

سیاست‌گذاری و مدیریت تراز انقلاب اسلامی در دانشگاه‌ها

حامد نجاران طوسی

استادیار دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام). تهران. ایران.

htoosi@gmail.com

چکیده

مسئله سیاست‌گذاری و مدیریت با رویکرد اسلامی همواره یکی از دغدغه‌های مهم در دانشگاه‌ها بوده است. «سیاست‌گذاری و مدیریت» یکی از فرایندهای مهم و اساسی در دانشگاه‌هاست که در صورت کارکرد صحیح می‌تواند فرایندهای کلیدی و اصلی دانشگاه را شامل «تربیت و آموزش»، «پژوهش، نوآوری و کارآفرینی» و «پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی» جهت دهد و کارا و اثربخش کند. اما در بیانات امام خمینی (رحمة‌الله علیه) و مقام معظم رهبری، این فرایند مهم دارای چه مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی است؟ برای پاسخ به این سؤال، به کتاب صحیفه امام خمینی (رحمة‌الله علیه) و بیانات آیت‌الله خامنه‌ای (دام‌ظله) از خرداد ۱۳۶۸ تا خرداد ۱۳۹۶ مراجعه شد. متون مرتبط انتخاب و با استفاده از روش کیفی «تحلیل مضمون» کدگذاری شد. بر این اساس، شبکه مضامین مشتمل بر ۴۱۲ مضمون اولیه (شناسه) شناسایی شد که در قالب ۳۵ مضمون سازمان‌دهنده ترکیب شد. این مضامین پس از دسته‌بندی در سطوح مختلف، در نهایت در ۶ مضمون فراگیر شامل «سیاست‌گذاری علم و فناوری»، «اصول کلی مدیریت»، «طراحی و برنامه‌ریزی»، «اجرا، پایش و بهبود»، «مدیریت تحول

و پیشرفت» و «مدیریت جهادی و انقلابی» سامان‌دهی شد. با استفاده از این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها می‌توان تصویری یکپارچه از این فرایند مهم را ملاحظه کرد. **کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانشگاهی تراز انقلاب اسلامی، مدیریت آموزش عالی، منظومه فکری، امام خمینی، آیت‌الله خامنه‌ای، مدیریت جهادی.

مقدمه

در هر سازمانی به‌کارگیری منابع، انجام مأموریت‌ها و کسب نتایج مطلوب بدون سیاست‌گذاری و مدیریت صحیح امکان‌پذیر نیست. برای پیشبرد فرایندهای اصلی، توجه به فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی ضروری خواهد بود. اگرچه «سیاست‌گذاری و مدیریت» جزء فرایندهای اصلی دانشگاه محسوب نمی‌شود، این بدان معنا نیست که اهمیت کمی دارد. بدون «سیاست‌گذاری و مدیریت» هیچ کاری به سامان نمی‌رسد و مأموریت‌های اصلی نیز محقق نخواهد شد. نهاد علم، به‌ویژه دانشگاه، نیز نیازمند توجه خاص به این موضوع است. مدیریت در دانشگاه‌های مختلف جهان، علاوه بر اشتراکاتی که به‌واسطه محیط دانشگاهی با یکدیگر دارند، به اعتبار تعلق به جوامعی با پیش‌ها و ارزش‌های مختلف، واجد خصوصیات هستند که آن‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند. دانشگاه انقلاب اسلامی با داشتن رویکردی الهی، باید جهان‌بینی اسلامی الگوی مدیریت دانشگاهی متناسب با این مبانی داشته باشد تا زمینه تحقق آرمان‌های بلند خود را فراهم آورد.

با توجه به اهمیت ویژه دانشگاه‌ها در منظومه فکری رهبران معظم انقلاب اسلامی، داشتن الگوی مدیریت دانشگاهی برای تحقق دانشگاه مطلوب، موردنیاز جدی خواهد بود. این مقاله، بخش مرتبط با موضوع «سیاست‌گذاری و مدیریت» از نتایج پژوهش «طراحی الگوی دانشگاه تراز انقلاب اسلامی مبتنی بر آرا و اندیشه‌های رهبران معظم انقلاب اسلامی» است تا با شناخت ویژگی‌های اساسی این موضوع، در قالب مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن، بتوان پس از ارزیابی وضعیت موجود، راهبردهایی را برای تحقق الگوی مطلوب تدوین کرد.

اهمیت مدیریت دانشگاه در نگاه رهبران معظم انقلاب اسلامی

در بیانات رهبران انقلاب اسلامی بر رعایت موازین اسلامی در مدیریت دانشگاه تأکید شده است؛ چراکه این موضوع بر همه حرکت‌های علمی و فرهنگی تأثیرگذار است و باعث جلوگیری از خطا و اشتباه در سایر فرایندهای دانشگاه می‌شود (خامنه‌ای، ۱۳۸۲/۰۲/۲۲). «مدیریت» امری جدی

است که بدون آن و با پراکنده‌کاری و بی‌نظمی هیچ کاری در دنیا سامان نگرفته است و امکانات، استعداد‌های تحقیق، نیروی انسانی و فکری معوق و معطل خواهد ماند (خامنه‌ای، ۱۳۷۹/۰۷/۱۵). با فقدان «مدیریت و هدایت صحیح، دقیق و حساب‌شده»، تضمینی برای جهت‌گیری انقلابی و حرکت اسلامی دانشگاه وجود نخواهد داشت (خامنه‌ای، ۱۳۷۵/۰۹/۲۰). پیشرفت کاروان علم و تحقیق نیز منوط به «مدیریت» شامل «نظارت، اشراف، برنامه‌ریزی، جهت‌دهی و تعیین هدف» و تعیین راهبردهای تحقیقاتی و آموزشی است (خامنه‌ای، ۱۳۸۳/۰۹/۲۶).

«اصلاح و تحول» دانشگاه برای تحقق اهداف انقلاب اسلامی فرایندی مستمر و بلندمدت است که نیازمند بهره‌گیری الگوی مدیریت اسلامی دانشگاهی است. این فرایند به مشارکت و همکاری بسیاری از افراد و مجموعه‌های داخل و خارج دانشگاه، همچون اساتید، مدیران، دانشجویان، نهادهای حاکمیتی و غیره نیاز دارد که البته زمان‌بر است و صبر و حوصله فراوانی را برای رسیدن به نتایج مطلوب می‌طلبد (امام خمینی، ۱۳۵۸/۰۷/۱۴، ج ۱۰: ص ۲۳۲). در این راستا لازم است کار با مطالعه، بررسی و برنامه‌ریزی صحیح صورت پذیرد و با ارائه طرح‌های تحولی و انجام اقدام‌های شجاعانه و به‌موقع به سمت تحقق اهداف پیش رفت. با توجه به نتایج و محصول کار، در هر مرحله می‌توان از انحراف مسیر و اثربخشی اقدام‌های انجام‌شده اطمینان حاصل کرد.

روش پژوهش

یکی از روش‌های شناسایی و تشریح ویژگی‌های فرایند «سیاست‌گذاری و مدیریت دانشگاه تراز انقلاب اسلامی» جست‌وجو و تشخیص مضامین مهم و اساسی مرتبط با موضوع تحقیق در میان بیانات مختلف رهبران انقلاب اسلامی است که از آن با عنوان «تحلیل مضمون» یاد می‌شود. در این روش ابتدا کلیه متون مرتبط جمع‌آوری و پس از تفکیک جملات و عبارات مناسب با موضوع، اقدام به شناسه‌گذاری مضامین اولیه شد. سپس با ترکیب مضامین اولیه، مفاهیم فراگیرتر به‌دست آمد و این کار در چند سطح تکرار شد. قاعدتاً در هر مرحله با تجزیه و تحلیل صورت‌گرفته مضامین به‌صورت متناوب و مستمر اصلاح و تکمیل شد.

با توجه به اینکه در پروژه اصلی، هدف تدوین الگوی دانشگاه تراز انقلاب اسلامی بود، کلیه مطالب مرتبط با موضوع دانشگاه در صحیفه امام خمینی (رحمة‌الله‌علیه)، مشتمل بر ۷۶ سخنرانی و پیام بررسی شد. سپس مطالب مرتبط در بیانات مقام معظم رهبری (شامل ۳۷۱ عنوان

سخنرانی، مصاحبه، حکم، پیام‌وغیره) بررسی، انتخاب و برگزیده شدند. پس از جمع‌آوری آرا و نظرات رهبران معظم انقلاب اسلامی درباره دانشگاه تراز انقلاب اسلامی، شناسایی مضامین اولیه و شناسه‌گذاری آغاز شد (نجاران طوسی و همکاران، ۱۳۹۶: ص ۲۹). با توجه به حجم زیاد ۴۴۷ مطلب جمع‌آوری‌شده، در نهایت ۴۱۲ مضمون اولیه (شناسه) استخراج شد. با عنایت به سؤالات تحقیق، مضامین اولیه پس از رفت‌وبرگشت‌های فراوان در مراحل تحقیق، در قالب ۳۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر ترکیب شدند.

یافته‌های پژوهش

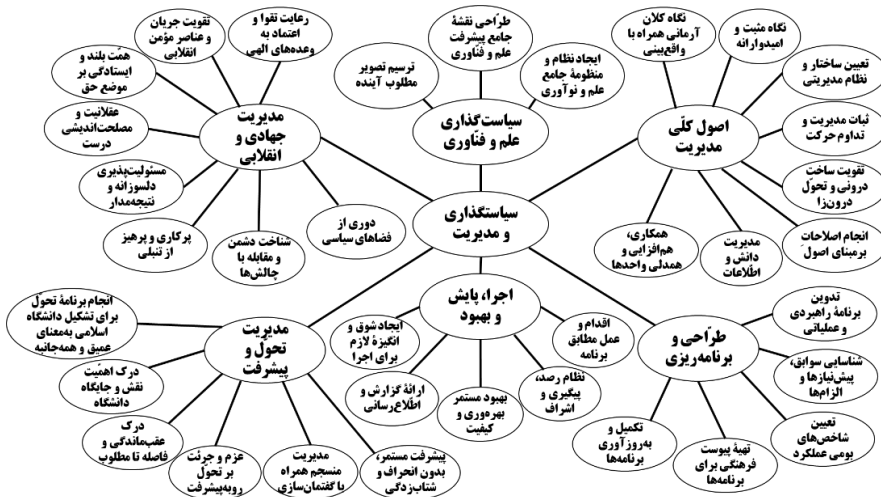
با توجه به کثرت اطلاعات جمع‌آوری‌شده و حجم فراوان عملیات شناسه‌گذاری، تحلیل، ترکیب مفاهیم و مضامین، ابتدا نمونه‌ای کوچک از تجزیه و تحلیل داده‌ها در جدول ۱ ارائه می‌شود و سپس نتایج آن به‌طور مختصر در ادامه می‌آید.

جدول ۱. نمونه نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون اولیه	متن منتخب	تاریخ	شماره
سیاست‌گذاری علم و فناوری	ایجاد نظام و منظومه جامع علم و نوآوری	رویاندن علم بامدیریت و سرمایه‌گذاری	علم را باید برویانیم؛ این چیزی نیست که بدون مدیریت‌کردن و سرمایه‌گذاری، به‌خودی‌خود به‌طور مطلوب صورت بگیرد.	۱۳۷۱/۰۵/۱۲ ۱۳۷۱/۰۵/۱۲	۲۴۶۰
اصول کلی مدیریت	نگاه مثبت و امیدوارانه و باور به امکان تحقق چشم‌انداز	بسترسازی برای کار علمی	یأس‌پراکنی خیلی بد است. مخاطبان حقیقی این سخن، اساتیدند و شما آقایانی که مدیران مراکز آموزشی هستید؛ کسانی هستید که باید اساتید را برای این کار بسیج و فعال کنید؛ به آن‌ها امکانات بدهید؛ باور کنید که این‌ها می‌توانند و فراخور این باور، برایشان کار کنید؛ برنامه‌ریزی کنید؛ بسترسازی کنید.	۱۳۸۱/۰۱/۱۷ ۱۳۸۱/۰۱/۱۷	۲۴۳۲
طراحی و برنامه‌ریزی	تعیین شاخص‌های بومی و وضعیت و عملکرد	تعیین شاخص برای سنجش کیفیت آموزش عالی	یک موضوع دیگری که عرض بکنیم، مسئله کیفیت آموزش عالی است. ما از لحاظ کمیت پیشرفت‌های خوبی داشتیم [ولی] از لحاظ کیفیت تقابلی وجود دارد؛ شاخص باید معین بشود برای کیفیت. ... باید مسئولین وزارت علوم بنشینند و خودشان شاخص‌هایی را برای پیشرفت کیفیت مشخص کنند.	۱۳۹۶/۰۸/۲۰ ۱۳۹۶/۰۸/۲۰	۲۵۰۹

شماره	تاریخ	متن منتخب	مضمون اولیه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
۲۳۷۰	۱۳۷۷/۰۹/۰۵	این را به‌عنوان تجربه مدیریت دریافتم که یکی از چیزهایی که راه را قطع می‌کند و اجازه پیمودن راه را به انسان نمی‌دهد، خوش‌بینی زیادتر از حد چیزی است که دارد اتفاق می‌افتد و انجام می‌گیرد. این خوش‌بینی به عدم پیگیری منتهی می‌شود. ... مسئولیت به معنای حرکت تا پایان خط است، یعنی انجام تمام این چیزهایی که برای دانشگاه در برنامه قرار داده‌اید.	عدم خوش‌بینی بیش از حد و پیگیری امور تا انتها	نظام رصد، پیگیری، اشراف، ارزیابی و مقایسه عملکرد به همراه بررسی میدانی	اجرا، پایش و بهبود
۵۴۱۷	۱۳۶۱/۰۶/۰۵	دانشگاهی‌ها، اساتید دانشگاه، اگر واقعاً علاقه‌مندند که این کشور دوباره به اوضاع سابق برنگردد، باید مواظب باشند... دانشگاه باید متحول باشد و البته شده است، لکن بیشتر مواظبت می‌خواهد.	پاسداری در برابر انحرافات	پیشرفت مستمر، بدون توقف و انحراف با ایستادگی، صبر و پرهیز از شتاب‌زدگی	مدیریت تحول و پیشرفت
۲۶۶۰	۱۳۵۵/۱۰/۱۱	من جوان‌های مؤمن و انقلابی را بسیار دوست دارم و از آن‌ها، در هر کجا باشند، پشتیبانی می‌کنم. وظیفه رؤسا و مسئولان دانشگاه‌ها و وزرای مربوطه، حمایت مضاعف از جوانان مؤمن و انقلابی در دانشگاه‌هاست.	حمایت از جوانان مؤمن انقلابی	مدیریت جهادی و انقلابی	تقویت جریان و عناصر مؤمن انقلابی

اهمیت و ویژگی‌های فرایند «سیاست‌گذاری و مدیریت» را می‌توان در یک شبکه مضامین (شکل ۱) در شش مؤلفه ارائه کرد. در ادامه به تشریح هر کدام از این مضامین پرداخته خواهد شد.



شکل ۱. شبکه مضامین سیاست‌گذاری و مدیریت تراز انقلاب اسلامی در دانشگاه‌ها

۱. سیاست‌گذاری علم و فناوری

اولین کار در مدیریت علمی و دانشگاهی، «سیاست‌گذاری علم و فناوری» است. باید مشخص شود سمت‌وسوی تولید علم چیست؟ اولویت‌ها کدام است؟ در چه حوزه‌هایی باید سرمایه‌گذاری کرد و چه بخش‌هایی را باید نادیده گرفت. این سیاست‌گذاری ابعاد گوناگونی دارد. اگر هدف تولید علم و پیشرفت آن است باید مشخص شود در کدام علوم و با چه هدف‌گذاری و اولیویتی باید کار پیشرفت کند. همچنین، مفهوم پیشرفت در هر عرصه‌ای به‌طور مشخص تبیین شود. سیاست‌گذاری به این سؤالات پاسخ می‌دهد و چشم‌انداز روشنی برای آینده مراکز علمی ترسیم می‌کند (خامنه‌ای، ۱۳۸۶/۰۹/۰۸).

گام اول در این راستا «تعیین، شفاف‌کردن و توافق بر روی آرمان، چشم‌انداز و تصویر مطلوب آینده» است تا بتوان دورنمای الهام‌بخشی را برای افراد و مجموعه‌ها ترسیم کرد. بدون آرمان، نه می‌شود درست زندگی کرد و نه تلاش‌ها منضبط خواهد بود. باید آرمان و خط روشن و افق واضحی در مقابل وجود داشته باشد که جهت حرکت‌ها و فعالیت‌ها را مشخص کند (خامنه‌ای، ۱۳۷۸/۰۶/۱۳ و ۱۳۸۴/۰۲/۱۹).

ترویج و گسترش این تصویر آرمانی نیازمند «انتخاب شعارهای مناسب و پر محتوا»یی است که در میانه راه بتواند از انحراف و دورشدن از آرمان‌ها جلوگیری کند. شعار هم حرف است و هم عمل؛ حرف است برای اینکه یک کلمه است و مضمون مهمی دارد که نشان‌دهنده یک مجموعه پر مضمون و پر محتواست. اما عمل است، به این دلیل که برانگیزاننده است؛ شعارها انسان‌ها را در صحنه می‌آورند، بسیج می‌کنند و جهت می‌دهند (خامنه‌ای، ۱۳۹۴/۰۴/۲۰).

تحقق تصویر مطلوب نیازمند «طراحی نقشه‌ای جامع برای پیشرفت و رشد متوازن» در علم و فناوری است که برای این منظور باید الگویی بومی، عالمانه، پویا و کاربردی تهیه شود و پس از آن طی مراحل اجرایی، طبق شرایط و بازخوردهای دریافتی، به‌روزآوری شود. به همان دلایلی که تهیه نقشه جامع علمی برای کشور ضروری است، در سطح دانشگاه نیز با توجه به اسناد بالادستی باید این نقشه را تهیه کرد. البته بدیهی است که نقشه علمی دائمی نیست، بلکه مدت‌دار است و برای هر دوره بنا بر مقتضیات، قابل اصلاح و تغییر خواهد بود. نبود نقشه جامع برای حرکت دانشگاه باعث سردرگمی، حرکت‌های متناقض و هدررفت منابع در امور غیر اولویت‌دار خواهد شد (خامنه‌ای، ۱۳۸۸/۰۶/۰۸ و ۱۳۸۶/۰۲/۲۵؛ ۱۳۸۹/۰۹/۱۰؛ ۱۳۸۵/۰۵/۲۳؛ ۱۳۸۶/۱۰/۱۳؛ ۱۳۸۸/۰۲/۲۷ و ۱۳۸۷/۰۷/۰۳).

هرچند نقشه جامع برای سامان‌دهی جریان علم و تحقیق ضروری است، به‌تنهایی برای این کار کفایت نمی‌کند. با توجه به آنکه کشور سال‌های متمادی در دوران قبل از انقلاب از جریان علم دور بوده و یک دوره غفلت طولانی را در این زمینه پشت سر گذاشته است؛ مدیریت سازمان‌یافته‌ای در این عرصه وجود ندارد. باید «نظام و شبکه‌ای جامع و یکپارچه» برای ایجاد یک منظومه کامل تحقیقاتی، جلوگیری از کارهای موازی و دوباره‌کاری و همچنین، هماهنگی و هم‌افزایی بین دستگاه‌ها و مراکز مختلف علمی و مرتبط با موضوع برای مدیریت جریان دانش و نوآوری شکل بگیرد تا با کمک نقشه جامع بتواند این جریان را ایجاد، رصد و هدایت کند (خامنه‌ای، ۱۳۸۰/۰۹/۱۹؛ ۱۳۹۱/۰۵/۲۲؛ ۱۳۹۰/۰۶/۰۲؛ ۱۳۹۳/۰۷/۳۰ و ۱۳۸۵/۰۷/۱۳).

۲. اصول کلی مدیریت

در این بخش، مجموعه‌ای از اصول عمومی راهنما برای مدیریت دانشگاهی تراز انقلاب اسلامی تبیین می‌شود تا با پیروی از آن‌ها بتوان فعالیت‌های مدیریتی دانشگاه را به‌صورت نظام‌مند پیش برد. اگرچه این اصول تا حدود زیادی با مبانی عمومی سازمان و مدیریت مشترک است، نشانگر نقاط تمرکز و دارای اهمیت ویژه در الگوی مدیریت تراز انقلاب اسلامی هستند.

اولین اصل برخورداری از «نگاه کلان، آرمانی، بلندمدت و اساسی همراه با واقع‌بینی» است. کلان‌نگری و در نظر داشتن افق بلندمدت برای تصمیم‌گیری‌ها یکی از ویژگی‌های ضروری برای مدیریت به‌ویژه در سطوح راهبردی است. نگاه کلان به مسائلی همچون پدیده عظیم انقلاب اسلامی باعث خواهد شد تا جزئی‌نگری‌ها نتواند انسان را گمراه و از اهداف اصلی و اساسی غافل کند. بدون توجه، بدون نگاه به اطراف، بدون نگاه به واقعیت‌ها، بدون نگاه به افق‌های دوردست غالباً به گمراهی و اشتباه منجر خواهد شد (خامنه‌ای، ۱۳۸۴/۰۲/۱۹؛ ۱۳۸۷/۰۲/۱۴؛ ۱۳۸۲/۱۰/۱۴ و ۱۳۹۲/۰۵/۰۶). این همان بحث مشهور «آرمان‌گرایی واقع‌بینانه» است که شرح بیشتر و کامل‌تر آن در بیانات مختلف معظم‌له قابل ملاحظه است.

اصل دوم در مدیریت داشتن «نگاه مثبت و امیدوارانه به آینده» و امکان تحقق آرمان‌ها و چشم‌انداز ترسیم‌شده است. بدون این نگاه، انگیزه حرکت و تغییر از بین خواهد رفت و تلاش مفیدی صورت نخواهد پذیرفت. این خوش‌بینی به محیط دانشگاه و حرکت دانشجویان لازمه مدیریت اثربخش دانشگاهی است. هرچند توقع از دانشگاه بسیار بالا و فاصله تا آرمان‌ها زیاد است، این موضوع به‌هیچ‌وجه نباید باعث ناامیدی و توقف حرکت تحولی در دانشگاه شود

(خامنه‌ای، ۱۳۸۰/۰۸/۰۹؛ ۱۳۸۲/۰۸/۰۸ و ۱۳۸۳/۱۰/۱۷). یأس پراکنی در محیط دانشگاه همچون سم مهلک، پویایی و حرکت شتابان علمی را متوقف و نابود می‌کند و مدیریت دانشگاهی تراز انقلاب اسلامی در این زمینه نقش مؤثر و مهمی بر عهده دارد.

سومین اصل مدیریتی «کار تشکیلاتی، سازمان‌دهی و تعیین ساختار و نظام مدیریتی با شفافیت نقش‌ها، حدود مسئولیت‌ها و اختیارات» است. البته این به معنای حاکمیت دیوان سالاری افراطی نیست بلکه به معنای بودن تشکیلات، بودن مسئول و وجود مراکز فکر و اندیشه برای مدیریت است. صدها نقطه امکان و استعداد از لحاظ نیروی انسانی و نیروی فکری وجود دارد که بدون سازمان‌دهی مناسب معوق و معطل خواهند ماند (خامنه‌ای، ۱۳۸۷/۰۲/۱۴ و ۱۳۷۹/۰۷/۱۵). آشناکردن، مسئولیت‌دادن و درگیرکردن استاد، دانشجو و پژوهشگر رمز تحقق نقشه علمی و تحول است (خامنه‌ای، ۱۳۶۸/۰۹/۰۷ و ۱۳۹۴/۰۲/۱۶).

«ثبات مدیریت و تداوم حرکت‌های مثبت همراه با نوبه‌نو شدن پیشرفت‌ها» اصل چهارم از اصول مدیریت دانشگاهی تراز انقلاب اسلامی است تا حرکت مستمر دانشگاه دچار وقفه، رکود یا عقب‌گرد نشود. گاهی افراد علمی مسلط بر کار دانش در کشور حرکت و تلاشی را هم شروع کردند، ولی فوراً مثل یک جرقه خاموش شده و اجازه داده نشده است که ادامه بدهند. البته این به معنای رکود و عدم تحول و تغییر نیست، بلکه به مفهوم به سرانجام رساندن برنامه‌ها و تحقق اهداف تعیین شده است. کارها را نباید از صفر شروع کرد؛ کارهای برجسته‌ای که آغاز شده و تاحدی پیش رفته است را باید با حفظ نقاط قوت و رفع نقایص و ضعف‌ها ادامه داد تا کار به سامان برسد (خامنه‌ای، ۱۳۹۲/۰۷/۱۷، ۱۳۹۳/۱۱/۱۱ و ۱۳۹۵/۱۲/۱۶).

اصل پنجم «تقویت ساخت درونی و تحول درون‌زا» است. تقویت درونی با اندیشه کامل و نگاه عاقلانه و خردمندانه، کاملاً امکان‌پذیر و شدنی است. مدیر باید از ظرفیت‌های موجود داخل مجموعه بیشترین استفاده را انجام دهد و نسبت به کارآمدی و توانمندسازی آن‌ها اقدام کند. تجربه نشان داده است که تحول از درون مجموعه ایجاد می‌شود (خامنه‌ای، ۱۳۷۴/۰۹/۱۳ و ۱۳۸۸/۰۶/۰۸).

اصل ششم «اصلاحات اصول‌گرایانه و اصول‌گرایی مصلحانه» و به عبارت دیگر، ایجاد تحول در عین حفظ ثبات و آرامش و پرهیز از اقدام‌های تنش‌زا در عین گرفتار نشدن به رکود و خمودگی است. اصلاحات اصول‌گرایانه و اصول‌گرایی مصلحانه درهم‌تنیده هستند. اصلاح و تصحیح روش‌ها، هدف‌های مرحله‌ای و تصمیم‌گیری‌ها و تعصب نورزیدن روی تصمیم‌گیری‌های ناحق

جزء مبانی اصول‌گرایی است (خامنه‌ای، ۱۳۸۴/۰۲/۱۹ و ۱۳۸۵/۰۳/۲۹).

اصل هفتم «مدیریت دانش و اطلاعات» است؛ همان‌گونه که در سیاست‌های کلی نظام اداری نیز بر «به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات با ابتنا بر ارزش‌های اسلامی» تأکید شده است.

هشتمین اصل «همکاری، هم‌افزایی و همدلی واحدها و بخش‌ها» است. بدون وجود این همدلی و با متهم کردن یکدیگر، امکان اداره و مدیریت هیچ مجموعه‌ای امکان‌پذیر نیست (خامنه‌ای، ۱۳۷۹/۰۸/۱۱).

۳. طراحی و برنامه‌ریزی

«طراحی و برنامه‌ریزی» یکی از فرایندهای مهم در مدیریت به‌شمار می‌آید که به‌منظور اجرای سیاست‌ها و تحقق اهداف انجام می‌پذیرد. بی‌شک رسیدن به پیشرفت‌های علمی مستلزم برنامه‌ریزی دقیق و اجرای آن برنامه‌هاست. بدون برنامه‌ریزی، رسیدن به آرمان‌ها و اهداف تعیین‌شده امکان‌پذیر نیست یا با هزینه‌های بسیار و تأخیر زمانی به‌وقوع خواهد پیوست (خامنه‌ای، ۱۳۸۱/۰۵/۱۹ و ۱۳۶۸/۰۹/۰۷).

اجرای سیاست‌ها نیازمند تدوین برنامه‌راهبردی و عملیاتی با نگاه تخصصی، عاقلانه و مدبرانه منطبق با مأموریت و نقشه جامع است. باید یک برنامه‌ریزی مستحکم و دقیق صورت بگیرد؛ باید نقشه راهی در اختیار باشد و همه آن را قبول کنند، همه تأیید و تصدیق کنند و تا آخر خط تضمین شده باشد که کار طبق این برنامه پیش خواهد رفت (خامنه‌ای، ۱۳۹۱/۰۲/۱۳؛ ۱۳۸۹/۰۶/۱۴ و ۱۳۹۳/۰۲/۱۷).

برای طراحی و تدوین برنامه باید سوابق، پیش‌نیازها، الزام‌ها، ضعف‌ها، موانع، چالش‌ها و آسیب‌ها شناسایی و احصا شوند تا مدیران در مقام اجرا با مشکلات کمتری مواجه شوند. بدیهی است اگر در راه اجرای برنامه‌ها مزاحمت‌هایی وجود نداشت، رسیدن به اهداف آن زمان زیادی نمی‌خواست؛ اما در سر راه موانعی وجود دارد که هرچند کار را دشوار می‌کند، خود به تلاش انسان معنا و حقیقت معنوی می‌بخشد. این موانع شامل دو بخش درونی و بیرونی است. موانع درونی آن چیزهایی است که در درون خود سازمان وجود دارد و به آن‌ها ضعف گفته می‌شود؛ ضعف‌های فکری و عقلانی، راحت‌طلبی، آسان‌گرایی، آسان‌پنداری و از این قبیل است. باید برآورد و تقویم نسبت به کار و مشکلات کار، مطابق با واقع یا لااقل نزدیک به واقع باشد. آسان‌پنداری هم مثل آسان‌گیری و سهل‌انگاری است و آن هم یکی از موانع راه است. گریز از چالش یا به‌عبارت دیگر،

راحت‌طلبی در مواجهه با مشکلات را زشت و ناپسند دانستن و آماده‌نبودن برای مقابله با مشکلات هم یکی دیگر از ضعف‌های درونی است. علاوه بر ضعف‌های درونی، چالش‌ها و تهدیدهای جدی برای اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف وجود دارد که اگر شناخته نشود، نمی‌توان واقعیت‌ها را فهمید و نقش درست را ایفا کرد (خامنه‌ای، ۱۳۷۹/۰۷/۱۴ و ۱۳۸۷/۰۲/۱۴).

یکی از نکات ضروری در برنامه‌ریزی، تعیین شاخص‌های بومی وضعیت و عملکرد است. اگر برنامه‌ریزی انجام شد، اما شاخص‌های مناسبی برای سنجش وضعیت و عملکرد سازمان وجود نداشت، نمی‌توان میزان پیشرفت به سمت اهداف را درست ارزیابی کرد. شاخص‌های غلط حتی ممکن است مسیر حرکت را عوض کند و به نتایج ناخواسته منجر شود. شاخص‌هایی که در مدیریت غربی مطرح است تنها به طور مشروط قابل قبول است؛ باید مستقلاً شاخص‌های مناسب و منطبق با نیاز را تعیین کرد (خامنه‌ای، ۱۳۸۳/۰۹/۱۱؛ ۱۳۹۴/۰۸/۲۰ و ۱۳۹۰/۰۲/۲۷).

نکته بعدی در نظر داشتن پیامدهای فرهنگی هر برنامه است؛ باید توجه داشت که برنامه‌های تدوین شده نه تنها نباید اثر سوء فرهنگی بر دانشگاه یا جامعه داشته باشد، بلکه باید باعث رشد و ارتقای اخلاقی نیز بشوند؛ از این رو، تدوین پیوست فرهنگی برای برنامه‌ها ضروری است (خامنه‌ای، ۱۳۹۲/۰۹/۱۹).

بازنگری، تکمیل و به‌روزرسانی برنامه‌ها نیز باید مدنظر قرار بگیرد و بنا به تغییر شرایط محیطی و گذشت زمان، بازبینی برنامه‌ها صورت بگیرد. برنامه‌ای که در گذشته تدوین شده است باید به شکل تکمیل‌یافته آن اصلاح شود و ادامه پیدا کند (خامنه‌ای، ۱۳۸۶/۰۹/۰۸).

۴. اجرا، پایش و بهبود

برنامه‌های تدوین شده، هر چند صحیح، دقیق و مناسب طراحی شده باشند، اگر به مرحله اجرا درنیابند، فاقد اثربخشی خواهند بود و هیچ مشکلی را برطرف نخواهند کرد. مسئله کنونی کشور این نیست که برنامه‌ها به اندازه لازم تدوین نشده است، بلکه مشکل آن است که طرح‌های درست، چنان‌که شایسته است، دنبال نمی‌شوند. در محیط‌های نخبگانی هم این معنا تکرار می‌شود که مشکل جمهوری اسلامی، مشکل نداشتن حرف درست نیست، مشکل این است که این حرف‌های درست را باید در عمل چنان دنبال کرد که به نتایج آن دست یافت (خامنه‌ای، ۱۳۹۴/۰۴/۰۲).

این امر در محافل دانشگاهی، که محل ایده‌پردازی و سخنرانی است، شیوع بیشتری دارد و بسیاری از طرح‌ها و برنامه‌ها یا اصلاً شروع به اجرا نمی‌شوند یا پس از مدتی فراموش می‌شوند

و دوباره از نو، طراحی و برنامه‌ریزی جدیدی آغاز می‌شود. مشکل بعدی انجام کار بی‌برنامه یا مغایر با برنامه‌های مصوب است که این نیز اثر برنامه‌ریزی را خنثی خواهد کرد. زمان آزمون و خطا سپری شده، «اقدام و عمل مطابق برنامه با روش‌های متقن» مورد نیاز است (خامنه‌ای، ۱۳۹۴/۰۴/۰۲ و ۱۳۹۰/۰۲/۲۷).

«گاهی بعضی از مسئولان پیش ما می‌آیند و درباره حوزة مسئولیت خودشان می‌گویند که ما باید این کار را بکنیم، ما باید آن کار را بکنیم؛ من به این‌ها می‌گویم: برادر! این «باید»‌ها را من باید به شما بگویم که باید این کار را بکنید، باید آن کار را بکنید؛ شما باید بگویید: چه کار می‌کنی، چه کار کردی، چه کار می‌خواهی بکنی؛ «باید» فایده‌ای ندارد. ... باید تحقق پیدا کند» (خامنه‌ای، ۱۳۸۴/۱۰/۱۳).

برای کنترل و نظارت بر اجرای برنامه‌ها نیاز به «نظام رصد، پیگیری، اشراف، ارزیابی و مقایسه عملکرد به همراه بررسی میدانی» وجود دارد. پیگیری کار تا حصول نتیجه، بسنده نکردن به گزارش‌های ارائه‌شده، اخذ اطلاعات از منابع مختلف و حضور و بررسی میدانی می‌تواند در حصول اطمینان از پیشرفت کار بسیار مؤثر باشد. باید نگاه و ملاحظه کرد که آیا تلاش‌های انجام گرفته به نسبت زمان صرف شده با تحقق اهداف تناسب دارد یا خیر و به قدر آن تلاش، توفیق حاصل شده است یا نه! (خامنه‌ای، ۱۳۹۱/۰۲/۱۳؛ ۱۳۹۵/۱۲/۱۶؛ ۱۳۸۹/۰۷/۱۴؛ ۱۳۹۴/۰۸/۲۰ و ۱۳۹۱/۰۷/۱۲).

فعالیت دیگری که باید اتفاق بیفتد، «بهبود مستمر بهره‌وری و کیفیت همراه با توسعه کمی هدفمند» در بحث آموزش و به‌ویژه در موضوع پژوهش است. براساس گزارش‌های رسمی به تناسب زمان، بهره علمی لازم در دانشگاه‌ها گرفته نمی‌شود! نکته دیگر، مسئله لزوم بالابردن کیفیت در دانشگاه‌ها است. اگرچه گسترش کمیت چیز کم‌ارزشی نیست و فی‌نفسه چیز بسیار باارزشی است، گسترش کمی باید هدفمند و با اتمام به گسترش کیفی باشد. در این خصوص باید برنامه‌ریزی لازم صورت پذیرد تا بتوان کیفیت دانشگاه را بالا برد؛ این جزء کارهای بسیار لازم است و حتماً باید صورت بگیرد (خامنه‌ای، ۱۳۷۶/۱۲/۰۶، ۱۳۹۲/۰۵/۱۵ و ۱۳۸۹/۰۶/۱۴).

تبلیغ، ارائه گزارش و اطلاع‌رسانی از فعالیت‌های مهم اجرایی محسوب می‌شود که در سیاست‌های کلی نظام اداری نیز به آن اشاره شده است (خامنه‌ای، ۱۳۸۹/۰۱/۳۱). البته باید مراقبت کرد که در این امر از ظاهرسازی، کار نمایشی و شعاری پرهیز شود. چنانچه کسانی بیایند و همه آنچه را که از دانشگاه مورد انتظار است، در یک یا دو کار سطحی و کوچک خلاصه کنند، در

عمل یا در گفتار، به این هدف و این شعار بزرگ و حرکت عظیم، ظلم کرده‌اند! نمی‌شود اهمیت و ارزش نمایش و ویرتین و نمایشگاه را انکار کرد؛ اما منحصر شدن در آن خسران دنیا و آخرت را در پی خواهد داشت (خامنه‌ای، ۱۳۶۹/۱۰/۰۴؛ ۱۳۷۵/۰۶/۱۹؛ ۱۳۸۴/۰۷/۰۳ و ۱۳۸۸/۰۲/۲۷).

آخرین مسئله مرتبط با موضوع «اجرا، پایش و بهبود»، داشتن شوق و انگیزه لازم برای اجرای برنامه‌هاست که بی‌شک بدون آن هیچ برنامه‌ای عملیاتی نخواهد شد (خامنه‌ای، ۱۳۹۶/۰۲/۱۷).

۵. مدیریت تحول و پیشرفت

اگرچه مدیریت تحول و پیشرفت مسئله‌ای جداگانه از مسائل مدیریت دانشگاهی نیست، نظر به لزوم و اهمیت موضوع تحول در دانشگاه‌ها مستلزم نگاه ویژه مدیریتی به موضوع است. لزوم تحول و پیشرفت دانشگاه برای رسیدن به دانشگاه اسلامی و بومی بر کسی پوشیده نیست. اسلامی کردن دانشگاه یک تحول بنیادین، وسیع و همه‌جانبه است که نیاز به برنامه‌ریزی و مدیریت حساب شده و دقیق دارد. این نظام قدیمی آموزشی کشور، اگر هیچ عیب دیگری هم نمی‌داشت، همین‌که با گذشت زمان هیچ نوآوری در آن به‌وجود نیامده بود، کافی بود که انسان آن را رد کند و به تحول بنیادین معتقد باشد (امام خمینی، ۱۳۵۸/۰۷/۱۴، ج ۱۰: ص ۲۳۲؛ خامنه‌ای، ۱۳۷۵/۰۲/۲۹؛ ۱۳۷۶/۱۲/۰۶؛ ۱۳۸۰/۰۴/۲۷ و ۱۳۹۴/۰۲/۱۶).

برای ایجاد این تحول، ابتدا باید «اهمیت، نقش و جایگاه علم و دانشگاه در تحقق اهداف انقلاب اسلامی به‌خوبی درک شود. می‌توان به‌صورت قاطع ادعا کرد که مسئله دانشگاه‌ها، به‌عنوان پایگاه اصلی انقلاب اسلامی، جزء مسائل تراز اول برای انقلاب و کشور بوده و هست. اصل قضیه این است که باید به اهمیت جایگاه دانشگاه و علم از بن دندان ایمان آورد. اگر این شد، بسیاری از کارهایی که باید انجام بگیرد، به‌خودی‌خود انجام خواهد گرفت. چرا باید این امر بدیهی را باور کرد؟ زیرا علی‌رغم اینکه کشور در گذشته سوابق علمی فراوانی داشته است، در یکی دو قرن اخیر بر اثر سیاست‌های استعماری و سیاسی یا به علم بی‌اعتنا شده، یا از تحصیل آن نومید شده یا در روش‌های آن به خطا رفته است (خامنه‌ای، ۱۳۶۸/۰۳/۲۳؛ ۱۳۷۹/۱۲/۰۹ و ۱۳۸۳/۱۰/۱۷).

گام بعدی درک ضرورت و فوریت مسئله است؛ اینکه وضعیت مطلوب کجاست و با وضع موجود چه فاصله عمیقی وجود دارد. هرچه میزان عقب‌ماندگی و فاصله تا وضع مطلوب بیشتر درک شود، احساس ضرورت و فوریت تغییر بیشتر می‌شود. کشور هنوز با دانش جهانی خیلی فاصله دارد. علی‌رغم پیشرفت‌های بسیار در زمینه دانشگاه، این پیشرفت‌ها برای جامعه ایرانی

کافی نیست. جامعه‌ای که پزشک و ستاره‌شناس و عالم اجتماعی هزار سال قبلش قرن‌ها بعد در دنیا درخشیده است، این پیشرفت‌ها برای او کم است (خامنه‌ای، ۱۳۸۶/۰۹/۱۷؛ ۱۳۸۳/۱۲/۰۵ و ۱۳۸۷/۰۹/۲۴).

پس از درک اهمیت جایگاه دانشگاه و ضرورت تحول، باید «عزم و جرئت لازم برای تغییر ریل حرکت دانشگاه به سمت پیشرفت حقیقی» در مسئولان و متولیان دانشگاه به‌وجود آید و مجموعه دانشگاه از این امر استقبال کند. گاهی نظام‌ها آن‌چنان به نظر ماندگار و به‌هم جوشیده و غیرقابل تغییر به نظر می‌رسند که انسان جرئت نمی‌کند به آن‌ها به قصد تغییر و تبدیل نزدیک شود. ابزار پیشرفت، بیش از همه چیز، سلامت عزم و اراده انسانی و داشتن یک هدف جمعی است تا همه به آن هدف توجه کنند، آن را قلباً بپذیرند و با قدرت به سمت آن هدف حرکت کنند. برای انتخاب مسیر درست پیشرفت، شناخت مبانی معرفتی انقلاب اسلامی ضروری است. هر جامعه و هر ملتی مبانی معرفتی، فلسفی و اخلاقی‌ای دارد که تعیین‌کننده نوع پیشرفت مطلوب، مشروع و عادلانه است. تنها راه برای برطرف کردن عیوب ساختاری دستگاه علمی و دانشگاهی، تکیه بر اسلام و مفاهیم ناب آن و گسترش و ژرف‌کردن ایمان اسلامی است (خامنه‌ای، ۱۳۸۵/۰۸/۱۸؛ ۱۳۸۶/۰۵/۰۳؛ ۱۳۷۵/۰۲/۲۹؛ ۱۳۷۸/۰۵/۱۴؛ ۱۳۷۸/۰۶/۱۳ و ۱۳۸۳/۰۴/۱۷).

انجام تحول بنیادین برای تشکیل دانشگاه اسلامی نیازمند «مدیریت منسجم و قوی همراه با تبیین، فرهنگ‌سازی و گفت‌وگوسازی» است. تحول پیچیده گسترده‌دامن، همه‌جانبه و ذواصلاح، بدون یک مدیریت منسجم امکان‌پذیر نیست؛ مدیریت و تدبیر لازم دارد. این کار پیچیده مهم همه‌جانبه، بدون یک مدیریت قوی امکان‌پذیر نیست. در این مسیر جلب همراهی و مشارکت اساتید، دانشجویان و کارکنان دانشگاه در این زمینه نقشی اساسی خواهد داشت. برای تحقق تحول و پیشرفت دانشگاه، قدم اول این است که این خواسته به‌صورت یک گفت‌وگو پذیرفته شده دربیاید تا به‌صورت جدی اجرا شود (خامنه‌ای، ۱۳۸۹/۰۷/۲۹؛ ۱۳۷۴/۰۹/۱۶؛ ۱۳۶۴/۰۹/۱۶ و ۱۳۹۴/۰۴/۱۳).

آخرین و مهم‌ترین نکته، «پیشرفت مستمر، بدون توقف و انحراف با ایستادگی، صبر و پرهیز از شتاب‌زدگی» است. حرکت تحولی دانشگاه یک پیشرفت مستمر است و حد‌نهایی ندارد؛ یعنی دانشگاه تراز انقلاب اسلامی، یک نقطه نیست بلکه یک مسیر است. در این راه باید با ایستادگی و صبر مراقبت کرد تا اولاً، حرکت متوقف نشود و ثانیاً، دانشگاه از مسیر صحیح خارج نشود. البته رسیدن به بسیاری از اهداف، طولانی‌مدت و زمان‌بر است و نمی‌توان با شتاب‌زدگی و عجله به

آن‌ها دست یافت. سرعت را باید با دقت همراه کرد تا کار معقول و صحیح انجام شود. سرعت بدون دقت، شتاب‌زدگی است. باید مواظب بود تا در تصمیم‌گیری‌ها و نوع کارها شتاب‌زدگی پیش نیاید. گاهی اوقات دست‌پاچه شدن، کارها را عقب می‌اندازد؛ علاوه بر اینکه خیلی وقت‌ها کار هم غلط و همراه با ضایعه انجام می‌گیرد (خامنه‌ای، ۱۳۹۱/۰۷/۲۳؛ ۱۳۷۴/۰۸/۱۷؛ ۱۳۷۴/۰۵/۰۳؛ ۱۳۸۶/۰۵/۰۳؛ ۱۳۸۵/۰۶/۰۶ و ۱۳۹۵/۰۳/۱۴).

۶. مدیریت جهادی و انقلابی

ویژگی مهم مدیریت دانشگاهی تراز انقلاب اسلامی «جهادی و انقلابی بودن» آن است. اولین مشخصه مدیر جهادی و انقلابی «رعایت تقوا، استعانت از خداوند متعال برای هدایت و دستگیری و اعتماد به وعده‌های الهی» است. او در مقام تصمیم‌گیری، ابزار و محاسبات مادی را بدون خواست و نظر الهی بی‌تأثیر می‌داند و همیشه کسب رضایت خداوند را وجهه همت خود قرار می‌دهد؛ از این رو، در مسائل و مشکل‌ها از او یاری می‌خواهد و استعانت می‌جوید (خامنه‌ای، ۱۳۹۴/۰۴/۰۲؛ ۱۳۷۷/۰۹/۰۹ و ۱۳۸۳/۰۴/۱۷).

همت بلند، عزم راسخ، شجاعت اقدام، صراحت و ایستادگی بر موضع حق از دیگر ویژگی‌های مدیریت جهادی و انقلابی است که نشئت گرفته از همان ایمان و تقوای الهی است. رسیدن به هدف‌های بلند همتی می‌خواهد به همان بلندی و پای استواری می‌خواهد تا بتواند این مسیر دشوار را تا رسیدن به قله‌ها طی کند و این جز با اتصال به منبع قدرت امکان‌پذیر نیست. هر وقت با دل پاک و نیت خالص به خدا رو بیاوریم، درهای رحمت خدا گشوده و فیض الهی شامل حال خواهد شد (خامنه‌ای، ۱۳۸۲/۰۵/۱۵؛ ۱۳۷۰/۱۱/۲۸ و ۱۳۷۸/۰۹/۲۳).

مشخصه بعدی مدیریت جهادی «تدبیر، عقلانیت و مصلحت‌اندیشی درست» است. متأسفانه گاهی اوقات از واژه‌های «مصلحت» و «مصلحت‌گرایی» تعبیر منفی می‌شود، در حالی که حقیقت با مصلحت منافات ندارد و خود حقیقت یکی از مصلحت‌هاست، خود مصلحت هم یکی از حقایق است. اگر مصلحت‌اندیشی درست باشد، باید رعایت مصلحت را کرد؛ چرا نباید رعایت مصلحت را کرد؟ هیچ منافاتی بین انجام دادن وظایفی که جوانی و آرمان‌گرایی به انسان دیکته می‌کند با ملاحظه مصالح مدیریتی، ملاحظه قانون، ملاحظه تدبیر و درایت مدیریتی وجود ندارد. کار را با تدبیر و عقلانیت اما با عزم راسخ، بدون تردید و بدون ترس از جوانب پیش‌بردن از مشخصه‌های کار جهادی است. در مدیریت دانشگاه‌ها نیاز به این است که انسان‌هایی که این

مسئولیت‌ها را بر عهده دارند، با نگاه مدیریتی کارآمد و پخته و سنجیده با مسائل برخورد کنند (خامنه‌ای، ۱۳۸۲/۰۷/۲۲؛ ۱۳۸۳/۰۹/۲۶؛ ۱۳۹۱/۰۵/۱۶ و ۱۳۹۴/۰۴/۰۲).

شاخصهٔ دیگر «تکلیف‌مداری، مسئولیت‌پذیری دلسوزانه و نتیجه‌گرا» است. تکلیف‌گرایی معنایش این است که انسان در راه رسیدن به نتیجهٔ مطلوب، طبق تکلیف عمل کند و کار نامشروع انجام ندهد؛ البته آن کسی که برای رسیدن به نتیجه طبق تکلیف عمل می‌کند، اگر زمانی هم به نتیجهٔ مطلوب خود نرسید، احساس پشیمانی نمی‌کند؛ بنابراین، اینکه تصور کنیم تکلیف‌گرایی معنایش این است که ما اصلاً به نتیجه نظر نداشته باشیم، نگاه درستی نیست. تکلیف‌گرایی هیچ منافاتی با دنبال نتیجه بودن ندارد و اینکه انسان نگاه کند ببیند این نتیجه چگونه به دست می‌آید، چگونه قابل تحقق است و برای رسیدن به آن نتیجه، بر طبق راه‌های مشروع و میسر برنامه‌ریزی کند (خامنه‌ای، ۱۳۷۶/۱۲/۰۶؛ ۱۳۶۹/۰۵/۲۳ و ۱۳۹۲/۰۵/۰۶).

البته لازمهٔ مدیریت جهادی «پرکاری و پرهیز از تنبلی» است. لازمهٔ رسیدن به حالت مطلوب امید همراه با پُرکاری، همراه با برنامه‌ریزی و همراه داشتن خط‌مشی درست و سرمشق برای تحول است. هیچ ملتی با تنبلی به سیادت و سعادت نمی‌رسد. بزرگ‌ترین مصیبت برای یک ملت این است که بگوید چون ما نتوانستیم همهٔ هدف‌های خود را تأمین کنیم، پس ولش! نخیر؛ بایستی هدف‌ها را دنبال کرد. (خامنه‌ای، ۱۳۹۱/۰۷/۲۰؛ ۱۳۸۵/۰۸/۱۸). ... «خدا را شکر می‌کنم که هنوز هم، آسایش و آرامشی برای خودم قائل نیستم. من دائم مشغولم و تازنده باشم و بتوانم، همین‌طور کار خواهم کرد. توصیه‌ام به همه این است که مشغول باشند و کار کنند» (خامنه‌ای، ۱۳۷۹/۱۲/۲۲).

خصوصیت کار جهادی داشتن دشمن و موانع خصمانه‌ای است که او ایجاد می‌کند. یکی از نقشه‌های مهم دشمن، متوقف کردن حرکت علمی در کشور است. اینجا آن مدیریت جهادی در دانشگاه معنا پیدا می‌کند. چون جهاد عبارت است از تلاشی که در مقابل یک دشمنی‌ای انجام می‌گیرد؛ هر جور تلاشی جهاد نیست. جهاد عبارت است از آن تلاشی که در برابر یک چالش خصمانه ازسوی طرف مقابل صورت می‌گیرد؛ این جهاد است. آن وقت معنای مدیریت جهادی در اینجا این است که توجه بشود که حرکت و نهضت علمی کشور و پیشرفت علمی با یک چالش خصمانه مواجه است. مدیر، استاد و دانشجو باید در مقابل این چالش خصمانه بایستند. مدیر جهادی با بصیرت و شناخت دشمن، می‌ایستد و نمی‌گذارد که او به هدفش برسد. دشمن یک جبهه است؛ دشمن یک فرد که نیست، یک دولت خاص که نیست، یک جبهه است؛ باید این جبهه،

وابستگان به آن و شیوه‌های دشمنی آن را شناخت (خامنه‌ای، ۱۳۹۵/۰۳/۰۶ و ۱۳۹۳/۰۴/۱۱). پس از تشریح ویژگی‌های مدیریت جهادی و انقلابی دو نکته مهم دیگر در مدیریت دانشگاه تراز انقلاب اسلامی وجود دارد. اول اینکه در این دانشگاه جریان نیروهای مؤمن انقلابی وجه غالب و دست برتر را، چه در مناصب مدیریتی و چه در هیئت‌های علمی، دارند و محیط برای رشد عناصر حزب‌اللهی مساعد است (خامنه‌ای، ۱۳۶۹/۰۸/۰۱؛ ۱۳۷۸/۰۹/۲۳؛ ۱۳۹۴/۰۴/۱۳؛ ۱۳۹۴/۰۸/۲۰ و ۱۳۹۵/۱۰/۱۳) و دوم آنکه از نفوذ جریان‌های سیاسی بیرونی در داخل مجموعه جلوگیری می‌شود. از مهم‌ترین وظایف مدیریتی در دانشگاه این است که نگذارد انگیزه‌های سیاسی‌ای که در بیرون مشاهده می‌شود، در مجموعه دانشگاه نفوذ کند؛ چراکه کار علمی را خراب می‌کند (خامنه‌ای، ۱۳۹۳/۱۱/۱۱).

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

سیاست‌گذاری و مدیریت دانشگاه‌ها در تراز انقلاب اسلامی دارای مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی است که با مراجعه‌بی‌واسطه به بیانات امامین انقلاب اسلامی استخراج و در یک شبکه مضامین شامل شش مؤلفه ترسیم شد. اگرچه بسیاری از مضامین استخراج‌شده تشابهات قابل توجهی با مفاهیم مدیریتی مرسوم دارد اولاً، جهت‌گیری متفاوتی را دنبال می‌کند که همانا تحقق دانشگاه تراز انقلاب اسلامی و در پی آن، تمدن‌سازی نوین اسلامی است؛ ثانیاً، مفاهیم نوظهور و نوینی را معرفی می‌کند که در قالب مضمون «مدیریت جهادی و انقلابی» سامان‌دهی شده است. ویژگی منحصر به فرد این شبکه مضامین این است که به صورت مفهومی جداگانه و مجرد مطرح نشده است، بلکه در الگوی جامع دانشگاه تراز انقلاب اسلامی به عنوان یکی از فرایندهای مهم و اساسی جای گرفته است و در حقیقت پازل بزرگ‌تری را کامل می‌کند. این ویژگی سبب می‌شود که با نگاه منظومگی بتوان از فضای ذهنی محض فاصله گرفت و به حوزه اجرا و عملیات نزدیک‌تر شد.

استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت دانشگاهی تراز انقلاب اسلامی، تصویری روشن و شفاف از ویژگی‌های مطلوب و مورد انتظار را در این خصوص نشان می‌دهد. براساس شاخص‌های به دست آمده می‌توان پیشنهادهایی را در دو سطح اجرایی و پژوهشی مطرح کرد. هر چند با توجه به لزوم همراهی همیشگی نظر و عمل، تفکیک این دو سطح نه صحیح و نه امکان‌پذیر است؛ از این رو، این تفکیک با توجه به پررنگ‌تر بودن جنبه عملی یا نظری هر پیشنهاد انجام پذیرفته است.

• پیشنهادهای اجرایی

۱. گفتمان‌سازی و ترویج مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت و سیاست‌گذاری دانشگاه تراز انقلاب اسلامی برای تصمیم‌سازی و شکل‌گیری مدل ذهنی مشترک برای مسئولان، اساتید، دانشجویان، پژوهشگران دانشگاهی و مدیران حاکمیتی و همچنین ایجاد خواست عمومی و مطالبه اجتماعی؛
۲. ارزیابی وضع موجود مدیریت و سیاست‌گذاری دانشگاه‌ها با توجه به شاخص‌های ارائه‌شده به‌عنوان معیار سنجش؛
۳. ارزیابی و رتبه‌بندی دانشگاه‌های برتر در حوزه مدیریت و سیاست‌گذاری دانشگاهی؛
۴. الگوبرداری و یادگیری تجربه‌های موفق در زمینه سیاست‌گذاری و مدیریت دانشگاه‌ها در سطح کشور و جهان.

• پیشنهادهای پژوهشی

تعریف پایان‌نامه‌های ارشد و دکتری و پروژه‌های پژوهشی برای:

۱. بررسی و مقایسه علمی این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها با نظام‌های مرسوم مدیریت دانشگاهی؛
۲. مطالعه روابط بین مؤلفه‌ها و شاخص‌های به‌دست‌آمده و پیشنهاد الگوی مدیریت یکپارچه دانشگاهی در تراز انقلاب اسلامی و تعیین عناصر اهرمی و کلیدی آن؛
۳. بررسی نگاه منظومگی میان فرایند مدیریت دانشگاهی با سایر فرایندهای دانشگاه و تأثیر آن در طراحی و تحلیل نظام‌ها، فرایندها و غیره.

کتابنامه

۱. امام خمینی، سید روح‌الله. ۱۳۸۵. صحیفه امام. تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره). سخنرانی در جمع استادان و کارکنان دانشگاه شریف. ۱۳۵۸/۰۷/۱۴. جلد ۱۰. صص ۲۳۶-۲۲۷.
۲. جمعی از طلاب و محققان حوزه علمیه. ۱۳۹۰. روش‌شنای علم؛ مروری بر بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی پیرامون دانش و تولید علم. تهران: مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی.
۳. خامنه‌ای، سیدعلی. ۱۳۶۴/۰۹/۱۶. مصاحبه درباره شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۴. _____ . ۱۳۶۸/۰۳/۲۳. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار جمعی از

- دانشجویان و دانشگاهیان.
۵. _____ ۱۳۶۸/۰۹/۰۷. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اعضای مجمع نمایندگان طلاب و فضیای حوزه علمیه قم.
۶. _____ ۱۳۶۹/۰۵/۲۳. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار رؤسای دانشگاه‌ها و مسئولان وزارت فرهنگ و آموزش عالی.
۷. _____ ۱۳۶۹/۰۸/۰۱. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار رؤسای دانشگاه‌های علوم پزشکی.
۸. _____ ۱۳۶۹/۱۰/۰۴. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار وزیر و مسئولان وزارت فرهنگ و آموزش عالی.
۹. _____ ۱۳۷۰/۱۱/۲۸. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار مسئولان مجله حوزه.
۱۰. _____ ۱۳۷۴/۰۸/۱۷. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دانشگاه امام حسین (ع).
۱۱. _____ ۱۳۷۴/۰۹/۱۳. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار جمعی از نخبگان حوزوی.
۱۲. _____ ۱۳۷۴/۰۹/۱۶. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار جمعی از روحانیون.
۱۳. _____ ۱۳۷۵/۰۲/۲۹. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار وزیر و مسئولان وزارت فرهنگ و آموزش عالی.
۱۴. _____ ۱۳۷۵/۰۶/۱۹. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار مسئولان نمایندگی‌های ولی‌فقیه در دانشگاه‌ها.
۱۵. _____ ۱۳۷۵/۰۹/۲۰. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۱۶. _____ ۱۳۷۶/۱۲/۰۶. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار رؤسای دانشگاه‌ها.
۱۷. _____ ۱۳۷۷/۰۹/۰۹. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار رؤسای دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و مسئولان وزارت فرهنگ و آموزش عالی.

۱۸. _____ ۱۳۷۸/۰۵/۱۴. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار جمع زیادی از دانشجویان و اعضای جهاد دانشگاهی.
۱۹. _____ ۱۳۷۸/۰۶/۱۳. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار دانشجویان و دانش آموزان بسیجی «طرح ولایت».
۲۰. _____ ۱۳۷۸/۰۹/۲۳. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۲۱. _____ ۱۳۷۹/۰۷/۱۴. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در جمع اساتید، فضلا و طلاب حوزه علمیه قم در مدرسه فیضیه.
۲۲. _____ ۱۳۷۹/۰۷/۱۵. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اعضای جامعه مدرسین و شورای عالی مدیریت حوزه علمیه قم.
۲۳. _____ ۱۳۷۹/۰۸/۱۱. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار پاسداران، جانبازان، دانشجویان و دانش آموزان.
۲۴. _____ ۱۳۷۹/۱۲/۰۹. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در جمع دانشجویان و اساتید دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۲۵. _____ ۱۳۷۹/۱۲/۲۲. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در جلسه پرسش و پاسخ دانشجویان دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۲۶. _____ ۱۳۸۰/۰۴/۲۷. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اعضای کمیسیون آموزش و تحقیقات و فن آوری مجلس.
۲۷. _____ ۱۳۸۰/۰۸/۰۹. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اعضای هیئت های علمی و استادان دانشگاه های استان اصفهان.
۲۸. _____ ۱۳۸۰/۰۹/۱۹. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۲۹. _____ ۱۳۸۱/۰۵/۱۹. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار جمعی از اعضای انجمن های اسلامی دانشجویان در اروپای شرقی.
۳۰. _____ ۱۳۸۲/۰۲/۲۲. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اساتید دانشگاه شهید بهشتی.
۳۱. _____ ۱۳۸۲/۰۵/۱۵. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار کارگزاران نظام.

۳۲. _____ ۱۳۸۲/۰۷/۲۲. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار جمعی از دانشجویان زنجان.
۳۳. _____ ۱۳۸۲/۱۰/۱۴. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار جمعی از کشاورزان و مسئولان وزارت جهاد کشاورزی.
۳۴. _____ ۱۳۸۳/۰۴/۱۷. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار دانشجویان و اساتید دانشگاه‌های استان همدان.
۳۵. _____ ۱۳۸۳/۰۹/۱۱. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار مسئولان سازمان صدا و سیما.
۳۶. _____ ۱۳۸۳/۰۹/۲۶. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار جمعی از اساتید دانشگاه‌ها.
۳۷. _____ ۱۳۸۳/۱۰/۱۷. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار رؤسای دانشگاه‌ها.
۳۸. _____ ۱۳۸۳/۱۲/۰۵. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار جمعی از مهندسان.
۳۹. _____ ۱۳۸۴/۰۲/۱۹. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار جمعی از دانشجویان استان کرمان.
۴۰. _____ ۱۳۸۴/۰۷/۰۳. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار دانشجویان و نخبگان سراسر کشور.
۴۱. _____ ۱۳۸۴/۱۰/۱۳. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۴۲. _____ ۱۳۸۵/۰۳/۲۹. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار مسئولان و کارگزاران نظام جمهوری اسلامی.
۴۳. _____ ۱۳۸۵/۰۵/۲۳. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی.
۴۴. _____ ۱۳۸۵/۰۶/۰۶. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار رئیس جمهور و اعضای هیئت دولت.
۴۵. _____ ۱۳۸۵/۰۷/۱۳. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اساتید دانشگاه‌ها.

۴۶. _____ ۱۳۸۵/۰۸/۱۸. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار دانشگاهیان سمنان.
۴۷. _____ ۱۳۸۶/۰۲/۲۵. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اساتید دانشگاه‌های استان خراسان در دانشگاه فردوسی.
۴۸. _____ ۱۳۸۶/۰۵/۰۳. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار مسئولان آموزش و پرورش سراسر کشور.
۴۹. _____ ۱۳۸۶/۰۹/۰۸. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار جمعی از اساتید و فضلا و مبلغان و پژوهشگران حوزه‌های علمیه کشور.
۵۰. _____ ۱۳۸۶/۰۹/۱۷. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۵۱. _____ ۱۳۸۶/۱۰/۱۳. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار دانشجویان دانشگاه‌های استان یزد.
۵۲. _____ ۱۳۸۷/۰۲/۱۴. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اساتید و دانشجویان دانشگاه‌های شیراز.
۵۳. _____ ۱۳۸۷/۰۷/۰۳. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار نخبگان علمی و اساتید دانشگاه‌ها.
۵۴. _____ ۱۳۸۷/۰۹/۲۴. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اساتید و دانشجویان دانشگاه علم و صنعت.
۵۵. _____ ۱۳۸۸/۰۲/۲۷. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار استادان و دانشجویان استان کردستان.
۵۶. _____ ۱۳۸۸/۰۶/۰۸. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اساتید دانشگاه‌ها.
۵۷. _____ ۱۳۸۹/۰۱/۳۱. ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری.
۵۸. _____ ۱۳۸۹/۰۶/۱۴. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اساتید دانشگاه‌ها.
۵۹. _____ ۱۳۸۹/۰۷/۱۴. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار نخبگان جوان.
۶۰. _____ ۱۳۸۹/۰۷/۲۹. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار طلاب و فضلا و اساتید حوزه علمیه قم.

۶۱. _____ . ۱۳۸۹/۰۹/۱۰. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در نخستین نشست اندیشه‌های راهبردی.
۶۲. _____ . ۱۳۹۰/۰۲/۲۷. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دومین نشست اندیشه‌های راهبردی.
۶۳. _____ . ۱۳۹۰/۰۶/۰۲. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اساتید دانشگاه‌ها.
۶۴. _____ . ۱۳۹۰/۰۷/۳۰. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار شرکت‌کنندگان در همایش ملی نخبگان جوان.
۶۵. _____ . ۱۳۹۱/۰۲/۱۳. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار جمعی از معلمان سراسر کشور.
۶۶. _____ . ۱۳۹۱/۰۵/۱۶. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار دانشجویان.
۶۷. _____ . ۱۳۹۱/۰۵/۲۲. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اساتید دانشگاه‌ها.
۶۸. _____ . ۱۳۹۱/۰۷/۱۲. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار شرکت‌کنندگان در همایش ملی نخبگان جوان.
۶۹. _____ . ۱۳۹۱/۰۷/۲۰. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار معلمان و اساتید دانشگاه‌های خراسان شمالی.
۷۰. _____ . ۱۳۹۱/۰۷/۲۳. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار جوانان استان خراسان شمالی.
۷۱. _____ . ۱۳۹۲/۰۵/۰۶. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار دانشجویان.
۷۲. _____ . ۱۳۹۲/۰۷/۱۷. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار شرکت‌کنندگان در همایش ملی نخبگان جوان.
۷۳. _____ . ۱۳۹۲/۰۵/۱۵. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اساتید دانشگاه‌ها.
۷۴. _____ . ۱۳۹۲/۰۹/۱۹. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۷۵. _____ . ۱۳۹۳/۰۲/۱۷. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار جمعی از

- معلمان سراسر کشور.
۷۶. _____ . ۱۳۹۳/۰۴/۱۱. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اساتید دانشگاه‌ها.
۷۷. _____ . ۱۳۹۳/۱۱/۱۱. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی پس از بازدید از نمایشگاه دستاوردهای فناوری نانو.
۷۸. _____ . ۱۳۹۴/۰۲/۱۶. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار جمعی از معلمان و فرهنگیان سراسر کشور.
۷۹. _____ . ۱۳۹۴/۰۴/۰۲. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار مسئولان نظام.
۸۰. _____ . ۱۳۹۴/۰۴/۱۳. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اساتید دانشگاه‌ها.
۸۱. _____ . ۱۳۹۴/۰۴/۲۰. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار جمعی از دانشجویان.
۸۲. _____ . ۱۳۹۴/۰۸/۲۰. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار رؤسای دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها، مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری.
۸۳. _____ . ۱۳۹۵/۰۳/۰۶. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار رئیس و اعضای مجلس خبرگان رهبری.
۸۴. _____ . ۱۳۹۵/۰۳/۱۴. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در مراسم بیست و هفتمین سالگرد رحلت امام خمینی (رحمه‌الله).
۸۵. _____ . ۱۳۹۵/۱۰/۱۳. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار نخبگان و دانشجویان بسیجی مدال‌آور دانشگاه شریف.
۸۶. _____ . ۱۳۹۵/۱۲/۱۶. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار دست‌اندرکاران راهیان نور.
۸۷. _____ . ۱۳۹۶/۰۲/۱۷. بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار جمعی از دانشجویان.
۸۸. مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی. ۱۳۹۲. شورای عالی انقلاب فرهنگی؛ رهنمودهای مقام معظم رهبری در دیدار با شورای عالی انقلاب فرهنگی. تهران: مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی.

۸۹. نجاران طوسی، حامد؛ فاتح راد، مهدی؛ برزنونی، محمدعلی؛ حسنی آهنگر، محمدرضا؛
محمدی، ابوالفضل. ۱۳۹۶. «الگوی دانشگاه تراز انقلاب اسلامی». مدیریت اسلامی. سال
بیست و پنجم. شماره ۳. صص ۲۱-۵۲.