

بسم الله الرحمن الرحيم

رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي وَ يَسِّرْ لِي أَمْرِي وَ اخْلُفْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي يُفْقَهُوا قَوْلِي

سلام عرض می کنم خدمت همکاران گرامی به ویژه آقای دکتر سبحان‌اللهی که این جلسه با انگیزه نکوداشت شخصیت ایشان برگزار شده است و همه همکاران عزیزی که لطف کردند و تشریف آوردند به این جمع صمیمی. سخن گفتن درباره شخصیت آقای دکتر سبحان‌اللهی حقیقتاً کار دشواری است، زیرا شخصیت ایشان دارای ابعاد مختلفی است. می شود درباره شخصیت علمی، اخلاقی، دینی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، انقلابی و ابعاد دیگر شخصیت ایشان صحبت کرد. من نه بضاعت علمی و اطلاعاتی ام اجازه می دهد و نه وقت شما عزیزان اقتضا می کند که در مورد همه ی ابعاد شخصیت ایشان صحبت کنم، لذا صرفاً برداشتهای شخصی خودم را از نقش مدیریتی آقای دکتر سبحان‌اللهی عرض می کنم، در آخر نیز اشاره‌ای به بعضی از ویژگی‌های خاص ایشان خواهم کرد.

من با آقای دکتر سبحان‌اللهی نزدیک بیست سال است که آشنایی دارم و از همان موقع نیز به ایشان ارادت پیدا کردم، زمانی که ایشان معاون امور مجلس وزارت علوم بودند من هم در آنجا در قسمت امور آموزشی مسئولیتی داشتم و گاهی خدمت ایشان می رسیدم و از کمک و راهنمایی ایشان استفاده می کردم. بعداً ایشان معاون سازمان مدیریت و برنامه ریزی شدند که در آن زمان آقای دکتر عارف ریاست آنجا را بر عهده داشتند. بعد از آن هم از سال 80 الی 84 استانداری آذربایجان شرقی شدند، در دوران مدیریت ایشان در استان، اجلاس روسای دانشگاه‌ها در دانشگاه تبریز برگزار شد که آقای دکتر سبحان‌اللهی یک سخنرانی در آنجا ایراد کردند که واقعا آن سخنرانی به دل من نشست، بحث ارتباط با صنعت بود. خیلی از بحث‌های نو و جدیدی را که در ادبیات آموزش عالی تازه مطرح شده بود در آنجا از ایشان شنیدم. بعد از اینکه در سال ۸۴ دولت عوض شد آقای دکتر به دانشگاه تشریف آوردند و من هم از وزارت خانه به دانشگاه آمدم و در اینجا دانشکده فنی و مهندسی در حال راه اندازی بود، آقای دکتر مسئولیت گروه صنایع را به عهده گرفتند و البته چون هنوز گروهی وجود نداشت، ایشان زمینه جذب هیئت علمی، ایجاد کارگاه‌ها و ملزومات گروه صنایع را فراهم کردند، لذا می توان گفت که گروه صنایع محصول زحمات و تلاشهای آقای دکتر سبحان‌اللهی به طور خاص است. در سال 92 که دوره اول ریاست جمهوری آقای دکتر روحانی بود، ایشان به ریاست دانشگاه منصوب شدند. در آن زمان که شرایط و انتظارات تغییر کرده بود، خوشبختانه ایشان به عنوان رئیس دانشگاه انتخاب شدند. انتخاب یک نفر از دانشکده فنی و مهندسی برای ریاست دانشگاه دیرپای خوارزمی که در آن موقع حدود 95 سال داشت فرصتی بود که توانایی و کارآمدی دانشکده فنی و مهندسی در دانشگاه به محك آزمایش گذاشته شود. این بسیار حائز اهمیت است، برای دانشگاهی که در طول سالیان گذشته هیچگاه چنین فرصتی پیش نیامده بود، این یک فرصت استثنایی بود. الان که ما به این چهار سال و به آزمونی که اتفاق افتاده نگاه می کنیم، می بینیم به حق یک نوع مدیریت متفاوتی در دانشگاه به نمایش گذاشته شد. ویژگی‌های مهم این مدیریت را خدمتان عرض خواهم کرد.

از شعارهای روزهای اول مدیریت ایشان این بود که ما می خواهیم مدیریت علمی با استفاده از خرد جمعی و مشارکت عمومی در دانشگاه داشته باشیم، بنابراین مهمترین ویژگی مدیریت ایشان فاصله گرفتن از

مدیریت سنتی و بکارگیری مدیریت دانش بنیان و عقلانیت محور در عرصه مدیریت دانشگاه بود. این نحوه مدیریت چند ویژگی داشت:

**اولین ویژگی** این مدیریت این است که تحول گراست، به این معنی که درون‌مایه این مدیریت تغییر است، تغییر از کلید واژه‌های آقای دکتر سبحان اللهی است، به این معنی که اگر دانشگاه بخواهد به جایگاه واقعی و شایسته خود برسد باید در آن تغییر صورت بگیرد، این تغییر باید هم در ساختار، هم در فرایندها و هم در رویکردها و رفتارها متجلی شود. از اتفاقاتی که در این چهار سال افتاده است و بخواهم به آن اشاره کنم تغییرات ساختاری در بخش‌های مختلف و تغییرات مناسباتی است که در دانشگاه وجود داشت.

**دومین ویژگی** مدیریت ایشان مأموریت گرا بودن آن است، به این معنی که مأموریت‌های دانشگاه باید از نیازهای جامعه استنباط و استخراج شود که این معنای فاصله گرفتن از نگاه سنتی به مدیریت دانشگاه است. یعنی ما نباید به روال‌های معمولی و متداولی که در دانشگاه بود، بسنده کنیم، بلکه باید تحولی در آن ایجاد شود، این تحول به مأموریت دانشگاه هم مربوط می‌شود. مأموریت دانشگاه باید از جامعه و نیازهای جامعه استنباط گردد و در زمینه‌های آموزشی و پژوهشی بر اساس آن برنامه ریزی و اجرا شود.

**سومین ویژگی** مدیریت ایشان برنامه محور بودن است، ما می‌دانیم که پیش از این در این دانشگاه برنامه‌ای وجود نداشت، البته در سال 85 که آقای مهندس اوینی مشاور رئیس دانشگاه بودند برنامه‌ای تدوین شده بود که البته ویژگی‌های یک برنامه راهبردی را نداشت و همان هم اجرا نمی‌شد و فقط به صورت نوشته بر کاغذ بود و بعضی وقتها در جلسات وقتی صحبت از برنامه می‌کردیم ایشان می‌گفتند یک برنامه داریم و من آنرا برایتان می‌آورم ولی در عمل هیچ‌گاه مشاهده نشد که به برنامه تدوین شده استناد یا توجهی شده باشد.

تدوین برنامه راهبردی با ایجاد مرکز برنامه‌ریزی راهبردی در همان روزهای اول مسئولیت آقای دکتر شروع شد. از نشانه‌های این خصوصیت مدیریتی ایشان این است که برنامه راهبردی تدوین شده به صورت یک کتابچه در قفسه کتاب گذاشته نشد، مرتب رؤسای دانشکده‌ها را در جلسات نظارت و ارزیابی دعوت می‌کردند که در چارچوب آن برنامه چه کار کرده‌اید؟ چه نقص‌ها و مشکلات و پیشرفت‌هایی داریم، و این برنامه دغدغه آقای دکتر بود زیرا ویژگی مدیریت ایشان برنامه محور بودن بود.

**چهارمین ویژگی** مدیریت ایشان کیفیت گرا بودن است، بر اساس دیدگاه آقای دکتر برنامه‌ها، عملیات و اقدامات دانشگاه باید در جهت ارتقاء کیفیت صورت بگیرد و این موضوع آنقدر ادامه پیدا کرد که ما سال 97 را به پیشنهاد آقای دکتر به عنوان سال ارتقاء کیفیت در هیئت رئیسه انتخاب کردیم و همه معاونین هم پذیرفتند و برنامه‌هایی در جهت ارتقاء دانشگاه تهیه شد. انشاءالله با همکاری همه مدیران، کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه این برنامه‌ها اجرا شود و هدف ارتقای کیفیت تحقق یابد.

**پنجمین ویژگی** مدیریت ایشان تعالی گرا بودن است به این معنی که تلاش‌های ما در جهت اعتلای موقعیت و جایگاه دانشگاه صورت بگیرد، یکی از دغدغه‌های ایشان بزرگداشت صدمین سال دانشگاه بود، این امر نه صرفاً به خاطر قدمت دانشگاه، بلکه به این دلیل که دانشگاه خوارزمی جایگاه بلندی در طول تاریخ فعالیت آموزش عالی دارد و امروز باید جایگاه شایسته خودش را پیدا کند و فعالیت‌های ما در جهت اعتلای موقعیت و جایگاه دانشگاه صورت بگیرد. لذا آقای دکتر نسبت به این مسئله حساس بودند که یک وقت به دانشگاه به دیده تحقیر نگاه نکنند و آن را کوچک نینگارند. دانشگاه ما وقتی توسط وزارتخانه در سطح 2

طبقه بندی شد، مورد اعتراض ایشان واقع شد که این عکس العمل به دلیل حساسیت و تعالی گرایی که در جوهره مدیریت ایشان بود، صورت گرفت، نمی توانستند بپذیرند که دانشگاه در سطح 2 باشد و باید دانشگاه در سطح قرار بگیرد، لذا کارگروه ارتقاء رتبه به صورت مرتب هر دو هفته یکبار تشکیل شد تا نقص هایی که داریم رفع کنیم و یا اگر بعضی از شاخص هایی که پایین است را ارتقا دهیم تا اینکه دیگران سطح 1 بودن ما رو به رسمیت بشناسند.

**ششمین ویژگی** مدیریت ایشان کمال گرایی یا جامعیت گرا بودن است. دانشگاه های ما دو دسته مشخص دارند و بقیه وضعیتی بینابین دارند. دانشگاه های مشخص یک دسته دانشگاه های جامع و دسته دیگر دانشگاه های تخصصی هستند. دانشگاه های تخصصی در یک زمینه خاصی فعالیت دارند مثلاً دانشگاه تخصصی صنعتی شریف، صنعتی امیرکبیر در زمینه مهندسی و یا دانشگاه تخصصی گران در زمینه علوم کشاورزی، دانشگاه علامه طباطبائی در زمینه علوم انسانی. دانشگاه های جامع مثل دانشگاه تهران، دانشگاه شهید بهشتی، دانشگاه اصفهان، دانشگاه شیراز، دانشگاه فردوسی مشهد و دانشگاه تبریز هستند که در همه رشته های دانشگاهی فعالیت دارند، دانشگاه خوارزمی جزو هیچکدام از این دو دسته نبود، تخصصی نبود چون علوم انسانی داشت و علوم پایه ؛ فنی و مهندسی هم که اخیراً به آن اضافه شده بود، جامع هم نبود یعنی آن جامعیت را که باید داشته باشد نداشت، لازم بود دانشکده هنر و کشاورزی هم داشته باشد تا یک دانشگاه جامع محسوب شود. آقای دکتر از همان روزهای اول در جهت اینکه دانشگاه ما باید جامع باشد نگاه جامعیت گرا و کمال گرا داشتند تا در این میان یک دانشگاه ناقصی نباشیم برای دانشگاه ما شایسته نیست، با وجودی که می دانیم در شرایط فعلی ایجاد دانشکده جدید با توجه به سیاستهای وزارت علوم کارمشکلی است ولی به خاطر این هدف که این دانشگاه باید یک دانشگاه جامع باشد، دانشکده هنر را ایجاد کردند و در هیئت امنا به تصویب رساندند، رشته های راه اندازی کردیم و الحمدالله امروز یکی از دانشکده های دایر و فعال کشور در زمینه هنر است، البته الان تعداد رشته های کم است که بعداً می تواند افزایش پیدا کند و کامل شود، در همین زمینه موضوع الحاق دانشگاه سابق علوم اقتصادی قابل ذکر است. وقتی این موضوع مطرح شد ایشان بررسی کردند دیدند آن دانشگاه رشته های خوبی در زمینه اقتصاد، مدیریت و بانک و بیمه دارد که برای جامعیت دانشگاه لازم است، با وجود زحمتهای و مشکلاتی که این کار داشت با عزمی راسخ موضوع را دنبال کردند تا این کار صورت گرفت. الحاق آن دانشگاه واقعاً امر مبارکی بود که باعث افزایش امکانات و ظرفیتهای دانشگاه در تهران گردید. در زمینه ساختار دانشگاه نیز در مواردی که کاستی وجود دارد، باید کاستی ها برطرف شود و دانشگاه ما دانشگاه کاملی شود، خیلی از واحدها یا مراکز سازمانی را نداشتیم که در دوره مدیریتی آقای دکتر سبحان اللهی ایجاد شد مانند مرکز آموزش های آزاد و مجازی، اصلاً ما فعالیت الکترونیکی به عنوان دوره آموزش مجازی رسمی که در دانشگاه های دیگر وجود دارد نداشتیم. واحد ارتباط با صنعت، واحد کارآفرینی، واحد تحقیقات کاربردی، دانشگاه استعداد های درخشان و بسیاری از واحدهای که قبلاً در دانشگاه وجود نداشت جهت رفع نقص و کمال پیدا کردن دانشگاه ایجاد شد و در حال حاضر نیز فعال هستند، این واحدهای سازمانی با نگاه کمال گرایی آقای دکتر که از ویژگی های ایشان هستند اتفاق افتاد.

**هفتمین ویژگی** مدیریتی ایشان توسعه گرا بودن است، ایشان علاوه بر توسعه کیفی و محتوایی، به توسعه فیزیکی دانشگاه نیز اهتمام ویژه ای داشتند. ساختمان کتابخانه مرکزی را با اعتبارات اختصاصی تکمیل کردند و به بهره برداری رساندند، در تهران که از نظر فضای فیزیکی محدودیت بیشتری وجود دارد، توسعه فیزیکی دغدغه اصلی ایشان بود، در همان سال اول ساختمان پردیس را از محل بودجه اختصاصی

دانشگاه خریدند، الحاق دانشگاه علوم اقتصادي هم به افزايش فضاهاي موجود در تهران كمك كرد، نهايتاً طرح ساختمان ۱۵ طبقه آموزشي را دنبال کردند، در اين زمينه با مخالفتهاي زيادي در وزارتخانه و سازمان مديريت مواجه شدند، ولي با درايت و پشتكار موانع را از پيش پاي خود و دانشگاه برداشتند تا توانستند پس از كلنگ زني اين ساختمان به دست وزير محترم علوم، تحقيقات و فناوري، عمليات عمراني و احداث آن را شروع كنند.

**هشتمين ويژگي مديريتي** ايشان طرفدار استقلال و آزادي آكادميك بودن است. تعريف دانشگاه در دنيا با اين دو واژه عجيب است: استقلال و آزادي آكادميك، آقاي دكتور به حق در اين زمينه مايه گذاشتند و هزينه كردند و اگر بخشنامه‌اي از وزارت خانه مي آمد و احساس مي كردند نسبت به دانشگاه ما و هن آميز است با آن مخالفت مي كردند و مي گفتند ما اجرا نمي كنيم و يا در زمينه‌هاي كه مي شد براي ارتقاء دانشگاه اقدامي انجام بدهند هر چند مخالفت‌هايي در وزارت خانه وجود داشت مي گفتند بايد انجام شود، مثل نوشتن رساله به زبان انگليسي كه با قدرت مي گفتند انجام شود من مسؤليتش را به عهده مي گيرم و يا تدريس به زبان انگليسي كه مي گفتند انجام شود و موارد متعدد ديگر. مواردی كه بخشنامه می آمد و می دیدیم كه اعتبار هيئت مميزه ما زير سوال برده و مخدوش كرده است، نامه مي نوشتند و مي گفتند ما اجرا نمي كنيم، اين استقلال يكي از نشانه‌هاي پيشرفته بودن دانشگاه است، در چارچوب آزادي‌هاي دانشگاهي و روش‌هاي دموكراتيک در دانشگاه، هرچند الان خيلي از آنها عمومي شده است ولي يك زماني اينها در دانشگاه ما نو بود و انجام شد، مثل انتخاب مدير گروه با رأي گيري، انتخاب رؤساي دانشكده‌ها با نظرسنجي، انتخاب اعضاي هيئت مميزه با انتخاب خود اعضاي هيئت علمي تا آنجا كه امكان‌پذير بود، خرد جمعي، مشاركت عمومي و روش‌هاي دموكراتيک مورد استفاده قرار مي گرفت.

به طور خلاصه آقاي دكتور سبحان اللهی گفتمان جديدي را در دانشگاه ايجاد كردند، قبل از مديريت ايشان يك سري واژه‌ها در دانشگاه ما در گفتگوها، سخنراني‌ها و در گزارش‌ها مورد استفاده بود، مثلاً دو نفر عضو هيئت علمي كه با هم صحبت مي كردند يا مسئله شخصي بود يا اگر در مورد دانشگاه بود، حداكثر در مورد اينكه چند واحد درسي داريم چند واحد حق التدريس داريم چند تا پايان نامه داريم، گفتمانشان منحصر به اين مباحث مي شد، ولي در دوران مديريت دكتور سبحان اللهی واژه‌هاي تازه‌اي به گنجينه واژگان دانشگاه خوارزمي اضافه شد. در اينجا به تعدادي از اين كليدواژه‌ها اشاره مي كنم:

تغيير و تحول، تعهد سازماني، رتبه بندي دانشگاهها، ارتباط با صنعت، كارآفريني، استعداد درخشان، دوره‌هاي مجازي، دوره‌هاي مشترك، بين المللي سازي، مركزيت تهران، طرح جامع دانشگاه، در مورد مركزيت تهران آقاي دكتور عقیده داشتند كه توسعه دانشگاه فقط در تهران امكان‌پذير است و توسعه در كرج امكان پذير نيست و ما را به جايي نمي رساند، فضاي دانشگاه در كرج بايد به عنوان يك پرديس و به عنوان يك ظرفيت ارزشمند مورد استفاده دانشگاه قرار گيرد ولي مركزيت تهران است، مركزيت تهران يك اصطلاح و يك واژه شد، طرح جامع دانشگاه، نقشه راه، ما قبلاً نقشه راه توي صحبتهايما نداشتيم، ولي الان مي گوييم نقشه راه آموزش، نقشه راه پژوهش، نقشه راه بين المللي سازي، برنامه راهبردي، ساختمان آموزشي تهران، يکپارچگي تهران و كرج، مأموريت‌هاي جديد دانشگاه، مأموريت‌هاي تهران و كرج، دانشگاه سطح يك، تفاهم‌نامه‌هاي بين المللي، تفاهم‌نامه با صنعت، بالندگي اعضاي هيئت علمي، رشته‌هاي ميان رشته‌اي، بازنگري در برنامه درسي، دانشجوي خارجي، ارزيابي دروني، اعتباربخشي؛ اين واژه‌ها ميراث دوران مديريت آقاي دكتور سبحان اللهی است، ما بايد اين ميراث را نگهداري كنيم و آنرا

ارتقاء ببخشیم و نباید به عقب برگردیم، دانشگاه باید این واژگان را توسعه بدهد، واژه‌های دانشگاه نسل سوم، واژه‌های دانشگاه کارآفرین؛ این واژگان ارزش کمی ندارند، به نظر من ادبیات دانشگاهی برای توسعه دانشگاه محرک و انگیزه بخش است و کمتر از ساختمان آموزشی نیستند، درست است این ساختمان وقتی ساخته بشود دیده می‌شود ولی این ساختمان فرهنگی است که ذهن‌ها را تغییر می‌دهد و این ذهن‌ها هستند که می‌توانند تغییر و تحولات را راهبری کنند، موارد ذکر شده محصول فرهنگی فعالیت‌های آقای دکتر هستند که ما باید قدر آنها را بدانیم. آقای دکتر سبحان‌اللهی، ما به خاطر همه این تلاش‌هایی که شما کردید و دانشگاه را در مسیر توسعه قرار دادید از شما متشکریم، ما باید قدر دان تلاش‌های افرادی که تحول را برنامه ریزی و تئوریزه کردند و پیش بردند باشیم.

چند تا از خصوصیات شخصی آقای دکتر سبحان‌اللهی را خدمتتان عرض می‌کنم، آقای دکتر میرزازاده اشاره کردند به سلامت نفس و سلامت مالی، آقای دکتر معصومی اشاره کردند به پرکار بودن، وقت گذاشتن و تلاش پی‌گیر، چند مورد را هم من اشاره می‌کنم، داشتن رویا، شاید شما سخنرانی مارتین لوتر کینگ «من رویایی دارم» «I have a dream» را شنیده باشید، من واقعا این ویژگی را در ایشان می‌دیدم، احساس می‌کردم که ایشان رویایی دارند، که وقتی صبح از خواب بیدار می‌شوند، می‌خواهند آن رؤیا را محقق کنند. روان‌شناسان می‌گویند: داشتن رؤیا برای انسانهای موفق لازم است، نمی‌دانیم چند نفر از شما رویا دارید، با یک رؤیا می‌خواهید و در خواب می‌بینید و در روز در پی تحقق آن هستید، ایشان این گونه بودند.

ویژگی دیگر ایشان آینده‌نگری و آینده‌اندیشی است، این دیدگاه که به امروز اکتفا نکنیم، ببینیم دانشگاه در آینده چه نیازهای و اقتضائاتی دارد، دنبال آن باشیم.

ویژگی دیگر ایشان مقبولیت عام داشتن است، چند نفر را که می‌خواهند رئیس بشوند کنار بگذاریم، آقای دکتر هم در دانشگاه و هم در میان خیلی از مسئولین و نمایندگان و شخصیت‌های کشور یک چهره مقبول شناخته شده و مورد احترام هستند و این برای ما یک فرصت و نعمت بود که برای پیشرفت دانشگاه از آن استفاده کنیم و هیچ دریغ نمی‌کردند که از این سرمایه‌شان استفاده کنند، هر وقت لازم می‌شد خودشان می‌آمدند با رئیس سازمان مالیاتی رییس دیوان محاسبات در دفترشان صحبت می‌کردند.

ویژگی دیگر ایشان مردمی بودن است، همه همکاران دانشگاه به ایشان علاقه داشتند چون با آنها دوست و رفیق بودند. از استادان گرفته تا کارمندان و نیروهای خدماتی، همه او را به عنوان پدري دلسوز که در اندیشه پیشرفت دانشگاه است می‌شناختند و ارادت خود را ابراز می‌کردند. والسلام علیکم و رحمه الله.