



Designing a Model for Cultural Transformation in the University According to Ayatollah Khamenei's Opinions

Mohsen Jajarmizadeh*

Assistant Professor, Public Administration Department, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Received: 13/11/2021

Accepted: 06/02/2022

Abstract:

In this article, in order to design the dimensions and characteristics of the Islamic University, a contextual approach is employed, and culture issue in the university has been discussed. This is because one of the presuppositions of the theories of transformation is that cultural background affects structural and behavioral dimensions in a system change. Therefore, designing a managerial model that can guide the evolution of the strategic issue of culture in universities to achieve the full characteristics of an Islamic university is the main goal of this research. For this purpose, based on the opinions of Ayatollah Khamenei and using the qualitative method of thematic analysis, the characteristics of culture in the university have been explained. The findings of the research show that the culture of Westernization, the culture of petrification as inhibiting factor, and the Islamic-Iranian ideal culture as a driving factor are the main dimensions of transformation management in the university. They can be taken into consideration as a model for changing the culture in the university.

Keywords: Transformation Management, Cultural Transformation, Culture in University, Ayatollah Khamenei.

Corresponding Author, Email: m.jajarmizadeh@yahoo.com

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2022.313021.1276

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

الگوی مدیریت تحول فرهنگی در دانشگاه بر پایه نظرات آیت‌الله خامنه‌ای

محسن جاجرمی‌زاده*

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۷

دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۲

چکیده: در این مقاله، در راستای تحقق کامل ابعاد و ویژگی‌های دانشگاه اسلامی به رویکردی زمینه‌ای و به مقوله فرهنگ در دانشگاه توجه شده است. چرا که از پیش‌فرض‌های نظریه‌های تحول این است که به تبع تحولات زمینه‌ای-فرهنگی می‌توان در سایر ابعاد ساختاری و رفتاری در یک سیستم تغییر ایجاد کرد. بنابراین، هدف اصلی این پژوهش دستیابی به الگویی مدیریتی است که بتواند تحول در موضوع راهبردی فرهنگ را در دانشگاه‌ها برای رسیدن به ویژگی‌های کامل دانشگاه اسلامی هدایت کند. بدین منظور بر پایه دیدگاه‌های آیت‌الله خامنه‌ای و با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون به تبیین ویژگی‌های فرهنگ در دانشگاه اقدام شده است. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده آن است که فرهنگ غرب‌گرایی، فرهنگ تاجرگرایی به‌عنوان عوامل بازدارنده و فرهنگ آرمانی اسلامی- ایرانی به‌عنوان عامل پیش‌برنده می‌تواند ابعاد اصلی مدیریت تحول در دانشگاه به‌عنوان الگوی تغییر فرهنگ در دانشگاه باشند.

واژگان کلیدی: مدیریت تحول، تحول فرهنگی، فرهنگ در دانشگاه، آیت‌الله خامنه‌ای.



مقدمه

امروز، همهٔ کسانی که در شناخت تحولات اجتماعی و سازمانی صاحب اندیشه و نظر هستند بر این موضوع اتفاق نظر دارند که زیرساخت همهٔ تحولات در یک نظام اجتماعی یا سازمانی به فرهنگ منتهی می‌شود و اگر در این حوزهٔ محوری و کلیدی تغییر و تحولی ایجاد نشود نمی‌توان انتظار داشت که در سایر ابعاد یک مجموعه یا یک نظام نیز تحولی اتفاق بیفتد.

مقام معظم رهبری با تعریف فرهنگ که آن را هویت و شاکلهٔ معنوی یک ملت می‌دانند در واکاو مشکلات و موانع پیشرفت در جامعه نقش ویژه‌ای برای فرهنگ در تحولات اجتماعی قائل هستند و می‌فرمایند: «وقتی به مشکلات در مسائل مختلف نگاه می‌کنیم می‌بینیم که همه راه‌ها به فرهنگ ختم می‌شود» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۶۹).

ایشان به مدیریت فرهنگ اعتقاد داشته است و سهم علما، نخبگان و حکام را در این راستا بسیار برجسته تصویر می‌کند و می‌فرمایند: «می‌توان فرهنگ یک ملت را در بلندمدت تغییر داد. آنکه می‌تواند تأثیر بگذارد و به سمت مثبت یا به سمت منفی تغییر بدهد همین قطب‌های اثرگذارند که علما، نخبگان، روشنفکران و حکام هستند. «الناس علی دین ملوکهم» ناظر به همین معنا است و شواهدش در تاریخ زیاد است. در کشور خود ما، در تاریخ خود ما هم این هست» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۹۰).

این موضوع در ایجاد تحول در یک مجموعه راهبردی علمی - فرهنگی به مانند دانشگاه نیز صادق است. دانشگاه که به تعبیر حضرت امام (ره) مبدأ همه تحولات در جامعه دانسته شده است؛ در تحولات درونی خویش نیازمند تحول در فرهنگ سازمانی محیط خود است. به عبارت دیگر، برای اینکه ابعاد ساختاری و محتوایی در دانشگاه‌ها و در راستای اهداف دانشگاه اسلامی ارتقا پیدا کند باید باورها و ارزش‌های جامعه دانشگاهی را تغییر داد و ارزش‌ها و باورهای مشترک را به‌منظور مطلوب شدن تقویت کرد تا بتوانند نقش واقعی خود را در راستای اهداف انقلاب اسلامی ایفا کرده و جایگاه مرجعیت خود را در حل مشکلات و مطالبات اصلی مردم و نظام ارتقا دهند. از این‌رو از آنجاکه لازمهٔ تحولات ساختاری و رفتاری ابتدا تحول در فرهنگ است؛ تحول در فرهنگ دانشگاه مهم‌ترین موضوع در مسیر دستیابی به این آرمان به‌شمار می‌رود.

از سوی دیگر، با توجه به اهمیت فرهنگ و تهاجم فرهنگی و جنگ نرم دشمن علیه نظام جمهوری اسلامی ایران، کم‌توجهی به مقوله‌های فرهنگی در دانشگاه‌های اسلامی باعث عدم درک نیاز افراد خواهد بود و همچنین در صورتی که مؤلفه‌های اثربخش فرهنگی شناسایی نشوند امکان تولید برنامه‌های فرهنگی اثربخش و همچنین تحقق رسالت و آرمان‌های نظام مقدس

اسلامی وجود نخواهد داشت (معدنی و همکاران، ۱۳۹۵).

بر این اساس و با توجه به اهمیت نقش فرهنگ و فرهنگ سازمانی ضروری است مقوله فرهنگ را در تحولات دانشگاه بعد از پیروزی انقلاب اسلامی به‌دقت در دست توجه قرار داده و تبیین کرد که چه ویژگی‌های فرهنگی تحول‌آفرین در ابعاد مختلف ساختاری و محتوایی دانشگاه سهیم هستند؟ و در مقابل در جنبه‌های آسیب و ضعف حرکت نظام دانشگاهی چه عوامل فرهنگی‌ای زمینه‌های انحراف و عقب‌ماندگی را در آن به‌وجود آورده است؟ پاسخ به این سؤالات در قلمرو شناخت فرهنگ دانشگاه می‌تواند زمینه‌های تأمل جدی و راهبری صحیح در برنامه‌های آتی فعالیت‌های مختلف را در این مجموعه مهم و حساس جامعه فراهم کند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اولین نوشته‌های منسجم و جامع درباره فرهنگ سازمانی به سال‌های ۱۹۸۴ و ۱۹۸۵ بر می‌گردد که براساس مبانی نظری قوی استوار است. از جمله مهم‌ترین دستاوردها و نوشته‌های این دوره می‌توان به کتاب رهبری و فرهنگ سازمانی نوشته سرچیووانی و کاربالی^۱ (۱۹۸۴)، کتاب فرهنگ سازمانی و رهبری نوشته ادگار شاین^۲ و کتاب فرهنگ و واقعیت‌های همراه با آن نوشته وی. جی. سات^۳ اشاره کرد (خاکپور، ۱۳۹۰).

به‌طور کلی صاحب‌نظران، فرهنگ و فرهنگ سازمانی را به‌صورت‌های زیر تعریف کرده‌اند: به عقیده کیت دیویس فرهنگ، الگویی از ارزش‌ها و باورهای مشترک است که به اعضای یک سازمان معنی و مفهوم می‌دهد و برای رفتار آن‌ها در سازمان دستورالعمل‌های لازم را فراهم می‌آورد (مشبکی، ۱۳۷۷: ۴۳۹).

فونس ترامپنارس، فرهنگ برای ما را به‌مثابه آب برای ماهی می‌داند و می‌گوید: «یک ماهی نیاز خود را به آب زمانی کشف می‌کند که از آن خارج شده باشد. فرهنگ ما را حفظ می‌کند، ما در آن زندگی می‌کنیم و در آن می‌میریم» (مقیمی، ۱۳۹۴: ۱۷۴).

مورگان، فرهنگ را الگویی از اطلاعات، ایدئولوژی‌ها، ارزش‌ها، قوانین و تشریفات روزمره می‌داند که در سیستم اجتماعی منعکس خواهد شد (مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۵۰).

استونر، فرهنگ را از دیدگاه تاریخی و مردم‌شناسی قلب جامعه یا یک گروه خاص تعریف

1. Sergiovanni & Karballi.
2. Edgar Shine.
3. V G Sat.

می‌کند و می‌گوید: شیوه‌ای است که اعضا به وسیله آن با یکدیگر و با افراد خارجی رابطه متقابل برقرار می‌کنند (استونر و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۹۹).

شاین، فرهنگ سازمانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از راه‌حل‌ها برای مسائل و مشکلات داخلی و خارجی سازمان می‌داند که به‌طور مستمر روی آن‌ها کار شده است. بنابراین، فرهنگ سازمانی برای عضو جدید سازمان به‌عنوان طریقه مطلوب اندیشیدن، تفکر، احساس و برخورد در مقابله با مشکلات داخلی و خارجی سازمان است (قلی‌پور، ۱۳۸۸: ۱۷۶-۱۷۵).

ادوارد تایلور، فرهنگ را مجموعه‌ی پیچیده‌ای می‌داند که در برگیرنده‌ی همه‌ی دانستنی‌ها، اعتقادات، هنرها، اخلاقیات، قوانین، عادات و هرگونه توانایی دیگری است که انسان به‌عنوان عضو جامعه کسب کرده است (زاهد و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۲).

رالف لیتتون، فرهنگ را ترکیبی از رفتار کسب شده می‌داند که از سوی اعضای جامعه معینی از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود و میان افراد مشترک است (زاهد و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۳-۶۲).

به نظر ادوارد سایپر، فرهنگ عبارت از نظامی از رفتارها است که جامعه بر افراد تحمیل می‌کند و در عین حال نظامی ارتباطی است که جامعه بین افراد برقرار خواهد کرد (زاهد و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۳).

زاهد زاهدانی با توجه به تعریف سید منیرالدین هاشمی و شهید مطهری معتقد است: از نظر مرحوم آیت‌الله سید منیرالدین حسینی الهاشمی فرهنگ به‌طور کلی به «مجموعه‌ی ادراکات انسانی که به توافق جمع رسیده باشد» اطلاق می‌شود. برای اینکه به چند و چون ادراکات انسانی برسیم از نوشته‌های شهید مطهری نیز استفاده کردیم که ایشان معتقد است براساس آموزه‌های قرآنی هر انسان دارای سه وسیله شناخت با نام‌های حس، عقل و دل است. با در کنار هم قرار دادن این دو گفته می‌توان چنین نتیجه گرفت که مجموعه ادراکات حسی، عقلی و قلبی که در یک اجتماع یا جامعه به توافق جمع رسیده باشد فرهنگ آن اجتماع یا جامعه را تشکیل می‌دهد (زاهد زاهدانی، ۱۳۹۵).

همچنین از فرهنگ سازمانی نیز تعاریف گوناگونی ارائه شده است: کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری تعریف می‌کند که مردم در عمل از خود آشکار می‌کنند راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند. ادگار شاین نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: یک الگویی از مفروضات بنیادین است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کنند که معتبر شناخته شده

است سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود (هچ، ۱۳۸۵: ۳۴۶).

ادگار شاین برای فرهنگ سازمانی سه سطح را عنوان می‌کند:

۱. مصنوعات و ابداعات: این سطح شامل تمام پدیده‌هایی است که که یک فرد می‌تواند ببیند، بشنود و احساس کند مانند زبان‌ها، تکنولوژی و ...
 ۲. ارزش‌های حمایتی: شامل ارزش‌هایی است درباره اینکه کارها چگونه باید انجام شود یا در یک وضعیت جدید یک فرد چه عکس‌العملی باید از خود نشان دهد و رفتار کند این سطح کمتر قابل مشاهده است.
 ۳. مفروضات اساسی: که شامل عقایدی است درباره اینکه یک سازمان چگونه باید عمل کند این سطوح قابل مشاهده نیست (هچ، ۱۳۸۵: ۳۵۷).
- استیفن رابینز نیز نقش سه عامل را در حفظ و نگهداری یک فرهنگ در سازمان مؤثر می‌داند این سه عامل عبارتند از:

- اول، گزینش: هدف گزینش این است که افرادی شناسایی و استخدام شوند که برای انجام موفقیت‌کار مدنظر دانش، اطلاعات، مهارت و توانایی‌های لازم را داشته باشند. در این مرحله سعی می‌شود تا کسانی به استخدام سازمان درآیند که متناسب با سازمان باشند در نتیجه کسانی در سازمان پذیرفته می‌شوند که دارای ارزش‌هایی باشند که سازمان برای آن‌ها اهمیت قائل است.
- دوم، مدیریت عالی سازمان: مدیران ارشد از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می‌کنند که دست‌به‌دست می‌شود و پس از طی سلسله‌مراتب به همه‌جای سازمان می‌رسد.
- سوم، جامعه‌پذیری: مسئله مهم این است که افراد با فرهنگ خو بگیرند و آن را رعایت کنند اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند پس از استخدام موجب باورها و عاداتی می‌شود که در سازمان رایج است. پذیرش و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه‌پذیری کارکنان می‌نامند (رابینز، ۱۳۷۷: ۳۸۴).

یک مدل جامع در زمینه مدیریت فرهنگ سازمانی باید به‌طور هم‌زمان به چند حوزه مشخص توجه کافی داشته باشد. ویژگی فرهنگ موجود و مطلوب از مهم‌ترین ارکان مدیریت فرهنگ سازمانی است ولی لازم است علاوه بر این ویژگی‌ها از یک سو به عوامل شکل‌دهنده و اثرگذار بر فرهنگ و از سوی دیگر، به نتایج و پیامدهای فرهنگ نیز توجه شود. در نتیجه، ضروری است تا علاوه بر شناخت فرهنگ موجود بتوان تغییرات لازم را در مؤلفه‌های فرهنگی حاکم بر سازمان

به‌وجود آورد تا ضمن استقرار ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای مطلوب پیشرفت‌های مثبتی در شاخص‌های عملکردی سازمان به‌وجود آید و اثربخشی پایدار سازمان در بلندمدت تضمین شود (رعنائی‌کردشولی، ۱۳۹۰).

به‌طور کلی سازمان‌هایی که به‌طور مداوم به بهبود فرهنگ سازمانی خود توجه نمی‌کنند دچار ضربه‌هایی در محیط فعالیت خود می‌شوند. از همین‌رو اصلاح فرهنگ سازمانی به‌عنوان اساسی‌ترین ضروریات پیشرفت سازمان در هر زمینه‌ای به‌حساب می‌آید (دائی‌فرد و رهبر کلیشمی، ۱۳۸۹).

در این رابطه و با توجه به اهمیت نقش رویکرد فرهنگی در دانشگاه‌ها پژوهش‌های محدودی انجام شده است که جدول زیر پیشینه این پژوهش‌ها را ارائه می‌دهد:

جدول ۱: پیشینه پژوهش

ردیف	نویسندگان (سال)	اهداف یا سؤالات اصلی	مهم‌ترین یافته‌ها
۱	سمیعی و همکاران (۱۳۹۲)	رقابت‌های گفتمانی و جایگاه نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در ترویج آزاداندیشی دینی در دانشگاه	یافته‌ها گویای آن است که نهاد رهبری در دانشگاه، «نشانه» آزاداندیشی را در کنار نشانه‌های اسلام، عدالت، علم، معرفت، پیشرفت فنی و فناوریانه و ارزش‌های دینی مفصل‌بندی کرده و از آزاداندیشی در دانشگاه تعریف توافقی شده گفتمان اسلام سیاسی را ارائه می‌دهد که سازگار با فرهنگ اسلامی ایرانی است.
۲	قربانی‌زاده و امینی (۱۳۹۳)	آرمان‌گرایی و حرکت در دانشگاه اسلامی	یکی از عناصر اساسی دانشگاه اسلامی «آرمان‌گرایی و حرکت» است که زیرمقوله‌های آن به‌ترتیب اولویت عبارتند از: شوق و امید به آینده مطلوب، روحیه باطراوت انقلابی و انگیزه پرنشاط ایمانی، آرمان‌خواهی و طلبیدن قله‌ها، هدف‌گذاری والا و مقدس، خواستن مصراة اصلاح و پیشرفت، باور به امکان تغییر آینده، قانع نبودن به پیشرفت‌ها و داشته‌ها، سلامت جسم و روان، تفریح و فراغت مفید، باور به تأثیر حرکت‌های کوچک
۳	مهدی (۱۳۹۲).	مطالعه ابعاد و مفاهیم تحولات آموزش عالی و اکتشاف یک الگوی مفهومی برای آینده‌پژوهی آن و تبیین دانشگاه اسلامی با این الگو	با استناد به آینده‌پژوهی در آموزش عالی و سند دانشگاه اسلامی یکی از ویژگی‌های کلیدی ایده دانشگاه اسلامی سازگاری با محیط و زمینه است. از این‌رو، ضروری است دانشگاه اسلامی با محیط و زمینه محلی، بومی و ملی با رعایت هنجارهای جهانی علم سازگار شده و کارآفرین شود.

ادامه جدول ۱: پیشینه پژوهش

ردیف	نویسندگان (سال)	اهداف یا سؤالات اصلی	مهم‌ترین یافته‌ها
۴	سیاح‌فر (۱۳۹۲)	نقد و بررسی تعاریف متداول از دانشگاه اسلامی و ارائه یک الگوی پیشنهادی	با تقسیم دانشگاه به چهار رکن اساسی محتوا، نرم‌افزار، سخت‌افزار و نیروی انسانی تعریف را برای دانشگاه اسلامی مطرح و راهبردهای رسیدن به این دانشگاه در قالب یک نمونه خاص (کارکرد آموزشی) به صورت کاربردی ارائه شده است.
۵	مهدی (۱۳۹۲)	ارائه یک الگوی فرهنگی برای نظریه دانشگاه اسلامی	احیا و تعمیق باور دانشجویان به ارزش‌های اسلامی - ایرانی مقوله کانونی الگوی فرهنگی نظریه دانشگاه اسلامی است. مواجهه با موضوع اسلامی شدن دانشگاه‌ها باید یک مواجهه فرایندی و فرهنگی باشد. تجلی اصلی دانشگاه اسلامی، نفی تقلید و تأثیرپذیری ماشینی از الگوهای فرهنگ دانشگاهی و فرهنگ عمومی غرب است. براساس الگوی حکومتی جمهوری اسلامی، دانشگاه اسلامی باید هم‌زمان حاوی ارزش‌های اسلامی و ایرانی باشد.
۶	مطیع و یآوری (۱۳۹۱)	دستیابی به ملاکی برای شناسایی علم نافع از دیدگاه قرآن و روایات	در رهیابی به ملاک تشخیص علم نافع پنج ملاک قابل بررسی است: ملاک‌هایی در داخل علم که می‌تواند مبادی علم، روش آن، موضوع یا غایت آن باشد و ملاک‌های خارج از علم که در حقیقت شرایط و قیودی است که با علم همراه می‌شود.
۷	مهدوی آزادینی (۱۳۹۲)	دغدغه درباره دانشگاه اسلامی و اسلامی شدن دانشگاه‌ها یکی از دل‌مشغولی‌های صاحب‌نظران و مسئولان امر بوده است.	آن نوع علوم انسانی رایج در دانشگاه که بر علم‌زدگی محدود است، نمی‌تواند جزیی از یک دانشگاه اسلامی به حساب بیاید؛ زیرا در قالب این نظام فکری، تنها سازوکارهای محدود به عوامل مادی به رسمیت شناخته می‌شوند و بسیاری از ارزش‌های تأکید شده در دین اسلام قابل دفاع و تبیین نخواهد بود. علم‌زدگی یکی از آسیب‌های عمده برای علوم انسانی اسلامی است و تطهیر آن از این آسیب یکی از گام‌های مهم در اسلامی شدن دانشگاه‌ها محسوب می‌شود.

ادامه جدول ۱: پیشینه پژوهش

مهم‌ترین یافته‌ها	اهداف یا سؤالات اصلی	نویسندگان (سال)	ردیف
در این پژوهش، به ۱۳ عامل مؤثر بر ارتقای فرهنگ تولید علم در دو دسته ساختاری (ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف علمی و پژوهشی دانشگاه‌ها، ارتقا و اصلاح مستمر محتواهای آموزشی، پرهیز از سیاست‌زدگی و عدم ثبات مدیران، برنامه‌ریزی هدفمند راجع به ارتقای فرهنگ علم، ارتباط مستمر بین مراکز آموزشی و پژوهشی در داخل و خارج از کشور، توجه به کیفیت و کاربرد پژوهش‌ها در حل مشکلات جامعه، تدوین و استقرار نظام یکپارچه مدیریت استعداد در نظام آموزشی عالی، تأمین و توسعه امکانات پژوهش) و رفتاری (ایجاد فرهنگ صحیح نقد و انتقادپذیری، ایجاد فرهنگ مطالبه‌گری در دانشگاه، رواج آزاداندیشی در دانشگاه، هم‌راستایی آموزش و پژوهش، رعایت استانداردهای آموزشی و پژوهشی) دست یافته‌اند.	مفهوم‌پردازی در ارتباط با عوامل مؤثر بر ارتقای فرهنگ تولید علم	باقری و همکاران (۱۳۹۴)	۸
اخلاق اسلامی، ارزش‌های اسلامی، شایسته‌سالاری، نشاط، سعه‌صدر، روحیه جهادی، کارمندانسالاری، عدالت، تبعیت از ولایت و تشکیل خانواده و احترام به همسر	تدوین مدل ارزش‌های فرهنگی در دانشگاه پیام‌نور	اسکندرپور (۱۳۹۶)	۹
نظام سلطه‌گر غرب، فعالیت گسترده‌ای را برای رسیدن به این هدف دنبال می‌کند و از طریق فناوری‌های روز در عالم واقع و فضای مجازی بهره می‌گیرد و با ایجاد یأس و ناامیدی در جوانان آن‌ها را منزوی کرده و سپس با دادن وعده‌های فریبنده به ایشان آن‌ها را در راستای اهداف شیطانی خود به خدمت می‌گیرد. دشمن با تأکید بر شکاف‌های اجتماعی از جمله گسست نسل‌ها و جریان‌سازی موازی در قبال انقلاب، به منظور منفعل ساختن اقشار اجتماعی کوشش می‌کند و این همان نفوذ فرهنگی است که مقام معظم رهبری، مبارزه و مقابله با آن را در اولویت سایر روش‌ها می‌داند.	تبیین ماهیت نفوذ فرهنگی در آیات قرآن و یافتن مصادیق به‌روز در عصر حاضر، در مراکز علمی	خاتمی سبزواری و بقیعی (۱۳۹۶)	۱۰

ادامه جدول ۱: پیشینه پژوهش

مهم‌ترین یافته‌ها	اهداف یا سؤالات اصلی	نویسندگان (سال)	ردیف
براساس نتایج، فرهنگ تعهدمحور رتبه اول و فرهنگ دانش‌محور رتبه سوم را از نظر خبرگان پژوهش به دست آورده است. بین شاخص‌ها مهم‌ترین عاملی که خبرگان پژوهش بیشترین اهمیت را نسبت بدان فائل شده‌اند ویژگی ولایت‌مداری است. در نتیجه از ۲۳ عامل (ویژگی و معیار) و ۹۲ شاخص، در مجموع ۲۳ شاخص به‌عنوان ویژگی‌ها و شاخص‌های فرهنگ جهادی در دانشگاه اسلامی (دانشگاه علامه طباطبایی (ره) تهران) تعیین و مشخص شدند.	طراحی مدل فرهنگ جهادی مبتنی بر مبانی دینی و ارزش‌های انقلاب اسلامی در دانشگاه اسلامی	معدنی و همکاران (۱۳۹۵)	۱۱
ابعاد دانشگاه اسلامی به‌ترتیب اولویت: ۱- رعایت حجاب؛ ۲- نهادینه شدن ارزش‌های اسلامی؛ ۳- استادان متعهد و متخصص و آشنا به دین؛ ۴- مدیران متعهد و ملتزم به دین؛ ۵- متون درسی مبتنی بر معارف اسلامی؛ ۶- قوانین مبتنی بر فرهنگ اسلامی.	معیارهای دانشگاه اسلامی از دیدگاه استادان دروس معارف اسلامی	فضل‌اللهی قمشی و اسلامی‌فر (۱۳۹۰)	۱۲
تفاوت میان شدت تأکید بر صفات اسلامی‌سازی میان مبدعان و دانشگاهیان	سنجش مقایسه‌ای نگرش مبدعان و دانشگاهیان به اسلامی‌سازی دانشگاه در ایران	هاشم‌زهی و خلجی (۱۳۸۹)	۱۳
ابعاد اصلی دانشگاه اسلامی: دانشگاه، دانشجو، استاد و علم	بررسی تطبیقی رویکردهای مبدعان اسلامی‌سازی دانشگاه در ایران	هاشم‌زهی و خلجی (۱۳۸۸)	۱۴

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه در این پژوهش، پژوهشگر به دنبال کشف یک مدل برای مدیریت تحول فرهنگی در دانشگاه از منظر مقام معظم رهبری بوده است بنابراین، پژوهش حاضر، پژوهشی اکتشافی

است و براساس منطق استقرایی شکل گرفته و با استفاده از روش تحلیل محتوا (تحلیل مضمون یا تم) طراحی مدل انجام شده است.

تحلیل محتوای کیفی یکی از روش‌های پژوهش است که تحلیل برای داده‌های متنی کاربرد فراوانی دارد (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰: ۳۶). روش تحلیل محتوای کیفی را می‌توان روش پژوهشی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از طریق فرایندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته شده دانست. تحلیل محتوای کیفی با واکاوی مفاهیم، اصطلاحات و ارتباطات بین این مفاهیم سعی در استنباط و آشکار کردن الگوهای نهان در مصاحبه‌ها، مشاهدات و اسناد مکتوب دارد و از مفروضات تفسیرگرایی برخوردار است (مؤمنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲).

تحلیل مضمون

تحلیل مضمون روشی نظام‌مند برای شناخت، سازماندهی و گزارش الگوهای معنایی (مضامین) اندیشه‌ها و رهنمودهای موجود در داده‌های در دست بررسی است و به دلیل کاربردی و منعطف بودن به رایج‌ترین روش‌های تحلیل داده‌های کیفی تبدیل شده است (Braun & Clarke, 2006) که هدف از آن یافتن مضامین (الگوهای معنایی) بااهمیت و جذاب در متون و مطالب در دست بررسی در راستای پاسخ به سؤال پژوهش است (Maguire & Delahunt, 2017). در پژوهش حاضر، روش پیشنهادی براون و کلارک (2006) استفاده شده است که تحلیل مضمون را فرایندی شش مرحله‌ای به شرح شکل شماره ۱ معرفی می‌کنند:



شکل ۱: مراحل روش تحلیل مضمون

از آنجا که این پژوهش بر پایه نظرات مقام معظم رهبری انجام گرفته است مجموعه سخنرانی‌ها در دوران رهبری ایشان طی سال‌های ۱۳۶۸ تاکنون، در قالب مضامین به آن‌ها توجه شده است که پس از استخراج کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و

نام‌گذاری مضامین و در نهایت تأیید اعتبار مدل از طریق محاسبه ضریب کاپا به‌دست یک خبره آگاه به موضوع پژوهش صورت گرفته است.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش با توجه به روش تحلیل مضمون گام‌های زیر و نتایج حاصله به‌شرح زیر به‌دست آمد:

به‌منظور طراحی مدل پژوهش، نسبت به بررسی متن بیانات ایراد شده آیت‌الله خامنه‌ای در ارتباط با فرهنگ دانشگاه‌ها در دیدارهای نخبگانی، دانشگاهی، حوزوی و سایر مناسبت‌های مشابه اقدام شد. در این فرایند، در مرحله اول، ابتدا ۲۰۶ فراز از بیانات مرتبط با موضوع پژوهش از میان متون در دسترس در بین سال‌های ۱۳۹۹-۱۳۶۸، استخراج شد و در مرحله دوم ضمن تحلیل نسبت به کدگذاری این عبارات اقدام شد. خلاصه و نمونه‌ای از این فرایند در جدول شماره دو ارائه شده است.

بنابراین، براساس مراحل اول و دوم فرایند تحلیل محتوای کیفی تمامی مفاهیم موجود درباره «فرهنگ غرب‌گرایی و فرهنگ تحجرگرایی» به‌عنوان عوامل بازدارنده و «فرهنگ آرمانی اسلامی - ایرانی» به‌عنوان عامل پیش‌برنده از بیانات آیت‌الله خامنه‌ای استخراج شد؛ سپس تمامی این مفاهیم فهرست شدند. در جدول شماره دو این مفاهیم به همراه منابع آن‌ها ذکر شده است:

جدول ۲: نمونه‌ای از عبارات و مضامین مستخرج از بیانات آیت‌الله خامنه‌ای در ارتباط با موضوع پژوهش (مراحل اول و دوم تحلیل مضمون)

ردیف	عبارت	تاریخ	کدهای اولیه
۱	باید به‌نام صلابت، دچار تحجر نشویم و روش‌هایی را که امتحان کرده‌ایم و غلط از آب درآمده بر آن پافشاری نکنیم.	۱۳۸۳/۳/۳۱	عدم پافشاری بر روش‌های غلط
۲	تحجر و جمود هم نوعی فرهنگ است؛ منتها فرهنگ بسته! بایستی با روش‌های فرهنگی با آن مقابله کرد.	۱۳۷۷/۲/۲۲	فرهنگ بسته
۳	در سابق همین را هم انکار می‌کردند و می‌گفتند: «از ایرانی کاری بر نمی‌آید؛ از ایرانی قطع امید باید کرد». این‌گونه به ذهن‌ها القا می‌کردند.	۱۳۸۱/۹/۷	ایرانی نمی‌تواند
.....

ادامه جدول ۲: نمونه‌ای از عبارات و مضامین مستخرج از بیانات آیت‌الله خامنه‌ای در ارتباط با موضوع پژوهش (مراحل اول و دوم تحلیل مضمون)

ردیف	عبارت	تاریخ	کدهای اولیه
۲۰۴	شرایط ما با شرایط آن کشوری متفاوت است که او هم یک دانشگاه پیشرفته برجسته‌ای دارد. ما بایستی با فرهنگ خودمان، ایرانی زندگی کنیم، ایرانی باید بیندیشیم و فکر کنیم و الگوی پیشرفت اسلامی - ایرانی را در زمینه مسائل علم هم حتماً بایستی رعایت بکنیم که این به نظر من بسیار مهم است.	۱۳۹۸/۷/۱۷	علم متناسب با فرهنگ خودمان
۲۰۵	از اول این جوری دانشگاه تولید شد؛ با همان منطق تقی‌زاده‌ای که «ایرانی باید سر تا پا غربی بشود»؛ دانشگاه با این نگاه، با این دید در کشور ایجاد شد. حالا همان دانشگاه است که دارد پرچم استقلال علمی و پیشرفت مستقل علمی را به اهتزاز درمی‌آورد؛ همان دانشگاه است. این خیلی حقیقت مهمی است. دانشگاه بحمدالله از این‌رو پیشرفت کرده است.	۱۳۹۸/۳/۸	دانشگاه برای استقلال
۲۰۶	بررسی حل مسائل اصلی اقتصاد [لازم است]. ما در کشور مسائل فراوانی در زمینه اقتصاد داریم؛ دانشگاه‌ها می‌توانند روی این‌ها کار کنند و [آن‌ها را] حل کنند. دوّم، می‌توانند با دستگاه‌های تولیدی همکاری کنند، هم‌افزایی کنند؛ هم آن‌ها به دستگاه تولیدی کمک می‌کنند، هم دستگاه تولیدی پاداش این کار و مزد این کار را می‌دهد و به پیشرفت پژوهش‌های دانشگاهی کمک می‌کند. یک کار بسیار بابرکت و لازمی است این کار؛ البته سال‌هایی است که شروع شده و باید این ادامه پیدا کند.	۱۳۹۸/۸/۲۸	تعامل و هم‌افزایی بخش‌های تولیدی و اقتصادی با دانشگاه

سپس در مرحله سوم، تلاش شده است این کدها به مضمون‌هایی اولیه و مشخص تبدیل شود. در مرحله چهارم نیز مضمون‌های ایجاد شده بازبینی شده و تلاش شده است خرده مضمون‌هایی (مضمون‌های پایه) متمایز، غیر تکراری و مشتمل بر مجموعه ایده‌های مطرح شده در بخش‌های مختلف متن اصلی شناسایی شود. نمونه‌ای از اقدامات انجام شده در این مراحل در جدول شماره سه ارائه شده است.

جدول ۳: نمونه‌ای از اقدامات مراحل سوم و چهارم تحلیل مضمون

مضمون‌های اولیه	مضمون‌های پایه	مضمون‌های اولیه	مضمون‌های پایه	مضمون‌های اولیه	مضمون‌های پایه
مدیریت چرخه تبدیل علم به ثروت ملی	پیاده‌سازی و مدیریت اجرایی	به‌دنبال راه‌های میان‌بر و کشف نشده	جرأت‌ورزی و شجاعت علمی	تعلیم کار پیامبری	معنویت و اخلاق
ارتباط دانشگاه با صنعت	برنامه و راهبرد	نقد پیشرفت علمی دنباله‌رو و وابسته به غرب	قدرت نقد و گفتمان‌سازی تحول	سوگیری علم از اخلاق و ایمان	جهت‌داری علم
استقلال علمی	چشم‌انداز آرمانی	علم‌آفرینی	تولید علم	دشمن‌شناسی	حضور در عرصه جنگ نرم
تلقین پیش‌رو بودن غرب	خود کم‌بینی	غرب دست نیافتنی	ضعف در خودباوری ملی	مجدوب و مبهوت بیگانه	وابستگی
باور به کار علمی در قالب ترجمه	فرهنگ ترجمه-گرایی	مخالفت با نوآوری و تحول	مقاومت در برابر تغییر	عدم شکوفایی استعدادها-	توقف

در مرحله بعد (مرحله پنجم) با دسته‌بندی این مضامین؛ یعنی ترکیب و تلخیص آن‌ها به اصول کلی‌تر شبکه مضامین ترسیم شد، به این ترتیب که خرده مضمون‌های به دست آمده از متن در گروه‌های مشابه و منسجمی طبقه‌بندی و مضمون‌های اصلی استخراج شد که همان‌گونه که در جدول شماره چهار قابل مشاهده است همگی زیربنای ایجاد مضمون فراگیر «مدیریت تحول فرهنگی در دانشگاه» را تشکیل داده‌اند. درنهایت، پس از اطمینان از صحت شبکه مضامین در مرحله ششم گزارش نهایی تدوین شد.

جدول ۴: الگوی مدیریت تحول فرهنگی در دانشگاه از دیدگاه آیت‌الله خامنه‌ای

مضمون فراگیر		مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
الگوی مدیریت تحول فرهنگی در دانشگاه	فرهنگ آرمانی اسلامی ایرانی	بصیرت	معنویت‌گرایی و اخلاق
			باور به جهت‌داری علم
			حضور در عرصه جنگ نرم
		جهاد علمی	جرأت‌ورزی و شجاعت علمی
			قدرت نقد و گفتمان‌سازی تحول
			نظریه‌پردازی
	جهاد عملی	پیاپی‌سازی و اجرا	
		برنامه و راهبرد	
		چشم‌انداز آرمانی	
	فرهنگ غرب‌گرایی	تحقیر	خودکم‌بینی
			نداشتن اعتمادبه‌نفس
			ضعف در خودباوری ملی
وابستگی		احساس نیاز	
		عدم استقلال	
		باور به ترجمه	
استحاله		مرعوب	
		مجذوب	
		انحلال	
فرهنگ تحجرگرایی		جزمیت‌گرایی	تسلیم نبودن در برابر خدا
			دفاع جاهلانه
			پافشاری بر روش‌ها و عادت‌های غلط
	مقاومت در برابر تغییر	فرهنگ بسته	
		عدم درک نیاز زمان بر پایه قرآن	
		مخالفت با نوآوری و تحول	
	انزوا	توقف علمی	
		عدم شکوفایی استعدادها	
		عقب‌ماندگی	

کنترل کیفیت تحلیل‌ها

در این پژوهش، به‌منظور بررسی کنترل کیفیت یا به‌عبارت دیگر، پایایی مدل از شاخص کاپا استفاده شده است. بدین‌طریق که خبره دیگری که متخصص حوزه فرهنگ دانشگاهی است بدون اطلاع از نحوه ادغام مؤلفه‌ها از سوی پژوهشگران اقدام به گروه‌بندی عناصر و عوامل اثرگذار می‌کند. سپس گروه‌های ارائه شده از سوی پژوهشگر با گروه‌های ارائه شده از سوی خبره مقایسه می‌شود. همان‌طور که در جدول شماره پنج مشاهده می‌شود، پژوهشگران ۲۱ بعد و مؤلفه و خبره دیگر ۲۰ بعد و مؤلفه ایجاد کرده‌اند که از این تعداد، ۲۰ بعد و مؤلفه مشترک هستند. طبق محاسبات صورت گرفته مقدار شاخص کاپا برابر است با ۰.۹۵۲، که با توجه به جدول شماره شش، در سطح توافق عالی قرار می‌گیرد و در نتیجه پایایی مدل تأیید می‌شود.

جدول ۵: نحوه محاسبه وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم از سوی پژوهشگر و فرد خبره

		نظر پژوهشگر		
		بله	خیر	مجموع کدگذار اول
نظر خبره	بله	A=۲۰	B=۰	۲۰
	خیر	C=۱	D=۰	۱
	مجموع کدگذار دوم	۲۱	۰	N=۲۱

$$\frac{A+D}{N} = \frac{10}{12} = 0.952 = \text{توافقات مشاهده شده}$$

$$0 = \text{توافقات شانسی}$$

$$\text{مقدار شاخص کاپا} = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{\text{توافقات شانسی} - 0} = \frac{0.916 - 0.010}{1 - 0.01061} = 0.952$$

جدول ۶: وضعیت شاخص کاپا

وضعیت توافق	مقدار عددی شاخص کاپا	وضعیت توافق	مقدار عددی شاخص کاپا
مناسب	۰/۴۱ - ۰/۶	ضعیف	کمتر از ۰
معتبر	۰/۸ - ۰/۶۱	بی‌اهمیت	۰ - ۰/۲
عالی	۰/۸۱ - ۱	متوسط	۰/۲۱ - ۰/۴

نتیجه‌گیری: تبیین الگوی مدیریت تغییر فرهنگ دانشگاه

«فرهنگ» و «مدیریت تغییر سازمان» دو مؤلفه مهم یک سازمان هستند که مدیران منابع

انسانی و همه کسانی که در توسعه سازمان نقش دارند باید هنگام برنامه‌ریزی و اجرای هر فعالیتی به آن توجه کنند. چرا که فضای کسب و کار دائماً در حال تغییر است و برای تحول نیاز به محدود کردن مقاومت کارکنان در برابر روند تغییر مثبت سازمانی است (Onyango, 2014). در راستای تبیین الگوی «مدیریت تغییر فرهنگ» - و با توجه به دو دسته ابعاد در تزاخم و متضاد فرهنگ غربی و تحجرگرایی از یک طرف و فرهنگ آرمانی اسلامی - ایرانی از طرف دیگر - از مدل میدان نیروی کورت لوین استفاده شده است. تئوری میدان نیروی رویکردی است برای فهم مجموعه عواملی که به‌طور کلی در یک برنامه ترسیم شده‌اند و پیچیدگی‌های میدانی را نشان می‌دهد که موضوع در دست بررسی در آن اتفاق می‌افتد (Burnes, 2004).

کورت لوین، معتقد است که یک پدیده در وضعیتی به تعادل می‌رسد که در آن وضعیت دو دسته نیروی متقابل با یکدیگر برخورد می‌کنند؛ یک دسته آن‌هایی که می‌خواهند وضع موجود را تغییر دهند (نیروهای پیش‌برنده) و دسته دیگر نیروهایی هستند که نگاه‌دارنده وضع موجود هستند (نیروهای بازدارنده). او معتقد است هرگاه نیروهای پیش‌برنده از قدرت بالاتری نسبت به نیروهای بازدارنده برخوردار باشند وضع موجود به سمت وضع ایده‌آل تغییر می‌کند (Scherer, 2009).

تجزیه و تحلیل میدانی نیروها به درک توزیع کنونی نیروها در میدان در دست مطالعه کمک می‌کند و با اشراف از تمام نیروهای مختلف می‌تواند درک کند که از چه نیروهایی باید استفاده کرد یا آن‌ها را به کار گرفت. لوین یک میدان ترکیبی از نیروها (بازدارنده و پیش‌برنده) را نشان داد که میدان نیرو حاصل ترکیبی از رفتار آن دو دسته است. بنابراین، می‌توان ابتدا با شناسایی نیروها به‌طور جداگانه یک میدان نیروی کامل را نگاشت و سپس همه آن‌ها را کنار هم قرار داد تا وضعیت کلی و توزیع نیروها درک شود. ضمن درک مواضع و روابط متقابل نیروها معمول‌ترین عمل در تئوری میدان، طبقه‌بندی نیروها به دو قسمت و مقوله‌های متضاد است که عوامل کمک‌کننده و عواملی شناسایی شوند که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و در میدان نیرو هستند و می‌توانند بر وضعیت تأثیر بگذارند. هنگامی که چنین نقشه‌برداری نیروها به اتمام رسیده است؛ رهبران تغییر می‌توانند توزیع فعلی نیروها را (برای برنامه تغییر) بهتر ببینند (Burnes & Cooke, 2013: 418).

کورت لوین^۱، که فرایند تغییر را به‌صورت سه مرحله از «حالت انجماد بیرون آمدن - تغییر - و سپس مجدداً منجمد شدن» به‌عنوان رویکرد اساسی پارادایم کلاسیک برای مطالعات مدیریت تغییر مطرح کرد و تقریباً در تمام نظریه‌های غربی در طول پنجاه سال، مطالعات تغییر تسلط پیدا

1. Kurt Lewin

کرد به طوری که دانشگاهیان ادعا می‌کنند که همه نظریه‌های تغییر قابل تفسیر در این ایده کورت لوین است (Cummings et al., 2016).

انجماد، به فرایند ذوب شدن رفتارها، اعتقادات یا وضع موجود مستقر در سازمان‌های خاص یا افراد خاص اشاره دارد. در این مرحله، انگیزه و تمایل به حرکت به سمت نقطه تغییر به دلیل احساس نیاز به برخی تغییرات جدید یا جایگزینی آن در رفتارهای قبلی به وجود می‌آید. در مرحله دوم، به میزانی که سازمان متأثر شده به سمت آن حرکت کند این تغییر رخ می‌دهد از این رو تغییر مدنظر بر نقش، ارزش، نگرش و بازسازی ساختار سازمان در رسیدن به هدف تأثیر می‌گذارد. در این مرحله، سازمان بازسازی خود را تجربه می‌کند و به تجهیزات لازم برای تأمین منابع و فناوری نیاز دارد. در مرحله سوم که پس از تغییر جدید با موفقیت جذب و پایدار می‌شود؛ در نتیجه یک فرهنگ و روش جدید در آن ایجاد خواهد شد.

بنابراین، در نهایت الگوی مدیریت تغییر در فرهنگ دانشگاه در راستای دانشگاه اسلامی را از دیدگاه آیت‌الله خامنه‌ای به صورت زیر می‌توان ترسیم کرد:

در این رابطه در دیدگاه آیت‌الله خامنه‌ای به طور کلی فرهنگ آرمانی اسلامی ایرانی را به عنوان عامل پیش‌برنده و دو عامل «تجگرگرای» و «غرب‌گرای» به عنوان عوامل بازدارنده در دست توجه قرار گرفته است:

فرهنگ آرمانی اسلامی ایرانی

«فرهنگ آرمانی در الگوی پیشرفت از دیدگاه ایشان دو وصف ایرانی- اسلامی را باید دارا باشد و از یک طرف به شرایط تاریخی، جغرافیایی، فرهنگی، اقلیمی و جغرافیای سیاسی ایران تأکید می‌کند و طراحان آن را متفکران ایرانی می‌دانند و از طرف دیگر می‌فرمایند: از طرف دیگر اسلامی است به خاطر اینکه غایات، اهداف، ارزش‌ها و شیوه‌های کار همه از اسلام مایه خواهد گرفت؛ یعنی تکیه ما به مفاهیم اسلامی و معارف اسلامی است. ما یک جامعه اسلامی هستیم، یک حکومت اسلامی هستیم و افتخار ما به این است که می‌توانیم از منبع اسلام استفاده کنیم» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۹).

تجگرگرای

«اما از دیدگاه ایشان یکی از موانع مهم تحول در دانشگاه‌ها روحیه تجگرگرای است. این روحیه اگر در جامعه‌ای رخنه کند سکون و واپس‌گرایی را به همراه خواهد داشت و قدرت تطبیق با نیازهای زمان و مکان را به‌منظور پاسخ‌گویی به مسایل در پیش رو را از دست خواهد داد.

یکی از وظایف مهم دانشگاه‌ها عبارت است از نواندیشی علمی. مسأله تبحر، فقط بالای محیط‌های دینی و افکار دینی نیست؛ در همه محیط‌ها، تبحر، ایستایی و پاییند بودن به جزمی‌گرایی‌هایی که بر انسان تحمیل شده - بدون اینکه منطق درستی به دنبالش باشد - یک بلا است» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۷۹).

«یکی از زمینه‌ها، تبحر است. نگاه نو به مسائل نکردن، گذران تاریخ و تحول فکر انسان‌ها را ندیده گرفتن، تعالی و ترقی فکر و اندیشه و راه‌های زندگی را انکار کردن. این تبحر است. هر دانشی را که شما نگاه کنید تعالی و پیشرفت آن دانش، فریادی علیه تبحر است. اگر قرار بود ایستایی و پافشاردن بر هر آنچه که عادت کرده‌ایم را ببینیم چیز خوبی باشد، اصول ما هم پیشرفت نمی‌کرد؛ فقه ما هم از هزار سال پیش تا به حال، این همه تحولات و پیشرفت‌ها را پیدا نمی‌کرد. در همه امور زندگی این طور است. تبحر، از بزرگ‌ترین آفات است» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۷۹).

«بنده طرفدار تبحر نیستیم؛ طرفدار نوگرایی هستیم. نوگرایی در روش‌ها است. ممکن است روش‌ها تغییر پیدا کند، اما با تغییر روش‌ها اصول تغییر پیدا نمی‌کند و خودش را آشکار نشان می‌دهد. روشی که به عنوان نوگرایی رو می‌آید و انسان می‌بیند اصول گم شد، باید بفهمد که آن روش، غلط است. تاکتیکی که ما را از استراتژی دور می‌کند پیداست که غلط است» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۴).

غرب‌گرایی

«همچنین گرایش به غرب و غرب‌گرایی از دیگر موانع و عوامل بازدارنده در تحول فرهنگی دانشگاه به‌شمار می‌رود که قدرت نوآوری و نظریه‌پردازی و تولید علم را سلب کرده و دانشگاه‌ها را مصرف‌کننده و وابسته به فرهنگ غرب بار می‌آورد:

تقلید کورکورانه از غرب به‌ویژه، این هم یکی از آفت‌ها است. چون تمدن غربی از لحاظ علمی پیشرفت داشته است و زرق و برقی دارد، از او کورکورانه تقلید کنند و هر چیزی از آنجا آمد بپذیرند؛ چه فلسفه، چه اخلاق و چه حرف‌های گوناگون» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۷۹).

«ما اگر امروز، آن را اصلاح نکنیم چه کسی اصلاح کند؟ آن دوران استحاله فرهنگی، دوران به قول مرحوم آل احمد غرب‌زدگی، دوران بهت و حیرت در مقابل خیرگی‌های تمدن غربی سپری شد. امروز، آن چهره براق شفاف زینت کرده آرایش غلیظ به‌خود بسته، باطنش برای ما و برای خیلی از مردم دنیا آشکار شده است؛ زشتی‌هایش، بی‌صفتی‌هایش، بدچهرگی‌هایش روشن شده است. امروز، ما خیلی از چیزهایی را می‌دانیم که در پنجاه سال پیش، نمی‌دانستیم. ملت

ایران امروز، با خیلی از این حقایق آشنا است» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۷). همچنین در پاسخ به نامه جمعی از فضایی حوزه علمیه به رهبر فرزانه انقلاب درباره ضرورت ایجاد نهضت علمی و آزاداندیشی که فراخوانی تاریخی به‌شمار می‌رود، فرمودند: «همین که این عزم و بیداری و خودآگاهی در نسل دوم حوزه و دانشگاه نیز بیدار شده است، همین که این نسل از افراط و تفریط رنج می‌برد و راه ترقی و تکامل را نه در «جمود و تحجر» و نه در «خودباختگی و تقلید»، بلکه در نشاط اجتهادی و تولید فکر علمی و دینی می‌داند و می‌خواهد که شجاعت نظریه‌پردازی و مناظره در ضمن وفاداری به اصول، اخلاق و منطق در حوزه و دانشگاه بیدار شود و اراده کرده است که سؤالات و شبهات را بی‌پاسخ نگذارد، خود، فی‌نفسه یک پیروزی و دستاورد است و باید آن را گرمی داشت ... من عمیقاً متأسفم که برخی میان مرداب «سکوت و جمود» با گرداب «هرزه‌گویی و کفرگویی» طریق سومی نمی‌شناسند و گمان می‌کنند که برای پرهیز از هر یک از این دو باید به دام دیگری افتاد. حال آنکه انقلاب اسلامی آمد تا هم «فرهنگ خفقان و سر جنبانیدن و جمود» و هم «فرهنگ آزادی بی‌مهاری و خودخواهانه غربی» را نقد و اصلاح کند و فضایی بسازد که در آن «آزادی بیان» مقید به «منطق، اخلاق و حقوق معنوی و مادی دیگران» و نه به هیچ چیز دیگری (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۱).

راه میان تحجر و خودباختگی راهی بود که امام انتخاب کرد. این درس بزرگ امام بود و توانست این انقلاب را نجات دهد» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۷۶).

بنابراین، بر پایه سه محور فوق می‌توان بررسی کرد که فرهنگ فعلی جامعه دانشگاهی در چالش بین سه بردار نیروهای فرهنگی غرب‌گرایی، تحجرگرایی و شاخص‌های آرمانی فرهنگ اسلامی - ایرانی جامعه از چه ویژگی‌هایی برخوردار بوده است و چگونه می‌توان آن را به سمت مطلوب مدیریت کرد.

مؤلفه‌های بازدارنده فرهنگ دانشگاه:

نیروهای بازدارنده شامل فرهنگ‌هایی می‌شوند که مانع از تحقق فرهنگ آرمانی دانشگاه در راستای دانشگاه اسلامی شده است و به‌عنوان سد راه باید با آن‌ها مقابله کرد و تا جایی که می‌شود مؤلفه‌های آن را کم‌رنگ و تضعیف کرد. این مؤلفه‌ها در دو بعد مهم فرهنگ تحجر و فرهنگ غربی شامل مؤلفه‌های زیر هستند:

۱. فرهنگ تحجرگرایی

که شامل سه مؤلفه تعصب غیر منطقی، عدم پذیرش تغییر و در نهایت انزوا و عقب‌ماندگی است.

درواقع در فرهنگ تحجرگرایی ابتدا افراد جاهلانه و بدون منطق از وضع موجود دفاع می‌کنند و سپس با مقاومت در برابر تغییر و عدم پذیرش هرگونه نوآوری و ابتکار در شرایط زمانی و مکانی جدید به انزوا کشیده شده و از پاسخ‌گویی به مطالبات و نیازهای رو به رشد و تعالی جامعه و دانشگاه باز می‌مانند.

«معنای تحجر این است که از هر آنچه که به صورت یک باور در ذهن انسان وارد شده است بدون اینکه پایه‌های استدلالی و استناد مستحکمی داشته باشد بی‌دلیل و متعصبانه دفاع کردن. «اذ جعل الذین کفروا فی قلوبهم الحمیة الحمیة الجاهلیة». «حمیت جاهلیه» گریبان کسانی را می‌گیرد و آن‌ها جاهلانه از یک چیز دفاع می‌کنند. اصول‌گرایی با این دفاع جاهلانه و حمیت متعصبانه و متحجرانه اشتباه نشود. تا گفته می‌شود تحجر، ذهن بعضی به تحجر جناح‌های دینی می‌رود. در حالی که جناح‌های به اصطلاح روشن‌فکر و متجدد ما در تحجر دست کمی از متحجران دینی ندارند، بلکه در مواردی به مراتب از آن‌ها بدتر هستند. من یادم نمی‌رود دوران قبل از انقلاب، در این مجالسی که با دانشجویان و بعضی از فعالان سیاسی چپ تشکیل می‌شد اگر کسی حرفی می‌زد که با مبانی مارکسیسم اندک مخالفتی داشت، استدلال لازم نبود، می‌گفتند این حرف باطل و غلط است! همان که در قرآن می‌گوید: «أنا وجدنا آباءنا علی أمة». چون این را شنیده‌اند بر آن پای می‌فشرده‌اند و براساس آن هر حرف منطقی را باطل می‌کردند. تحجر در آنجا بیشتر است. بنابراین، اصول‌گرایی یک حرف است و تحجر یک حرف دیگر» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۱).

«تحجر این است؛ کسی که می‌خواهد کار بزرگی را با این عظمت انجام دهد نتواند نیازهای زمان و لوازم هر لحظه لحظه زندگی یک ملت را از قرآن بشناسد و بخواهد در یک وضعیت ایستا و بدون انعطاف حکم کند و کار انجام دهد و پیش برود. این، امکان‌پذیر نیست. معنای تحجر آن است که، کسی که می‌خواهد از مبانی اسلام و فقه اسلام برای بنای جامعه استفاده کند به ظواهر احکام اکتفا کند و نتواند کشش طبیعی احکام و معارف اسلامی را در آنجایی درک کند که قابل کشش است و برای نیاز یک ملت و یک نظام و یک کشور - که نیاز لحظه‌به‌لحظه است - نتواند علاج و دستور روز را نسخه کند و ارائه دهد. این، بلای بزرگی است.

امام بزرگوار، فقه شیعه را از دورانی که خود در تبعید بود، به سمت فقه اجتماعی و فقه حکومتی و فقهی کشاند که می‌خواهد نظام زندگی ملت‌ها را اداره کند و باید پاسخ‌گوی مسائل کوچک و بزرگ ملت‌ها باشد. این، یعنی نطقه مقابل آن آفتی که گفتیم تحجر است. حتی در اواخر سال‌های عمر بابرکت امام بزرگوار، مسائلی که به ظاهر جزئی بود - اما با توجه به اینکه یک خط و یک سمنگیری را به فقهای شیعه نشان می‌داد بسیار مهم بود - پیش آمد و ایشان باز

هم نشان داد که آن کسی که می‌خواهد نظام را اداره کند؛ آن فقهی که می‌خواهد یک ملت یا مجموعه عظیمی از انسان‌ها و ملت‌ها را اداره کند بایستی بتواند شرایط زمان را بشناسد و پاسخ هر نیازی را در هنگام آن نیاز به آن بدهد و نمی‌تواند در زمینه‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و همه مسائل زندگی مردم نقطه‌ای را بی‌پاسخ بگذارد» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۷۶).

۲. فرهنگ غرب‌گرایی

که شامل سه مؤلفه تحقیر، وابستگی و استحاله است. در این فرهنگ افراد در ابتدا از سمت فرهنگ غرب تحقیر و مرعوب می‌شوند به طوری که اعتماد به نفس و خودباوری خود را از دست می‌دهند و به این نتیجه می‌رسند که به هیچ‌وجه از پاسخ‌گویی به مطالبات و نیازهای توسعه‌ای خود در جامعه بر نمی‌آیند و بنابراین، با این باور که «ما نمی‌توانیم» و با تکیه و وابستگی به فرهنگ غرب همه آرزوهای خود را در استحاله شده در فرهنگ بیگانه و انحلال در فرهنگ غرب جستجو می‌کنند:

«نظام سلطه جهانی همیشه کوشیده است که به وسیله عوامل تبلیغی خود، احساس حقارت، ناتوانی و نیاز را در ملت‌هایی تقویت کند که از قافله علم و فناوری عقب مانده‌اند و آن‌ها را همیشه نیازمند خود نگاه دارد» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۷۸).

«آن‌ها می‌گویند نقشه باید این باشد که ما بتوانیم از درون ملت ایران را استحاله کنیم؛ آن‌ها دنبال این هستند. استحاله هم دو جریان دارد: یک جریان فرهنگی، یک جریان سیاسی؛ ملت ایران متوجه باشد. قصد نظام استکباری امریکا و صهیونیست‌هایی که دستشان در دست آن‌ها است و با هم در یک جبهه هستند، این است که بتوانند ملت را نسبت به آرمان‌ها، عقاید و هدف‌هایش بی‌تفاوت و بی‌اعتنا کنند و بعد بتوانند به وسیله عوامل و مزدوران خود زمینه را برای بازگشت سیطره امریکا بر ایران فراهم کنند» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۲).

مؤلفه‌های پیش‌برنده فرهنگ آرمانی دانشگاه:

که شامل سه بعد اصلی بصیرت، جهاد علمی و جهاد عملی است.

۱. فرهنگ بصیرت‌افزایی

فرهنگ بصیرت شامل سه مؤلفه معنویت‌گرایی و اخلاق، باور به جهت‌داری علوم و در نهایت حضور در جنگ نرم است. بدین معنی که کلید اصلی بیداری و روشننگری در قشر خواص دانشگاهی «درک و چشیدن فضای عبودیت و ارتباط با عالم غیب» است و بر آن اساس است که اگر به دنیا، تمدن و نظام طبیعی و اجتماعی نگاه کند همه دانش‌ها و علوم لازمه آن میدان‌ها را باید در راستای کمال مطلق به تسخیر بکشاند و در نهایت با همه علوم و ابزار در جنگ نرم به

مقابله برخیزد که لازمه دفاع از جبههٔ دنیاپرستان و طواغیت است:

«من هم عقیده‌ام این است که شمای معلّم فیزیک یا ریاضیات یا هندسه یا ادبیات یا علوم اجتماعی یا هرچه، می‌توانید معلّم دین و معلّم اخلاق و پرورش‌دهندهٔ اخلاق در دانش‌آموز خودتان باشید. گاهی یک معلّم ریاضی در هنگام حل یک جدول ریاضی یک کلمه می‌گوید که آن کلمه در اعماق قلب دانش‌آموز اثر ماندگاری می‌گذارد. این را همهٔ معلمان بایستی وظیفهٔ خودشان بدانند. و من به شما عزیزانی که اینجا حضور دارید و به همهٔ معلّم‌ها - هرچه تدریس می‌کنید - عرض می‌کنم که از این مسئله غفلت نکنید که تربیت کردن هم جزو کار شما است و چه بهتر که با نفوذ معلّمی، با تأثیر روحی معلّم بر متعلّم - از این امکان - استفاده کنید و یک نقطهٔ روشن و نورانی‌ای در قلب دانش‌آموز باقی بگذارید. یک کلمه از خدا، یک کلمه از پیغمبر، یک جمله از قیامت، یک کلمه از معنویت و سلوک الی‌الله و محبت به خدا، گاهی ممکن است از شما به‌عنوان دبیر ریاضی یا دبیر ادبیات یا معلّم کلاس اول دبستان یا دوم دبستان صادر شود که شخصیت این کودک یا این نوجوان این انسانی را که مخاطب شما است شکل مطلوب بدهد که از صد ساعت حرف زدن در شکل‌های دیگر اثرش بیشتر باشد. این به‌جای خود محفوظ؛ این وظیفه است» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۷).

«بسیاری از مباحث علوم انسانی مبتنی بر فلسفه‌هایی هستند که مبنایش مادی‌گری است، مبنایش حیوان انگاشتن انسان است، عدم مسئولیت انسان در قبال خداوند متعال است، نداشتن نگاه معنوی به انسان و جهان است» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۸).

«اینکه گفته شد: «عنصر معنویت دینی را، نه معنویت فارغ از دین و جدای از دین - که اساساً معنویت نیست، توهم است - را یک عنصر اصلی در حرکت علمی و پژوهش علمی قرار بدهیم» - که یکی از خانم‌ها اینجا بیان کردند - کاملاً درست است. این یکی از آن نقاط اساسی است که باید به آن توجه کرد» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۸).

«جوان دانشجوی ما، افسر جوان است، شما که استاد او هستید، رتبهٔ بالاتر افسر جوانید؛ شما فرمانده‌ای هستید که باید مسائل کلان را ببینید؛ دشمن را درست شناسایی بکنید؛ هدف‌های دشمن را کشف بکنید؛ احیاناً به قرارگاه‌های دشمن آنچنانی که خود او نداند سر بکشید و براساس او طراحی کلان بکنید و در این طراحی کلان حرکت کنید. در رتبه‌های مختلف، فرماندهان بالا این نقش‌ها را ایفا می‌کنند» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۸).

«اگر چنانچه بحث‌های مهم تخصصی در زمینهٔ سیاسی، در زمینه‌های اجتماعی، در زمینه‌های گوناگون حتی فکری و مذهبی در محیط‌های سالمی بین صاحبان توان و قدرت بحث مطرح بشود مطمئناً ضایعاتی که از کشاندن این بحث‌ها به محیط‌های عمومی و اجتماعی ممکن

است پیش بیاید دیگر پیش نخواهد آمد..... اگر در محیط‌های خاص، محیط‌های آزاداندیشی و آزادفکری، این مسائل مطرح بشود - مسائل تخصصی، مسائل فکری، مسائل چالش برانگیز - مطمئناً ضایعات کمتر پیش خواهد آمد» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۸).

۲. فرهنگ جهاد علمی

فرهنگ جهاد علمی شامل سه مؤلفه شجاعت و جرأت‌ورزی، قدرت نقادی و در نهایت تولید علم و نظریه‌پردازی است. بدین معنی که یک فرد نخبه علمی باید بتواند متکی بر بصیرت الهی خویش از تعلق و دلبستگی به علمی باشد که بر مبنای فلسفه و اهداف مادی شکل یافته، فاصله گرفته و شجاعت جستجو و دفاع از حقیقت را در خود تقویت کند و بر این پایه زمینه نقادی نظریه‌های مادی و غیر الهی را در خود افزایش دهد و به ترویج گفتمان تحول در وضع موجود علوم در راستای تحقق نهضت نرم‌افزاری و تولید علم را در دانشگاه اسلامی ایجاد کند:

«همین نهضت نرم‌افزاری و تولید علم که بنده گفته‌ام در دانشگاه شما و در رشته علوم انسانی همین است که هر چه می‌توانید بیشتر بیاموزید و پژوهش کنید. البته همان‌طور که گفتم اساتیدی هستند که فرآورده‌های اندیشه‌های غربی در علوم انسانی بت آن‌ها است. در مقابل خدا می‌گویند سجده نکنید، اما در مقابل بت‌ها به راحتی سجده می‌کنند؛ دانشجوی جوان را دست او بدهی، بافت و ساخت فکری او را همان‌طوری می‌سازد که متناسب با بت خود او است؛ این ارزشی ندارد و درست نیست. بنده به این طور افراد هیچ اعتقادی ندارم. این استاد هر چه هم دانشمند باشد وجودش نافع نیست، مضر است. امروز خوش‌بختانه ما دانشمندان جوان مؤمن و تحصیل کرده‌های باایمان داریم که می‌توانند یک حرکت علمی فراگیر و به معنای واقعی کلمه در عرصه علوم انسانی به وجود آورند؛ از این‌ها باید استفاده بشود. مواظب باشید دچار آن بت‌پرستی نشوید؛ آن کسی که در فلسفه، اقتصاد، علوم ارتباطات و سیاست همان حرفی که از دهن یک متفکر غربی درآمد آن را حجت می‌داند؛ حالا گاهی اوقات آن حرف هم در خود غرب نسخ شده است! از این نمونه‌ها ما زیاد هم داریم. یک مطلبی را چهل، پنجاه سال پیش، یک فیلسوف اجتماعی یا سیاسی در غرب گفته و بعد آمدند ده تا نقد بر آن نوشته‌اند؛ این آقا تازه به حرف آن پنجاه سال قبل، دست یافته و به عنوان حرف نو به داخل کشور می‌آورد و با به‌به و چه‌چه آن را به خورد دانشجوی و شاگرد و محیط خودش می‌دهد؛ از این قبیل هم داریم. چقدر براساس همین نظرات اقتصادی غربی، بانک جهانی و مجامع پولی و مالی جهانی به ملت‌ها و دولت‌ها برنامه‌ها دادند و چقدر از طرف خود غربی‌ها علیه آن‌ها موارد نقض نوشته شده است! باز هم کسانی را داریم که همان توصیه‌ها را می‌آیند عیناً تکرار می‌کنند و عیناً همان نسخه‌ها را می‌نویسند؛ این غلط است. پژوهش علمی به معنای فقط فراگیری و تقلید نیست؛ پژوهش، ضد تقلید است. این

کار، کار شما است» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۴).

«من کسی را به آنارشیزم علمی و به مهمل‌گویی علمی توصیه نمی‌کنم. در هر زمینه‌ای، کسانی که از دانشی برخوردار نیستند اگر بخواهند به خیال خودشان نوآوری کنند به مهمل‌گویی می‌افتند. ما در زمینه برخی از علوم انسانی و معارف دینی این را می‌بینیم. آدم‌های ناوارد بدون اینکه از ذخیره و سواد کافی برخوردار باشند وارد میدان می‌شوند و حرف می‌زنند و به خیال خودشان نوآوری می‌کنند که در واقع نوآوری نیست، مهمل‌گویی است. بنابراین، در زمینه مسائل علمی من این را توصیه نمی‌کنم. باید فراگرفت، اما نباید صرفاً مصرف‌کننده فرآورده‌های علمی دیگران بود. باید علم را به معنای حقیقی کلمه تولید کرد. البته این کار، روشمندی و ضابطه لازم دارد. مهم این است که روح نوآوری علمی در محیط دانشگاه زنده شود و زنده بماند. خوش‌بختانه من این شوق و میل را در دانشجویان احساس کرده بودم و در اساتید هم آن را می‌بینم. این‌ها باید دست‌به‌دست هم بدهد و سطح علمی کشور را بالا ببرد. آن وقتی که علم با هدایت ایمان، عواطف صحیح و معرفت روشن‌بینانه و آگاهانه همراه شود معجزه‌های بزرگی می‌کند و کشور ما می‌تواند در انتظار این معجزه‌ها بماند» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۷۹).

۳. فرهنگ جهاد عملی

فرهنگ جهاد عملی شامل سه مؤلفه طراحی چشم‌انداز آرمانی، تدوین راهبرد و برنامه و در نهایت پیاده‌سازی و اجرا است. در این مرحله، در نهایت در موضع عمل برای تغییر فرهنگ دانشگاه می‌بایست چشم‌انداز روشنی برای تحول فرهنگ بر پایه بصیرت و جهاد علمی تعریف شده طراحی کرد و سپس با تدوین راهبرد مناسب و برنامه‌های عملیاتی و سازوکارهای ساختاری و اجرایی زمینه پیاده‌سازی فرهنگ آرمانی دانشگاه را فراهم آورد:

«باید روی این دو شاخه - دو شاخه اصلی؛ یعنی علوم انسانی و علوم پایه - در کشور، سرمایه‌گذاری فکری، علمی، پولی و تبلیغی بشود تا اینکه پیش بروند. علم را بایستی در حد اعلا دنبال کنید» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۴).

«به نظر من مهم‌ترین حمایت برای نخبگان این است که زمینه کار و مقدمات کار برای آن‌ها فراهم شود. ذهن نخبه و مغز نخبه به دنبال کار، ژرف‌نگری، تولید، خلق، گشودن با بهای جدید و رفتن راه‌های نو است. امکانات سخت‌افزاری باید برای این‌ها فراهم شود. در مواردی، هم امکانات سخت‌افزاری، هم امکانات نرم‌افزاری باید فراهم شود تا نخبه بتواند کار و تلاش کند.

بنابراین، این چرخه علمی کامل لازم است. همچنین، چرخه دیگری لازم است؛ از پدید آمدن یک فکر در ذهن یک نخبه یا یک نابغه تا تحویل آن به مرکز علمی و فعالیت علمی روی آن و تبدیل این فکر به یک علم یا به شاخه‌ای از یک علم تا عبور از این مرحله و رفتن به میدان

فناوری و به عرصه آمدن فناوران و نخبگان فناوری و صنعتی روی این یافته علمی، تا بعد به مسئله تجاری کردن برسد که آن را بررسی خواهیم کرد؛ این هم باز یک چرخه دیگر است. پس علاوه بر اینکه یک چرخه علمی باید به وجود بیاید که علو، همدیگر را تکمیل کنند به هم کمک کنند، یک منظومه به وجود بیاید، چرخه و سلسله زنجیره وار دیگری از تولید اندیشه علمی و ایده علمی تا تشکیل یک مجموعه ذهنی علمی، تا آمدن به میدان فناوری و صنعت، تا آمدن به بازار و تبدیل به محصول هم باید حتماً به وجود بیاید. البته این‌ها هم همت شما را می‌طلبد و هم مدیریت دستگاه‌های مسئول را. همه باید تشریک مساعی کنند که این اتفاق در کشور بیفتد. مسئله تجاری سازی خیلی مهم است. یافته‌های علمی و صنعتی بایستی بتوانند در کشور تولید ثروت کنند» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۹).

«یک مسئله دیگر که خیلی مهم است تشکیل پژوهشگاه‌ها است. در هر دانشگاهی، علاوه بر پژوهشگاه‌های مستقلی که وجود دارد لاقلاً باید یک پژوهشگاه جدی به وجود بیاید. خود دانشگاه‌ها به امر پژوهش به صورت یک مجموعه در درون دانشگاه اهمیت بدهند. نخبه‌های ما بروند به سمت پژوهشگاه‌ها. البته نه اینکه رابطه‌شان با دانش، تعلیم و تعلم قطع شود، بلکه همچنان که میل خود نخبگان هم همین است که سراغ پژوهش بروند، جذب این پژوهشگاه‌ها شوند و در آنجا کار پژوهشی انجام دهند. امکانات - همان طوری که قبلاً عرض کردیم - در اختیارشان قرار بگیرد تا بتوانند پژوهش کنند؛ این همان چیزی است که یک نخبه را راضی و قانع می‌کند؛ هم استعداد او را به جریان می‌اندازد و به فعلیت می‌رساند و احساس می‌کند می‌تواند کار کند، هم وسوسه‌هایی که درباره عدم امکان کار در کشور می‌شود - که روزبه‌روز هم این وسوسه‌ها توسعه پیدا می‌کنند - خنثی و بی‌اثر خواهد شد.

در این پژوهشگاه‌ها این امکان وجود دارد که از تجربه علمی و از پختگی اساتید دانشگاه‌هایی استفاده شود که بعد از پایان دوره خدمتشان بازنشسته شده‌اند و این‌ها حضور پیدا کنند. در این صورت، یک حلقه وصلی خواهد شد بین نسل جدید پژوهنده و پژوهشگر - که همین جوان‌ها هستند - و مجربینی که دورانی را در دانشگاه‌ها گذرانده‌اند» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۹).

مآخذ

- استونر، جیمز، آی، اف، فری من، آرادوارد، گیلبرت، دانیل آر (۱۳۹۱). مدیریت. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- اسکندریور، بهروز (۱۳۹۶). طراحی مدل ارزش های فرهنگی اسلامی در دانشگاه پیام نور. *مجله فرهنگ و دانشگاه اسلامی*، سال ۷، شماره ۲۴، ۱۶۵-۱۸۰.
- آیت الله خامنه ای، سید علی (۱۳۹۹-۱۳۶۸). *بیانات*. تهران: دفتر حفظ و نشر آثار آیت الله العظمی خامنه ای. قابل دسترسی در آدرس: <http://farsi.khamenei.ir/speech>.
- ایمان، محمدتقی، نوشادی، محمودرضا (۱۳۹۰). تحلیل محتوای کیفی. *مجله پژوهش، سال ۳، شماره ۲، ۴۴-۱۵*.
- باقری، مسلم، سلیمی، قاسم، محمدی، مهدی، طیبی محمدی، مریم (۱۳۹۴). تحلیلی بر عوامل ساختاری و رفتاری مؤثر بر ارتقای فرهنگ تولید علم در دانشگاه های کشور؛ مورد مطالعه: دانشگاه شیراز. *مجله مدیریت در دانشگاه اسلامی*، سال ۴، شماره ۲، ۱۲۳-۹۸.
- پیروزمند، علیرضا (۱۳۸۹). *میانی و الگوی مهندسی فرهنگی*. تهران: نشر فجر ولایت.
- خاتمی سبزواری، سید جواد، بقعی، زهره (۱۳۹۶). تبیین ماهیت نفوذ فرهنگی در آیات قرآن و یافتن مصادیق به روز در عصر حاضر در مراکز علمی. *مجله مدیریت در دانشگاه اسلامی*، سال ۷، شماره ۴، ۴۱۱-۳۸۹.
- خاکپور، عباس (۱۳۹۰). *سنخ شناسی مطالعات فرهنگی*. *مجله راهبرد فرهنگ*، سال ۵، شماره ۱۴-۱۵، ۹۸-۸۳.
- دانائی فرد، حسن، رهبر کلیشمی، احسان (۱۳۸۹). راهکارهای تحول فرهنگی در سازمان های ایمان محور. *فصلنامه علمی پژوهشی انقلاب اسلامی*، سال ۸، شماره ۲۳، ۹۱-۸۰.
- رایبیز، استیفن بی (۱۳۷۷). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: موسسه مطالعات پژوهش های بازرگانی.
- رعنایی کردشولی، حبیب اله (۱۳۹۰). مدیریت فرهنگ سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزشهای رقابتی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال ۲، شماره ۶، ۱۲۳-۱۱۰.
- زاهد زاهدانی، سید سعید (۱۳۹۵). *الگوی اسلامی ایرانی فرهنگی مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت: الگوی پایه پیشرفت*. تهران: سمت.

- زاهد، سید سعید، جاجرمی زاده، محسن، تقوی، سید محمد رضا (۱۳۹۲). فرهنگ به مثابه رسانه ای بین اراده و عمل جمعی (مطالعه تطبیقی فرهنگ اسلامی و سکولار). *مجله رسانه و فرهنگ پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی*، سال ۳، شماره ۲، ۷۶-۵۵.
- سرجیووانی، جوزف، کاربالی، جان (۱۹۸۴). رهبری و فرهنگ سازمانی. ترجمه عباس خاکپور. تهران: انتشارات قوه قضاییه.
- سمعی اصفهانی، علیرضا، ثابت، حافظ، سوری، کامبیز (۱۳۹۲). رقابت‌های گفتمانی و جایگاه نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در ترویج آزاداندیشی دینی در دانشگاه. *مجله مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی*، سال ۱۷، شماره ۵۷، ۶۷۸-۶۵۸.
- سیاح‌فر، محمد حسین (۱۳۹۲). فراتحلیل تعاریف متداول از دانشگاه اسلامی و ارائه یک الگوی پیشنهادی. *مجله مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی*، سال ۱۷، شماره ۵۴، ۱۰۲-۷۷.
- شاین، ادگار (۱۳۹۴). *فرهنگ سازمانی و رهبری*. مترجمان برزو فرهی بوزنجانی. شمس‌الدین نوری نجفی. تهران: دارالفکر.
- فضل‌اللهی قمشی، سیف‌الله، اسلامی‌فر، سوده (۱۳۹۰). معیارهای دانشگاه اسلامی از دیدگاه استادان دروس معارف اسلام. *معرفت*، سال ۲۰، شماره ۸، ۱۴۱-۱۲۰.
- قربانی‌زاده، وجه‌الله، امینی، محمد (۱۳۹۳). آرمان‌گرایی و حرکت در دانشگاه اسلامی. *فصلنامه مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی*، سال ۱۸، شماره ۲، ۷۷-۶۱.
- قلی‌پور، آریین (۱۳۸۸). *جامعه‌شناسی سازمان‌ها*. تهران: انتشارات سمت.
- مشبکی، عباس (۱۳۷۷). *مدیریت رفتار سازمانی تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی*. تهران: نشر ترمه.
- مطیع، حسین، یآوری، سوده (۱۳۹۱). ملاک علم نافع در دانشگاه اسلامی بر اساس قرآن و احادیث. *مجله مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی*، سال ۱۶، شماره ۵۱، ۲۵۰-۲۳۱.
- معدنی، جواد، حسین‌پور، داود، یاری، معصومه (۱۳۹۵). طراحی مدل فرهنگ جهادی مبتنی بر مبانی دینی و ارزش‌های انقلاب مدیریت در دانشگاه اسلامی. *فصلنامه مطالعات دانشگاه اسلامی*، سال ۵، شماره ۱، ۱۲۳-۱۱۱.
- مقیمی، سید محمد (۱۳۹۴). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- مهدوی آزادبنی، رمضان (۱۳۹۲). علم زدگی و بحران در علوم انسانی. *مجله مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی*، سال ۱۶، شماره ۵۰، ۱۰۲-۸۷.
- مهدی، رضا (۱۳۹۱). نظریه دانشگاه اسلامی: الگوی فرهنگی منتج از روش نظریه‌مبنایی. *مجله مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی*، سال ۱۷، شماره ۵۴، ۵۰-۲۷.

- مهدی، رضا (۱۳۹۲). آینده پژوهی در آموزش عالی دانشگاه اسلامی، دانشگاه سازگار با محیط و زمینه. *مجله مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی*، سال ۱۷، شماره ۵۷، ۷۱۰-۶۹۶.
- مورگان، گرت (۱۳۸۷). *سیمای سازمان*. ترجمه اصغر مشبکی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- مؤمنی‌راد، اکبر، علی‌آبادی، خدیجه، فردانش، هاشم، مزینی، ناصر (۱۳۹۲). تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج. *فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی*، سال ۴، شماره ۱۴، ۱۶۱-۱۴۳.
- مؤمنی‌راد، اکبر، علی‌آبادی، خدیجه، فردانش، هاشم، مزینی، ناصر (۱۳۹۲). تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج. *فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی*، سال ۴، شماره ۱۴، ۱۶۱-۱۴۳.
- هاشم‌زهی، نوروز، خلجی، عباس (۱۳۸۸). بررسی تطبیقی رویکردهای مبدعان اسلامی سازی دانشگاه در ایران. *معرفت در دانشگاه اسلامی*، سال ۵، شماره ۱۱، ۸۸-۶۳.
- هاشم‌زهی، نوروز، خلجی، عباس (۱۳۸۹). بررسی تطبیقی رویکردهای مبدعان ودانشگاهیان به اسلامی سازی دانشگاه در ایران، *مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی*، سال ۶، شماره ۱، ۹۱-۸۰.
- هچ، جو ماری (۱۳۸۵). *تئوری سازمان*. ترجمه حسن دانائی فرد. تهران: نشر افکار.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Burnes, B. (2004). Kurt lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
- Burnes, B., & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's field theory: A review and re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 408-425.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Kenneth, G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewins legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33-60.
- Hussain, S., Shen, L., Tayyaba, A., Muhammad-Jamal, H., Syed-Hadi, H., & Muhammad, A. (2018). Kurt Lewins change Model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3), 123-127.
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a thematic analysis: A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. *The All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education (AISHE-J)*, 8(3), 3351-33514.

- Norhayati, A., Mohd –Shaladdin, M., Mohdyusri, & Noor-Rohana, M. (2017). The application of kurt lewins model of change in the implementation of higher order thinking skills in school. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(8), 123-141.
- Onyango, W. P. (2014). Effects of organization culture on change management: A case
- Onyango, W. P. (2014). Effects of organization culture on change management: A case of the vocational training centre for the blind and deaf sikri. *European Journal of Business and Management*, 6(34), 204-214.
- Scherer, J. (2009). *Leadership strategy: Use lewin's "force field analysis" as a problem solving tool*. Available at Leadership Strategy insidex.com (2009/8/9).