

Research Institute of
Hawzah and University**Studeis of Religion, Spiritualiti & Management**Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>

Original Article

Representation of the Method of Realizing the Strategies of the "Document of Islamization of Universities" at the Operational Level

Amirhosein Okhravi¹

1. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, University of Gonabad, Gonabad, Iran.

okhravi@gonabad.ac.ir

Received: 02/12/2024; Accept: 16/01/2025

Extended Abstract

Introduction and Objectives: The "Document of Islamization of Universities", as one of the higher-order documents, has been issued to universities for several years. One of the challenges hindering its full and successful implementation is the absence of a clear action plan and realization model, given the multitude of strategies. Considering the current conditions and potential of each university, a roadmap for implementing this document and the corresponding strategic actions can be determined. This research, as a case study, presented a method for implementing the strategies of that document in the University of Gonābād. The first phase aims to offer a scientific, practical, and realistic method to assess the feasibility and prioritize the actions mentioned in the Islamic University Document based on the conditions of the studied university. To achieve this, a software tool based on the proposed method was designed in an Excel environment. The second phase aims to operationalize the strategy implementation methods of the Document of Islamization of Universities at the studied university.

Methodology: The research was conducted in five stages. The first stage involved pairwise comparisons of the nine goals of the Islamic University Document using the Group Fuzzy AHP method. Out of the 352 strategic actions in the document, 178 were identified as feasible at the university level.





Research Institute of
Hawzah and University

Studeis of Religion, Spiritualiti & Management

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



Original Article

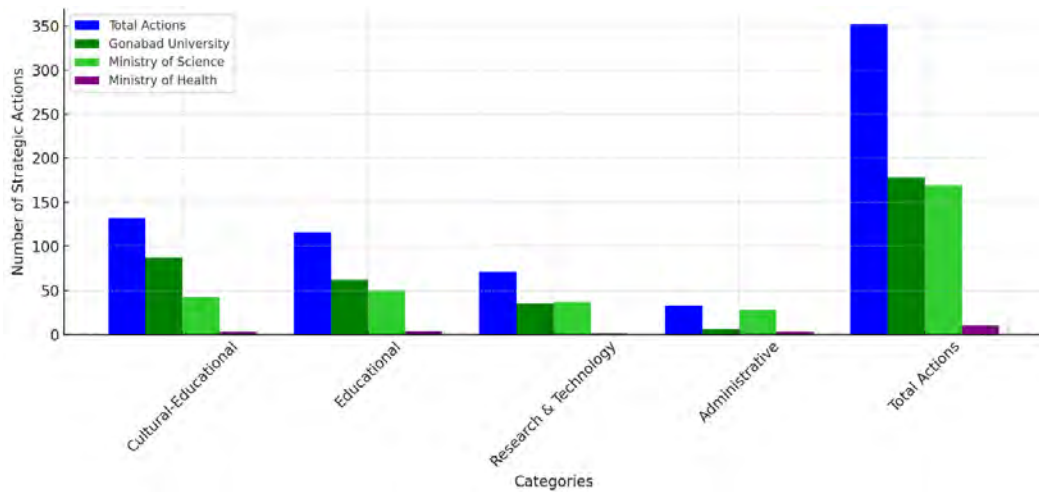


Figure 1: Frequency of strategic actions at various levels

In the second stage, three questions were asked of the experts about each of these strategic measures, in the form of a questionnaire and a Likert scale: the current state of the action, the university's capacity to improve it, and its impact on achieving the document's goals. In the third stage, the weighted gap for each action was calculated by integrating the results from the previous stages and placed on the vertical axis of the final diagram. The fourth stage involved plotting the IPA chart and analyzing the strategic actions based on scenarios. The actions were prioritized based on the IPA chart analysis. In the fifth stage, an action plan, including recommendations and steps for implementing the prioritized strategic actions, was collected from experts.

Findings: The 12 primary goals of the Document of Islamization of Universities were condensed into nine goals. The outcome of the first stage determined the weight of the nine goals using the Fuzzy AHP method (Table 1).

Table 1: The goals of the Document of Islamization of Universities and their importance weights

Row	Objective	Weight (Importance)
1	Deepening and institutionalizing Islamic knowledge and teachings in universities	0.139
2	Achieving the ideals and values of the Islamic Revolution	0.099
3	Producing civilizational knowledge, especially Islamic-Humanities sciences, and maximizing universities' participation in new Islamic civilization building	0.096
4	Deepening rationality and promoting free thinking and creativity in universities	0.117
5	Achieving scientific, cultural, and economic power in the Islamic world and region, and developing scientific interactions internationally to attain scholarly and cultural authority in the region and the Islamic world	0.1
6	Expanding interaction between religious seminaries and universities	0.09
7	Achieving a correct Islamic lifestyle	0.12
8	Continuous and systematic improvement of the scientific, technical, and ethical aspects of university members	0.11
9	Reviving and enhancing the role of the family in the education and training process	0.13



Research Institute of
Hawzah and University

Studeis of Religion, Spiritualiti & Management

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



Original Article

After inputting the experts' feedback into the software and analyzing the responses, the software output regarding the formation of the two-dimensional Weighted Gap-Capability matrix was obtained as shown in Figure 2.

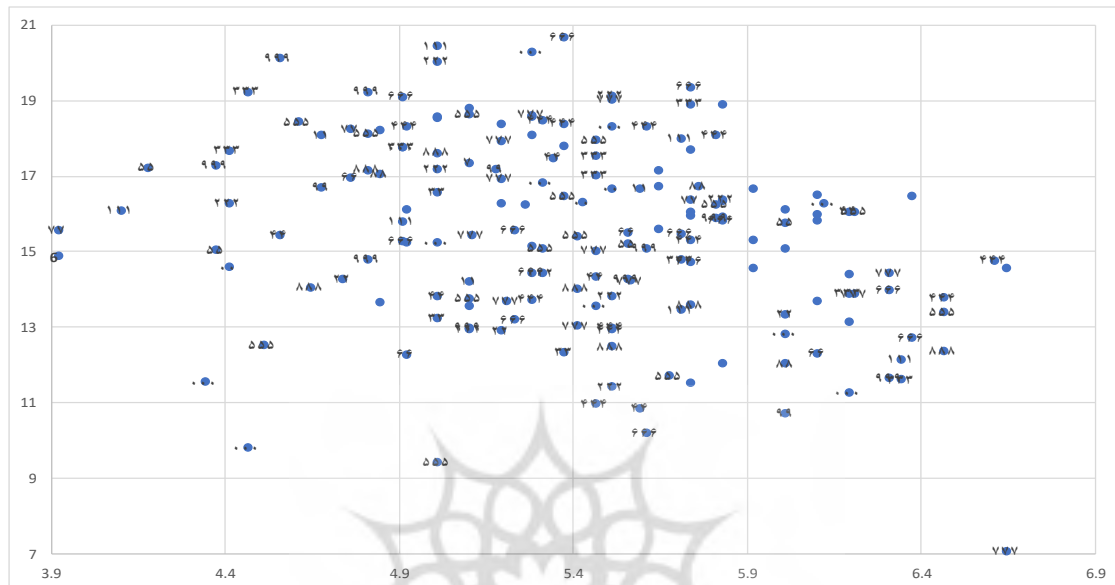


Figure 2: matrix of the weighted gap (vertical) and capability (horizontal) was generated for the 178 strategic actions

The prioritization of actions was based on the sum of the capability percentage and the weighted gap percentage. Actions with the highest combined scores were selected as priority actions. These prioritized actions were those where the university demonstrated both a higher capacity for improvement and a lower current status, while also having a significant impact on achieving the document's goals.

Table2: The priority strategic actions for the Document of Islamization of Universities at Gonabad University

Row	Code	Action Description	Rank
116	5-19-1	Extraction, explanation, and development of strategies based on the Quran and Ahl al-Bayt to institutionalize Islamic culture	1
126	5-20-4	Monitoring cultural and intellectual movements and identifying influential centers of soft warfare infiltration	2
101	5-17-1	Diagnosis of the current lifestyle and designing, explaining, and promoting an Islamic-Iranian lifestyle for university students based on new Islamic civilization	3
200	6-10-1	Design and planning of joint educational programs and study opportunities between religious seminaries and universities	4
123	5-20-1	Explanation of the various dimensions of enemy soft warfare and the elements of the soft power of the Islamic Republic in university environments	5

Discussion and conclusion: Out of the 352 strategic actions in the Document of Islamization of Universities, 178 were identified as feasible at the universities under investigation. Based on the expert survey results, strategic actions were categorized as follows (Table 3):



Research Institute of
Hawzah and University

Studeis of Religion, Spiritualiti & Management

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



Original Article

Table 3: Classification of Strategic Actions of the Document of Islamization of Universities with Feasibility and Prioritization Approach

Total strategic actions in the document: 352 (covering 56 strategies and 9 macro goals)				
Actions Feasible at the Ministry of Science and Health Level: 174	Feasible actions at the studied university: 178			
	Contribution to goal achievement: 100%			
	Actions with Insufficient Implementation Capability at the University: 51 Contribution to goal achievement: 30%	Actions with high implementation capability: 127		
		Contribution to goal achievement: 70%		
		Prioritization of 127 strategic actions using the IPA-G-FAHP method (The list of the top 5 priorities is presented in Table 2)		
		Other actions (Will not be implemented in Phase1): 51 Contribution to goal achievement: 4% (18 items are in priority 1 to 40)	Phase 1 actions: 27 Contribution to goal achievement: 31% (15 items are in priority 1 to 40) Development of the action plan for 4 strategic actions directly and 23 strategic actions indirectly (Details are provided in Table 3)	Actions in Progress: 49 Contribution to goal achievement: 35% (7 items are in priority 1 to 40)

According to experts' opinion, the 27 strategic actions to be implemented in this action plan can be categorized into 4 strategic actions based on their keywords and themes. Their list is shown in Table 3.

Table 4: List of Priority Strategic Actions (for which the action plan has been developed)

Priority	Strategic Action No.	Common with Other Strategic Actions	Total Strategic Actions
1	Strategic Action 116 (Rank 1)	Shared with Strategic Actions 117 (Rank 14), 119 (Rank 40), and 259	4
2	Strategic Action 126 (Rank 2)	Shared with Strategic Actions 123 (Rank 5), 124 (Rank 20), 127 (Rank 21), 125 (Rank 34), and 130	6
3	Strategic Action 101 (Rank 3)	Shared with Strategic Actions 104, 105, and 122 (Rank 12)	4
4	Strategic Action 200 (Rank 4)	Shared with Strategic Actions 36, 37, 38, 39, 40, 137, 201 (Rank 25), 202, 204 (Rank 10), 207, 262 (Rank 6), and 301 (Rank 13)	13
Total strategic actions for which the action plan has been developed:			27

Keywords: Document of Islamization of Universities, Strategy, Strategic Action, Action Plan, IPA Matrix.

Cite this article: Amirhosein Okhravi . (2025), "Representation of the method of realizing the strategies of the "Document of Islamization of Universities" at the operational level ", Studeis of Religion, Spiritualiti & Management, 11(22): 49-84.



Research Institute of
Hawzah and University

مطالعات دین، معنویت، مدیریت

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



نوع مقاله: پژوهشی

بازنمایی روش تحقق راهبردهای سند دانشگاه اسلامی در سطح عملیاتی

امیرحسین اخروی^۱

۱. دانشیار گروه مدیریت، مجتمع آموزش عالی گناباد، گناباد، ایران.

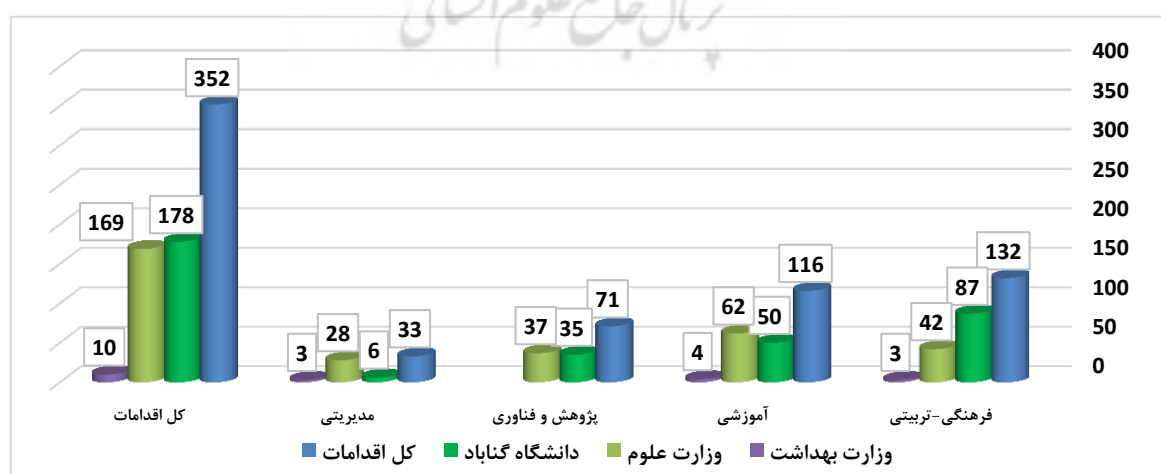
okhravi@gonabad.ac.ir

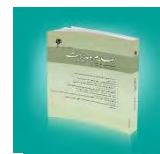
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۱۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۲۷

چکیده گسترده

مقدمه و اهداف: سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها، به عنوان یکی از اسناد بالادستی، چند سالی است که به دانشگاه‌ها ابلاغ شده است. یکی از دلایلی که اجرای کامل و موفق این سند را با چالش مواجه کرده، آن است که با عنایت به تعدد راهبردها، برنامه عملیاتی و الگوی تحقق این سند مشخص نیست. با توجه به شرایط فعلی و پتانسیل هر دانشگاه، می‌توان نقشه راه اجرای این سند و اقدامات راهبردی متناظر را تعیین نمود. در این پژوهش به عنوان مورد مطالعه، بازنمایی روش تحقق راهبردهای این سند در دانشگاه گناباد ارائه شده است. هدف این پژوهش در فاز اول، ارائه روشی علمی، کاربردی و واقع‌بینانه است که با استفاده از آن، بتوان امکان‌سنجی و اولویت اقدامات مطرح‌شده در سند دانشگاه اسلامی را مطابق با شرایط دانشگاه مورد مطالعه تعیین نمود. برای این منظور، نرم‌افزار منطبق با روش یادشده، در محیط اکسل طراحی شد. هدف فاز دوم، بازنمایی روش تحقق راهبردهای سند دانشگاه اسلامی در سطح عملیاتی در دانشگاه مورد مطالعه است.

روش: روش پژوهش در پنج مرحله بیان شده است: مرحله اول: مقایسه‌های زوجی اهداف نه گانه سند دانشگاه اسلامی با یکدیگر از طریق AHP گروهی - فازی است. از مجموع ۳۵۲ اقدام راهبردی سند، ۱۷۸ مورد، در سطح دانشگاه مورد مطالعه قابل اجرا تشخیص داده شدند.





نوع مقاله: پژوهشی

مرحله دوم: درباره هریک از این اقدامات راهبردی، سه پرسش از خبرگان، در قالب پرسش نامه و طیف لیکرت پرسیده شد. این سه پرسش عبارت اند از: وضع موجود هر اقدام، توان دانشگاه برای بهبود هر اقدام و میزان تأثیر هر اقدام در تحقق اهداف سند.

مرحله سوم: با تلفیق نتایج به دست آمده از دو مرحله قبل، شکاف موزون برای هر کدام از اقدامات محاسبه شد و در محور عمودی نمودار نهایی قرار گرفت.

مرحله چهارم: نمودار IPA ترسیم و تحلیل سناریوهای اقدامات انجام شد. در این مرحله، اولویت بندی اقدامات راهبردی براساس تحلیل نمودار انجام شد.

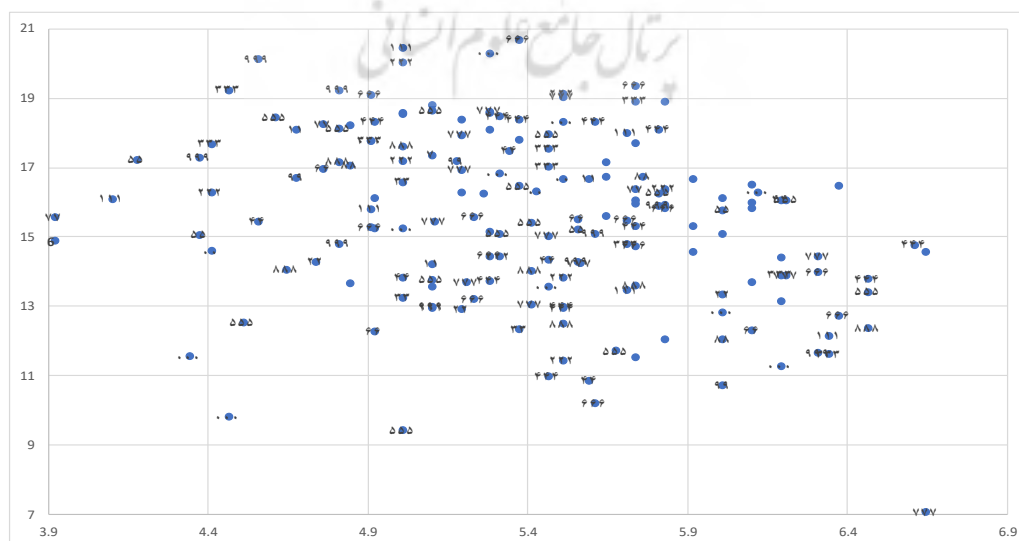
مرحله پنجم: برنامه عملیاتی، پیشنهادات و گام های اجرایی و عملیاتی برای اقدامات راهبردی اولویت دار، از صاحب نظران دریافت شد.

یافته ها: در این تحقیق، اهداف دوازده گانه مطرح شده در سند دانشگاه اسلامی در قالب نه هدف خلاصه شدند. خروجی مرحله اول، تعیین وزن اهداف نه گانه به روش AHP فازی بود که در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱. اهمیت هر یک از اهداف کلان تحقق سند دانشگاه اسلامی

ر	هدف کلان	وزن (اهمیت)
۱	تعمیق و نهادینه سازی معارف و آموزه های اسلامی در دانشگاه ها	۰/۱۳۹
۲	تحقق آرمان ها و ارزش های انقلاب اسلامی	۰/۰۹۹
۳	تولید دانش تمدنی به ویژه علوم انسانی - اسلامی و مشارکت حداکثری دانشگاه ها در تمدن سازی نوین اسلامی	۰/۰۹۶
۴	تعمیق خردورزی و عقلانیت و تقویت روحیه آزاداندیشی و خلاقیت در دانشگاه ها	۰/۱۱۷
۵	دستیابی دانشگاه ها به اقتدار علمی، فرهنگی و اقتصادی در جهان اسلام و منطقه و توسعه تعامل علمی در عرصه های بین المللی و دستیابی به مرجعیت علمی و فرهنگی در منطقه و جهان اسلام	۰/۱
۶	گسترش تعامل حوزه و دانشگاه	۰/۰۹
۷	تحقق سبک صحیح زندگی اسلامی	۰/۱۲
۸	ارتقای مستمر و نظام مند بعد علمی، مهارتی و اخلاقی دانشگاهیان	۰/۱۱
۹	احیاء و ارتقای نقش خانواده در فرایند تعلیم و تربیت	۰/۱۳

پس از وارد نمودن نظرات تیم تصمیم در نرم افزار و تحلیل نظرات، خروجی نرم افزار در خصوص تشکیل ماتریس دوبرخی شکاف موزون - توانمندی، به شکل تصویر شماره ۱ به دست آمد.



تصویر ۱. ماتریس شکاف موزون (عمودی) - توانمندی (افقی) ۱۷۸ اقدام راهبردی سند دانشگاه اسلامی در دانشگاه گناباد



Research Institute of
Hawzah and University

مطالعات دین، معنویت، مدیریت

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



نوع مقاله: پژوهشی

مبنای تعیین اولویت‌ها از ماتریس یادشده، حاصل جمع درصد توانمندی و درصد شکاف موزون می‌باشد. اقداماتی که حاصل جمع درصد توانمندی و درصد شکاف موزون آنها نسبت به سایر اقدامات بیشتر بود، به عنوان اقدامات اولویت‌دار انتخاب شدند. در جدول ۲، عناوین ۵ اولویت اول بیان شده است. این موارد، اقداماتی هستند که اولاً، دانشگاه توانمندی و پتانسیل نسبی بیشتری برای بهبود آنها در اختیار دارد؛ ثانیاً، وضع موجود دانشگاه به نسبت در آنها خیلی مناسب نیست؛ ثالثاً، اهمیت نسبی بیشتری نسبت به سایر اقدامات داشته و سریع‌تر و بیشتر در تحقق اهداف نه‌گانه سند دانشگاه اسلامی تأثیرگذار خواهند بود.

جدول ۲. اقدامات راهبردی اولویت‌دار سند دانشگاه اسلامی در دانشگاه گناباد

رتبه	شرح اقدام	کد	ر
۱	استخراج، تبیین و تدوین راهکارهای قرآن و عترت برای نهادینه کردن فرهنگ اسلامی	۵-۱۹-۱	۱۱۶
۲	رصد جریان‌های فکری - فرهنگی و شناسایی پایگاه‌های مؤثر نفوذ جنگ نرم	۵-۲۰-۴	۱۲۶
۳	آسیب‌شناسی سبک زندگی موجود و طراحی، تبیین و ترویج سبک زندگی اسلامی ایرانی دانشگاهیان بر مبنای تمدن‌سازی نوین اسلامی	۵-۱۷-۱	۱۰۱
۴	طراحی و برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی و فرصت مطالعاتی مشترک میان حوزه و دانشگاه	۶-۱۰-۱	۲۰
۵	تبیین ابعاد گوناگون جنگ نرم دشمن و مؤلفه‌های قدرت نرم جمهوری اسلامی در محیط دانشگاه‌ها	۵-۲۰-۱	۱۲۳

بحث و نتیجه‌گیری: از مجموع ۳۵۲ راهبرد سند دانشگاه اسلامی، ۱۷۸ اقدام راهبردی در سطح دانشگاه مورد مطالعه، قابل‌اجرا تشخیص داده شد. براساس نتایج پرسش‌نامه، جدول زیر به دست آمد.

جدول ۳. دسته‌بندی اقدامات راهبردی سند دانشگاه اسلامی با رویکرد امکان‌سنجی و اولویت‌بندی

کل اقدامات راهبردی مطرح‌شده در سند دانشگاه اسلامی: ۳۵۲ مورد (که با اجرای آنها ۵۶ راهبرد و ۹ هدف کلان محقق خواهد شد)			
اقدامات قابل‌اجرا در سطح وزارت علوم و بهداشت: ۱۷۴ مورد	اقدامات قابل‌اجرا در دانشگاه مورد مطالعه: ۱۷۸ مورد میزان تأثیر در تحقق اهداف سند: ۱۰۰٪		
	اقداماتی که توانمندی خوبی برای اجرای آنها در دانشگاه مورد مطالعه وجود دارد: ۱۲۷ مورد میزان تأثیر در تحقق اهداف سند: ۷۰٪		
	اولویت‌بندی ۱۲۷ اقدام راهبردی به روش IPA-G-FAHP (فهرست ۵ اولویت اول، در جدول ۲ بیان شده است)		
	اقدامات در حال اجرا: مورد ۴۹	اقدامات فاز ۱: ۲۷ مورد تأثیر در تحقق اهداف سند: ۳۱٪ (مورد ۱۵ در اولویت ۱ تا ۴۰ هستند)	سایر اقدامات (در فاز ۱ اجرا نخواهد شد): مورد ۵۱ تأثیر در تحقق اهداف سند: ۴٪ (مورد ۱۸ در اولویت ۱ تا ۴۰ هستند)
	تأثیر در تحقق اهداف سند: ۳۵٪ (مورد ۷ در اولویت ۱ تا ۴۰ هستند)	تدوین برنامه عملیاتی ۴ اقدام راهبردی به‌صورت مستقیم و ۲۳ اقدام راهبردی به‌صورت غیرمستقیم (جزئیات در جدول ۳)	

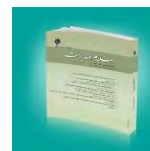
طبق نظر تیم تصمیم، ۲۷ اقدام راهبردی که طی این برنامه عملیاتی، اجرایی می‌شود را می‌توان براساس کلمات کلیدی و مضامین آنها در ۴ اقدام راهبردی تقسیم‌بندی کرد. فهرست آنها در جدول ۴ نشان داده شده است.



Research Institute of
Hawzah and University

مطالعات دین، معنویت، مدیریت

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



نوع مقاله: پژوهشی

جدول ۴. فهرست اقدامات راهبردی اولویت دار (که برنامه عملیاتی آنها تدوین شده است)

اولویت	شماره اقدام راهبردی	شماره اقدامات راهبردی مشترک	کل اقدامات راهبردی در هر اولویت
۱	اقدام راهبردی ۱۱۶ (رتبه ۱)	مشترک با اقدامات راهبردی شماره ۱۱۷ (رتبه ۱۴)، ۱۱۹ (رتبه ۴۰) و ۲۵۹	۴
۲	اقدام راهبردی ۱۲۶ (رتبه ۲)	مشترک با اقدامات راهبردی ۱۲۳ (رتبه ۵)، ۱۲۴ (رتبه ۲۰)، ۱۲۷ (رتبه ۲۱)، ۱۲۵ (رتبه ۳۴) و ۱۳۰	۶
۳	اقدام راهبردی ۱۰۱ (رتبه ۳)	مشترک با اقدامات راهبردی ۱۰۴، ۱۰۵ و ۱۲۲ (رتبه ۱۲)	۴
۴	اقدام راهبردی ۲۰۰ (رتبه ۴)	مشترک با اقدامات راهبردی راهبردهای ۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۰، ۱۳۷، ۲۰۱ (رتبه ۲۵)، ۲۰۲، ۲۰۴ (رتبه ۱۰)، ۲۰۷، ۲۶۲ (رتبه ۶) و ۳۰۱ (رتبه ۱۳)	۱۳
جمع کل اقدامات راهبردی که برای آنها برنامه عملیاتی تدوین شده است:			۲۷

۲۷ اقدام راهبردی که طی برنامه عملیاتی ارائه شده در این تحقیق اجرایی خواهند شد، براساس مضامین آنها در ۴ اقدام راهبردی قرار می گیرند. از این رو، پیشنهادها و گام های اجرایی آنها در قالب برنامه عملیاتی ارائه شد و نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدها، پیشنهادات و گام های اجرایی هر راهبرد معرفی شد تا در یک بازه چهارساله اجرا شود.

واژگان کلیدی: سند دانشگاه اسلامی، راهبرد، اقدام راهبردی، برنامه عملیاتی، ماتریس IPA.

استناد: امیرحسین اخروی (۱۴۰۳)، «بازنمایی روش تحقق راهبردهای سند دانشگاه اسلامی در سطح عملیاتی»، مجله مطالعات دین، معنویت و مدیریت، ۱۱ (۲۲): ۴۹-۸۴.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱. مقدمه

یکی از اهداف شورای عالی انقلاب فرهنگی در سطح عالی نظام جمهوری اسلامی ایران، اجرای سند دانشگاه اسلامی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی زیرمجموعه وزارت علوم و وزارت بهداشت می‌باشد. در فصل اول این سند، مأموریت دانشگاه‌ها بیان شده است. در فصل دوم سند، به بیان اصول و مبانی پرداخته شده که ۱۴ اصل / مبنا در آن اشاره شده است. در فصل سوم چشم‌انداز نظام آموزش عالی در افق ۱۴۰۴ در چهار بخش مطرح شده است: چشم‌انداز فرهنگی - تربیتی، آموزشی، پژوهش و فناوری و مدیریتی. در فصل چهارم سند که در این تحقیق نیز از آن استفاده شده است، ۱۲ هدف کلان برای اسلامی شدن دانشگاه‌ها مطرح شده است. در فصل‌های بعدی به ترتیب در چهار حوزه نظام فرهنگی - تربیتی، آموزشی، پژوهش و فناوری و مدیریتی، راهبردها و اقدامات راهبردی مربوط به هر حوزه بیان شده است. در فصل پنجم، ۲۱ راهبرد برای نظام فرهنگی - تربیتی مطرح شده است که برای تحقق این راهبردها، ۱۳۲ اقدام راهبردی مطرح شده است. در فصل ششم، ۱۷ راهبرد و ۱۱۶ اقدام راهبردی برای نظام آموزشی، در فصل هفتم ۷۱ اقدام راهبردی در قالب ۱۱ راهبرد برای نظام پژوهش و فناوری و در نهایت در فصل هشتم ۳۳ اقدام راهبردی در قالب ۷ راهبرد ارائه شده است. بنابراین، در مجموع، در کل سند، ۳۵۲ اقدام راهبردی در قالب ۵۶ راهبرد برای تحقق اهداف ۱۲ گانه مطرح شده است. آنچه برای دانشگاه‌های دغدغه‌مند در این حوزه مطرح است، پالایش، اولویت‌بندی و امکان‌سنجی اجرای هریک از این اقدامات در آن دانشگاه می‌باشد. در تحقیق حاضر سعی بر آن است تا به پرسش‌های اصلی و فرعی ذیل پاسخ داده شود:

اصلی: در چهار سال آینده، کدام اقدامات راهبردی در دانشگاه مورد مطالعه انجام شود، تا ۷۰ درصد از اهداف سند دانشگاه اسلامی در این دانشگاه تحقق یابد؟

فرعی: روش مناسب جهت امکان‌سنجی و اولویت‌بندی اقدامات راهبردی سند دانشگاه اسلامی چیست؟ ۲. اقداماتی از مجموع ۳۵۲ اقدام راهبردی مطرح شده در سند دانشگاه اسلامی، به لحاظ زیرساختی و محتوایی، امکان اجرا در سطح دانشگاه مورد مطالعه را داراست؟ وضعیت فعلی دانشگاه مورد مطالعه در هرکدام از اقدامات در چه سطحی است؟ ۴. از اهداف تحقق دانشگاه اسلامی، دارای چه درجه اهمیتی در سطح دانشگاه هستند؟ ۵. توجه به اهداف سند دانشگاه اسلامی، هریک از اقدامات در تحقق کدام هدف / اهداف مؤثر است و به چه میزان؟ ۶. توجه به وضع موجود، کدام یک از اقدامات سند، در دانشگاه در حال اجرا می‌باشد؟ ۷. توجه به محدودیت‌ها، کدام اقدامات سند، در اولویت اجرا هستند؟ ۸. برنامه عملیاتی جهت اجرای اقدامات راهبردی اولویت‌دار چیست؟

هدف این پژوهش در فاز اول، ارائه روشی علمی، کاربردی و واقع‌بینانه است که با استفاده از آن، بتوان امکان‌سنجی و اولویت اقدامات مطرح شده در سند دانشگاه اسلامی را مطابق با شرایط دانشگاه مورد مطالعه تعیین نمود. برای این منظور، نرم‌افزار منطبق با روش یادشده، در محیط اکسل طراحی شد. هدف فاز دوم، بازنمایی روش تحقق راهبردهای سند دانشگاه اسلامی در سطح عملیاتی، در دانشگاه مورد مطالعه است.

۲. پیشینه تحقیق

درخصوص استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری کاربردی تاکنون پژوهش‌های زیادی انجام شده است؛ اما در مورد استفاده از این تکنیک‌ها به منظور تعیین نحوه اجرایی نمودن سند دانشگاه اسلامی مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی، کار مدونی در تحقیقات مشاهده نشد. هرچند تحقیقات متعددی به‌طورعام به برخی از شاخص‌ها و مؤلفه‌های دانشگاه اسلامی پرداخته‌اند، اما هیچ‌کدام از این تحقیقات، وارد بحث علمی و کاربردی درخصوص نحوه تحقق سند دانشگاه اسلامی نشده است. برای نمونه، می‌توان به تحقیقات زیر در دو حوزه دانشگاه اسلامی و تکنیک‌های تصمیم‌گیری اشاره نمود:

جدول ۱. تحقیقات مرتبط در دو حوزه تکنیک‌های تصمیم‌گیری و دانشگاه اسلامی

مؤلفین	عنوان تحقیق
سنگری (۱۳۹۶)	تدوین مدل شایستگی‌های محوری اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی
تجلی و عزتی (۱۳۹۵)	مؤلفه‌های تصویر سازمانی دانشگاه اسلامی از منظر رهنمودهای اسلام
واعظی و فدایی (۱۳۹۴)	بررسی و تبیین مؤلفه‌های مدیریت راهبردی دانشگاه اسلامی مبتنی بر الگوی اقتصاد مقاومتی
پویا و اخروی (۱۳۹۳)	طراحی مدل تلفیقی IPA-FAHP جهت اولویت‌بندی سیاست‌های کلی نظام اداری
سیاح طاهری (۱۳۹۲)	فرا تحلیل تعاریف متداول از دانشگاه اسلامی و ارائه یک الگوی پیشنهادی
جمشیدی‌راد و نادعلی، ۱۳۹۱	آسیب‌شناسی نقش استاد در اسلامی شدن دانشگاه پیام نور
بهرامی و همکاران، ۱۳۹۱	معیارهای تصمیم‌گیری در مدیریت دانشگاه اسلامی از منظر آموزه‌های دینی
ناظمی و همکاران، ۱۳۹۰	ارائه مدل تلفیق شکاف عملکردی با AHP گروهی - فازی برای تعیین اولویت‌های بهبود

در تحقیقات خارجی، درخصوص تکنیک‌های تصمیم‌گیری کاربردی می‌توان به تحقیقات متعددی اشاره نمود؛ اما در زمینه کاربرد آنها در موضوع این پژوهش، یعنی اسلامی شدن دانشگاه سابقه‌ای وجود ندارد.

۳. روش پژوهش

با توجه به گستردگی فعالیت‌ها، اولویت‌بندی مسائل به‌منظور بررسی و بهبود آنها امری اجتناب‌ناپذیر است. ازسوی دیگر، با وجود محدودیت منابع سازمان، اگر این منابع به یک اندازه در بخش‌های مختلف تخصیص یابد و روی اولویت‌ها متمرکز نشود، انتظار موفقیت چندانی نمی‌توان داشت (ناظمی و همکاران، ۱۳۹۰). در بیشتر روش‌های اولویت‌بندی یا فقط به اهمیت عوامل توجه می‌شود و یا فقط وضع موجود آنها ملاک تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد. در راستای رفع این مشکل، افزون‌بر دو پارامتر اهمیت و وضع فعلی، توانمندی دانشگاه برای بهبود وضع فعلی نیز لحاظ شده است. مزیت این روش بر دیگر روش‌ها، تلفیق AHP گروهی - فازی با «ارزیابی وضع فعلی» و «توانمندی بهبود» می‌باشد که بیشتر برای اولویت‌بندی مسائل کیفی توصیه شده است. «بعد افقی» ماتریس نهایی شامل «توانمندی» دانشگاه برای بهبود است و بعد عمودی آن بیانگر حاصل ضرب اهمیت در شکاف (فاصله عملکرد تا سطح مطلوب) است (اخروی، ۱۳۹۲). روش پژوهش در پنج مرحله تشریح شده است.

به پیشنهاد شورای فرهنگی دانشگاه، شورای معین فرهنگی، به‌عنوان تیم تصمیم و صاحب‌نظران حوزه فرهنگی در سطح دانشگاه انتخاب شدند. اعضای تیم تصمیم که تعداد ایشان ۱۴ نفر بودند، در جلسه‌ای که تمامی اعضاء از جمله ریاست دانشگاه (به‌عنوان رئیس شورای فرهنگی)، معاون فرهنگی دانشگاه، مدیر فرهنگی و اجتماعی، کارشناسان فرهنگی، مسئول نهاد رهبری، نمایندگان تشکلهای اسلامی، استادان منتخب مشاوران کانون‌های فرهنگی و انجمن‌های علمی حضور داشتند، پرسش‌نامه شماره ۱ و ۲ ارائه و روند تحقیق تبیین شد. در همان جلسه پرسش‌نامه شماره ۱ توسط تمامی اعضاء تکمیل شد. برای پرسش‌نامه شماره ۲ نیز با توجه به حجم زیاد مطالب درخواستی، مقرر شد در بازه حدوداً یک ماهه از اعضای تیم تصمیم تحویل گرفته شود. در نهایت پرسش‌نامه شماره ۳، پیشنهادات و گام‌های اجرایی و عملیاتی برای اقدامات راهبردی اولویت‌دار، از صاحب‌نظران دریافت شد. در پرسش‌نامه شماره یک، ۱۴ نفر از تیم تصمیم و در پرسش‌نامه شماره دو، ۱۲ نفر از تیم تصمیم مشارکت نمودند.

۳-۱. مرحله اول: مقایسه‌های زوجی

مرحله اول مقایسه‌های زوجی اهداف نه‌گانه سند دانشگاه اسلامی با یکدیگر از طریق AHP گروهی - فازی است که صاحب‌نظران در این مرحله وزن هریک از اهداف را تعیین نمودند. در این تحقیق، اهداف ۱۲ گانه مطرح‌شده در سند دانشگاه اسلامی در قالب ۹ هدف خلاصه شدند که در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲. اهداف ۹ گانه تحقیق سند دانشگاه اسلامی

ز	شرح اهداف کلان	خلاصه هدف
۱	تعمیق و نهادینه سازی معارف و آموزه های اسلامی در دانشگاه ها	تعمیق آموزه های اسلامی
۲	تحقق آرمان ها و ارزش های انقلاب اسلامی	تحقق ارزش های انقلاب
۳	تولید دانش تمدنی به ویژه علوم انسانی - اسلامی و مشارکت حداکثری دانشگاه ها در تمدن سازی نوین اسلامی	تمدن سازی
۴	تعمیق خردورزی و عقلانیت و تقویت روحیه آزاداندیشی و خلاقیت در دانشگاه ها	عقلانیت و آزاداندیشی
۵	دستیابی دانشگاه ها به اقتدار علمی، فرهنگی و اقتصادی در جهان اسلام و منطقه و توسعه تعامل علمی در عرصه های بین المللی و دستیابی به مرجعیت علمی و فرهنگی در منطقه و جهان اسلام	اقتدار جهان اسلام
۶	گسترش تعامل حوزه و دانشگاه	تعامل حوزه و دانشگاه
۷	تحقق سبک صحیح زندگی اسلامی	تحقق سبک زندگی
۸	ارتقای مستمر و نظام مند بعد علمی، مهارتی و اخلاقی دانشگاهیان	ارتقاء مستمر و همه جانبه
۹	احیاء و ارتقای نقش خانواده در فرایند تعلیم و تربیت	خانواده

خبرگان نظرات خود را در مورد هر مقایسه زوجی در اهداف سند دانشگاه اسلامی، در طیف ۶ تایی فازی از اهمیت یکسان تا کاملاً مهم، بیان نمودند. پس انجام محاسبات، وزن هریک از اهداف نه گانه تعیین شد.

۳-۲. مرحله دوم: ارزیابی وضع موجود

در این مرحله، ۳ پرسش کلی در قالب پرسش نامه از صاحب نظران اخذ شد. قبل از ورود به این مرحله، پس از پالایش اولیه اقدامات، از مجموع ۳۵۲ اقدام راهبردی مطرح شده در سند دانشگاه اسلامی، در چهار حوزه نظام فرهنگی - تربیتی، نظام آموزشی، نظام پژوهش و فناوری و نظام مدیریتی، ۱۷۸ اقدام در سطح دانشگاه مورد مطالعه قابل اجرا تشخیص داده شد، و اساساً دیگر اقدامات، خارج از حوزه فعالیت و اختیارات دانشگاه بود. به منظور امکان سنجی و اولویت بندی این اقدامات در دانشگاه، پرسش نامه شماره ۲ تدوین شده است. در این بخش، به ازای هر اقدام، سه پرسش مطرح شد:

۱. امکان / توان اجرای هر اقدام در دانشگاه که توانمندی کامل با امتیاز ۷ تا عدم توانمندی که با امتیاز ۱ تعیین می شود؛
۲. وضع موجود اجرای آن اقدام در دانشگاه که چنانچه در حال حاضر، این اقدام در سطح مطلوب اجرا می شود، امتیاز ۷ تا عدم اجرا تاکنون با امتیاز ۱ مشخص می شود. شکاف امتیازات نسبت به حالت مطلوب محاسبه شد تا بتوان آنها را در وزن ها ضرب نمود (اخروی، ۱۳۹۲)؛
۳. میزان ارتباط هر اقدام در تحقق هریک از اهداف نه گانه: در این بخش، تعیین می شود که اجرای صحیح هر اقدام، به تحقق کدام یک از اهداف منجر خواهد شد و امتیاز بین ۱ تا ۵ (ارتباط خیلی کم تا خیلی زیاد) برای آنها تعیین می شود.

۳-۳. مرحله سوم: محاسبه شکاف موزون

با تلفیق نتایج به دست آمده از مرحله اول و دوم شکاف موزون به دست می آید. با توجه به نتایج به دست آمده از AHP گروهی - فازی و شکاف ها، شکاف موزون برای هر کدام از اقدامات محاسبه شد و در محور عمودی ماتریس نهایی قرار گرفت. هرچه این مقدار بیشتر باشد، آن مورد در اولویت بالاتری است و نیاز بیشتری به تمرکز مجموعه، برای تحقق آن وجود دارد.

۳-۴. مرحله چهارم: ترسیم نمودار IPA و اولویت بندی اقدامات راهبردی

محور افقی ماتریس، بیانگر توانمندی دانشگاه برای بهبود وضع فعلی هر اقدام می باشد. در نهایت اقداماتی در اولویت هستند که هم شکاف موزون بالا داشته و هم دانشگاه برای اجرای آن، توان و زیرساخت لازم را داشته باشد. برای تعیین توانمندی بهبود وضع فعلی، صاحب نظران و مدیران ارشد دانشگاه، در طیف لیکرت ۷ تایی اظهار نظر نمودند. خروجی سه مرحله قبل، در نمودار ۲ نشان داده می شود. محور عمودی، بیانگر شکاف موزون و محور افقی توانمندی می باشد.

شکاف موزون	زیاد	۱
	کم	۲
	زیاد	۳
	کم	۴
توانمندی		

نمودار ۲. شکاف موزون - توانمندی و نواحی چهارگانه آن

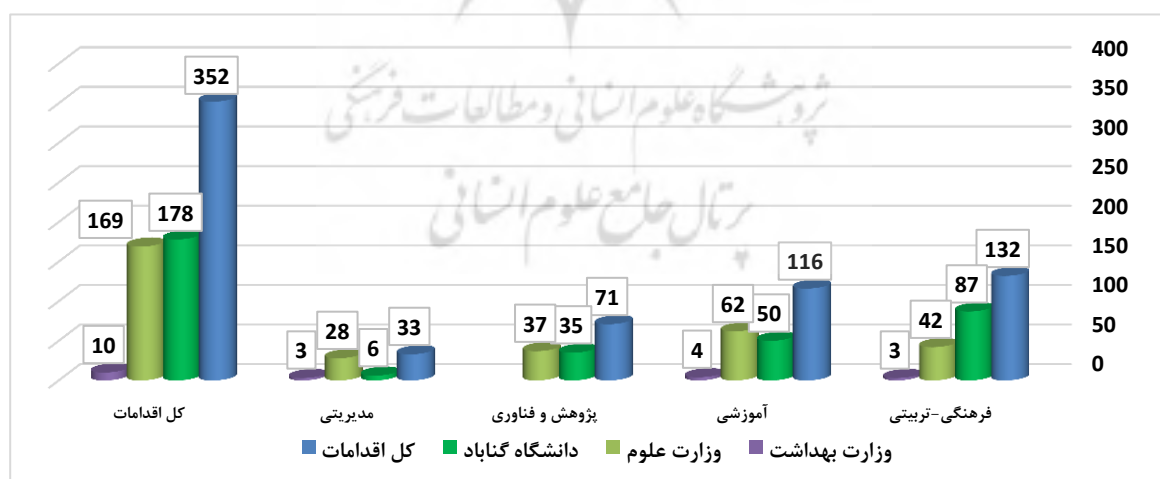
تحلیل سناریوهای نواحی چهارگانه ماتریس شکاف موزون - توانمندی، به این شرح می‌باشد: اقدامات راهبردی ناحیه ۱، اولاً، از اهمیت بالایی برخوردار بوده و ثانیاً، فاصله آنها تا سطح مطلوب زیاد و ثالثاً، توانمندی دانشگاه و زیرساخت‌های لازم مهیاست؛ از این رو این اقدامات در اولویت بهبود قرار دارند.

۳-۵. مرحله پنجم: تعیین برنامه عملیاتی برای راهبردهای اولویت‌دار

در این مرحله براساس پرسش‌نامه شماره ۳، پیشنهادات و گام‌های اجرایی و عملیاتی برای اقدامات راهبردی اولویت‌دار، از صاحب‌نظران دریافت شد.

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

اقدام راهبردی در سند ذکر شده است. برخی از این اقدامات خاص وزارت بهداشت می‌باشد و برخی از آنها نیز فقط در سطح کلان وزارت علوم قابل طرح و اجراست و در سطح دانشگاه قابل طرح نمی‌باشد. در مجموع ۱۷۸ اقدام راهبردی پس از بررسی و پالایش اولیه قابل اجرا در سطح دانشگاه تشخیص داده شد. خلاصه تعداد اقدامات در هریک از حوزه‌های یادشده، در نمودار ۳ نشان داده شده است.



نمودار ۳. فراوانی تعداد اقدامات راهبردی در سطوح مختلف

پس از بررسی و پالایش اولیه اقدامات راهبردی سند دانشگاه اسلامی، برای ۱۷۸ اقدامی که در سطح دانشگاه قابل بررسی بود، پرسش‌نامه شماره ۲ طراحی شد. در تصویر شماره ۱، صفحه خروجی نرم‌افزار AHP فازی برای اظهارنظر تیم تصمیم در خصوص تعیین وزن هریک از اهداف آمده است.

مقایسه زوجی مؤلفه ها		مقایسه زوجی مؤلفه ها	
مؤلفه	وزن	مؤلفه	وزن
۱. آموزش اسلامی	۰.۱۳۹	۱۶. صاحب نظر	۰.۰۴۰
۲. تحقق آرمان‌های انقلاب اسلامی	۰.۰۹۹	۱۷. صاحب نظر	۰.۰۱۶
۳. تمدن‌سازی	۰.۰۹۶	۱۸. صاحب نظر	۰.۰۰۲
۴. تعالی و ارتقاء معنوی	۰.۱۱۷	۱۹. صاحب نظر	۰.۰۱۹
۵. تعالی و ارتقاء معنوی	۰.۱	۲۰. صاحب نظر	۰.۰۴۹
۶. تعالی و ارتقاء معنوی	۰.۰۹	۲۱. صاحب نظر	۰.۰۴۱
۷. تعالی و ارتقاء معنوی	۰.۱۳	۲۲. صاحب نظر	۰.۰۱۸
۸. تعالی و ارتقاء معنوی	۰.۱۱	۲۳. صاحب نظر	۰.۰۵۲
۹. خانواده	۰.۱۳	۲۴. صاحب نظر	۰.۰۴۱
		۲۵. صاحب نظر	۰.۰۱۹
		۲۶. صاحب نظر	۰.۰۰۵
		۲۷. صاحب نظر	۰.۰۰۵
		۲۸. صاحب نظر	۰.۰۰۶
		۲۹. صاحب نظر	۰.۰۰۵
		۳۰. صاحب نظر	-

تصویر ۱. خروجی نرم افزار از محاسبه وزن هریک از اهداف ۹ گانه (پرسش نامه ۱)

گونه که در تصویر نیز مشاهده می شود، نرخ سازگاری برای هریک از پرسش نامه ها، کمتر از $0/1$ می باشد که بیانگر آن است که اطلاعات به دست آمده قابل قبول و معتبر می باشد. همچنین، نرخ سازگاری ماتریس کلی نیز $0/01$ به دست آمده که کمتر از $0/1$ و معتبر می باشد. بهر برای نمونه، پرسش نامه شماره ۱ تکمیل شده توسط یکی از صاحب نظران، در تصویر ۲ نشان داده شده است.

مقایسه زوجی مؤلفه ها		مقایسه زوجی مؤلفه ها	
مؤلفه ها	مؤلفه ها	مؤلفه ها	مؤلفه ها
۱. آموزش اسلامی	۱/۴	۱۶. صاحب نظر	۰.۰۴۰
۲. تحقق آرمان‌های انقلاب اسلامی	۱/۴	۱۷. صاحب نظر	۰.۰۱۶
۳. تمدن‌سازی	۱/۴	۱۸. صاحب نظر	۰.۰۰۲
۴. تعالی و ارتقاء معنوی	۱/۴	۱۹. صاحب نظر	۰.۰۱۹
۵. تعالی و ارتقاء معنوی	۱/۴	۲۰. صاحب نظر	۰.۰۴۹
۶. تعالی و ارتقاء معنوی	۱/۴	۲۱. صاحب نظر	۰.۰۴۱
۷. تعالی و ارتقاء معنوی	۱/۴	۲۲. صاحب نظر	۰.۰۱۸
۸. تعالی و ارتقاء معنوی	۱/۴	۲۳. صاحب نظر	۰.۰۵۲
۹. خانواده	۱/۴	۲۴. صاحب نظر	۰.۰۴۱
		۲۵. صاحب نظر	۰.۰۱۹
		۲۶. صاحب نظر	۰.۰۰۵
		۲۷. صاحب نظر	۰.۰۰۵
		۲۸. صاحب نظر	۰.۰۰۶
		۲۹. صاحب نظر	۰.۰۰۵
		۳۰. صاحب نظر	-

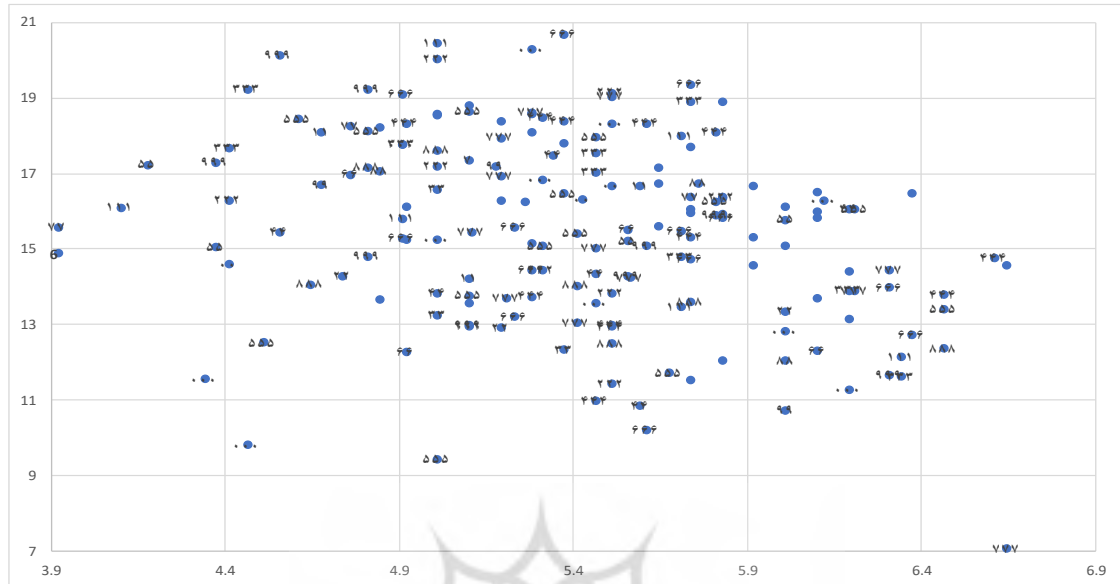
تصویر ۲. یک نمونه از جدول مقایسه زوجی تکمیل شده توسط صاحب نظران

بنابراین، وزن هریک از اهداف ۹ گانه تحقق سند دانشگاه اسلامی، با توجه به نظرات گرفته شده توسط تیم تصمیم در قالب ماتریس مقایسه های زوجی و با روش AHP فازی - گروهی به دست آمد. از این اوزان در تحلیل خروجی پرسش نامه شماره ۲ استفاده شده است. اوزان به دست آمده در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول ۳. اهمیت هریک از اهداف کلان تحقق سند دانشگاه اسلامی

وزن (اهمیت)	هدف کلان	ر
۰/۱۳۹	تعمیق و نهادینه سازی معارف و آموزه های اسلامی در دانشگاه ها	۱
۰/۰۹۹	تحقق آرمان ها و ارزش های انقلاب اسلامی	۲
۰/۰۹۶	تولید دانش تمدنی به ویژه علوم انسانی - اسلامی و مشارکت حداکثری دانشگاه ها در تمدن سازی نوین اسلامی	۳
۰/۱۱۷	تعمیق خردورزی و عقلانیت و تقویت روحیه آزاداندیشی و خلاقیت در دانشگاه ها	۴
۰/۱	دستیابی دانشگاه ها به اقتدار علمی، فرهنگی و اقتصادی در جهان اسلام و منطقه و توسعه تعامل علمی در عرصه های بین المللی و دستیابی به مرجعیت علمی و فرهنگی در منطقه و جهان اسلام	۵
۰/۰۹	گسترش تعامل حوزه و دانشگاه	۶
۰/۱۲	تحقق سبک صحیح زندگی اسلامی	۷
۰/۱۱	ارتقای مستمر و نظام مند بعد علمی، مهارتی و اخلاقی دانشگاهیان	۸
۰/۱۳	احیاء و ارتقای نقش خانواده در فرایند تعلیم و تربیت	۹

پس از وارد نمودن نظرات تیم تصمیم در نرم افزار و تحلیل نظرات، خروجی نرم افزار درخصوص تشکیل ماتریس دوبعدی شکاف موزون - توانمندی، به شکل تصویر شماره ۱ به دست آمد.



تصویر ۱. ماتریس شکاف موزون (عمودی) - توانمندی (افقی) ۱۷۸ اقدام راهبردی سند دانشگاه اسلامی در دانشگاه گناباد

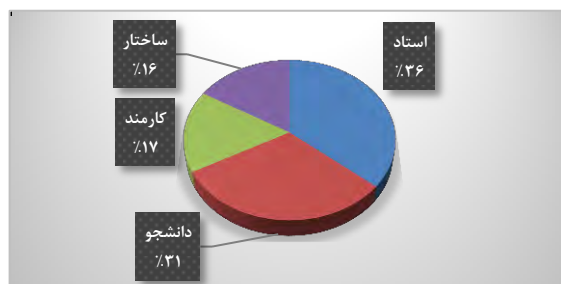
مبنای تعیین اولویت‌ها از ماتریس یادشده، حاصل جمع درصد توانمندی و درصد شکاف موزون می‌باشد. به‌دیگرسخن، از این ۱۷۸ اقدام راهبردی، آنهایی در اولویت قرار دارند که حاصل جمع درصد توانمندی به‌علاوه درصد شکاف موزون آنها، نسبت به سایرین بیشتر شده باشد. اقداماتی که حاصل جمع درصد توانمندی و درصد شکاف موزون آنها نسبت به سایر اقدامات بیشتر بود، به‌عنوان اقدامات اولویت‌دار انتخاب شدند. در جدول ۴، فهرست ۴۰ اولویت اول، به‌ترتیب بیان شده است. این موارد، اقداماتی هستند که: لاً، دانشگاه توانمندی و پتانسیل نسبی بیشتری برای بهبود آنها در اختیار دارد؛ ، وضع موجود دانشگاه به نسبت در آنها خیلی مناسب نیست؛ ثالثاً، اهمیت نسبی بیشتری نسبت به دیگر اقدامات داشته و سریع‌تر و بیشتر در تحقق اهداف ۹ گانه سند دانشگاه اسلامی تأثیرگذار خواهند بود.

جدول ۴. اقدامات راهبردی اولویت‌دار سند دانشگاه اسلامی در دانشگاه گناباد

رتبه	شرح اقدام	کد	و
۱	استخراج، تبیین و تدوین راهکارهای قرآن و عترت برای نهادینه کردن فرهنگ اسلامی	۵-۱۹-۱	۱۱۶
۲	رصد جریان‌های فکری - فرهنگی و شناسایی پایگاه‌های مؤثر نفوذ جنگ نرم	۵-۲۰-۴	۱۲۶
۳	آسیب‌شناسی سبک زندگی موجود و طراحی، تبیین و ترویج سبک زندگی اسلامی ایرانی دانشگاهیان بر مبنای تمدن‌سازی نوین اسلامی	۵-۱۷-۱	۱۰۱
۴	طراحی و برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی و فرصت مطالعاتی مشترک میان حوزه و دانشگاه	۶-۱۰-۱	۲۰۰
۵	تبیین ابعاد گوناگون جنگ نرم دشمن و مؤلفه‌های قدرت نرم جمهوری اسلامی در محیط دانشگاه‌ها	۵-۲۰-۱	۱۲۳
۶	طراحی و مدیریت شبکه دانش میان حوزه و دانشگاه و سایر مجامع علمی در جهت تحقق علم دینی	۷-۲-۹	۲۶۲
۷	تبیین و ترویج روش‌های تحقیق علم دینی در محیط‌های علمی و دانشگاهی	۷-۲-۴	۲۵۷
۸	ایجاد سازوکار علمی - آموزشی جهت به‌کارگیری آموزه‌های قرآنی و روایی در تولید علوم انسانی - اسلامی	۵-۱۹-۶	۱۲۱
۹	سامان‌دهی و ارتقاء عوامل مؤثر در توسعه و ترویج نماز و شعائر اسلامی در میان دانشگاهیان	۵-۱۸-۱	۱۰۶
۱۰	ایجاد زمینه به‌کارگیری متقابل استاد معین در حوزه و دانشگاه	۶-۱۰-۵	۲۰۴
۱۱	جلب مشارکت خیرین و تشویق جامعه به سمت وقف در حوزه‌های پژوهشی	۲-۳-۷	۲۷۴
۱۲	طراحی و تدوین سبک زندگی دانشگاهی بر مبنای آموزه‌های قرآن و معارف اهل بیت (علیهم‌السلام)	۵-۱۹-۷	۱۲۲
۱۳	توسعه و سامان‌دهی قطب‌ها و انجمن‌های مشترک بین حوزه و دانشگاه، به‌منظور انجام فعالیت‌های علمی ویژه و مأموریت‌گرا در حوزه‌های	۷-۸-۳	۳۰۱

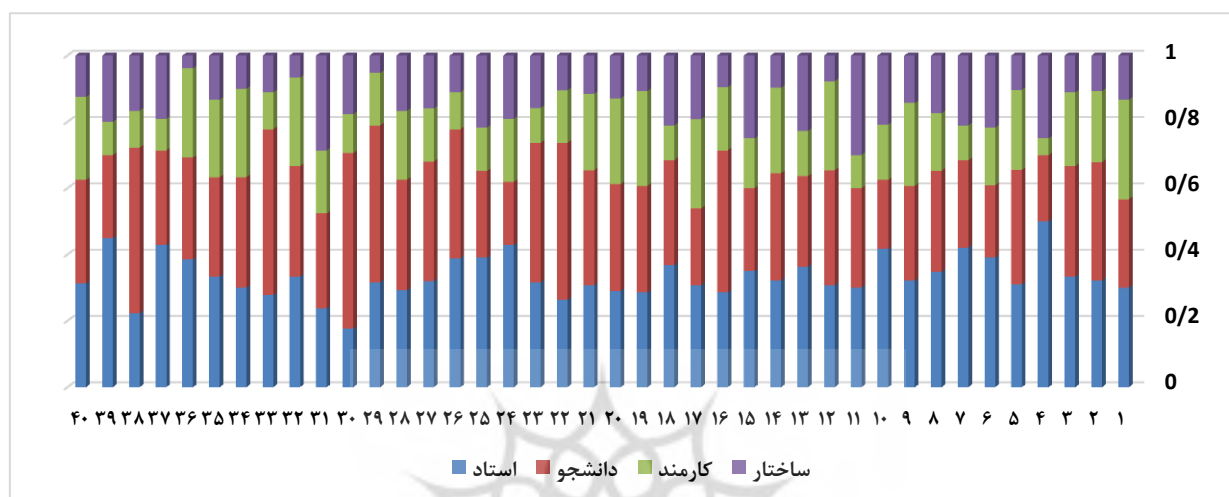
رتبه	شرح اقدام	کد	ر
	اولویت‌دار با رویکرد تحلیلی و انتقادی در جهت تمدن‌سازی اسلامی ایرانی		
۱۴	تدوین سازوکارها و اجرای شیوه‌های تشویقی حفظ و آشنایی با مفاهیم، ترجمه، تفسیر و تدبیر در قرآن کریم	۵-۱۹-۲	۱۱۷
۱۵	اولویت دادن به پژوهش‌های مورد نیاز جهت اصلاح، تکمیل و تأمین متن و محتوای نظامات چهارگانه دانشگاه اسلامی	۷-۲-۷	۲۶۰
۱۶	تبیین اخلاق جنسی از دیدگاه اسلام و ارائه راه‌حل‌های اسلامی و اخلاقی برای روابط سالم دانشجویان در فضاهای دانشگاهی و برنامه‌ریزی برای رفع اختلالات غیرضروری در محیط‌های علمی و دانشگاهی	۵-۱۶-۱	۹۳
۱۷	افزایش روحیه کار جمعی و تبیین جایگاه ارزشی آن در آموزه‌های اسلامی برای به ثمر رساندن طرح‌های بزرگ ملی	۷-۷-۳	۲۹۵
۱۸	حمایت و تشویق مدیران فعال در به‌کارگیری ظرفیت دانشجویان، دانش‌آموختگان و استادان در جهت حل مسائل کلان کشور	۸-۳-۴	۳۳۰
۱۹	معرفی و تکریم جانبازان و ایثارگران و چهره‌های حماسه‌ساز دفاع مقدس و بسیجیان موفق در عرصه‌های علمی و فرهنگی به‌عنوان الگو برای نسل جوان دانشگاهی	۵-۱۳-۵	۷۴
۲۰	شناسایی و بهره‌گیری از شیوه‌ها و فنون مبارزه با جنگ نرم و تبیین آن در دانشگاه و استفاده کارآمد از ابزار هنر در...	۵-۲۰-۲	۱۲۴
۲۱	حمایت از دانشگاهیان در عرصه تولید و نشر محتوا در مقابل جنگ نرم به‌ویژه در فضای مجازی	۵-۲۰-۵	۱۲۷
۲۲	تشویق و ترغیب ازدواج دانشجویی با رعایت اصل سادگی و الگوسازی آیین ازدواج آسان و آگاهانه	۵-۱۶-۶	۹۸
۲۳	ارتقاء جایگاه ارزش کار، توسعه فرهنگ تولید ثروت و ترویج فرهنگ کارآفرینی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی	۷-۷-۲	۲۹۴
۲۴	حمایت از تولید و کاربردی کردن علوم انسانی با جهت‌گیری اسلامی	۶-۷-۸	۱۸۴
۲۵	ایجاد و ارتقای سازوکار لازم جهت تعامل فراگیر و فعال حوزه و دانشگاه در ابعاد مختلف	۶-۱۰-۲	۲۰۱
۲۶	متناسب‌سازی و بروزرسانی روش‌های برنامه‌ریزی آموزشی و درسی و شیوه‌های یاددهی و یادگیری براساس آموزه‌های اسلامی	۶-۱-۳	۱۳۵
۲۷	متناسب‌سازی برنامه‌های علمی و آموزشی با فرهنگ نماز و روزه و تعظیم شعائر اسلامی	۵-۱۸-۷	۱۱۲
۲۸	ترویج و تشویق فرهنگ سبقت در خیرات و وقف با حمایت از خیرین و واقفین دانشگاهی / غیردانشگاهی و استفاده از انگیزه‌های آنان در ساخت و ارتقای مساجد	۵-۱۸-۹	۱۱۴
۲۹	طراحی و تدوین نظام تعامل خانواده دانشگاه و تقویت زیرساخت‌های ارتباط بین دانشگاه و خانواده با تأکید بر فضای مجازی	۵-۱۵-۱	۸۹
۳۰	حمایت و تقویت هیئت‌های دانشجویی در جهت تعظیم شعائر و عمق بخشیدن به فعالیت‌های فرهنگی آنها	۵-۱۸-۶	۱۱۱
۳۱	تجميع فضاهای فرهنگی دانشگاه‌ها با رویکرد مسجدمحوری در فعالیت‌های علمی و فرهنگی	۵-۱۸-۵	۱۱۰
۳۲	ترویج فرهنگ جهادی و تفکر بسیجی و زمینه‌سازی مشارکت حداکثری دانشگاهیان در برنامه‌های جهادی و خدمت‌رسانی به محرومین در عرصه‌های ملی و بین‌المللی	۵-۱۳-۳	۷۲
۳۳	حمایت و تشویق دانشجویان متأهل و دارای فرزند در راستای ارتقاء تحصیلی آنان	۵-۱۶-۸	۱۰۰
۳۴	طراحی برنامه‌های مختلف به‌منظور تقویت باورهای دانشگاهیان در مقابل تهدیدات جنگ نرم دشمن	۵-۲۰-۳	۱۲۵
۳۵	ترویج اسلام ناب محمدی و مقابله با آفت‌های التقاط، تحجر، سطحی‌نگری، خرافه‌گرایی، بدعت و عرفان‌های نوظهور	۵-۹-۷	۴۸
۳۶	تشویق دانشگاهیان فعال دارای نوآوری و ابتکار در جهت ترویج و زمینه‌سازی فرهنگ عفاف و حجاب	۵-۱۴-۵	۷۹
۳۷	نهادینه‌سازی نقش تربیتی استاد و ایجاد زمینه تحقق آن در فرآیند آموزشی	۶-۲-۳	۱۴۳
۳۸	آسیب‌شناسی و پایش ازدواج‌های دانشجویی و یافتن راهکارهایی برای توسعه و ترویج آن	۵-۱۶-۴	۹۶
۳۹	هم‌اندیشی‌های مشترک میان دانشمندان علوم انسانی، علوم پایه و طبیعی با دانشمندان علوم دینی	۷-۲-۱۳	۲۶۶
۴۰	تشکیل مراکز تحقیقاتی قرآن‌پژوهی و عترت‌پژوهی در حوزه‌های مختلف علوم	۵-۱۹-۴	۱۱۹

طبق نظر خبرگان، ۱۷۸ اقدامی که در پرسش‌نامه مطرح شده بود، حوزه هدف و تغییر آنها، به شکل نمودار ۴ می‌باشد؛ یعنی بیشترین حوزه هدف و تغییر در سطح استادان (۳۶ درصد) و کمترین حوزه تغییر در سطح ساختار (۱۶ درصد) می‌باشد.

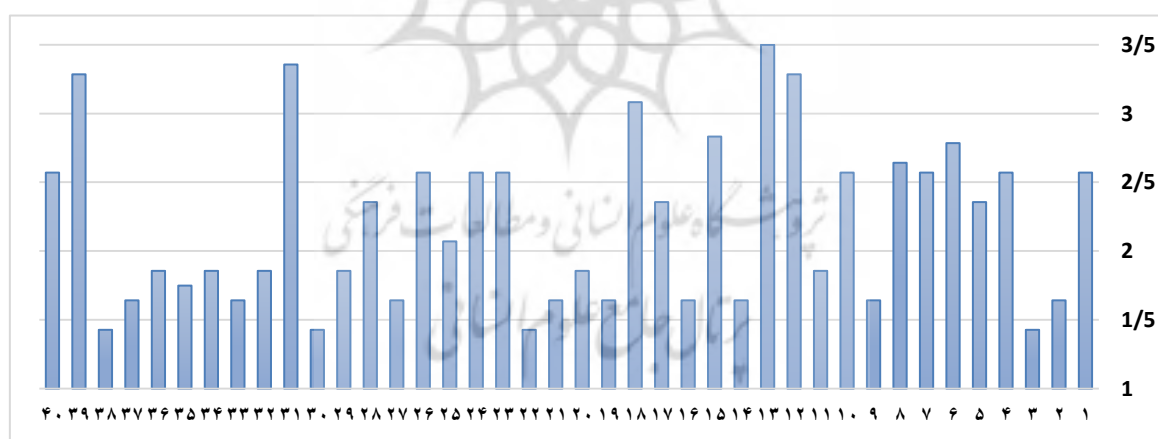


نمودار ۴. حوزه هدف و تغییر ۱۷۸ اقدام راهبردی سند دانشگاه اسلامی از دیدگاه صاحب‌نظران

اجرای ۴۰ اقدام راهبردی که در جدول قبل، عناوین آنها مطرح شده، به اعتقاد تیم تصمیم، هزینه زیادی خواهد داشت؛ ضمن آنکه محدودیت نیروی انسانی و دیگر محدودیت‌های دانشگاه نیز امکان اجرای هم‌زمان آنها را با تردید روبرو می‌کند. بنابراین، با توجه به محدودیت‌ها و طبق نظر خبرگان، در فاز اول، فقط برای اجرای ۵ اولویت اول، نظرات تیم تصمیم گرفته شد. حوزه هدف و تغییر ۴۰ اقدام راهبردی اولویت‌دار، به ترتیب رتبه، در نمودار ۵ نشان داده شده است. همچنین، میانگین تعداد سال‌هایی که حدوداً برای اجرای هریک از اقدامات مورد نیاز است، در نمودار ۶ نشان داده شده است.



نمودار ۵. حوزه هدف و تغییر ۴۰ اقدام راهبردی اولویت‌دار



نمودار ۶: میانگین زمان مورد نیاز (سال) حدودی برای اجرای هریک از ۴۰ اقدام اولویت‌دار

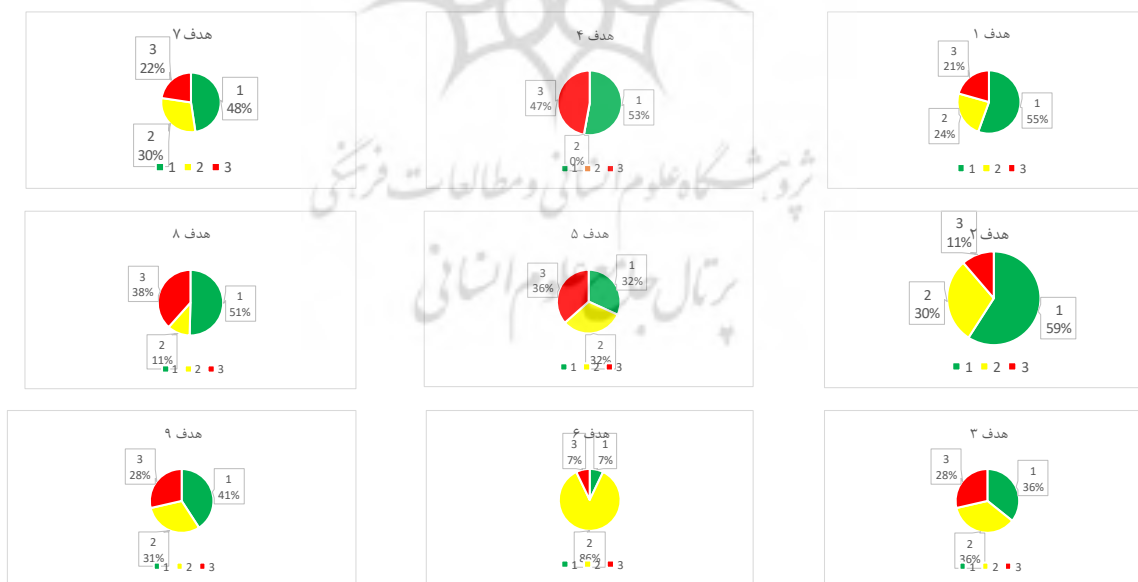
۵. یافته‌های تحقیق

از مجموع ۳۵۲ راهبرد سند دانشگاه اسلامی، ۱۷۸ اقدام راهبردی در سطح دانشگاه مورد مطالعه، قابل اجرا تشخیص داده شد. براساس نتایج پرسش‌نامه، از این میان، ۱۲۷ اقدام راهبردی که دارای توان اجرای بالای ۴ بودند، انتخاب شدند (میانگین توانمندی ۵/۴ بود، که راهبردهای یادشده با یک دیدگاه سخت‌گیرانه انتخاب شدند). طبق نظر خبرگان، اجرای ۱۲۷ راهبرد یادشده، به تحقق ۷۰ درصد از اهداف سند دانشگاه اسلامی منجر می‌شود. از این میان، ۴۹ اقدام راهبردی، دارای وضع موجود بالای ۲/۵ بودند که این تعداد، اقدامات اجراشده نامیده شدند (میانگین وضع موجود حدود ۲ بود، که با نگاه سخت‌گیرانه، ۴۹ اقدام فوق، انتخاب شدند). ۲۷ اقدام راهبردی توسط این برنامه عملیاتی در حال برنامه‌ریزی برای اجرا می‌باشند. ۵۱ اقدام راهبردی باقی می‌ماند که ارتباط اندکی با اهداف نه‌گانه سند دارند و تنها ۴

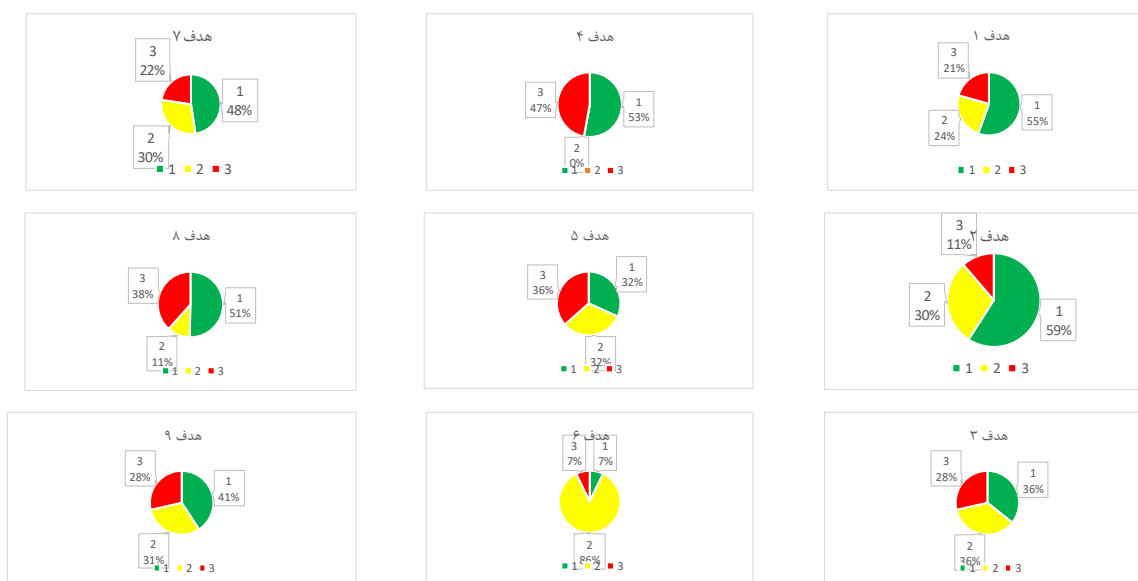
درصد در تحقق اهداف مؤثر هستند. میزان ارتباط این اقدامات با هریک از اهداف ۹ گانه سند با رنگ‌های سبز (اقدامات اجرایشده)، زرد (در حال برنامه‌ریزی) و قرمز (اجرا نشده و قصد اجرا نیز وجود ندارد) نمودار ۷ نشان داده شده است. خلاصه مطالب در جدول ۵ بیان شده است.

جدول ۵. دسته‌بندی اقدامات راهبردی سند دانشگاه اسلامی با رویکرد امکان‌سنجی و اولویت‌بندی

کل اقدامات راهبردی مطرح‌شده در سند دانشگاه اسلامی: ۳۵۲ مورد (که با اجرای آنها ۵۶ راهبرد و ۹ هدف کلان محقق خواهد شد)			
اقدامات قابل اجرا در سطح وزارت علوم و بهداشت: ۱۷۴ مورد	اقدامات قابل اجرا در دانشگاه مورد مطالعه: ۱۷۸ مورد		
	میزان تأثیر در تحقق اهداف سند: ۱۰۰ درصد		
	اقداماتی که توانمندی خوبی برای اجرای آنها در دانشگاه مورد مطالعه وجود دارد: ۱۲۷ مورد		
	میزان تأثیر در تحقق اهداف سند: ۷۰ درصد		
اقداماتی که توان اجرایی مناسب برای آنها ندارد: ۵۱ مورد	اولویت‌بندی ۱۲۷ مورد به روش IPA-G-FAHP		
	(فهرست ۴۰ اولویت اول، در جدول ۴ بیان شده است)		
	اقدامات در حال اجرا: ۴۹ مورد		
	تأثیر در تحقق اهداف سند: ۳۵ درصد		
میزان تأثیر در تحقق اهداف سند: ۳۰ درصد	(۷ مورد در اولویت ۱ تا ۴۰ هستند)		
	اقدامات فاز ۱: ۲۷ مورد		
	تأثیر در تحقق اهداف سند: ۳۱ درصد		
	(۱۵ مورد در اولویت ۱ تا ۴۰ هستند)		
سایر اقدامات (در فاز ۱ اجرا نخواهد شد): ۵۱ مورد	تدوین برنامه عملیاتی ۴ اقدام راهبردی		
	بصورت مستقیم و ۲۳ اقدام راهبردی		
	بصورت غیرمستقیم		
	(جزئیات در جدول ۶)		



نمودار ۷. میزان ارتباط اقدامات راهبردی با هریک از اهداف ۹ گانه سند



طبق نظر تیم تصمیم، ۲۷ اقدام راهبردی که طی این برنامه عملیاتی، اجرایی می‌شود را می‌توان براساس کلمات کلیدی و مضامین آنها در ۴ اقدام راهبردی تقسیم‌بندی کرد. پیشنهادات اجرایی را نیز می‌توان به آنان نیز تعمیم داد. از این رو، پیشنهادات و گام‌های اجرایی ۲۷ اقدام راهبردی در این ۴ اقدام راهبردی خلاصه شد. فهرست آنها در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. فهرست اقدامات راهبردی اولویت‌دار (که برنامه عملیاتی آنها تدوین شده است)

اولویت	شماره اقدام راهبردی	شماره اقدامات راهبردی مشترک	کل اقدامات راهبردی در هر اولویت
۱	اقدام راهبردی ۱۱۶ (رتبه ۱)	مشترک با اقدامات راهبردی شماره ۱۱۷ (رتبه ۱۴)، ۱۱۹ (رتبه ۴۰) و ۲۵۹	۴
۲	اقدام راهبردی ۱۲۶ (رتبه ۲)	مشترک با اقدامات راهبردی ۱۲۳ (رتبه ۵)، ۱۲۴ (رتبه ۲۰)، ۱۲۷ (رتبه ۲۱)، ۱۲۵ (رتبه ۳۴) و ۱۳۰	۶
۳	اقدام راهبردی ۱۰۱ (رتبه ۳)	مشترک با اقدامات راهبردی ۱۰۴، ۱۰۵ و ۱۲۲ (رتبه ۱۲)	۴
۴	اقدام راهبردی ۲۰۰ (رتبه ۴)	مشترک با اقدامات راهبردی راهبردهای ۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۰، ۱۳۷، ۲۰۱ (رتبه ۲۵)، ۲۰۲، ۲۰۴ (رتبه ۱۰)، ۲۰۷، ۲۶۲ (رتبه ۶) و ۳۰۱ (رتبه ۱۳)	۱۳
جمع کل اقدامات راهبردی که برای آنها برنامه عملیاتی تدوین شده است:			
			۲۷

برنامه عملیاتی هر کدام از ۴ اقدام راهبردی یادشده، در بخش نتیجه‌گیری بیان شده است.

۶. نتیجه‌گیری

سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اسناد بالادستی، که از سوی شورای عالی انقلاب فرهنگی به تمامی دانشگاه‌ها ابلاغ شده است، مبنای کار تحقیقاتی در این پژوهش بوده است. به‌منظور تحقق راهبردهای سند دانشگاه اسلامی در دانشگاه مورد مطالعه، اهداف و اقدامات مندرج در این سند بررسی شد. بدین‌منظور، پس از پالایش اولیه، از مجموع ۳۵۲ اقدام راهبردی ذکرشده در سند، ۱۷۸ مورد آن انتخاب شد که مربوط به دانشگاه‌های وزارت علوم بود. پس از تکمیل و تحلیل پرسش‌نامه‌ها، حدود ۴۰ اقدام اولویت‌دار برای دانشگاه مورد مطالعه به دست آمد. اقداماتی در اولویت قرار گرفتند که: اولاً، از اهمیت بالایی برخوردار بودند و در تحقق اهداف سند، تأثیر بیشتری داشتند؛ ثانیاً، وضع موجود آنها فاصله بیشتری تا سطح مطلوب داشت.

در نهایت، با گردآوری پیشنهادات برای اجرای راهبردهای اولویت‌دار، برنامه عملیاتی حرکت در مسیر اسلامی شدن دانشگاه به دست آمد. با توجه به اشتراک مضامین بین راهبردها، ۴۹ اقدام در حال حاضر در دانشگاه، به‌خوبی اجرا می‌شود. ۲۷ اقدام راهبردی نیز، با اجرای این برنامه عملیاتی، در یک بازه حدوداً ۴ ساله اجرا خواهد شد. دیگر اقدامات باقی‌مانده، نقش چندانی در تحقق اهداف سند نداشته و حدود ۴ درصد از تحقق اهداف سند، منوط اجرای اقدامات باقی‌مانده می‌باشد. در حالت ایدئال، حدود ۷۰ درصد از اهداف سند دانشگاه اسلامی، در این دانشگاه قابل دستیابی است که در حال حاضر حدود ۳۵ درصد آن محقق شده و با اجرای این برنامه عملیاتی، ۳۱ درصد دیگر نیز تحقق خواهد یافت.

۲۷ اقدام راهبردی که طی این برنامه عملیاتی اجرایی خواهند شد، می‌توان براساس مضامین آنها در ۴ اقدام راهبردی تقسیم‌بندی کرد. از این رو، پیشنهادات و گام‌های اجرایی آنها در قالب برنامه عملیاتی ارائه شد و نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، پیشنهادات و گام‌های اجرایی هر راهبرد معرفی شد تا در یک بازه چهارساله اجرا شود.

اولویت ۱: راهبرد ۱۱۶: استخراج، تبیین و تدوین راهکارهای قرآن و عترت برای برای نهادینه کردن فرهنگ اسلامی

براساس کلمات کلیدی مشترک، راهبرد ۱۱۶ را می‌توان با راهبردهای ۱۱۷، ۱۱۹ و ۲۵۹ تا حدودی مشابه دانست. راهبرد ۱۱۷: تدوین سازوکارها و اجرای شیوه‌های تشویقی حفظ و آشنایی با مفاهیم، ترجمه، تفسیر و تدبر در قرآن کریم. راهبرد ۱۱۹: تشکیل مراکز تحقیقاتی قرآن‌پژوهی و عترت‌پژوهی در حوزه‌های مختلف علوم. راهبرد ۲۵۹: طراحی سامانه جامع نظام موضوعات پژوهشی مرتبط با فرآیند اسلامی‌سازی با محوریت قرآن و عترت. بنابراین، تحقق راهبرد ۱۱۶ به تحقق راهبردهای ۱۱۷، ۱۱۹ و ۲۵۹ نیز منجر خواهد شد. قوت و فرصت‌های مرتبط با این راهبردها به شرح زیر می‌باشد: وجود اعضای هیئت‌علمی و استادان جوان و دغدغه‌مند در حوزه امور قرآنی؛ ۲. وجود نخبگان حوزوی در سطح شهرستان؛

ضعف و تهدیدات مرتبط با این راهبردها به این شرح می‌باشد: ۱. نگرانی که در این زمینه وجود دارد این است که هزینه، وقت و انرژی زیادی صرف شود؛ ولی راهکارها به کاربرد تبدیل نشوند و فقط در قالب طرح، رساله و ... باقی بماند؛ ۲. با توجه به اینکه نهایی کردن این اقدام، نیاز به کار تیمی دارد، هماهنگی تیم به نظر کار سختی باشد و پیش‌بینی می‌شود اگر تیم به شکل درستی مدیریت نشود کار در فازهای اول متوقف بماند؛ ۳. عدم وجود جذابیت ظاهری قرآنی برای دانشجویان؛ ۴. ضعف را می‌توان در عدم علاقه و نیاز استادان دید که باید با راهکارهایی ایجاد علاقه و نیاز کرد؛ ۵. عدم پایداری برخی به مباحث دینی؛ ۶. عدم امکان حمایت مادی از ایجاد ساختار رسمی خاص حوزه امور قرآنی (بودجه، نیروی انسانی و ساختار مدیریتی)؛ ۷(۷). وجود جاذبه‌های کاذب در فضای مجازی.

پیشنهاد اول: همکاری و تعامل نزدیک با متخصصین، مفسرین، نخبگان حوزوی و استادان گروه معارف اسلامی جهت استخراج، تبیین و تدوین راهکارهای قرآن و عترت برای نهادینه کردن فرهنگ اسلامی.

گام‌های اجرایی

۱. استعلام و شناسایی متخصصین، مفسرین و نخبگان حوزوی برجسته کشور و برنامه‌ریزی جهت استفاده از ظرفیت ایشان (دعوت از متخصصین و تشکیل جلسه پیرامون موضوع یا اعزام نماینده به محل دفتر آنها)؛
 ۲. استخراج، تبیین و تدوین راهکارها توسط متخصصین و ارائه به کارگروه؛
 ۳. تشکیل جلسه برای جمع‌بندی راهکارهای پیشنهادی و تبدیل آن به حالت اجرایی؛
 ۴. ریزنی تعامل مستمر و ساختارمند حوزه و دانشگاه؛
- پیشنهاد دوم:** تشکیل و تقویت شورای فعالیت قرآنی و برگزاری جلسات منظم و هدفمند در جهت استفاده از نظرات متولیان و مجریان امور فرهنگی دانشگاه‌ها به منظور تبدیل راهکارهای قرآنی به کاربرد و اجرا در دانشگاه‌ها.

گام‌های اجرایی

۱. با توجه به تجربه و شناخت متولیان فرهنگی دانشگاه‌ها نسبت به معضلات فرهنگی محیط‌های دانشگاهی، استفاده از کارگروهی متشکل از این افراد، به اجرایی شدن این موضوع کمک خواهد کرد؛
 ۲. استعدادیابی علاقه‌مندان به فعالیت در شورای قرآنی؛
 ۳. توانمندسازی فعالین و آمادگی برای کار تشکیلاتی؛
 ۴. برنامه‌ریزی انواع فعالیت‌های فرهنگی در راستای تحقق اقدام راهبردی و تعامل نزدیک با شورای قرآنی؛
 ۵. تقدیر و تشویق از فعالیت‌ها توسط دانشگاه؛
 ۶. بررسی فعالیت‌های دیگر دانشگاه‌ها برای این موضوع؛
 ۷. تعیین مکانیسم پیگیری و اجرای مصوبات و تعیین مشوق‌ها و ضمانت‌های اجرایی آنها؛
 ۸. جدیت جهت تخصیص ساختار سازمانی رسمی و نیروی رسمی به حوزه امور فرهنگی.
- پیشنهاد سوم:** غنی‌سازی و تقویت سرفصل دروس دانشگاهی، محتوای کتابخانه و افزایش دانش استادان در زمینه فرهنگ اسلامی با مصادیق قرآنی و روایی.

گام‌های اجرایی

۱. برگزاری دوره‌های آموزشی و حلقه‌های معرفت توسط استادان شهرستان و استان برای استاد و دانشجو؛
 ۲. برگزاری کلاس درس تفسیر قرآن با محوریت مباحث کاربردی‌تر و دریافت تحقیق و ارائه از دانشجویان شرکت‌کننده در کلاس درس معارف؛
 ۳. در نظر گرفتن نمره در دروس معارف اسلامی پس از گذراندن دوره‌های آموزشی؛
 ۴. بررسی و نیازسنجی محتوای مورد نیاز کتابخانه‌ها؛
 ۵. تشویق دانشجویان به استفاده از این کتب و محتوای آماده شده به وسیله پژوهش؛
 ۶. برگزاری مسابقات هدفمند دانشجویی؛
 ۷. جملات و احادیث تأثیرگذار؛
 ۸. تشکیل گروه سرودهای قرآنی.
- پیشنهاد چهارم:** استفاده از داستان‌های قرآنی جهت آشنایی دانشجویان با معارف اهل بیت (علیهم‌السلام).

گام‌های اجرایی

۱. استفاده از ظرفیت ماه محرم و مراسم‌های مذهبی جهت برگزاری برنامه‌هایی با بازدهی بالا؛
 ۲. غنی کردن دروس معارف جهت شناخت درست معارف اهل بیت (علیهم‌السلام)؛
 ۳. خرید کتاب‌های کم حجم مرتبط؛
 ۴. ساختن کلیپ و برگزاری تئاتر.
- پیشنهاد پنجم:** برگزاری جلسات عملی برای کمک به دانشجویان در زمینه تفسیر قرآن و اندیشیدن در دین توسط استادان.

گام‌های اجرایی

۱. شناسایی توانمندی استادان و دانشجویان در هر زمینه‌ای؛
۲. تشکیل گروه‌های دانشجویی هدفمند و توانمند در هر زمینه‌ای؛

۳. برگزاری جلسات آزاد اندیشی نقد و بررسی فکری و اندیشه‌ای؛
 ۴. بیان مباحث کاربردی علمی و اخلاقی قرآن.
- پیشنهاد ششم:** فضا سازی و برگزاری جلسات انس با قرآن با حضور برترین‌های قرآنی (کشور، استان، شهرستان) در دانشگاه و خوابگاه‌های دانشجویی.

گام‌های اجرایی

۱. برگزاری و حمایت جلسات محفل انس با قرآن با حضور قاریان برجسته؛
 ۲. تقدیر از فعالان قرآنی؛
 ۳. استفاده از ظرفیت کانون هنر و رسانه جهت برگزاری مسابقات و نمایشگاه‌هایی با محوریت قرآن؛
 ۴. استفاده از ظرفیت ماه رمضان؛
 ۵. مدیریت کانون قرآن و عترت جهت راه‌اندازی گروه تواشیح.
- پیشنهاد هفتم:** اهتمام ویژه نسبت به شناسایی استعداد های قرآنی و تشویق در جهت شرکت در جشنواره قرآنی سالانه وزارت.

گام‌های اجرایی

۱. استعدادیابی دانشجویان نو ورود در ابتدای سال تحصیلی؛
 ۲. جذب دانشجویان به کانون‌های مرتبط (قرآن و عترت، مهدویت، ایثار و شهادت)؛
 ۳. معرفی دانشجویان مستعد به سازمان تبلیغات و اداره اوقاف؛
 ۴. فراخوان ثبت نام دانشجویان در مسابقات؛
 ۵. تعیین یک کارشناس جهت پیگیری امور.
- پیشنهاد هشتم:** تقویت و قبل از آن راه‌اندازی کارگروه تخصصی نهج البلاغه خوانی.

گام‌های اجرایی

۱. تشکیل کارگروه تخصصی نهج البلاغه خوانی و دعوت از دانشجویان جهت پیوستن به این کارگروه؛
 ۲. توضیح و تشریح اهمیت مسئله امام‌شناسی در دوره‌های مختلف؛
 ۳. توزیع کتاب نهج البلاغه بین دانشجویان ثبت‌نام‌کننده در جلسه نهج البلاغه؛
 ۴. برگزاری دوره‌ای نهج البلاغه خوانی در سطح خوابگاه‌ها.
- اولویت ۲: راهبرد ۱۲۶:** رصد جریان‌های فکری - فرهنگی و شناسایی پایگاه‌های مؤثر نفوذ جنگ نرم. براساس کلمات کلیدی مشترک، راهبرد ۱۲۶ را می‌توان با راهبردهای ۱۲۳، ۱۲۴، ۱۲۷، ۱۲۵ و ۱۳۰ تا حدودی مشابه دانست.
- راهبرد ۱۲۳:** تبیین ابعاد گوناگون جنگ نرم دشمن و مؤلفه‌های قدرت نرم جمهوری اسلامی در محیط دانشگاه؛
- راهبرد ۱۲۴:** شناسایی و بهره‌گیری از شیوه‌ها و فنون مبارزه با جنگ نرم و تبیین آن در دانشگاه و استفاده کارآمد از ابزار هنر در تقویت قدرت نرم؛
- راهبرد ۱۲۷:** حمایت از دانشگاهیان در عرصه تولید و نشر محتوا در مقابله با جنگ نرم به‌ویژه در فضای مجازی؛
- راهبرد ۱۲۵:** طراحی برنامه‌های مختلف به منظور تقویت باورهای دانشگاهیان در مقابله با تهدیدات جنگ نرم دشمن؛
- راهبرد ۱۳۰:** سامان‌دهی و تبیین نقش و وظایف استادان و دانشجویان به‌عنوان فرماندهان و افسران جنگ نرم. بنابراین، تحقیق راهبرد ۱۲۶ منجر به تحقیق راهبردهای ۱۲۳، ۱۲۴، ۱۲۷، ۱۲۵ و ۱۳۰ نیز خواهد شد.

نقاط قوت و فرصت‌های مرتبط با این راهبردها به شرح زیر می‌باشد:

۱. جوان و فعال بودن استادان و دانشجویان؛
 ۲. بهترین فرصت در این اقدام استفاده از بستر کرسی‌های آزاداندیشی برای تبیین آسیب‌ها می‌باشد؛
 ۳. حضور استادان و اعضای هیئت‌علمی جوان و دغدغه‌مند در این موضوع؛
 ۴. با توجه به حساسیت موضوع جنگ نرم و تمرکزی که دشمن برای این موضوعی در محیط‌های دانشگاهی دارد، توجه به این موضوع حائز اهمیت است؛
 ۵. دسترسی اطلاعات به آسانی در فضای مجازی؛
- نقاط ضعف و تهدیدات مرتبط با این راهبردها به شرح زیر می‌باشد:
۱. با توجه به اینکه، این اقدام نیاز به کار تیمی دارد، مدیریت تیم بسیار اهمیت دارد. در صورتی که تیم مدیریت نشود، کار در فازهای اولیه متوقف خواهد ماند؛
 ۲. نیاز است اعضای کارگروه‌ها به‌ویژه کارگروه داخلی، آموزش‌های لازم را دیده باشند. در غیر این صورت به دلیل عدم برخورداری از تخصص کافی، بحث‌های جلسات ممکن است منحرف شده و خروجی لازم را نداشته باشد؛
 ۳. غلبه دیدگاه غرب‌زدگی بر تفکر دانشجویان؛
 ۴. عدم علاقه و نیاز در استادان و دانشجویان؛
 ۵. عدم شناخت دشمن؛
 ۶. اعتماد به حلقه‌های واسطه دشمن در داخل؛
 ۷. عدم آشنایی با تاریخ استعمار در کشور؛
 ۸. تداوم و خروجی جلسات اهمیت زیادی دارد. موضوعات مختلفی وجود دارد که کارگاه‌هایی با انگیزه‌های مثبت شکل گرفته ولی جلسات تداوم نداشته و به آن خروجی لازم نرسیده است؛
 ۹. عدم جذابیت در بیان مسائل و نبود تنوع هنری؛
 ۱۰. بی‌تفاوتی جامعه؛
 ۱۱. عدم مسئولیت‌پذیری مسئولین.
- پیشنهاد اول:** تشکیل کارگروهی متشکل از متخصصین حوزه جنگ نرم و استفاده از ظرفیت بسیج دانشجویی و دانشجویان علاقه‌مند در این زمینه.

گام‌های اجرایی

۱. شناسایی افراد صاحب‌نظر و دغدغه‌مند داخل و خارج دانشگاه؛
۲. شناسایی دانشجویان علاقه‌مند به حوزه جنگ نرم؛
۳. تشکیل جلسه و هدف‌گذاری و زمان‌بندی امور؛
۴. آموزش به اعضای جلسه و معرفی منابع برای افزایش اشرافیت اعضا نسبت به موضوع؛
۵. تشکیل کارگروه در بسیج دانشجویی؛
۶. تشکیل جلسات منظم؛
۷. ارائه خروجی به جلسات شورای فرهنگی دانشگاه و اجرای اقدامات جهت م‌کردن آسیب‌های نفوذ جنگ نرم؛
۸. اجرای اقدامات مصوب در شورای فرهنگی؛
۹. بررسی فعالیت دیگر دانشگاه‌ها برای این امر.

پیشنهاد دوم: برگزاری کرسی‌های آزاد اندیشی و جلسات هفتگی در زمینه تقابل جریان‌های فکری منحرف با دین اسلام و رصد جریان‌های فکری و فرهنگی و پایگاه‌های مؤثر.

گام‌های اجرایی

۱. مدیریت جلسات مهم بوده - استمرار جلسات و تمرین استفاده از زمان در جلسات؛
 ۲. فراخوان ثبت‌نام موافقان و مخالفان جهت برگزاری کرسی‌های آزاداندیشی؛
 ۳. دعوت از کارشناس زبده جهت حضور در کرسی.
- پیشنهاد سوم:** برگزاری دوره‌های آموزشی در سطح، استادان، کارکنان و دانشجویان جهت آشنایی با اهمیت موضوع.

گام‌های اجرایی

برگزاری جلسات با استادان گروه معارف جهت روشن‌سازی ذهن دانشجویان شرکت‌کننده در کلاس‌های معارف.

۱. دادناگاهی بخشی درخصوص راهبردها و تبیین سیاست‌های دشمن؛

۲. بیان برنامه‌ها و پروژه‌های نفوذ در کشور براساس سابقه تاریخی؛

۳. بیان آمارهای مختلف؛

۴. شفاف بیان کردن آسیب‌ها؛

۵. بیان راهکارها؛

۶. جلساتی با موضوع نفوذ؛

۷. ارائه فیلم‌ها و کلیپ‌ها؛

۸. معرفی پایگاه‌های نفوذ؛

۹. شناخت ابزار جنگ فرهنگی.

پیشنهاد چهارم: ایجاد اقدامات اقناعی جهت کاهش آسیب‌های نفوذ جنگ نرم.

۱. قطعاً نیاز است خروجی تشکیل کارگروه‌ها و تشکیل جلسات به ارائه راهکارهایی منتهی شود، در غیر این صورت تنها شناسایی

پایگاه‌های نفوذ جنگ نرم، کافی نخواهد بود؛

۲. بیان بحث‌های منطقی و بدون تعصبی؛

۳. آگاهی بخشی جهت بیان اهمیت مسئله؛

۴. بیان پیشرفت‌های کشور و سیاست‌های دشمن؛

۵. تقویت خودباوری.

پیشنهاد پنجم: شناسایی و معرفی کتب و منابع اطلاعاتی، برپایی نمایشگاه‌های مختلف تصویری و توزیع نشریه و بروشور جهت

افزایش اطلاعات در این حوزه.

گام‌های اجرایی

۱. دعوت از مسئولین جهت تبیین جریان فتنه؛

۲. تشویق به استفاده از ابزار فرهنگی تولید داخل؛

۳. نحوه استفاده مناسب از فضای مجازی؛

۴. تبلیغات گسترده در سطح دانشگاه و حتی خارج از دانشگاه؛

۵. انتخاب بهترین زمان و مکان برای برگزاری نمایشگاه و دعوت از مسئولین و حمایت ایشان از نمایشگاه برای ادامه و توسعه آن؛
 ۶. جمع‌آوری مطالب و تحقیق و مطالعه در خصوص شناسایی جریان‌ها و آسیب‌های آن بر زندگی افراد؛
 ۷. انتشار نتایج تحقیقات در فضای مجازی، نشریات، رسانه‌های در دسترس و...؛
 ۸. معرفی و توزیع کتاب در این زمینه.
- پیشنهاد ششم: تدوین و برگزاری دوره‌های آموزشی سواد رسانه‌ای به صورت مدون.

گام‌های اجرایی

۱. دعوت از استادان در زمینه آموزش سواد رسانه‌ای؛
 ۲. طراحی و اجرای نمایشگاه‌های سواد رسانه‌ای؛
 ۳. در نظر گرفتن امتیاز ویژه برای شرکت‌کنندگان در دوره‌ها؛
 - ۳: راهبرد ۱۰۱: آسیب‌شناسی سبک زندگی موجود و طراحی، تبیین و ترویج سبک زندگی اسلامی - ایرانی و عناصر آن با تأکید بر سبک زندگی دانشگاهیان بر مبنای تمدن‌سازی نوین اسلامی. براساس کلمات کلیدی مشترک، راهبرد ۱۰۱ را می‌توان با راهبردهای ۱۰۴، ۱۰۵ و ۱۲۲ تا حدودی مشابه دانست.
 - راهبرد ۱۰۴: ایجاد زمینه برای ایفای نقش مثبت دانشگاه‌ها به‌ویژه استادان در تبیین و ترویج سبک زندگی اسلامی - ایرانی در جامعه؛
 - راهبرد ۱۰۵: حمایت از پژوهش‌های دانشگاهی مربوط به سبک زندگی اسلامی - ایرانی؛
 - ۱۲۲: طراحی و تدوین سبک زندگی دانشگاهی بر مبنای آموزه‌های قرآن و معارف اهل بیت (علیهم‌السلام). از این رو، تحقق راهبرد ۱۰۱ به تحقق راهبردهای ۱۰۴، ۱۰۵ و ۱۲۲ نیز منجر خواهد شد. نقاط قوت و فرصت‌های مرتبط با این راهبردها به شرح زیر می‌باشد:
 ۱. با توجه به معضلات و مشکلاتی که در سبک زندگی موجود وجود دارد، قطعاً انجام کارهای کارشناسی در این زمینه بسیار مفید خواهد بود؛
 ۲. با توجه به فعال بودن حوزه علمیه گناباد در اجرای پیشنهادات می‌توان کمک گرفت. نقاط ضعف و تهدیدات مرتبط با این راهبردها به شرح زیر می‌باشد:
 ۱. دوری شهرستان گناباد از مراکز استان و تهران شاید امکان حضور صاحب‌نظران کشوری در کارگاه‌ها را مشکل کند؛
 ۲. با توجه به کمبود نیروی انسانی موجود در حوزه‌های مختلف دانشگاه، به‌کارگیری افراد برای اجرای این طرح و تعیین شرح وظایف برای اعضای کارگروه و انجام کار با کیفیت، کمی دور از ذهن است؛
 ۳. با توجه به دسترسی اطلاعات به شکل آسان و راحت، عملکرد در این حوزه نیاز به منطق اجرایی دارد؛
 ۴. متأسفانه متأسفانه دید نامناسب برخی از همشهریان و دانشجویان در مورد حوزه؛
 ۵. تهدیدات فضای مجازی؛
 ۶. نبود اعتماد به نفس ملی در جوانان.
- پیشنهاد اول: تشکیل کارگروه سبک زندگی به منظور آسیب‌شناسی مصادیق و شاخص‌های نامناسب با سبک زندگی اسلامی و شناسایی راهکار اصلاح آن و اجرای راهکارها در دانشگاه.

گام‌های اجرایی

۱. شناسایی صاحب‌نظرانی که در سطوح منطقه‌ای و کشوری در این زمینه تجربیات موفق دارند؛
۲. شناسایی افرادی از داخل دانشگاه یا شهرستان که در زمینه سبک زندگی موجود یا تخصص دارند یا دغدغه دارند؛
۳. تشکیل کارگروه آسیب‌شناسی سبک زندگی موجود و برگزاری جلسات در این زمینه؛

۴. بررسی منبوع علمی که در زمینه سبک زندگی موجود و سبک زندگی اسلامی - ایرانی وجود دارد؛
۵. گزارش‌گیری و تصمیم‌سازی جهت شورای معین فرهنگی؛
۶. اجرای اقدامات مصوب و بازخورد و اصلاح آنها.

پیشنهادهای اجرایی برای این اقدام

۱. بیان دیدگاه‌های انتقادی درخور غرب؛
 ۲. استفاده از فضای مجازی برای تبیین واقع‌بینانه تمدن غرب؛
 ۳. بیان نقاط مثبت و عینی حاصل شده در کشور به صورت کلیپ‌های تأثیرگذار؛
 ۴. تفویض این موضوع به کانون فرهنگی مربوطه؛
 ۵. طراحی، توزیع، جمع‌آوری، تحلیل و بررسی پرسش‌نامه معضلات و بحران‌های دانشجویی در خوابگاه‌ها؛
 ۶. بررسی نظرات و اجرایی کردن نظرات مؤثر؛
 ۷. بازخورد نتایج و تحلیل و در صورت نیاز اصلاح رویه؛
 ۸. حضور مداوم و مؤثر مشاوران و کارشناسان متخصص در خوابگاه‌ها و سراهای دانشجویی.
- پیشنهاد دوم:** شناسایی و اولویت‌بندی مهارت‌ها و شاخص‌های ترویج سبک زندگی اسلامی و حمایت از جاری‌سازی شاخص‌های اولویت‌دار.

گام‌های اجرایی

۱. نتایج بررسی‌ها و جلسات کارگروه‌ها به ارائه راهکارهای کاربردی جهت حرکت به سمت زندگی اسلامی - ایرانی منجر شود؛
 ۲. حضور و استفاده افراد جوان در کارگروه با توجه به موضوع سبک زندگی لازم و ضروری خواهد بود، عدم استفاده از جوانان باعث خواهد شد به دلیل فاصله نسلی، راهکارهای استخراج شده، در مرحله اجرا با مشکل مواجه شود؛
 ۳. بیان نکات انسان‌ساز اسلام در قالب برگزاری مسابقه کتاب‌خوانی، برگزاری تئاتر، پخش فیلم کوتاه و ...؛
 ۴. معرفی و نظرسنجی از انتخاب افراد شاخص؛
 ۵. آشنایی حضوری با سبک زندگی افراد منتخب؛
 ۶. ایجاد اعتماد به نفس ملی دینی؛
 ۷. بیان شاخص‌های موفقیت کشور؛
 ۸. استفاده عملیاتی و کاربردی از منابع غنی جهت نشان دادن شیوه‌های صحیح زندگی (قرآن، نهج‌البلاغه و ...)
 ۹. حفظ و گسترش ارزش‌های ملی، میهنی (دفاع مقدس، فناوری هسته‌ای و ...)
 ۱۰. برگزاری کارگاه‌های سبک زندگی اسلامی - ایرانی در طول ترم تابستان برای تمامی پرسنل؛
 ۱۱. بررسی برنامه‌های موفق اجرا شده در سایر دانشگاه‌ها و دریافت بازخورد برنامه‌ها؛
 ۱۲. تشویق دانشجویان به فعالیت در حوزه‌های یادشده؛
 ۱۳. تفویض این موضوع به کانون فرهنگی مربوطه.
- پیشنهاد سوم:** فضا‌سازی محیط خوابگاه و دانشگاه با محوریت سبک زندگی اسلامی - ایرانی.

گام‌های اجرایی

۱. معرفی کتاب برجسته در این زمینه (سبک زندگی)، برگزاری مسابقات کتاب‌خوانی و تجلیل از برگزیدگان مسابقات؛

۲. برگزاری نمایشگاه پوشش و سبک زندگی ایرانیان از صفویان تاکنون؛
 ۳. مقابله با شیوع مصرف‌گرایی و رفاه‌طلبی؛
 ۴. ترویج و اشاعه فرهنگ حمایت از تولیدات داخلی و تأکید به استفاده از تولیدات ایرانی و داخلی؛
 ۵. احیاء و توانمندسازی کارگاه‌های تولیدی کوچک زودبازده؛
 ۶. استفاده از جایگزین‌های داخلی فضای مجازی (سروش و ...).
- پیشنهاد چهارم: تقویت و حمایت مادی و معنوی از کانون فرهنگی سبک زندگی (و پیگیری از آسیب‌های اجتماعی).

گام‌های اجرایی

۱. شناسایی دوره‌های توانمندسازی مورد نیاز اعضای کانون و حمایت از ... و شرکت دانشجویان در این دوره‌ها؛
 ۲. استفاده از ظرفیت استادان اعضای هیئت علمی دغدغه‌مند به‌عنوان استاد مشاور کانون؛
 ۳. ایجاد امکان ارتباط و تعامل سازنده کانون با نخبگان حوزوی؛
 ۴. تشکیل جلسات منظم و ارائه خروجی آن جهت تصمیم‌سازی به شورای معین فرهنگی و پیگیری اجرای آنها.
- ۴: راهبرد ۲۰۰: طراحی و برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی و فرصت مطالعاتی مشترک میان حوزه و دانشگاه. براساس کلمات کلیدی مشترک، راهبرد ۲۰۰ را می‌توان با راهبردهای ۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۰، ۱۳۷، ۲۰۱، ۲۰۲، ۲۰۴، ۲۰۷، ۲۶۲ و ۳۰۱ تا حدودی مشابه دانست.
- راهبرد ۳۶: ایجاد سازوکار و ساختار کارآمد وحدت حوزه و دانشگاه و تقویت نهادها و مراکز موجود؛
- راهبرد ۳۷: شناسایی زمینه‌های همکاری مشترک و تعیین اولویت‌های همکاری حوزه و دانشگاه در جهت رفع نیازهای جامعه و حل مسائل کلان فرهنگی، سیاسی و اجتماعی؛
- راهبرد ۳۸: حمایت از حضور علمی، فرهنگی - سیاسی و اجتماعی حوزویان و دانشگاهیان در مراکز علمی یکدیگر؛
- راهبرد ۳۹: معرفی اسوه‌های علمی، فرهنگی - سیاسی و اجتماعی حوزه و دانشگاه به یکدیگر؛
- راهبرد ۴۰: آسیب‌شناسی تعامل حوزه و دانشگاه و بررسی راهکارهای ارتقای آن؛
- راهبرد ۱۳۷: تدوین ضوابط و تأمین بستر آموزشی مناسب جهت تعامل مستمر و هدفمند عناصر علمی حوزه و دانشگاه؛
- راهبرد ۲۰۱: ایجاد و ارتقای سازوکار لازم جهت تعامل فراگیر و فعال حوزه و دانشگاه در ابعاد مختلف؛
- راهبرد ۲۰۲: طراحی بانک اطلاعات علمی و آموزشی حوزه و دانشگاه به‌منظور اطلاع‌رسانی متقابل؛
- راهبرد ۲۰۴: ایجاد زمینه به‌کارگیری متقابل استاد معین در حوزه و دانشگاه؛
- راهبرد ۲۰۷: حمایت از همکاری علمی مشترک حوزویان و دانشگاهیان در عرصه‌های علمی و آموزشی؛
- راهبرد ۲۶۲: طراحی و مدیریت شبکه دانش میان حوزه و دانشگاه و دیگر مجامع علمی در جهت تحقق علم دینی؛
- راهبرد ۳۰۱: توسعه و سامان‌دهی قطب‌ها و انجمن‌های مشترک بین حوزه و دانشگاه، به‌منظور انجام فعالیت‌های علمی ویژه و مأموریت‌گرا در حوزه‌های اولویت‌دار با رویکرد تحلیلی و انتقادی در جهت تمدن‌سازی اسلامی - ایرانی. ازاین‌رو، تحقق راهبرد ۲۰۰ به تحقق راهبردهای ۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۰، ۱۳۷، ۲۰۱، ۲۰۲، ۲۰۴، ۲۰۷، ۲۶۲ و ۳۰۱ نیز منجر خواهد شد؛
- نقاط قوت و فرصت‌های این راهبرد به شرح زیر می‌باشد:
- استفاده از پتانسیل نخبگان حوزوی سطح استان؛ نقاط ضعف و تهدیدات این راهبرد به شرح زیر می‌باشد:
۱. نبود انگیزه و مشوق برای حرکت؛
 ۲. عدم انسجام حوزه و دانشگاه؛
 ۳. زوایای مختلف تحلیل مسائل؛

۴. مشغله فراوان نخبگان حوزوی به علت کمبود نیرو؛
 ۵. مشغله زیاد اعضای هیئت علمی و تعداد کم اعضای هیئت علمی علوم انسانی و عدم وجود دانشجویان تحصیلات تکمیلی.
- پیشنهاد اول: شناسایی ظرفیت های حوزه به دانشگاهیان از طریق کانال های ارتباطی مختلف.

گام های اجرایی

۱. دعوت از حوزویان و صاحب نظران حوزوی برای حضور در جلسات مشترک با دانشگاهیان و معرفی ظرفیت هایی که در حوزه ها وجود دارد؛
 ۲. دعوت از دانشگاهیان صاحب نظر برای حضور در جلسات مشترک با حوزویان و معرفی ظرفیت هایی که در دانشگاه وجود دارد؛
 ۳. شناسایی حوزه ها و روحانیون برتر در حوزه مشاوره مذهبی در سطح کشور؛
 ۴. ایجاد کانال جهت درج مشاوره های مذهبی و ارتباط دانشجویان با ادمین کانال (طرح شبهه های دانشجویان به ادمین و درج در کانال توسط ادمین که به افزایش سطح اطلاعات مذهبی دانشجویان منجر می شود)؛
 ۵. نیازسنجی مباحث مهم و مورد نیاز دانشجویان؛
 ۶. تدوین برنامه منظم به صورت هفتگی از حضور مبلغان و استفاده مناسب از مبلغان حوزه در خوابگاه ها؛
 ۷. فعالیت مبلغان در حوزه های مختلف (دینی و مذهبی / روان شناسی و...)
 ۸. اولویت بندی و تسهیل اقدامات لازم برای این تعامل در قالب تفاهم نامه یا قراردادهای مرتبط؛
 ۹. تقویت تعاملات حوزه و دانشگاه (شناسایی دوره های آموزشی و موضوعاتی که می تواند بین حوزه و دانشگاه مشترک باشد و جلسات دوره ای مشترک)؛
 ۱۰. تحلیل عقلی مباحث دینی؛
 ۱۱. برگزاری کارگاه های آموزشی نیازمحور (با توجه به نیاز روز) با همکاری استادان حوزه؛
 ۱۲. ارجاع دانشجویان به روحانیون در خصوص رفع شبهات و مسائل دینی و مذهبی.
- پیشنهاد دوم: شناسایی ظرفیت های دانشگاهیان به حوزویان.

گام های اجرایی

۱. تشکیل کارگروه و تشکیل جلسات هم اندیشی در این زمینه؛
 ۲. شناسایی دوره های آموزشی و فرصت های مطالعاتی که می تواند جذابیت های خاص خود را داشته باشد و بین حوزه و دانشگاه مشترک باشد؛
 ۳. ارائه راهکارهای عملی برای نزدیک شدن دانشگاهیان و حوزویان.
- پیشنهاد سوم: برنامه ریزی دقیق و استفاده مناسب از فرصت هفته وحدت حوزه و دانشگاه.

گام های اجرایی

۱. برنامه ریزی برنامه های تفریحی کوتاه مدت و بلند مدت؛
۲. هماهنگی و طرح ایده برگزاری جلسه مشترک بین حوزه و دانشگاه؛
۳. حضور دانشگاهیان در حوزه و آشنایی با امکانات حوزه؛
۴. دعوت از سخنران های برتر و استفاده از آنها در جلسات مشترک؛
۵. بحث و گفتگو میان حوزویان و دانشگاهیان.

پیشنهاد چهارم: ایجاد حوزه علوم اسلامی دانشگاهیان جهت تبادل اطلاعات و مبانی تخصصی حوزه و دانشگاه.

گام‌های اجرایی

۱. بررسی چگونگی تشکیل این حوزه در مشهد؛
 ۲. بازخوانی گام‌های به‌دست‌آمده در روش مشهد برای گناباد؛
 ۳. طراحی بسترهای ایجاد حوزه دانشگاهیان برای گناباد؛
 ۴. طراحی مشوق‌های لازم برای ادامه این حرکت در بین استادان و دانشجویان؛
 ۵. شناسایی و دعوت از روحانیون در جلسات مختلف دانشجویی؛
 ۶. استفاده از کتابخانه‌های حوزه علمیه و دانشگاه برای هر دو؛
 ۷. معرفی وبگاه‌های حوزه علمیه برای دانشجویان به‌منظور مطالعه مقالات منتشرشده و
- پیشنهاد پنجم: شناسایی زمینه‌های مطالعاتی و اجرایی مشترک بین حوزه و دانشگاه توسط نهاد رهبری و با همکاری دفتر ارتباط با جامعه از قبیل بیان گرایش‌های مکاتب مختلف، نگاه به دین از زاویه فقه، جامعه‌شناسی اسلامی.

گام‌های اجرایی

۱. اعلام توانمندی‌های دانشگاهیان و حوزویان؛
 ۲. برگزاری نشست‌های مشترک سه‌جانبه (دفتر ارتباط با صنعت، نهاد رهبری، حوزه)؛
 ۳. تصمیم‌سازی جهت ارائه به شورای معین فرهنگی و شورای فرهنگی دانشگاه؛
 ۴. اولویت‌بندی و تسهیل اقدامات لازم برای این تعامل در قالب تفاهم‌نامه یا قراردادهای مرتبط؛
- نوآوری این تحقیق، در استفاده عملیاتی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری در راستای تدوین نقشه راه تحقق سند دانشگاه اسلامی می‌باشد. اجرای موفق و ارائه راهکار عملیاتی تحقق این سند در دانشگاه‌ها، تاکنون در تحقیقات مورد اشاره نبوده است. روش و نرم‌افزار ارائه‌شده در این تحقیق، می‌تواند جهت برنامه‌ریزی اجرا و تحقق سند دانشگاه اسلامی در دیگر دانشگاه‌ها نیز استفاده شود.

تشکر و قدردانی

این مقاله با حمایت مالی بنیاد ملی نخبگان و مجتمع آموزش عالی گناباد انجام شده است.

منابع

۱. اخروی، امیرحسین (۱۳۹۲). راهکاری برای اولویت‌بندی واقع‌بینانه و کاربردی مسایل مختلف: تلفیق IPA-G-FGAHP و ماتریس جذابیت-توانمندی. فصلنامه تحقیق در عملیات در کاربردهای آن، ۱۰(۴)، ۸۵-۹۶.
۲. بهرامی، حمیدرضا، خیری، حسن، و نوری علویجه، رضوان (۱۳۹۱). معیارهای تصمیم‌گیری در مدیریت دانشگاه اسلامی از منظر آموزه‌های دینی، دو فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۲، ۳۱۶-۲۹۵.
۳. پویا، علیرضا، و اخروی، امیرحسین (۱۳۹۳). طراحی مدل تلفیقی IPA-FAHP جهت اولویت‌بندی سیاست‌های کلی نظام اداری مطالعه موردی در یک صنعت. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۰(۵۶)، ۷۹-۱۰۷.
۴. تجلی، منیر، و عزتی، میترا (۱۳۹۵). مؤلفه‌های تصویر سازمانی دانشگاه اسلامی از منظر رهنمودهای اسلام. دو فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱۲، ۳۸۷-۳۵۹.
۵. جمشیدی‌راد، محمدصادق، و نادعلی، روح اله (۱۳۹۱). آسیب‌شناسی نقش استاد در اسلامی شدن دانشگاه پیام نور، فصلنامه مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، ۱۶(۵۱)، ۲۷۱-۲۸۸.
۶. سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها، مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی
۷. سنگری، نگین (۱۳۹۶). تدوین مدل شایستگی‌های محوری اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی (مورد مطالعه دانشگاه الزهراء(س)). دو فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱۳، ۶۰-۴۵.
۸. سیاح طاهری، محمدحسین (۱۳۹۲). فراتحلیل تعاریف متداول از دانشگاه اسلامی و ارائه یک الگوی پیشنهادی. فصلنامه مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، ۱۷(۵۴)، ۷۷-۱۰۲.
۹. ناظمی، شمس‌الدین، کاظمی، مصطفی، و اخروی، امیرحسین (۱۳۹۰). ارائه مدل تلفیق شکاف عملکردی با AHP گروهی- فازی برای تعیین اولویت‌های بهبود. فصلنامه مدل‌سازی در مهندسی، ۹(۲۷)، ۱-۱۲.
۱۰. واعظی، سیدکمال، و فدایی، محمد (۱۳۹۴). بررسی و تبیین مؤلفه‌های مدیریت راهبردی دانشگاه اسلامی مبتنی بر الگوی اقتصاد مقاومتی، دو فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۴(۹)، ۳۹-۵۸.
11. Bahrāmī, H.R & Kheirī, H. & Nūrī, R. (2012). Decision Criteria for Management of the Islamic University in Terms of Religious Teachings. Management in Islamic University, 1(2), 295-316. [In Persian]
12. Jamshidī'rād, M.S. & Nāde-ali, R. (2012). Pathology of University Professor's Function in Islamization of Payame-noor University. Epistemological studies in Islamic University, 16(51), 271-288. [In Persian]
13. Nāzemī, Sh.; Kāzemī, M. & Okhravī, A. (2010). Prioritizing the Critical Success Factors of TQM Using Fuzzy AHP to Reduce Performance Gap: A Case Study. Journal of "Strategic Management Thought. 4 (2). 183-210. [In persian]
14. Nāzemī, Sh.; Kāzemī, M. & Okhravī, A. (2012). A Conceptual Model for Recognition of Improvement Priorities: Integrating Performance Gap and Fuzzy Group-AHP. Journal of Modeling in Engineering. 9 (27), 1-12. [In Persian]
15. Okhravī, A. (2014). Realistic Solution for Prioritizing Different Problems: A Synthesis of IPA-G-FGAHP and Grace-Capabilities Matrix. Journal of Operational Research and Its Applications. (4). 85-96. [In Persian]
16. Pūyā, A. & Okhravī, A. (2015). Designing the IPA-FAHP integrated model for prioritizing the general administrative policies Case study: A defense industry. Journal of Strategic Management Researches. 20 (56). 79-107. [In persian]
17. Sangarī, N. (2017). Developing the Core Competencies Model of Islamic University Faculty Members (Case Study: Alzahra University. Management in Islamic University, 6(13), 45-60. [In Persian]

18. Say'yāh Tāherī, M.H. (2013). Analyzing the Common Definitions of Islamic University and Suggesting a New Pattern. *Epistemological studies in Islamic University*, 17(54), 77-102. [In Persian]
19. Tajal'lī, M. & Ezzatī, M. (2017). Components of the Organizational Image of an Islamic University from the Perspective of Islamic Guidelines. *Management in Islamic University*, 5(12), 359-378. [In Persian]
20. Vāezī, K. and Fada'ī, M. (2015). Analyzing the Strategic Management Components of Islamic University (Based on Resilience Economic Pattern). *Management in Islamic University*, 4(9), 39-58. [In Persian]



پیوست ۱. پرسشنامه شماره ۱

بسمه تعالی

اولویت بندی اهداف و اقدامات مطرح شده در سند دانشگاه اسلامی مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی

صاحبنظر ارجمند؛ جناب آقای/ سرکار خانم

با سلام و احترام؛

پرسشنامه حاضر در دو بخش خدمت حضرت تعالی ارائه شده است.

بخش اول، به منظور تعیین اهمیت اهداف مطرح شده در سند دانشگاه اسلامی، تدوین شده است. لیست این اهداف نیز که در قالب ۹ هدف خلاصه شده‌اند، در ادامه آمده است. لطفاً طبق راهنمای بخش ۱ پرسشنامه، نظرات ارزشمند خود را مرقوم فرمایید.

راهنمای تکمیل بخش ۱ پرسشنامه: مقایسات زوجی را با توجه به اعداد زیر انجام دهید:					
ترجیحات	اهمیت یکسان	اهمیت تقریباً یکسان	اهمیت کم	اهمیت زیاد	اهمیت خیلی زیاد
عدد	۱	۲	۳	۴	۵
۶	مطلق				
۵					
۴					
۳					
۲					
۱					

اگر بین سه هدف A و B و C مقایسه انجام می‌شود، اگر A دو برابر B، C چهار برابر A، و C پنج برابر B اهمیت داشته باشد، آنگاه خواهیم داشت:

C	B	
۱/۴	۲	A
۱/۵	-	B

در بخش دوم، پس از پالایش اولیه، از مجموع ۳۵۲ اقدام مطرح‌شده در این سند در چهار حوزه نظام فرهنگی- تربیتی، نظام آموزشی، نظام پژوهش و فناوری و نظام مدیریتی، حدود ۲۰۰ اقدام در سطح دانشگاه قابل اجرا می‌باشد، که به‌منظور امکان‌سنجی و اولویت‌بندی این اقدامات در مجتمع آموزش عالی گناباد، این بخش از پرسشنامه تدوین شده‌است. در این بخش از پرسشنامه، به ازای هر اقدام، ۹ سری اطلاعات از حضرت تعالی درخواست‌شده، که توضیح آنها به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- امکان/توان اجرای هر اقدام؛ که توانمندی کامل با امتیاز ۷ تا عدم توانمندی که با امتیاز ۱ تعیین می‌شود.
- ۲- وضع موجود در اجرای آن اقدام؛ که چنانچه در حال حاضر، این اقدام در سطح مطلوب اجرا می‌شود، امتیاز ۷ تا اینکه عدم اجرا تاکنون با امتیاز ۱ مشخص می‌شود.
- ۳- میزان ارتباط هر اقدام در تحقق هریک از اهداف ۹ گانه؛ در این بخش، تعیین می‌شود که اجرای صحیح هر اقدام، منجر به تحقق کدامیک از اهداف خواهد شد و امتیاز بین ۱ تا ۵ (ارتباط خیلی کم تا خیلی زیاد) برای آنها تعیین می‌گردد. برای اهداف بدون ارتباط، امتیازی داده نمی‌شود. مثلاً اقدام شماره ۱۵، می‌تواند منجر به تحقق هدف ۱ و ۳ شود. با هدف ۱ ارتباط خیلی زیاد دارد، پس امتیاز ۵ داده می‌شود، با هدف ۲ ارتباط زیاد دارد، پس امتیاز ۴ و با هدف ۳ ارتباط متوسط دارد پس امتیاز ۳ داده می‌شود.
- ۴- حوزه هدف/تغییر مرتبط با هر اقدام؛ که در یک یا چند حوزه زیر باید لهی تواند تغییر ایجاد کند: «استاد»، «دانشجو»، «کارمند» و «ساختار».
- ۵- جنس هر اقدام از لحاظ عملیاتی یا کاربردی بودن در این قسمت مشخص می‌شود. ممکن است برخی از این اقدامات جنبه عملیاتی داشته و بدون برنامه خاصی قابل اجرا باشد. اما برخی از آنها نیازمند برنامه‌ریزی بیشتر و دقیق‌تر می‌باشد.
- ۶- نوع اقدام از لحاظ مقطعی یا مستمر بودن و یا هر دو مورد، در این بخش از پرسشنامه مشخص می‌شود.
- ۷- قابلیت اجرا: برخی از اقدامات، فقط در یک سری دروس و یا رشته خاص قابلیت اجرا دارند. این نکته نیز در این بخش تعیین می‌شود.
- ۸- حدود بازه زمانی مورد نیاز برای هر اقدام، بین سه گزینه کمتر از یکسال، بین ۱ تا ۴ سال و بین ۴ تا ۸ سال در این بخش تعیین می‌شود.
- ۹- حدود هزینه مورد نیاز برای اجرای هر اقدام، بین چهار گزینه (۱۶، ۵-۱۰، ۱۰-۵۰ و ۱۰۰ میلیون تومان) در این بخش تعیین می‌شود.

ر	شرح اهداف کلان	خلاصه هدف
۱	تعمیق و نهادینه سازی معارف و آموزه های اسلامی در دانشگاه ها	تعمیق آموزه های اسلامی
۲	تحقق آرمان ها و ارزش های انقلاب اسلامی	تحقق ارزش های انقلاب
۳	تولید دانش تمدنی بویژه علوم انسانی- اسلامی و مشارکت حداکثری دانشگاه ها در تمدن سازی نوین اسلامی	تمدن سازی
۴	تعمیق خردورزی و عقلانیت و تقویت روحیه آزاداندیشی و خلاقیت در دانشگاه ها	عقلانیت و آزاداندیشی
۵	دستیابی دانشگاه ها به اقتدار علمی، فرهنگی و اقتصادی در جهان اسلام و منطقه و توسعه تعامل علمی در عرصه های بین المللی و دستیابی به مرجعیت علمی و فرهنگی در منطقه و جهان اسلام	اقتدار جهان اسلام
۶	گسترش تعامل حوزه و دانشگاه	تعامل حوزه و دانشگاه
۷	تحقق سبک صحیح زندگی اسلامی	تحقق سبک زندگی
۸	ارتقای مستمر و نظام مند بعد علمی، مهارتی و اخلاقی دانشجویان	ارتقاء مستمر و همه جانبه
۹	احیاء و ارتقای نقش خانواده در فرایند تعلیم و تربیت	خانواده

بخش اول پرسشنامه

جدول مقایسه زوجی اهداف

خانواده	ارتقاء مستمر و همه‌جانبه	تحقق سبک زندگی	تعامل حوزه و دانشگاه	اقتدار جهان اسلام	عقلانیت و آزاداندیشی	تمدن‌سازی	تحقق ارزش‌های انقلاب	
								تعمیق آموزه‌های اسلامی
								تحقق ارزش‌های انقلاب
								تمدن‌سازی
								عقلانیت و آزاداندیشی
								اقتدار جهان اسلام
								تعامل حوزه و دانشگاه
								تحقق سبک زندگی
								ارتقاء مستمر و همه‌جانبه

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

ر	شرح اهداف کلان	خلاصه هدف
۱	تعمیق و نهادینه سازی معارف و آموزه های اسلامی در دانشگاه ها	تعمیق آموزه های اسلامی
۲	تحقق آرمان ها و ارزش های انقلاب اسلامی	تحقق ارزش های انقلاب
۳	تولید دانش تمدنی بویژه علوم انسانی - اسلامی و مشارکت حداکثری دانشگاه ها در تمدن سازی نوین اسلامی	تمدن سازی
۴	تعمیق خردورزی و عقلانیت و تقویت روحیه آزاداندیشی و خلاقیت در دانشگاه ها	عقلانیت و آزاداندیشی
۵	دستیابی دانشگاه ها به اقتدار علمی، فرهنگی و اقتصادی در جهان اسلام و منطقه و توسعه تعامل علمی در عرصه های بین المللی و دستیابی به مرجعیت علمی و فرهنگی در منطقه و جهان اسلام	اقتدار جهان اسلام
۶	گسترش تعامل حوزه و دانشگاه	تعامل حوزه و دانشگاه
۷	تحقق سبک صحیح زندگی اسلامی	تحقق سبک زندگی
۸	ارتقای مستمر و نظام مند بعد علمی، مهارتی و اخلاقی دانشگاهیان	ارتقاء مستمر و همه‌جانبه
۹	احیاء و ارتقای نقش خانواده در فرایند تعلیم و تربیت	خانواده

پیوست ۲. پرسش نامه شماره ۲

[illegible][illegible]

به دلیل کاهش تعداد صفحات مقاله، بخشی از این پرسش نامه ارسال شده است.

پیوست ۳. پرسش‌نامه شماره ۳

بسمه تعالی

سرور ارجمند، جناب آقای/سرکار خانم

با سلام و عرض ادب؛

احتراماً به استحضار می‌رساند، پرسشنامه حاضر به منظور جمع‌آوری اطلاعات تخصصی در راستای اجرای اقدامات راهبردی سند دانشگاه اسلامی در مجتمع آموزش عالی گناباد، که در اولویت بالاتری نسبت به سایر راهبردها قرار گرفته اند، به محضر تان تقدیم می‌گردد. جامع‌نگری و دقت نظر حضرت تعالی، انشاءالله یک برنامه‌ریزی جامع و مانع را در پی خواهد داشت.

راهبردهای اولویت دار سند دانشگاه اسلامی در مجتمع آموزش عالی گناباد (خروجی مرحله قبل از بین حدود ۳۵۰ اقدام)

رتبه	عنوان اقدام راهبردی
۱	استخراج، تبیین و تدوین راهکارهای قرآن و عترت برای نهادینه کردن فرهنگ اسلامی
۲	رصد جریان‌های فکری-فرهنگی و شناسایی پایگاه‌های مؤثر نفوذ جنگ نرم
۳	اسیب‌شناسی سبک زندگی موجود و طراحی، تبیین و ترویج سبک زندگی اسلامی-ایرانی و عناصر آن با تأکید بر سبک زندگی دانشگاهیان بر مبنای تمدن‌سازی نوین اسلامی
۴	طراحی و برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی و فرصت مطالعاتی مشترک میان حوزه و دانشگاه
۵	تبیین ابعاد گوناگون جنگ نرم دشمن و مؤلفه‌های قدرت نرم جمهوری اسلامی در محیط دانشگاه‌ها

عنوان اقدام راهبردی:

پیشنهادهای خود را در راستای تحقق و اجرای این اقدام، به ترتیب اولویت بیان نمایید:

- (۱)
- (۲)
- (۳)
- (۴)

گام‌های اجرای پیشنهادات خود را، همراه با برآورد زمان، هزینه و سایر منابع و الزامات مورد نیاز هر گام، بیان نمایید:

گام‌های اجرای هر پیشنهاد	برآورد زمان، هزینه و سایر منابع و ملزومات
پیشنهاد اول	گام اول:
	گام دوم:
	گام سوم:
	گام چهارم:
پیشنهاد دوم	گام اول:
	گام دوم:
	گام سوم:
	گام چهارم:

	گام اول:	پیشنهاد سوم
	گام دوم:	
	گام سوم:	
	گام چهارم:	
	گام اول:	پیشنهاد چهارم
	گام دوم:	
	گام سوم:	
	گام چهارم:	

نقاط قوت و ضعف داخل دانشگاه، و نیز فرصت‌ها و تهدیدات در خارج از دانشگاه، برای تحقق این اقدام را برشمارید:

- (۱)
- (۲)
- (۳)
- (۴)

چه دوره‌ها، کرسی‌های آزاداندیشی و نشست‌های علمی را برای دستیابی بهتر به این اقدام، پیشنهاد می‌دهید:

- (۱)
- (۲)
- (۳)
- (۴)

اساتید، افراد یا نهادهایی را، که در راستای اجرای این اقدام می‌توانند کمک کنند؛ معرفی نمایید:

- (۱)
- (۲)
- (۳)
- (۴)