

دکتر مشکینی:

## بودجه دانشگاه آزاد را واقعی کردیم

معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه آزاد اسلامی گفت: در این دوره اعتقاد کامل به مدیریت یکپارچه دانشگاه داریم البته مدیریت یکپارچه با مدیریت متمرکز کاملاً متفاوت است.

به گزارش روابط عمومی دانشگاه آزاد اسلامی به نقل از روزنامه فرهیختگان، طبقه پنجم ساختمان پژوهشگاه مرکزی دانشگاه که با کاربرد فعالیت‌های پژوهشی و با محوریت استقرار شرکت‌های دانش‌بنیان و آزمایشگاه‌های تخصصی ایجاد شده است، محل قرارگیری بود با مجید مشکینی معاون جدید توسعه مدیریت و منابع دانشگاه آزاد اسلامی که چند ماهی است در این مسئولیت خدمت می‌کند.

او پیش از این ریاست صندوق رفاه دانشجویان وزارت بهداشت، مدیرکل دانشجویان شاهد و ایثارگر، معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی ایران و موسس بسیج دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی ایران را عهده‌دار بوده است.

دکتر مشکینی دارای دکتری سلامت بین‌الملل و عضو هیات علمی گروه اپیدمیولوژی دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی ایران را نشان می‌دهد. با اینکه در روز پرمشغله‌ای سراغش رفتیم، اما با گشاده‌رویی از ما استقبال کرد و به راحتی پاسخگوی سوالات شد. مشکینی نبود سیستم یکپارچه در مدیریت مالی دانشگاه آزاد اسلامی را عجیب می‌داند و معتقد است این مسئله در دانشگاهی با حدود یک میلیون و ۶۰۰ هزار دانشجو، ۴۰۰ واحد دانشگاهی، ۲۵ هزار هیات علمی تمام وقت و ۳۵ هزار کارمند باعث بی‌نظمی شدید مالی شده است. او اعتقاد دارد باید یک حساب مشترک در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی فعال باشد تا از این طریق به واحدها بودجه تزریق شود. دکتر مشکینی می‌گوید اینکه هر واحد دانشگاهی و مدرسه‌ای برای خودش چندین حساب مختلف داشته باشد و ورودی و خروجی نامشخصی را اعلام کند، تا وقتی برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد، با مشکل نبود آمار و اطلاعات دقیق روبه‌رو شوند، مهم‌ترین مسئله معاونت مالی است. متن گفت‌وگو با دکتر مجید مشکینی را در زیر می‌خوانید.

- به‌عنوان سوال اول، از آخرین شایعه‌ای که برای دانشگاه آزاد اسلامی به وجود آمده، شروع می‌کنم. برخی شایعه کرده‌اند دلیل تاخیر در واریز حقوق‌های فروردین ماه که با تاخیر واریز شد، کمبود بودجه در دانشگاه آزاد اسلامی بوده و حتی هزینه‌هایی را که برای خسارات سیل پرداخته، بدون اجازه کارمندان از حقوق آنان کسر کرده است. این مساله را توضیح دهید.

در ابتدا از اینکه فرصتی را در اختیار گذاشتید تا برخی مسائل دانشگاه آزاد اسلامی را با شما و مخاطبان عزیز شما در میان بگذارم، تشکر و قدردانی می‌کنم. درباره سوال شما، فکر می‌کنم همه ما در این موضوع هم‌زبان و هم‌عقیده باشیم که دانشگاه آزاد اسلامی یک خانواده بسیار بزرگ و برآمده از جامعه است. اگر ما این موضوع را به‌عنوان یک واقعیت و فرض اصلی بپذیریم، آن وقت، باید‌ها و نبایدها و جهت‌گیری دانشگاه کمی روشن‌تر می‌شود. به عبارت دیگر، ما یک دانشگاه اجتماعی هستیم و در بطن جامعه قرار داریم و تقریباً در اکثر شهرهای کوچک و بزرگ کشور، واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی فعالیت دارند. حتی در برخی نقاط که دانشگاه‌های وزارت علوم، بهداشت و سایر مراکز آموزشی دیگر نیز حضور ندارند، دانشگاه آزاد اسلامی حضور فعالانه دارد. پس اگر این دانشگاه برآمده از دل جامعه و مردم است، نمی‌تواند نسبت به ارکان تشکیل خود که همانا دانشجویان، خانواده‌های ایشان و شهری که این افراد در آن زندگی می‌کنند، بی‌تفاوت باشد. این موضوع باعث می‌شود اگر در این زمینه هم اقدامی و هزینه‌ای می‌کنیم، برای اجتماع، که همان خانواده دانشگاه آزاد اسلامی است، باشد. دوم اینکه دانشگاه آزاد اسلامی مقرر کرده بود تا مبلغ ۵۰۰ میلیون تومان برای مساله سیل هزینه کند که موقت بود. سوم اینکه ما نمی‌توانیم مبلغی را از حقوق کارمندان بدون اطلاع آنان کسر کنیم، چون نه قانونی است و نه شرعی، ولی با توجه به درخواست برخی همکاران عزیزمان در دانشگاه آزاد اسلامی که مایل بودند به صورت داوطلبانه برای موضوع سیل کمک کنند، شماره حسابی اعلام کردیم تا کمک‌ها را به این حساب واریز کنند، بنابراین ما بدون اجازه به حقوق افراد دست نمی‌زنیم و این مساله شایعه‌ای کذب و بی‌اساس است. موضوع تاخیر حقوق‌های فروردین ربطی به سیل و این مساله‌ها هم ندارد. رقمی که دانشگاه آزاد اسلامی در سیل هزینه کرده، در برابر رقم حقوقی که ماهانه به کارکنان و پرسنل پرداخت می‌کند، تقریباً هیچ است و دیده نمی‌شود. مبلغ هزینه‌شده در موضوع سیل کمتر از ۰.۲ درصد پرداختی حقوق ماهانه همکاران عزیز من در دانشگاه است و همان‌طور که عرض کردم، این مساله را تکذیب می‌کنم.

- معوقاتی از سال ۹۲ دانشگاه آزاد اسلامی را طلبکار کرده که قبل از عید ۹۸ پرداخت کرده‌اید. در این باره بیشتر توضیح می‌دهید؟

قبل از اینکه بخواهم پاسخ شما را بدهم، لازم می‌بینم نمایی از ساختار و وضعیت مدیریتی دانشگاه را به صورت خلاصه ترسیم کنم. در زمان تاسیس دانشگاه آزاد اسلامی یعنی ابتدای دهه ۶۰، براساس شرایط آن زمان، قوانین و مقرراتی - که برای همان سال‌ها به‌نظر خوب می‌رسیده - برای اداره دانشگاه وضع شده بود. این درحالی است که شاکله دانشگاه هم مثل هر موجود زنده و پویا رشد و نمو می‌کند و باید بسته به شرایط جامعه، پذیرش دانشجو، هیات‌علمی، کارکنان، موضوعات مالی و اقتصادی و سایر مولفه‌های تاثیرگذار دیگر، پوست‌اندازی کرده و خود را با شرایط جدید منطبق و سازگار کند. طی این سال‌ها، همه این گزینه‌ها و مولفه‌ها تغییرات زیادی داشته‌اند، ولی قوانین و مقررات دانشگاه با شرایط موجود همراهی و انطباق لازم را نداشته، به‌نحوی که این امر آهسته آهسته باعث خلأهایی شده که با قواعد و قوانین موجود، دیگر اداره دانشگاه امکان‌پذیر نیست و باید برخی از این قوانین تغییر کنند.

ساختار دانشگاه آزاد اسلامی از ابتدای تاسیس، براساس استقلال کامل مراکز از یکدیگر و حتی در برخی حوزه‌ها منفک از

ستاد دانشگاه دیده شده، به نحوی که حدود ۱۲۰۰ مرکز درآمد-هزینه‌ای، شامل واحدها و مراکز دانشگاهی و همچنین مراکز و مدارس سما، به‌طور کلی از هم منفک و منفصل بوده‌اند، یعنی واحدها یا مدارس، درآمدها را رأساً دریافت و خودشان هم هزینه می‌کردند و مبالغ کمی تحت عنوان کسورات تکلیفی مثل سه درصد سهم سازمان مرکزی، صندوق رفاه دانشجویان، صندوق بیکاری و امثالهم را کسر می‌کردند که باید برخی را در حساب‌هایی مشخص نگه می‌داشتند، که بعضاً این‌گونه نبوده و در موارد زیادی هزینه‌هایی انجام شده که به معنای واقعی اسراف، هدررفت و دور ریختن منابع بوده و هست. از یک طرف، به دلیل انفصال همه مراکز مذکور و از طرف دیگر به دلیل عدم استقرار سیستم نظارتی پویا و کارآمد و اکتفا به نظارت داخلی، بعد از ۳۷ سال به جایی رسیده‌ایم که شاهد بی‌انضباطی‌های شدید مالی و مدیریتی در دانشگاه هستیم و متأسفانه مشاهده این مساله بسیار سخت است.

این موارد یکی از دلایل انجام تغییرات اجتناب‌ناپذیر در روند اصلاح ساختار فعلی دانشگاه آزاد و همچنین در قوانین و مقررات و فرآیندهای مدیریتی دانشگاه است که هرچند روند آن شروع شده، ولی نیازمند سرعت بیشتر برای بازنویسی و اجرای موارد اصلاحی است. اما ما در این دوره اعتقاد کامل به مدیریت یکپارچه دانشگاه داریم، مدیریت یکپارچه با مدیریت متمرکز کاملاً متفاوت است. در مدیریت یکپارچه همه افراد و واحدها وظایف خودشان را انجام می‌دهند، ولی انجام این فرآیندها در یک بستر واحد صورت می‌پذیرد که علاوه بر برخط بودن، قابلیت پایش و کنترل سریع و صحیح را هم دارد. از لحاظ مالی و اقتصادی، تفاوت دانشگاه آزاد اسلامی با دانشگاه‌های دولتی در اینجاست که تمام بودجه یا بیش از ۹۰ درصد بودجه دانشگاه‌های دولتی، توسط دولت و از درآمدهای عمومی کشور تامین می‌شود و کاری به تراز مثبت و منفی ندارند، چراکه در انتهای ماه و بدون در نظر گرفتن عملکرد یا تراز منفی یا مثبت دانشگاه، خزانه‌داری کل کشور حقوق و مزایای کارکنان آن را -که بیش از ۷۰ تا ۸۰ درصد هزینه‌ها را تشکیل می‌دهد- به‌طور مستقیم به حساب افراد واریز می‌کند، ولی از آنجاکه دانشگاه آزاد اسلامی همانند دانشگاه‌های دولتی به نفت و خزانه وصل نیست، وقتی به سمت تراز منفی برود، یعنی سریعاً باید آن را بررسی و برای آن چاره‌جویی کرد. در مساله سوم مدیریت و اختلاس موسسات مالی، متأسفانه دستگاه‌های نظارتی وظیفه خود را که نظارت بر این موسسات بود انجام ندادند و دولت مجبور شد فقط در یک برداشت ۳۵۰۰۰ میلیارد تومان از صندوق عمومی کشور بابت توان بی‌مسئولیتی افرادی که وظیفه خود را به‌خوبی انجام ندادند، به مردم پرداخت کند. ولی دانشگاه آزاد اسلامی این‌طور نیست، چون یک ورودی و خروجی مشخص دارد و باید به‌عنوان یک موسسه مستقل بتواند به‌صورت واقعی خودگردان باشد، بنابراین کسی که می‌خواهد مدیریت مالی مجموعه را انجام دهد، باید یک برنامه مالی منظم و تمیز و شفاف داشته باشد.

در دانشگاه نیز واحدهایی بودند که در سال‌های گذشته به سمت تراز منفی رفته‌اند و اکنون با مشکل مالی و نقدینگی مواجه شده‌اند. همان‌طور که قبلاً عرض کردم، از آنجا که واحدها همه از یکدیگر و نیز از سازمان مرکزی هم منفک بودند، طبیعتاً سیستم‌های نظارتی برخط و دقیق هم موجود نبوده که برای مدیران ارشد دانشگاه وضعیت روشنی از کل دانشگاه را ترسیم کند. در یک کلام مدیریت یک مجموعه باید اطلاعات دقیق، به‌روز و خوبی در اختیار داشته باشد تا قادر به برنامه‌ریزی دقیق براساس اطلاعات صحیح باشد و دانشگاه آزاد اسلامی این سیستم اطلاعاتی را تاکنون نداشته و ندارد. به دلیل این بی‌نظمی، واحدها اقداماتی در گذشته انجام داده‌اند که خلاف مقررات است و تبعات منفی برای

دانشگاه دارد، مثلاً از حساب صندوق رفاه دانشجویان که سهم دانشجویان است به کارمند حقوق داده‌اند، از صندوق بیکاری برداشت کرده و فعالیت دیگری با آن انجام داده‌اند، بعضاً بیمه و مالیات با تاخیر زیاد پرداخت شده که دانشگاه را با تحمیل هزینه‌های جریمه مواجه کرده است؛ این بی‌نظمی‌ها باعث ورود ما به اصلاح ساختار کلی دانشگاه آزاد اسلامی شد. اگر سیستمی وجود داشت، مسئولان دانشگاه باید خیلی زودتر متوجه می‌شدند که فلان واحد استان یا شهر به سمت و سوی زیان‌دهی می‌رود و قبل از اینکه به زیان‌دهی برسد، باید راهکار مناسبی برای پیشگیری و برون رفت از این وضعیت را پیش‌بینی و اتخاذ می‌کردند، نه اینکه بعد از گذشت چند سال از زیان‌دهی تازه از موضوع مطلع شوند و به فکر بیفتند. آن موقع هم دیگر نمی‌شود کاری اساسی کرد، چون تمام منابع را استفاده کرده و متاسفانه الان به جایی رسیده‌اند که مشکلات بیشتری به وجود آمده است. برای مثال بیش از نیمی از واحدهای ما قادر به پرداخت حقوق و هزینه‌های برخی ماه‌های نیمه دوم سال قبل نبودند و حتی برخی بدهی‌های خود به افراد حقیقی و حقوقی از سال ۱۳۹۲ تاکنون را پرداخت نکرده بودند و قادر به پرداخت آنها نبودند. از آن طرف اطلاعات دقیق هم وجود نداشت ولی به لطف خدا و با تلاش همکاران و طی چند اقدام ضربتی و عاجل این مشکلات تا حد قابل‌قبولی مرتفع شد.

- این مشکلات درمان دارد. آیا اقداماتی صورت گرفته است؟

یک برنامه کوتاه‌مدت برای بحران ایجادشده در نظر گرفته شد؛ بعد میان‌مدت و سپس بلندمدت، یعنی از ابتدای نیمسال دوم تحصیلی ۹۷-۹۸ تمام درآمدها در یک حساب خزانه تجمیع شدند و سعی شد همه درآمدها به آن حساب واریز شود. در این شیوه، در ابتدا میزان درآمد واقعی مشخص شده و سپس منابع بر اساس موافقتنامه بودجه هر واحد و هزینه واقعی آنها در اختیار واحدها قرار می‌گیرد. همین مساله باعث شد تعدادی از حساب‌های درآمدی تغییر ماهیت داده شوند و منابع دریافتی توسط واحدها به این حساب خزانه واریز شوند که پس از برنامه‌ریزی صورت گرفته، حتی بیشتر از میزان واریزی به خزانه، بر اساس نیاز واحدهای سراسر کشور به حساب آنها تزریق شد. اولین حسن این اتفاق این بود که دانشگاه متوجه درآمد واقعی خود و همچنین راه‌های شناخت چگونگی وصول درآمد شد و اینکه درآمد واقعی هر واحد را به دست آوردیم. در نتیجه واحدها زمانی که درآمد و هزینه را مشخص کنند می‌توانند تراز مالی آن را به دست آورند تا اگر به سمت زیان‌دهی می‌روند سریعاً در ابتدای راه برای پیشگیری و درمان آن چاره‌ای کنیم، نه زمانی که دیگر نمی‌توان کاری کرد، به فکر بیفتیم.

از هشتم بهمن ۱۳۹۷ تاکنون هر میزان که به این حساب واریز شده است به واحدها هم تزریق شده‌اند، طبیعی است چون برخی واحدها تا پنج ماه معوقه حقوق داشتند، حتی بدهی‌هایی وجود داشت که مربوط به سال ۱۳۹۲ بود، اما سال گذشته بیشترین تمرکز روی پرداخت‌های مربوط به سال ۹۷ بود و سعی می‌کنیم معوقات سال‌های قبل را هم به تدریج پرداخت کنیم. البته برای اولین بار در پایان سال گذشته، همه واحدها و پرسنل قبل از پایان سال عیدی، حقوق و مزایای کامل را دریافت کردند. با این کار یک آرامش روانی نسبی ایجاد شد، البته اگر این کار را نمی‌کردیم یک یا دو ماه از حقوق سال ۹۷ برخی از آنها باید در سال بعد پرداخت می‌شد که وجهه خوبی نداشت. در گذشته چون حساب متمرکزی وجود نداشت برخی واحدها حتی در همسایگی هم، با عدم همزمانی پرداخت حقوق روبه‌رو بودند که بسیاری از کارمندان

در آن موقع ناراضی بودند. به اعتقاد ما دانشگاه آزاد اسلامی یک پیکره واحد است و واحدها باید به‌عنوان اعضای یک پیکر واحد عمل کنند، یعنی گاهی به یکدیگر کمک کنند و این به آن معناست که دیگر دانشگاه، ۱۲۰۰ مرکز درآمد - هزینه‌ای منفصل از هم نیست. حُسن دیگر این کار جاری و ساری شدن فرهنگ جدید بر اساس سیاست‌های جدید در دانشگاه آزاد اسلامی است، یعنی همان یکی بودن و واحد بودن تمام مجموعه دانشگاه آزاد اسلامی. البته این کمک نباید باعث ایجاد رخوت و سستی در واحدهای دارای تراز منفی و سلب انگیزه و شوق خدمتگزاری در واحدهای با تراز مثبت باشد. ما اعلام کرده‌ایم از سال ۹۸ هر واحدی که دارای درآمد مکفی در قبال هزینه‌هایش باشد، می‌تواند تمامی اقلام احکام کارکنان را پرداخت کند ولی اگر درآمد کافی برای هزینه‌هایش نداشت، باید از پرداخت اقلام غیرمستمر حقوق و خرج‌های اضافه خود به همان میزان صرف‌نظر کند و پرداختی را انجام ندهد.

- این مسئله باعث تعدیل نیرو یا کاهش فعالیت نمی‌شود؟

بیشتر مایلیم از لفظ مدیریت منابع استفاده کنم که یکی از مهم‌ترین آنها مدیریت منابع انسانی است. طرح تعاون درخصوص اعضای محترم هیات‌علمی یکی از راهکارهای مدیریت منابع انسانی است که اگر واحدی در رشته‌ای نیروی مازاد دارد به واحد دیگری که نیازمند مدرس و عضو هیات‌علمی در آن رشته تخصصی است، کمک کند. این موضوع در مورد کارکنان غیر هیات‌علمی هم می‌تواند صادق و کارگشا باشد یا اینکه تلاش کنیم با راه‌اندازی بخش‌های درآمدزای واحدها از نیروهای فعلی که می‌توانند در جای دیگری نقش‌آفرینی بهتری کنند استفاده کنیم، تا هم کار و فعالیت کافی برای همکاران مان تعریف و ایجاد کرده باشیم و هم بتوانیم دانشگاه را در بلندمدت و به‌درستی اداره کنیم. به هر حال باید حساب و کتاب درستی داشته باشیم. ما یک حقوق ثابت داریم و یک حقوق غیرثابت یا غیرمستمر، اگر واحد دانشگاهی وضع مالی خوبی داشته باشد، حقوق غیرمستمر را هم پرداخت می‌کند، اما اگر نداشته باشد الزامی به پرداخت ندارد. در گذشته، دانشگاه آزاد اسلامی دانشجویان زیادی داشته و به همان صورت عضو هیات‌علمی و کارمند استخدام کرده، اما اکنون که تعداد دانشجو کاهش پیدا کرده، واحد و دانشگاه همچنان با همان تعداد عضو هیات‌علمی و غیرهیات‌علمی اداره می‌شود. اولویت اول این است که برای نیروهای فعلی که مورد نیاز واحدها نیستند کارآفرینی کنیم اما گاهی با این روش ممکن است واحد به تراز مثبت نرسد که ما در آن شرایط هم برنامه داریم.

- اگر واحد دیگری نیاز به کارمند یا عضو هیات‌علمی نداشت، تکلیف چه می‌شود؟

این عرف در دنیا و کشور به‌عنوان راه دیگر وجود دارد؛ که اگر گروهی از اعضای هیات‌علمی بتوانند پروژه‌ای دریافت کنند که دیگران هم در آن سهم داشته باشند و فعالیت کنند، ما حتماً به آنها امکانات می‌دهیم چون هم درآمدزایی برای دانشگاه دارد و هم اینکه افرادی که در دانشگاه ممکن بود با کاهش فعالیت مواجه شوند، مشغول شده و این اقدام هم برای کشور مفید فایده است، یعنی هم خلق ثروت می‌شود و هم بهره‌وری دانشگاه افزایش می‌یابد.

هدف ما ارتقای دانشگاه است اما وضعیت اقتصادی جامعه به نحوی است که مشکلاتی موقتی را ایجاد می‌کند. البته

دانشگاه آزاد اسلامی اصلاً ورشکسته نیست، علی‌رغم برخی مشکلات مطالبات قابل‌توجهی از افراد حقیقی و حقوقی داریم که کفاف پرداخت بدهی‌ها و اداره دانشگاه را می‌دهد. استراتژی دانشگاه یک نظم‌دهی به کل سیستم مالی در مجموعه جدید دانشگاه است که این نظم‌دهی باید همراه با شفاف‌سازی باشد.

- شفاف‌سازی را بیشتر توضیح دهید.

یکی از راهکارهای اصلی شفاف‌سازی جمع‌آوری داده‌ها و اصلاح فرآیندهاست که این مهم از مسیر مکانیزاسیون صورت می‌پذیرد. باید ورود و خروج منابع مشخص شود، همان چیزی که در ۳۷ سال گذشته ایجاد نشده است. در گذشته بودجه‌نویسی در دانشگاه به صورت صوری بوده و در عمل محلی از اعراب نداشته است، این یعنی نه میزان و نحوه درآمد مشخص است و نه درآمد وصولی بر مبنای صحیحی به هزینه گرفته می‌شود. راهکار بعدی انجام حسابرسی دقیق است. حسابرسی‌ها از ابتدا تا الان شفاف نبوده و نیست، چون همه آنها داخلی بوده‌اند و برای اولین بار در سال ۹۵، حسابرسی توسط حسابرس بیرونی و مستقل صورت گرفته، تعداد پنج‌هزار و ۷۸ بند حسابرسی اعلام شده، این در حالی است که حتی یک بند هم برای یک سازمان زیاد است! نکته جالب توجه اینکه از این بندها، هزار و ۲۰۹ مورد عدم رعایت قوانین و مقررات داخلی دانشگاه بوده که به‌درستی اجرا نشده است، یعنی قانونی که خودشان وضع کرده‌اند، نقض شده است. این گزارش حسابرس رسمی است، یعنی قوه قضائیه می‌تواند به‌عنوان گزارش رسمی آن را اعلام کند و حتی به آن استناد داشته باشد و اگر کسی اعتراض دارد باید سند و مدرک بیاورد تا عکس آن ثابت کند. برای شفافیت باید حسابرسی واضح باشد و امور دانشگاه باید کاملاً مکانیزه شوند و سیستم‌های یکپارچه‌ای تدوین و مستقر شوند، البته من به تمرکز اعتقاد ندارم اما به یکپارچگی معتقد هستم، یعنی باید سیستمی باشد که هرگاه بالاترین مقام دانشگاه اراده کرد تا اطلاعات کلی و جزئی دانشگاه را بداند، تمامی آنها در اختیار ایشان قرار گیرد. تا الان این سیستم وجود نداشته است و ما مکلف به ایجاد سیستم‌های مالی، اداری و آموزشی هستیم. این چیزی است که باید ایجاد شود و هرچه این نظم‌دهی بیشتر ارتقا پیدا کند مدیریت و استفاده بهینه از داشته‌های دانشگاه بهتر می‌شود.

- در مورد وضعیت مالی دانشگاه - که به رسیدگی فوری نیاز دارد - بیشتر توضیح دهید.

در حال حاضر فرصت‌ها و منابع زیادی پیش‌رو داریم که مورد اسراف واقع می‌شوند. تعداد زیادی نیروی انسانی متخصص اعم از اعضای هیات‌علمی و غیرهیات‌علمی، چند میلیون مترمربع فضای بلااستفاده، هزاران دستگاه فنی و آزمایشگاهی، هزاران هکتار زمین کشاورزی و... در دانشگاه داریم که بیشتر آنها بلااستفاده هستند، که اگر فرصت‌های بالقوه را به بالفعل تبدیل کنیم، می‌تواند هم‌تراز با شهریه دریافتی برای دانشگاه درآمدزایی کند.

- الان دانشگاه در مسئله درآمد غیرشهریه‌ای در چه وضعی است؟

در حال حاضر درآمد غیرشهریه‌ای دانشگاه حدود هفت درصد از کل درآمد است که سهم درآمد با منشأ دانش‌بنیان آن

کمتر از دو درصد منابع درآمدی دانشگاه را به خود اختصاص می‌دهد و از نظر من این برای دانشگاه - که محل تولید علم است - یک ایراد بزرگ محسوب می‌شود. یکی از بزرگ‌ترین موانع در این مسیر، نبود تفکر اقتصادی و استفاده از تمامی ظرفیت‌های دانشگاه است. به عبارتی دیگر، به‌رغم اینکه این دانشگاه غیردولتی است، اما همان تفکر دولتی بر آن حاکم بوده است. این را شما از نحوه چیدمان ساختار و نحوه مدیریت درآمد هزینه دانشگاه به‌خوبی می‌توانید مشاهده کنید. موضوع دوم، بروکراسی پیچیده و سنگین حاکم بر دانشگاه به‌عنوان ایراد بزرگ بعدی است که اجازه بالنده و چابک بودن را به دانشگاه نمی‌دهد. حجم کتاب‌های قوانین و مقررات دانشگاه به‌حدی زیاد است که اصلاً مدیر اجرایی آنها را نمی‌خواند، حدود سه هزار بخشنامه است که گاهی هم‌دیگر را نقض می‌کنند، این بروکراسی سنگین و پیچیده مانع از حرکت پویا برای فعالیت‌های درآمدزای غیرشهریه‌ای شده است. ساختارهای گذشته دانشگاه و افراد، رویکرد اقتصادی نداشته و صرفاً متکی به شهریه بوده‌اند و فکر نمی‌کردند تنها راه درآمد شهریه ممکن است روزی کاهش یافته یا حتی قطع شود. این دانشگاه میلیون‌ها نفر متخصص را برای جامعه تربیت کرده است، اما خودش از آن علم و تخصص در مدیریتش بهره لازم و کافی را نبرده، لذا هیات محترم امنا و رئیس دانشگاه برنامه‌های خوبی برای کسب درآمد غیرشهریه‌ای دارند که مسیر دانشگاه را تغییر خواهد داد؛ ما اگر بخش کشاورزی را فعال کنیم، دانشجوی دیگر صرفاً با کتاب و تئوری و مقاله‌نویسی سروکار ندارد بلکه در حوزه‌های اجرا هم کار می‌کند، مهارت هم کسب می‌کند، هم خودش درآمد کسب می‌کند و هم در درآمدزایی برای دانشگاه مشارکت دارد. اگر اینها به مرحله تولید برسند و در شرکت‌هایی که دانشگاه دارد تجاری‌سازی صورت بگیرد، دانشگاه از هلدینگ آموزشی به هلدینگ آموزشی - اقتصادی تغییر ماهیت می‌دهد که برای آینده کشور بسیار مفید و سودده است. در آن مرحله، بخش اقتصادی موضوع، پشتیبان و مقوم آموزش می‌شود. اگر دانشگاه به این سمت برود، قطعاً از دانشگاه‌های داخلی و حتی خارجی می‌تواند پیشی بگیرد.

- بسته‌های حمایتی که دانشگاه آزاد اسلامی در سال گذشته برای کارکنان تامین کرد، در سال جاری هم ادامه خواهد داشت؟

در نیمسال دوم سال گذشته یک شوک قیمتی به جامعه و مردم وارد شد و بالطبع چون کارکنان دانشگاه هم از همین مردم هستند، مشمول این شوک شدند. ما در حقوق این را پیش‌بینی نکرده بودیم، حتی دولت هم پیش‌بینی نکرده بود، این بسته حمایتی برای درک بهتر شرایط کشور و کارکنان بود تا بتوانند این وضعیت را با سختی کمتری گذرانده و دچار فشار اقتصادی زیادی نشوند. در صورتی که بتوانیم اعتبار پرداخت این بسته را در سال جاری تامین کنیم، حتماً این موضوع را ادامه خواهیم داد که امیدواریم این اتفاق بیفتد.

- دانشگاه آزاد اسلامی نیروهای متفاوتی دارد، اعم از قراردادی، رسمی و پیمانی. امکانات رفاهی و تسهیلات گاهی برای همه این نیروها نیست. راهکاری برای همسان‌سازی وجود دارد؟

این هم جزو همان نقایص و ابهامات در قوانین و مقرراتی است که در سال‌های ابتدایی تاسیس دانشگاه وضع شده و تاکنون نیز در دانشگاه ساری و جاری است و دست زدن به این مساله کار آسانی نیست. دانشگاه آزاد اسلامی دولتی

نیست، اما بیشتر قوانین و مقررات ما همانند دولتی‌هاست. همه نیروهای انسانی دانشگاه تا زمانی که به صورت مفید در خدمت دانشگاه هستند باید بتوانند از همه امکانات در اختیار به صورت عادلانه استفاده کنند و در این زمینه نباید فرقی بین نیروها در استفاده از خدمات و تسهیلات باشد. عقل حکم می‌کند هرکسی برای دانشگاه زحمت می‌کشد باید از منافع آن نیز بهره‌مند شود و هرکسی که نفعش برای سیستم بیشتر است، باید بیشتر حمایت شده و از منافع حاصله برخوردار شود، این یک رابطه دوطرفه است.

- بودجه دانشگاه در سال آینده تغییرات وسیعی دارد، این مساله خللی در روند رشد دانشگاه ندارد؟

بودجه دانشگاه آزاد اسلامی در گذشته همیشه صوری بود؛ یعنی برای رفع تکلیف بودجه‌نویسندگان بوده و نه برای اجرا. امسال برای نوشتن این بودجه فقط در ستاد، هشت شبانه‌روز برنامه‌ریزی و وقت مستقیم گذاشته شد و شخص ریاست محترم دانشگاه برای آن تمام و کمال وقت گذاشتند تا اولاً اهمیت آن برای همگان روشن شود و ثانیاً تا آنجا که می‌شود سیاست‌های دانشگاه به صورت چهره‌به‌چهره تبیین شده و تمامی ظرفیت‌های واحدهای دانشگاهی شناخته شود. در این راستا، سعی شد برای همه استان‌ها و برخی واحدها بودجه را به‌طور دقیق تنظیم کنیم و مثل بقیه موارد بودجه را به سمت واقعی شدن متمایل کنیم. باید کم‌کم واحدها بتوانند واقعی بحث کنند و تراز مالی را به درستی نشان دهند، تا هم برنامه‌ریزی دقیق‌تری صورت بگیرد و هم کنترل آنها بهتر صورت پذیرد. وقتی برنامه‌ها در راستای اهداف دانشگاه باشد، رشد معقولی به همراه خواهد داشت. ما مشخص کرده‌ایم سهم امور آموزشی، صندوق رفاه دانشجویان، پژوهشی، فرهنگی و دیگر بخش‌ها چقدر است و براساس آن واحدها مکلف به برنامه‌ریزی خواهند بود و خارج از این برنامه نمی‌توانند اقدامی بکنند.

- دانشگاه‌های دولتی گاهی بودجه بخش پژوهش را در جایی دیگر هزینه می‌کنند، این مساله در دانشگاه آزاد اسلامی هم رخ داده و آیا برای جلوگیری از آن راهکاری طرح شده است؟

وقتی ما مشخص می‌کنیم در این بخش چقدر باید هزینه شود، تا پایان سال هم باید با همان نظم و انضباط پیش برود، ما اگر ببینیم واحدی هزینه‌اش زیاد است که به سمت دست‌اندازی به بودجه پژوهش یا صندوق رفاه یا بخش دیگری رفته، جلوگیری می‌کنیم. واحدها باید پیش‌بینی دقیقی داشته باشند و ما هم نظارت داریم اگر به آن سمت بروند، یعنی نقصی وجود دارد که باید سریع بررسی و کنترل شود.

- آیا امکان دارد اشتغالزایی برای دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به پتانسیل‌هایی که در دانشگاه هست، بهتر شود؟ مثلاً در همان بخش کشاورزی آیا دانشجویان قرار است در همان شرکت‌های دانشگاه مشغول به کار شوند؟

دانشگاه تاکنون برای این موضوع برنامه‌ای نداشته است، اما اکنون دانشگاه در حال برنامه‌ریزی برای تغییر رویکرد برنامه‌های درسی از تئوری محض به سوی کاربردی شدن آنها و برای درگیر کردن دانشجویان در این زمینه است.



همچنین ما در حال برقراری ارتباط با فارغ‌التحصیلان دانشگاه به دنبال فعال‌سازی ظرفیت آن و ایجاد مناسبت‌های علمی و عملی دوطرفه هستیم. اگر ما یک دانشجو، دانش‌آموخته یا محصول خوبی داشته باشیم، ترجیح می‌دهیم خودمان از آن استفاده کنیم. پس اگر دانش‌آموخته خوبی به جامعه می‌دهیم، باید خودمان از آن برای اهداف دانشگاه استفاده کنیم. من اعتقاد دارم دانشگاه آزاد اسلامی در عین اینکه یک موسسه آموزشی است، باید یک بنگاه اقتصادی نیز باشد. این بدان معناست که دانشگاه قادر باشد از راه تولید علم و محصولات علمی و دانش‌بنیان، درآمد خود را به سطحی برساند که اتکای کمتری به شهریه داشته باشد. به عبارت دیگر، دانشگاه شرایطی را فراهم آورد که دانش و خلاقیت ذهن دانشجو، دانش‌آموخته و عضو هیات‌علمی منجر به تولید محصولاتی شود که درآمدهای حاصل از آن محصولات، جایگزین درآمد حاصل از شهریه دانشجو شود.

وقتی به این صورت به موضوع نگاه کنیم، مشکل آموزش عالی ما از تئوری محض به سمت عملیاتی و کاربردی شدن حرکت می‌کند، هزینه‌های آموزش به جای دولت و افراد، از اقتصاد پویا که همانا تولید است، تامین می‌شود، مشکل بیکاری اقشار تحصیلکرده مرتفع شده یا به کاهش آن کمک جدی می‌کند، کیفیت تولید افزایش می‌یابد و خودبه‌خود ارتباط دانشگاه با صنعت که سالیان سال است برای ما مساله‌ای شده و نمی‌توانیم آن را حل کنیم، برطرف شده است. من اعتقاد دارم سنگفرش‌ها و ظرفیت‌های دانشگاه آزاد اسلامی از طلا بالاتر و باارزش‌تر است و می‌تواند برای جامعه خیلی کارساز باشد، ما خانواده و بازار ۲۰ تا ۳۰ میلیون نفری دانشجو، کارکنان و هیات‌علمی و دانش‌آموختگان و خانواده‌های آنان را داریم. فعال‌سازی و به صحنه آوردن این ظرفیت می‌تواند نقش برجسته و عمده‌ای را در سرنوشت کشور ایفا کند؛ چون حدود ۲۵ درصد ظرفیت کشور را شامل می‌شود که خیلی می‌تواند مفید و موثر واقع شود. من به دانشگاه آزاد اسلامی بیشتر از دانشگاه‌های دولتی امیدوار هستم چون آنها هنوز در قالب‌های قدیمی گیر کرده و بیشتر استاتیک عمل می‌کنند، اما دانشگاه آزاد اسلامی می‌تواند به صورت دینامیک و چندگانه عمل کرده و رسالت‌های مختلف را به سرانجام برساند.

انتهای پیام/