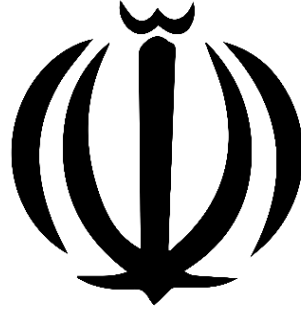




وزارت علوم و تحقیقات و فناوری

بسته گفتمانی چندوجهی عملیاتی برای تقویت وحدت و انسجام ملی در دانشگاه‌ها

با تاکید بر حکمرانی فروتنانه و آگاهی بخشی در سال تحصیلی جدید

ضرورت و چارچوب کلی:

❖ پس از تجربه جنگ ۱۲ روزه و در شرایط کنونی که کشور با تشدید جنگ روانی دشمنان و ضرورت تقویت تاب‌آوری و انسجام ملی روبروست، دانشگاه به عنوان پیشران فکری جامعه، نقش بی‌بدیلی در ایجاد وحدت، تولید امید و تقویت سرمایه اجتماعی ایفا می‌کند. این بسته گفت‌مانی با هدف تبدیل دانشگاه به «کانون امید و آگاهی» و با بهره‌گیری از چارچوب «حکمرانی فروتنانه» تدوین شده است.

❖ رویکرد حکمرانی فروتنانه، پیوندی استراتژیک بین ارزش‌های فرهنگی-دینی ایران، دانش مدیریت مدرن و ضرورت‌های دانشگاهی امروز ایجاد می‌کند تا از این رهگذر، اعتماد عمومی و همبستگی اجتماعی دانشگاهیان افزایش یابد.

❖ مفهوم «حکمرانی فروتنانه» از ایده‌های متاخر در حکمرانی است. مطابق این رویکرد سیاست‌گذاری باید با فروتنی نسبت به محدودیت‌های دانش و با توجه به زمینه‌های فرهنگی و ارزشی انجام شود. حکمرانی فروتنانه بر «گفت‌وگرایی» و «پذیرش محدودیت‌های شناختی دولت» تأکید دارد. این نگاه پیش‌رفتن تدریجی و گام‌به‌گام را مدنظر داشته و معتقد است که حکمرانی نیازمند فروتنی و پذیرش ناتوانی در طراحی کلان از بالا به پایین می‌باشد. از این رو یادگیری مستمر و بازاندیشی فروتنانه در سیاست‌گذاری عمومی اهمیت می‌یابد.

❖ در این رویکرد نظری، حکمرانی باید با فروتنی به تفاوت‌های انسانی، بافت فرهنگی و نابرابری‌های واقعی پاسخ دهد. این نوع حکمرانی، به جهت اخلاقی بر شفقت و فروتنی در برابر کرامت انسانی تأکید دارد. از جهت تعامل با جامعه نیز معتقد است دولت باید محدودیت‌های خود را شناخته و با فروتنی وارد تعامل شبکه‌ای شده و یادگیری مستمر داشته باشد. این نوع حکمرانی نه از دستورهای بالا به پایین، بلکه از سطح پایین و واقعیت‌های میدان آغاز می‌شود.

اهداف غایی:

۱. اعتمادسازی

۲. افزایش همبستگی اجتماعی

۳. تقویت امید در جامعه دانشگاهی و ملی

۴. افزایش تاب‌آوری دانشگاه‌ها در برابر چالش‌ها و بحران‌ها

بخش اول: تحلیل بستر

چرا امروز دانشگاه نیاز به این گفتمان دارد؟

❖ چالش‌ها و ملاحظات امنیتی و ضرورت وحدت:

جنگ اخیر، لزوم انسجام داخلی را بیش از پیش آشکار کرد. هرگونه شکاف و دوقطبی‌سازی به معنای تضعیف امنیت ملی است.

❖ هجمه جنگ روانی:

دشمن با بهره‌گیری از دانش و توان رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی در پی ایجاد بی‌اعتمادی، تشدید شکاف‌های اجتماعی و ایجاد ناامیدی است.

❖ کانونیت دانشگاه:

دانشگاه و جامعه مدنی، بازیگران اصلی در فرآیند بازسازی اجتماعی و فرهنگی کشور هستند. تغییرات باید از طریق گفت‌وگو، عقلانیت و مشارکت در این کانون صورت پذیرد.

بخش دوم: اصول پانزده‌گانه حکمرانی فروتنانه

این اصول، نقشه راه مدیریت دانشگاه برای تحقق عملی گفتمان وحدت هستند. هر اصل دارای چهار بخش شرح، استناد، بُعد مدیریت راهبردی و نکات رتوریک (آداب ارتباطی، الگوهای کلامی) است.

ردیف	عنوان اصل	شرح مختصر	مبانی دینی	بعد مدیریت راهبردی	الگوهای ارتباطی، آداب کلامی
۱	شمول گرایی	در زبان و کنش همه اقشار و دیدگاه‌های دانشگاهی را مخاطب قرار گیرند. همچنین دانشگاه باید در کنش و گفتار پرچمدار عدالت باشد.	وَ أَشْعِرْ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ، وَ الْمَحَبَّةَ لَهُمْ، وَ اللَّطْفَ بِهِمْ ... فَإِنَّهُمْ صِنْفَانِ: إِمَّا أَخُ لَكَ فِي الدِّينِ، وَ إِمَّا نَظِيرُ لَكَ فِي الْخَلْقِ. (نهج البلاغه، عهدنامه مالک اشتر) دل خود را آکنده از رحمت و محبت و لطف نسبت به مردم ساز... مردم دو دسته‌اند: یا برادر دینی تواند، یا همانند تو در آفرینش.	گفتمان فراگیر ضرورتی راهبردی برای کاهش هزینه‌های ناشی از قطبی‌سازی داخلی و افزایش سرمایه اجتماعی دانشگاه است. این اصل، با کاهش تنش‌های حاشیه‌ای، تمرکز منابع و انرژی سازمان را بر اجرای مأموریت اصلی متمرکز می‌کند و مانع هدررفت آن در مدیریت تعارضات قابل پیشگیری می‌شود. در شرایط بحران، این گفتمان، پایه اصلی اعتماد و تاب‌آوری نهاد دانشگاه خواهد بود.	استفاده از دال‌هائی که به گونه‌ای متوازن انواع هویت‌های مشروع به ویژه ملی، اسلامی و منطقه‌ای را خطاب قرار دهد؛ و پرهیز از برچسب‌زنی؛ استفاده از واژگان شامل ساز و بی‌طرف.

ردیف	عنوان اصل	شرح مختصر	مبانی دینی	بعد مدیریت راهبردی	الگوهای ارتباطی، آداب کلامی
۲	محوریت شنیدن	مدیران باید پیش از سخن گفتن، شنوندگان واقعی نقدها و دغدغه‌ها باشند و دانشگاهیان حس کنند مدیریت آن‌ها را درک می‌کند.	فَلَا تُكَلِّمُونِي بِمَا تُكَلِّمُ بِهِ الْجَبَّارَةُ (نهج البلاغه، خطبه ۲۱۶) پس با من آنچنان که با جباران سخن می‌گویند، سخن مگویید.	شنیدن فعالانه (نه منفعلانه) یک هزینه نیست؛ سرمایه‌گذاری استراتژیک برای کاهش شکاف اطلاعاتی بین مدیریت و جامعه دانشگاهی و پیشگیری از بحران‌های غیرضروری است. این اصل، ارزان‌ترین و کارآمدترین روش برای کسب داده‌های معتبر از محیط درونی دانشگاه است که کیفیت تصمیم‌گیری را به شدت افزایش داده و هزینه‌های ناشی از تصمیم‌های ناآگاهانه را کاهش می‌دهد. نادیده گرفتن این اصل، به معنای تصمیم‌گیری در خلاء اطلاعاتی و افزایش احتمال خطای راهبردی است.	الگوهای ارتباطی: طراحی «اتاق شنیدن» یا Listening Sessions در دانشگاه که دانشجویان و استادان آزادانه دغدغه‌های خود را بیان کنند. استفاده از روش «بازگویی همدلانه» (Paraphrasing)؛ مدیر پیش از پاسخ، نکات مطرح‌شده را بازگو کند تا نشان دهد دقیق شنیده است. بهره‌گیری از نظرسنجی‌های سریع دیجیتال برای تکمیل داده‌های شنیداری. توصیه‌های رتوریک: آغاز هر جلسه با جمله‌ای کوتاه که بر اهمیت شنیدن تأکید کند («امروز اینجا هستم که بیشتر بشنوم تا بگویم».) پرهیز از قطع کردن سخنان؛ استفاده از مکث‌های کوتاه و زبان بدن باز برای القای پذیرش.



ردیف	عنوان اصل	شرح مختصر	مبانی دینی	بعد مدیریت راهبردی	الگوهای ارتباطی، آداب کلامی
۳	تکریم و کرامت	دانشگاه بدون حفظ کرامت اعضایش، اعتماد و سرمایه اجتماعی خود را از دست می‌دهد.	وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ (اسراء: ۷۰) و به راستی ما فرزندان آدم را گرامی داشتیم.	سرمایه‌گذاری بر کرامت انسانی، منبع قدرت نرم و مستحکم‌ترین پایه برای ساختن برند دانشگاه و جذب و نگهداری استعداد های برتر و افزایش «سرمایه نمادین» دانشگاه است. این اصل، هزینه‌های ناشی از بی‌اعتمادی و فرسایش نیروی انسانی را به حداقل می‌رساند و دانشگاه را به یک زیست‌بوم جذاب برای نخبگان تبدیل می‌کند.	قدردانی مشخص، پرهیز از کنایه و جدا کردن نقد سیاست از نقد شخصیت؛ کنش و گفتار مدیریت به گونه‌ای باشد که همه اقشار دانشگاه احساس کنند جدا از سلیقه و گرایششان مورد تکریم، احترام و توجه هستند.



ردیف	عنوان اصل	شرح مختصر	مبانی دینی	بعد مدیریت راهبردی	الگوهای ارتباطی، آداب کلامی
۴	مشارکت و مشورت	سیاست‌های دانشگاهی بدون مشورت با ذی‌نفعان، ناقص و ناپایدار خواهند بود.	وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ (شوری: ۳۸) و [مؤمنان] کارشان به صورت مشورت است.	مشورت واقعی، نوعی برون‌سپاری هوشمندانه حل مسئله به ذی‌نفعان است که با بهره‌گیری از هوش جمعی، کیفیت تصمیمات را بالا برده و هزینه‌های ناشی از مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد.	الگوهای ارتباطی: تشکیل شوراهای مشورتی ترکیبی (اساتید، دانشجویان، کارمندان) برای هر تصمیم مهم. به کارگیری «پنل‌های مجازی» برای جمع‌آوری ایده‌ها از دانشگاه‌های مختلف. مستندسازی مشارکت‌ها و ارجاع به آن‌ها در تصمیم‌گیری نهایی (Feedback Loop). توصیه‌های رتوریک: بیان تصمیم‌ها با عبارت‌هایی مانند: «این سیاست محصول اندیشه جمعی ماست.» تأکید بر «ما» به جای «من» در زبان مدیر. پرهیز از لحن آمرانه؛ استفاده از واژگان دعوت‌کننده («بیایید بررسی کنیم»، «بیایید بسنجیم»).



ردیف	عنوان اصل	شرح مختصر	مبانی دینی	بعد مدیریت راهبردی	الگوهای ارتباطی، آداب کلامی
۵	مسئولیت پذیری	فرافکنی و مقصر دانستن دیگران، عامل فرسایش اعتماد است. مدیر باید مسئولیت کاستی‌ها را بپذیرد.	كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ (مدثر: ۳۸) هر کس در گرو اعمالی است که انجام داده است.	پذیرش مسئولیت خطاها توسط مدیریت، ارزان‌ترین و اثرگذارترین راه برای بازیابی اعتماد از دست رفته است. این کار سیستم ایمنی سازمان را تقویت کرده و امکان یادگیری و تصحیح خطاها را قبل از تبدیل شدن به بحران‌های بزرگ فراهم می‌آورد. پاسخ‌گویی، رکن «کنترل راهبردی» است.	الگوهای ارتباطی: استفاده از گزارش‌های دوره‌ای شفاف که در آن دستاوردها و کاستی‌ها با هم ذکر شوند. الگوسازی از مدیران ارشد که در عمل مسئولیت‌پذیری خود را نشان دهند. ایجاد «گزارش‌های خطا» بدون تنبیه، برای آموزش جمعی و جلوگیری از تکرار اشتباهات. توصیه‌های رتوریک: به کارگیری جملات مالکیت‌پذیر «قصور از ما بود»، «باید اصلاح کنیم». پرهیز از انداختن تقصیر به گردن دیگران یا شرایط بیرونی. استفاده از لحن صادقانه، کوتاه و مستقیم در پذیرش خطا.



ردیف	عنوان اصل	شرح مختصر	مبانی دینی	بعد مدیریت راهبردی	الگوهای ارتباطی، آداب کلامی
۶	مواجهه چهره به چهره	ارتباط مستقیم و بی واسطه با دانشجویان و استادان، سرمایه اجتماعی می آفریند.	كَانَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ يَعُودُ الْمَرِيضَ وَ يَتَّبِعُ الْجَنَازَةَ وَ يُجِيبُ دَعْوَةَ الْمَمْلُوكِ (مکارم الاخلاق، ص ۱۵) پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله به عیادت مریض و تشییع جنازه می رفت و دعوت برده را می پذیرفت.	این اصل، کارآمدترین ابزار برای جمع آوری داده های کیفی معتبر و «شنیدن» صدای واقعی محیط است. سرمایه گذاری زمانی در این زمینه، هزینه های سنگین ناشی از تصمیم گیری در خلاء اطلاعاتی را جبران می کند. تصمیم گیری و عمل بدون ارتباط مستقیم، به گسست سیاست از واقعیت منجر می شود.	الگوهای ارتباطی: حضور مستمر مدیران در خوابگاه ها، کلاس ها و محوطه دانشگاه برای گفت و گوی غیررسمی. برگزاری جلسات کوچک و بی تشریفات به جای جلسات رسمی سنگین. استفاده از «گفتگوی راهرو» یا «نیمکت دانشگاه» به عنوان فضای امن برای شنیدن واقعی. توصیه های رتوریک: استفاده از زبان ساده و محاوره ای در گفت و گوی مستقیم، نه زبان اداری و رسمی. توجه به نشانه های غیر کلامی (چشم در چشم، لبخند، تکان سر). پایان دادن به گفت و گو با یک جمله مثبت و انگیزشی («از این دیدار انرژی گرفتم»).

ردیف	عنوان اصل	شرح مختصر	مبانی دینی	بعد مدیریت راهبردی	الگوهای ارتباطی، آداب کلامی
۷	تقویت نهادهای میانجی	انجمن های علمی، تشکل های سیاسی، کانون های فرهنگی و تشکل های صنفی نقش واسط گفت و گو و میانجی اعتماد را ایفا می کنند.	وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى (مائده: ۲) و در راه نیکی و پرهیزگاری با هم همکاری کنید.	نهادهای میانجی، سرمایه اجتماعی قابل اتکایی هستند که امکان اجرای هوشمندانه تر و کم هزینه تر سیاست ها را از طریق کاهش شکاف ارتباطی و افزایش مقبولیت فراهم می کنند. این نهادها به عنوان پل ارتباطی و حسگرهای زنده محیط دانشگاه عمل کرده و از تبدیل نارضایتی ها و اعتراضات پراکنده به بحران های ساختاری جلوگیری می کنند.	الگوهای ارتباطی: معرفی صریح انجمن های علمی، کانون های فرهنگی و تشکل های صنفی به عنوان «صدای واسط» میان مدیریت و دانشجویان. دعوت رسمی از نمایندگان این نهادها به جلسات تصمیم سازی. انتشار منظم «گزارش تعامل با نهادهای میانجی» برای شفاف سازی. توصیه های رتوریک: در سخنرانی ها از این نهادها با احترام و نام مشخص یاد شود «انجمن علمی ...»، «کانون فرهنگی ...». تأکید بر نقش آنان به عنوان «شریک» نه «تابع». استفاده از استعاره های پل و حلقه ارتباطی («این نهادها پل اعتماد میان دانشگاه و جامعه اند»).

ردیف	عنوان اصل	شرح مختصر	مبانی دینی	بعد مدیریت راهبردی	الگوهای ارتباطی، آداب کلامی
۸	واکنش سریع و عقلانی به جرقه‌ها و بحران‌ها	بحران‌ها باید با حسن نیت، سرعت عمل، شفافیت، گفت‌وگو و راستی آزمایی مدیریت شوند؛ نه با انکار، برخورد امنیتی یا تأخیر. یافتن پاسخ و راه‌حل‌های عملیاتی در بازه زمانی مشخص، بخش جدایی‌ناپذیر این فرآیند است.	وَلْيَكُنْ أَحَبَّ الْأُمُورِ إِلَيْكَ أَوْسَطُهَا فِي الْحَقِّ، وَ أَعْمُهَا فِي الْعَدْلِ، وَ أَجْمَعُهَا لِرِضَى الرَّعِيَّةِ، فَإِنَّ سَخَطَ الْعَامَّةِ يُجَحِّفُ بِرِضَى الْخَاصَّةِ... (نهج البلاغه، عهدنامه مالک اشتر) باید محبوب‌ترین کارها نزد تو کاری باشد که در آن حق بیشتر و عدالت فراگیرتر باشد و موجب خشنودی همه مردم گردد؛ زیرا خشم توده مردم، رضایت خواص را از بین می‌برد.	سرعت، دقت و شفافیت در تشخیص بحران و ارائه پاسخ، عامل کاهش هزینه مادی و معنوی بحران‌هاست. سیستم باید به گونه‌ای طراحی شود که حلقه تعلل بین شناسایی مشکل و اجرای راه‌حل عقلانی را به حداقل برساند.	رعایت قاعده معروف ۴ سی (C): آرام (Calm)، روشن (Clear)، سازگار (Consistent)، همراه با همدلی (Compassionate) در واکنش به بحران و سرعت عمل (Quickness) در عملکرد.

ردیف	عنوان اصل	شرح مختصر	مبانی دینی	بعد مدیریت راهبردی	الگوهای ارتباطی، آداب کلامی
۹	هماهنگی نهادی	دانشگاه به تنهایی قادر به حل همه مسائل نیست و نیازمند هماهنگی با وزارت، رسانه‌ها و نهادهای دیگر است.	إِنَّ هَذِهِ أُمَّتُكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً (انبیاء: ۹۲) قطعاً این امت شما، امتی یگانه است.	هماهنگی نهادی، ضد اتلاف منابع ملی است. این اصل با جلوگیری از دوباره کاری و موازی کاری و تعارض‌های مخرب بین نهادها، بازدهی سرمایه گذاری‌ها را به حداکثر می‌رساند و اقدامات جمعی را ممکن می‌سازد.	استفاده از استعاره‌های وحدت بخش (مانند «روایت ایران») و داستان مشترک دستاوردها.

ردیف	عنوان اصل	شرح مختصر	مبانی دینی	بعد مدیریت راهبردی	الگوهای ارتباطی، آداب کلامی
۱۰	نوآوری فرهنگی و اجتماعی	فرهنگ ایستا پاسخگوی مسائل پویای جامعه نیست. دانشگاه باید پیشرو در تولید پاسخ‌های نو و خلاقانه باشد.	لَا تَقْسِرُوا أَوْلَادَكُمْ عَلَى آدَابِكُمْ ، فَإِنَّهُمْ مَخْلُوقُونَ لِرَّمَانٍ غَيْرِ زَمَانِكُمْ (شرح نهج البلاغه ابن ابی الحدید ، ج ۲۰) آداب و رسوم خود را به فرزندان تحمیل نکنید، زیرا آنان برای زمانی غیر از زمان شما آفریده شده‌اند.	در محیط‌های پرچالش، نوآوری فرهنگی تنها راه بقا و حفظ تأثیرگذاری است. دانشگاه‌هایی که قادر به تولید پاسخ‌های فرهنگی نو به مسائل جدید نیستند، به تدریج از عرصه تأثیرگذاری اجتماعی حذف خواهند شد.	الگوهای ارتباطی: استفاده از روایت‌های کوتاه، مثال‌های ملموس و تجربه‌های موفق دانشگاه‌های دیگر برای ملموس کردن نوآوری. ایجاد حلقه‌های گفتگو میان استادان، دانشجویان و مدیران برای شناسایی ایده‌های خلاق. آداب کلامی: پرهیز از کلیشه‌های تکراری و شعارهای خسته‌کننده؛ به جای آن تأکید بر زبان امیدبخش و تصویرسازی آینده‌ای پویا («دانشگاه خلاق، جامعه خلاق») نتیجه: ارتباطات زنده، الهام‌بخش و مبتنی بر بیان ساده و روشن، مسیر پذیرش نوآوری را هموار می‌کند.

ردیف	عنوان اصل	شرح مختصر	مبانی دینی	بعد مدیریت راهبردی	الگوهای ارتباطی، آداب کلامی
۱۱	توجه به تنوع دانشگاه‌ها	توجه به تفاوت‌ها و اقتضائات خاص هر دانشگاه؛ چرا که سیاست‌های یکسان‌سازی، ظرفیت‌های محلی را نادیده می‌گیرد.	وَمِنْ آيَاتِهِ خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَاخْتَلَفَ الْأَلْسِنَةَ وَاللُّوْغَةَ (روم: ۲۲) و از نشانه‌های او آفرینش آسمان‌ها و زمین و اختلاف زبان‌ها و رنگ‌های شماست.	توجه به تنوع، به معنای عبور از استانداردسازیِ ناکارآمد و اتخاذ راهبردهای متفاوت برای دانشگاه‌های متفاوت است. این اصل، سرمایه‌گذاری متمرکز بر نقاط قوت منحصر به فرد هر دانشگاه را ممکن ساخته و از هدررفت منابع بر طرح‌های یکسان و کم‌بازده جلوگیری می‌کند.	الگوی ارتباطی: معرفی و بازنمایی نمونه‌های موفق از دانشگاه‌های کوچک یا محلی برای نشان دادن اینکه تفاوت‌ها مزیت‌اند نه ضعف. استفاده از «زبان بومی» یا اشاره به نمادهای فرهنگی هر منطقه در ارتباطات رسمی. آداب کلامی: احترام به نام‌گذاری‌ها و هویت‌های محلی؛ خطاب کردن گروه‌ها با اصطلاحاتی که خودشان ترجیح می‌دهند. پرهیز از زبان یکسان‌ساز و مرکز‌گرایانه. نتیجه: گفتار مدیران رنگ و بوی احترام به تفاوت‌ها می‌گیرد و سرمایه اجتماعی دانشگاه‌ها در سراسر کشور افزایش می‌یابد.

ردیف	عنوان اصل	شرح مختصر	مبانی دینی	بعد مدیریت راهبردی	الگوهای ارتباطی، آداب کلامی
۱۲	توجه به رتوریک و زبان	واژگان و شیوه گفتار باید متناسب با نسل نو باشد. زبان پیچیده یا ایدئولوژیک، مانع ارتباط مؤثر می شود.	وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ (ابراهیم: ۴) و ما هیچ پیامبری را جز به زبان قومش نفرستادیم.	زبان، تنها یک ابزار انتقال پیام نیست؛ خود پیام است. بازطراحی زبان ارتباطی، بازطراحی ذهنیت ها و میدان گفتمانی دانشگاه است. سرمایه گذاری بر زبان متناسب با نسل جدید، یک اجبار راهبردی برای کاهش شکاف نسلی، افزایش نفوذپذیری پیام و کاهش هزینه مبادله در درون دانشگاه است. زبان نامناسب و نامتناسب، بزرگ ترین مانع برای اجرای کم هزینه و اثرگذار هر سیاستی است.	الگوی ارتباطی: طراحی زبان متناسب با نسل جدید؛ بهره گیری از رسانه های نوین (شبکه های اجتماعی، ویدئوهای کوتاه، اینفوگرافیک ها) برای انتقال پیام های کلان. آداب کلامی: پرهیز از اصطلاحات سنگین و ایدئولوژیک؛ استفاده از زبان ساده، شفاف و در عین حال الهام بخش. تأکید بر بیان مثبت («فرصت ها») به جای بیان منفی («مشکلات») نتیجه: کاهش هزینه های ارتباطی، افزایش نفوذ پیام ها، و جلوگیری از فاصله نسلی در زبان و بیان.

ردیف	عنوان اصل	شرح مختصر	مبانی دینی	بعد مدیریت راهبردی	الگوهای ارتباطی، آداب کلامی
۱۳	محوریت صبر	صبر به معنای پایداری فعال در برابر فشارها و پرهیز از واکنش‌های شتاب‌زده است. صبر، انفعال نیست.	وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ (عصر: ۳) و یکدیگر را به صبر توصیه کردند.	صبر، یک راهبرد بلندمدت‌نگری است که از واکنش‌های شتاب‌زده و پرهزینه جلوگیری می‌کند. این اصل امکان ساختن پایه‌های تحول بر اساس استحکام را فراهم می‌آورد، نه بر اساس هیجان‌های مقطعی.	الگوی ارتباطی: روایت‌سازی درباره پیشرفت‌های کوچک اما مستمر؛ ایجاد تقویم ارتباطی که در آن دستاوردهای جزئی اما امیدبخش به طور منظم اطلاع‌رسانی شود. آداب کلامی: تأکید بر آرامش، استفاده از جملات متین و دوری از واکنش‌های شتاب‌زده در سخنرانی‌ها و گفتگوها. نشان دادن قدرت صبر به عنوان «فعالیت» نه «انفعال». نتیجه: شکل‌گیری ذهنیت پایدار و آینده‌نگر در دانشگاہیان و تقویت تاب‌آوری جمعی در برابر بحران‌ها.

ردیف	عنوان اصل	شرح مختصر	مبانی دینی	بعد مدیریت راهبردی	الگوهای ارتباطی، آداب کلامی
۱۴	نفوذ به دل‌ها	حکمرانی تنها با عقلانیت ممکن نیست. جلب عواطف و همراه کردن دل‌ها، شرط جلب اعتماد پایدار است.	وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ (آل عمران: ۱۵۹) و اگر خشن و سخت‌دل بودی، از اطرافت پراکنده می‌شدند.	عاطفه و همدلی، بخش مغفول اما بسیار مؤثر سرمایه اجتماعی و مکمل ضروری سرمایه عقلی است. هیچ تغییر پایداری بدون جلب قلوب امکان‌پذیر نیست. این اصل نفوذپذیری پیام‌های مدیریت را به شدت افزایش داده و پایه‌های وفاداری را در دانشگاه مستحکم می‌کند.	لحن آرام، استفاده از واژه‌های مثبت، زبان بدن باز و توجه به نشانه‌های غیرگفتاری مخاطب.

ردیف	عنوان اصل	شرح مختصر	مبانی دینی	بعد مدیریت راهبردی	الگوهای ارتباطی، آداب کلامی
۱۵	بهره‌گیری از مناسک	مناسکی چون آغاز سال تحصیلی و مناسبت‌های ملی، فرصتی کم‌نظیر برای تقویت همبستگی و نفوذ اجتماعی هستند.	فَإِذَا أَقْبَلْتَ بَصُرَتَ وَ فَهِمَتَ (امام رضا، بحارالانوار) به گاه روی آوری و نشاطشان، به آنها چنگ زنید و به کارشان گیرید.	استفاده هدفمند از مناسک، «نقاط اوج سرمایه اجتماعی» در تقویم دانشگاهی ایجاد می‌کند. مناسک، پرقدردترین ابزار نمادین برای کدگذاری و انتقال پیام‌های کلان دانشگاه هستند. استفاده هدفمند از این ابزار، هزینه‌های ارتباطی را کاهش داده و فرآیند تالیف قلوب را سرعت و استحکام می‌بخشد.	طراحی پیام‌های امیدبخش و وحدت‌آفرین متناسب با هر آیین؛ استفاده از نمادهای مشترک فرهنگی.

ردیف	عنوان اصل	شرح مختصر	مبانی دینی	بعد مدیریت راهبردی	الگوهای ارتباطی، آداب کلامی
۱۶	امید واقع گرایانه	امید در دانشگاه اگر صرفاً آرزوپردازانه باشد، به سرخوردگی منتهی می شود؛ و اگر بدون امید، تنها بر مشکلات تکیه شود، به یأس می انجامد. امید واقع گرایانه یعنی پذیرش دشواری ها و بحران ها، اما تکیه بر ظرفیت های بالفعل و بالقوه دانشگاهیان برای غلبه بر آنها. این امید، نه فرار از واقعیت است و نه تسلیم در برابر آن، بلکه تبدیل محدودیت ها به فرصت های رشد است.	«فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا * إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا» (انشراح: ۵-۶) که تأکید دارد در دل هر سختی، امکان گشایش نهفته است. همچنین در کلام امام علی (ع) آمده است: «إِذَا اسْتَوَّلَى الْقُنُوطُ عَلَى الْقَلْبِ، ضَاقَ بِمَا فِيهِ مِنَ الْوُسْعِ» (غررالحکم)؛ یأس، دل را از دیدن ظرفیت های موجود بازمی دارد.	امید واقع گرایانه موتور محرک نوآوری و تاب آوری است. این اصل با پیوند دادن آرمان ها به توانمندی های بالفعل (زیرساخت های علمی، سرمایه انسانی، ظرفیت های فرهنگی) از گرفتار شدن دانشگاه در دام شعارزدگی یا انفعال جلوگیری می کند. امید راهبردی، همان نقشه راهی است که گام های کوچک اما مداوم پیشرفت را معتبر می سازد و اعتماد عمومی را تقویت می کند.	استفاده از زبان «امکان» به جای زبان «نفی»، تأکید بر نمونه های عینی موفقیت دانشگاه ها در شرایط دشوار، روایت های کوچک اما ملموس از دستاوردها، و بهره گیری از استعاره های امیدبخش پیام را اثرگذار می کند. امید باید در گفتار و رفتار مدیران دانشگاهی جاری شود تا هم عقلانیت و هم عاطفه مخاطب را درگیر کند.