

# طرح تحقیق

## به سوار

### «دانشگاه اسلامی»

مصطفی سلیمی\*

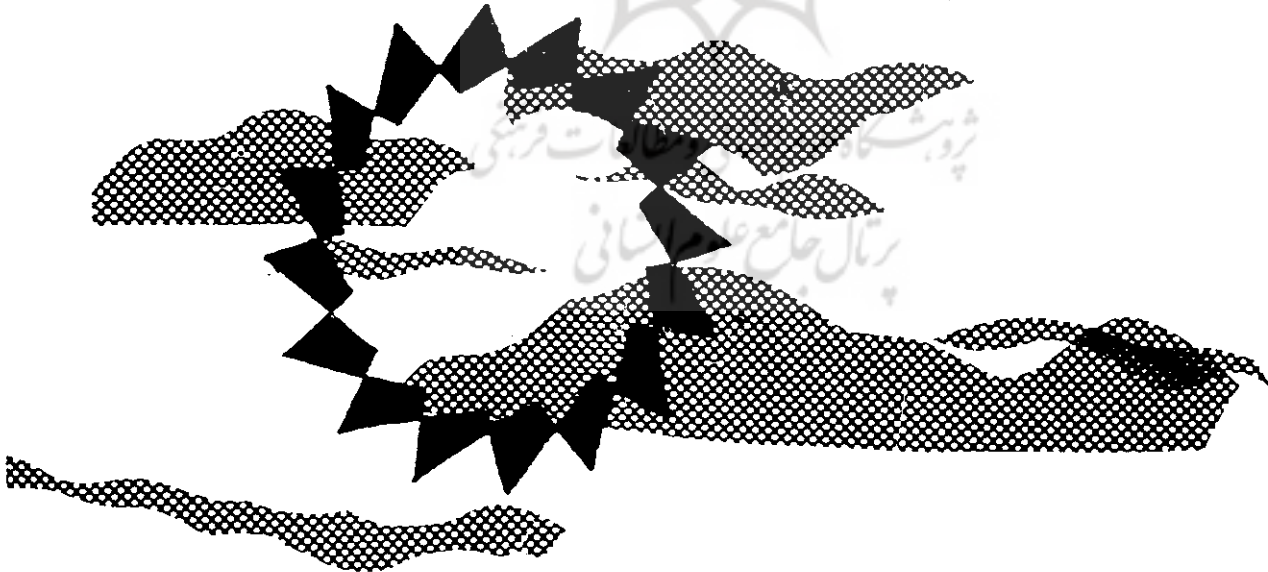
#### مقدمه

که در آن بایستی اصول پایه حرکت (یعنی داشتن پیش فرضها و زمینه سازی اولیه)، اهداف کلی، شاخصهای مؤثر بر حرکت، برنامه ریزی استراتژیک آرمانی دانشگاه اسلامی (ویژه هر دانشگاه) تعریف و تدارک شده و سپس با اجرای برنامه در حرکتی دراز مدت و مشارکتی و در فضای آکنده از عشق به سازندگی و آرمان خواهی به تدریج به اهداف دست یافت.

#### تحول در شاخصهای بنیادین دانشگاه

با توجه به اینکه حرکت بهبود شاخصه‌های فرهنگی

ابتدا سپاس خود و همکارانم را که در سنگر دانشگاه به جامعه انقلابی خود خدمت می‌کنند و در شرایط دشوار اقتصادی - اجتماعی امروز تمام سعی و تلاش خود را معطوف وظیفه خطیر تربیت نیروهای متعهد و متخصص کشور می‌نمایند، به پیشگاه رهبر فرزانه انقلاب تقدیم می‌دارم، به خاطر توجه خاص ایشان به نقش و اهمیت جایگاه دانشگاه آرمانی اسلام در نظام جمهوری اسلامی و هشدار به موقع معظم له که فکر و ذهن فرزندان عالم و متعهد جامعه



دانشگاه، در برگیرنده اقبال مختلف است و در اصل در برگیرنده تحول درونی اساتید، دانشجویان و کارکنان است، لذا لازم است که ویژگی‌های تحول ذاتی این مجموعه‌ها را در قالب حرکت‌های طراحی شده مورد ملاحظه قرار دهیم.

دانشگاهی را از روزمره‌گی به هدفهای آرمانی معطوف ساختند و بار دیگر صلادند که از آنچه داریم راضی نباشیم و به آنچه بایستی دست یابیم بیندیشیم و با برنامه‌ریزی برای اجرای آن، تلاش و فداکاری کنیم.

اسلامی کردن دانشگاه یا حرکت به سوی اهداف آرمانی اسلام در دانشگاه‌ها یک حرکت بهبود کیفی همه جانبه است

\*- دکتر مصطفی سلیمی، رئیس دانشگاه صنعت نفت.

اصول مربوط به تحول فرهنگی دانشگاهها را می توان در این زمینه ها برشمرد:

۱- زیربنای حرکت بایستی به صورت بهبود مستمر (دانش، بینش و ایمان مذهبی با هدف گیری های اسلام ناب) استوار باشد. در این راستا ضرورت دارد که زدودن فرهنگ رکود و جایگزین کردن فرهنگ نوآوری و خلاقیت اصل قرار گیرد.

۲- بستر فرهنگی محیط دانشگاهی براساس فرهنگ مشارکت استوار گردد.

۳- احترام متقابل بین استاد و دانشجو و کلیه اقشار دانشگاهی به عنوان یک اصل توسعه یابد.

۴- اصل تعاون به عنوان محور حرکت قلمداد گردد (تعاون فکری و عملی).

۵- اصل عبرت گیری از خطا، اساس برخورد تربیتی در امور فرهنگی باشد. به جای کشف خطا و حذف نیروها، در این اصل سعی بر این است که علل اصلی بروز خطاها کشف گردیده و تلاش گردد تا از طریق بالا بردن سطح دانش و فرهنگ و ایمان افراد از خطاها پیشگیری گردد.

۶- حرکت به سوی اهداف آرمانی، یک حرکت بی پایان است.

۷- اصل هماهنگی در حرکت مورد توجه خاص قرار گیرد. هر گونه تضادی در حرکت بین نیروها موجب افت سرعت و کیفیت فعالیتها می گردد، از این جهت لازم است استراتژی، روشها و خط مشی ها مورد توافق قرار گیرد.

۸- حرکت های استراتژیک فرهنگی صرفاً می تواند توسط مدیریتهای باثبات و با اقتدار کافی به اجرا درآید، لذا ثبات در مدیریتهای آنها در اجرای برنامه ها کمک فراوان می کند، بلکه باید به عنوان یک اصل تلقی گردد.

۹- اصل تعامل فرهنگی: لازمست اثرات مخرب فرهنگ بیرون دانشگاه و هم چنین فرهنگ افراد ورودی به دانشگاه، بر حرکت عمومی دانشگاه مورد توجه قرار گیرد. زیرا تهاجم فرهنگی دشمن در محیط بیرون دانشگاه مرتباً بر نیروهای درونی تأثیر می گذارد، لذا حرکت فرهنگی - اجتماعی جامعه بر شاخصهای فرهنگی دانشگاه نیز تأثیر گذارده، از این جهت دانشگاه نمی تواند صرفاً مانند یک جزیره عمل نموده و با محیط اطراف خود در تعامل نباشد.

۱۰- اصل وحدت فرماندهی در محیط دانشگاه بایستی مورد توجه قرار گیرد و مدیریت در اجرای برنامه ها تقویت گردد.

۱۱- سازماندهی سیستم ارتقاء استاد، دانشجو و کارمند

دانشگاه، براساس تعالی علمی و اخلاقی استوار گردد.

۱۲- تعالی ارزشی دانشگاه یک حرکت فراگیر در مورد کلیه نیروهای دانشگاهی است و همه نیروها در آن نقش دارند.

۱۳- حذف سیاست های کمیت گرایی و جایگزینی آن با سیاست کیفیت گرایی و تعالی ارزشی، اصل و پایه برنامه ریزی قرار گیرد.

۱۴- از بازرسی های مکرر خودداری شود و روش مزبور با تعریف صحیح شاخصها، روشها، فعالیت های فرهنگی و مقررات مربوطه، جایگزین گردد.

۱۵- چون دانشگاه، ترکیبی از سیستم های تکنیکی، مدیریتی و اجتماعی است لذا، حرکت بهبود، بایستی در برگیرنده ابعاد سه گانه فوق باشد.

۱۶- کنترل نظام یافته سیستم دانشگاهی بایستی در سه بخش: کنترل ورودی، کنترل فرایند تربیت نیرو و کنترل خروجی استوار گردد.

کنترل ورودی های دانشگاه از قبیل استاد، دانشجو، کارمند و گزینش صحیح آنها و هماهنگی آن با برنامه های توسعه علمی دانشگاه و سعی در تربیت کادرهای مجرب علمی و متعهد از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. بایستی توجه داشته باشیم که کنترل، خود هدف نیست بلکه کنترل می تواند اطلاعاتی از عملکرد سیستم و نظام به ما بدهد که در حرکت بهبود از این اطلاعات استفاده شایانی به عمل آید.

۱۷- اصلاح قانونمندی های امور فرهنگی و سیاسی در دانشگاه؛ به طوریکه همگان براساس مشی و رویه واحد عمل نمایند. متأسفانه ملاحظه می گردد که قوانین و مقررات، بسیار ناقص است و بسیاری از خطاها به علت نقص در قوانین و مقررات روی می دهد.

### نقاط آسیب پذیر

۱- فقدان عزم و مقصد مداوم در حرکت به سوی اهداف پویای دانشگاه آرمانی.

این حرکت ارزشی بایستی مورد توافق سلسله مراتب تصمیم گیری کشور باشد، در غیر اینصورت با تغییر یا عقب نشینی در اهداف و برنامه ها، به نتیجه مطلوب نخواهیم رسید. به خاطر آوریم که در سالهای اول انقلاب فرهنگی، گزینش دانشجو بر مبنای معیارهای سیاسی - اخلاقی صورت گرفت، ولی در اثر انجام یک سری حرکت های سلیقه ای، منجر به عقب نشینی شورای عالی گردید و قانون گزینش در سطح کارشناسی حذف شود.

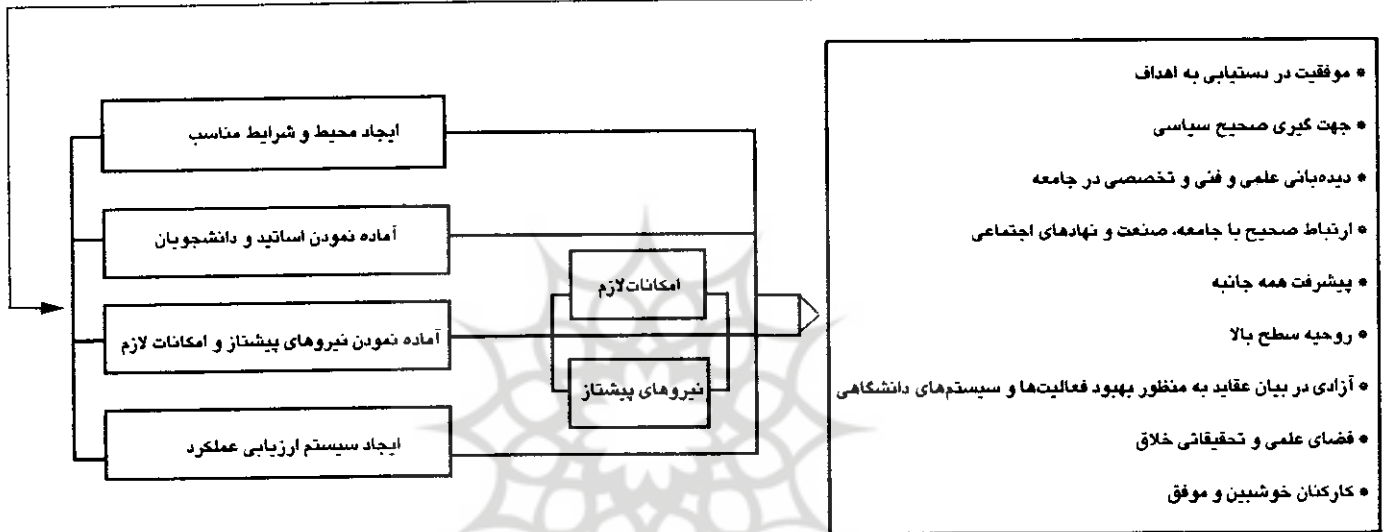
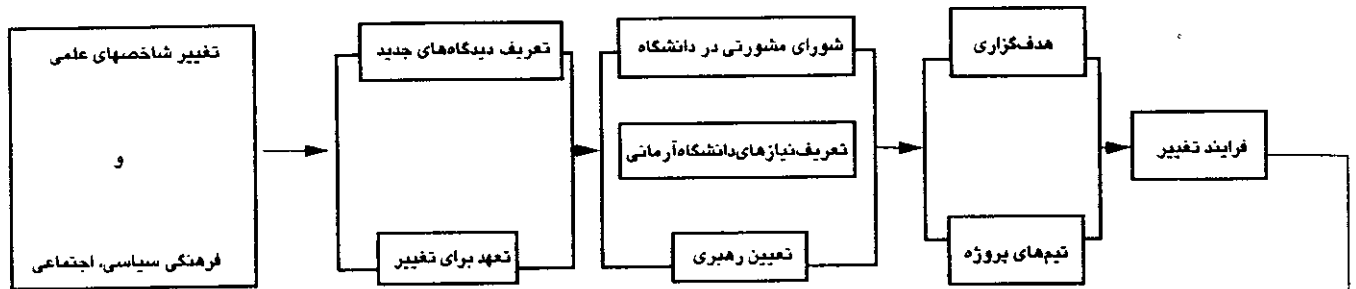
آرمانی دانشگاه، حرکت آرمانی اجتماعی را نیز دنبال نماید، در غیر این صورت تضاد و مابینت ایجاد می‌شود.  
 ۱۴- تکیه نمودن بر کنترل اخلاقی سیاسی، راه حل اساسی نبوده و انسان‌ساز نیست، بلکه بایستی برای پیش‌گیری از خطاها و از روش آموزش‌های مستقیم و غیر مستقیم و آگاهی بخشی و توسعه فرهنگی استفاده نمود.

### ارائه یک مدل ده گامی برای ارتقاء سطح اسلامی دانشگاه‌ها

- ۱- اغتنام فرصت برای ایجاد فضای فرهنگی مناسب در دانشگاه‌ها به منظور شناخت بیشتر ابعاد یک دانشگاه آرمانی اسلام.
- ۲- شناخت اهداف و هدف‌گذاری به منظور بهبود وضعیت به صورت قدم به قدم.
- ۳- سازماندهی درونی و برونی برای دستیابی به اهداف، شامل:  
 الف- تشکیل شورای سیاست‌گذاری و رهبری ارتقاء کیفی دانشگاه اسلامی.  
 ب- تشخیص مشکلات بر سر راه اسلامی شدن دانشگاه.  
 ج- انتخاب و تعریف پروژه‌هایی برای حل مشکلات.  
 د- انتخاب تیم‌های کاری برای حل مشکلات.
- ۴- گذاشتن دوره‌های آموزشی کارگاهی برای تیم‌های کاری و پاسخ‌گویی به مشکلاتشان.
- ۵- به اجرا گذاشتن پروژه‌ها.
- ۶- ارائه گزارش پیشرفت.
- ۷- تجلیل و تقدیر از زحمات گروه‌ها.
- ۸- تبادل اطلاعات در مورد نتایج سمینارهای داخلی و بین دانشگاهی.
- ۹- حفظ و نگهداری نتایج.
- ۱۰- تداوم حرکت از طریق تهیه برنامه‌های سالیانه در قالب یک برنامه ۵ ساله.

- ۲- اهداف استراتژیک، بایستی کوتاه مدت باشند.
- ۳- ارزیابی نیروها در حرکت بایستی صرفاً بر مبنای نتیجه صورت گیرد بلکه نفس تلاشها مورد احترام واقع گردد.
- ۳- ارزیابی نیروها در حرکت، بایستی صرفاً بر مبنای نتیجه صورت گیرد بلکه، نفس تلاشها مورد احترام واقع گردد.
- ۴- ارزیابی‌ها در حالتی که کار به صورت گروهی صورت می‌گیرد، بایستی حالت ارزیابی گروهی داشته باشد.
- ۵- جابجایی سریع مدیریت یک امر کشنده و مهلک در اجرای برنامه‌های استراتژیک است.
- ۶- مدیریت و ارزیابی صرفاً براساس آمار و ارقام ملموس، خطرناک است زیرا شاخص‌های فرهنگی خیلی اوقات غیر ملموس می‌باشد.
- ۷- از هر گونه عملی که باعث افت شخصیت علمی استاد و دانشجو و کارمند شود، جلوگیری شود.
- ۸- به اهداف دانشگاه آرمانی با شعار نمی‌توان رسید (چه در داخل مجموعه و چه در خارج از مجموعه)، بلکه بایستی دستیابی به اهداف با برنامه‌ریزی دقیق و سازماندهی صورت گیرد.
- ۹- تضمین دستیابی به اهداف، بدون تأمین منابع امکان‌پذیر نیست. در گذشته مکرراً دیده شده است که دانشگاه‌ها مواجه با مشکلات شدید اقتصادی بوده‌اند و برای حرکت‌های فرهنگی دانشگاه‌ها، بودجه‌ای منظور نشده است.
- ۱۰- در صورت تضعیف هویت دانشگاه، به اهداف آرمانی دست نمی‌یابیم. دانشگاه بی‌اعتبار و بی‌ارزش نمی‌تواند یک دانشگاه اسلامی باشد.
- ۱۱- انتظارات خیلی زیاد و خیلی سریع در تحول فرهنگی، یک برداشت غیر واقعی است.
- ۱۲- توجه داشته باشیم که در هر حرکت خطاهایی متصور است که عدم پذیرش شکست یا خطا، خود عامل شکست نهایی است و فرهنگ عبرت‌گیری از خطا خود باعث پیشرفت می‌گردد.
- ۱۳- مدیریت ارشد جامعه لازم است به موازات حرکت

## روند تکامل مدیریت دانشگاه آرمانی اسلام



### عوامل مؤثر بر حرکت آرمانی دانشگاه

عوامل بسیار زیادی بر این حرکت تأثیر دارند که بعضی عوامل ملموس و بعضی غیر ملموس‌اند و لازم است این عوامل، شناخته شده و ارزش هر یک معین گردد و سپس براساس قانون عوامل مؤثر، اقدام به هدف‌گذاری برای حرکت آرمانی نمود.

عوامل عمده و مؤثر بر حرکت عبارتند از:

#### ۱- نقش شورایی عالی انقلاب فرهنگی و وزارت فرهنگ و آموزش عالی:

شورای عالی انقلاب فرهنگی، تعریف کامل یک دانشگاه آرمانی اسلام را ارائه نماید و براساس آن استراتژی عمومی حرکت، توسط وزارت فرهنگ و آموزش عالی تهیه گردد و سپس دانشگاه‌ها استراتژی ویژه خود را تدارک ببینند. اهم وظایف شورایی عالی و وزارت عبارتند از:

۱-۱- وضع قوانین حمایتی از پژوهش‌های فرهنگی در دانشگاه‌ها.

۱-۲- تدارک سیاست‌های پایه‌ای برای توسعه علوم و تکنولوژی.

۳-۱- اصلاح و بهبود قوانین‌گزینش.

۴-۱- ارزیابی و بهبود نقش نمایندگان رهبری در دانشگاه‌ها.

۵-۱- تدارک و تصویب قوانین و حدود و ثغور فعالیت‌های سیاسی- فرهنگی دانشجویان.

۶-۱- ایجاد حرکت رقابتی در تعالی ارزشی دانشگاه‌ها (تشویق‌ها، مدیران مؤثر، دانشگاه‌ها، ...).

۷-۱- بازنگری و اصلاح متون درسی و بهبود مستمر آنها.

۸-۱- بررسی و بهبود نظام علمی کشور و سعی در بهبود روش‌ها.

#### ۲- نقش اساتید متعهد و مسلمان در حرکت:

۱-۲- همان‌گونه که در انقلاب فرهنگی و تحول دانشگاه‌ها اساتید مسلمان نقش کلیدی داشته‌اند، در تعالی آن نیز می‌توانند و باید سعی و افری مبذول دارند. اما شرایط لازم برای اینکار بایستی فراهم گردد، زیرا به دلیل مشکلات اقتصادی، اساتید به شدت درگیر تدریس بیش از حد هستند و فرصت کافی برای پرداختن به فعالیت‌های فرهنگی در دانشگاه‌ها ندارند.

۲-۲- سعی در حضور بیشتر اساتید مسلمان دانشگاه‌ها و تأثیرگذاری آنها بر دیگر اساتید و دانشجویان.  
 ۲-۳- تقویت تشکل اساتید در فعالیت‌های فرهنگی - سیاسی.

۲-۴- ارتباط اساتید با حوزه و تحقیقات فرهنگی.  
 ۲-۵- تقویت انگیزه اساتید در تحول و تقویت حرکت فرهنگی اساتید.

### ۳- نقش تشکلهای دانشجویی:

دانشجویان مسلمان و دانشجویان ایثارگر یکی از نیروهای پیشتاز در حرکت تحول فرهنگی در دانشگاه‌ها بوده‌اند و قطعاً از این پتانسیل بسیار قوی بایستی استفاده نمود. اما استفاده از این نیرو بایستی با هشپاری و هدایت کامل از مسیر صحیح و نورانی ولایت صورت گیرد. این دانشجویان از بهترین عوامل جذب دانشجویان و جوانان و هدایت آنها در جهت اهداف آرمانی دانشگاه اسلامی هستند. این دانشجویان با ابزارهای مختلف فرهنگی می‌توانند دوستان خود را به سمت برنامه‌های فرهنگی، سیاسی، هنری و فوق برنامه سوق دهند. دو نوع جهت‌گیری در بکارگیری نیروهای دانشجویی در کشور وجود دارد، یکی عدم تکیه بر نیروهای دانشجویی و بی‌ارزش و بی‌اعتبار دانستن نقش آنها در دانشگاه‌ها و دیگری تکیه نمودن روی این نیروها و سعی در هدایت و استفاده از این نیروی عظیم در جهت آرمان‌های انقلاب و کشور. دسته اول اصولاً با سیاسی شدن دانشگاه مخالفند، چون سهم عمده‌ای از سیاسی شدن دانشگاه‌ها بر عهده تشکلهای دانشجویی است و دسته دوم ضمن اعتقاد به سیاسی شدن دانشگاه‌ها، برای نقش سیاسی دانشجویان اهمیت قائلند. در شق دوم این ضعف وجود دارد که تشکلهای دانشجویی بایستی در نهایت، ارتباطی تنگاتنگ با ولایت داشته باشند تا از آفتهای سیاسی برکنار باشند. در این مورد تاکنون ضعفهایی داشته‌ایم که بایستی جبران گردد. در این رابطه بایستی به نکات زیر توجه شود:

۳-۱- سعی در منضبط شدن حرکت‌های فرهنگی - سیاسی دانشجویان در یک حرکت بهبود مستمر.

۳-۲- بهبود آیین نامه‌های تشکلهای دانشجویان و تعیین حدود و ثغور فعالیت‌های سیاسی دانشجویی.

۳-۳- محور حرکت فعالیت‌های دانشجویی بایستی به تقویت و اعتماد به نفس، ایجاد حس خوش بینی به آینده و امیدبخشی به نسل جوان استوار باشد.

۳-۴- بهبود روابط اساتید و دانشجویان و اصلاح

ساختار این روابط.  
 ۳-۵- تقویت نقش دانشجویان مسلمان در تعالی ارزشی دانشگاه.

### ۴- نقش مدیریت‌های دانشگاهی:

مدیریت‌های دانشگاهی با حمایت شورایی انقلاب فرهنگی و وزارت فرهنگ و آموزش عالی می‌توانند نقش مؤثری در حرکت آرمانی دانشگاه‌ها داشته باشند. مدیریت‌ها با تهیه استراتژی ویژه دانشگاه خود و به کارگیری کلیه نیروهای متعهد و مسلمان دانشگاهی و سهم نمودن هر یک از اقشار و ایجاد فضای مشارکتی، یکی از عوامل عمده مؤثر در دستیابی به اهداف آرمانی هستند که به شرح بعضی از وظایف آنها می‌پردازیم:

۴-۱- تهیه استراتژی تعالی ارزشی دانشگاه آرمانی (علمی، فنی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی).

۴-۲- تعریف و تقویت شاخص‌های مؤثر.

۴-۳- سرپرستی پروژه‌های بهبود و تدارک امکانات لازم.

۴-۴- تقویت انگیزه‌های فرهنگی محیط دانشگاه.

۴-۵- ایجاد هماهنگی بین نیروهای مسلمان در جهت اجرای برنامه‌ها و پروژه‌ها.

۴-۶- ایجاد مرکز تحقیقات فرهنگی برای پاسخگویی به مشکلات علمی و فرهنگی اساتید و دانشجویان.

### ۵- نقش فرهنگ محیط:

فضای فرهنگی محیط دانشگاه، خود عامل جداگانه‌ای است که روی همه عوامل تأثیر می‌گذارد. برای بهبود این فضای فرهنگی می‌توان موارد زیر را در نظر گرفت:

۵-۱- عوامل مؤثر بر بهبود فضای فرهنگی مانند تشکلهای اساتید مسلمان و دانشجویان مسلمان.

۵-۲- نقش دفتر نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری.

۵-۳- عوامل کنترلی نسبت به استاد و دانشجو به هنگام ورود و در حین فعالیت.

۵-۴- نقش گروه معارف و علوم انسانی و دانشکده‌هایی که مستقیماً فعالیت‌های اسلامی به رشته تخصصی آنها مربوط می‌گردد.

۵-۵- توجه به فعالیت‌های عمومی فرهنگی مانند نماز جماعت، سخنرانی‌های مذهبی و علمی پیرامون اخلاق اسلامی، آموزش‌ها.

۵-۶- ایجاد مرکزی برای پاسخگویی به سوالات علمی و فرهنگی و سیاسی دانشجویان و اساتید.

۵-۷- نقش معاونت فرهنگی دانشجویی.