

بررسی چالش‌ها و راهکارهای ارتقای عملکرد هیأت‌های امنی انتظامی دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کشور

بهزاد دمادی^۱، مریم رهبری بناب^{۲*}، عباس وثوق‌مقدم^۳، حسن امین‌لو^۴

^۱- دپارتمان مؤلفه‌های اجتماعی سلامت، مؤسسه ملی تحقیقات سلامت، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران-۲- گروه بهداشت و درمان، دفتر مطالعات اجتماعی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی-۳- گروه برنامه‌های توسعه، حوزه قائم مقام وزیر در امور سیاست‌گذاری، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی-۴- وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

* نویسنده مسئول: دفتر مطالعات اجتماعی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، تهران. تلفن: ۰۲۱-۸۳۳۵۷۵۱۱ نمبر: ۰۸۳۳۵۷۵۰۸ پست الکترونیک: m.rahbari2003@yahoo.com

دریافت: ۹۲/۱۰/۱ پذیرش: ۹۳/۱/۱۸

چکیده

مقدمه: نلسون وجودی هیأت‌های امنی دانشگاه‌ها این بوده است که یک مرجع قانون‌گذار در رأس هرم سازمانی مؤسسات آموزش عالی جهت اداره و نظارت بر کلیه امور دانشگاه (آموزش، پژوهش و خدمات) استقرار یابد. با توجه به چشم‌انداز ۲۰ ساله نظام جمهوری اسلامی لازم است عملکرد این نهاد مهم نیز با اهداف و اسناد بالادستی همسو شده و ارتقا یابد. این مطالعه به بررسی چالش‌ها و راهکارهای ارتقای عملکرد هیأت‌های امنی دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کشور و دبیرخانه‌های آن پرداخته است.

روش کار: این یک مطالعه توصیفی است. جامعه مورد مطالعه، اعضا و مسؤولان دبیرخانه‌های هیأت‌های امنی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بود. اطلاعات در زمینه چالش‌ها و راهکارهای ارتقای عملکرد هیأت‌های امنی به طریق پرسشنامه کتبی از اعضای هیأت امنی جمع‌آوری شد؛ در مجموع ۱۴۰ نفر پاسخ دادند. برای بررسی مشکلات و راهکارهای ارتقای عملکرد دبیرخانه، تعداد شش جلسه بحث گروهی متمرکز با مسؤولان دبیرخانه‌های هیأت‌های امنی دانشگاه‌ها برگزار شد.

یافته‌ها: میزان رضایت اعضای هیأت امنی پاسخ‌دهنده از اجرایی شدن مصوبات هیأت امنی در دانشگاه، ترکیب اعضا هیأت امنی فعلی مندرج در قانون تشکیل هیأت امنی، شیوه انتخاب اعضای هیأت امنی، «ساز و کار نظارتی» وزارت‌خانه بر هیأت‌های امنی دانشگاه‌های علوم پزشکی، ساختار فعلی (دبیرخانه، کارشناسان، فرآیندهای کاری) هیأت‌های امنی و مجموع اختیارات تصریح شده در قانون تشکیل هیأت‌های امنی دانشگاه‌ها و ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه «زیاد» بود؛ و میزان رضایت از عملکرد هیأت امنی در جذب کمک‌های بخش خصوصی و مشارکت مردم کم بود. شرکت کنندگان معتقد بودند که ترکیب اعضا هیأت‌های امنی فعلی باید با نمایندگان اساتید و مردم تکمیل شود.

نتیجه‌گیری: بر اساس نتایج به دست آمده، پیشنهاد می‌شود زمینه اصلی قانون هیأت امنی از مسائل مالی و معاملاتی به «سیاست‌گذاری، دیده‌بانی کلان و نظارت عالی بر اهداف دانشگاه‌ها» تغییر یابد. دبیرخانه اجرایی دارای نظم و نظام با نیروی انسانی توانمند در درون دانشگاه‌ها مصوب و استقرار یابد. وزارت بهداشت ضمن اعتقاد واقعی به استقلال دانشگاه‌ها، توانمندسازی اعضا هیأت امنی را در اولویت قرار دهد و با ایجاد نظام کارشناسی و مشاوره در ستاد وزارت بهداشت و برقراری آموزش‌های هدفمند برای آنان این ایده را عملی کند. سیاست‌های تشویقی و رقابتی بین هیأت‌های امنی دانشگاه‌ها و ایجاد سیستم نظارت بر عملکرد هیأت‌های امنی در کوتاه‌مدت خواهد توانست عملکرد این نهادها را ارتقا دهد.

گل واژگان: هیأت امنی، دانشگاه علوم پزشکی، ارتقای عملکرد

مقدمه

پرسشنامه پاسخ دادند. محتوی پرسشنامه حاوی دوازده سؤال بسته با طیف لیکرت شش گزینه‌ای و چهار پرسش باز شامل حیطه‌های زیر بود:

میزان رضایت از عملکرد کلی هیأت امنای دانشگاه (طبق وظایف مندرج در قانون تشکیل); میزان رضایت از کامل و جامع بودن قانون تشکیل هیأت امنا (میزان گسترش و اختیارات هیأت‌های امنا); میزان رضایت از اجرایی شدن مصوبات؛ میزان رضایت از ترکیب فعلی هیأت امنا؛ میزان رضایت از ساختار (دیرخانه، کارشناسان، فرآیندهای کاری)؛ میزان رضایت از عملکرد هیأت امنا در جلب مشارکت عمومی مردم برای پیشبرد اهداف دانشگاه؛ میزان رضایت از عملکرد هیأت امنا در جلب مشارکت بخش خصوصی و عواید محلی برای پیشبرد اهداف دانشگاه؛ سه مشکل و مانع جدی برای عملکرد هر چه بهتر هیأت‌های امنا دانشگاه؛ سه اقدام در اولویت برای ارتقای وضعیت عملکرد هیأت‌های امنا دانشگاه‌ها؛ نیازهای آموزشی اعضای هیأت امنا؛ وضعیت اجرای ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه.

برای دستیابی به هدف دوم، پس از ارسال دعوت‌نامه و اهداف نشست کشوری توسط مشاور وزیر در امور هیأت امنا، پاسخ سؤالات از طریق برگزاری چهار «بحث گروهی مرکز» با مسؤولان دیرخانه‌های هیأت امنای دانشگاه‌ها جمع‌آوری شد. در مجموع، شش جلسه بحث گروهی برگزار شد که در هر جلسه ۱۰-۱۵ نفر حضور داشتند. سؤالات اصلی بحث، مشکلات دیرخانه‌های هیأت امنای دانشگاه‌ها، مشکلات برگزاری جلسات هیأت امنای دانشگاه‌ها، پیشنهادات و راهکارها و نیازهای آموزشی و توانمندسازی دیرخانه‌ها و اعضای هیأت امنا بود. در ابتدای نشست، اهداف مطالعه و روش کار شرح داده شد و از طریق راهنمای کار گروهی و توسط تسهیل‌گران، بحث‌های گروهی مرکز برگزار شد. توزیع دانشگاه‌ها در چهار گروه بر اساس تیپ یک، دو و سه دانشگاه‌ها صورت گرفت. در هر گروه تعداد مناسبی از هر سه تیپ دانشگاهی حضور داشتند. راهکارهای حاصل از نظرات چهار گروه پس از جمع‌بندی، رفع همپوشانی شده و در دو قلمرو اصلی درون سامانه‌ای (شورا و دیرخانه) شامل حیطه‌های شیوه مدیریت، فرآیند روال‌ها و استانداردها، ساختار، منابع و اهداف و همچنین برون سامانه‌ای (جامعه و وزارت خانه متبوع) دسته‌بندی شد. اطلاعات جمع‌آوری شده در چارچوبی مشتمل بر پنج مرحله آشناسازی، شناخت چارچوب مفهومی، کدگذاری، ترسیم جداول، نگاشت و تفسیر توسط تیم پژوهش صورت گرفت. این روش تحلیلی بیشتر برای تحلیل داده‌های کیفی مطالعات سیاست‌گذاری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

وظیفه اصلی دانشگاه‌ها اعم از دولتی و غیردولتی به عنوان نهاد اجتماعی مهم، پاسخگو و اثرگذار، تولید، ترویج و کاربست علم و فن آوری برای رفع نیازهای مردم است. در سال ۱۳۶۴، با ادغام پژوهش و آموزش در ارایه خدمات سلامت، تأمین، حفظ و ارتقای سلامت جمعیت تحت پوشش، به عهده دانشگاه گذاشته شد. نحوه تصمیم‌گیری و اداره امور به بهترین شکل، در چنین سازمانی با کارکردها و ویژگی‌های خاص، موضوعی چالش برانگیز بوده و هست؛ یکی از این شیوه‌ها استفاده از ظرفیت تصمیم‌گیری شورایی با الگوی هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها در ایران سابقه شکل‌گیری قانونی هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها در شکل جدید آن در سال ۱۳۶۷ تشکیل شده‌اند^(۱). این قانون، وظایف گستردۀ مدیریتی از تصویب آئین‌نامه‌های داخلی، اتخاذ تصمیمات مالی تا نحوه اداره سیستم‌ها را برای دادن هویت مستقل به دانشگاه‌ها و آزادی فکر و عمل و تسهیل امور به هیأت‌های امنا محول کرده است.

با توجه به این که ضروری است عملکرد هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها با اهداف و اسناد بالادستی از جمله سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ تحول هجری شمسی و نقشه تحول نظام سلامت کشور هم‌راستا باشد، شناسایی چالش‌ها و راهکارهای ارتقای عملکرد هیأت‌های امنا و دیرخانه‌های آن‌ها در این مطالعه بررسی شده است.

روش کار

این پژوهش از نوع توصیفی است؛ جامعه مورد مطالعه، اعضا و مسؤولان دیرخانه‌های هیأت امنای دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بودند. دو هدف مطالعه عبارت بودند از: ۱) تعیین چالش‌های اولویت‌دار هیأت‌های امنا و راهکارهای ارتقای عملکرد هیأت‌های امنا از دیدگاه اعضای هیأت امنای دانشگاه‌ها؛ و ۲) تعیین مشکلات و راهکارهای ارتقای عملکرد دیرخانه‌های هیأت امنای دانشگاه‌های علوم پزشکی. برای دستیابی به هدف اول پرسشنامه‌ای تدوین شد؛ این پرسشنامه به صورت پایلوت توسط پنج نفر از اعضای هیأت امنا تکمیل شد و نواقص آن رفع شد. سپس، پرسشنامه از طریق مکاتبه کتبی وزیر بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به کلیه اعضای هیأت امنا^(۱) ارسال شد. در وقت مقرر، ۷۴٪ اعضای هیأت امنا یعنی ۱۴۰ نفر به

^(۱) ۱۹۵ نفر بر اساس فهرست موجود در حوزه مشاور وزیر در امور هیأت امنا

نتایج

بررسی چالش‌ها و راهکارهای ارتقای...

استان، رئسای سایر دانشگاه‌های دولتی، از اساتیدی که جایگاه سازمانی وزارتی داشته‌اند، نماینده مدیران صنایع استان، نماینده کارکنان، نماینده شورای اسلامی استان، از نخبگان کشوری، اقتصاددان و یا جامعه‌شناس ولو خارج از استان، یک خبره در مورد سلامت عمومی استان.

جدول ۱، میزان رضایتمندی اعضای هیأت امنای پاسخ‌دهنده در اجرایی شدن مصوبات هیأت امنا در دانشگاه، ترکیب و شیوه انتخاب اعضای هیأت امنا، شیوه انتخاب اعضای هیأت امنا، «ساز و کار نظارتی» وزارت‌خانه بر هیأت‌های امنای دانشگاه‌های علوم پزشکی، ساختار فعلی دبیرخانه، کارشناسان و فرآیندهای کاری هیأت‌های امنی، ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه، عملکرد هیأت امنا در ارتباط با جلب کمک‌های بخش خصوصی و عواید محلی و همچنین ارتباط با مشارکت مردم برای پیشبرد اهداف دانشگاه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱- میزان رضایت اعضای هیأت امنا دانشگاه‌های علوم پزشکی از جنبه‌های منتخب عملکردی و ساختاری هیأت امناهای دانشگاه‌های علوم پزشکی

میزان رضایت شما از :						
اجرایی شدن مصوبات هیأت امنا در دانشگاه چقدر است؟						
ترکیب اعضای هیأت امنا فعلی مندرج در قانون تشکیل هیأت امنا به چه میزان است؟						
شیوه انتخاب اعضای هیأت امنا به چه میزان است؟						
«ساز و کار نظارتی» وزارت‌خانه بر هیأت‌های امنای دانشگاه‌های علوم پزشکی چقدر است؟						
ساختار فعلی (دبیرخانه، کارشناسان، فرآیندهای کاری) هیأت‌های امنی دانشگاه‌ها و ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه را چقدر کافی می‌دانید؟						
مجموع اختیارات تصریح شده در قانون تشکیل هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها و ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه را چقدر کافی می‌دانید؟						
از عملکرد هیأت امنا در ارتباط با جلب کمک‌های بخش خصوصی و عواید محلی چست؟						
از عملکرد هیأت امنا در ارتباط با مشارکت مردم برای پیشبرد اهداف دانشگاه‌ها چست؟						
دو سوال دیگر						
قانون مصوب هیأت‌های امنی سال ۱۳۶۷ را برای حال حاضر چقدر کامل می‌دانید؟						
هیأت‌های امنا تا چه اندازه در انجام وظایف و اختیارات محله فوق موقوفیت داشته‌اند؟						

مالی دیوان محاسبات و یا سایر قوانین مصوب، شیوه بررسی صورت‌های مالی و تجزیه و تحلیل آن، آشنایی با آیین‌نامه‌های موردن عمل در دانشگاه‌ها (آیین‌نامه مالی معاملاتی، اداری استخدامی اعضای هیأت علمی و غیر هیأت علمی)، آشنایی با بخش سلامت قانون برنامه پنجم توسعه و همچنین سند چشم‌انداز کشور، حسابداری تعهدی، و مبانی قانونی و حقوقی هیأت امنا. در اختیار قرار دادن بسته‌های آموزشی مجازی، انتشار بولتن دایمی هیأت امنای دانشگاه‌ها، برگزاری جلسات توجیهی و اطلاع‌رسانی سالانه، سایت فعلی، کارگاه‌های توجیهی در اولین روز انتصاب هیأت‌های امنا، اختصاص بخشی از وقت جلسات هیأت امنا برای آموزش و بازدید از مدل‌های موفق هیأت امنای داخل و خارج کشور از جمله روش‌های پیشنهادی برای توانمندسازی اعضای هیأت امنا بود.

از بین افراد پاسخ‌دهنده، چهار نفر استاندار و ۳۳ نفر رئیس دانشگاه بودند. در ده سال گذشته، ۴۱٪ پاسخ‌دهنگان فقط یک دوره، ۲۲٪ دو دوره و ۲۷٪ بیش از دو دوره عضو هیأت امنا بوده‌اند. در ده سال گذشته، ۱۶٪ پاسخ‌دهنگان در یک مؤسسه، ۲۴٪ در دو مؤسسه، ۵٪ در سه مؤسسه، و ۲۹٪ در بیش از سه مؤسسه عضو هیأت امنا بوده‌اند. در پاسخ به این پرسش که «چه اشخاص حقوقی را برای عضویت در هیأت‌های امنا پیشنهاد می‌کنید»: ۹۴ نفر نماینده استادان دانشگاه، ۸۱ نفر نماینده منتخب مردم در جمعیت تحت پوشش، ۲۵ نفر از رئسای سابق دانشگاه بومی استان و ۵۱ نفر از استادان برجسته سایر دانشگاه‌ها که بومی استان هستند را پیشنهاد کردند. سایر افراد پیشنهادی عبارت بود از: خیرین، شهردار، امام جمعه استان یا شهرستان، معاونین دانشگاه، نماینده پرستاران، رئسای دانشگاه و رئسای اسبق دانشکده‌ها، نماینده‌ای از بخش قضایی، اجرایی و قانون‌گذاری، نماینده بخش خصوصی، رئیس اتاق بازرگانی

جدول ۱- میزان رضایت اعضای هیأت امنا دانشگاه‌های علوم پزشکی

مهم‌ترین نیازهای آموزشی برای توانمندسازی اعضای هیأت‌های امنا دانشگاه‌ها برای انجام وظایف از دیدگاه پاسخ‌دهنگان عبارت بودند از: تشریح تشکیلات وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و مسؤولیت‌های مکلف قانونی، جزئیات ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه، اهداف و برنامه‌های درازمدت و میان‌مدت وزارت بهداشت، مدل‌های موفق هیأت امنا در داخل و خارج، اقتصاد سلامت، شیوه پایش و ارزشیابی (شیوه پیگیری مصوبات)، قوانین مصوب هیأت‌های امنا، بودجه‌ریزی، برنامه‌ریزی راهبردی، مهارت‌های جلب حمایت مالی و مشارکت‌های مردمی، مسایل حقوقی، اهمیت حقوقی و اجرایی مصوبات، موارد قابل طرح و نحوه تصمیم‌گیری در هیأت‌های امنا، عوامل اجتماعی مؤثر بر سلامت و ساختار شبکه بهداشت و درمان، آشنایی با قوانین دستگاه‌های نظارتی به ویژه مباحث

یکسان شود، از طرفی برخی بندها برای تقویت نقش سیاست‌گذاری کلان و نظارت عالی این نهاد باید به آن اضافه شود و خصمانت اجرایی آن در قانون لحاظ شود؛ برخی نیز معتقد بودند که قانون مشکلی ندارد و ماده ۲۴ لایحه برنامه پنجم توسعه کشور در صورت تصویب، مشکل را رفع می‌کند؛ افزایش نقش هیأت امنا در انتخاب رئیس دانشگاه، هیأت رئیسه و رئسای دانشکده‌ها و بررسی عملکرد آنان باید در متن قانون شفاف‌تر شود.

از دیدگاه مسؤولان دبیرخانه‌های هیأت امنای دانشگاه‌های علوم پزشکی، نبود چارت تشکیلاتی دبیرخانه هیأت امنا و جایگاه سازمانی، تأمین نشدن اضافه کاری کارشناسان مربوطه، نبود آموزش‌های مدون، نبود نظامنامه مدون و الزاماتی برای مدیریت فرآیند طرح موضوع و پیگیری تا حصول نتیجه مصوبات هیأت امنا، دسترسی دشوار به اعضای هیأت امنا، نداشتن تجهیزات و فضای مستقل و کافی برای دبیرخانه، یکسان نبودن فرم‌های گزارش عملکرد و بودجه تفصیلی و تغییرات سریع آن، مهم‌ترین چالش‌های دبیرخانه‌ها در سطح دانشگاه‌هاست. تحلیل محتوای نظرات شرکت‌کنندگان در بحث گروهی مرکز به شرح جدول ۲ جمع‌بندی شده است.

جدول ۲- جمع‌بندی راهکارهای پیشنهادی مسؤولان دبیرخانه‌های هیأت امنای دانشگاه‌های علوم پزشکی برای ارتقای عملکرد هیأت امنا

جزئی تغییر	هزوه
سخت‌گیری برای حضور اعضای هیأت امنا، حق مؤاخذه رئیس دانشگاه، ملامات منظم شورای دانشگاه، کارکنان و دانشجویان با اعضا هیأت امنا	شیوه مدیریت
تقویت نقش نظارتی هیأت امنا به ویژه بر برنامه راهبردی دانشگاه، تشکیل جلسه در خود دانشگاه، افزایش تعداد جلسات (هر فصل یک جلسه)، بازنگری در معیارهای انتخاب اعضای هیأت امنا، اضافه شدن وظیفه برگزاری راهبردی دانشگاه، ارائه گزارش پیشرفت مصوبات در جلسه بعد توسط رئیس دانشگاه، بازدیدهای منظم هیأت امنا از دانشگاه، ارسال مستمر گزارش رئیس دانشگاه به هیأت امنا، حضور کارشناسان مسؤول هیأت امنا در جلسات هیأت رئیسه بدون حق رأی، تعیین روال برای محرومانه بودن یا نبودن مصوبات هیأت امنا و روش انتقال آن به مخطاطبان، رعایت اصول مدیریت جلسه در برگزاری هیأت‌های امنا مانند اختصاص وقت برای هر دستور، شرکت اعضای هیأت امنا، مشخص بودن فرهای گوارش و بودجه تفصیلی	فرآیند، روال‌ها و استانداردها
دبیرخانه فعال در دانشگاه، استقلال پیش‌های هیأت‌های امنا و دخالت کمتر وزارت‌خانه، ایجاد کمیته‌های کارشناسی زیر نظر هیأت امنا تعیین ارتباطات دبیرخانه هیأت امنا با دبیرخانه برنامه‌ریزی و دبیرخانه کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان، راهاندازی مرکز استان راهبردی دانشگاه در دل دبیرخانه هیأت امنای دانشگاه و بست و ضبط مصوبات	درون سامانه (شورا و دبیرخانه)
اختصاص فضای فیزیکی برای حضور اعضای هیأت امنا و فضای برای دبیرخانه، استفاده از ظرفیت‌های محلی و بومی برای جذب منابع، ارتقای سعاد حقوقی و قانونی اعضای هیأت امنا و کارشناسان مسؤول دبیرخانه‌ها، برقراری سیستم اتوماشیون مصوبات با قابلیت جستجو، داشتن سایت برای دبیرخانه	منابع
ایجاد فرسته‌های برای مشورت با رؤسای دانشگاه‌ها، شناساندن هیأت‌های امنا به سایر بخش‌های مرکزی به امور دانشگاهی در سطح کشور، نشست سالیانه وزیر و اعضا هیأت امنای دانشگاه‌ها و اطلاع‌رسانی سالانه، حضور وزیر بهداشت در جلسات، ایجاد واحد کارشناسی مشورتی برای رفع مشکلات و پاسخ به سوالات اعضا هیأت امنا، ایجاد سیستم نظارت بر عملکرد هیأت‌های امنا از طریق وزارت‌خانه، برقراری نظام رقابتی بین هیأت‌های امنا و معرفی یک هیأت امنای موفق در سال از سه تیپ دانشگاهی، بروز رسانی قوانین هیأت امنا، مطالعه ممدوشانه‌های قانونی و اجرایی قانون ملی تعاملاتی، بازنگری در وظایف هیأت‌های امنا مطابق اهداف وزارت‌خانه و چشم‌انداز نظام سلامت، مشارکت در تعیین رئیس دانشگاه و بی‌تفاوت بودن نسبت به عزل و نسبه‌های رئیس دانشگاه، کنترل آمارها و گزارش‌های دانشگاه‌ها توسط ناظران بی‌طرف، اجرای ماده ۴۹ برنامه چهارم به طور دقیق و کامل، اعتمادسازی در دولت و مردم نسبت به هیأت امنا	برون سامانه (جامعه و وزارت‌خانه متبوع)

بحث

بر اساس تاریخچه هیأت‌های امنا در کشورهای پیشرفت‌هه و ایران، فلسفه وجودی هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها ایجاد مرجع

قانون‌گذار در رأس هرم سازمانی یک مؤسسه آموزش عالی بوده است تا برای اداره و نظارت بر کلیه امور دانشگاه (آموزش،

توسط مراجع مربوطه نافذ و معتبر شناخته نمی‌شود، انگیزه خود را از دست داده‌اند و به طور غیرفعال در جلسات شرکت می‌کنند^(۴). پیشنهادها و تدبیر اجرایی گوناگونی درباره آینده هیأت امنا مطرح شده است، از جمله: با افزایش توان علمی دانشگاه‌ها، استقلال تصمیم‌گیری، خط‌مشی گذاری و اجرایی بیشتری به دانشگاه اعطا شود و تلاش شود تا حد امکان کارکردهای دانشگاه از آسیب‌های دیوان سالاری مرکز در امان بماند؛ دانشگاه‌هایی که از لحظه علمی توانمند و پرمایه هستند، به گونه‌ای تعدادی دانشگاه یا مؤسسه آموزشی و پژوهشی را زیر پوشش یاری گر و پشتیبان خود قرار دهند؛ به ویژه برحسب نهاد هیأت امنا، دانشگاه‌های خرد و کوچک در زیر هسته مرکزی دانشگاه کلان و بزرگ جایابی شوند. بدین سان دانشگاه‌های برخوردار از هیأت ممیزه مستقل، می‌توانند دارای هیأت امنای مستقل باشند^(۵). بی‌تردید تا پشتیبانی سیاسی مقامات عالی کشور در کار نباشد، راه به جایی برده نخواهد شد؛ از این رو در همه نشست‌ها و قطعه‌نامه‌ها، کارگزاران و مدیران آموزش عالی کشور، به گونه‌ای یکپارچه و منسجم، از مقام معظم رهبری، ریاست محترم جمهوری و ریاست عالیه شورای انقلاب فرهنگی و ریاست محترم مجلس شورای اسلامی مصراً و مؤکداً درخواست کرده‌اند تا در جهت تقویت مبانی هیأت امنا و اداره امور دانشگاه‌ها به شیوه‌ای مستقل و رفع مشکلات پدید آمده دستورات مقتضی را صادر فرمایند^(۶).

آموزش و توانمندسازی رؤسای دانشگاه‌ها، اعضای هیأت امنا و متخصصان آموزش عالی که در هیأت امنای آموزش عالی مشغول به فعالیت هستند امری ضروری است و مستلزم فراهم کردن زمینه‌های لازم برای افزایش دانش و تغییر نگرش آن‌ها به منظور انجام بهینه فعالیتها در حوزه آموزش عالی کشور است؛ تنظیم و اختصاص اعتبار مناسبی برای هیأت امنای آموزش عالی کشور به منظور عملکرد بهینه دانشگاه‌ها و رتبه‌بندی آن‌ها اعم از دولتی و آزاد اسلامی از دیگر راهکارهای ارتقای عملکرد است؛ توجه و تعمق کافی نسبت به نظریه‌ها و مدل‌های موجود هیأت امنا بر مبنای نیازهای فعلی و آینده نظام آموزش عالی کشور در جهت تحقق اهداف و بنابراین شناخت اهداف و استراتژی، ساختار هیأت امنا، مدیریت منابع انسانی، سبک‌های مدیریت، سیستم‌ها و روش‌ها، و فرهنگ لازم است؛ بازنگری ادواری در رسالت و وظایف هیأت امنا به منظور ارتقای کیفیت نظام آموزش عالی کشور، مطابق با شاخص‌ها و استانداردهای بین‌المللی جهان ضروری است.

بر اساس مطالعاتی که در ۱۰۰ کشور جهان انجام شده است فعالیت‌های مشترک هیأت امنای دانشگاه‌های جهان به صورت

پژوهش و خدمات) و نظارت بر عملکرد خود هیأت امنا انجام وظیفه نماید. استقلال بیشتر دانشگاه، تمرکز زدایی، تسهیل تصمیم‌گیری و مهم‌تر از همه تصمیم‌گیری کلان بر پایه رأی و مشارکت اعضا از جمله دیگر اهداف عالی شکل گیری هیأت‌های امنا بوده است. هیأت امنا در تصویر خلاصه‌تر «پلی بین دانشگاه و جامعه» است^(۷). با توجه به مطالعه تطبیقی هیأت‌های امنا در دانشگاه‌های منتخب آمریکا، اروپا و آسیا می‌توان اهداف زیر را برای استقرار هیأت‌های امنا در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی استنتاج کرد^(۸): - به دست آوردن استقلال در دانشگاه‌ها؛ - آزادی در فرآیند یادگیری و یاددهی؛ - آزادی در تحقیق و رسیدن به حقایق؛ - دادن هویت مستقل به اعضای هیأت علمی و گروه‌های آموزشی؛ - تفویض اختیار به مدیران دانشگاهی و رهایی از قید و بندۀای قوانین دولتی به ویژه در مورد مسائل مالی؛ - امکان رشد فیزیکی و توسعه علمی دانشگاهی و عملکردهای آن‌ها؛ - تسهیل فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و خدماتی دانشگاه‌ها؛ - هدایت دانشگاه‌ها به سوی توسعه فراگیر (از نظر رسالت و مأموریت‌های دانشگاه‌ها).

Shawahed منتشر شده درباره هیأت‌های امنا بر این موارد تأکید می‌کنند که باید هدف اصلی هیأت‌های امنا فراهم کردن شرایط لازم برای فعالیت‌های اعضا هیأت علمی، سایر کارکنان و دانشجویان در دانشگاه‌ها باشد تا آن‌ها بتوانند نقش و وظیفه خود را در مقابل جامعه بهتر ایفا نمایند. اکثر مطالعات، هیأت‌های امنا را مرجعی مناسب، جامع و منطقی در زمینه آموزش عالی دانسته و بر لزوم برخوردار شدن مصوبات آن‌ها از قدرت و ضمانت اجرایی لازم تأکید کرده‌اند؛ آن‌ها همچنین بر مسأله تفویض اختیارات بیشتر به هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی با توجه به امکانات آن‌ها تأکید کرده‌اند؛ وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری شایسته‌ترین مرجع برای نظارت و ارزیابی فعالیت‌های هیأت‌های امنا عنوان شده که می‌تواند با توجه به اختیارات خود از عوامل تشویقی و تنبیه‌ی و نیز برنامه‌ریزی دقیق برای حل مشکلات، تقویت نقاط قوت و رفع معضلات اساسی هیأت‌های امنا و دانشگاه‌های تحت پوشش خود استفاده کند. پیشنهاد شده است هیأت‌های امنا در تصویب سازمان و تشکیلات اداری دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی اختیارات بیشتری داشته باشند و در ترکیب هیأت‌های امنا تجدید نظر شود، به طوری که اعضای هیأت علمی بیشتری (به ویژه در مرتبه استادی) به عضویت این نهادها انتخاب شوند^(۹). اعضای هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی به خاطر این که مصوبات آن‌ها

حقیقی «دانشگاه و مخاطبان از جمله مردم» در ارتقای رضایتمندی مؤثر خواهد بود. لازم است وزارت بهداشت ضمن اعتقاد واقعی به استقلال دانشگاه‌ها سعی کند با توانمندسازی اعضای هیأت امنا مقدمات محوری‌ترین و ریشه‌ای‌ترین تغییر در عملکرد هیأت امنا را فراهم آورد؛ ایجاد نظام کارشناسی و مشاوره در ستاد وزارت بهداشت و برقراری آموزش‌های هدفمند برای اعضای هیأت امنا یکی از این راهکارهای است. سیاست‌های تشویقی و رقابتی بین هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها و ایجاد سیستم نظارت بر عملکرد هیأت‌های امنا با مشارکت خود اعضا در کوتاه‌مدت خواهد توانست عملکرد این نهادها را ارتقا دهد. برای این منظور لازم است تغییرات درون و برون سامانه‌ای از جمله دبیرخانه اجرایی دارای نظم و نظام با نیروی انسانی توانمند در درون دانشگاه‌ها، مصوب شود و استقرار یابد.

نتیجه‌گیری

به منظور کاربست نتایج این مطالعه پیشنهاد می‌شود سeminar کشوری با حضور هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها و تعدادی از اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی برای ارایه نتایج این طرح و جلب حمایت تشکیل شود و نظامنامه «دبیرخانه هیأت‌های امنای دانشگاه» و «نظام پشتیبانی آن در ستاد» توسعی، تصویب و ابلاغ گردد؛ بازنگری به منظور یکپارچه‌سازی سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در دانشگاه از طریق ادغام دبیرخانه‌های مرتبط و موازی صورت پذیرد. لازم به یادآوری است که هم اکنون دبیرخانه‌های متعددی با اسمای متفاوتی از جمله کارگروه تخصصی سلامت و امنیت غذایی استان، دبیرخانه برنامه‌ریزی عملیاتی دانشگاه، دبیرخانه سیاست‌گذاری دانشگاه، دبیرخانه هیأت‌امنا، دبیرخانه شورای دانشگاه و هیأت رئیسه در درون یک دانشگاه فعالیت می‌کنند و استقرار سیاست‌ها و برنامه‌های آموزش، پژوهش و خدمات سلامت در سطح جمعیت تحت پوشش با ضعف هماهنگی و نظارت روپرتو است^(۷). یکی از فرصت‌های بهبود برای ارتقای عملکرد هیأت‌های امنا، ایجاد ساز و کار تشویق و نظارت بر عملکرد آن‌هاست؛ در منابع روش‌های مختلفی برای تشویق هیأت‌های امنا آمده است، از جمله: صدور مجوز برای میزبانی کنفرانس‌های منطقه‌ای و بین‌المللی، افزایش کمک به دانشگاه از طریق اعتبار ریدیف‌های متمرکز یا تسهیلات اعتباری، امتیازات ویژه مالی و تسهیلاتی به اعضای هیأت علمی و اداری، افزایش امتیازات و تسهیلاتی نظریه تعداد بورس تحصیلی، فرصت مطالعاتی و ظرفیت شرکت در کنفرانس‌ها، تشویق اعضای هیأت امنا، تشویق مسؤولان

جدول ۳ جمع‌بندی شده است؛ لذا حوزه فعالیت هر هیأت امنای الزاماً فعالیت‌های سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی دانشگاه را در برنامه‌گیرید^(۳).

جدول ۳- فعالیت‌های مشترک هیأت امنای دانشگاه‌های جهان

ردیف	فعالیت‌ها	تعداد کشورها
۱	سیاست‌گذاری و برنامه‌های دانشگاهی	۳۷
۲	تجهیزات و نگهداری	۲۵
۳	مالی و حسابداری	۳۴
۴	قانونی و کارگری	۱۹
۵	موضوعات دانشجویی	۲۸
۶	برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه	۴۵
۷	اقدامات مربوط به انتصابات	۴۶

مطابق قانون، متولی سلامت مردم وزارت بهداشت، درمان و آموزش پژوهشی در سطح ملی و دانشگاه‌های علوم پزشکی در استان‌ها است و دستاورد مورد انتظار از عملکرد دانشگاه‌ها، بهبود عادلانه شاخص‌های سلامت در سطح پیامد و اثر است؛ فلسفه وجودی هیأت‌های امنا نیز آن است که از حصول این دستاورد در کنار دو عامل ادغام یافته پشتیبان در تدارک خدمات سلامت (توسعه و ارتقای آموزش و پژوهش علوم پزشکی) اطمینان حاصل کند؛ اما زمینه فعالیت و عملکرد هیأت‌های امنا نشان داده است که علی‌رغم اجرایی شدن ۷۰٪ مصوبات در یک دوره ده ساله^(۶)، اغلب این مصوبات مربوط به تصویب نحوه وصول درآمدهای اختصاصی و مصرف آن، پیشنهاد میزان فوق العاده‌های اعضا هیأت علمی و غیر هیأت علمی، آینه‌نامه داخلی و تعیین نحوه اداره واحدهای تولیدی خدماتی، کارگاهی و بهداشت و درمانی مؤسسه بوده است که در دسته‌بندی زمینه فعالیت‌های هیأت‌های امنا، جزو "تصمیمات مالی معاملاتی" محسوب می‌شوند^(۳). با این که بند ماده ۷ قانون تشکیل هیأت امنای دانشگاه‌های علوم پزشکی در مورد وظایف هیأت امنا، به بررسی گزارش مؤسسه توسط اعضای هیأت اشاره می‌کند، این بند مبهم بوده و در عمل، تمرکز اغلب وظایف بر امور مالی و معاملاتی است و کمترین تمرکز برای حصول اطمینان از عملکرد دانشگاه در ارتقای سلامت استان و بهبود شاخص‌های سلامت وجود دارد؛ به همین دلیل یکی از پیشنهادات اساسی برای ارتقای عملکرد و نزدیک شدن هیأت‌های امنا به هدف نهایی بازیبینی قانون و ضوابط مربوطه در جهت تغییر کارکرد اصلی هیأت امنا از «مالی و معاملاتی» به «سیاست‌گذاری، دیده‌بانی کلان و نظارت عالی بر اهداف دانشگاه‌ها» است.

با این که بیش از یک سوم پاسخ دهنده‌گان از عملکرد هیأت‌های امنا رضایت زیادی داشته‌اند، نباید رضایت متوسط ۴۵٪ اعضا را از نظر دور داشت. در همین راستا بازیبینی در معیارهای انتخاب هیأت امنا و گنجاندن نمایندگانی از جامعه

کارکرد سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی هیأت‌های امنا از دیگر پیشنهادات کاربردی برای ارتقای عملکرد هیأت‌های امنا است. نظرخواهی از رئسای دانشگاه‌ها، اعضای هیأت علمی و گروههای مردمی از عملکرد هیأت امنا نتایج این مطالعه و قضاوی در مورد عملکرد هیأت‌های امنا را تکمیل خواهد نمود.

تشکر و قدردانی

به این ترتیب از کلیه اعضای محترم هیأت امناهای دانشگاه که در وقت مقرر به پرسشنامه پاسخ دادند و همچنین مسؤولان وقت دبیرخانه‌های هیأت امنی دانشگاه‌های علوم پزشکی که در نشست کشوری شرکت کردند تشکر و قدردانی می‌نماییم.

References

- 1- Heidari-Abdi A. Boards of trustees, Role, Duties and Performance. 1st ed. Higher education research and planning institute; 1997. (in Persian)
- 2- Salehi AA, Tajarloo R. Set of articles of the 1st seminar of Boards of trustees of universities and higher education and research centers: Boards of trustees of universities in Iran and the World. 1st ed. Scientific and cultural publication; 1996. (in Persian)
- 3- Taghipour- Zahir A, Bani-Si P. [dissertation] . Study on boards of trustees in the world in order to propose suitable model for higher education in the country. Tehran, Iran: Science and Research Unit, Islamic Azad University; 2007. (in Persian)
- 4- Heidari-Abdi A. final report of study on boards of trustees members' attitudes in the country about Boards of Trustees

دانشگاه به طرق مختلف و افزایش امتیازات آن‌ها، اعطای کمک ویژه ریالی و ارزی به دانشگاه، افزایش رتبه دانشگاه، افزایش اختیارات هیأت امنا و واگذاری امکانات یا اهدای تجهیزات ویژه به دانشگاه^(۳). طراحی و راهاندازی بولتن و کتابچه ویژه برای «توجیه و آموزش اعضای هیأت امنی دانشگاه‌ها و کارشناسان مسؤول»، تشکیل گروه فنی با دانش حقوقی و تخصصی به منظور شفاف‌سازی، تصریح و پیشنهاد تغییر در قوانین هیأت‌های امنا و تدوین برنامه جامع سلامت استان همسو با اسناد بالادستی همچون نقشه جامع علمی کشور، قانون برنامه پنجم توسعه، نقشه تحول نظام سلامت کشور و تصویب آن در هیأت امنا و کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان به منظور جهت‌دهی به

creation Act and its result in administering universities affairs. 1st ed. Higher education research and planning institute; 2000. (in Persian)

- 5- Shariat B. Performance analysis of boards of trustees in higher education system of the country. Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education 1994; 7-8: 51-73. (in Persian)
- 6- Damari B, Aminloo H, Farzan H, Rahbari M, Alikhani S. Ways to Improve the Current Performance of the Boards of Trustees of Medical Universities in Iran. Iranian J Public Health 2013; 42 (Supple. No.1):36-41.
- 7- Damari B, Vosoogh Moghaddam A, Monazam K, Salarianzadeh MH. Where and How to Make Wise Policies for Health? Hakim Research Journal 2010; 13, No. 4. (in Persian)

Challenges and Performance Improvement Approaches of Boards of Trustees of Universities of Medical Sciences and Health Services in Iran

Damari B¹ (MD, MFPH), Rahbari-Bonab M^{2*} (MD, MBA), Vosoogh Moghaddam A³ (MD, FFPH), Aminloo H⁴ (MD)

¹ Department of Social Determinant of Health, National Institute of Health Research,
Tehran University of Medical Science, Tehran, Iran

² Health Group, Social Studies Office, Parliament Research Center, Tehran, Iran

³ Health Development Plan Coordination Group, Health Policy Council,
Ministry of Health and Medical Education, Tehran, Iran

⁴ Consultancy of Minister on Boards of Trustees Affairs, Ministry of Health and Medical Education, Tehran, Iran

Received: 22 Dec 2013, Accepted: 7 Apr 2014

Abstract

Introduction: The philosophy of creating Boards of Trustees of Universities (BTU) has been to provide a law making reference at the top of organizational hierarchy of higher education institutes in order to administrate and supervise all affairs (education, research and services). Considering Iran's Vision 2025, performance of this important system should be harmonized and improved based on the upstream documents' objectives.

Methods: This descriptive study was conducted on members and responsible individuals of the secretariats of the BTUs. Data were gathered on the areas of the BTU challenges and improving approaches using a self-written questionnaire. Problems and improving approaches of the secretariats of the BTUs were also collected through running several focus group discussion sessions with responsible individuals.

Results: Satisfaction of the respondent BTU members were high on the following issues: implementing the decisions made by the BTUs, current composition of the BTUs stipulated in the Act, members selection of the BTUs, supervisory mechanism of the Ministry of Health and Medical Education (MOHME) on medical universities, BTUs' current structure (secretariat, experts, working processes) and all the powers delegated to the BTUs based on the Act and Article 49 of the Fourth Development Plan. Satisfaction rate of the BTU performance regarding collection of donation from private sector and people contribution was low. Members believed that the current composition of the BTUs should be complemented by representatives of the faculties and people.

Conclusion: Main context of the BTUs including financial and trading issues should be placed with "policy making, observatory and high supervision on the university objectives". Executive secretariats with regularity, effective system and competent human resources should be established in the universities. MOHME believes in university autonomy genuinely and give priority to empowerment of the BTU members and try to apply this idea by creating expert and consultancy system in the headquarters of the MOHME and running objective training courses for them. Establishing incentives, competitive policies, and monitoring systems among the BTUs of the universities will improved their performances in short-term.

Key words: Board of Trustees, university of medical sciences, performance improvement

Please cite this article as follows:

Damari B, Rahbari-Bonab M, Vosoogh Moghaddam A, Aminloo H. Challenges and Performance Improvement Approaches of Boards of Trustees of Universities of Medical Sciences and Health Services in Iran. Hakim Health Sys Res 2014; 17(2): 88- 95.

*Corresponding Author: Health Group, Social Studies Office, Parliament Research Center, Qarani St, Tehran, Iran.
Tel: +98-21- 83357507, Fax: +98- 21- 83357508. E-mail: m.rahabri2003@yahoo.com