکان اصلی هر سازمان را تشکیل می‌دهد و تخصص آن‌ها و همچنین وجود شایستگی‌های مورد نیاز در آن‌ها می‌تواند نقش مهمی در کارایی و بهره‌وری دانشگاه داشته باشد. این شاخص شامل زیرشاخص‌هایی از جمله، جذب نیروی انسانی شایسته، فراگیران و ارتباط با مراکز علمی است. جذب نیروی انسانی باید بر اساس تخصص و شایستگی‌های حرفه‌ای و همچنین، متناسب با شغل و پست مورد نظر بوده و برای ورود و پذیرش فراگیران به دانشگاه باید به معیارهای مورد تدوین شده دانشگاه توجه کرده و شاخص‌هایی برای آن لحاظ شد. معیارهای تدوین شده باید مرتبط با نیازهای آموزشی، پژوهشی و سایر جنبه‌های مرتبط با دانشگاه و فراگیر انتخاب شود. شاخص منابع انسانی را می‌توان با پژوهش‌های بانک جهانی (۲۰۲۰)، مالک‌پور و سنجری (۱۳۹۳) و فین، رادکلیف و لرکن (۲۰۰۷) مطابق دانست.

شاخص دیگری که برای آینده پژوهی در دانشگاه فرهنگیان شناسایی شد، مربوط به «عوامل مدیریتی» است. برقراری سایر شاخص‌ها بدون وجود مدیریت توانمند، شایسته، متعهد و ماهر نمی‌تواند مسائل آموزشی و فرهنگی که دانشگاه فرهنگیان با آن دست به گریبان است، حل کند. بنابراین، مدیریت قوی باید دانشگاه در آینده بتواند نقش خطیر خود را به درستی انجام دهد. عوامل مدیریتی به مواردی از جمله نیازسنجی، برنامه‌ریزی و تدوین اهداف، ترسیم چشم‌انداز، مدیریت توانمند، حمایت از نوآوری، پژوهش آینده‌نگر اشاره دارد. مدیریت دانشگاه باید قبل از برنامه‌ریزی به فکر نیازسنجی از تمامی ابعاد فرهنگی، اجتماعی، پژوهشی، فناوری و سایر موارد پرداخته تا خلأهای موجود در دانشگاه را به لحاظ آموزشی شناخته و سپس، اقدام به برنامه‌ریزی و تدوین اهداف کند و در کنار تدوین اهداف و برنامه می‌تواند چشم‌اندازهای دانشگاه را ترسیم کرده و سیاست‌گذاری دانشگاه در آن لحاظ شد. همچنین، با سیستم مدیریتی قوی، تغییر نگرش مدیران و مسئولان، برخورداری از سبک رهبری مدیران، حمایت مدیران از نوآوری، تقویت سیستم مدیریت اطلاعات، برخورداری از مهارت‌های مدیریت، پرورش مدیر شایسته، حضور مدیران آینده‌گرا در دانشگاه، عمل‌گرا بودن مدیران، رویکرد مدیریت آینده‌نگرانه و حمایت از نوآوری و اندیشه‌های نو و کاربردی در دانشگاه و در نهایت، حمایت از پژوهش آینده‌نگر در دانشگاه می‌تواند مدیریت

توانمندی را در دانشگاه طلب کند. نتایج حاصل از این شاخص را می‌توان با یافته‌های فین، رادکلیف و لرکن (۲۰۰۷)، مالک‌پور و سنجری (۱۳۹۳) و مهدی (۱۳۹۴) همسو و مطابق دانست.

«عوامل آموزشی» از دیگر شاخص‌های شناسایی شده و مهم آینده‌پژوهی در دانشگاه فرهنگیان است که توجه به آن بسیار مهم است. عوامل آموزشی دغدغه اصلی دانشگاه فرهنگیان را تشکیل می‌دهد، چرا که زمانی که دانش‌آموختگان دانشگاه فرهنگیان به‌درستی آموزش ببینند و توانایی‌های آموزشی لازم را برای حضور در مدارس برای آموزش قشر عظیمی از نیروی انسانی کسب کند، می‌توانند خود در عرصه عمل، آموخته‌های خود را پیاده کرده و برای آینده جامعه، جوانانی با توانمندی‌های بالا و منطبق بر آرمان‌های جامعه تربیت کنند. عوامل آموزشی به مواردی از جمله دانش روز، برنامه درسی، آموزش کارکنان و هیئت علمی، و تضمین کیفیت آموزشی اشاره دارد. استفاده از به‌روزترین مباحث، برخورداری از دانش‌های نوین، تولید دانش مرتبط با این مرز و بوم، دستیابی به دانش روز جهانی بر حسب رشته‌های تحصیلی می‌تواند دانش روز دانشگاه فرهنگیان را در آینده تأمین کند. میزان پاسخگویی برنامه درسی به نیازهای آینده، بازنگری و بازمهندسی محتوای درسی، تغییر در برنامه‌های درسی دانشجویان، بازنگری در سند نقشه علمی کشور، تولید محتوای علمی و مرتبط با زیست‌بوم کشور، تقویت تخیل علمی و خیال‌پردازانه می‌تواند به غنی‌سازی برنامه درسی در دانشگاه فرهنگیان منجر شود. آموزش و دوره‌های بالندگی سازمانی کارکنان، آموزش کارکنان و هیئت علمی، تقویت خودباوری اعضای هیئت علمی و کارکنان، آگاهی‌بخشی به هیئت علمی و کارکنان، آموزش و مهارت‌افزایی کارکنان، تشویق اساتید و کارکنان به فعالیت‌های پژوهشی، آموزش اساتید و هیئت علمی و کارکنان، ارتقای سطح کارایی کارکنان و هیئت علمی باعث می‌شود کارکنان و اساتید ماهری در اختیار دانشگاه قرار گیرد. همچنین، برای تضمین کیفیت آموزشی دانشگاه می‌توان با افزایش کیفیت محتوا، تقویت حوزه نظارت و ارزیابی، رصد و دیدبانی آینده، اصلاح رویه‌ها، ایجاد تغییر در ارزشیابی‌ها، نظارت و ارزیابی مستمر، حذف رویه‌های تکراری و ناصحیح، تغییر در نوع نگاه‌های معطوف به آینده و نگاه سرمایه‌ای به دانشگاه، منجر به برقراری تضمین کیفیت در دانشگاه شد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود مسائل آموزشی در اکثر پژوهش‌ها به عنوان یک

چالش مطرح بود است. بنابراین، عوامل آموزشی را می توان با یافته های ناصری طاهری و همکاران (۱۳۹۹)، ذاکر صالحی (۱۳۹۹)، اخلاقی و همکاران (۱۳۹۹)، تقوایی یزدی (۱۳۹۶)، مالک پور و سنجری (۱۳۹۳)، مهدی (۱۳۹۴)، نیازآذری (۱۳۹۱)، بانک جهانی (۲۰۲۰)، دیگجت<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، بث، پویاگو-توتوگوو الف<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) و فین، رادکلیف و لرن (۲۰۰۷) همسو و مطابق دانست.

شاخص دیگری که برای آینده پژوهی در دانشگاه فرهنگیان شناسایی شد، مربوط به «عوامل اجتماعی» است. عوامل اجتماعی نقش بسزایی در توسعه دانشگاه می تواند نقش داشته باشد که استفاده از مؤلفه هایی از جمله خرد جمعی، ارزش های اجتماعی و مواجهه با چالش می تواند پاسخگوی این عامل در دانشگاه فرهنگیان باشد. خرد جمعی در دانشگاه به گفتمان مشترک، مشارکت مردمی، استفاده از نخبگان جامعه برای مشارکت در دانشگاه، تشکیل پنل نخبگان و تصمیم گیری بر اساس مشارکت اعضا می پردازد. همچنین، ارزش های اجتماعی در دانشگاه فرهنگیان به مواردی از جمله ملاک قراردادن ارزش ها، برخورداری از فرهنگ کیفیت، تغییر فرهنگ سازمانی، توجه به زمینه های فرهنگی متفاوت، تقویت زمینه های فرهنگی و اجتماعی و توجه به مبانی فلسفه فکری حاکم بر جامعه اشاره دارد. وجود دید وسیع نسبت به نسل ها و نیازهای آینده، آماده شدن برای مواجهه با آینده های مختلف، داشتن نگاهی فرایندی و سیستماتیک و کل نگر، شناسایی فرصت ها و تهدیدها، جهت گیری های استراتژیک، ارتقای خودباوری و خود کارآمدی، شناخت موضوع و مسئله آینده پژوهی، نگرش مناسب با آینده پژوهی از جمله زیرشاخص های توجه به ارزش های اجتماعی در دانشگاه فرهنگیان است که می تواند در آینده پژوهی این دانشگاه مورد توجه و بررسی قرار گیرد.

شاخص دیگری که برای آینده پژوهی در دانشگاه فرهنگیان شناسایی شد، عوامل مربوط به «فناوری» است. فناوری نقش بسزایی در آینده دانشگاه دارد و تأثیرات آن بر همه سازمان ها غیر قابل انکار است. دسترسی به فناوری های نوین و استفاده از آن می تواند باعث شتاب دهی علم شده و تبادلات علمی را در جای جای کره زمین تسهیل کرده و پیشرفت بدون وجود فناوری و تکنولوژی میسر نخواهد شد و این مسئله باید به یکی از دغدغه های اصلی دانشگاه فرهنگیان تبدیل شود.

1. Daggett

2. Beath, Poyago-Theotoky &amp; Ulph

عوامل مربوط به فناوری بر توسعه فناوری و بانک اطلاعاتی اشاره دارد. توسعه فناوری به برخورداری از دانش فناوری، سرمایه‌گذاری در فناوری، تهیه و تدارک زیرساخت‌های لازم فناوری و امکانات و تجهیزات، توسعه زیرساخت‌های فنی و اطلاعاتی، رشد و توسعه زیرساخت‌های فناوری و ابزارهای نوین، تهیه نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای مورد نیاز، انطباق فناوری‌های داخلی با استانداردهای جهانی می‌پردازد و بانک اطلاعاتی به یکپارچه‌سازی اطلاعات دانشگاه، دیده‌بانی و شناسایی علائم تغییر و پویای محیطی و جمع‌آوری اطلاعات، به‌کارگیری آرشیوهای علمی معتبر جهانی برای دانشگاه، ذخیره‌سازی اطلاعات و به‌کارگیری منابع معتبر علمی توجه دارد. در اکثر پژوهش‌های مربوط به آینده‌نگری، شاخصی به عنوان فناوری، دیجیتال یا تکنولوژی مطرح شده است و این نشان می‌دهد یکی از چالش‌های اساسی در زمینه آینده‌پژوهی در آموزش عالی و دانشگاه فرهنگیان مربوط به فناوری است و این در ادبیات گذشته نیز مشهود است.

بنابراین، با توجه به نتایج می‌توان پیشنهاد داد که در زمینه عوامل ساختاری به مواردی از جمله؛ ارتباط با مراکز علمی، تغییر و تحول در ساختار دانشگاه، بودجه و حمایت مالی، تدوین قوانین و ایجاد مرکز آینده‌پژوهی توجه شد. در زمینه منابع انسانی به مواردی از جمله؛ جذب نیروی انسانی شایسته و فراگیران توجه و اهتمام بیشتری داده شود. در بعد عوامل مدیریتی توجه به نیازسنجی، برنامه‌ریزی و تدوین اهداف، ترسیم چشم‌انداز برای آینده دانشگاه، مدیریت توانمند، حمایت از نوآوری و پژوهش آینده‌نگر لازم است. در زمینه عوامل آموزشی توجه و اهتمام به دانش روز، برنامه درسی، آموزش کارکنان و هیئت علمی، و تضمین کیفیت آموزشی پیشنهاد می‌شود. در بعد عوامل اجتماعی توجه به خرد جمعی، ارزش‌های اجتماعی و مواجهه با چالش در راستای پاسخگویی و اعتلای ارزش‌های دانشگاه فرهنگیان پیشنهاد می‌شود. در زمینه بعد فناوری توجه و اهتمام به ویژگی‌هایی از جمله توسعه فناوری و تشکیل بانک اطلاعاتی لازم است.



## منابع

- احمدپور داریانی، محمود، و مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۵). *مبانی کارآفرینی*. تهران: نشر سریرا.
- اخلاقی، ازیتا، صالح، بهرام، و نویدادهم، مهدی (۱۳۹۹). آینده‌پژوهی اجرای اهداف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در افق ۱۴۰۴. *مجله مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی*، ۱۰(۳۴)، ۵۶-۸۰.
- آذر، عادل، گوهری‌فر، مصطفی، و مشبکی، اصغر (۱۳۹۳). طراحی مدلی نوین جهت ایجاد چارچوب سناریوهای آینده سازمان با رویکرد برنامه‌ریزی سناریو (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۲(۴)، ۸۴۸-۸۳۱.
- تقوایی یزدی، مریم (۱۳۹۶). رابطه آینده‌پژوهی با تجربه پژوهشی و خودکارآمدی پژوهشی دانشجویان کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری. *آینده‌پژوهی مدیریت (پژوهش‌های مدیریت)*، ۲۸(۱۱۰)، ۸۵-۱۰۳.
- ذاکرسالچی، غلامرضا (۱۳۹۹). آینده‌پژوهی تأثیرات بحران کووید-۱۹ بر آموزش عالی. *مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی*، ۱۲(۲)، ۲۱۱-۱۸۱.
- فراستخواه، مقصود (۱۳۹۲). چارچوبی مفهومی برای برنامه‌ریزی مبتنی بر آینده‌اندیشی در دانشگاه. *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۱۹(۳)، ۲۱-۱.
- قورچیان، نادرقلی، و صالحی، محمد (۱۳۸۳). طراحی یک مدل برای نهادینه کردن آینده‌پژوهی در دانشگاه آزاد اسلامی. *دانش و پژوهش در علوم تربیتی*، ۲، ۲۲-۱.
- مالک‌پور، کامران، و سنجری، سجاد (۱۳۹۳). آینده‌پژوهی در آموزش عالی: بررسی نقش دانشگاه و دانشگاهیان (با تأکید بر نقش نوآوری). *مطالعات آینده‌پژوهی*، ۹، ۱۱۲-۸۹.
- ملکی‌فر، عقیل (۱۳۸۵). برنامه‌ریزی پابرجا در حوزه تکنولوژی. *توسعه تکنولوژی صنعتی*، ۴(۱۰)، ۲۸-۳۵.
- مهدی، رضا (۱۳۹۴). بررسی آینده‌شناسی آموزش عالی: راهبردها و پیامدهای سازگاری دانشگاه با محیط و جامعه. *فراپند مدیریت و توسعه*، ۲۸(۱)، ۵۴-۳۲.

ناصری طاهری، مظفر، ابراهیمی، سیدعباس، دامغانیان، حسین، و زارعی، عظیم‌اله (۱۳۹۹). طراحی مدل یکپارچه ارزیابی آینده‌نگاری با کاربرد روش فراترکیب. *آینده‌پژوهی ایران*، ۵(۱)، ۳۰۳-۲۷۱.

نیازآذری، مرضیه (۱۳۹۱). تعیین مؤلفه‌های آینده‌پژوهی جهت طراحی مدل در آموزش عالی. *آینده‌پژوهی مدیریت*، ۲۳(۴)، ۵۵-۶۴.

همتی، علی‌رضا، گودرزی، محمدعلی، و حاجیان، ابراهیم (۱۳۹۴). ضرورت آینده‌پژوهی در نظام‌های آموزش و پرورش، *آینده‌پژوهی مدیریت*، ۲۶(۲)، ۵۹-۶۷.

- Barnett, R. (2000). University knowledge in an age of super complexity. *Higher Education*, 40(4), 409-422.
- Beath, J. A., Poyago-Theotoky, J., & Ulph, D. (2012). University funding systems: impact on research and teaching. *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal*, 6(2), 1-4.
- Bell, W. (2017). *Foundation of futures studies: History, purposes, and knowledge*. New Brunswick: Transaction.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Caldwell, R. L. (1988). *Foresight: Definition and need for Arizona Universities*. Phoenix: Arizona Board of Regents.
- Centre for Educational Research and Innovation (CERI). (2006). OECD University Futures Scenarios: Education International's Response.
- Daggett, B. (2014). Addressing current and future challenges in education. In *22nd Annual*.
- Dator, J. A. (Ed.). (2002). *Futures studies in higher education: Advancing futures*. Praeger: United States of America.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Pearson.
- Finn, A., Ratcliffe, J., & Lorcan, S. (2007). *University futures: The direction, shape and provision of higher education in the University of the Future*. Dublin Institute of Technology.
- Georghiou, L., & Harper, C. J. (2006). The higher education sector and its role in research: Status and impact of future oriented technology Analysis, Paper for Second International Seville Seminar on Future-oriented technology analysis (FTA). Forera: Brussels. Retrieved from <http://forera.jrc.es/documents/papers/anchorHigherEdAnchorPaper.pdf> [Accessed 13th February 2007].
- Grocock, A. (2006). Universities in the future. *Royal Society for Medicine*, 95(1), 48-49.
- Malaska, P. (2000). Knowledge and information in futurology. *Foresight*, 2(2), 237-244.
- May, G. H. (1984). Futures studies in higher education—a UK experience in course development. *Futures*, 16(1), 86-93.

- Morrison, J. (2004). Developing foresight capability in strategic planning. Description of workshop held at Indiana University. Retrieved July 19, 2009, from the World Wide Web: [horizon.unc.edu/projects/seminars/indiana.html](http://horizon.unc.edu/projects/seminars/indiana.html).
- Munck, R., & McConnell, G. (2009). University strategic planning and the foresight/futures approach: An Irish case study. *Journal of Planning Higher Education*, 38(1), 31-40.
- Rialland, A., & Wold, K. E. (2009). *Future Studies, Foresight and Scenarios as basis for better strategic decisions*, Trondheim, December, IGLO-MP2020 project.
- Small, A., Gist, D., Souza, D., Dalton, J., Magny-Normilus, C., & David, D. (2016). Using Kotter's change model for implementing bedside handoff: A quality improvement project. *Nursing Care quality*, 31(4), 304-309.
- Turchin, Joslyn (1997). Metasystem transition theory.
- University Futures. (2006). The rise and fall of foresight: A case study in implementing foresight at an Australian University. Retrieved July 19, 2009, from the World Wide Web: [k.b5z.net/i/u/6109363/f/The\\_Rise\\_and\\_Fall\\_of\\_Foresight.ppt](http://k.b5z.net/i/u/6109363/f/The_Rise_and_Fall_of_Foresight.ppt).
- World Bank. (2020). The COVID-19 Crisis Response: Supporting tertiary education for continuity, adaptation, and innovation.