

شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های ایجاد نقش هیئت‌امنا در تأمین منابع مالی دانشگاه و ارتقاء آن

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۴/۱؛ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱/۲۸

فاطمه اخوان هزاوه^۱، مصطفی اجتهادی^{۲*}، امیرحسین محمد داودی^۲ و کامران محمدخانی^۳

چکیده

هدف: تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها یکی از پیچیده‌ترین مشکلات و مسائل دانشگاه‌های دنیا است و از طرف دیگر دولت‌ها تمایل دارند از وابستگی دانشگاه‌ها به منابع دولتی کاسته شود و دانشگاه‌ها را به سوی نظام بازار و نظام عرضه و تقاضا سوق دهند. با توجه به این که دانشگاه در خدمت جامعه است، افرادی از جامعه به‌عنوان هیئت‌امنا به‌عنوان واسطی بین دانشگاه و جامعه قرار می‌گیرند. هیئت‌امنا از طریق این ارتباط می‌تواند در ایجاد و جذب منابع مالی جدید برای دانشگاه نقش به‌سزایی داشته باشد. این پژوهش با هدف شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های کارکردی که می‌توانند در ایجاد و ارتقاء نقش هیئت‌امنا در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها مؤثر باشند، انجام شده است.

مواد و روش‌ها: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها کیفی و از نظر شیوه پژوهش، تحلیل محتوا بوده است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل ۱۵ نفر از افراد صاحب‌نظر و خبره در حوزه آموزش عالی بوده‌اند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختارمند می‌باشد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA2018، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. اعتبار داده‌ها با استفاده از روش تأییدپذیری توسط مشارکت‌کنندگان صورت پذیرفت.

بحث و نتیجه‌گیری: مطابق داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌های پژوهشی، داده‌های خلاصه شده به چهار بعد شامل: روش‌های تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها، نقش هیئت‌امنا در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها، موانع موجود در تنوع بخشی در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها و سازوکارهای ارتقاء نقش هیئت‌امنا در تأمین منابع مالی و ۱۸ مؤلفه برای مقوله اصلی یعنی ارتقاء نقش هیئت‌امنا در تأمین مالی دانشگاه‌ها و ۵۵ زیرمؤلفه است.

دانشگاه‌ها در بعد روش‌های تأمین منابع مالی، باید با اقتصاد، بازار و صنعت ارتباط برقرار کنند و نقش فعال‌تری در این زمینه‌ها داشته باشند، چنین دانشگاهی باید بازتابی از آن در فعالیت‌های هیئت‌امنائش مشاهده شود. بنابراین با بکارگیری ساز و کارهای مطرح شده و رفع موانع موجود در تنوع بخشی در تأمین منابع مالی، با بهره‌مند شدن از افراد از بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، تولید و خدمات تحت عنوان هیئت‌امنا برای ارتقاء نقش هیئت‌امنا در تأمین منابع مالی اهتمام ورزند، در این صورت اعضای هیئت‌امنا می‌توانند با ایجاد ارتباطات جدید موجب ترمیم شکاف‌های موجود بین دانشگاه و جامعه گشته و یک نوع ارتباط نهادمند، هدفمند و تأثیرگذار ایجاد کنند و در جهت تأمین منابع مالی جدید و تنوع بخشی در منابع مالی برای دانشگاه نقش آفرینی نمایند.

واژه‌های کلیدی: بودجه، منابع مالی، نظام عرضه و تقاضا، هیات‌امنا.

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزش عالی، گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

* نویسنده مسئول: دانشیار گروه جامعه‌شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
m.edjtehadi@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، ساوه، ایران.

۳. دانشیار گروه آموزش عالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

مقدمه

گسترش بی‌وقفه نظام آموزش عالی در ایران طی چند دهه‌ی گذشته بار مالی بسیار سنگینی را بر دوش دولت قرار داد و این بار سنگین امروزه با توجه به منابع درآمدی محدود دولت از یک سو، و افزایش هزینه‌های دولت از سوی دیگر، اهمیت بیشتری پیدا کرده است. با وجود تلاش‌های فراوانی که برای کوچک کردن دولت صورت گرفته، اما بار وظایفی که دولت بر دوش می‌کشد، هنوز بسیار سنگین و دولت هم‌چنان بزرگ و فریه است. کمک‌های دولت، اصلی‌ترین منبع مالی دانشگاه‌های دولتی کشور است که هر ساله در بودجه‌ی سالیانه‌ی کشور برای دانشگاه‌ها منظور و به‌عنوان کمک به دانشگاه‌ها پرداخت می‌شود. با توجه به تنوع هزینه‌ها در دانشگاه‌ها، بودجه‌ی عمومی دولت که به دانشگاه تخصیص می‌یابد، تکافوی هزینه‌ها را نمی‌دهد.

از طرفی دولت برای مؤسساتی هزینه می‌کند که بیشتر آن‌ها نیازهای جامعه را به‌طور سیستماتیک و منظم پاسخ نمی‌دهند. انتظارها از دانشگاه‌ها روز به روز بیشتر می‌شود و البته منابع مالی هم به نسبت محدودتر. دانشگاه‌ها باید متناسب با بازار عمل کنند و کارآفرین نیز باشند ولیکن در حال حاضر ارتباط سیستماتیکی بین دانشگاه و جامعه - بازار وجود ندارد. از آنجا که دانشگاه باید تولیدکننده علم باشد و علمی که در دانشگاه تولید می‌شود باید در درجه نخست پاسخگوی نیازهای جامعه، به‌ویژه پاسخگوی نیازهای بخش‌های سه‌گانه تولید، توزیع و پشتیبانی در بازار رقابتی در این جامعه باشد، بنابراین بررسی راه‌های پیوند دانشگاه و جامعه، بدلیل نیازهای جامعه و بازار رقابتی آن به علم، دارای اولویت است. اما جامعه و بازاری که نیازمند تولیدات علمی دانشگاه‌ها و هم‌چنین نیازمند تخصص تربیت‌شدگان دانشگاه‌ها هستند نیز باید بتوانند دانشگاه‌ها را در راه تولید علم و تربیت نیروی متخصص یاری رسانند و با مشارکت در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها، هم به دانشگاه‌ها در تحقق رسالت خود کمک کنند و هم از بار سنگین هزینه‌های دولت بکاهند، در حالی که این ارتباط دو سویه در حال حاضر در دانشگاه‌های کشور وجود ندارد.

در این بین هیئت امنا به‌عنوان یک امکان بالقوه برای آوردن منابع مالی جدید برای دانشگاه است که در ایران، تاکنون به نقش این نهاد در تأمین منابع مالی توجه چندانی نشده است. هیئت امنا به‌عنوان کانالی بین دانشگاه و جامعه است که می‌تواند ضمن برقراری ارتباط دوسویه بین دانشگاه و جامعه و پاسخگویی دانشگاه به نیازهای جامعه، منابع مالی جدیدی را برای دانشگاه ایجاد نماید. این در حالی است که در دانشگاه‌های اروپا و آمریکا به مرور زمان اعضای هیئت امنا بیشتر مرتبط با شرکت‌ها شده‌اند و حوزه‌های تحقیقاتی دانشگاه‌ها تحت تأثیر بودجه‌های تحقیقاتی، در راستای موضوعات علمی شرکت‌هایی که اعضای هیئت امنا در آن فعالیت دارند قرار می‌گیرد و این فعالیت‌ها، اثری مثبت بر روی میزان دریافتی دانشگاه از تحقیق و توسعه دارد.

در اروپا اعضای هیئت امنای بیرون از دانشگاه، مصداق این موضوع هستند. تعدادی از اعضای هیئت امنای دانشگاه‌های تحقیقاتی در آمریکا، همزمان در پست هیئت مدیره شرکت‌های بزرگ را هم عهده‌دار هستند. هیئت امنا نقش می‌تواند کلیدی در ایجاد کانالی برای ارتباط دانشگاه و ابداع و توسعه‌ی اقتصادی باشد. با توجه به رشد اقتصادهای دانش بنیان، سیاست‌گذاران در بسیاری از کشورها به دنبال تحقق تحقیقات دانشگاهی برای تحریک توسعه‌ی فناوری هستند که منجر به نوآوری اقتصادی و به نوبه خود باعث رونق مالی و اقتصادی هم برای دانشگاه و هم برای جامعه خواهد شد (ماتیز^۱ و اسلاتر^۲، ۲۰۱۳).

از آنجا که یکی از مسائل کلیدی نظام آموزش عالی و دانشگاه‌های ایران به‌ویژه دانشگاه‌های دولتی این است که آن‌ها به‌رغم به کارگیری الگوی راهبری هیئت امنایی، از مزایا و کارآمدی کامل و اثربخش این نوع اداره کردن به‌طور خاص در امور مالی برخوردار نیستند. با توجه به این که یکی از دلایل اصلی این کاستی، کامل نبودن ضوابط و پایبند نبودن سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران آموزش عالی به شرایط، الزامات و زمینه‌ها، راهبردها و پیامدهای اداره هیئت امنایی است، در این پژوهش نشان داده شده است که هیئت امنا می‌تواند نقش مؤثری در جستجو و یافتن منابع مالی مورد نیاز دانشگاه‌ها داشته باشد. به دلیل این که دانشگاه باید در خدمت جامعه باشد و پاسخگوی نیازهای آن. در این تحقیق بیان شده است که افرادی از جامعه باید از دانشگاه حمایت کنند و این افراد اعضای هیئت امنای دانشگاه‌ها می‌باشند. در ایران معمولاً اعضای هیئت امنا از طرف دولت می‌باشند، لذا این موضوع کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در ایران برای تحقق وضعیت مالی مناسب برای دانشگاه‌ها، سیاست‌گذاران در سطح کلان و مسئولان و دست‌اندرکاران دانشگاهی در سطح خرد، بایستی الزامات استفاده از ظرفیت‌های موجود را شناخته و در تصمیم‌گیری‌های خود دخیل کنند. یکی از روش‌های بکارگیری ظرفیت‌های موجود برای تنوع بخشی به منابع مالی دانشگاه‌ها، استفاده از ظرفیت هیئت امنا است. با توجه به خلاء تحقیقاتی موجود در این زمینه، بررسی نقش مؤثر هیئت امنا در تأمین مالی دانشگاه‌ها، و ارائه‌ی راهکارهایی جهت افزایش ایفای نقش این نهاد، هدف این پژوهش قرار داده شد. در این پژوهش، ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امنا در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها به‌طور خاص انجام شده است که موجب شده این پژوهش جنبه نوآوری داشته باشد. با توجه به آنچه که بیان گردید پژوهش حاضر در پی شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های نقش هیئت امنا در تأمین مالی در دانشگاه‌ها می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

صرف‌نظر از اینکه توسعه کمی دانشگاه‌ها تا چه میزان هم‌گام با توسعه کیفی بوده است و دانشگاه موفق به ایفای رسالت خود در تربیت نیروی انسانی کارا جهت رسیدن به رشد اقتصادی تعیین شده در سند چشم‌انداز و برنامه‌های توسعه اقتصادی، سیاسی و اجتماعی شده باشد؛ مسأله تأمین مالی هزینه‌های مؤسسات آموزش عالی چالشی است که بیش از هر زمان دیگری حائز اهمیت می‌نماید (رجب‌زاده استادکلایه، ۱۳۹۶). دانشگاه‌های ایران به‌طور متمرکز اداره می‌شوند و از نظر بودجه‌ای وابسته به دولت می‌باشند. این مسئله چالشی است که دانشگاه‌ها را همراه دولت به حزیض رکود و اوج رونق می‌رساند. از طرفی شرایط ناپایدار اقتصادی کشور که به دلیل بیماری هلندی وابسته به درآمد نفتی است و از سوی دیگر اعمال تحریم‌ها و یا در مقابل لغو آن‌ها، همگی مواردی است که باعث می‌شوند بودجه دانشگاه به بودجه دولت که خود درگیر مشکل عدم پیش‌بینی درست است، وابسته باشد (مروتی لقمجانی، غضنفرزاده، و شاه حسینی، ۱۳۹۶).

کاهش هزینه‌های بخش آموزش به نفع بخش بهداشت و دفاع، تمایل دولت‌ها به سمت اقتصاد باز و سیاست‌های تعدیل اقتصادی و مواردی از این قبیل منجر می‌گردد تا دولت‌ها به‌طور کلی در امور اقتصادی و به‌ویژه در بخش آموزش عالی تمایل چندانی به دخالت و سرمایه‌گذاری نداشته باشند (ادواردز^۱، ۲۰۰۷). این در حالی است که در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته نحوه اداره و حمایت‌های مالی از دانشگاه‌ها به‌گونه‌ای است که از امکانات بخش خصوصی و از کانال هیئت‌های امنا به خوبی بهره‌برداری می‌شود.

امروزه دانشگاه‌ها با انتقال دانش و فناوری به صنعت نقش بسیار مهمی را در مسیر دستیابی به توسعه پایدار ایفا می‌نمایند. این امر استقلال مالی و ایجاد منابع جدید درآمدی دانشگاه‌ها را نیز میسر می‌نماید. در گذشته مقوله درآمدزایی و تجاری‌سازی غالباً در دانشگاه‌های صنعتی مورد توجه قرار می‌گرفت. اما با توسعه مرزهای دانش و بکارگیری تمامی علوم در فرایند توسعه اقتصادی، این فرصت در اختیار سایر دانشگاه‌ها نیز قرار دارد تا بتوانند از دانش به خلق ثروت بپردازند (رجب‌زاده استادکلایه، ۱۳۹۶).

از آنجا که اهداف دانشگاه‌ها ارائه خدمات به جامعه و نقش آن در برنامه‌های توسعه‌ی ملی و ارتقای دانش و فناوری در بالاترین سطح ممکن می‌باشد، برای رسیدن به اهداف خود به منابع کافی نیاز دارند. دانشگاه‌ها در صورتی می‌توانند در توسعه اقتصادی کشور نقش داشته باشند که به اعتبارات مالی کافی برای تحقق اهداف خود دسترسی داشته باشند (ظفری‌پور و محمدی، ۱۳۹۶). هرچند اغلب دانشگاه‌های جهان دارای منابع ثابتی هستند، اما همواره می‌کوشند تا راه

های نوینی برای تولید درآمد بیابند تا بدین طریق به دنبال افزایش امنیت مالی در مواقع بحرانی باشند. روش‌های تأمین مالی دانشگاه‌ها بر حسب نوع ساختار آموزشی، نوع نگاه فرهنگی - اجتماعی و ظرفیت ارائه تأمین مالی عمومی کشورها متفاوت می‌باشد. این نتایج حاکی از کاهش وابستگی دانشگاه‌های معتبر به بودجه دولت‌ها و افزایش اتکا به منابع مالی بدیل مانند فروش خدمات آموزشی-پژوهشی، درآمد موقوفات، قراردادهای خصوصی و کمک‌های مؤسسات و بنگاه های اقتصادی است که این امر به‌ویژه در دانشگاه‌های آمریکا و اروپا نمود بیشتری دارد. در مقابل، وابستگی شدید به منابع دولتی و عدم تنوع بخشی مالی وجه بارز تأمین مالی دانشگاه‌های دولتی ایران است. دانشگاه‌های ایران می‌بایست با داشتن تمهیداتی در زمینه تنوع بخشی مالی چون ارتباط با صنعت، فروش خدمات آموزشی، پژوهشی، ارتباط با بخش خصوصی، برون‌سپاری و استفاده از نیروی خیرین به جایگاه واقعی خود قوت بخشند (ربیعی و ایزدی، ۱۳۹۶).

تجربه نظام‌های آموزش عالی در کشورهای توسعه‌یافته از جمله ایالات متحده، حاکی از ضرورت اداره دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به‌ویژه نهادهای علمی دولتی و عمومی بر مبنای نظام هیئت امنایی است. قانون تشکیل، وظایف و اختیارات هیئت امنا و کیفیت اجرای آن می‌تواند اثرگذاری این ساز و کار بر موفقیت و کارآمدی دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی را در بلندمدت فراهم کند. به‌رغم آگاهی از اهمیت و ضرورت شیوه اداره هیئت امنایی، ضعف عمده این شیوه در اختیارات و کارکردهای هیئت‌های امنا در اداره و راهبری دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی است (مهدی و آذرگش، ۱۳۹۶). از آنجا که هیئت امنا نقشی شبیه هیئت مدیره یک شرکت را در دانشگاه دارد، اعضای هیئت امنا باید منافع ذی‌نفعان را حفاظت کنند، نقش راهبری دانشگاه را داشته باشند و باید مسئول موفقیت مالی دانشگاه باشند. از این رو ترکیب هیئت امنا بسیار مهم است (لنارد، یو^۱، ۲۰۱۹).

به مرور زمان اعضای هیئت امنا بیشتر مرتبط با شرکت‌ها خواهند بود و حوزه‌های تحقیقاتی دانشگاه‌ها تحت تأثیر بودجه‌های تحقیقاتی، در راستای موضوعات علمی شرکت‌هایی که اعضای هیئت امنا در آن فعالیت دارند قرار می‌گیرد و این فعالیت‌ها، اثر مثبت بر روی میزان دریافتی دانشگاه از تحقیق و توسعه دارد. سیاست‌گذاران در آمریکا و اروپا استقلال دانشگاه‌های تحقیقاتی را به‌عنوان اعتباری برای دانشگاه سطح جهانی می‌دانند. در اروپا اعضای هیئت امنای بیرون از دانشگاه، مصادیق این استقلال هستند. از آنجا که تعدادی از اعضای هیئت امنای دانشگاه‌های تحقیقاتی در آمریکا همزمان در پست هیئت مدیره شرکت‌های بزرگ هم هستند، هیئت امنا نقش کلیدی در ایجاد کانالی برای ارتباط دانشگاه و ابداع و توسعه اقتصادی می‌توانند باشند. با

توجه به رشد اقتصادهای دانش‌بنیان، سیاست‌گذاران در بسیاری از کشورها به دنبال تحقق تحقیقات دانشگاهی برای تحریک توسعه فناوری هستند که منجر به نوآوری اقتصادی و به نوبه خود باعث رونق اقتصادی خواهد شد. سیاست‌گذاران به‌طور جدی به دنبال ایجاد یا پایداری کانال‌های بین صنعت و دانشگاه هستند. یافته‌ها نشان می‌دهد که اعضای هیئت امنای دانشگاه‌های خصوصی ممکن است کانال مهمی را ارائه دهند (ماتیز^۱ و اسلاتر^۲، ۲۰۱۳).

برای بیان مسئله هیئت‌های امنا در نظام آموزش عالی ایران شواهد متعددی هم‌چون وضعیت کنونی نظام آموزش عالی در موضوعات مهمی نظیر پذیرش دانشجو، طراحی و بازنگری برنامه‌های درسی، بودجه و منابع مالی، کیفیت، تعامل با جامعه و محیط، فعالیت‌های بین‌المللی، رسالت‌محوری و تنوع کارکردی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، سیاست‌زدگی و غلبه سیاست بر خط‌مشی‌گذاری علمی وجود دارد (آذرگش، ۱۳۸۶) که در حال حاضر چنین موضوعاتی در حیطه‌ی کاری هیئت امنای دانشگاه‌های کشور نمی‌باشد، یکی از دلایل مهم آن این است که هیئت امنای دانشگاه در ایران همانند برخی از تشکلهای مشابه که بیشتر در امور عام‌المنفعه و خیریه فعالیت می‌کنند دارای سابقه‌ی طولانی نیست، زیرا اساساً شکل‌گیری آن وابسته به نهادی- دانشگاه- است که خود از قدمت چندانی در ایران برخوردار نیست (بنایی اسکویی، ۱۳۹۴). این در حالی است که کارآمدترین دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، مراکزی هستند که از نظر علمی و مدیریتی، استقلال اداری و مالی دارند. اداره کردن دانشگاه‌ها به صورت هیئت امنایی مناسب‌ترین روش برای اداره مستقل و خودگردان دانشگاه‌ها قلمداد می‌شود (جلاهی، خراسانی، یمنی دوزی سرخابی و موسی‌زاده، ۱۳۹۷). تمرکزگرائی و سیاست‌گذاری‌های متمرکز در ابعاد آموزشی، پژوهشی و ارائه خدمات، بدون مشارکت فعال دانشگاهیان و جمعیت‌های تحت پوشش آنان، موجب کاهش انگیزه، نشاط و خلاقیت خواهد شد و نتیجه این روند موجب کاهش تعلق خاطر افراد به سازمان و مأموریت‌ها می‌شود. اساس برنامه‌ریزی راهبردی، آشنایی دقیق به قوت‌ها و نقاط قابل بهبود درون سازمان و آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای خارج سازمانی است، لذا شناخت دقیق موقعیت گذشته و حال دانشگاه‌ها برای برنامه‌ریزی‌ها بسیار مهم می‌باشد. توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی بسته به زیرساخت‌ها و استعداد‌های مناطق مختلف، با هم متفاوت است. در این صورت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری‌های متمرکز و تجویز یک نسخه برای همه دانشگاه‌های کشور منطقی به نظر نمی‌رسد. ارکان تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها به ترتیب اولویت؛ هیئت امنا، رئیس دانشگاه، هیئت رئیسه و شورای دانشگاه می‌باشند (دماری، رهبری بناب، وثوق مقدم و امیرلو، ۱۳۹۳).

شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های ایجاد نقش هیئت امانا در تأمین منابع مالی دانشگاه و ارتقاء آن ۱۳۵

اعضای هیئت امانا بالاترین رکن تصمیم‌گیری در ساختار دانشگاه‌ها می‌باشند. هیئت‌های امانا برای صیانت از دانشگاه در مقابل نفوذ قدرت‌های خارج از دانشگاه، کارا و اثربخش بوده و در شرایط بسیار تغییرپذیر رقابتی عصر حاضر نیازمند داشتن اختیارات لازم و کافی هستند. در نظام های هیئت امنایی، این هیئت در نوک هرم ساختار اداره و راهبری دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی قرار دارد و صیانت از استقلال سازمانی و آزادی علمی، تضمین اثربخشی و کارایی (بهره‌وری) و اطمینان از مدیریت مطلوب نهاد علمی از کار ویژه‌ها و کارکردهای مهم هیئت امنای مؤسسات آموزشی و پژوهشی است (بیرد^۱، ۲۰۰۷). با توجه به قاعده سنتی اداره کردن دانشگاه‌ها، از اداره هیئت امنایی نهادهای علمی به‌عنوان شیوه اثربخش اداره مستقل و خودگردان دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی یاد می‌شود (آذرگشب، ۱۳۸۶).

منابع مالی شریان حیاتی دانشگاه است، فعالیت و کسب منافع بدون وجود منابع مالی در دانشگاه‌ها امکان‌پذیر نمی‌باشد. دانشگاه‌های دولتی ایران از نظر منابع مالی و بودجه وابستگی کامل به دولت دارند؛ معمولاً هر جایی که وابستگی باشد استقلال معنای چندانی ندارد بنابراین دانشگاه‌ها برای رسیدن به استقلال باید در جهت کاستن از وابستگی‌های خود برنامه‌ریزی و حرکت کنند یکی از این موارد تنوع بخشیدن در منابع مالی است. بنیه و امکانات بالقوه‌ای در دانشگاه‌ها برای ایجاد منابع مالی و درآمدزایی وجود دارد که نیاز است این امکان به فعل در آید. با توجه به این که دانشگاه در خدمت جامعه است بنابراین با شناسایی نیازهای جامعه، به سوی برآورده کردن نیازهای جامعه پرداخته و در همین راستا به منابع مالی جدیدی نیز دست پیدا می‌کند. در این رابطه هیئت امانا به‌عنوان واسطی بین دانشگاه و جامعه عمل کرده و ارتباطات لازم را برقرار می‌نماید. در صورتی که یافته‌های مختلف پژوهشی حاکی از آن است که هیئت امنای دانشگاه‌ها در ایران از کارآمدی لازم برخوردار نبوده و نقش چندانی در تأمین و جذب منابع مالی ندارند.

جلاهی و همکاران (جلاهی، خراسانی، یمنی دوزی سرخابی و موسی‌زاده، ۱۳۹۷)، پژوهشی با عنوان «بررسی عملکرد هیئت امنای دانشگاه‌های علوم پزشکی دولتی ایران در پنج دوره زمانی طی سال‌های ۱۳۷۰ تا ۱۳۹۵» انجام دادند. این مطالعه از نوع روش، توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری، کلیه مصوبات هیئت امنای مستقل در دانشگاه‌های علوم پزشکی دولتی وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی کشیور به تفکیک پنج دوره زمانی از سال ۱۳۷۰ الی ۱۳۹۵ می‌باشد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که وصول درآمدهای اختصاصی و مصرف آن،

بررسی و پیشنهاد بودجه و تصویب بودجه تفصیلی عملکرد هیئت امنای مناسب بوده است در حالی که در مورد تعیین راهکارهای جدید جهت تأمین مالی مقوله‌ای مورد بررسی قرار نگرفت.

مهدی و آذرگش (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «اداره هیئت امنایی در نظام آموزش عالی ایران» انجام دادند. در این مطالعه با استفاده از روش نظریه داده بنیاد ب اساس نظرهای ۱۵ مطلع و متخصص آموزش عالی، الگویی برای اداره نظام آموزش عالی به‌ویژه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی از منظر اداره هیئت امنایی توسعه داده شده است. در این پژوهش بیان شد که نظام آموزش عالی به‌طور عام و دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به‌طور خاص متأثر از ساز و کار و کیفیت اداره این نهادهای دو وضعیتی، علمی و بروکراتیک، است. براساس نتایج پژوهش، اداره هیئت امنایی زمینه‌هایی برای بهبود اساسی نظیر ایجاد تنوع در تشکیلات هیئت امنای، اختیار نصب و عزل رئیس نهاد علمی، اشراف به فعالیت‌ها و نظارت واقعی بر عملکرد دانشگاه، تصمیم‌گیری جمعی بر مبنای رسالت نهاد و نیازهای محلی و بومی، مشارکت و درگیر کردن ذینفعان، دانشجویان، استادان، خانواده‌ها، مردم و کارفرمایان در فرایند اتخاذ تصمیم و حل مسائل دارد. در واقع، با ساز و کارهای اداره هیئت امنایی فعلی، امکان بهره‌گیری از حداکثر مزایا و منافع این نوع اداره کردن فراهم نبوده و لازم است نظام هیئت امنای به‌طور مستمر و متناسب با نوع نهاد توسعه یابد. در این پژوهش کارکردهای مالی و بودجه‌ای هیئت امنای مورد بررسی قرار نگرفته است. موضوعی که می‌تواند نقش مؤثری در ایفای سایر نقش‌ها در دانشگاه‌ها داشته باشد.

خالقی سروش و همکاران (خالقی سروش، ابوالقاسمی، گرای نژاد و دولو ۱۳۹۶)، در تحقیقی با عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر روش تخصیص منابع آموزش عالی در ایران"، به شناسایی این عوامل پرداختند. برای این منظور شاخص‌های کلیدی تخصیص منابع آموزش عالی در سه گروه مؤلفه‌های سیاسی، عملکردی و رویکردی طبقه‌بندی شدند. روش مطالعه به لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات از نوع آمیخته (کمی و کیفی) بوده است. براساس یافته‌های این پژوهش ایجاد تغییر و ارتقای الگوی تخصیص منابع آموزش عالی، مستلزم توجه بیشتر و عمیق‌تر به مؤلفه عملکردی و در نظر گرفتن اهمیت مؤلفه رویکردی است. نتایج نشان‌دهنده اثر کم مؤلفه سیاسی بر الگوی تخصیص است. مهم‌ترین شاخص‌های مؤثر بر الگوی تخصیص به شرح زیر شناسایی شدند: تحقق اهداف آموزشی برنامه راهبردی دانشگاه، تحقق اهداف پژوهشی برنامه راهبردی دانشگاه، اثربخشی فعالیت‌های آموزشی، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در دانشگاه، منزلت و اعتبار دانشگاه، فرایند مدیریت اثربخش و شفاف در دانشگاه‌ها، قابلیت پیش‌بینی روش و پارامترهای مورد استفاده تخصیص منابع و شفافیت عدالت و کارآمدی تخصیص منابع.

ذاکرحاجی (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «مطالعه تطبیقی ساختارمدیریت ورهبری دانشگاهی: مطالعه موردی هیئت‌های امنای» انجام داد. این تحقیق از نوع کیفی و با رویکرد تطبیقی است.

نمونه در دسترس این مطالعه مشتمل بر ۲۴ دانشگاه معتبر در چهار قاره جهان می‌باشد. یافته‌های این پژوهش نشان داد علی‌رغم اشتراک در جوهره و نقش اصلی این هیئت یعنی پیکره حاکمیتی بودن، سیاست‌گذاری، نظارت و ... در کشورها و دانشگاه‌های مورد مطالعه، تفاوت‌هایی متناسب با سطح توسعه‌یافتگی و بافتار آموزش عالی کشورها مشاهده می‌شود.

لنارد و همکاران (لنارد، یورک و یو ۲۰۱۹) در مقاله‌ای در رابطه با نقش حضور زنان در در هیئت امنای دانشگاه‌ها بر عملکرد مالی تحقیقی را ارائه داده‌اند. عنوان مقاله "اعضای هیئت امنای مؤنث و عملکرد مالی دانشگاه" است. روش پژوهش در این مقاله از نوع کمی است که داده‌ها از وزارت آموزش و از گزارش‌های مالی مربوط به دو سال تحصیلی ۲۰۱۳-۲۰۱۴ و ۲۰۱۵-۲۰۱۴ استخراج شده است. از آنجا که هیئت امانا نقشی شبیه هیئت مدیره‌ی یک شرکت را- در دانشگاه- دارد، اعضای هیئت امانا باید منافع ذی‌نفعان را حفاظت کنند، نقش راهبری دانشگاه را داشته باشند، و باید مسئول موفقیت مالی دانشگاه باشند. از این رو ترکیب هیئت امانا بسیار مهم است. تحقیقات قبلی نشان داده است که حضور زنان در هیئت امانا اثر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد مالی شرکت‌ها داشته است. فرضیه این پژوهش چنین بیان شده است: درصد بالای زنان در هیئت امنای دانشگاه‌ها، موفقیت بیشتر در عملکرد مالی آن دانشگاه را محتمل‌تر می‌کند. داده‌هایی از وزارت آموزش آمریکا استخراج شده است که در آن‌ها برای هر دانشگاه رتبه‌ای در این مورد در نظر گرفته شده است. در این تحقیق علاوه بر بررسی جنسیت اعضای هیئت امانا، یک متغیر وابسته منحصر بفرد، یعنی رتبه مسئولیت مالی که نشانه سلامت مالی مجموعه است در نظر گرفته شده است. البته با وجود محدودیت‌هایی که محققین در دسترسی به منابع داشتند ولی نتیجه نهایی نشان‌دهنده ارتباط مشهود بین موفقیت در عملکرد مالی دانشگاه و تعداد اعضای هیئت مدیره مؤنث بود.

بارینگر و ریف^۱ (۲۰۱۸) پژوهشی در زمینه «نقش‌های هیئت امانا در امور دانشگاه‌ها» انجام دادند. در این پژوهش از روش مطالعه تطبیقی برای ارزیابی عملکرد هیئت امانا در دو دانشگاه معتبر هاروارد و ام آی تی استفاده شده است. در این پژوهش به‌طور خاص دو دانشگاه هاروارد و MIT مورد بررسی قرار گرفتند؛ در پژوهش عنوان شده است که علی‌رغم اهمیت هیئت امانا در دانشگاه‌ها، پژوهش‌های اندکی در مورد میزان تأثیرگذاری این نهاد در امور دانشگاه‌ها انجام گرفته است و رفتار، ساختار و سیاست‌های مرتبط با دانشگاه‌ها به میزان زیادی می‌تواند تحت تأثیر هیئت امانا قرار بگیرد. در این زمینه ترکیب هیئت امانا می‌تواند مهم‌ترین فاکتوری باشد که می‌تواند منابع مالی جدید برای دانشگاه تهیه نماید. اثرگذاری اعضای هیئت امانا در امور قانون

گذار، لابی با سازمان‌های منطقه‌ای و ملی و ترغیب مسئولان شهری به اختصاص منابع از جمله رویکردهایی است که هیئت امنای به واسطه ترکیب خود در تأمین مالی دانشگاه‌ها نقش دارند.

پروساک^۱ (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان "هیئت امنای مستقل در کالج‌های کاتولیک و دانشگاه‌ها، پنجاه سال بعد: یافته‌ها از شش دانشگاه" به بررسی نقش هیئت امنای مستقل در اداره کالج و دانشگاه‌های کاتولیک در آمریکا پرداخت. روش مطالعه در این مقاله کیفی و براساس مصاحبه با رؤسای دانشگاه‌ها بوده است. در این پژوهش جنبه‌های متنوع اثرگذاری هیئت امنای از نظر سیاست‌گذاری، نظارت و ارزیابی بررسی شده است. از نظر مالی، هیئت امنای پیشنهاد افزایش تعداد مراسم‌های افزایش منابع مالی و تشکیل کمیته‌ای دائمی برای این موضوع را مطرح نموده است. از دیگر راهکارهای افزایش منابع مالی دانشگاه، در پژوهش به ارتقا جنبه‌های ارتباطی اعضای هیئت امنای با سازمان‌های دیگر، مسئولان شهری و کشوری، شرکت‌ها و افراد خیر اشاره شده است. از طرف دیگر در امر سیاست‌گذاری نیز، توسعه برنامه‌های درسی دانشگاه از طریق ایفای نقش مؤثر هیئت امنای در پذیرش پیشنهادات مطرح بوده است، به طوری که برخی افراد با تأمین منابع مالی مورد نیاز، درخواست ایجاد دوره‌ها و مراکز تحقیقاتی مخصوص به موضوع مورد علاقه خود را داشته‌اند که در این زمینه هیئت امنای می‌تواند در پذیرش و در نهایت توسعه برنامه‌های درسی در دانشگاه نقش مؤثری داشته باشند (پروساک، ۲۰۱۸).

رساله دکتری لی^۲ (۲۰۱۵) با عنوان "نقش هیئت امنای در دانشگاه‌های دولتی چین" است. این تحقیق، کیفی از طریق جمع‌آوری داده و تحلیل متون و براساس مصاحبه نیمه‌ساختارمند با اعضای هیئت امنای ۳۷ دانشگاه بوده است. در این رساله آمده است که توسعه آموزش نیاز به مشارکت ذینفعان دارد تا از دانشگاه حمایت کنند چه از طریق همکاری و یا از طریق کمک به تأمین بودجه و مشاوره؛ هم‌چنین دانشگاه باید به نیازهای جامعه با تأمین خدمات مناسب پاسخ دهد. هیئت امنای در اصل به نحوی هدایت‌کننده این مسیرها است که مؤسسات آموزش عالی را به جامعه مرتبط می‌کند.

ماتیز و اسلاتر (۲۰۱۳) تحقیقی با عنوان "اعضای هیئت امنای دانشگاه به‌عنوان رابطی بین دانشگاه و صنعت: به سوی ایجاد شبکه اجرایی علمی" داشتند. روش این تحقیق کیفی و براساس کسب اطلاعات از اعضای صاحب رأی هیئت امنای ۲۶ دانشگاه خصوصی و شرکت‌هایی که اعضای هیئت امنای با آن‌ها مرتبط بودند است. داده‌های تحقیق براساس بانک داده هیئت‌های امنای در دو دوره زمانی به فاصله حدود ۸ سال استخراج شده است. نتیجه این تحقیق چنین اعلام

شده است. تاکنون، هیئت امنای دانشگاه به‌عنوان کانالی بین دانشگاه و صنعت که امکان کشف علمی، توسعه فناوری و نوآوری اقتصادی را فراهم می‌آورد مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند. از آنجا که اعضای هیئت امنای ۲۶ دانشگاه خصوصی مورد مطالعه، که اغلب عضو هیئت مدیره شرکت‌های دارای منافع تحقیقاتی نیز هستند، می‌توانند چنین کانال‌هایی را ارائه دهند. با توجه به رشد اقتصادهای دانش بنیان، سیاست‌گذاران در بسیاری از کشورها به دنبال تحقق تحقیقات دانشگاهی برای تحریک توسعه فناوری هستند که منجر به نوآوری اقتصادی و به نوبه خود باعث رونق اقتصادی خواهد شد. سیاست‌گذاران به‌طور جدی به دنبال ایجاد یا پایداری کانال‌های بین صنعت و دانشگاه هستند. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد که اعضای هیئت امنای دانشگاه‌های خصوصی ممکن است کانال مهمی را ارائه دهند. هیئت امنای در دانشگاه‌های آمریکا چه خصوصی و چه دولتی از استقلال کافی برخوردارند. البته در دانشگاه‌های خصوصی چون اعضا توسط دولت منصوب نمی‌شوند و یا از طریق انتخابات برگزیده نمی‌شوند، استقلال بیشتری دارند. البته هیئت امنای در دانشگاه‌های دولتی به‌خاطر ارتباط با دولت می‌توانند از امکانات ویژه‌ای بهره‌مند شوند. استقلال در دانشگاه‌های خصوصی می‌تواند منجر به ایجاد شبکه علمی اجرایی شود که برای تضمین در تأمین بودجه تحقیقاتی دانشگاه‌ها مهم است. ارتباط اعضای هیئت امنای با صنعت همکاری‌ها و ثبت پتنت و توسعه فناوری را تسهیل می‌کند. در اتحادیه اروپا هم برخی کشورها به سمت اعطای استقلال بیشتر به هیئت امنای برای ایجاد شبکه علمی اجرایی با اقتباس از دانشگاه‌های آمریکا پیش رفتند.

موضوعی که در پژوهش‌های فوق به آن اذعان دارند، توجه به الگوی آکادمیک جامعه دانش است و توجه به جنبه‌های تجاری‌سازی پژوهش‌ها در دانشگاه‌ها و تبدیل دانش به ثروت است. این موضوع در پژوهش‌های خارج از ایران پررنگ‌تر است و به جنبه‌های مالی دانشگاه‌ها از طریق برقراری ارتباط با جامعه از کانال هیئت امنای بیشتر پرداخته شده است در صورتی که در پژوهش‌های داخلی اگر چه به موضوع هیئت امنای و ارتباط با جامعه پرداخته شده ولیکن به جنبه‌های مالی این ارتباط کمتر توجه شده و نتایج قابل توجهی نیز به دست نیامده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر جمع‌آوری داده‌ها کیفی و از نظر شیوه اجرا روش تحلیل محتوا می‌باشد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش براساس روش نمونه‌گیری هدفمند به شیوه گلوله‌ی برفی شامل خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی در زمینه تأمین مالی آموزش عالی در کشور بوده‌اند که دارای سابقه مدیریتی بیش از ۱۰ سال در آموزش عالی کشور شامل رؤسای دانشگاه‌ها، وزرای (سابق) وزارت علوم تحقیقات و فناوری، رئیس (سابق) و معاونین مرکز هیئت

امنای وزارت علوم، مسئولین ارشد بخش آموزش عالی سازمان برنامه و بودجه کل کشور و عناوین مشابه بوده‌اند که براساس اصل و قاعده اشباع نظری به تعداد ۱۵ نفر انتخاب شده‌اند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل بررسی متون و مصاحبه نیمه‌ساختارمند بود که پس از تأیید روایی جهت اجرای مصاحبه مورد استفاده قرار گرفت. در مجموع ۵۲۵ دقیقه مدت زمان کل مصاحبه بوده است. مصاحبه‌شوندگان براساس مدرک تحصیلی و سمت شغلی و آگاه به موضوع پژوهش برای مصاحبه انتخاب شده‌اند. پس از انجام مصاحبه، ابتدا با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط یا پاراگراف تلاش شد تا کدهای آن استخراج شود. متن هر مصاحبه چند بار خوانده و جملات اصلی آن استخراج شد و به صورت کدهایی ثبت گردید. سپس کدهایی که به لحاظ مفهومی با یکدیگر مشابه بودند، به صورت دسته‌هایی درآمدند سپس در قالب خوشه‌های بزرگ دسته‌بندی شدند. داده‌های حاصل از هر مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA2018 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. اعتبار داده‌ها با استفاده از روش تأییدپذیری توسط مشارکت‌کنندگان صورت پذیرفت.

یافته‌های پژوهش

به‌منظور رسیدن به هدف پژوهش که تعیین ابعاد و مؤلفه‌های ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امنای در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها بود، مطابق داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌های پژوهشی، داده‌های خلاصه شده به ۴ دسته؛ روش‌های تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها، نقش هیئت امنای در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها، موانع موجود در تنوع بخشی در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها و سازوکارهای ارتقاء نقش هیئت امنای در تأمین منابع مالی طبقه‌بندی گردید.

که در جدول زیر نمونه‌هایی از کدهای استخراجی از مصاحبه با خبرگان و جملات کلیدی از متن مصاحبه‌ها برای این ۴ دسته به‌عنوان نمونه آورده شده است:

جدول ۱. نمونه‌ای از استخراج کدها و مقوله‌ها و زیرمقوله‌های استخراجی از متن مصاحبه با خبرگان

دسته	مقوله	زیرمقوله	کد / برچسب	جملات کلیدی متن مصاحبه
روش‌های تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها	درآمدهای اختصاصی	فروش محصولات	فروش کتب، نشریات، نتایج تحقیقات	درآمدهای اختصاصی که مؤسسه مجاز به تحصیل آن‌ها است فروش کتب، نشریات، نتایج تحقیقات، اطلاعات تولیدی و نرم‌افزاری است.
		سازمان برنامه و بودجه دولتی	بودجه دولتی	با اصلاح ساختار تشکیلات، با حسابداری قیمت تمام شده، وقتی می‌گوییم بودجه یعنی منبع و مصرف. بخاطر همین اگر من مصرف می‌گویم منظورم این است که معادل آن منبع

کمک‌های مردمی	وقف	منابع حاصل از وقف	هم ایجاد می‌شود . دانشگاه‌های بزرگ دنیا از خیرین می‌گیرند یا از وقف یا از صنعت می‌گیرند منابع مالی دانشگاه‌های بلندپایه‌ی دنیا روی اینها حساب ویژه‌ای باز کرده‌اند یعنی منابع ویژه‌ای باز کردند که به نظر من در دانشگاه‌های ایران باید این اتفاق بیافتد.
مولدسازی دارایی‌ها	توسعه خدمات	خدمات آزمایشگاهی	در دانشگاه‌های غیرپزشکی خدمات آزمایشگاهی، خدمات مشاوره‌ای و انواع و اقسام خدماتی که دانشگاه می‌تواند داشته باشد و درآمدزا باشد.
ایجاد بسترهای مالی جدید	ایجاد درآمدهای دانشی	ایجاد آزمایشگاه مرجعیت	بحث مرجعیت رو، در دانشگاه هرمزگان طرح کردیم، حدوداً ۱۰ سال پیش، انصافاً رفتند کار کردند، یک آزمایشگاه مرجع راه انداختند، رفتند گواهی مرجعیت رو از استاندارد گرفتند.
سرمایه‌گذاری‌ها	به‌کارگیری روش‌های سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری مستقیم	اگر هم بودجه داشته باشیم و از درآمد اختصاصی سرمایه‌گذاری کنیم و بعد درآمدش را کسب کنیم که بهتر است. این نیز یکی از راهکارهاست.
نقش هیئت امنا در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها	نظارت بر منابع مالی دانشگاه	نظارت مناسب هیئت امنا بر بودجه دانشگاه	بحث اولیه‌ای که هیئت امنا وارد کار شد این بود که بودجه‌هایی که دولت می‌دهد را تحت عنوان بودجه‌هایی در فصل‌های مختلف ندهند بلکه این بودجه را کلاً به دانشگاه واگذار کنند، هیئت‌های امنای ناظر بر هزینه‌کردش باشند حتی فصل‌بندی آن و سایر چیزها.
هدایت دانشگاه	ترسیم اهداف آموزشی و پژوهشی درآمدزا	ترغیب و اجبار هیئت علمی به پژوهش	ما گفتیم شما باید پونزده درصد از اعتباراتتون رو صرف پژوهش بکنید. به عنوان اینکه این بعد بشه موتور محرکی برای تولید درآمدمون. اونایی که در این زمینه کار کردند درآمدشون افزایش پیدا کرده و اونایی هم که بی‌توجه بودن که ما اونا رو هم تحت فشار قرار

دادیم متاسفانه با یک افتی در این زمینه مواجه شدن. نتوانستن خودشون رو تو این فضا نگه دارن.

یکی از راهبردها بحث توسعه و تحکیم ارتباط دانشگاه و جامعه و صنعت است با محوریت دفاتر ارتباط با الان احساس می‌کنیم یک خورده کم رنگ شده .

هنوز معتقد نیستم مکانیزم انتخاب اعضای هیئت امنا مکانیزم خیلی حساب کتاب داری است. خیلی وقت‌ها تکیه می‌کنیم به جمع‌بندی‌های رئیس دانشگاه محل، برای این که اگر مکانیزم انتخاب پیچیده‌تر و حساب کتاب داری بود مطمئناً تک تک، افراد لایق تری عضو هیئت امناها می‌شدند.

اکوسیستم سیاسی ایران یک کم متلاطم است اجازه نمی‌دهد که شما با آرامش و بلندمدت برنامه‌ریزی کنید. لذا یک نگرانی در سیستم، یک نگرانی از آینده در سیستم است که این به نظر من تاثیر منفی می‌گذارد در توسعه بازار.

یک زمانی دانشگاه قرار است گسترش پیدا کند، یک زمانی نیاز دارد دانشگاه محدودتر شود. ضرورتی ندارد ما بر اساس قوانین و مقررات سازمان اداری استخدامی کارمان را انجام بدهیم.

استراتژی به نظر من جای دیگری دارد بسته می‌شود، یعنی در دولت دارد بسته میشود. عمده‌ی وابستگی ما به نظام بودجه‌ی دولت هست. دولت داره با نظام تخصیص رفتار من رو تعیین می‌کند.

من مدیر مالی را می‌شناسم که ایشان عضو هیئت علمی است اس ام اس

توسعه با محوریت
دفاتر ارتباط با
صنعت

پیوند
ساختاری با
صنعت

تحکیم ارتباط
دانشگاه با
جامعه و صنعت

مکانیزم انتخاب
اعضای هیئت امنا

تدوین
مقررات

روانسازی
قوانین و
مقررات

اکوسیستم سیاسی
ایران

فضای
سیاسی
حاکم بر
کشور

وضعیت کلان
کشور

قوانین و مقررات
سازمان اداری
استخدامی

موانع و
محدودیت‌های
قانونی

موانع
موجود در
تنوع بخشی
در تأمین
منابع مالی
دانشگاه ها

دخالت دولت در
تعیین استراتژی ها

وابستگی زیاد
دانشگاه به
دولت

ارتباط نامناسب
بین دانشگاه و
دولت

مدیران مالی
نامناسب در دانشگاه

مدیریت
ناکارآمد

ساختار معیوب

اداری و مالی دانشگاه	دانشگاه	ها	جواب نمی‌دهد این مدلی است معلوم است که به فکر دانشگاه نیست.
عدم توجه به صنعت به دانشگاه	ارتباط نامناسب با صنعت	عدم رغبت صنعت به استفاده از تحقیقات علمی	نظام صنعتی ما هم ایراد دارد. نظام صنعتی ما وابسته به تحقیقات نیست. خودش رو ملزم به تحقیقات نمی‌بیند، خودش رو ملزم به ارتباط بین صنعت و دانشگاه نمی‌بیند.
اصلاح ساختار تشکیلاتی هیئت امنا	ترکیب اعضای هیئت امنا	حضور افراد با نفوذ اجتماعی	هم جامعه محلی را در آن استان خاص، و هم شخصیت‌های ملی را. تقریباً به این صورت بود که دو تا از استادان برجسته، دو تا از شخصیت‌های محلی (نه الزاماً اجرایی محلی) می‌تواند یک فرد خیریه باشد که مقبولیت اجتماعی دارد و از آن سطح فرهنگی برخوردار است که اعتقاد به دانشگاه و توسعه علمی کشور داشته باشد
سازوکارهای ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امنا در تأمین منابع مالی	اصلاح شرح وظایف هیئت امنا	اختیارات مناسب هیئت امنا در محتوای برنامه‌های درسی	در همه زمینه‌ها هیئت امنا اختیار ندارد اختیار محدود شده‌ای دارد یکی از آن‌ها فاکتور جذب مربوط به هیئت علمی است یکی دیگر برنامه‌های درسی و محتوای برنامه‌های درسی است.
ایجاد زیرساخت‌های تأمین مالی پایدار	ایجاد منابع درآمدی متناسب با هویت دانشگاهی	آموزش کارآفرینی	یک سیاست نانوشته این هست که ما در همه‌ی مؤسسات یک کارآفرین گذاشتیم.

در ادامه به تبیین قسمتی از بیان مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان نمونه در خصوص دسته‌های فوق پرداخته می‌شود:

۱- روش‌های تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها

«یکی از راه‌های تامین منابع مالی برای دانشگاه‌ها مرجعیت علمی است. دانشگاه‌ها باید مرجعیت علمی در موضوعات مختلف را به صورت رسمی کسب کنند. این یعنی چه؟ الان در غرب هر پروژه‌ای که می‌خواهد انجام شود می‌گویند برو از دانشگاه تأییدیه بگیر. این شده منبع درآمد دانشگاه. به عنوان مثال پژوهشگاه نیرو یک واحد آزمایش دکل دارد که تمام دکل‌هایی که توسط وزارت نیرو و یا بخش خصوصی ساخته می‌شود باید برود آنجا تست بدهد. تستش کاملاً علمی است. از کشورهای خلیج فارس، پاکستان، عراق، آذربایجان و غیره به آنجا مراجعه می‌کنند و این برند پژوهشگاه نیرو شده و پژوهشگاه نیرو در این زمینه مرجعیت علمی پیدا کرده و از این طریق درآمد هم برایشان ایجاد شده است.»

۲- نقش هیئت امنا در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها

«اگر شما به ترکیب اعضای هیئت امنای دانشگاه‌ها نگاه کنید عمدتاً چهره‌های علمی و چهره‌های فرهنگی هستند که نقشی در تأمین منابع مالی ندارند و نمی‌توانند در بازار، اقتصاد و صنعت نفوذ داشته باشند سال ۱۳۹۳ - ۱۳۹۲ در وزارت علوم یک پروژه کلید خورد که بیایم در شرح وظایف و ترکیب هیئت امنای دانشگاه‌ها تجدیدنظر کنیم و هیئت امنا ترکیبش متناسب با شرایط روز و مأموریت‌های جدیدی که برای دانشگاه‌ها تصور می‌شود و بیشتر دانشگاه‌های نسل ۳ و کارآفرین بود تعریف شود. یک تیم در مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی بودند. ده ها دانشگاه معتبر بین‌المللی را مطالعه کردند ترکیب‌هاشون را در آوردند و شرح وظایف آن‌ها را در آوردند و رسیدند به یک پیشنهادی برای ایران که البته حالا به دلایلی هنوز جلو نرفته چون یک مقدار بحث در مورد آن بود.»

۳- موانع موجود در تنوع بخشی در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها

«نظام عرضه دانش و تکنولوژی در ایران رو به گسترش است ولی نظام بازار یک نظام انقباضی است، به خصوص اینکه بازار ما یک بازار دانش بنیان هم نیست. دقت می‌کنید! بازاری که دائم تقاضای دانش داشته باشد تقاضای تکنولوژی داشته باشد، دانش بنیان باشد، نیست. یعنی یک ناهمگونی وجود دارد، در حالی که استانداردهای بازار ما فوق‌العاده زیر استانداردهای معمول و مرسوم است یعنی هم یک صنعت سنتی هم یک بازار سنتی که دانش را پس می‌زند. یک بازار سنتی، دانش‌ناپذیر، تکنولوژی‌ناپذیر و یک ناهماهنگی بین دانشگاه و صنعت وجود دارد که دانشگاه باید یک نظام دانشی به روز، تکنولوژی به روز ولی صنعت یک تکنولوژی عقب افتاده. در ضمن این که می‌خواهم عرض کنم که حرکت دانشگاه به سمت اقتصاد و دانشگاه کارآفرین میتواند یک منبع پایدارتری از دولت برای دانشگاه باشد، مطمئن تر ولی این مشکل را ما به هر حال داریم.»

۴- ساز و کارهای ارتقای نقش هیئت امنا در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها

«پیشنهاد من این است که ترکیب اعضای هیئت امنای خوب سه قشرند، اول این که کسانی که بلدند دانشگاه‌ها را خوب اداره کنند، یعنی چه؟ یعنی می‌دانند نقاط ضعف چیست؟ نقاط قوت چیست؟ تجربه سال‌های سال دانشگاهی دارند و حتماً پله‌های دانشگاهی را طی کرده باشند، یهو نپریده باشند رئیس دانشگاه شده باشند. مدیر گروه بوده باشند، معاون دانشکده بوده باشند، رئیس دانشکده بوده باشد، معاون دانشگاه بوده باشند تو صف بوده تو ستاد بوده، بلد است دانشگاه چیست، تجربه‌ی دنیا را بلد بوده کار تئوریک کرده باشد، کار اجرایی عملی کرده باشد فقط کار تئوریک هم کافی نیست. باید هر دو باشد در این قضایا چون تریک‌هایی دارد مثل مدیریت هر جا، هر بنگاهی را در نظر بگیرد مثلاً ایران خودرو، ذوب آهن، هر بنگاهی را در نظر بگیرد یک نقاط قوت و ضعف و خطرات و تهدیدات و فرصت‌هایی دارد. دوم افرادی باشند که دست‌شان به جایگاه‌های قدرت و تصمیم‌سازها برسد. این بحث، بحث همه جای دنیاست، همه جای دنیا دانشگاهی‌ها و افراد کارزماتیک علاقمند به دانشگاه‌ها با حاکمان در تقابل‌اند، حاکمان پول را می‌خواهند بکشند طرف دیگر، این‌ها پول را می‌کشند به طرف دانشگاه‌ها. من در ژاپن کار علمی کردم زندگی کردم، همه جای دنیا را دیدم این بحث همه جای دنیاست. سوم افراد متمولی که حاضرند پول‌شان را، سرمایه‌شان را، یا آبروی‌شان را برای دانشگاه‌ها خرج کنند. یا یکی از خودش خیلی نمی‌تواند خرج کند ولی در بین کارخانه‌داران صاحب نفوذ است، وقتی که جمع بکند، از این اصطلاح‌های گلریزان و این‌ها می‌گویند، وقتی که جمع کند می‌تواند میلیاردها تومان را به طرف دانشگاه‌ها سوق دهد. این پس ترکیب هیئت امنای خوب است از این سه قشر باشد، پیشنهاد من است.»

بنابراین ابعاد و مؤلفه‌های مربوط به الگو کیفی به صورت جدول زیر می‌باشد:

جدول ۲. ابعاد و مؤلفه‌های الگو ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امنا در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها

ابعاد	مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها
ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امنا در تأمین مالی دانشگاه	روش‌های تأمین منابع مالی	درآمدهای آموزشی
		درآمدهای پژوهشی
ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امنا در تأمین مالی دانشگاه	منابع دولتی	فروش محصولات
		اجاره اماکن
ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امنا در تأمین مالی دانشگاه	منابع دولتی	حقوق مالکیت معنوی
		سازمان برنامه و بودجه (خزانه دولت)
ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امنا در تأمین مالی دانشگاه	منابع دولتی	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
		معاونت فناوری ریاست جمهوری
ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امنا در تأمین مالی دانشگاه	منابع دولتی	سایر موارد
		کمک‌ها و هدایا
ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امنا در تأمین مالی دانشگاه	کمک‌های مردمی	کمک‌ها و هدایا

وقف		
خیرین		
توسعه دارایی‌های ثابت	مولدسازی دارایی‌ها	
توسعه خدمات		
ایجاد درآمدهای دانشی	ایجاد بسترهای مالی	
ایجاد نهادهای مالی	جدید	
به کارگیری روش‌های سرمایه‌گذاری		
مشارکت با بخش خصوصی	سرمایه‌گذاری‌ها	
تحلیل هزینه - فایده		
نظارت بر تصویب بودجه	نظارت بر منابع مالی	
مدیریت هزینه‌ها	دانشگاه	
ظرفیت‌سازی مالی		
رسالت دانشگاه		
ترسیم اهداف آموزشی و پژوهشی درآمدزا	هدایت دانشگاه	نقش هیئت
مدیریت منابع انسانی		امنا در تأمین
پیوند ساختاری با صنعت	تحکیم ارتباط	منابع مالی
تقویت جایگاه دانشگاه در جامعه	دانشگاه با جامعه و صنعت	دانشگاه‌ها
تدوین مقررات	روان‌سازی قوانین و مقررات	
استقلال تصمیم‌گیری و عملکردی دانشگاه		
فضای سیاسی حاکم بر کشور	وضعیت کلان کشور	
فضای اقتصادی حاکم بر کشور		
اسناد بالادستی	موانع و	
محدودیت‌های قانونی	محدودیت‌های	
تداخل و تناقض بعضی از قوانین با یکدیگر	قانونی	موانع موجود
عدم استقلال عملکردی دانشگاه	ارتباط نامناسب بین	در تنوع
وابستگی زیاد دانشگاه به دولت	دانشگاه و دولت	بخشی در
سیاست‌های نادرست وزارت علوم		تأمین منابع
مدیریت ناکارآمد دانشگاه	ساختار معیوب	مالی دانشگاه
ساختار اداری نامناسب دانشگاه	اداری و مالی	ها
عدم اختیارات مناسب هیئت امنا	دانشگاه	
ارتباط نامناسب با صنعت	عدم توجه صنعت به	
کیفیت آموزشی نامناسب و عدم انطباق رشته‌های	دانشگاه	
تحصیلی با نیازهای صنعت و جامعه		
ترکیب اعضای هیئت امنا	اصلاح ساختار	سازوکارهای

ایجاد و ارتقاء	تشکیلاتی هیئت	بهبود سازوکار انتخاب اعضای هیئت امانا
نقش هیئت امانا		ایجاد کمیته‌های تخصصی
امانا در تأمین		بهبود عملکرد هیئت امانا
منابع مالی		انتخاب رئیس دانشگاه با نظر هیئت امانا

اصلاح شرح وظایف فراهم کردن ارتباط دانشگاه با جامعه
هیئت امانا جذب منابع مالی

نظارت مناسب بر عملکرد دانشگاه

توسعه کیفی دانشگاه

ایجاد منابع درآمدی متناسب با هویت دانشگاهی

ایجاد زیرساخت‌های ارتباطات مالی و علمی با جامعه

تأمین مالی پایدار سرمایه‌گذاری‌های متنوع

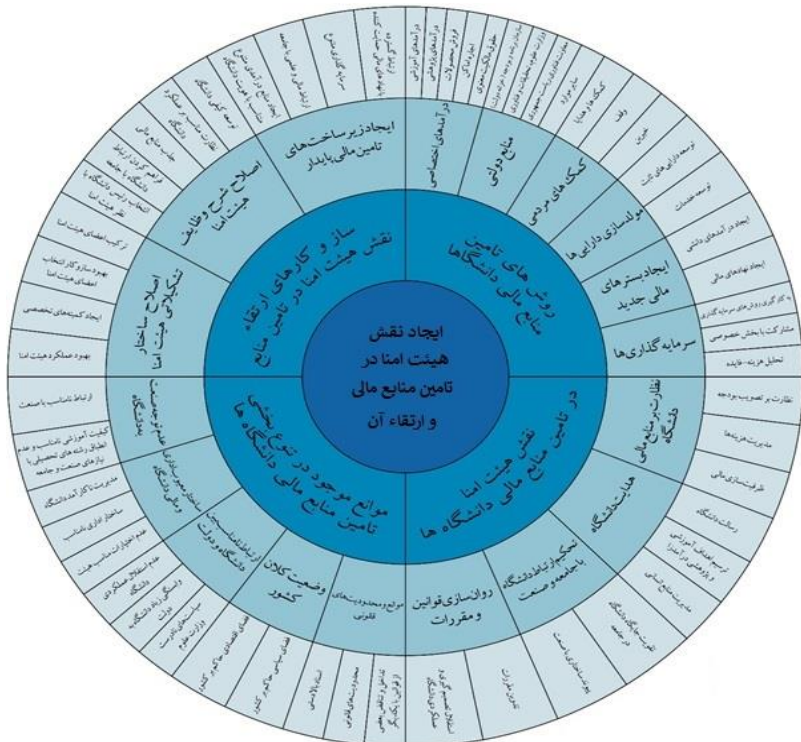
ارتباط گسترده با نهادهای مالی حمایت‌کننده

براساس مصاحبه با خبرگان که تعداد آنها ۱۵ نفر بود، مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند انجام گرفت. در نهایت براساس استخراج کدها براساس فرآیند تحلیل محتوا، ۴ دسته و ۱۸ مؤلفه برای مقوله اصلی - یعنی ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امانا در تأمین مالی دانشگاه‌ها - و ۵۵ زیرمؤلفه که از صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان که پیاده‌سازی و استخراج شد. اولین دسته روش‌های تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها شامل؛ درآمدهای اختصاصی، منابع دولتی، کمک‌های مردمی، مولدسازی دارایی‌ها، ایجاد بسترهای مالی جدید و سرمایه‌گذاری‌ها می‌شود. دومین دسته نقش هیئت امانا در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها شامل؛ نظارت بر منابع مالی دانشگاه، هدایت دانشگاه، تحکیم ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت و روان‌سازی قوانین و مقررات می‌شود.

سومین دسته، موانع موجود در تنوع‌بخشی در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها که شامل؛ وضعیت کلان کشور، موانع و محدودیت‌های قانونی، ارتباط نامناسب بین دانشگاه و دولت، ساختار معیوب اداری و مالی دانشگاه و عدم توجه صنعت به دانشگاه می‌باشد.

چهارمین دسته، سازوکارهای ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امانا در تأمین منابع مالی که شامل؛ اصلاح ساختار تشکیلاتی هیئت امانا، اصلاح شرح وظایف هیئت امانا و ایجاد زیرساخت‌های تأمین مالی پایدار می‌شود.

زیر مقولات هر یک از دسته‌ها که براساس نرم‌افزار MAXQDA2018 مورد تحلیل قرار گرفت در زیر نمایش داده می‌شود:



شکل ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و اجزاء ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امنای تامین منابع مالی دانشگاه‌ها

بحث و نتیجه‌گیری

دانشگاه‌ها در صورت توجه به بعد روش‌های موجود تأمین مالی و روش‌های متنوعی که در زیرمؤلفه‌ها اعلام شده می‌توانند به منابع مالی خود تنوع بخشند. این در حالی است که بسیاری از دانشگاه‌ها حتی این روش‌ها را شناسایی نکرده و از این روش‌ها استفاده نمی‌کنند و صرفاً به بعضی از مؤلفه‌ها از جمله دریافت شهریه بسنده می‌کنند. دانشگاه‌ها می‌توانند با توجه به شناسایی موانع در تأمین منابع مالی در رفع این موانع اهتمام ورزند و با به کارگیری ساز و کارهای ارتقاء نقش هیئت امنای تامین منابع مالی باعث ارتقاء نقش هیئت امنای تامین منابع مالی خود شوند و در نتیجه به منابع مالی خود تنوع بخشیده و از وابستگی خود به دولت بکاهند. یکی از مهم‌ترین نتایج و محصول کار دانشگاه‌ها، آموزش دانشجویان و تربیت نیروی انسانی متخصص است که منافع و اثرات آتی آن به جامعه برمی‌گردد و ممکن است منافع آتی کمتری برای خود دانشگاه داشته باشد. از طرفی دانشگاه‌ها مؤسسات پرهزینه‌ای هستند که هزینه‌های گزافی را باید متحمل شوند. یکی از هزینه‌های اصلی در دانشگاه‌ها مربوط به پرداخت حقوق و مزایای اعضای هیئت علمی و کارکنان رسمی و پیمانی (بند "او" سابق) می‌باشد. هزینه

پرداخت حقوق و مزایای کارکنان قراردادی که با توجه به محدودیت‌های جذب و استخدام نیروی انسانی، هزینه قابل توجه دیگری است که تأمین اعتبار آن از چالش‌های دانشگاه می‌باشد. هزینه‌های دیگر از جمله، قراردادهای حجمی برای خدمات و نظافت، رستوران‌های دانشجویی و اساتید، امور خوابگاه‌ها، فضای سبز، نگهداری تأسیسات، خرید لوازم و تجهیزات آزمایشگاهی و مواد مصرفی آنان، هزینه‌های پژوهشی، تجهیزات و لوازم اداری و موارد مشابه نیز برسنگینی را تحمیل می‌کند. هزینه‌های عمرانی نیز هزینه‌های عمده‌ای می‌باشند که غالباً با بودجه اولیه‌ای شروع شده ولی با توجه به عدم دریافت کامل اعتبار، ناکافی بودن تخصیص و بالا بودن هزینه‌های عملیاتی یک طرح عمرانی، در خیلی از موارد ساختمان‌های نیمه تمامی در دانشگاه‌ها مشاهده می‌شود که به علت کمبود منابع مالی، دانشگاه قادر به اتمام آن نیست و این خود باعث هدر رفتن هزینه‌های انجام شده برای آن طرح عمرانی گشته و یا با شرایط بسیار سخت قادر به اتمام آن می‌باشند.

با توجه به تنوع هزینه‌ها در دانشگاه، بودجه عمومی دولت که به دانشگاه تخصیص می‌یابد، تکافوی هزینه‌ها را نمی‌دهد و از طرفی هر ساله این بودجه به مقدار کمی مثلاً ۱۰ الی ۱۵ درصد افزایش پیدا می‌کند و در بعضی از سال‌ها که بحران‌های دیگری به وجود می‌آید ممکن است به حدود ۶ درصد هم برسد. در صورتی که هزینه‌ها با توجه به تورم، با سرعت بیشتری در حال گسترش هستند و دانشگاه‌ها با این مقدار بودجه قادر به اداره امور و مدیریت نخواهند بود. بنابراین بین درآمد و هزینه‌ها تناسبی وجود ندارد و اکثر دانشگاه‌ها در نهایت سال به سال با کسری بودجه و اعتبار روبرو هستند که این خود باعث می‌شود که مدیریت مالی دانشگاه‌ها امری دشوار، پیچیده و با تقبل مسئولیت‌های قانونی بسیار باشد و نهایتاً برای حل و پوشش کمبودهای مالی باید دست نیاز به سوی سازمان برنامه و بودجه، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، و وزارت امور اقتصادی و دارایی دراز کرد.

با تصویب ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کشور و پس از آن ماده ۲۰ قانون برنامه توسعه پنجم و ماده یک احکام دائمی برنامه‌های توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کشور، و به واسطه هیئت امنایی شدن دانشگاه‌ها اختیارات ویژه‌ای به دانشگاه‌ها داده شد که بدون رعایت قوانین و مقررات عمومی حاکم بر دستگاه‌های دولتی به‌ویژه قانون محاسبات عمومی کشور، قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون برگزاری مناقصات و اصلاحات و الحاقات بعدی آن‌ها و فقط در چارچوب مصوبات و آیین‌نامه‌های مالی، معاملاتی، اداری، استخدامی و تشکیلاتی مصوب هیأت امانا عمل کنند و همچنین اعتبارات اختصاص یافته از منابع عمومی دولت به این مراکز و مؤسسات، کمک تلقی و بعد از پرداخت، به هزینه قطعی منظور می‌شود و براساس بودجه تفصیلی مصوب هیأت امانا و با مسئولیت آن‌ها قابل هزینه است.

موارد فوق خود منشاء تغییرات زیادی در ایجاد زمینه برای آزادی عمل بیشتر دانشگاه‌ها شده است که اگر دانشگاه‌ها از این حق قانونی خود به خوبی بهره‌برداری کنند گامی به سوی تغییرات در نظام مالی و استقلال آن‌ها خواهد بود. هیئت امنای دانشگاه‌ها را به جامعه و جامعه را به دانشگاه پیوند می‌دهد و به واسطه این پیوند و ارتباط، امکانات مالی و منابع جدید درآمدی را از طریق ارائه خدمات پژوهشی و آموزشی به کمپانی‌ها، صنایع و فعالان اقتصادی برای دانشگاه فراهم می‌آورد.

وقتی قوانین هیئت امنایی شدن دانشگاه‌ها را بررسی می‌کنیم به کرات اشاره‌ای بر این مطلب وجود دارد که بودجه‌ای که دولت به دانشگاه‌ها می‌دهد به‌عنوان "کمک" قلمداد می‌شود. یکی از تفاسیر آن این است که این بودجه در قالب فصل‌های از قبل مشخص شده به دانشگاه‌ها تخصیص داده نمی‌شود، بلکه دولت بودجه را به صورت کلی به دانشگاه می‌دهد تا زیر نظر هیئت امنای به مصرف برساند. ولی نکته ظریف دیگری در موضوع "کمک" بودن بودجه دانشگاه‌ها وجود دارد و آن دلالت بر این دارد که دانشگاه نباید تنها به منابع عمومی دولت متکی باشد و یکی از معانی دیگر "کمک" این است که دانشگاه خودش منابع مالی دیگری دارد و بودجه دولت کمکی برای منابع موجود اوست. بنابراین دانشگاه‌ها باید منابع مالی دیگری برای خود خلق و در تأمین منابع مالی خود تنوع ایجاد کنند. یکی از این راه‌ها از طریق هیئت امنای به‌عنوان کانالی برای ایجاد ارتباط جامعه با دانشگاه و بالعکس می‌باشد. در این مقاله دغدغه، ادعا یا به عبارتی شهود اولیه محققین بر این بود که ابعاد و مؤلفه‌های اساسی ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امنای در تأمین مالی دانشگاه‌ها را کشف کنند. به طوری که این دغدغه شایان توجه و تحقیق بود و می‌تواند در بهینه‌سازی و اثربخشی فرآیند تأمین مالی دانشگاه‌ها توسط هیئت امنای نقش داشته باشد. برخی از تحقیقات پیشین نیز تا حدودی این دغدغه را تأیید می‌کردند. به‌عنوان مثال دماری و همکاران (۱۳۹۳) و آذرگش (۱۳۸۶) معتقد بودند که هیئت امنای نقشی اساسی در دانشگاه‌ها دارند و به خصوص در زمینه تأمین مالی برای دانشگاه می‌توانند کمک شایانی کنند.

از طرف دیگر چنین دغدغه‌ای برای دانشگاه‌ها می‌تواند بسیار حائز اهمیت باشد، چرا که کارآمدترین دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، مراکزی هستند که از نظر علمی و مدیریتی، استقلال اداری و مالی دارند. اداره کردن دانشگاه‌ها به صورت هیئت امنایی مناسب‌ترین روش برای اداره مستقل و خودگردان دانشگاه‌ها قلمداد می‌شود. دانشگاهی که می‌خواهد با صنعت و اقتصاد ارتباط برقرار کند و نقش فعال‌تری در اقتصاد داشته باشد، باید بازتابی از آن در فعالیت‌های هیئت امنایش مشاهده شود. بنابراین براساس چنین شهود و دغدغه اولیه‌ای، محققین به بررسی ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امنای در تأمین مالی دانشگاه‌ها همت گماشتند و در این راستا به مفهوم‌پردازی پرداخته شد.

شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های ایجاد نقش هیئت امانا در تأمین منابع مالی دانشگاه و ارتقاء آن ۱۵۱

در مجموع ۴ دسته در این پژوهش به‌عنوان ابعاد مؤثر بر ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امانا در تأمین مالی دانشگاه‌ها شامل؛ روش‌های تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها، نقش هیئت امانا در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها، موانع موجود در تنوع‌بخشی در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها و سازوکارهای ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امانا در تأمین منابع مالی شناسایی گردید.

به‌طور کل در الگوی فوق دسته روش‌های تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها نمایانگر مفاهیمی مانند؛ درآمدهای اختصاصی، منابع دولتی، کمک‌های مردمی، مولدسازی دارایی‌ها، ایجاد بسترهای مالی جدید و سرمایه‌گذاری‌ها است که با یافته‌های پژوهش جلاهی و همکاران (۱۳۹۷) و پروساک (۲۰۱۸) هم‌راستا می‌باشد.

بعد نقش هیئت امانا در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها نمایانگر مفاهیمی مانند؛ نظارت بر منابع مالی دانشگاه، هدایت دانشگاه، تحکیم ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت و روان‌سازی قوانین و مقررات می‌شود که با یافته‌های پژوهش مهدی و آذرگش (۱۳۹۶) همخوانی دارد.

بعد موانع موجود در تنوع‌بخشی در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها نمایانگر مفاهیمی مانند؛ وضعیت کلان کشور، موانع و محدودیت‌های قانونی، ارتباط نامناسب بین دانشگاه و دولت، ساختار معیوب اداری و مالی دانشگاه و عدم توجه صنعت به دانشگاه می‌باشد که با یافته‌های پژوهش بارینگر و ریف (۲۰۱۸) هم‌راستا می‌باشد.

بعد سازوکارهای ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امانا در تأمین منابع مالی نمایانگر مفاهیمی مانند؛ اصلاح ساختار تشکیلاتی هیئت امانا، اصلاح شرح وظایف هیئت امانا و ایجاد زیرساخت‌های تأمین مالی پایدار می‌شود که با یافته‌های پژوهش لی (۲۰۱۵) همخوانی دارد.

با توجه به این که امروزه بحث دانشگاه کارآفرین و دانشگاه‌هایی که می‌خواهند به اقتصاد نزدیک شوند مطرح است و اساساً دولت‌ها تلاش دارند که تخصیص منابع مالی به دانشگاه‌های خود را کاهش دهند و دانشگاه‌ها را به سوی نظام بازار و نظام عرضه و تقاضا سوق دهند. از این روی دانشگاه‌ها باید یک سبک مدیریتی جدید را اتخاذ کنند تا بتوانند در بازار عرضه و تقاضای دانش زیست کنند و نقش فعال‌تری در اقتصاد کشور داشته باشند.

در مجموع می‌توان گفت که دانشگاه‌ها به‌عنوان یک نهاد محوری در جامعه و نقشی که در پیشرفت کشور دارند برای ادامه فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی خود به منابع مالی کافی نیاز دارند تا بتوانند بدون دغدغه نقش اساسی خود را ایفا کنند هم‌چنین دانشگاه‌ها در ارتباط دوسویه و تنگاتنگ با جامعه هستند. بررسی‌ها نشان داده است که دانشگاه‌های موفق دنیا دانشگاه‌هایی هستند که از سال‌ها پیش به سوی ارتباطات وسیع با بازار، اقتصاد و دانشگاه کارآفرین حرکت کرده‌اند. در این صورت باید افراد صاحب‌نظر در بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، تولید و خدمات به نوعی در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های مربوط به دانشگاه‌ها تحت

عنوان هیئت امنای مشارکت داشته باشند تا دیوارها و شکاف‌هایی که بین دانشگاه و جامعه وجود دارد ترمیم گشته و تبدیل به یک نوع ارتباط نهادمند، هدفمند و تأثیرگذار گردد. در این بین هیئت امنای نقش کانال و پل ارتباطی بین دانشگاه و جامعه را دارد و یکی از راه‌های تأمین منابع مالی که در کشورهای دیگر هم مورد توجه قرار گرفته است وجود هیئت امنای در دانشگاه و تأمین منابع مالی دانشگاه از طریق این هیئت می‌باشد و در نهایت هیئت امنای دانشگاه‌ها را به نحوی هدایت کنند که دانشگاه از نظر مالی روی پای خود بایستد. امیدواریم در کشور ما هم با سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی درست در این زمینه شاهد ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امنای به‌عنوان یک رکن اساسی برای تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها باشیم.

هر کار پژوهشی با محدودیت‌های خاص رو به روست که این پژوهش نیز از این قاعده مستثنی نیست که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

- محدود بودن افراد صاحب‌نظر در زمینه تخصصی مسائل مالی دانشگاه‌ها و هیئت امنای.
- محدود بودن افراد صاحب‌نظر در زمینه تخصصی مسائل مالی دانشگاه‌ها و هیئت امنای دانشگاه‌ها.
- براساس اینکه یکی از ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش مصاحبه بوده است، وقت‌گیر بودن انجام مصاحبه‌ها و فراهم نبودن امکان دسترسی به برخی مشارکت‌کنندگان به‌عنوان محدودیت دیگر پژوهش مطرح است.
- همزمان شدن مراحل پایانی پژوهش با پاندمی کرونا ابتکار عمل برای بسیاری از امور را دچار اختلال کرده بود.

پیشنهادات کاربردی پژوهش

با توجه به یافته‌های به دست آمده، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- ۱- براساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها به شناسایی و به کارگیری روش‌های تأمین منابع مالی که در بعد روش‌های تأمین مالی در این پژوهش آورده شده است اهتمام ورزند و بدین طریق در منابع مالی خود تنوع ایجاد نمایند.
- ۲- براساس یافته‌های مربوط به موانع توسعه نقش هیئت امنای دانشگاه‌ها، پیشنهاد می‌شود که ترکیب اعضای هیئت امنای دانشگاه‌ها در راستای استفاده از فعالان اقتصادی و افرادی از صنعت و تجارت تغییر یابد.
- ۳- براساس یافته‌های مربوط به ساز و کارهای توسعه نقش هیئت امنای در تأمین منابع مالی، پیشنهاد می‌شود که دانشگاه‌ها نسبت به فعال شدن بنیاد خیرین دانشگاهی در هر دانشگاه و استفاده از افراد حقیقی خیر و واقف به‌عنوان عضو هیئت امنای دانشگاه اهتمام ورزد.

شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های ایجاد نقش هیئت امنا در تأمین منابع مالی دانشگاه و ارتقاء آن ۱۵۳

۴- با توجه به نتایج کلی تحقیق، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاری در دانشگاه‌ها از سمت مداخله در فرآیندهای مدیریتی به سوی بهینه‌سازی فرآیند تأمین منابع مالی باشد. بدین صورت که بخش سیاست‌گذاری اقدام به طراحی و اجرای فرآیندهای تشکیل هیئت امنا در جهت تأمین منابع مالی کند. این مسئله باعث اثربخشی فرآیندهای تأمین منابع مالی در دانشگاه‌های کشور خواهد شد.

۵- با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده از مصاحبه‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود سیستم‌های آموزشی و پژوهشی -به‌ویژه در دانشگاه‌ها- با شناسایی فرآیندهای مربوط به تأمین منابع مالی از طریق هیئت امنا و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آن به نیازسنجی، طراحی و تشکیل هیئت امنا در دانشگاه‌های کشور متناسب با ابعاد و مؤلفه‌های ذکر شده مبادرت ورزد.

۶- پیشنهاد می‌شود که نتایج این تحقیق جهت توسعه استراتژیک تأمین منابع مالی از طریق تشکیل هیئت امنا در دانشگاه‌ها در سطح عملیاتی به کار گرفته شود تا بتوان شاهد ارتقاء نقش هیئت امنا در این زمینه در کشور باشیم.

۷- در نهایت پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی بر روی ارائه مدلی برای ایجاد و ارتقاء نقش هیئت امنا در تأمین منابع مالی تحقیق نمایند.

منابع

- Azargoshab A. (2007). *Investigating the functions of the Board of Trustees and its role in the independence of public universities affiliated with the Ministry of Science, Research and Technology*. PhD Thesis in Higher Education Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Shahid Beheshti University. [in Persian]
- Baird, J. (2007). Taking it on board: Quality audit findings for higher education governance. *Higher education research & development*, 26(1), 101-115.
- Banaei Oskoui M. (2015). The position and legal territory of the resolutions of the boards of trustees of universities and educational and research institutes. *Journal of Public Law Research*, 17 (47), 69-35. [in Persian]
- Barringer, S. N., & Riffe, K. A. (2018). Not just figureheads: Trustees as microfoundations of higher education institutions. *Innovative Higher Education*, 43(3), 155-170.
- Damari, B., Rahbari Bonab, M., Vosough Moghadam, A. and Amirloo, H. (2014). Investigating the challenges and strategies to improve the performance of the board of trustees of the country's universities of medical sciences and health services. *Hakim Health System Research Journal*, 17 (2), 95-88. [in Persian]
- Edwards, M. (2007). Public Finance in Planning Education and Practice. *Journal of Planning Education And Research*, 27, 217-227.
- Farastkhah, M. (2016). *Qualitative research method in social sciences with emphasis on basic theory (Grand Theory, GMT)*, Tehran: Agah Publications. [in Persian]
- Jalali, H., Khorasani, A., Yamani Doozi Sorkhabi, M., and Mosizadeh, M., (2018). Investigating the performance of the Board of Trustees of Iranian State University of

- Medical Sciences in five time periods during the years 1991 to 2016. *Journal of Mazandaran University of Medical Sciences*, 164, 117-102. [in Persian]
- Khaleghi Soroush F., Abolghasemi M., Geraeinejad Gh. and Davalou M., (2018). Factors affecting the methods of higher education resource allocation in Iran, *Journal of Management and Planning in Educational System*, Vol. 10(2), 9-32
- Lenard, M.J., Yark E.A., Yu B., (2019). Female Trustees and University Financial Performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 9(6), 60-66.
- Li, X. (2015). The role of the board of trustees. Ph.D Thesis. *Department of Leadership, Higher and Adult Education Ontario Institute for Studies in Education University of Toronto*.
- Mahdi, R and Azargashb, A. (2017). Board of Trustees Managements in the Iranian Higher Education System. *Journal of Research and Planning in Higher Education*, 85, 164-139. [in Persian]
- Mathies, C., & Slaughter, S. (2013). University Trustees as Channels Bween Academe and Industry: Toward an Understanding of the Executive Science Network, *Res Policy*. 42(6-7): 1286-1300. doi:10.1016/j.respol.2013.03.003.
- Momeni Rad, H. (2013). Qualitative content analysis in research ritual: the nature, stages and validity of results. *Quarterly Journal of Educational Measurement*, 14, pp. 187 - 222. [in Persian]
- Morovati Lafmajani, S., Ghazanfarzadeh, H. and Shah Hosseini, S. (2017). Review of new executive methods of financing selected universities. *The first conference on problem analysis and financing in higher education, Tehran*. [in Persian]
- Prusak, B. G. (2018). Independent Boards of Trustees at Catholic Colleges and Universities, Fifty Years Later: Findings and Reflections from Six Holy Cross Schools. *Journal of Catholic Higher Education*, 37(1), 3-27.
- Rabiei, M. and Izadi, P. (2017). A Comparative Financial Survey of Iranian Higher Education and Universities of the Member States of the Organization for Economic Co-operation and Development. *The First Conference on Problem Analysis and Financing in Higher Education, Tehran*. [in Persian]
- Rajabzadeh Ostad Kalayeh, N. (2017). Investigating the factors of income generation in higher education A case study of universities affiliated to the Ministry of Science, Research and Technology. *The first conference on problem analysis and financing in higher education, Tehran*. [in Persian]
- Zafaripour, T and Mohammadi, R. (2017). Resource management in universities and higher education institutions. *First Conference on Problem Analysis and Financing in Higher Education, Tehran*. [in Persian]
- Zaker Salehi, Gh. (2017). Comparative study of university governance and leadership structure: A case study of board of trustees. *Journal of Higher Education*, 31, 110-79. [in Persian]

Identifying and Explaining the Dimensions and Components of Creating a Role for the Board of Trustees in Funding the University and its Improvement

F. Akhavanhezaveh¹, M. Ejtehadi*, A.H. Mohammaddavoodi² & K. Mohammadkhani³

Received: 2020/06/21

Accept: 2021/04/17

Abstract

Objective: Funding of universities is one of the most complex problems and issues of universities in the world and on the other hand, governments tend to reduce the dependency of universities on government resources and offer universities to the market and supply system. Given that the university serves the community, individuals from the community, act as a board of trustees, as an intermediary between the university and the community. Through this connection, the Board of Trustees can play an important role in creating and attracting new financial resources for the university. This study aimed to identify and explain the dimensions and functional components that can effectively create and promote the role of the Board of Trustees in financing universities.

Materials and Methods: The present study was applied in terms of purpose, qualitative in terms of data type, and content analysis in terms of research method. Participants in this study included 15 experts in the field of higher education who were selected by purposive sampling. The data collection tool is a semi-structured interview. Data were analyzed using MAXQDA2018 software. Data validation was done by the participants using the verification method.

Results and Discussion: According to the data obtained from research interviews, the data are summarized into four dimensions, including methods of financing universities, the role of the Board of Trustees in financing universities, barriers to diversification in financing universities, and Mechanisms for promoting the role of the Board of Trustees

1. Ph.D. Candidate of Higher Education Management, Department of Higher Education Management, Faculty of management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

* Corresponding Author: Associate Professor, Department of Sociology, Faculty of Literature and Humanities, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. Email: m.edjtehadi@gmail.com

2. Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

3. Associate Professor, Department of Higher Education, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

in financing and 18 components for the main category, namely promoting the role of the Board of Trustees in financing universities and 55 sub-components.

In terms of funding methods, universities should interact with the economy, market and industry and play a more active role in these areas. Such a reflection should be reflected in the activities of the Board of Trustees. Therefore, by applying the proposed mechanisms and removing existing barriers to diversification in the provision of financial resources, by benefiting from people from different economic, social, production and service sectors under the name of the Board of Trustees, it is possible to promote the role of the Board of Trustees in providing resources. In this case, the members of the Board of Trustees can, by creating new connections, repair the existing gaps between the university and the community and create an institutional, purposeful and effective relationship, in order to provide new financial resources and diversify resources.

Keywords: Board of Trustees; Financial Resources; Financing; Supply and Demand System.