

باسمه تعالی

## صف شکنان

طرحی برای انگیزش پیشقراولان دانشگاه نسل سوم

دکتر مرتضی مغربی

دانشیار گروه آموزشی مهندسی شیمی دانشکده مهندسی

دانشگاه فردوسی مشهد

پائیز ۱۳۹۶

## وضع فعلی کشور

همانطور که بارها و بارها شنیده‌ایم، در حال حاضر کشور با بحران (و بزودی با سونامی) اشتغال روبرو است و عدم حل این بحران تبعات اجتماعی و فرهنگی سنگینی را برای کشور داشته و خواهد داشت. بعثت اشباع شدگی اکثر بازارها، ایجاد شغل مثل گذشته صرفاً منوط به وجود منابع مالی<sup>۱</sup> نیست بلکه شدیداً نیازمند نوآوری و به عبارت دقیق‌تر دانش است - که محل طبیعی آن دانشگاه است. لذا برای نجات کشور از ابر بحران اشتغال، از دانشگاه‌ها انتظار می‌رود پیشگام یک انقلاب اقتصادی در کشور باشند.

## وضع دانشگاه

آمار اخیر نشان می‌دهد به نظر قاطبه اساتید، مهمترین مشکل افت کیفیت آموزشی، بی‌علاقگی دانشجویان به علم‌آموزی است. برای واکاوی این موضوع سراغ از دانشجویان گرفته شد و مشخص شد قریب سه چهارم آنها به میزان زیاد و بسیار زیاد نگران آینده شغلی خود هستند. این نشان می‌دهد مطالبه عظیمی میان دانشجویان جهت دریافت نسخه‌ای از آموزش و پژوهش کاربردی و شغل‌آفرین از سمت دانشگاه وجود دارد.

مع الوصف، مدیریت دانشگاه خود را متعهد به ایجاد شغل و حتی کار کاربردی نمی‌داند و فارغ از نیاز جامعه به عادات سنتی خود در ارتقای آمار مقالات و نمرات ارزشیابی دانشجویان از اساتید اعتیاد دارد.

به عنوان مثال، معاونت پژوهشی به افزایش کمیت و کیفیت مقالات اهتمام دارد و برای این امر تشویق‌ها و تنبیه‌های ملموسی را در دقیقاً تمام آیین‌نامه‌ها از ارتقا و ترفیع گرفته تا فرصت مطالعاتی و شرط دفاع دکترا تعبیه نموده است. همچنین این معاونت برای اطمینان از رشد

---

<sup>۱</sup> حتی اگر ایجاد شغل منوط به منابع مالی فرض شود، به علت کمبود مفرط نقدینگی در دولت و در میان جامعه نمی‌توان صرفاً چشم‌انتظار راهکارهای مالی برای حل این معضل کلان داشت.

تکثیرگونه مقالات، منابع رایانه ای و مالی وسیعی (علیرغم محدودیت های شدید دانشگاه) را پیوسته بسیج می نماید. به این ترتیب، همه اعضای هیأت علمی و دانشجویان و کارمندان به نوعی در اصر و اغلال گزارش دهی کمیت و کیفیت مقالات درگیر می باشند.

همانطور که مستحضرید، اکثر قریب به اتفاق این مقالات که دانشگاه برای آنها هزینه هم می کند، هیچگونه درخششی در جامعه علمی جهانی ندارند؛ ارجاعات صفر یا ناچیزی دریافت می کنند و در مجلات متروکه ای چاپ می شوند.

البته تأسف واقعی برای مقالاتی است که ارجاعات زیادتری را دریافت می کنند؛ این مقالات در دو دسته قرار دارند: عده ای از این مقالات، نه یافته های علمی که دانش فنی را در قالب مقاله چاپ کرده اند و به همین دلیل مورد اقبال قرار گرفته اند. این مقالات بجای تولید شغل در ایران موجب تولید شغل در کشورهایی مثل چین می شوند. دسته دوم، مقالاتی هستند که بعلت پیروی از جو غالب در دنیا (و نه رهبری آن) و انجام مجانی پژوهش های مکمل برای مبدعان یک فکر نو، لاجرم ارجاعاتی چند را از همان ها دریافت می کنند. گواه این مطلب موقعیت ما در شاخص "رهبری"<sup>۲</sup> از شاخص های نه گانه سایمگو است که همانطور که می دانید حتی یک مقاله "رهبر"<sup>۳</sup> هم نداریم.

روی همرفته دانشگاه علیرغم صرف منابع مالی هنگفت نه به ثروت و تولید شغل می رسد و نه حتی به نفوذ و مرجعیت علمی؛ بلکه در بهترین حالت به بردگی علمی برای ازما بهترین نائل می شود. البته این مطلب جدیدی نیست و ما بارها و بارها این گزاره را شنیده ایم که "مقالات دردی را از کشور دوا نمی کنند". مع الوصف این سوال مطرح است که چرا در این ۲۰ سال<sup>۴</sup> حرکتی رخ نداده است؟ و چرا نباید توان عظیم پژوهشی کشور در خدمت منافع ملی و جهت درمان دردهایی مثل اشتغال به کار گرفته شود؟

---

<sup>۲</sup> Leadership

<sup>۳</sup> مقاله ای که در میان ۱٪ بر ارجاع یک رشته قرار داشته باشد و ضمناً نویسنده مسؤول آن از دانشگاه ما باشد. در واقع وقتی میزان ارجاعات حتی اندکی از ۱٪ صدرنشین پایین تر باشد بیانگر پیروی است و نه رهبری.

<sup>۴</sup> قریب ۲۰ سال از توجه جدی دانشگاهها به چاپ مقاله و تشویق و تنبیه ملموس تعداد مقالات می گذرد.

## حال چه باید کرد؟

بجای تحمیل سلسله مراتبی "بایدها"، "خواستن" را در قلب تک تک افراد باید برانگیخت؛ و بجای کنترل حجم فعالیت ها، باید راستای فعالیت ها را در اختیار گرفت؛ و بجای مدیریت باید کمی هم رهبری کرد. اینها حرف های نویی نیستند؛ بلکه بارها و بارها در صحنه جهانی امتحان خود را پس داده و کتاب ها<sup>۵</sup> در مورد آن نگاشته شده است.

بدیهی است هیچ تحولی یک شبه صورت نمی گیرد و باید از یک جرعه کوچک شروع کرد. این جرعه کوچک طبعاً از سمت معدودی افراد داوطلب و معمولاً جوان تر خواهد بود. نقش دانشگاه فقط این است که وزن و سنگینی قوانین دست و پاگیر فوق الذکر را موقتاً از دست و بازوی این داوطلبین برداشته و در عوض راستای تلاش های آنها را در چنبره ریزینی خود قرار دهد. بدیهی است پذیرفتن یک بار جدید مستلزم بر زمین گذاشتن یک بار است و نمی توان با بال بسته انتظار پرواز داشت. لذا لازمست رسماً این فرصت به عده قلیلی از داوطلبین اعطا شود که فارغ از تعهدات و چارچوب های سنگین چاپ مقاله، به منافع ملی بیندیشند و به صف شکنی در وضع موجود پردازند.

## ساز و کار اجرایی

اسامی داوطلبین طی سلسله مراتب پایین به بالا به تأیید ریاست دانشکده یا دانشگاه می رسد. پس از آن در هر سال یا هر شش ماه، داوطلب به فقط ۲ سوال باید پاسخ دهد، اما به شکل کاملاً مبسوط و قانع کننده برای همکاران/ مدیران: الف) برای کشورم چه کردم؟ ب) برای کشورم چه می خواهم انجام دهم؟

در این دو سؤال دنیایی از معنا وجود دارد: اولاً هدف تلاش برای داوطلب صف شکن فراموش نمی شود. ثانیاً داوطلب تحت فشار مداوم و نرمی برای دادن جواب های هرچه پخته تر از قبل قرار دارد. ثالثاً شنوندگان اعم از همکار و مدیر، بدون دادن هیچ هزینه ای از مشکلات و موانع یک تلاش مفید و نیز فرصت های آن آگاه شده و پیشاپیش برای آن برنامه

---

<sup>۵</sup> به سایت شنبه های مدیریتی مراجعه کنید.

ریزی می کنند. در واقع، صف شکنان پیش‌قراولان سپاه اصلی هستند. رابعاً انزوای کاری تک‌تک همکاران جای خود را به شوری از نشاط جمعی داده و بدون بخشنامه و به صورت ظریفی همگرایی درون سازمانی حول هدف خدمت به کشور به وجود خواهد آمد. خامساً سلسله مراتب خشک جای خود را به شبکه ای منعطف و شاد داده و اصطکاکات مدیر – هیأت علمی – دانشجو به حداقل خواهد رسید. این تألیف قلوب مهمترین میوه طرح و از لوازم دانشگاه کارآفرین<sup>۶</sup> است.

به عنوان مثال، یک صف شکن که می خواهد به کشورش خدمت کند، لاجرم باید سیلابس درس یا نحوه امتحان و اخذ تکلیف را به شکلی سختگیرانه برای دانشجو و البته خودش تغییر دهد و به برخی نمرات ارزشیابی بغض‌آلود برخی از دانشجویان کم تلاش واقعی ننهد. همچنین از نظر پژوهشی نمی تواند روی هر چیز دلخواهی پژوهش کند و قبل از اخذ دانشجوی تحصیلات تکمیلی، باید جذابیت اقتصادی و اجتماعی کار خود را به دقت ارزیابی کند که این گاهی مستلزم مثلاً کلی رفت و آمد یا محاسبه جهت درک نیاز واقعی بازار است. همچنین حل کردن پازل پژوهش مفید در بسیاری رشته ها بعلا کتب بود منابع مالی و امکانات پیچیدگی های خاص خود را دارد – که یک محقق صرف از آنها فارغ است.

در پایان بدیهی است به جهت سپاس از تلاش های متفاوت یک صف شکن، همان امتیازاتی را که وی به شکل مشابه می توانست در انتهای هر سال از سبک مرسوم در قالب امتیاز پژوهانه یا ترفیع سالیانه یا ارتقا یا سهمیه دانشجو از قبل نمرات ارزشیابی دانشجویان یا تعداد مقالات رتبه دریافت کند، مستقیماً از ریاست دانشگاه دریافت کند تا مشوقی برای تلاش های بیشتر وی باشد.

## ضمانت اجرایی

قابل پیش بینی است که عده ای نگران لوٹ شدن این طرح و از کنترل خارج شدن جو عمومی باشند. راه حل آن ۲ مطلب است:

<sup>۶</sup> ویژگیهای دانشگاه کارآفرین، منتشره از سوی معاونت طرح و برنامه، ۱۳۹۲

۱- دانشگاه به محض تشخیص کم کاری داوطلب می تواند فوراً سبک فعالیت وی را از حالت ویژه "صف شکن" به حالت عادی برگرداند؛ منتها این تشخیص باید بر مبنای قضاوت چند همکار<sup>۷</sup> و/ یا سلسله مراتب پایین به بالای مدیران آموزشی/پژوهشی از تلاش وی باشد و نه صرفاً بر پایه اعداد کمی آمار انتشارات.

۲- در طول مدت ۳ ساله اجرای این طرح، تعداد صف شکنان در هر گروه های آموزشی نمی تواند بیش از ۲ نفر باشد؛ لذا همیشه رقابتی بین داوطلبین برای احراز این کرسی جذاب وجود دارد که این خود مانع کم کاری داوطلبین خواهد شد. اگر هم این کرسی در یک گروه آموزشی جذاب نبود و استقبالی از آن نشد، طبعاً نگرانی فوق الذکر از اساس مرتفع می شود.

در پایان بدیهی است اگر مدیریت دانشگاه نخواهد متفاوت با عادات گذشته خود عمل کند، به نتیجه ای متفاوت با گذشته نیز نخواهد رسید. لذا اندکی توکل برای یک تحول بزرگ ضروری است. فاذا دخلتموه فانکم غالبون و علی الله فتوکلوا ان کنتم مومنین (مائده ۲۳).

## جزئیات اجرایی

الف-زمانبندی: مطابق مواعدهای زیر در صورت عدم انجام هر مرحله از سوی مراجع قانونی تا تاریخ ذکرشده، داوطلب مجاز به دور زدن آن مرحله می‌باشد.

مرحله	شرح کار	مجری	موعد / مهلت
۱	اعلام آمادگی داوطلبان	داوطلب	۱۵ مهر
۲	انعکاس درخواست به دانشگاه	مدیر گروه - معاونت پژوهشی دانشکده/دانشگاه	۲۱ مهر
۳	صدور حکم یکساله "صف شکنی"	رییس دانشگاه	۳۰ مهر
۴	تحویل گزارش نیمسال اول	داوطلب	۳۰ بهمن
۵	ارزیابی کیفی گروه	مدیر گروه	۷ اسفند
۶	تصمیم گیری برای ادامه طرح	معاونت پژوهشی دانشگاه	۱۵ اسفند
۷	تحویل گزارش نیمسال دوم	داوطلب	۳۰ خرداد
۸	ارزیابی کیفی گروه	مدیر گروه	۷ تیر
۹	تصمیم گیری برای ادامه طرح	معاونت پژوهشی دانشگاه	۱۵ تیر
۱۰	نشست سالانه صف شکنان	مدیر فناوری دانشگاه	۱۵ مرداد
۱۱	جمع بندی رهیافت های مدیریتی	مدیر فناوری دانشگاه	۳۰ مرداد

ب- پاداش ها

- تخصیص سهمیه دانشجوی تحصیلات تکمیلی در مرحله ۳ به میزان متوسط گروه آموزشی
- تخصیص کف ۱۵ امتیاز گرنت در مرحله ۳ (قابل هزینه کرد با پیش فاکتور)
- تایید خودکار ترفیع سالیانه به شرط تایید کفایت تلاش در مرحله ۹
- معافیت خودکار از ارائه کارراهه<sup>۸</sup>

<sup>۸</sup> با توجه به کاملتر و مستندتر و مستدل تر بودن گزارش عملکرد فوق نسبت به جداول کارراهه

• معافیت خودکار از شیوه نامه "ارزیابی، نظارت، پشتیبانی بر عملکرد آزمایشگاه های اختصاصی"

- لحاظ ۱۰ امتیاز و تویی پژوهشی آیین نامه ارتقا به شرط تایید کفایت تلاش در مرحله ۹
- لحاظ ۲ امتیاز علمی اجرایی آیین نامه ارتقا به شرط مشارکت فعال در مرحله ۱۰ و ۱۱
- لحاظ ۱۵-۴۰ امتیاز گزنت حسب رأی اعضای شورای پژوهشی در مرحله ۹
- جایگزینی هر دو سال گذراندن موفق دوره به جای یک دانشجوی دکتری به عنوان پیش شرط ارتقا به مرحله استادی

ج- جزئیات گزارش عملکرد: هر گزارش عملکرد به چند دسته (راستای) کاری تقسیم می شود. یک دسته (راستا) از اقدامات پژوهشی به چند اقدام (اعم از پروژه دانشجویی، کارآفرینی یا رفت و آمد با صنعت) حول یک هدف غائی (مثل حل معضل کم آبی در استان فلان) اشاره دارد. در گزارش عملکرد هر دسته تاکید بر بیان دقیق سمت و سوی اقدامات، همنوایی آن با منافع ملی و ذکر تمام جزئیات و مشاهدات است. به طور دقیق تر برای هر دسته، داوطلب به سوالات/عناوین زیر باید پاسخ دهد:

- ۱- معضل ملی / منطقه ای هدف گیری شده توسط داوطلب
- ۲- راه حل پیشنهادی جهت اجرا توسط داوطلب و تحلیل امکانپذیری آن
- ۳- مروری بر جزئیات اجرایی راه حل<sup>۹</sup>
- ۴- بیان تفصیلی تمام مشاهدات<sup>۱۰</sup> تجربی، میدانی و اداری
- ۵- تحلیل مشاهدات و بیان تصمیم بروز شده و مستدل داوطلب جهت ادامه مسیر
- ۶- توصیه به همکاران خود در زمینه فرصت ها و تهدیدات مشاهده شده
- ۷- بازخورد به مدیریت دانشگاه پیرامون موانع ادامه مسیر

نکات:

- ۲ مورد ابتدایی باید به شکلی مختصر در اعلام آمادگی اولیه داوطلب درج شود.

<sup>۹</sup> داوطلب می تواند اعداد و جزئیات بسیار ریز مرتبط با حفاظت از دانش فنی خود را در این متن گزارش نکند.

<sup>۱۰</sup> در صورت وجود/امکان دستاوردها نیز ذکر خواهد شد. با این حال باید در نظر داشت وظیفه پیشقراول کشف فرصت و تلاش روی بهره برداری از آن است و نه بهره برداری از پیش معین شده از آن. بدیهی است مرحله بعد از پیشقراولی می تواند به بهره برداری مورد انتظار مطابق آیین نامه های موجود معطوف گردد.



- هر گونه اهمال در بیان موارد فوق نوعی کاستی و تقصیر تلقی می شود که بر مبنای آن ریاست دانشگاه می تواند در ادامه فعالیت صف شکن تجدیدنظر نماید.
- هر کس ۳ سال بیشتر نمی تواند روی یک موضوع صف شکن باشد. البته در صورت تایید کفایت تلاش در یک دوره ۳ ساله می تواند بعد از یک وقفه یکساله مجدداً با گذراندن مراحل قانونی، داوطلب اجرای یک طرح دیگر گردد.
- در صورت وجود بیش از ۲ داوطلب در یک گروه آموزشی، در سال بعد نوبت صف شکنی به داوطلبین در انتظار تخصیص خواهد یافت. با این حال اگر کیفیت نفر اول در مرحله ۹ بیش از متوسط ارزیابی شود، یک نفر به سقف ۲ نفر گروه آموزشی اضافه خواهد شد و نفر اول همچنان می تواند در سال جدید هم به ادامه طرح خود پردازد.

د- مقایسه روش جدید با روش قدیم ارزشیابی

روش جدید	روش قدیم	
یک بررسی همتای کل نگرانه	تجمع بررسی های همتای <sup>۱۱</sup> جزءنگرانه	فلسفه
هدف گرایی (اصالت علم مفید)	کمیت گرایی (اصالت شمارگان انتشار)	تاکید/ پاسخگویی
افتخار به اثرگذاری (کوثر)	افتخار به تعداد (تکاثر)	افتخارات
بلندمدت (چند سال)	کوتاه مدت (چند ماه)	اهداف/ دوره ارزیابی
محدودیت به قدرت فکر	محدودیت به منابع مالی/ آزمایشگاهی	محدودیت
مستقل از رشته/ موضوع/ محیط	به شدت وابسته به رشته/ موضوع/ محیط	میزان خروجی
اکثر کشورهای غربی و غیره	ایران، چین و غیره	قلمروی استفاده