



ارائه مدلی برای کوچک کردن ساختار دانشگاه به منظور افزایش کارایی ماموریت های اصلی آن

نویسنده: مجتبی طهمورث پور، استاد دانشکده کشاورزی دانشگاه فردوسی مشهد

M_tahmoorespur@yahoo.com

چکیده

امور پشتیبانی که عمدتاً در دو معاونت دانشجویی و اداری و مالی متمرکز است مانند وزنه بزرگی مانع پرواز و حرکت به سوی ماموریت های اصلی دانشگاه می شود. واگذاری این امور به بخش خصوصی، همواره مورد تاکید مسئولین کشور بوده است اما به دلایل گوناگون نتوانسته گسترش کافی پیدا کند. ایجاد بنیاد دانشگاهی و جلب حمایت افراد نیکوکار و واگذاری امور پشتیبانی به آن، ضمن کوچک کردن ساختار باعث کاهش چشمگیر هزینه ها و مزایای متعدد دیگری نیز می شود. هم چنین پرداخت وام ها و یارانه های دانشجویی به خود آن ها توسط شبکه بانکی و کارت های اعتباری و ارائه خدمات مورد نیاز آن ها توسط بنیاد دانشگاهی به قیمت واقعی تاثیر بسزایی در رها سازی دانشگاه از امور غیر ماموریتی و افزایش کیفیت ماموریت های اصلی آن به همراه خواهد داشت.

کلیدواژگان

امور پشتیبانی، کوچک کردن ساختار، خیرین، هدفمندی یارانه ها



مقدمه

دانشگاه‌ها در شرایط موجود چهار نوع فعالیت شامل فعالیت‌های فرهنگی، آموزشی، پژوهشی و خدمات پشتیبانی را انجام می‌دهند.

در یک نوع تقسیم‌بندی می‌توان کلیه فعالیت‌های دانشگاه را در دو بخش قرار داد:

بخش ماموریت‌های اصلی دانشگاه

این بخش بسیار مهم و وظیفه‌ذاتی دانشگاه، سه نوع از فعالیت‌ها را در سه معاونت آموزشی، پژوهشی و فرهنگی

سازمان‌دهی کرده است و وظائف مهمی را انجام می‌دهند از جمله:

بازنگری متون، محتوا و برنامه‌های آموزشی به منظور پاسخ دادن به نیازهای جامعه، ایجاد تحول در رشته‌های علوم انسانی، ارتقا شاخص‌های کیفی، ارتقاء جایگاه تولید علم و فناوری کشور، تربیت نیروی انسانی مبتنی بر آموزه‌ها و ارزش‌های دینی و هویت اسلامی-ایرانی و دارای اخلاق حرفه‌ای و عجزین کردن پیشرفت و توسعه با عدالت، معنویت و اخلاق.

فعالیت‌های آموزشی و فعالیت‌های پژوهشی - و هر دو با هم - به منزله بال علم و تخصص، و فعالیت‌های فرهنگی به منزله بال تعهد است که با هم می‌توانند پرواز به سوی تمدن اسلامی را محقق و کشور را به مراتب ترقی و تعالی برسانند.

بخش خدمات پشتیبانی دانشگاه که عمدتاً در معاونت‌های دانشجویی و اداری و مالی قرار دارد شامل موارد زیر است: مدیریت کارگزینی و رفاه، مدیریت اداری و پشتیبانی، مدیریت مالی، مدیریت ساختمان‌ها و تاسیسات، مدیریت آموزشی، مدیریت دانشجویی، مدیریت تربیت بدنی، مرکز مشاوره، چاپخانه و... و دهها زیربخش آن‌ها مانند تغذیه، حمل و نقل، فضای سبز، خدمات نظافتی، خدمات تاسیساتی و ... که همچون وزنه‌ای بزرگ به پای این پرنده بسته شده و مانع پرواز آن می‌شود.

البته فعالیت‌هایی نیز تحت عنوان "خدمات آموزشی" و "خدمات پژوهشی" و "خدمات فرهنگی" در معاونت‌های آموزشی و پژوهشی و فرهنگی انجام می‌گیرد که از جنس پشتیبانی است و به ماموریت‌های اصلی دانشگاه مرتبط نیست. به عنوان نمونه از ثبت نام دانشجویان جدیدالورود، صدور گواهی اشتغال به تحصیل، مکاتبات با حوزه نظام وظیفه، صدور گواهی فراغت از تحصیل و چاپ کتاب و نشریات می‌توان نام برد.

خدمات پشتیبانی ضمن اختصاص بخش زیادی از اعتبارات دانشگاه به خود و بزرگ کردن ساختار و تشکیلات، دارای بهره‌وری بسیار کمی بوده و اثر مستقیمی در ماموریت‌های اصلی دانشگاه ندارند.

کاهش تصدی‌گری و کوچک‌سازی دولت پیوسته مورد تأکید مسئولین کشور بوده و از دوره برنامه پنج‌ساله دوم توسعه اقتصادی تا کنون در اسناد فرادستی قرار داده شده است. بنابراین چنانچه دانشگاهی به ماموریت‌های اصلی خود پرداخته و بخش خدمات پشتیبانی را از نظر ساختاری و تشکیلاتی از بدنه خود جدا و به بخش غیر دولتی واگذار نماید، دانشگاه مطلوبی خواهد بود.



مدل مرسوم واگذاری

مدل مرسوم، واگذاری خدمات پشتیبانی به بخش خصوصی است. در این حالت شرکت‌های خصوصی که در فرایند تشریفات مناقصات برنده شده‌اند، اطراف دانشگاه قرار داشته و خدمات مورد نیاز را به آن ارائه می‌کنند. اما در عمل و به دلایل متعدد فقط تعداد محدودی از فعالیت‌های دانشگاه - مانند خدمات نظافتی و فضای سبز - با این روش به بخش خصوصی واگذار شده و نتوانسته گسترش کافی پیدا کند که بعضی از دلایل آن عبارتند از:

- عدم وجود باور عمیق در بیشتر مدیران اجرایی دانشگاه‌ها

- عدم توانایی کافی دانشگاه در محاسبه قیمت پایه به دلیل نداشتن حسابداری تعهدی و قیمت تمام شده و نگرانی از این که ممکن است واگذاری همراه با کاهش هزینه‌ها توأم نشود

- عدم وجود دفتر امور پیمانکاران و دفتر نظارت و ارزیابی پیمانکاران و پرسنل با تجربه و با کفایت در دانشگاه و نگرانی از احتمال سوء استفاده بخش خصوصی

- مقاومت طبیعی کارمندان شاغل دانشگاه در مقابل تغییر. آن‌ها بستن قرارداد با دانشگاه را ترجیح می‌دهند تا تحت پوشش شرکت خصوصی قرار گیرند

- عدم توانمندی بخش خصوصی برای ورود در تمام زمینه‌های مورد نیاز

- سخت بودن انجام سالیانه تشریفات مناقصات که منتهی به انتخاب پیمانکار مناسب فضای دانشگاه شود

- عدم همراهی سازمان‌های اجرایی و نظارتی خارج دانشگاه

مدل پیشنهادی

جلب حمایت افراد خیر و نیکوکار، عضویت یکی از آن‌ها در هیات امنای دانشگاه، تشکیل بنیاد دانشگاهی، و واگذاری امور پشتیبانی به آن‌ها، ضمن کوچک کردن ساختار باعث جذب کمک‌های مردمی و در نتیجه کاهش چشمگیر هزینه‌ها و مزایای متعدد دیگری می‌شود.

بنیاد دانشگاهی مؤسسه‌ای است علمی فرهنگی، غیر سیاسی، غیر انتفاعی و عام المنفعه که از حیث تشکیلاتی مستقل از تشکیلات رسمی دانشگاه بوده و توسط هیأت مؤسس تأسیس و با جلب مشارکت و کمک‌های مردمی و دولتی و غیره به منظور مساعدت و همیاری دانشگاه فعالیت می‌نماید.

اهداف بنیاد دانشگاهی عبارت است از:



- فرهنگ سازی جذب کمک‌های مردمی و اشاعه این فرهنگ در سطح جامعه .
- تحقق اهداف خیرخواهانه بنیاد از طریق جلب کمک‌های نقدی و غیر نقدی در داخل و خارج از کشور.
- حمایت از دانشجویان مستعد بی بضاعت یا کم بضاعت با جلب حمایت افراد خیر و یا مؤسسات برای در اختیار قراردادن بورسهای تحصیلی کوتاه مدت و بلند مدت به منظور گذراندن دوره های کارشناسی ، کارشناسی ارشد و دکتری و نظایر آن.
- فراهم آوردن زمینه اشتغال دانشجویان با توجه به مهارتهای آنها با استفاده از امکانات دولتی و کمک‌های سایر ارگانها و اشخاص حقیقی و حقوقی (خیرین).
- ایجاد مراکز رفاهی و آموزشی و همچنین ارائه خدمات دانشگاهی مورد نیاز دانشجویان و همکاری با دانشگاه در جهت توسعه امکانات فوق.
- تبصره ۱ : در مواردی که ارائه این خدمات مستلزم استفاده از فضا و یا امکانات متعلق به دانشگاه باشد، این امکانات از طریق عقد قرارداد با دانشگاه خواهد بود.
- ۶- گسترش و ارتباط قوی بین دانشگاه به دولت و جامعه.
- ۷- تقویت تشکل های دانش آموختگان دانشگاه.
- ۸- همکاری با دانشگاه در تدوین سیاست های آموزشی و تحقیقاتی به منظور تطابق با پیشرفتهای جدید علمی و پژوهشی.
- ۹- همکاری با دانشگاه در جهت ارتقاء کمی و کیفی آن به عنوان دانشگاهی برتر در سطح ملی و منطقه ای.
- رئیس وقت دانشگاه و یا نماینده تام الاختیار وی و یکی از معاونان دانشگاه به انتخاب رئیس دانشگاه جزء هیأت امنا بنیاد دانشگاهی بوده و مابقی اعضا از بین افراد خیر و خوشنام دانشگاهی و غیر دانشگاهی توسط هیات موسس انتخاب می شوند(۱).
- بنیاد دانشگاهی توسط هیأت مدیره‌ای اداره خواهد شد که یکی از معاونین دانشگاه عضو اصلی آن خواهد بود و می تواند شبیه **holding company** در اطراف خود شرکت های نیکوکارانه و غیر انتفاعی دیگری را ایجاد کند.
- مزایای این مدل عبارت است از:
- کوچک شدن دانشگاه از نظر ساختاری و تشکیلاتی
- آزاد شدن دانشگاه از مسائل غیر اصلی و تمرکز بر روی مأموریت های اصلی که منجر به نوآوری و شکوفایی خواهد شد.
- کاهش نیروی کارمندی و حذف پست های سازمانی آن ها



- بهبود شاخص‌های کمی و کیفی بهره‌وری

- کاهش چشمگیر هزینه‌ها. بنیاد بدون اتکا به اعتبارات دانشگاه و از محل درآمدهایی که از فروش خدمات به دانشگاهیان کسب می‌کند و کمک‌هایی که از خیرین جذب می‌نماید اداره می‌شود.

- ارائه خدمات با کیفیت برتر توسط بنیاد دانشگاهی. شرکت‌های خصوصی مجبورند بین سود شرکت و کیفیت بهتر خدمات که مستلزم هزینه بیشتری است موازنه برقرار کنند، اما اهداف بنیاد دانشگاهی متفاوت است.

- معافیت‌های مالیاتی بنیاد دانشگاهی به دلیل داشتن اهداف نیکوکارانه

- امکان استفاده بنیاد از اعضای هیات علمی و کارمندان بازنشسته مجرب و کارآمد که دانشگاه را می‌شناسند و بسیاری از آن‌ها به دلیل داشتن نیت خیرخواهانه و بدون هیچ‌گونه چشم‌داشتی حاضر به خدمت در آن هستند. در حالی که شرکت‌های خصوصی زمانی را برای کسب این شناخت باید صرف کنند و ممکن است در مناقصه سال بعد هم برنده نشوند.

- عدم نیاز به انجام تشریفات مناقصه سالانه پس از تصویب هیات امناء

ملاحظاتی که باید در نظر گرفت:

الف- یک مدل فکری هرچند بسیار با کیفیت بوده و قادر به ایجاد تحولی عظیم باشد چنانچه درست اجرا نشود به موفقیت منتهی نمی‌شود. ارائه خط مشی خوب به مراتب آسان‌تر از اجرای آن‌ها است. اجرا کار چندان ساده‌ای نیست و قضاوت در باره این که عملکرد ضعیف، معلول خط مشی ضعیف است یا اجرای ضعیف و یا هر دو، دشوار است. لذا باید کسی برای اجرای این مدل تعیین گردد که آن را کاملاً درک کرده و به آن ایمان داشته باشد.

ب- ممکن است این برنامه که توسط مدیران سطح بالا تهیه می‌شود برای مدیران خط قابل درک نباشد و در اجرا آن با مشکل مواجه سازد. لذا مشورت با آن‌ها سبب می‌شود تا هم از استعدادهای آنان استفاده و هم از پشتیبانی آنها در هنگام اجرا بهره‌مند بود.

ج- مدیرانی که اجرای این برنامه را بر عهده می‌گیرند نباید از آن چیزی جانبداری کنند که در کوتاه مدت نتایج بیشتری برای آنان در پی دارد که در این صورت به خط مشی بلند مدت آسیب می‌رسانند.

د- خط مشی‌های جدید که الگوها و عادات و رفتارهای جدیدی را پیش رو می‌گذارند ممکن است با مقاومت روبرو شوند. هرچه خط مشی‌های جدید با خط مشی‌های قدیم، تفاوت بیشتری داشته باشد، این مقاومت بیشتر است و قابل پیش‌بینی بوده و باید انتظار آن را داشت. عقب‌نشینی در برابر افرادی که برای انجام تغییرات مقاومت می‌کنند باعث شکست آن می‌شود. باید آن‌ها را آگاه و همراه نمود و از حمایت آن‌ها بهره‌جست.



ه- معمولا برنامه ریزان جزئیات امور را به مدیران محول می کنند و این کار نتیجه ای جز اجرای ضعیف برنامه و یا اساسا عدم اجرای آن را در پی ندارد. لذا ضروری است یک برنامه اجرائی تفصیلی تهیه شود.

و- نباید به نتایج کوچک راضی بود و یا زود رها کرده دست از تلاش کشید. داشتن پشتکار و استقامت لازمه موفقیت است.

ز- نظارت، کنترل و اصلاح بطور پیوسته و همواره باید اعمال شود.

ح- بنیاد دانشگاهی را برای پذیرش این مسئولیت باید توانمند کرد.

پرداخت وام‌ها و یارانه‌های دانشجویی به خود آن‌ها

در حال حاضر وام‌ها و یارانه‌های مختلفی توسط دولت برای دانشجویان در نظر گرفته می شود که در اختیار دانشگاه قرار می گیرد. این امر دانشگاه را با مشکلات متعددی روبرو می کند و مجبور می شود وقت و انرژی و اعتبارات قابل توجهی را برای انجام امور غیر ماموریتی صرف نماید. به عنوان مثال برای این که غذا با قیمت پایین به دست دانشجو برسد یارانه غذایی توسط صندوق رفاه دانشجویان و سرانه رفاهی توسط وزارت متبوع در اختیار دانشگاه قرار می گیرد و اعتبارات قابل توجهی نیز توسط دانشگاه اختصاص می یابد و دانشجو نیز سهم اندکی را پرداخت می کند. پیشنهاد این است که این یارانه‌ها مانند یارانه‌های اسکان و تغذیه و یا انواع وام‌ها، با استفاده شبکه بانکی و کارت‌های اعتباری مستقیما در اختیار دانشجویان قرار گیرد و او خدمات را بر اساس قیمت واقعی از بنیاد دانشگاهی خریداری نماید. این کار مزایای زیر را در بر دارد:

- مشابهت با طرح هدفمندی یارانه‌ها از سوی دولت

- کاهش هزینه‌های دولت به علت برگشت‌پذیری هزینه‌های مختلف در قالب وام پس از فراغت از تحصیل و همچنین جلوگیری از ریخت و پاش‌هایی که هم‌اکنون به دلیل پایین بودن قیمت خدمات وجود دارد

- امکان مدیریت دانشجویان سنواتی، بومی، اسرافکار، نوبت دوم و غذای کارمندی و استادی توسط صندوق رفاه دانشجویان

- امکان تخصیص وام‌های بلاعوض به دانشجویان مستعدی که از خانواده‌های کم‌درآمد هستند و تعیین بدهی سایر دانشجویان در انتهای تحصیل

- افزایش ضریب امنیتی به دلیل رها سازی دانشگاه‌ها از این امور

- مدیریت هزینه‌ها از سوی دانشجو و آگاهی آنان از هزینه‌های تمام شده تحصیل

- ایجاد وحدت رویه بین تمام دانشگاه‌ها، سادگی و شفافیت از نظر آمار و ارقام و کاهش تبعات سوء فرهنگی



نتیجه گیری

هم اکنون الگوها، سیستم‌ها و ساختارهای موجود در بخش خدمات پشتیبانی دانشگاه، آنچنان همه را خسته و فرسوده کرده و از ماموریت‌های اصلی باز داشته است که همگی در آرزوی یک تحول و دگرگونی بنیادین هستند. ایجاد بنیاد دانشگاهی به عنوان سازمانی غیرانتفاعی و عام‌المنفعه که خدمات پشتیبانی دانشگاه به او محول شود مزایای زیادی از جمله کوچک شدن ساختار و افزایش بهره‌وری در راستای ماموریت‌های دانشگاه خواهد داشت. همچنین پرداخت وام‌ها و یارانه‌های دانشجویی به خود آن‌ها به وسیله شبکه بانکی و کارت‌های اعتباری و ارائه خدمات مورد نیاز آن‌ها توسط بنیاد دانشگاهی به قیمت واقعی تاثیر بسزایی در رها سازی دانشگاه از امور غیر ماموریتی و افزایش کیفیت ماموریت‌های اصلی آن به همراه خواهد داشت.

منابع

۱- اساسنامه بنیاد دانشگاهی فردوسی