



ویژه نامه تدوین دومین برنامه راهبردی



● نشریه داخلی
● شهریورماه ۱۳۹۹

دانشگاه فردوسی مشهد
معاونت برنامه ریزی و توسعه منابع



رویکرد آینده پژوهی^۱ در دومین برنامه راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد

آینده پژوهی و برنامه ریزی راهبردی

یکی از عوامل مؤثر در توفیق برنامه ریزی راهبردی نگاه جدی به آینده و بهره گیری از روش های کاربردی آینده پژوهی است. نداشتن شناخت از آینده، برنامه های راهبردی را با مشکلات پیش بینی نشده ای در مرحله اجرا روبرو خواهد ساخت. آینده پژوهی مشتمل بر مجموعه تلاش هایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر و یا ثبات به تجسم آینده ای بالقوه و برنامه ریزی برای تحقق آن ها می پردازد.

به عبارت دیگر آینده پژوهی را می توان ابزاری برای ایجاد تغییر به منظور دستیابی به آینده ای مطلوب دانست. برخی آینده پژوهی را معرفت و دانش شکل بخشیدن به آینده، به صورت آگاهانه، عامدانه و پیش دستانه می دانند، به نحوی که انجام آن، انسان را از غافلگیری در برابر توفان سهمگین تحولات محافظت می کند و کوششی نظام مند برای همه حوزه ها است تا از دل تغییر کردن یا نکردن امروز، واقعیت های فردا را به وجود آورد (داتور^۲، ۲۰۰۲).

در واقع هدف مطالعات آینده پژوهی، پرداختن به زمان حال است.

مقدمه

در فضای پرتنش و متغیر محیطی امروز، آن دسته از برنامه های راهبردی موفق خواهند بود که با نگاه جدی به آینده و با بهره گیری از روش های کاربردی آینده پژوهی تدوین گردند. شواهد نشان می دهد سبک های برنامه ریزی راهبردی بدون کشف آینده ممکن و محتمل، دیگر پاسخگوی چالش های پیش رو نیست و دانشگاه ها ناگزیرند به سمت وسوی مدیریت آینده پژوهانه بروند. این نوع مدیریت امکان پاسخگویی سریع و به موقع نسبت به تحولات محیطی را فراهم می کند. دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان سومین دانشگاه جامع در سطح کشور در صدد است به عنوان یک دانشگاه پیشگام، با نگاه ویژه به رویکردهای نوین آینده پژوهی در تدوین دومین برنامه راهبردی خود، برنامه ای چابک و عملیاتی تدوین نماید، به طوری که در میان عدم قطعیت و آشفتگی های محیطی به بهترین نحو ظاهر شده و اهداف خود را جامه عمل بپوشاند. بر این اساس، در این شماره از نشریه سامان، به بررسی رویکرد آینده پژوهی و تأثیر آن در فرآیند برنامه ریزی راهبردی در دانشگاه فردوسی مشهد پرداخته خواهد شد.

1. Futures Studies

2. Dator





سازگار شدن و انطباق دانشگاه با الزامات و نیازهای دائم در حال تغییر جامعه در ابعاد مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، زیست محیطی و فناوری یکی از مهم ترین اولویت های نظام دانشگاهی است.

داده و بدانیم الآن در کجا قرار داریم. غالباً سرعت تغییرات باعث می شود که افراد نسبت به آنچه در شرف وقوع است و آنچه در گذشته ی نزدیک روی داده است، سردرگم شوند. همچنین نتایج آینده پژوهی به افراد این امکان را می دهد که خواسته ی فعلی خود را با خواسته ی آتی سنجیده و سبک سنگین نمایند (علیزاده، وحیدی مطلق و ناظمی، ۱۳۸۷).

نخستین فعالیت آینده پژوهی به شکل امروزی پس از جنگ جهانی دوم و در میانه قرن بیستم به دلیل یک ضرورت نظامی در اندیشکده رند^۱ ایالت

چرا که عملی که در زمان حال اتفاق می افتد، همان چیزی است که به آینده شکل می دهد. بدین ترتیب، اوضاع فعلی باید مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد؛ زیرا تفکر درباره ی آینده، عمدتاً پیرامون این موضوع می باشد که تکلیفمان را در حال حاضر بدانیم و به عبارت دیگر دریابیم که با توجه به اوضاع و احوال فعلی و امیدهای آینده، باید چه کنیم تا آینده ی مطلوب و دلخواه را به وجود آوریم. از طرف دیگر، تفکر راجع به آینده، نقش «شناخت موقعیت» را ایفا می کند، یعنی به ما یاری می دهد تا موقعیت خود را در زمان حال تشخیص

1. Rend





آینده پژوهی در دانشگاه فردوسی مشهد

به کارگیری آینده پژوهی در تدوین دومین برنامه راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد ضمن تأکید بر مفاهیم و ارزش‌های رایج و چشم‌نپوشیدن از رویکردهای سنتی و بدیهی برنامه‌ریزی، حوزه‌های نوینی را فراروی تدوین جهت‌گیری‌ها و برنامه‌های آن مطرح نموده و فرآیندهای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی را با دقت بالایی همراه می‌نماید. هدف از آینده پژوهی در تدوین دومین برنامه راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد شناخت آینده‌های احتمالی ممکن پیش‌روی دانشگاه در ده سال آینده، با استفاده از شناسایی عوامل اثرگذار بر دانشگاه است.

شناسایی این عوامل به دانشگاه کمک می‌کند تا براساس آن سناریوهای محتمل را تدوین و با برنامه‌ریزی درست، آمادگی لازم برای پاسخگویی به تغییرات سریع و پیش‌بینی نشده محیط را کسب نماید. منظور از عوامل اثرگذار، عوامل درونی و بیرونی هستند که بر آینده دانشگاه تأثیر جدی می‌گذارند. به عنوان مثال وجود تحریم، کاهش در روابط بین‌الملل از جمله عوامل بیرونی و مهاجرت نخبگان، کاهش کیفیت آموزش نیز از عوامل درونی اثرگذار بر آینده دانشگاه می‌باشند. در این راستا پس از احصاء عوامل اثرگذار از مبانی نظری و تحقیقات، پنل‌های خبرگانی به منظور شناخت سایر عوامل اثرگذار بر دانشگاه تشکیل گردید. پنل اول با حضور ریاست محترم دانشگاه، ۵۶ نفر از اعضای هیأت علمی، کارشناسان و مدیران دانشگاه و پنل دوم با حضور ۲۳ نفر از نمایندگان دانشجویان برگزار گردید. انتخاب اعضای شرکت‌کننده در پنل‌ها با توجه به معیارهایی مانند برخورداری از خبرگی لازم و آشنایی با محتوا و موضوع و شناخت کافی نسبت به ارکان دانشگاه و آموزش عالی تحت نظر معاونین محترم دانشگاه و رؤسای محترم دانشکده‌ها صورت پذیرفت.

متحده شکل گرفت. رند توانست با ساماندهی مستندات موجود و کسب جایگاه ویژه در فرآیندهای تصمیم‌سازی و سیاست‌سازی، آینده پژوهی را به عنوان رشته‌ای علمی و راهبردی به جهانیان معرفی کند. از آن زمان تاکنون به طور روزافزونی این دانش نقش پررنگ‌تری در زندگی بشر پیدا کرده و هر روز با استقبال بیشتری از سوی دولت‌ها، سازمان‌ها و گروه‌های مختلف جامعه روبه‌رو می‌شود. امروزه در جهان صدها سازمان و اندیشکده به جنبه‌های مختلف آینده می‌پردازند، که در این میان دانشگاه‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین و معتبرترین نهادهای جامعه از این امر مستثنی نیستند. یکی از مهم‌ترین اهداف آینده پژوهی، توسعه دانش و درک مجموعه پیچیده‌ای از آینده‌های ممکن و در نتیجه فراهم نمودن فرصتی برای ایجاد و بسط بهترین راهبردها برای رویایی با چالش‌های پیش‌رو است.

اهمیت انواع فنونی که آینده‌پژوهان مورد استفاده قرار می‌دهند درست به اندازه اهمیت ماهیت مسائل مورد مطالعه آن‌هاست (رونی^۱، ۲۰۱۰). سناریوسازی یکی از روش‌های مؤثر آینده‌پژوهی در برنامه‌ریزی راهبردی است که آن را برای محیط‌های پیچیده و پویا مناسب می‌دانند. هدف اولیه و اساسی سناریوها، خلق تصاویر بیکارچه و ترکیبی از چگونگی آینده است. این تصاویر، به نوبه خود، زمینه‌ای برای برنامه‌ریزی و آزمایش ایده‌ها یا محرکی برای توسعه و تحول جدید می‌شوند. از این گذشته، سناریوها باید به تصمیم‌گیرندگان اطلاع‌رسانی کنند و با نفوذ و تأثیر خود موجب ارتقاء روند تصمیم‌گیری شوند.

در واقع سناریوها مفهومی را برای تصمیم‌گیری و کمک به تصمیم‌گیران ایجاد می‌کنند تا از این طریق، عدم قطعیت‌ها در یک ساختار ساده و با روشی قابل درک تعریف شوند (رایت، کیرنز و گودوین^۲، ۲۰۰۹). برنامه‌ریزی سناریو امروز بخش مهمی از برنامه‌ریزی راهبردی است، که مبنای محکمی برای برنامه‌ریزی جامع فراهم می‌سازد و از طریق تحلیل وقایع آتی متعدد و حمایت از مباحثه‌ای راهبردی، به سازمان شناختی کل‌نگر از تحولات آتی بالقوه می‌دهد.

به طور کلی سازگار شدن و انطباق دانشگاه با الزامات و نیازهای دائمی در حال تغییر جامعه در ابعاد مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، زیست‌محیطی و فناوری یکی از مهم‌ترین اولویت‌های نظام دانشگاهی است و دانشگاه باید به وسیله راهبردهای مؤثر خود، به طور دائم با جامعه و تحولات آن در تعادل پویا باشد. به همین دلیل آینده‌پژوهی و تدوین سناریوهای احتمالی در تحقق چشم‌اندازها و مأموریت‌های آموزش عالی بسیار ضروری می‌باشد؛ برای مثال دانشگاه‌های پیشرو جهان مانند دانشگاه دویلین، دانشگاه ایندیانا و دانشگاه سوینبرن از آینده پژوهی و سناریونگاری در برنامه‌ریزی‌های خود استفاده نموده‌اند.

1. Roney 2. Wright, Cairns & Goodwin



پنل آینده پژوهی با حضور مدیران، اعضای هیأت علمی و کارشناسان (۱۳۹۸/۱۰/۱۲)



پنل آینده پژوهی با حضور نمایندگان دانشجویان (انجمن علمی، شورای صنفی و انجمن اسلامی) (۱۳۹۸/۱۰/۱۹)

جدول (۱): فهرست عوامل مؤثر بر ده سال آینده دانشگاه فردوسی مشهد

فضای اجتماعی شرق کشور	جغرافیای سیاسی شرق کشور	فضای کسب و کار
شبکه سازی دانشگاه های کشور	کیفیت گرایی در وزارت عتف	شرایط اقتصادی شرق کشور
امید به آینده	پوپولیسم فرهنگی	انسجام فرهنگی جامعه
هماهنگی مدیران ارشد دانشگاه	ماموریت گرایی آموزش عالی	یکپارچگی نظام حاکمیتی کشور
اقبال جامعه به دانشگاه	اقبال حاکمیت به دانشگاه	مهاجرت نخبگان
بین المللی شدن آموزش عالی	جهانی شدن آموزش عالی	فناوری های نوین آموزشی
وابستگی اقتصاد به نفت	استقلال عملکردی دانشگاه	استقلال مالی دانشگاه
سطح رفاه اقتصادی جامعه	تعاملات باز سیاسی کشور	تحریم ها
تقاضای برای تحولات تکمیلی	نوسانات بهای ارز	رقابت دانشگاه های داخلی و منطقه ای
عوام زدگی (پوپولیسیم) علمی	ثبات مدیریتی در دانشگاه	همسویی آموزش و مهارت



پس از تجمیع عوامل اثرگذار شناسایی شده حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای و پیل‌های نخبگانی، با استفاده از روش تحلیل محتوا و نظر متخصصان امر ۳۰ متغیر به عنوان عوامل مؤثر بر ده سال آینده دانشگاه فردوسی مشهد شناسایی گردید. در جدول (۱) فهرست عوامل شناسایی شده نشان داده شده است.

در ادامه و مبتنی بر فرایند آینده‌پژوهی، عوامل شناسایی شده بر حسب میزان اثرگذاری (میزان اثرگذاری در ده سال آینده دانشگاه) و عدم قطعیت (میزان پیش‌بینی‌ناپذیر بودن) از طریق تکمیل پرسشنامه‌های مرتبط توسط خبرگان، اولویت‌بندی شدند، در نهایت چهار عامل زیر با بیشترین عدم قطعیت و شدت اثر، به عنوان پیشران‌های نهایی مؤثر بر دانشگاه شناسایی شدند:

* تعاملات باز سیاسی کشور؛

* سطح رفاه اقتصادی جامعه؛

* یکپارچگی نظام حاکمیتی کشور و

* انسجام فرهنگی جامعه.

مسیر حرکت مؤثر واقع گردند. برنامه راهبردی بایستی به گونه‌ای تعریف شود که تا حد امکان با استفاده از قوت‌ها و فرصت‌ها ما را به موقعیت مطلوب خود در سناریوها برساند. در واقع سناریوهای تدوین شده روی برخی از سطوح برنامه راهبردی دانشگاه تأثیر خواهند گذاشت؛ به عنوان مثال، تغییر احتمالی شرایط محیطی و سناریوهای پیش‌روی دانشگاه، ممکن است میزان و نوع فعالیت دانشگاه را در موضوعاتی مانند تعاملات بین‌المللی (جذب اساتید خارجی، تنوع بخشی ملیتی، جذب گرنت بین‌المللی، تبادل دانشجو با دانشگاه‌های سایر کشورها، جذب دانشجویان غیر ایرانی ...) تحت تأثیر قرار دهد.

پس از شناسایی پیشران‌های نهایی، با بهره گرفتن از روش سناریونگاری و نرم‌افزارهای تخصصی^۱ مربوطه، سناریوهای مختلف پیش‌روی دانشگاه مبتنی بر چهار پیشران نهایی تدوین خواهد شد. سناریوها در حقیقت مجموعه‌ای از حالات هستند که احتمال وقوع آن‌ها به میزان‌های مختلف در افق برنامه‌ریزی دانشگاه فردوسی مشهد وجود دارد. نتایج حاصل از تحلیل سناریوها حالت‌های ممکن پیش‌روی دانشگاه را نشان خواهند داد که براساس آن سناریوهای با احتمال وقوع بالا در افق برنامه‌ریزی برای دانشگاه فردوسی مشهد شناسایی خواهند شد. سناریوها به شیوه‌های گوناگون می‌توانند در جهت واقعی نمودن

1. Scenario Wizard

منابع و مآخذ

* علیزاده، عزیز؛ وحیدی مطلق، وحید؛ و ناظمی، امیر. (۱۳۸۷). سناریونگاری یا برنامه‌ریزی بر پایه سناریوها، تهران: مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.

- * Dator, J. A. (Ed.). (2002). *Advancing futures: Futures studies in higher education*. Greenwood Publishing Group
- * Hirsch, W. Z., & Weber, L. E. (1999). *Challenges facing higher education at the millennium*. AMERICAN COUNCIL ON EDUCATION & Oryx Press.
- * Roney, C. W. (2010). Intersections of strategic planning and futures studies: methodological complementarities. *Journal of Futures Studies*, 15(2), 71-100.
- * Wright, G., Cairns, G., & Goodwin, P. (2009). Teaching scenario planning: lessons from practice in academe and business. *European journal of operational research*, 194 (1), 323-335.

مشاور علمی: دکتر یعقوب مهارتی و دکتر علیرضا خوراکیان
بهمکاری: امیرنکودری واله صابری

نشانی: سازمان مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد، معاونت برنامه‌ریزی و توسعه منابع
تلفن: ۰۵۱-۳۸۸۰۲۳۰۰
E-Mail: vpb@um.ac.ir



نشریه داخلی معاونت برنامه‌ریزی و توسعه منابع
شهریور ماه ۱۳۹۹ - صفحه ۵