

شورای عالی حوزه‌های علمیه، به‌عنوان تنها مرجع در نظام حوزوی کشور، مأموریت و وظیفه حساس و پیچیده مدیریت راهبردی و سیاست‌گذاری حوزه‌های علمیه را بر عهده دارد. مهم‌ترین وظیفه این شورا ابتدا، سیاست‌گذاری در حوزه‌های علمیه است که ابعاد گوناگونی دارد (خامنه‌ای، ۱۳۸۶/۹/۸). یکی از وظائف این نهاد تدوین چشم‌انداز بیست ساله برای حوزه‌های علمیه است (همان، ۱۳۸۶/۹/۸). ضمن آنکه این شورا می‌تواند نقش ناظر و بازرس برون دستگاهی را نیز ایفا کند (همان، ۱۳۸۸/۱۱/۱۶).

از آنجاکه شورای عالی حوزه‌های علمیه، مرکز سیاست‌گذاری و مدیریت راهبردی حوزه‌های علمیه محسوب می‌شود، نیازمند داشتن نگاهی دور اندیش و بصیرتی راهگشا است تا بتواند سیاست‌های کلان حوزه را هدایت نماید. لازمه این امر، دو راه‌کار است:

۱. تشکیل شورایی متشکل از دوازده یا پانزده نفر از فضلالی طراز اول حوزه که در خصوص سیاست‌های کلان حوزه‌های علمیه با هم تبادل نظر نمایند (خامنه‌ای: ۱۳۷۰/۱۱/۳۰).
۲. بهره‌گیری از نتایج تلاش‌های کارشناسانه در حوزه‌های علمیه و در اختیار داشتن اطلاعات جامع از حوزه‌های علمیه سراسر کشور. البته امکان تجزیه و تحلیل و بهره‌گیری از این نتایج و اطلاعات، زمانی فراهم خواهد شد که شورای عالی حوزه‌های علمیه، دارای پشتوانه علمی و فکری مناسب برای تأمین دانش و بصیرت مدیریت راهبردی حوزه‌های علمیه باشد. از این‌رو، این شورا باید مجموعه‌ای کارشناسی داشته باشد که مسائل گوناگون را اولویت‌بندی، مطالعه و تحلیل کنند و طرح‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه مدت را آماده نمایند (همان، ۷۹/۲/۲۲).

این مقاله تلاش می‌کند رویکرد راهبردی شورای حوزه‌های علمیه، تحت نظارت حضرت آیت‌الله یزدی (حفظه الله) در دوره پنجم را مورد مطالعه و جمع‌بندی قرار دهد. در نخستین گام، با توجه به اینکه ادبیات موجود، مدیریت راهبردی از انسجام لازم برخوردار نمی‌باشد و برای فهم بهتر رویکرد شورای عالی، سعی شده است مفاهیم تفکر استراتژیک (راهبردی)، برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی) و مدیریت استراتژیک از یکدیگر بازشناخته شوند. همچنین اقتضائات و لوازم آنها بیان شود تا بتوان مدلی را که تحول حوزه‌های علمیه براساس آن در دوره پنجم شورای عالی حوزه‌های علمیه طراحی و برنامه ریزی شد، بهتر درک کرد. به نظر می‌رسد، شناخت ابعاد کارهای انجام شده در این دوره از شورا، بتواند راهگشای تحول حوزه‌های علمیه باشد.

## مدیریت راهبردی و نقش آن در تحول حوزه علمیه

Nashrieh@qabas.net

سیدغلامرضا موسوی / عضو هیأت علمی گروه معارف اسلامی دانشگاه باقرالعلوم ☞

### چکیده

امروزه، با توجه به تحولات گسترده داخلی و خارجی و در ابعاد فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، بهره‌گیری از مدیریت سنتی و اتخاذ تدابیر عملیاتی در سازمان‌ها و نهادهای کشور، بخصوص نهادهای فرهنگی ناکارآمد شده است؛ مدیریتی که قادر به حل مسائل و مشکلات کشور نخواهد بود. استمرار غفلت نسبت به تغییر این نوع مدیریت، پیامدهای جبران‌ناپذیر مادی و معنوی در پی دارد. فقدان مدیریت راهبردی، همه سازمان‌ها و نهادهای کشور از جمله حوزه‌های علمیه را دچار تهدید جدی می‌کند. مدیریت راهبردی با دو مؤلفه تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی، به اجرای راهبردها و ارزیابی آنها می‌پردازد. این مقاله با رویکرد تحلیلی و بررسی اسناد سعی دارد تحول حوزه‌های علمیه، که بارها مورد تأکید مقام معظم رهبری قرار گرفته است، در پرتو مدیریت راهبردی در مقطع زمانی دوره پنجم شورای عالی حوزه‌های علمیه (۱۳۹۱ - ۱۳۸۷)، مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد. در این راستا، ضمن توصیف و تحلیل مدیریت راهبردی شورای عالی حوزه‌های علمیه در امر تحول حوزه، تلاش شده است سیر اقدامات این شورا در این دوره بررسی می‌شود، تا نگاه راهبردی به حوزه‌های علمیه برجسته گردد.

**کلیدواژه‌ها:** تحول حوزه‌های علمیه، مدیریت راهبردی، تفکر راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی.

## تفکر راهبردی

در زبان فارسی واژه «استراتژی» از نظر لغوی «راهبرد» معنا شده است (داوری، ۱۳۸۰، ص ۷۹). تفکر استراتژیک یا راهبردی، جهت‌گیری مناسب و اصلی سازمان را مشخص می‌کند. کارکرد اصلی آن، ایجاد فرصت‌های رقابتی برای سازمان است. جوهره تفکر راهبردی، نگرش سیستمی است. نگرش سیستمی، نگرشی کل‌نگر، منسجم و سازوار از سیستم ارائه می‌دهد. در پرتو این تفکر، می‌توان تصویری یکپارچه و منسجم از محیط و سیستم پیدا نمود و جهت مناسب سازمان را تعیین کرد.

در واقع نگرش سیستمی، یک نگاه معرفت‌شناسانه درجه دو (کل‌نگر) است که به‌عنوان ابزار تجزیه و تحلیل سیستم به کار می‌رود. با این نگرش، می‌توان علل و عوامل و موانع رسیدن به اهداف سازمان را مشخص کرد و نسبت به مهندسی مجدد، ارتقاء یا نوسازی آن اقدام نمود. بنابراین، تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم سازمانی است که با تصویری سازوار و منسجم از سازمان، مسیر مناسب سازمان را تعیین می‌کند. حاصل تفکر استراتژیک، تدوین مأموریت‌ها به معنای تدوین فلسفه وجودی سازمان می‌باشد؛ یعنی تدوین اموری که یک سازمان را از سایر سازمان‌ها و نهادهای مشابه متمایز می‌سازد و مزیت رقابتی آن را روشن می‌کند. دراکر معتقد است:

کار اصلی مدیریت استراتژیک این است که از زاویه مأموریت شرکت، به سازمان نگاه کند؛ یعنی مطرح کردن این پرسش که کار اصلی ما چیست؟ باعث می‌شود که هدف‌هایی تعیین گردد، استراتژی‌ها تدوین شوند، و تصمیماتی امروز گرفته شوند که نتیجه آن فردا به دست می‌آید. تردیدی نیست که این کار باید به وسیله بخشی از سازمان انجام شود که می‌تواند با دیدی گسترده به کل سازمان نگاه کند، و بین هدف‌ها و نیازهای امروز و نیازهای فردا توازن و تعادل برقرار کند (پارسایان و اعرابی، ۱۳۹۱، ص ۲۷).

## برنامه‌ریزی راهبردی

«برنامه‌ریزی راهبردی»، به فرایند تعریف یک سازمان با توجه به قوت‌ها و ضعف‌های داخلی، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و براساس مأموریت‌های مصوب سازمان اطلاق می‌شود. خروجی برنامه‌ریزی استراتژیک، تهیه و تدوین اهداف بلندمدت سازمان (چشم انداز)، برنامه‌های بلندمدت (برنامه پنج‌ساله) و برنامه‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت، بازنگری ساختارها، تدوین و اصلاح قوانین، تدوین شرح وظایف سازمانی، اصلاح نظام بودجه و اعمال بودجه‌ریزی عملیاتی خواهد بود. این نوع برنامه‌ریزی، در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد و مانند چتری تمام سازمان را در بر می‌گیرد. این برنامه‌ها، مدیران ارشد سازمان را قادر می‌سازد تا انرژی سازمان را در انتخاب راه و هدف مشترک، صرف کنند،

و همواره خود را با مأموریت‌های سازمان محک بزنند. در برنامه‌ریزی استراتژیک، باید پیوسته سه سؤال مدنظر مدیران استراتژیک باشد:

۱. جامعه مخاطب این سازمان و نهاد کیست؟ برای چه کسانی کار می‌شود؟
۲. چه خدماتی به جامعه هدف داده می‌شود؟ چه کاری انجام می‌شود؟
۳. چگونه می‌توان به برتری در حوزه مأموریتی دست پیدا کرد؟

اینجاست که یک برنامه راهبردی می‌تواند نه تنها درک مدیران را از اهداف سازمان بیشتر کند، بلکه می‌تواند همگان را به سمت تحقق اهداف بسیج کرده، و همکاری میان مدیران یک سازمان (با پیش فرض‌های مشترک) را بسیار اثر بخش نماید. خروجی اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک، از جنس استراتژی است که مجموعه جهت‌گیری‌ها، حرکات و اقدامات منجر به اهداف را در قالب سند چشم‌انداز و برنامه‌های بلند و میان و کوتاه‌مدت، ترسیم می‌نماید.

البته افزون بر این برنامه‌ریزی، چهار مسئله دیگر نیز تبیین می‌شود:

۱. حوزه‌های راهبردی؛ قلمروهای اساسی را مشخص می‌کند که نقش عمده و محوری در ارتقاء سازمان دارند.
۲. راه‌کارها؛ مجموعه‌ای از بدیل‌ها به منظور پیمودن یک راه هستند.
۳. خط مشی‌ها یا سیاست‌ها؛ رهنمودهایی هستند که در تعیین اولویت‌ها و انتخاب اهداف به کار می‌روند.
۴. الزامات؛ مجموعه‌ای از بایدها و نبایدها که مراجع تصمیم‌گیری باید تدوین کنند.

## مدیریت راهبردی

پس از تبیین و توضیح دو مولفه اصلی مدیریت راهبردی (تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی)، می‌توان به مفهوم مدیریت راهبردی پرداخت. «مدیریت راهبردی»، فرایند تصمیم‌گیری است که براساس تفکر راهبردی به برنامه‌ریزی راهبردی، اجرا و ارزیابی راهبردها می‌پردازد. در واقع، حلقه اتصال تفکر راهبردی، با برنامه‌ریزی راهبردی است. در این نوع مدیریت، بین مأموریت‌ها و برنامه‌های یک سازمان پیوند برقرار می‌شود، و ساختارها و شرح وظایف آنها، به صورت یک واحد منسجم در خدمت این مأموریت‌ها و اهداف قرار می‌گیرند و ساماندهی می‌گردند (صالحی، ۱۳۹۱، ص ۷).

می‌توان ویژگی‌های مدیریت راهبردی را این‌گونه برشمرد:

- مدیریت راهبردی وظیفه مدیریت عالی هر سازمان و نهادی است.

– مدیریت راهبردی معطوف به آینده است و همواره باید در حال ارزیابی با رسالت و مأموریت‌های از پیش تعیین شده باشد.

– مدیریت راهبردی سازمان را به صورت یک سیستم و کل نگاه می‌کند. البته همراه با توجه به اجزای سازمان.

– مدیریت راهبردی سازمان را یک سیستم باز می‌داند که پیوسته در حال تعامل با محیط است.

– مدیریت راهبردی دائماً در حال هدایت مدیریت‌های سازمانی خود، در جهت تحقق اهداف و موزون کردن سیستم با اهداف است.

– مدیریت راهبردی در توزیع منابع، هوشمندانه عمل می‌کند و منابع محدود خود را در حوزه‌های غیر راهبردی هزینه نمی‌کند.

– مدیریت راهبردی ارتباط وثیق و تنگاتنگی با مفهوم بهره‌وری با سازمان دارد. دو عنصر کارایی و اثربخشی، از مفاهیم مورد تأکید این نوع مدیریت هستند.

بنابراین، الزامات مدیریت راهبردی می‌تواند موارد زیر باشد:

– باید حوزه‌های ستادی و راهبردی از حوزه‌های صافی جدا شوند و ساختار و وظایف آنها کاملاً تفکیک گردد. تا مدیران ستادی و راهبردی بتوانند خود را از فرایندها و بحران‌های روزمره مدیریتی جدا سازند، فعالیت‌هایی صافی را به مراکز صافی محول نمایند و به راهبری سیستم اکتفا نمایند.

– باید کلیه اجزاء یک سازمان، رابطه ارگانیک و تعریف شده داشته باشند و اصل همبستگی و پیوستگی صف و ستاد براساس مأموریت‌ها رعایت گردد.

باید اقدامات ستادی و راهبردی متمرکز شود (مانند تدوین مأموریت‌ها، سند چشم انداز، برنامه‌های پنج‌ساله)؛ و امور غیرستادی به سطوح پایین‌تر و یا استانی واگذار گردد.

– باید تداخل وظایف، موازی‌کاری سازمانی و هم پوشانی‌ها رفع شود و براساس مأموریت‌ها، اجزاء سازمان هم‌افزا گردند.

– علاوه بر تحدید وظایف، باید اختیارات به‌طور کامل تبیین شود.

– علاوه بر تحدید وظایف، باید تحدید راهبردی وظایف سطوح مختلف سازمان مشخص شود.

– باید اصل ارتباط و تجانس مأموریت‌ها با سند چشم‌انداز و برنامه‌ها رعایت گردد.

– باید تعادل در حجم و اندازه ساختارها با مأموریت‌های محوله رعایت گردد.

– تدوین قوانین و شفاف‌سازی آنها و فرایندهای سازمانی، باید براساس مأموریت‌ها و اسناد بالا دستی تعریف مجدد شود.

هرم نیروی انسانی باید براساس مأموریت‌های محوله اصلاح گردد.

به‌طور طبیعی، انجام این امور، به منظم‌تر، معقول‌تر و منطقی‌تر شدن سازمان کمک خواهد کرد و بر

انسجام سیستم در رسیدن به اهداف در چارچوب مأموریت‌ها تعیین می‌بخشد.

نکات مزبور را می‌توان در جدول ذیل ترسیم کرد:

مؤلفه‌ها	ویژگی‌ها	خروجی
تفکر راهبردی	تفکر کل نگر که تصویری یکپارچه و منسجم از محیط و سیستم می‌دهد و جهت‌گیری مناسب سازمان را براساس ضعف‌ها و قوت‌ها تهدیدها و فرصت‌ها، تعیین می‌کند	مأموریت سازمان (فلسفه وجودی)
برنامه‌ریزی راهبردی	فرایند تعریف یک سازمان براساس مأموریت‌ها یا فرایند عینی‌سازی تفکر راهبردی در سازمان	– راهبردها شامل: ۱. سند چشم انداز ۲. برنامه‌های بلند، میان و کوتاه مدت – ساختار – تدوین و اصلاح وظایف – تدوین و اصلاح قوانین و مقررات – تدوین و اصلاح فرایندها – بودجه‌ریزی عملیاتی – اصلاح هرم نیروی انسانی و...
اجرای راهبردها	فرایند انجام برنامه‌های راهبردی	
ارزیابی راهبردها	فرایند نظارت و ارزیابی راهبردها	– مهندسی مجدد سازمان – ارتقاء یا نوسازی سیستم

## تحول

مسئله تحول در حوزه‌های علمیه، هنوز فاقد یک عقبه تئوریک، جامع و بومی است. این امر، علاوه بر آنکه دست‌یابی به الگوی بایسته را دچار مشکل کرده، افراط و تفریط‌های زیادی را به دنبال خواهد داشت. پرسش‌های اساسی مانند فضای تحول، اصول حاکم بر تحول، متولیان تحول، عرصه‌های تحول، پیش‌نیازها و بسترهای تحول و آسیب‌های تحول از جمله مهم‌ترین مسائل در این عرصه هستند.

معنای لغوی «تحول»، تغییر و دگرگونی همراه با نوآوری در عرصه‌های گوناگون مدیریتی است.

از این رو، ونالد و همکاران او در کتاب مدیریت تحول، تحول سازمان را تلاش به منظور اصلاح و

بهبود چشم انداز فعلی و آتی سازمان، توانمندسازی اعضا، یادگیری فرایند حل مسئله می‌دانند (الوانی،

خوب مدیریت نشود، این فرصت تبدیل به تهدید می‌شود. البته ایجاد تحول نیازمند به رهبری تحول است که در حوزه علمیه، ستاد این رهبری شورای عالی حوزه‌های علمیه تعیین شده است.

### مدیریت تحول حوزه‌های علمیه

تحول در حوزه‌های علمیه که جز با نگرش جامع، کل نگر، منسجم و سازوار (تفکر راهبردی) و ناظر به همه ابعاد و بایستگی‌های حضور روحانیت در عینیت جامعه، امکان‌پذیر نیست. با توجه به گستردگی این عرصه، نقشه راه تحول حوزه‌های علمیه در دوره پنجم شورای عالی حوزه‌های علمیه براساس دو محور تنظیم شد:

#### ۱. بخش زیربنایی

مراد از این بخش، تحول در زیرساخت‌های حوزه‌های علمیه است که جنبه مقدماتی برای تحول اصلی دارد. مانند تدوین مأموریت‌ها و سند چشم انداز، بازتعریف ساختارها براساس مأموریت‌های جدید، تحدید وظایف در دو سطح موضوعی و راهبردی، تدوین و بازنگری قوانین و مقررات و تنقیح آنها، بودجه‌ریزی عملیاتی و مانند آن.

#### ۲. بخش روبنایی

مراد از این بخش تحول در آموزش، پژوهش، تبلیغ و تهذیب حوزه‌های علمیه است. در واقع هدف اصلی، تحول می‌باشد. طبق مصوبه شورای عالی حوزه‌های علمیه، نقطه عزیمت و کانونی تحول در حوزه‌های علمیه، نظام آموزشی- تربیتی حوزه‌های علمیه است.

البته شورای عالی حوزه‌های علمیه در دوره پنجم، به لحاظ منطقی ابتدا ایجاد زیرساخت‌های سازمانی تحول را در دستور کار خود قرار داد، سپس تحول در بخش روبنایی را (محمد یزدی، ۱۳۹۰). گام‌های تحول در بخش زیربنایی، به شرح ذیل قابل جمع‌بندی است:

#### ۱. تدوین مأموریت‌های حوزه علمیه

همان‌گونه که گذشت، خروجی تفکر راهبردی، تدوین مأموریت‌ها به معنای تدوین فلسفه وجودی سازمان است. در این زمینه و در اولین گام، تهیه و تدوین مأموریت‌های حوزه علمیه از مهم‌ترین اقدام‌های انجام شده می‌باشد. بر این اساس، مأموریت‌های حوزه‌های علمیه به شرح ذیل تعیین گردید:

دانایی فرد، (۱۳۷۹، ص ۹). البته آنچه مهم است، متعلق تحول است: تحول چه چیزی؟ تحول چه کسی؟ تحول در مدیریت، تحول در مأموریت، تحول در برنامه‌ها، ساختارها، منابع انسانی یا تحول در بودجه‌ریزی و...؟ آنچه در اینجا مدنظر است، تحول به معنای تحول در اندیشه و نگرش‌ها است. و به تبع آن، تحول در رفتارها و تعاملات درون و برون سیستمی. اگر تحول در اندیشه پدید آمد، تحول در همه اجزاء و اضلاع سازمان رخ خواهد داد. تحول در اندیشه؛ یعنی تغییر تفکر سنتی و کلاسیک در اداره سازمان، به تفکر راهبردی که جوهره آن نگرش سیستمی است.

بر این اساس، تحول در حوزه‌های علمیه به معنای تغییر و جایگزینی نگاه سنتی به حوزه‌های علمیه، و نگاه و تفکر راهبردی به حوزه‌های علمیه است. برای نمونه، اگر حوزه‌های علمیه نسبت به محیط اعم از جامعه، نظام اسلامی و جامعه بین‌الملل مسئول باشند، مأموریت‌ها و وظایف آنها به یک صورت خواهد بود. و اگر مسئول نباشند، وظایف آن صورت دیگری خواهد داشت.

اساس فرمایش مقام معظم رهبری، مبنی بر «تحول یعنی به روز بودن، به هنگام جلو رفتن و از حوادث عقب نبودن» (خامنه‌ای ۱۳۸۶). همین تفکر راهبردی است؛ چراکه لازمه به روز بودن و به هنگام بودن، تفکر راهبردی و کل نگر نسبت به حوزه‌های علمیه است. سازمان حوزه را با مأموریت‌ها ارزیابی کردن و از آنها عقب نماندن است. لازمه تفکر راهبردی، آینده‌نگری است. «این آینده‌نگری اگر امروز در حوزه قم انجام نگیرد و به وضع موجود راضی باشیم و همین که «حالا حوزه را یک جوری اداره کنیم» به این اگر قناعت کنیم، یا حوزه‌ای نداریم یا حوزه‌ای رو به انحطاط خواهیم داشت» (خامنه‌ای، ۱۳۸۶). بنابراین، از تحول نمی‌توان سرباز زد؛ زیرا اول آن‌که تغییرات محیطی به شدت روزافزون هستند، و به تبع آن، تقاضاهای محیطی از حوزه‌های علمیه دوچندان است. دوم، نگرش و بینش طلاب و دانش پژوهان حوزوی تغییر کرده است و طبیعتاً با سازوکارهای سنتی چه به لحاظ محتوا و چه به لحاظ اجرا تطابقی ندارد. از این رو، صرف نظر از اینکه عامل ایجاد تغییر و تحول در حوزه‌های علمیه درونی باشد یا بیرونی، تحول امری اجتناب‌ناپذیر است. مقاومت در مقابل آن، موجب انزوا و انحطاط خواهد شد. درحالی که شناخت عوامل تحول، و مدیریت و هدایت آن به‌گونه‌ای منطقی، موجب اثربخشی نهاد حوزه خواهد شد.

«تحول رخ خواهد داد و اگر موجودی تن به تحول ندهد یا خواهد مرد یا منزوی خواهد شد. و حوزه علمیه اگر از تحول بگریزد، منزوی خواهد شد چون مایه دین مانع مردن اوست» (خامنه‌ای، ۱۳۸۶). «البته باید این تحول در جهت صحیح و درست مدیریت شود» (همان)؛ چراکه اگر تحول

- کلمه؛ یعنی خوراک فکری نظام را بدهد و آن را توجیه دینی بکند (خامنه‌ای، ۱۳۷۰). ضمن آنکه مأموریت دیگر آن حمایت از نظام اسلامی در سه بعد تحکیم، تقویت و اعتلای نظام است.
۶. نظریه‌پردازی و تولید علم در دو حوزه علوم اسلامی و انسانی، از مأموریت‌های جدی حوزه علمیه است که همواره مورد تأکید مقام معظم رهبری قرار گرفته است.
۷. کادرسازی برای سه بخش: (۱) نیازهای دینی مردم مثل مبلغ، مفسر، (۲) نیازهای نظام اسلامی مثل استادان دانشگاه، ائمه جمعه، مدیران اجرایی، (۳) نیازهای حوزه علمیه مانند مدرّس، مجتهد.
۸. در مأموریت هشتم، نکته مهم واژه «معارف و حیانی» است؛ یعنی یکی از مأموریت‌های حوزه علمیه تبیین، ترویج و دفاع از معارف حق همه ادیان و حیانی، اعم از مسیحیت، یهودیت و اسلام می‌باشد و اختصاصی به معارف اسلامی ندارد. در واقع مأموریتی جهانی برای حوزه‌های علمیه در نظر گرفته شده است.
۹. اشاره دارد به مأموریت بین‌المللی حوزه‌های علمیه، که وظیفه ترویج و تبلیغ دین را بر عهده دارند.

## ۲. تعیین ساختارهای کلان

- یکی از خروجی‌های برنامه‌ریزی راهبردی، تعیین ساختارهای متناسب با مأموریت‌ها می‌باشد. در این زمینه، بازتعریف ساختارهای کلان حوزه‌های علمیه براساس مأموریت‌های مصوب، دومین گام در عرصه تحولات زیربنایی محسوب می‌شود؛ زیرا لازمه تحقق مأموریت‌ها و چشم‌انداز، ساختار متناسب با آنها است؛ ساختاری که میزان انعطاف‌پذیری را در مقابل تحولات بیشتر کند.
- افزون بر این، قصور در تعریف دقیق روابط سازمانی، موجب کاهش کارایی و بروز ابهام و سردرگمی در سازمان می‌شود. بنابراین، هر چه وظایف و فعالیت‌های افراد و گروه‌های کاری سازمان به‌طور دقیق‌تری تعریف شوند، سازمان کارا و اثربخش‌تری وجود خواهد داشت.
- براساس مصوبه شورای عالی، «شورای عالی حوزه علمیه قم» به «شورای عالی حوزه‌های علمیه» به‌عنوان سطح اول مدیریت راهبردی حوزه‌های علمیه تغییر نام یافت. در پی آن، «مرکز مدیریت حوزه علمیه قم» به «مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه» به‌عنوان سطح دوم مدیریت راهبردی تغییر عنوان پیدا کرد. سطح سوم، مدیریت راهبردی، حوزه‌های علمیه استانی به‌عنوان مراکز صنفی براساس مصوبه شورای عالی قرار گرفت. سطح چهارم مدیریت، واحدهای آموزشی و پژوهشی (مدارس علمیه، مراکز آموزشی، مؤسسات آموزش عالی) قرار گرفت، که به صورت مستقیم، به امر آموزش و پژوهش طلاب می‌پردازند. سطوح مدیریت حوزه علمیه را به صورت شکل ذیل می‌توان نمایش داد:

۱. استنباط، تبیین و تعمیق آموزه‌های اسلام و مکتب تشیع در عرصه‌های مختلف علوم و معارف اسلامی، به‌ویژه فقه.
  ۲. صیانت هوشمندانه و روشمند از اسلام و مکتب اهل‌بیت علیهم‌السلام در برابر شبهات، بدعت‌ها، خرافات، التقاط و اندیشه‌های انحرافی.
  ۳. هدایت جامعه اسلامی با تکیه بر تعلیم، و گسترش معنویت، اخلاق و رفتار اسلامی.
  ۴. اهتمام به تحقق تمدن اسلامی براساس آموزه‌های قرآن کریم و مکتب اهل‌بیت علیهم‌السلام.
  ۵. هدایت، پشتیبانی و حمایت از تحکیم، تقویت و اعتلای نظام اسلامی.
  ۶. نظریه‌پردازی و تولید علم در حوزه‌های مختلف علوم اسلامی و انسانی.
  ۷. تربیت نیروی انسانی برای رفع نیازهای دینی جامعه، نظام اسلامی و حوزه‌های علمیه.
  ۸. تبلیغ و ترویج معارف اسلامی در سطح ملی و فراملی.
- تدبّر در مأموریت‌های مصوب، حکایت از عمق و دقت در انتخاب واژگان دارد. به علت محدودیت مقاله، در اینجا به نکات برجسته آن، اشاره می‌کنیم:

۱. توجه به تفاوت واژگان استنباط، تبیین و تعمیق و لزوم رعایت آنها در تمام علوم حوزوی (مانند فلسفه، کلام، تفسیر و البته تأکید ویژه بر فقه است). این مأموریت نشان می‌دهد که مأموریت حوزه‌های علمیه منحصر در فقه و فقاقت نیست، بلکه تمام علوم حوزوی در متن مأموریت قرار دارند و هیچ علمی در حاشیه نیست. از این رو، خروجی‌های حوزه‌های علمیه علاوه بر تربیت فقهاء، باید مفسران، متکلمان، فلاسفه، عرفاء و... را نیز شامل شود.
۲. توجه به تفاوت واژگان هوشمند و روشمند، که رابطه عموم و خصوص من وجه دارند؛ «صیانت هوشمندانه» یعنی حفظ و حراست از اسلام و مکتب اهل‌بیت علیهم‌السلام بدون آنکه بهانه دست مخالفان داده شود. «روشمند» به معنای آنکه از فعالیت‌های هم‌پوشان و موازی جلوگیری شود، ضمن آنکه از چارچوب علمی خارج نشویم. در این بند، تفاوت مفاهیم شبهه، بدعت، خرافه، التقاط و اندیشه‌های انحرافی مدنظر بوده است.
۳. در مأموریت سوم به افعال جوارحی و جوانحی توجه شده است.
۴. یکی از وظایف حوزه‌های علمیه، تمدن‌سازی است (خامنه‌ای، ۱۳۸۹). این امر در مأموریت چهارم مورد توجه قرار گرفت.
۵. یکی از مأموریت‌های حوزه هدایت و پشتیبانی نظام اسلامی است. البته پشتیبانی به معنای حقیقی



### ۳. تحولات در شورای عالی حوزه‌های علمیه

سومین گام از مجموعه اقدامات انجام شده در تحولات زیرساختی، تغییرات در سطح اول مدیریت راهبردی حوزه‌های علمیه (شورای عالی حوزه‌های علمیه) است که عبارتند از:

۱-۳. بازخوانی وظایف شورای عالی حوزه‌های علمیه براساس مأموریت‌های مصوب. ادبیاتی که در این بازخوانی مورد استفاده قرار گرفت، به منزله تجدیدنظر در وظائف شورای عالی حوزه‌های علمیه است؛ و تحول شگرف از منظر تفکر راهبردی در سطح اول مدیریت راهبردی حوزه‌های علمیه را نشان می‌دهد؛ زیرا مفاهیم و ادبیات به کار رفته در این وظایف، نشان از فهم جدید اعضای شورای عالی، از حوزه‌های علمیه و مأموریت‌های آنان دارد. مهم‌ترین نکاتی که در این بازخوانی مورد توجه قرار گرفت عبارتند از:

۱. تعیین حوزه‌های راهبردی تحول. شامل نظام جامع آموزش، پژوهش، تبلیغ، تهذیب، خدماتی و معیشتی طلاب، گزینش و اداری و مالی.
۲. معرفی شورای گسترش و شورای اعطای مجوزها و امتیازهای علمی، به‌عنوان مراجع قانونی ارائه مجوز در حدود وظایف خود.
۳. توجه ویژه به مأموریت بین‌المللی حوزه‌های علمیه.
۴. عنایت جدی به تولید نظام‌های معرفتی مورد نیاز علوم انسانی.
۵. توجه ویژه به نخبگان و استعدادها برتر.
۶. تأکید بر گفتگوهای علمی، تقریبی و بین‌ادیانی.
۷. توجه ویژه به تربیت نیروی انسانی.

۲-۳. ایجاد دفتر مطالعات راهبردی براساس مصوبه شورای عالی، با وظایفی چون آینده‌پژوهی حوزه‌های علمیه، بررسی و تعیین الگوی تعامل حوزه علمیه با نظام اسلامی، ترویج فرهنگ

کلان‌نگری، تحول‌خواهی، جامع‌نگری و تفکر راهبردی، رصد دائم نیازهای جامعه و نظام اسلامی و انطباق آن با خروجی‌های حوزه، تهیه و تنظیم سند چشم‌انداز و برنامه‌های راهبردی حوزه علمیه.

۳-۳. واگذاری امور اجرایی از شورای عالی، به سطوح بعدی مدیریت حوزه علمیه. مانند واگذاری مدیریت کتابخانه‌ها و مرکز مدیریت مطالعات و پاسخگویی به شبهات، به مدیریت حوزه علمیه استانی قم، و واگذاری مرکز آمار و اطلاعات حوزه‌های علمیه، به مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه. این واگذاری‌ها، در پی تأکیدات مقام معظم رهبری مبنی بر عدم ورود شورای عالی حوزه‌های علمیه در کارهای اجرایی بود.

۴-۳. علاوه بر شورای گسترش حوزه‌های علمیه، که وظیفه بررسی و تصویب ایجاد یا توسعه رشته‌های تحصیلی را داراست، شورای اعطای مجوزها به‌عنوان یکی دیگر از شوراهای اقماری، وظیفه اعطای مجوز به مجلات علمی، تأسیس انجمن‌ها و قطب‌های علمی، اعطای امتیازات به کرسی‌های نظریه‌پردازی، نقد و مناظره و آزاداندیشی را بر عهده دارد. در واقع، یکی از راهبردهای شورای عالی، تفویض امور به شوراهای اقماری برای تسهیل در فرایند تصمیم‌گیری‌های حوزوی و رفع انسداد سازمانی است.

در همین زمینه، و برای نظم بخشی در انجام مأموریت‌های شورای گسترش، آیین‌نامه‌های مختلفی تهیه و تنظیم شده است که در بخش تحولات در واحدهای آموزشی بیان خواهد شد. براساس مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی، شورای گسترش حوزه‌های علمیه، صلاحیت تصمیم‌گیری در شش رشته از رشته‌های حوزوی مثل فقه، اصول، تفسیر، تاریخ و... را دارا بود. اما براساس پی‌گیری انجام شده در دوره پنجم، براساس مصوبه جلسه ۶۴۴ مورخ ۱۳۸۸/۳/۵، صلاحیت تصمیم‌گیری و تصویب کلیه رشته‌های حوزوی و علوم انسانی مرتبط با مأموریت‌های حوزه، به شورای گسترش حوزه‌های علمیه تفویض داده شد. این اقدام از جمله مهم‌ترین تحولات زیرساختی در عرصه ایجاد و توسعه رشته‌های تحصیلی حوزوی است.

به دنبال این مجوز، ده‌ها رشته در مقطع سطح سه حوزه (کارشناسی ارشد) مورد تصویب قرار گرفت. مانند رشته فلسفه اسلامی، اخلاق و تربیت اسلامی، تاریخ اسلام، مطالعات زنان، اخلاق و تربیت اسلامی، مدرسی علوم عقلی، امامت. همچنین در مقطع سطح دو حوزه (کارشناسی)، چندین رشته مورد تصویب قرار گرفت.

#### ۴. تحولات در مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه

مجموعه اقدامات انجام شده در سطح دوم، مدیریت راهبردی، حوزه‌های علمیه در چند بخش قابل دسته‌بندی است:

##### طراحی مجدد ساختارها

در دوره جدید، این مرکز دارای نه معاونت است: آموزش، پژوهش، تبلیغ، تهذیب، امور طلاب و دانش‌آموختگان، امور حوزه‌های علمیه (امور استان‌ها)، بین‌الملل، آمار و بررسی (گزینش) و اداری - مالی. علاوه بر این، معاونت‌ها شش واحد مدیریتی دیگر شامل دفتر برنامه‌ریزی و نظارت، مرکز نخبگان و استعدادهای برتر، مرکز تدوین متون درسی، مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات، مرکز آمار و اطلاعات و بالاخره، حوزه ریاست، برای انجام مأموریت‌ها ساماندهی شد. البته از اقتضائات و لوازم مدیریت راهبردی، وجود ستاد چابک، فعال و متناسب با مأموریت‌ها است. این امر بارها مورد تأکید مقام معظم رهبری قرار گرفت و در نهایت، مقرر شد نسبت به چابک‌سازی اقدامات لازم صورت گیرد. در این میان، نکته مهم آن است که برای اولین بار ساختار حوزه‌های علمیه براساس قواعد و ضوابط خاصی تدوین شد. در ابتدا ضوابط ساختار سازمانی شامل چگونگی توزیع وظایف، تعداد سطوح مدیریتی و تعداد واحدهای سازمانی و تعاریف آنها براساس مصوبه شورای عالی مشخص شد. سپس، ساختارهای مختلف تصویب شدند.

##### تعیین وظائف ستادی

تعیین وظایف مرکز حوزه‌های علمیه، به‌عنوان سطح دوم ستاد مدیریت راهبردی حوزه علمیه، از مهم‌ترین اقدامات این دوره بود. عمده‌ترین وظایف مقرر برای این مرکز، به شرح ذیل مقرر شد: تهیه و تنظیم نظام‌های جامع آموزش، پژوهش، تبلیغ و تهذیب که مقرر شد نظام‌سازی اولین اقدام ستاد راهبردی حوزه‌های علمیه قرار گیرد.

مراد از «نظام»، کلیتی جامع از فرایندهای پیوسته مرتبط است. فعالیت‌های دارای تعامل، همبستگی، وابستگی، پیوستگی و هدف مشترک، که در قالب یک موضوع واحد، داده‌هایی را به‌عنوان ورودی پذیرفته و بر روی آن پردازش کرده و نتیجه را به‌عنوان خروجی به محیط ارائه دهد (نیکوکار، ۱۳۸۷، ص ۳۶) بر این اساس، هر نظامی دارای چهار عنصر اساسی است. ورودی، فراگرد، خروجی و بازخور. همچنین هر نظامی یک یا چند از اهداف و مأموریت‌های سازمان را تأمین می‌کند. و در هر نظامی، به هفت سؤال پاسخ مشخص داده شود.

۱. ورودی‌های نظام چیست و از چه نوعی است؟ زنجیره‌ای، تصادفی، بازخور؟

۲. خروجی‌های مورد انتظار از نظام چیست؟

۳. این نظام، کدامیک از وظائف اساسی نظام بالاتر از خود را (داد و ستد با محیط، رصد و مدیریت) انجام می‌دهد؟ و چگونه؟ آیا برای تأمین هر یک از خروجی‌های مورد انتظار از نظام، فراگرد مشخصی تعریف شده است؟

۴. بازخورد نظام چگونه برقرار می‌شود؟

۵. محیط از چه عواملی تشکیل شده و هر یک از این عوامل چه تأثیری بر روی آن می‌گذارد؟

۶. نظام با چه نظام‌های دیگری و چگونه ارتباط دارد؟ چه سازوکارهایی برای هماهنگی بین آنها لازم است؟

۷. در درون نظام چه نظام‌های دیگری وجود دارد؟

با پاسخ به این سؤالات هفت‌گانه، می‌توان نظام‌سازی‌های مورد نظر را انجام داد.

۱. تعیین سیاست‌ها و برنامه‌های مشارکت حوزه در برنامه‌ریزی آموزش دینی کشور.

۲. برنامه‌ریزی برای ساماندهی پاسخ‌گویی به شبهات مختلف در حوزه دین.

۳. ایجاد جریان‌های علمی و فرهنگی زمینه‌ساز تحقق معارف و ارزش‌های اسلامی.

۴. برنامه‌ریزی در جهت صیانت از حوزه‌های علمیه، به‌عنوان نهاد علمی دین محور، ریشه‌دار و برخوردار از الگوی مطلوب و قابل ارائه.

۵. تعیین سیاست‌ها و برنامه‌های مشارکت حوزه در تدوین نظام جامعه فرهنگی کشور.

۶. برنامه‌ریزی در جهت تربیت استادان سطوح مختلف.

۷. تعیین سیاست‌های توسعه پژوهش‌های بنیادین و کاربردی، متناسب با نیازهای حوزه علمیه، نظام اسلامی و جهان اسلام.

۸. برنامه‌ریزی برای راه اندازی و توسعه قطب‌ها، انجمن‌های علمی، کرسی‌های آزاداندیشی، نقد و مناظره و مجلات علمی.

۹. تعامل با سایر دستگاه‌ها برای ایجاد هماهنگی در امور پژوهش‌های دینی کشور.

۱۰. برنامه‌ریزی برای تقویت و تعمیق رویکرد دینی در علوم انسانی.

۱۱. برنامه‌ریزی برای حمایت از نظریه‌پردازی برای پشتیبانی از نظام اسلامی.

۱۲. برنامه‌ریزی برای کارآمدسازی نظام تبلیغ دینی.

با تأسیس مدیریت حوزه‌های استانی، که در طول ستاد راهبردی تشکیل شده است، مشکلی که مقام معظم رهبری فرمودند برطرف شد. ضمن آنکه حسن آن هم باقی مانده است؛ زیرا؟ مدیریت استانی در طول ستاد راهبردی حوزه‌های علمیه و به صورت نظام مخروطی قرار گرفته است. این مدیریت که دو وظیفه عمده دارد: ۱. سیاستگذاری اجرایی متناسب با اقتضائات هر استان با توجه به سیاست‌های کلان مصوب شورای عالی حوزه‌های علمیه؛ ۲. اجرای راهبردهای ابلاغی.

در این بخش، اقدامات فراوانی صورت گرفته است. مهم‌ترین آنها عبارتند از: قانون تأسیس مدیریت حوزه علمیه استانی، شرح وظایف مدیریت حوزه علمیه استانی، شاخص‌های رتبه‌بندی حوزه علمیه استانی آیین‌نامه مدیریت حوزه علمیه استانی، ساختار سازمانی حوزه‌های علمیه استانی براساس چهار رتبه، تعیین مدیران استان‌ها و شوراهای استانی.

#### ۶. ایجاد انضباط در تأسیس واحدهای آموزش حوزوی

در این بخش، متقاضیان تأسیس واحدهای آموزشی حوزوی اعم از مدارس علمیه، مراکز آموزشی حوزوی و مؤسسات آموزش‌های حوزوی، به صورت روشمند می‌توانند در جریان فرایند تأسیس، مدیریت و انحلال این واحدها قرار گیرند. در همین زمینه، می‌توان به تصویب آیین‌نامه تأسیس و انحلال مدارس علمیه، مراکز تخصصی و مؤسسات آموزش عالی حوزوی، آیین‌نامه مدیریت آنها و اساسنامه الگوی آنها اشاره کرد.

#### ۷. ایجاد انضباط در بخش منابع انسانی، مالی و کالبدی

یکی از مهم‌ترین اقدامات انجام شده در بخش زیربنایی تحول، برقراری انضباط در حوزه‌های اداری، مالی و کالبدی حوزه‌های علمیه است. نکته مهم در این بخش این است که تمام مصوبات این بخش در کمیته‌های اقماری شورای عالی حوزه‌های علمیه به تصویب رسیده است. مصوبات آنها، مصوبه شورای عالی محسوب می‌گردد و زمان جلسات شورای عالی حوزه مصروف این قبیل آیین‌نامه‌ها نشده است. برخی از این قوانین عبارتند از:

۱. قانون استخدام کارمندان حوزه علمیه؛ ۲. آیین‌نامه آزمون عمومی و تخصصی استخدام؛
۳. آیین‌نامه گزینش کارمندان حوزوی؛ ۴. آیین‌نامه حقوق و مزایا؛ ۵. آیین‌نامه حضور و غیاب کارمندان؛
۶. آیین‌نامه انتقال و مأموریت کارمندان؛ ۷. آیین‌نامه ارزشیابی کارمندان واحدهای حوزوی؛ ۸. قانون رسیدگی به تخلفات اداری؛ ۹. آیین‌نامه خدمات رفاهی کارمندان؛ ۱۰. آیین‌نامه مرخصی کارمندان حوزه‌های علمیه؛ ۱۱. آیین‌نامه فوق العاده بدی آب و هوا؛ ۱۲. آیین‌نامه حق مأموریت؛ ۱۳. آیین‌نامه

۱۳. تهیه نقشه جامع اعتقادی کشور.

۱۴. برنامه‌ریزی برای مقابله با اندیشه‌های الحادی و انحرافی درون و برون مذهبی.

۱۵. تهیه و تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های ارتقاء سطح معنوی، اخلاقی و رفتار اسلامی حوزویان و خانواده‌های ایشان.

۱۶. تهیه و تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های افزایش مشارکت و آگاهی سیاسی و اجتماعی حوزویان.

۱۷. ممیزی اخلاقی تمام قوانین و مقررات حوزه‌های علمیه.

۱۸. آمایش سرزمینی واحدهای آموزشی و پژوهشی.

۱۹. برنامه‌ریزی برای رفع آسیب‌های سیاسی، اجتماعی و اخلاقی وارده به طلاب.

۲۰. برنامه‌ریزی برای تقویت همکاری‌های علمی و فرهنگی حوزه‌های علمیه با حوزه‌های علمیه شیعی خارج از کشور.

۲۱. برنامه‌ریزی در جهت تسهیل همکاری‌های علمی و فرهنگی حوزه با سایر نهادها و مراکز بین‌المللی.

۲۲. هدایت نخبگان و استعدادهای برتر به سوی تولید علم و پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه اسلامی و حوزه‌های علمی.

#### ۵. ایجاد مدیریت حوزه‌های استانی

یکی از عمیق‌ترین و بی‌سابقه‌ترین تحولات زیربنایی، تأسیس مدیریت حوزه علمیه در هر استان (۳۱ استان) است، به‌عنوان یکی از راهکارهای تحول با دو هدف:

۱. تمرکززدایی از مدیریت اجرایی حوزه علمیه و تفکیک صف از ستاد و واگذاری مسائل اجرایی حوزه علمیه هر استان، به مدیریت حوزه علمیه همان استان.
۲. حفظ یا احیای هویت علمی حوزه‌های استانی که دارای حیات تاریخی و بسیار پر رونق و منشأ اثر بوده است.

این تمرکززدایی و تفویض امور اجرایی، ناشی از خطری است که تمرکز دارد:

خطر تمرکز این است که به‌طور طبیعی این مجموعه متمرکزی که در یک نقطه نشسته، نتواند به وقت به اجزای این اندام عظیم برسد و خون‌رسانی کند و فرصت‌ها ضایع شود، این عیب تمرکز است، حسن تمرکز، یکی بودن برنامه‌ها، یکی بودن معیارها و یکی بودن نتایج است. کاری کنیم که هم محسنات تحقق پیدا کند و هم از معایب تمرکز بپرهیزد (خامنه‌ای، ۱۳۸۷).



حق‌التدریس استادان؛ ۱۴. آیین‌نامه جامع نرخ‌ها و دستمزدها و ۱۵. آیین‌نامه مکاتبات اداری؛ ۱۶. آیین‌نامه مالی و معاملاتی واحدهای حوزوی.

افزون بر این، در این بخش سیاست‌های کلان حوزه‌های علمیه در استقرار، تأمین فضا، امکانات و تجهیزات واحدهای حوزوی به تصویب رسید.

#### ۸. تنظیم روابط حوزه‌های علمیه با سایر دستگاه‌ها

یکی دیگر از رویکردهای جدید در شورای عالی حوزه‌های علمیه، نظام‌مند ساختن روابط حوزه‌های علمیه با سایر دستگاه‌های حاکمیتی است. در این خصوص، اقدامات ذیل صورت گرفت:

۱. تصویب سند استقلال حوزه‌های علمیه. در این سند، مفهوم استقلال به «حق تصمیم‌گیری در حوزه مأموریت و جلوگیری از ورود دستگاه‌های بیرون از حوزه علمیه در تصمیم‌گیری‌ها، در عین ارتباط اثرگذار و سازنده با محیط پیرامون» تعریف شده است. در این سند، «محیط» چنین تعریف شده است به: «کلیه عواملی که خارج از نهاد حوزه علمیه هستند و می‌توانند بر کل یا اجزاء حوزه علمیه بالقوه یا بالفعل تأثیر بگذارند، مانند ارکان سه گانه حاکمیتی نظام، دستگاه‌های اجرایی، مردم، سازمان‌های مردم نهاد و مانند آن».

بر این اساس، اولاً نهاد حوزه در تصمیم‌گیری‌هایش نیازمند تنفیذ دستگاه‌های بیرونی نیست. ثانیاً، در تصمیم‌گیری‌هایش نیازمند هماهنگی با هیچ دستگاهی نیست؛ یعنی صرفاً اراده خودش بر امور حاکم است.

۲. تصویب نحوه ارتباط با مراجع عظام، علما و استادان به منظور ساماندهی و تعامل مؤثر و مستمر شورای عالی حوزه‌های علمیه.

۳. تصویب شورای تخصصی حوزوی، به‌عنوان خط ارتباطی و تعامل حوزه‌های علمیه با شورای عالی انقلاب فرهنگی.

۴. تشکیل کمیته امور موقوفات، به منظور ساماندهی امور اوقاف حوزه‌های علمیه با همکاری سازمان اوقاف و امور خیریه با توجه به مصوبه شورای عالی. موقوفات، راهبرد اصلی تأمین منابع مالی حوزه‌های علمیه محسوب شده است.

۵. تعامل نظام‌مند حوزه‌های علمیه، با دولت و مجلس شورای اسلامی در مسائل کلان حوزه‌های علمیه، به صورت انحصاری از سوی شورای عالی حوزه‌های علمیه صورت می‌گیرد. با توجه به تأکیدات مقام معظم رهبری مبنی بر واحد بودن کانال ارتباط با دولت. در این زمینه، در برنامه پنجم توسعه

کشور، پیش از تصویب در مجلس شورای اسلامی در خصوص حوزه‌های علمیه پیشنهادسازی لازم انجام شد.

مطالعه و ظرفیت‌یابی قانون برنامه پنج‌ساله، به‌عنوان ایجاد بستر قانونی برای تعامل دولت و حوزه‌های علمیه، دومین اقدام در این بخش است. این تعاملات، در چهار بخش زیر دسته‌بندی شد و به معاونت نظارت راهبردی رئیس جمهوری ارسال گردید:

۱. مواد تکلیفی: مأموریت‌هایی که به نهاد حوزه علمیه محول شده است.

۲. مواد مأموریتی: مواردی که مستقیماً به حوزه علمیه محول نشده است، ولی در ارتباط با مأموریت‌های حوزه علمیه می‌باشد.

۳. مواد مشارکتی: مجموعه گسترده‌ای از مواد مرتبط که دست‌یابی مطلوب‌تر به اهداف مورد نظر قانون‌گذار، منوط به حضور و مشارکت حوزه‌های علمیه است.

۴. مواد حمایتی: موادی که دولت به‌عنوان حامی بعضی از دستگاه‌ها نقش بازی می‌کند و این مواد، می‌تواند شامل حوزه‌های علمیه باشند.

#### ۹. سایر اقدامات

از جمله اقدامات دیگر در بخش زیربنایی، می‌توان به این موارد اشاره کرد: تدوین و تصویب اساسنامه صندوق حمایت از پژوهشگران حوزوی، آیین‌نامه جشنواره علامه حلّی، آیین‌نامه همایش کتاب سال، آیین‌نامه انضباطی طلاب حوزه‌های علمیه، آیین‌نامه تشکیل شورای فناوری اطلاعات.

#### اصلاحات روبنایی

از دیدگاه شورای عالی حوزه‌های علمیه، اصلاحات زیربنایی، شرط لازم برای تحول حوزه‌های علمیه محسوب می‌شود، شرط کافی نیست. تحول اساسی زمانی رخ می‌دهد که در بخش روبنا در حوزه‌های راهبردی آموزش، پژوهش، تبلیغ و تهذیب و... نظام‌سازی شود؛ مسئله‌ای که در دوره پنجم شورای عالی، به علت حجم بالای تحولات زیرساختی نوبت به آن نرسید.

البته در این دوره و برای اولین بار، برنامه آموزشی حوزه‌های علمیه، براساس منطق خاصی برنامه‌ریزی شد؛ یعنی آموزش طلاب براساس سه مرحله: (۱) آشنایی (۲) شناخت (۳) تسلط صورت‌بندی شد، مقرر گردید دروس در این قالب ارائه گردند. به‌عنوان نمونه، در آموزش فقه، در ابتدا دروسی برای طلاب در حد آشنایی با آن علم تدوین می‌شود. سپس، دروسی برای شناخت کامل با آن علم، و در نهایت، دروسی

برای تسلط بیشتر. طلاب طی ۱۰ سال، دروس مختلف را بر همین اساس طی می‌کنند. ضمن آنکه، کتب حوزوی نیز براساس همین منطق دسته‌بندی می‌شوند و متون آموزشی تدوین می‌گردند. مراحل، اهداف و شاخص‌های این سه مرحله را در جدول ذیل می‌توان مشاهده کرد:

مراحل	اهداف	حوزه‌ها	شاخص‌ها
۱. آشنایی	اهداف شناختی	مفاهیم	آشنایی با اصطلاحات و مفاهیم اساسی علم به صورت اجمالی
		گذاره‌ها	آشنایی با مسائل و قواعد کلی علم
	اهداف مهارتی	توانایی بازگویی	توانایی با ساختار کلان علم، بدون دانستن تحلیل روابط
۲. شناخت	اهداف شناختی	توانایی کاربرد	توانایی تطبیق مفاهیم و قواعد مهم و اساسی بر مصادیق و موارد
		مفاهیم	۱. فهم اصطلاحات و مفاهیم اساسی علم با تکیه بر مبادی تصویری ۲. آشنایی با مفاهیم فرعی و جزئی علم
	اهداف مهارتی	گذاره‌ها	۱. فهم مسائل و قواعد اساسی علم با استناد به مبادی تصدیقه ۲. فهم مسائل و قواعد فرعی و پرکاربرد علم
۳. تسلط	اهداف مهارتی	ساختار	۱. فهم ساختار و خرد و تفصیلی علم در قالب کتاب ۲. فهم و تحلیل روابط (علت ترتب مباحث بر یکدیگر)
		توانایی کاربرد	۱. توانایی مبانی مطالب متن به زبان خود ۲. توانایی تلخیص از طریق تشخیص عناصر اصلی از فرعی و توانایی توضیح از طریق ارائه نمونه‌ها و شاهدها ۳. توانایی ترجمه از زبان عربی به فارسی در حد جملات
	اهداف شناختی	مفاهیم	۱. فهم تعاریف مختلف مفاهیم اساسی علم ۲. نقد تعاریف با هدف دست‌یابی به تعریف برگزیده ۳. فهم کامل مفاهیم جزئی
۴. تسلط	اهداف شناختی	گذاره‌ها	۱. فهم اقوام مختلف در مورد مسائل اساسی ۲. آشنایی با مبانی اقوال مختلف ۳. فهم کامل قواعد فرعی و جزئی (باقیمانده از مرحله دوم) ۴. فهم موارد استثناء
		ساختار	۱. فهم ساختارهای دیگر آن علم ۲. فهم نقد ساختارهای علم ۳. فهم ساختار بهتر همراه با دلیل آن
	اهداف مهارتی	توانایی کاربرد	۱. ترجمه متون علمی هم‌تراز کتاب آموزشی ۲. توانایی تبیین دیدگاه‌های مختلف به صورت نقل قول غیر مستقیم ۳. توانایی نوشتن مقاله علمی ترویجی
اهداف مهارتی	توانایی کاربرد	توانایی کاربرد	۱. توانایی تشخیص وجوه اقوال مختلف ۲. توانایی فهم متون پیچیده ۳. توانایی تحلیل منطقی متون علمی ۴. توانایی تشخیص مغالطات و جدل از برهان

### نتیجه‌گیری

آنچه بر اهمیت نقش آفرینی حوزه‌های علمیه پس از انقلاب اسلامی می‌افزاید، تغییر دائمی فرهنگی و فضای بین‌المللی است. هر چه شدت و گسترش تغییر افزون‌تر باشد، نهادها و سازمان‌های فرهنگی، باید هوشیارتر و به هنگام‌تر اقدام نمایند. حوزه‌های علمیه نیز لازم است با درک زمان و حتی پیش‌بینی تغییرات آینده، با استقبال از بهسازی لازم از درون، بر تأثیرگذاری خود در بیرون بیفزایند. اینجاست که لزوم تحول حوزه‌های علمیه، به‌عنوان یک ضرورت رخ می‌نماید. با تعریف سابق از حوزه‌های علمیه و تطبیق با شرایط پیش از انقلاب، نمی‌توان به نیازهای دائمی جامعه، نظام اسلامی، جامعه بین‌المللی و حتی نیازهای اختصاصی حوزه‌های علمیه پاسخ داد. نگاه‌ها و تفکرات باید تغییر کند و حوزه‌های علمیه به‌عنوان نهاد پاسخگو به نیازهای زمانه دیده شود. این مهم میسر نیست، جز با تغییر نگرش‌ها و بینش‌ها. تغییر نگرش‌ها، یعنی اتخاذ تفکر راهبردی و به تبع آن برنامه‌ریزی راهبردی، اجرای راهبردها و ارزیابی آنها؛ مسئله‌ای که در دوره پنجم شورای عالی حوزه‌های علمیه و در اعضای آن اتفاق افتاد و حوزه علمیه را به‌عنوان نهادی تأثیرگذار و پاسخگو به محیط در تمام ابعاد آن، محسوب کردند و بر این اساس، به اصلاحات و تحولات زیربنایی و روبنایی پرداختند. آنچه در این دوره رخ نمود، تحولات از سنخ زیربنایی به‌عنوان شرط لازم تحول حوزه‌های علمیه بود. اعضای شورا تحول اساسی را تحول در کارکردهای اصلی حوزه علمیه مثل آموزش، پژوهش، تبلیغ و تهذیب می‌دانستند و نقطه عزیمت این تحول را در نظام آموزشی تربیتی حوزه‌های علمیه قرار دادند.

## منابع

- بیلو، پاتریک، ۱۳۷۶، راهنمای اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک، ترجمه منصور شریفی، تهران، نشر آروین.
- حوزه و روحانیت در نگاه رهبری از ۱۳۶۸ تا ۱۳۸۸، قم، دبیرخانه شورای عالی حوزه‌های علمیه، ۱۳۸۹.
- داوری، دردانه و ساغرزاده، شانه، ۱۳۸۰، مدیریت استراتژیک، تهران، نشر آشنا.
- صالحی، رضا، ۱۳۹۱، مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک فرهنگی، تهران، مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- نیکوکار، غلامحسین، ۱۳۸۷، طراحی و تبیین الگوی کنترل استراتژیک، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- یزدی، محمد، ۱۳۹۰، مصاحبه با نشریه خبری شورای عالی حوزه‌های علمیه.
- وندال، فرنیج سسیل اچ پل، مدیریت تحول در سازمان، ۱۳۷۹، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، صفار.
- فرد آر. دیوید، مدیریت استراتژیک، ۱۳۹۱، علی پارسائیان، سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های خاص.