

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

دانشگاه های جامع
انتشار ارگان اساسی

تیر ۱۳۷۴

دانشگاه های جامع
سازمان ارگان انسانی



از سازمان سنجش

مشارکت آموزشی تحقیق



جمهوری اسلامی ایران

سازمان مدیریت صنعتی

امید است نتایج حاصل از این گزارش نقش مؤثر و سازنده ای در بهبود عملکرد دانشگاه های جامع ایفا نماید و سهم کوچکی در نیل به اهداف آموزش عالی کشور داشته باشد.

جعفر مرعشی

مدیر عامل

۷۴



جمهوری اسلامی ایران

سازمان مدیریت صنعتی

بسمه تعالی

۷۴۲.۵/۲۸۸۱

۷۴-۴-۲۷

جناب آقای دکتر عالی
معاون محترم آموزشی
وزارت فرهنگ و آموزش عالی

با احترام، بدینوسیله گزارش "ساختار ارکان اساسی دانشگاه‌های جامع" در سه نسخه ایفاد می‌گردد. کارشناسانی که در تهیه و تدوین این گزارش همکاری داشته‌اند عبارتند از:

- | | |
|----------------------|------------------|
| - آقای جواد خیرخواه | - مدیر مسئول طرح |
| - آقای عباس انتظامی | - مجری طرح |
| - آقای فرهاد مالک | - کارشناس طرح |
| - آقای مجید درویش | - کارشناس طرح |
| - خانم پریداز کمالی | - منشی مسئول طرح |
| - خانم مریم حسن زاده | - منشی طرح |

در این راستا لازم می‌دانم از همکاری‌های صمیمانه و راهنمایی‌های آن جناب و کلیه مسئولینی که کارشناسان این سازمان را در تهیه گزارش حاضر یاری نموده‌اند، بویژه آقایان :

- | | |
|------------------|--|
| - دکتر غفرانی | مشاور معاونت آموزشی وزارت فرهنگ و آموزش عالی |
| - دکتر سید حسینی | مدیرکل دفتر گسترش آموزش عالی |
| - دکتر سبازی | ریاست مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی |
| - دکتر شاهی | ریاست دانشگاه یزد |
| - دکتر زمانی | ریاست دانشگاه شهر آراز |
| - دکتر کاظم پور | ریاست دانشگاه فردوسی مشهد |
| - دکتر سلیمی | ریاست دانشگاه صنعتی امیرکبیر |
| - مهندس مظفر | معاونت (وقت) اداری، مالی دانشگاه صنعتی شریف |

تشکر و قدردانی نماید.

فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۱	پیشگفتار.....
۴	خلاصه اجرایی.....
۶	فرآیند شناخت و طراحی ساختار.....
۱۱	بخش اول : وضعیت استراتژیک دانشگاه‌های جامع.....
۱۲	- رسالت دانشگاه‌های جامع.....
۱۳	- محدودیت‌های بیرونی.....
۱۸	- توقعات بیرونی.....
۲۰	- محدودیت‌های درونی.....
۲۱	- محدودیت‌های سیستمی.....
۲۳	- محدودیت‌های رفتاری.....
۲۶	- محدودیت‌های ساختاری.....
۲۶	- توقعات درونی.....
۲۹	- مأموریت‌های دانشگاه‌های جامع.....
۵۰	- راهبردهای دانشگاه‌های جامع.....
۵۲	بخش دوم : ضوابط و ویژگی‌های ساختار سازمانی دانشگاه‌های جامع
۵۶	بخش سوم : مدل و الگوی کلی ساختار سازمانی دانشگاه‌های جامع..
	بخش چهارم: ساختار ارکان اساسی دانشگاه‌های جامع و شرح وظایف آنها.....
۶۱ آنها.....
۶۲	- سطح یکم، سطح اجراکننده مأموریت‌های اصلی.....
۶۷	- سطح دوم، سطح ارائه‌دهنده خدمات پشتیبانی.....
	- سطح سوم، سطح تأمین‌کننده و ارزیابی اطلاعات.....
۷۶	عملکردی.....
۸۰	- سطح چهارم، سطح تصمیم‌سازی و ساخت آفرینی.....

صفحه

عنوان

۸۵ - سطح پنجم، سطح تصمیم‌گیری
۸۸ پیوست شماره یک : جایگاه دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی کشور
۱۱۱ پیوست شماره دو : نمودار زمانی تعدادی از دانشگاه‌های داخلی و خارجی
۱۳۰ پیوست شماره سه : اسامی مدیران فضا دیده شده
۱۳۳ پیوست شماره چهار: طرح کی "مدل تخصیص اعتبارات عملیاتی" دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور
 مراجع و مآخذ



پیشگفتار:

در بررسی و طراحی ساختار سازمانی یک دانشگاه می‌بایستی به این اصل مهم توجه داشت که از دید سیستمی، دانشگاه یک سیستم باز مقوم و جو است که در محیطی از سیستم‌های هم‌عرض (سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی) می‌بایستی اهداف فرا سیستم خود یعنی نظام آموزش عالی کشور را تامین نماید.

البته هر سیستم (سازمان) در داخل خود اجزایی دارد که در کل می‌بایستی اهداف آن را تامین نمایند. منتهی در بررسی یک سیستم (سازمان) می‌بایستی علاوه بر بررسی اجزای داخلی و رفتار آنها و تاثیر و تاثرهای متقابلی که برهم می‌گذرانند، به محیط اطراف آن نیز توجه داشت. محیط یک سازمان شدیداً روی عملکرد آن موثر می‌باشد و فرصت‌ها و محدودیت‌های بسیاری را فراروی آن ایجاد می‌نماید. به معنی که یک سازمان واحد در شرایط گوناگون محیطی می‌بایستی عملکردهای مختلف داشته باشد. حتی یک سازمان در راستای تامین رسالت و آرمان خود و بر اساس اهدافی که برای آن تعریف می‌شوند، متاثر از شرایط محیطی ماموریت‌های مختلفی را به عهده می‌گیرد.

بنابراین چنانچه طراحی ساختار و اجزای یک سازمان فارغ از تاثیر و تاثراتی که فهمایین آن و محیط صورت می‌گیرد انجام شود، طراحی درخلاف بوده و قدرت برقراری ارتباط با محیط از وی سلب خواهد شد.

سیستم و به تبع آن سازمان می‌بایستی دارای ارکانی باشد که:

- ارتباط آن را با محیط برقرار نماید.
- اهداف و سیاست‌های عملکردی آن را در ارتباط با شرایط بیرونی و درونی مشخص کند.
- اهداف مشخص شده را در قالب برنامه‌های عملکردی درآورد.
- برنامه‌ها را اجرا و در نهایت کنترل نماید.

مطالعاتی که سازمان مدیریت صنعتی در ارتباط با وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مختلف دولتی انجام داده است، اکثراً ریشه مسائل را در مرکز ساخت سازمانی یافته است. این بار نیز تجزیه و تحلیل عوارض مشاهده شده منتهی به همین نتیجه گردید.



مطالب عمیق‌تر نحوه انجام فعالیت‌های آموزش عالی نشان داد که هر چند تا حدی سعی شده ساخت سازمانی و قالب عدم تمرکز از طریق ایجاد هیئت‌های امناء دانشگاه‌ها به وجود آید، لکن فلسفه، نظام ارزشی، نظام‌های مدیریت و آمادگی‌های دیگری که برای تحقق بخشیدن عدم تمرکز لازم است فراهم نگردیده است. علاوه بر ساخت سازمانی دانشگاه‌ها که هنوز ساخت متمرکز خود را حفظ نموده اند ساخت سازمانی وزارت فرهنگ و آموزش عالی و کلیه اجزای دست‌اندرکار سیستم آموزش عالی شایسته "متمرکز بوده و قدرت و اختیارات مرکز، تحقق یافتن عدم تمرکز را در دانشگاه‌ها غیر ممکن نموده است.

برای اجرای سیاست عدم تمرکز در آموزش عالی، تشکیل هیئت‌های امناء و در واقع احیای مجدد آنها شرط لازم است ولی کافی نیست. طراحی کل ساخت سازمانی آموزش عالی کشور از شورایی عالی انقلاب فرهنگی گرفته تا وزارت فرهنگ و آموزش عالی و در نهایت دانشگاه‌ها به نحوی که در هر سطح اختیارات لازم و مسئولیت‌های مربوطه به نحوی که با ماهیت فعالیت‌ها در حد مطلوب هماهنگی داشته باشد نیز لازم است. علاوه بر این، قوانین، سیستم‌ها و روش‌هایی که امکان کار مستقل و خوداتکای سطوح مختلف را امکان پذیر سازد و اطلاعات را برای ارزیابی و کنترل فراهم کند ضرورت دارد. همچنین انگیزش و آموزش کارکنان سطوح مختلف نه تنها در ارتباط با سیستم‌های مذکور، بلکه با توجه به فلسفه عدم تمرکز و نقش انسان در ساختن خود و جامعه لازم است.

هنگامی می‌توان از اجرای سیاست عدم تمرکز در نظام آموزش عالی اطمینان کافی حاصل نمود که دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور بتوانند با توجه به نیازها و مسائل مخصوص خود تصمیمات لازم را برای ارضای نیازها و حل مسائل خود اتخاذ کنند و علاوه بر توانایی تامین منابع لازم در برابر اشتیاق و عواقب تصمیمات خود در برابر وزارت فرهنگ و آموزش عالی، جامعه و کسانی که تحت تاثیر تصمیمات آنها قرار می‌گیرند "جوابگو" باشند.

برای اینکه نظام آموزش عالی و در قالب آن دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بتوانند در سطح کلان و خرد در جهت جوابگویی به نیازها و خواسته‌های خود و جامعه حرکت کنند نیاز به نظامی دارند که بتواند آینده مطلوب را طراحی کند و راه‌های نیل به آن را ابداع نماید و نهایتاً از طریق کسب منابع لازم با سرعتی که متناسب با درجه نیازها و توانایی‌های آنها می‌باشد راه مورد نظر را طی نمایند. همچنین برای اینکه بتوانند هدف‌های متفاوت و متعالی خود را دنبال نمایند باید قادر باشند ساخت سازمانی موجودشان را متناسباً تغییر و تحول دهند. با توجه به نکات فوق



برای اینکه عدم تمرکز یک فعالیت موقت و ظاهری نگردد، لازم است نظام طرح و برنامه ریزی که علاوه بر آینده نگری، آینده را طراحی و در ساختنش گوشش می کند، در بطن واحدهای آموزش عالی به وجود آید تا حرکت و تکامل مداوم نظام را بیشتر امکان پذیر سازد.



خلاصه اجرایی:

به دنبال انفکاک دانشکده‌های علوم پزشکی از دانشگاه‌های جامع، این گرایش در سایر دانشکده‌های آن دانشگاه‌ها و بخصوص دانشکده‌های فنی و مهندسی نیز ایجاد گردید و در نهایت به صورت یک اپیدی درآمد. دانشگاه تهران - اولین دانشگاه کشور - نیز نتواند از این گرایش‌ها و تلاش‌ها به دور نبوده بلکه شاید مرکز آن قرارداد است و امکان تجزیه کلیه دانشکده‌های آن می‌رفت. همه اینها علیرغم تجربه ناموفق تجزیه دانشکده‌های علوم پزشکی بود.

مشکل و در واقع مجموعه مشکلاتی که سبب بروز پدیده فوق گردید می‌توان در یک جمله خلاصه کرد: "مشکل در نظام آموزش عالی کشور و جایگاه نامناسب آن نسبت به سایر نظام‌های اقتصادی، اجتماعی و..."

یک بعد از ابعاد گوناگون این مشکل، تمرکز سیستمی، سازمانی و رفتاری در نظام آموزش عالی و در درون دانشگاه‌ها است و این که در داخل این قالب و چهار چوب، مدیران دانشگاهی (از هیئت امنا به پایین) امکان مانور و مدیریت ندارند. تنها راه باقی مانده برای کاهش تمرکز در وضع موجود کدام است؟ تجزیه. بدنبال تجزیه سازمانی است که بودجه بیشتر، امکانات بیشتر، اختیارات بیشتر و... حاصل می‌آید.

یک بعد از ابعاد تمرکز در دانشگاه‌ها، تمرکز سازمانی آنها است. دانشگاه می‌داند گروه‌های موجود در دانشکده‌ها بیش بسیار بزرگتر از دانشکده‌های مشابه است، اما علیرغم پیامدهای متعددی که حفظ وضع موجود از نظر مالی و سایر امکانات برای او دارد، وضع موجود را تغییر نمی‌دهد زیرا امکان اداره آن را ندارد. الگوی سازمانی موجود جوابگوی دهه‌ها دانشکده نیست. زیرا همه امور به معاونین و در نهایت به رؤسای دانشکده ختم می‌شود.

در گزارش حاضر با استفاده از الگوی مدیریت راهبردی، ساختار ارکان اساسی دانشگاه‌های جامع طراحی و پیشنهاد شده است. ساختار پیشنهادی اصطلاحاً "ساختار است پنج سطحی و ماژولار. از جمله ویژگی‌های ساختار پیشنهادی می‌توان موارد زیر را نام برد:

- رفع تمرکز سازمانی از طریق تجزیه ساختار به ماژول‌های مختلف. و توزیع پرسنل، وظایف و اختیارات ستاد مرکزی دانشگاه میان ماژول‌ها.



- تفکیک وظایف مربوط به ما موریت‌های اصلی دانشگاه از سایر وظایف آن از جمله پشتیبانی، از طریق اجرای ساختار پنج سطحی.
- تقویت رئیس دانشگاه و انفکاک وی از امور اجرایی داخلی دانشگاه، از طریق ایجاد "امور علمی" و "امور پشتیبانی".
- ایجاد حد واسطی میان "دانشکده" و "دانشگاه" از طریق ایجاد "مجتمع‌های آموزشی". بدینوسیله گروه‌های حائز شرایط، تبدیل به دانشکده شده و زیر چتر مجتمع‌های آموزشی (فنی و مهندسی، علوم انسانی و...) به دانشگاه متصل می‌گردند. در حالی که بر اساس ساختار ما جولان، مجتمع آموزشی خود مینیاتوری از دانشگاه است و دانشکده، مینیاتوری از مجتمع و گروه نیز مینیاتوری بسیار کوچکی از دانشکده.
- تقویت ارکان تصمیم‌سازی، نظارت و کنترل مدیریت دانشگاه.
- تقویت حلقه‌های ارتباطی دانشگاه با محیط بیرون خود و افزایش حساسیت آن نسبت به جامعه و نیازهای آن، و ایجاد ارگانی که بتوانند این نیاز را در قالب برنامه‌ریزی آموزشی و کالبدی به بهترین نحو پاسخگو باشد.

فرآیند شناخت و طراحی ساختار:

از آنجایی که دانشگاه و اصولاً هر سازمانی یک سیستم باز مقصود جومی باشد. دارای یک هدف نهایی خواهد بود که در ادبیات مربوطه "آرمان" و یا "رسالت" سیستم (سازمان) نامیده می شود. نظریه اینک آرمان و یا رسالت سیستم (سازمان) تعیین کننده جهت اصلی حرکت آن می باشد. بنابراین تعیین و یا تبیین رسالت یک سازمان اولین مرحله از مراحل طراحی ساختار سازمانی آن است. بر اساس رسالت سازمان است که اجزای آن و روابط میان آنها را تعیین می نماییم.

دومین عاملی که باید بدان توجه داشت، این است که فعالیت یک سازمان اصطلاحاً در خلا صورت نمی پذیرد. بلکه در محیطی پویا و فعال انجام می شود که کنش و واکنش های متعددی را نسبت به آن اعمال می دارد. بنابراین، سازمان در دستیابی و در واقع حرکت به سوی رسالت اصلی خود کاملاً آزاد نیست و همواره متأثر از عوامل متعدد بیرونی و اجزای خود می باشد. لذا سازمان باید به توقعات و محدودیت های بیرونی خود توجه کافی داشته باشد و اجزای مناسب برقراری ارتباط با محیط بیرون را در پدنه خود تجهیز نماید. آثار محیط بیرونی و فرصت ها و محدودیت هایی که فراروی سازمان ایجاد می نماید به گونه ای است که روی مأموریت آن نیز اثر می گذارد.

مأموریت سازمان بیانگر چهارچوب حرکت و فعالیت آن بر اساس توقعات و محدودیت های محیطی و درونی به سوی رسالت آن می باشد. چهارچوبی که هر از چندگاه بر اساس مفروضات محیطی باید مورد ارزیابی و تجدیدنظر قرار گیرد.

بنابراین باید توقعات و محدودیت های محیطی را به عنوان پیش فرض ملاحظه کرد و سازمان را مطابق با آن توقعات و محدودیت ها تجهیز (و نه منطبق) نمود. لذا دومین مرحله از مراحل طراحی ساختار، شناخت توقعات و محدودیت های محیطی و پس از آن شناخت مأموریت سازمان می باشد.

از جمله ویژگی های یک سازمان این است که اجزای آن از بزرگترین آنها گرفته تا کوچکترین اجزاء، متشکل از افراد انسانی می باشند، که همگی تصمیم گیر بوده و توقعات خاص خود را دارند. سازمان در فرآیند دستیابی به اهداف اصلی خود، می بایستی اهداف اجزای خود در واقع توقعات درونی آنان را تا حد امکان بر آورد سازد. از سوی دیگر محدودیت های درونی نیز عامل موثری در دستیابی و هستی تعیین اهداف سازمان می باشند. امکانات موجود و محدودیت های

سخت افزاری و نرم افزاری را باید مدنظر قرارداد. نقاط قوت را بهبود بخشید و نقاط ضعف را برطرف نمود.

محدودیت‌ها، چه بیرونی و چه درونی را می‌توان از سه زاویه مورد بررسی قرار داد:

- الف - محدودیت‌های سیستمی
- ب - محدودیت‌های رفتاری (مدیریتی، آئین نامه‌ای و...)
- ج - محدودیت‌های ساختاری

به بیان دیگر اگر محدودیتی در محیط اطراف دانشگاه‌ها وجود دارد در واقع نشانگر محدودیت‌های سیستمی، رفتاری و ساختاری در نظامات فراگیر و هم‌عرض آن یعنی نظام آموزش عالی، نظام اقتصادی، اجتماعی و غیره می‌باشد. بدیهی است میزان بررسی‌های ژرفانگردد در این ابعاد بستگی مستقیم به امکانات، شرایط محیطی، زمانی، مالی و غیره خواهد داشت. در این بررسی به دلیل محدودیت‌های زمانی و غیره در بررسی محدودیت‌های محیطی، در ابعاد سه‌گانه آن دقیق نخواهیم شد، بلکه من حیث المجموع بر اساس منابع شناختی که در جلسات فی‌ما بین کارشناسان سازمان و معاونت محترم آموزش وزارت فرهنگ و آموزش عالی مورد توافق قرار گرفت، محدودیت‌های بیرونی بررسی و مطرح خواهند شد.

معذک برای اینکه نگاهی هر چند سریع به فرا سیستم دانشگاه‌ها یعنی "نظام آموزش عالی" شده باشد و به مقتضای نگرش سیستمی و نگرش کلی نگر عمل شده و از موضعی بالاتر موضوع ساختار دانشگاه‌ها ملاحظه گردد. مطالعاتی در خصوص جایگاه دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی کشور (بخش دولتی غیرپزشکی) و جایگاه نظام آموزش عالی در نظام اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور انجام پذیرفت که بر حسب گستردگی موضوع حالتی شبیه به یک تصویربرداری دارد. البته تصویری که قطعات آن بر اساس آراء و نقطه‌نظرات رؤسای دانشگاه‌ها و مطالعات قبلی انجام شده، تهیه و کنار هم چیده شده‌اند. برای اینکه بتوانیم معیاری سیرجهت مقایسه داشته باشیم یک مطالعه تطبیقی در خصوص نظام آموزش عالی کشور استرالیا انجام شده که حاصل این مطالعات در پیوست شماره یک گزارش حاضر آمده است.

تا این مرحله ما می‌دانیم به سوی چه مقصد اصلی حرکت کنیم و چپا و چوب حرکتی نیز کدام است و محیط بیرونی و درونی ما چه توقعات و محدودیت‌هایی را بر سازمان اعمال می‌نمایند. اما کجا باید برویم و سازمان ما چگونه باید در این چپا و چوب

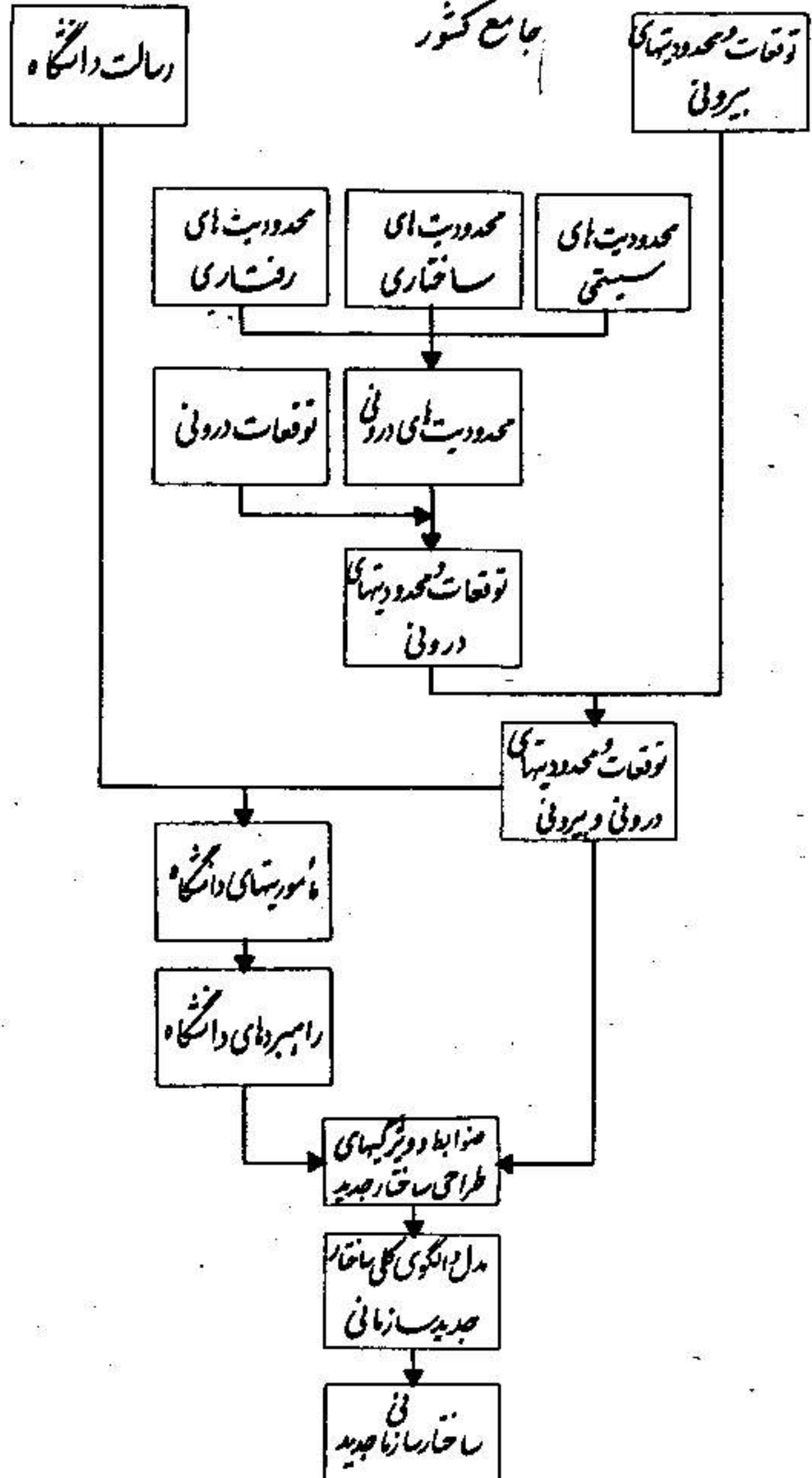
حرکتی، تغییر پیدا کند به گونه‌ای که حداکثر انعطاف و حداقل مشکلات را در فرایند عبور از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب ایجاد نماید؟ لذا بررسی اهداف بلندمدت و استراتژی‌های کلان سازمان نیز از جمله مراحل قبیل از طراحی ساختار سازمانی است. اصولاً طراحی ساختار سازمانی در فرایند مدیریت راهبردی و برنامه‌ریزی است که معنای واقعی خود را بدست می‌آورد. بر اساس برنامه‌ها و اهداف و استراتژی‌های مندرج در آن است که می‌بایستی بخش‌زائشی از سازمان حذف و یا بخشی به آن اضافه شود و یا تحول اساسی در سازمان ایجاد گردد. لذا باید اهداف و استراتژی‌ها را نیز مدنظر قرار داد.

بر اساس مقدماتی که مطرح شد، فرایند شناخت و طراحی ساختار سازمانی دانشگاه‌های جامع کشور، فرایندی بر اساس مدل شکل یک خواهد بود.

شکل ۱

فرایند ساخت طراحی ساختار زمانی دانشگاه های

جامع کشور



برای نیل به وضع مطلوب، گذرا از وضع موجود اجتناب ناپذیر می باشد و برای گذرا از وضع موجود ابتدا باید آن را شناخت. بدیهی است هر چه این شناخت دقیقتر و تفصیلی تر انجام شود، فرایند گذر، بهتر طراحی شده و با غریب اطمینان بیشتری انجام می پذیرد. البته شناخت دقیقتر و تفصیلی تر مستلزم صرف زمان بیشتری نیز می باشد و رابطه ای مستقیم باینکه دیگر دارند. در این میان می بایست شناخت بهینه ای را با توجه به شرایط زمانی و معیشتی مدنظر قرارداد و بدان دست یافت.

بر اساس مذاکرات به عمل آمده با معاونت محترم آموزشی وزارت فرهنگ و آموزش عالی قرار بر این شد که منابع شناخت در این بررسی از قرار زیر باشد:

۱- بررسی نمونه های مدارک و مستندات موجود در خصوص ساختار زمانی دانشگاه های داخل و خارج کشور (در پیوست شماره دو ساختار ارکان اساسی این دانشگاه ها آمده است).

۲- انجام مصاحبه با رؤسا و معاونین تعدادی از دانشگاه های جامع و تخصصی کشور و برخی از مسئولین و دست اندرکاران آموزش عالی (در پیوست شماره سه، نام افرادی که با ایشان مصاحبه حضوری به عمل آمده قید گردیده است).

۳- بررسی مطالعات کارشناسی به عمل آمده جهت فراهم آوردن زمینه مناسبتری از شناخت، مانند بررسی های معاونت محترم آموزشی وزارت علوم و آموزش عالی، مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، و بررسی های قبلی سازمان مدیریت صنعتی در خصوص ساختار و سیستم های عملیاتی و اطلاعاتی تعدادی از دانشگاه های کشور از جمله دانشگاه تهران.

بخش اول

وضعیت استراتژیک دانشگاه ما
(strategic posture)

رسالت دانشگاه‌های جامع:

قبل از طرح رسالت دانشگاه‌ها می‌بایست به یک نکته مهم که از جهت اولویت، ترتیب و تجرید در سطح بالاتری قرار دارد اشاره کرد و آن "فلسفه مدیریت" دانشگاه‌ها است. فلسفه مدیریتی که در بیانات امام‌راجل (ره) تحت این عبارت متجلی می‌گردد که "دانشگاه باید سبدا همه تحولات باشد".

به نظر می‌رسد در دنیایی قرار داریم که حجم دانش آن به میزان قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است. در چنین شرایطی دیگر نمی‌توان در طول چهار سال اشخاص را به گونه‌ای آموزش داد که تا آخر عمر به آن بسنده کنند. فلسفه آموزشی دانشگاه‌ها می‌بایستی از "آموزش تخصصی برای زندگی" به "آموزش متخصصینی که در عین حال حساس باشند، آینده را درک کنند و قادر به زندگی در آن باشند و در تشکیل و تغییر آن سهیم باشند" تغییر یابد. می‌بایستی بجای تولید "افراد آموزش دیده" به پرورش "افراد قابل آموزش" پرداخت. افرادی که تعادل قلبی آنها به آموزش همواره زنده و غیر قابل ارضا باشد و این مفهوم بیانگر بخشی از محتوای حدیث نبوی است که می‌فرماید: "طلب العلم فریضه علی کل مسلم و مسلمه"

رسالت دانشگاه بر اساس آنچه در خصوص دانشگاه تهران ذکر شده عبارت است از:

"حفظ، انتقال و پیشبرد دانش از طریق پرورش استعدادها، انجام تحقیقات و ترویج علوم به منظور کمک به تجهیز و تأمین نیروی انسانی متخصص مورد نیاز کشور." (م.ش. ۱۳)

محدودیت‌های بیرونی:

- قرارداد شدن کشور در زمره کشورهای در حال توسعه و حاکم بودن شرایط دوران گذار اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ناشی از آن. (م.ش. ۱۲)
- قرارداد شدن کشور در دوران سازندگی پس از جنگ و تشدید مسائل دوران گذار. (م.ش. ۱۲)
- وجود نارسایی در آموزش متوسطه و در نتیجه آن ایجاد خروجی‌های ضعیف از نظر بنیاده علمی و به ویژه فاقد روحیه تتبع و تحقیق. (م.ش. ۱۲)
- محدودیت منابع مالی (ارزی و ریالی) کشور در دوران توسعه و سازندگی با توجه به کاهش درآمدهای نفتی و وجود تنگناهای بودجه. (م.ش. ۱۲)
- نهادینه نشدن پژوهش در ایران و عدم ورود آن به چرخه تولید، توزیع و مصرف عمومی و در حالت کلی سردرگری ایند توسعه اقتصادی اجتماعی. (م.ش. ۱۲)
- وجود مراجع متعدد تصمیم‌گیری خارج از دانشگاه. (م.ش. ۱۲)
- وجود نارسایی و تضاد در قوانین و مقررات موجود در زمینه آموزش عالی. (م.ش. ۱۲)
- وجود مسائل خاص فرهنگی، سیاسی جامعه بعد از انقلاب و حاکمیت برخی ملاحظات سیاسی بر تصمیم‌گیری‌ها. (م.ش. ۱۲)
- رواج شدید مدرک‌گرایی در آموزش عالی در سطح جامعه. (م.ش. ۱۲)
- پائین بودن منزلت اجتماعی علم و عالم در جامعه. (م.ش. ۱۲)
- ضعف فرهنگ علمی در میان مردم و مسئولان و عدم توجه به علم به عنوان حلال مشکلات اجتماع امروز. (م.ش. ۱۲)

- ضعف فرهنگ کتاب خوانی در جامعه به عنوان یکی از ابزارهای مهم اطلاع رسانی. (م.ش. ۱۲)
- ضعف مدیریت در دستگاه های ستادی آموزش عالی و منگی بودن بر تشکیلات و شیوه های سنتی و بوروکراتیک و عدم آشنایی با شیوه های نوین مدیریتی در آموزش عالی و تحقیقات. (م.ش. ۱۲)
- عدم وجود همکاری و ارتباط کافی میان بخش های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و دانشگاه ها. (م.ش. ۱۲)
- کمبود منابع مالی و اتکای بیش از حد دانشگاه ها به درآمدهای عمومی. (م.ش. ۱۲)
- پایین بودن سهم دانشگاه ها از بودجه پژوهشی کشور (حدود ۱۲٪) علیرغم در اختیار داشتن حدود ۶۰٪ از پژوهشگران. (م.ش. ۱۲)
- عدم تناسب میان رشد تعداد دانشجویان و ظرفیت های فیزیکی و علمی دانشگاه ها. (م.ش. ۱۲)
- فقدان یک نظام ارزشیابی و اعتبار گذاری مستقر موسسات آموزش عالی و رشته های تحصیل (متداول در سایر کشورها). (م.ش. ۱۲)
- تمرکزگرایی به عنوان مشکل اصلی دانشگاه ها. به عنوان مثال در استخدام استاد پس از تأیید صلاحیت علمی و اخلاقی، تهران می بایستی تصویب کند. (م.ش. ۲)
- عدم تقبل نقش برنامه ریزی کلان و کنترل کلی از سوی وزارتخانه، مثلا دانشگاه است که باید تشخیص بدهد چه درسی را بگذارد. (م.ش. ۳)
- برخورد یکسان با همه دانشگاه ها در آیین نامه مدیریت دانشگاه ها. (م.ش. ۲)
- شخص نبودن مرجع تصمیم گیری دانشگاه ها. (م.ش. ۱۲)



- فقدان ملاک و ضابطه مشخص در تخصیص بودجه. (م.ش. ۲)
- فقدان ملاک‌های بر مبنای کیفیت. (م.ش. ۲)
- عدم کنترل واقعی بر عملکرد دانشگاه‌ها از سوی وزارتخانه. (م.ش. ۲)
- عدم رعایت قانون هیئت‌های امناء. در بحث بودجه یک چهارم بودجه‌ای که توسط هیئت امناء تصویب می‌شود به دانشگاه تخصیص می‌یابد. در قسمت وصول عواید نیز همین‌طور. در واقع مسئولین دیوان محاسبات، سازمان برنامه و بودجه، سازمان امور اداری و استخدامی کشور نسبت به آن توجه نشده‌اند. (م.ش. ۲)
- وجود مشکل اصلی در قوانین، و اینکه سیستم از پایه اصلی خود غلط طراحی شده است. (م.ش. ۵)
- فقدان تعریف برای دانشگاه. در دورترین نقطه‌ای که دبیر نیست دانشگاه آزاد هست. (م.ش. ۲)
- مشارکت ندادن نهادهای دانشگاهی در تصمیمات و برنامه‌ریزی اساسی کشور. (م.ش. ۱۱)
- فراموشی نقش و جایگاه و اهمیت واقعی دانشگاه در جامعه. (م.ش. ۲)
- مخدوش بودن و روشن نبودن نقش دانشگاه و دانشگاهیان به دلیل عدم رجوع عملی به آنها برای حل مشکلات جامعه که آنزوا و کناره‌گیری عملی دانشگاه را موجب می‌شود. (م.ش. ۲)
- بی‌توجهی به ساختار مناسب اداری و تشکیلاتی دانشگاه. (م.ش. ۲)
- عدم تناسب جایگاه دانشگاه در نظام اجرایی کشور (مقایسه شدن با واحدهای اجرایی و خدماتی و خطر رجعت به وضعیت قبل). (م.ش. ۲)
- عدم تحول در نظام تشکیلاتی دانشگاه‌ها (محدود شدن اختیارات و تحرک در دانشگاه). (م.ش. ۲)



- دنباله روی دانشگاه برای تامین نیازهای اولیه خود از دستگاه های اجرایی (حرکت معکوس). (م.ش. ۷)
- خطر عدول از ضوابط و معیارهای علمی تحت تاثیر دیدگاه ها و مسائل دستگاه های اجرایی. (م.ش. ۷)
- مخدوش شدن وظیفه قانونی آموزش عالی با ایجاد مشکلات پیوسته و تدریجی و رشدیابنده و اختلال در وظایف (مراجع متعدد تصمیم گیری) دستگاه های موازی و تداخل در مسئولیت های قانونی. (م.ش. ۷)
- ایجاد چندگانگی در نظام آموزش عالی و دانشگاهی (توزیع غیر منطقی و پراکنندگی منابع و امکانات محدود کشور در قالب موسسات متعدد آموزش عالی و تحقیقاتی در دستگاه های اجرایی، تامین و توسعه ناهماهنگ و خارج از ضوابط واحدهای غیر دولتی، دادن مجوزهای بیشمار برای تامین دوره های آموزش عالی معادل توسط مراجع اداری و استخدامی). (م.ش. ۷)
- غلبه مشکلات اقتصادی و معیشتی بر اشتغالات علمی و آموزشی. (م.ش. ۷)
- غفلت از نقش و اهمیت تحقیقات بنیادی که ضرورت توسعه علوم و تکنولوژی است. (م.ش. ۷)
- کم رنگ شدن وبسی توجهی به تحقیقات کاربردی در علوم پایه و علوم انسانی. (م.ش. ۷)
- نهادینه نشدن و عدم رشد متناسب فرهنگ مکتوب دانشگاهی و نظام اطلاع رسانی. (م.ش. ۷)
- وجود مشکلات قانونی در ارتباط با دانشگاه. مانند قانون تعدیل نیروی انسانی و قانون برنامه و بودجه. (م.ش. ۵)
- ایجاد زمینه فساد و تقلب به دلیل حجم زیاد قوانین و کم تجربگی مدیران به گونه ای که سیستم عملاً از اختیار مدیریت خارج و متکی به چند کارمند جزا گردد. (م.ش. ۸)

- عدم استفاده بهینه و تلفیق مناسب عوامل و منابع آموزشی و کاهش شدید سطح کارآئی به دلیل پیچیدگی و کثرت قوانین و مقررات . (م.ش . ۸)
- دخالت عوامل غیرمتخصص و غیرمسئول خارج از کادر دانشگاه در امور داخل دانشگاه . (م.ش . ۱۰)
- عدم حمایت کافی دستگاه های تصمیم گیرنده سیاست کلان کشور از بسفخ آموزش عالی . (م.ش . ۱۰)
- عدم عنایت کافی مسئولین به قانون تشکیل هیئت های امناء دانشگاه ها بلکه موزع گیری بعضی از اشخاص یا سازمان ها نسبت به آن . (م.ش . ۱۰)

توقعات بیرونی:

- توجه به رسالت فراملی آموزش عالی در گسترش معارف اسلامی، زبان فارسی و تغذیه علمی و فرهنگی منطقه. (ش.م. ۱۲)
- پاسخگویی مناسب به تقاضای روزافزون اجتماعی برای آموزش عالی. (ش.م. ۱۲)
- استفاده بهینه از منابع غنی اسلامی به عنوان یک منبع تغذیه استثنایی برای آموزش عالی کشور. (ش.م. ۱۲)
- استفاده بهینه از سوابق علمی و فرهنگی درخشان ایران (سوابق علمی و فرهنگی). (ش.م. ۱۲)
- استفاده بهینه از اساتید مبرز در داخل و خارج. (ش.م. ۱۲)
- انطباق با تحولات سیاسی گسترده در کشورهای همجوار و استفاده از فرصت‌های جدید برای آموزش عالی. (ش.م. ۱۲)
- پیویایی هرچه بیشتر و پیرکردن فاصله روزافزون از کشورهای توسعه یافته. (ش.م. ۱۲)
- همکاری در ایجاد آمادگی لازم برای رویارویی با تهاجم فرهنگی، سیاسی علیه کشور. (ش.م. ۱۲)
- کمک به انتخاب صحیح راهبردهای ملی در زمینه‌های مختلف علمی، تکنولوژیکی فرهنگی و... در شرایط جدید سیاسی اقتصادی جهان. (ش.م. ۱۲)
- استفاده از شیوه‌های نوین مدیریتی در برقراری ارتباط ارگانیک دانشگاه‌ها با صاحبان فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و حتی سرمایه‌گذاری در خلق تکنولوژی‌های نوکارآفرینی. (ش.م. ۱۲)

- تامین منابع مالی غیردولتی و کاهش وابستگی به بودجه دولت .
(م.ش . ۱۲)
- کسب توانائی لازم جهت تدوین برنامه پنجساله خود و اجرای آن به صورت
نهادی . (م.ش . ۱۱)
- حضور فعال و سازنده دانشجویان در موقعیت های حساس و سرنوشت ساز برای
جامعه و کشور . از جمله شرکت در بازسازی کشور . (م.ش . ۱۱)
- شرکت فعال در تدوین و پیشنهاد خط مشی های کلان برنامه های توسعه در
بخش آموزش عالی و تحقیقات و ارائه به شورای عالی انقلاب فرهنگی .
(م.ش . ۷)
- جهت دادن آموزش و تحقیقات دانشگاهی به سمت مسائل و نیازهای جامعه و
کشور . (م.ش . ۷)
- حضور فعال در سازمان های بین المللی از جمله آکادمی علوم جهان سوم .
مرکز بین المللی فیزیک نظری ، یونسکو و (م.ش . ۷)
- انطباق و هماهنگی سیستم آموزشی با نیازهای جامعه و بازار کار (م.ش . ۸)

محدودیت‌های درونی:

سیستم‌وسازمان دوروی یک‌سکه‌اند. از دیدگاه مدیریت "سازمان دادن" ایجاد ارتباط منطقی بین وظایف واحدها و افرادی است که برای تحقق یک سیستم اجتماعی فعالیت می‌کنند. اجزای داخلی سازمان نیز هر کدام برای تحقق اهداف یک سیستم داخلی سازمان فعالیت می‌کنند. اصولاً "بر اساس نحوه گردش کار در سیستم است که ابعاد سازمانی و پرسنلی مطرح می‌شود و ایده‌آلی این است که بر اساس سیستم‌های جدید، پرسنل مورد نیاز از استخدام شوند و با تعدیل گردند، نه اینکه بر اساس پرسنل موجود، سیستم‌وسازمان طراحی شود.

نتیجه‌ای که از بحث کوتاه بالا بدست می‌آید این است که کلیه محدودیت‌های سازمانی را نمی‌توان به ساختار سازمانی و تشکیلات آن نسبت داد، بلکه در ابتدا باید سیستم‌های موجود را بررسی کرده و معایب و اشکالات آنها را مدنظر قرار داد و سپس به ساختار سازمانی پرداخت.

عامل سومی که می‌تواند از جمله محدودیت‌های درونی سازمان باشد عامل رفتاری است که در مدیریت و روش‌های اجرایی سیستم‌های یعنی قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها تجلی می‌یابد. یک سازمانی خوب با سیستم‌های عملیاتی و اطلاعاتی بسیار مناسب، به راحتی می‌تواند در اثر مدیریت ناصحیح، قوانین و دستورالعمل‌های غلط، شریکار آ عمل نموده و در دستیابی به اهداف مورد نظر شکست بخورد. اهمیت این عامل به حدی است که در حدیث نبوی نیز منعکس شده است:

"انی ما اخاف علی امتی الفقر و لکن اخاف علیهم سوۃ التدبیر"
 "من از فقرم بیم ندارم لیکن آنچه از آن - بهمناکم سوۃ تدبیر می‌باشد"

چه بسا یک مدیریت صحیح علیرغم ضعف سازمان و سیستم مناسب می‌تواند عملکردی بهتر از یک مدیریت ضعیف و اجده سازمان و سیستم مناسب ارائه دهد.

بنابراین می‌بایستی در شناخت وضع موجود یک سازمان و بررسی محدودیت‌های درونی آن، چندبعدی نگریست و علاوه بر استخراج محدودیت‌های ساختاری آن مشکلات و محدودیت‌های سیستمی و رفتاری آنرا نیز مطالعه کرد. حتی می‌توان گفت اولویت انجام بررسی‌های سیستمی و رفتاری بیشتر است و ابتدا باید محدودیت‌های سیستمی و رفتاری تا حد امکان بررسی شوند.

محدودیت‌های سیستمی:

مهمترین ویژگی قابل ملاحظه در خصوص سیستم‌های عملیاتی دانشگاه‌ها، متمرکز بودن آنهاست. یعنی همان فلسفه و نظام آموزشی که منجر به استقرار ساختار و سیستم‌های متمرکز در سطح کل نظام آموزش عالی کشور شده، با اینکه خود بزرگترین عامل ایجاد مشکل برای دانشگاه‌هاست، معذالک همان ساختار و سیستم‌ها ربه اختیار و اجبار در داخل دانشگاه‌ها نیز مستقر کرده‌است.

همین امر موجب شده‌است که دانشگاه‌ها به خصوص دانشگاه‌های جامع از یک سواز ساختمان‌های مرکزی بسیار گسترده همراه با یک ستاد بزرگ و از سوی دیگر از دانشکده‌هایی برخوردار گردند متشکل از گروه‌های آموزشی که صرفاً یک نفر مسئولیت کلیه کارهای آن را داشته و به زحمت امور گروه را انجام می‌دهد. آن هم صرفاً امور جاری گروه. در حالی که به راحتی می‌توان همان پرسنل ستاد مرکزی را در دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی پخش نمود.

از جمله عوارض متمرکز سیستم‌های دانشگاهی و از جمله سیستم آموزشی آنها این است که به دلیل تمرکز تصمیم‌گیری‌ها در سطح معاونت‌ها و ریاست دانشگاه و متاثر بودن سیستم آموزشی در ابعاد مالی و سایر فاکتورهای متعدد بیرونی که معمولاً مدیران ارشد نیز با آنها روبرو می‌باشند، عملاً کل سیستم آموزشی استقلال خود را از دست داده و کلیه تلاش‌ها تحت الشعاع مسائل بیرونی قرار می‌گیرند که خارج از محیطه کنترل مدیریت سیستم آموزشی بوده و غیر قابل پیش‌بینی اند به همین دلیل ملاحظه می‌شود که معاونین آموزشی دانشگاه‌ها از کثرت اشتغالات بی‌مورد گلّه دارند و از اینکه حتی ریاست دانشگاه قدرت برخوردار با اساتید و دانشجویان متخلف را ندارند اظهار ناراضی می‌نمایند.

تمرکز سیستم‌ها موجب می‌شود، مدیران ارشد درگیر کارهای روزمره اجرایی شده و از برنامه‌ریزی راهبردی و کنترل کل مجموعه تحت سرپرستی خود بی‌بمانند. علاوه بر وجود سیستم‌های عملیاتی متمرکز، در بعد اطلاعاتی نیز سیستم‌های اطلاعاتی مناسب با در دانشگاه‌ها نیست و با اینکه بسیار رفیع عمل می‌نمایند، سیستم برنامه‌ریزی جامع نیز در اغلب دانشگاه‌ها وجود ندارد و به طبع آن ملاک‌های مشخص عملکردی موجود نبوده و در نهایت نظارت و کنترل نیادی در کار نمی‌باشد. از جمله شواهد این قضیه ایجاد دفاتر نظارت و ارزیابی زیر نظر معاونین آموزشی دانشگاه‌ها می‌باشد. به دلیل فقدان ویاضف سیستم‌های اطلاعاتی، برنامه‌ریزی

و نظارت، مشاهده می شود نهادهای متولی این امور نیز یاد در دانشگاه وجود ندارد و با اینکه در جایگاهی نامناسب قرار گرفته اند.

دانشگاه‌ها می بایستی در دو سطح سازمانی و کلان برنامه ریزی کنند، منتهی در یک دوران پیشرفت سریع اقتصادی برای اینکه از روند جامعه عقب نمانند می بایستی از بیرون نیز برای آنها برنامه ریزی شود. لذا یک سیستم و سازمان برنامه ریزی منجم می بایستی در درون و بیرون دانشگاه تشکیل شود که نه حالت سرخوردگی برای دانشگاه‌ها ایجاد نماید و نه اینکه از روند جامعه عقب بمانند. (م.ش. ۲۵)

سایر ملاحظات که در خصوص سیستم‌های دانشگاه‌ها وجود دارند عبارتند از:

- هم اکنون هر چه بخواهد برای یک دانشکده به تصویب برسد می بایستی در سطح کل دانشگاه اجرا شود. (م.ش. ۲)

- در کلیه سیستم‌ها یک رده الهافه وجود دارد و همین انجام کارها و ارتباط با بیرون را مشکل می کند. (م.ش. ۲)

- در دانشگاه‌های جامع به حسب گوناگونی طیف افراد، نظرات متفاوت است و از نظر اهداف بسیار پراکنده. لذا انداختن یک مسئله بسیار سخت است. (م.ش. ۲)

- در مطالعه دقیقی که درباره سیستم اداری معاونت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی به عمل آمد مشاهده گردید، علیرغم اظهارات مسئولان ذی ربط درباره کمبود کادر، عدم وجود یک سیستم کارآی متناسب مشکل اصلی می باشد در نتیجه حجم کار و بهتر بگوییم دوباره کاری ها بیشتر افزایش یافته و کمبود پرسنل را در ظاهر بروز داده است. (م.ش. ۸)

محدودیت‌های رفتاری:

دانشگاه‌ها به دلیل تاثیرپذیری شدید از بسیاری از عوامل بیرونی که ناشی از عدم استقلال آنها می‌باشد با مشکلات رفتاری عدیده‌ای مواجه می‌باشند. از جمله مشکلات مدیریتی که به راحتی می‌توانند خود متاثر از عدم استقلال دانشگاه‌ها باشد. محدودیت‌های مالی و مشکلات قانونی و آیین نامه‌های درونی و بیرونی نیز محدودیت‌های متعددی در این زمینه بوجود آورده‌اند.

بررسی‌های انجام شده در این زمینه بیانگر مشکلات و محدودیت‌های زیر می‌باشد:

- عدم اجرای آیین نامه‌های آموزشی با صراحت تمام. (م.ش. ۷)
- آیین نامه مالی جدیدی در زمان آقای دکتر نجفی توسط هیئت وزیران در مورخ ۱۳۶۳/۲/۲۰ تصویب شد که عمده‌ترین ویژگی آن حذف سازمان ذی‌حسابی از تشکیلات مالی دانشگاه‌ها بود. بدین ترتیب اختیارات مالی وسیعی به مدیریت دانشگاه‌ها داده می‌شد. متأسفانه با تلاش‌های وزارت اقتصاد از یک طرف (معاوجه‌تیا آقای دکتر نجفی ۱۳۶۶/۷/۲) و تغییر ترکیب هیئت دولت و تمدی وزارت فرهنگ توسط وزیر جدید، همراه با طرح قانون تاسیس دانشگاه بین‌المللی اسلامی، کلیه دانشگاه‌ها مجدداً تحت شمول قانون محاسبات عمومی واقع شدند. (م.ش. ۸)
- تفویض پست‌های اداری و مشاغل به افراد بدون در نظر گرفتن شرایط لازم. (م.ش. ۸)
- عدم رعایت شرایط احراز در پست‌های مدیریتی. (م.ش. ۳)
- عدم قدرت مدیر دانشگاه در برخورد با استاد. (م.ش. ۷)
- بسته بودن دست مدیران جهت تشویق و تنبیه و اعمال مدیریت صحیح. (م.ش. ۱۵)
- صرف وقت معاون آموزشی برای رسیدگی به پرونده دانشجویانی که طبق ضوابط اخراج هستند. (م.ش. ۲)

- گندی تامین اعضا هیئت علمی از طریق تخصیص بورس های داخل و خارج .
(م.ش. ۲)
- کم شدن تسهیلات آموزشی و پژوهشی . (م.ش. ۲)
- عدم کفایت امکانات پرداخت . در واقع امکانات مالی ، پرسنی و ... کم است و ریشه مشکلات داخلی همینجا است . (م.ش. ۲)
- مسئولین هم اکنون اگر مبنایی برای بودجه داشته باشند ، صرفاً "بر اساس کمیت دانشجویان" بدون توجه به رشته آنها . مثلاً رشته های فنی به آزمایشگاه نیاز دارند . رشته دامپزشکی بسیار پرخرج است . (م.ش. ۲)
- مشکل اصلی دانشگاه های جامع امکانات کم است که می بایستی بین دانشکده ها توزیع شود و در درون هر یک میان همه گروه ها تقسیم گردد . لذا نمی توان به بهانه کمبود امکانات ، به فکر تکه تکه کردن دانشگاه ها بود . اگر مشکلاتی مانند تبصره ۵۶ وجود دارد آنها بایستی حذف شوند . (م.ش. ۲)
- مشکلات موجود بیشتر مشکلات اعتباری و مقررات نامناسب است تا حدی که هم اکنون دانشگاه امکان خرید کتاب را هم ندارد . (م.ش. ۲)
- با روش های جاری بودجه مانند تبصره ۵۶ ، درآمدهای بیرونی هم تکافو نخواهد کرد و پرداخت اضافه کاری نیز انگیزه ای برای انجام کارهای اساسی نمی باشد . (م.ش. ۵)
- پس از ده سال روی مدیریت دانشگاهی هیچ کاری نشده و هیچ برنامه ای برای تربیت مدیران دانشگاهی وجود ندارد . (م.ش. ۲)
- چندکاره بودن مدیران . (م.ش. ۱۰)
- مدیران اغلب علمی هستند . ساختار دستوری هم روی آنها مؤثر نیست . (م.ش. ۵)
- در دانشگاه ها اساتید تنهایی را بر بار رئیس می روند که شخصیت و شرایط کافی داشته باشد و الا مورد پذیرش قرار نمی گیرد . (م.ش. ۲)

- مسئله مدیریت دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی به نظر اغلب افراد ذیصلاح و دست‌اندرکار سیستم آموزش عالی به عنوان یکی از مشکلات بفرنج و با اهمیت سیستم بیان شده است. (م.ش. ۸)

- به دلیل عدم وجود مدیران کارآمد، استفاده از ساختار افقی مقدور نیست و می‌بایستی با داشتن یک ساختار عمودی با استفاده از کمیته‌ها و شوراهای اهداف ساختار افقی را تأمین نمود. (م.ش. ۵)

محدودیت‌های ساختاری:

ساختار سازمانی دانشگاه به عنوان تبلور انسانی رسالت‌ها، مأموریت‌ها، اهداف و استراتژی‌های دانشگاه و سیستم‌های عملیاتی و اطلاعاتی آن و شماره‌کلید بحث‌های تئوری و عملی و محل ظهور آنها، می‌بایستی به گونه‌ای باشد که بتواند به راحتی با نظام فراگیر خود یعنی نظام آموزش عالی ارتباط برقرار نماید و به عنوان بخشی از آن نظام، اهداف تعیین شده برای دانشگاه را تأمین نماید. باید بتواند ارتباط عمیق علمی، اجتماعی، و فرهنگی را با محیط اطراف برقرار نماید و توقعات و محدودیت‌های محیطی را به بهترین وجه دریافت و به اجزای داخل سازمان دانشگاه انتقال دهد. با پدیدار ای ارکانی باشد که مشخصاً به انجام مأموریت‌های اصلی دانشگاه بپردازند و با پدیدار گانی داشته باشد که مشخصاً به پشتیبانی ارکان پیش گفته مشغول باشد. ساختار باید اجزایی داشته باشد که بازوی تصمیم‌سازی مدیریت باشد، و ارکانی که اطلاعات را به بهترین وجهی در دربرنده دانشگاه پخش و پس جمع‌آوری نماید. ساختار دانشگاه‌ها باید دارای ارکانی باشد که محصولات جدید آموزشی و پژوهشی را ارائه نماید، و در نهایت ساختار سازمانی می‌بایستی به گونه‌ای طراحی شود که حداکثر انعطاف و حداقل تغییرات اساسی را بپذیرد.

در حال حاضر ساختار سازمانی دانشگاه‌ها و بخصوص دانشگاه‌های جامع کشور، جوابگوی مأموریت‌ها و اهداف آنها نیست و ویژگی‌های فوق را ندارد. تاکنون بازنگری اساسی در این زمینه صورت نپذیرفته و حسب مورد شرایط و فشارهای بیرونی بخشی از مجموعه کم‌ریا افزون شده است.

تعدد مراکز تصمیم‌گیری در خصوص آموزش عالی منجر به این امر شده که معاونت علوم پزشکی از دانشگاه‌ها حذف شود و تبدیل به دانشگاه‌های تخصصی و جداگانه‌ای شوند که به نوبه خود ضمن ارائه عدم کارآیی، و تشکیلات موازی هزینه‌های تکراری هنگفتی ایجاد می‌کنند. اصل تمرکز در سازماندهی آموزش عالی موجب شده است تعدادی از ارکان اصلی دانشگاه از آن منفصل و به وزارتخانه کوچک مستقر در تهران منتقل شود، از جمله معاونت فرهنگی که پس از تصویب آیین نامه مدیریت دانشگاه‌ها پس از چهار ماه از بدنه دانشگاه منفصل و در وزارت فرهنگ و آموزش عالی ایجاد شد. در بعد نظارت بر عملکرد دانشگاه‌ها نیز ابتدای شد در وزارتخانه بطور متمرکز انجام شود. اما مجدداً از طریق معاونت‌های آموزشی دانشگاه‌ها و بطور ناقص بد دانشگاه‌ها و اگذار گردید. دوره‌های آموزشی جدید نیز می‌بایستی توسط شورای عالی برنامه‌ریزی بررسی و تأیید شود.

تداخل وظایف و واگذاری امور پشتیبانی به مدیران مسئول ایفای
ماموریت‌های اصلی دانشگاه موجب گردیده تا مواردی از قبیل موارد زیر مشاهده
شود:

- به دلیل ضعف روابط عمومی معاونت پژوهشی وظایفی چون روابط
بین‌المللی و دانشگاهی، و ارتباط با صنایع را به عهده گرفته است.

- به دلیل تداخل وظایف، معاونت پژوهشی عهده دار وظایفی چون سفارش
تجهیزات آموزشی و پژوهشی و امور چاپ و انتشارات می‌باشد.

- به دلیل فقدان بودجه برنامه‌ای و سازماندهی مبتنی بر برنامه، از طرح
و برنامه خبری نیست و با اینکه در موضع ضعیفی قرار دارد، تنها در نمودار
سازمانی دانشگاه شهید بهشتی و شیراز است که برنامه و بودجه و تشکیلات
بصورت یکجا زیر نظر ریاست دانشگاه قرار دارد، که عملاً در دانشگاه شیراز،
امور اداری و مالی عهده دار وظایف آن می‌باشد.

- مرکز کامپیوتر جایگاه خاصی ندارد. در ساختار ارگان اساسی دانشگاه
شهران اثری از آن نیست. در تشکیلات دانشگاه فردوسی زیر نظر معاون
آموزشی قرار دارد. در تشکیلات دانشگاه اصفهان و شیراز مستقیماً به
رئیس دانشگاه مرتبط است اما در بررسی نزدیک که از دانشگاه شیراز صورت
گرفت، این مرکز عمدتاً درگیر فعالیت‌های دانشجویان و ارائه لیست
وفیش حقوق و دستمزد می‌باشد. در نمودار سازمانی دانشگاه شهید بهشتی نیز
مرکز خدمات ماشینی زیر نظر معاونت اداری و مالی می‌باشد که ظاهراً مطابق
نمودار سازمانی قدیمی دانشگاه تهران می‌باشد.

- با حذف معاونت فرهنگی عمدتاً معاونت دانشجویی بخشی از وظایف آن را
به عهده گرفته است.

به دلیل فقدان روابط و ملاحظات اجرایی و عملی در تعریف دانشگاه، و
دانشکده و گروه، ملاحظه می‌شود که دانشگاه‌های بسیار بزرگ و بسیار کوچک (مانند
دانشگاه بوشهر) به اسم دانشگاه جامع به وجود می‌آیند. گروه برق دانشکده فنی
مشهد در مقیاسی چهار برابر دانشکده برق دانشگاه صنعتی اصفهان، معنا پیدا
می‌کند. و حتی در دانشگاه مشهد گروه ریاضی بزرگتر از دانشکده علوم تربیتی است.

اما هنوز گروه است و از نظر بودجه‌ای نیز به عنوان یک گروه دیده می‌شود و ملاکی هم برای ارزیابی وجود ندارد.

دانشگاه‌های ما همچون شیرینی پال و دماشکی هستند که بدون ساختارهای تصمیم‌گیری کارآ، ارکان تصمیم‌سازی، انتقال اطلاعات و ارزیابی و نظارت مشغول فعالیت می‌باشند. و به دلیل فقدان ساختار تحقیق و توسعه، از یک سو وابسته به شورای عالی برنامه‌ریزی می‌باشند که چه‌بنا و پنی را به تصویب برسانند و از سوی دیگر وابسته به اساتید هستند که کدام جزوات درسی را از سال‌های قبل استنساخ کرده و به دانشجویان ارائه نمایند. و در نهایت اصل تمرکز در سازماندهی دانشگاه‌ها موجب شده است که همه ارکان سازمانی دانشگاه به ریاست آن مرتبط باشند و همه این مشکلات به ریاست دانشگاه منتقل شود. رئیسی که از نظر برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل، استخدام، گزینش دانشجویان، امور مالی و... اختیاری ندارد ولی مسئول است و این شرایطی است که به تدریج در سازمان‌های دیگر حاکم می‌باشد.

یک بررسی پسویادریخصوص تشکیلات دانشگاه تهران (م.ش.ا) نشان می‌دهد که ایجاد معاونت علوم پزشکی و معاونت برنامه‌ریزی برای اولین بار در سال ۱۳۵۲ در سازمان مرکزی دانشگاه تهران پیش بینی شد. (نمودار شماره دو)

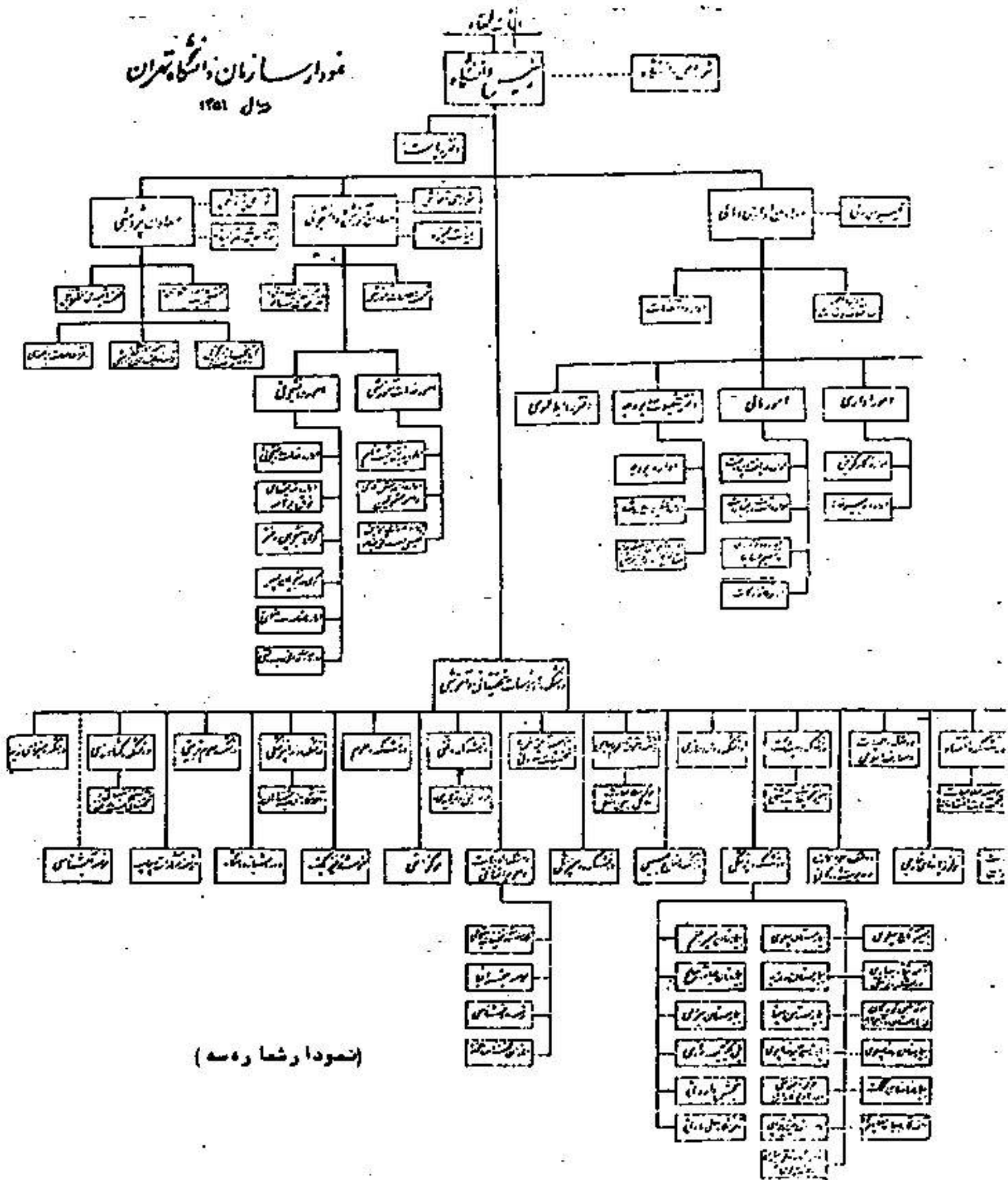
معاونت طرح و برنامه دارای هشت اداره و سه دفتر به شرح زیر بوده:

- ۱ - دفتر آمار و گزارش ها .
- ۲ - دفتر مطالعات آموزشی .
- ۳ - دفتر برنامه و بودجه .

اداره برنامه ریزی آموزشی از ادارات تابعه دفتر مطالعات آموزشی و ادارات بودجه، طرح های عمرانی و توسعه فیزیکی دانشگاه و مطالعات برنامه ریزی از ادارات تابعه دفتر برنامه و بودجه از نظر زمانی قابل توجه هستند. چه برخلاف معمول که اداره بودجه عموماً در ارتباط با تشکیلات و جزئی از معاونت اداری و مالی است، در دانشگاه تهران بنظر می رسد دیدگاهی برنامه ای بر بودجه حاکم بوده است. توسعه فیزیکی دانشگاه در ارتباط با برنامه ریزی آموزشی بوده و ضمن انجام مطالعات برنامه ریزی بطور مستمر جزو وظایف سازمان مرکزی قرار داشته و بودجه سالانه دانشگاه براساس آن تنظیم و تسلیم ریاست دانشگاه برای پیشنهاد به هیئت امنا می شده است .

در نمودارهای پیشین سازمانی معاون آموزشی و پژوهشی به صورت یکجا دیده شده اند و معاونت دانشجویی به صورت جداگانه مطرح بوده است که در اصلاح بعدی معاونت آموزشی و دانشجویی به صورت یکجا و معاونت پژوهشی به صورت جدا مطرح شده است معاونت طرح و برنامه نیز حذف و مطالعات برنامه ای آن به معاونت پژوهشی منتقل می گردد "امور ماشین های الکترونیکی" نیز از امور اداری بداین معاونت واگذار می شود. (نمودار شماره سه)

مؤدرا سازمان دانشگاه تهران سال ۱۳۵۱

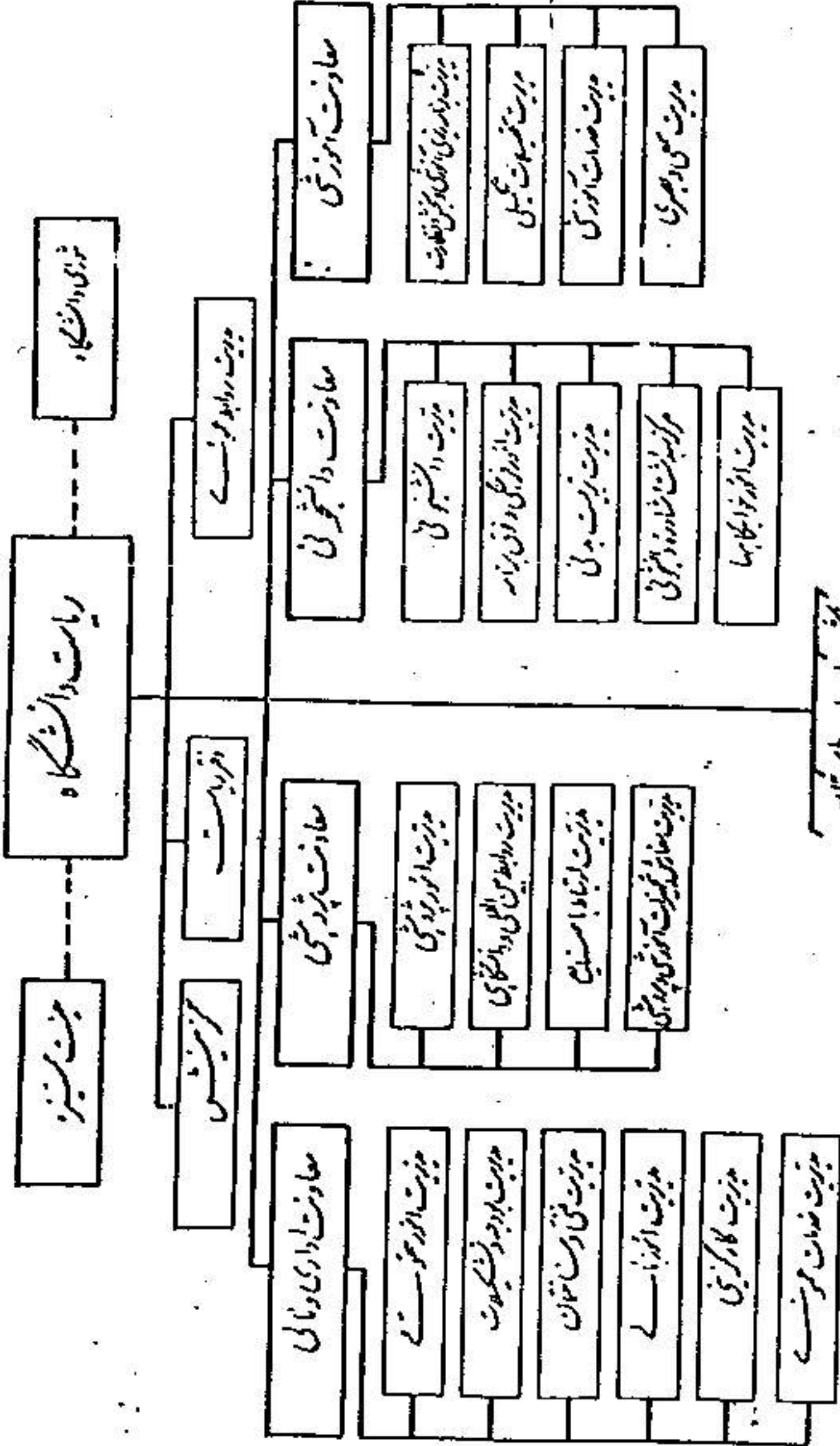


(مؤدرا و شعاعه)

در آخرین نمودار سازمانی دانشگاه تهران ملاحظه می شود که همانند سایر دانشگاه‌های جامع پست‌های معاونت آموزشی، معاونت دانشجویی و معاونت پژوهشی مطابق آیین نامه مدیریت دانشگاه‌ها از یکدیگر جدا شده‌اند.

در حال حاضر غیر از مدیریت برنامه‌ریزی آموزشی و مدیریت تحمیلات تکمیلی در معاونت آموزشی و مدیریت امور فرهنگی و فوق برنامه و مدیریت امور تربیت بدنی در معاونت دانشجویی و مدیریت امور پژوهشی در معاونت پژوهشی و مدیریت بودجه و تشکیلات در معاونت اداری و مالی، سایر پست‌ها، پست‌های کاملاً اجرایی و پشتیبانی می‌باشند و نسبت به پست‌های اصلی تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی و انجام دهنده امور پست‌های اصلی دانشگاه سهم‌بزرگی از پرسنل و مشاغل رایج خود اختصاص می‌دهند. در حالی‌که به راحتی می‌توان در سیستم‌های پشتیبانی خرید خدمت نموده و از نیروهای غیراستخدامی استفاده کرد. (نمودار شماره چهار)

بزرگوار



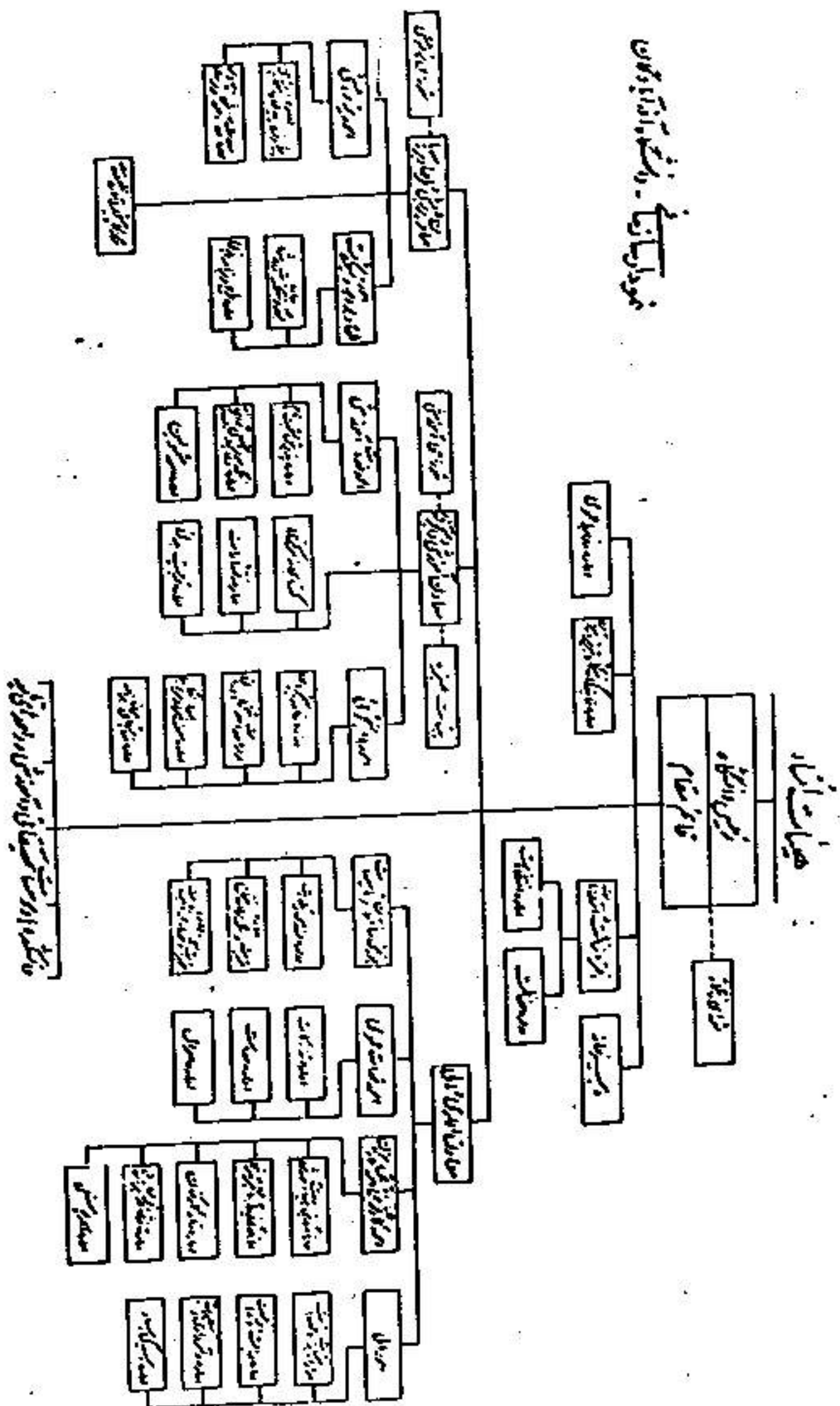
دانشگاه تهران واحد ملی پایه

معاونت امور آموزشی عالی	معاونت امور آموزشی عالی
معاونت امور پژوهشی و تحقیقاتی	معاونت امور پژوهشی و تحقیقاتی
معاونت تربیت بدنی و ورزشی	معاونت تربیت بدنی و ورزشی
معاونت امور علمی و محصلی	معاونت امور علمی و محصلی
معاونت امور ارتباطی	معاونت امور ارتباطی
معاونت خدمات محصلی	معاونت خدمات محصلی
معاونت امور مشاوره و آموزشی	معاونت امور مشاوره و آموزشی
معاونت امور پژوهشی	معاونت امور پژوهشی
معاونت امور علمی و فنی برادر	معاونت امور علمی و فنی برادر
معاونت تربیت بدنی	معاونت تربیت بدنی
معاونت ارتباط علمی و دانشگاهی	معاونت ارتباط علمی و دانشگاهی
معاونت ارتباط با مسئولین	معاونت ارتباط با مسئولین
معاونت امور خارج الجامعه	معاونت امور خارج الجامعه
میریت یادگیری، انگیزش و روش تدریس و نظارت	میریت یادگیری، انگیزش و روش تدریس و نظارت
میریت تصمیمات عملی	میریت تصمیمات عملی
میریت خدمات آموزشی	میریت خدمات آموزشی
میریت علمی و محصلی	میریت علمی و محصلی
میریت دانشجو	میریت دانشجو
میریت امور علمی و فنی برادر	میریت امور علمی و فنی برادر
میریت تربیت بدنی	میریت تربیت بدنی
مرکز مشاورت مشاوره و آموزشی	مرکز مشاورت مشاوره و آموزشی
میریت امور خارج الجامعه	میریت امور خارج الجامعه
میریت امور پژوهشی	میریت امور پژوهشی
میریت ارتباط علمی و دانشگاهی	میریت ارتباط علمی و دانشگاهی
میریت ارتباط با مسئولین	میریت ارتباط با مسئولین
میریت معاونت همکاران آموزشی پژوهشی	میریت معاونت همکاران آموزشی پژوهشی

نمودار زمانی دانشگاه تبریز نیز شاهد تحولی شبیه به آنچه در خصوص دانشگاه تهران به وقوع پیوست بوده است.

در نمودار زمانی مصوب سال ۱۳۵۲ این دانشگاه، ریاست دانشگاه دارای سه معاون اداری و مالی، آموزشی و دانشجویی، و معاون پژوهشی و طرح ها و بررسی ها، می باشد. معاونت پژوهشی و طرح ها و بررسی ها در واقع متشکل از دو بازوی برنامه ریزی و تحقیق و توسعه است. امور برنامه ریزی به معنای واقعی کلمه تشکیل شده و بودجه و تشکیلات و روش ها را بر عهده دارد. امور پژوهشی نیز ضمن انجام امور پژوهشی دانشگاه، وظیفه مطالعات آموزشی و تحقیق و توسعه را نیز بر عهده دارد. ویژگی دیگر این معاونت این است که مرکز کامپیوتر نیز زیر نظر این معاونت قرار دارد. امور آموزشی و دانشجویی به صورت یکجا و تحت نظریک معاونت قرار دارد (دقیقا" مانند تجارت تشکیلاتی دانشگاه تهران). ویژگی بگانه دیگری که علاوه بر معاونت پژوهشی و طرح ها و بررسی ها در این دانشگاه مشاهده می شود این است که برای ریاست دانشگاه یک قائم مقام در نظر گرفته شده است. (نمودار شماره پنج)

نمودار سازمانی - دانش و آند آبا و اجداد



تاریخ تصویب	۱۳۹۵/۰۵/۰۵
محل تصویب	کمیسیون تخصصی ارتقا و توسعه آموزش و پرورش پزشکی
موضوع	نمودار سازمانی وزارت بهداشت و آموزش پزشکی

دانشگاه اصفهان نیز شاهد تحول ساختاری مشابه بوده است. در نمودار سازمانی قدیمی آن پنج معاونت به چشم می خورد. معاونت اداری و مالی، معاونت برنامه ریزی و آینده نگری، معاونت دانشجویی، معاونت آموزشی و معاونت پژوهشی. از ویژگی های بارز تشکیلات پیشین دانشگاه اصفهان وجود معاونت برنامه ریزی و آینده نگری و دفتر روابط دانشگاهی می باشد. دفتری که در حال حاضر در دانشگاه ها زیر نظر معاونت پژوهشی قرار دارد. معاونت برنامه ریزی و آینده نگری شامل ادارات تشکیلات و روش ها و طبقه بندی متاغل، بودجه، طرح و برنامه ریزی و آموزش کارکنان غیر آموزشی و ارزشیابی می باشد. (نمودارهای شماره شش و هفت)

فردایشک استازان مرکزی ایشک بهمنان

بیات امار

شورای دانشگاه

وزارت آموزش عالی

جهت پذیرش و تکلیف

رایاست دانشگاه

سازمان عالی و اداری

سازمان برنامه ریزی و آمایش شهری

سازمان استخوان

سازمان آموزش

سازمان پژوهش

امور حساسه

امور آموزشی

- دفتر انتقال است
- کتابخانه و مرکز اسناد
- اداره خادمان
- سازمان
- کادری
- خادمان
- اداره خدمات عمومی
- اداره رفاه

- سازمان
- اداره رفاه
- اداره خدمات عمومی
- اداره انتقال است

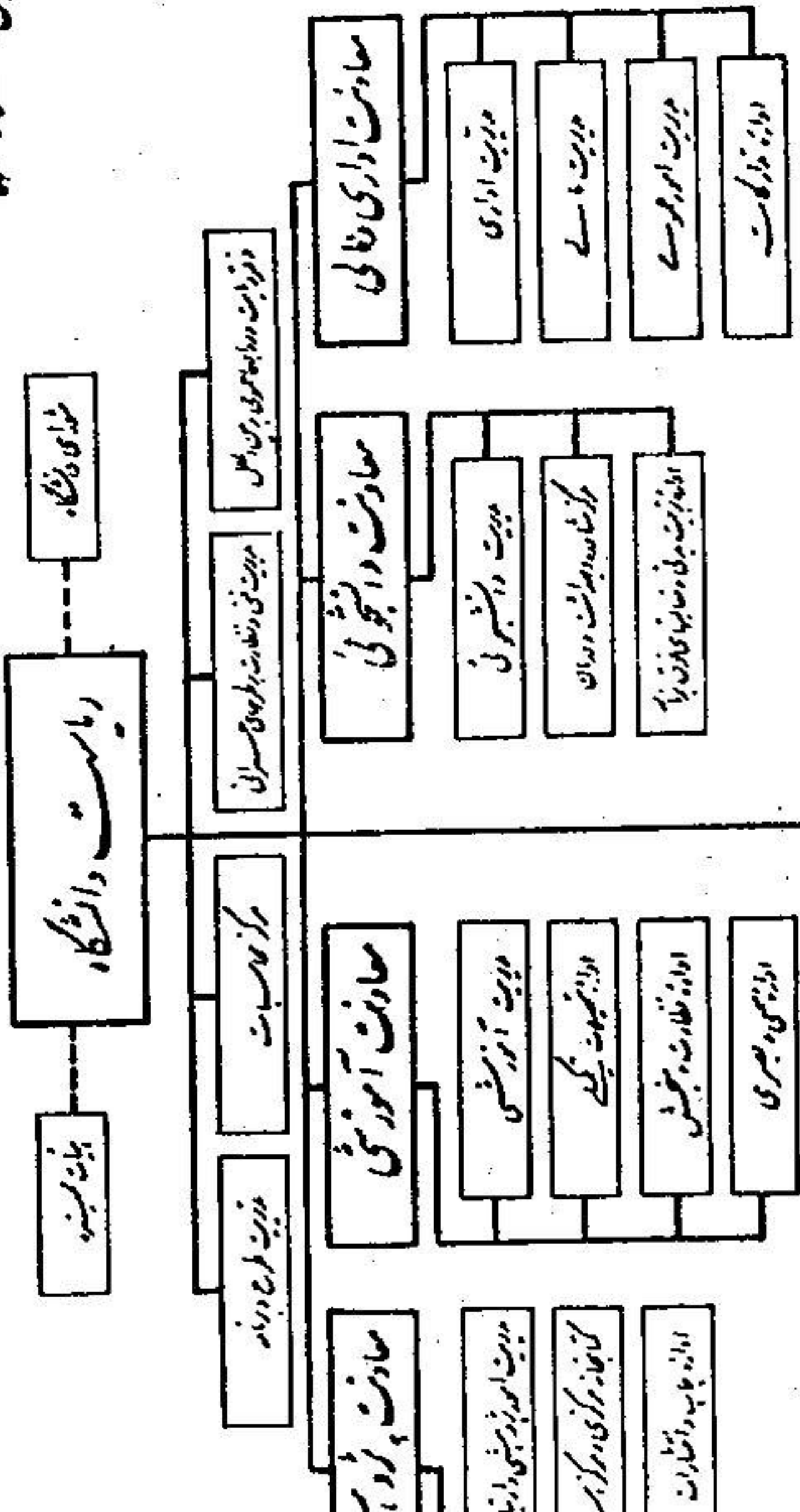
- اداره رفاه
- اداره خدمات عمومی
- اداره انتقال است

- اداره رفاه
- اداره خدمات عمومی
- اداره انتقال است

- اداره رفاه
- اداره خدمات عمومی
- اداره انتقال است

- اداره رفاه
- اداره خدمات عمومی
- اداره انتقال است

معاونت آموزشی	معاونت پژوهش
معاونت استخوان	معاونت برنامه ریزی و آمایش شهری
معاونت عالی و اداری	معاونت انتقال است

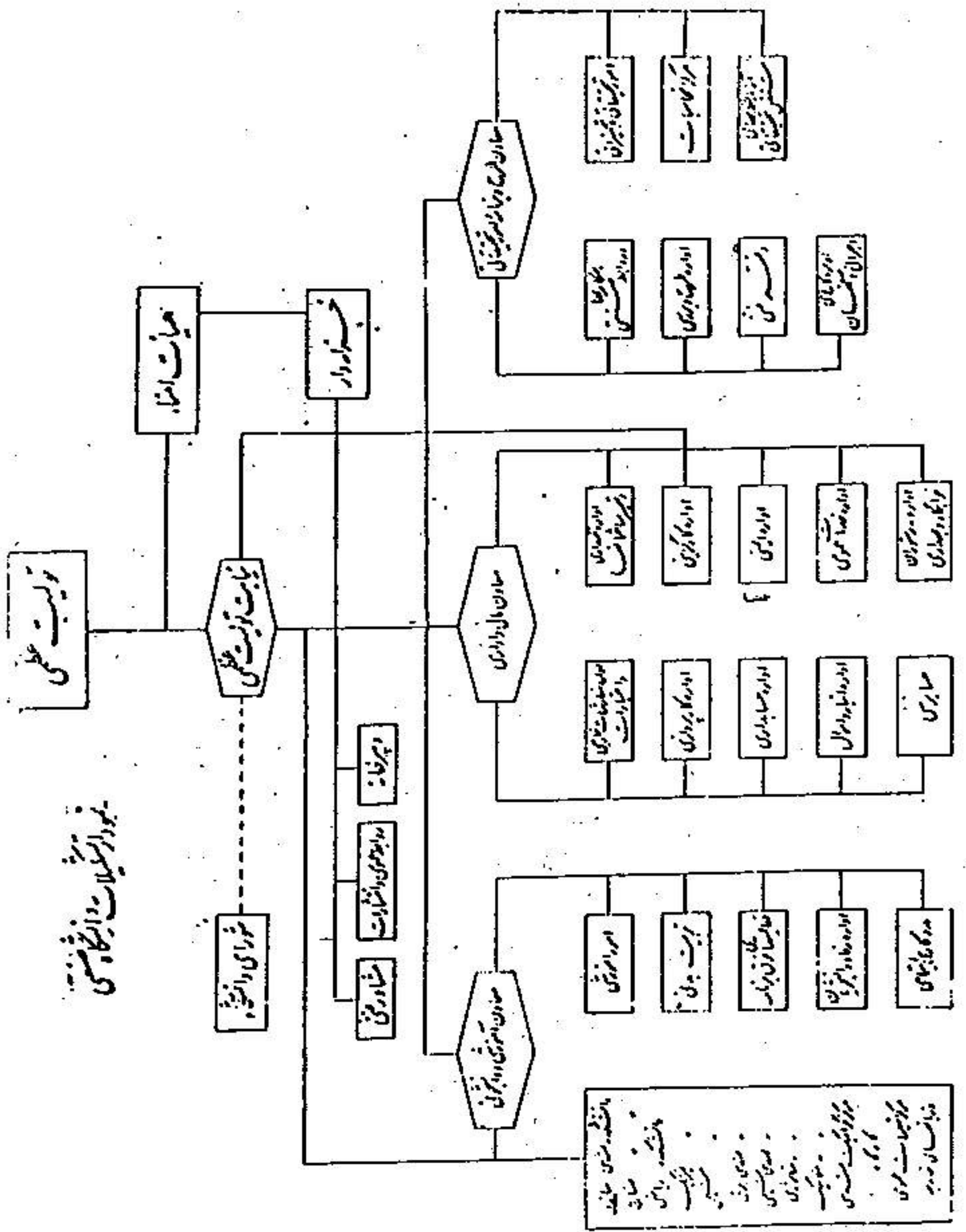


دانشگاه اصفهان

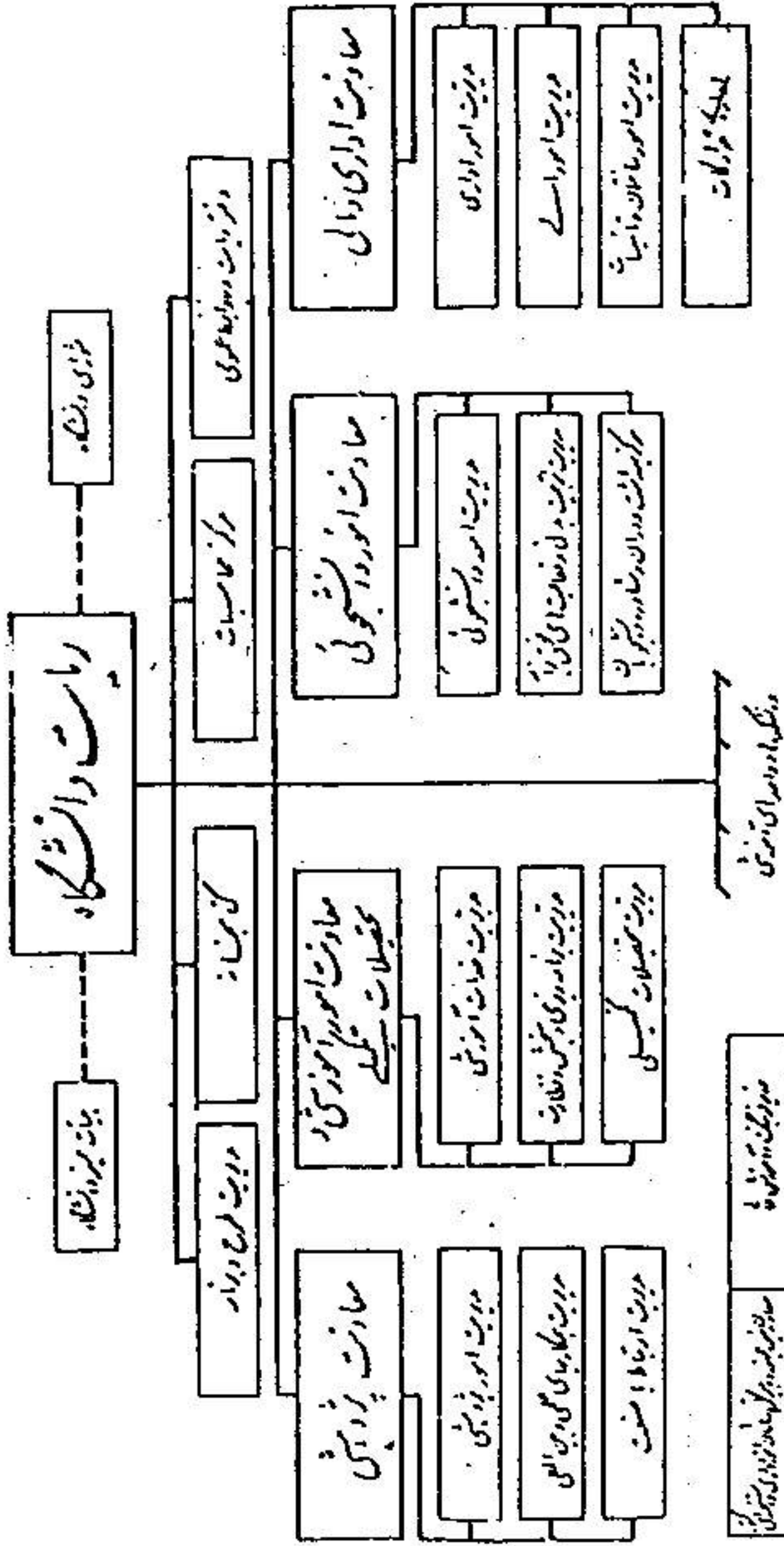
معاونت فرهنگی	معاونت آموزشی
اداره بصری و تصویری	اداره بصری و تصویری
اداره چاپ و انتشارات	اداره چاپ و انتشارات
کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد	کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد
اداره امور پژوهشی و ارتباطی	اداره امور پژوهشی و ارتباطی

نمودار سازمانی دانشگاه صنعتی شریف نیز، با اینکه یک دانشگاه تخصصی است و هم‌اکنون از ساختاری تقریباً مشابه دانشگاه‌های جامع برخوردار است، شاهدچنین تحولی بوده است. در ساختار پیشین آن دانشگاه، دانشگاه دارای یک تولیت عظمی، یک نیابت تولیت عظمی و سه معاونت طرح و برنامه و امور تحقیقاتی، مالی و اداری، آموزش‌ها و دانشجویی بوده است. نمودار سازمانی این دانشگاه تقریباً شبیه به نمودار سازمانی دانشگاه اصفهان می‌باشد. (نمودارهای شماره هشت و نه)

جمهوری اسلامیات و دانشگاه علمی



نمودار تشکیلات دانشگاه صنعتی شریف



مدیریت آموزش و تحقیقات	معاونت امور آموزش و تحقیقات
مدیریت امور دانشجویی	معاونت امور دانشجویی
مدیریت خدمات آموزشی	معاونت خدمات آموزشی
مدیریت برنامه ریزی و ارزشیابی	معاونت برنامه ریزی و ارزشیابی
مدیریت تحقیقات کمپیوتری	معاونت تحقیقات کمپیوتری
مدیریت امور پژوهشی	معاونت امور پژوهشی
مدیریت همکاری علمی و بین المللی	معاونت همکاری علمی و بین المللی
مدیریت ارتباط با صنعت	معاونت ارتباط با صنعت

تاریخ: ۱۳۶۱

از بررسی تغییرات حاصله در نمودارها سازمانی دانشگاه‌های تهران، اصفهان، تبریز و صنعتی شریف به راحتی این روند استنباط می‌شود که چگونه به واسطه تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها و تغییر راس هرم تصمیم‌گیری در خصوص ساختار سازمانی دانشگاه‌ها به سازمان امور اداری و استخدامی کشور، یک ساختار فعال، مستقل و بالگویی سازمانی مشخص، به مرور زمان به ساختاری بوروکراتیک، وابسته، و فاقد قسمت‌های تصمیم‌سازی، ساخت آفرینی، تحقیق و توسعه، وارکان مناسب انتقال اطلاعات تبدیل گردیده و ساختاری علمی متشکل از یک رئیس، یک قائم مقام و سه معاون به ساختاری اداری با یک رئیس و هفت معاون و روزمره تغییر شکل یافته است. آن هم معاونینی که عمدتاً "یادگیران انجام کارهای اجرایی و یا شرکت در شوراها و جلسات می‌باشند. نکته قابل توجه دیگری که می‌بایستی بخصوص در دانشگاه‌ها مدنظر قرار گیرد در ارتباط با ساختار تصمیم‌گیری آنان است، که بر اساس کمیته‌ها و شوراها استوار شده است.

* مسئولین دانشگاه‌ها می‌بایستی به این امر توجه داشته باشند که یکی از مفروضات مهم در این زمینه، حداقل نگاه داشتن کمیته‌ها و میزان تشکیل آنها است. زیرا کمیته‌ها علاوه بر اختتام وقت بسیاری از مدیریت دانشگاهی و صرف هزینه‌های خدماتی بسیار برای آنها، کارآترین سیستم در کلیه مراحل تصمیم‌گیری نیست، این مراحل عبارتند از:

الف - جمع‌آوری اطلاعات:

این مرحله توسط کارشناسان بهتر انجام می‌شود. مسئول برنامه‌ریزی و مجموعه تحت نظری و مسئول نظارت و بازتاب اطلاعات در این زمینه می‌توانند بسیار مؤثرتر از کمیته‌ها عمل کنند.

ب - ارزیابی اطلاعات:

این مرحله نیز در ارتباط با فعالیت‌های تکراری و کلاسه شده، بهتر است توسط کارشناسان انجام شود، تنها در صورتی که ارزیابی اطلاعات بدست آمده نیاز به جلسه مشترک نمایندگان قسمت‌ها داشته باشد، می‌توان یک جلسه فوق‌العاده برای آن تشکیل داد.

ج - تصمیم‌گیری:

تصمیماتی از قبیل سیاست گذاری در سطح کل دانشگاه می‌بایستی توسط شوراها اخذ شود. این شوراها می‌بایستی بالاترین سطح اختیارات را داشته باشند تا بتوانند بر اساس آن، سیاست‌هایی با بیشترین محدوده پوشش را اتخاذ نمایند. مع ذلک بسیاری از تصمیمات سطوح پایین‌تر می‌توانند با تفویض اختیار توسط مدیرانی که به آنها تفویض اختیار شده اتخاذ گردد.

د - ارزیابی نتایج:

ارزیابی نتایج اجرای تصمیمات نیاز به مهارت‌های تخصصی دارد و می‌بایستی توسط کارشناسان مربوطه انجام شود و نه شوراها یا تصمیم‌گیری.

سایر ملاحظات که در خصوص ساختار دانشگاه‌های جامع وجود دارد عبارتند از:

- سازمان‌های غیر رسمی در دانشگاه بسیار زیاد است. (م.ش. ۲)
- تداخل وظایف و روشن نبودن حدود کارها بین واحدهای ستاد مرکزی و دانشکده‌ها. (م.ش. ۸)
- در وضع موجود معاونت‌های دانشجویی، اداری و مالی و بقیه قائم مقام دارند زیرا به تنهایی به کلیه امور نمی‌رسند. (م.ش. ۲)
- هم‌اکنون بسیاری از کارهای مهم توسط رئیس دانشگاه به واحدهای ستادی و دانشکده‌ها تفویض اختیار شده است. (م.ش. ۳)
- عضو هیئت علمی قبل از مسئولیت سازمانی خود یک معلم است و الزاماً از دستورات تبعیت نمی‌کند البته گزارشات را می‌دهند اما بسیار متفاوت است. (م.ش. ۳)
- اغلب مسئولین تشریفاتی عمل می‌کنند و مدیران آنها فعالند. احلا خودشان ۴ روز هم در دانشگاه نیستند. لذا زیرمجموعه آنها می‌بایستی

تقویت شود. (م.ش. ۲)

- هم اکنون دانشگاه‌ها از لحاظ ساختار سازمانی با واحدهای خدماتی و اجرایی مقایسه می‌شوند. (م.ش. ۲)

- به قشر همگن (استاد- دانشجو- کارمند) در دانشگاه مشغولند. استاد متوقع است که مطابق شان وی با او برخورد شود، در انشجوی فقط امکانات می‌خواهد و به فکر محدودیت‌ها نیست و کارمند که فاصله خود تا استاد و کادر هیئت علمی را بسیار می‌بیند و برای وی ضد انگیزه است. (م.ش. ۲)

- دانشگاه صنعتی اصفهان از همان ابتدا بنا را بر تاسیس دانشکده‌ها گذارد دانشکده‌هایی در دانشگاه صنعتی اصفهان است که ۴ نفر کادر هیات علمی دارد، ولی آموزشکده‌ای در دانشگاه شیراز نیست که کمتر از ۴ نفر کادر هیات علمی داشته باشد. (م.ش. ۲)

- قبل از انقلاب دانشکده فنی دانشگاه شیراز از کلیه جهات همسنگ دانشگاه صنعتی شریف بود. منتهی پس از انقلاب، دانشکده‌های دانشگاه‌های جامع بسیار عقب افتادند (بجز تهران که مرکز بود و خود بخود اساتید و امکانات به آن سوراخ شده). (م.ش. ۲)

- در دانشگاه شهید گروه ریاضی بزرگ‌تر از دانشکده علوم تشریحی است. اما هنوز گروه است و از نظر بودجه‌ای نیز به عنوان یک گروه دیده می‌شود و ملاکی نیز برای ارزیابی و تعریفی برای تشخیص وجود ندارد. (م.ش. ۳)

- گروه برق دانشکده فنی شهید چهار برابر دانشکده برق دانشگاه صنعتی اصفهان است. (م.ش. ۳)

- هم اکنون کلیه گروه‌های موجود در دانشکده فنی مشهد شرایط دانشکده شدن را دارند. (م.ش. ۳)

- دانشگاه مشهد هم اکنون ۸ دانشکده دارد. اگر فقط دانشکده فنی به دانشکده‌های مجزا تقسیم شود، تعداد دانشکده‌ها به ۱۵ دانشکده می‌رسد و اداره آنها با اختصار فعلی دانشگاه می‌رسد. اما اگر به صورت

است. به تازیر چتر دانشگاه فنی با شناساداره آنها راحت تر و بهتر است .
(م.ش. ۳)

- اگر کارهایی که هم اکنون در ستاد عظیم دانشگاه بطور متمرکز انجام می شود، در دانشگاه ها عمل شود بهتر است . دانشگاه ها می بایستی از نظر داخلی تا حد امکان مستقل عمل کنند. بسیاری از امور که برای تصویب هیئت مدیره می رود می بایستی در دانشگاه ها انجام شود حتی محاسبات حقوق - پرداخت ها و قراردادهای خارجی . (م.ش. ۳)

توقعات درونی:

بر اساس محدودیت‌های درونی بست آمده، توقعات موجود از سازمان مطلوب دانشگاه‌ها عبارتند از:

- توسعه اختیارات دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی و پژوهشی دولتی .
- ایجاد هماهنگی در مراجع سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، و نظارت بر فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و تمرکززدایی در امور اجرایی به منظور ارتقاء جایگاه دانشگاه‌ها و انجام آموزشی .
- اعطای مجوزهای قانونی به منظور ایجاد تشکیلات متناسب و برخوردار از آزادی عمل در سایل مربوط به اداره نیروی انسانی .
- سازماندهی امور مالی دانشگاه‌ها، اتخاذ روش‌های مناسب تا امین منابع جدید مالی و استفاده بهینه از آنها و امکان هزینه کردن آن توسط دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی و پژوهشی در جهت تحقق کارایی بیشتر در چهارچوب مصوبات هیئت‌های امناء .
- تعیین سهم هر دانشگاه از منابع دولتی به تناسب کیفیت، تعداد دانشجو، موقعیت و شرایط استقرار دانشگاه (در این ارتباط سیستم پیشنهادی سازمان مدیریت منعی به وزارت فرهنگ و آموزش عالی ضمیمه می‌گردد. (پیوست شماره ۴)
- افزایش اختیارات برای تامین کادر هیئت علمی با استفاده از روش‌های مختلف از جمله انعقاد قرارداد با مراکز معتبر علمی جهان در سطح دکترای تخصصی و فوق تخصصی، اعطای بورس تحصیلی و همچنین استخدام اعضا هیئت علمی بر اساس ضوابط مصوب .
- برگزاری دوره‌های کوتاه مدت و بلندمدت آموزشی برای دستگاه‌های دولتی و غیردولتی، مشروط بر آنکه با رعایت ضوابط و استانداردهای تعیین شده، موجب کاهش ظرفیت‌ها و بروز اختلال در فعالیت‌های اصلی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی نشود.

- ایجاد و توسعه دوره‌های شبانه و نیمه‌حضوری به منظور استفاده حداکثر از امکانات دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی موجود که ظرفیت و آمادگی ارائه‌این دوره‌ها را دارا هستند.
- افزایش اختیارات دانشگاه‌ها در انتخاب دانشجویان دوره‌های کارشناسی ارشد و دکتری در چهارچوب ضوابط تعیین شده.
- ایجاد توسعه و تقویت مراکز آمار، انفورماتیک و برنامه‌ریزی در مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی.
- استقلال عملیاتی دانشگاه‌ها.
- استقلال هویت فرهنگی و علمی هر دانشگاه.
- برقراری مکانیزم‌های ارتباطی دانشگاه با سیستم آموزش عالی، صنعت، دولت و جامعه.
- تقویت رئیس دانشگاه.
- حذف ساختارهای غیررسمی تا حد امکان.
- برخورد با کلیه دانشگاه‌ها کاملاً براساس ضوابط معین و اجرایی و نه روابط.
- تربیت و استقرار مدیریت کارآموده دانشگاهی و تقویت اختیارات کافی به ایشان.
- تقویت معاونین دانشگاه.
- رفع تداخل وظایف و روشن شدن حدود کارها بسین واحدهای آموزشی و معاونت آموزشی.
- تجهیز حوزه معاونت‌ها به کارشناسان زبده، کمی‌توانند در دانشکده‌ها نیز پخش شوند.

- مشخص ساختن اهداف آموزش عالی و ساختار آن و تعریف دانشگاه، دانشکده و گروه براساس آن. تعاریف باید به نحوی کمی و ملموس و اجرایی باشد که بتوان براساس آنها بطور یکسان عمل نمود.
- توجه به امر تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآ در سرمایه گذاری های دولت.
- اعطای اولویت به نیازهای بخش آموزش و بخصوص آموزش عالی در نظام اعتباری و بودجه کشور.
- افزایش نقش نظارتی، هدایتی و حمایتی وزارت فرهنگ و آموزش عالی نسبت به نقش اجرایی آن.
- تعبیه مکانیزم هایی که با حذف مقررات دست و پاگیر و روابط مزاحم، فرصت کافی برای رشد دانشگاه ها ایجاد نماید.
- تجدیدنظر در اعضاء هیئت های امناء و گسترش اختیارات و حوزه تصمیم گیری آنان.
- جلوگیری از هرگونه تمرکز در کارهای اجرایی در سطح دانشگاه.
- اتخاذ سیاست های اجرایی دقیق و روشن توسط وزارت فرهنگ و آموزش عالی.
- ایجاد حد واسطی میان دانشکده و دانشگاه های جامع که گروه های همگن که تبدیل به دانشکده می شوند زیر چتر آن با دانشگاه مرتبط باشند.

ماموریت‌های دانشگاه‌های جامع

بدیهی است که پس از کسب استقلال لازم توسط دانشگاه‌ها، تدوین ماموریت خاص هر دانشگاه به عهده خود آن دانشگاه می‌باشد و الزاماً "ماموریت‌های دانشگاه‌های یکسان نخواهد بود. مع ذلك بر اساس آنچه در گزارش ساختار زمانی دانشگاه‌های تهران، و فردوسی شهیدآمده و مطالبی که در نظام پیشنهادی آموزش عالی از سوی معاونت آموزشی آن وزارتخانه مطرح شده است، کلیات ماموریت‌های دانشگاه در آینده قابل پیش‌بینی از قرار زیر می‌باشد:

- شناخت، توسعه و نشر معارف اسلامی در سطح ملی و بین‌المللی.
- شناخت توسعه و ارتقاء علوم، فنون و معارف بشری و کسب جایگاه مناسب علمی کشور در سطح بین‌المللی.
- تربیت و توسعه منابع نیروی انسانی و ارتقاء دانش و فرهنگ عمومی.
- مشارکت در فرآیند توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور از طریق کاربرد علوم و تکنولوژی.
- برقراری روابط علمی و فرهنگی در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی.
- گسترش زبان و ادب فارسی در سطح ملی و بین‌المللی.
- ارائه خدمات علمی و پژوهشی لازم به بخش دولتی و خصوصی.
- تامین و ایجاد تسهیلات لازم آموزشی و غیر آموزشی برای دانشجویان.

راهبردهای دانشگاه‌های جامع:

راهبردهای آتی دانشگاه‌های جامع که قاعدتاً "مربایستی اولاً" بر اساس چهارچوب تعیین شده در برنامه‌های توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی کشور تعیین شوند و ثانیا" در قالب راهبردهای تعیین شده توسط وزارت فرهنگ و آموزش عالی باشند، بر اساس مستندات برنامه دوم توسعه و راهبردهای مندرج در گزارش "طرح یازنگری نظام آموزش عالی کشور"، در کل از قرار زیر خواهد بود:

- تعمیق معرفت دینی و آگاهی‌های سیاسی و اجتماعی در دانشگاه‌ها.
- انجام اصلاحات ساختاری و اصلاحات لازم در مقررات و دستورالعمل‌ها در جهت افزایش کارایی، پویایی و اثر بخشی.
- توسعه کمی و کیفی پژوهش.
- توسعه منابع انسانی و بهبود کارایی و مدیریت دانشگاه‌ها. ✓
- توسعه منابع مالی و گسترش مشارکت مردمی.
- ایجاد تشکیلات مناسب و برخورداری از آزادی عمل در مسایل مربوط به اداره نیروی انسانی در چهارچوب ضوابط تعیین شده.
- ساماندهی امور مالی دانشگاه.
- تجهیز زیرساخت‌های علمی، فنی، فرهنگی و فضاهای کالبدی.
- برگزاری دوره‌های کوتاه مدت و بلندمدت آموزش برای دستگاه‌های دولتی و غیردولتی.
- ایجاد دوره‌های شبانه و نیمه حضوری به منظور استفاده از حداکثر امکانات.
- گسترش کمی، تعمیق و ارتقاء کیفی پژوهش و نیایدی کردن آن در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و همکاری در ایجاد فضا، شرایط و امکانات مناسب برای پژوهش و نوآوری در کشور از طریق:

- * طراحی و اجرای نظام ارزیابی پژوهش و نظارت بر فعالیتهای پژوهشی.
- * هماهنگی با سایر دستگاهها در جهت تحقق سیاستهای خوداتکایی توسعه کشور.
- * همکاری در طراحی، ایجاد و تقویت تکنولوژی ملی و انتقال تکنولوژیهای لازم و توسعه آن.
- * افزایش میزان مشارکت اعضای هیئت علمی دانشگاهها و موسسات آموزش عالی و نیز دانشجویان دورههای تحصیلات تکمیلی در فعالیتهای پژوهشی.
- * ایجاد هماهنگی در تصمیمگیری، سیاستگذاری، برنامه ریزی و نظارت بر فعالیتهای آموزشی و پژوهشی و تمرکززدایی در امور اجرایی.
- بازنگری در برنامهها و مقررات آموزشی جهت توسعه نگرش اجتماعی در آموزش عالی ...
- اولویت تعمیر و نگهداری ساختمانهای دانشگاهها و موسسات آموزش عالی و پژوهشی.
- توسعه دورههای علمی - کاربردی تا عالیترین سطوح از طریق مشارکت دادن بخشهای صنعتی، کشاورزی و خدماتی در سرمایه گذاریهای جاری و عمرانی و سایر امور آموزشی در چهارچوب ضوابط و مقررات آموزش عالی.
- تداوم توسعه دورههای کارشناسی ارشد و دکتری و تحقیقاتی به منظور اصلاح هرم دانشجویی با همکاری دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی داخلی و مراکز معتبر خارجی.
- گسترش برنامه آموزشهای آزاد.
- اصلاح و بهبود نظام ارزیابی کمی و کیفی.
- ایجاد توسعه و تقویت مراکز آمار و انفورماتیک و برنامه ریزی.

بخش دوم

ضوابط و ویژگیهای ساختار
سازمانی

۱ - برخورداری دانشگاه از استقلال نسبی:

از بررسی‌های انجام شده کاملاً این نکته بسدست می‌آید که هم دانشگاه‌ها و هم وزارت فرهنگ و آموزش عالی هر دو خواستار ایفای نقش سیاست‌گذاری کلان، کنترل و نظارت توسط وزارتخانه می‌باشند. با توجه به فعالیت‌های وزارتخانه که از حجم و گستردگی بسیار برخوردار است و با توجه به اینکه وزارتخانه، شعبه‌ای در مراکز استانها ندارد، ایجاد استقلال نسبی دانشگاه‌ها از اهمیت بسیار برخوردار است. این امر از سویی موجب جلب مشارکت هر چه بیشتر اساتید و کارکنان در اداره امور دانشگاه شده و از سوی دیگر موجب بنیادی شدن و نهادی شدن فعالیت‌های مربوطه به تامین نیازهای محیط می‌گردد و موجبات تحکیم پیوندهای دانشگاه با محیط و متاثر شدن از عوامل منطقه‌ای را فراهم می‌آورد.

۲ - استقلال نسبی قسمت‌های اجرایی:

از آنجا که ساختار سازمانی دانشگاه‌ها با توجه به ارکان و تنوع افراد درگیر در آن از روابط و مناسبات پیچیده برخوردار است. در طراحی آن می‌بایستی به انطباق اصولی آن با نظام آموزش مطلوب توجه خاص داشت. می‌بایستی آن چنان نظام سازمانی طراحی شود که بتواند با همکاری کامل و پشتیبانی کارآ از نظام آموزشی، اهداف مورد نظر آن را تامین نماید. از این رو در طراحی ساختار سازمانی می‌بایستی از استفاده از الگوی بین ساخته و بوروکراتیک اجتناب کرد.

ویژگی خاص دانشگاه‌ها تدرک و در اجزای آن، استقلال در عملکرد و تفویض اختیارات کافی را طلب می‌کند. لازمه این شرط اولاً طراحی ماچولار بخش‌های اجرایی یعنی آموزش و پژوهش و ثانیاً "استقلال هر چه بیشتر آنها از ستاد مرکزی دانشگاه‌ها است.

استقلال عملکرد و اختیار کافی مدیران اجرایی، تحرک و کارایی بیشتری از طریق ایجاد رقابت سالم و سازنده داخلی (که طی آن واحدهای مستقل در مقابل ضوابط و عملکرد و یازدهی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند) بوجود می‌آید. این عمل همراه با آموزش مناسب به پرورش مدیران و کارکنان با کفایت کمک خواهند کرد.

۳ - تأمین ساختار تصمیم‌گیری مناسب:

دانشگاه‌ها بدلیل ویژگی‌های خاص سازمان آنها و از این بابت که تبادل اطلاعات وسیعی می‌بایستی در آن ساختار صورت پذیرد علاوه بر ساختار اجرایی نیاز به ساختار تصمیم‌گیری خاص خود نیز دارند. که بر اساس شوراها و ارتباط خاص میان آنها طراحی می‌گردد. گرچه این شوراها در دانشگاه‌ها معمولاً وجود دارد منتها می‌بایستی ارتباط مناسب میان آنها برقرار شده و اعضای مناسبی در آنها عضو گردند.

۴ - ایجاد مکانیزم‌های برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد:

دانشگاه بعنوان مبدا همه تحولات جامعه، بالضروره از جمله سیستم‌های بازبودجه و طبیعتی هدف‌جو دارند. می‌بایستی اهداف جامعه را با همکاری وزارتخانه مربوط شناسایی و نقش خود در تأمین آن اهداف و راه‌های دسترسی به آنها را کاملاً تبیین و تدوین نماید و کلیه فعالیت‌های خود را در قالب برنامه‌های مشخص و با هدف‌های عینی به انجام برسانند. وجود مکانیزم‌های قوی برنامه‌ریزی در ساختار دانشگاه این امکان فراهم می‌آورد که دانشگاه با شناخت ضرورت‌های آینده نظام آموزش عالی، راه‌های تحقق آنها را از طریق طراحی برنامه‌های همه‌جانبه در کلیه ابعاد و سطوح فراهم آورد و با استفاده از برنامه‌ریزی شده از منابع به کلیه فعالیت‌های خود نظمی پویا و در راستای اهداف کشور ببخشد. برنامه‌ریزی دانشگاهی می‌بایستی در قالب یک برنامه‌ریزی همه‌جانبه، دائمی و هماهنگ آموزش عالی کشور، و با شرکت کلیه اجزای ذینفع نظام آموزش عالی کشور، و با شرکت تکلیف اجزای ذینفع نظام آموزش عالی برای تأمین نیازها و خواسته‌های معقول جامعه و افراد باشد. از سوی دیگر استقلال دانشگاه‌ها و در مجموع عدم تمرکز سیستم آموزش عالی مستلزم مکانیزم‌های لازم کنترل‌کننده است. کنترل در مفهوم مورد نظر و منطبق با فلسفه آموزش عالی کشور، در واقع حالت بازدارنده نداشته بلکه مکمل نظام برنامه‌ریزی آموزش عالی کشور و در جهت تحقق بخشیدن به اهداف آن می‌باشد. از این جهت مهمترین ویژگی وزارت فرهنگ و آموزش عالی برقراری مکانیزم‌های ارزیابی‌کننده عملکرد و نتایج فعالیت‌های مختلف در کلیه ابعاد و سطوح بر اساس نظام برنامه‌ریزی بدون خواهد بود. در حال حاضر چنین مراکزی در دانشگاه‌ها وجود دارند. منتها نه در جایگاه مناسب قرار گرفته‌اند و نه اینکه بر اساس سیستم مناسب عمل می‌نمایند. حتی در یکی از دانشگاه‌ها ترخیص کالا و اسورگرکی

بخش سوم

مدل و الگوی کلی ساختار
بازمانی دانشگاه های جامع

۵ - تامین خلاصه میان دانشکده و دانشگاه:

هم اکنون اغلب گروه‌های آموزشی موجود در دانشگاه‌های جامع طبق تعاریف ارائه شده توسط آموزش عالی شرایط تبدیل به دانشکده را دارند. منتها این دانشگاه‌ها بدلیل کمبود بودجه، پرسنل، امکانات و از همه مهمتر نارسایی ساختاری بدست خود مانع انجام این کار می‌گردند، در حالی که هم خود و هم گروه‌ها و هم دانشکده‌ها قلباً "به این موضوع راضی هستند. لذا می‌بایستی حلقه واسطی میان دانشکده‌ها و دانشگاه، در کنار استقلالی که بدست خواهند آورد تعبیه شود که هم گروه‌های بزرگ موجود در دانشگاه‌ها تبدیل به دانشکده و هم اینکه ساختار دانشگاه پاسخگوی اداره آنها باشد.

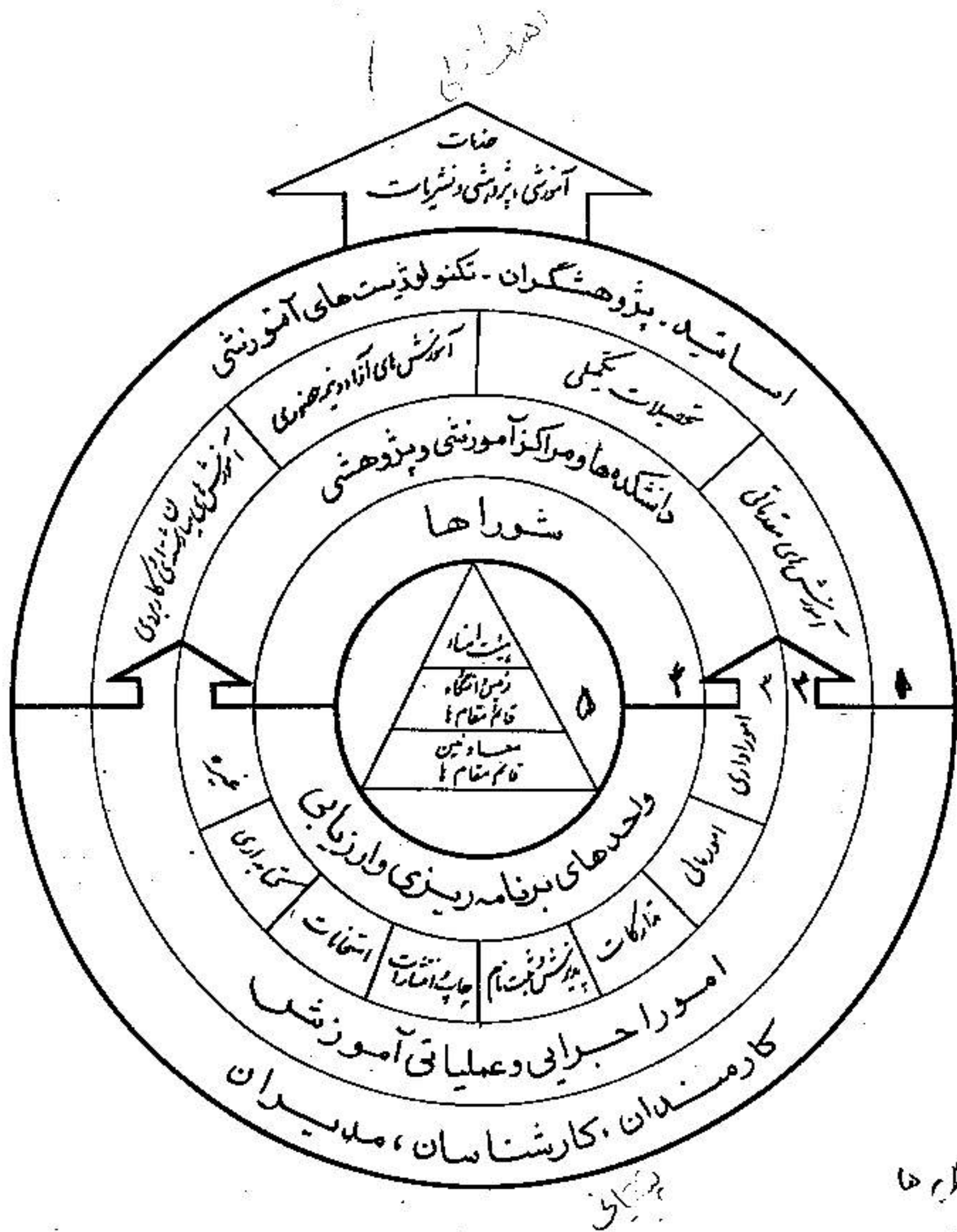
۶ - تقویت رئیس دانشگاه و معاونین وی:

طبیعت کاری ریاست دانشگاه و کثرت جلسات بیرونی که وی می‌بایست در آنها شرکت کند، از سوی دیگر لزوم نظارت عالی بر یک دانشگاه گسترده (بخصوص در دانشگاه جامع) که دانشکده آن از نواحی فیزیکی پراکنده می‌باشند اقتضای آن دارد که هم از طریق تقویت دفتر او و هم تامین قائم مقام‌های برای وی ریاست دانشگاه را تقویت کرد.

معاونین دانشگاه که بر حسب آنچه مطرح شده افراد آکادمیک و علمی می‌باشند و از سوی دیگر با فرض استقلال دانشکده‌ها فعالیت‌شان نیز افزایش می‌یابد، نیاز به تقویت تشکیلاتی دارند. از سوی دیگر معاونین بخشی از ساعات کار اجرایی خود را (در کنار ساعات تدریس) در شوراهادر قالب ساختار تصمیم‌گیری دانشگاه‌ها می‌گذرانند لذا نیاز به جانشین و پشتیبانی کارشناسی خواهند داشت.

۱ - مدل والگوی کلی:

ساختار سازمانی دانشگاه می بایستی بر اساس ضوابطی که در بخش قبل جهت طراحی ساخت مطرح شد تدوین شود. در ساختار سازمانی دانشگاه لایه‌ها و سطوح مختلفی وجود دارند که بخشی نقش اجرا، بخشی نقش پشتیبانی اجرا و بخشی نقش تصمیم‌گیری را بر عهده دارند. بنابراین اگر امور اجرایی صرفاً پیوسته این ساختار در نظر بگیریم (آن چیزی که از بیرون مشاهده می‌شود) هسته مرکزی درست برعکس آن است و قطب تصمیم‌گیری ساختار خواهد بود و لایه‌های میانی به ترتیب نقشی که در این طیف (میان اجرات تصمیم‌گیری) ایفا می‌کنند، در محلی میان هسته و پیوسته ساختار قرار می‌گیرند. بر اساس این مفهوم نمودار شماره ۱۰ را خواهیم داشت.



همانگونه که ملاحظه می‌شود، بجز هسته مرکزی، سایر لایه‌های مدل به دو قسمت تقسیم شده اند این تقسیم به این دلیل صورت می‌پذیرد که در هر لایه و در هر یک از مقاطع میان تصمیم‌گیری تا اجرا، بازهم بخشی وجود دارد که نقش پشتیبانی کننده را ایفا می‌نماید و بخشی دیگر، با پشتیبانی و حمایت بعمل آمده، به ایفای مأموریت اصلی دانشگاه می‌پردازد. بعنوان مثال واحدهای برنامه ریزی و ارزیابی در فرآیند تصمیم‌گیری و سپس ارزیابی (همانگونه که قبلاً در مراحل تصمیم‌گیری مطرح شد) شوراهای موجود در دانشگاه را پشتیبانی می‌کنند. و یا اینکه این بخش‌های اداری و مالی تدارکات و از این قبیل هستند که در کل دانشگاه‌ها را پشتیبانی می‌کنند. در ارتباط با فعالیت‌ها این فعالیت‌های اجرایی و مدیریتی موجود در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی است که انواع فعالیت‌های آموزشی مقدماتی، تکمیلی و غیره را پشتیبانی می‌کنند و در نهایت افرادی که نقش پشتیبان را ایفا می‌کنند مدیران و کارمندان و کارشناسان ایشان هستند که اساتید و پژوهشگران را در ایفای وظایفشان پشتیبانی می‌نمایند. در مدل سازمانی دانشگاه، طیف پشتیبانی کننده در پایین مدل و طیف اجرایی که در راستای مأموریت‌های اصلی دانشگاه عمل می‌کنند در نیمه بالای مدل آمده است و نتایج این فعالیت‌ها هم‌چیزی نیست جز خدمات آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و انتشاراتی دانشگاه.

هسته مرکزی مدل شامل هیئت امناء، رئیس دانشگاه و معاونین وی و قائم مقام‌های ایشان می‌باشد که در قالب ساختار تصمیم‌گیری دانشگاه عهده‌دار سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی‌های دانشگاه می‌باشند و استراتژی‌ها و اهداف بلندمدت دانشگاه، نظارت عالی بر کیفیت کارکرد دانشگاه و تصویب برنامه‌های آموزشی و خط مشی‌های داخلی دانشگاه در زمینه‌های آموزشی - اداری و مالی در این هسته مرکزی انجام می‌گیرد. این فعالیت‌ها بر اساس خواسته‌ها و نیازمندی‌های محیط در چارچوب وظایف و اقتدراتی انجام می‌گیرد که در اساسنامه دانشگاه برای آنها در نظر گرفته شده است.

سازماندهی واحدهای فعال در ساختار پیشنهادی دانشگاه‌ها و بخصوص دانشگاه‌های جامع بسبب لزوم ایجاد حد واسطی میان دانشکده‌ها و دانشگاه و همراه آن با لزوم ایجاد عدم تمرکز سازمانی مستلزم استفاده از الگویی از سازماندهی است که اصطلاحاً "ساختار پنچ سطحی" نامیده می‌شود. و به نظر می‌رسد این ساختار به بهترین وجهی علاوه بر تأمین دو مورد فوق، ضوابط طراحی ساختار مندرج در بخش قبل را تأمین خواهد کرد.

سلسله مراتب سطوح سیستم‌های پنجگانه و نقش آنها در ترکیب واحدهای سازمانی با یکدیگر بطور خلاصه عبارتند از:

- سطح یکم : واحدهای اجرا کننده مأموریت‌های اصلی سازمانی. (امور علمی)
- سطح دوم : واحدهای ارائه دهنده خدمات مشترک به سایر واحدهای پشتیبانی و سرویس دهنده. (امور پشتیبانی)
- سطح سوم : واحدهای تامین کننده و ارزیابی اطلاعات عملکرد واحدهای فعلی. (ارزشیابی و بازتاب اطلاعات)
- سطح چهارم : واحدهای تسهیل کننده برنامه ریزی، تصمیم سازی و ساخت آفرینی. (طرح و برنامه)
- سطح پنجم : سطح اداره کننده و حفاظت کننده فلسفه و نظام ارزشی حاکم بر سیستم و تصمیم گیری و راهبردی کل مجموعه.

رئاست دانشگاه - پشت بنام

گرایش

- اداره امور مالی
- اداره خدمات
- اداره وسایل نقلیه
- اداره خدمات رفاهی
- اداره خدمات اجتماعی
- اداره خدمات ورزشی
- اداره خدمات فرهنگی

گروه آموزشی و تربیتی
 به ریاست دکتر ...
 ...
 ...

اداره پشتیبان

رئیس

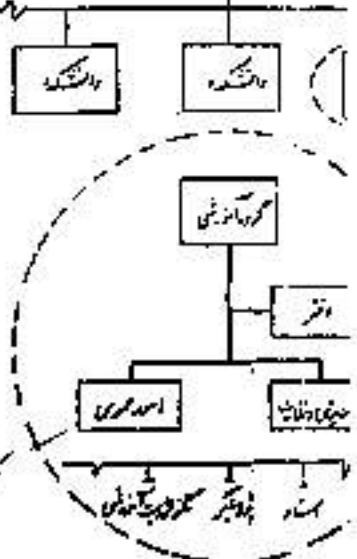
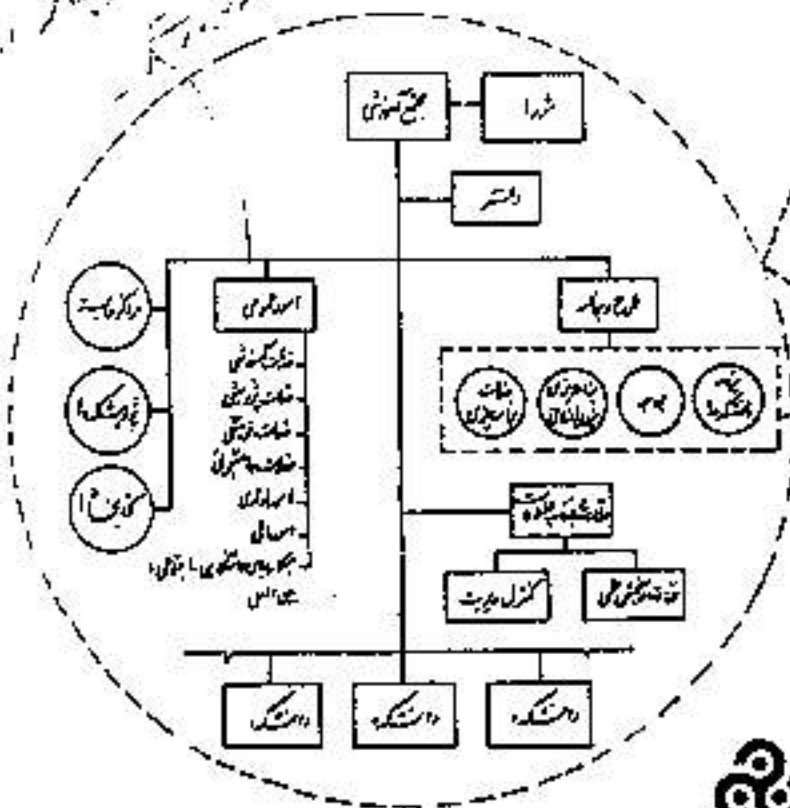
- اداره مالی
- اداره اداری
- اداره خدمات
- اداره خدمات رفاهی
- اداره خدمات اجتماعی
- اداره خدمات ورزشی
- اداره خدمات فرهنگی

اداره علمی

- اداره علمی
- اداره خدمات
- اداره خدمات رفاهی
- اداره خدمات اجتماعی
- اداره خدمات ورزشی
- اداره خدمات فرهنگی

اداره آموزشی

اداره آموزشی



بخش چهارم

ساختار ارکان اساسی دانشگاه های
جامع و شرح وظایف آنها

سطح اول

سطح اجراکننده با موریتسانی
اصلی دانشگاه

ساخت سازمانی دانشگاه‌های جامع کشور

شرح وظایف واحدها

واحد: امور علمی (academic)

- اداره کلیه امور علمی دانشگاه.
- همکاری در تدوین استراتژی ها و اهداف کلان دانشگاه.
- پیشنهاد برنامه‌های بلندمدت و کوتاه مدت علمی دانشگاه و بودجه مربوطه.
- هدایت و نظارت بر حسن اجرای امور علمی دانشگاه.
- ایجاد هماهنگی لازم بین حوزه‌های مختلف تحت نظر.
- مطالعه و اتخاذ تصمیم در مورد مسایل علمی با کمک مسئولان ذیربط.
- کنترل پیشرفت امور علمی از طریق بررسی گزارشات سیستم اطلاعاتی مدیریت.
- فراهم آوردن تسهیلات و امکانات آموزشی، پژوهشی و فرهنگی و پیگیری در اجرای آنها.
- برقراری ارتباط و جلب همکاری امور پشتیبانی دانشگاه جهت ارائه خدمات و تسهیل هر چه بیشتر جریان تامین نیازمندی های مجتمع ها و پژوهشکده‌های دانشگاه.
- نظارت بر امور انضباطی دانشگاه (هیئت علمی - دانشجویان) و سایر کارکنان تحت سرپرستی در چهارچوب ضوابط و مقررات.

ساخت سازمانی دانشگاه‌های جامع کشور

شرح وظایف واحدها

واحد: امور آموزشی

- انجام بررسی های لازم و اتخاذ تصمیم در مورد مسایل آموزشی با کمک مسئولان ذیربط .
- هدایت واحدهای تابعه در اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های مصوب و نظارت بر حسن اجرای آن .
- پیشنهاد آیین نامه‌های مختلف آموزشی با کمک مسئولان ذیربط و نظارت بر حسن اجرای آنها پس از تصویب .
- پیشنهاد اصول کلی برنامه‌های آموزشی دانشگاه و همکاری و نظارت بر برنامه‌ریزی آموزشی مجتمع‌ها .
- همکاری در زمینه ارزشیابی فعالیت‌های آموزشی و ارزیابی عملکرد آموزشی سالانه دانشگاه .
- همکاری با امور پژوهشی و تحصیلات تکمیلی و امور فرهنگی در جهت تامین اهداف و سیاست‌های دانشگاه .
- همکاری در اجرای دوره‌های آزاد- کوتاه مدت و بدون مدرک رسمی .

شرح وظایف واحدها

واحد: امور پژوهشی و تحصیلات تکمیلی

- انجام بررسی‌های لازم و اتخاذ تصمیم در مورد مسایل پژوهشی و تحصیلات تکمیلی با کمک مسئولان ذیربط.
- هدایت واحدهای تابعه در اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های مصوب و نظارت بر حسن اجرای آنها.
- پیشنهاد آیین نامه‌های مختلف تحقیقاتی و تحصیلات تکمیلی با کمک مسئولان ذیربط و نظارت بر حسن اجرای آنها پس از تصویب.
- پیشنهاد اصول کلی برنامه‌های پژوهشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه و همکاری و نظارت بر برنامه‌ریزی تحقیقاتی و تحصیلات تکمیلی به عمل آمده توسط مجتمع‌ها و مراکز پژوهشی.
- همکاری در زمینه‌های با موسسات داخلی و خارجی به منظور همکاری در امور پژوهشی و مبادله خدمات علمی.
- همکاری با مجتمع‌های آموزشی و مراکز پژوهشی در ارائه خدمات علمی، فرهنگی و اجتماعی و برگزاری سمینارها و کنفرانس‌های علمی و اجرای قراردادهای تحقیقاتی و خدماتی منعقد شده بین دانشگاه و سایر موسسات.
- همکاری در برنامه‌ریزی جهت استفاده اعضا هیئت علمی از فرصت‌های مطالعاتی داخل و خارج.
- نظارت بر نحوه اداره کتابخانه مرکزی و سایر کتابخانه‌های دانشگاه و همکاری در تأمین خدمات مورد نیاز آنان.

شرح وظایف واحدها

واحدها: امور فرهنگی

- انجام بررسی های لازم و اتخاذ تصمیم در مورد سایل فرهنگی با همکاری مسئولین ذیربط .
- همکاری در زمینه ارزشیابی فعالیت‌های فرهنگی دانشگاه و ارزیابی عملکرد سالانه دانشگاه و در این خصوص .
- هدایت واحدهای تابعه در اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های مصوب و نظارت بر حسن اجرای آنها .
- پیشنهاد آیین نامه‌های مختلف در خصوص امور فرهنگی با کمک مسئولین ذیربط و نظارت بر حسن اجرای آنها پس از تصویب .
- پیشنهاد اصول کلی برنامه‌های فرهنگی دانشگاه و همکاری و نظارت در برنامه‌ریزی فرهنگی توسط مجتمع ها .
- همکاری در برقراری تماس با مراکز و نهادهای فرهنگی داخل و خارج از کشور و برگزاری سمینارهای مربوط برای شکوفایی بیشتر فعالیت‌های فکری، فرهنگی، هنری و ورزشی .
- ایجاد هماهنگی و جلب مشارکت لازم میان نهادهای مختلف فرهنگی، عقیدتی و سیاسی دانشجویی .
- همکاری در فراهم آوردن زمینه و ترغیب نیروهای دانشگاهی به حضور در محفله‌های مختلف علمی، سیاسی و فرهنگی جامعه .
- همکاری در تلطیف و سالم‌سازی روابط داخلی دانشگاهی میان استادان - دانشجویان و کارکنان .

سطح دوم

سطح ارائه دهنده خدمات
پشتیبانی

شرح وظایف واحدها

واحد: روابط عمومی و بین‌الملل

- جمع‌آوری اطلاعات و اخبار مربوط به اقدامات و فعالیت‌های دانشگاه و انتشار آنها از طریق وسایل ارتباط جمعی به منظور آگاهی مردم از پیشرفت‌ها و نتایج .
- تهیه و تنظیم برنامه‌های تبلیغاتی و ارتباطات اجتماعی دانشگاه .
- تماس با مدیران و نمایندگان جرایم و جلب همکاری آنها .
- تماس با مدیران شرکت‌های خصوصی و سازمان‌های دولتی و همکاری در تنظیم برنامه‌های مستمر بازدید متقابل .
- همکاری در تنظیم جلسات سمینار و برگزاری آنها در محل دانشگاه و یا بیرون از آن با شرکت دانشجویان، اعضاء هیئت علمی و کارفرمایان بیرونی .
- همکاری با امور فرهنگی جهت برقراری ارتباطات هرچه بیشتر فرهنگی، ورزشی و فوق برنامه و استفاده از امکانات موجود کشور .
- همکاری با مجتمع‌های آموزشی در زمینه برقراری ارتباطات دانشگاهی و بین‌المللی، تبادل استاد و دانشجو، سمینارهای داخلی و بین‌المللی و شرکت اعضاء هیئت علمی دانشگاه در آنها، و ارائه کلیه خدمات و هماهنگی‌های لازم در این زمینه .
- هماهنگی و ارسال مکاتبات خارجی دانشگاه و همکاری با سایر واحدها در زمینه ترجمه اوراق و تهیه مدارک لازم .
- همکاری با مجتمع‌ها در تنظیم برنامه سمینارها، سمپوزیوم‌ها، کنفرانس‌ها و کنگره‌هایی که توسط دانشگاه برگزار می‌شود و برگزاری آنها .
- جمع‌آوری و تهیه اطلاعات لازم در مورد بازار کار بالقوه و بالفعل دانشگاه در بخش صنعت - کشاورزی و خدمات کشور و برقراری تماس اولیه با موسسات داخلی و خارجی به منظور جذب ظرفیت‌های پژوهشی ایشان توسط مجتمع‌ها و تامین نیروی انسانی مورد نیاز آنها توسط فارغ التحصیلان دانشگاه .
- برقراری ارتباط میان کارفرمایان بیرونی و مجتمع‌ها .
- انجام کلیه امور محوله از سوی مجتمع‌های آموزشی در خصوص خدمات روابط عمومی و بین‌الملل .
- هماهنگی در درج مقالات علمی واصله از مجتمع‌ها و اخبار مربوط به دانشگاه در جرایم .
- انعکاس فعالیت‌های علمی و فرهنگی دانشگاه در جامعه .
- مطالعه و بررسی عقاید و آراء عمومی نسبت به عملکرد دانشگاه و انعکاس آن در داخل .

شرح وظایف واحدها

واحد: روابط عمومی و بین‌الملل

- بررسی و تهیه گزارش از مطالب مربوط به سایر دانشگاه‌های کشور در وسایل ارتباط جمعی .
- درج آگهی های دانشگاه در جراید.
- انجام خدمات چاپ و انتشارات دانشگاه.

شرح وظایف واحدها

واحد: گزینش

- تشکیل پرونده گزینش برای کارکنان .
- بررسی صلاحیت داوطلبان . استخدام و اظهار نظر در این خصوص .
- ارائه طرح ها و پیشنهادات لازم به منظور پیشبرد امور مربوط به هسته گزینش .
- بررسی و اظهار نظر بدوی در مورد اعتراضات و شکایات واصله از نحوه گزینش و سایر مسایل مرتبط به آن .
- تنظیم و ارائه گزارشات لازم و سایر اطلاعات و آمار خواسته شده از طرف واحدها و مقامات ذیربط .



شرح وظایف واحدها

واحد: امور پشتیبانی

- همکاری با رئیس دانشگاه در اجرای هر چه بهتر وظایف مربوط به واحدهای ستادی دانشگاه.
- رسیدگی به اهداف پشتیبانی دانشگاه و چگونگی گردش کارها و روش‌های کار در واحدهای مختلف.
- ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌های مربوط به واحدهای تحت پوشش و اظهار نظر در خصوص رفع مشکلات موجود.
- نظارت بر حسن اجرای کلیه قوانین و مقررات مربوط به امور استخدایی، مالی و معاملاتی و قوانین و آیین نامه‌های دانشجویی.
- همکاری در ارزیابی عملکرد پشتیبانی دانشگاه.
- همکاری و اظهار نظر در بودجه مالیانه و پیشنهاد آن به شورای برنامه‌ریزی دانشگاه.
- اظهار نظر در سازمان و تشکیلات دانشگاه و همکاری در برآورد نیروی انسانی مورد نیاز دانشگاه.
- شرکت در شوراهای، کمیسیون‌ها، جلسات و اظهار نظر در مورد مسایل مختلف مالی، واداری در چهارچوب مقررات و حفظ مصالح دانشگاه.
- اتخاذ تصمیم در مورد برنامه کار و واحدهای تابعه، نارسایی‌های موجود در امور اداری، خدمات دانشجویی و فعالیت‌های عمرانی دانشگاه.
- نظارت بر اجرای برنامه خدمات مربوط به رفاه دانشجویان، تهیه مسکن و کار برای دانشجویان.
- تهیه و اجرای طرح‌های رفاهی کارکنان با توجه به امکانات اجرایی دانشگاه.
- همکاری در تهیه و تدارک کلیه ما به‌یحتاج دانشگاه طبق مقررات مربوطه.
- انجام امور نگهداری و انتظامی دانشگاه.
- انجام امور حقوقی دانشگاه.

شرح وظایف واحدها

واحد: امور خدمات دانشجویی

- نظارت بر حسن اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های مصوب در امور مربوط به خدمات دانشجویی .
- اداره خدمات مربوط به رفاه دانشجویان .
- تامین خدمات بهداشتی و درمانی دانشجویان .
- اداره کلیه امور خوابگاه‌های پسران، دختران و متاهلین و غذاخوری دانشجویان .
- همکاری با امور عمرانی در انجام تعمیرات به موقع خوابگاه‌ها و سلف‌ها و سایر واحدهای خدماتی دانشجویی .
- نظارت و ایجاد هماهنگی بین واحدهای تابعه .
- همکاری در ارزشیابی عملکرد خدمات دانشجویی .
- همکاری با مجتمع‌های آموزشی در زمینه ارائه بهینه خدمات دانشجویی .

شرح وظایف واحدها

واحد: امور مالی

- وصول درآمدهای دانشگاه از هر قبیل .
- تنظیم حساب‌های دریافتی و پرداختی دانشگاه .
- تهیه اطلاعات مالی لازم در مورد دریافت‌ها و پرداخت‌ها .
- نگهداری دفاتر اعتبارات و تهیه گزارشات لازم جهت مسئولین و واحدهای ذیربط .
- نظارت بر مصرف اعتبارات از طریق رسیدگی پس از خرج .
- تعبیر و تفسیر خط مشی مالی دانشگاه و تفهیم آن به واحدهای ذیربط و مجتمع‌های آموزشی جهت اجرا .
- تهیه گزارشات لازم برای مسئولین و واحدهای ذیربط .
- تهیه آمارهای ماهانه در مورد دریافت و پرداخت و تعهدات و هزینه‌ها به تفکیک مواد و برنامه عملیاتی .
- کنترل اموال دانشگاه به روش توین .
- نگهداری حساب اموال و انجام محاسبات آماري به منظور تعیین موجودی و هماهنگی در خرید کالاهای مورد پیشنهاد واحدها .
- ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌های مختلف واحدهای تابعه .
- نظارت بر اجرای مقررات و آیین نامه‌های مالی در واحدهای تابعه و مجتمع‌های آموزشی .
- همکاری با هیئت حساب‌برسان در مواقع ضروری .

شرح وظایف واحدها

واحد: امور اداری

- همکاری در پیش‌بینی و تهیه و توزیع مایحتاج واحدهای مختلف دانشگاه طبق برنامه مصوب و مقررات موضوعه.
- همکاری در تنظیم اسناد هزینه خرید و ارسال آن به امور مالی دانشگاه.
- همکاری در تهیه برنامه سفارشات بر اساس "برنامه خرید" و موافقت‌نامه بین معامل و متعامل.
- انجام امور مربوط به ترخیص کالاهای رسیده به گمرک و حمل آن به واحدهای مربوطه.
- برقراری انتظامات در داخل محوطه دانشگاه و واحدهای تابعه.
- همکاری در برقراری ارتباط با شرکت‌های خدماتی و نظارت بر اجرای وظایف آنها.
- ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌های مختلف واحدهای تابعه.
- نظارت بر اجرای مقررات و آیین‌نامه‌های اداری در واحدهای تابعه و مجتمع‌های آموزشی.

شرح وظایف واحدها

واحد: امور عمرانی

- همکاری در برنامه‌ریزی برای تامین فضاهای کالبدی دانشگاه و اقدام در مورد تامین اعتبارات عمرانی مورد نیاز.
- برگزاری مناقصه و انعقاد قرارداد با شرکت‌های مشاور و پیمانکار برای طرح‌های عمرانی.
- نظارت بر حسن اجرای طرح‌های ساختمانی و تاسیساتی واحدهای مختلف دانشگاه، و قراردادهای مربوطه.
- بررسی صورت وضعیت‌ها و موارد مالی طرح‌های عمرانی.
- اجرای طرح‌های امانی مورد نیاز دانشگاه.
- جمع‌آوری و تکمیل اطلاعات مورد نیاز طرح‌های عمرانی و ارائه به واحدها و مسئولین ذیربط.
- برنامه‌ریزی و تامین لوازم و مصالح مورد نیاز طرح‌های عمرانی.
- انجام امور مربوط به نگهداری و تعمیرات ساختمان‌ها و تاسیسات واحدهای مختلف دانشگاه‌ها.
- تهیه طرح جامع دانشگاه و تامین زمین و امکانات بر اساس برنامه‌های توسعه آموزش عالی و استراتژی‌های دانشگاه.
- همکاری در برآورد و پیشنهاد بودجه عمرانی دانشگاه برای تصویب در بودجه سالانه کشور.
- تهیه نقشه‌های ساختمان‌ها و شبکه‌های تاسیساتی دانشگاه.
- ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌های واحدهای مربوطه.
- همکاری در تهیه گزارش عملکرد عمرانی دانشگاه.

سطح سوم

سطح تا مین کنند و ارزیابی
اطلاعات

شرح وظایف واحدها

واحد: نظارت و بازتاب اطلاعات

- نظارت بر اجرای مقررات و آیین نامه‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی.
- سنجش و ارزیابی عملکرد آموزشی، پژوهشی و فرهنگی دانشگاه در مقایسه با شاخص‌های مورد نظر.
- سنجش و ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی، مدیران و سایر پرسنل آموزشی، پژوهشی و فرهنگی، با همکاری خود افراد و واحدهای ذیربط.
- سنجش و ارزیابی عملکرد واحدهای آموزشی، پژوهشی و فرهنگی دانشگاه، با همکاری واحدهای مربوطه.
- نظارت و انجام کنترل‌های مالی و بودجه‌ای با همکاری طرح و برنامه و امور مالی دانشگاه.
- ارزیابی عملکرد پرسنل و واحدهای غیر علمی دانشگاه با همکاری با واحدهای ذیربط.
- ارزیابی سلامت سازمانی و فرهنگی دانشگاه.
- تهیه و توزیع گزارشات منظم و اطلاعات مدیریت در زمینه وضعیت آموزشی، پژوهشی و فرهنگی دانشگاه. امور مربوط به دانشجویان، دروس، وضعیت فعالیت‌های پشتیبانی دانشگاه، بودجه و امور مالی، نیروی انسانی، وسایل و تجهیزات و فضاهای موجود.
- تهیه به‌هنگام گزارشات اطلاعاتی بر حسب درخواست مقامات و واحدهای مختلف.
- همکاری با واحدهای طرح و برنامه در ارائه شاخص‌های ارزیابی عملکرد.
- ایجاد، حفظ و بهبود بانک‌های اطلاعاتی دانشگاه و برقراری ارتباطات مناسب با بانک‌های اطلاعاتی خارجی.

شرح وظایف واحدها

واحد: نظارت و سنجش علمی

- همکاری با امور طرح و برنامه در تهیه نظام‌های نظارت و سنجش علمی و تنظیم شاخص‌های عملکرد
- فعالیت‌های علمی اعضای هیئت علمی و سایر پرسنل علمی و شاخص‌های ارزیابی عملکرد واحدهای آموزشی، پژوهشی و فرهنگی دانشگاه.
- تهیه و انتشار دستورالعمل‌های ارزیابی جهت مجتمع‌های آموزشی، دانشکده‌ها و گروه‌های و سایر مراکز وابسته و پژوهشی.
- جمع‌آوری اطلاعات مربوط به عملکرد واحدهای آموزشی، پژوهشی و فرهنگی.
- نظارت بر اجرای مقررات و آئین‌نامه‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی.
- ارزیابی عملکرد علمی دانشگاه در مقایسه با شاخص‌های تعیین شده، با همکاری واحدهای ذیربط.



واحد: کنترل مدیریت

- ایجاد، حفظ و بهبود بانک‌های اطلاعاتی دانشگاه.
- همکاری با امور طرح و برنامه در تهیه نظام‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد فعالیت‌ها، واحدها و پرسنل غیرعلمی دانشگاه.
- تهیه و انتشار دستورالعمل‌های ارزشیابی عملکرد جهت مراکز علمی، پژوهشی و پشتیبانی دانشگاه.
- ارزیابی عملکرد پرسنل و واحدهای غیرعلمی دانشگاه با همکاری واحدهای ذیربط.
- ارزیابی سلامت سازمانی و فرهنگی دانشگاه.
- تهیه و توزیع گزارشات ادواری و غیر ادواری و اطلاعات مورد نیاز سطوح مختلف مدیریت دانشگاه.
- نظارت بر اجرای برنامه‌ها و میزان پیشرفت پروژه‌ها در مقایسه با برنامه‌ها و اهداف مصوب و سیاست‌های اجرایی تأیید شده.
- نظارت و انجام کنترل‌های مالی و بودجه‌ای با همکاری امور طرح و برنامه و امور مالی دانشگاه.

سطح چهارم

سطح تصمیم بازی و ساخت آفرینش

واحد: امور طرح و برنامه

- تنظیم و ابلاغ دستورالعمل‌های مربوط به انجام عملیات برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی به نحوی که اطلاعات مورد نیاز به صورت متحدالکشل جمع‌آوری شوند و برای تهیه برنامه‌های نهایی مورد استفاده قرار گیرند.
- انجام بررسی‌های بیرونی و درونی جهت دریافت فرصت‌ها و محدودیت‌های محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی.
- ارائه خدمات تخصصی و مشورتی به واحدهای مختلف دانشگاه در خصوص چگونگی اجرای سیستم برنامه‌ریزی و تنظیم اطلاعات مربوطه.
- انجام هماهنگی‌های لازم در قالب سازمان برنامه‌ریزی دانشگاه و امور دبیرخانه‌ای شوراهای برنامه‌ریزی دانشگاه.
- ابلاغ استراتژی‌های تدوین شده توسط شورای برنامه‌ریزی دانشگاه به مجتمع‌های آموزشی و دریافت، بررسی و اظهار نظر نسبت به برنامه‌ها و بودجه عملیاتی واصله از سوی مجتمع‌های آموزشی بر اساس چهارچوب‌های مصوب و استراتژی‌های تعیین شده.
- تنظیم برنامه و بودجه نهایی دانشگاه و ارسال آن برای شورای برنامه‌ریزی دانشگاه جهت تصویب.
- نظارت بر نحوه اجرای برنامه‌ها و تنظیم گزارش‌های لازم برای ریاست دانشگاه.
- تحقیق و پژوهش پیرامون تکنولوژی و روش‌های نوین فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی و نحوه اجراء و استقرار بهترین روش‌ها در دانشگاه.
- تحقیق و پژوهش پیرامون محصولات و زمینه‌های نوین آموزشی، پژوهشی و فرهنگی، بهینه‌سازی و بروز کردن برنامه‌های آموزشی فعلی و ایجاد برنامه‌ها و دوره‌های جدید آموزشی مطابق با نیاز محیط و شرایط بیرونی و درونی دانشگاه با همکاری مجتمع‌های آموزشی.
- بررسی و سنجش ظرفیت بالقوه آموزشی در کشور و میزان عرضه و داده‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی و میزان تقاضا برای انواع ستاده‌ها و دوره‌های آموزشی و پروژه‌های تحقیقاتی و فرهنگی.
- تحقیق و پژوهش به منظور تشخیص مناسب‌ترین داده‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی در جهت تأمین تقاضای داخلی و در صورت امکان خارجی.
- تحقیق و پژوهش و ارائه نوآوری‌های لازم در راستای حفظ دوام و بقای دانشگاه و عینیت یافتن تحولات شمر بخش.



شرح وظایف واحدها

واحد: امور طرح و برنامه

- دفاع از بودجه پیشنهادی دانشگاه در مراجع رسیدگی .
- ابلاغ بودجه مصوب هر یک از واحدها و تخصیص اعتبارات مصوب در دوره‌های سه‌ماهه به واحدها .
- نگهداری حساب و دفاتر اعتبارات بودجه‌ای بر حسب فعالیت و برنامه‌های اجرایی دانشگاه و نظارت بر اجرای بودجه واحدها .
- پیشنهاد سازماندهی دانشگاه بر اساس برنامه‌های بلندمدت مصوب .
- پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز دانشگاه .
- انجام امور طبقه‌بندی مشاغل .
- همکاری در تخصیص بورس‌های داخلی و خارجی به اعضا غیر هیئت علمی با همکاری امور اداری .
- تهیه و تدوین آیین‌نامه‌های مختلف دانشگاه با همکاری قسمت‌های ذیربط و ارائه جهت اخذ تصویب .
- انجام سایر امور در حدود وظایف محوله .

شرح وظایف واحدها

واحد: پژوهش و طرح

- پژوهش در زمینه‌های موریت‌ها و اهداف بلندمدت دانشگاه‌ها.
- پژوهش در زمینه روش‌های نوین آموزشی، پژوهشی و خدمات فرهنگی.
- پژوهش در زمینه دوره‌های جدید آموزشی و زمینه‌های قابل ورود پژوهشی و فرهنگی.
- پژوهش در زمینه نیازهای نیروی انسانی و بازار کار به منظور ایجاد هماهنگی بین بازده دانشگاه و تقاضای نیروی انسانی.
- انجام مطالعات تجربی در زمینه برنامه‌ها، روش‌ها، وسائل، امتحانات و استانداردهای کالبدی و غیر کالبدی دانشگاه در شرایط قابل کنترل به منظور ارزشیابی و ارائه یافته‌ها.
- طراحی نظام‌های عملیاتی و اطلاعاتی دانشگاه با همکاری سایر واحدها.

واحد: برنامه‌ریزی منابع

- تدوین نظام برنامه‌ریزی دانشگاه به کمک واحد پژوهش و طرح و ابلاغ دستورالعمل‌های مربوط به سایر قسمت‌ها.
- انجام امور دبیرخانه مربوط به برنامه‌ریزی جامع دانشگاه و هماهنگی لازم.
- تنظیم پیش نویس اهداف بلندمدت و استراتژی‌های دانشگاه با همکاری واحد پژوهش و طرح و ارائه به شورای برنامه‌ریزی دانشگاه جهت اظهار نظر و تصویب نهائی.
- ارائه خدمات برنامه‌ریزی و مشورت‌های تخصصی به واحدهای مختلف دانشگاه در خصوص چگونگی اجرای نظام برنامه‌ریزی و تنظیم اطلاعات مربوطه.
- تنظیم بودجه دانشگاه با همکاری واحدهای علمی و غیرعلمی و امور مالی دانشگاه.
- جمع‌آوری، تنظیم و ادغام اطلاعات و گزارشات مربوط به شناخت و برآوردنیازمندی‌های کمی و کیفی نیروی انسانی مورد نیاز در کلیه سطوح با همکاری پژوهش و طرح و سایر واحدها.
- تهیه و تنظیم و برنامه‌ریزی نیروی انسانی و برنامه‌ریزی آموزشی نیروی انسانی دانشگاه با همکاری پژوهش و طرح و سایر واحدها.
- طبقه‌بندی مشاغل نیروی انسانی دانشگاه.
- برنامه‌ریزی توسعه کالبدی دانشگاه با همکاری پژوهش و طرح و امور عمرانی و برآورد بودجه مورد نیاز.
- برنامه‌ریزی توسعه امکانات اطلاعات علمی دانشگاه با همکاری پژوهش و طرح و نظارت و بازتاب اطلاعات.
- نظارت بر نحوه اجرای برنامه‌ها و تنظیم گزارش‌های لازم با همکاری امور نظارت و بازتاب اطلاعات.

سطح پنجم

سطح تصمیم گیری

ریاست دانشگاه:

- بررسی و تأیید اهداف بلندمدت و استراتژی‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی و دانشجویی دانشگاه.
- بررسی و تأیید خط مشی‌های اجرایی دانشگاه در قالب سیاست‌های علمی، پشتیبانی، نظارت و بازتاب اطلاعات و طرح و برنامه.
- هدایت و نظارت بر حسن اجرای امور دانشگاه و کلیه ارتباطات داخلی و بین‌المللی دانشگاه و هماهنگی واحدهای مختلف و پاسخگویی به مراجع ذیصلاحیت.
- ارائه گزارش سالانه دانشگاه به هیئت امناء.
- مسئولیت امور مالی و اداری دانشگاه در حدود مقررات مصوب.
- نصب و عزل اعضای هیئت رئیسه و رؤسای مجتمع‌های آموزشی و مؤسسات و واحدهای وابسته و رؤسای دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های آموزشی.
- نمایندگی حقوقی دانشگاه نزد مراجع ذیصلاح.
- نظارت بر امور انضباطی دانشگاه (هیأت علمی، دانشجویان، کارمندان) در چهارچوب ضوابط و مقررات.

واحد: دفتر ریاست

- دریافت نامه‌هایی که از واحدهای مختلف ارسال می‌گردد و لازم است به نظر رئیس دانشگاه برسد.
- تفکیک و توزیع نامه‌های وارده خطاب به ریاست دانشگاه، بین واحدهای مختلف.
- تهیه پیش نویس نامه‌ها و صدور نامه‌هایی که متضمن نظرات و دستورات رئیس به واحدهای مختلف دانشگاه می‌باشد.
- پیگیری و تعقیب دستورات رئیس دانشگاه.
- جوابگویی و رسیدگی به مشکلاتی که از باب رجوع با واحدهای مختلف دانشگاه پیدامی‌کنند.
- انجام امور هماهنگی و دبیرخانه‌ای شوراهایی که به ریاست رئیس دانشگاه تشکیل می‌شود.
- دریافت، ثبت و صدور نامه‌های محرمانه و بایگانی سوابق آنها در صورت نیاز تهیه پیش نویس نامه‌های محرمانه.
- انجام مکاتبات اختصاصی رئیس دانشگاه.
- بایگانی و نگهداری کلیه مکاتبات و سوابق مربوط به رئیس دانشگاه.
- تعیین وقت ملاقات، تماس‌ها و مکاتبات تلفنی.

پيوست شماره يك

جاينگاه دانشگاه ما

در نظام آموزش عالي کشور



جایگاه نظام آموزش عالی در نظام اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی کشور:

توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی هر کشور ارتباط مستقیمی با آموزش عالی و دانشگاه‌های آن دارد و این دانشگاه‌هاست که تامین‌کننده و پشتیبان اصلی توسعه و به تعبیر امام راحل (ره) مبدا همه تحولات است. همین کیفیت که به همان نسبتی که به رشد و توسعه کشور توجه داریم به رشد و توسعه آموزش عالی نیز در عمل خاصی داشته باشیم. به تعبیر دیگر آموزش عالی در رقابت با سایر خدمات بسیار مفید جامعه، تقاضاهایی نیز دارد. در صورتی که قرار باشد آموزش عالی در الویت باشد و توسعه یابد، بدیهی است حجم بیشتری از منابع جامعه می‌بایست به آن اختصاص یابد. و این در حالی است که تقاضای سایر خدمات ارائه شده در سیستم اجتماعی نیز در حال افزایش می‌باشد. می‌بایست در خصوص آنچه که آموزش عالی به جامعه ارائه می‌کند کاملاً شفاف و روشن برخورد کرد اگر قرار است دانشگاه کاملاً مطابق با نیازهای اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی کشور عمل کند. که می‌بایستی عمل کند، حجم عظیمی از پول و منابع نیز می‌بایستی برای آن خرج شود و در آینده نیز ادامه یابد.

در عمل می‌بایست به آموزش عالی و دانشگاه به دید "مبدا همه تحولات" نگریسته شود. دانشگاه و دانشگاهیان باید در موقعیت‌های حساس و سرنوشت‌ساز کشور از جمله در مراحل تدوین برنامه‌های توسعه و اجرای آنها مشارکت فعال داشته باشند و ارتباط تنگاتنگ و ارگانیک فیما بین آموزش عالی و سایر بخش‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی از جمله بخش صنعت، کشاورزی و خدمات کشور برقرار گردد.

ملاحظات که در این باب انجام شده گویای واقعیت‌های زیر است

- توجه به مسایل کوتاه مدت جامعه و تلقی عدم راهگشایی دانشگاه در مسایل مسایل اجرایی و روزمره کشور. (م. ش. ۱۱)
- اقتصادی صرف اندیشیدن نسبت به نقش دانشگاه و تلقی از آن به عنوان "بندگاه اقتصادی" که نیروی کارشناس ترتیبیت شده غیر دانشگاهی یا خارجی را از سوی دستگاه‌های اجرایی در سطوح کارشناسی و تخصصی سودآورتر می‌داند و استخدام کارشناسان خارجی و عقد قرارداد با شرکت‌های خارجی و امثال آنرا ممکن الحصول نمی‌بیند. (م. ش. ۱۱)

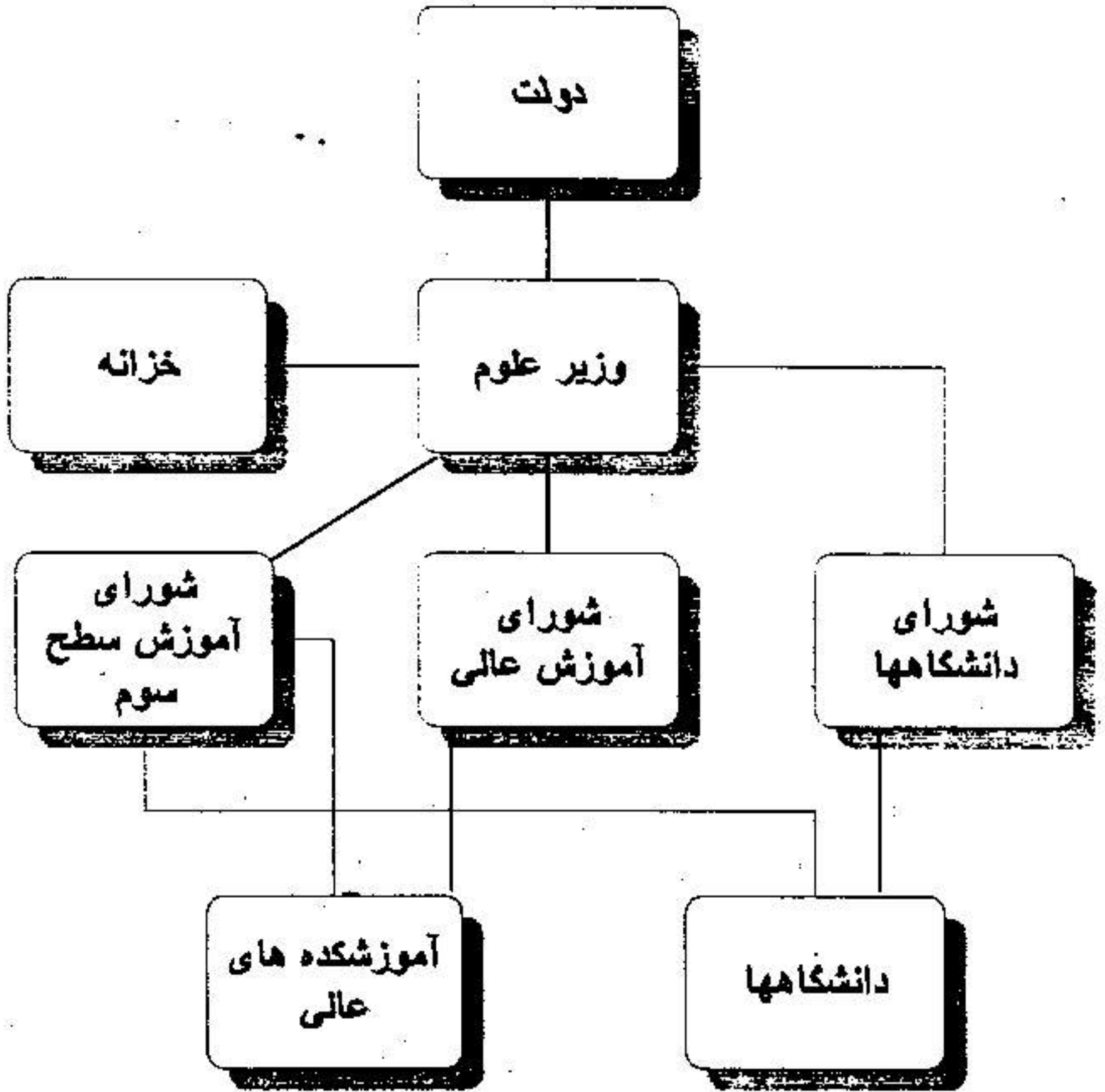
- کم توجهی به نقش روز افزون سرمایه‌های منابع انسانی و ضرورت جایگزینی آن بجای سایر مزیت‌های طبیعی، اقتصادی و سیاسی (اولویت ندادن و عدم تخصیص سهم متناسب از تولید ناخالص ملی، امکانات و منابع کشور به بخش آموزش عالی و تحقیقات) و کم توجهی به ضرورت رشد آموزش عالی متناسب با سرمایه‌گذاری اقتصادی و صنعتی. (م.ش. ۱۱)

- از دید رؤسای دانشگاه‌ها، به جایگاه واقعی آموزش عالی از سوی برخی از ارگان‌ها و مسئولین آنها اهمیت داده نمی‌شود و اهمیت آموزش عالی برای کل جامعه نامفهوم است. (م.ش. ۱۰)

- آموزش عالی از پایه خود غلط طراحی شده است. (م.ش. ۵)

بررسی نظام آموزش عالی:

همانگونه که گفته شد از دید سیستمی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بخشی از نظام آموزش عالی کشور بوده که در کنار سایر سیستم‌های این نظام می‌بایستی اهداف کلان آموزش عالی کشور را تامین نماید. اما قبل از این‌که به سیستم آموزش عالی کشورمان و اجزای آن و جایگاه دانشگاه‌ها در درون این سیستم بپردازیم، مناسب است نگاهی سریع به نظام آموزش عالی کشور دیگری نیز داشته باشیم. و از این رهگذر معیاری هر چند مختصر برای مقایسه و ارزیابی بدست آوریم. نمودار شماره یازده سیستم آموزش عالی کشور استرالیا را نشان می‌دهد. (م.ش. ۲۵)



(نمودار شمارهای زده)



دانشگاه‌های این کشور کاملاً مستقل (autonomous) عمل می‌کنند و هر یک بنا به نیازی که در محیط اطراف خود حس می‌کنند دوره‌های خود را توسعه می‌دهند. به عنوان مثال اگر دانشگاهی در یک محیط صنعتی قرار داشته باشد، و چنین ارزیابی کند که تقاضا برای دوره طراحی صنعتی به اندازه کافی وجود دارد، بسدیهی است که چنین دوره‌ای را در ابتدا در محدوده‌ای کوچک برگزار نموده و پس از موفقیت آن را توسعه دهد.

همانگونه که در شکل مشاهده می‌شود، سایر اجزای نظام آموزش عالی این کشور عبارتند از شورای دانشگاهها - شورای آموزش عالی، شورای آموزش سطح سوم - وزیر علوم - خزانه و گابینه شورای دانشگاه‌های استرالیا در سال ۱۹۵۸ تشکیل گردید و ما موریت آن، بر آوردن نیازهای مالی دانشگاه‌ها در دوره‌های سه ساله است. شورای شوروی آموزش عالی نیز در سال ۱۹۶۵ تشکیل گردید و در سال ۱۹۷۱ به عنوان شورای آموزش عالی استرالیا رسماً آغاز به کار کرد. این شورا همان نقشی را که شورای دانشگاه‌های استرالیا در برابر دانشگاه‌ها ایفا می‌کند، در خصوص سایر موسسات آموزش عالی بعهده دارد. یک نهاد نیز بر انجام کلیه هماهنگی‌های لازم در سیستم آموزش عالی استرالیا وجود دارد و آن شورای آموزش سطح سوم است که در سال ۱۹۶۹ تشکیل گردید و از سال ۱۹۷۱ رسماً آغاز به کار نمود. بر اساس قانون وظیفه این شورا توسعه، بهبود و هماهنگی کلیه آموزش‌های سطح سوم، بررسی پیشنهادها، موسسات آموزش عالی در خصوص نیازهای مالی سه ساله خود، پیشنهاد حمایت‌های مالی لازم از موسسات آموزش عالی به دولت می‌باشد.

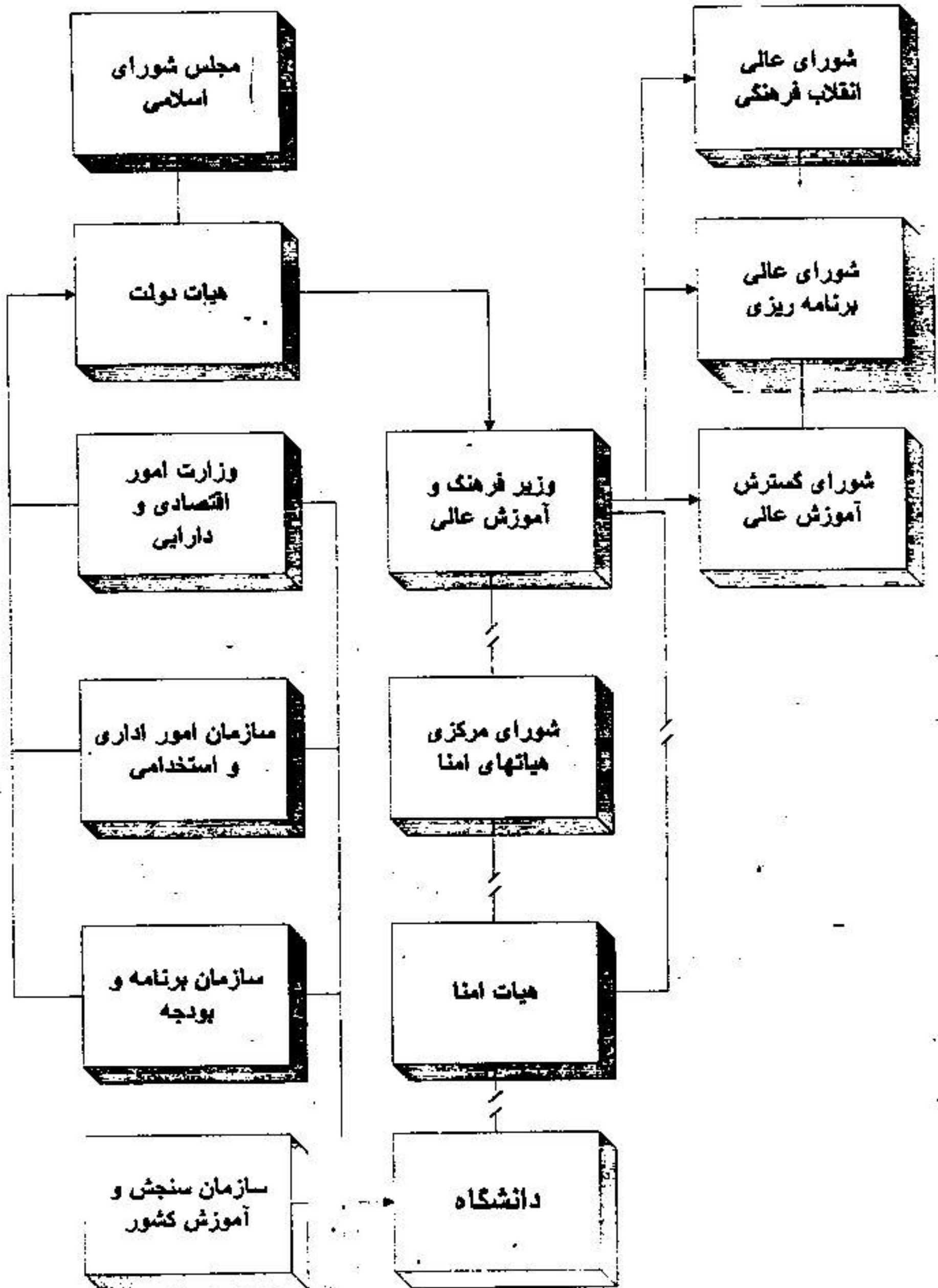
وزارت کار و خدمات ملی این کشور با وزارت علوم همکاری و ارتباط بسیار نزدیکی دارند. وزارت کار سطوح مختلف تقاضا در بازار کار را به وزارت علوم منتقل می‌نماید. و آن وزارتخانه بر همین اساس سیاست‌های کلان خود را تعیین می‌نماید.

از دیگر ویژگی‌های آموزش عالی این کشور هدف‌دار بودن برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سطح کشور است. دانشگاه‌ها و در واقع تک تک دپارتمانهای آموزشی آنها با موسسات تخصصی و کارفرمایان (بکارگه‌پرندگان نیروی انسانی) ارتباط تنگاتنگ دارند، و اغلب پرسنل آکادمیک، خود دارای دفاتر تحقیقاتی و اجرایی می‌باشند. برنامه‌ها باز دید از کارفرمایان جز لاینفک دوره‌های آموزشی است. و در چنین باز دیدهایی است که تقاضای بازار در خصوص ویژگی‌های مورد

نیاز فارغ التحصیلان نیز مطرح می‌شود. (م.ش. ۲۵)

اکنون بساداشتن تصویری از چگونگی و ترکیب یک نظام آموزش عالی و ویژگی‌های آن بهتر می‌توانیم به نظام آموزش عالی کشور جمهوری اسلامی ایران بپردازیم. البته آن بخشی از این نظام که دانشگاه‌های دولتی غیر علوم پزشکی تحت پوشش وزارت فرهنگ و آموزش عالی در آن قرار دارند، زیرا سیستم آموزش عالی کشورمان بسیار وسیع بوده و بررسی آن در این مختصر نمی‌گنجد.

نمودار شماره دو از ده بیانگر بخش مورد نظر از نظام آموزش عالی کشورمان می‌باشد.



ملاحظات زیر در خصوص نظام آموزش عالی کشور وجود دارد.

- بانگاه به مجموعه آموزش عالی ملاحظه می شود که در واقع یک سیستم نیست. زیرا طبق تعریف، یک سیستم مجموعه ای است از اجزای مرتبط به هم که بر اساس مبنای خاص اهداف واحدی را تأمین نمایند. در حالی که اجزای مجموعه مورد نظر اجزای مرتبط و منسجمی نیستند. در واقع ارتباط ارگانیکی با هم نداشته و اغلب با دانشگاهها بصورت یکسو آمرا نه و دستوری برخورد می نمایند.

- سیستم بجای یک حوزه سیاست گذاری و راهبردی دارای دو حوزه راهبردی یعنی مجلس شورای اسلامی و شورای عالی انقلاب فرهنگی می باشد. همین باعث خواهد شد اهداف متفاوت و استراتژیها و چارچوبهای عملگرایی گوناگون برای کل مجموعه طراحی شود و در واقع سیستم دارای هدف معینی نباشد که کل اجزا در تأمین آن هدف تلاش کنند.

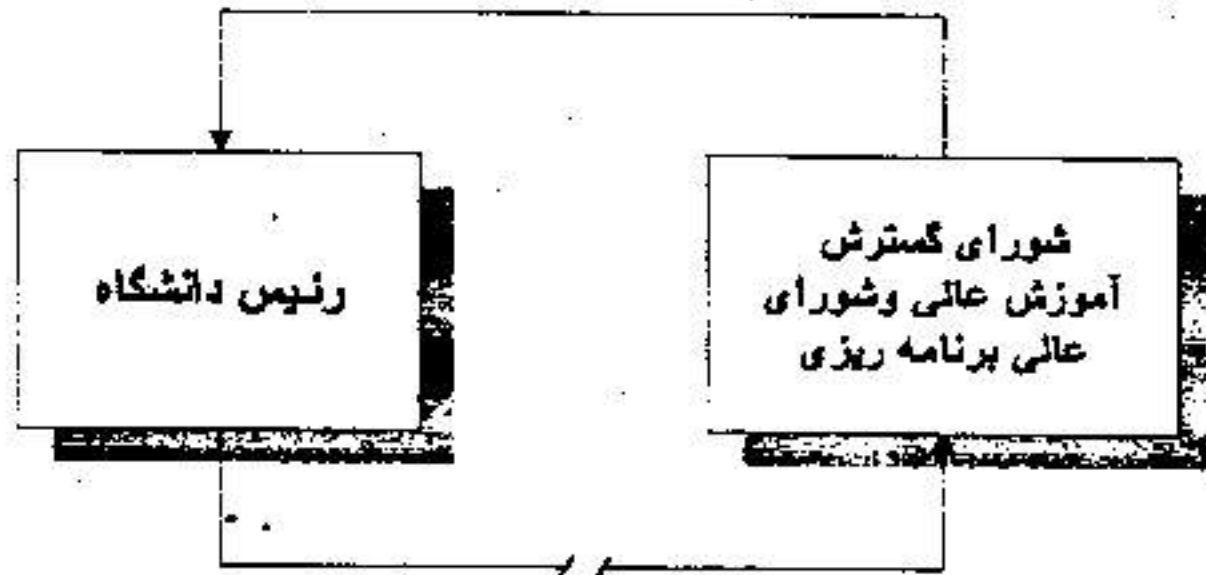
- وزیر فرهنگ و آموزش عالی که در واقع در موضع ساخت آفرینی و رابط میان حوزه اجرا و حوزه سیاست گذاری است و نقش تصمیم سازی کلان را بر عهده دارد، بطور مناسبی با حوزه اجرا مرتبط نیست. همانگونه که ارتباط مناسبی با حوزه سیاست گذاری ندارد. بر اساس قانون تشکیل هیئت های امنای دانشگاهها و موسسات آموزشی و پژوهشی، وزیر فرهنگ و آموزش عالی عضو کلیه هیئت های امنای دانشگاهها است که طبق این قانون وظایف بسیاری بر عهده آن گذارده است (صرف نظر از اینکه آیا این وظایف مناسب است یا خیر و یا اینکه انجام می شوند یا نه) بدیهی است اگر قرار باشد این هیئت ها وظایف خود را بصورت کارآ به انجام برسانند از جمله اولین شروط آن تشکیل جلسات مکرر و قابل قبول است. بدیهی است شخص وزیر نخواهد توانست در آنها شرکت کند (و عملاً نیز مشاهده می شود که همینطور است). از همین جا عملاً ارتباط وزیر با مجموعه قطع می شود.

از سوی دیگر همین عدم شرکت مهمترین عضو هیئت امناء، اصل موضوعیت و عملکرد هیئت را با مخاطره روبرو خواهد کرد و زیر سؤال خواهد برد. بدیهی است در این صورت اگر شخص دیگری نیز بجای وزیر در جلسات شرکت کند به هر حال قدرت تصمیم گیری نداشته و در نهایت این وزیر است که می بایستی تصمیمات را امضا کند بدون اینکه واقعا در آن تصمیم گیری شریک بوده

باشد. طبیعتاً این تصمیم، تصمیمی نخواهد بود که همراه با اعتقاد و پشتیبانی بوده و حمایت‌های لازم در جلسات سطوح بالاتر از سوی ایشان بدنبال داشته باشد.

- شورای مرکزی هیئت‌های امنای نیز که شاید مهمترین زیرسیستم و مهمترین حلقه ارتباطی میان اجزای نظام آموزش عالی باشد، عملاً فعال نیست و با تشکیل یک یا دو جلسه موری در سال (م.ش. ۲) نخواهد توانست نقش کلیدی خود را به انجام برساند. به خصوص اینکه این شورایی توانند واقعاً "رابط شخص وزیر با کل مجموعه اجرائی تحت نظر ایشان باشد. این کانال، بالقوه بهترین کانال ارتباطی دوسویه میان وزیر فرهنگ و آموزش عالی با دانشگاه‌ها است که بالفعل قطع می‌باشند.

- هیچکدام از رؤسای دانشگاه‌ها عضو شورای گسترش آموزش عالی و شورای عالی برنامه‌ریزی بطور سازمانی نبوده و هیچگونه ارتباط سهمی میان رؤسای دانشگاه‌ها و این شوراها وجود ندارد. و مشارکت احتمالی و محدود آنها در این شوراها نه بصورت سازمانی بلکه انفرادی است. لذا این رابطه نیز بطور مناسب برقرار نمی‌باشد و در واقع نمودار شماره سیزده را خواهیم داشت:



نمودار شماره سیزده

ملاحظه می شود بدین ترتیب رابطه موجود یک طرفه و طبعاً " دستوری خواهد بود. ممکن است مطرح شود که وزیر فرهنگ و آموزش عالی عضو این شوراها بوده و از طریق ایشان ارتباط لازم برقرار می گردد. البته این درست است. ولی قبلاً ملاحظه شد که وزیر ارتباط سیستمی با رئیس دانشگاه و امور دانشگاهها ندارند.

- هم اکنون اجزائی در داخل سیستم عمل می کنند که در واقع جزء سیستم نیستند. منتها بدلیلی وارد سیستم شده اند که در واقع برخواسته از علل فوق است و جالب اینست که این اجزای یعنی وزارت امور اقتصادی و دارائی، سازمان امور اداری و استخدامی - سازمان برنامه و بودجه - سازمان سنجش آموزش کشور، همگی نقش نظارتی و دستوری در قبال دانشگاهها دارند. دانشگاه در ارتباط با دانشجو، بودجه، پرسنل و سایر مواردی خود اختیار واقعی ندارد. در ارتباط با تسطاط با نحوه هزینه کردن بودجه خود نیز اختیار ندارد. درآمدی را نیز که در چنین وضعیتی از شرایط اقتصادی کشور بدست می آورد. طبق قانون می بایستی به خزانه واریز و فقط ۵٪ آن را می تواند در دریافت کند. کلیه این عوارض بخوبی دال بر قطع روابط اساسی و ساختاری میان اجزای نظام آموزش عالی است.

- علیرغم مشکلات فوق و قطع ارتباطات ساختاری که در نظام آموزش عالی کشور وجود دارد، بدیهی است که به هر حال آن ارتباطات می بایستی به ترتیب

شده میان اجزای سیستم برقرار گردد. و واقع نگری باشیم که اگر ارتباطات به ترتیب مناسب و ساختاری برقرار نگردد دید میبایستی به طرق دیگر برقرار گردد. و این برقراری ارتباط که امروز آنرا ارتباط بر اساس "رابطه" بجای "رابطه" می نامیم برای مسئولین نظام آموزش عالی هشداردهنده است و احیاناً "بدنبال خود در سطوح پایین تر اجرائی و یا تصمیم سازی مفاد غیر قابل پیش بینی و اگر واقع نگری باشیم" قابل پیش بینی "بدنبال خواهد داشت. البته آنچه تا کنون مطرح شد از بسکت تئوریک قضیه بود. با بررسی وضع موجود ملاحظه می شود پیش بینی ها متأسفانه در اجرا نیز مشاهده شده و بسیاری از مسئولین دانشگاهی از آن گونه روابط گله دارند.

سایر مشکلات و محدودیتهای قابل ملاحظه از دیدت اندر کاران امور آموزش عالی دانشگاههای کشور عبارتند از:

- مرجع تصمیم گیری دانشگاهها مشخص نیست. آیا شورای عالی انقلاب فرهنگی است؟ آیا مجلس است؟ سازمان امور اداری و استخدامی است یا سازمان برنامه و بودجه... مثلاً شورای عالی انقلاب فرهنگی تصویب کرده که رئیس دانشگاه می تواند بهت معاون داشته باشد ولی سازمان امور اداری و استخدامی اجازه پیش از پنج معاون را نداده است. در امور مالی نیز چنین مشکلاتی وجود دارد. (م.ش. ۲)

- ریشه مشکلات بیشتر بیرونی است. در برخورد های مختلف با دانشگاهها ملاک و ضابطه وجود ندارد. با دانشگاه اصفهان که ۱۰۴۵ دانشجوی می گیرد و دانشگاه هوشهر که فقط دورشته دارد در کل به یک ترتیب برخورد می شود. (م.ش. ۲)

- بدلیل فقدان روابط ساختاری فیما بین دانشگاه و وزارتخانه معاون آموزشی دانشگاه از بدو انتصاب تا کنون (۷۳/۵/۱) نتوانسته است با معاون آموزشی وزارتخانه ارتباط برقرار نماید. (م.ش. ۲)
- در سیستم آموزش عالی دوگانگی وجود دارد. با دانشگاه‌های تخصصی به گونه‌ای متفاوت از دانشکده‌های فنی و مهندسی با همان امکانات برخورد می‌شود و لذا آنها بیشتر رشد می‌کنند. (م.ش. ۲)
- چسارت پیشنهادی دانشگاه می‌بایستی به تصویب هیئت امناء و سرپرست و سپس شورای هماهنگی هیئت‌های امناء و سپس سازمان امور اداری و استخدامی کشور. (م.ش. ۳)
- وزارتخانه می‌بایستی فقط نقش برنامه‌ریزی و کنترل داشته باشد. (م.ش. ۳)
- وزارتخانه به تنهایی نمی‌تواند با خگوی دانشگاه‌ها باشد. (م.ش. ۳)
- منعت (تقاضا) و دانشگاه (عرفه) ارتباط ساختاری باهم ندارند. یک سری عناصر واسطه از قبیل سازمان برنامه - سازمان امور اداری و استخدامی - سازمان سنجش آموزش کشور و وزارت علوم برای این دو تصمیم‌گیری می‌کنند. (م.ش. ۵)
- هم‌اکنون رابطه با وزارتخانه و سازمان برنامه تعیین کننده است نه کارشناسی قضیه. (م.ش. ۵)
- عدم ارتباط سازمانی مطلوب و سازنده اجزای سیستم با یکدیگر، از آنجاکه هیچگاه سازماندهی نظام آموزش عالی بصورت اصولی و علمی مورد بررسی قرار نگرفته و از طرف دیگر تصمیمات مقطعی باعث تشکیل واحدها و نهادها و ارگانهای جدید در داخل سیستم گشته، در حال حاضر فقط با فشار قوانین و مقررات است که اجزای یکدیگر را تعال ظاهری دارند. (م.ش. ۸)
- ارتباط مفید و سازنده میان سیستم آموزش عالی با سایر سیستم‌های اجتماعی وجود ندارد. (م.ش. ۸)

- فعال نبودن سیستم آموزش عالی در زمینه بالابردن سطح علمی و فرهنگی جامعه. (م.ش. ۸)

- عدم هماهنگی میان دانشگاهها و مراکز پژوهشی و آموزش عالی. (م.ش. ۱۵)

- اختصار آموزش عالی نیاز به بازنگری و برنامه ریزی مجدد دارد. (م.ش. ۱۵)

- روابط بجای اینکه بر اساس اصول منطقی استوار باشد. بیشتر بر مبنای ارتباطات فردی است. بنابراین دوستان را نصیب بیشتر است. وزارت فرهنگ و آموزش عالی در حال حاضر به بعضی از دانشگاهها توجه ویژه دارد. و بعضی از دانشگاهها را مورد کم مهری و کم لطفی قرار میدهد. (م.ش. ۱۵)

اکنون پس از بررسی کل سیستم نوبت به بررسی اجزای داخل آن میرسد. این اجزا آثار سریع و مستقیمی بر روی دانشگاهها دارند. در این راستا، شورای عالی انقلاب فرهنگی، شورای عالی برنامه ریزی - هیئت امنای دانشگاهها و در انتها روابط میان این اجزا را بررسی خواهیم نمود و ملاحظاتی که در این رابطه بدست آمده اند را مطالعه خواهیم کرد.

شورای عالی انقلاب فرهنگی:

شورای عالی انقلاب فرهنگی که مهمترین مرجع تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در امر آموزش کشور از جمله آموزش عالی می‌باشد در ۲۲ آذرماه سال ۱۳۶۳ شروع به کار کرد. این شورا عمدتاً وظایف سیاست‌گذاری، تعیین مراجع برنامه‌ریزی و تصویب آئین نامه‌ها مهم و اساسی در چهار زمینه علمی و فرهنگی، آموزشی و پژوهشی را دارد. به علاوه رؤسای سه قوه، نخست وزیر و وزیران وزارتخانه‌های آموزشی و فرهنگی عضو آن هستند بنابراین عملاً در سطحی بالاتر از وزارتخانه‌های درگیر در مسایل چهارگانه فوق‌الذکر قرار می‌گیرد.

از جمله اهداف این شورا "تحول دانشگاهها و مدارس و مراکز فرهنگی و هنری بر اساس فرهنگ صحیح اسلامی و گسترش و تقویت هر چه بیشتر آنها برای تربیت متخصصان مستعد و اسلام‌شناسان مستضعی و مفزهای مستفکر و وطنخواه و نیروهای ماهر و استادان و مربیان مستعد به اسلام و استقلال کشور" می‌باشد.

از جمله وظایف این شورا نیز می‌توان وظایف زیر را نام برد:

- تدوین اصول سیاست فرهنگی نظام جمهوری اسلامی و تعیین اهداف و برنامه‌های فرهنگی و آموزشی و پژوهشی و علمی.
- تصویب آئین نامه‌های مهم و اساسی مراکز علمی و فرهنگی و آموزشی و پژوهشی کشور.
- تصویب ضوابط تاسیس موسسات و مراکز علمی و فرهنگی و تحقیقاتی و فرهنگی آنها و دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و تصویب اساسنامه‌های یک و تجدید نظر در اساسنامه‌های موسسات مشابه عنداللزوم. شورا می‌تواند تصویب اساسنامه‌هایی را بعهده مراجع دیگر بگذارد و در این گونه موارد خود مراجع ذیصلاح را تعیین می‌نماید.
- نظارت بر اجرای کلیه مصوبات شورا توسط وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مجری.

بر اساس حکم امام خمینی (ره) در تاریخ ۱۳۶۳/۱۲/۱۶ مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی جنبه قانونی گرفت و دو مرجع قانونگذاری در ساختار اداری و

تصمیم‌گیری آموزش عالی یعنی مجلس شورای اسلامی و شورای عالی انقلاب فرهنگی شکل گرفت، و تاکنون نحوه ارتباط این دو مرجع با یکدیگر مبهم می‌باشد.

در حال حاضر علاوه بر مشکلاتی که از نظر ساختاری و رفتاری گریبانگیر خود شورا است، جایگاه و وضعیت آن در ساختار تصمیم‌گیری کشور روشن نیست هرگاه که مجلس شورای اسلامی لازم بداند، در هر مورد بدون توجه به نظرات شورا در مورد سیستم آموزشی آموزشی تصمیم‌گیری می‌کند. اگر توجه کنیم که شورا کوچکترین نقشی در تدوین برنامه پنج ساله توسعه نداشته، مسئله واضحتر می‌شود. (م.ش. ۸)

شورای عالی برنامه‌ریزی:

شورای عالی برنامه‌ریزی طبق مصوبه فوق‌العاده مورخ ۱۳۶۶/۱۱/۲۸ شورای عالی انقلاب فرهنگی به منظور تحقق سیاستها و خط مشیها و اجرای مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی در امر برنامه‌ریزی و تدوین و تصویب آئین نامه‌ها و مقررات آموزشی تشکیل گردیده است. این شورا به منظور جلوگیری از درگیر شدن شورای عالی انقلاب فرهنگی در زمینه‌های اجرایی ایجاد شد. در دهمین جلسه و شانزدهمین جلسه شورای عالی انقلاب فرهنگی مقرر گردید که تدوین و برنامه‌ریزی آئین نامه‌های اجرایی و آموزشی به شورای عالی برنامه‌ریزی و گروه‌های تابعه محول شود. (م.ش. ۸)

وظایف این شورا عبارتست از:

- سیاست‌گذاری آموزشی در آموزش عالی کشور.
- تعیین خط مشی دانشگاهی برای اجرای برنامه‌های آموزشی.
- تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی.
- برنامه‌ریزی درسی رشته‌های مختلف دانشگاهی.
- تدوین آئین نامه و مقررات آموزشی.
- تعیین صلاحیت علمی اعضای هیئت علمی.
- تعیین ضوابط گزینش علمی دانشجویان در آزمون ورودی.
- نظارت بر حسن اجرای مصوبات شورای عالی برنامه‌ریزی.

اما نکته بسیار مهمی که سیاستگذاران از نظر دور داشته عبارت است از چگونگی نظارت شورا بر اجرای مصوبات خود. سیاستگذار متا فانه پیش بینی نکرده که

نظارت شور ابراجرای مصوبات خود به چه شکل از چهره‌راه‌هایی و با چه اهرم‌هایی باید اعمال گردد. (م.ش. ۹)

دانشگاه‌های نوپا، وجود شورای عالی برنامه‌ریزی و همچنین برنامه‌ریزی متمرکز را برای دوران بازسازی ضرورت دانسته و برای همکاری با شوراهای اظهار تمایل کرده‌اند. منتها ناخشنودی دانشگاه‌ها بیشتر به علت نداشتن رابطه با شورا می‌باشد. انتقاد مهم آنها به شورا اینست که شورا به این مهم توجهی ندارد، و حتی به نامه‌های دانشگاه‌ها نیز پاسخ نمی‌دهد. (م.ش. ۹)

اگر سربیک درس مصوب که به تأیید وزیر نیز رسیده در نظر بگیریم ملاحظه می‌کنیم که در دانشگاه‌های مختلف به یک نحو تدریس نمی‌شود. (م.ش. ۲)

نکات فوق کاملاً مؤید نتایج قبلی و مبین این نکته است که شورایی عالی برنامه‌ریزی نیز ارتباط سیستمی با دانشگاه‌ها ندارد، و این امر علی‌رغم عضویت وزیر فرهنگ و آموزش عالی در آن است.

البته در دید جزئی نگر می‌توان نتیجه فوق را مبنی بر کمبود قانون و یا نداشتن اهرم کنترل و... مطرح نمود. ولی از دید سیستمی و جامع‌نگر، این عوارض چیزی نیست مگر اشکال در طراحی اجزای سیستم و نحوه ارتباطات میان آنها. برای این اساس دادن اهرم کنترل و نظارت به شورا نیز چاره‌ساز نخواهد بود، زیرا مشکلاتی که باعث قطع رابطه شورا با سایر اجزای سیستم شده است، در مرحله نظارت و کنترل نیز عمل نموده و اگر نتیجه‌ای نیز بدنبال داشته باشد، چیزی غیر از اشکال تراشی و توقف بیشتر عملکرد کل سیستم نخواهد بود.

هیئت امناء:

هیئت امنای دانشگاه‌ها طبق قانون مربوطه در ۱۲ منطقه آموزش عالی کشور تشکیل شده‌اند. این هیئت‌ها در راس ساختار تصمیم‌گیری دانشگاه‌ها نقش بررسی وضع کلی دانشگاه‌ها، بررسی و تصویب ساختار سازمانی، بودجه‌های تفصیلی و آیین نامه‌های اصلی و مادر دانشگاه‌ها را برعهده دارند. اعضای هیئت امنا، وزیر، رئیس موسسه، ۶ تا ۹ تن از شخصیت‌های علمی - فرهنگی و یا اجتماعی و رئیس سازمان برنامه و بودجه می‌باشند.

از همین مختصر کاملاً بدست می‌آید با چنین جایگاه مهمی که هیئت امناء در راس ساختار تصمیم‌گیری دانشگاه‌ها دارند عملاً نقش مهمی ندارند ملاحظاتی که در خصوص هیئت‌های امنا وجود دارد عبارتست از:

- دانشگاه‌های بزرگ و جامع هیئت امنای مستقل ندارند.
- وظایف کلیدی و اصلی که همانا سیاست‌گذاری کلان و تصمیم‌گیری اصلی و نهایی در روند برنامه‌ریزی جامع دانشگاه‌ها است در اختیار هیئت نیست.
- با اینکه وزیر فرهنگ و آموزش عالی در آن عضو می‌باشد (که این صحیح نیست) مصوبات آن در خصوص آیین نامه‌های و معاملات و مقررات استخدای و اعضای هیئت علمی می‌بایست به تصویب وزارت فرهنگ و آموزش عالی برسد.
- با اینکه رئیس سازمان برنامه و بودجه و یا نماینده‌ی عضو هیئت می‌باشد، بودجه پیشنهادی آن می‌بایستی به تصویب آن سازمان برسد.
- با اینکه وزیر عضو هیئت می‌باشد، ساختار پیشنهادی دانشگاه می‌بایستی به تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی برسد. در حالی که طبق فرض، وزیر با پشتیبانی بدنه اجرایی و کارشناسی کل وزارتخانه تابعه در هیئت امنا شرکت می‌کند.

نتیجه اخلاقی و منطقی ملاحظات فوق این خواهد بود که هیئت امنای دانشگاه‌ها در واقع محلی از اعراب نداشته و نخواهد توانست اثر مثبتی از خود بجای بگذارند. نظرات مسئولین دانشگاه‌ها نیز موید این نکته است. که در زیر ملاحظه خواهیم کرد:

- هیئت امنای دانشگاه تعیین کننده نیست. (م.ش. ۴)

- انتظارات این بود که هیئت امناء در سطح کلان هدایت گرد دانشگاه باشد، ولی اولاً از زمان وزارت وزیر جدید تا کنون (۲۳/۵/۲) فقط یکبار تشکیل شده، ثانیاً از نظر اختیارات صرفاً "بر اساس آنچه قانون مشخص می کند محدود به امور مالی و تصویب بودجه شده و در واقع برخی اختیارات هیئت سه نفره وزارتخانه به هیئت امناء واگذار شده است و این کافی نیست. (م.ش. ۲)

- قانون هیئت های امناء به هیچ وجه رعایت نمی شود. در بحث بودجه، یک چهارم بودجه ای که توسط هیئت امناء تصویب شده به دانشگاه اختصاص می یابد. در قسمت وصول عواید نیز محلی از اعراب ندارد. در واقع مسئولین دیوان محاسبات و سازمان امور اداری و استخدامی و سازمان برنامه و بودجه برای آن اهمیتی قایل نیستند و نسبت به آن توجه نشده اند. در واقع هدف از هیئت های امناء که جلب تسهیلات برای دانشگاه ها است تامین نمی شود. (م.ش. ۳)

روابط میان اجزای نظام آموزش عالی:

همانگونه که گفته شد سیستم عبارتست از مجموعه‌ای از اجزای "متبسط" بهم که بر اساس مبنای مشخصی هدف معینی را تأمین نماید. بنابراین همانقدر که اجزای سیستم مهم هستند، روابط میان آنها و چگونگی این روابط نیز از اهمیت بسزایی برخوردار است. چه با روابط نامناسب میان اجزای مناسب سیستم، موجب عدم تأمین هدف آن می‌گردد و برعکس، آنچه عملاً موجب برقراری ارتباط میان اجزای سیستم می‌گردد عبارتند از:

- افرادی که بعنوان عامل ارتباطی در هر دو جز مورد نظر فعالیت می‌کنند. مثل وزیر فرهنگ که هم‌اکنون در هیئت امناء و سایر شوراهای عضو می‌باشد. این عناصر ارتباطی اصطلاحاً "linking pin" نامیده می‌شود. بدیهی است اگر این عناصر ارتباطی به نحو مناسب انتخاب نشوند یا اینکه عملاً نتوانند نقش ارتباطی را ایفا نمایند خود بخود ارتباط میان اجزا قطع می‌گردد.

- عامل دیگر ارتباطی قوانین، مقررات، آیین نامه‌ها و رویه‌ها هستند که می‌بایستی به نحو مناسب تدوین شوند.

- مهمترین رابطه میان اجزای سیستم، نظام بازخورد (feed back) است که در فرآیند نظارت و کنترل تجلی می‌یابد. این نیز بدیهی است که اگر نظام بازخورد مناسب در سیستم دیده نشود، سیستم هرگز نخواهد توانست اشتباهات خود را درک و جبران نماید. در انتها لازم به ذکر است که اگر روابط مناسب میان اجزای سیستم دیده نشده باشد، اجزای خواست و میل خود را ارتباطات را میان خود برقرار می‌نمایند، که اولاً خارج از کنترل بوده و ثانیاً ...

اکنون می‌پردازیم به وضعیت موجود نظام آموزش عالی از بعد روابط میان اجزا و ملاحظاتی که در این باب وجود دارند.

- آئین نامه‌های مالی و معاملاتی و تبصره ۵۶ قانون بودجه مشکل زاهتند. (م.ش. ۲)

- قانون هیئت‌های امناء به هیچ وجه رعایت نمی‌شود. (م.ش. ۳)

- مشکل اصلی در قوانین است. (م.ش. ۵)



- هم اکنون چند مرجع مستقل و ناهماهنگ موثر در ایجاد قوانین و مقررات، یعنی مجلس شورای اسلامی و شورای عالی انقلاب فرهنگی، در سیستم آموزش عالی وجود دارند. (م.ش.ا)

- سیستم آموزش عالی باید از نقطه نظر قوانین و مقررات اداری، مالی و آموزشی کاملاً مستقل عمل نموده و تصمیم گیری کند. اگرچه منابع مالی سیستم در سطح برنامه ریزی کلان کشور تعیین می شود، ولی سیستم باید از لحاظ نحوه مصرف این منابع استقلال داشته باشد. با توجه به نقش مهمی که منابع مالی در به ثمر رسیدن اهداف و برنامه های سیستم دارند، عدم استقلال در این زمینه باعث خواهد شد که کلیه تلاش های دیگر تحت الشعاع ماسئله قرار گیرند که خارج از کنترل مدیریت سیستم آموزشی بوده و غیر قابل پیش بینی اند. نگاهی به عملکرد سیستم بالاخص در ده سال اول پس از انقلاب اسلامی می تواند به نحواً این موضوع را روشن کند. (م.ش.ا)

- حجم زیاد قوانین و کم تجربگی اکثر مدیران باعث گردیده تا زمینه های فساد و تقلب ایجاد گشته و سیستم عملاً از اختیار مدیریت خارج و متکی به چند کارمند جزء گردد. (م.ش.ا)

- پیچیدگی و کثرت قوانین و مقررات موجب عدم استفاده بهینه و تلفیق مناسب عوامل و منابع آموزشی شده و سطح کارایی را به شدت کاهش داده است. (م.ش.ا)

- علیرغم حجم عظیمی از آئین نامه ها و مقررات، هنوز در بعضی از زمینه ها مثلاً در توزیع منابع مالی (ریالی و ارزی) ضابطه و معیار مشخصی وجود ندارد. اتفاقاً امور مالی و مقررات مربوطه تقریباً از طرف کلیه صاحب نظران و دست اندرکاران به عنوان یکی از نقاط مشکل زای نظام آموزش عالی در یک دهه گذشته بیان گردیده است. (م.ش.ا)

- رؤسای دانشگاه های کشور فراهم آمدن تسهیلات لازم را در مقررات اداری و مالی دانشگاه ها از طریق تشکیل هیئت های امناء ضروری می دانند. (م.ش.ا)

- رؤسای دانشگاه های کشور خطری توجهی به قوانین و مقررات آموزش عالی کشور را یادآور شده و عدم تبعیت از موازین را آفتی برای نظام آموزش عالی کشور تلقی می کنند. (م.ش.ا)



- بدلیل فقدان روابط مناسب زمانی میان دانشگاه و وزارتخانه رئیس دانشگاه و معاونین وی نمی‌توانند. با معاون آموزشی وزارتخانه تماس حاصل نمایند و مجبورند برای طرح مشکلات خود با کارشناسان وزارتخانه ارتباط برقرار نمایند و این از طرفی و هن شخصیت ایشان بوده و از سوی دیگر فساد آفرین است. (م.ش. ۲)
- عنایت به دانشکده‌های فنی بسیار زیاد توأماً با این دانشکده‌ها می‌باشد. (م.ش. ۲)
- در کلیه سطوح رابطه بجای رابطه حاکم است. (م.ش. ۲۰)
- روابط بجای اینکه بر اساس اصول منطقی استوار باشد بیشتر بر مبنای ارتباطات فردی است. (م.ش. ۱۰)
- نظریه اینکه ارزیابی مناسبی وجود ندارد، وزارتخانه و دانشگاه‌ها در درون خود و در ارتباط با هم سعی می‌کنند کارها را از طریق وضع مقررات و آئین‌نامه‌ها تنظیم کنند و در نتیجه مسئولین در بیشتر موارد مطلوب الاختیارند و کارها به نحو مطلوب انجام نمی‌گیرد. و چون مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرند در مقام جواب هم واقع نمی‌شوند و نگران عملکردشان هم نیستند. (م.ش. ۱۰)
- باید نقش نظارتی و هدایتی وزارت فرهنگ نسبت به نقش اجرایی آن بیشتر باشد و مکانیزم‌هایی اندیشیده شود تا با حذف مقررات دست و پاگیر و روابط مزاحم، دانشگاه‌ها مجال رشد بیشتر داشته باشند. (م.ش. ۱۰)
- هم‌اکنون وزارتخانه کنترل واقعی بر عملکرد دانشگاه‌ها ندارد. (م.ش. ۲)
- هم‌اکنون، کنترل از دست وزارتخانه بیرون رفته و با هرج و مرج در دایره کردن دوره‌ها توسط وزارتخانه‌ها و مراکز آزاد، و ربودن و تنظیم اساساً تئید مواجه شده است. از سوی وزارتخانه بازرسی نیز وجود ندارد. (م.ش. ۱۰)
- تمرکزگرایی مشکل اصلی است. وزارتخانه می‌بایستی نظارت، هدایت و ارشاد بکند. (م.ش. ۲)
- تمرکزگرایی در تهران موجب می‌شود کار اصلی وزارتخانه‌ها با کار فرعی آن خلط

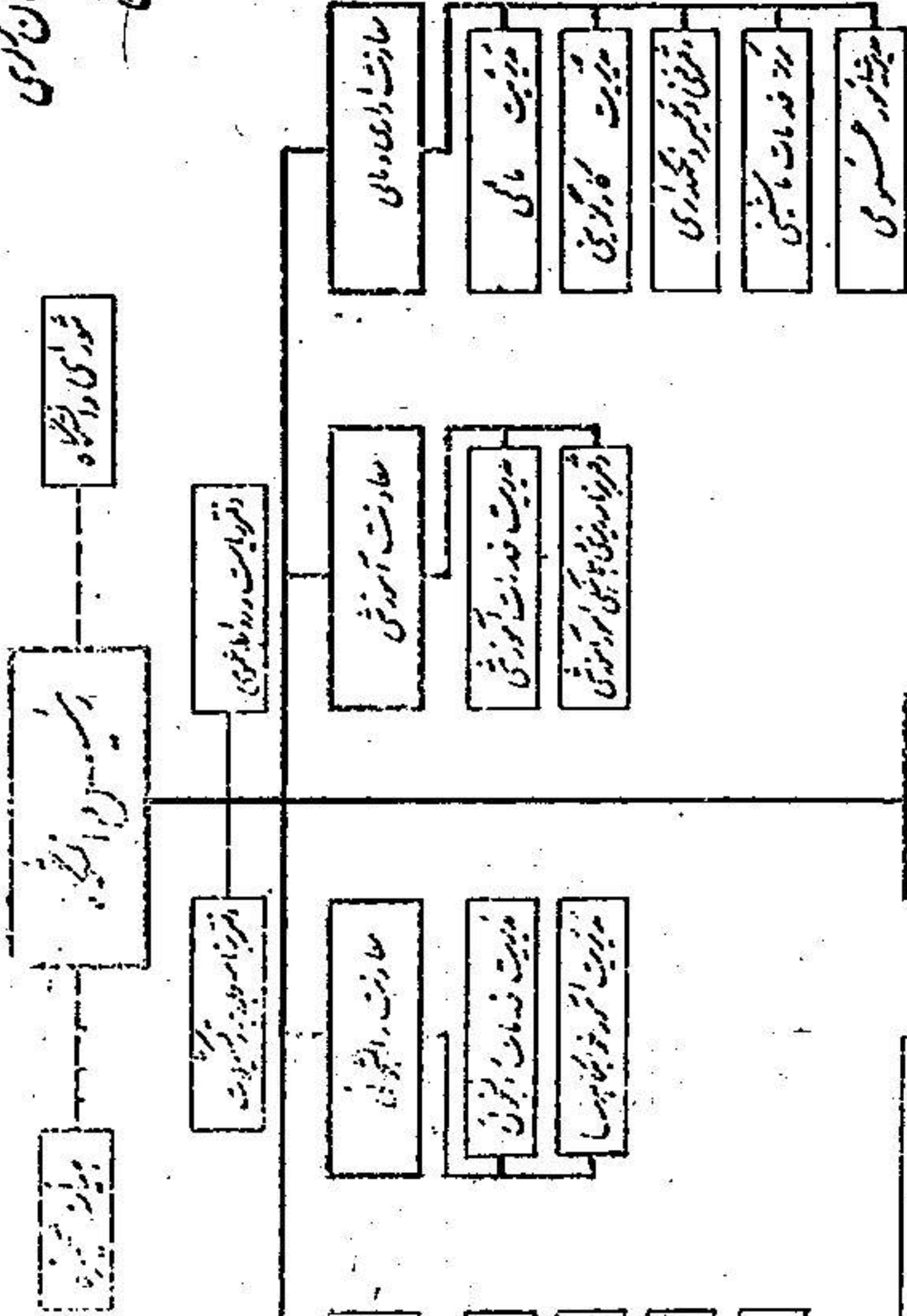
شود. (م.ش. ۲)

- دخالت بیش از حد وزارت فرهنگ و آموزش عالی در امور دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی جای هیچگونه استقلال برای آنها باقی نگذاشته. (م.ش. ۸)
- هم‌اکنون به دلیل کثرت مشغله مدیران، تصمیم‌سازی اصلی به عهده کارشناسان وزارتخانه بوده و در نهایت نظرات آنها تصویب می‌شود. (م.ش. ۲)
- در عمل کارشناسان وزارتخانه به مثابه مقام مافوق‌رئسای دانشگاه و معاونین وی برخورد می‌کنند. (م.ش. ۲)

پیوست شماره دو

نمودار زمانی
تعدادی از دانشگاه های داخلی و
خارجی

دانشگاه شهید بهشتی
 دانشکده بازرگانی گزنی



دانشگاه شهید بهشتی

دانشکده بازرگانی گزنی

دانشکده بازرگانی گزنی

دانشگاه شیراز

رئیس دانشگاه

نمای دانشگاه

هیات کسبه

مدیریت فرهنگی و اجتماعی

معاونان اداری و مالی

مدیریت امور اداری

مدیریت اسکان

مدیریت امور محاسباتی

مرکز کسبانی

معاونان دانشجویی

مدیریت امور دانشجویی

مدیریت تربیت بدنی و تفریحی و ورزشی

مرکز بهداشت و درمان دانشجو

اداره

معاونان آموزشی

مدیریت امور آموزشی

مدیریت برنامه ریزی و نظارت و ارزشیابی

اداره تخصصی کسب

کتابخانه

مدیریت برنامه ریزی و تحقیقات

معاونان پژوهشی

مدیریت برنامه ریزی و تحقیقات و همکاری با مراکز پژوهشی و مراکز علمی

مدیریت همکاری علمی بین المللی

اداره چاپ و انتشارات

کمیته برنامه ریزی و مرکز اسناد

بنیاد علمی دانشگاه

مرکز تحقیقات بین المللی

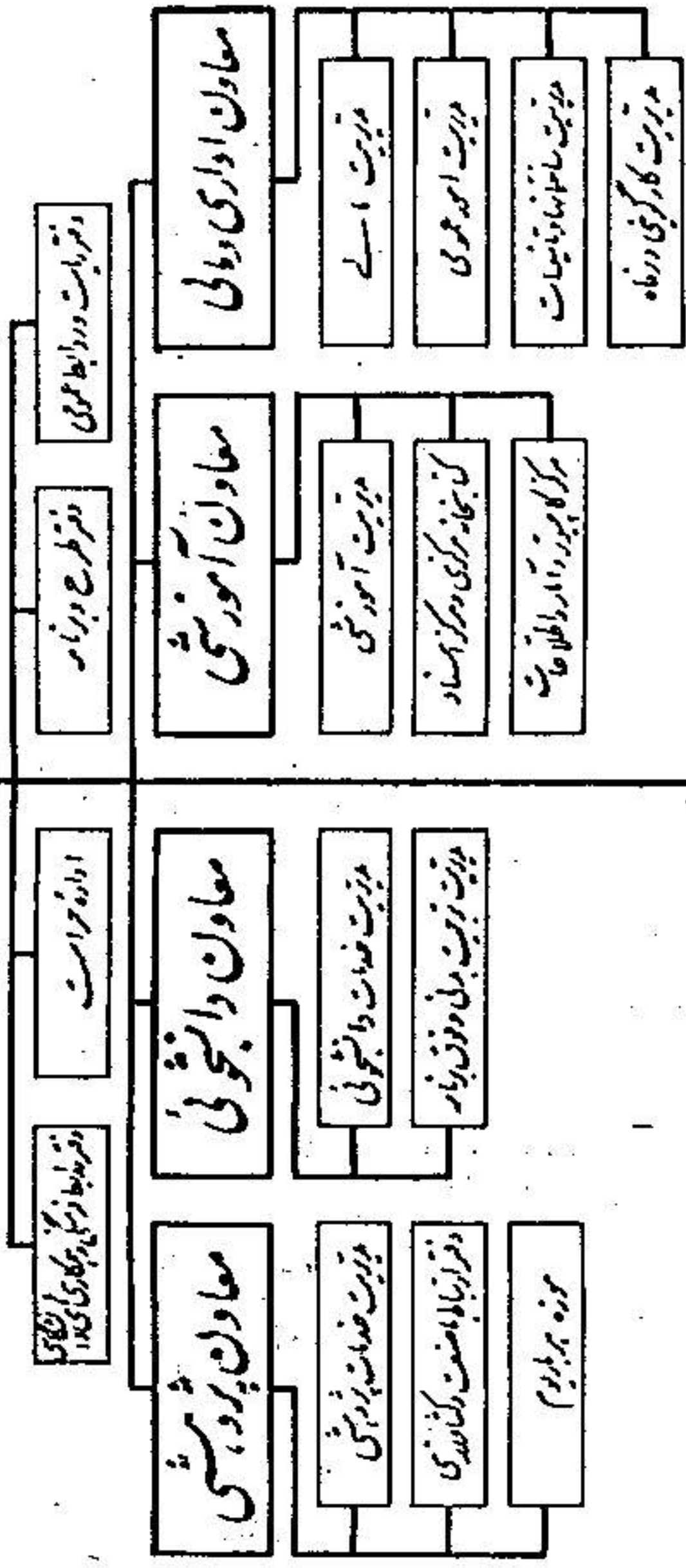
مدیریت فرهنگی و اجتماعی	مدیریت فرهنگی و اجتماعی
مدیریت امور اداری	مدیریت امور اداری
مدیریت اسکان	مدیریت اسکان
مدیریت امور محاسباتی	مدیریت امور محاسباتی
مرکز کسبانی	مرکز کسبانی
معاونان دانشجویی	معاونان دانشجویی
مدیریت امور دانشجویی	مدیریت امور دانشجویی
مدیریت تربیت بدنی و تفریحی و ورزشی	مدیریت تربیت بدنی و تفریحی و ورزشی
مرکز بهداشت و درمان دانشجو	مرکز بهداشت و درمان دانشجو
اداره	اداره
معاونان آموزشی	معاونان آموزشی
مدیریت امور آموزشی	مدیریت امور آموزشی
مدیریت برنامه ریزی و نظارت و ارزشیابی	مدیریت برنامه ریزی و نظارت و ارزشیابی
اداره تخصصی کسب	اداره تخصصی کسب
کتابخانه	کتابخانه
مدیریت برنامه ریزی و تحقیقات	مدیریت برنامه ریزی و تحقیقات
معاونان پژوهشی	معاونان پژوهشی
مدیریت برنامه ریزی و تحقیقات و همکاری با مراکز پژوهشی و مراکز علمی	مدیریت برنامه ریزی و تحقیقات و همکاری با مراکز پژوهشی و مراکز علمی
مدیریت همکاری علمی بین المللی	مدیریت همکاری علمی بین المللی
اداره چاپ و انتشارات	اداره چاپ و انتشارات
کمیته برنامه ریزی و مرکز اسناد	کمیته برنامه ریزی و مرکز اسناد
بنیاد علمی دانشگاه	بنیاد علمی دانشگاه
مرکز تحقیقات بین المللی	مرکز تحقیقات بین المللی

اداره ای آموزشی آید

دانشگاه فروردی مشهد

رئیس دانشگاه

شورای دانشگاه

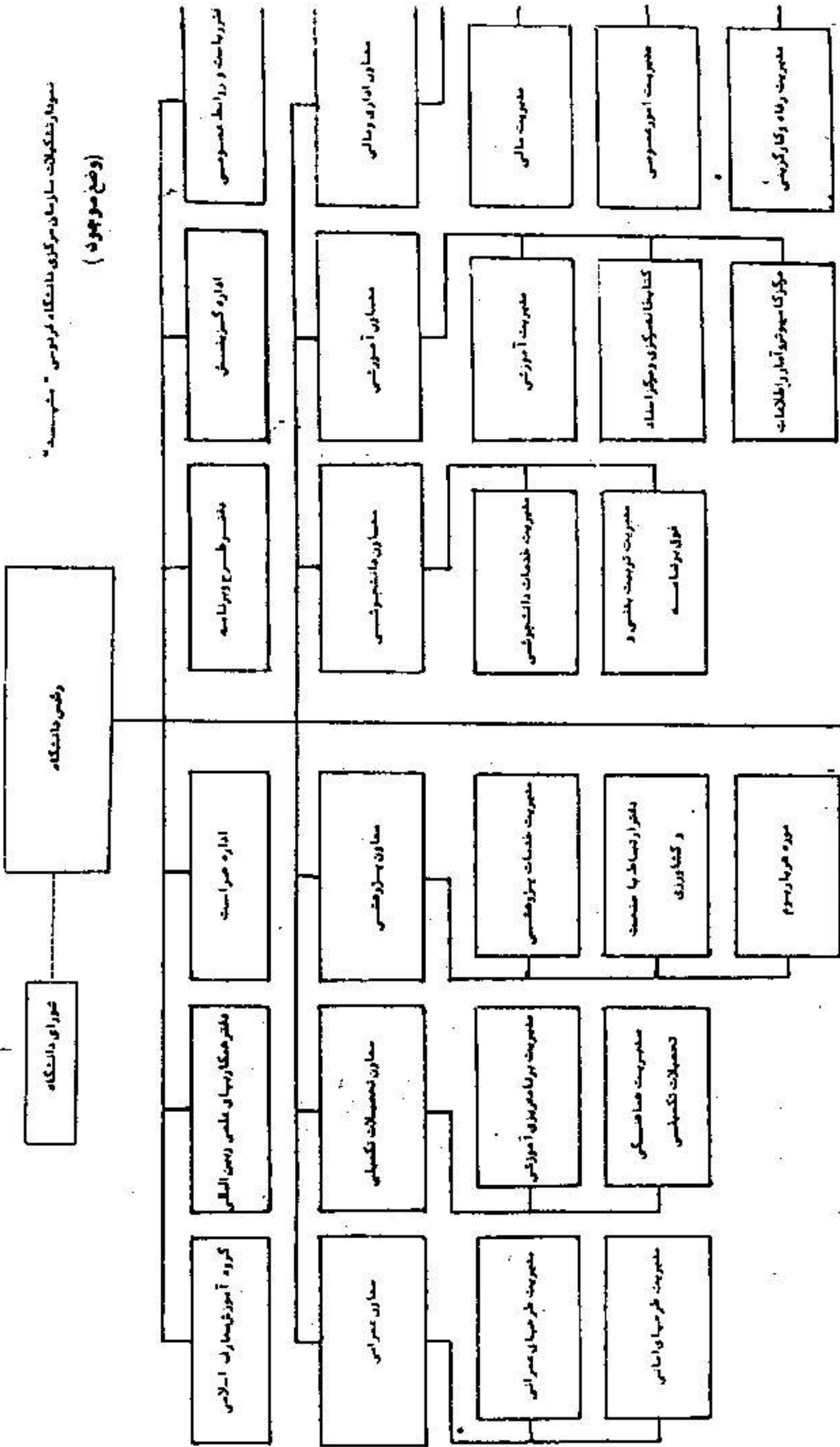


دانشگاه فروردی مشهد

دبیر دبیرتکلیف و آموزشگاه	دبیر سازمان امور اداری و استفساری کتبه
هیئت آموزشی	هیئت تخصصی
تاریخ: فرورداد ۱۳۲۷	

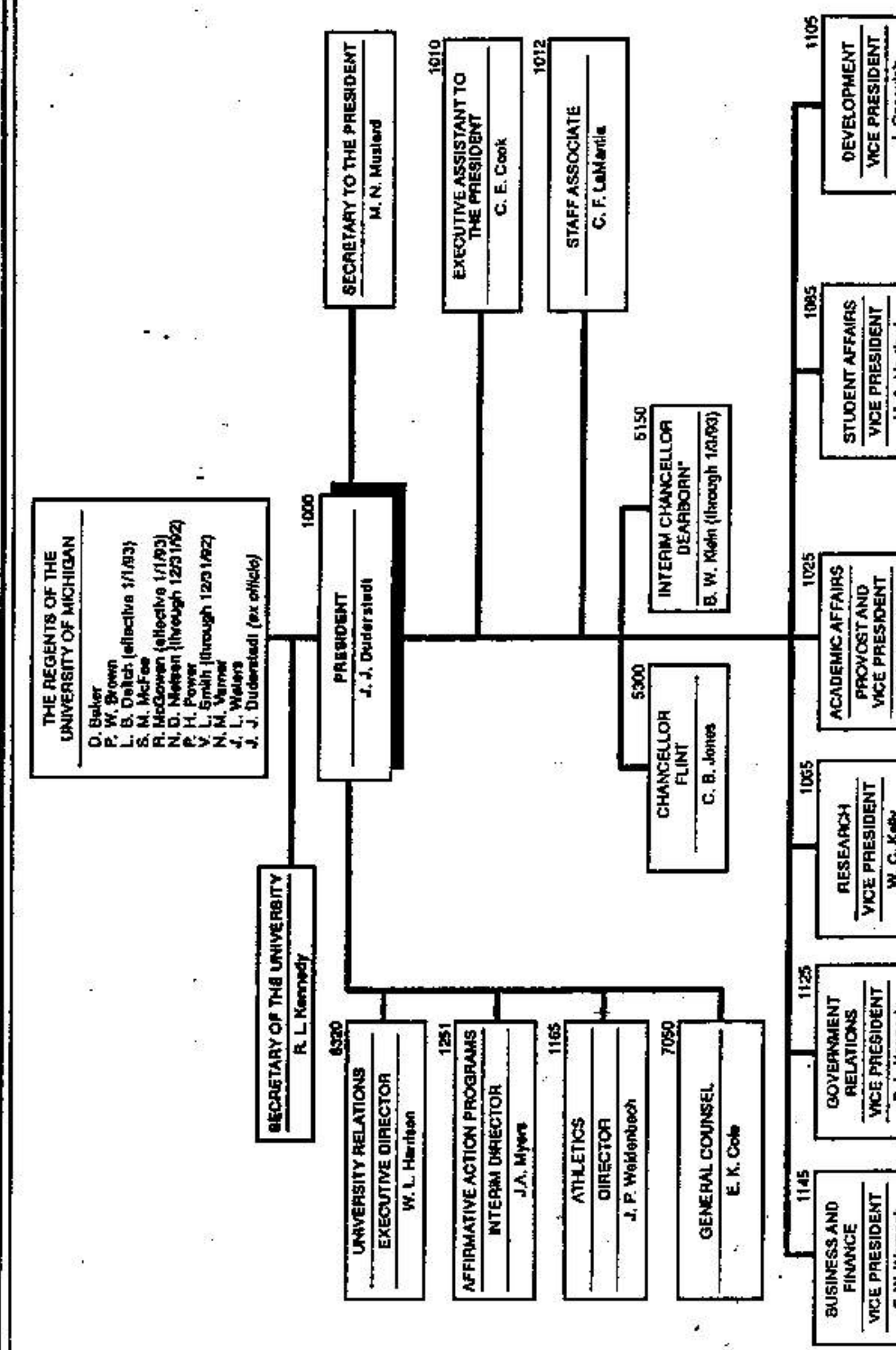
نمودار تشکیلات سازمان مرکزی دانشگاه تبریز - مشخصه ۱

(وضع موجود)

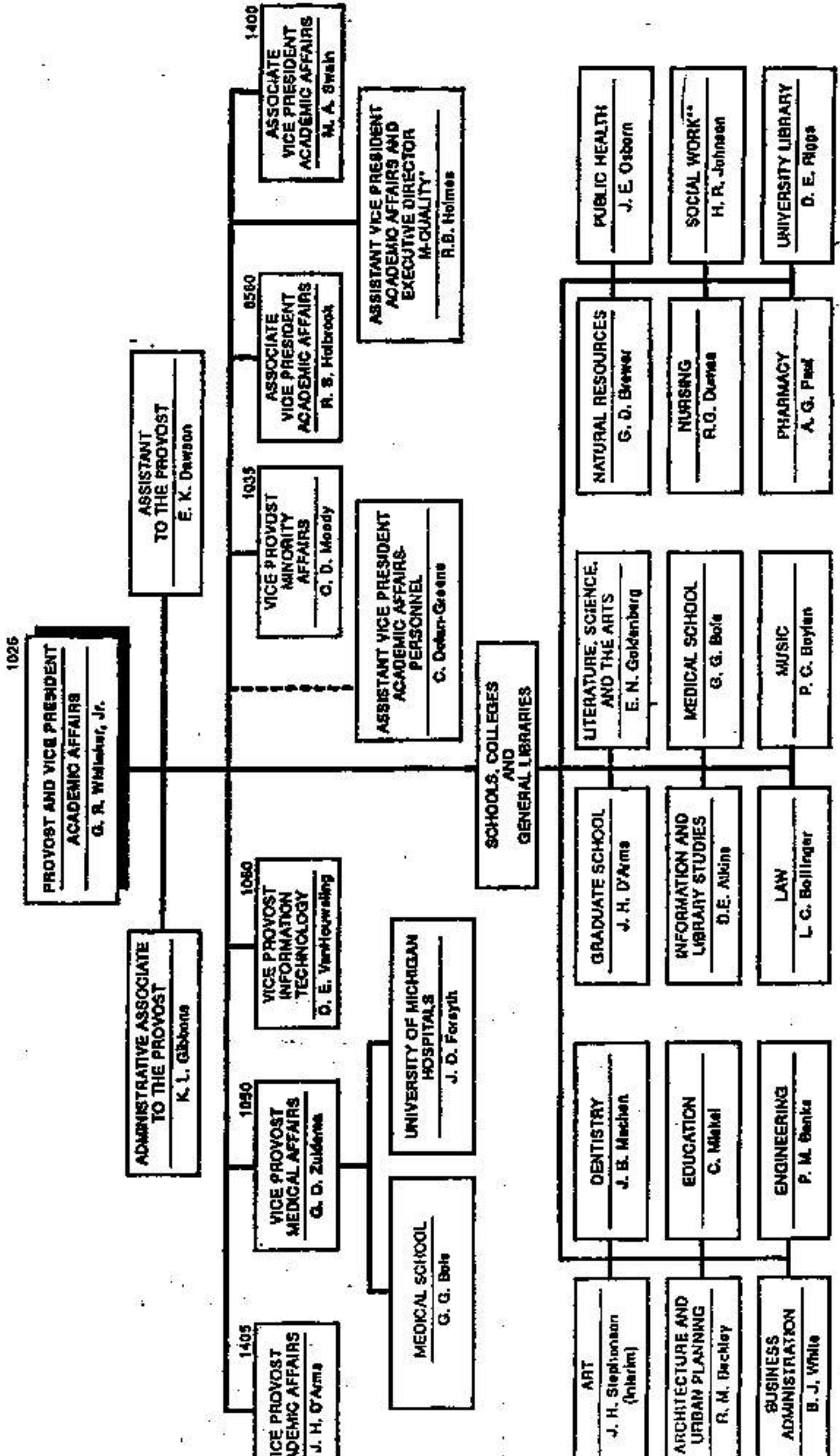


UNIVERSITY OF MICHIGAN ORGANIZATION CHART

PRESIDENT



**UNIVERSITY OF MICHIGAN
ORGANIZATION CHART
ACADEMIC AFFAIRS
PROVOST AND VICE PRESIDENT**



Regents

UW System

UW-Madison Academic Administration & Governance

Chancellor

- Administrative Svcs
- Athletics
- Facilities Management
- Health Sciences
- Legal Affairs
- Police and Security
- Student Affairs
- Univ. Rel'ns/Pubs

Office of the Chancellor

Relationships:
City, County, State,
Federal, Parents,
Alumni, Public

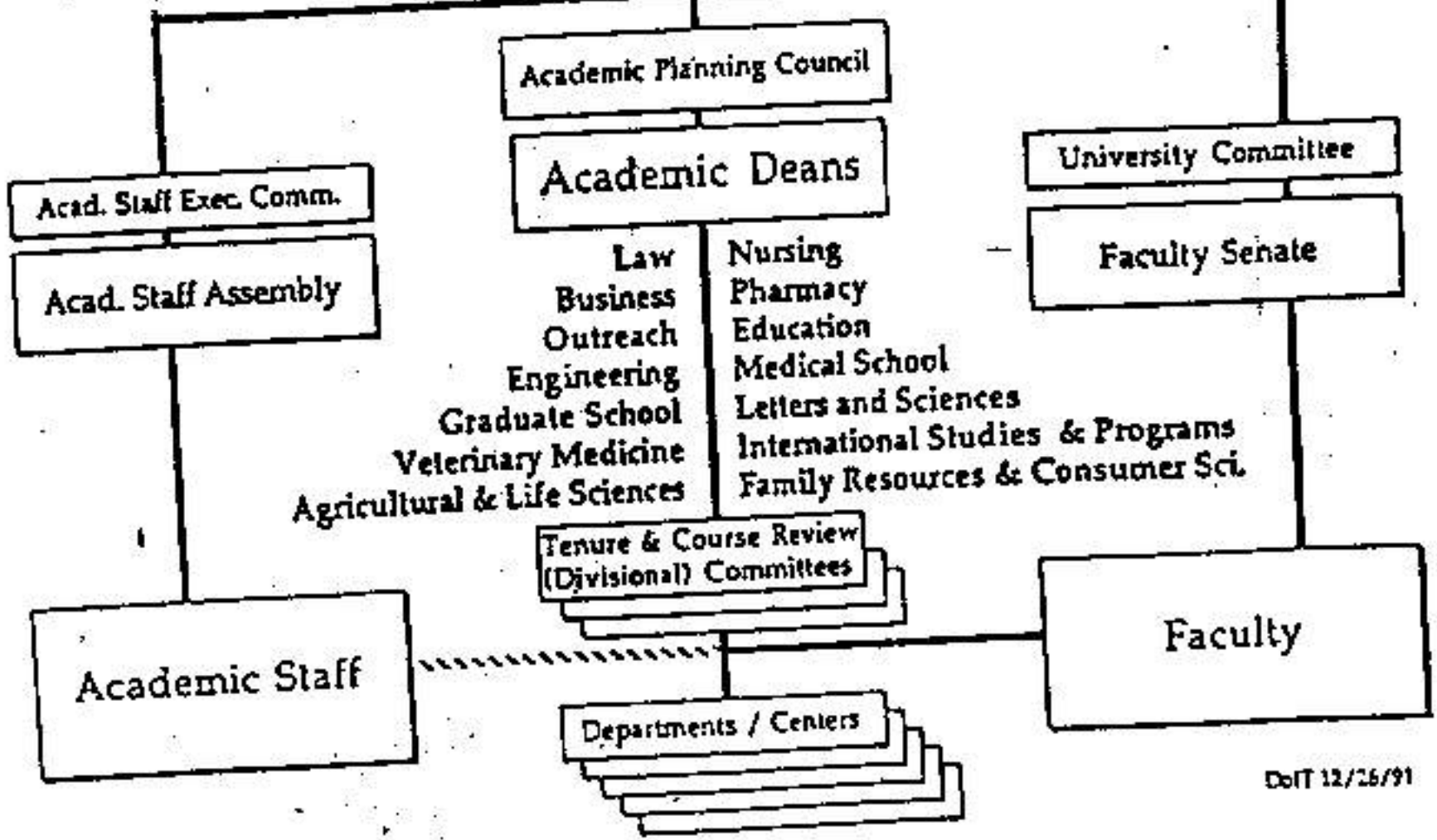
Liaisons:
UWF, WAA,
Foundations

Provost & Vice Chancellor, Academic Affairs

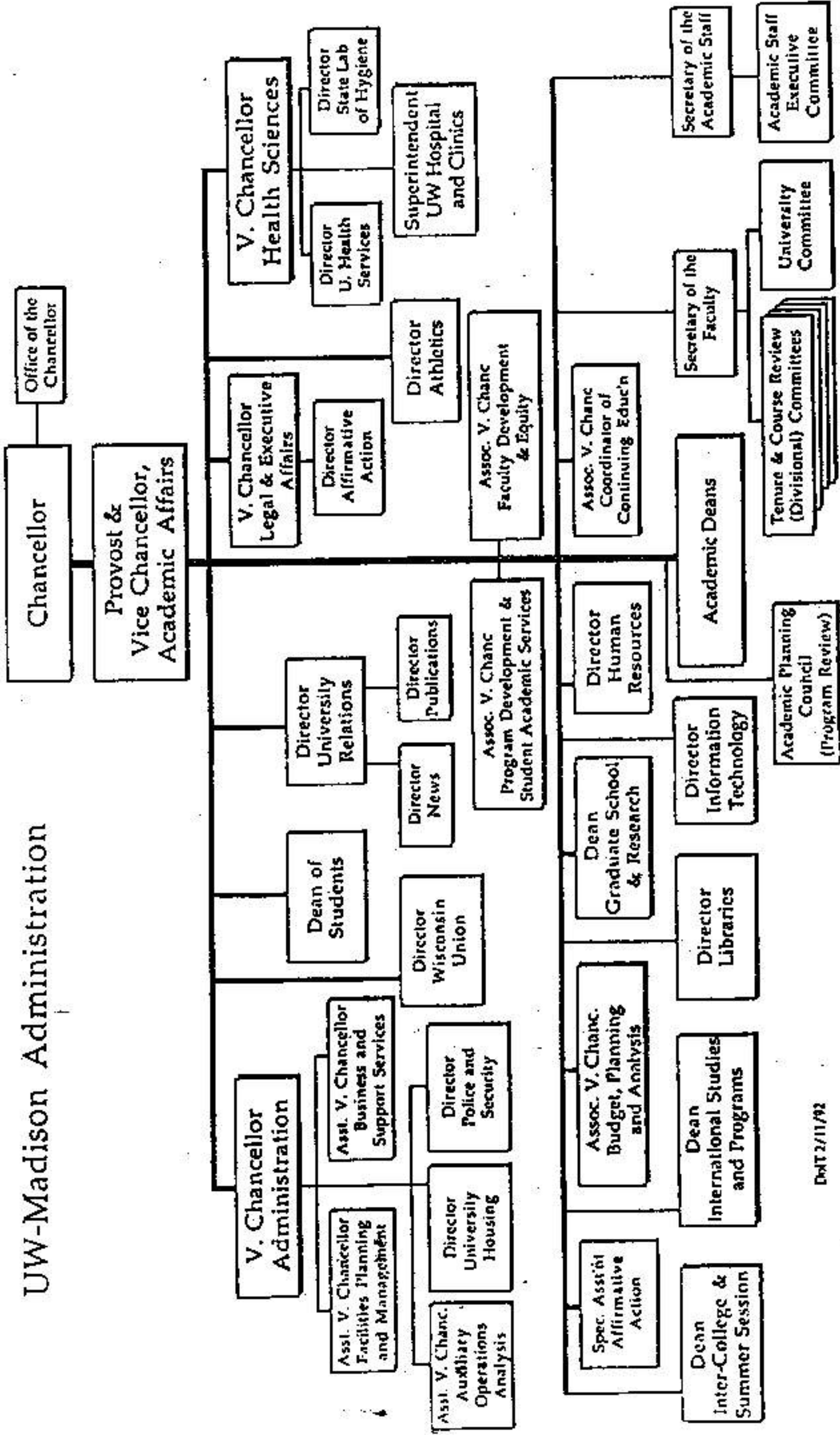
- Budget, Plan & Analysis
- Human Resources
- Information Technology
- Libraries
- Student Academic Svcs
- Sec. of Faculty
- Sec. of Academic Staff
- Research/Graduate Sch.

Office / Vice Chancellor

Assessment
Equity
Faculty Development
Affirmative Action
Continuing Education
Quality Improvement
Undergrad. Studies
Interdisciplinary Studies



UW-Madison Administration



STATE BOARD OF EDUCATION

Robert Martinez
 Jim Smith
 Robert A. Butterworth
 Tom Gallagher
 Gerald Lewis
 Doyle Connor
 Betty Castor

Governor
 Secretary of State
 Attorney General
 Treasurer
 Comptroller
 Commissioner of Agriculture
 Commissioner of Education

FLORIDA BOARD OF REGENTS

Charles B. Reed
 Joan Dial Ruffler, Chairman
 C. DuBose Ausley
 J. Clint Brown
 Betty Castor
 Alec P. Courtelle
 Robert A. Dressler
 Charles B. Edward, Sr.
 Pat H. Grosser
 Cecil B. Keene
 Haul R. Masvidal
 Thomas F. Petway, III.
 Carolyn King Roberts
 Jacqueline Golgel

Chancellor, State University System
 Orlando
 Tallahassee
 Tampa
 Tallahassee
 Miami
 Fort Lauderdale
 Fort Myers
 Pensacola
 St. Petersburg
 Miami
 Jacksonville
 Ocala
 Student Regent, University of Central Florida

PRESIDENT

Executive Assistant to the President

Dr. Bernard F. Slinger
 Ruth G. Wexler

Office of the President

Budget and Analysis
 Contract Administration
 Alumni Affairs
 Human Resources
 Internal Auditing
 Intercollegiate Athletics
 University Attorney

Grady Ren, Jr.
 Lillian Mohr
 James Melton
 Freddie Groomes
 Ernest M. Williams
 Cecil W. Ingram
 Gerald Jankl

PROVOST AND VICE PRESIDENT FOR ACADEMIC AFFAIRS

Augustus B. Turnbull III

Office of the Vice President

Assistant to the Provost
 Assistant to the Provost
 Associate Vice President for Academic Affairs
 Assistant to the Vice President
 Assistant to the Vice President (Corporate Relations)
 Dean of the Faculties and Deputy Provost
 Assistant Dean of the Faculties
 Associate Vice President for Computer and Information Resources
 Associate Vice President and Director, Center for Professional Development and Public Service
 Community College and Interinstitutional Relations
 Associate Vice President and Director, Institute of Science and Public Affairs
 Associate Vice President and Director, Supercomputer Computations Research Institute
 Associate Vice President for International Programs
 Special Assistant to Associate Vice President

Russell P. Kropp
 William F. MacIver
 Thomas S. McCaleb
 Dorenda O. Sewitt
 Cheryl Sumner
 Steve Edwards
 Angela Lupo-Anderson
 Gene T. Sherron
 Mary L. Paskowski
 David F. Dahlen
 Edward A. Fernald
 Joseph E. Lanauati
 Peter J. Garretson
 Philip Fordyce

Deans of Schools and Colleges

Dean, College of Arts and Sciences
 Dean, College of Business
 Dean, College of Communication
 Interim Dean, School of Motion Picture, Television and Recording Arts
 Dean, School of Criminology
 Dean, College of Education
 Dean, FAMU/FSU College of Engineering
 Dean, College of Human Sciences
 Dean, College of Law
 Dean, School of Library and Information Studies

Werner A. Baum
 E. Ray Solomon
 Theodore Clevenger
 Donald F. Ugarait
 See Titus Reid
 Robert L. Lathrop
 Krishnamarty Karamcheti (Interim)
 Margaret A. Sitton
 TBA
 F. William Summers

Dean, School of Music
 Dean, School of Nursing
 Dean, College of Social Sciences
 Dean, School of Social Work
 Dean, School of Theatre
 Dean, School of Visual Arts and Dance
 Dean, Undergraduate Studies
 Associate Dean, Undergraduate Studies
 Director of Admissions
 Director of Financial Aid
 Honors and Scholars Program
 University Registrar
 Director of Undergraduate Advising Center
 Dean, Panama City Campus

Directors
 Director of Learning Systems Institute
 Director of University Libraries

VICE PRESIDENT FOR RESEARCH AND GRADUATE STUDIES

Associate Vice President for Research
 Dean, Graduate Studies

VICE PRESIDENT FOR DEVELOPMENT

VICE PRESIDENT FOR FINANCE AND ADMINISTRATION

Office of the Vice President
 Assistant to the Vice President
 Assistant to the Vice President and Director of Facilities Management
 Assistant to the Vice President and Director of Environmental Health and Safety
 Business Services
 Controller
 Northwest Regional Data Center
 Personnel Relations
 Physical Plant
 Public Safety
 Purchasing and Receiving

VICE PRESIDENT FOR STUDENT AFFAIRS (INTERIM)

Office of the Vice President
 Associate Vice President for Student Affairs
 Career Center
 Director of Resident Student Development
 Director of Thagard Student Health Services
 Student Development
 Assistant Vice President for Student Affairs
 Student Counseling Center
 Associate Director for Medical Services
 Student Government
 University Union
 Campus Recreation

VICE PRESIDENT FOR PUBLIC AFFAIRS

Office of the Vice President
 Associate Vice President for Public Affairs
 Associate Vice President for Governmental Relations

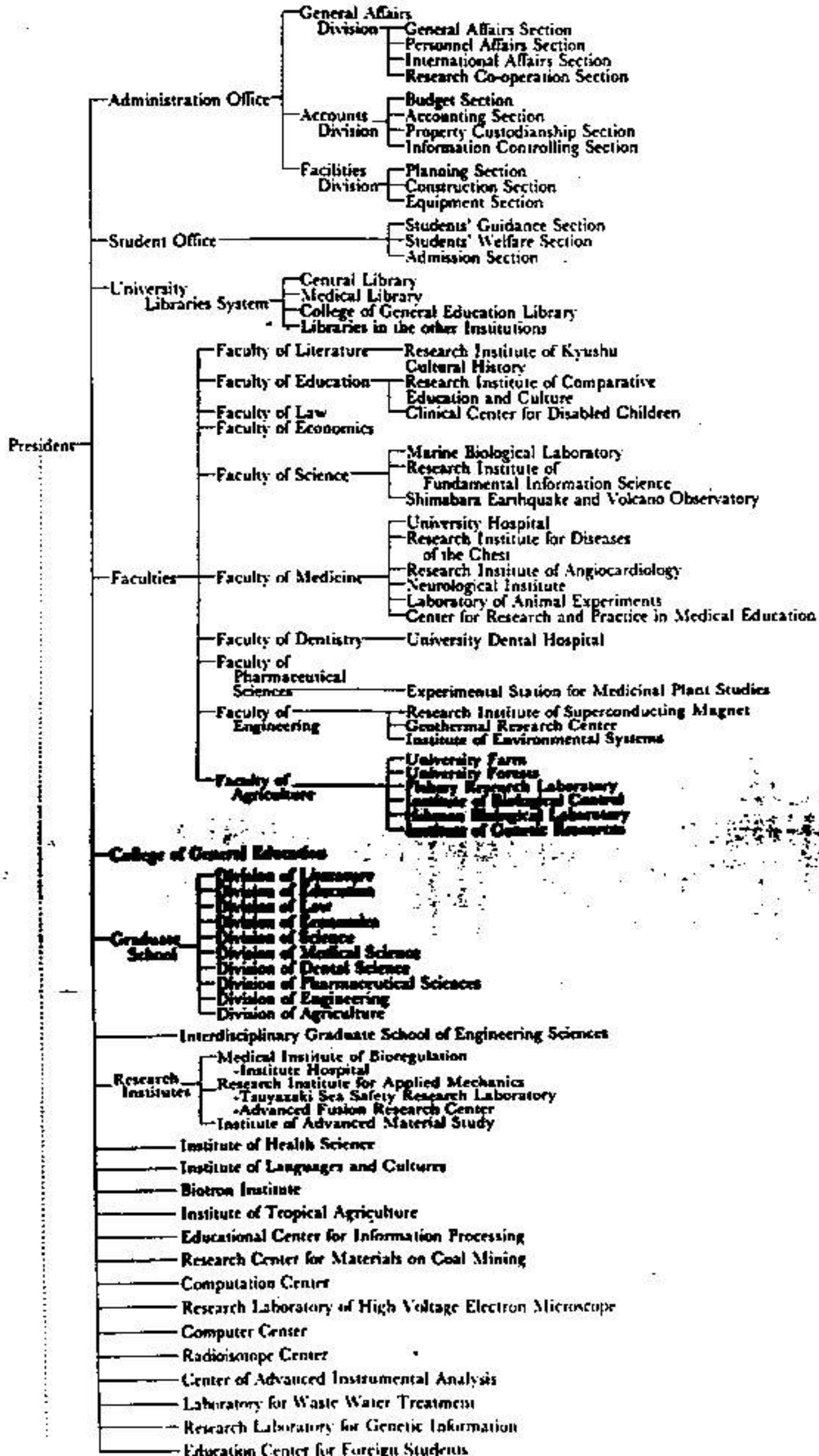
Assistant to the Vice President for Public Affairs

Publications
 Special Events
 Media Relations
 WFSU-FM
 WFSU-TV

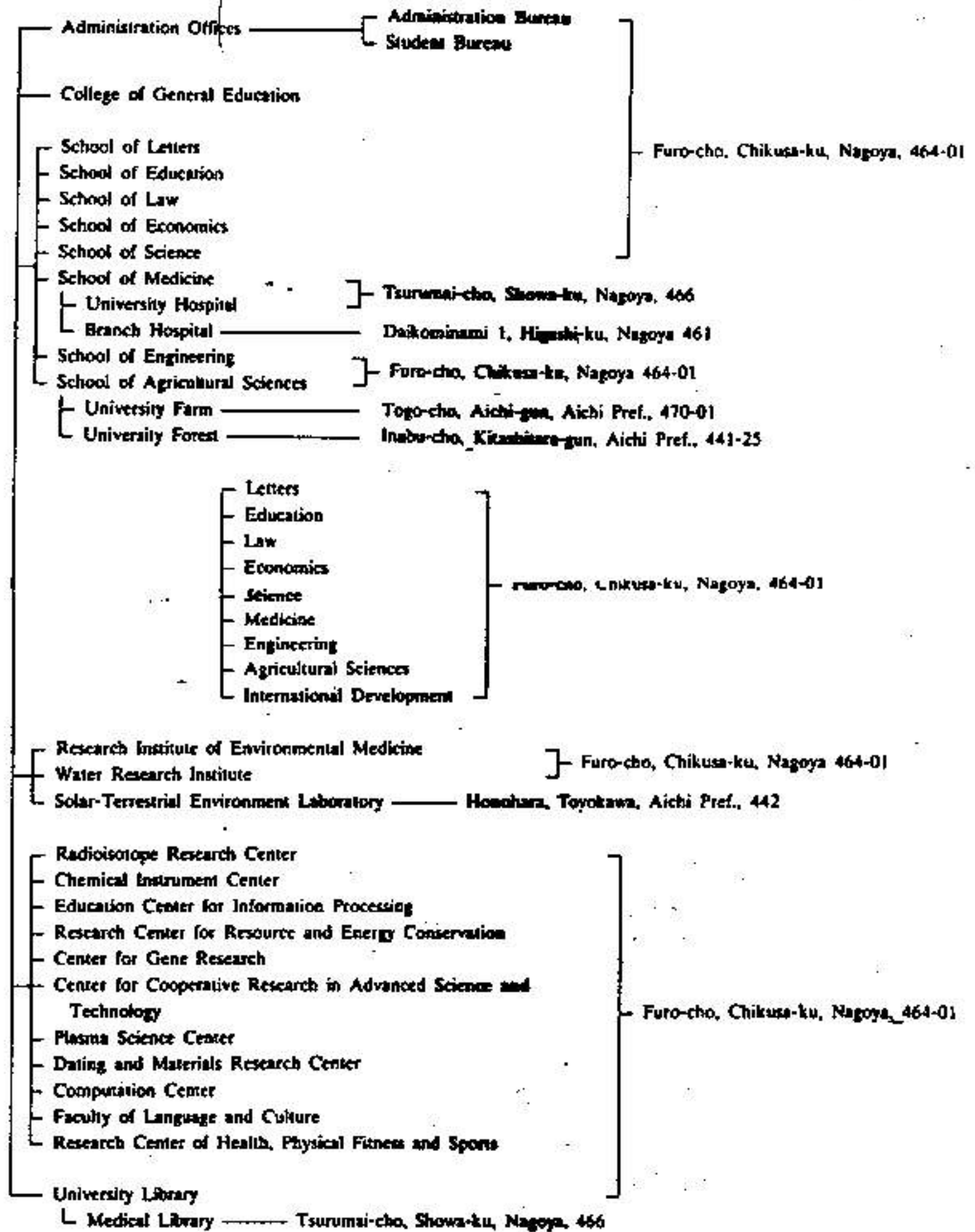
Robert
 Evel
 Cha
 D.
 GIBB
 Jer
 Elizabeth
 Sandra
 Peter
 E. Ed
 Paula
 Maxw
 Bruce
 Laro
 Robert
 C
 Robert
 Micha
 Russel
 Harold D.
 Michael
 Steven
 John U
 Barbara
 Robert
 Steph
 J.
 Thomas
 W
 Walter B
 Sherril
 Robert
 Robert
 Jan
 Richard M
 A. De
 Tr
 Name
 Patrick
 W. G
 Barber
 Pamela
 Susan
 Ann
 Madison

ORGANIZATION CHART

(As of February 1, 1989)



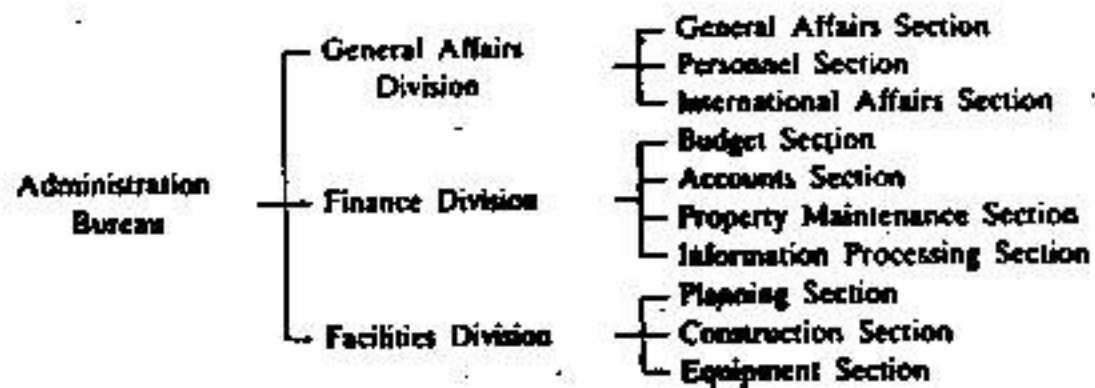
ORGANIZATION OF THE UNIVERSITY

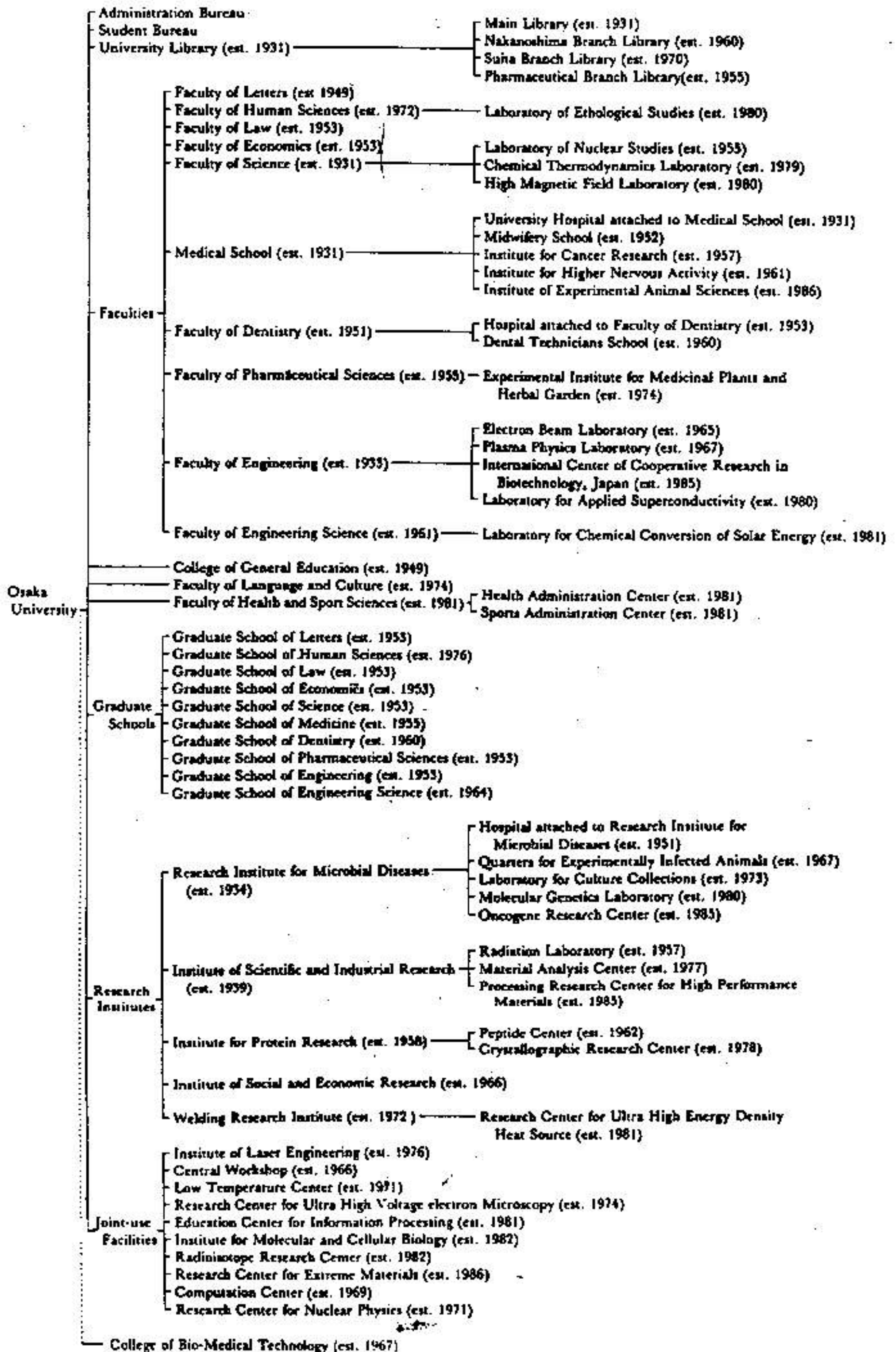


Nagoya University College of Medical Technology ——— Daikominami 1, Higashi-ku, Nagoya, 461

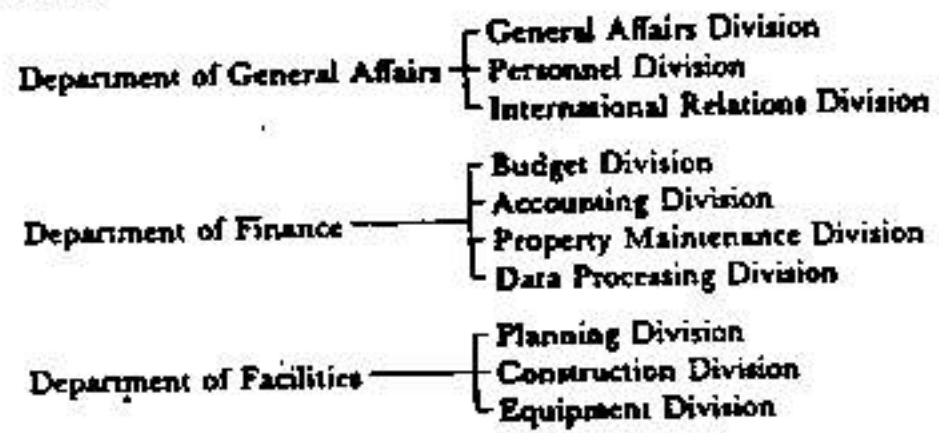
CHIEF ADMINISTRATIVE OFFICERS

President	Nobuo KATO
Director General, Administration Bureau	Masahiro NISHIO
Director, General Affairs Division	Seichi HABUKI
Head, General Affairs Section	Yosuke YAMASAKI
Head, Personnel Section	Tadatoshi IKINAGA
Head, International Affairs Section	Tadahiko NUMATA
Director, Finance Division	Isamu KANEZUKA
Head, Budget Section	Shinichi KAMIKOKURYO
Head, Accounts Section	Hidenori SANO
Head, Property Maintenance Section	Yoshihisa YUKI
Head, Information Processing Section	Masaru TAKAKI
Director, Facilities Division	Shigeru FUKANO
Head, Planning Section	Hiroshi UMEZAWA
Head, Construction Section	Yukio UMEMURA
Head, Equipment Section	Shohei SASAGAWA



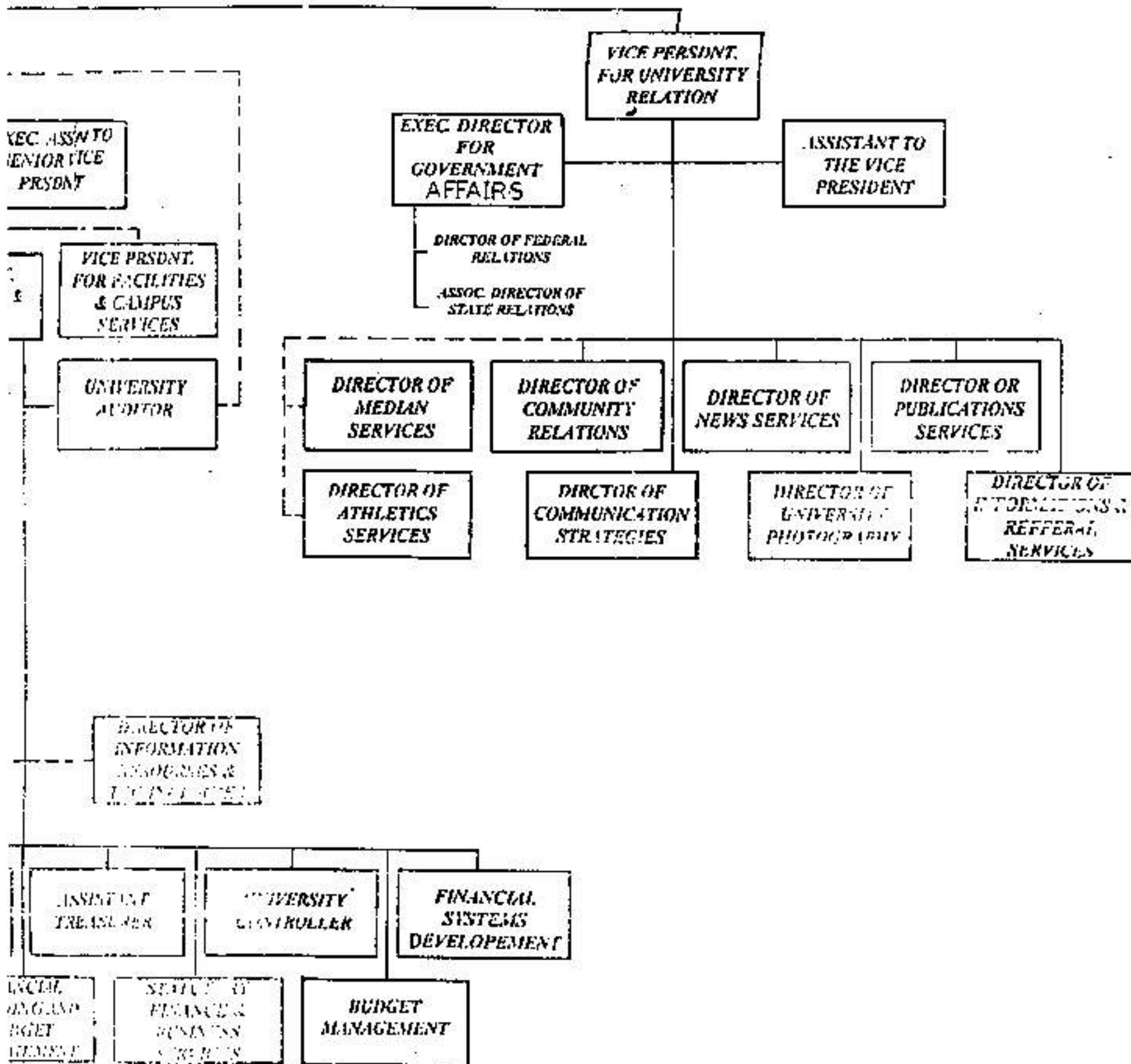


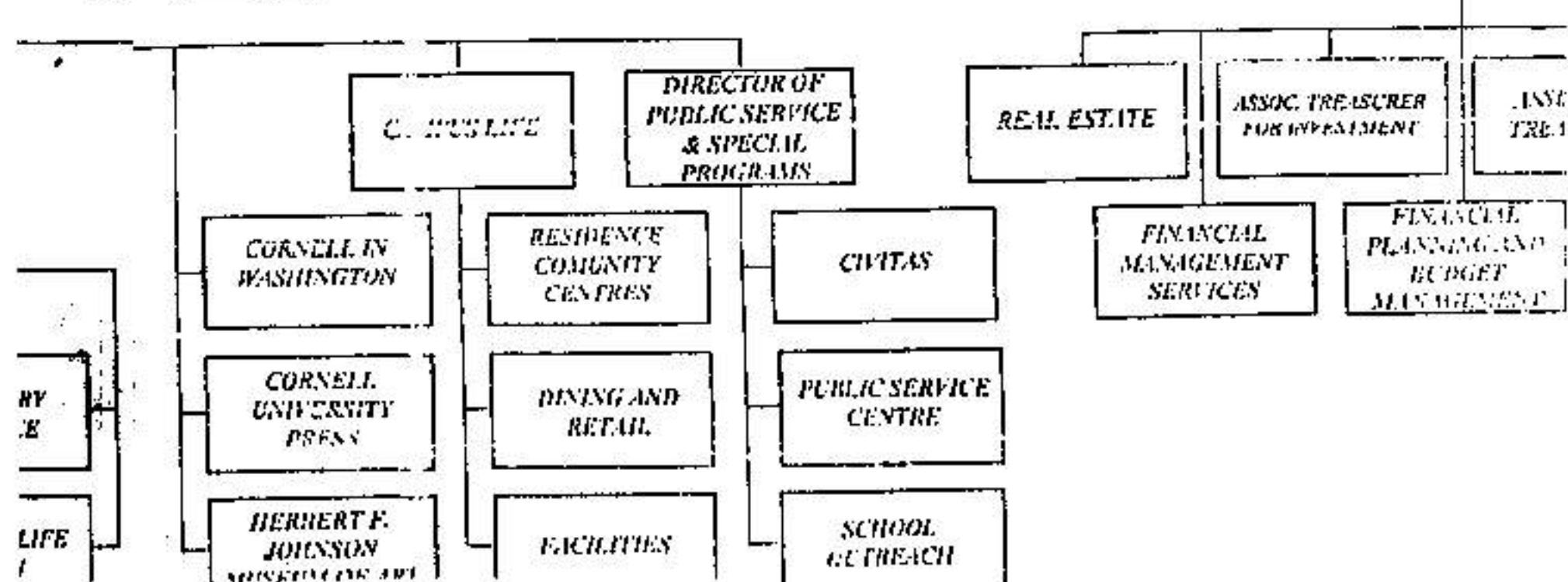
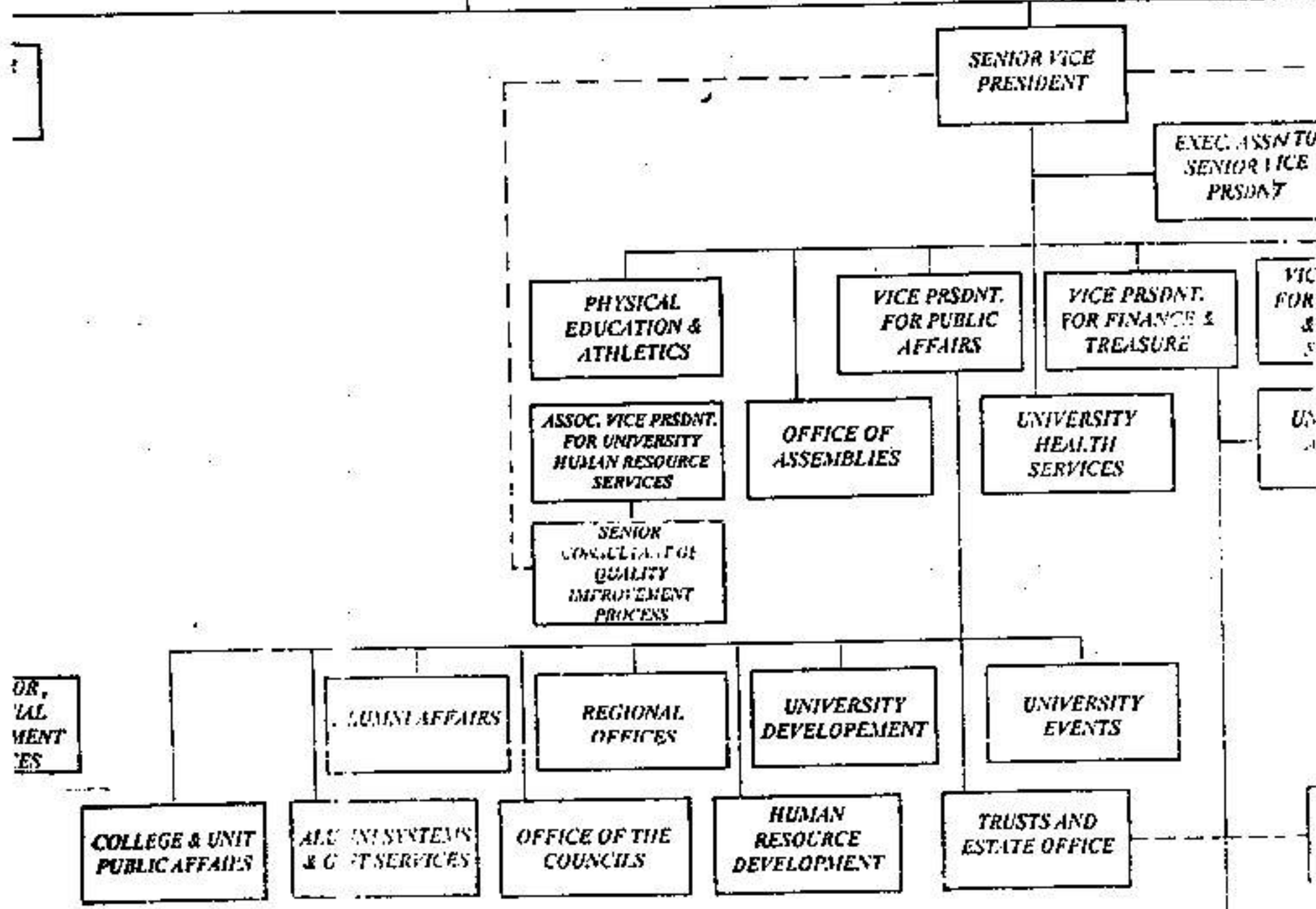
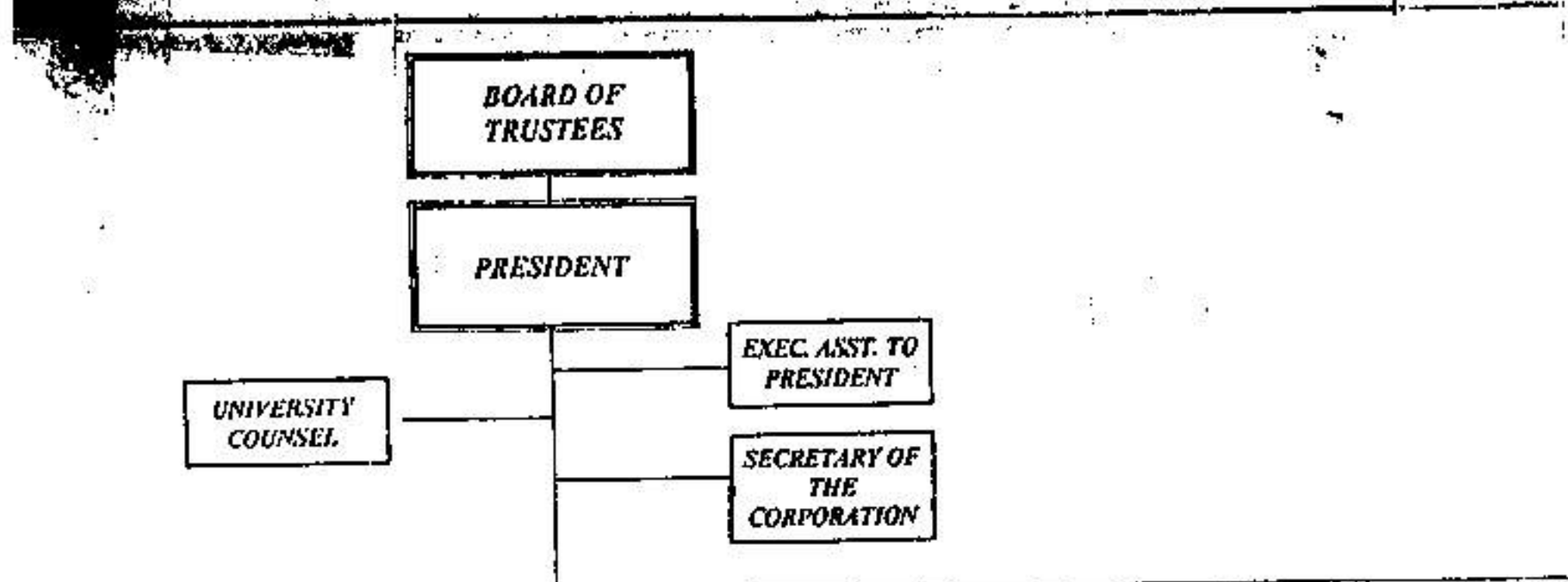
Administration Bureau



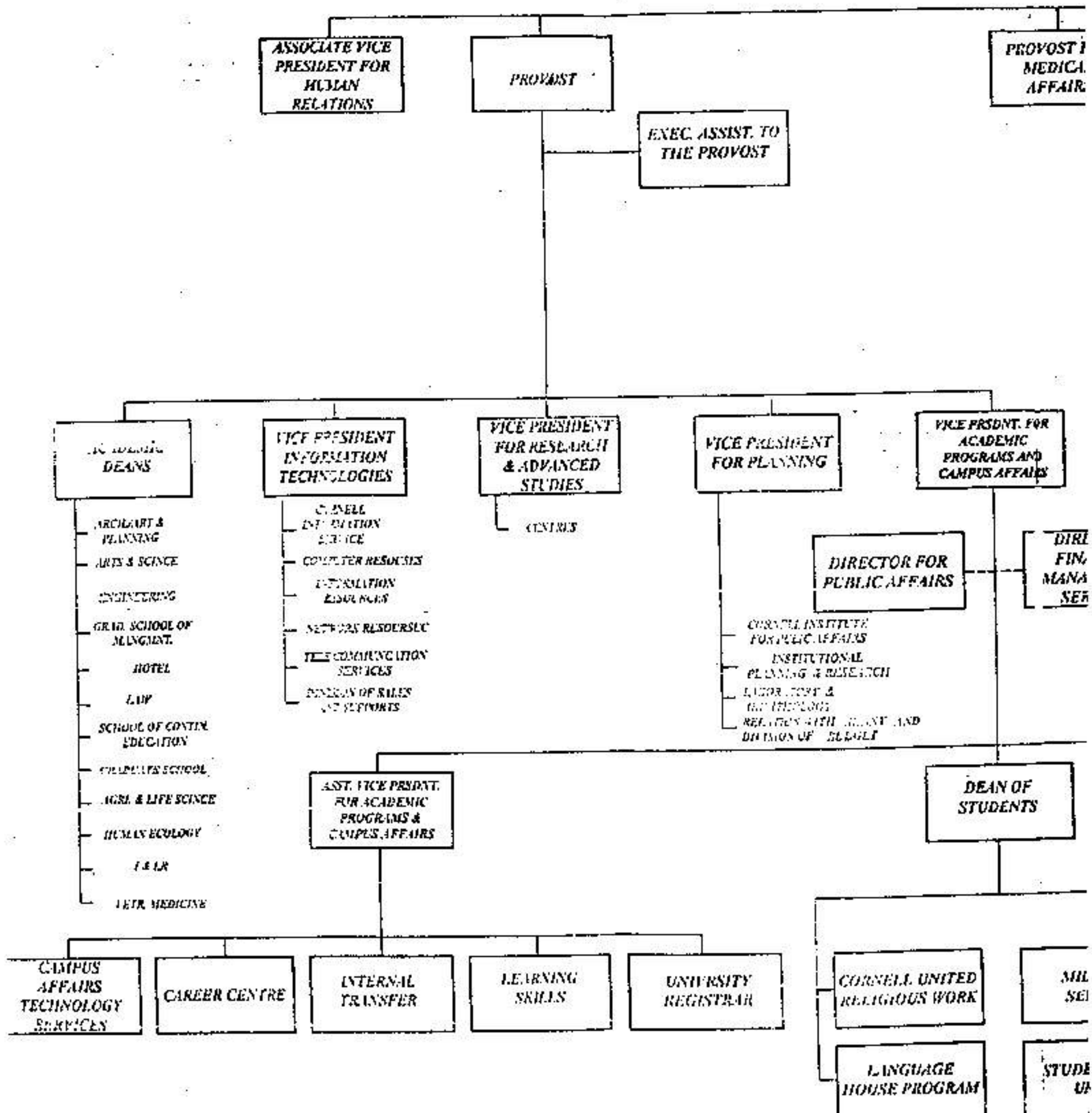
Student Bureau







CORNELL UNIVERSITY ORGANIZATIIN CHART



ALIGARH MUSLIM UNIVERSITY

(iv)

OFFICERS OF THE UNIVERSITY

CHANCELLOR : Prof. Akhlaqur Rehman Kidwai, M.Sc., Ph.D.
PRO-CHANCELLOR : K. B. Alhaj Maulvi Obaidur Rehman Khan Sherwani.
VICE-CHANCELLOR : Mr. Syed Hashim Ali, I.A.S.
PRO-VICE-CHANCELLOR : Prof. Wasimur Rehman, M.Sc., Ph.D. (Alig.)
HON. TREASURER : Mr. Ammar Ahmad Khan.
REGISTRAR : Mr. Jawed Umani, I.A.S.
CONTROLLER OF EXAM. & ADMISSIONS : Mr. N. Moideen, M.Sc., B.Ed., M.L.L.P.A., M.L.S.T.E.
FINANCE OFFICER : Mr. A. H. Khan, I.A. & A.S.

Dean, Faculty of Theology : Prof. Maulana Syed Kazim Naqvi, Maulvi (Alid.), Alim (Alid.), Alim (Luck.)
Dabeer-e-Kamil, Fazl-e-Adab (Luck.)
Muattazul Afzali (Jamia Nazmia, Luck.)
Muftahid (Najaf, Iraq)
Dean, Faculty of Arts : Prof. Atiq Ahmad Siddiqi, M.A. (Delhi),
Dip. in Linguistics (Delhi), Ph.D. (Alig.)
Dean, Faculty of Social Science : Prof. R. C. Gaur, M.A. (Alid.), Sahitya
Ratna, FRAS, (London)
Dean, Faculty of Science : Prof. S. Izhar Hussain, M.Sc., Ph.D.,
Dr. ex. Sc. (Paris), F.N.A.Sc.
Dean, Faculty of Life Science : Prof. Athar Hussain Siddiqi, M.Sc. Ph.D.
(Alig.), Ph.D. (Purdue), M.A.S.P., F.H.
S.I., Sigma XI.
Dean, Faculty of Engineering & Technology : Prof. S. H. Mohsin, B.Sc. Engg. (B.H.U.),
Dr. Ing. (Germany), C-Eng. F.I.E.
(India).
Dean, Faculty of Medicine : Prof. Mabd. Zaheer, M.B.B.S., M.D.
(PSM).
Dean, Faculty of Unani Medicine : Prof. Syed Zillur Rehman, B.U.M.S.
(Alig.)

Dean, Faculty of Law : Prof. Mohd. Zakaria Siddiqi, B.A., LL.B
(Luck.), LL.M., Ph.D. (Alig.)
Dean, Faculty of Commerce : Prof. Najmul Hasan, M.Com., Ph.D.
D.Litt. (Alig.), Achievement in Business
Education (Ohio St. University U.S.A.)
Cert. in Export Promotion Metho-
dology, UNCT AD/ITC (Geneva,
Switzerland).

OTHER OFFICERS

Dean of Students' Welfare : Prof. S. Aftab A. Zaidi, M.Sc. (Alig.), M.A.,
Ph.D. (Toronto), A.R.I.C. (London).
Librarian, Mansana Azad Library : Prof. Noorul Hasan Khan, M.A. (History),
M.Lib.Sc. (Delhi).
Provost, S. S. Hall (North) : Dr. Qamaruddin, B.Sc. Engg. (Patna), M.E.
Ph.D. (Roorkee).
Provost, S. S. Hall (South) : Dr. M. Ajmal, M.Sc., Ph.D.
Provost, Aftab Hall : Prof. K. T. Nasim, M.Sc., Ph.D.
Provost, R. M. Hall : Dr. Abdul Aleem Khan, M.A. (Arabic),
M.A. (Persian), Ph.D. (Arabic) (Alig.),
Mauvi (Alid), Fazl-i-Dar-e-Nizami.
Provost, Sulaiman Hall : Dr. M. Saleem Kidwai, Alim (Nadawa),
M.A., Ph.D. (Alig.)
Provost, Sir Zia Uddin Hall : Mr. M. Hashmat Ali Sajid, B.Sc. (Alig.),
Dip. in Min. (Germany), F.G.S. (India).
Provost, Y. M. Hall : Mr. Farrukh Ghani, B.Sc., Engg., M.Sc.
Engg. (Alig.)
Provost, M. H. Hall : Dr. Humayun Murad, M.Sc., Ph.D. (Alig.),
Cer. Rep. Bio. (Delhi), F.R.E.S.,
F.E.S.I.
Provost, S. N. Hall : Dr. (Mrs.) Daidara Shamim Jairaipuri,
M.Sc., Ph.D.
Provost, Abdullah Hall : Prof. (Mrs.) Zakia Athar Siddiqi, B.A.
M.Ed., (Alig.), M.A., Ed. (Purdue,
U. S. A.)
Provost, Allama Iqbal Hall : Dr. Absar Mustafa Khan, M.Sc., Ph.D.

(14)

- Provost, M. M. Hall* : Dr. Akhtul Majeed, M.A., Ph.D. (Alid.)-
Provost, Hadh Hasan Hall : Prof. Muzaamil Ullah, M.B.B.S., M.S.
 (Anat.)
Provost, N.R.S.C. : Prof. S. K. Saxena, M.Sc., Ph.D. (Alig.)
 F.B.S., F.P.S.I.
Proctor : Dr. S. A. Sadiq, M.B.B.S., M.S. (Gen.
 Surgery), M.S. (Orth), D. Orth, F.I.C.S.
 F.I.C.A.

PRINCIPALS OF COLLEGES AND HEADS OF INSTITUTIONS Etc.

- Principal, Women's College* : Prof. (Mrs.) Zakia Athar Siddiqi, B.A.,
 M.Ed. (Alig.), M.A.Ed. (Purdue, U.S.A.)
Principal, Zakir Husain College of Engg. & Tech. : Prof. Mohd. Amir Jamb, B.Sc., B.Sc.
 Engg. (Electricals), M.Sc. (Electrical)
 D.G.L., D.A.L., Ph.D. (Moscow) F.I.I.
 S.T. (India).
Principal, Jawahar Lal Nehru (Medical) College : Brigadier, M.I. Hasan, M.B.B.S. (Patna).
 M.D. (Patn.), (Jabalpur).
Principal, Ajmal Khan Tibbiya College. : Haz. Qayyumuddin, B.I.M.S.
Principal, University Polytechnic. : Prof. Ziaul Hasan, B.Sc. Engg. (Alig.),
 M.Sc. Tech. (Manch.), M.I.E. (India).
Principal, Women's Polytechnic: Mr. Anwar Ahmed Ansari, M.Sc. Engg.
 M.I.E.T.
Director, Institute of Ophthalmology : Prof. G.P. Gupta, M.B.B.S., M.S., (Ophth.).
Director, Institute of Islamic Studies : Prof. N. Akmal Ayyubi, B.A. (Hons.),
 M.A., Ph.D. (Luck.).
Director, Centre of Advanced Study in History : Prof. Irfan Habib M.A. (Alig.), D.Phil.
 (Oxon.).
Co-ordinator, B. E. (Evening Courses) : Prof. Ziaul Hasan, B.Sc. Engg. (Alig.),
 M.Sc. Tech. (Manch.) M.I.E. (India).
Director, Centre of West Asian Studies : Mr. M.A. Saleem Khan, M.A. (Pol. Sc.),
 (Osmania).
Co-ordinator, General Education Centre : Dr. Miskhar Alam Khan, M.Sc. Dip.
 Musco, Ph.D. (Alig.), Training in
 Museum Management, E.W.C., Hawaii

- Secretary, Games Committee* : Prof. M. Naseem Ansari, M.B.B.S.,
 F.R. C.S. (Eng.).
Director, Computer Centre : Prof. Anam Qadeer, B.Sc. Engg., M.E.
 (Roorkes), Ph.D. (Southampton).
Director, Institute of Petroleum Studies & Chemical Engineering. : Prof. S. S. Alam, B.Sc. (Chemical Engg.)
 M. Tech., Ph.D.

ADMINISTRATIVE AND OTHER STAFF

- Officer on Special Duty (Development)* : Dr. H. A. S. Jafri, M.A., Ph.D. (Raj).
Deputy Registrar (Executive) : Mr. S. Mehfooz Ali, B.A.
Deputy Registrar (Administration) : Mr. Zafar Mahmood Kidwai, B.A.
Deputy Registrar (Secretary to Vice-Chancellor) : Mr. Aqeel Ahmad, B.A. (Hons.).
Deputy Registrar (Cadre Review and Selection Committee) : Mr. Abdul Khaliq Kazmi, Adib-Kamil,
 B.A., LL.B. (Alig.).
Deputy Registrar (Sch. Caste, and General) : Mr. S. Z. Aarif, M.Sc. (Tech.), A.L.C. (Cal.)
 M.I.P.A. (Bomb.).
Deputy Registrar (Admin. Asstt. Z.H. College of Engg. & Technology) : Mr. S. Ahmad Husain, M.A. (Alig.),
 LL.B. (Agrn.).
Deputy Registrar (Council) : Mr. Mujib Azmi, B.A., D.S.W.
Deputy Controller (Examinations) : Mrs. Najma Akhtar, M.Sc., M.Phil. (Alig.)
 M.A. (Edu.).
Deputy Controller (Admissions & Academic) : Mr. S. Anwar Ali Zaidi, M.A.
Development Officer : Mr. Maqsood Mehmood, B.Sc. Engg.
Assistant Registrar (Administration) : 1. Mr. Ishrat Ullah Khan, B.A.
 2. Mr. Abdul Shauhin Khan M.A., B.Com.
Assistant Registrar (Council) : Mr. S. Ayyub Hasan, B.Com. B.Ed.
Assistant Registrar (Selection Committee) : Mr. Mohd. Usman Khan, M.A., B.Com.
Assistant Registrar (Executive) : Mr. S. K. Rehmani B.Com., B.Lib.Sc.
 M.B.A., Dip. in Labour Law & Labour
 Relations.

- Assistant Controller (Examinations)* : 1. Mr. Mohd. Haneef, M.Com., C.Lib.Sc.
2. Mr. Syed Iqbal,
3. Mr. Shamim Ahmad Khan, M.Com., D.S.W.
4. Mr. Javed Nasir, B.Sc.
5. Mr. Mahboob Ahmad Khan, M.A., M.Phil. Secretary to P.V.C.
- Administrative Officer (J. N. Medical College Hospital)* : Mr. Jamil Akhtar, M.A., LL.B.
- Administrative Assistants (University Polytechnic)* : Mr. M. A. Hafeez, B.Com., LL.B.
- Public Relations Officer* : Commandr. Syed Nadeem Ahmad Firdausi, B.Sc., A.M.J.D.
- Deputy Finance Officers* : 1. Mr. S. Shafeeq Ahmad, M.A. (Socio), M.A. (Hist.), (Alig.)
2. Mr. Taqi Ahmad, M.Com., D.B.M. (Alig.)
3. Mr. S. A. A. Naqvi, S.A.S.
- Assistant Finance Officers* : 1. Mr. Fazel Abbas, B.A.
2. Mr. Kafaeel Ahmad Siddiqi, M.Com.
3. Mr. Syed Ali Kazmi, M.Com., D.B.M.
4. Mr. Mohd. Amanullah Khan, B.Com.
5. Mr. Khurshed Ahmad Khan, M.Com., D.B.A.
6. Mr. Nabi Ahmad,
7. Mr. Khalid Rasheed Sherwani, M.Com.
8. Mr. S. Mansurul Hassan, M.Com.
9. Mr. Mohd. Ahmad, B.Com., M.B.A.
- Internal Audit Officer* : Mr. Taqi Ahmad, M.Com., D.B.M. (Alig.)
Purchase Officer : Mr. K. R. Siddiqi, M.Sc., LL.B.
Property Officer : Mr. R. P. Saxena, B.A.
Manager, Garden & Lands : Mr. Naziruddin Malik
University Engineer : Lt. Col. Hasan Muzaffar, B.Sc. Engrg.

- Electricity Engineer* : 1. Mr. R. C. Pachuri, Dip. in Elect. Engrg.
2. Mr. Khurshedul Islam, Dip. in Elect. Engrg.
- University Health Officer* : Dr. Ziaur Rehman Abbasi, M.B.B.S., D.P.H. (Osmania).
- Chief Medical Officer* : Dr. Mohd. Anees Shamsi, M.B.B.S., M.D.
- Medical Officers* : 1. Dr. (Mrs.) N. J. Sadiq, M.B.B.S., M.S., D.G.O.
2. Dr. Abrar Arif, M.B.B.S. (Omn.), D.C.H. (Alig.)
3. Dr. Jacob Kurian, M.B.B.S. (Temp.)
- Deputy Librarians* : 1. Mr. Ishrat Ali Qureshi, M.A., M.Lib.Sc., LL.B., B.Th.
2. Mrs. Mumtaz Nasir, M.A., B.Lib.Sc.
3. Mrs. Jauhar Habib, M.A., B. Lib.Sc.
4. Mr. H. R. Chighani, M.A., M.Lib.Sc.
5. Dr. Safi Ahmad
6. Mr. M. Zafar Hamid Mehdi, M.Sc., B.Lib.Sc.
7. Mr. Zaheer Ahmad Khan, M.A., M.Lib.Sc.
8. Mr. Ahmad Saeed Khan, M.A., B.Lib.Sc.
- Curator* : Mr. Shamshad Ahmad Khan Ghorri, M.A., B.Lib.Sc.
- Assistant Librarians* : 1. Mrs. Z. Anus, M.A., B.Lib.Sc.
2. Mrs. Saetda Ansari, B.A., C.Lib.Sc.
3. Mr. M. Shamimul Islam, M.Sc., B.Lib.Sc.
4. Mr. Maqbool Hassan, M.A., B.Lib.Sc.
5. Mr. Riaz Ahmad Khan, M.A., B.Lib.Sc.
6. Mr. N. U. Burnsey, B.Sc., M.Lib.Sc.
7. Mr. Abul Hashim, M.A., B.Com., B.Lib.Sc.

پیوست شماره ۵ سه

اساسی مدیران مصدق شده

- وزارت فرهنگ و آموزش عالی:

- ۱- جناب آقای دکتر مالحی
- ۲- جناب آقای دکتر غفرانی
- ۳- جناب آقای دکتر سیدحسینی

- مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی:

- ۱- جناب آقای دکتر سیاری
- ۲- جناب آقای دکتر قورچیان

- دانشگاه یزد:

- ۱- جناب آقای دکتر شاهی (ریاست دانشگاه)

- دانشگاه شهرآز:

- ۱- جناب آقای دکتر زمانی (ریاست دانشگاه)
- ۲- جناب آقای دکتر دادرس (معاونت آموزشی دانشگاه)
- ۳- جناب آقای دکتر نمازی (معاونت اداری و مالی دانشگاه)
- ۴- جناب آقای دکتر علیشاهی (ریاست دانشکده فنی و مهندسی)

- دانشگاه مشهد:

- ۱- جناب آقای دکتر کاظم پور (ریاست دانشگاه)
- ۲- جناب آقای دکتر اصفریان (معاونت آموزشی دانشگاه)
- ۳- جناب آقای دکتر کوهستانی (معاونت اداری و مالی دانشگاه)
- ۴- جناب آقای دکتر شریفی (ریاست دانشکده فنی و مهندسی)

- دانشگاه صنعتی امیرکبیر:

- ۱- جناب آقای دکتر سلیمی (ریاست دانشگاه)

- ۲- جناب آقای دکتر دیلمی (معاونت آموزش دانشگاه)
- ۳- جناب آقای دکتر اخلاقی (معاونت اداری و مالی دانشگاه)

- دانشگاه صنعتی شریف:

- ۱- جناب آقای مهندس مظفر (معاونت اداری و مالی دانشگاه)
- ۲- جناب آقای مهندس بیاتی (مدیر دفتر طرح و برنامه دانشگاه)

متأسفانه بدلیل کثرت اشتغالات ریاست محترم وقت دانشگاه تهران، امکان
مواجهه حضوری با ایشان و معاونین آموزشی و اداری مالی آن دانشگاه فراهم
نشود.

پيويشتا شماره چهار
طرح کلی مدل تخصیص
اعتبارات عملیاتی دانشگاه ها
و مؤسسات آموزش عالی کشور

وزارت علوم و آموزش عالی
شورای مرکزی دانشگاهها و
مؤسسات آموزش عالی کشور

طرح کلی " مدل تخصصی اعتبارات عملیاتی "
دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی کشور

تهیه : سازمان مدیریت صنعتی



توضیح

در گزارش حاضر نتایج اقدامات کارشناسان سازمان مدیریت صنعتی در مورد مدل تخصیص اعتبارات بودجه عملیاتی* با اختصار گزارش شده است که این اقدامات هنوز پایان نیافته است و کارشناسان طرح در جریان بررسی و طراحی جزئیات مدل تخصیص اعتبار هستند و علی الخصوص آزمون (SIMULATION) مدل پیشنهادی با اعتبارات عملیاتی فعلی دانشگاهها انجام نپذیرفته است. این گزارش فقط بمنظور آگاهی رؤسا و مدیران دانشگاهها و اطلاع از نظرات آنان قبل از اتمام طرح تهیه شده است.



در شرایط کنونی کنترل دولت در مورد دانشگاهها و موسسات آموزش عالی از طریق تخصیص اعتبارات و وجوه اعمال میگردد. این وجوه تحت سه عنوان مختلف در اختیار دانشگاهها قرار داده میشود :

الف - بودجه جاری عملیاتی

ب - بودجه تحقیقاتی

پ - بودجه توسعه

توزیع این اعتبارات نیز بکمک سیستم متداول بودجه بندی که در مورد دانشگاههای دولتی یکسان است انجام میگردد. یعنی هر دانشگاه فهرستی از مصارف خود را شامل هزینه های پرسنلی مواد مصرفی و غیر مصرفی است تهیه و در اختیار وزارت علوم میگذارد که پس از جرح و تعدیل به تصویب رسیده و توسط دانشگاهها مورد اجرا گذارده میشود. ضمناً ضابطه و معیاری نیز در مورد مقدار هزینه ها موجود نیست که بر اساس آن بتوان پیش بینی مصارف را تجزیه و تحلیل و با توجه به نتایج حاصله (ستاده ها) ارزیابی نمود. بدین جهت مسئله تخصیص اعتبارات به قدرت و موقعیت مدیران دانشگاهها وابسته شد و همکاری دانشگاهها به نوعی رقابت غیرکارساز تبدیل گردید. باست. و در نتیجه فشارهایی در جهت همانندی نه هماهنگی دانشگاهها اعمال میگردد. با این اوصاف اجرای بودجه توسط دانشگاهها نیز مساوی صورت نمیگیرد زیرا در بسیاری موارد انجام هد فهای آموزش عالی در گروه مقررات طولانی و دست و پاگیری است که تا کید آن فقط بر کنترل داده ها (هزینه های پرسنلی، مواد و نقد بنه ها) است نه کیفیت و نتایج کار.

از سوی دیگر دانشگاههای کشور برای انجام مأموریت خود به يك استقلال نسبی احتیاج دارند تا هر دانشگاه بتواند با توجه به امکانات و محدودیت های خود ویژگی خود را حفظ کند. این استقلال نسبی



مستلزم داشتن اختیارات لازم و کافی در چگونگی انجام عملیات داخلی
 و امور مالی و پرسنلی است. لکن تفویض اختیار فقط میتواند با قبول
 مسئولیت از طرف مقامات مسئول در هر دانشگاه توأم باشد و دولت و
 وزارت علوم و آموزش عالی نمیتواند دانشگاهها را در مورد مصارفشان آزاد
 بگذارد چه بسا که دانشگاهها تعهداتی برای دولت فراهم سازند که
 خارج از امکانات یا صلاح جامعه باشد. حال این سؤال مطرح میگردد
 که چگونه میتوان ضمن تفویض استقلال نسبی به دانشگاهها از کیفیت و
 نتایج کار آنها در قالب ضوابط صرفه اقتصادی اطمینان حاصل نمود و
 زمینه‌ای جهت برقراری یک نوع رقابت سالم در امر آموزش عالی بین آنها فراهم
 ساخت و از همانندی دانشگاهها به نفع هماهنگی بین آنها صرف نظر
 کرد. در حال حاضر تنها راه حل منطقی جهت ایجاد این هماهنگی از
 طریق برداخت بودجه عملیاتی آموزشی بر اساس هزینه‌های سرانه
 استانداری امکان پذیر خواهد بود، لکن باید توجه داشت که هزینه
 سرانه نمیتواند و نمیبایستی برای تمام رشته‌ها در تمام دانشگاهها یکسان
 باشد زیرا هدف انتاب بهیچوجه در تقسیم متساوی منابع مالی خلاصه
 نمیکرد. هزینه استانداری برای هر دانشگاه در هر رشته میبایستی با
 توجه به مجموعه عوامل کیفیت و کمیت فعالیت، مقبولیت، رسالت و بالاخره
 سایر عواملی که در رشد و پیشرفت دانشگاه نقش دارند است با
 ضرایب خاصی مورد تعدیل قرارگیرد. در اینصورت کلیه دانشگاهها
 بدون استثناء لااقل میتوانند از هزینه استانداری برخوردار گردند و
 چنانچه در جهت منافع بیشتر کل جامعه (از طریق افزایش ضرایب ذکر
 شده در فوق) که خود بمنظور افزایش بهره‌وری و ایجاد جهت مثبت در
 امر آموزش عالی تعیین گردید و کوشش نمایند و در نتیجه آزمای‌های اعتباری
 بیشتری برخوردار گردند. طبیعی است دانشگاههایی که با کوشش‌های
 خود بتوانند ضرایب مورد نظر را افزایش دهند از آزادی بیشتری در صرف
 این اعتبارات برخوردار خواهند بود و با اقبال انعطاف و استقلال



بیشتری در عملیات داخلی خود خواهند داشت .
 توضیحات و تعاریف ضرایب مورد بحث و چگونگی استفاده از آنها در
 جهت تعدیل اعتبارات در بند ۲ گزارش منعکس می باشد .

۲- تخصیص اعتبارات عملیاتی جاری :

برای اینکه دانشگاهها ضمن برخورداری از استقلال نسبی از نظر مصارف
 خود ، در جهت افزایش کیفیت و کمیت آموزش عالی و هدفهای اقتصادی
 و فرهنگی جامعه سوق داده شوند و همچنین نسبت به کارآیی و بهره‌بخشی
 منابع اقتصادی حساس باشند ، پیشنهاد میگردد که اعتبارات عملیاتی
 دانشگاهها بر اساس مدل زیر تعیین شود .

دانشگاه.....

نسبت شعبه شعبه شعبه	شهرت SA_i	عرضه SD_i	زود نقدی GL_i	آزمون NE_i	رشد ST_i	نسبت ایستادگی C_i	نسبت دانشجو S_i	تعداد N_i	بودجه $C_i S_i N_i$
پزشکی									
فیزی									
کشاورزی									
علوم مخبره و تجربی									
ادبیات علوم دانشی									
جمع بودجه عملیاتی جاری	$\sum C_i S_i N_i$								



عملکرد دانشگاهها مورد محاسبه و تجدید نظر قرار گیرد .

ضریب کمال دانشگاهی تابعی از ضرایب زیر است :

۲/۲/۱ - "مقبولیت فامه" :

این ضریب بر اساس معدل و تعداد دانشجویان
و اطلب و پذیرفته شده و رهر رشته تعیین
میکرد . اطلاعات مربوط بدان بر اساس آمار
آزمون ورودی به دانشگاهها تعیین میگردد . به
همارشی این ضریب نشان دهند فامه واقعیت
است که چنانچه افراد بیشتری با معدل های
بالا به دانشگاهها و موسسه آموزش عالی خاصی
رجوع نمایند خود دلیل کیفیت بهتر آموزشی
موسسه مذکور بوده و نهایتاً آن موسسه میبایستی
از امتیاز بیشتری برخوردار گردد .

۲/۲/۲ - "مرضه و تقاضا" :

ضریبی است که بر اساس اولویت های برنامه های
دولت و همچنین بخش خصوصی به تخصص های
مختلف توسط وزارت علوم و آموزش عالی تعیین
نیشود . استادان از این ضریب دانشگاهها را
در جهت آموزش تخصص های مورد نیاز شرایط
اقتصادی و فرهنگی جامعه ترفیب خواهد نمود .

۲/۲/۳ - "توسعه منطقی" :

ضریبی است که وزارت علوم و آموزش عالی بخاطر
توسعه يك منطقه بخصوص با توجه به شرایط
اقلیمی و محدودیتهای محیطی به دانشگاههای
در اثر در مناطق مختلف اختصاص خواهد داد .

۲/۲/۴ - "آزمون ملی" :

هر يك از دانشجویان پس از فراغت از تحصیل در



صورتیکه بخواهند از برستیز بیشتر و امتیازات
 دیگری برخوردار گردند میتوانند در آزمون ملی
 شرکت کنند. در نتیجه ضریب آزمون ملی بر مبنای
 معدل و تعداد دانشجویان شرکت کننده و
 پذیرفته شده در آزمون ملی تعیین خواهد شد.
 در مرحله شروع که چنین ضریبی موجود نیست
 کلیه ضرایب در تمام رشته ها ثابت فرض میشود و
 پس از وجود آمدن چنین آزمونی بخصوص در
 رشته های حرفه ای (پزشکی، حقوق، ...)
 ضرایب آنها در سیستم اعمال خواهد گردید.
 طبیعی است که برای ایجاد انگیزش و اقرار
 جهت مشارکت در چنین آزمونی دولت میبایستی
 امتیازهای خاصی از قبیل (ایجاد امکانات و اعطای
 بیشتر در دوران خدمت و وظیفه، اجازت ایجاد مطب
 برای پزشکان در مراکز شهری، ایجاد اولویت در
 استخدام در مؤسسات عمومی و خصوصی، امکان خروج
 از کشور برای ادامه تحصیل....) برای افراد یکپدر
 این آزمون ها مقرر شد فائز قائل شود.

۲/۲/۵ - "رسالت خاص":

در صورتیکه وزارت علوم و آموزش عالی بخواهد رشته
 معینی را در يك دانشگاه بخصوص از نظر کیفیت
 به سطح ممتازی برساند بطوریکه آن دانشگاه
 در این رشته پیشرو باشد و اینک رشته جدیدی را
 ایجاد کند به آن دانشگاه این ضریب تعلق
 خواهد گرفت.

بدین ترتیب ملاحظه میشود که هر دانشگاه در هر یک از



رشته های تحصیلی خود ضریب بنام "ضریب کمال دانشگاهی" که تا بهی از پنج ضریب ۲/۲/۱ تا ۲/۲/۵ است کسب میکند. از حاصل ضرب ضریب کمال در هزینه سرانجامستانداری دانشجویان و تعداد دانشجویان گروه، بودجه عملیاتی جاری دانشگاه در گروه تعیین میگردد. از حاصل جمع بودجه عملیاتی جاری گروههای آموزشی مختلف جمع کل بودجه عملیاتی جاری دانشگاه تعیین میشود. بدین ترتیب اگر ضریب کمال دانشگاهی در یک گروه بالاتراز ۱۰۰٪ باشد هزینه سرانجام دانشجویان دانشگاه در آن رشته بالاتراز هزینه سرانجام استاندارد خواهند بود ولی در صورتیکه ضریب کمال دانشگاهی کمتر از ۱۰۰٪ باشد کمتر از هزینه سرانجام استاندارد دریافت نخواهد نمود. لکن این شاخصی است که نشان میدهد در عملیات داخلی دانشگاه نقاط ضعفی وجود دارد و در اینصورت وزارتخانه باید در حالت و نظارت بیشتری براد را میر آموزش عملیاتی دانشگاه اعمال نماید.

اعمال بدلفوق نه تنها به فعالیت دانشگاه جهت خواهد داد بلکه بر اثر اجرای آن دولت را نیز از کنترل جزئیات امور اداری دانشگاههایی نیاز ساخته و در همین حال این اطمنان را بوجود خواهد آورد که فقط رشته هایی میتوانند بحیات خود ادامه دهند که هم با کیفیت مطلوب با آموزش دانشجویان اشتغال دارند و هم بانها زهای جامعه واقتمار منطبق هستند.





مراجع و مأخذ

- ۱ - گزارش‌های سازمان مدیریت صنعتی در خصوص سیستم‌های اطلاعاتی، عملیاتی و تشکیلات دانشگاه‌ها (۱۶ گزارش).
- ۲ - مصاحبه‌های به عمل آمده در دانشگاه شیراز.
- ۳ - مصاحبه‌های به عمل آمده در دانشگاه مشهد.
- ۴ - مصاحبه‌های به عمل آمده در دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- ۵ - مصاحبه‌های به عمل آمده در دانشگاه صنعتی شریف.
- ۶ - برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.
- ۷ - گزارش عملکرد چهار ساله وزارت فرهنگ و آموزش عالی - مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی.
- ۸ - نگرش سیستمی به مسائل آموزش عالی در ایران - دکتر علی اکبر عرب‌مازار - معاونت پژوهشی دانشگاه شهید بهشتی - ۱۳۷۱.
- ۹ - بررسی توان دانشگاه‌ها در استفاده از مصوبه شورای عالی برنامه‌ریزی - مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی - خرداد ۱۳۷۳.
- ۱۰ - تحلیلی بر دیدگاه‌های رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در خصوص مسائل و مشکلات مبتلابه آموزش عالی کشور - مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی پاییز ۱۳۷۳.
- ۱۱ - نگاهی به نظارت و ارزیابی و جایگاه آن در نظام آموزش عالی ایران - وزارت فرهنگ و آموزش عالی - ۱۳۷۰.
- ۱۲ - طرح بازنگری نظام آموزش عالی کشور - معاونت آموزش وزارت فرهنگ و آموزش عالی - ۱۳۷۳.
- ۱۳ - مجموعه اهداف، وظایف و سیستم‌های سازمانی دانشگاه تهران - سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- ۱۴ - نگاهی به وضع موجود دانشگاه‌ها و برخی مؤسسات آموزش عالی ایران - وزارت فرهنگ و آموزش عالی - ۱۳۷۲.
- ۱۵ - مقدمه‌ای بر سازمان، تشکیلات و قوانین و مقررات آموزش عالی و دانشگاه‌ها - وزارت فرهنگ و آموزش عالی - ۱۳۷۰.
- ۱۶ - تحلیلی بر برنامه‌ریزی در آموزش عالی کشور - مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی - ۱۳۷۲.
- ۱۷ - برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی - مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی - ۱۳۷۱.
- ۱۸ - برنامه‌ریزی آموزش عالی روش‌ها و فنون - مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی.
- ۱۹ - اولین کارگاه آموزش مدیریت آموزش عالی با همکاری دانشگاه تهران -