

رویکردی راهبردی به خودگردانی مالی در دانشگاه‌های دولتی تهران؛ ترکیب تکنیک‌های SWOT- TOPSIS

شادی روحانی*

حمید رحیمیان**

عباس عباس‌پور***

غلامرضا گرایبی‌نژاد****

صمد برزویان*****

چکیده

برگزیدن راهبردی بهینه برای تأمین مالی و افزایش سهم سبد درآمدهای غیرعمومی دانشگاه دیرزمانی است که به یکی از چالش‌های اساسی نظام دانشگاهی بدل شده است. این پژوهش با هدف اولویت‌بندی راهبردهای بهینه برای خودگردانی مالی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران با رویکرد کیفی - کمی انجام شده است. روش پژوهش توصیفی-تحلیلی است که پس از گردآوری، طبقه‌بندی و سامان‌دهی داده‌های حاصل از مطالعه اسناد و مصاحبه با ۲۰ خبره آموزش عالی، با استفاده از تکنیک SWOT راهبردهای بهینه استخراج شد. در گام بعدی، برای آن که به طور دقیق مشخص شود که کدام راهبرد در شرایط کنونی دانشگاه‌های ایران اولویت بالاتری دارد، از ابزار تاپسیس برای اولویت‌بندی

* دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول)
shdrouhani@gmail.com

** دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی
hamrahimian@yahoo.com

*** دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی
abbaspour@atu.ac.ir

**** استادیار دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز
r_geraei@yahoo.com

***** استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی
borzooian@gmail.com

این مقاله مستخرج از رساله دکتری با عنوان «ارائه چارچوبی برای خودگردانی مالی دانشگاه‌های دولتی» می‌باشد.

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۱۷

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۳/۱۸

فصلنامه راهبرد اقتصاد، سال هفتم، شماره بیست‌وششم، پاییز ۱۳۹۷، صص ۲۳۷-۱۹۹

راهبردها استفاده شد. یافته‌ها نشان از ۶ راهبرد برای خودگردانی مالی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران دارد که نخستین راهبرد «تقویت زیرساخت‌های پژوهشی» با ۰/۶۳ نزدیکی تا گزینه ایده‌آل است. با فاصله اندک، راهبرد «تنوع‌بخشی درآمدی» با ۰/۶۱ دومین راهبرد اولویت‌دار در این زمینه است. با نگاهی به راهبردهای اولویت‌بندی شده می‌توان نتیجه گرفت که خودگردانی مالی، با بازاندیشی و مدیریت در فرایندهای درونی دانشگاه‌ها آغاز می‌شود.

واژه‌های کلیدی: رویکرد راهبردی، خودگردانی مالی دانشگاه‌ها، داده‌های تابلویی، تکنیک سوات-تاپسیس

طبقه‌بندی JEL: I23, G01, C23, C18



مقدمه

دانشگاه نهادی پویا و پیچیده است که هم‌گام با دگرذیسی‌های محیطی در حال تغییر و تحول است. پیش از جنگ جهانی دوم دانشگاه‌ها بیشتر نخبه‌گرا و شمار آن‌ها در بیشتر کشورهای پیش‌رو در امر آموزش، اندک بود. در این دوره، دولت‌ها تنها تأمین‌کنندگان منابع مالی دانشگاه‌ها به شمار می‌رفتند. اما، با گسترش کمی آموزش عالی و پدیده‌ی توده‌ای شدن آن پس از جنگ جهانی دوم و هم‌چنین حرکت اقتصادهای جهانی به سوی توسعه تکنولوژی و بهره‌گیری از دانش، تقاضای ورود به آموزش عالی هم‌گام با افزایش تقاضای بازار برای نیروی کار ماهر فزونی یافت و به دنبال آن بر شمار نهادهای آموزش عالی نیز افزوده شد. (Marginson, 2018; Teixeira, Rocha, Cardoso, 2014; Trow, 2005; Schiller & Liefner, 2007; Barr, 2003; Ziderman & Albrecht, 1995; Johnstone, Arora, Experton, 1998, 2018, قارون، ۱۳۷۵؛ فراستخواه و کبریایی، ۱۳۷۷) اما ناپایداری‌های اقتصادی کشورها از یک سو و همه‌گیر شدن تقاضای ورود به آموزش عالی از سوی دیگر سبب شد تا دولت‌ها دیگر توان پاسخگویی به نیازهای مالی دانشگاه را نداشته و اولویت خود را برای تأمین صددرصدی هزینه‌های آموزش عالی تغییر دهند و نهادهای آموزش عالی را به سوی کسب درآمد با مکانیسم‌های بازاری تشویق کنند. در چارچوب رویکرد نئولیبرال، تحولاتی ژرفی در اهداف و مأموریت‌های دانشگاه‌ها لازم بود تا دانشگاه بتواند بدون انحراف از فلسفه بنیادین خود منابع مالی مورد نیاز را فراهم آورد. به این

ترتیب، تغییر الگوی تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها از بخش عمومی به بخش خصوصی به موضوعی چالشی برای نظام آموزش عالی بدل شد. گاروین^۱ (۱۹۸۰) رفتار دانشگاه‌ها را در راستای افزایش اعتبار خود از طریق نحوه تأمین مالی معنادار تلقی می‌کند و مانند راینز و لیدرز^۲ (۲۰۰۳) بر این باور است که دانشگاه‌ها با تکیه بر ارزش‌های بنیادین خود نیازمند روش تأمین مالی پایداری هستند تا بتوانند با تغییر دولت‌ها و حتی وقوع جنگ‌ها و افت‌های شدید اقتصادی دوام بیاورند. بنابراین برای رسیدن به راهبردی مناسب برای خودگردانی مالی در دانشگاه، نخست بایستی ریشه آن را جستجو کرد. یکی از ابعاد استقلال در قلمرو آموزش عالی، استقلال مالی است. اگر چه دسته‌بندی‌های گوناگونی از استقلال دانشگاهی انجام شده است، اما در بیشتر مطالعات انجام شده در این حوزه به طور مشترک به ابعادی چون آزادی علمی، استقلال نهادی، استقلال مدیریتی و استقلال مالی اشاره شده است (آذرگش، ۱۳۸۶) که در جدول زیر ابعاد استقلال و حوزه‌های اثرگذاری هر یک به اختصار آورده شده است.

جدول ۱. ابعاد استقلال در حوزه‌های اثرگذاری

ابعاد استقلال	حوزه‌های اثرگذاری
استقلال نهادی	تصمیم‌گیری برای ساختار داخلی و مأموریت‌های خاص در دانشگاه
استقلال علمی (آزادی علمی)	کنش‌های علمی پژوهش، تولید دانش، انتقال و ترویج دانش به کارگیری منابع و برنامه‌های نوین آموزشی
استقلال مدیریت منابع انسانی	جذب، ارتقا و یا اخراج نیروی انسانی (علمی و غیرعلمی) تعیین سطح حقوق و دستمزد
استقلال مالی	تصمیم‌گیری درباره تخصیص منابع عمومی و خصوصی (در راستای برنامه استراتژیک دانشگاه) قرض گرفتن پول و سرمایه‌گذاری در بازار تصمیم‌گیری درباره منابع، مصارف و ذخایر مالی افزایش شهریه‌های دانشجویان (داخلی و خارجی) تصمیم‌گیری درباره املاک و مستغلات

استقلال مالی ترکیبی است از مسائل مرتبط با حوزه مالی و خودمختاری دانشگاه. کاربرد این مفهوم زمانی است که منافع دانشگاه در زمینه خودگردانی (استقلال) و

1. Garvin

2. Raines & Leathers

مالی به طور هم‌زمان مدنظر قرار گیرد. در کتاب «مالیه در آموزش عالی»^۱ نوشته بیگر و همکارانش^۲ (۲۰۰۱) در تعریف قلمرو مالی در سطح نهاد به مسائلی چون منابع نهادی،^۳ هزینه‌های آموزش عالی، برنامه‌ریزی راهبردی، تخصیص منابع و مدیریت منابع مالی اشاره می‌کنند. در کنار آن‌چه گذشت، بایستی به نقش دولت در استقلال مالی دانشگاه‌ها نیز اشاره شود. استقلال مالی دانشگاه‌ها و ارتباط آن با دولت در بافت سیاسی مختلف، متفاوت است. به طوری که گاه دولت تنها نقش تأمین‌کننده مالی دانشگاه را داشته و در ساختار تصمیم‌گیری‌های داخلی دانشگاه دخالتی ندارد و دانشگاه استقلال کامل دارد و گاه دولت در جایگاه تصمیم‌گیری‌های داخلی دانشگاه قرار گرفته و در مدیریت و هدایت دانشگاه اثرگذار است (آمارال، جونز و کارست، ۲۰۰۲^۴؛ جونز، ۲۰۰۲^۵) که در چنین شرایطی استقلال مالی دانشگاه خدشه‌دار می‌شود. از آن‌جا که استقلال نهادی و مالی دانشگاه‌ها از هم جدا نیستند، هر عاملی که استقلال مالی را تحت تأثیر قرار دهد، می‌تواند به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم استقلال نهادی را نیز دچار تغییر و دگرگونی نماید. همان‌گونه که پیش‌تر نیز اشاره شد، از آنجا که دولت و برخی نهادها در تأمین بخشی از بودجه مورد نیاز دانشگاه‌ها نقش دارند، پارامترها و متغیرهایی را برای بهره‌برداری از این منابع تعیین می‌کنند که گاه استقلال مالی دانشگاه‌ها را محدود می‌کند که این وابستگی استقلال نهادی دانشگاه را در حوزه‌های مرتبط دچار مخاطره می‌کند. (Payne, Charonis, Haaristo & Maurer, 1999; Berladh, 2007; Moses, 2007; Sizer & Cannon, 2013) البته در برخی موارد نیز قوانین و قواعد تعیین شده از سوی نهادهای تأمین‌کننده، تضمین پاسخ‌گویی دانشگاه‌ها و نهادهای آموزش عالی به جامعه و اطمینان از مدیریت صحیح منابع مالی از سوی آنان را هدف قرار می‌دهند. (Tapper & Salter, 1995) بررسی ساختار

-
1. Finance in Higher Education
 2. Yeager, Nelson, Potter Weidman & Zullo
 3. Institutional Resources
 4. Amaral, Jones & Karseth
 5. Jones

مالی دانشگاه‌های دولتی در ایران نشان می‌دهد که همانند بسیاری از کشورها، دانشگاه از محل منابع عمومی و غیرعمومی (درآمدهای اختصاصی) هزینه‌های خود را تأمین می‌کنند. منابع عمومی از سوی دولت و منابع غیرعمومی از محل‌هایی چون درآمدهای آموزشی، پژوهشی، خدمات، فروش زمین و ساختمان و غیره تأمین می‌شود که سهم منابع عمومی نسبت به منابع غیرعمومی در بافت مالی دانشگاه‌های ایران به طور قابل ملاحظه‌ای بالاتر است. به طوری که بر پایه داده‌های استخراج شده از برنامه قانون بودجه سال ۱۳۹۵، بیشتر از ۷۵ درصد از بودجه دانشگاه‌ها از منابع دولتی و حدود ۲۵ درصد از منابع غیردولتی تأمین می‌شود. در این میان درآمدهای حاصل از شهریه بیشترین سهم را در منابع غیردولتی دانشگاه‌ها دارد. نگاهی آماری به ترکیب درآمدی برخی دانشگاه‌ها در سال ۲۰۱۶ همین امر را نشان می‌دهد. برای نمونه می‌توان به سهم ۵۴ درصدی شهریه در دانشگاه واترلو کانادا، ۲۱ درصدی در دانشگاه بیلکنت ترکیه، ۲۹ درصدی دانشگاه ماساچوست امریکا، ۴۰ درصدی دانشگاه کمبریج بریتانیا و ۲۱ درصدی دانشگاه توکیو در ژاپن اشاره کرد. (گزارش بانک جهانی، ۲۰۱۷) اما آن‌چه بایستی مورد توجه جدی قرار گیرد، تأثیرپذیری این منبع درآمدی از نوسان جمعیت دانش‌آموزی و یا تقاضای ورود به آموزش عالی است که می‌تواند این منبع را به منبعی ناپایدار برای دانشگاه‌ها بدل کند. به دنبال این روند جهانی، بر پایه داده‌های مرکز آمار، جمعیت دانش‌آموزی و متقاضیان ورود به آموزش عالی در ایران نیز طی دهه گذشته روندی کاهشی داشته است. (عباسی شوازی، ۱۳۹۶) این در حالی است که ترکیب درآمدی دانشگاه‌های دولتی حکایت از آن دارد که درآمدهای حاصل از شهریه اصلی‌ترین منبع درآمدی غیردولتی برای دانشگاه‌ها است. (قانون بودجه کل کشور، ۱۳۹۷) اگر چه سیاست‌ها و تمهیداتی برای درآمدزایی در دانشگاه‌های دولتی انجام شده است که از آن جمله می‌توان به مصوبه ۱۲ اردیبهشت ۱۳۶۲ هیأت دولت، برای تشکیل دفتر ارتباط با صنعت در وزارت علوم و یا ایجاد پارک‌های علم و فناوری و شرکت‌های دانش‌بنیان اشاره کرد. اما به جز چند دانشگاه بزرگ و باسابقه، هنوز این مسأله رونق چندانی ندارد.

بنابراین، اگر بپذیریم که دانشگاه با پاسداشت ارزش‌های بنیادین خود برای رسیدن به خودگردانی مالی نیازمند شناسایی فرصت‌های محیطی و پتانسیل‌های درونی برای حرکت به سوی درآمدزایی از منابع در دسترس است، می‌توان گفت، در محیط پیچیده و مبهم جامعه که دانشگاه‌ها هر زمان با فرصت‌ها و ریسک‌های نوپدید روبه‌رو هستند، مدیریت استراتژیک یکی از ابزارهای مدیریتی امیدوارکننده برای رسیدن به چشم‌اندازهای دانشگاه است. (Yureva, Yureva, Burganova, 2016)

در قالب مدیریت استراتژیک، تصمیم‌گیران و مدیران دانشگاهی می‌توانند تقاضاها را شناسایی، راهبردهای مناسب را استخراج، فعالیت‌های نقش‌آفرینان دانشگاهی را هدفمند کرده و در نهایت با اولویت‌بندی راهبردها به تقاضای ذی‌نفعان پاسخ‌دهند. در حقیقت مدیریت استراتژیک هویت مستقل نهادهای آموزش عالی را تقویت می‌کند. (Nickel, 2017) این همان چالشی است که نهادهای آموزش عالی در سراسر دنیا به دنبال حل آن هستند و در گزارش آزماآت و سیمیون^۱ (۲۰۱۷) که از سوی مؤسسه اقتصاد کارگری در آلمان منتشر شده، آمده است: «نهادهای آموزش عالی با مدیریت انعطاف‌پذیر می‌توانند هویت مستقل خود را ساخته و بدون مداخله، اهداف و اولویت‌های خود را تدوین نمایند». از این رو در پژوهش حاضر با پاسخ به دو پرسش اصلی زیر، بر آنیم تا راهبردهای بهینه‌ای را برای خودگردانی مالی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران پیشنهاد کنیم.

پرسش (۱) راهبردهای رسیدن به خودگردانی مالی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران کدامند؟

پرسش (۲) اولویت‌بندی راهبردهای مناسب برای خودگردانی مالی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران کدامند؟

۱. پیشینه پژوهش

پمبلتون^۲ (۲۰۱۸) در پژوهش خود با هدف استخراج راهبردهای مدیریتی افزایش منابع درآمدی دانشگاه‌ها، سه دانشگاه غیرانتفاعی موفق در آمریکا را مورد مطالعه

1. Azmat & Simion

2. Pembleton

قرار داده است. در این پژوهش که با رویکرد کمی انجام شده است از روش نمونه‌گیری هدفمند، مصاحبه نیمه‌ساختارمند و مطالعه و تحلیل اسناد برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. در این پژوهش داده‌های گردآوری شده در چهار گروه (شامل گروه ۱) نقاط قوت فرایندها، گروه ۲) فرصت‌های موجود در فرایندها، گروه ۳) نقاط قوت نتایج و گروه ۴) فرصت‌های موجود در نتایج طبقه‌بندی شده است. در این پژوهش، بهینه‌سازی مشارکت داوطلبان، تقویت مشارکت‌های محلی، توسعه راه‌های تنوع‌بخشی درآمدی، مدیریت کارآمد مالی، برنامه‌های نوآورانه و ارزیابی بازار از جمله مقوله‌ای اصلی و کلیدی به دست آمده از دو گروه (نقاط قوت فرایندها و نتایج) است. به همین ترتیب اصلی‌ترین مقوله‌های به دست آمده از دو گروه (فرصت‌های موجود در فرایندها و نتایج) مواردی چون نبود فرایندهای مستند، نبود مکانیسمی برای ارزیابی و بهبود راهبردهای دانشگاهی را نشان می‌دهد. براساس نتایج این پژوهش، رهبران و مدیران دانشگاهی برای رسیدن به استقلال مالی و تنوع درآمدی، ثبات استخدامی و پاسداشت پیوند با جامعه، نیازمند بازنگری در مأموریت‌های دانشگاهی و رصد مستمر در راهبردهای خود هستند تا بتوانند در شرایط رقابتی به حیات خود ادامه دهند.

نیکل^۱ (۲۰۱۷) بهره‌گیری از مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌ها به بسان نهادی مستقل را امری ضروری می‌داند. این رویکرد، ایده و ابزاری را برای برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای و کنترل برنامه‌ها در اختیار مدیران دانشگاهی می‌گذارد که ویژگی برجسته آن انعطاف‌پذیر بودن برنامه با توجه به تحولات درونی هر دانشگاه است. نویسنده اشاره می‌کند از آن‌جا که تکنیک سوات به بررسی ویژگی‌های زمینه‌ای در هر دانشگاه پرداخته و متناسب با آن راهبردهایی را ارائه می‌دهد، یکی از کاربردی‌ترین ابزارها برای مدیریت استراتژیک در محیط پیچیده و مبهم دانشگاهی است.

ارینا و ارینز^۲ (۲۰۱۴) در پژوهش خود به بررسی مدل‌های تأمین منابع مالی و

1. Nickel

2. Erina & Erins

ویژگی‌های آن‌ها در دانشگاه‌های کشورهای اروپای مرکزی و شرقی پرداخته است. در این پژوهش نویسندگان ساختاری را برای رسیدن درک جامعی از سیاست‌های مالی و ویژگی‌های خاص آن‌ها در نظام‌های آموزش عالی کشورهای مورد مطالعه، توسعه دادند. برای رسیدن به این چارچوب چند مؤلفه اصلی شامل سهم درآمدهای دولتی و غیردولتی، حجم حمایت‌های مالی، نظام واحدی آموزش، شهریه در دانشگاه‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است. با وجود تفاوت‌های مشاهده شده در منابع مستقیم و غیرمستقیم مالی در این کشورها، فعالیت‌های مشترکی نیز در میان این آن‌ها دیده شده است که مواردی چون ۱) افزایش سهم منابع دولتی در آموزش عالی، ۲) افزایش سطح استقلال در مدیریت منابع مالی، ۳) محوریت عملکرد در تخصیص منابع مالی به دانشگاه‌ها و ۴) ارتقای سیاست تنوع منابع مالی را شامل می‌شود. آنچه در این پژوهش بسیار مورد تأکید قرار گرفته است، ارتقای مدیریت منابع مالی کارآمد در نهادهای آموزش عالی کشورهای منتخب است، به گونه‌ای که به سطح دانشگاه‌های پیش‌رو در اتحادیه اروپا نزدیک شوند.

آلمپتکین^۱ (۲۰۱۳) اشاره می‌کند یکی از رایج‌ترین تکنیک‌های تصمیم‌گیری استراتژیک استفاده از تحلیل سوات به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت استراتژیک است. روش سوات با شناسایی عوامل درونی و بیرونی سازمان و ارائه تصویری روشن از وضعیت موجود به مدیران برای تصمیم‌گیری کمک می‌کند. نویسنده اشاره می‌کند از آن‌جا که روش تجزیه و تحلیل سوات تنها رویکردی کیفی به بافت مورد مطالعه داشته و نمی‌تواند با مقیاس‌های کمی وضعیت راهبردهای استخراج شده را نشان دهد، ترکیب آن با روش تاپسیس امکان شناسایی راهبردهای مناسب و اولویت‌بندی آن‌ها را فراهم می‌آورد.

احمد و نایدو^۲ (۲۰۱۲) با بررسی راه‌های تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها و چگونگی رسیدن دانشگاه‌ها به استقلال مالی اشاره می‌کنند که در بافتی که گفتگو از بازارهای جهانی و اقتصاد دانش محور در میان است، برای هر کشوری داشتن

1. Alptekin

2. Ahmad & Naidoo

برنامه استراتژیک و نظام آموزشی کارآمد که هدف آن ارتقای برون‌دادهای آموزشی باشد، ضروری است. اما برای رسیدن به چنین جایگاهی دانشگاه‌ها بایستی بتوانند به منابع مالی مناسب دسترسی داشته و از آن به بهترین شکل بهره‌مند شوند. در این مطالعه هم‌چنین اشاره شده است که دانشگاه‌ها به منظور کاهش وابستگی به درآمدهای دولتی، بایستی با تنوع‌بخشی به فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی، مشاوره‌ای، نوآورانه و غیره، با جذب منابع مالی بیشتر، به استقلال مالی دست یابند. در سایه استقلال است که دانشگاه می‌تواند راهبردهایی را فعال کند که به جذب منابع غیردولتی بیشتر منجر شود. در حقیقت پژوهش از چرخه‌ای سخن به میان می‌آورد که استقلال دانشگاهی و درون آن استقلال مالی نقطه عطف آن است.

محبوب و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی کیفی فرایندهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی در دانشگاه تهران را مورد مطالعه قرار داده‌اند. یافته‌های به دست آمده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با کارشناسان و مدیران درگیر در فرایندهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، نشان می‌دهد که نبود استقلال مالی یکی از مهم‌ترین مسائل استراتژیک مالی در دانشگاه تهران به شمار می‌رود. در تحلیل یافته‌ها بیان شده است که اگر چه دانشگاه به تنوع‌بخشی در تأمین منابع مالی توجه داشته است، اما سیاست‌های اتخاذ شده در زمینه تأمین مالی با وضعیت مطلوب فاصله دارد.

ربیعی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی توصیفی - پیمایشی الزامات تأمین و تنوع بخشی منابع مالی دانشگاه‌های دولتی را مورد بررسی قرار داده‌اند. در این پژوهش نظر صاحب‌نظران آموزش عالی و دست‌اندرکاران دانشگاه‌های دولتی با استفاده از پرسش‌نامه‌ای که محقق ساخته گردآوری و از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. یافته‌های پژوهشی نشان از آن دارد که الزامات تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاه‌های دولتی از اهمیت بالا برخوردار است. در این میان در این طیف به دست آمده در سطح کلان، الزامات سیاست‌گذاری - راهبردی دارای بیشترین اهمیت و الزامات مالی -

اقتصادی کمترین اهمیت را داراست. اما آنچه در دانشگاه و سطح خرد بیشترین و کمترین اهمیت را دارد به ترتیب الزامات انگیزشی و ساختاری است. همان‌گونه که مروری بر ادبیات نشان می‌دهد، پژوهش‌های انجام شده در این حوزه بیشتر توصیفی تحلیل بوده و اندکی از این مطالعات ماهیت پیمایشی داشته‌اند. پژوهش حاضر در کنار داده‌های تابلویی از تکنیک سوات- تاپسیس بهره جسته تا به شیوه‌ای علمی- کاربردی به اولویت‌بندی راهبردهایی پردازد که برآمده از بافت دانشگاه‌های دولتی تهران است.

۲. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و با توجه به شیوه گردآوری داده‌ها از روش توصیفی- تحلیلی با رویکرد کیفی- کمی انجام شده است. در این پژوهش پس از تحلیل سوات و استخراج ماتریس سوات در نمونه مورد مطالعه، برای اولویت‌بندی راهبردها از تکنیک تاپسیس استفاده شده که در ادامه به جداگانه توضیح داده شده است.

سوات^۱

تحلیل سوات یک از پایه‌ای‌ترین رویکردها در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک است. (Thomas, Chie, Abraham, Jalarajan Raj & Beh, 2013) در دهه ۱۹۵۰، پژوهش کریستنسن^۲ و همکارانش پیرامون ارتباط میان محیط درونی و بیرونی سازمان پایه نخستین تحلیل سوات را شکل داد، البته پشتیبان علمی مشخصی برای چرایی استفاده از واژه SWOT وجود ندارد. (Chermack & Kasshanna, 2007; Helms & Nixon, 2010) این روش در حوزه‌های گوناگونی هم‌چون بهداشت، آموزش، خدمات اجتماعی (Sharma, 2005; Westhues, Lafrance, & Schmidt, 2001)، بازرنگری در برنامه درسی کارشناسی (Kuiper & Thomas, 2000) و تدوین استراتژی‌های آموزش‌های فنی و حرفه‌ای (Lee, Lo, Leung, & Ko, 2000) مورد

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)

2. Christensen

استفاده است. به طور کلی، یافته‌های کوپر و توماس (۲۰۰۰) نشان می‌دهد که روش تحلیل سوات به ذی‌نفعان اصلی آموزش عالی کمک می‌کند تا مهارت‌ها و ویژگی‌های برجسته نهادهای آموزش عالی یا همان نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی و هم‌چنین کمبودها و کاستی‌های برآمده از ضعف‌ها و تهدیدهای بیرونی را شناسایی کنند. (Kuiper & Thomas, 2000)

محور اصلی در تحلیل سوات عوامل درونی و بیرونی سازمان است که اولی بر پویایی‌های درونی و دومی بر هر آن‌چه در محیط بیرون از سازمان قرار گرفته است، دلالت دارد. نهاد یا سازمان با شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی، می‌تواند از فرصت‌ها بهره‌برداری و با موانع مقابله کند. از سوی دیگر، با شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها می‌تواند راهبردهای خود را برپایه قوت‌های درونی ساخته و ضعف‌ها را از میان بردارد. به این ترتیب، تحلیل سوات مهم‌ترین عوامل درونی و بیرونی سازمان را که می‌تواند آینده آن را تحت تأثیر قرار دهد، برجسته می‌کند.

در این پژوهش برای شناسایی عوامل درونی و بیرونی دانشگاه‌های دولتی سطح یک و دو شهر تهران، ضمن انجام مصاحبه نیمه‌ساختارمند با ۲۰ خبره آموزش عالی (جدول ۲)، مرور ادبیات و مطالعه اسنادی همچون برنامه راهبردی دانشگاه‌های مورد مطالعه، قانون بودجه کل کشور، اساس‌نامه تشکیل وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و برنامه پنجم و ششم توسعه، کلیه مباحث به دست آمده مقوله‌بندی شد. در این پژوهش، پرسش‌های مصاحبه از پیش مشخص شد و از تمام پاسخ‌دهندگان، پرسش‌های مشابه پرسیده شد. (محمدپور، ۱۳۹۲)

برای تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان اگرچه از مفهوم اشباع یا تکرار (Lincoln & Guba, 1985) استفاده می‌شود، اما تنها با تکیه بر این امر و بدون در نظر گرفتن سایر عوامل و الزامات رسیدن به اشباع واقع‌بینانه به نظر نمی‌رسد. (Seidman, 2006) بنابراین، برخی از روش‌شناسان درباره تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان در پژوهش کیفی توصیه‌هایی کرده‌اند. ماسن^۱ (۲۰۱۰) با بررسی

۵۶۰ رساله دکتری به این نتیجه رسید که متداول‌ترین تعداد در این پژوهش‌ها ۲۰ تا ۳۰ نمونه است.

سپس، گام‌های زیر برای تشکیل ماتریس سوات طی شد:

(۱) استخراج فهرستی از فرصت‌های بیرونی، (۲) استخراج فهرستی از تهدیدهای بیرونی، (۳) استخراج فهرستی از قوت‌های درونی، (۴) استخراج فهرستی از ضعف‌های درونی، (۵) مطابقت قوت‌ها و فرصت‌ها و تدوین استراتژی‌های SO، (۶) مطابقت ضعف‌ها و فرصت‌ها و تدوین استراتژی‌های WO، (۷) مطابقت قوت‌ها و تهدیدها و تدوین استراتژی‌های ST، (۸) مطابقت ضعف‌ها و تهدیدها و تدوین راهبردهای WT، (۹) مطابقت استراتژی‌های SO، WO، ST، WT و رسیدن به راهبردهای بهینه SWOT که تلفیقی از همه استراتژی‌های تدوین شده است. در جدول ۲ ماتریس سوات و انواع استراتژی‌های به دست آمده از مطابقت عوامل درونی و بیرونی آورده شده است.

جدول ۲. ماتریس SWOT

عوامل بیرونی	عوامل درونی	عوامل بیرونی
ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)	عوامل بیرونی
استراتژی‌های WO (جبران نقاط ضعف با تکیه بر مزیت‌های فرصت‌های بیرونی)	استراتژی‌های SO (تکیه بر نقاط قوت درونی سازمان و بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌های بیرونی)	فرصت‌ها (O)
استراتژی‌های WT (کاهش ضعف‌های درونی و مقابله با تهدیدهای بیرونی)	استراتژی‌های ST (بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی برای کاهش تهدیدهای بیرونی)	تهدیدها (T)

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

مرتبۀ علمی	محل خدمت	تعداد
استادتمام	دانشگاه تهران	۲
دانشیار	دانشگاه زنجان	۱
	دانشگاه تهران	۲
	دانشگاه علامه طباطبایی	۲
استادیار	شورای عالی انقلاب فرهنگی	۱
	دانشگاه الزهرا (س)	۳
کارشناس	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	۴
	سازمان برنامه و بودجه	۲
	دانشگاه شهیدبهشتی	۳

نکته قابل توجه در تحلیل سوات نگاه کیفی آن به استراتژی‌های استخراج شده است. در این روش، عوامل با اعداد کمی مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرند، در حالی که عوامل مهم به طور دقیق مشخص می‌شوند. (Alptekin, 2013) به همین منظور در این مطالعه، یافته‌های به دست آمده از تجزیه و تحلیل SWOT با روش تاپسیس^۱ ترکیب شده است که در آن بهترین راهبرد از میان راهبردهای موجود رتبه‌بندی می‌شود.

تاپسیس

TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution)

تاپسیس یکی از روش‌های کارآمد در شیوه‌های تصمیم‌گیری چند معیاره^۲ است که نخستین بار از سوی هوانگ و یونگ^۳ (۱۹۸۱) ارائه شد. بر پایه این روش، گزینه‌ها انتخابی بایستی نزدیک‌ترین فاصله را تا راه‌حل ایده‌آل مثبت^۴ و دورترین فاصله را تا راه‌حل ایده‌آل منفی^۵ داشته باشند. راه‌حل‌های مثبت ایده‌آل بیشترین سودآوری و کم‌ترین هزینه را در برمی‌گیرند در حالی که راه‌حل‌های ایده‌آل منفی با بیشترین هزینه می‌توانند کم‌ترین سودمندی را برای مسأله فراهم آورند. (Alptekin, 2013) روش تاپسیس دو مزیت عمده دارد: نخست سادگی ریاضی آن و دومی انعطاف‌پذیری بالایی است که در تعریف مجموعه‌های انتخابی نشان می‌دهد. روش تاپسیس می‌تواند برای ارزیابی ماتریس تصمیم‌گیری یا همان راهبردهایی که در سوات به دست آمده استفاده شود. (Alptekin, 2013) نخستین گام در اجرای این روش، تدوین پرسش‌نامه تاپسیس (ماتریس تصمیم اولیه) است که دارای دو بخش معیارها و گزینه‌هاست. در این پژوهش معیارها از مرور ادبیات و اسناد و گزینه‌ها از راهبردهای نهایی برآمده از جدول سوات به دست آمد.

-
1. TOPSIS
 2. multi-criteria decision making
 3. Hwang and Yoon
 4. positive ideal solution (PIS)
 5. Negative ideal solution (NIS)

(جدول ۳) پس از تدوین پرسشنامه و توزیع آن در میان خبرگانی که پیش‌تر در فرایند استخراج راهبردها مشارکت داشتند و برخی مدیران اجرایی در حوزه مالی دانشگاه‌های مورد مطالعه، تعداد ۲۰ پرسشنامه گردآوری شد که برای دستیابی به راهبردهای رتبه‌بندی شده، ۶ گام زیر انجام شد:

(۱) **نرمال‌سازی ماتریس تصمیم:** در این مرحله نخست از اعداد گزارش شده در پرسشنامه میانگین حسابی گرفته شده و ماتریس تصمیم تشکیل می‌شود. سپس ماتریس تصمیم‌گیری به استفاده از رابطه زیر به ماتریس تصمیم نرمال تبدیل می‌شود.

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m a_{ij}^2}}, i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, n$$

در این رابطه r_{ij} ماتریس تصمیم نرمال و a_{ij} نشان‌دهنده امتیاز کسب‌شده توسط گزینه i در معیار j است. به عبارتی دیگر ابتدا برای هر ستون ماتریس مجموع توان دوم مقادیر محاسبه شده و هر یک از درایه‌های ماتریس بر جذر مجموع توان دوم تقسیم می‌شوند.

(۲) **تشکیل ماتریس تصمیم نرمال موزون:** روش تاپسیس به تنهایی قادر به محاسبه وزن معیارها نیست. بنابراین از روش‌های دیگری مانند AHP، آنتروپی و یا خبره‌سنجی برای به دست آوردن وزن معیارها استفاده می‌شود. همان‌گونه که پیش‌تر نیز اشاره شد، وزن معیارها در این پژوهش از روش خبره‌سنجی و با استفاده از پرسش‌نامه تاپسیس به دست آمده است.

$$\vartheta_{ij} = w_i * r_{ij}, i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, n$$

در رابطه بالا w_i ماتریس سطری از وزن معیارها و r_{ij} ماتریس تصمیم نرمال است.

(۳) **تعیین راه‌حل ایده‌آل مثبت (PIS) و راه‌حل ایده‌آل منفی (NIS):** در این گام، برای تشکیل گزینه ایده‌آل مثبت (A^*) باید در هر یک از ستون‌های ماتریس ϑ بیشترین مقدار انتخاب و در گزینه ایده‌آل منفی (A^-) در هر ستون کم‌ترین مقدار انتخاب شود.

$$A^* = (\vartheta_1^*, \vartheta_2^*, \dots, \vartheta_j^*, \dots, \vartheta_n^*)$$

$$A^- = (\vartheta_1^-, \vartheta_2^-, \dots, \vartheta_j^-, \dots, \vartheta_n^*)$$

(۴) **تعیین فاصله تا راه‌حل ایده‌آل مثبت و منفی**

$$d_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (\vartheta_{ij} - \vartheta_j^*)^2} \quad i = 1, 2, \dots, m.$$

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (\vartheta_{ij} - \vartheta_j^-)^2} \quad i = 1, 2, \dots, m.$$

۵) محاسبه نزدیکترین فاصله تا هر گزینه: در این گام فاصله هر گزینه از ایده‌آل مثبت و منفی با استفاده از فاصله اقلیدسی n -بعدی برای اندازه‌گیری فواصل جداگانه محاسبه و رتبه هر گزینه در مقایسه با فاصله از راه حل ایده‌آل مثبت و منفی به دست آمد.

$$CC_i = \frac{d_i^-}{d_i^* + d_i^-}$$

۶) رتبه‌بندی گزینه‌ها: در این گام گزینه‌ها براساس ارزش عددی به دست آمده رتبه‌بندی شدند.

۳. یافته‌ها

در این بخش یافته‌های پژوهش برپایه پرسش‌ها تنظیم و در ادامه گزارش شده است.

پرسش نخست: راهبردهای رسیدن به خودگردانی مالی در دانشگاه‌های دولتی تهران کدامند؟

برای پاسخ به این پرسش، از روش تجزیه و تحلیل سوات در دو گام استفاده شده است.

گام نخست: شناسایی عوامل درونی و بیرونی

در این گام، برای شناسایی عوامل درونی و بیرونی از مبانی نظری، ادبیات و مصاحبه با خبرگان در حوزه منابع مالی دانشگاهی به عنوان منابع جمع‌آوری داده استفاده شده است. پس از شناسایی عوامل به دو بخش عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) دسته‌بندی و در جداول جداگانه قرار گرفت. (جدول ۴ و ۵)

جدول ۴. ماتریس عوامل درونی

		عوامل درونی		عوامل درونی		
		Strength		Weakness		
جذب درآمد از خدمات (آزمایشگاهی و مشاوره، آموزشی)	افزایش دانشجویان پردیس‌ها	فعال شدن پارک‌های علم و فناوری به عنوان واسط دانشگاه و صنعت	وجود اعضای هیئت علمی توانمند	حضور اعضای هیئت علمی در نهادهای تصمیم‌گیری برای حل مسائل جامعه	هسته‌های پژوهشی در دانشگاه‌ها	درآمدهای حاصل از شهریه‌ها
کاهش کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها در طول زمان	ضعف مدیریت کلان دانشگاه در جذب منابع مالی	نبود پایش مستمر عملکرد و ارزیابی دانشگاه و ارائه بازخورد برای بهبود	نداشتن سازوکاری برای معرفی دانشگاه، بازاریابی دستاوردها و بروندادهای دانشگاه	کاستی دانشگاه در شناخت توانمندی‌ها و ظرفیت‌های انسانی و علمی خود	کمبود انگیزه، توانایی و سازوکارها برای جذب و نگهداشت کمک‌های خیرین	بهره‌گیری کم دانشگاه از ظرفیت‌های قانونی برای تبادلات مالی
ضعف مدیریت کلان دانشگاه در جذب منابع مالی	ناهم‌سو بودن اهداف و عملکرد دانشگاه با فرهنگ سازمانی آن	نبود سازوکاری برای بهره‌گیری از فرصت حضور دانشجویان تحصیلات تکمیلی در انجام پژوهش‌های بیرونی	کاستی در عملکرد دفاتر ارتباط دانشگاه با صنعت در سطح ملی و بین‌المللی	ضعف مدیریت هزینه‌کرد در دانشگاه‌ها	نقصان شایسته‌گزینی در برگزیدن مدیران مالی و کمبود نیروی انسانی متخصص در دانشگاه‌ها	کاستی در نظام ارزیابی درونی از فعالیت‌های اعضای هیئت علمی
ناهم‌سو بودن اهداف و عملکرد دانشگاه با فرهنگ سازمانی آن	ضعف در شفافیت و پاسخگویی	چیرگی دیوان‌سالاری دست و پاگیر بر انجام پژوهش‌های برون دانشگاهی و جذب منابع پژوهشی بیرونی	چیرگی دیوان‌سالاری دست و پاگیر بر انجام پژوهش‌های برون دانشگاهی و جذب منابع پژوهشی بیرونی	آشفتنگی و هرج و مرج به جای آزادی علمی و استقلال دانشگاهی	استقلال کم‌رنگ مالی دانشگاه‌ها	چیرگی سودجویی فردی در میان دانشگاهیان

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۵. ماتریس عوامل بیرونی

فرصت‌ها Opportunity	جذب دانشجوی خارجی	عقد قراردادهای بین‌المللی با نهادهای دانشگاهی	کمک‌های خیرین و مؤسسات عام‌المنفعه	وجود صندوق‌های مالی مانند صندوق رفاه	وجود ضوابط و مقررات تسهیل‌کننده برای فعالیت‌های مالی دانشگاه	کم‌رنگ بودن نقش نهادهای نظارتی در عملکرد مالی دانشگاه‌ها و پررنگ‌شدن نقش هیئت‌های امناء	
		ارتباط با جامعه و صنعت	وجود زیرساخت‌های قانونی برای اختصاص بخشی از بودجه دستگاه‌های اجرایی به پژوهش‌های تقاضا محور دانشگاهی	تأمین هزینه‌های دانشگاه			
عوامل بیرونی Externa	تهدیدها Treatment	چیرگی دیوان‌سالاری دولتی بر دانشگاه	نمود نظام ارزیابی و پاداش‌دهی با رویکرد علمی و برپایه عملکرد	هم‌سو نبودن آموزش‌های کنونی یا تقاضا و چشم‌داشت جامعه و ناکارآمدی آن‌ها	ناپذیر نبودن درآمدهای دانشگاه	بی‌اعتمادی بخشی از حاکمیت به نظام دانشگاهی	
		کاهش باور عمومی به مشارکت دانشگاه‌ها در حل مسائل جامعه	نبود تقاضای حل مسائل با رویکرد آکادمیک از سوی دولت و بخش عمومی	شفاف نبودن درآمدها و بودجه عمومی به ویژه در بخش آموزش عالی (اقتصاد رانتی)	کم‌توجهی به ویژگی‌های دانشگاه‌ها در تخصیص منابع عمومی به دانشگاه‌ها	کمزوری دانشگاه‌ها در پی‌گنجاندن سیاست‌های کالایی‌سازی و تجاری‌سازی یادگیری و دانش در برنامه‌های توسعه	
		کمبود نیروی انسانی توانا در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش عالی در قلمرو ملی	نبود اراده سیاسی برای پاسداری از استقلال مالی دانشگاه‌ها	نبود اعتماد جامعه و دولت به دانش تولید شده در دانشگاه‌ها	نبود ارتباط پویا میان برنامه‌های سالانه دانشگاه و شیوه تخصیص بودجه به آن‌ها از سوی بخش عمومی	کمبود نیروی انسانی توانا در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش عالی در قلمرو ملی	گسترش بی‌رویه و نامتناسب آموزش عالی بدون فراهم ساختن منابع مالی متناسب با آن
		وابسته کردن بودجه دانشگاه‌ها به شهریه‌های دانشجویی در برنامه‌های توسعه	سیاست‌زدگی و گسترش دامنه آن در فراهم ساختن منابع مالی (جذب منابع مالی در حوزه پژوهش)	موقعیت سیاسی و بین‌المللی ایران در ارتباط با بهره‌گیری از کمک‌های مالی بین‌المللی	به کارنگرفتن نیروی انسانی آگاه و کارآمد برای جذب منابع مالی بین‌المللی	نبود چرخه آزاد اطلاعات درباره پتانسیل‌های مالی بین‌المللی	

گام دوم: تشکیل ماتریس راهبردها

در این گام، برای مشخص کردن موقعیت سازمان، عوامل درونی و بیرونی هم‌زمان تجزیه و تحلیل می‌شود. بر این اساس استراتژی‌های چهارگانه‌ی WO، ST، WT، SO (جدول ۱)، از تلاقی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید طراحی می‌شود که در این پژوهش در دو جدول جداگانه نخست دو راهبرد ST و SO و سپس WT و WO از تلاقی قوت‌ها با فرصت‌ها و تهدیدها و ضعف‌ها با فرصت‌ها و تهدیدها آورده شده است. (جدول ۶ و ۷)



جدول ۶. ماتریس راهبردهای ST و SO

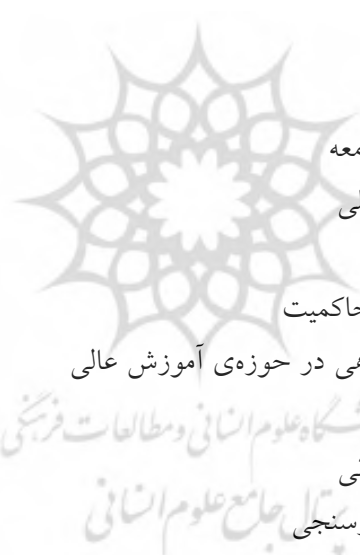
تهدیدها (T)		فرصت‌ها (O)		
راهبردهای ST		راهبردهای SO		
برقراری گفت‌وگو بین دانشگاه و حاکمیت از طریق اعضای هیئت علمی فعال در نهادهای تصمیم‌گیری	اجرای پایان‌نامه با استادان بین‌المللی	هم‌پیوندی متخصصان رشته‌های مختلف در دانشگاه	تخصیص گزنت‌های پژوهشی به اعضای هیئت علمی توانمند به منظور جذب دانشجوی خارجی	بسط و تقویت آموزش‌ها در زمینه زبان
توسعه فناوری‌های نو در پارک‌های علم و فناوری با رویکرد پایداری در افزایش درآمد	پیشنهاد اختصاص یک درصد از درآمدهای حاصل از مالیات‌ها به بخش آموزش عالی	ایجاد سازوکارهای تشویقی برای راه‌اندازی و یا حضور اعضای هیأت علمی در سمن‌ها	هدفمند کردن توانایی اعضای هیئت علمی با شکل‌گرفتن هسته‌های پژوهشی تخصصی	برندسازی آموزشی دانشگاه‌ها و رشته‌های خاص برای جذب درآمد از محل عقد قراردادهای بین‌المللی
فعال کردن پتانسیل‌های پیش‌بینی شده‌ی قانونی به منظور جذب درآمدهای مالی در راستای کاهش وابستگی به شهریه	استفاده از فرصت‌های قانونی به منظور نقش هیئت‌های امنا در تقویت استقلال مالی دانشگاه‌ها	بهبود سیاست‌های مالکیت فکری در بازارهای داخلی و بین‌المللی	ارائه خدمات مشاوره‌ای، آزمایشگاهی و مشاوره‌ای	شناسایی ظرفیت‌های بین‌المللی برای انجام پروژه مشترک علمی بین دانشگاهی
حضور دانشگاه در رتبه‌های جهانی از طریق تقویت شاخص‌های کیفیت به منظور جذب دانشجویان بین‌المللی	افزایش سهم بودجه پارک‌های علم و فناوری از درآمد اختصاصی به منظور پایداری چرخه درآمدزایی از طریق ارتباط با جامعه	طراحی ساز و کاری برای ارتقای پارک‌های علم و فناوری به منظور تولید دانشی با استانداردهای جهانی برای یافتن مشتریان بین‌المللی	ایجاد مرکزی برای رصد مستمر فعالیت‌های جامعه و صنعت و آینده پژوهشی در حوزه‌ی پیش‌بینی نیازها	
برقراری ارتباط پویا میان حوزه‌های تخصصی دانشگاه و شیوه تخصیص منابع به آن‌ها		ساز و کاری برای تشویق اعضای هیئت علمی توانمند به منظور استفاده از زیرساخت‌های قانونی بودجه‌ی دستگاه‌های اجرایی در حوزه‌ی پژوهش	تخصیص بخشی از درآمدهای حاصل از شهریه‌ها به منظور تقویت هسته‌های پژوهشی	

قوت‌ها (S)

جدول ۷. ماتریس راهبردهای WO و WT

تهدیدها (T)		فرصت‌ها (O)		ضعف‌ها (W)	
راهبردهای WT		راهبردهای WO			
طراحی سازو کار مدیریت درآمدهای شهری برای امور توسعه‌ای دانشگاه	طراحی الگویی برای مدیریت هزینه‌کرد دانشگاه با رویکرد پایداری	واسطاری مأموریت‌های اصلی به دانشگاه‌ها با تأکید بر پتانسیل های درونی و منطقه‌ای		برقراری ارتباط موثر با خیرین و فراهم آوردن فضایی برای آشنایی آن‌ها با دانشگاه به منظور جذب کمک‌های مادی و معنوی آن‌ها	
به کارگیری و اجرای مناسب الگوهای مدیریت مالی در دانشگاه‌ها	طراحی برنامه درسی منعطف با محوریت مسأله‌یابی وابسته به حضور دانشجویان در جامعه	استفاده از ظرفیت‌های حضور اعضای هیئت علمی در نهادهای مختلف برای بهبود گفتمان دانشگاه و حاکمیت	بهره‌گیری از نمایندگان اصناف و صنایع و سایر نهادهای اجتماعی در تعیین سرفصل‌های درسی	ارایه پیشنهادهایی مبتنی بر شناخت از مسائل جامعه برای تصویب در هیئت امنا و اخذ مجوزهای لازم به منظور ارتباط صنعت و جامعه	ایجاد سازوکار انتخاب مدیران مالی دانشگاه برپایه معیارهای کیفیت
تقویت حضور هیئت های امنا در تعیین بودجه عمومی دانشگاه در سطح کلان	بازنگری در ساختار سازمانی دفاتر ارتباط با صنعت با تأکید بر تقویت شناخت فرصت‌های بین‌المللی	بهره‌گیری از فرصت حضور اعضای هیئت علمی در نهادهای وابسته به قدرت برای چانه زنی در تعیین بودجه سالانه دانشگاه		بازنگری در سازوکارهای مالی کنونی با رویکرد ارتقای شفافیت و پاسخگویی دانشگاه به ذی‌نفعان	ایجاد سازوکارهای حمایتی برای فعالیت دانشگاه در بازار بورس
بهره‌گیری از خدمات مشاوره‌ای اعضای هیئت علمی داخلی با وابستگی به مجامع بین‌المللی به منظور شناخت و بهره‌گیری از فرصت بازارهای جهانی	طراحی داشبورد اطلاعاتی برای آگاهی مدیران دانشگاهی از ظرفیت‌های مالی بین‌المللی و اطلاع رسانی به بدنه دانشگاه		تقویت ارتباط اعضای هیئت علمی با جامعه و صنعت	راه‌اندازی دوره‌های کارورزی اختیاری برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی با هدف ارائه خدمات به صنعت و مسأله محور شدن رساله‌های دانشجویی	
شناسایی ظرفیت ایرانیان مقیم خارج از کشور برای شناخت بازارهای جهانی و جذب منابع مالی بین‌المللی	حذف سیاست‌های گسترش کمی آموزش عالی با هدف بهبود کیفیت و افزایش منابع مالی برای دانشگاه		امکان فروش مالکیت معنوی و ثبت اختراع از سوی دانشگاه	ارائه امکانات و زیرساخت‌های فیزیکی به اصناف و صنایع و سایر نهادهای اجتماعی به منظور فراهم آوردن فرصت گفتمان بین اهالی دانشگاه و جامعه	
پایه‌گذاری نهاد تضمین کیفیت دانشگاه بیرون از ساختار نظام آموزش عالی که وزارت علوم تنها به عنوان عضو در این نهاد حضور دارد.	استفاده از فرصت هیئت‌های امنا برای اخذ مجوز فعالیت‌های مالی دانشگاه در عرصه‌های گوناگون		طراحی سازوکاری برای گسترش فعالیت هسته‌های پژوهشی با هدف تخصصی شدن پژوهش‌ها و افزایش کیفیت آن‌ها	بهره‌گیری از مشارکت نمایندگان اصناف و صنایع در دفاتر ارتباط با صنعت	

به این ترتیب و بر اساس آنچه پیش از این توضیح داده شده فهرستی از راهبردهای مختلف در چهار گروه متفاوت، با استفاده از ماتریس سوات به دست آمد. راهبردهای به دست آمده مبتنی بر عواملی است که همگی از نظرات خبرگان، مرور ادبیات و بررسی اسناد به دست آمده‌اند. اما نیاز به انتخاب راهبردهای بهینه از میان همه راهبردها است. برای این منظور نخست ماتریسی از راهبردهای چهارگانه ST، SO، WO، WT تشکیل شد تا از تلاقی آن‌ها، راهبردهایی بهینه به دست آید که بتواند هم‌زمان با تکیه بر قوت‌ها، استفاده از مزیت‌های فرصت‌ها؛ ضعف‌های نهاد مورد مطالعه را کاهش داده و به آسانی از تهدیدهای محیطی عبور کند. در این پژوهش پس از تشکیل ماتریس برهم‌کنش راهبردهای چهارگانه، راهبردهای کلی زیر به دست آمد:



- استقلال دانشگاهی
- کمک‌های مردمی
- پیوند دانشگاه و جامعه
- ظرفیت‌های بین‌المللی
- مدیریت مالی
- گفتمان دانشگاه و حاکمیت
- رسالت‌های دانشگاهی در حوزه‌ی آموزش عالی
- تنوع‌بخشی درآمدی
- زیرساخت‌های قانونی
- نظام کیفیت و اعتبارسنجی
- برندسازی آموزشی و پژوهشی
- زیرساخت‌های پژوهشی
- ظرفیت‌های منطقه‌ای
- مأموریت‌گرایی دانشگاه‌ها
- مدیریت کلان آموزش عالی

راهبردهای کلی به دو بخش معیار و گزینه‌ها دسته‌بندی شد. برای این منظور

آن دسته از راهبردهایی که در مبانی نظری و اسناد مورد مطالعه به عنوان اصول و پایه خودگردانی مالی دانشگاه‌ها به آن‌ها اشاره شده است، در دسته معیارها و راهبردهایی که بیشتر قابلیت اجرایی شدن داشتند در دسته گزینه‌ها قرار گرفتند.

جدول ۸. راهبردهای دسته‌بندی شده در دو گروه معیار و گزینه

گزینه‌ها	معیارها
تنوع بخشی درآمدی	استقلال دانشگاهی
فعال سازی زیرساخت‌های قانونی	کمک‌های مردمی
استقرار نظام کیفیت	پیوند دانشگاه و جامعه
برندسازی آموزشی و پژوهشی	ظرفیت‌های بین المللی
تقویت زیرساخت‌های پژوهشی	مدیریت منابع مالی
مأموریت‌گرایی	گفتمان دانشگاه و حاکمیت
	رسالت‌های دانشگاهی
	مدیریت کلان آموزش عالی
	ظرفیت‌های منطقه‌ای

پرسش دوم: اولویت‌بندی راهبردهای مناسب برای خودگردانی مالی دانشگاه‌های دولتی تهران کدامند؟

برای پاسخ به این پرسش از روش تاپسیس استفاده شده است. نخست، امتیاز هر یک از گزینه‌ها طبق مقایسات زوجی انجام شده از سوی خبرگان آموزش عالی و هم‌چنین درجه اهمیت معیارها گردآوری و سپس میانگین حسابی امتیاز گزینه‌ها در ماتریس تصمیم اولیه قرار گرفت. در گام بعدی، ماتریس نرمال‌شده موزون برای مقایسه‌پذیر کردن نتایج محاسبه شد. (جدول ۹)

جدول ۹. ماتریس نرمال موزون

معیار گزینه	استقلال دانشگاهی	کمک‌های مردمی	پیوند دانشگاه و جامعه	ظرفیت‌های بین المللی	مدیریت منابع مالی	گفتمان دانشگاه و حاکمیت	رسالت‌های دانشگاهی	مدیریت کلان آموزش عالی	ظرفیت‌های منطقه‌ای
تنوع بخشی درآمدی	۰,۳۱۹	۰,۲۴۹	۰,۲۷۶	۰,۲۶۲	۰,۳۲۸	۰,۲۰۳	۰,۲۵۶	۰,۳۱۲	۰,۳۱۳
فعال سازی زیرساخت‌های قانونی	۰,۳۱	۰,۲۱۵	۰,۲۳۴	۰,۲۹	۰,۳۰۲	۰,۲۶۷	۰,۲۵۸	۰,۳۵۷	۰,۲۴۷
استقرار نظام کیفیت	۰,۲۸۸	۰,۱۷۸	۰,۲۶۸	۰,۳۱۸	۰,۲۸۲	۰,۲۳	۰,۲۹۴	۰,۳۵۲	۰,۲۳۸
برندسازی آموزشی و پژوهشی	۰,۳۱	۰,۲۰۶	۰,۳۰۴	۰,۳۳۲	۰,۳۷۲	۰,۲۰۷	۰,۲۴۹	۰,۲۳۶	۰,۳۱۶
تقویت زیرساخت‌های پژوهشی	۰,۳۱۲	۰,۲۲۲	۰,۲۹۵	۰,۳۲	۰,۲۸۲	۰,۲۴۴	۰,۲۷۴	۰,۳۲	۰,۲۳۸
مأموریت‌گرایی	۰,۳۴۲	۰,۱۷۲	۰,۳۲۸	۰,۱۷۶	۰,۲۲۴	۰,۲۵۸	۰,۲۵۱	۰,۳۱۵	۰,۳۲

در جدول بالا، وزن معیارهای به دست آمده از خبره‌سنجی، در ماتریس نرمال ضرب شده تا با تشکیل ماتریس نرمال موزون امکان مقایسه گزینه‌ها فراهم شود. در این روش از آن‌جا که گزینه‌ها بر مبنای معیارها اولویت‌بندی می‌شوند، وزن هر معیار اهمیت دارد و روش‌های مختلفی برای به دست آوردن وزن معیارها وجود دارد که در این پژوهش، وزن معیارها به شیوه خبره‌سنجی و به کمک پرسش‌نامه تأسیس به دست آمده و نتایج آن در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۱۰. وزن معیارها به روش خبره‌سنجی

عنوان معیار	استقلال دانشگاهی	کمک‌های مردمی	پیوند دانشگاه و جامعه	ظرفیت‌های بین‌المللی	مدیریت منابع مالی	گفت‌وگوهای دانشگاه و حاکمیت	رسالت‌های دانشگاهی	مدیریت کلان آموزش عالی	ظرفیت‌های منطقه‌ای
تأثیر	مثبت	مثبت	مثبت	مثبت	مثبت	مثبت	مثبت	مثبت	مثبت
وزن (خبره‌سنجی)	۰,۷۶۸	۰,۵۱۱	۰,۷	۰,۷۰۵	۰,۶۹۵	۰,۵۷۹	۰,۶۴۷	۰,۷۷۹	۰,۶۸۹

جدول ۱۱. ایده‌آل مثبت و منفی

معیارها	ایده‌آل مثبت	ایده‌آل منفی
استقلال دانشگاهی	۰,۳۴۲	۰,۲۸۸
کمک‌های مردمی	۰,۲۴۹	۰,۱۷۲
پیوند دانشگاه و جامعه	۰,۳۲۸	۰,۲۳۴
ظرفیت‌های بین‌المللی	۰,۳۳۲	۰,۱۷۶
مدیریت منابع مالی	۰,۳۲۸	۰,۲۲۴
گفت‌وگوهای دانشگاه و حاکمیت	۰,۲۶۷	۰,۲۰۳
رسالت‌های دانشگاهی	۰,۲۹۴	۰,۲۴۹
مدیریت کلان آموزش عالی	۰,۳۵۷	۰,۲۳۶
ظرفیت‌های منطقه‌ای	۰,۳۲	۰,۲۳۸

از آن‌جا که همه معیارها در این پژوهش اثرگذاری مثبت دارند، بنابراین، ایده‌آل مثبت، ایده‌آلی است که بیشترین مقدار و ایده‌آل منفی، ایده‌آلی است که کم‌ترین مقدار را دارد. همان‌گونه که در جدول بالا نیز نشان داده شده است، «مدیریت کلان آموزش عالی» با ۰/۳۵۷، بیشترین مقدار ایده‌آل مثبت و «کمک‌های مردمی» با ۰/۱۷۲، کمترین مقدار ایده‌آل منفی را دارد. پس از مشخص شدن ایده‌آل مثبت و

منفی، فاصله هر گزینه از این ایده‌آل‌ها مشخص می‌شود. (جدول ۱۲)

جدول ۱۲. فاصله‌ی هر گزینه از ایده‌آل مثبت و منفی

گزینه‌ها	فاصله تا ایده‌آل مثبت	فاصله تا ایده‌آل منفی
تنوع‌بخشی درآمدی	۰,۱۲۵	۰,۱۹۶
فعال‌سازی زیرساخت‌های قانونی	۰,۱۴۲	۰,۲۰۱
استقرار نظام کیفیت	۰,۱۴۸	۰,۲۰۲
برندسازی آموزشی و پژوهشی	۰,۱۶۴	۰,۱۹۸
تقویت زیرساخت‌های پژوهشی	۰,۱۱۸	۰,۲۰۱
مأموریت‌گرایی	۰,۲۱۲	۰,۱۶۷

برپایه نتایج به دست آمده از محاسبه فاصله هر گزینه از ایده‌آل‌های مثبت و منفی که در جدول بالا نشان داده شده است، تقویت زیرساخت‌های پژوهشی کم‌ترین فاصله و مأموریت‌گرایی بیشترین فاصله را تا ایده‌آل مثبت دارد. همین جدول، فاصله هر گزینه تا ایده‌آل منفی را نیز نشان می‌دهد که بر این اساس، «استقرار نظام کیفیت» با ۰/۲۰۲ و گزینه‌های «فعال‌سازی زیرساخت‌های قانونی» و «تقویت زیرساخت‌های پژوهشی» با ۰/۲۰۱ بیشترین فاصله تا ایده‌آل منفی را دارند.

برای رتبه‌بندی گزینه‌ها در مرحله نهایی روش تاپسیس، فاصله از ایده‌آل مثبت به صورت مجموع فواصل گزینه از بهترین مقدار در معیارها و فاصله از ایده‌آل منفی به صورت مجموع فواصل گزینه از بدترین مقدار در معیارها محاسبه می‌شود و براساس آن‌ها شاخص نزدیکی برای هر گزینه به دست می‌آید. به طوری که هر اندازه این شاخص به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان از برتری آن گزینه دارد. (جدول ۱۳)

جدول ۱۳. نزدیکی تا گزینه‌ی ایده‌آل (شاخص شباهت)

گزینه‌ها	نزدیکی تا گزینه ایده‌آل
تنوع‌بخشی درآمدی	۰,۶۱۱
فعال‌سازی زیرساخت‌های قانونی	۰,۵۸۶
استقرار نظام کیفیت	۰,۵۷۷
برندسازی آموزشی و پژوهشی	۰,۵۴۷
تقویت زیرساخت‌های پژوهشی	۰,۶۳
مأموریت‌گرایی	۰,۴۴۱

در آخر، با توجه به میزان شاخص شباهت که از مرحله پیشین به دست آمد، گزینه‌ها رتبه‌بندی می‌شوند؛ به گونه‌ای که گزینه‌های با شاخص‌های شباهت بیشتر، در اولویت قرار دارند. گزینه‌ها به ترتیب از بزرگ‌ترین به کوچک‌ترین شاخص نزدیکی رتبه‌بندی شده‌اند. (جدول ۱۴)

جدول ۱۴. رتبه‌بندی گزینه‌ها

گزینه‌ها	نزدیکی تا گزینه ایده‌آل	فاصله تا ایده‌آل مثبت	فاصله تا ایده‌آل منفی
تقویت زیرساخت‌های پژوهشی	۰٫۶۳	۰٫۱۱۸	۰٫۲۰۱
تنوع‌بخشی درآمدی	۰٫۶۱۱	۰٫۱۲۵	۰٫۱۹۶
فعال‌سازی زیرساخت‌های قانونی	۰٫۵۸۶	۰٫۱۴۲	۰٫۲۰۱
استقرار نظام کیفیت	۰٫۵۷۷	۰٫۱۴۸	۰٫۲۰۲
برندسازی آموزشی و پژوهشی	۰٫۵۴۷	۰٫۱۶۴	۰٫۱۹۸
مأموریت‌گرایی	۰٫۴۴۱	۰٫۲۱۲	۰٫۱۶۷

بر پایه نتایج ارائه شده در جدول بالا، تقویت زیرساخت‌های پژوهشی با مقدار شاخص شباهت $۰/۶۳$ بیشترین نزدیکی را به ایده‌آل مثبت و بیشترین فاصله را از ایده‌آل منفی دارد و بر مبنای معیارهای مورد نظر، نخستین راهبرد برای «خودگردانی مالی دانشگاه‌ها» به شمار می‌آید. این به آن معنا است که برنامه‌ریزی و فعال‌سازی زیرساخت‌های پژوهشی می‌تواند بالاترین مطلوبیت را برای دانشگاه‌های سطح یک و دو از لحاظ شاخص‌های تعریف شده ایجاد نماید. در جایگاه دوم، تنوع‌بخشی درآمدی قرار دارد که فاصله چندان با راهبرد نخست نداشته و دانشگاه‌ها می‌توانند همگام با فعال‌سازی زیرساخت‌های پژوهشی خود، برای تنوع‌بخشی درآمدی برنامه‌ریزی نمایند و آخرین گزینه از میان ۶ گزینه انتخابی، «مأموریت‌گرایی دانشگاه‌ها» است.

بر همین اساس راهبردهای نهایی مبتنی بر معیارهای وزندهی شده به شرح زیر رتبه‌بندی شده‌اند که در جدول ۱۴ نیز مبتنی بر فاصله‌ی این گزینه‌ها از حل ایده‌آل‌ها قابل مشاهده هستند.

۱. تقویت زیرساخت‌های پژوهشی
۲. تنوع‌بخشی درآمدی
۳. فعال‌سازی زیرساخت‌های قانونی

۴. استقرار نظام کیفیت

۵. برندسازی آموزشی و پژوهشی

۶. مأموریت‌گرایی

بحث و نتیجه‌گیری

تنوع فعالیت‌های دانشگاهی و نیازهای مالی که به سبب این فعالیت‌های شکل می‌گیرد، امکان تأمین مالی همه‌ی اولویت‌های دانشگاهی را از دولت‌ها چه در ایران و چه در سایر کشورها سلب کرده است. (Rozmus & Cyran, 2013; Riechi, 2012) از سوی دیگر به دلیل وجود اقتصادی تک‌محوری و نفتی در ایران (نادری، ۱۳۸۰)، کوچک‌ترین ناپایداری اقتصادی می‌تواند بر اولویت‌های دولت در تخصیص منابع به حوزه آموزش عالی و به دنبال آن دانشگاه‌ها اثر بگذارد (گزارش OECD، ۲۰۰۸؛ Aghion, 2009; Johnstone, 2002) به همین سبب، هم‌راستا با تجربه‌های جهانی (Rottkam & Bahazhevska, 2016; Kolm, 2014; Estermann, T., Nokkala, T. & Steinel, M, 2011) شرایط ناپایدار کنونی به خودگردانی مالی دانشگاه‌های ایرانی انجامیده و می‌تواند به عنوان راهی برای برون‌رفت از بحران اقتصادی در دانشگاه‌ها معرفی شود. از این رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهبردهایی برای خودگردانی مالی دانشگاه‌های دولتی در دو مرحله طراحی شد.

مرحله‌ی نخست که به تحلیل سوات به عنوان یکی از پایه‌ترین ابزار در مدیریت استراتژیک، اختصاص یافت. برای این منظور پژوهش‌های مرتبط با قلمرو منابع مالی دانشگاه‌ها مورد مطالعه قرار گرفت. سپس دیدگاه خبرگان آموزش عالی (سیاست‌گذاری و مالی) با انجام مصاحبه گردآوری شد و با استفاده از روش تجزیه و تحلیل سوات، در چهار طبقه‌ی قوت‌ها و ضعف‌ها (عوامل درونی) و فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل بیرونی) دسته‌بندی شد. در گام بعدی، از تلاقی عوامل درونی و بیرونی راهبردهایی در راستای خودگردانی مالی دانشگاه‌ها به دست آمد. اگر چه روش تجزیه و تحلیل سوات راهبردهایی مشخص در ارتباط با مسأله ارائه می‌کند، اما به دلیل رویکرد کیفی آن امکان ارزیابی و اولویت‌بندی

راهبردها فراهم نمی‌شود. از این رو، در مرحله دوم این پژوهش راهبردهای بهینه با بهره‌گیری از روش تاپسیس رتبه‌بندی شد.

بر پایه نتایج به دست آمده، تقویت زیرساخت‌های پژوهشی نخستین راهبرد دانشگاه برای رسیدن به خودگردانی مالی است. مرور تجربه‌های جهانی نشان می‌دهد درآمدهای پژوهشی که بیشتر آن بر ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت استوار است بخش جدی در سبد درآمدی دانشگاه‌ها را تشکیل می‌دهد. (Bok, 2003; Conraths & smidt, 2005; Demain, 2001; Weiler, 2000) این حوزه اتفاق می‌افتد تقویت زیرساخت‌های پژوهشی است که اساسی‌ترین مسأله در حصول این هدف است. به طوری که مشارکت‌کنندگان در پژوهش نیز به دفعات بر این مهم اصرار داشته‌اند. آن‌ها بر این باورند که پژوهش در دانشگاه به مجموعه‌ای از زیرساخت‌های سخت و نرم نیاز دارد که گاهی به سبب فراهم نبودن شرایط مناسب، نگاه و ترجیح عضو هیئت علمی را به عنوان عامل کلیدی اجرای پژوهش در دانشگاه تغییر داده است. این در حالی است که در کشورهای پیشرفته برای افزایش درآمدهای پژوهشی و ارتباط با جامعه و صنعت انجام می‌شود، سرمایه‌گذاری در بخش پژوهش و توسعه^۱ است. (Guimón, 2013) توسعه این بخش زیرساختی برای تقویت فعالیت‌های پژوهشی است که می‌تواند ایده را به محصول تبدیل و مشتریان قابل اعتنایی را در صنعت و جامعه آن‌ها بیابد. چنین به نظر می‌رسد که تقویت زیرساخت‌های پژوهشی از این دست در دید نخست به عنوان هزینه‌های دانشگاهی تلقی شوند. اما در یک برنامه‌ی راهبردی که نگاهی جامع و بلندمدتی به فعالیت‌های دانشگاهی دارد، این زیرساخت‌ها می‌توانند مهم‌ترین نقش را افزایش مشارکت دانشگاه با جامعه داشته و خودگردانی مالی دانشگاه را از محل درآمدهای پژوهشی رقم بزنند. زیرساخت‌های پژوهشی و تقویت آن‌ها همان سرمایه‌گذاری‌های سودآوری هستند که در سبد مالی دانشگاه و تنوع‌بخشی به آن نقشی جدی و تایید شده دارند. به طوری که برخی دانشگاه‌های آمریکایی حتی تا ۱۰ درصد از بودجه‌ی سالانه‌ی خود را به بخش‌های R&D

اختصاص می‌دهند. (National Science Foundation, 2018)

دومین راهبرد که مورد توجه قرار گرفته است، تنوع‌بخشی سبد درآمدی دانشگاه‌ها است. تنوع‌بخشی سبد درآمدی در بافت دانشگاهی، تنوع در آن بخشی از درآمدی است که فرای درآمدهای دولتی به دست آمده است. (Teixeira & Koryakina, 2013) آموزش عالی ایران هم‌سو با آموزش عالی جهان در سال‌های اخیر با افزایش هزینه‌های آموزشی و ناپایداری‌های اقتصادی روبه‌رو بوده و بودجه عمومی دولت نیز نتوانسته است پوشش مناسبی برای هزینه‌های دانشگاهی باشد. در این میان، این ناپایداری‌ها گاه سبب شده است تا دولت دانشگاه را به سوی کسب درآمد از منابع دیگر سوق دهد. (روحانی، ۱۳۹۷) تنوع‌بخشی به سبد درآمدی، راهبردی است که در بسیاری از مطالعات مورد توجه قرار گرفته است. (Simaan, 2014; Pembleton, 2018; Masaiti, 2015) این راهبرد ضمن توجه به سود، مأموریت‌های دانشگاهی را محقق می‌سازد. این راهبرد با تمرکز بر فعالیت‌های حرفه‌ای دانشگاه و شناسایی فرصت‌های مرتبط با این فعالیت‌ها در بازار، امکان حضور دانشگاه در بازار و رسیدن به ثبات مالی را فراهم می‌آورد. به این ترتیب دانشگاه می‌تواند سومین کارویژه خود که همانا خدمات اجتماعی است را نیز پوشش دهد. (Haigh, Kennedy, & Walker, 2015; McDonald, 2015) در مسیر خودگردانی مالی دانشگاه و شناسایی فرصت‌هایی برای جذب منابع مالی آنچه نقشی اساسی به خود می‌گیرد وجود زیرساخت‌های قانونی است که به متولیان امر اجازه استفاده از این فرصت‌ها را در مسیری سهل‌تر فراهم آورد. برخی از این زیرساخت‌ها در قانون دیده شده و انتظار می‌رود دانشگاه‌ها، خود در قالب عاملینی فعال از آن‌ها استفاده‌ی بهتری کنند. برای نمونه در ماده‌ی ۴۹ برنامه‌ی چهارم توسعه که در برنامه‌های بعدی نیز تکرار شده آمده است:

«دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی از شمول قانون محاسبات عمومی، قانون مالی معاملات دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و تحقیقاتی و آیین‌نامه‌های اجرایی مربوط، مستثنی و ترتیب رسیدگی به حساب‌ها و امور مالی و هم‌چنین نحوه مصرف اعتبارات و وصول درآمدهای عمومی و اختصاصی آن‌ها،

تابع آیین‌نامه مالی معاملات مصوب هیئت امنای دانشگاه خواهد بود. دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی مشمول این قانون دارای بازرس و حسابرس رسمی خواهند بود. آیین‌نامه حسابرسی و نظارت بر امور مالی معاملات دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی توسط وزارت تهیه و به تصویب هیئت دولت خواهد رسید». این در حالی است که به نظر می‌رسد دانشگاه‌های دولتی استفاده‌ی بهینه را از این قانون نداشته‌اند و ردپای این کاستی در ضعف جدی دانشگاه‌ها برای خودگردانی مالی و تنوع‌بخشی به سبد درآمدی دیده می‌شود.

از سوی دیگر نیکو شمرده می‌شود اگر ساختار کلان آموزش عالی با به رسمیت شناختن استقلال دانشگاهی، چیرگی دیوان‌سالاری دست و پاگیر بر انجام پژوهش‌های برون‌دانشگاهی و منابع پژوهشی بیرونی را تا حد ممکن کاهش دهد. راهبرد استقرار نظام کیفیت و رتبه‌بندی دانشگاه چهارمین راهبرد بهینه برای خودگردانی مالی دانشگاه‌ها است. مرور تجربه‌های جهان (Dean, 2018; Lin, 2018; Varghese, 2016) نشان می‌دهد که استقرار نظام کیفیت قوی همان سیاست کاربردی است که توانسته بسیاری از چالش‌های دوره‌ی گسترش کمی آموزش عالی را پوشش دهد. اما نکته اصلی در آن است که طراحی نظام کیفیت قابل اجرا به همان اصل و راهبردی بر می‌گردد که در قسمت قبل بر آن تأکید شد که همانا درک تفاوت بین دانشگاه‌ها و ویژگی‌ها و ساختار و کارکردهای هر کدام از آنهاست. نظام کیفیت و رتبه‌بندی اگر قرار باشد خود به عنوان ظرفی برای یکسان‌پنداری دانشگاه‌ها و وارد کردن آن‌ها به رقابتی برای همسان شدن دامن بزند آن‌گاه نه تنها مشکلی را حل نکرده که خود به معضلی جدی تبدیل شده و از اساس قابلیت اجرایی شدن خود را از دست می‌دهد. در یک نظام کیفیت مطلوب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نه به عنوان متولی که باید به عنوان تسهیل‌گر عمل نماید و در این خصوص می‌تواند از سازوکارهای تجربه‌شده‌ی جهانی همراه با ویژگی‌های بافتی کشور بهره‌بردار که پژوهش‌های متعددی در این حوزه نیز انجام شده‌اند. (رشیدی، ۱۳۹۷؛ فراستخواه، ۱۳۹۶؛ فراستخواه، ۱۳۹۴)

یکی از مباحث جدی آموزش عالی در عصر کنونی رقابت برای جذب منابع است که در حوزه‌های مختلف دسته‌بندی می‌شوند مانند دانشجویان، اعضای هیئت علمی، پروژه‌های پژوهشی، ارتباط با جامعه و صنعت همگی خود می‌توانند منابع درآمدی دانشگاه را نیز شکل دهند. بنابراین دانشگاه نیاز دارد برای جذب این منابع در فضای توده‌ای شدن آموزش عالی و گسترش انواع نهادهای آموزش عالی رقابتی جدی را تجربه کند. در این مسیر نظام کیفیت ابزاری است که می‌تواند با تضمین کیفیت خدمات ارائه شده در دانشگاه‌ها به آن‌ها مزیتی رقابتی ببخشد. (فراستخواه، ۱۳۹۶؛ Bikes, 2013) بدیهی است که برندسازی در آموزش عالی را هم نمی‌توان از کیفیت و مزیت‌های ویژه هر دانشگاه جدا دانست. به دیگر سخن نظام کیفیت و اعتبارسنجی خود از سوی دیگر ابزاری برای تبدیل شدن یک دانشگاه به برندی قابل توجه در سطح ملی و بین‌المللی است. اگرچه برند شدن یک دانشگاه می‌تواند بایست در تمام ابعاد آن رخ ندهد. بلکه هر دانشگاهی بنا به شناخت خود از موقعیت‌ها و امکانات و دستاوردهایی که دارد، می‌تواند در حوزه‌ای خاص به برندسازی موفق شود. اما در مجموع واقعیت آن است که نتیجه‌ی نظام کیفیت و برندسازی در آموزش عالی افزایش اعتماد جامعه‌ی هدف برای انتخاب دانشگاه است. (Dennis, 2016; Chi Hou, 2015; Mourad, 2011; Brown, 2010; رحیمیان، ۱۳۹۷) از سوی دیگر همین اعتماد اجتماعی می‌تواند ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت را بهبود بخشیده و زمینه‌ساز جذب منابع مالی دیگری هم بشود. بنابراین نظام کیفیت و برندسازی که به نظر می‌رسد در کنار هم قرار می‌گیرند نقشی جدی در تنوع‌بخشی به سبد مالی دانشگاه‌ها شده و راه را به سمت خودگردانی مالی دانشگاه‌ها هموار می‌کنند.

مأموریت‌گرا شدن راهبرد آخری است که در یافته‌های پژوهش حاضر به آن اشاره شده است. به نظر می‌رسد این راهبرد هرچند که می‌تواند اثرگذاری چشم‌گیری در خودگردانی مالی دانشگاه‌ها داشته باشد، اما از آن‌جا که به تغییر و تحول در پارادایم‌های حاکم بر مجموعه‌ی آموزش عالی باز می‌گردد و کمتر راهبردی درون دانشگاهی است، در یافته‌های پژوهش نیز در اولویت آخر قرار

گرفته است. مأموریت‌گرایی دانشگاه‌ها که به هم‌راستا شدن فعالیت‌های دانشگاهی با پتانسیل‌های درونی دانشگاه و هم‌چنین شناخت ظرفیت‌هایی منطقه‌ای که در آن قرار گرفته مربوط می‌شود، جز در گرو استقلال دانشگاهی رخ نمی‌دهد. از این‌رو به نظر می‌رسد که سیاست‌گذاری در حوزه‌ی مأموریت‌گرایی دانشگاه‌ها امری کلان است نیاز به تغییر نگاه سیاست‌گذار و درک لزوم استقلال دانشگاهی دارد. در این شرایط است که می‌توان از دانشگاه‌ها انتظار داشت فرصت‌ها و پتانسیل‌های درونی خود را شناخته، ظرفیت‌های منطقه‌ای را برای درآمدزایی به‌طور مداوم رصد کرده و در نهایت مبتنی بر نیاز جامعه‌ای که در آن زیست می‌کنند و توانایی‌های درونی خود، مأموریت‌نهایی سازمان را ترسیم کرده و در آن مسیر گام بردارند.



منابع

- ربیعی، مهدی و ایزدی، صمد و صالحی عمران، ابراهیم و آهنچیان، محمدرضا. ۱۳۹۶. «بررسی الزامات تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاه‌های دولتی»، فصل‌نامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۷(۱۹): ۱۴۱-۱۶۲.
- رحیمیان، اشرف. ۱۳۹۷. «برندسازی دانشگاه؛ نیاز جدید آموزش عالی (مطالعه موردی؛ دانشگاه پیام نور مرکز کرج)». فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۱۱(۱)، (پیاپی ۲۰): ۱۵۸-۱۳۹.
- رشیدی، زهرا. ۱۳۹۷. تحلیل کیفیت آموزشی در دانشگاه‌های ایران و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن. تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- فراستخواه، مقصود. ۱۳۹۶. گاه و بی‌گاهی دانشگاه در ایران (مباحثی نو و انتقادی در باب دانشگاه پژوهی مطالعات علم و آموزش عالی)، تهران: نشر آگاه.
- فراستخواه، مقصود. ۱۳۹۴. آینده ارزش‌یابی کیفیت در نظام آموزش عالی. میز آینده پژوهی آموزش عالی، پنل شماره ۸، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- فراستخواه، مقصود و کبریایی، احمد. ۱۳۷۷. «آموزش عالی در آستانه قرن بیست و یکم (گزارشی از کنفرانس آموزش عالی ۱۹۹۸)»، فصل‌نامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۷: ۱۱۹-۱۲۹.
- قارون، معصومه. ۱۳۷۵. «بررسی راه‌های تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها». فصل‌نامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۳ و ۱۴: ۹۷-۱۴۲.
- نادری، ابوالقاسم. ۱۳۸۰. «اقتصاد آموزش و جایگاه آن در نظام آموزش عالی ایران». فصل‌نامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۱-۲۲: ۱۷۳-۲۱۶.
- محبوب، حسن و نادری، ابوالقاسم و خرازی، کمال و انتظاری، یعقوب. «تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی در دانشگاه‌های جامع دولتی». فصل‌نامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۴(۲): ۵۳-۸۳.
- عباسی‌شوازی، محمدجلال. ۱۳۹۶. تحولات و وضعیت جمعیت در جمهوری اسلامی ایران. تهران: مؤسسه مطالعات و مدیریت جامع و تخصصی جمعیت کشور.
- قانون بودجه سال ۱۳۹۷ کل کشور. تهران: سازمان برنامه و بودجه کشور.

درگاه اینترنتی مرکز آمار ایران. بازیابی به نشانی: <https://www.amar.org.ir/>
محمدپور، احمد. ۱۳۹۲. روش تحقیق کیفی ضد روش (منطق و طرح در روش شناسی کیفی). تهران: انتشارات جامعه‌شناسان، جلد اول.
روحانی، شادی. ۱۳۹۷. مسیری برای بازآرایی در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها: نقشی نو برای دولت. دومین همایش تحلیل مسایل و تأمین منابع مالی در آموزش عالی، دانشگاه شهیدبهبشتی.

- Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C. M., Mas-Colell, A. & Sapir, A 2009. The governance and performance of universities: Evidence form Europe and the U. S. Cambridge, MA, National Bureau of Economic Research.
- Ahmad, A.R., Farley, A., and Naidoo, M. 2012, An examination of the implementation federal government strategic plan in Malaysian public universities, *International Journal of Business and Social Science*, 3(15), 290-301.
- Alptekin, N. 2013. Integration of SWOT Analysis and TOPSIS Method in Strategic Decision-Making Process. *The Macro theme Review*, 2(7), 1-8.
- Amaral, A., Jones, G. A., & Karseth, B. 2002. Governing Higher Education: Comparing national perspectives. In Alberto Amaral, Glen A. Jones and Berit Karseth (ed.) *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*. Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers. 279-298.
- Barr, N. 2003. *Financing higher education: Comparing the options*, London School of Economics and Political Science, London UK.
- Berladh, A. 2007. *Institutional Autonomy with Increasing Dependency on Outside Actors*.
- Bikes, V., Rivza, B., & Brence, I. 2013. Competitiveness and quality of higher education: Graduates` evaluation, *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 15(2), 52-66. doi: 10.2478/jtes-2013-0011.
- Bok, D. 2003. *Universities in the market place. The commercialization of higher education*. Princeton: Princeton University Press.
- Brown, J.H. and Oplatka, I. 2010. Market orientation in universities: A comparative study of two national higher education systems, *International Journal of Educational Management*, 24 (3), pp. 204-220.
- Chermack, T. J. & Kashanna, B. K. 2007. The use and misuse of SWOT analysis and implications for HRD professionals. *Human Resource Development*

- International 10(4), 383-399. doi:10.1080/13678860701718760.
- Chi Hou, A. 2015. The Quality of Mass Higher Education in East Asia: Development and Challenges for Asian Quality Assurance Agencies in the Glonacal Higher Education, chapter 18, J.C. Shin et al. (eds.), Mass Higher Education Development in East Asia, Knowledge Studies in Higher Education 2, DOI 10.1007/978-3-319-12673-9_18.
- Conraths, B. & Smidt, H. 2005. The funding of university-based research and innovation in Europe. Brussels: EUA.
- Dean, E. 2018. Higher education sustainability: Proliferating meanings. In Dean. E Neubauer., K. Mok & J. Jiang (Eds.), The sustainability of higher education in an era of post-massification (pp: 11-18). London and New York; Routledge.
- Demain, A. L. 2001. The relationship between universities and industry: the American university perspective, Journal of food technol. biotechnol., 39(3), 157-160.
- Dennis, C., Papagiannidis, S., Alamanos, E. & Bourlakis, E. 2016. The role of brand attachment strength in higher education. Journal of Business Research, 69, 3049-3057.
- Estermann, T., Nokkala, T. & Steinel, M. 2011. University autonomy in Europe II: The scorecard. Brussels: EUA.
- Garvin, D. A. 1980. the Economics of University Behavior, NewYork: Academic Press.
- George, P. J. & McAllister, J. A. 1995. The expanding role of state in Canadian universities: can university autonomy and accountability be reconciled?. Higher education management, 7(3),309-321.
- Guimón, José 2013. Promoting University-Industry Collaboration in Developing Countries. Promoting university-industry collaboration in developing countries, World Bank, the innovation policy platform.
- Haigh, N., Kennedy, E. D., & Walker, J. 2015. Hybrid organizations as shape-shifters: Altering legal structure for strategic gain. California Management Review, 57(3), 59-82.doi:10.1525/cmr.2015.57.3.59.
- Helms, M. & Nixon, J. 2010. Exploring SWOT analysis- Where are we now? A review of academic research from the last decade. Journal of Strategy and Management, 3(3), 2015-251. doi:10.1108/17554251011064837
- Johnstone, D., Arora, A. & Experton, W. 1998. The financing and management

- of higher education: A status report, the world bank.
- Johnstone, D.B. 2002. Challenges of financial austerity: Imperatives and limitations of revenue diversification in higher education. *Welsh Journal of Education* 11 (1), 18–36.
- Jones, G.A. 2002. The Structure of University Governance in Canada: A Policy Network Approach. In Alberto Amaral, Glen A. Jones and Berit Karseth (ed.) *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 213-234.
- Kolm, P., Tutuncu, R., & Fabozzi, F. 2014. Years of portfolio optimization: Practical challenges and current trends. *European Journal of Operational Research*, 234, 356-371. doi: 10.1016/j.ejor.2013.10.060.
- Kuiper, S., & Thomas, M.W. 2000. A strategic consultancy model for establishing a center for business communication. *Business Communication Quarterly*, 63(2), 52-67.
- Lee, S.F., Lo, K.K., Leung, R.F., & Ko, A.S.O. 2000. Strategy formulation framework for vocational education: integrating SWOT analysis, balanced scorecard, QFD methodology and MBNQA education criteria. *Managerial Auditing Journal*, 15(8), 407-23.
- Lin, Y. 2018. Challenges to a post-mass system of higher education in Taiwan. In Dean. E Neubauer., K. Mok., & J. Jiang (Eds.), *The sustainability of higher education in an era of post-massification* (pp: 72-82). London and New York; Routledge.
- Marginson, S. 2018. Global trends in higher education financing: The United Kingdom. *International Journal of Educational Development*, 58, 26-36. 10.1016/j.ijedudev.2017.03.008.
- Masaiti, Gift 2015. Effectiveness and Viability of Revenue Diversification in Sub-Saharan Africa's Higher Education: Examining Zambia's Public Universities. *International Journal of Humanities Social Science and Education*, 2(5), 33-44.
- McDonald, R. E., Weerawardena, J., Madhavaram, S., & Sullivan Mort, G. (2015). From virtuous" to "pragmatic" pursuit of social mission. *Management Research Review*, 38,970-991. doi:10.1108/MRR-11-2013-0262.
- Moses, I. 2007. Institutional Autonomy Revisited: Autonomy Justifies and

- Accounted. *Higher Education Policy*, 20(3), 261-274.
- Mourad, M., Ennew, C., & Kotam, W. 2011. Branding equity in higher education. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(4), 403-420.
- National Science Foundation 2018. Ranking Universities by total R&D expenditure. <https://ncesdata.nsf.gov/profiles/site?method=rankingBySource&ds=herd>.
- Nickel, S. 2017. Strategic management in higher education institutions- Approaches, processes and tools. CHE Center for Higher Education, file:///C:/Users/sh.rohani/Downloads/Raabe_Strategic_Management_Nickel2011.pdf.
- OECD 2008. Tertiary Education for Knowledge society. OECD thematic review of tertiary education. Paris, OECD.
- Payne, B., Charonis, G. K., Haaristo, H. S. & Maurer, M. 2013. Compendium on financing of higher education: final report of a project named financing the students` future. Lifelong Learning Programme, The European Students` Union, ISBN 978-94-9125613-4.
- Pembleton, C.J. 2018. Creating Revenue Diversification among Nonprofits, M.A dissertation, Walden University.
- Raines, J. P. & Leathers, C. E. 2003. The Economic Institutions of Higher Education, Economic Theories of University Behavior, Cheltenham, UK and Northampton, MA, Elgar.
- Riechi, A.R. O. 2012. Revenue Diversification in Kenya's Public Universities and Implications for Efficiency and Equity: An Analysis of Educational Finance in the African Context. Retrieved on 22 January 2013, from <http://ir-library.ku.ac.ke/etd/handle/123456789/2382>.
- Rottkamp, D. M. & Bahazhevska, N. 2016. Financial sustainability of non-profits. *The CPA Journal*, 2, 8-9. Retrieved from <http://www.nysscpa.org>.
- Rozmus, A., & Cyran, K. 2013. Diversification of university income-polish practice and international Solutions. *Financial Internet Quarterly*, 8(4), 64-75.
- Schiller, D. & Liefner, I. 2007. Higher education funding reforms and university-industry links in developing counties: the case study of Thailand, *journal of Higher Education*, 54, 543-556. doi: 10.1007/s10734-006-9011-y. Second edition. New York: Longman.

- Sharma, M. 2005. Health education in India: A strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) analysis. *International Electronic Journal of Health Education*, 8, 80–85. Retrieved from <http://www.eric.ed.gov/PDFS/EJ794068.pdf>
- Sharma, R., Kumar, D., & Kumar, P. 2005. FLM to select suitable maintenance strategy in process industries using MISO model, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 11(4), 359-374.
- Simaan, Y. 2014. The opportunity cost of mean-variance choice under estimation risk. *European Journal of Operational Research*, 234, 382-391. doi:10.1016/j.ejor.2013.01.025.
- Sizer, J. and S. Cannon 1999, “Autonomy, Governance and Accountability”, in Brennan, J., J. Fedrowitz, M. Huber (eds.), *What Kind of University?*, SRHE, Open University Press, Chapter 15, pp. 193-202.
- Slaughter, S., & Leslie, L. L. 1997. *Academic capitalism: Politics, policies and the entrepreneurial university*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Tapper, E.R. & Salter, B.G. 1995. The changing idea of university autonomy. *Studies in Higher Education*, 20 (1), 59-72.
- Teixeira, P. N., Rocha, V., Biscaia, R. & Cardoso, M. F. 2014. Revenue Diversification in public higher education: comparing the university and polytechnic sectors, *Public Administration Review*, 74(3),398–412. DOI: 10.1111/puar.12215.
- Teixeira, P., and T. Koryakina 2013. Funding reforms and revenue diversification – Patterns, challenges and rhetoric. *Studies in Higher Education*, 38(2), 174–191.
- Thomas, S., Chie, Q., Abraham, M., Jalarajan Raj, S. & Beh, L. 2013. A qualitative review of literature on peer review of teaching in higher education: An application of the SWOT framework, *review of education research*, 20(10), 1-48. doi: 10.3102/0034654313499617
- Trow, M. 2005. Reflection on the Transition from elite to mass to universal access: form and phases of higher education in modern societies since WWII. Working papers, University of California, Berkeley, Institute of Governmental Studies.
- Varghese, N.V. 2016. Managing markets and massification of higher education in India. *Journal of International Higher Education*. 86, 13-15.

- Weiler, H.N. 2000. States, markets and university funding: New paradigms for the reform of higher education in Europe. *Compare* 30 (3): 333–339.
- Westhues, A., Lafrance J., & Schmidt G. 2001. A SWOT Analysis of Social Work Education in Canada. *Social Work Education: The International Journal*, 20(1), 35-56. doi:10.1080/02615470020028364.
- Yeager, J., Nelson, G. M., Potter, E. A., Weidman, J. C. & Zullo, T. G. 2001. *ASHE reader on Finance in higher education*. (2nd ed.), Boston: Peatson Custom Publishing.
- Yureva, O. Y., Yureva, O. Y. & Burganova, L. A. 2016. Strategic management in higher education system: methodological approaches. *Electronic Business Journal*, 15(10), 424-428.
- Ziderman, A. & Albrecht, D. 1995. *Financing universities in developing countries*, London: Routledge.
- Kothbauer, M. 2008. *Autonomy and its Challenges in a World of Global education*, International Association of University Governing Bodies, University of Vienna, Austria.
- World Bank Group (2018). *World Bank Annual Report (2017)*.
- Azmat, G., & Simion, S. 2017. *Higher Education Funding Reforms: A Comprehensive Analysis of Educational and Labor Market Outcomes in England*. Discussion paper series, Institute of labor Economics.
- Erina, J., & Erins I. 2014. *Assessment of Higher Education Financing Models in the CEE Countries*. Global Conference on Contemporary Issues in Education, GLOBE-EDU 2014, 12-14 July 2014, Las Vegas, USA.
- Hwang, C.L., & Yoon, K. 1981. *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. Springer-Verlag, New York.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mason, M. 2010. Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Forum: Qualitative Social Research*, 11(3), 8.
- Seidman, I. 2006. *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers College, Columbia University, 3rd Edition.