

مقاله پژوهشی
اصل
Original
Article

بررسی چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی مطالعه موردی: دانشگاههای استان فارس

جعفر ترکزاده،^۱ سید جواد هاشمی اردکانی،^۲ لیلا ثواب^۳

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر، بررسی چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی بود. روش: این پژوهش با استفاده از روش مطالعه موردی کیفی به انجام رسید. مشارکت کنندگان بالقوه شامل ۲۰ نفر از مدیران و اعضای هیئت علمی خبره و صاحب نظر با تجربه و گرایش عقیدتی/ نظری در رابطه با موضوع اسلامی شدن دانشگاه بودند. انتخاب این افراد با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند از نوع معیار (تخصص و تجربه) و با لحاظ اشباع یافته ها انجام شد. برای شناسایی چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی، از الگوی منظومه پویای توسعه دانشگاه اسلامی (ترکزاده و معینی، ۱۳۹۴) و چارچوب تفصیلی تدوین شده توسط ترکزاده و هاشمی (۱۳۹۹) بهره برداری شد. بدین منظور، مبانی نظری و سوابق پژوهشی مرتبط مطالعه و مصاحبه هایی با صاحب نظران انجام شد تا تحلیل و تبیین کیفی موضوع صورت گیرد. یافته ها: چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی مشتمل بر ۱۶ مورد، در سه سطح نهادی (هفت مورد)، اجرایی (چهار مورد) و فنی (پنج مورد) شناسایی شد. همچنین، سازوکارهای اثرگذاری چالشها در مسیر توسعه دانشگاه اسلامی و علل بروز راهکارهای غلبه بر آنها نیز شناسایی شد. نتیجه گیری: پژوهش حاضر می تواند به عنوان مبنایی برای برنامه ریزی و تصمیم گیری در این زمینه استفاده شود. شناسایی چالشها در سطوح مختلف و تحلیل سازوکارهای اثرگذاری آنها، راهگشای مسیر توسعه دانشگاه اسلامی خواهد بود.

واژگان کلیدی: دانشگاه، دانشگاه اسلامی، توسعه دانشگاهی، چالش.

◆ تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۲/۳۰

۱. دکترای مدیریت آموزشی، استاد، بخش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه شیراز. شیراز. ایران (نویسنده مسئول). نشانی: شیراز؛ ابتدای بلوار جمهوری، دانشگاه شیراز، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، بخش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی. تلفن ۰۷۱۳۶۱۳۴۶۲۴ / djt2891@gmail.com
۲. استادیار گروه روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور. تهران، ایران. J.hashemi@pnu.ac.ir
۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی. بخش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی دانشگاه شیراز. شیراز. ایران. savableila@yahoo.com

الف) مقدمه

یکی از نظامهای مسئول تعلیم و تربیت برای تحقق اهداف جامعه، آموزش عالی است؛ به گونه‌ای که درباره آن می‌توان گفت دانشگاه، رأس امور است و مقدرات کشور، بسته به وجود دانشگاه‌هاست (صالحی، قاسم‌پور و قاسم‌پور، ۱۳۹۲). در واقع؛ امروزه مراکز آموزش عالی سه مأموریت اصلی آموزش، پژوهش و ارائه خدمات را بر عهده دارند. بنابر این، با توجه به جایگاه مهم این نهاد در ابعاد و عرصه‌های گوناگون فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، علمی و ...، اطمینان یافتن از کیفیت مطلوب عملکرد هر یک از کارکردهای مذکور به منظور جلوگیری از هدررفت سرمایه‌های مادی و انسانی، ضرورتی انکارناپذیر است (محمملو، اکبری و مهدویان‌پور، ۱۳۹۳: ۱۶۴). بر این اساس، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی، نقش اساسی و مهمی به منظور همکاری و مشارکت در ایجاد جهانی پایدارتر از طریق کارکردهای اصلی خود؛ یعنی آموزش، پژوهش و توسعه بر عهده دارند (فادوا و موشیزوکی،^۱ ۲۰۱۰). نکته حائز اهمیت در این زمینه، این است که توجه و تقویت هویت اسلامی در دانشگاه‌ها، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا منجر به دستاوردهای مثبت خواهد شد. اولین دستاورد مثبت این است که دانشگاه‌ها خودمعرف و مبلغ هویت اسلامی شده و در راستای نقش فرهنگ‌ساز خود عمل خواهند کرد. دومین دستاورد مثبت به ارتباط حوزه فرهنگ با نظام سیاسی برمی‌گردد. تقویت مبانی و ارزشهای اسلامی در دانشگاه، منجر به تقویت نظام سیاسی کشور از طریق ایجاد پایگاه اجتماعی می‌شود. دستاورد مثبت سوم، آن است که دانشگاه‌ها با نقش فرهنگ‌ساز خود، از عقب‌ماندگی فرهنگی جلوگیری کرده، با قرار دادن آن در مسیری پویا، زمینه رشد جامعه را در سایر ابعاد فراهم می‌سازند و در نهایت، تقویت هویت اسلامی در دانشگاه، منجر به پرورش نیروی انسانی ارزشی، متخصص و متعهد خواهد شد. (تاجدوزیان و نوروززاده، ۱۳۹۰)

نظام اسلامی از زمان شکل‌گیری در تلاش بوده است تا از یک سو، دانشگاه‌ها را مستقل و بومی سازد و عزت و اقتدار دانشمندان را حفظ کند و از سوی دیگر، تأثیرگذاری آن بر فرهنگ و روشهای زندگی را بر مبنای فرهنگ واقعی و اصیل اسلامی و ایرانی، از طریق ابزارهای در اختیار، درون‌زا کند تا دانشگاه‌ها در فرایند اجتماعی شدن، در خدمت تربیت انسانهای سالم، ماهر، متخصص، توانمند و بومی شده باشند و برای توسعه پایدار و همه‌جانبه جامعه تلاش کنند (فضل‌الهی و اسلامی‌فر، ۱۳۹۰). حال برای اینکه دانشگاه‌ها بتوانند به

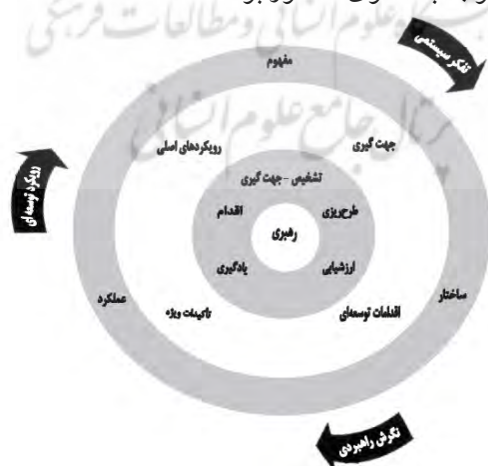
رسالتهای خود جامعه عمل بپوشانند، باید به دانشگاهی اسلامی تبدیل شوند. دانشگاه اسلامی، دانشگاهی است که در آن، همه ارزشهای متعالی اسلامی، فرهنگی و قرآنی، برترین اندیشه‌های علمی، خلاقیت‌های ذهنی، نوآوری‌های علمی و تولیدات فکری در رفتار و شخصیت دانشگاهیان به مثابه الگوهای مطلوب اجتماعی پدیدار شود (موسوی مقدم، ۱۳۸۴). از منظری دیگر، دانشگاه اسلامی، رویکردی است که می‌تواند از طریق ارائه الگویی هماهنگ از علم و دین؛ دمیدن روحیه تعهد و الزام اجتماعی در میان دانشجویان و پژوهشگران برای افزایش مسئولیت‌پذیری؛ جهت‌دهی درسهای پنهان نظام دانشگاهی به سوی ارزشهای متعالی دینی و ارتقای فرهنگ عمومی آنان؛ فضا سازی علمی مطلوب برای ارائه راهکارهای علمی به منظور فائق آمدن بر اختلافات؛ بازسازی تمدن اسلامی در پرتو توسعه علمی، همراه با حضور نظری و فیزیکی دانشگاهیان در ارتقای فرهنگ دینی تأثیر داشته باشد. (قمی، ۱۳۸۱)

بنابر این، دانشگاهها باید برای تبدیل شدن به دانشگاه اسلامی، متناسب با مقتضیات درونی و محیطی خود، به گونه‌ای معنادار (مؤثر و مفید) به بازسازماندهی خویش بپردازند. این مهم می‌تواند به بهترین نحو از طریق اتخاذ رویکرد پویای توسعه سازمانی در دانشگاهها محقق شود. در واقع؛ دانشگاه اسلامی پیش از آنکه بتواند از طریق تحقق نقش شایسته و بایسته خود، توسعه درون‌زای کشور را موجب شود، ابتدا باید خود را به مدد راهبردهای توسعه‌ای مناسب، به گونه‌ای تواناساز تغییر و توسعه دهد؛ به طوری که بتواند به نیازها و مقتضیات محیط راهبردی حال و آینده پاسخ راهبردی دهد. (ترک‌زاده و معینی، ۱۳۹۴)

نکته حائز اهمیت در این راستا آن است که تحقق این مهم، مستلزم بررسی چالشهای توسعه در آن است تا در عرصه رقابت متأثر از پدیده‌ها و چالشهای آموزش عالی، بتواند عملکرد مناسبی داشته باشد. بدین منظور، در جستجوی انجام‌شده توسط محقق برای یافتن الگوهایی در رابطه با بررسی چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی، الگوهای چندی ارائه شده که از آن جمله می‌توان به: الگوی راهبردی تحقق دانشگاه اسلامی از منظر امام خمینی (قنبری و مناف، ۱۳۹۵)؛ الگوی فرهنگی نظریه دانشگاه اسلامی بر پایه نظریه مبنایی (مهدی، ۱۳۹۲)؛ طراحی الگوی شایستگی دانش‌آموختگان دانشگاه اسلامی برای خدمت‌محوری و تأمین نیازهای جامعه (باقری کراچی، عباس پور و آقازاده، ۱۳۹۱)؛ رویکرد توصیفی به نشانه‌ها و نمادهای اسلامی بودن مدیریت در دانشگاه (رحمتی و نجفی، ۱۳۹۱) و طراحی الگوی مفهومی ارزیابی دانشگاه اسلامی با بهره‌گیری از مدل کارت امتیازی متوازن BSC (فیض و

شریفی، ۱۳۸۸) اشاره کرد.

نتایج بررسی‌ها نشان داد که در الگوهای مذکور، سازوکارها، فرایندها و نوع ارتباط و تعامل در سطوح مختلف مشخص نیست و به صورت روشمند عمل نکرده‌اند و هر یک از الگوهای ارائه شده به نوعی با محدودیتهایی مواجه بودند. بنابر این، وجود یک الگوی جامع در این زمینه امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. یکی از الگوهای مؤثر و کارآمد در این زمینه که می‌تواند امکان پوشش و تبیین بیشتری در ارتباط با موضوع را فراهم آورد، منظومه پویای توسعه دانشگاه اسلامی است. الگوی مذکور مبتنی بر برخی پژوهشهای انجام شده، توسط ترک زاده و معینی (۱۳۹۴) تدوین و معرفی شده است. این الگو به گونه‌ای است که با تفکری سیستمی و نگرشی راهبردی، رویکردی توسعه‌ای در قلمرو تعاملی خویش اتخاذ می‌کند و توسعه دانشگاه اسلامی را در سطوح و لایه‌های مختلف و مشتمل بر مؤلفه‌های مرتبط، در قالب یک منظومه پویا مد نظر قرار می‌دهد (شکل ۱). در این زمینه آنچه می‌بایست مد نظر قرار گیرد، این است که شناسایی موانع و چالشهای دانشگاه اسلامی و ارائه راهکارهای مناسب، زمینه را برای رفع چالشها آماده می‌کند، به اقدامات توسعه‌ای جهت می‌دهد و آمادگی لازم را برای دستیابی به توسعه دانشگاه اسلامی (اسلامی شدن دانشگاهها) فراهم می‌کند. بنابر این، ضروری است که مدیران و مسئولان دانشگاهها و مراکز آموزش عالی به اطلاعاتی پیرامون چیرستی و چگونگی چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی و راهکارهای مناسب در قالب یک نظام سیستمی اثربخش دسترسی داشته باشند تا زمینه تحقق و توسعه دانشگاه اسلامی را فراهم آورند. بر این اساس، تمرکز این پژوهش بر شناسایی چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی با توجه به الگوی مذکور بوده است.



شکل ۱: منظومه پویای توسعه دانشگاه اسلامی (ترک زاده و معینی، ۱۳۹۴)

۱. پیشینه پژوهش

پروین و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش خود با عنوان «دلایل عدم استقرار نظام حکمرانی مبتنی بر مبانی دانشگاه اسلامی در نظام آموزش عالی کشور» به این نتیجه دست یافتند که دلایل عدم استقرار نظام حکمرانی مبتنی بر مبانی دانشگاه اسلامی در نظام آموزش عالی کشور ایران، پنج مقوله عدم وجود الگوی مدیریتی مبتنی بر سند دانشگاه اسلامی در نظام آموزش عالی؛ کم توجهی در تربیت حکمرانان و مدیران مبتنی بر شاخصها و ویژگی های دانشگاه اسلامی؛ غلبه مدیریت سیاسی بر مدیریت اسلامی و علمی در نظام آموزش عالی؛ عدم باور و همراهی عمده بدنه علمی و کارشناسی وزارت علوم، دانشگاهها، مراکز و مؤسسات آموزش عالی در استقرار و مدیریت دانشگاه اسلامی و ملتزم نبودن مدیران و رؤسای نظام آموزش عالی کشور به مسئولیت پذیری و پاسخگویی در خصوص مدیریت مبتنی بر دانشگاه اسلامی است.

ترک زاده و هاشمی (۱۳۹۹) در پژوهش خود به توسعه و اعتباریابی چارچوبی برای شناسایی چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی پرداختند. در این پژوهش، چارچوبی مشتمل بر سه سطح نهادی، اجرایی و فنی و ۱۶ مؤلفه به شرح ذیل تدوین شد: سطح نهادی شامل مؤلفه های «تفکر سیستمی، نگرش راهبردی و رویکرد توسعه ای، مفهومی، ساختاری و عملکردی، رهبری راهبردی»؛ سطح اجرایی شامل مؤلفه های «جهت گیری، رویکردهای اصلی، اقدامات توسعه ای و تأکيدات ویژه» و سطح فنی شامل مؤلفه های «تشخیص-جهت گیری، طرح ریزی، اقدام، ارزشیابی و یادگیری» می باشد. نتایج حاکی از آن است که این چارچوب می تواند زمینه را برای شناسایی و تعیین چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی فراهم آورد و به تولید دانش بومی کمک کند.

ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۹) در بررسی «دانشگاه تمدن ساز اسلامی؛ چالشها و راهکارها» به این نتایج دست یافتند که دانشگاهها امروز به عنوان ستونهای نگهدارنده تمدنها تلقی می شوند؛ آنها مستقیم و غیر مستقیم بر کلیه مسائل جامعه تأثیر دارند و دانشگاه محل انباشت علم برای تمدن سازی است. برای رسیدن به دانشگاه تمدن ساز اسلامی و راه برون رفت از چالشهای موجود، رسیدن به فهمی مشترک در خصوص دانشگاه تمدن ساز اسلامی است و بهترین مسیر رسیدن به دانشگاه تمدن ساز اسلامی، بالا بردن آگاهی های قرآنی و معرفتی برای تمامی دست اندرکاران حوزه دانشگاههاست. برنامه ریزی،

سیاستگذاری، تدوین راهبرد مناسب و تدارک زیرساختهای لازم در یک فرایند طولی مستمر، زمانبندی شده، واقعی، مستقل، غیر شعاری، خدامحور، با رویکردی آینده‌نگر و داشتن آموزشهای کاربردی برای ارتقای شناخت رهبران و مدیران آموزش عالی، از لوازم تحقق دانشگاه تمدن‌ساز اسلامی است.

ترک‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) به ارزیابی چالشهای اسلامی‌شدن سیستم‌های آموزشی پرداختند. با توجه به میانگینهای به دست آمده از دیدگاه مدیران، از بین چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی؛ تفکر سیستمی، نگرش راهبردی، رویکرد توسعه‌ای، بعد عملکردی و جهت‌گیری عملی و از دید اعضای هیئت علمی؛ تفکر سیستمی، رویکرد توسعه‌ای و بعد عملکردی، تشخیص-جهت‌گیری، ارزشیابی، یادگیری و رهبری راهبردی به عنوان چالش اساسی و جدی توسعه دانشگاه اسلامی شناسایی شدند. همچنین نتایج نشان داد که از بین سطوح چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی، بالاترین میانگین متعلق به سطح نهادی و پایین‌ترین میانگین مربوط به سطح فنی می‌باشد.

فضل‌الهی و حیدرزاده (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «دانشگاه اسلامی؛ دانشگاهی یاددهنده (ضرورتها و چالشها)» انجام دادند. یافته‌ها نشان داد در دنیای در حال تغییر کنونی، رهبران در حالی که یاد می‌دهند، خود نیز باید به طور مداوم یاد بگیرند. این اساس چرخه یادگیری شرافتمندانه است. در دانشگاههای یاددهنده، رهبران رسالت خود را در آموزش افراد جستجو می‌کنند. آنها آموزش می‌دهند و معتقدند آموزش بهترین روش توسعه کارکنان است. در دانشگاه یاددهنده، رهبران با ارزشها زندگی می‌کنند. با توجه به تکیه دانشگاه اسلامی و دانشگاه یاددهنده بر دو بنیاد فرهنگ و رهبری ارزشی، تحقق یاددهندگی دانشگاه اسلامی دور از دسترس نیست.

جعفری هفتخوانی (۱۳۹۶) در تحقیق «مدیریت اسلامی در دانشگاه اسلامی مرجع؛ درآمدی بر رهبری سازمانی حضرت آیت‌الله مهدوی کنی» به این نتیجه دست یافت که موارد ذیل از ویژگی‌های رفتاری و اقدامهای مدیریتی آیت‌الله مهدوی کنی در راهبری دانشگاه اسلامی است: باور عمیق به ارزش تجربه و کسوت در سطوح سیاستگذاری و نظارت عالی؛ پرورش و میدان دادن به دانش‌آموختگان جوان دانشگاه در سطح اجرا (مدیریت صف و ستاد)؛ الگوی تعاملی رفتارهای برخاسته از محبت؛ جدیت و مسئولیت‌پذیری در کار در عین شوخ‌طبعی؛ توجه به ویژگی‌های محیط فعالیت دانشگاهی؛ برنامه‌ریزی و آینده‌نگری؛ بسیج سرمایه انسانی؛ هدایت از طریق رهبری و انگیزش؛ هدایت از طریق ارتباطات رسمی،

گروهی و میان فردی؛ نظارت و کنترل.

قنبری و منافی (۱۳۹۵) به بررسی الگوی راهبردی تحقق دانشگاه اسلامی از منظر امام خمینی پرداختند. هدف پژوهش تبیین راهبردهای تحقق دانشگاه اسلامی از دیدگاه امام خمینی است که به شیوه سندکاوی با استناد به مطالعات کتابخانه‌ای، به ویژه از طریق تأمل بر مجموعه ۲۲ جلدی صحیفه امام انجام شده است. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، راهبردهای تحقق دانشگاه اسلامی با تأمل بر دیدگاه‌های حضرت امام عبارتند از: (۱) ایجاد فضای سالم و عاری از فساد، (۲) انسان‌سازی و اخلاق‌مداری، (۳) به کارگیری مدیران متعهد و ارزشی، (۴) تربیت نیروهای انسانی متخصص و متعهد، (۵) وحدت حوزه و دانشگاه، (۶) قطع وابستگی به بیگانگان و استقلال کشور، (۷) مسئولیت‌پذیری و اسلامی عمل کردن، (۸) کارآمدی و برقراری ارتباط با جامعه، (۹) تولید و استفاده از متون علمی مناسب و اسلامی، (۱۰) جهت‌گیری توحیدی و معنوی محتوای علوم.

ترک‌زاده و معینی (۱۳۹۴) به پیشنهاد چارچوبی مفهومی برای توسعه دانشگاه اسلامی (نمونه پژوهی دانشگاه علوم انتظامی) پرداختند. در این مقاله تلاش شده است با معرفی، کاربرد و تلفیق سه الگوی برآمده از پژوهش در زمینه توسعه سازمانی دانشگاه، چارچوبی با عنوان منظومه پویای توسعه دانشگاه اسلامی تدوین و معرفی شود. منظومه توسعه دانشگاه اسلامی می‌تواند در قالب یک نظام رفتاری اثربخش و در متن رویکردی نظام‌مند، راهبردی و یادگیرنده، به منظور تواناسازی دانشگاه، برای ایفای رسالت علمی و ملی خود در فضا و فرهنگی اسلامی مد نظر قرار گیرد. در این بین، رهبری نقش مرکزی دارد. این چارچوب می‌تواند مبنای عمل برای تبدیل دانشگاه علوم انتظامی به دانشگاهی اسلامی قرار گیرد.

مطهری‌نژاد و همکاران (۱۳۹۴) در جدیدترین پژوهش به شناسایی و بررسی علل و فرایندهای مانع روند اسلامی‌شدن دانشگاهها در بعد از انقلاب اسلامی پرداخته‌اند. در این نوشتار، مبتنی بر روش تبارشناسی، به مطالعه سیر تاریخی شکل‌گیری دانشگاه در جامعه ایران مبادرت شده است. با توجه به نتایج حاصله مبتنی بر نگرش تبارشناسانه به موانع اسلامی‌شدن دانشگاهها، شناسایی اولین صورت‌بندی صحیح برای مطالعه این پدیده، نه در انقلاب فرهنگی، که در ورود تاریخی مدرنیته به گردونه ارزشهای دینی جامعه ایرانی مستقر است. بر این اساس، انقلاب فرهنگی و طرح مسئله دانشگاه اسلامی، ماهیتی عارضی بر اصلیت دانشگاه تلقی نشده، بلکه ماهیتی بازگشتی به اصالت دینی و فرهنگی جامعه ایران را در مواجهه با عارضه مدرنیته، مورد توجه قرار می‌دهد.

قربانی زاده و امینی (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان «آرمان گرایی و حرکت در دانشگاه اسلامی» بیان می کنند که یکی از عناصر اساسی دانشگاه، آرمان گرایی و حرکت است که زیرمقوله های آن به ترتیب اولویت عبارتند از: شوق و امید به آینده مطلوب، روحیه باطراوت انقلابی و انگیزه پرنشاط ایمانی، آرمان خواهی و طلبیدن قله ها، هدفگذاری والا و مقدس، خواستن مصراة اصلاح و پیشرفت، باور به امکان تغییر آینده، قانع نبودن به پیشرفت ها و داشته ها، سلامت جسم و روان، تفریح و فراغت مفید، باور به تأثیر حرکت های کوچک. نتیجه این پژوهش، آن است که اسلامی سازی دانشگاه بدون درک حقیقی آن، حصول نتایج عکس را محتمل می سازد. دانشگاه اسلامی، حقیقتی جذاب و زیبا و تعالی بخش و پیش برنده است؛ نه آن گونه که برخی ها محدود و تنگ نظرانه دریافته اند. آگاهی از مؤلفه های اصلی دانشگاه اسلامی می تواند در اقدامات اسلامی سازی راهگشا باشد.

جمشیدی راد و نادعلی (۱۳۹۱) به آسیب شناسی نقش استاد در اسلامی شدن دانشگاه پیام نور پرداختند. هدف پژوهش، بررسی میزان تأثیرگذاری اساتید در اسلامی شدن دانشگاه ها، ارائه شاخص های اسلامی استاد مطلوب و آسیب شناسی امکان نقش آفرینی اساتید دانشگاه پیام نور، به ویژه اساتید علوم انسانی و اسلامی، در اسلامی کردن این دانشگاه با توجه به ویژگی های نظام آموزشی آن است. یافته ها حاکی از آن است که دین مبین اسلام شاخص های دقیق و جامعی را در سه حوزه اخلاقی، معرفتی و مهارتی برای استاد ارائه کرده است. مهم ترین وظیفه در تهیه چشم انداز، اهداف و سیاست های اجرایی دانشگاه بر عهده اساتید است. همچنین مأموریت تعلیم و تربیت دانشجو نیز مستقیماً بر عهده ایشان است. اساتید باید نظام آموزشی و فرهنگی دانشگاه را بر اساس شاخص های اسلامی طراحی و پیاده کنند. چنانچه نظام های یاد شده با شاخص ها انطباق کامل نداشته باشد، تمامی مراحل اسلامی شدن دانشگاه با اختلال مواجه خواهد شد.

ترک زاده (۱۳۸۸) در پژوهش خود به شناسایی و تحلیل چالش های توسعه مدیریت اسلامی پرداخت. در این پژوهش، رویکرد نظام توسعه و تحقق مدیریت اسلامی به عنوان یک سیستم رفتاری، در سطوح کلان تا خرد، مستلزم سیستمی متشکل از سه بعد مفهومی، ساختاری و عملکردی است. این ابعاد می توانند در متن یک رویکرد راهبردی و با یک رهبری مناسب، به مثابه الگوی سیستمی توسعه سیستم های رفتاری، مبنای اقدام برای توسعه مدیریت اسلامی، مدیریت آن و نیز ارزیابی وضعیت آن قرار گیرند.

ب) روش‌شناسی

پژوهش حاضر، مطالعه موردی کیفی است. مشارکت‌کنندگان، شامل مدیران و اعضای هیئت علمی خبره و صاحب‌نظر، با تجربه و با گرایش عقیدتی / نظری در رابطه با موضوع اسلامی شدن دانشگاه بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع معیار (تخصص و تجربه) و با لحاظ اشباع یافته‌ها انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌های کیفی، شامل مصاحبه نیمه‌ساختمند با آگاهی‌دهندگان کلیدی در حوزه موضوع پژوهش (۲۰ نفر) بودند. فرایند انجام کار بدین صورت بود که بر اساس الگوی منظومه پویای توسعه دانشگاه اسلامی (ترک‌زاده و معینی، ۱۳۹۴) و بر مبنای چارچوب تفصیلی تدوین‌شده توسط ترک‌زاده و هاشمی (زیر چاپ)، مؤلفه‌ها مبنا قرار داده شد و به مطالعه و بررسی چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی پرداخته شد. در نهایت، داده‌های به دست آمده از مصاحبه با استفاده از روش تحلیل مضمون و استخراج مقوله‌ها، تجزیه و تحلیل شدند.

برای اجرای این پژوهش، بعد از هماهنگی و اخذ مجوزهای لازم، پژوهشگر با مشارکت‌کنندگان مد نظر ارتباط برقرار کرد و پس از هماهنگی‌های لازم در دانشگاه، مصاحبه‌های خود را با مدیران و اعضای هیئت علمی به مدت ۲۰ تا ۴۰ دقیقه انجام داد. برای این کار با کسب اجازه از مشارکت‌کنندگان، مصاحبه‌ها ضبط شدند. در طول مصاحبه، از مشارکت‌کنندگان «پرسشهای باز» در ارتباط با موضوع مورد بررسی پرسیده شد و نظرات تک‌تک افراد دریافت و ثبت و ضبط شد. گفتنی است که مصاحبه‌ها تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه یافت. در نهایت با مطالعه مبانی نظری و سوابق پژوهشی مرتبط و نیز مصاحبه با صاحب‌نظران، به تحلیل و تبیین کیفی ابعاد، مؤلفه‌ها، علل و عوامل، سازوکارها و راهکارهای غلبه بر چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی پرداخته شده است.

ج) یافته‌های پژوهش

۱. بررسی چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی در قلمرو دانشگاههای استان فارس

به منظور شناسایی چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی، بر اساس الگوی منظومه پویای توسعه دانشگاه اسلامی (ترک‌زاده و معینی، ۱۳۹۴) و بر مبنای چارچوب تفصیلی تدوین‌شده توسط ترک‌زاده و هاشمی (زیر چاپ)، مؤلفه‌ها را مبنا قرار داده و با مطالعه مبانی نظری و سوابق پژوهشی مرتبط و نیز مصاحبه با صاحب‌نظران، به تحلیل و تبیین کیفی ابعاد، مؤلفه‌ها، علل و عوامل، سازوکارها و راهکارهای غلبه بر چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی پرداخته شده

است.

در ادامه به طور کلی نوع‌شناسی، علل بروز، سازوکارهای اثرگذاری و راهکارهای غلبه بر چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی بیان شده است.^۱ (جدول ۱)

جدول ۱: نوع‌شناسی، علل بروز، سازوکارهای اثرگذاری و راهکارهای غلبه بر چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی

سطح	چالش	شاخص	علل بروز	سازوکارهای اثرگذار	راهکارها
فردی	تفکر سیستمی	ارتباطات متقابل؛ باز خورد؛ کل‌گرایی؛ پویایی؛ مدل‌سازی مفهومی	عدم توجه به ارتباطات متقابل سازمانی؛ نبود سیستم جامع و نظام‌مند؛ نداشتن چشم‌انداز روشن و مشخص؛ ناهمسویی بین عملکرد و اهداف سازمانی؛ مشارکت و همکاری ضعیف	اختلال و بی‌نظمی در فعالیتها و اقدامات؛ اختلال در درک و تحقق اهداف؛ همکاری و مشارکت ضعیف؛ عدم قدرت درک پیچیدگی و تغییرات؛ ضعف در نظارت و بازخورد؛ اختلال در درک روابط بین عناصر درونی و محیطی؛ نداشتن تصور جامع و کلی از سیستم و اهداف؛ کاهش هم‌افزایی	
	نگرش راهبردی	آینده‌محوری؛ چشم‌انداز سیستمی؛ هماهنگی پویا؛ همه‌جانبه‌نگری؛ تمرکز بر تحقق اهداف در محیط رقابتی	عدم توجه به شرایط و الزامات محیطی؛ عدم توجه به همه‌جانبه‌نگری، هماهنگی در دستیابی به اهداف؛ عدم شناسایی صحیح قابلیت‌های سازمانی	اختلال در درک و تحقق اهداف؛ عدم تشخیص دقیق موانع و چالشها؛ نبود مقابله جدی با چالشهای موجود؛ نبود هماهنگی و پویایی در فعالیتهای سازمانی؛ تک‌بعدی	

۱. به منظور رعایت ایجاز از ذکر مستندات مربوط به مطالب مصاحبه و مراحل مرتبط با تحلیل مضمون به صورت جزء به جزء خودداری شده است.

سطح	چالش	شاخص	علل بروز	ساز و کارهای اثرگذار	راهکارها
				بودن؛ اتخاذ تصمیمات نامناسب؛ همگام نشدن با تغییرات محیطی؛ ارزیابی ناصحیح عوامل و عناصر محیطی؛ روزمرگی عملکردها؛ نامناسب بودن برنامه ریزی و سازماندهی؛ آینده نگری نامطلوب	
	رویکرد توسعه‌ای	تحول پذیری مستمر؛ توانمندسازی سازمانی؛ خودنوسازی؛ پاسخگویی به محیط؛ نگرش برنامه‌ای	نبود مشارکت در اجرای برنامه‌های تحول؛ نداشتن برنامه ریزی مناسب؛ نبود همسویی تصمیمات با شرایط متغیر محیطی؛ کم توجهی به رویکرد توسعه‌ای به عنوان یک عامل زمینه‌ای؛ ضعف کل نگری و آینده نگری؛ وجود روزمرگی	عدم شناسایی صحیح محیط درون و بیرون؛ عدم توجه صحیح به توانایی و ضعفهای خود؛ روزمرگی عملکردها؛ همگام نشدن با تغییرات محیطی؛ نامناسب بودن برنامه ریزی و سازماندهی؛ نداشتن آینده نگری	
	بعد مفهومی	مفهوم و ماهیت کلی دانشگاه اسلامی؛ هدفهای غایی و واسطه‌ای دانشگاه اسلامی؛ حوزه تمرکز، قلمرو و فعالیتهای توسعه سازمانی دانشگاه اسلامی؛ رویکردهای توسعه سازمانی دانشگاه اسلامی؛ ارزشهای اساسی و کارکردی توسعه سازمانی دانشگاه اسلامی؛ ملاحظات توسعه دانشگاه	نداشتن توافق نظر جمعی از چiestی و چگونگی مفاهیم؛ عدم آشنایی با اهداف توسعه دانشگاه اسلامی	نبود زمینه مناسب برای تحقق اهداف؛ عملکرد نامناسب؛ ساختار نامناسب سازمانی؛ اختلال در تحقق اهداف سازمانی؛ نداشتن پنداره مشترک در خصوص اهداف	مفهوم سازی دانشگاه اسلامی

سطح	چالش	شاخص	علل بروز	ساز و کارهای اثرگذار	راهکارها
		اسلامی؛ ضرورت‌های اثربخشی توسعه سازمانی در دانشگاه اسلامی؛ ملاحظات اثربخشی توسعه سازمانی در دانشگاه اسلامی			
	بعد ساختاری	جهت‌گیری راهبردی؛ طرح سازمانی؛ بستر فرهنگی	نبود جهت‌گیری راهبردی و راهبرد روشن و مناسب؛ مشخص نبودن دقیق مأموریتها، خط‌مشی‌ها و اهداف کلی سازمان؛ ساختار سازمانی نامناسب؛ نبود سیستم ارزیابی مناسب برای سنجش فعالیتها	اختلال در تحقق اهداف در واحدها و بخشهای مختلف؛ عدم همسویی بین فعالیتها و اقدامات و اهداف سازمانی؛ ناهماهنگی بین جهت‌گیری‌ها و سازوکارهای سازمانی با فرهنگ اسلامی	تأمین و توسعه سرمایه انسانی متخصص و متعه؛ بازساختاردهی نظام آموزش عالی؛ تبلیغات صحیح در حوزه مباحث عقیدتی؛ همکاری حوزه و دانشگاه؛ تشکیل جلسات و کرسی‌های آزاداندیشی در دانشگاهها
	بعد عملکردی	فعالیت‌های مرکزی؛ اقدامات زمینه‌ساز و پشتیبان؛ ملاحظات عملکردی	فقدان یا ناهمسویی؛ چشم‌اندازها، اهداف و عملکرد؛ ضعف رهبری؛ فضای سازمانی نامناسب؛ مشارکتی نبودن مدیریت در دانشگاهها؛ عدم کفایت کنترل و ارزیابی مناسب فعالیتها و عملکردها؛ ضعف شایسته‌سالاری	مبهم بودن اهداف سازمانی؛ ناهمراستایی فعالیتها و اقدامات اثربخش در راستای تحقق اهداف	
	رهبری راهبردی	فعالیت در محیط رقابتی؛ تفکر راهبردی؛ چشم‌انداز راهبردی؛ تحلیل محیط راهبردی؛ ارتباطات راهبردی؛ تصمیم‌گیری راهبردی؛ مدیریت محیط	ارزیابی ناکافی و نامناسب در تحلیل دقیق محیط درونی و بیرونی؛ نداشتن رویکرد آینده‌نگری؛ نداشتن انگیزه و زمینه لازم برای همکاری جمعی؛ نبود	ارزیابی نامناسب عوامل محیطی؛ عدم توجه به پیچیدگی‌های سازمانی؛ نداشتن تمرکز بر منابع سازمانی؛ ضعف بینش	رهبری راهبردی

سطح	چالش	شاخص	علل بروز	سازوکارهای اثرگذار	راهکارها
سطح آینده		تعاملی؛ سازواری؛ تشخیص - جهت‌گیری راهبردی	ظرفیت لازم برای ایجاد تغییر؛ وجود ضعف در تصمیم‌گیری‌های دقیق و راهبردی؛ ضعف در ایجاد ارتباطات درون‌بخشی و برون‌بخشی	و دوراندیشی؛ ناسازگاری بین جهت‌گیری‌ها و سیاست‌های سازمانی با تغییرات و تحولات محیطی؛ ناسازگاری با تغییرات و تحولات سازمانی	
	جهت‌گیری عملی	توسعه و توانمندسازی؛ مدیریت دانش؛ توسعه و تکامل فرایندها؛ توسعه سرمایه انسانی؛ مدیریت بهره‌وری	عدم تأکید جدی بر تربیت نیروی انسانی متخصص	عدم توجه به به‌روزرسانی سازوکارها و فرایندهای مختلف دانشگاه (آموزشی، سازمانی و پژوهشی) در راستای تحقق و توسعه دانشگاه اسلامی؛ برخورد شعاری با موضوع عدم تحقق توسعه دانشگاه اسلامی	
	رویکردها ی اصلی	مبتنی بر ارزش (مدیریت ارزش)؛ سیستمی؛ راهبردی؛ محیط‌محوری؛ پژوهش‌محوری؛ یادگیری	عدم توجه به تمامی عناصر سازمانی؛ عدم توجه به شرایط محیطی	نداشتن دید جامع و نظام‌مند به امور	

سطح	چالش	شاخص	علل بروز	سازوکارهای اثرگذار	راهکارها
	اقدامات توسعه‌ای	تشخیص - جهت گیری؛ بهره‌وری؛ طرح‌ریزی راهبردی؛ جلب مشارکت عمومی؛ تغییر ساختار سازمانی؛ توسعه چشم‌انداز مشترک؛ ارزیابی کیفیت عملکرد؛ انگیزش؛ آموزش و بهسازی سرمایه انسانی؛ تعاملات ویژه با محیط؛ مفهوم‌سازی مشترک؛ بازخورد گیری؛ توسعه زیرسیستم‌های پشتیبان؛ تیم‌سازی؛ بهسازی جو سازمانی؛ توانمندسازی افراد و گروهها؛ بهسازی مدیریت و رهبری؛ توسعه فرهنگ سازمانی	عدم جلب مشارکت عمومی همه اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان در جهت توسعه و تحقق دانشگاه اسلامی؛ عدم توجه به بازسازماندهی ساختار سازمانی دانشگاه متناسب با الزامات و ایجابات توسعه و تحقق دانشگاه اسلامی؛ نداشتن چشم‌انداز مشترک از دانشگاه آینده (دانشگاه اسلامی)	وجود اختلال در اجرای کارکردهای مدیریتی و اجرایی	
	تأکیدهای ویژه	حمایت رهبری دانشگاه؛ باور به تغییر مستمر برای نیل به موفقیت؛ عمل‌گرایی؛ کار تیمی؛ مفهوم‌سازی مشترک دست‌اندرکاران از ماهیت کار؛ اتکا به قوت‌های درونی دانشگاه؛ حمایت و مسئولیت مستقیم مدیریت ارشد دانشگاه برای توسعه سازمانی؛ مهارت‌های رهبری دانشگاه برای پیشبرد توسعه سازمانی؛ نوآوری و بهبود مستمر	تعاملات و ارتباطات گروهی ضعیف؛ بررسی و تحلیل ضعیف محیط درونی و بیرونی؛ تأکید کمتر بر کیفیت‌گرایی	حمایت و مشارکت ضعیف مدیریت از تلاشهای توسعه دانشگاه اسلامی	

سطح	چالش	شاخص	علل بروز	ساز و کارهای اثرگذار	راهکارها
۹۰	تشخیص- جهت‌گی ری	پویش، کاوش و بازنمایی و تحلیل مستمر شرایط حال و آینده محیط و سیستم آموزش عالی و تحلیل سیستمی آن؛ درک و پیش‌بینی شرایط حال و آینده؛ کسب بینش‌های جدید در زمینه تشخیص صحیح موقعیت؛ تصویرسازی آینده مطلوب	عدم شناخت دقیق عوامل محیطی؛ عدم تشخیص صحیح نیازها در استقرار و توسعه دانشگاه اسلامی	عدم تشخیص صحیح مشکلات سازمانی؛ ارزیابی نامطلوب محیط سازمانی	
	طرح‌ریزی	خلاقانه و نظام‌مند؛ تحقق چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و راهبردها؛ بررسی و تحلیل محیط درونی و بیرونی؛ اتخاذ موضع و مسیر راهبردی؛ تعیین اقدامات اثربخش به منظور بهبود مستمر وضعیت و تواناسازی راهبردی دانشگاه اسلامی؛ تدوین برنامه‌های منسجم	ضعف نگرش جامع و نظام‌مند در طرح‌ریزی‌ها؛ عدم تناسب و هماهنگی بین برنامه‌ها و شرایط محیطی؛ نبود همخوانی بین فعالیتها و اقدامات؛ فراهم نبودن زمینه و شرایط مناسب در راستای استقرار و توسعه دانشگاه اسلامی	ارزیابی نامطلوب محیط درون و بیرون سازمان؛ نبود چشم‌انداز مشترک؛ عدم وجود برنامه منسجم؛ توجه صرف به تدوین برنامه‌ها و راهبردها	برنامه‌ریزی؛ بهسازی یا توسعه برنامه درسی (بازنگری محتوا)
	اقدام	پشتیبانی مناسب اقدامات مرتبط با توسعه دانشگاه اسلامی؛ تناسب و کیفیت اقدامات معمول؛ تناسب زمانی- مکانی اقدامات؛ بسترسازی فرهنگی، ساختاری و انگیزش برای نهادینه‌سازی دانشگاه اسلامی؛ تأمین منابع لازم برای اقدام؛ مشخص بودن مسئولیت مراجع مختلف در قبال اقدامات توسعه‌ای؛	نامطلوب بودن اقدامات؛ نارسایی ملاکها و معیارهای اقدام در راستای تحقق اهداف	نبودن سیستم مناسب ارزیابی عملکرد؛ عدم تعریف شاخصهای مناسب ارزیابی عملکرد	

سطح	چالش	شاخص	علل بروز	ساز و کارهای اثرگذار	راهکارها
		روشنی و کفایت شاخصها و معیارهای اقدام؛ کیفیت اجرای اقدامات			
	ارزشیابی	بررسی درجه کارایی فنی و قابلیت‌های عملی تصمیم‌های اتخاذ شده؛ بررسی میزان تطابق تصمیم‌ها با رسالتها و ارزشهای دانشگاه و شرایط واقعی آن؛ قضاوت در رابطه با ارزش و اهمیت برنامه؛ بررسی میزان مشروعیت و مقبولیت تصمیم‌های اتخاذ شده؛ شناسایی تأثیرات برنامه	عدم تشخیص صحیح موانع و مشکلات در مسیر دستیابی به اهداف؛ نداشتن سیستم ارزیابی صحیح در شناسایی صحیح محیط	عدم شناسایی مطلوب نقاط قوت و ضعف درونی و تهدیدها و فرصتهای پیش روی برنامه توسعه؛ عدم تطابق و سازگاری بین اهداف و عملکرد سازمانی؛ به روز نبودن خط مشی‌ها و سیاستهای سازمانی؛ نداشتن آگاهی کافی در خصوص اثربخشی تصمیمات اخذ شده قبلی؛ عدم ارائه راهکارهای مناسب برای رفع مشکلات	
	یادگیری	تفسیر اطلاعات؛ کسب دانش؛ توسعه دانش؛ کاربرد دانش؛ بهبود شایستگی	به روز نبودن دانش و اطلاعات؛ ناتوانی در کسب اطلاعات جدید؛ عدم تلاش و کوتاهی در جهت	عدم انطباق سریع سازمان با تغییر و تحولات محیطی؛ نبود انسجام سازمانی؛	نظارت و ارزیابی

سطح	چالش	شاخص	علل بروز	سازوکارهای اثرگذار	راهکارها
			تولید دانش بومی؛ عدم استفاده صحیح از اطلاعات جدید	تصمیم گیری غیر علمی؛ عدم توجه به اقتضائات و محدودیتهای محیطی؛ نداشتن دانش بومی؛ عقب ماندگی از رقبا	

(د) بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش، چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی از دیدگاه مدیران و اعضای هیئت علمی در قلمرو دانشگاههای استان فارس، شناسایی و بررسی شد. نتایج حاکی از آن بود که این چالشها مشتمل بر سه سطح نهادی، اجرایی و فنی و ۱۶ مؤلفه به شرح جدول ۲ می باشند.

جدول ۲: سطوح چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی از دیدگاه مدیران و اعضای هیئت علمی

چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی		
نهادی	اجرایی	فنی
تفکر سیستمی نگرش راهبردی رویکرد توسعه‌ای بعد مفهومی بعد ساختاری بعد عملکردی رهبری راهبردی	جهت گیری عملی رویکردهای اصلی اقدامات توسعه‌ای تأکیدهای ویژه	تشخیص - جهت گیری طرح ریزی اقدام ارزشیابی یادگیری

حال با توجه به چالشهای شناسایی شده در مسیر تحقق و توسعه دانشگاه اسلامی، هریک از چالشهای شناسایی شده به واسطه یک سازوکار در مسیر تحقق و توسعه دانشگاه اسلامی اختلال ایجاد می کند که می بایست این سازوکارها شناسایی شوند تا ضمن درک بهتر چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی، برای حل و رفع آنها، اقدامات مناسب صورت گیرد. بر این اساس، در مصاحبه با آگاهی دهندگان کلیدی، سازوکارهای ایجاد هر چالش شناسایی شد که در ادامه سازوکارهای شناسایی شده مطابق با جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: نظرات مدیران و اعضای هیئت علمی در رابطه با سازوکار چالش هر یک از مؤلفه‌ها در تحقق و توسعه دانشگاه اسلامی

چالشها	سازوکار چالش
تفکر سیستمی	اختلال و بی‌نظمی در فعالیتها و اقدامات، اختلال در درک و تحقق اهداف، همکاری و مشارکت ضعیف، عدم قدرت درک پیچیدگی و تغییرات، ضعف در نظارت و بازخورد، اختلال در درک روابط بین عناصر درونی و محیطی، نداشتن تصور جامع و کلی از سیستم و اهداف، کاهش هم‌افزایی
نگرش راهبردی	اختلال در درک و تحقق اهداف، عدم تشخیص دقیق موانع و چالشها، نبود مقابله جدی با چالشهای موجود، نبود هماهنگی و پویایی در فعالیتهای سازمانی، تک‌بعدی بودن، اتخاذ تصمیمات نامناسب، همگام نشدن با تغییرات محیطی، ارزیابی ناصحیح عوامل و عناصر محیطی، روزمرگی عملکردها، نامناسب بودن برنامه‌ریزی و سازماندهی، آینده‌نگری نامطلوب
بعد مفهومی	نبود زمینه مناسب برای تحقق اهداف، عملکرد نامناسب، ساختار نامناسب سازمانی، اختلال در تحقق اهداف سازمانی، نداشتن پنداره مشترک در خصوص اهداف
بعد ساختاری	اختلال در تحقق اهداف در واحدها و بخشهای مختلف، عدم همسویی بین فعالیتها و اقدامات و اهداف سازمانی، ناهماهنگی بین جهت‌گیری‌ها و سازوکارهای سازمانی با فرهنگ اسلامی
بعد عملکردی	مبهم بودن اهداف سازمانی
جهت‌گیری عملی	غلبه فضای شعاری بر مدیریت دانشگاهی و آموزش عالی کشور
رویکردهای اصلی	نداشتن دید جامع و نظام‌مند به امور
اقدامات توسعه‌ای	وجود اختلال در اجرای کارکردهای مدیریتی و اجرایی
تأکیدهای ویژه	ضعف زیربنایی مفهومی توسعه دانشگاه اسلامی در میان دست‌اندرکاران، عدم تجربه عملی و اقدام در خصوص توسعه دانشگاه اسلامی
تشخیص - جهت‌گیری	عدم تشخیص صحیح مشکلات سازمانی، ارزیابی نامطلوب محیط سازمانی
طرح‌ریزی	ارزیابی نامطلوب محیط درون و بیرون سازمان، نبود چشم‌انداز مشترک، عدم وجود برنامه منسجم، توجه صرف به تدوین برنامه‌ها و راهبردها
اقدام	نبودن سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، عدم تعریف شاخصهای مناسب ارزیابی عملکرد
ارزشیابی	عدم شناسایی مطلوب نقاط قوت و ضعف درونی و تهدیدها و فرصتهای پیش روی برنامه توسعه، عدم تطابق و سازگاری بین اهداف و عملکرد سازمانی، به روز نبودن خط

چالشها	سازوکار چالش
	مشی ها و سیاستهای سازمانی، نداشتن آگاهی کافی در خصوص اثربخشی تصمیمات اخذ شده قبلی، عدم ارائه راهکارهای مناسب برای رفع مشکلات
یادگیری	عدم انطباق سریع سازمان با تغییر و تحولات محیطی، نبود انسجام سازمانی، تصمیم گیری غیر علمی، عدم توجه به اقتضائات و محدودیتهای محیطی، نداشتن دانش بومی، عقب ماندگی از رقبا
رهبری راهبردی	ارزیابی نامناسب عوامل محیطی، عدم توجه به پیچیدگی های سازمانی، نداشتن تمرکز بر منابع سازمانی، ضعف بینش و دوراندیشی، عدم ناسازگاری بین جهت گیری ها و سیاستهای سازمانی با تغییرات و تحولات محیطی، ناسازگاری با تغییرات و تحولات سازمانی

با توجه به مطالب ذکر شده، چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی و سازوکارهای عمل آنها در زمینه توسعه دانشگاهی شناسایی شدند. نکته حائز اهمیت در این راستا، این است که شناسایی علل بروز هر یک از چالشها، می تواند ضمن کمک به مقابله با چالشها، به رفع بهتر آنها نیز کمک کند. بر این اساس، در این پژوهش علل بروز هر یک از چالشها بررسی شد که جمع بندی آن در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: نظرات مدیران و اعضای هیئت علمی در رابطه با علل بروز چالشهای شناسایی شده

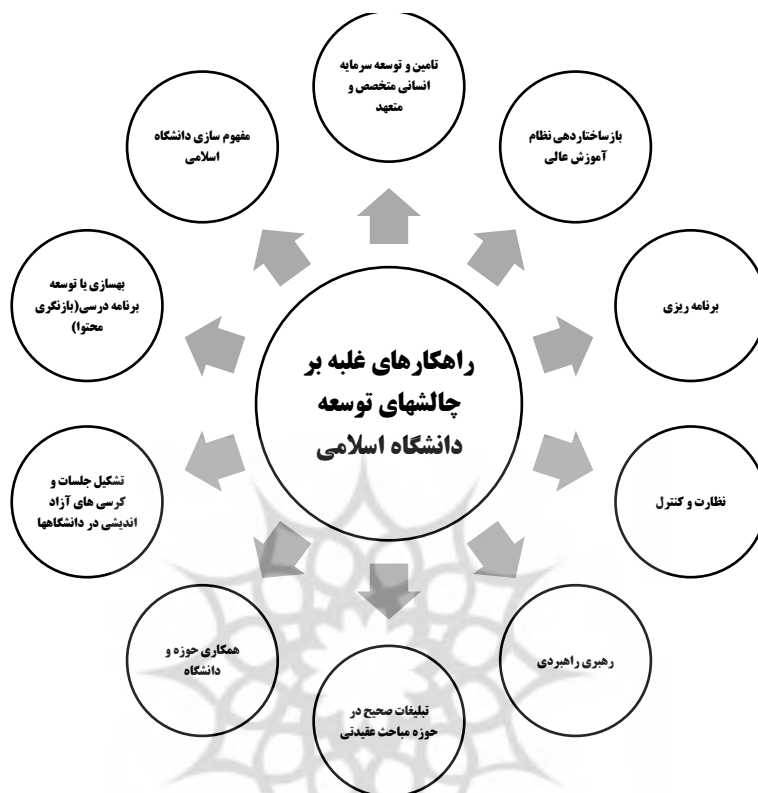
انواع چالشها	علل بروز
بعد عملکردی	فقدان یا ناهمسوئی چشم اندازها، اهداف و عملکرد؛ ضعف رهبری؛ فضای سازمانی نامناسب؛ مشارکتی نبودن مدیریت در دانشگاهها؛ عدم کفایت کنترل و ارزیابی مناسب فعالیتهای و عملکردها؛ ضعف شایسته سالاری
رویکرد توسعه ای	نبود مشارکت در اجرای برنامه های تحول؛ نداشتن برنامه ریزی مناسب نبود همسوئی تصمیمات با شرایط متغیر محیطی؛ کم توجهی به رویکرد توسعه ای به عنوان یک عامل زمینه ای؛ ضعف کل نگر و آینده نگری؛ وجود روزمرگی
تفکر سیستمی	عدم توجه به ارتباطات متقابل سازمانی؛ نبود سیستم جامع و نظام مند؛ نداشتن چشم انداز روشن و مشخص؛ ناهمسوئی بین عملکرد و اهداف سازمانی؛ مشارکت و همکاری ضعیف
نگرش راهبردی	عدم توجه به شرایط و الزامات محیطی؛ عدم توجه به همه جانبه نگری، هماهنگی در دستیابی به اهداف؛ عدم شناسایی صحیح قابلیتهای سازمانی
جهت گیری عملی	عدم تأکید جدی بر تربیت نیروی انسانی متخصص
بعد ساختاری	نبود جهت گیری راهبردی و راهبرد روشن و مناسب؛ مشخص نبودن دقیق مأموریتها، خط مشی ها و اهداف کلی سازمان؛ ساختار سازمانی نامناسب؛ نبود سیستم ارزیابی مناسب برای سنجش فعالیتهای

انواع چالشها	علل بروز
رویکردهای اصلی	عدم توجه به تمامی عناصر سازمانی؛ محیط محوری
تأکیدهای ویژه	تعاملات و ارتباطات گروهی ضعیف؛ بررسی و تحلیل ضعیف محیط درونی و بیرونی؛ تأکید کمتر بر کیفیت گرایی
تشخیص-جهت گیری	عدم شناخت دقیق عوامل محیطی؛ عدم تشخیص صحیح نیازها در استقرار و توسعه دانشگاه اسلامی
طرح ریزی	ضعف نگرش جامع و نظام مند در طرح ریزیها؛ عدم تناسب و هماهنگی بین برنامه ها و شرایط محیطی؛ نبود همخوانی بین فعالیتهای و اقدامات؛ فراهم نبودن زمینه و شرایط مناسب در راستای استقرار و توسعه دانشگاه اسلامی
اقدام	نامطلوب بودن اقدامات؛ نارسایی ملاکها و معیارهای اقدام در راستای تحقق اهداف
ارزشیابی	عدم تشخیص صحیح موانع و مشکلات در مسیر دستیابی به اهداف؛ نداشتن سیستم ارزیابی صحیح در شناسایی صحیح محیط
یادگیری	به روز نبودن دانش و اطلاعات؛ ناتوانی در کسب اطلاعات جدید؛ عدم تلاش و کوتاهی در تولید دانش بومی؛ عدم استفاده صحیح از اطلاعات جدید
رهبری راهبردی	ارزیابی ناکافی و نامناسب در تحلیل دقیق محیط درونی و بیرونی؛ نداشتن رویکرد آینده نگری؛ نداشتن انگیزه و زمینه لازم برای همکاری جمعی؛ نبود ظرفیت لازم برای ایجاد تغییر؛ وجود ضعف در تصمیم گیری های دقیق و راهبردی؛ ضعف در ایجاد ارتباطات درون بخشی و برون بخشی

بنا به اعتقاد ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۹)، برای دستیابی به دانشگاه تمدن ساز اسلامی و نخستین گام برون رفت از چالشهای موجود، رسیدن به فهمی مشترک درباره این دانشگاه است. بهترین راهکار برای تحقق این هدف، افزایش آگاهی های قرآنی و معرفتی تمامی دست اندرکاران حوزه دانشگاهها به شمار می آید. برنامه ریزی، سیاست گذاری، تدوین راهبرد مناسب و فراهم سازی زیرساختهای لازم در فرایندی مستمر، زمان بندی شده، واقعی، مستقل و غیر شعاری، با رویکردی خدامحور و آینده نگر، همچنین آموزشهای کاربردی برای ارتقای شناخت رهبران و مدیران آموزش عالی، از الزامات تحقق دانشگاه تمدن ساز اسلامی است. همچنین در این زمینه، قنبری و منافی (۱۳۹۵) راهبردهای تحقق دانشگاه اسلامی را با تأمل بر دیدگاههای حضرت امام به شرح ذیل بیان می کنند: ۱) ایجاد فضای سالم و عاری از فساد، ۲) انسان سازی و اخلاق مداری، ۳) به کارگیری مدیران متعهد و ارزشی، ۴) تربیت نیروهای انسانی متخصص و متعهد، ۵) وحدت حوزه و دانشگاه، ۶) قطع وابستگی به بیگانگان و استقلال کشور، ۷) مسئولیت پذیری و عمل به اصول اسلامی، ۸) کارآمدی و برقراری ارتباط با جامعه، ۹) تولید و استفاده از متون علمی مناسب و اسلامی، ۱۰) جهت گیری توحیدی و

معنوی محتوای علوم. علاوه بر این، جمشیدی راد و نادعلی (۱۳۹۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که اساتید باید نظام آموزشی و فرهنگی دانشگاه را بر اساس شاخصهای اسلامی طراحی و پیاده‌سازی کنند. در صورتی که نظامهای آموزشی و فرهنگی با این شاخصها انطباق کامل نداشته باشند، تمامی مراحل اسلامی‌شدن دانشگاه با اختلال مواجه خواهد شد. یافته‌های این مطالعه با یافته‌های تحقیقات پروین و همکاران (۱۴۰۲)؛ ترک‌زاده و هاشمی (۱۳۹۹)؛ ترک‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)؛ فضل‌الهی و حیدرزاده (۱۳۹۸) و ترک‌زاده و معینی (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

به طور کلی گفتنی است که فرایند اسلامی‌شدن دانشگاهها با وجود گذر از فراز و نشیبهای فراوان، هم از حیث نظری و تحلیلی و هم به لحاظ علمی، هنوز با پرسشهای بسیاری روبه‌روست. لذا شناسایی عوامل تأثیرگذار در استقرار دانشگاه اسلامی، امری مهم و ضروری است که بر این اساس، اتخاذ تدابیر و راهکارهای مناسب، مؤثر و تضمین‌کننده برای عملی شدن آن بسیار حائز اهمیت است. دغدغه اصلی در این بخش از پژوهش، دسترسی به راهکارهای عملی برای تحقق دانشگاه اسلامی است که در ادامه به آن پرداخته شده است. در واقع؛ در مصاحبه‌های به عمل آمده در خصوص نظرات آگاهی‌دهندگان کلیدی در رابطه با راهکارهای غلبه بر چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی، مطالبی ارائه شده است که جمع‌بندی آن به شرح شکل ذیل است.



شکل ۵: راهکارهای غلبه بر تحقق و توسعه دانشگاه اسلامی از دیدگاه اعضای هیئت علمی و مدیران

در این زمینه آنچه می‌بایست مد نظر قرار گیرد، این است که شناسایی موانع و چالشهای دانشگاه اسلامی و ارائه راهکارهای مناسب، زمینه را برای رفع چالشها آماده می‌کند، به اقدامات توسعه‌ای جهت می‌دهد و آمادگی لازم برای دستیابی به توسعه دانشگاه اسلامی (اسلامی شدن دانشگاهها) را فراهم می‌کند. بنابر این، ضروری است که مدیران و مسئولان دانشگاهها و مراکز آموزش عالی به اطلاعاتی پیرامون چیرستی و چگونگی چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی و راهکارهای مناسب در قالب یک نظام سیستمی اثربخش دسترسی داشته باشند تا زمینه تحقق و توسعه دانشگاه اسلامی را فراهم آورند.

منابع

- ابوالقاسمی، محمود؛ سیف‌الله فضل‌اللهی قمشی و مرجان جوانبخش (۱۳۹۹). «دانشگاه تمدن‌ساز اسلامی؛ چالشها و راهکارها». معرفت، ش ۲۹(۳): ۷۱.
- پروین، احسان؛ شهرام مهر‌آور گیگلو و هدا نجف‌پور (۱۴۰۲). «دلایل عدم استقرار نظام حکمرانی مبتنی بر مبانی دانشگاه اسلامی در نظام آموزش عالی کشور». مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، ش ۲۷(۹۷): ۹۹-۱۲۲.
- تاجدوزیان، حمید و رضا نوروززاده (۱۳۹۰). «استراتژی وحدت در عین کثرت شورای عالی انقلاب فرهنگی در مصوبات فرهنگی دانشگاهها». پژوهش‌نامه ۸۷؛ دانشگاه و مسائل فرهنگی (۲). تهران: پژوهشکده تحقیقات راهبردی.
- ترک‌زاده، جعفر (۱۳۸۸). «شناسایی و تحلیل چالشهای توسعه مدیریت اسلامی؛ یک الگوی سیستمی». راهبرد یاس، ش ۱۹: ۱۴۶-۱۳۱.
- ترک‌زاده، جعفر و هاجر معینی شهرکی (۱۳۹۴). «پیشنهاد چارچوبی مفهومی برای توسعه دانشگاه اسلامی (نمونه‌پژوهی دانشگاه علوم انتظامی)». توسعه سازمانی پلیس، دوره دوازدهم، ش ۵۳: ۱۴۳-۱۱۳.
- ترک‌زاده، جعفر و سید جواد هاشمی اردکانی (۱۳۹۹). «توسعه و اعتباریابی چارچوبی برای شناسایی چالشهای توسعه دانشگاه اسلامی». رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ش ۱۱(۴۲): ۳۱۶-۲۹۵.
- ترک‌زاده، جعفر؛ سید جواد هاشمی، رحمت‌اله مرزوقی و جعفر جهانی (۱۳۹۸). «ارزیابی چالشهای اسلامی‌شدن سیستم‌های آموزشی». پژوهش در یادگیری آموزشگاهی و مجازی، ش ۷(۱): ۷۹-۹۱.
- جعفری هفتخوانی، نادر (۱۳۹۶). «مدیریت اسلامی در دانشگاه اسلامی مرجع؛ درآمدی بر رهبری سازمانی حضرت آیت‌الله مهدوی کنی». اندیشه مدیریت راهبردی، ش ۱۱(۲): ۴۸-۵.
- جمشیدی راد، محمدصادق و روح‌اله نادعلی (۱۳۹۱). «آسیب‌شناسی نقش استاد در اسلامی‌شدن». دانشگاه پیام‌نور، ش ۵۱: ۲۸۸-۲۷۱.

- رحمتی، محمدحسین و فاطمه نجفی (۱۳۹۱). «رویکرد توصیفی به نشانه‌ها و نمودهای اسلامی بودن مدیریت در دانشگاه». مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال اول، ش ۴: ۶۱۹-۶۳۲.
- فضل‌الهی، سیف‌اله و معرفت حیدرزاده (۱۳۹۸). «دانشگاه اسلامی؛ دانشگاهی یاددهنده (ضرورتها و چالشها)». معرفت، ش ۲۶۲ (۲۸): ۸۱-۶۹.
- قربانی‌زاده، وجه‌الله و محمد امینی (۱۳۹۳). «آرمان‌گرایی و حرکت در دانشگاه اسلامی». مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، ش ۵۹.
- قمی، محسن (۱۳۸۱). «نقش دانشگاه در ارتقای فرهنگ دینی». دانشگاه اسلامی. ش ۱۴: ۲۰۱-۲۱۱.
- قنبری، سیروس و کاظم منافی (۱۳۹۵). «الگوی راهبردی تحقق دانشگاه اسلامی از منظر امام خمینی (ره)». پژوهشنامه انقلاب اسلامی. سال ششم، ش ۱۹: ۱۶۹-۱۴۳.
- مطهری‌نژاد، مجید؛ محمدهادی همایون و محمدرضا حاتمی (۱۳۹۴). «درآمدی بر تبارشناسی موانع اسلامی شدن دانشگاهها در ایران با تأکید بر مقام سیاستگذاری و برنامه‌ریزی». مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، سال نوزدهم، ش ۳.
- موسوی مقدم، سید رحمت‌الله (۱۳۸۴). «بررسی ضرورت، هویت، مؤلفه‌ها و استراتژی دانشگاه اسلامی در نگاه رهبران انقلاب اسلامی». مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، ش ۲۷: ۵۸-۱۱.
- مهدی، رضا (۱۳۹۲). «نظریه دانشگاه اسلامی: الگوی فرهنگی منتج از روش نظریه‌مبنایی». مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، دوره هفدهم، ش ۵۴: ۵۰-۲۷.
- Fadeeva, Z. & Y. Mochizuki (2010). **Higher Education for Today and Tomorrow: University Appraisal for Diversity, Innovation and Change towards Sustainable Development**, Sustain Sci (2010) 5:249–256 DOI10.1007/s11625-010-0106-0, Received: 25 June 2009/ Accepted: 16 March 2010 / Published online: 3 June 2010.
- Abolghasemi, Mahmoud; S. Fazlollah Qomshi & M. Javanbakhsh (2020). "The Islamic civilization-building university: Challenges and solutions". *Knowledge Monthly*, 29(3): 71. [PERSIAN]
- Fazlollahi, S. & M. Heidarzadeh (2019). "Islamic university: A teaching university (necessities and challenges)". *Knowledge*, 262(28): 69-81.

- [PERSIAN]
- Ghanbari, S. & K. Manafi (2016). **"Strategic model for realizing Islamic universities from the perspective of Imam Khomeini (P.B.U.H)"**. *Islamic Revolution Research Journal*, 6(19): 143-169. [PERSIAN]
 - Ghomi, M. (2002). **"The role of universities in promoting religious culture"**. *Journal of Islam University*, 14: 201-211. [PERSIAN]
 - Ghorbani Zadeh, V. & Amini (2014). **"Idealism and movement in Islamic universities"**. *Journal of Knowledge Studies in Islamic University*, 59. [PERSIAN]
 - Jafari Haftkhan, N. (2017). **"Islamic management in Islamic universities with a reference point: An introduction to the organizational leadership of Ayatollah Mahdavi Kani"**. *Strategic Management Thought*, 11(2): 5-48. [PERSIAN]
 - Jamshidi Rad, M.S. & R. NadAli (2012). **"Pathology of the role of professors in the Islamization"**. *Payam Noor University*, 51: 271-288. [PERSIAN]
 - Mahdi, R. (2013). **"Theory of the Islamic university: A cultural model derived from grounded theory"**. *Journal of Knowledge Studies in Islamic University*, 17(54): 50-27. [PERSIAN]
 - Motahari Nejad, M.; M.H. Homayoun & M.R. Hatami (2015). **"An introduction to the genealogy of obstacles to the Islamization of universities in Iran, emphasizing the role of policy-making and planning"**. *Journal of Knowledge Studies in Islamic University*, 64, 19(3). [PERSIAN]
 - Mousavi Moghadam, S.R. (2005). **"Examining the necessity, identity, components, and strategies of Islamic universities in the view of the leaders of the Islamic Revolution"**. *Journal of Knowledge Studies in Islamic University*, 27: 58-11. [PERSIAN]
 - Parvin, E.; S. Mehravar Gigloo & H. Najafpour (2023). **"Reasons for the instability of the governance system based on the principles of Islamic university in the higher education system of the country"**. *Journal of Knowledge Studies in Islamic University*, 27(97): 99-122. [PERSIAN]
 - Rahmati, M.H. & F. Najafi (2012). **"A descriptive approach to the signs and manifestations of Islamic management in universities"**. *Management in Islamic University*, 1(4): 619-632. [PERSIAN]
 - Tajdozian, H. & R. Norooz Zadeh (2011). **"Strategy of unity amid diversity in the cultural resolutions of the Supreme Council of the Cultural Revolution in universities"**. *Research Letter 87; University and Cultural Issues* (2). Tehran: Strategic Research Institute. [PERSIAN]

- Torkzadeh, J. (2009). "**Identifying and analyzing the challenges of developing Islamic management: A systemic model**". *Yas Strategy*, 19: 131-146. [PERSIAN]
- Torkzadeh, J. & S.J. Hashemi Ardakani (2020). "**Development and validation of a framework for identifying the challenges of developing Islamic universities**". *New Approach in Educational Management Scientific-Research Bi-monthly*, 11(42): 295-316. [PERSIAN]
- Torkzadeh, J.; S.J. Hashemi, R.H. Marzoughi & J. Jahani (2019). "**Evaluation of challenges in the Islamization of educational systems**". *Scientific Journal of Research in School and Virtual Learning*, 7(1): 79-91. [PERSIAN]
- Torkzadeh, J. & H. Moeini Shahreki (2015). "**Proposing a conceptual framework for the development of Islamic universities (Case study of the University of Police Sciences)**". *Police Organizational Development Quarterly*, 12(53): 113-143. [PERSIAN]

