

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ما می خواهیم یک جمعیتی نورانی پیدا کنیم ،  
یک قشرهای نورانی ، که وقتی وارد می شویم  
در یک دانشگاهی ، عملش نورانی ، علمش نورانی  
اخلاقش نورانی ، همه چیزش نورانی باشد ، الهی  
باشد .

" امام خمینی ، رضوان الله تعالی علیه "



دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت

" بررسی نظام مدیریت دانشگاه امام صادق (ع) "

نگارش:

حسین دهباشی ، حمیدرضا کاظمی

استاد راهنما:

مهندس عبدالعلی فاطمی مقدم

تاریخ تهیه: پائیز ۱۳۷۲

۱۸۴۱۰

تقدیم به :

پیشگاہ صادق بزرگوار شیعہ (ع)

حضور حضرت روح اللہ (س)

خاک پای بسیجیان دلاور، شیران جبهہ، شجاعان

شہر

## فهرست تفضیلی مطالب

صفحه	عنوان
۱	مقدمه
۷	فصل اول - نظام آموزش عالی ، مشکلات و رهیافتهای آن
۷	مقدمه
۹	آغاز معارف جدید در ایران
۱۶	تأسیس دارالفنون
۲۵	تأسیس دانشگاه تهران
۳۰	مراحل تکوین و رشد دانشگاه در ایران
	بررسی مشکلات اساسی نظام آموزش عالی در طی دوره‌های
۳۷	بیادشده
۴۵	تاریخچه دانشگاه امام صادق (ع)
	ضمائم
	آئین نامه تأسیس مؤسسات آموزش عالی وابسته به سازمانهای
۵۰	دولتی
	کلیات آئین نامه تأسیس مؤسسات آموزش عالی و غیر دولتی
۵۳	غیر انتفاعی (اهداف و شرایط کلی تأسیس)
	خط مشی های اساسی بخش آموزش عالی در برنامه دوم توسعه
۶۲	کشور
۶۲	خط مشی کلان
۶۳	مسائل مالی و تشکیلاتی
۶۴	پژوهش
۶۶	نظام ارزشی اسلامی
۶۶	مشاورت مردم
۶۸	هماهنگی در مراجع تصمیم گیری
۶۹	هماهنگی برنامه های توسعه منابع انسانی و تحقیقات

۷۱	توسعه و تجهیز فضاها ئی کالبدی
۷۲	گسترش کمی و ارتقای کیفی آموزش عالی
۷۳	تجهیز زیر ساخت علمی ، فرهنگی
۷۴	توسعه همکاریهای علمی ، منطقه‌ای و بین‌المللی
۷۵	فصل دوم: بررسی دانشگاه امام صادق (ع) از بعد نظام سازمانی
۷۵	مقدمه
۷۷	درآمدی بر مدیریت منابع انسانی و انگیزش
۷۷	ابعاد اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی
۷۸	هدف‌ها یا برون‌داد سیستم یا نظام
۷۹	وظایف عمده اجرائی مدیریت منابع انسانی
۸۱	انگیزش
۸۳	تقسیم بندی انگیزه‌ها
۸۴	نظریه مزلودر باره طبقه بندی نیازهای انسانی و انگیزش
۸۶	نظریه ماری
۹۰	کارکنان از مشاغل خود چه می‌خواهند؟
۹۲	نظام بهسازی منابع انسانی
۹۶(ع)	نگاهی به وضعیت فعلی نظام سازمانی دانشگاه امام صادق (ع)
	بررسی دانشگاه امام صادق با توجه به تئوری سیستمها
۹۸	( نگرش سیستمی )
۱۰۳	مهمترین مشکلات نظام مدیریت منابع انسانی
	۱- تاء مین نیوری انسانی لازم با رعایت حداقل هزینه مورد
۱۰۴	نیاز
	۲- تاء مین هدفهای کارکنان در رفع احتیاجات مادی و معنوی
۱۰۶	و جلب رضایت آنها
	۳- تاء مین هدفهای اجتماعی با توجه به مسائل و رویدادهای
۱۰۷	محیط اجتماعی سازمان

۱۰۹	تحلیل وظایف سیستم مدیریت نیروی انسانی وظایف مدیریت ( سازماندهی ، هدایت ، برقراری ارتباط ، کنترل
۱۱۰	و ارزیابی عملکرد ارزیابی وظایف مدیریت نیروی انسانی دانشگاه امام صادق در امور
۱۱۳	اجرایی
۱۱۲	۱- عملیات استخدامی و جذب نیرو
۱۱۵	۲- آموزش و بهسازی
۱۱۷	۳- نظام نگهداری منابع انسانی
۱۲۰	مدیریت حقوق و دستمزد
۱۲۱	ارزشیابی مشاغل
۱۲۱	مرحله اول - تنظیم آئین نامه امتیازات
۱۲۳	مرحله دوم- تنظیم مشخصات مشاغل
۱۲۳	مرحله سوم- تخصیص امتیاز به عوامل و مشخصات شغل
۱۲۴	تعیین ارزش پولی
۱۲۷	عواقب ناشی از نداشتن نظام پرداخت در دانشگاه امام صادق (ع)
۱۳۱	ضمانت
۱۳۱	آئین نامه گزینش اخلاقی داوطلبان ورود به دانشگاهها
۱۳۵	آئین نامه انضباطی دانشجویان دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی اصلاحات آئین نامه انضباطی دانشجویان دانشگاهها و مؤسسات آموزش
۱۴۱	عالی
	درباره احکام نهائی صادره توسط هیئت مرکزی گزینش دانشجویان و کمیته
۱۴۴	مرکزی انضباطی دانشجویان دستورالعمل در حسن اجرای مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی در مورد
۱۴۴	دانشجویان اخراجی
۱۴۵	ضوابط گزینش داوطلبان و دانشجویان

- نحوه اقدام وزارت اطلاعات و ترتیب اجرای نظریات وزارت مذکور در  
 رابطه با مشکلات دانشجویان شاکی به آراء هیاتهای پذیرش سابق ۱۴۵
- نحوه تحقیق در مورد دا و طلبان ورودی دانشگاهها و مؤهلات آموزش  
 عالی ۱۴۶
- اصلاح شرایط گزینش اخلاقی دا و طلبان ورود به دانشگاهها  
 نمونه لیست وظایف تهیه شده توسط شاغلین مشاغل دانشگاه امام  
 صادق (ع) ۱۵۱
- فصل سوم - نمودار سازمانی و شرح وظایف پیشنهادی جهت تدوین  
 نظام نوین سازمانی دانشگاه امام صادق (ع) ۱۶۰
- مقدمه ۱۶۰
- نمودار سازمانی دانشگاه امام صادق (ع) ۱۶۲
- بخش اول - هدف و وظایف اساسی دانشگاه ۱۶۳
- بخش دوم - وظایف ۱۶۳
- ۱- شرح وظایف هیات امناء ۱۶۴
- ۲- شرح وظایف و اختیارات ریاست دانشگاه ۱۶۴
- ۲-۱ شرح وظایف دفتر ریاست و روابط عمومی ۱۶۶
- ۲-۲ شرح وظایف شورای دانشگاه ۱۶۸
- ۲-۳ شرح وظایف دفتر بودجه، تشکیلات و آمار ۱۷۰
- نمودار سازمانی معاونت اداری و مالی دانشگاه ۱۷۳
- ۳- شرح وظایف معاونت اداری و مالی ۱۷۴
- ۳-۱ شرح وظایف دبیرخانه و بایگانی ۱۷۵
- ۳-۲ شرح وظایف دفتر حقوقی ۱۷۵
- ۴- شرح وظایف اداره کل امور مالی ۱۷۶
- ۴-۱ شرح وظایف اداره دفتر داری، تنظیم حسابها و دریافت و  
 پرداخت ۱۷۷

- ۱۷۸ ۴-۲ شرح وظایف اعتبارات و تعهدات
- ۱۷۸ ۴-۳ شرح وظایف اداره رسیدگی و اموال
- ۱۸۰ ۵- شرح وظایف اداره کل اموراداری
- ۱۸۱ ۵-۱ شرح وظایف اداره کارگزینی و بایگانی کارکنان اداری
- ۱۸۲ ۵-۲ شرح وظایف اداره رفاه کارکنان
- ۱۸۲ ۶- شرح وظایف اداره کل امور عمومی دانشگاه
- ۱۸۳ ۶-۱ شرح وظایف اداره خدمات و انتظامات
- ۱۸۴ ۶-۲ شرح وظایف اداره موتوری
- ۱۸۴ ۶-۳ شرح وظایف اداره امور ساختمانی، تاسیساتی، خدماتی فنی
- ۱۸۵ ۶-۴ شرح وظایف اداره تدارکات
- ۱۸۶ ۶-۵ شرح وظایف اداره امور غذاخوری
- ۱۸۸ نمودار سازمانی معاونت آموزشی و پژوهشی
- ۱۸۹ ۷- شرح وظایف معاونت آموزشی و پژوهشی
- ۷-۱ شرح وظایف شورای برنامه ریزی و هماهنگی ( شورای عالی)  
آموزشی و پژوهشی
- ۱۹۰ ۸- شرح وظایف اداره کل آموزشی
- ۱۹۱ ۸-۱ شرح وظایف اداره گزینش ثبت نام دانشجویان
- ۱۹۲ ۸-۲ شرح وظایف اداره گزینش و کارگزینی هیأت علمی
- ۱۹۴ ۸-۳ شرح وظایف اداره امور کلاسها
- ۱۹۵ ۸-۴ شرح وظایف اداره امتحانات
- ۱۹۶ ۸-۵ شرح وظایف اداره امور فارغ التحصیلان
- ۱۹۷ ۸-۶ شرح وظایف اداره تکثیر متون و جزوات درسی و کمک درسی
- ۱۹۸ ۸-۷ شرح وظایف گروههای آموزشی
- ۱۹۸ ۹ شرح وظایف اداره کل پژوهشی
- ۲۰۰ ۹-۱ شرح وظایف مرکز تحقیقات



۲۰۱	۹-۲ شرح وظایف کتابخانه ، آرشیو
۲۰۳	۹-۳ شرح وظایف خدمات ماشینی و کامپیوتر
۲۰۳	۱۰- شرح وظایف اداره کل روابط علمی و بین المللی
۲۰۴	۱۰-۱ شرح وظایف دبیرخانه امور پژوهشی و آموزشی
۲۰۶	۱۰-۲ شرح وظایف بانک اطلاعات
۲۰۷	۱۰-۳ شرح وظایف اداره چاپ و انتشارات
۲۰۸	۱۰-۴ شرح وظایف اداره تشریفات و مجامع علمی
۲۰۹	۱۰-۵ شرح وظایف اداره امور بین الملل
۲۱۰	نمودار سازمانی معاونت دانشجویی
۲۱۱	۱۱ - شرح وظایف معاونت دانشجویی
۲۱۲	۱۲ - شرح وظایف اداره کل دانشجویی
۲۱۳	۱۲-۱ شرح وظایف اداره رفاه دانشجویان
	۱۲-۲ شرح وظایف اداره تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی
۲۱۴	و فوق برنامه
۱۲۴	۱۲-۳ شرح وظایف اداره بهداشت و درمان
۲۱۵	۱۳ - شرح وظایف اداره کل امور پرورشی
۲۱۶	۱۳-۱ شرح وظایف اداره تبلیغ و فعالیتهای فوق برنامه
۲۱۷	۱۳-۲ شرح وظایف اداره مشاوره دانشجویی
۲۱۷	۱۴- شرح وظایف دانشکدهها
۲۱۹	۴ فصل چهارم : ضمیمه مستقل

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ .

ن و القلم و ما یسطرون ....

بهراستی مقدمه نوشتن کاری مشکل است . تکلیف ابها مزدایی،

روشن کردن نقاط به ظاهر متناقض .

و نیز وظیفه سپاسگزاری از روشنگری ، همدلی و همیاری عزیزانی

که برگ های هر دفتر مدیون نیکو خالصی ایشان است و حتی شکوه از

هر آنچه که در برابر آن با خود می پنداریم ، " ای کاش نمی بود " ، کاری

سترگ است که در قالب چند سطر که بنا به عرف و معمول ، اغلب

متصف به هفت اشتابزدگی و دغدغه ایام نیز هست ، کمتر می گنجد .

در هر حال امید آن داریم که کاستی ها و نواقص را حضرت حق

تعالی خود جبران نماید . که آنکس که باید بداند ، می داند . با سپاس

از بندگان خدا شروع می کنیم که آورده اند " لم یشکر المخلوق ، لم یشکر

الخالق " :

این مختصر در منظر اول مدیون استاد ارجمند مهندس فاطمی

مقدم است . موافقت ایشان با مضمونی غیر متعارف و شکسته شدن قواعد

و روش های قدیمی گزارش نویسی که تا مرز پوده شدن پیش رفته اند ، اساس

کار این دفتر بود و ای کاش مشغله بسیار ایشان ناشی از ساعات

متراکم تدریس و ریاست دانشکده مدیریت ، مجال را برای ایشان باقی

می گذاشت تا از جایگاهی نزدیک تر ، راهنمای شاگردان خویش باشند .  
در مرحله بعد مخاطب این سپاس برادر بزرگوارمان ، جناب آقای  
سعید مهدوی است که به راستی برای این مجموعه حق حیات دارد . آنانکه  
دانشگاه امام صادق (ع) را می شناسند ، نیک می دانند که طرح چنین  
مواردی در آن محیط چه کار مشکلی است و هرگونه نگاه ، حتی در مواردی  
بسیار کم اهمیت تر ، مستلزم چه میزان از اعتماد است و در توضیح  
همان بس که یادآور شویم در بهای این محیط دانشگاهی به آسانی و به هر  
منظوری با زنی شود . و این همه به یاری آن عزیز صورت پذیرفت .  
همچنین در این مرحله ، برخورد لازم می دانیم از کلیه برادرانی  
که با گفتگو و راهنمایی با نگارندگان این مختصر ، یاریمان نمودند  
سپاسگزاریم .

این عزیزان عبارتند از دانشجویان ، اساتید ، کارمندان و  
مدیران و مسئولان واحدهای مختلف دانشگاه امام صادق (ع) . نیست آن  
داشتیم که بزرگواری ایشان را با ارائه مکتوبی که در خور زحمات و  
امید ایشان باشد پاسخ گوئیم . عذر تقصیر من باب کوتاهی هـا و  
قدرنا سپاسی ما .

اما توضیح واضحات ، متنی که رویاروی خواننده این دفتر است  
تکلیفی است بر مبنای به منزل رساندن بار یکی از دو پروژه تحصیلی

نگارندگان این سطور، در این مجموعه سعی بر آن شده است در قالب یک طرح مطالعاتی چند منظوره، از سویی مبانی و مباحث تئوریک مدیریت در محیط سازمانی خاصی که ویژگی‌های قابل فرافکنی به مجموعه نظام فعلی مدیریتی کشور را دارد، مورد ارزیابی و مذاقه قرار گیرد و از سوی دیگر به ارائه راهبردهای عملی و کاربردی تدبیر سازمانی که وظیفه غنایی علم مدیریت است، عنایت شود. در این رابطه هرکجا که قواعد و قوانین متداول پروژه نویسی پاسخگو نبوده، از شیوه‌های متناسب استفاده شده است. پراکندگی مباحث و روش‌های متفاوتی که به چشم خواهد

خورد، از همین جا ناشی شده است.

~~که شخص نیست بر این پایه چه مصلحت تحصیل است~~  
این دفتر شامل چهار فصل است. فصل اول تعریفی کلی است از

مجموعه نظام آموزش عالی کشور، این فصل از آنجا آورده شده که بیان نمائیم تمامی مشکلات و مسائلی که در یک محیط سازمانی همچون دانشگاه امام صادق (ع) به چشم می‌خورد، تنها ناشی از مختصاص خاص این سازمان نیست. پاره‌ای از موارد نه تنها مبتلا به تمامی نهادهای علمی و حتی اداری کشور است بلکه برای بررسی و رفع ایشان عاقلانه آن است از جایگاهی رفیع تر از یک نهاد خاص آموزشی اقدام شود. به همین واسطه در فصول بعدی، از عمده مشکلات عمومی و کلان سازمانی این دانشگاه صرف نظر شده است.

در پایان فصل اول ، ضمایمی در خون گردآوری شده ، این ضمایم می تواند منظور نگارندگان این مجموعه را در ارائه یک دید کلی در مورد فضای موجود در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی کشور کامل کند . فصل دوم این جزوه ، اختصاص به نگاهی تئوریک به یکی از عمده ترین مباحث و درعین حال مشکلات مدیران در رابطه با تدبیر منابع انسانی دارد . از اینجا به بعد به تدریج مباحث کاربردی خواهند شد . به طوریکه درپاره ای موارد برای روشن ساختن مفاهیم ، گاه به کوچک ترین و درظاهر بی اهمیت ترین نهادها و یا مشاغل سازمانی

اشاره می گردد . فصل سوم ، شامل مؤلفه های و شرح وظایف اشتراکی هست تدوین نظام نوین سازمانی دانشگاه اسلامی صادق (ع) و فصل چهارم ، سخنرانی دکتر عبدالکریم گویا تحت عنوان اتحاد ادب دانشگاه از جمله است . طبق معمول و سنت مطالعات علمی در

کشور ، محدودیت های خاص و عام بهانه و سکه رایجی است که در هر طرح و مقوله ای تکرار می شود . این امر متداول درکار صاحبان این پروژه نیز به چشم می خورد . حذف بخش های تطبیقی مابین الگوهای مثلث اصول علمی ، روشهای رایج در کشور و شیوه های متداول در دانشگاه امام صادق (ع) یکی از این موارد است .

این مورد که بیشتر ناشی از محدودیت های مختلف و خصوصاً زمانی بوده است باعث گردیده با ادغام مختصر و غیر مفید مباحثی که قاعدتاً " بایستی از یکدیگر تفکیک می شدند ، این مقولات آسیب جسیدی

ببینند .

این آسیب خصوصا " در حذف مفایسه تطبیقی بین شرح و ظایف سازمانی پیشنهادی نگارندگان جهت دانشگاه امام صادق (ع) که برآیندی است از ملحوظ نمودن روشهای مدون و غیر مدون موجود در آن دانشگاه، و نیز اصول استاندارد مدیریت این قبیل محیط و همچنین نظریات و راهبردهای شخصی برآمده از نظریات صاحبان پروژه، زحمات و ویژگیهای مفید این بخش را کم رنگ نموده است . همچنین از آنجائیکه عمده ارزیابی ها و قضاوت ها در مورد محیط سازمانی دانشگاه امام صادق (ع) ناشی از نگرشی خارجی به این محیط بوده است ، فقدان مطالبی برآمده از زاویه دید داخلی ، حلقه ای مفقوده می باشد . امر اخیر ، بواسطه امید به فرجام رساندن مطالعات دوتن از دانشجویان آن دانشگاه قبل از این پیش بینی شده بود که در هر حال اتمام این مطالعات و پیوست ایشان به این مجموعه میسر نگشت . امید آن داریم درآینده ای نزدیک این دو تحقیق مفید ، که یکی در مورد نظرات دانشجویان دانشگاه امام صادق (ع) در مورد مسائل آن دانشگاه و از زاویه ای انگیزشی شکل گرفته و دومی پیرامون پژوهشی آماری در رابطه با نحوه انتخاب و ارائه دروس ملقب به علوم انسانی به دانشگاه می باشد به شیوه ای مناسب در دسترس مدیران دانشگاه امام صادق (ع) قرار گیرد .

همچنین ذکر این نکته لازم به نظر می رسد که پاره‌ای مباحث و مطالعات علیرغم اهمیت و ارزش قابل توجه ایشان بنا به دلایلی روشن و ناگفتنی تعهد نگارندگان این سطور به رازداری و سرپوشی حذف گردیده‌اند .

ضمن آنکه نویسندگان این پروژه ، آمادگی خود را جهت در اختیار قرار دادن این قبیل مباحث و نیز اوراق پیش نویس مقولاتی که ذکری از ایشان رفت و همچنین کلیه فیش‌های تحقیقاتی و جداول نموداری آماری و حدودیکمد برگه نظرسنجی مربوط به مشاغل سازمانی مختلف و دیگر اطلاعات مفید و ضروری جهت هر محقق و مرجع ذیصلاح اعلام می نمایند .

دانشگاه امام صادق (ع) با نیتی خیر بنیان نهاده شده است . بنیان این دانشگاه ، خود ، از زمره برجسته‌ترین چهره‌های علمی ، فرهنگی و انقلابی میهن ما هستند . مراتب خیراندیشی و دیانت ایشان برکسی پوشیده نیست . اما روش‌های اصولی و اساسی تدبیر و سیاست سازمانی نکته‌ای نیست که بتوان از آن صرف نظر نمود .

امید امروز و آینده ایران به امروز و آینده ایران بسته فرهیختگان خویش است . چه شایسته‌تر از اینکه این امید به دست کسانی تحقق تحقق یابد که علم و ایمان را در کنار هم آموخته‌اند .

والسلام علی من اتبع الهدی

حمیدرضا کاظمی حسین دهباشی