

Content analysis of university board of trustees' approvals, with emphasis on the financial implications of approvals and scope; Case study of selected second level universities

Hamid Rahimian¹, Abbas Abbaspour², Saeed Ghiasi Nodooshan³, Gholamreza Gerace Nejad⁴ and Hadi Gharib⁵

Received: Jan.26.2020

Accepted: Dec.5.2020

Abstract

The present study was conducted to investigate the structure and composition of the Board of Trustees and to evaluate the performance of the boards of trustees of second level universities in Iran. This research was conducted in the form of content analysis, quality of approvals and the pattern governing the decision-making process with emphasis on the financial effects of approvals and the scope of approvals in the three periods of 2013-2015-2017. In order to collect the required information, the library method was used, approvals were reviewed and the required information was extracted and quantified by open coding method. The statistical population of the study was universities and the samples were second level universities. The results showed that, on average, in the three periods under review, more than 50% of the approvals have a financial burden and impose new costs on universities. The results also showed that in the review period, the majority of approvals were related to the financial, budgetary, administrative and employment of universities. In fact, educational sections, development and physical development of capital assets, students affairs, research, international, technology and others are in the next ranks, respectively. The appointment structure with limited powers, centralized and with changes affected by the political changes of the government can be called the dominant features of the composition of university Board of Trustees in Iran which is a long way from

1. Associate Professor, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

2. Professor, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

3. Associate Professor, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

4. Assistant Professor, Faculty of Economics and Accounting, Islamic Azad University, Central Branch, Tehran, Iran.

5. Doctoral Candidate in Higher Education Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. *Corresponding author:* ✉ hadigharib@gmail.com

the expected and desired model of an independent and professional Board of Trustees.

Keywords: University, Higher education, Board of trustees, Content analysis.

Introduction

Sociology has been present in Iran for nearly eight decades as an academic discipline and has expanded from various aspects during this period. This expanded knowledge has always been controversial regarding status, legitimacy, inherent prestige, and consequently, many reflections and approaches have emerged. If not evaluated in the form of review efforts, numerous studies in this field can lead to diversity, confusion, and sometimes contradictions in the findings and results and provide the situation to attack the legitimacy and status of sociology.

Accordingly, this article systematically reviews the reflections of sociology in Iran. The main questions of the current study are presented in the following four general categories. The first category is descriptive and is shown in formal and content findings. The second group focuses on the discovery of specific patterns in these studies. These questions can be called processing questions that seek to discover patterns. The third category emphasizes on the commonalities of studies and, in this way, aims to be aware of the accumulation and production of science in this field. Finally, based on the three categories mentioned above, the fourth category examines the study's shortcomings. These questions are:

1. What are the characteristics of sociological research in Iran in terms of form, content, and methodology? Also, which theoretical approaches have these studies been most influenced by?
2. What has been the research process in sociology in Iran? Can specific patterns be discovered in this area?
3. What are the points of emphasis and commonality of these studies? How consistent are the results of these studies with each other? According to this question, how has the accumulation and production of science in this field occurred?
4. What is the theoretical and scientific gap regarding the subject under study? Furthermore, based on the description and analysis of the process of previous studies, analysis of the current situation, and future perspective, what approaches should the recent studies address the issue so as not to suffer from repetition, daily routine, and intellectual infertility?

Methodology

This study's statistical and territorial population includes research conducted from 1991 to 2020 on sociology in Iran and has been published in the form of articles, dissertations, and books. In this regard, by referring to Iranian sites that index scientific research articles, 42 pieces of research on sociology in Iran were identified, including books, dissertations, and related articles. Twenty-eight studies which specifically dealt with the history, nature, and functions of sociology in Iran were described and analyzed, in which theoretical and methodological issues were identified, and the present research selected, studied, recorded, and coded the relevant information. Thus, the objectives, main questions, theoretical literature, research hypotheses, research methodology, findings, and research results were repeatedly re-read, and then the concepts were coded. Then, these codes were presented, reviewed, qualitatively analyzed in the form of the main themes of each specific research.

In terms of internal validity, the most critical issue in selecting studies was related to the methodological discussion of the initial independent studies or research. In terms of external validity, an attempt was made to examine the studies step by step with questions such as whether the theoretical foundations presented by the authors are valid? Have researchers done a thorough and comprehensive search?

The criteria for selecting independent articles or research for systematic review were: the subject of study was "Sociology in Iran"; The study should be conducted in the form of systematic research (according to this criterion, written works in the form of a short and analytical speech or writing or the form of a lecture on sociology in Iran were removed); Published content in the form of books, dissertations, and articles in valid scientific and academic journals. Also, in this study, measures were taken to increase the validity and reliability of the research, including the fact that in the search for studies, it was emphasized that extensive findings in the subject field should be considered. Relying on the immersion feature, the researchers referred to the multiple texts and notes and, in addition to putting them together, re-read the data with an analytical approach. Repeated reading and continuous observation of the texts confirm the results and findings. To avoid confusing the personal opinions of researchers with the views of others, this view was put aside on a written page.

Findings

In the descriptive findings section of this paper, the format of the articles, the method of conducting the studies, how researchers are required to use the historical approach, and structural factors are discussed. Based on the qualitative findings, it can be observed that the goals have not been precisely stated in some related studies. These problems seem to be due to the lack of clarity of concepts on the one hand and the lack of proper reliance of researchers on tradition and theoretical logic on the other hand.

Concerning the questions, a review of studies showed that the question of "qualitative growth of sociology in Iran," "obstacles and contexts of this growth and its inefficiency," and "how to produce and reproduce this inefficiency" has the largest share dedicated. One of the fundamental questions that have been repeated in some studies and have been very controversial in order to understand the historical conditions of the emergence of sociology in Iran is based on a dilemma about how sociology was formed in Iran: How sociology emerged in Iran and whether the understanding of the social activities in Iran was imported or has a historical background? Such questions are controversial and fundamental since they are generally linked to challenging issues such as the localization of sociology in Iran.

The main theoretical and conceptual frameworks used in the studies are the sociology of knowledge and a review of the sociological perspectives of science (Gholipor, 2017; Arvin, 2011), the scientometric perspective (Alizade, 2013), Sociology of Sociology (Azad Armaki, 1999), Modernization theory (Mirfardi, 2015), Postcolonial theory (Tofiq, 2010), Critical approach (Heidari, 2015, Asadolahnezhad & Salamat, 2014) Modernization theory (Mirfardi, 2015) and Postcolonial theory (Tofiq, 2010). In general, in this regard, we can point to the non-systematic use of Iranian researchers in the theoretical reservoir in this field and the lack of critical dialogue with these theories.

The first systematic work on sociology in Iran was done by Azadarmaki, published in 1999 entitled "Sociology of Sociology in Iran." This work can be considered a kind of initiator of sociology of sociology in Iran. In the '70s, the book and a work by Ehsan Naraghi (2000), which was written to explain the situation of social research in Iran, can be seen. The authors have tried to deal with the work done in Iranian sociology for several decades in a specific process in the mentioned publications. In the next decade, the first research in this field is the dissertation that Fazeli has done, and, as he puts it, the question of the usefulness of sociology is presented by accepting the presumption of its usefulness. He introduces and defines the inefficiency of sociology and its reproductive factors. This goal is pursued according to the many judgments that the researcher has observed about the inefficiency of sociology in Iran. In

terms of methodology, researchers in the 90s have tried to study sociology in Iran with new methods and different strategies. It can be seen that researchers are gradually trying to pay attention to historical processes and structural factors in the study of sociology in Iran.

"The mission and role of sociology" in the social system is one of the topics that is less addressed; In this regard, based on the existing literature and global experiences, it seems that in addition to addressing the sociological situation or its inefficiency, it was necessary to take a step back and ask a more critical and fundamental question_ that is the role of sociology and sociologist. A question that can be posed is: Sociology for whom? And for what purpose?

Conclusion

Among the main results of the study, it can be mentioned that studies in this field have not reached the necessary accumulation. The consequence of this process is the ambiguity of approaches, the ambiguity of concepts, the blurring of the boundaries between structures, the lack of commitment to specific goals, the deviation of researchers from the set goals, and confusing theoretical designs in such evaluations. Based on what is stated in the research results, some solutions can be considered. In terms of practical suggestions, it can be said that in sociology education, as much attention is paid to the study of scattered social realities and issues, reflection on sociology itself is not considered. This, which encourages confusing research, seems to be related to the weaknesses of sociological education in Iran. The lack of serious sociology efforts of education groups to provide courses and content related to the rethinking of sociology itself has weakened the body of this field of study. Sociology requires constant reflection, especially in the face of the various issues it grapples with within Iran. Such reflections must be made with extra care. We need training groups and researchers to address this issue to achieve this goal.

It is suggested that researchers pay more attention to concepts and rely on specific conceptual and theoretical approaches to reflect on topics such as the purpose of sociology, sociological work, the position of sociology, sociological boundaries with other sciences, and job prospects professional sociological requirements. Topics related to the legitimacy and future of sociological knowledge as an academic discipline are significant. Also, questions such as when sociology has begun in Iran? Which authors are worthy of the name of the ancestors or founders of sociology in Iran? Moreover, what is an acceptable sociological definition should be considered.

علمی-پژوهشی

تحلیل محتوای مصوبات هیئت امنای دانشگاه‌ها با تأکید بر آثار مالی مصوبات و حوزه اثر گذاری؛ مورد مطالعه دانشگاه‌های منتخب سطح ۲

حمید رحیمیان^۶، عباس عباس پور^۷، سعید غیاثی ندوشن^۸، غلامرضا گرایی نژاد^۹ و هادی غریب^{۱۰}*

چکیده

مطالعه حاضر به‌منظور بررسی ساختار و ترکیب هیئت‌امنا و ارزیابی عملکرد هیئت‌های امنای دانشگاه‌های سطح دو کشور در قالب تحلیل محتوا، کیفیت مصوبات و الگوی حاکم بر جریان تصمیم‌گیری‌ها با تأکید بر آثار مالی مصوبات و حیطه اثرگذاری مصوبات در سه دوره ۱۳۹۶-۱۳۹۴-۱۳۹۲ انجام شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای استفاده، مصوبات بررسی و مطالعه و اطلاعات مورد نیاز استخراج شد و سپس با روش کدگذاری باز کمی‌سازی صورت گرفت. جامعه آماری دانشگاه‌ها و نمونه مورد بررسی دانشگاه‌های سطح دو کشور بودند. نتایج نشان داد که به‌طور متوسط در سه دوره مورد بررسی، بیش از ۵۰ درصد مصوبات بار مالی دارند و هزینه‌های جدیدی را بر دانشگاه‌ها تحمیل می‌کنند. همچنین در دوره بررسی سهم بیشتر مصوبات مربوط به امور مالی و بودجه‌ای و اداری و استخدامی دانشگاه‌هاست. در واقع، حوزه‌های آموزشی، عمرانی و توسعه فیزیکی دارایی سرمایه‌ای، دانشجویی، پژوهشی، بین‌المللی، فناوری و سایر به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارند. ساختار انتصابی با اختیارات محدود، متمرکز و با تغییرات متأثر از تغییرات سیاسی دولت را می‌توان ویژگی‌های غالب ترکیب هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها در کشور ایران نامید که فاصله بسیار زیادی با الگوی مورد انتظار و مطلوب هیئت امنای مستقل و حرفه‌ای دارد.

کلیدواژه‌گان: دانشگاه، آموزش عالی، هیئت‌امنا، تحلیل محتوا.

۶. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران: hamrahimian@yahoo.com

۷. استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران: abbaspour@atu.ac.ir

۸. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران: ghiasi.saeed@gmail.com

۹. استادیار دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران: gh.geracinejad@iauctb.ac.ir

۱۰. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

* نویسنده مسئول: hadigharib@gmail.com

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۱/۶ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۹/۱۵

مقدمه

وظیفه اصلی دانشگاه‌ها به‌عنوان نهاد اجتماعی مهم، پاسخگو و اثرگذار، تولید و ترویج و کاربست علم و فناوری برای رفع نیازهای مردم است. کیفیت اداره نظام‌مند و سازگار شونده هر نظام اجتماعی یکی از عوامل کلیدی پیروزمندی آن در مسیر پیشرفت، توسعه، تعالی و کارایی و اثربخشی است. در دنیای رقابتی امروز که هستی فیزیکی یا ماهیتی نظام‌های اجتماعی پیوسته در معرض تهدیدهای ویرانگر است، نظام راهبری این نظام‌ها برای ایفای مناسب و بهره‌ور کارکردها و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در قبال جامعه، مردم و تمام ذینفعان مستقیم و غیرمستقیم بسیار حایز اهمیت و تعیین‌کننده است. نظام‌های آموزش عالی به‌طور عام و دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به‌طور خاص به‌مثابه نظام‌های اجتماعی بسیار پیچیده و سرنوشت‌ساز متأثر از سازوکار و کیفیت اداره و راهبری هستند.

تجربه انباشتی نظام‌های آموزش عالی در کشورهای توسعه‌یافته از جمله ایالات متحده آمریکا حاکی از ضرورت اداره دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به‌ویژه نهادهای علمی دولتی و عمومی بر مبنای نظام هیئت‌امنائی است. قانون تشکیل، وظایف و اختیارات هیئت‌امنا و کیفیت اجرای آن می‌تواند اثرگذاری این سازوکار بر موفقیت و کارآمدی دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی را در بلندمدت فراهم کند. به‌رغم آگاهی از اهمیت و ضرورت شیوه اداره هیئت‌امنائی، ضعف عمده این شیوه در اختیارات و کارکردهای هیئت‌های امنا در اداره و راهبری دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی است (Azargashb, Arasteh, Sabbaghian & Tofighi, 2008). بنابراین، نقش مهم دانشگاه در تولید و توسعه علم و دانش و تربیت نیروهای انسانی متعهد و متخصص، آن‌گونه راهبری را طلب می‌کند که در پرتو آن بتوان ضمن درک ویژگی‌های اداره کردن محیط‌های علمی و تفاوت‌های آن با دیگر محیط‌ها، دانشگاه را در مسیر دستیابی به اهدافش یاری رساند. در حال حاضر، یکی از راه‌های اعمال چنین راهبری تشکیل نهادی با نام هیئت‌امناست. هیئت‌امنا در دانشگاه مشتمل بر جمعی از افراد سرشناس، مؤثر و مورد وثوق است که امین حکومت هستند و به نیابت از آن اداره امور دانشگاه را برعهده دارند. این هیئت به‌عنوان رکن اصلی دانشگاه، در راهبری دانشگاه نقش فعال و سازنده‌ای دارد و می‌تواند فارغ از قوانین و مقررات عام و بر اساس نیازها و ویژگی‌های دانشگاه تصمیم‌های لازم را اتخاذ کند. توفیق این نهادها در پیشبرد اهداف دانشگاه موجب شده است که در اغلب دانشگاه‌های معتبر اروپا و آمریکا مانند بولونیا، لیدن، ادینبورگ، هاروارد و ... برای اداره دانشگاه‌ها از هیئت‌امنا استفاده شود، ولی شیوه‌گزینش اعضای آن در دانشگاه‌ها متفاوت است. در حالی که شیوه هیئت‌امنائی قائم‌الذات بیشتر در دانشگاه‌های خصوصی کاربرد دارد، در دانشگاه‌های دولتی شیوه انتصابی و تلفیقی بیشتر رواج دارد. بر این اساس، در این‌گونه دانشگاه‌ها اعضای هیئت‌امنا معمولاً از میان رجب سیاسی، کارگزاران عالی‌رتبه مجلس یا ایالت، نمایندگان مردم و اعضای هیئت علمی انتخاب

می‌شوند. وظایف و مسئولیت‌های هیئت امنای دانشگاه‌های مختلف نیز متنوع و در پاسخگویی به نیازهای خاص همان دانشگاه تعیین شده است (Sajjadi, Maleki, Hadi & Hassanzadeh, 2014). وظایف و اختیارات هیئت‌های امنای دانشگاه‌های معتبر جهان بدین‌گونه تعریف شده است: کنترل و هدایت راهبردی مؤسسه، همکاری و توافق با رهبران دانشگاه و رئیس دانشگاه، پاسخگویی در برابر عموم و مؤسسات قانونی، تعیین وظایف مؤسسه و ارتباط با جامعه، احزاب و سهامداران بیرونی (Zakersalehi, 2018). موضوع مورد بررسی در این مطالعه کیفیت مصوبات و الگوی حاکم بر جریان‌های تصمیم‌گیری در هیئت‌های امنای دانشگاه‌های ایران بود. در این پژوهش، بررسی ساختار و ترکیب اعضای هیئت‌های امنای و ارزیابی مبتنی بر تحلیل محتوای انواع مصوبات هیئت امنای دانشگاه‌های منتخب سطح دو کشور (همگن در جامعیت و مرکزیت استان) صورت گرفت. همچنین با تأکید بر آثار مالی مصوبات و حیطة اثرگذاری آنها، نقش هیئت‌های امنای در ایفای وظایف اصلی دانشگاه‌ها بررسی شد. در جمع‌بندی مطالعه به دو پرسش درباره جهت‌گیری هزینه‌ای و درآمدی مصوبات هیئت امنای و چگونگی طبقه‌بندی موضوعی مصوبات هیئت امنای پاسخ داده شد.

پیشینه تحقیق

الف. مطالعات داخلی

در مطالعه ضرغام و همکاران (Zargham, Kabiri & Moghadam, 1997) نقش و وظایف هیئت‌های امنای در کشور ایران و برخی از کشورها بررسی و تحلیل شده است. نتایج این مطالعه که به‌صورت تحلیلی بود، نشان داد که با توجه به نقش هیئت‌های امنای در اداره دانشگاه‌های باکیفیت و مقایسه آن با هیئت‌های امنای دانشگاه‌های ایران، هیئت‌های امنای در ایران نقش بسیار کمی در اداره دانشگاه‌ها دارند. برای افزایش نقش هیئت‌های امنای به‌منظور افزایش کیفیت دانشگاه‌ها، باید حدود اختیارات هیئت امنای در دانشگاه‌ها را افزایش داد.

آذرگش و همکاران (Azargashb et al., 2008) در مطالعه‌ای درباره وظایف هیئت‌های امنای در دانشگاه‌های ایران در مقایسه با دانشگاه‌های معتبر جهان بررسی کردند. بدین منظور، بیست دانشگاه با روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای انتخاب شد. ابتدا با استفاده از مطالعه تطبیقی، ۶۶ وظیفه مربوط به هیئت‌های امنای در چند دانشگاه معتبر جهان استخراج و سپس با استفاده از پرسشنامه، دیدگاه‌های اعضای هیئت‌های امنای و شوراهای دانشگاه‌ها درباره میزان مناسبت این وظایف برای هیئت‌های امنای دانشگاه‌های ایران، استقلال دانشگاه‌ها و نقش هیئت‌های امنای در آن پیمایش شد. یافته‌ها نشان داد که بین دیدگاه‌های اعضای هیئت‌های امنای و شوراهای دانشگاه‌ها در خصوص مناسبت وظایف اختلاف معنادار وجود ندارد. طبق نتایج به‌دست آمده، توصیه می‌شود که در تدوین آیین‌نامه اجرایی ماده ۴۹ از فهرست وظایف مناسب و تأیید شده در تحقیق حاضر برای تدوین وظایف هیئت‌های امنای استفاده شود تا دانشگاه‌ها با استقلال بیشتری به ایفای رسالت‌های خود بپردازند.

در مطالعه کسکه و محب‌زادگان (Kaskeh & Mohebzadegan, 2010) با عنوان "توسعه راهبری دانشگاه‌ها از منظر تبیین مؤلفه‌های عملکردی هیئت‌امنا و روند پژوهی کارکرد و ترکیب اعضای آن"، تغییرات ترکیب و کارکردهای هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی با روش روندپژوهی و با هدف کلی تبیین تحلیلی عملکرد هیئت‌های امنای در طول سالیان گذشته بررسی و با کارکردهای فعلی نهادهای مشابه در کشورهای غربی مقایسه شد. همچنین عملکرد هیئت‌های امنای و هیئت ممیزه مرکزی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بر اساس احکام صادر شده، در سه دوره ۴ ساله (بین سال‌های ۱۳۷۰ تا ۱۳۸۲) و یک دوره ۲ ساله (بین سال‌های ۱۳۸۶-۱۳۸۴) به صورت متمایز بررسی شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که عملکرد بهتر این نهاد نسبت به سایر دوره‌ها، ورود به حیطه‌های استراتژیک، تفاوت بین کمیّت، کیفیت و محتوای مصوبات هیئت امنای مؤسسات مختلف و افزایش تقاضای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی برای تشکیل هیئت امنای مستقل، در برهه‌هایی اتفاق افتاده که طی آن افزایش کارکردهای این نهاد یا تفویض اختیارات از سوی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری صورت گرفته است. این در حالی است که نسبت به نهادهای مشابه در کشورهای پیشرفته، هیئت‌های امنای دانشگاه‌های کشور هنوز اختیارات کمتری دارند.

سجادی و همکاران (Sajjadi et al., 2014) با هدف طراحی و ارائه الگویی مناسب برای ارزیابی هیئت‌امنا در دانشگاه‌های علوم پزشکی مطالعه‌ای در سه مرحله انجام دادند: در مرحله اول تلاش شد تا ضمن مروری بر تجارب سایر کشورها در خصوص الگوها، ابعاد و نشانگرهای ارزیابی هیئت امنای دانشگاه، الگوها، ابعاد و نشانگرهای کنونی و پیشنهادی ارزیابی هیئت‌امناهای دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور تعیین شود. در مرحله دوم، ابعاد و نشانگرهای پیشنهادی ارزیابی با استفاده از روش انگاره‌نگاری مفهومی گروه‌بندی و رتبه‌بندی شدند. در مرحله سوم، توافق نظر خبرگان در خصوص نامگذاری و اهمیت هر یک از ابعاد و نشانگرهای پیشنهادی و نیز بخش‌های مختلف الگوی اولیه تعیین شد. در نهایت، الگوی معتبری طراحی شد که از آن می‌توان برای تولید ابزاری مناسب به‌منظور ارزیابی هیئت‌امنا در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور استفاده کرد.

دماری و همکاران (Damari, Rahbari Bonab, Vosough Moghadam & Amin Lou, 2014) در مطالعه‌ای چالش‌ها و راهکارهای ارتقای عملکرد هیئت‌های امنای دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کشور را بررسی کردند. روش کار در این مطالعه توصیفی و جامعه مورد مطالعه اعضا و مسئولان دبیرخانه‌های هیئت‌های امنای دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بود. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه بود که ۱۴۰ نفر از اعضای هیئت‌امنا آن را تکمیل کردند. بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد شد که زمینه اصلی قانون هیئت‌امنا از مسائل مالی و معاملاتی به سیاستگذاری، دیده‌بانی کلان و نظارت عالی بر اهداف دانشگاه‌ها تغییر یابد. دبیرخانه اجرایی دارای نظم و نظام یا نیروی انسانی توانمند

در درون دانشگاه‌ها مصوب و استقرار یابد. وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ضمن اعتقاد واقعی به استقلال دانشگاه‌ها، توانمندسازی اعضای هیئت امنای را در اولویت قرار دهد و با ایجاد نظام کارشناسی و مشاوره در ستاد این وزارتخانه و برقراری آموزش‌های هدفمند برای آنان این ایده را عملی کند. سیاست‌های تشویقی و رقابتی میان هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها و ایجاد نظام نظارت بر عملکرد هیئت‌های امنای در کوتاه‌مدت می‌تواند عملکرد این نهادها را ارتقا دهد.

ذاکر صالحی (Zakersalehi, 2018) در مطالعه‌ای با عنوان "مطالعه تطبیقی ساختار مدیریت و رهبری دانشگاهی: مطالعه موردی هیئت‌های امنای، نقش و جایگاه هیئت امنای دانشگاهی"، درباره ترکیب اعضا، وظایف و نظام‌های پشتیبان تصمیم در این نهاد دانشگاهی بررسی کرده است. این تحقیق از نوع کیفی و با رویکرد تطبیقی و نمونه در دسترس مشتمل بر ۲۴ دانشگاه معتبر در چهار قاره جهان بود. گام نخست، توصیف پدیده مورد مطالعه بود که در مطالعات اسنادی بازنمایی شد. مطالعات اسنادی این مقاله در چهار بخش ساماندهی شده است: مطالعات مربوط به حاکمیت و اداره امور دانشگاهی، وظایف و کارکرد هیئت امنای، ترکیب اعضا و درنهایت، ترکیب جنسیتی اعضا. در گام دوم، فرایند مقایسه و تطبیق و استخراج وجوه تفاوت و تشابه طی شد. یافته‌ها نشان داد که علی‌رغم اشتراک در جوهره و نقش اصلی هیئت امنای، 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. در دانشگاه‌های آمریکایی و انگلیسی پیچیدگی و تنوع نقش و کارکردها و ساختار داخلی هیئت امنای بیشتر از دانشگاه‌های آسیایی و استرالیایی است. در کشورهای مالزی و ژاپن با الهام‌گیری از دیدگاه شرکتی، غالباً به جای هیئت امنای، هیئت مدیره دانشگاه را اداره می‌کند.

در مطالعه مهدی و آذرگش (Mahdi & Azargashb, 2017) با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد بر 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 امنای توسعه داده شده است. بر اساس نتایج پژوهش، در اداره هیئت امنای 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 دانشگاه‌ها و بسیاری زمینه‌های دیگر وجود دارد. در واقع، با سازوکارهای اداره هیئت امنای فعلی، امکان بهره‌گیری از حداکثر مزایا و منافع این نوع اداره کردن فراهم نیست و لازم است نظام هیئت امنای به‌طور مستمر و متناسب با نوع نهاد توسعه یابد.

ب. مطالعات خارجی

جیمز (James, 2007) در مطالعه‌ای رابطه بین فرایند انتخاب اعضای هیئت امنای و عملکرد آموزش عالی دولتی را بررسی کرده است. او معتقد است که از نظر تئوریک متخصصان آموزش عالی برای هیئت‌های امنای اهمیت زیادی قایل هستند، اما در عمل به تأثیرات هیئت امنای بر عملکرد آموزش عالی کمتر توجه می‌شود. در این مطالعه رابطه بین انتخاب و فرایند انتصاب هیئت امنای و عملکرد آموزش عالی دولتی بررسی

شد و نتایج نشان داد که دانشگاه‌های دولتی با عملکرد بالا از فرایندهای انتصابی و از محدودیت‌ها، صلاحیت‌های لازم و روش‌هایی برای بررسی دقیق مناسب بودن نامزدهای بالقوه استفاده می‌کنند. هیچ شواهدی مبنی بر وجود داشتن فرایندهایی به‌منظور بررسی صلاحیت‌ها یا نظارت دقیق در میان کشورهای با عملکرد پایین وجود ندارد.

لی (Li, 2015) در مطالعه‌ای با عنوان "نقش هیئت امنای دانشگاه‌های دولتی در چین"، نقش، عملکرد و ساختار هیئت امنای دانشگاه‌های دولتی را بررسی کرد. روش پژوهش در این مطالعه کیفی و روش گردآوری اطلاعات به‌صورت تحلیل محتوا بود و بدین منظور پرسشنامه‌ای تدوین شد. یافته‌ها نشان داد که رابطه بین مؤسسات آموزش عالی و اعضای هیئت امنای بسیار نزدیک است که حتی آنها می‌توانند بر درآمد اقتصادی و شخصی یکدیگر نیز اثرگذار باشند. نقش هیئت امنای در این مؤسسات مشورتی است که با توجه به اختیارات واگذار شده این نقش نیز بسیار محدود است. چالش‌های زیادی پیش روی هیئت امنای وجود دارد که یکی از مهم‌ترین آنها مسئله انطباق با دولت است. در کشور چین به‌دلیل آنکه دولت حزبی حاکم است، دو تأثیر منفی و مثبت بر هیئت امنای دارد. در این مطالعه سعی شد که فهم ما را از هیئت امنای در همه ابعاد آن اقتصادی، اجتماعی و سیاسی بهبود ببخشد.

کچن و همکاران (Ketchen, Snow & Pope, 2015) درباره ترکیب و عملکرد هیئت امنای دانشگاه ایالتی پین بررسی کردند. آنها با اشاره به نقش دانشگاه‌ها در صنعت که موتور رشد اقتصادی است، مدیریت دانشگاه‌ها را بسیار با اهمیت دانسته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که این دانشگاه حاکمیت نامؤثر دارد و به همین دلیل، ترکیب و عملکرد هیئت امنای این دانشگاه بررسی شد. طبق اسناد و مدارک موجود در این دانشگاه، عملکرد هیئت امنای پرخطر و پرهزینه است؛ به همین دلیل، در این مطالعه پنج مسئله عمده شامل نوع طراحی، اندازه هیئت امنای، ترکیب هیئت امنای، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و شفافیت عملکرد آن بررسی شد و سپس مواردی که برای اصلاح و بهبود عملکرد هیئت‌های امنای نیاز است، بدین شرح پیشنهاد شد: ۱. اندازه هیئت امنای به اندازه کافی باید کوچک شود تا همه اعضا بتوانند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند؛ ۲. ترکیب هیئت امنای باید طوری باشد که هیچ‌کدام از اعضا نتوانند با استفاده از قدرت خود در تصمیم‌گیری‌ها اعمال نفوذ کنند؛ ۳. روابط میان اعضا به‌گونه‌ای باشد که درگیری‌ها و کشمکش‌ها به حداقل برسد؛ ۴. ترکیب اعضا بتواند محدودیت زمانی را مدیریت کند؛ ۵. اعضا در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک شفافیت داشته باشند.

در مطالعه ارسلان (Arslan, 2013) با عنوان "اثربخشی هیئت امنای بر اداره دانشگاه‌های ترکیه"، برای سنجش اثربخشی هیئت امنای پس از شش سال، شامل محتوا، آموزشی، ارتباطات بین فردی، تحلیلی، سیاسی و استراتژیک در نظر گرفته شد. همچنین نقش‌های حاضر و نقش‌های مورد انتظار هیئت امنای به‌منظور بررسی میزان اثربخشی آنها مقایسه شدند. روش مطالعه توصیفی بود و برای جمع‌آوری اطلاعات از

پرسشنامه استفاده و میان اعضای منتخب هیئت امنا توزیع و تکمیل شد. نتایج نشان داد که اعضای هیئت امنا مسئولیت‌های خود را به‌طور کامل انجام نمی‌دهند. همچنین برای آنکه اثربخشی هیئت امنا در اداره و بهبود فضای دانشگاهها تأمین شود، اعضای هیئت امنا باید توانایی‌ها و مهارت‌های خود را بهبود بخشند. ماتیاس و اسلاکتر (Mathies & Slaughter, 2013) در مطالعه‌ای با عنوان "هیئت امنای دانشگاه به‌عنوان کانال ارتباطی بین دانشگاه و صنعت"، نوع اداره و مالکیت دانشگاهها را بررسی کردند. در این مطالعه دانشگاه‌های ایالات متحده و اروپا بررسی شد و نتایج نشان داد که دانشگاه‌هایی که به‌طور مستقل از دولت و توسط هیئت‌های امنا اداره می‌شوند، نوآوری و توسعه اقتصادی را موجب می‌شوند، چرا که اعضای هیئت امنای این دانشگاهها با صنایع مختلف ارتباط نزدیکی دارند و موجب ارتقای روابط بین دانشگاه و صنعت می‌شوند و در نتیجه، زمینه‌های توسعه فناوری و نوآوری اقتصادی را فراهم می‌آورند. نایک (Naik, 2012) در مطالعه‌ای با عنوان "نقش و مسئولیت هیئت امنا در تضمین کیفیت تحصیلی کالج‌ها و دانشگاهها"، درباره اهمیت هیئت امنای مؤثر بر تضمین کیفیت آموزشی بررسی کردند. آنها با استفاده از روش تحلیل محتوا وظایف و اختیارات هیئت‌های امنا را بررسی کردند و ویژگی‌های اداره مناسب یا حکمرانی خوب را برای دانشگاهها برشمردند و در نهایت، وظایف و اختیارات هیئت‌های امنا را با ویژگی‌های هیئت‌های امنای موجود در دانشگاهها مقایسه کردند. در این مطالعه سعی شد تا رابطه بین ویژگی‌ها و کیفیت هیئت امنا و ارتباط آن با حاکمیت مؤثر بررسی شود. یافته‌ها نشان داد که خصوصیات هیئت امنای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی بر نوع حاکمیت آنها اثرگذار است و می‌توان با بهبود کیفیت هیئت امنا، حاکمیت دانشگاهها را نیز بهبود بخشید.

روش پژوهش

مطالعه حاضر از نظر نوع، کاربردی بود و از روش توصیفی تحلیل محتوا کیفی - کمی (استخراج داده‌های کمی از محتوای کیفی) استفاده شد. در این مطالعه ابتدا به روش کتابخانه‌ای مصوبات هیئت‌های امنا مطالعه کیفی شد. پس از آن با توجه به طبقه‌بندی موضوعی مصوبات با استفاده از روش کدگذاری باز مصوبات از حالت اطلاعات کیفی به کمی تبدیل و به اعداد کمی به‌منظور تحلیل تبدیل شد. در نهایت، نتایج تجزیه و تحلیل شدند. جامعه آماری دانشگاه‌های کشور و نمونه مورد بررسی دانشگاه‌های سطح دو کشور بودند. به‌دلیل دسترسی نداشتن به محتوای صورجلسات همه دانشگاه‌های سطح دو، در این مطالعه مصوبات هیئت‌های امنای ۹ دانشگاه از دانشگاه‌های سطح دو به‌صورت داده‌های مقطعی در ۳ دوره زمانی ۱۳۹۲، ۱۳۹۴ و ۱۳۹۶ انتخاب شدند. یکی دیگر از دلایل انتخاب دانشگاه‌های مورد مطالعه، همگنی، جامعیت و همسطح بودن و مرکزیت استانی آنهاست که مقایسه‌پذیری آنها را مطلوب‌تر می‌کند. در جدول ۱ برخی از خصوصیات آماری دانشگاه‌های مورد بررسی ارائه شده است.

جدول ۱- آمار توصیفی معرفی اطلاعات پایه دانشگاه‌های منتخب در سال ۱۳۹۶

نام دانشگاه	سال تأسیس	تعداد دانشجویان	تعداد هیئت علمی	جمع کارمند
ارومیه	۱۳۴۴	۱۴۵۱۵	۴۳۸	۷۶۹
امام خمینی	۱۳۶۲	۸۰۰۰	۲۱۶	۲۷۰
بوعلی همدان	۱۳۵۳	۱۳۰۰۰	۴۰۰	۵۳۵
بیرجند	۱۳۵۴	۱۱۰۴۴	۳۱۶	۲۹۴
شهید چمران اهواز	۱۳۳۴	۱۵۱۵۷	۵۳۳	۷۰۷
رازی	۱۳۵۰	۱۳۸۸۷	۴۳۷	۶۹۷
زنجان	۱۳۵۳	۱۰۰۲۰	۴۰۰	۴۰۷
شاهرود	۱۳۵۲	۱۱۷۵۶	۳۲۳	۲۱۷
گیلان	۱۳۵۰	۱۳۱۰۰	۵۵۰	۹۸۰

منبع: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی (۱۳۹۷)

یافته‌ها

مقایسه تطبیقی ساختار و ترکیب هیئت‌امنا و وظایف آنها

مروری بر پیشینه و وظایف هیئت‌های امنا در چند دانشگاه معتبر از جمله دانشگاه‌های ایالتی نیویورک، واشنگتن، کالیفرنیا، پنسیلوانیا، دانشگاه‌های بوستون، کنتاکی شمالی، تافتس و ... نشان داد که ۶۶ وظیفه از جمله صیانت از استقلال دانشگاه، حمایت از آزادی‌های علمی، تعیین رسالت دانشگاه، سیاستگذاری برای دانشگاه، انتخاب و برکنار کردن رئیس دانشگاه، تأمین منابع کافی، مدیریت منابع، تصویب دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی، تصویب برنامه‌های بلندمدت آموزشی، پژوهشی و توسعه‌ای، پاسخگویی به نیازهای جامعه، ارزیابی عملکرد دانشگاه، تصویب برنامه‌های ارزیابی استاد، دانشجو، برنامه درسی و فرایندهای آموزشی و تضمین اثربخشی، کارایی و اطمینان از اداره بهینه دانشگاه برعهده هیئت‌های امنا گذاشته شده است (Clark, 2005). ایفای وظایف هیئت‌امنا به ترکیب اعضای آن بستگی زیادی دارد. به‌منظور مقایسه ترکیب اعضا و وظایف هیئت‌های امنا در کشورهای مختلف، در جدول ۲ وظایف و ترکیب اعضای هیئت‌امنا دانشگاه‌های برتر جهان و برخی از ویژگی‌های این دانشگاه‌ها ارائه شده است. افرادی در هیئت‌امنا این دانشگاه‌ها عضو هستند که مشاغل و فعالیت‌هایی دارند که همسو و هم‌جهت با اهداف دانشگاه‌های مدنظر است و می‌توانند به پیشرفت و ارتقای عملکرد دانشگاه‌ها کمک کنند.

جدول ۲- وظایف و ترکیب اعضای هیئت امنای دانشگاه‌های برتر جهان (Zakersalehi, 2018)

نام دانشگاه	ساختار و ترکیب هیئت امنا	وظایف و اختیارات
Royal College of Physicians (RCP)	رؤسای ارشد سابق دانشگاه (۶ نفر) اعضای نامزد شده شورا (چهار نفر) اعضای گمارده شده توسط هیئت امنا (چهار نفر)	تدوین استراتژی‌ها، توافق درباره برنامه کسب و کار و نظارت بر پیشرفت امور در دانشگاه، اطمینان از وجود داشتن مدیریت قابل اطمینان و حفاظت از دارایی‌ها. این اختیارات برای کلیه اعضای هیئت و کمیته‌ها وجود دارد و کلیه تصمیم‌گیری‌ها بجز تغییر در نظام‌نامه‌ها و مقررات توسط اعضای هیئت امنا اخذ می‌شود.
Lesley University	هیئت امنا بر کلیه حقوق و دارایی‌های دانشگاه شامل امور تحصیلی، طرز اداره دانشگاه، امور مالی و بودجه‌ای، اعطای مدارک تحصیلی و دانشنامه‌ها و وظایف امانتداری نظارت دارد.	
UTM UPM	- یک رئیس هیئت مدیره - حدود ۱۰ نفر از استادان یا رؤسای پیشین دانشگاه - یک دبیر	دانشگاه‌های یادشده دارای هیئت مدیره هستند. این هیئت بدنه اجرایی در دانشگاه محسوب می‌شود که سرپرستی بنیادینی در حوزه‌های اجرایی و اداری، کارکنان و مالی برعهده دارد. این هیئت همچنین در اعمال بهترین نوع مدیریت در دانشگاه نقش مهمی دارد.
دانشگاه ملی سنگاپور (NUS)	هیئت امنا از ۲۳ نفر تشکیل شده است که وزارت علوم آنها را منصوب می‌کند. این هیئت از مدیران برجسته تجاری، استادان دانشگاهی، کارآفرینان و متخصصان بخش خصوصی و دولتی هستند که آنها از نظر اهمیت استراتژیکی که برای دانشگاه دارند، انتخاب می‌شوند.	هیئت امنا مسئول تضمین فعالیت‌های دانشگاه در جهت اهداف آموزشی و پژوهشی آن، حفظ سرمایه و دارایی‌های دانشگاه است. این هیئت همچنین با مدیریت و ذینفعان دانشگاه به‌منظور تعیین چشم‌انداز، برنامه‌های توسعه و طرح‌های مؤثر و پایدار دانشگاه رابطه نزدیکی دارد.
University of Tokyo	مشکل از رئیس دانشگاه، معاونان رئیس دانشگاه، ۳ تن از اعضای هیئت علمی، نماینده انجمن زنان و یک تن فعال محیط زیست	- تعیین اهداف میان‌مدت و برنامه‌های سالانه، مسائلی که به رضایت یا تأیید از وزرای آموزش و پرورش، فرهنگ ورزش و علوم و فناوری نیاز دارند. - تنظیم بودجه و اجرا و مسائل مربوط به حسابداری - گشایش و بسته شدن دانشکده‌ها، سازمان اداری و دیگر سازمان‌های مهم - توسعه و اجرای سیاست‌هایی برای تحکیم و احیای فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی دانشگاه - تضمین این مسئله که تصمیم‌گیری‌ها مسئولانه و بر اساس استانداردها باشند.
Stanford University	۳۸ نفر متشکل از رؤسای دانشگاه و معاونان رئیس، چند تن فعال اقتصادی و فعال اجتماعی	هیئت سرمایه‌گذاری منابع مالی، تنظیم بودجه سالانه و تدوین سیاست‌های اجرایی و کنترلی دانشگاه را مدیریت می‌کند که از جمله اختیارات داده شده به هیئت امنا، قدرت انتصاب رئیس کل است و اختیارات هیئت برای اداره دانشگاه به رئیس و به استادان برای موضوعات آکادمیک تفویض می‌شود.
Columbia University	۲۴ نفر شامل رئیس دانشگاه و چند تن از اعضای هیئت علمی و معاونان رئیس دانشگاه، چند تن از فعالان اقتصادی و اجتماعی و محیط زیست	انتخاب رئیس، نظارت بر اعضای هیئت علمی و انتصابات ارشد اداری، نظارت و پایش بودجه، نظارت بر موقوفات و محافظت از اموال دانشگاه

طبق قانون تشکیل هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی در ایران، وظایف چهارده‌گانه‌ای برعهده هیئت‌های امنای دانشگاه‌های وابسته به وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی گذاشته شده است. همچنین در ترکیب اعضای هیئت امنای دانشگاه‌های کشور وزیر، معاون وزیر، نماینده سازمان برنامه و بودجه، رئیس دانشگاه یا مؤسسه و نیز دبیران کمیسیون‌های هیئت امنا اعضای ثابت و حقوقی هستند. چند تن از شخصیت‌های علمی، فرهنگی یا اجتماعی، که حداقل دو تن از آنها عضو هیئت علمی دانشگاه هستند، به‌صورت حقیقی در این ترکیب حضور دارند. در جداول ۳ و ۴ ترکیب و ساختار هیئت امنای دانشگاه‌های منتخب و نیز ترکیب اعضا از جنبه حقوقی یا حقیقی بودن ارائه شده است.

جدول ۳- ترکیب اعضای هیئت‌های امنای دانشگاه‌های منتخب

فعال اقتصادی یا اجتماعی	مسئول نماینده، مدیر یا اجرایی دولتی	عضو هیئت علمی با سمت مدیر دانشگاهی	عضو هیئت علمی	هیئت امنا
-	۳	۳	۷	دانشگاه الزهرا
۱	۴	۱۱	۱۴	دانشگاه بوعلی همدان
۲	۴	۷	۷	دانشگاه بیرجند
۱	۴	۵	۵	دانشگاه خوارزمی
-	۵	۵	۸	دانشگاه رازی
۱	۶	۵	۵	دانشگاه زنجان
۱	۷	۵	۴	دانشگاه سیستان و بلوچستان
۱	۵	۴	۴	دانشگاه شاهرود
۱	۵	۱۱	۱۱	دانشگاه شهید چمران
۱	۴	۵	۶	دانشگاه کاشان
-	۲	۱۰	۱۱	دانشگاه گرگان
۱	۵	۶	۶	دانشگاه گیلان
۱	۳	۸	۸	دانشگاه یزد
۱۱	۵۴	۸۵	۹۵	جمع

منبع: گزارش‌های مصوبات هیئت امنای دانشگاه‌ها

جدول ۴- ترکیب اعضای حقیقی و حقوقی هیئت‌های امنای دانشگاه‌های منتخب

عضو حقیقی	عضو حقوقی	هیئت امنا
۴	۶	دانشگاه الزهرا
۶	۱۳	دانشگاه بوعلی همدان
۵	۸	دانشگاه بیرجند
۶	۵	دانشگاه خوارزمی
۶	۷	دانشگاه رازی
۵	۷	دانشگاه زنجان
۶	۶	دانشگاه سیستان و بلوچستان
۲	۸	دانشگاه شاهرود
۶	۱۰	دانشگاه شهید چمران
۵	۶	دانشگاه کاشان
۶	۷	دانشگاه گرگان
۳	۸	دانشگاه گیلان
۶	۶	دانشگاه یزد
۶۶	۹۷	جمع

منبع: گزارش‌های مصوبات هیئت امنای دانشگاه‌ها

در برخی از دانشگاه‌ها به دلیل تعدد واحدهای اقماری و حضور رؤسای این مؤسسات در هیئت‌های امنای، اعضای حقوقی بیشتری عضویت پیدا می‌کنند. مقایسه وظایف هیئت‌های امنای دانشگاه‌های ایران با دانشگاه‌های خارجی نشان می‌دهد که اختیارات و وظایف هیئت‌های امنای دانشگاه‌های ایران در مقایسه با دانشگاه‌های معتبر خارجی بسیار محدودتر است. بخشی از کاهش اختیارات هیئت‌های امنای در کشور ایران به دلیل ماهیت ساختار و ترکیب هیئت‌های امناست. وزن غالب تصمیم‌گیران در هیئت‌های امنای اعضای حقوقی‌اند که عملاً ذیل نهاد وزارت تعریف می‌شوند. حضور اعضای حقوقی متأثر از ساختار سیاسی حاکم بر دولت است. از این نظر تغییر در ساختار سیاسی دولت‌ها به سرعت موجب تغییر در ساختار اعضای حقوقی هیئت‌های امنای می‌شود. از آنجا که هیئت‌های امنای نیز در عزل و نصب رؤسای دانشگاه‌ها نقشی ندارند و موضوع در اختیار وزیر و رویکرد سیاسی حاکم بر دولت است، تغییرات ترکیب اصلی هیئت‌های امنای با تغییرات مدیریتی-سیاسی قوه مجریه همسو است.

بررسی و مقایسه ترکیب اعضای هیئت‌های امنای دانشگاه‌های کشور با دانشگاه‌های برتر دنیا نشان می‌دهد که فعالان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و به‌طور کلی، اعضای حقیقی سهم بیشتری از ترکیب اعضای هیئت‌های امنای دانشگاه‌های برتر را به خود اختصاص می‌دهند، در حالی که ترکیب اعضای هیئت‌های امنای دانشگاه‌های کشور عمدتاً انتصابی و دارای مسئولیت‌های سیاسی است که عملاً آنها را به نوعی می‌توان عضو حقوقی قلمداد کرد. همچنین بررسی ترکیب اعضای هیئت‌های امنای دانشگاه‌های کشور با دانشگاه‌های برتر دنیا نشان می‌دهد که بخشی از اعضای هیئت‌های امنای دانشگاه‌های برتر دنیا نماینده و عضو انتخابی هستند، نظیر نماینده اعضای هیئت علمی یا کارکنان و حتی دانشجویان، اما در ترکیب اعضای هیئت‌های امنای دانشگاه‌های کشور همه اعضا انتصابی هستند. ساختار انتصابی با اختیارات محدود و متأثر از تغییرات سیاسی و نبود اعضای فعال اقتصادی و اجتماعی را می‌توان ویژگی‌های غالب ترکیب هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها در ایران نامید که با الگوی مورد انتظار و مطلوب هیئت‌های امنای مستقل و حرفه‌ای فاصله بسیار زیادی دارد.

تحلیل محتوای مصوبات هیئت‌های امنای دانشگاه‌های منتخب

توزیع مناسب مصوبات در این مطالعه توزیعی بود که با توجه به وظایف اصلی و اهداف هیئت‌های امنای و درنهایت، وظایف اصلی و اهداف دانشگاه‌ها متناسب باشد. لذا، ابتدا با رویکردی اکتشافی مصوبات هیئت‌های امنای دسته‌بندی و سپس در تناظر با اهداف و وظایف آن مقایسه شده است. در جدول ۵ تعداد مصوبات هیئت‌های امنای دانشگاه‌های منتخب در نمونه طی دوره مورد مطالعه (۱۳۹۶-۱۳۹۲) به تفکیک سال‌ها و جلسات تشکیل شده آورده شده است.

جدول ۵- تعداد کل مصوبات هیئت‌های امنای در دانشگاه‌های منتخب

سال	تعداد مصوبات
۱۳۹۲	۳۲۷
۱۳۹۳	۳۶۴
۱۳۹۶	۳۳۲

منبع: مستندات منتشرشده از مصوبات هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها

بررسی مصوبات هیئت امنای از جنبه بار مالی یا درآمدی

با بررسی و تحلیل محتوای مصوبات هیئت‌های امنای دانشگاه‌های مورد بررسی می‌توان مصوبات مالی را با توجه به نحوه اثرگذاری آن‌ها بر وضعیت مالی دانشگاه به انواع بار مالی، تعریف درآمد، بدون بار مالی و تعریف درآمد و کنترل و کاهش هزینه تقسیم کرد. در مواردی هم که مصوبه در طبقات مشترک آمده، به هر دو طبقه منتسب شده است. تعریف مصداقی مصوبه‌ها به‌صورت زیر است:

- کنترل یا کاهش هزینه: مصوباتی که پیامد آنها کاهش هزینه یا کنترل هزینه است.
 - با بار مالی: مصوباتی که تصویب و اجرای آن بار مالی دارد و هزینه جدید به دانشگاه تحمیل می‌کند.
 - تعریف درآمد: مصوباتی که با اجرای آن منابع درآمدی تعریف یا دریافت می‌شود.
 - بدون بار مالی و تعریف درآمد: مصوباتی که ماهیت مستقیم مالی ندارند و تصمیم مدیریتی بدون بار مالی به شمار می‌آید. برای مثال، تبدیل وضعیت اعضای هیئت علمی.
- در جداول ۶ تا ۸ در سه دوره زمانی متوالی مصوبات هیئت امنای دانشگاه‌های منتخب از نظر اثرگذاری مالی احصا و طبقه‌بندی شده‌اند.

جدول ۶- نوع مصوبات از نظر اثرگذاری مالی - دوره اول: سال ۱۳۹۲

نام دانشگاه	کنترل یا کاهش هزینه	با بار مالی	تعریف درآمد	بدون بار مالی و تعریف درآمد
ارومیه	۱	۳	۳	۸
امام خمینی	-	۶	۳	۱۷
بوعلی همدان	-	۳	-	۱۴
بیرجند	-	۳	۱	۱۲
شهید چمران اهواز	-	۱۳	-	۱۵
رازی	۱	۹	۳	۱۹
زنجان	۱	۱۴	۳	۱۲
شاهرود	۳	۴	۱	۱۲
گیلان	-	۱۳	۲	۲۴
کل (تعداد)	۶	۶۸	۱۶	۱۳۳
درصد از کل	۲/۷	۳۰/۵	۷/۲	۵۹/۶

منبع: مستندات مصوبات هیئت امنای دانشگاه‌ها سطح دو

با توجه به مصوبات هیئت امنای در حیطه مالی در سال ۱۳۹۲، می‌توان گفت که بیشترین سهم مصوبات در این حوزه مربوط به مصوبات بدون بار مالی و بدون تعریف درآمد است. در واقع، حدود ۶۰ درصد مصوبات مالی هیئت‌های امنای از نوع مدیریت مالی هستند. مصوباتی که بار مالی دارند، در رتبه بعدی و با فاصله زیاد

از مصوبات درآمدزا قرار دارند. می‌توان بیان کرد که از نظر مالی، سهم بیشتر مصوبات هیئت‌های امنای بار مالی داشته است.

جدول ۷- نوع مصوبات از نظر مالی - دوره دوم: سال ۱۳۹۴

نام دانشگاه	کنترل یا کاهش هزینه	با بار مالی	تعریف درآمد	بدون بار مالی و تعریف درآمد
ارومیه	۱	۱۵	۳	۱۵
امام خمینی	۳	۱۹	۷	۲۴
بوعلی همدان	۱	۱۰	۶	۳۴
بیرجند	۱	۱۲	۱۰	۲۳
شهید چمران اهواز	۶	۳۰	۱۵	۳۳
رازی	۱	۱۸	۳	۲۲
زنجان	۲	۱۴	۴	۲۴
شاهرود	۱	۵	۴	۱۰
گیلان	۱	۷	۵	۱۸
کل (تعداد)	۱۷	۱۳۰	۵۷	۲۰۳
درصد از کل	۴/۱۸	۳۱/۹۸	۱۴	۴۹/۸۸

منبع: مستندات مصوبات هیئت امنای دانشگاه‌های سطح دو

جدول ۸- نوع مصوبات از نظر مالی - دوره سوم: سال ۱۳۹۶

نام دانشگاه	کنترل یا کاهش هزینه	با بار مالی	تعریف درآمد	بدون بار مالی و تعریف درآمد
ارومیه	۱	۹	۲	۱۷
امام خمینی	۲	۱۵	۷	۲۷
بوعلی همدان	۱	۱۱	۶	۲۱
بیرجند	۴	۸	۳	۱۲
شهید چمران اهواز	-	۱۲	۴	۲۰
رازی	-	۲۰	۵	۱۶
زنجان	۱	۹	۴	۱۱
شاهرود	-	۱۴	-	۱۴
گیلان	۲	۴	۸	۱۳
کل (تعداد)	۱۱	۱۰۲	۳۹	۱۵۱
درصد از کل	۳/۶	۳۳/۶	۱۲/۸	۴۹/۸

منبع: مستندات مصوبات هیئت امنای دانشگاه‌های سطح دو

در سال ۱۳۹۴ روندی که در سال ۱۳۹۲ وجود داشت، ادامه دارد، با این تفاوت که سهم مصوبات تعریف درآمد افزایش یافته است؛ یعنی هیئت‌های امنای از نظر کسب درآمد در وضعیت بهتری نسبت به سال ۱۳۹۲ قرار دارند. در سال ۱۳۹۶ نیز بیشترین سهم مصوبات مالی مربوط به مصوبات با ماهیت مدیریتی مالی است.

با این تفاوت که اختلاف سهم بین مصوباتی که بار مالی دارند و مصوباتی که درآمدزا هستند، زیاد است که نشان‌دهنده محدود بودن قدرت درآمدزایی دانشگاه‌ها و اتکای بیشتر بودجه آنها به بودجه دولتی است. طبق اظهارات معاون اداری، مالی و مدیریت منابع وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، میانگین درصد منابع درآمدی این دانشگاه‌ها در حوزه کمک‌های دولتی و درآمدهای عمومی ۷۴/۱۵ درصد، در حوزه درآمد اختصاصی در بخش پژوهش ۸/۴۲ درصد، در بخش شهریه (آموزش) ۱۱/۰۵ درصد و سایر درآمدها نیز ۶/۳۸ است که با توجه به وابستگی دانشگاه‌های کشور به بودجه دولتی این نتیجه دور از انتظار نیست. به‌منظور کاستن از وابستگی مالی دانشگاه‌ها به دولت می‌توان از ظرفیت موجود در هیئت‌های انما بهره جست. برای نمونه، یکی از کارکردهای مهم هیئت انما تأمین تمهید و تسهیل ارتباط با صنعت، بخش خصوصی و جامعه است و این مسئله یکی از مبانی اصلی اداره مستقل دانشگاه‌ها محسوب می‌شود و استراتژی مهمی برای وابستگی کمتر به منابع دولتی است. درواقع، اگر در ترکیب اعضای هیئت امنای دانشگاه‌ها فعالان اقتصادی و صنعتی حضور داشته باشند، می‌توان برای برنامه‌های آتی مسیر هموارتری داشت. این در حالی است که با بررسی ترکیب اعضای هیئت امنای دانشگاه‌های کشور ملاحظه می‌شود که بیشترین سهم اعضا مربوط به اعضای حقوقی است و فعالان اقتصادی برای ایجاد ظرفیت‌های ارتباطی با بخش‌های اقتصادی حضور بسیار ضعیفی دارند.

طبق توضیحات ارائه شده، در دوره ۱۳۹۶-۱۳۹۲ تعداد کل مصوبات در سال ۱۳۹۴ از سال‌های دیگر بیشتر است. همچنین سهم مصوباتی که ماهیت مدیریتی دارند، در کل دوره ۱۳۹۶-۱۳۹۲ از مابقی مصوبات بیشتر است. در رتبه‌های بعدی مصوبات دارای بار مالی، تعریف درآمد و تعدیل یا کنترل هزینه به ترتیب بالاترین تا پایین‌ترین سهم را داشته‌اند. گفتنی است که در سال‌های ۱۳۹۲ و ۱۳۹۶ اختلاف سهم بین مصوباتی که دارای بار مالی هستند و مصوباتی که در حیطه تعریف درآمد قرار دارند، به‌طور چشمگیر زیاد است. به‌طور متوسط در سه دوره، ۵۳ درصد مصوبات بار مالی جدید افزایشی یا کاهش‌نا داشته و تقریباً می‌توان گفت که بدون بار مالی بوده‌اند. حدود ۳۲ درصد مصوبات سه دوره بار مالی داشته‌اند و با تصویب آنها هزینه‌های جدیدی بر دانشگاه‌ها تحمیل شده است. حدود ۱۱ درصد مصوبات با هدف تعریف و استمرار منابع درآمدهای اختصاصی و جدید دانشگاه‌ها و حدود ۴ درصد مصوبات نیز با هدف کنترل یا کاهش هزینه‌ها بوده است.

تحلیل الگوی یادشده نشان می‌دهد که در هیئت‌های امنای دانشگاه‌های منتخب، عمده جهت‌گیری‌ها تعریف درآمد یا پیگیری کاهش هزینه نبوده و وزن مصوبات دارای بار مالی بیش از مصوبات تعریف‌کننده درآمد یا کاهنده هزینه بوده است. یکی از دلایل این موضوع در دانشگاه‌های دولتی امکان انتقال بار هزینه‌ای جدید به ترکیب سید هزینه دانشگاه‌ها بدون نگرانی از تأمین آن و به‌هم خوردن تناسب و توازن ساختار هزینه‌ای دانشگاه‌هاست. یکی از مصادیق این موضوع را می‌توان در تورم نیروهای کارمندی

دانشگاهها و وجود داشتن حداقل دو کارمند غیر هیئت علمی به ازای یک هیئت علمی در برخی از آنها دانست. نبود دقت و توجه به ساختار هزینه‌های دانشگاهها موجب افزایش معنادار سهم هزینه‌های پرسنلی آنها شده است و سهم محدودی از منابع صرف کیفیت و ارتقای شاخص‌های آموزشی و پژوهشی می‌شود.

تحلیل محتوای مصوبات هیئت امنای از جنبه حوزه اثرگذاری

نتایج به‌دست آمده از تقسیم‌بندی مصوبات هیئت امنای از نظر اثرهای مالی نشان می‌دهند که عمده مصوبات هیئت امنای بدون بار مالی هستند و در رتبه‌های بعدی مصوبات دارای بار مالی قرار دارند که اجرای آنها با افزایش هزینه همراه بوده است. در این بخش مصوبات هیئت امنای از جنبه حوزه اثرگذاری و وابستگی تفکیک شده است. نتایج به‌دست آمده در جداول ۶ تا ۸ در سه دوره زمانی متوالی طبقه‌بندی شده‌اند. حیطه‌های اثرگذاری تقریباً متناظر با ساختار تشکیلات دانشگاهها دسته‌بندی شده‌اند. مصوبات هیئت‌های امنای با توجه به حیطه‌ای که بر آن اثرگذار بوده‌اند، در ۹ دسته‌بندی شامل عمرانی و توسعه فیزیکی، مالی و بودجه‌ای، اداری و استخدامی، آموزشی، پژوهشی، بین‌المللی، دانشجویی، فناوری، برنامه راهبردی و سایر قرار می‌گیرند.

جدول ۹- نوع مصوبات از نظر حیطه اثرگذاری - دوره اول: سال ۱۳۹۲

نام دانشگاه	عمرانی و توسعه فیزیکی	مالی و بودجه‌ای	اداری و استخدامی	آموزشی	پژوهشی	بین المللی	دانشجویی	فناوری	برنامه راهبردی و سایر
ارومیه	۲	۱۱	۱	۳	-	-	-	-	-
امام خمینی	۱	۱۸	۵	-	۶	-	-	-	۳
بوعلی همدان	-	۷	۸	۱	۱	-	-	-	۱
بیرجند	-	۶	۵	۲	۱	-	-	-	۳
شهید چمران اهواز	۴	۸	۱۲	۲	۳	-	-	-	-
رازی	۱	۱۲	۱۶	۳	۱	۱	۲	-	۱
زنجان	۶	۱۶	۷	۳	۱	-	۳	-	۱
شاهرود	-	۶	۱۰	۳	-	-	-	-	۱
گیلان	۳	۱۵	۱۵	۵	-	-	۱	۲	۲
کل (تعداد)	۱۷	۹۹	۷۹	۲۲	۱۳	۱	۶	۲	۱۲
درصد از کل	۶/۱۸	۳۹/۴	۳۱/۵	۸/۸	۵/۲	۰/۴	۲/۴	۰/۸	۴/۸

منبع: مصوبات هیئت امنای دانشگاه‌های منتخب

با توجه به جدول ۹، بیشترین مصوبات با ماهیت اداری-استخدامی و مالی-بودجه‌ای بوده است. بررسی مصوبات هیئت‌های امانا در سال ۱۳۹۴ نشان می‌دهد که بیشترین مصوبات با ماهیت اداری-استخدامی و مالی-بودجه‌ای بوده و ترتیب اهمیت وزنی سایر مصوبات مانند سال ۱۳۹۲ است.

جدول ۱۰- نوع مصوبات از نظر حیطة اثرگذاری دوره دوم- سال ۱۳۹۴

نام دانشگاه	عمرانی و توسعه فیزیکی	مالی و بودجه‌ای	اداری و استخدامی	آموزشی	پژوهشی	بین المللی	دانشجویی	فناوری	برنامه راهبردی و سایر
ارومیه	۳	۱۲	۸	۴	۱	۲	۱	-	۴
امام خمینی	۲	۲۱	۲۲	۶	۱	-	۴	-	۲
بوعلی همدان	۶	۲۵	۱۸	۷	۱	-	۲	۱	۳
بیرجند	۳	۲۲	۱۷	۷	۱	۱	-	-	۴
شهید چمران اهواز	۸	۲۹	۳۶	۱۴	-	۱	۲	-	۵
رازی	۳	۱۰	۲۶	-	۲	۱	۴	-	۳
زنجان	۹	۱۳	۱۶	۳	۱	۱	۱	۳	۳
شاهرود	۲	۹	۷	۲	-	-	۱	-	۲
گیلان	۱	۱۲	۱۱	۷	۱	-	۱	۲	۳
کل (تعداد)	۳۷	۱۵۳	۱۶۱	۵۰	۸	۶	۱۶	۶	۲۹
درصد از کل	۷/۹۴	۳۲/۸۳	۳۴/۵۵	۱۰/۷۳	۱/۷۲	۱/۲۹	۳/۴۳	۱/۲۹	۶/۲۲

منبع: مصوبات هیئت امنای دانشگاه‌های منتخب

جدول ۱۱- نوع مصوبات از نظر حیطة اثرگذاری- دوره سوم: سال ۱۳۹۶

نام دانشگاه	عمرانی و توسعه فیزیکی	مالی و بودجه‌ای	اداری و استخدامی	آموزشی	پژوهشی	بین المللی	دانشجویی	فناوری	برنامه راهبردی و سایر
ارومیه	۱	۱۲	۸	۱	۱	۱	۲	۲	۴
امام خمینی	۹	۱۲	۱۶	۳	۴	-	۴	۳	۶
بوعلی همدان	۳	۱۶	۱۲	۹	۴	۲	۵	۱	۴
بیرجند	۱	۱۳	۹	۴	-	۲	۲	-	۲
شهید چمران اهواز	۵	۱۰	۱۶	۵	۲	-	۲	۱	۲
رازی	۶	۱۴	۱۶	۵	۱	۱	۷	۲	۱
زنجان	۳	۱۳	۴	۴	-	۱	۴	۱	۲
شاهرود	-	۶	۱۵	۶	۳	۱	۱	۱	۲
گیلان	-	۳	۱۰	۲	۳	۱	-	-	-
کل (تعداد)	۲۸	۹۹	۱۰۶	۳۹	۱۸	۹	۲۷	۱۱	۲۳
درصد از کل	۷/۷	۲۷/۵	۲۹/۴۴	۱۰/۸	۵	۲/۵	۷/۵	۳	۶/۳

منبع: مصوبات هیئت امنای دانشگاه‌های منتخب

با توجه به جدول ۱۱، در سال ۱۳۹۶ نیز بیشترین مصوبات با ماهیت اداری - استخدامی و مالی - بودجه‌ای بوده و ترتیب اهمیت وزنی سایر مصوبات مانند دو دوره پیشین است. با توجه به مصوبات هیئت امنای در سه دوره ۱۳۹۲، ۱۳۹۴ و ۱۳۹۶، بیشترین سهم مصوبات در حیطه اداری - استخدامی و مالی - بودجه‌ای است و می‌توان گفت که هیئت‌های امنای در حیطه مدیریتی (استخدامی و انتصابات و اختصاص بودجه‌ای که دولت در اختیار آنها قرار داده است) نسبت به سایر حیطه‌های واگذار شده مصوبات بیشتری داشته‌اند. در بررسی مصوبات هیئت‌های امنای از نظر حیطه اثرگذاری می‌توان مشاهده کرد که در دوره ۹۶-۱۳۹۲، ۶۰ تا ۷۰ درصد مصوبات مربوط به امور مالی و بودجه‌ای و اداری و استخدامی دانشگاه‌هاست و حوزه‌های آموزشی، عمرانی و توسعه فیزیکی و دارایی سرمایه‌ای، دانشجویی، پژوهشی، بین‌المللی، فناوری و سایر به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارند و در مجموع، ۳۰ تا ۴۰ درصد سهم مصوبات را به خود اختصاص داده‌اند.

با توجه به نتایج به دست آمده در دوره مورد بررسی، نبود توازن در حیطه‌های مختلف تصمیم‌گیری به ضرر وظایف اصلی دانشگاه‌ها، در مصوبات هیئت امنای به وضوح قابل مشاهده است. از طرف دیگر، با توجه به ماهیت دانشگاه‌ها که نهادی آموزشی و پژوهشی هستند و وظیفه اصلی آن ارتقای سطح علمی کشور و توسعه فرایندهای فناورانه و پژوهش در زمینه‌های مورد نیاز کشور است، سهم پایین مصوبات مربوط به حیطه‌های آموزش، پژوهش و فعالیت‌های فناورانه نشان‌دهنده دور شدن هیئت‌های امنای از تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در حوزه‌های اصلی فعالیت‌های دانشگاه‌هاست.

تحلیل آماری استنباطی: در طول دوره بررسی، وزیر علوم، تحقیقات و فناوری تغییر کرده است. علاوه بر این، به دلیل کاهش رشد دانشجو تا حدودی فشار گسترش کمی دانشگاه‌ها نسبت به ابتدای دوره محدودتر شده است. با وجود این، به نظر نمی‌رسد که در رتبه‌بندی وزنی اولویت حوزه‌های مدنظر تغییر معناداری رخ داده است. به همین منظور سؤال زیر آزمون شده است:

آیا در طول سه دوره بررسی مصوبات هیئت امنای، تغییر معناداری در رتبه‌بندی وزنی اولویت‌ها و توزیع وزن مصوبات در طبقه‌بندی‌های احصا شده، ایجاد نشده است؟

برای پاسخگویی به این سؤال از آزمون فریدمن استفاده شد. با توجه به آنکه شواهدی مبنی بر نرمال بودن توزیع نسبت‌های مورد بررسی در جامعه وجود ندارد، آزمون ناپارمتری فریدمن انتخاب شده است. نتایج آزمون نشان می‌دهد که در سه دوره مورد بررسی تفاوت معنادار (در سطح اطمینان ۹۵ درصد) در سهم توزیع مصوبات بین موضوعات و مأموریت‌های اصلی دانشگاه‌ها رخ نداده است. این موضوع نشان می‌دهد که ساختار تصمیم‌گیری هیئت‌های امنای تفاوت معناداری را تجربه نکرده است. این در حالی است که تحول در نظام تصمیم‌گیری‌های هیئت امنای، در تغییر رویکرد تحول‌گرای آموزش عالی در ایران می‌تواند کمک مؤثری باشد (در پیوست نتایج تحلیل خروجی نرم افزار SPSS ارائه شده است). همانطور که تجربه دانشگاه‌های برتر جهان نشان می‌دهد، فعالیت در زمینه‌های پژوهشی، بین‌المللی و آموزشی از زمینه‌های اصلی تأمین منابع مالی است، ولی در دانشگاه‌های مورد بررسی در این مطالعه سهم این حوزه‌ها بسیار

ناچیز است. توجه به فناوری، امور دانشجویی و پژوهشی، پایین‌ترین سطح از توجه را در مصوبات هیئت‌امنا داشته است. این مهم نشان می‌دهد که ساختار آموزش‌محور دانشگاه‌های منتخب در مراحل توسعه آنها این امکان را که موضوعات پژوهش و فناوری اهمیت بیشتری در مصوبات هیئت‌های‌امنا پیدا کند، فراهم نکرده است. با توجه به بررسی‌های انجام شده می‌توان گفت که توجه غالب به موضوعات اداری و مالی نشان‌دهنده غفلت دانشگاه‌ها از توجه به مأموریت‌های اصلی آنهاست.

سوالات تحقیق و تحلیل نتایج

سؤال ۱. جهت‌گیری هزینه‌ای و درآمدی مصوبات هیئت‌امنا چگونه بوده است؟ برای پاسخگویی به این سؤال، مصوبات هیئت‌های‌امنا دانشگاه‌های نمونه از نظر نوع مصوبه بررسی شد که نتایج را می‌توان از دو جنبه تحلیل کرد. از یک طرف، در دوره مورد بررسی سهم مصوبات مدیریتی و بدون بار مالی از انواع دیگر بیشتر است و از طرف دیگر، سهم مصوبات دارای بار مالی بیشتر از مصوبات درآمدزاست. درواقع، نتایج نشان می‌دهد که اولویت اول مصوبات هیئت‌های‌امنا دانشگاه‌های نمونه مسائل مدیریتی بوده است تا مسائل تأمین مالی یا درآمدی دانشگاه‌ها؛ همچنین در این دوره مصوباتی را که هیئت‌های‌امنا به تصویب رسانده‌اند، بیشتر بار مالی جدید را بر دانشگاه‌ها تحمیل کرده است. به دلیل وابسته بودن دانشگاه‌های دولتی به بودجه نفتی کشور، چندان رغبتی از سوی دانشگاه‌ها برای دریافت دیگر منابع مالی دیده نمی‌شود و این موضوع نیاز به تأمین مالی و اختصاص بودجه دولتی را بیشتر کرده است. یکی از آسیب‌های ناشی از وابستگی مالی دانشگاه‌ها به دولت، آسیب به استقلال دانشگاه‌هاست. درواقع، وابستگی مالی دانشگاه‌ها به دولت یکی از زمینه‌های دخالت دولت در امور دانشگاه‌ها و هیئت‌های‌امناست و افزایش دخالت دولت در امور دانشگاه‌ها نیز به کاهش کارایی این نهاد و انحراف در مأموریت‌های اصلی آن منجر می‌شود. همچنین وابستگی مالی دانشگاه‌ها به بودجه دولتی که خود وابسته به درآمدهای نفتی است، می‌تواند مشکل بزرگ دیگری برای دانشگاه‌ها ایجاد کند؛ یعنی هنگام نوسانات قیمت و درآمدهای نفتی، بودجه دولت و دانشگاه‌ها نیز دچار نوسان می‌شود و این نوسان می‌تواند بر عملکرد دانشگاه‌ها تأثیر منفی داشته باشد.

مهم‌ترین اهداف دانشگاه‌ها ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی به جامعه است. بدیهی است که چنانچه دانشگاه‌ها از اعتبارات مالی کافی برای تحقق اهداف خود برخوردار نباشند، در ادای وظایف خود با مشکل مواجه می‌شوند و نمی‌توانند به‌طور صحیح در جهت چرخه توسعه اقتصادی کشور عمل کنند. لذا، تأمین اعتبارات مالی مکفی یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی دانشگاه‌هاست. درآمدهای اختصاصی دانشگاه‌ها از روش‌های زیادی به‌دست می‌آید و عمده درآمد دانشگاه‌ها از طریق برگزاری دوره‌های نوبت دوم و دانشجویان شهریه‌ای، اجاره اماکن مرتبط با دانشگاه، طرح‌های پژوهشی اعضای هیئت علمی،

برگزاری آزمون‌های مؤسسات و ادارات، برگزاری همایش‌های علمی، برگزاری کلاس‌های آموزشی، فروش دارایی‌ها و املاک اضافی، درآمد حاصل از اماکن ورزشی و مهمانسراها و پردیس‌های دانشگاهی است. اما نسبت خالص درآمدهای اختصاصی (درآمد منهای هزینه) به بودجه عمومی توسط دانشگاه‌ها بسیار ناچیز است (کمتر از ۱۰ درصد) و همین موضوع نشان می‌دهد که وابستگی به تأمین بودجه دولتی رویکرد هیئت امنای دولتی را تقویت کرده است.

سؤال ۲. طبقه‌بندی موضوعی مصوبات هیئت امنای چگونه بوده است؟

برای پاسخگویی به این سؤال، ابتدا مصوبات هیئت‌های امنای بررسی و حوزه‌های تصمیم‌گیری هیئت‌های امنای به ۹ حوزه تقسیم شد. با توجه به بررسی‌های انجام شده در دوره ۹۶-۱۳۹۲، حدود ۶۰ تا ۷۰ درصد مصوبات مربوط به امور مالی و بودجه‌ای و اداری و استخدامی دانشگاه‌هاست. در واقع، حوزه‌های آموزشی، عمرانی و توسعه فیزیکی و دارایی سرمایه‌ای، دانشجویی، پژوهشی، بین‌المللی، فناوری و سایر به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارند و در مجموع، ۳۰ تا ۴۰ درصد سهم مصوبات را به خود اختصاص می‌دهند. همان‌طور که مشخص است، حیطة تصمیم‌گیری و اثرگذاری هیئت‌های امنای دارای یک انحراف دارد؛ اولاً وظیفه و هدف اصلی دانشگاه‌ها تربیت نیروی انسانی ماهر و کارآمد، پژوهش و تحقیق در زمینه‌های مختلفی است که با مشکلات کشور مرتبط هستند و ثانیاً دانشگاه‌ها با تحقق این اهداف می‌توانند درآمدزایی نیز داشته باشند و از مشکلات مالی خود بکاهند. همان‌طور که تجربه دانشگاه‌های برتر جهان نشان می‌دهد، فعالیت در زمینه‌های پژوهشی، بین‌المللی و آموزشی از زمینه‌های اصلی تأمین منابع مالی است، ولی در دانشگاه‌های مورد بررسی در این مطالعه سهم این حوزه‌ها بسیار ناچیز است.

توجه به فناوری، امور دانشجویی و پژوهشی، پایین‌ترین سطح از توجه را در مصوبات هیئت امنای دارد. این مهم نیز نشان می‌دهد که ساختار آموزش-پژوهش محور دانشگاه‌های منتخب در مراحل توسعه آنها این امکان را، که موضوعات پژوهش و فناوری اهمیت بیشتری در مصوبات هیئت‌های امنای داشته باشند، فراهم نکرده است. نیاز امروز، توسعه فعالیت‌های پژوهشی و فناورانه در جهت یافتن راه‌حل علمی مسائل و مشکلات کشور است و این در حالی است که کمترین سهم مصوبات هیئت‌های امنای به این امور اختصاص یافته است. از طرف دیگر، نیازهای روزافزون و تغییر نیازهای مهارتی بازار نیروی کار، نیاز به دانش‌آموختگان ماهر و در عین حال، دارای مهارت‌های خاص را بیشتر کرده است. بنابراین، در شرایط کنونی کشور توجه به این امور؛ یعنی تربیت نیروی کار که هم از نظر علمی و هم از نظر مهارت‌های کاربردی نیرومند باشد، بر عهده دانشگاه‌هاست و هیئت‌های امنای به‌عنوان بازوی اصلی تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها باید با اتخاذ تصمیمات در این حوزه‌ها، پاسخگوی نیاز کشور باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

در این مطالعه ساختار و ترکیب هیئت‌های امناء، کیفیت مصوبات و الگوی حاکم بر جریان‌های تصمیم‌گیری در هیئت‌های امنای دانشگاه‌های منتخب سطح دو با تأکید بر آثار مالی و حیطه اثرگذاری مصوبات بررسی شد. بررسی و مقایسه ترکیب اعضای هیئت‌های امنای دانشگاه‌های کشور با دانشگاه‌های برتر دنیا نشان می‌دهد که فعالان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و به‌طور کلی، اعضای حقیقی در ترکیب اعضای هیئت‌های امنای دانشگاه‌های برتر سهم بیشتری دارند، این در حالی است که ترکیب اعضای هیئت‌های امنای دانشگاه‌های کشور عمدتاً انتصابی و دارای مسئولیت‌های سیاسی هستند که عملاً آنها را به نوعی می‌توان عضو حقوقی قلمداد کرد. همچنین بررسی ترکیب اعضای هیئت‌های امنای دانشگاه‌های کشور با دانشگاه‌های برتر دنیا نشان می‌دهد که بخشی از اعضای هیئت‌های امنای نماینده و عضو انتخابی هستند، نظیر نماینده اعضای هیئت علمی یا کارکنان و حتی دانشجویان، اما در ترکیب اعضای هیئت‌های امنای دانشگاه‌های کشور همه اعضا انتصابی هستند. ساختار انتصابی با اختیارات محدود و متأثر از تغییرات سیاسی و نبود اعضای فعال اقتصادی و اجتماعی را می‌توان ویژگی‌های غالب ترکیب هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها در ایران نامید که با الگوی مورد انتظار و مطلوب هیئت‌های امنای مستقل و حرفه‌ای فاصله بسیار زیادی دارد.

تحلیل آثار مالی مصوبات نشان می‌دهد که به‌طور متوسط در سه دوره مورد بررسی، ۵۳ درصد مصوبات بار مالی جدید افزایشی یا کاهش‌ناشته و تقریباً می‌توان گفت که بدون بار مالی بوده‌اند. حدود ۳۲ درصد مصوبات سه دوره بار مالی داشته‌اند و با تصویب آنها هزینه‌های جدیدی بر دانشگاه‌ها تحمیل شده است. حدود ۱۱ درصد مصوبات با هدف تعریف و استمرار منابع درآمدهای اختصاصی و جدید دانشگاه‌ها و حدود ۴ درصد دستورها نیز با هدف کنترل یا کاهش هزینه‌ها بوده است. نتایج نشان می‌دهد که درآمدهای حاصل از برخی فعالیت‌های دانشگاه در مقابل هزینه‌های آن بسیار ناچیز و گواه این ادعا سهم بسیار اندک مصوبات درآمدزا و وابستگی مالی دانشگاه‌ها به دولت است. در واقع، می‌توان اظهار داشت که کلیه درآمدهای دانشگاه‌های مورد بررسی، چه درآمدهای ناشی از مصوبات هیئت‌های امناء و چه سایر درآمدهای دانشگاه‌ها، کفاف هزینه‌های آنها را نمی‌دهد و این امر به کسری بودجه دانشگاه‌ها و وابستگی مالی آنها به دولت منجر می‌شود.

در بررسی مصوبات هیئت‌های امناء از نظر حیطه اثرگذاری می‌توان مشاهده کرد که در دوره ۹۶-۱۳۹۲ بیش از ۶۰ تا ۷۰ درصد مصوبات مربوط به امور مالی و بودجه‌ای و اداری و استخدامی دانشگاه‌هاست و حوزه‌های آموزشی، عمرانی و توسعه فیزیکی دارایی سرمایه‌ای، دانشجویی، پژوهشی، بین‌المللی، فناوری و سایر به‌ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارند و در مجموع، ۳۰ تا ۴۰ درصد سهم مصوبات را به خود اختصاص می‌دهند. نتایج آزمون رتبه‌بندی وزنی اولویت‌های دسته‌بندی شده مصوبات هیئت‌های امناء در سه دوره نشان می‌دهد که در دوره‌های مورد بررسی تفاوت معنادار (در سطح اطمینان ۹۵ درصد) در سهم توزیع مصوبات

بین موضوعات و مأموریت‌های اصلی دانشگاه‌ها رخ نداده است. این موضوع نشان می‌دهد که ساختار تصمیم‌گیری هیئت‌های امنا تفاوت معناداری را تجربه نکرده است. امور فناوری، امور دانشجویی و پژوهشی پایین‌ترین سطح توجه در مصوبات هیئت امنا را دارند. این نتیجه نشان می‌دهد که ساختار آموزش-پژوهش محور دانشگاه‌های منتخب در مراحل توسعه آنها این امکان را نداده است که موضوعات پژوهشی و فناوری اهمیت بیشتری در مصوبات هیئت‌های امنا پیدا کنند. توجه غالب به موضوعات اداری و مالی نشان‌دهنده غفلت دانشگاه‌ها از توجه به مأموریت‌های اصلی آنهاست.

با توجه به نتایج به دست آمده، می‌توان گفت که بیشترین سهم مصوبات دانشگاه‌ها مربوط به موضوعاتی از قبیل تنظیم و تخصیص بودجه و امور مربوط به استخدام کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌هاست که با توجه به ماهیت و هدف تشکیل هیئت‌های امنا، تقریباً بدون مصوبات راهبردی و سیاستگذاری و نظارتی است و برای ایفای رسالت‌ها و مسئولیت‌های خطیر هیئت‌های امنا کفایت نمی‌کند. در مصوبات هیئت‌های امنا سهم مصوباتی که نشان‌دهنده استقلال مالی دانشگاه از دولت است؛ یعنی مصوبات آموزشی-پژوهشی و فناوری، سهم بسیار ناچیزی دارد و از طرفی، عمده توجه هیئت امنا به مسائل مدیریت ستادی است و مسائل همسو با مأموریت آموزشی، پژوهشی، تربیت نیروی انسانی ماهر و کارآمد در جهت رفع مشکلات کشور و اثرگذاری بر جامعه در مصوبات کمتر مشاهده می‌شود.

پیشنهاد

پیشنهاد می‌شود که در تصویب مصوبات هیئت امنا به بار مالی، برنامه درآمدزایی دانشگاه و تمرکز بر مأموریت‌های اصلی دانشگاه‌ها توجه و بر آنها تأکید ویژه شود.

References

1. Arslan, H. (2013). Effectiveness of board of trustees in university governance. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 13(9), 1165-1171, 2013.
2. Azargashb, E., Arasteh, H.R., Sabbaghian, Z., & Tofighi, J. (2008). Examining the duties of boards of trustees and its role in the independence of public universities affiliated to the Ministry of Science, Research and Technology from the perspective of members of the boards of trustees and university councils, development steps in medical education. *Journal of the Center for the Study and Development of Medical Education*, (1), 19-29 [in Persian].
3. Clark I.T. (2005). Dissertation an examination of community college trustees' Knowledge of and commitment to the learning college. (Ph.D. Degree). Morgan State University, 26.

4. Damari, B., Rahbari Bonab, M., Vosough Moghadam, A., & Amin Lou, H. (2014). A study of challenges and strategies for improving the performance of the boards of trustees of the Universities of Medical Sciences and Health Services. *Hakim Health System Research Journal*, (2), 88-95 [in Persian].
5. James, M.T. (2007). The relationship between selection processes of public trustees and state higher education performance. *Education Policy*, (6), 830-853.
6. Kaskeh, S., & Mohebzadegan, Y. (2010). Development of university leadership from the perspective of explaining the functional components of boards of trustees and the process of functioning and its members. *Quarterly Journal of Welfare Planning and Social Development*, (5), 165-202 [in Persian].
7. Ketchen, D.J., Snow, Ch.C., & Pope, A. (2015). Flowed by design: Why Penn state's recent governance reforms won't work and what should be done instead. *Kelley School of Business*, (58), 5-15.
8. Li, X. (2015). *The Role of Board of Trustees in Public Universities in China*. Published by Proquest LLC.
9. Mahdi, R., & Azargashb, A. (2017). Board of trustee governance in Iranian higher education system. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 23 (3), 139-64 [in Persian].
10. Mathies, Ch., & Slaughter, Sh. (2013). University trustees as channels between academe and industry: Toward an understanding of the executive science network. *Published in final edited form as: Res Policy*, 2013, 42(6-7), 1286-1300. doi:10.1016/j.respol.2013.03.003.
11. Naik, B.M. (2012). Role and responsibility of board of Governors [BOG] in ensuring educational quality in colleges & universities. *Journal of Educational Technology*, (4), 15-24.
12. Sajjadi, H., Maleki, M.R., Hadi, M., & Hassanzadeh, H. (2014). Designing a model for evaluating the board of trustees in medical universities. *Quarterly Journal of the Iranian Higher Education Association*, (2), 137-170 [in Persian].
13. Zakersalehi, Gh. (2018). A comparative study of academic management and leadership structure: A case study of boards of trustees. *Iranian Higher Education Quarterly*, (3), 79-110 [in Persian].

14. Zargham, N., Kabiri, A., & Moghadam, H. (1997), An Analysis of the Duties and Powers of Boards of Trustees and Methods of Funding Universities in Iran and Selected Countries. Proceedings of the First Seminar of University Boards of Higher Education Institutions and Research Centers, pp. 308-367 [in Persian].