

مقاله پژوهشی

بررسی نقش هیئت امنا در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها

فاطمه اخوان هزاوه^۱، مصطفی اجتهادی^{۲*}، امیرحسین محمد داوودی^۳، کامران محمدخانی^۴

مشخصات نویسندگان

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

makhavanhezaveh@yahoo.com
۲. گروه جامعه شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه شهید بهشتی تهران، ایران (*نویسنده مسئول).

m.edjtehadi@gmail.com
۳. گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران.

adavoudi838@yahoo.com
۴. گروه آموزش عالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

globecampus@gmail.com

چکیده

هدف: بررسی نقش هیئت امنا در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها کیفی و از نظر شیوه پژوهش تحلیل محتوا بوده است. در این پژوهش از دو استراتژی کیفی شامل «تحلیل مضمون و مطالعات تطبیقی کیفی» بهره برده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختارمند می‌باشد. مشارکت کنندگان در این پژوهش شامل ۱۵ نفر از افراد صاحب‌نظر و خیره در حوزه آموزش عالی بوده‌اند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. اعتبار داده‌ها با استفاده از روش تاییدپذیری توسط مشارکت کنندگان صورت پذیرفت. در این پژوهش همچنین به بررسی متن قوانین و مقررات آموزش عالی در حوزه هیئت امنا و ارتباط با مسائل مالی پرداخته شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA2018، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش: مطابق داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها داده‌های خلاصه شده شامل چهار مقوله: نظارت بر منابع مالی دانشگاه، هدایت دانشگاه، تحکیم ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت، روان‌سازی قوانین و مقررات و ۱۰ مؤلفه است. مطابق داده‌های به دست آمده از بررسی متن قوانین، داده‌های خلاصه شده شامل ۳ مقوله‌گزینشی: تصویب و نظارت بر اجرای بودجه، ایجاد درآمد و هزینه‌ها و پرداخت‌ها و ۷ مقوله محوری است.

محدودیت‌ها و پیامدها: از جمله محدودیت‌های این تحقیق دسترسی به صاحب‌نظران بوده است. **پیامدهای عملی:** مهمترین پیامد عملی این تحقیق فراهم کردن مسیری برای تنوع‌بخشی به منابع مالی دانشگاه‌ها است.

ابتکار یا ارزش مقاله: در ارتباط با نقش هیئت امنا در تامین منابع مالی تحقیقات زیادی انجام نگرفته است. ابتکار اصلی در این تحقیق پیشنهاد بر اساس قوانین موجود است.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلمات کلیدی: هیئت امنا، تامین منابع مالی، دانشگاه نسل چهارم

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۱۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۹/۰۵ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۱/۰۴/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





Research Paper

Investigating the Role of the Board of Trustees in Providing Financing Resources for Universities

Fatemeh Akhavanhezaveh¹, Mostafa Ejtehad^{2*}, Amir Hosein Mohammaddavoodi³, Kamran Mohammadkhani⁴

Authors

1. Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
makhavanhezaveh@yahoo.com
2. Faculty of Letters and Humanity, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
(*Corresponding Author).
m.edjtehad@gmail.com
3. Faculty of Humanity, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.
adavoudi838@yahoo.com
4. Faculty of management and economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
globecampus@gmail.com

Abstract

Purpose: Investigating the role of the board of trustees in providing financial resources for universities

Design/Methodology/Approach: The present study was applied in terms of purpose, qualitative in terms of data type and content analysis in terms of research method. In this research, two qualitative strategies including "content analysis" and "qualitative comparative studies" have been used. The data collection tool is a semi-structured interview. 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. The validation of the data was done by the participants using the verification method. The study also examined the rules and regulations of higher education in the field of the Board of Trustees and its relationship with financial issues. Data were analyzed using MAXQDA2018 software.

Research Findings: According to the data obtained from the interviews, the summarized data includes four categories: monitoring the university's financial resources, guiding the university, strengthening the university's relationship with society and industry, streamlining the rules and regulations, and 10 components. According to the data obtained from the review of the rules, the summarized data includes 3 selective categories: approval and monitoring of budget implementation, revenue generation and expenditures, payments, and 7 core categories.

Limitations & Consequences: One of the limitations of this research is lack of access to experts.

Practical Consequences: The most important practical consequence of this research is to provide a way to diversify the financial resources of universities.

Innovation or value of the Article: Not much research has been done on the role of the board of trustees. The main initiative in this research is to give suggestions based on existing laws.

Paper Type: Research Article

Keywords: Board of Trustees; Financing; Fourth Generation University



مقدمه^۱

دانشگاه‌های ایران به طور متمرکز اداره می‌شوند و از نظر بودجه‌ای وابسته به دولت می‌باشند. گسترش بی‌وقفه نظام آموزش عالی در ایران طی چند دهه گذشته بار مالی سنگینی را بر دوش دولت قرار داده است. این بار سنگین 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 فربه است. در چند دهه گذشته در بسیاری از مناطق و شهرهای ایران دانشگاه‌ها و موسسه‌ها و مراکز آموزش عالی جدیدی تاسیس گردیده و نظام آموزش عالی کشور گسترش کمی زیادی پیدا کرده است و اصلی‌ترین منبع مالی دانشگاه‌های دولتی کشور، کمک‌های دولت است که هر ساله در بودجه سالیانه کشور برای دانشگاه‌ها منظور و به عنوان کمک به دانشگاه‌ها پرداخت می‌شود (Rajabzadeh 2017).

با توجه به این که منابع دولتی تکافوی هزینه‌های دانشگاه‌ها را نمی‌کند، ضرورت دارد که دانشگاه‌ها به دنبال تنوع‌بخشی در منابع مالی خود باشند. یکی از مسیرهایی که می‌تواند به این تنوع‌بخشی کمک کند، پتانسیل هیئت‌امنا در دانشگاه است که از طریق ارتباطات خود با جامعه مسیر و جریان مالی به سوی دانشگاه را ایجاد و تقویت می‌کند. ولی از آنجا که اعضای هیئت‌امنا موسسات آموزشی در ایران معمولاً از میان رجال سیاسی، کارگزاران حکومت، نمایندگان مردم و اعضای هیئت علمی انتخاب می‌شوند و در مورد مسائل مالی، دو وظیفه اصلی تصویب بودجه و نظارت بر اجرای بودجه را بر عهده دارند، علی‌رغم این که بخش زیادی از وظایف هیئت‌امنا مربوط به امور مالی است، اما جنبه نظارت بر مسائل مالی پررنگ‌تر است (Jalali et al 2018) و نگاه کلان و جستجوی منابع مالی در وظایف آن‌ها آورده نشده است. علی‌رغم برخورداری از برخی اختیارات قانونی، نظام اداره هیئت‌امنایی از کارآمدی لازم برای نظام آموزش عالی کشور برخوردار نبوده است (Mahdi and Azargoshab 2017). بررسی پیشینه تجربی نشان می‌دهد که تا کنون در ایران، پژوهشی به منظور چگونگی عملکرد هیئت‌امنا در یافتن راه‌های جدید برای تامین منابع مالی دانشگاه‌ها اجرا نشده است.

امروزه در دنیا بحث دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم و دانشگاه‌هایی که می‌خواهند به اقتصاد، جامعه، محیط‌زیست و منطقه نزدیک شوند، مطرح است. اساساً دولت‌ها تلاش دارند که در مورد مسائل مالی، سیاست‌های انقباضی داشته باشند. از این روی تمایل دارند اختصاص منابع مالی به دانشگاه‌های خود را کاهش دهند و دانشگاه‌ها را به سوی نظام بازار و نظام عرضه و تقاضا سوق دهند و دانشگاه را به یک بازیگر فعال در

^۱ مقاله برگرفته از رساله دکتری است. عنوان رساله دکتری "ارائه مدلی برای ارتقاء نقش هیئت‌امنا در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها"، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، گروه مدیریت آموزش عالی، که در تابستان ۱۳۹۹ دفاع شده است. استاد راهنما دکتر مصطفی اجتهادی و اساتید مشاور دکتر امیرحسین محمد داوودی و دکتر کامرانی محمدخانی. لازم به ذکر است که بخش دیگری از نتایج مربوط به مصاحبه‌هایی که در این مقاله از آن استفاده شده در مقاله دیگری با عنوان "شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های ایجاد نقش هیئت‌امنا در تامین منابع مالی دانشگاه و ارتقاء آن" در مجله مدیریت و برنامه ریزی نظام‌های آموزش عالی شماره بهار و تابستان ۱۴۰۰ به چاپ رسیده است.

توسعه تبدیل کنند. حتی اگر دولت منابع قوی هم داشته باشد مایل است دانشگاه را به سمت بازار هدایت کند تا مسئله و مشکل جامعه را حل و پاسخگوی نیازهای جامعه باشد (Zuti and Lukovics 2015).

با توجه به این که جامعه صنعتی مدرن به دانشگاه و به‌طور کلی به آموزش عالی بسیار نیازمند و وابسته است، یکی از تلاش‌های دائمی دولت‌ها، در یکصد سال گذشته، جست و جوی راه‌حل‌های مناسب برای تامین هزینه‌های مالی دانشگاه‌ها بوده است. بنابراین امروزه تامین منابع مالی و تنوع‌بخشی به این منابع یکی از مسائل بنیادین پیش روی بیشتر دانشگاه‌های دنیا است. دانشگاه‌های کشور ما نیز از این موضوع مستثنی نیستند و از دغدغه‌های اساسی دولت و مدیران دانشگاه‌ها در ایران نیز تنوع‌بخشی و تامین منابع مالی است (Rafiei et al 2016).

در بسیاری از دانشگاه‌ها در کشورهای پیشرفته هیئت‌های امنای نقش بسزایی در تامین منابع مالی دانشگاه دارند. در صورتی که در دانشگاه‌های ایران نقش هیات امنای در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها کمتر مورد توجه بوده است (Azargoshab 2007).

در همین راستا با توجه به این که در اغلب دانشگاه‌های دنیا هیئت امنای نقش کلیدی در تنوع‌بخشی به منابع مالی دانشگاه دارد، در این پژوهش بر اساس مصاحبه‌ها و مطالعه قوانین موجود، امکان ارتقاء نقش هیئت امنای در ایران بررسی می‌شود. از این روی هدف این پژوهش بررسی نقش هیئت امنای در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها است. اهمیت پژوهش حاضر در این است که از طرفی هزینه‌های بسیاری از دانشگاه‌ها در حال افزایش است، و از طرف دیگر دولت‌ها روز به روز مقدار کمک‌ها و حمایت‌های مالی خود به دانشگاه‌ها را کاهش می‌دهند و از دانشگاه‌ها می‌خواهند که در فکر تامین منابع مالی دیگری باشند. با انجام این پژوهش با استفاده از پتانسیل هیئت امنای از طریق ارتباط آنان با جامعه راهی برای تنوع‌بخشی به منابع مالی دانشگاه‌ها ایجاد می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

دانشگاه‌های ایران به‌طور متمرکز اداره می‌شوند و از نظر بودجه‌ای وابسته به دولت می‌باشند. این مسئله چالشی است که دانشگاه‌ها را همراه دولت به قعر 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 نقطه مقابل لغو تحریم‌ها، همگی مواردی است که باعث می‌شوند بودجه دانشگاه به بودجه‌ای غیرقابل اتکا وابستگی شدید داشته باشد. مساله تامین مالی هزینه‌های مؤسسات آموزش عالی چالشی است که بیش از هر زمان دیگری حائز اهمیت می‌نماید. بنابراین در مسیر تنوع‌بخشی منابع مالی در بخش آموزش عالی دولتی ایران باید به روش‌های جدید یا استفاده از روش‌های قدیمی با رویکردهای جدید توجه نمود (Rajabzadeh 2017).

عمده روش‌های تامین منابع مالی دانشگاه‌ها عبارتند از تامین مالی از طریق کمک‌های مالی بلاعوض دولتی، اخذ شهریه، فروش خدمات پژوهشی برای صنایع و سازمان‌ها، فروش خدمات آموزشی، درآمد حاصل از موقوفات و سرمایه‌گذاری، حامیان مالی و ترکیبی از انواع روش‌های فوق (Rafiei et al 2016). کاهش منابع عمومی در کشور چنین می‌نماید که دانشگاه‌ها باید وابستگی خود به بودجه عمومی و کمک‌های دولتی را کاهش داده و

راه اصلی تامین و تنوع‌بخشی منابع مالی را در خود جستجو کنند. با این وجود استفاده از روش‌های موقت و کوتاه مدت نمی‌تواند در درازمدت پاسخگو باشد (Oketch 2016). در پژوهش رجب‌زاده (Rajabzadeh 2017) آورده شده است که آموزش عالی در سال ۱۳۹۴ از نظر درآمد اختصاصی شامل درآمد اختصاصی مصوب و مازاد درآمد اختصاصی، نتوانسته است رقم پیش‌بینی شده درآمد اختصاصی در قانون بودجه ۹۴ را کسب نمایند.

توجه به تامین مالی و تنوع‌بخشی درآمدهای دانشگاه‌ها در سراسر جهان مورد توجه قرار گرفته و این امر نشانه اهمیت این موضوع برای تمام کشورها است (Daghani 2019). در بسیاری از کشورهای پیشرفته اعضای هیئت امنای دانشگاه نقش بسزایی در آوردن منابع مالی به دانشگاه دارند. این موضوع زمانی امکان تحقق دارد که اعضای این هیئت دارای تنوع و از اقشار مختلف به خصوص افرادی که در اقتصاد و صنعت فعالیت می‌کنند، انتخاب شده باشند (Li 2015).

اعضای هیئت امنای موسسات آموزشی معمولاً از میان رجال سیاسی، کارگزاران حکومت، نمایندگان مردم و اعضای هیئت علمی انتخاب می‌شوند و در مورد مسائل مالی، دو وظیفه اصلی تصویب بودجه و نظارت بر اجرای بودجه را بر عهده دارند (Boesso et al 2017). با این حال به نظر می‌رسد میان عملکرد و انتظارات از هیئت امنای فاصله وجود دارد و نیاز به طراحی مجدد وظایف و مسئولیت‌های هیئت امنای وجود داشته باشد (Magalhães et al 2018). علی‌رغم برخورداری هیئت امنای از برخی اختیارات قانونی، نظام اداره هیئت امنایی از کارآمدی لازم برای نظام آموزش عالی کشور برخوردار نبوده است (Mahdi and Azargoshab 2017). این در حالی است که این نهاد در دانشگاه‌ها، از نظر قدرت تاثیرگذاری بر سازمان‌های مختلف می‌تواند بسیار موثر عمل نماید (Kaushik and Dhanarajan 2018) و از طریق افزایش تاثیرگذاری در سطح منطقه‌ای و ملی، منابع مورد نیاز را فراهم نماید (Sikipa et al 2019). افزایش نقش هیئت امنای در یافتن منابع درآمدی برای دانشگاه، در نهایت می‌تواند منجر به استقلال و آزادی موسسه و عدم وابستگی به موسسات خارجی شود (Jarernsiripornkul and Pandey 2018).

در برخی پژوهش‌های داخلی به نقش این هیئت در بررسی و تایید گزارش‌های مالی ارائه شده توسط ریاست دانشگاه‌ها اشاره شده است. در پژوهشی، روشن (Roushan 2013) به مسئله هیئت امنای و نقش آن در افزایش درآمدهای دانشگاه‌ها به صورت ضمنی اشاره نموده و پیشنهاد داده حداقل یک نفر از اعضای هیئت امنای از میان مدیران صنایع انتخاب شوند. در پژوهش ذاکر صالحی (Zakersalehi 2016) نیز با بررسی تطبیقی وظایف هیئت امنای در کشورهای مختلف، به صورت موردی، برخی از رفتارهای هیئت امنای در مورد جستجوی منابع مالی مورد نیاز موسسات بیان شده است.

در جدول ۱ سهم بودجه آموزش عالی از منابع عمومی دولت مربوط به دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری درج گردیده است.

جدول ۱ سهم تقریبی بودجه آموزش عالی از منابع عمومی دولت مربوط به دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از کتاب‌های قانون بودجه سالهای ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۸، (Budget Law of the country)

(2016-2019)

عنوان دستگاه	مصوب ۹۵ میلیارد تومان	مصوب ۹۶ میلیارد تومان	مصوب ۹۷ میلیارد تومان	مصوب ۹۸ میلیارد تومان
منابع عمومی دولت	۲۹۴.۰۰۰	۳۴۶.۰۰۰	۳۸۶.۰۰۰	۴۴۸.۰۰۰
اعتبارات وزارت علوم، ردیفها، دانشگاهها، موسسات آموزش عالی، پژوهشی و پارکهای علم و فناوری	۶.۷۰۰	۸.۰۰۰	۸.۹۰۰	۱۱.۸۰۰
وزارت علوم و ردیفهای وابسته	۲۶۵	۳۲۰	۴۵۰	۵۴۰
دانشگاهها و موسسات آموزش عالی	۶۰۰	۷۲۰	۷۷۰	۱.۰۳۰
موسسات پژوهشی	۳۷۰	۴۶۰	۵۹۰	۷۳۰
پارکهای علم و فناوری	۸۰	۱۰۰	۱۵۰	۲۷۰
سهم اعتبارات آموزش عالی از منابع عمومی دولت (درصد)	۲/۳۰	۲/۳۳	۲/۳۰	۲/۶۳

تمام این هزینه‌ها برای مؤسساتی است که بیشتر آنها نیازهای جامعه را به‌طور سیستماتیک و منظم پاسخ نمی‌دهند. انتظارات از دانشگاه‌ها روزبه‌روز بیشتر و البته منابع مالی هم به نسبت محدودتر می‌شود.

با بررسی شواهد، برآیند نتایج پژوهش‌ها نشان دهنده این است که اولاً کارکرد و اختیارات هیئت‌های امنای نهادهای علمی کشور ضعیف و حداقلی است. یکی از مسائل کلیدی نظام آموزش عالی و دانشگاه‌های ایران به ویژه دانشگاه‌های دولتی این است که آنها به رغم به‌کارگیری الگوی راهبری هیئت امنایی، از مزایا و کارآمدی کامل و اثربخش این نوع اداره کردن به‌طور خاص در امور مالی برخوردار نیستند. در ساختاری که در قانون هیئت امنایی دانشگاه‌های ایران برای هیئت امنای تعیین شده است،

الف- وزیر

ب- رییس مؤسسه

ج- ۴ تا ۶ تن از شخصیت‌های علمی و فرهنگی و یا اجتماعی محلی و کشوری که نقش مؤثری در توسعه و پیشرفت مؤسسه مربوط داشته باشند.

د- وزیر و یا نماینده وزیر برنامه و بودجه

تبصره - حداقل دو تن از شخصیت‌های بند "ج" باید از اعضاء هیأت علمی دانشگاه‌ها باشند (قانون تشکیل هیئت امنای دانشگاه‌ها سال ۱۳۶۸) مشخص شده است که این ترکیب از نظر تامین منابع مالی برای دانشگاه اثرگذاری چندانی ندارند (Azargoshab 2007).

اگرچه وظایف متعددی برای هیئت امانا در دانشگاه‌ها تعریف شده است، با این حال تایید مصوبات و نظارت بر اجرای آن در اولویت قرار داشته و نقش آنان در برنامه‌ریزی‌های دانشگاه و بالاخص در تامین منابع مالی به درستی تعریف نشده و در مورد آن‌ها ابهام وجود دارد و اعضای هیئت امانا فعالیتی در این زمینه ندارند. در حالی که هیئت امانا می‌توانند نقش موثری در جستجو و یافتن منابع مالی مورد نیاز دانشگاه‌ها داشته باشند (Azargoshab 2007). این در حالی است که در بسیاری از کشورهای پیشرفته اغلب اعضای هیئت امانای دانشگاه‌ها از صنعت هستند و عمدتاً هیئت امانا، خود محلی برای تامین درآمد و بودجه و همکاری بین صنعت و دانشگاه در آموزش و پژوهش می‌باشند. توسعه آموزش و پژوهش نیاز به مشارکت ذی‌نفعان برای حمایت از دانشگاه‌ها با جذب پول و همکاری دارد. البته دانشگاه‌ها نیز باید به نیازهای جامعه پاسخ مناسب بدهند. هیئت امانا واسطی برای تمام این تحرکات و ارتباطات است. اصل مهم در این ارتباطات منافع دو طرف است. از طرفی وقتی دولت ظرفیت و فرصت را برای ذی‌نفعان در جامعه برای مشارکت در مدیریت دانشگاه فراهم می‌کند، هیئت امانا قدرت قانونی لازم برای اقدام را پیدا می‌کند (Li 2015).

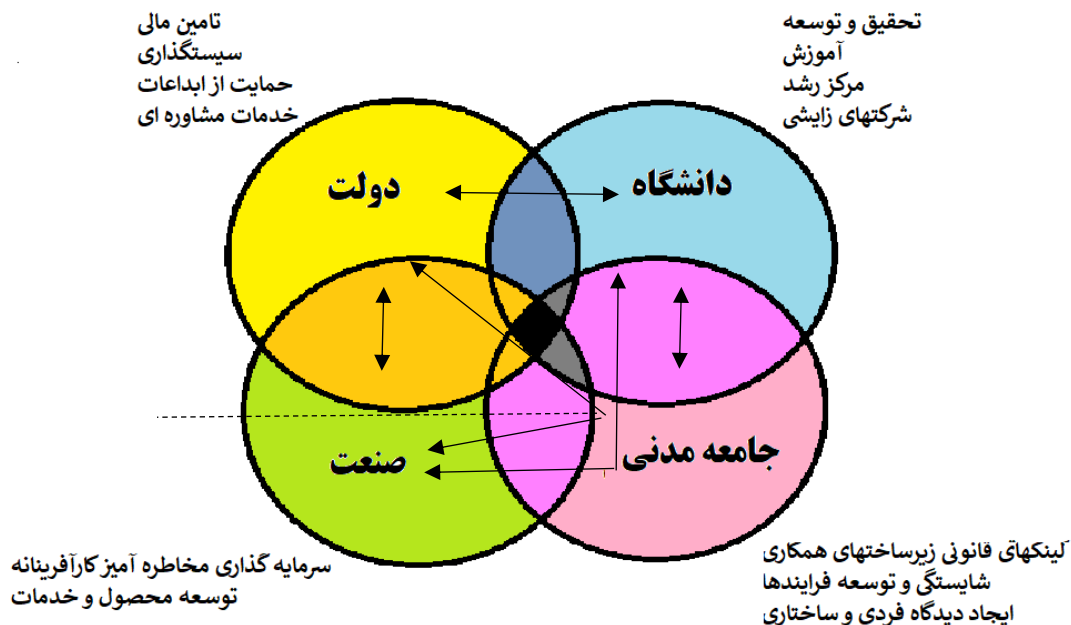
در قرن ۲۱ و طلوع دانش و اطلاعات جهانی جدید، نیاز به ارتباط از نوع دیگری بین مؤسسات آموزش عالی و جامعه احساس می‌شود. با ظهور نسل چهارم دانشگاه‌ها ارتباط بین دانشگاه و جامعه بیشتر نمایان است (Slaughter and Rhoades 2004).

نسل چهارم دانشگاه‌ها یکی از اجزاء مدل ماریچ چهارگانه است (شکل ۱) که در این مدل علاوه بر سه گروه دولت، دانشگاه و صنعت که مدل ماریچ سه‌گانه را تشکیل می‌دادند، یک گروه دیگر نیز اضافه شده است و این گروه جامعه شهری می‌باشند. این گروه ایجاد کننده زمینه‌های همکاری، برقراری لینک‌های قانونی، ایجاد شایستگی و فرآیند توسعه، تعیین چشم‌انداز فردی و ساختاری می‌باشند (Zuti and Lukovics 2015). هدف اصلی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، آموزش و تسهیم دانش میان دانشجویان و صنایع بوده و تلاش آنها بر استفاده مؤثر از دانش و ارائه ایده‌های نوین در جهت بهبود کیفی و کمی جامعه بر مبنای دانش در دسترس می‌باشد (Sohrabi et al 2010). ارتباط دانشگاه و صنعت می‌تواند سرعت نوآوری و دانش آفرینی را در دانشگاه‌ها افزایش دهد و فضای مناسب برای خلق ایده فراهم سازد (Mirkamali et al 2016).

برای ایجاد ارتباط بین دانشگاه، جامعه و دولت برقراری مکانیزمی لازم است. برای این منظور از طرفی هیئت امانا می‌تواند به گونه‌ای به عنوان واسطه خلاء بین دولت، جامعه و دانشگاه را پر کند و از طرف دیگر آموزش و پژوهش در دانشگاه برای پاسخگویی به نیازهای جامعه و مطابق شرایط روز مهیا باشد. بدین ترتیب، از طریق برقراری این ارتباط هیئت امانا نقش فعال‌تری در تامین منابع مالی دانشگاه پیدا می‌کند (Li 2015).

علی‌رغم اهمیت هیئت امانا در دانشگاه‌ها، پژوهش‌های اندکی در مورد میزان اثرگذاری این نهاد در امور دانشگاه‌ها انجام گرفته است. هرچند رفتار، ساختار و سیاست‌های مرتبط با دانشگاه‌ها به میزان زیادی می‌تواند تحت تاثیر 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 قانون‌گذاری، لابی با سازمان‌های منطقه‌ای و ملی و ترغیب مسئولان شهری به اختصاص منابع از جمله رویکردهایی است که هیئت امانا به

واسطه ترکیب خود در تامین مالی دانشگاه‌ها نقش دارند (Barringer and Riffe 2018). این در حالی است که اعضای هیئت امنای موسسات آموزشی معمولاً از میان رجال سیاسی، کارگزاران حکومت، نمایندگان مردم و اعضای هیئت علمی انتخاب می‌شوند و در مورد مسائل مالی، در بیشتر مواقع صرفاً دو وظیفه اصلی تصویب بودجه و نظارت بر اجرای بودجه را بر عهده داشته و در جذب منابع مالی دخالتی ندارند (Boesso et al 2017).



شکل ۱. ماریچ چهارگانه (Lindberg et al 2014) quadrupole helix

از آنجا که نقش هیئت امنای دانشگاه و به‌خصوص دستیابی به پایدار منابع مالی مهم است، اعضا و رئیس هیئت امنای باید مهارت کافی را در این راستا داشته باشند. این مهارت‌ها می‌تواند از توانایی برنامه‌ریزی برای موضوع جلسات و برگزاری آنها تا داشتن مهارت تجاری و دانش کافی برای مواجهه با مشکلات مالی دانشگاه باشد. برای رئیس هیئت امنای، داشتن بعضی تخصص‌ها بسیار حیاتی است و بر اساس آن مهارت‌ها، از طرفی برنامه‌ریزی و از سوی دیگر با افراد دیگر ارتباط برقرار می‌کنند. (Scott 2018).

از راهکارهای افزایش منابع مالی دانشگاه، در امر سیاست‌گذاری، توسعه برنامه‌های درسی دانشگاه از طریق ایفای نقش موثر هیئت امنای در پذیرش پیشنهادات مطرح است، به طوری که برخی افراد با تامین منابع مالی مورد نیاز، درخواست ایجاد دوره‌ها و مراکز تحقیقاتی مخصوص به موضوع مورد علاقه خود را دارند که در این زمینه هیئت امنای می‌تواند در پذیرش و در نهایت توسعه برنامه‌های درسی در دانشگاه نقش موثری داشته باشند (Prusak 2018).

با توجه به مطرح شدن دانشگاه نسل چهارم که یکی از مهمترین مشخصه‌های آن، ارتباط دانشگاه با جامعه مدنی و کمک به رفع مشکلات و مسائل جامعه در حوزه‌های مختلف است (Zuti and Lukovics 2015)، هیئت امنای می‌تواند این رابطه را ایجاد و مسائل و نیازهای جامعه را به دانشگاه و نیازهای دانشگاه را

به جامعه منتقل نماید و بر اثر شکل گرفتن این ارتباط دوسویه جریان مالی و حمایت‌های مالی جامعه نیز ایجاد و نیازهای مالی دانشگاه نیز مرتفع گردد.

در حال حاضر در شرایطی هستیم که هیئت امنای دانشگاه‌های کشور با اقتباس از کشورهای دیگر تاسیس شده (Azargoshab 2007) ولی کارکرد^۱ هیئت امنای آن کشورها را ندارد و در خصوص منابع مالی کاری که انجام می‌دهد نظارت بر هزینه‌کرد بودجه است نه تامین آن و در واقع با تاسیس هیئت امنای یک بوروکراسی را اضافه کرده‌ایم (Boesso et al 2017).

در میان پژوهش‌های خارجی، پژوهش تجربی بررسی نقش هیئت امنای در تامین مالی انجام نگرفته است و معدود پژوهش‌هایی به بررسی نظری موضوع پرداخته‌اند (Kaushik and Dhanarajan 2018, Sikipa et al 2019, Jarernsiripornkul and Pandey 2018). در دانشگاه‌های دنیا اغلب هیئت امنای نقش پررنگی در تنوع‌بخشی به منابع مالی دارند. پژوهش‌های انجام شده در زمینه نقش هیئت امنای نشان دهنده اهمیت موضوع در دنیا است. این در حالی است که این نهاد در دانشگاه‌ها، از نظر قدرت تاثیرگذاری بر سازمان‌های مختلف می‌تواند بسیار موثر عمل نماید (Kaushik and Dhanarajan 2018) و می‌تواند از طریق افزایش تاثیرگذاری در سطح منطقه‌ای و ملی، منابع مورد نیاز را فراهم نماید (Sikipa et al 2019). افزایش نقش هیئت امنای در یافتن منابع درآمدی برای دانشگاه، در نهایت می‌تواند منجر به استقلال و آزادی موسسه و عدم وابستگی به موسسات خارجی شود (Jarernsiripornkul and Pandey 2018). این موضوع در پژوهش‌های خارج از ایران پررنگ است و به مسائل مالی دانشگاه‌ها در برقراری ارتباط با جامعه از کانال هیئت امنای توجه می‌شود. در صورتی که در پژوهش‌های داخلی اگرچه به موضوع هیئت امنای و ارتباط با جامعه پرداخته شده به جنبه‌های مالی این ارتباط کمتر پرداخته شده و نتایج قابل توجهی نیز به دست نیامده است.

در این پژوهش در پی آن هستیم تا نقش هیئت امنای در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها را کاوش کرده تا بدین ترتیب هم از بار مالی دولت کاسته شود و هم دانشگاه‌ها بتوانند هزینه‌های خود را پرداخت کنند و با کسری منابع مالی روبرو نباشند. برای این که این اتفاق بیفتد باید یک مکانیزم تعریف شود و به هیئت امنای از آن زاویه نگاه کنیم. مکانیزم این است که هیئت امنای را به گونه‌ای واسطه قرار دهیم تا خلاء بین دولت، جامعه و دانشگاه را پر کنند و با پر شدن این خلاء هم دانشگاه پاسخگوی نیازهای جامعه است و هم با ارتباطی که از طریق فعالان اقتصادی ایجاد می‌گردد، منابع مالی جدیدی برای دانشگاه ایجاد می‌شود. بنابراین به‌طور مشخص دو پرسش مهم مطرح می‌شود: (۱) هیئت امنای در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها چه نقشی دارد؟ (۲) وضع موجود قوانین و مقررات در تامین منابع مالی چگونه است؟

روش شناسی

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش‌های گردآوری داده‌ها میدانی و از نظر شیوه اجرا از نوع کیفی است. همچنین از لحاظ استراتژی انجام تحقیق کیفی یا رویکرد تحقیق کیفی، با توجه به گستردگی ابعاد موضوع و به منظور پوشش کامل در پاسخ به سوال‌های تحقیق، در این پژوهش از دو استراتژی کیفی شامل «تحلیل

¹ function

مضمون^۱ به منظور تبیین نظرات خبرگان موضوع و مطالعه آرشیوی یا اسنادی^۲ با هدف بررسی موضوعات مرتبط با مسائل مالی - معاملاتی و درآمدی دانشگاهها در قوانین مربوط به هیئت امنای آموزش عالی از سال ۱۳۳۹ هجری شمسی تا کنون» بهره برده شده است.

بررسی نقش هیئت امنای روش و ابزار گردآوری دادهها

در تامین

۲۴ | صفحه

با توجه به اهمیت و گستردگی موضوع در ابتدا لازم بود مطالعات عمیقی در مورد ادبیات و پیشینه نقش هیئت امنای دانشگاهها در تامین منابع مالی در ایران و سایر کشورها صورت گیرد. لذا در ابتدا بر اساس یک مطالعه کتابخانه‌ای عمیق، مبتنی بر مرور منابع و پیشینه‌ها و همچنین اسناد دانشگاهی در دانشگاه‌های داخلی و خارجی، اطلاعاتی کافی از موضوع مورد بررسی و ابعاد آن جمع‌آوری و تحلیل شد.

برای پاسخ به پرسش اول با مراجعه به خبرگان موضوع، به کاوش دیدگاه‌ها و نظرات آنها و استخراج دانش خبرگی آنها در خصوص موضوع و با محوریت پاسخ به سوالات تحقیق انجام شد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل ۱۴ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی در زمینه تامین مالی آموزش عالی در کشور بوده‌اند، که از شماره یک تا چهارده کدگذاری شده‌اند. شیوه تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان بر اساس قاعده اشباع نظری بود و فرآیند استخراج و تحلیل مضامین با رسیدن به تعداد ۱۴ مصاحبه به اشباع نظری رسید، به طوری که در مصاحبه سیزدهم و چهاردهم هیچ کد یا مضمون جدیدی استخراج نشد. به عبارتی از مصاحبه‌شونده شماره ۱۳ کد جدیدی استخراج نشد و لذا به اشباع نظری رسیدیم. با این وجود یک نمونه (مصاحبه دیگر) برای اطمینان از اشباع نظری انجام شد و رسیدن نمونه‌گیری به اشباع نظری مورد تایید قرار گرفت و لذا مجموع مشارکت‌کنندگان ۱۴ نفر شد. مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲ مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	کد	جنسیت	تحصیلات	موقعیت شغلی
۱	مصاحبه‌شونده (۱)	مرد	دکتری	مدیر کل خزانه وزارت امور اقتصادی و دارایی
۲	مصاحبه‌شونده (۲)	مرد	دکتری	رئیس پژوهشگاه صنعت نفت، وزیر اسبق وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۳	مصاحبه‌شونده (۳)	مرد	دکتری	مشاور معاون آموزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۴	مصاحبه‌شونده (۴)	مرد	دکتری	معاون مرکز هیئت‌های امناء و هیئت‌های ممیزه
۵	مصاحبه‌شونده (۵)	مرد	دکتری	رئیس سابق مرکز هیئت امنای وزارت علوم
۶	مصاحبه‌شونده (۶)	مرد	دکتری	رئیس دانشگاه فنی و حرفه‌ای
۷	مصاحبه‌شونده (۷)	مرد	دکتری	رئیس دانشگاه آزاد اسلامی، رئیس اسبق دانشگاه شهید بهشتی
۸	مصاحبه‌شونده (۸)	مرد	دکتری	رئیس اسبق دانشگاه پیام نور
۹	مصاحبه‌شونده (۹)	مرد	دکتری	مشاور وزیر و دبیر ستاد خیرین وزارت علوم تحقیقات و فناوری، معاون اسبق اداری و مالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۱۰	مصاحبه‌شونده (۱۰)	مرد	دکتری	مسئول دبیرخانه هیئت امنای دانشگاه شهید بهشتی
۱۱	مصاحبه‌شونده (۱۱)	مرد	دکتری	معاون مرکز هیئت‌های امناء و هیئت‌های ممیزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

¹ Theme analysis

² Documentary study

۱۲	مصاحبه‌شونده (۱۲)	مرد	دکتری	مدیر امور آموزش عالی سازمان برنامه و بودجه کشور
۱۳	مصاحبه‌شونده (۱۳)	مرد	دکتری	رئیس مرکز ایمنولوژی، آسم و آلرژی بیمارستان امام خمینی، وزیر اسبق وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۱۴	مصاحبه‌شونده (۱۴)	مرد	دکتری	معاون اداری، مالی و مدیریت منابع وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، معاون اسبق پشتیبانی، مالی و مدیریت منابع دانشگاه شهید بهشتی

PAP

(۲) ۱۳

۲۵ | صفحه

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش مصاحبه، فرم مصاحبه نیمه‌ساختارمند و ضبط صوت بود. انجام مصاحبه با دریافت وقت قبلی از خبرگان و مراجعه حضوری برای انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و چهره به چهره انجام گردید. قبل از انجام مصاحبه بر اساس فرم مصاحبه، اهداف مطالعه به افراد توضیح داده شده بود. فرم راهنمای مصاحبه قبل از شروع مصاحبه در اختیار هر یک از شرکت‌کنندگان قرار داده شد تا مطالعه نمایند. همچنین اجازه و رضایت شفاهی در ابتدای مصاحبه برای ضبط مصاحبه اخذ شد. برای تکمیل داده‌های مصاحبه، علاوه بر ضبط صدا، در حین جلسات و مصاحبه‌ها نیز یادداشت‌برداری به عمل آمد.

در پژوهش کیفی به چندین طریق می‌توان پایایی را برآورد کرد. یکی از روش‌های پرکاربرد، توافق میان کدگذاران است که روش مورد تأییدی برای پایایی کیفی است (کرسول، ۱۳۹۱). در این پژوهش از این روش برای بررسی پایایی کدهای استخراج شده از متن مصاحبه‌ها و قوانین استفاده گردید. بدین ترتیب که متن مصاحبه‌ها و قوانین در اختیار دو نفر قرار گرفت که با شیوه کدگذاری آشنایی داشتند و هر دو نفر جداگانه به کدگذاری پرداختند. نتایج کدگذاری این دو کدگذار به وسیله ضریب «کاپای کوهن»^۱ که میزان توافق بین کدگذاران که نوعی ضریب پایایی کیفی است، را تعیین می‌کند، در نرم‌افزار SPSS محاسبه شد. با مقایسه کدگذاری‌ها، توافق بین دو کدگذار ۰/۸۴ به دست آمد و پایایی کدهای استخراجی تأیید شد (هر چه این ضریب به ۱ نزدیک‌تر باشد از سطح بالایی از توافق برخوردار است).

برای پاسخ به پرسش دوم، ابزار گردآوری داده‌ها در بخش مطالعات اسنادی نیز فرم‌های یادداشت‌برداری برای خلاصه‌سازی و دسته‌بندی اطلاعات، متون شامل متن قوانین و مقررات و مصوبات مجلس شورای اسلامی از سامانه قوانین و مقررات مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در حوزه آموزش عالی (با کلید واژه‌های دانشگاه، آموزش عالی، مالی - معاملاتی، هیئت‌امنا، درآمد دانشگاه و وزارت علوم)، کتب قوانین بودجه سالیانه، گزارشات و مطالعات دفتر برنامه، بودجه و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در ارتباط با بودجه و درآمدهای دانشگاه‌ها بود.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:

روش تحلیل داده‌ها با توجه به ماهیت کیفی اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌ها و مرور اسناد و قوانین و استخراج مفاهیم در آنها، با روش کدگذاری داده‌های کیفی متناسب با روش تحلیل مضمون انجام شد. هر نکته، بیان، جمله، کلمه، پاراگراف، بند قانون، تبصره، ماده، آمار، اعداد، اطلاعات مالی و .. یک کد کلیدی (مضمون) محسوب شد. سپس واقع‌ها به یک سطح بالاتر یعنی مفهوم (کدهای محوری) انتقال یافتند. مفاهیم مشابه به

¹ Cohen kappa coefficient

همراه وقایع مرتبط روی برگه‌های کدگذاری یادداشت شدند. در فرآیند تحلیل داده‌های کیفی از یک فرآیند کدگذاری دو مرحله‌ای شامل کدگذاری باز و محوری استفاده شد. کدگذاری باز تا زمان شناسایی مقوله اصلی (یکی از ابعاد ماهیت نقش، موانع توسعه نقش، سازوکارهای توسعه نقش، وضعیت موجود نقش و روش‌های تامین منابع مالی) ادامه یافت. در مرحله کدگذاری محوری، کدگذاری صرفاً برای مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط صورت گرفت و داده‌های نامرتب در نظر گرفته نشدند.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از فرآیند تحلیل مضمون با کدگذاری دو مرحله‌ای (باز، محوری) و با به‌کارگیری نرم‌افزار تحلیل محتوی کیفی MAXQDA.2018 استفاده شد.

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

پرسش اول پژوهش «هیئت امنای در تامین منابع مالی دانشگاه چه نقشی دارد؟»

در مقاله دیگر نویسندگان به طور مبسوط ابعاد مختلف ارتقای نقش هیئت امنای در دانشگاه توصیف شده است (Akhavan 2021). در این مقاله با تمرکز بر نقش هیئت امنای در تامین منابع مالی دانشگاه، به بررسی این بعد پرداخته می‌شود.

نقش هیئت امنای در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش به ۴ مقوله اصلی «نظارت بر منابع مالی دانشگاه»، جدول ۳، «هدایت دانشگاه»، جدول ۴، «تحکیم ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت»، جدول ۵، و «روان‌سازی قوانین و مقررات»، جدول ۶ تقسیم می‌شود. هر یک از مقولات برآمده از مقوله‌های خوشه‌ای (عمده‌ای) هستند که آنها را شکل داده است. در ادامه هر یک از این مقولات در جدول کدگذاری به همراه کد مشارکت‌کنندگان توضیح داده می‌شود.

جدول ۳ نقش هیئت امنای در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها/ نظارت بر منابع مالی دانشگاه

ردیف	داده	کد داده	طیف مفهومی (کدهای متصل به متن و برخاسته از متن)
۱	بحث اولی ای که هیئت امنای 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 هزینه‌ها باشد حتی فصل‌بندی آن و سایر چیزها.	مصاحبه‌شونده (۸)	نظارت بر تصویب بودجه
۲	توصیه من این است که دانشگاه‌ها باید بروند و روی مباحث اقتصادی حساس تر شوند. یعنی اقتصاد دانشگاه هنوز برای ما جا نیفتاده است. بالاخره مدیران مالی، ما مدیران ارشد دانشگاهی باید بدانند که هر انتخابی باید یک پیوست اقتصادی داشته باشد و منبعش از کجا می‌آید.	مصاحبه‌شونده (۱۲)	
۳	هفتمین راهبرد استقلال بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و آخرین راهبرد هم ایجاد منابع پایدار دولتی و غیردولتی برای آموزش عالی.	مصاحبه‌شونده (۱۴)	
۴	بعضی رشته‌ها فرض کنید شغل خاصی است که مورد نیاز یک دستگاه است احتمالاً پنج سال دیگر عوض می‌شود نیاز نیست از اساتید دائمی استفاده کرد دانشگاه‌ها باید چنین مدلی در پیش گیرند. در اداره مدیریت	مصاحبه‌شونده (۶)	مدیریت هزینه‌ها

		دانشگاه انعطاف‌پذیری آنها را نشان می‌دهد انعطاف‌پذیری را باید بیشتر کند این مفهوم هنوز جا نیفتاده است.	
	مصاحبه‌شونده (۱۴)	راهبرد چهارم هم استفاده بهینه از فناوری اطلاعات و پیشگامی در تحقق دولت الکترونیک.	۵
	مصاحبه‌شونده (۶)	بعضی رشته‌ها که جواب نمی‌دهد باید تعطیل شوند مثلاً پنجاه رشته تعطیل شود. مگر چه اشکالی دارد باید این جسارت وجود داشته باشد یک سری باید فارغ التحصیل شوند و یک سری حقوق بگیرند. این غلط است.	۶
ظرفیت‌سازی مالی	مصاحبه‌شونده (۱۲)	دانشگاه فکر می‌کند که ظرفیت سرمایه‌گذاری به هیئت امنای ربطی ندارد و نهادسازی‌های جانبی در کنار هیئت امنای است.	۷
	مصاحبه‌شونده (۱۰)	باید روی این نهاد خیلی کار شود، باید فرهنگ‌سازی شود، باید در سطح شهرداری‌ها، در سطح آموزش و پرورش، در سطح دانشگاه‌ها به این موضوع بپردازند. خود دانشگاه‌ها متولی این موضوع هستند.	۸
	مصاحبه‌شونده (۱۱)	با افرادی که به عنوان کارآفرین از بیرون می‌آوریم تعامل‌های سازنده و عملی داشته باشیم	۹
	مصاحبه‌شونده (۱۴)	راهبرد ششم گسترش و ساماندهی ظرفیت خیرین برای استفاده مناسب.	۱۰

جدول ۴ نقش هیئت امنای در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها/ هدایت دانشگاه

ردیف	داده	کد داده	طیف مفهومی (کدهای متصل به متن و برخاسته از متن)
۱۱	دانشگاه‌های خارجی ماموریت‌گرا شده اند، یعنی یک دانشگاه اختصاصاً تخصص دارد برای جامعه‌شناسی، یک دانشگاه حقوق یا در زمینه‌ی علوم اجتماعی یا صنعت یا هوا و فضا. ماموریت‌گرا شده اند یعنی اینکه جامعه هم تکلیفش مشخص است که کجا باید مراجعه کند.	مصاحبه‌شونده (۱۰)	رسالت دانشگاه
۱۲	ما یک بحثی را داریم که راهکارهای افزایش درآمد آموزش عالی را از کجا می‌توانیم داشته باشیم؟ یکی جهت‌گیری دانشگاه‌ها از پژوهش و فناوری به جای درآمد‌های آموزشی باشد.	مصاحبه‌شونده (۱۴)	
۱۳	ما تا وقتی که دانشگاه نسل یکی داریم. دانشگاه انبوه، این دانشگاه به‌جز فعالیت‌های آموزشی و جز اجاره‌ی فضاها و امکانات هیچ راه دیگری ندارد، چون دانشگاهی که نسل یک هست اصلاً ظرفیت پژوهش را در خودش ایجاد نکرده و توسعه نداده. نمیتونه پاسخگوی نیازها باشه.	مصاحبه‌شونده (۴)	
۱۴	باید سطوح ایفای نقش را تقسیم‌بندی بکنیم. یک نقش را از بالا نگاه بکنیم، استراتژیک باشد، تاکتیکی باشد. من فکر می‌کنم هیئت امنای نقش استراتژیک ندارد و در سطح تاکتیک وارد می‌شوند. در سطح نحوه‌ی عمل وارد میشود..	مصاحبه‌شونده (۱۱)	
۱۵	خیلی فراتر از این باید باشد کل اداره امور دانشگاه به نظر من می‌تواند در اختیار هیئت امنای باشد از جمله تمام برنامه‌های آموزشی و پژوهشی و تصمیم‌گیری‌های کلان و استراتژیکی حال و آینده دانشگاه و تحولات حال و آتی دانشگاه می‌تواند در هیئت امنای مورد بحث قرار بگیرد.	مصاحبه‌شونده (۶)	ترسیم اهداف آموزشی و پژوهشی درآمدزا
۱۶	ما بالاخره نهاد هیئت امنای را خودمان که ابداع نکردیم آمدیم از غرب اقتباس کردیم، از آن‌هایی که ۴۰۰ سال، ۱۰۰ سال تجربه آموزش عالی دارند اقتباس کردیم، اقتباس خوبی هم بود. ولی مهمش این است ما باید	مصاحبه‌شونده (۵)	

		مثل هر چیز دیگر آن را ایرانیزه بکنیم، منطبق با شرایط مملکت خودمان بکنیم.	
	مصاحبه‌شونده (۴)	ما گفتیم فارغ از این یک سوم شما باید پونزده درصد از اعتباراتون 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. نتونستن خودشون رو تو این فضا نگه دارن.	۱۷
	مصاحبه‌شونده (۵)	یکی این که در ترفیع‌شان اثر داشت، در ارتقایشان اثر داشت، سوابق و رزومه‌شان را قوی‌تر می‌کرد، شأن‌شان بالاتر می‌رفت.	۱۸
مدیریت منابع انسانی	مصاحبه‌شونده (۱)	بعضی از افراد باید بازنشسته شوند کارایی ندارند، زودتر برود بهتر از این است که بماند. این‌ها تصمیمات مدیریتی است که اگر انجام شود در منابع شما قطعاً در دراز مدت اثر گذار است.	۱۹
	مصاحبه‌شونده (۵)	قلباً من استاد باید قانع شوم که این حرکت، حرکتی است که به نفع مملکت است.	۲۰
	مصاحبه‌شونده (۴)	تدوین برنامه‌ی جامع منابع انسانی، انعطاف بخشی به فرآیندها، ممنوعیت جذب مربی، پرهیز از جذب و به‌کارگیری اعضای غیر هیات علمی، پرهیز از گسترش فلان و فلان تو این بخش‌ها رفتیم.	۲۱

بررسی نقش هیئت امنای
در تامین
۲۸ | صفحه

جدول ۵ نقش هیئت امنا در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها/ تحکیم ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت

ردیف	داده	کد داده	طیف مفهومی (کدهای متصل به متن و برخاسته از متن)
۲۲	ما چند راهبرد گذاشتیم ۸ راهبرد که این راهبردها می‌تواند منابع درآمدی آموزش عالی را افزایش دهد. یکی از راهبرد بحث توسعه و تحکیم ارتباط دانشگاه و جامعه و صنعت است با محوریت دفاتر ارتباط با صنعت که الان احساس می‌کنیم یک خورده کم‌رنگ شده یا خیلی..	مصاحبه‌شونده (۱۴)	پیوند ساختاری با صنعت
۲۳	با افرادی که به عنوان کارآفرین از بیرون میاوریم تعامل‌های سازنده و عملی داشته باشیم.	مصاحبه‌شونده (۱۱)	
۲۴	راهبرد پنجم هم ساماندهی تقویت انجمن‌ها و جمعیت‌های علمی به منظور ایفای نقش مرجعیت علمی مورد نیاز بخش‌های صنعت، خدمات، کشاورزی.	مصاحبه‌شونده (۱۴)	
۲۵	که دانشگاه‌های ما اگر می‌خوان عبور بکنن، باید مرجعیت در موضوعات را رسماً در جامعه کسب بکنند. یعنی چه؟ یعنی شما می‌بینید الان در غرب، در دانشگاه‌ها، سیل می‌خواد بیاد می‌خواهد یک طرح تحقیقاتی انجام بشود، می‌گه برو از دانشگاه از دانشگاه تاییدیه بگیر. این شده منبع درآمد دانشگاه.	مصاحبه‌شونده (۴)	تقویت جایگاه دانشگاه در جامعه
۲۶	در هیئت امنا افراد علمی باید حضور داشته باشند. ولی اینچور افراد اجتماعی‌ام باید باشند. اینها می‌توانند اعتماد مردم را جلب نمایند. مردم باید احساس کنند اینها از خودشون هستند.	مصاحبه‌شونده (۸)	
۲۷	خود من تجربه‌ای دارم در پیام نور، زمانی که توسعه می‌دادیم چنین افرادی را در آن گروه‌های محلی قرار میدادیم. و حدوداً ۶۰ تا ۸۰ درصد ساختمان‌های محلی با بودجه مردم ساخته می‌شد.	مصاحبه‌شونده (۸)	

جدول ۶ نقش هیئت امنای در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها / روان‌سازی قوانین و مقررات

ردیف	داده	کد داده	طیف مفهومی (کدهای متصل به متن و برخاسته از متن)
۲۸	راهبرد سوم ارائه استانداردها و شاخص‌های مناسب برای ارزیابی رشته‌های تحصیلی، گروه‌های تخصصی و اعضای هیئت علمی.	مصاحبه‌شونده (۱۴)	تدوین مقررات
۲۹	تدوین برنامه‌ی جامع منابع انسانی، انعطاف بخشی به فرآیندها، ممنوعیت جذب مربی، پرهیز از جذب و به‌کارگیری اعضای غیر هیات علمی، پرهیز از گسترش فلان و فلان تو این بخش‌ها رفتیم.	مصاحبه‌شونده (۴)	
۳۰	هنوز معتقد نیستم مکانیزم انتخاب اعضای هیئت امنای 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 - دارتری بود مطمئناً تک‌تک، افراد لایق‌تری عضو هیئت امنای می‌شدند.	مصاحبه‌شونده (۵)	
۳۱	آزادی در یک عضو هیات علمی.. اگر برای یک فعالیت کوچک بخواد بره تو قوانین اداری یک کاری رو انجام بده، انگیزه‌ش رو از دست خواهد داد.	مصاحبه‌شونده (۴)	استقلال تصمیم‌گیری و عملکردی دانشگاه
۳۲	ما برای هیئت امنای خیلی ارزش قائل هستیم بخاطر اینکه کمک می‌کند به استقلال نهادهای علمی که نهادهای آزادی باید باشند چون علم مرز نمی‌شناسد.	مصاحبه‌شونده (۶)	
۳۳	یک زمانی مبارزات جدی با دیوان محاسبات و سازمان بازرسی داشتیم. الان اونا پذیرفتن که ما باید با قوانین خاص خودمون اداره بشیم. اگر نشیم جامعه‌ی علمی ضربه می‌خوره.	مصاحبه‌شونده (۴)	

مهمترین منبع مالی دانشگاه‌های دولتی ایران از محل بودجه عمومی دولت و به صورت «کمک» است که هر ساله از طریق دولت و در قالب بودجه تفصیلی به دانشگاه‌ها پرداخت می‌شود تا با نظارت هیئت امنای دانشگاه‌ها هزینه گردد و دانشگاه‌ها به شدت به این منبع وابستگی دارند و تنوع زیادی در منابع مالی آنان وجود ندارد. یکی از علل عدم موفقیت دانشگاه‌های کشور در تنوع بخشی در تامین منابع مالی، عدم ارتباط بین دانشگاه و جامعه است در وضعیت فعلی دانشگاه از نیازهای واقعی جامعه بی‌اطلاع بوده و صرفاً به یک سری از فعالیت‌های از قبل مشخص شده چه در زمینه آموزش و چه در زمینه پژوهش که لزوماً ارتباطی با نیازهای واقعی جامعه ندارند می‌پردازند. این موضوع نه تنها باعث جذب منابع جدید نخواهد شد بلکه باعث هدر رفتن منابع مالی خواهد بود. زیرا فعالیت‌های دانشگاه در زمینه آموزش باید مطابق نیازهای روز جامعه، رشته‌ها و مواد درسی به روز شده باشد و به تربیت نیروهای متخصص بر اساس نیاز واقعی جامعه بپردازند. این موضوع در حوزه پژوهش نیز مصداق دارد. دانشگاه در شکل درست، باید در زمینه‌هایی به پژوهش بپردازد که جامعه در آن حوزه‌ها نیاز به حمایت علمی و پژوهش بیشتر دارند و به تولید دانش و ارائه فناوری‌های جدید بپردازد. اگر ریشه‌ای به مسائل نگاه کنیم دانشگاه باید از صنعت، بخش‌های تولیدی و خدماتی سفارش بپذیرد و بتواند پاسخگوی نیازهای جامعه باشد. این راهی است که می‌تواند برای تامین منابع مالی و مهمتر از آن برای رفع نیازهای کشور و جامعه ثمربخش باشد. به این ترتیب دانشگاه پاسخگوی نیازهای جامعه خواهد بود و مشکلاتی

که در جامعه وجود دارد چه در بعد پژوهش و فناوری و چه در بعد کارسازی، توسط دانشگاه حل خواهد شد. در این بین هیئت امنای نقش واسطی و رابطی بین جامعه و دانشگاه دارد که نیازهای جامعه را برای دانشگاه و نیازهای دانشگاه را برای جامعه بیان و منتقل می‌کند. توجه به این موارد هم باعث حرکت دانشگاه‌ها به سوی تنوع‌بخشی در منابع مالی و هم حرکت به سوی نقش‌آفرینی بیشتر هیئت امنای دانشگاه‌های ایران در ایفای نقش آنان با توجه به تغییرات ایجاد شده در محیط و انتظاری که از آنان برای ایجاد ارتباط دانشگاه با جامعه و بالعکس و ایجاد زمینه‌هایی برای تامین منابع مالی جدید برای دانشگاه‌ها و نقش‌آفرینی واقعی آنان متناسب با شرایط روز جامعه می‌گردد. نقش دیگری که هیئت امنای می‌تواند ایفا نماید روان‌سازی قوانین و مقررات برای جلب منابع مالی و نحوه هزینه‌کرد این منابع است به نحوی که دانشگاه‌ها در پژوهش و آموزش‌های خود بنا بر نیازها و شرایط واقعی جامعه فعالیت و آزادی عمل داشته باشند.

در جدول ۷ مقوله‌ها و مؤلفه‌های نقش هیئت امنای در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها آورده شده است.

جدول ۷ مقوله و مؤلفه‌های نقش هیئت امنای در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها

مؤلفه‌ها	مقوله	
نظارت بر تصویب بودجه	نظارت بر منابع مالی دانشگاه	نقش هیئت امنای در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها
مدیریت هزینه‌ها		
ظرفیت‌سازی مالی		
رسالت دانشگاه	هدایت دانشگاه	
ترسیم اهداف آموزشی و پژوهشی درآمدزا		
مدیریت منابع انسانی	تحکیم ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت	
پیوند ساختاری با صنعت		
تقویت جایگاه دانشگاه در جامعه	روان‌سازی قوانین و مقررات	
تدوین مقررات		
استقلال تصمیم‌گیری و عملکردی دانشگاه		

در نهایت می‌توان گفت نقش هیئت امنای در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها شامل نظارت بر منابع مالی دانشگاه، هدایت دانشگاه، تحکیم ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت و روان‌سازی قوانین و مقررات می‌باشد.

پرسش دوم پژوهش: قوانین موجود در خصوص منابع مالی دانشگاه‌ها چه نقشی را برای هیئت امنای مشخص کرده‌است؟

در این مرحله چگونگی نقش هیئت امنای در منابع مالی بر اساس تجزیه و تحلیل‌های حاصل از پژوهش از طریق بررسی قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های موجود انجام شد که بر اساس ۳ مقوله‌گزینشی تصویب و نظارت بر بودجه، ایجاد درآمد و نحوه هزینه‌ها و پرداخت‌های مربوط، ۷ مقوله‌محوری تصویب بودجه، نظارت مالی، ایجاد درآمدهای اختصاصی، معاملات، ایجاد منابع درآمدی جدید، نحوه هزینه و پرداخت‌های دانشگاه بررسی می‌شود که در ادامه قوانین مربوط به هر کدام از مقوله‌ها در جدول ۹ ارائه می‌شود.

جدول ۸ قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های موجود مربوط به نقش هیئت‌امنا در مسائل مالی

مقوله گزینشی	مقوله محوری	متن قوانین و مقررات
تصویب و نظارت بر بودجه	تصویب بودجه	قانون تشکیل هیأت‌های امناء دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی ماده ۷- وظایف و اختیارات هیأت‌امنا: تصویب بودجه تفصیلی بند الف ماده ۴۹ قانون برنامه توسعه چهارم تصویب بودجه تفصیلی بند ب ماده ۲۰ قانون برنامه توسعه پنجم تصویب بودجه تفصیلی اعتبارات اختصاص یافته از منابع عمومی دولت به این مراکز و مؤسسات کمک تلقی شده و بعد از پرداخت به این مراکز به هزینه قطعی منظور و براساس بودجه تفصیلی مصوب هیئت‌امنا و با مسئولیت ایشان قابل هزینه است. ماده یک قانون احکام دائمی تصویب بودجه تفصیلی
		قانون تشکیل هیأت‌های امناء دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی ماده ۷- وظایف و اختیارات هیأت‌امنا: ه - تصویب حساب‌ها و ترازنامه سالانه مؤسسه تعیین حسابرِس و خزانه‌دار برای دانشگاه قانون تشکیل هیأت‌های امناء دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی ماده ۷- وظایف و اختیارات هیأت‌امنا: ز - تعیین حسابرِس و خزانه‌دار برای مؤسسه تهیه بودجه تفصیلی سالانه مؤسسه با رعایت مفاد آیین‌نامه مالی و معاملاتی و ارائه به هیأت‌امنا و همچنین نظارت بر نحوه هزینه نمودن بودجه تخصیصی به مؤسسه؛
		قانون تشکیل هیأت‌های امناء دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی ماده ۷- وظایف و اختیارات هیأت‌امنا: تصویب نحوه وصول درآمدهای اختصاصی و مصرف آن قانون تشکیل هیأت‌های امناء دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی ماده ۷- وظایف و اختیارات هیأت‌امنا: ح - کوشش برای جلب کمک‌های بخش خصوصی و عوائد محلی اعم از نقدی، تجهیزاتی، ساختمانی با رعایت ضوابط مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی.
ایجاد درآمد	ایجاد درآمدهای اختصاصی	قانون تشکیل هیأت‌های امناء دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی ماده ۷- وظایف و اختیارات هیأت‌امنا: تصویب نحوه وصول درآمدهای اختصاصی و مصرف آن قانون تشکیل هیأت‌های امناء دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی ماده ۷- وظایف و اختیارات هیأت‌امنا: ح - کوشش برای جلب کمک‌های بخش خصوصی و عوائد محلی اعم از نقدی، تجهیزاتی، ساختمانی با رعایت ضوابط مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی.
		قانون تشکیل هیأت‌های امناء دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی ماده ۷- وظایف و اختیارات هیأت‌امنا: تصویب نحوه وصول درآمدهای اختصاصی و مصرف آن قانون تشکیل هیأت‌های امناء دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی ماده ۷- وظایف و اختیارات هیأت‌امنا: ح - کوشش برای جلب کمک‌های بخش خصوصی و عوائد محلی اعم از نقدی، تجهیزاتی، ساختمانی با رعایت ضوابط مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی.
	معاملات	قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور ماده ۱- دانشگاه‌ها، مراکز و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی بدون رعایت قوانین و مقررات عمومی حاکم بر دستگاه‌های دولتی فقط در چهارچوب مصوبات و آیین‌نامه‌های مالی، معاملاتی، اداری، استخدامی و تشکیلاتی مصوب هیئت‌امنا عمل می‌کنند. تهیه آیین‌نامه‌های مالی - معاملاتی، اداری، استخدامی و تشکیلاتی لایحه قانونی تأسیس دانشگاه پهلوی ماده هفتم - هیأت‌امنا نماینده قانونی دانشگاه است و دارای اختیارات ذیل خواهد بود: فروش و تعویض و انتقال اموال دانشگاه به پیشنهاد رییس دانشگاه.
ایجاد منابع درآمدی جدید	آئین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری ماده ۴۶- تبدیل به احسن نمودن اموال غیرمنقول مازاد بر نیاز مؤسسه به استثنای اموال غیرمنقولی که از نفایس و آثار ملی و بناهای تاریخی است از طریق فروش اموال مذکور، صرفاً با تصویب هیأت‌امنا مجاز است. وجوه حاصل از فروش اینگونه اموال به حساب درآمد اختصاصی دانشگاه واریز می‌شود. تبدیل به احسن نمودن اموال غیرمنقول مازاد قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور	

		تبصره ۷- به منظور گسترش و ارتقای کیفیت و اثربخشی آموزش عالی و مهارت آموزی، دولت موظف است نسبت به تحقق موارد زیر اقدام کند: اعضای هیئت علمی می‌توانند با موافقت هیئت امنای همان دانشگاه نسبت به تشکیل مؤسسات و شرکت‌های صددرصد (۱۰۰٪) خصوصی دانش بنیان اقدام و یا در این مؤسسات و شرکت‌ها مشارکت کنند. تصمیم در خصوص مشارکت یا تشکیل مؤسسات و شرکت‌های صددرصد خصوصی دانش بنیان توسط اعضای هیئت علمی
		قانون تشکیل هیأت‌های امناء دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی ماده ۷- وظایف و اختیارات هیأت امناء: ک - تعیین نحوه اداره واحدهای تولیدی، خدماتی، کارگاهی و بهداشت و درمانی مؤسسه در چارچوب ضوابطی که به تصویب هیأت وزیران خواهد رسید. تعیین نحوه اداره واحدهای تولیدی، خدماتی، کارگاهی و بهداشت و درمانی
هزینه‌ها و پرداخت	نحوه هزینه	آئین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری ماده ۲۶- مانده اعتبارات مصرف نشده هر سال به سال بعد منتقل و ضمن درج در بودجه تفصیلی موسسه به تصویب هیأت امناء میرسد. این مانده باید بدو به منظور تأدیه تعهدات سنوات قبل که توسط موسسه ایجاد ولی در سال مربوطه پرداخت نشده است، پیش‌بینی شود. تصمیم در خصوص انتقال مانده وجوه مصرف نشده هر سال به سال بعد
		آئین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری ماده ۲۶ تبصره ۳- در صورت اتمام یک پروژه از محل طرح تملک دارایی‌های سرمایه‌ای و پرداخت کلیه مطالبات و انجام کلیه تعهدات مربوطه، جابه‌جایی مانده اعتبار آن پروژه به سایر پروژه‌های همان طرح و یا دیگر طرح‌های در دست اجرا، با تصویب هیأت امناء مجاز است. نحوه به‌کارگیری مانده اعتبار طرح تملک دارایی‌های سرمایه‌ای
	پرداخت‌ها	لایحه قانونی تأسیس دانشگاه پهلوی ماده هفتم - هیأت امناء نماینده قانونی دانشگاه است و دارای اختیارات ذیل خواهد بود: تعیین میزان شهریه و سایر وجوهی که دانشجویان باید بپردازند
قانون هیأت‌های امناء مؤسسات عالی ماده ۸- وظایف هیأت امناء به قرار زیر است: بند ۹) تصویب مقررات مربوط به پرداخت فوق‌العاده مخصوص برای کارکنان غیر آموزشی که زائد بر ساعات رسمی خود با انجام امور مؤسسه عالی علمی مربوط و یا سازمانهای وابسته به آنان اشتغال دارند به پیشنهاد رییس مؤسسه عالی علمی. تصویب مقررات مربوط به پرداخت فوق‌العاده مخصوص کارکنان غیر آموزشی		

نهاد هیئت امنای در دانشگاه‌های کشور ایران در مقایسه با دانشگاه‌های کشورهای پیشرفته جدید و جوان است. با این وجود، به مرور زمان قوانین هیئت امنایی شدن دانشگاه‌ها تکامل بیشتری پیدا کرده است. تا جایی که در سال‌های اخیر با تصویب ماده ۴۹ قانون برنامه توسعه چهارم 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 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.

یافته‌ها نشان دهنده این موضوع است که با وجود مشکلاتی که در اجرای قوانین و مقررات هیئت امنایی دانشگاه‌ها وجود دارد، در حال حاضر دانشگاه‌ها از بسیاری از قوانین موجود برای تغییر در ترکیب هیئت امنای

همچنین شرایطی که برای درآمدزایی وجود دارد و منتج به ایجاد منابع مالی جدید می‌گردد، استفاده نمی‌کنند. از آغاز تاسیس دانشگاه تهران و در قانون تشکیل دانشگاه تهران و پس از آن تا قوانین هیئت امنایی فعلی دانشگاه‌ها، این مطلب مشخص است که قانون‌گذاران از ابتدا با آگاهی از مرجع علمی بودن دانشگاه، پیش‌بینی کرده‌اند که اشخاص و مؤسسات برای امور فنی و علمی به دانشگاه مراجعه کنند. بنابراین علاوه بر وظیفه آموزش، وظیفه پژوهش، ارتباط با جامعه و حل مشکلات جامعه از طریق انجام امور فنی و علمی برای آنان در نظر گرفته شده است. بنابراین لازم است دانشگاه‌ها در رویکرد خود در ارتباط با مسائل مالی از طریق حرکت به سوی نظام بازار و عرضه و تقاضای دانش تغییر ایجاد کنند.

نتیجه‌گیری

بر اساس تجزیه و تحلیل‌های حاصل از پژوهش در بررسی نقش هیئت امنای در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها از طریق مصاحبه‌ها ۴ مقوله اصلی شامل: تصویب و نظارت بر بودجه، ایجاد درآمد، نحوه هزینه‌ها و پرداخت‌ها شناسایی شده است و از طریق بررسی قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های موجود ۳ مقوله‌گزینه‌ای شامل: تصویب و نظارت بر بودجه، ایجاد درآمد، نحوه هزینه‌ها و پرداخت‌ها شناسایی گردیده‌است.

در ارتباط با مسائل مالی در بسیاری از دانشگاه‌ها یکی از وظایف هیئت امنای تصویب بودجه دانشگاه است، لذا هیئت امنای در تصمیم‌گیری‌های خود نمی‌توانند تصمیمی را اتخاذ نمایند که بار مالی اضافه برای دانشگاه ایجاد نماید بدون آن که منابع مالی آن را پیش‌بینی و یا کمکی در جذب منابع مالی نموده باشد. در چنین شرایطی هیئت امنای باید زمانی تصمیمی را اتخاذ کند که در تامین منابع مالی آن سهمیه بوده و یا نقش مهمی را ایفا نموده است. برای تحقق این موضوع ترکیب اعضای هیئت امنای مهمترین عاملی است که می‌تواند منابع مالی جدید ایجاد کند. توانایی اعضای هیئت امنای در جذب منابع مالی می‌تواند برای دانشگاه ایجاد توانایی نموده و آنها را از وابستگی صرف به منابع دولتی آزاد نماید و این خود می‌تواند راهی به سوی استقلال دانشگاه نیز باشد ولی از آنجا که در ترکیب اعضای هیئت امنای معمولاً بیشتر، افراد دولتی و سیاسی نقش دارند، آنها به اندازه کافی وقت و تمرکز بر مسائل دانشگاه نداشته و با تشکیل حداکثر دو جلسه در سال نمی‌توان انتظار داشت که از هیئت امنای می‌رود را داشت.

در بحث هدایت دانشگاه، دولت حتی اگر منابع قوی هم داشته باشد مایل است دانشگاه را به سمت بازار بفرستد تا مسئله و مشکل جامعه را حل کند. به خصوص در کشورهایی که منابع دولت از مالیات مردم تامین می‌شود، دانشگاه‌ها باید پاسخگوی جامعه نیز باشند که چه مشکلی را برای جامعه حل کرده‌اند. از این جهت دانشگاه‌ها باید یک سبک مدیریتی جدید را اتخاذ کنند تا بتوانند در بازار عرضه و تقاضای دانش زیست کنند و نقش فعال تری در اقتصاد کشور داشته باشند. هیئت امنای دولتی است که دانشگاه را به جامعه و جامعه را به دانشگاه پیوند می‌دهد، که 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.

در بحث ایجاد درآمد، اگر چه در قوانین هیئت امنایی دانشگاه‌ها بستر لازم برای ایفای نقش هیئت امنای در تنوع‌بخشی در منابع مالی فراهم است ولی به صراحت، قانونی برای تکلیف این موضوع وجود ندارد و به همین

دلیل اعضای هیئت امنای احساس وظیفه چندانی برای تنوع بخشی در تامین منابع مالی به خصوص از طریق ارتباط با جامعه - بازار ندارند و بسیاری از فعالیت‌های هیئت امنای دانشگاه‌ها در سطح اجرایی و تاکتیکی است و در خصوص مسائل استراتژیک که بتواند در استراتژی‌های دانشگاه در خصوص منابع مالی تغییرات اساسی ایجاد نماید، وارد عمل نمی‌شوند.

در بحث، روان‌سازی قوانین و مقررات قانون‌گذاران در نظر داشته‌اند که دانشگاه‌ها را از قوانین و مقررات پیچیده و دست و پاگیر آزاد نمایند تا دانشگاه‌ها با آزادی به امر آموزش و پژوهش بپردازند. در این رابطه اقدامات مفید و مؤثری مانند حذف ذی‌حسابان از دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، مستثنی نمودن دانشگاه‌ها از قانون محاسبات عمومی، قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون مناقصات و سایر قوانین عمومی کشور صورت گرفته است که نسبت به قبل باعث آزادی عمل دانشگاه‌ها شده است. ولی از طرفی وقتی که به بررسی قوانین پرداخته می‌شود باز مواردی مشاهده می‌گردد که اختیاراتی که هیئت امنای دانشگاه‌های سایر کشورها دارند، از هیئت امنای دانشگاه‌های ایران سلب شده است. به عنوان نمونه می‌توان به نحوه انتخاب رئیس دانشگاه اشاره کرد که در بسیاری از دانشگاه‌ها رئیس دانشگاه را هیئت امنای انتخاب می‌کند در صورتی که در دانشگاه‌های ایران وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و شورای عالی انقلاب فرهنگی سهم اصلی را داشته و به دلیل سیاسی بودن پست ریاست دانشگاه و ملاحظات دیگر، این موضوع در اختیار هیئت امنای قرار ندارد.

با وجود این که با هیئت امنایی شدن دانشگاه‌ها نگاه برای آزادی عمل دانشگاه‌ها وجود دارد، ولی به دلیل بعضی از ملاحظات و گرایش‌هایی که منشاء آن نگاه تمرکزگرایانه در قوانین مربوط به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و قوانین دیگر است، تلویحاً این آزادی و استقلال دچار نقصان شده است. برای مثال وقتی که اعضای هیئت امنای دانشگاه از طرف وزارت علوم انتخاب، معرفی و تایید می‌شوند و دانشگاه در این زمینه منفعل است و اقتدار چندانی ندارد، خود این موضوع یکی از نشانه‌های عدم استقلال است و از این افراد انتصابی انتظار چندانی برای آوردن منابع مالی جدید برای دانشگاه نمی‌رود. در خصوص هیئت امنای در حال حاضر وزارت علوم به دنبال هماهنگی و هم‌شکلی هیئت‌های امنای است. در حالی که اگر قانون بخواهد اجرا شود هیئت‌های امنای مستقل هستند و می‌توانند خودشان بنا بر مقتضیات فعالیت کنند. به ویژه در تبصره ماده ۱۰ قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم آورده شده است که وزارت علوم یا دولت موظف است که ظرف ۶ ماه نسبت به شرح وظایف هیئت امنای، تقویت هیئت امنای و ارتباط هیئت امنای و دولت آیین‌نامه اجرایی بنویسد. این آیین‌نامه هنوز نوشته نشده است. این موضوع یا دلیل بر بی‌توجهی بر اجرای قوانین است یا دلالت بر تمایل وزارت علوم بر هماهنگی و هم‌شکلی هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها دارد.

در بحث تحکیم ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت، برای این که هیئت امنای بتواند در تامین منابع مالی نقش داشته باشد، لازم است که ساختار هیئت امنای تغییر پیدا کند و به جای افراد فعلی که کارکنان دولت و سیاستمداران هستند، افرادی از بخش‌های مختلف اقتصادی مانند بخش صنعت، کشاورزی و خدمات که نیازمند خدمات دانشگاه هستند، در هیئت امنای حضور داشته باشند. چرا که دانشگاه‌ها قرار است که تولید کننده علم باشند و به این بخش‌ها کمک برسانند تا این بخش‌ها بتوانند محصولات بهتری را تولید کنند و در صحنه رقابت، در مقابل

رقبای داخلی و در بلندمدت رقبای خارجی تاب‌آوری داشته باشند، بنابراین هیئت امنای گزارش تحولات و نیازهای جامعه را به دانشگاه انتقال می‌دهد و واسط بین جامعه و دانشگاه است. در این صورت وقتی که نمایندگان صنف‌ها به دانشگاه‌ها بیایند و نیازهای خود را مطرح کنند، خواهند گفت که دانشگاه چه علمی، در چه زمینه‌هایی تولید کند و در مقابل بودجه‌هایی برای دانشگاه‌ها تامین و یا جذب می‌کنند و به عنوان حامی دانشگاه برای ادامه تحقیقات نیز خواهند بود. بنابراین یکی از کارها اصلاح رابطه جامعه، دولت، دانشگاه و جامعه مدنی است، که در دانشگاه‌های نسل چهارم محقق خواهد شد. زیرا تا به حال این رابطه قیمی و پدر فرزندی بوده است، دیگر قرار نیست که دانشگاه فقط از دولت منابع مالی بگیرد بلکه قرار است که توسط مشتریان خود حمایت شود.

نقش هیئت امنای در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها که نمایانگر مفاهیمی مانند؛ نظارت بر منابع مالی دانشگاه (نظارت بر تصویب بودجه، مدیریت هزینه‌ها و ظرفیت‌سازی مالی)، هدایت دانشگاه (رسالت دانشگاه، ترسیم اهداف آموزشی و پژوهشی درآمدزا و مدیریت منابع انسانی)، تحکیم ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت (پیوند ساختاری با صنعت و تقویت جایگاه دانشگاه در جامعه) و روان‌سازی قوانین و مقررات (تدوین مقررات و استقلال تصمیم‌گیری و عملکردی دانشگاه) است که با یافته‌های پژوهش (Barringer and Riffe 2018) و (Mahdi and Azargoshab 2017) و (Li 2015) همخوانی دارد.

وضع موجود قوانین و مقررات که نمایانگر مفاهیمی مانند؛ تصویب و نظارت بر اجرای بودجه (تصویب بودجه، نظارت مالی)، ایجاد درآمد (ایجاد درآمد اختصاصی، معاملات، ایجاد منابع درآمدی جدید)، هزینه‌ها و پرداخت‌ها (نحوه هزینه‌ها، پرداخت‌ها) است که با یافته‌های (Damari et al 2014)، (Prusak 2018) و (Jalahi et al 2018) همخوانی دارد.

پیشنهاد‌های پژوهشگر بر مبنای یافته‌های مطالعه

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

۱. پیشنهاد می‌شود که ترکیب اعضای هیئت امنای دانشگاه‌ها در راستای استفاده از فعالان اقتصادی و افرادی از صنعت و تجارت تغییر یابد.
۲. پیشنهاد می‌شود که در وظایف اعضای هیئت امنای در راستای تاکید بر وظیفه آنان مبنی بر نقش آفرینی در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها، بازنگری شود.
۳. پیشنهاد می‌شود که انتخاب رئیس دانشگاه زیر نظر هیئت امنای و تغییر ملاک انتخاب ریاست دانشگاه از مدیریت هیئت علمی نیمه‌وقت به مدیریت حرفه‌ای انجام پذیرد.
۴. پیشنهاد می‌شود که دانشگاه‌ها نسبت به فعال شدن بنیاد خیرین دانشگاهی در هر دانشگاه و استفاده از افراد حقیقی خیر و واقف به عنوان عضو هیئت امنای دانشگاه اهتمام ورزد.

۵. پیشنهاد تشکیل کمیته انتخاب^۱ برای انتخاب اعضای هیئت امانا و تعیین شاخص‌هایی برای انتخاب اعضا و همچنین تشکیل کمیته‌های تخصصی (شامل: الف - کمیته منابع، امکانات و تسهیلات، مالی ب- کمیته سرمایه‌گذاری و مدیریت ریسک ج- کمیته بودجه، مالی و حسابرسی) در زیر مجموعه هیئت امانا داده می‌شود.

محدودیت‌های پژوهش

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 امانا.
- بر اساس اینکه یکی از ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش مصاحبه بوده است، وقت‌گیر بودن انجام مصاحبه‌ها و فراهم نبودن امکان دسترسی به برخی مشارکت‌کنندگان به عنوان محدودیت دیگر پژوهش مطرح است.
- همزمان شدن مراحل پایانی پژوهش با پاندمی کرونا ابتکار عمل برای بسیاری از امور را دچار اختلال کرده بود.

تقدیر و تشکر

نویسندگان از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه کمال تشکر را دارند.

منابع

1. Akhavan, F., Edjtehadi, M., Mohammaddavoodi, A.H., and Mohammadkhani, K., (2021). Identifying and explaining the dimensions and components of creating a role for the Board of Trustees in funding the university and its improvement, *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 14(1), 129-156.
2. Azargoshab E., (2007). Investigating the function of boards of trustees and its role in the independence of public universities affiliated to the Ministry of Science, Research and Technology, PhD Thesis in Higher Education Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran, (in Persian).
3. Barringer, S. N. and Riffe K. A. (2018). Not just figureheads: Trustees as microfoundations of higher education institutions. *Innovative Higher Education*, 43(3), 155-170.
4. Boesso G., Cerbioni F., Menini A. and Parbonetti A. (2017). The role of the board in shaping foundations' strategy: an empirical study, *Journal of Management & Governance*, 21(2), 375-397.
5. Budget Law of the country (2016). Single article and macro tables of budget resources and expenditures, *Program and Budget Organization of the Country, Program and Budget Organization Publication*, (in Persian).
6. Budget Law of the country (2017). Single article and macro tables of budget resources and expenditures, *Program and Budget Organization of the Country, Program and Budget Organization Publication*, (in Persian).
7. Budget Law of the country (2018). Single article and macro tables of budget resources and expenditures, *Program and Budget Organization of the Country, Program and Budget Organization Publication*, (in Persian).
8. Budget Law of the country (2019). Single article and macro tables of budget resources and expenditures, *Program and Budget Organization of the Country, Program and Budget Organization Publication*, (in Persian).
9. Damari, B., Rahbari-Bonab, M., Vosoogh Moghaddam, A., and Aminloo, H., (2014). Challenges and Performance Improvement Approaches of Boards of Trustees of Universities of Medical Sciences and Health Services in Iran, *Hakim Health Sys Res*, 17(2): 88- 95, (in Persian).
10. Daghani R., Moradi E., (2019). Investigating the structure of financing in higher education in Iran and other countries, Higher Education Organization Conference: Upcoming Scenarios, Iranian Higher Education Association, December 2019, Tehran.
11. Jalahi, H., Khorasani, A., Yamani Douzi Sorkhabi, M., and Mosazadeh, M. (2018). Function of Board of Trustees in Iranian State Medical Sciences Universities during Five Periods (1991 to 2016), *J. Mazandaran Univ. Med. Sci*, 28 (164), 102-117 (in Persian).
12. Jarernsiripornkul S. and Pandey I. M. (2018). Governance of autonomous universities: case of Thailand. *Journal of Advances in Management Research*, 15(3), 288-305.
13. Kaushik M. and Dhanarajan G. (2018). Governance of Open Universities: A Few observations on trends in Asia. *Journal of Learning for Development*, 5(3), 245-262.
14. 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.

15. Lindberg M., Lindgren M., and Packendorff J. (2014). Quadruple helix as a way to bridge the gender gap in entrepreneurship: the case of an innovation system project in the Baltic Sea Region, *J Knowl Econ, Springer Science, Business Media, LLC*, 5:94–113
16. Magalhães, A., Veiga, A., & Amaral, A. (2018). The changing role of external stakeholders: from imaginary friends to effective actors or non-interfering friends. *Studies in Higher Education*, 43(4), 737-753.
17. Mahdi R. and Azargoshab A. (2017). Board of Trustees in Iran's higher education system, *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 85, 139-164, (in Persian).
18. Mirkamali, S.M., Narenji Sani, F., and Hamidzadeh, M.R., (2016). Designing a knowledge-building process model in the university based on a mixed approach, *Public Administration Perspective, summer 2016, (26), 57-76, (in Persian)*.
19. Oketch, M. (2016). Financing higher education in sub-Saharan Africa: some reflections and implications for sustainable development. *Higher Education*, 72(4), 525-539.
20. Prusak, B. G. (2018). Independent BoTs 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.
21. Rafiei M., Naeinei M., Gholamian S., Bagheri K., (2016). A comparative study of university funding in Iran and other countries, The first International Conference on Modern Research in the Field of Educational Sciences and Psychology and Social Studies in Iran, Qom (in Persian).
22. Rajabzadeh N., (2017). Income generation factors in higher education. Case study of affiliated universities, Ministry of Science, Research and Technology in Iran, *Journal of Financial Analysis*, Volume 1, No. 2, pages 1-15. (in Persian)
23. Roushan, A.R., (2013). Approaches to funding public universities, Proceeding of 6th International Conference on Development of Financing System in Iran, Sharif University of Technology, (in Persian).
24. Scott H.I.R. (2018). Ascending: An Exploration of Women's Leadership Advancement in the Role of Board of Trustee Chair, *Adm. Sci.*, 8(1), 7; <https://doi.org/10.3390/admsci8010007>
25. Slaughter S., and Rhoades G., (2004). The theory of academic capitalism, The John Hopkins University Press, Baltimore London
26. Sikipa, G., Rice, J. A., Osifo-Dawodu, E., & Kokwaro, G. (2019). Better Board Work for Better Leadership and Management: Developing Governing Boards as Essential Enablers for Leadership Effectiveness in the Health Sectors of Low and Middle Income Countries. *Frontiers in Public Health*, 7, 67.
27. Sohrabi, B., Reisi Vanani, I., and Rasouli, H., (2010). Assessment of knowledge-based competence in higher education, *Public Administration Perspective, summer 2010, (2), 57-78, (in Persian)*.
28. Zakersalehi, 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).
29. Zuti B., and Lukovics M., Fourth Generation Universities and Regional Development, (2015), *Nonpartisan Education Review*, vol. 14(1), pages 1-1.