



قوانین و مقررات، دوست یا دشمن!

قانون گذاری در دانشگاه یا برای دانشگاه؛ مرز میان نظم، کیفیت و خلاقیت



محل ارائه: دارالفنون

تدوین و ارائه: محمد شریعتی

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۱/۱۱

قوانین و مقررات دوست هستند یا دشمن؟ دلیل شما چیست؟ لطفا مثال بزنید



قانون: حامی مدیر یا مانع مدیریت؟



روی کاغذ: دانشگاه‌ها برای اشتغال مانی، اداری و ششمنی حقوقی هستند. هیات‌ها پادشاهان رکن تصمیم‌گیری است.



در عمل: مشران با انجمن از بخشنامه‌های ستاد، نهادی نظارتی متعدد، مداخله‌گر و کمبود منابع دست و پاچه بر می‌کنند.

مهمترین مأموریه در جهت استقلال دانشگاه‌ها ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم بود



پیشنهاد های اصلاحی



سخن پایانی: کمیگری در مدیریت



هنر مدیریت استفاده از تیغ نیز اختیارات قانونی برای یزدان پندمانی یورو کراسی و سهیل دستیار به انجام است

این بخش شامل چندین کارت کوچک است که به شرح زیر است:

- کارت ۱:** بررسی وضعیت فعلی و چالش‌ها.
- کارت ۲:** تحلیل علل مشکلات و عوامل مؤثر.
- کارت ۳:** ارائه راهکارها و پیشنهادات اصلاحی.
- کارت ۴:** جدول مقایسه وضعیت قبل و بعد از اصلاحات.
- کارت ۵:** نمودارهای آماری و گرافیک‌ها.
- کارت ۶:** توضیحات تکمیلی و نتیجه‌گیری.

این بخش شامل چندین کارت کوچک است که به شرح زیر است:

- کارت ۱:** آماری استقلال در بخش‌های مختلف.
- کارت ۲:** نمودارهای آماری و گرافیک‌ها.
- کارت ۳:** استراتژی اصلاح ساختار و حرکت به سوی حکمرانی شیکایی.
- کارت ۴:** توضیحات تکمیلی و نتیجه‌گیری.
- کارت ۵:** نمودارهای آماری و گرافیک‌ها.
- کارت ۶:** توضیحات تکمیلی و نتیجه‌گیری.

این بخش شامل یک کارت بزرگ است که به شرح زیر است:

- عنوان:** سخن پایانی: کمیگری در مدیریت.
- تصویر:** تصویر یک شمشیر با روبان قرمز.
- متن:** هنر مدیریت استفاده از تیغ نیز اختیارات قانونی برای یزدان پندمانی یورو کراسی و سهیل دستیار به انجام است.



قوانین و مقررات، دوست یا دشمن!

قانون گذاری در دانشگاه یا برای دانشگاه؛ مرز میان نظم، کیفیت و خلاقیت





قوانین و مقررات، دوست یا دشمن!

قانون گذاری در دانشگاه یا برای دانشگاه؛ مرز میان نظم، کیفیت و خلاقیت



محل ارائه: دارالفنون

تدوین و ارائه: محمد شریعتی

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۱/۱۱

قوانین و مقررات دوست هستند یا دشمن؟ دلیل شما چیست؟ لطفا مثال بزنید



قانون: حامی مدیر یا مانع مدیریت؟



روی کاغذ: دانشگاه‌ها برای اشتغال مانی، اداری و شغلی حقوقی مستعد هستند. هفتاد امین قانون، رکن تصمیم‌گیری است.



در عمل: مشران با انبوهی از بخشنامه‌های ستاد، نهادی نظارتی متعدد، مداخله‌گر و کمبود منابع دست و پاچه بر می‌کنند.

مهمترین مأموریه در جهت استقلال دانشگاه‌ها ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم بود



پیشنهاد های اصلاحی



سخن پایانی: کمیابگری در مدیریت



هنر مدیریت استفاده از تیغ تیز اختیارات قانونی برای یزدان پندمانی یورو کراسی و سهیل دستیار به انجام است

Grid of 12 small infographic cards with various icons and text related to university governance.

Grid of 4 larger infographic cards with charts and text, including one with a pie chart and another with a scale of justice.

قوانین و مقررات دوست هستند یا دشمن؟ دلیل شما چیست؟ لطفا مثال بزنید



واقعیت این است که قانون فی نفسه نه
دوست است و نه دشمن؛ بلکه بستگی به این
دارد که چگونه و با چه «هدفی تدوین»
شده و مدیر با چه «رویکردی»، با چه
«هدفی» و «چگونه» از آن استفاده کند.

قانون: حامی مدیر یا مانع مدیریت؟

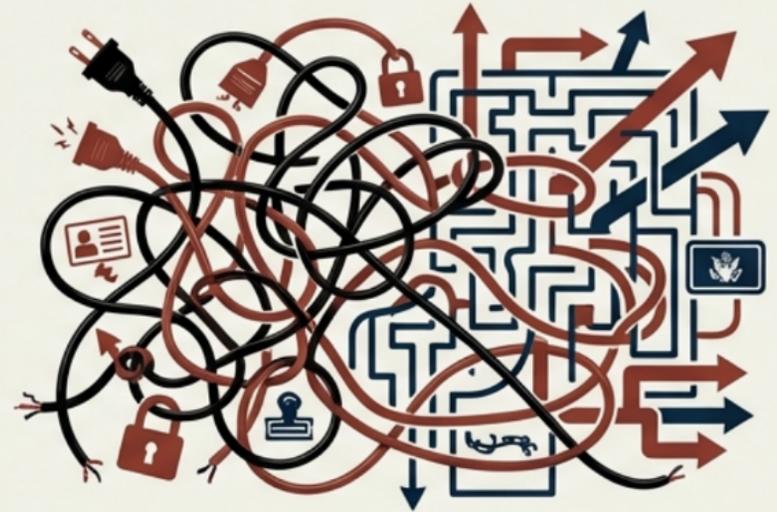
The Theory



روی کاغذ:

دانشگاهها دارای استقلال مالی، اداری و شخصیتی حقوقی مستقل هستند. هیئت امانا بالاترین رکن تصمیم‌گیری است.

The Reality



در عمل:

مدیران با انبوهی از بخشنامه‌های متناقض، نهادهای نظارتی متعدد، مداخله‌گر و کمبود منابع دست و پنجه نرم می‌کنند.

مهمترین مصوبه در جهت استقلال دانشگاهها

مهمترین مصوبه در جهت استقلال دانشگاهها ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم بود

قانون احکام دائمی برنامه های توسعه کشور

ماده ۱- دانشگاهها ... بدون رعایت قوانین و مقررات عمومی حاکم بر دستگاههای دولتی به ویژه قانون محاسبات عمومی کشور، قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون برگزاری مناقصات و ... فقط در چهارچوب مصوبات و آیین نامه های مالی، معاملاتی، اداری، استخدامی و تشکیلاتی مصوب هیأت امنا که به تأیید وزیر می رسد، عمل می کنند.

تبصره ۱- اعتبارات اختصاص یافته از منابع عمومی دولت به این مراکز و مؤسسات، کمک تلقی و بعد از پرداخت، به هزینه قطعی منظور می شود و براساس بودجه تفصیلی مصوب هیأت امنا و با مسؤلیت آنها قابل هزینه است.

تبصره ۲- هرگونه استخدام جدید از محل منابع عمومی و توسعه تشکیلات اداری منوط به تأیید وزیر و سازمان اداری و استخدامی کشور است.

تبصره ۳- هیأت امنا نمی تواند علاوه بر آنچه که از محل منابع عمومی و درآمدهای اختصاصی برای دانشگاهها و مراکز مزبور پادار می شود تعهد جدیدی برای سال تصمیم گیری و سالهای بعد مصوب کند

• ماده ۴۹-قانون برنامه چهارم :

• دولت موظف است برای زمینه‌سازی و تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد، دانش‌مدار، خلاق و کارآفرین، منطبق با نیازهای نهضت نرم‌افزاری با هدف توسعه کمی و کیفی، از ابتدای برنامه چهارم اقدامات ذیل را در مأموریت‌ها و ساختار دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی برای پاسخگویی به نیازهای بخش‌های مختلف کشور به‌انجام برساند :

الف - دانشگاهها صرفاً براساس آیین‌نامه‌ها و مقررات اداری، مالی، استخدامی و تشکیلاتی خاص، مصوب هیأت‌های امنای مربوط که به تأیید وزرای مربوط می‌رسد، بدون الزام به رعایت قانون محاسبات عمومی، قانون استخدام کشوری و سایر قوانین و مقررات عمومی اداری و مالی و استخدامی اداره خواهند.

اعتبارات هزینه‌ای، تملک دارائی‌های سرمایه‌ای و اختصاصی این مؤسسات کمک تلقی شده و پس از پرداخت به هزینه قطعی منظور می‌گردد. ب - هرگونه اصلاح ساختار مالی، اداری، استخدامی و تشکیلاتی دانشگاهها منحصرأشمول مفاد این ماده می‌باشند.

قانون احکام دائمی بر نامه های توسعه کشور

ماده ۱- دانشگاهها ... بدون رعایت قوانین و مقررات عمومی حاکم بر دستگاههای دولتی به ویژه قانون محاسبات عمومی کشور، قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون برگزاری مناقصات و ... فقط در چهارچوب مصوبات و آیین نامه های مالی، معاملاتی، اداری، استخدامی و تشکیلاتی مصوب هیأت امنای که به تأیید وزیر می رسد، عمل می کنند.

تبصره ۱- اعتبارات اختصاص یافته از منابع عمومی دولت به این مراکز و مؤسسات، کمک تلقی و بعد از پرداخت، به هزینه قطعی منظور می شود و براساس بودجه تفصیلی مصوب هیأت امنای و با مسؤولیت آنها قابل هزینه است.

تبصره ۲- هرگونه استخدام جدید از محل منابع عمومی و توسعه تشکیلات اداری منوط به تأیید وزیر و سازمان اداری و استخدامی کشور است.

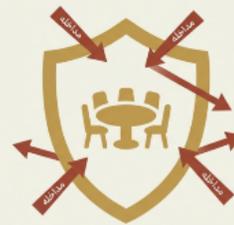
تبصره ۳- هیأت امنای نمی تواند علاوه بر آنچه که از محل منابع عمومی و درآمدهای اختصاصی برای دانشگاهها و مراکز مزبور پادار می شود تعهد جدیدی برای سال تصمیم گیری و سالهای بعد مصوب کند

چه زمانی قانون دوست است؟ (۳): بسترهای توسعه و درآمدزایی



قانون اجازه می‌دهد از «اقتصاد نفتی» به «اقتصاد دانشی» را صادر کرده است.

چه زمانی قانون دوست است؟ (۲): سپر حمایتی هیئت‌امنا



سیاست‌گذاری اختصاصی

تصویب بودجه تفصیلی و برنامه‌های راهبردی متناسب با بوم منطقه و نیازهای استان.

انعطاف در بحران

امکان تصمیم‌گیری سریع و ساماندهی نیروها در شرایط اضطراری (مانند کرونا) بدون انتظار برای مجوز مرکز.

خلق روابط جدید

ایجاد ساختارهای نوین برای اداره بهتر بیمارستان‌ها که در سایر دستگاه‌های دولتی ممنوع است.

چه زمانی قانون دوست است؟ (۱): قدرت استثنا شدن

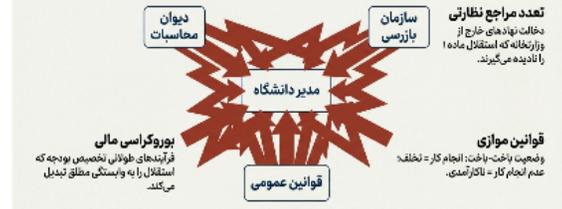


معافیت طلایی: دانشگاه‌ها بدون رعایت قوانین و مقررات عمومی حاکم بر دستگاه‌های دولتی (مانند قانون محاسبات عمومی) اداره می‌شوند.

ملاک عمل: صرفاً آیین‌نامه‌های مالی، معاملاتی، اداری و استخدامی مصوب هیئت‌امنا.

این قانون به مدیر اجازه می‌دهد ساختار خشک دولتی را دور بزند.

چه زمانی قانون دشمن است؟ (۲): آشوب مقررات و نظارت‌های مزاحم



چه زمانی قانون دشمن است؟ (۱): بن‌بست‌های ساختاری



- تمرکزگرایی شدید (Centralization):** اصرار وزارتخانه بر «مدیریت از راه دور» و کنترل جزئیات، روح قانون هیئت‌امنا را نقض می‌کند.
- برنامه‌ریزی دستوری:** برنامه‌ها از بالا به پایین دیکته می‌شوند و خلاقیت مدیر بومی را سرکوب می‌کنند.
- ساختار سلسله‌مراتبی:** کندی در تصمیم‌گیری که با ماهیت پویای حوزه سلامت در تضاد است.

تصمیم‌گیری منعطف و کارآمد

پتانسیل سوءمدیریت مالی و

پیام کلیدی برای مدیران: شما خلبان هستید، نه مسافر



- سواد حقوقی:** تسلط بر قانون احکام دائمی.
- شجاعت:** استفاده از ظرفیت‌های استثنایی برای شکستن بورورگراسی.
- نگرش استراتژیک:** دیدن هیئت‌امنا به عنوان شریک، نه ناظر مزاحم.

قوانین فعلی (به‌ویژه ماده ۱) ظرفیت‌های فوق‌العاده‌ای دارند که «خاک می‌خورند».

جمع‌بندی: قانون در دو قاب

قانون دشمن است اگر...	قانون دوست است اگر...
مدیر در چارچوب قوانین عمومی اداری فکر کند.	مدیر به ماده ۱ احکام دائمی مسلط باشد.
هیئت‌امنا ماشین امضا باشد.	هیئت‌امنا سیاست‌گذار باشد.
ساختار تمرکزگرا و بخشنامه‌ای بماند.	ساختار به سمت تمرکززدایی برود.
نظارت فرایندی (مچ‌گیری) باشد.	نظارت عملکردی (نتیجه‌محور) باشد.

چه زمانی قانون دشمن است؟ (۳): شکاف اجرا و بی‌ثباتی



- عدم ثبات مدیریتی:** تعیبات پدیدار شدن مدیران و سیاسی‌کاری، مانع شکل‌گیری رویه‌های پایدار است.
- روزمرگی سازمانی:** تقلیل جایگاه هیئت‌امنا به «مصوب‌کننده تراز مالی» به جای سیاست‌گذاری.
- ناآگاهی مدیران:** عدم تسلط به ظرفیت‌های قانونی و بازگشت ثانویه‌گرا به ریل قوانین عمومی.

چه زمانی قانون دوست است؟ (۱) : قدرت استثنا شدن



معافیت طلایی:



دانشگاهها بدون رعایت قوانین و مقررات عمومی حاکم بر دستگاههای دولتی (مانند قانون محاسبات عمومی) اداره می‌شوند.

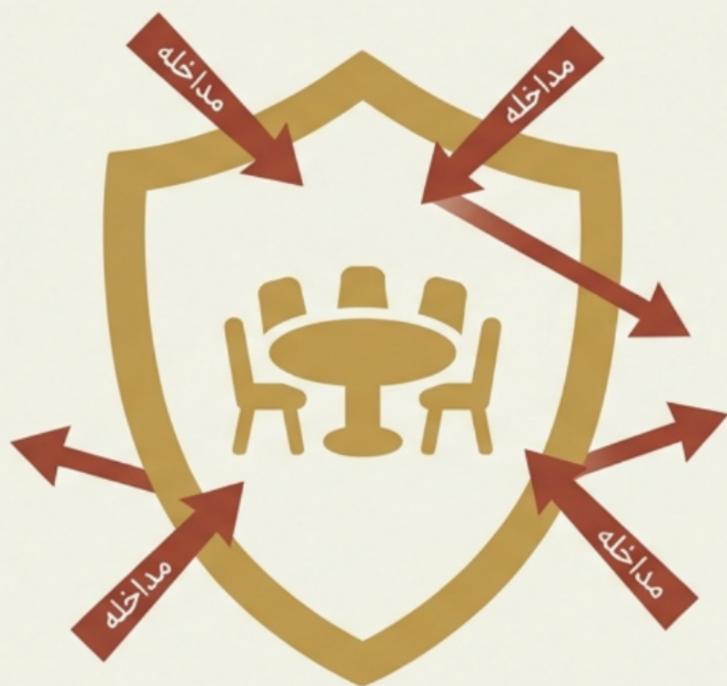
ملاک عمل:



صرفاً آیین‌نامه‌های مالی، معاملاتی، اداری و استخدامی مصوب هیئت امنا.

این قانون به مدیر اجازه می‌دهد ساختار خشک دولتی را دور بزند.

چه زمانی قانون دوست است؟ (۲): سپر حمایتی هیئت امنای



خلق روابط جدید

ایجاد ساختارهای نوین برای اداره بهتر بیمارستان‌ها که در سایر دستگاه‌های دولتی ممنوع است.

انعطاف در بحران

امکان تصمیم‌گیری سریع و ساماندهی نیروها در شرایط اضطراری (مانند کرونا) بدون انتظار برای مجوز مرکز.

سیاست‌گذاری اختصاصی

تصویب بودجه تفصیلی و برنامه‌های راهبردی متناسب با بوم منطقه و نیازهای استان.

چه زمانی قانون دوست است؟ (۳): بسترهای توسعه و درآمدزایی

تنوع منابع

جذب دانشجوی بین الملل،
گردشگری سلامت و قراردادهای
ارتباط با صنعت.

اقتصاد دانش بنیان

تاسیس شرکت های اسپین آف (Spin-off)،
مراکز رشد و فروش دانش فنی.



قانون

مدیریت سرمایه انسانی

وضع آیین نامه های استخدامی خاص
برای جذب نخبگان.

قوانین چگونه «دوست» هستند:

- برای **مدیران**: انعطاف پذیری در استخدام و تصمیمات مالی.
- برای **کارکنان**: روزه های شفاف برای آموزش و ارتقای شغلی.
- برای **بیماران**: تدوین «مشاور» حقوقی بیمار» برای تضمین کیفیت.
- برای **پژوهش**: امکان عقد قرارداد با صنعت برای نوآوری.

قانون اجازه عبور از «اقتصاد نفتی» به «اقتصاد دانشی» را صادر کرده است.

قوانین چگونه «دوست» هستند:

- برای مدیران: انعطاف‌پذیری در استخدام و تصمیمات مالی.
- برای کارکنان: رویه‌های شفاف برای آموزش و ارتقای شغلی.
- برای بیماران: تدوین «منشور حقوق بیمار» برای تضمین کیفیت.
- برای پژوهش: امکان عقد قرارداد با صنعت برای نوآوری.

این قانون به مدیر اجازه می‌دهد ساختار خشک دولتی را دور بزند.



پتانسیل سوءمدیریت مالی و



تصمیم‌گیری منعطف و کارآمد

چه زمانی قانون دشمن است؟ (۱): بن‌بست‌های ساختاری

! تمرکزگرایی شدید (Centralization):

اصرار وزارتخانه بر «مدیریت از راه دور» و کنترل جزئیات، روح قانون هیئت‌امنا را نقض می‌کند.

! برنامه‌ریزی دستوری:

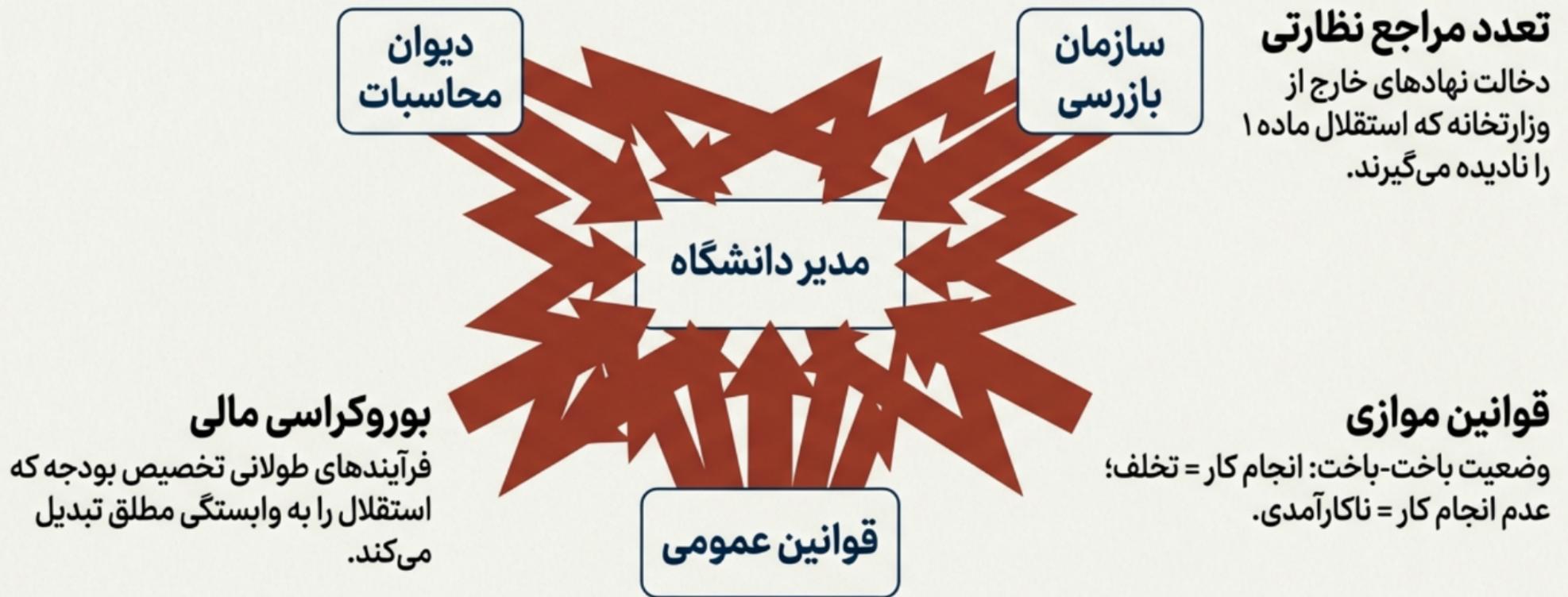
برنامه‌ها از بالا به پایین دیکته می‌شوند و خلاقیت مدیر بومی را سرکوب می‌کنند.

! ساختار سلسله‌مراتبی:

کندی در تصمیم‌گیری که با ماهیت پویای حوزه سلامت در تضاد است.



چه زمانی قانون دشمن است؟ (۲): آشوب مقررات و نظارت‌های مزاحم



چه زمانی قانون دشمن است؟ (۳): شکاف اجرا و بی‌ثباتی



ناآگاهی مدیران

عدم تسلط به ظرفیت‌های قانونی و بازگشت ناخودآگاه به ریل قوانین عمومی.

روزمرگی سازمانی

تقلیل جایگاه هیئت امنا به «تصویب‌کننده تراز مالی» به جای سیاست‌گذاری.

عدم ثبات مدیریتی

تغییرات پی‌درپی مدیران و سیاسی‌کاری مانع شکل‌گیری رویه‌های پایدار است.

جمع‌بندی: قانون در دو قاب

قانون دوست است اگر...	قانون دشمن است اگر...
مدیر به ماده ۱ احکام دائمی مسلط باشد. 	مدیر در چارچوب قوانین عمومی اداری فکر کند. 
هیئت امنای سیاست‌گذار باشد. 	هیئت امنای ماشین امضا باشد. 
ساختار به سمت تمرکززدایی برود. 	ساختار تمرکزگرا و بخشنامه‌ای بماند. 
نظارت عملکردی (نتیجه‌محور) باشد. 	نظارت فرایندی (مچ‌گیری) باشد. 

پیام کلیدی برای مدیران: شما خلبان هستید، نه مسافر



سواد حقوقی:

تسلط بر قانون احکام دائمی.



شجاعت:

استفاده از ظرفیت‌های استثنایی برای شکستن بوروکراسی.



نگرش استراتژیک:

دیدن هیئت‌امنا به عنوان شریک، نه ناظر مزاحم.

استراتژی ۱: تبدیل هیئت امنا از «ماشین امضا» به «مغز متفکر»



۱ **قانون‌گذاری داخلی:** تصویب آیین‌نامه‌های اختصاصی به جای منتظر ماندن برای بخشنامه‌های تهران.

۲ **دبیرخانه فعال:** تشکیل دبیرخانه‌های دائم و کارشناسی‌شده (عبور از جلسات صرفاً سالانه).

۳ **تغییر دستور کار:** تغییر دستور جلسات از «بررسی ترازنامه» به «سیاست‌گذاری استراتژیک سلامت».

استراتژی ۲: استقلال مالی واقعی و هوشمندی اقتصادی

گذار از چانه‌زنی برای بودجه به بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد.



تنوع‌بخشی (Diversification): کاهش وابستگی به نفت.

فعال‌سازی ظرفیت‌ها: استفاده از پتانسیل قانونی برای فروش خدمات تخصصی و موقوفات.

شفافیت: استقرار سیستم حسابداری تعهدی برای دفاع در برابر نهادهای نظارتی.

استراتژی ۳: اصلاح ساختار و حرکت به سوی حکمرانی شبکه‌ای



ساختار سلسله‌مراتبی (قدیمی)

حکمرانی شبکه‌ای (جدید)

۱. **تفویض اختیار:** آگذاری اختیارات واقعی از ستاد دانشگاه به بیمارستان‌ها و دانشکده‌ها.

۲. **شفافیت اطلاعات (Transparency):** بهترین دفاع در برابر تداخل قوانین و نهادهای نظارتی.

۳. **ثبات مدیریت:** انتخاب مدیران بر اساس شایستگی و برنامه، نه روابط سیاسی.



قوانین اِزارند؛ تأثیرشان به تعادل میان خودمختاری و پاسخگویی بستگی دارد.

استراتژی ۱: تبدیل هیئت امنا از «ماشین امضا» به «مغز متفکر»



۱ قانون‌گذاری داخلی: تصویب آیین‌نامه‌های اختصاصی به جای منتظر ماندن برای بخشنامه‌های تهران.

تشکیل دبیرخانه‌های دائم و کارشناسی‌شده (عبور از جلسات صرفاً سالانه).

۲ دبیرخانه فعال:

تغییر دستور جلسات از «بررسی ترازنامه» به «سیاست‌گذاری استراتژیک سلامت».

۳ تغییر دستور کار:

استراتژی ۲: استقلال مالی واقعی و هوشمندی اقتصادی

گذار از چانه‌زنی برای بودجه به بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد.



تنوع‌بخشی (Diversification): کاهش وابستگی به نفت.

فعال‌سازی ظرفیت‌ها: استفاده از پتانسیل قانونی برای فروش خدمات تخصصی و موقوفات.

شفافیت: استقرار سیستم حسابداری تعهدی برای دفاع در برابر نهادهای نظارتی.

استراتژی ۳: اصلاح ساختار و حرکت به سوی حکمرانی شبکه‌ای



ساختار سلسله‌مراتبی (قدیمی)



حکمرانی شبکه‌ای (جدید)

۱. **تفویض اختیار:** واگذاری اختیارات واقعی از ستاد دانشگاه به بیمارستان‌ها و دانشکده‌ها.

۲. **شفافیت اطلاعات (Transparency):** بهترین دفاع در برابر تداخل قوانین و نهادهای نظارتی.

۳. **ثبات مدیریت:** انتخاب مدیران بر اساس شایستگی و برنامه، نه روابط سیاسی.



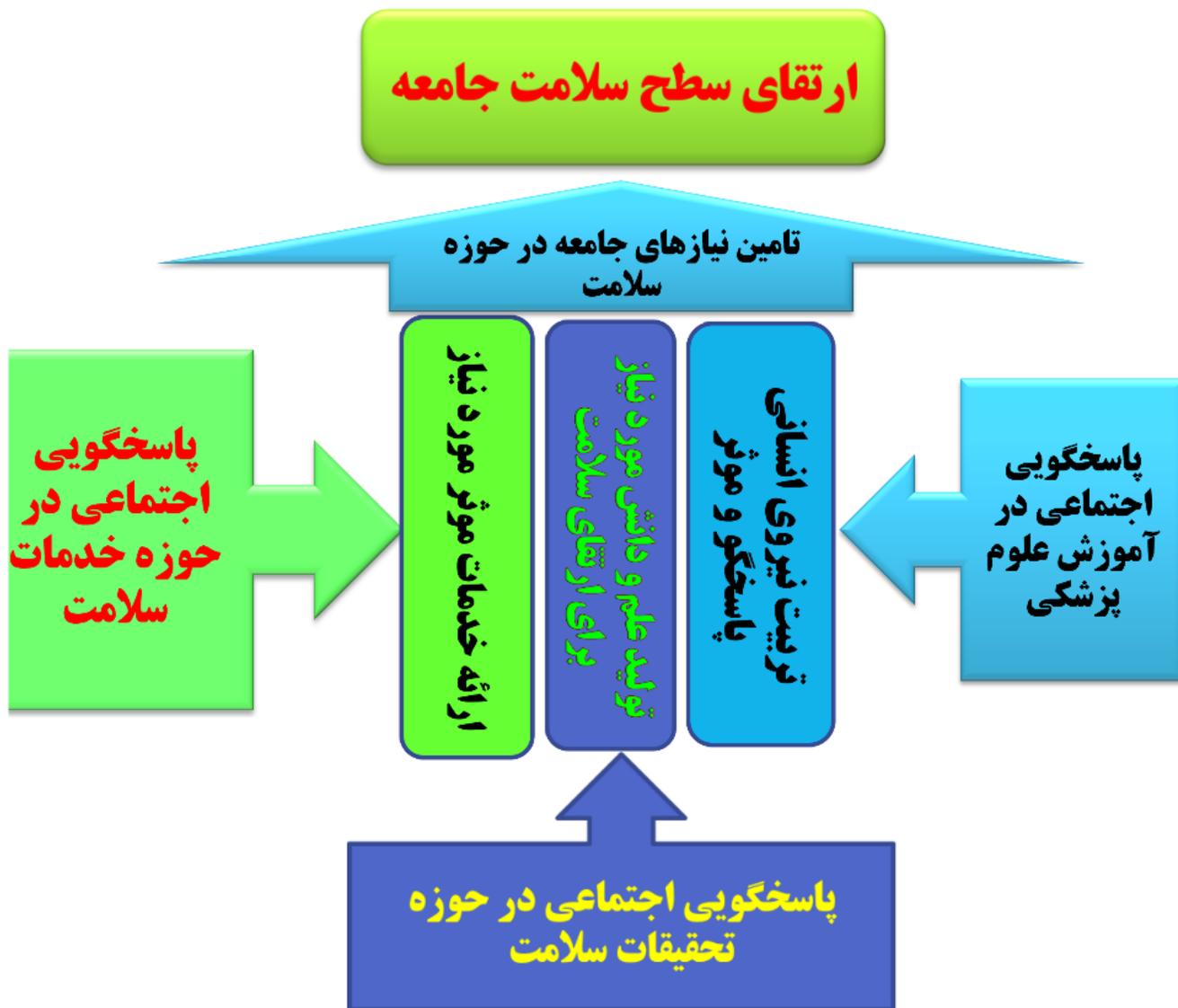
قوانین ابزارند؛ تأثیرشان به تعادل
میان خودمختاری و پاسخگویی
بستگی دارد.

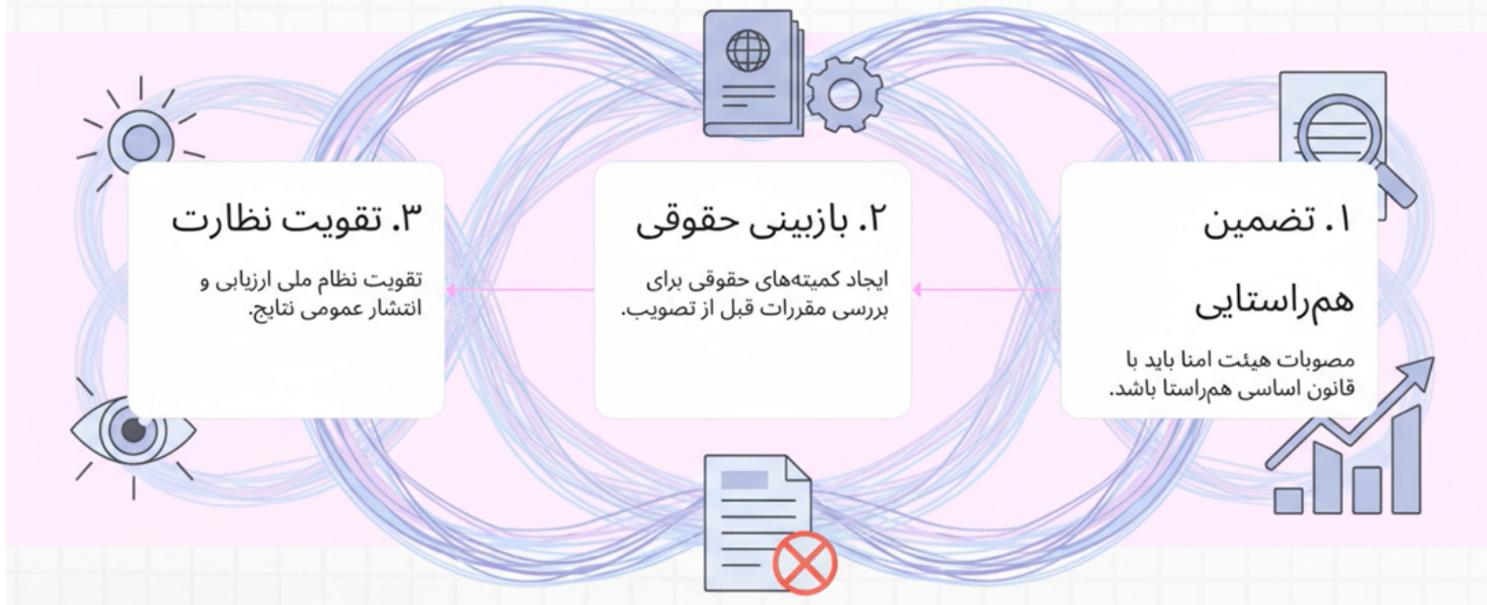
مدیران ارشد دانشگاه باید درک عمیق از قوانین بالادستی داشته، بر اختیارات قانونی هیئت‌های امناء تسلط داشته باشند و از شایستگی‌های علمی، رهبری، مدیریتی و اخلاقی بهره‌مند باشند تا بتوانند از ابزار قوانین و مقررات به درستی استفاده نمایند.



قوانین اِزارند؛ تأثیرشان به تعادل
میان خودمختاری و پاسخگویی
بستگی دارد.

ارتقای سلامت با رویکرد پاسخگویی اجتماعی





سخن پایانی: کیمیای در مدیریت



هنر مدیریت استفاده از تیغ تیز اختیارات قانونی برای بریدن
بندهای بوروکراسی و تسهیل دستیابی به اهداف است

پیشنهاد‌های اصلاحی



سخن پایانی: کیمیاگری در مدیریت



سخن پایانی: کیمیاگری در مدیریت



هنر مدیریت استفاده از تیغ تیز اختیارات قانونی برای بریدن بندهای بوروکراسی و تسهیل دستیابی به اهداف است



قوانین و مقررات، دوست یا دشمن!

قانون گذاری در دانشگاه یا برای دانشگاه؛ مرز میان نظم، کیفیت و خلاقیت



محل ارائه: دارالفنون

تدوین و ارائه: محمد شریعتی

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۱/۱۱

قوانین و مقررات دوست هستند یا دشمن؟ دلیل شما چیست؟ لطفا مثال بزنید



قانون: حامی مدیر یا مانع مدیریت؟



روی کاغذ: دانشگاه‌ها برای اشتغال مانی، اداری و شغلی حقوقی مستعد هستند. هفت اما پانزده رکن تصمیم‌گیری است.



در عمل: مشران با انجمن از بخشنامه‌های ستاد، نهادی نظارتی متعدد، مداخله‌گر و کمبود منابع دست و پاچه بر می‌کنند.

مهمترین مأموریه در جهت استقلال دانشگاه‌ها ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم بود



پیشنهاد های اصلاحی



سخن پایانی: کمیگری در مدیریت



هنر مدیریت استفاده از تیغ نیز اختیارات قانونی برای یزدان پندمانی یورو کراسی و سهیل دستیار به انجام است

Grid of 12 small infographics with various icons and text, likely related to university governance and legal aspects.

Grid of 4 larger infographics with charts and text, discussing university autonomy and trustee powers.