



Analysis of Barriers and Policy Recommendations to Strengthen Financial Autonomy in Public Universities: A Case Study of Iran's Development Plans

- **Article Type:** Research Paper
- **Vol. 34 | No. 1 | Serial 93 | Mar. 2024**
- **Received:** 2025.02.23
- **Revised:** 2025.04.29
- **Accepted:** 2025.05.23
- **Published Online:** 2025.06.12
- **Pages:** 39-64
- **P-ISSN:** 1027-2690
- **E-ISSN:** 2783-4514

1. Seyed Habibollah Tabatabaeian
2. Parisa Alizadeh ♦
3. Sajedeh Mokhtari Hassanabad

Keywords

Financial Autonomy, Higher Education, Development Plans, Accountability, Performance-Based Budgeting, Resource Diversification.

1. Associate Professor of Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
tabatabaeian@atu.ac.ir
ORCID: 0000-0003-1399-932X
2. ♦ Assistant Professor of Technology Management, Department of Science, Technology and Innovation Finance and Economics, National Research Institute for Science Policy (NRISP), Tehran, Iran
(Corresponding Author) Alizadeh@nrisp.ac.ir
ORCID: 0000-0002-8420-3838
3. Ph.D. in Technology Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
Sajedeh.Mokhtari@srbiau.ac.ir
ORCID: 0000-0003-0651-4996

Cite This Paper: Tabatabaeian, S. H., Alizadeh, P., Mokhtari Hassanabad, S. (2024). Analysis of Barriers and Policy Recommendations to Strengthen Financial Autonomy in Public Universities: A Case Study of Iran's Development Plans. *Rahyaft*, 34 (1), 39-64. (Persian).

DOI: 10.22034/RAHYAFT.2025.11877.1567



© The Author(s)
Publisher: National Research Institute for Science Policy (N.R.I.S.P)

Abstract

Financial autonomy is recognized as one of the most crucial prerequisites for transforming higher education systems and reducing dependency on government funds. This autonomy can enhance productivity, improve research and educational performance, and increase universities' adaptability to environmental changes. However, public universities in Iran face numerous challenges in achieving this goal. This study aims to identify the barriers to achieving financial autonomy in Iranian public universities and propose policy solutions to address the existing challenges. The research adopts a qualitative approach, including a systematic literature review, content analysis of development plans, and empirical data collection from academic experts and university administrators.

This research is qualitative in nature and employs a multi-stage methodology: (1) a systematic literature review using the PRISMA protocol, (2) content analysis of national development plans and the Law on Permanent Provisions of Development Programs, and (3) thematic coding of interviews and expert focus group discussions. The conceptual framework is based on six dimensions of financial autonomy: governance and management, financial aspects, accountability and quality assurance, macroeconomic and political factors, resource management and allocation, and institutional competitiveness. Findings reveal that despite recurring legislative

efforts—particularly Article 1 of the Law on Permanent Provisions—financial autonomy in Iran has largely been reduced to fiscal self-reliance, with limited authority delegated to universities for strategic financial decision-making. Several institutional and policy-level barriers persist. These include vague legal frameworks, limited authority of university boards of trustees, rigid and bureaucratic financial processes, insufficient performance-based budgeting mechanisms, over-reliance on government allocations and tuition fees, and inadequate engagement with the private sector and industry. Additionally, macroeconomic instability, restrictive employment laws, and fragmented accountability frameworks undermine universities' capacity to become financially autonomous entities.

The study reveals that, within Iranian development plans, the policy focus has disproportionately emphasized revenue diversification—often interpreted as shifting financial burdens to universities—rather than enabling systemic reforms to empower university leadership and restructure governance. Many critical enablers of autonomy, such as performance-based resource allocation, entrepreneurial capacity-building, and stakeholder-inclusive financial governance, remain absent from these plans.

The content analysis identified significant policy gaps. For example, while development programs encourage income generation through endowments and partnerships with the private sector, there are no corresponding provisions to support long-term financial planning, incentivize entrepreneurial governance, or streamline performance evaluation mechanisms. Moreover, although development plans mention legal exceptions allowing universities to operate outside standard public finance regulations, these exceptions are not effectively operationalized due to conflicting bureaucratic procedures and regulatory overlap.

Based on a synthesis of the empirical evidence and policy analysis, this study proposes a multi-dimensional policy package to improve financial autonomy in public universities. These recommendations include:

1. Governance and Management Reform:

Strengthen the autonomy and operational authority of boards of trustees by revising outdated legal statutes. Clarify the roles

and responsibilities between university councils, trustees, and ministries. Promote institutional leadership development programs focused on financial management and entrepreneurial governance.

2. Performance-Based Budgeting and Resource Allocation:

Introduce robust and transparent performance indicators tied to research output, teaching quality, and societal impact. Develop financial models that allow for differentiated budgeting based on the capacity and strategic goals of each institution.

3. Diversification of Financial Resources:

Encourage universities to establish technology transfer offices, spin-off companies, endowment funds, and industry partnerships.

4. Quality Assurance and Accountability:

Establish independent national accreditation and auditing agencies to ensure consistent quality control. Revise accreditation standards to reflect the financial autonomy of universities and link them with outcome-based evaluation metrics.

5. Gradual Implementation and Risk Mitigation:

Adopt a phased approach to granting financial autonomy, starting with pilot universities. Ensure adequate monitoring, policy learning, and feedback mechanisms to allow for course corrections during implementation.

6. Institutional Competitiveness:

Foster local and regional partnerships to enable universities to align their programs with labor market needs. Increase institutional flexibility in curriculum development, faculty recruitment, and investment in research infrastructure.

In addition to policy recommendations, the study also maps the relationship between legal provisions across Iran's seven national development plans and the six dimensions of financial autonomy. This mapping shows that while certain areas—such as income generation and deregulation—have received attention, others such as capacity-building, quality assurance, and decentralized decision-making remain underdeveloped. For example, only a few articles in the development plans address resource allocation transparency, stakeholder engagement, and quality metrics, while the bulk of policy discourse is centered

on financial independence from the state.

The findings underscore a disconnect between policy intent and institutional readiness. Despite formal legislation advocating for autonomy, in practice universities remain entangled in complex administrative structures and lack the tools, incentives, and authority to effectively manage their finances. Furthermore, development plans do not sufficiently differentiate among universities with varying capacities and regional mandates, leading to one-size-fits-all policies that undermine performance and innovation.

In sum, the study argues that financial autonomy should not be equated with financial disengagement by the state. Rather, it should be reframed as a governance transformation that enhances institutional agency, promotes public accountability, and aligns higher

education with national development priorities. Achieving this vision requires a paradigm shift from compliance-based oversight to performance-based empowerment.

This research contributes to both academic and policy discourse by offering a comprehensive, empirically grounded framework for understanding and operationalizing financial autonomy in public universities. It also provides a replicable methodology for analyzing the policy-institution interface in other contexts. The insights presented herein can assist legislators, university leaders, and policymakers in formulating more nuanced and contextually relevant strategies for transforming Iran's higher education financing model in alignment with global trends and national needs.



تحلیل موانع و ارائه راهکارهای تقویت استقلال مالی دانشگاه‌های دولتی: مطالعه موردی برنامه‌های توسعه ایران

۱. سید حبیب‌اله طباطبائی

۲. پریسا علیزاده

۳. ساجده مختاری حسن‌آباد

• نوع مقاله: پژوهشی

• دوره ۳۴ | شماره ۱ | پیاپی ۹۳ | فروردین ۱۴۰۳

• تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۰۵

• تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۱۰

• تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۳

• تاریخ انتشار برخط: ۱۴۰۴/۰۳/۲۳

• صفحات: ۶۴-۳۹

• شاپای چاپی: ۱۰۲۷-۲۶۹۰

• شاپای الکترونیکی: ۲۷۸۳-۴۵۱۴

چکیده

اصلاح نظام تأمین مالی و استقلال دانشگاه‌ها در امور مالی و مدیریت منابع یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای تحول نظام آموزش عالی به شمار می‌رود. این استقلال می‌تواند به افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد پژوهشی و آموزشی و تقویت انعطاف‌پذیری دانشگاه‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی کمک کند. با این حال، دانشگاه‌های دولتی ایران همچنان با چالش‌های متعددی در تحقق این هدف مواجه‌اند. هدف این پژوهش بررسی موانع و چالش‌های تحقق استقلال مالی دانشگاه‌های دولتی ایران و ارائه راهکارهای سیاستی برای اصلاح وضعیت موجود است. روش پژوهش کیفی و شامل چهار مرحله است: مرور نظام‌مند ادبیات با استفاده از چهارچوب پریزما، کدگذاری و ترسیم شبکه مضامین برای استخراج چالش‌ها و راهکارها، تحلیل محتوای قوانین توسعه‌ای کشور و احصای پیشنهادهای سیاستی به کمک گروه کانونی. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که نبود چارچوب‌های قانونی مناسب، وابستگی شدید به بودجه‌های دولتی، ضعف در نظام پاسخگویی، ناکارآمدی شاخص‌های عملکردی، محدودیت در جذب منابع مالی از بخش خصوصی و نبود بسترهای همکاری مؤثر با صنعت از جمله موانع اصلی هستند. مهم‌ترین پیشنهادهای سیاستی شامل اصلاح قوانین توسعه‌ای و تقویت اختیارات هیئت امنا، تدوین شاخص‌های عملکردی شفاف، اصلاح مدل تأمین مالی و تنوع‌بخشی به منابع مالی دانشگاه‌ها، تقویت نظام پاسخگویی، اجرای تدریجی استقلال مالی همراه با نظارت و افزایش مشارکت بخش خصوصی در تأمین مالی پژوهش و فناوری است.

کلیدواژه‌ها

استقلال مالی، آموزش عالی، برنامه‌های توسعه، پاسخگویی، بودجه‌ریزی عملکردمحور، متنوع‌سازی منابع مالی.

۱. دانشیار مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

tabatabaeian@atu.ac.ir

ORCID: 0000-0003-1399-932X

۲. استادیار مدیریت فناوری، گروه تأمین مالی و اقتصاد علم، فناوری و نوآوری، مؤسسه تحقیقات سیاست علمی کشور، تهران، ایران (پدیدآور رابط)

Alizadeh@nrsp.ac.ir

ORCID: 0000-0002-8420-3838

۳. دکترای مدیریت فناوری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Sajedeh.Mokhtari@srbiau.ac.ir

ORCID: 0000-0003-0651-4996

استناد به این مقاله: طباطبائی، س. ح.، علیزاده، پ.، مختاری حسن‌آباد، س. (۱۴۰۳). تحلیل موانع و ارائه راهکارهای تقویت استقلال مالی دانشگاه‌های دولتی: مطالعه موردی برنامه‌های توسعه ایران. *راه‌افت*، ۳۴ (۱)، صص ۶۴-۳۹.

DOI: 10.22034/RAHYAFT.2025.11877.1567

ناشر: مؤسسه تحقیقات سیاست علمی کشور
نویسندگان: © حق مؤلف



مقدمه

دانشگاهها تغییر کرده است (Chiang, 2004; Sancheti & Pillai, 2020). استقلال مالی به معنای اختیار عمل دانشگاهها در مدیریت منابع خود، درآمدزایی و کاهش وابستگی به بودجه دولتی پس از اصلاح ساختارهای تأمین مالی تعریف شده است. در مقابل، کنترل مالی به شکل تخصیص بودجه، پاسخگویی سلسله‌مراتبی و ارائه گزارش‌های مالی به وزارتخانه‌های مربوطه یا قراردادهای عملکردی اعمال می‌شود و به‌موجب آن دانشگاهها از طریق سازوکارهای نتیجه‌محور پایش می‌شوند و بر اساس عملکردشان پاداش یا جریمه دریافت می‌کنند (Waluyo, 2018).

در این مطالعه، استقلال مالی دانشگاهها به معنای توانایی مدیریت منابع مالی، کسب درآمد از منابع مختلف، استقلال عمل و اعطای اختیارات در هزینه‌کرد منابع و بودجه دولتی به دانشگاهها و کاهش وابستگی به بودجه دولتی است. این شامل ایجاد درآمد پایدار، استفاده بهینه از دارایی‌ها، تعامل با صنعت و بخش خصوصی و اجرای سیاست‌های تأمین مالی مبتنی بر عملکرد می‌شود. استقلال مالی به دانشگاهها امکان می‌دهد تصمیمات مالی خود را مستقل اتخاذ کرده، منابع خود را به طور کارآمدتری مدیریت کنند. به بیان دیگر، استقلال مالی صرفاً به معنای کاهش حمایت‌های دولتی یا کاهش بودجه دانشگاههای دولتی نیست. در بسیاری از کشورهای اروپایی، به‌ویژه منطقه اسکاندیناوی، بیش از ۷۰ درصد منابع مالی دانشگاهها از طریق منابع دولتی تأمین می‌شود. افزایش استقلال مالی به دانشگاهها امکان تصمیم‌گیری مستقل در مورد دریافت و توزیع منابع را می‌دهد که باعث انطباق سیستم آموزش عالی و تحقیقات با نیازهای جامعه و اقتصاد ملی می‌شود.

در واقع، آزادی عمل مؤسسات در مدیریت منابع مالی خود (از راهایی همچون متنوع‌سازی سازوکارهای تأمین مالی، تخصیص کارآمد منابع، برنامه‌ریزی برای مشارکتهای راهبردی و بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد)، انعطاف‌پذیری، فرهنگ کارآفرینی و پایداری مالی را افزایش می‌دهد (Le, 2021; Hong, 2023; Estermann, 2015; Heaton et al., 2022). تأکید بر استقلال مالی، به‌ویژه در تأمین منابع و هزینه‌کرد آنها، نباید باعث فشار بیش از حد بر دانشگاهها برای کاهش وابستگی به بودجه دولتی شود، بدون آنکه تفاوت بافتاری کشورهای مختلف در نظر گرفته شود. این فشارها ممکن است بیش از حد دانشگاهها را به سمت منابعی مانند شهریه‌ها سوق دهد. ترکیب این فشارها با چالش‌هایی همچون مقرون به صرفه نبودن شهریه‌ها و نگرانی‌های از بابت بازاری شدن فضای آموزش و پژوهش، ممکن است موجب عدم پاسخگویی به نیازها و مسائل عمومی و ملی شود. با توجه به اهمیت موضوع استقلال عمل دانشگاهها و مؤسسات پژوهشی در امور مالی که در بالا به آن اشاره شد، و تأکید مطالعات پیشین بر ضرورت افزایش استقلال عمل دانشگاهها و مؤسسات پژوهشی ایران

توسعه آموزش عالی از دهه ۱۹۸۰ بر توسعه اقتصادی مبتنی بر دانش تأثیرگذار بوده است. امروز دانشگاهها علاوه بر آموزش و پژوهش، نقش‌های جدیدی را (مانند توسعه فناوری، توسعه کارآفرینی از طریق شرکت‌های زایشی و نوپا و واحدهای تحقیقاتی تأسیس‌شده با مشارکت بخش خصوصی) بر عهده گرفته و برای پاسخ به چالش‌های پیچیده اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی در سطح ملی و جهانی تلاش می‌کنند (Michavila & Martinez, 2018; Erçetin & Fındık, 2018). افزایش کیفیت و اثربخشی نظام‌های آموزش عالی اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده و مؤسسات آموزشی در جذب دانشجویان، اعضای هیئت علمی و منابع مالی با یکدیگر رقابت می‌کنند. در چنین شرایطی، دیگر حکمرانی و اداره مؤسسات مزبور توسط دولت یا با مداخلات وسیع دولت در امور مختلف به‌خصوص امور مالی مناسب نیست و آنها استقلال بیشتری برای فعالیت‌های خود لازم دارند تا بتوانند انتظارات دولت‌ها از آموزش عالی را محقق کنند (Ghiasi Nodooshan & Khalili, 2018). در ازای استقلال بیشتری که به مؤسسات داده می‌شود، دولت‌ها می‌توانند مسئولیت بیشتری از آنها مطالبه کنند و دروندادهایی مانند منابع مالی را به ارزیابی عملکرد و کیفیت بروندادها مرتبط سازند (OECD, 2019). شواهدی نیز وجود دارد مبنی بر اینکه انطباق مؤسسات آموزش عالی با استانداردهای عملکردی در سطح بین‌المللی مستلزم اعطای استقلال عمل بیشتر به آنهاست (Scott, 2021). در مطالعات مختلف، بهبود و تضمین کیفیت آموزش عالی با افزایش استقلال عمل مؤسسات مرتبط شده و بر اعطای بیشتر اختیار عمل به مؤسسات در امور مالی تأکید شده است (مثلاً در Safriani, 2016; Vlasova, 2018; Salto, 2018; Xiaoying & Abbott, 2016; George, 2020; Haukland, 2020). حتی توسعه مدل‌های مدیریت نوین آموزش عالی را در گروهی افزایش استقلال فعالیت‌های دانشگاه دانسته‌اند و مهم‌ترین جنبه آن را استقلال در امور مالی نامیده‌اند (Zastrozhnikova et al., 2021). زیرا تأمین مالی از ابزارهای اصلی دولت برای مدیریت بخش آموزش عالی است (Aqatabar Roudbari et al., 2017). در عرصه عمل نیز روند اعطای استقلال بیشتر به دانشگاهها در کشورهای مختلف مشاهده می‌شود (Merlusca & Turek-Rahoveanu, 2021). در اتحادیه اروپا شیوه حکمرانی از مدل‌های کنترل دولتی (کنترل پیش‌نگر) به سمت مدل نظارت دولتی یا ارزیابی پس‌نگر نتایج (Khosravi et al., 2020; Do, 2023a) و اعطای استقلال عمل و اختیارات بیشتر به

۱. آنچه محور اصلی مطالعه حاضر است، Financial Autonomy است نه Financial Independance که تلاش شده ابعاد مختلف آن تبیین شود و تنها یکی از ابعاد مختلف، متنوع‌سازی منابع درآمدی و درآمدزایی دانشگاههاست.

در امور مالی (مثلاً در Alizadeh, 2023; Fazeli & Attarzadeh, 2023)، پژوهش حاضر در صدد پاسخ به این پرسش‌هاست که اصلی‌ترین چالش‌های پیش روی تحقق استقلال عمل دانشگاه‌های دولتی ایران در امور مالی در دانشگاه‌های دولتی چیست و چه راهکارهایی برای رفع یا تقلیل آنها وجود دارد؟ قوانین توسعه ایران کدام یک از این چالش‌ها را بیشتر مورد هدف قرار داده است؟ با توجه به ظرفیت برنامه هفتم پیشرفت، چه پیشنهاد‌های سیاستی می‌توان به منظور تقویت زیرساخت قانونی برای تحقق یا افزایش استقلال دانشگاه‌های دولتی ایران در امور مالی ارائه داد؟

همچنین، دلیل اصلی تمرکز این مطالعه بر قوانین برنامه‌های توسعه ایران، نقش بنیادین و راهبردی این قوانین در شکل‌دهی به قوانین دائمی کشور است. این برنامه‌ها چارچوب سیاست‌گذاری بلندمدتی را برای حوزه آموزش عالی، پژوهش و فناوری فراهم می‌کنند و جهت‌گیری کلی تأمین مالی در این بخش‌ها را مشخص می‌سازند. برخلاف آیین‌نامه‌ها یا دستورات اجرایی که به طور محدودتر و کوتاه‌مدت تأثیر دارند، برنامه‌های توسعه به دلیل جامعیت و الزام‌آوری در طول یک دوره چندساله، تأثیر چشمگیری بر نظام تأمین مالی دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی دارند. به همین دلیل تحلیل این قوانین، بهترین مسیر برای ارائه تصویری جامع و راهبردی از تحول سیاست‌های تأمین مالی در این حوزه است.

بدین منظور ابتدا مبانی نظری و پیشینه پژوهش مرور خواهد شد و پس از تبیین شکاف مطالعاتی، روش پژوهش تشریح می‌شود. سپس، تحلیل داده‌ها و بحث درباره یافته‌ها انجام خواهد شد و ضمن ارائه پیشنهاد‌های سیاستی مبتنی بر این یافته‌ها، مسیرهایی برای مطالعات آتی طرح خواهد شد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

به طور کلی دو مدل راهبری دولت در بستر آموزش عالی وجود دارد؛ مدل نظارت توسط دولت^۱ و مدل کنترل توسط دولت^۲ (Chiang, 2004). هرچند، حکمرانی دانشگاهی متناسب با ساختار حکمرانی کلان کشورها متفاوت بوده و بازتابی از تحولات نهادی و تاریخی آنهاست (Jahanshiri et al., 2023; Jalali & Ghanbari, 2020)، اما در کل، حکمرانی غیرمتمرکز دولتی و تفویض استقلال عمل بیشتر به دانشگاه‌ها به مثابه مناسب‌ترین روش توصیه شده است (Khosravi et al., 2020). این بدان معناست که حضور دولت باید بیشتر جنبه نظارتی و حمایتی داشته باشد (Aqatabar Roudbari et al., 2017) و با تدوین سیاست‌ها، نقشی تسهیل‌گر ایفا کند. اما در مدل کنترلی، نظام آموزش عالی با دادن اختیارات وسیع به سیاستمداران

دولتی هدایت می‌شود (Mai, 2022).

توسعه مفهوم استقلال دانشگاه از دهه ۱۹۶۰ آغاز شد، زمانی که انجمن بین‌المللی دانشگاه‌ها استقلال دانشگاه را به قدرت تصمیم‌گیری در خصوص موضوعات تدریس، فارغ‌التحصیلی و پژوهش با اشاره محدود به مسائل مالی تعریف کرد. در اواخر دهه ۱۹۷۰، سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه (OECD) پیمایشی بر اساس ۲۰ شاخص استقلال دانشگاه‌ها انجام داد (Michavila & Martinez, 2018) و مفهوم استقلال گسترده‌تر شد. امروز پژوهشگران مختلف به چهار جنبه اصلی استقلال دانشگاه‌ها در مطالعات خود اشاره می‌کنند (Rodinova et al., 2020; Do, 2023a; Jarernsiripornkul & Pandey, 2018; Erçetin & Findik, 2018; Ghiasi Nodooshan & Khalili, 2018; Asadi, 2017; Michavila & Martinez, 2018; Vidal, 2013; Shaposhnykov et al., 2022):

◆ استقلال علمی^۳: مدیریت مستقل امور آموزشی و پژوهشی داخلی (Do, 2023a; Do, 2023b) اختیار تصمیم‌گیری در خصوص طراحی محتوای برنامه‌های درسی، رشته‌ها (Rayevnyeva et al., 2018)، ارائه مقاطع مختلف آموزش عالی، تعیین حوزه‌های آموزش و پژوهش، اهداف و روش‌شناسی آنها (Michavila & Martinez, 2018; Erçetin & Findik, 2018)، تعداد دانشجویان و انتخاب آنها، انتخاب زبان آموزش، انتخاب سازوکارهای تضمین کیفیت آموزش و پژوهش (Stransky-Can, 2023; Michavila & Martinez, 2018; Erçetin & Findik, 2018)؛

◆ استقلال سازمانی: آزادی در شکل‌دهی ساختار دانشکده‌ها و مؤسسات خود و همچنین تعریف اساسنامه هیئت مدیره (Stransky-Can, 2023)، طراحی، پیاده‌سازی و اصلاح ساختار داخلی (قانونی و علمی/ دانشگاهی)، فرایندهای تصمیم‌گیری، ترکیب و انتخاب اعضای هیئت مدیره (Michavila & Martinez, 2018; Do, 2023a; Do, 2023b)؛

◆ استقلال کارکنان: تصمیم‌گیری آزادانه دانشگاه در خصوص موضوعات مرتبط با مدیریت و توسعه منابع انسانی شامل رویه‌های استخدام کارکنان علمی و مدیریتی، تعیین حقوق و دستمزد، ارتقا، توسعه ظرفیت‌ها و اخراج اساتید و کارکنان مربوطه (Stransky-Can, 2023, Erçetin & Findik, 2018; Do, 2023b)؛

◆ استقلال مالی: توانایی دانشگاه در مدیریت و تخصیص مستقل بودجه و قدرت تصمیم‌گیری آزاد درباره مسائل مالی داخلی

1. state-supervised model
2. state-controlled model

(Do, 2023a; Do, 2023b) و موضوعاتی مانند سازوکارهای تأمین مالی از سوی نهادهای دولتی، امکان مالکیت زیرساخت‌ها و ذخیرهٔ مازاد و تعیین هزینه‌های تحصیلی یا شهریه (Erçetin & Findik, 2018)، امکان استقراض (Michavila & Martinez, 2018) مطابق با قوانین، سیستم‌ها و فرایندهای داخلی دانشگاه و بر اساس اولویت‌های راهبردی و عملیاتی بدون مداخلهٔ خارجی (Matekenya, 2023; Jarernsripornkul & Pandey, 2018; Pandey, 2004) و آزادی عمل مؤسسه در تعیین راهبردهای تأمین منابع مالی و هزینه‌کرد آنها (Estermann, 2015).

رابطهٔ پیچیده و متقابل بین چهار جنبهٔ استقلال را هم نباید نادیده گرفت. استقلال سازمانی و آزادی علمی/ دانشگاهی بدون استقلال مالی قابل اجرا از لحاظ قانونی یا اجتماعی، محقق نمی‌شود و بالعکس (Pandey, 2004; Sancheti & Pillai, 2020). همچنین باید توجه داشت که استقلال دانشگاه‌ها موضوعی وابسته به بافتار است و باید در کشورهای مختلف با توجه به ویژگی‌های بافتاری (Chiang, 2004; Kohtamäki & Balbachevsky, 2018) یعنی شرایط خاص هر کشور (Estermann, 2015)، بافتار اجتماعی، تاریخی، عملیاتی و رگولاتوری (Nokkala & Bladh, 2014)، تاریخچهٔ سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و قانون‌گذاری و سیاست اصلاحات آموزش عالی خاص آن کشور (Hong, 2018; Mai, 2022) و تفاوت چارچوب‌های فرهنگی و قانونی (Tran, 2014) دنبال شود. مطالعات متعددی وجود دارند که استقلال مالی را با توجه به شرایط و رویکرد خاص حکمرانی نظام آموزش عالی کشورهای مختلف مطالعه کرده‌اند، مانند مطالعهٔ چالش‌های پیش روی تحقق استقلال دانشگاه‌های نیجریه (Toyin et al., 2019)، نوسازی و اصلاح الگوی حکمرانی دانشگاه‌های کاتالونیا از منظر استقلال و ابعاد مختلف آن (Vidal, 2013)، تشریح وضعیت استقلال مالی و مدیریتی دانشگاه‌ها از منظر سیاست ملی آموزش هند (Nayan & Aggarwal, 2022)، استقلال مالی در دانشگاه‌های ویتنام (Tuan, 2022)، بررسی اثرات و محدودیت‌های حکمرانی نظام آموزش عالی اندونزی از منظر استقلال نهادی (Ngo & Meek, 2019)، مطالعهٔ مفهوم استقلال دانشگاه‌های ایران از منظر تاریخی- نهادی (Fazeli & Attarzadeh, 2023)، بررسی چالش‌های ثبات مالی و مسائل کیفیت آموزشی در مؤسسات آموزش عالی تایلند (Scott & Guan, 2023).

بررسی پیشینهٔ پژوهش در ایران نیز سه دسته از مطالعات را نشان می‌دهد. نخست، مطالعاتی که ابعاد و مؤلفه‌های استقلال دانشگاه‌های دولتی را بررسی می‌کنند. مثلاً خسروی و همکاران (۱۳۹۷) مدلی مفهومی برای دانشگاه مستقل شامل هشت بعد استقلال مالی، علمی، نیروی انسانی، سازمانی، پاسخگویی، هیئت امنا، بین‌المللی‌سازی و

آزادی علم ارائه می‌دهند (Khosravi et al., 2019). مطالعهٔ اسدی (۱۳۹۵) رابطهٔ مثبت عوامل استقلال دانشگاهی شامل مالی، تأمین نیروی انسانی، ابعاد علمی و سازمانی با رتبه‌بندی دانشگاه‌های اروپایی را نشان می‌دهد (Asadi, 2017). جلالی و قنبری (۱۳۹۸) معیارهای مطلوب استقلال دانشگاهی را شامل استقلال ساختاری، استقلال کارکردی، مالی، جامعیت پاسخگویی و استقلال در تصمیم‌گیری می‌دانند (Jalali & Ghanbari, 2020). خسروی و همکاران (۱۳۹۹) مؤلفه‌هایی همچون استقلال مالی، استقلال سازمانی، استقلال مدیریت هزینه‌کرد دانشگاه، تمرکززدایی مالی دانشکده‌ها، جذب منابع از طریق شهریه و استقلال منابع انسانی و مانند آن را به عنوان شروط لازم دانشگاه‌های مستقل مطرح می‌کنند (Khosravi et al., 2020).

دستهٔ دوم مقالات به شناسایی و تبیین ارتباط میان استقلال و الگوهای حکمرانی دانشگاه‌ها می‌پردازند. برای نمونه جهانگیری و همکاران (۱۴۰۲) به این نتیجه دست یافتند که الگوهای دولتی در مواقعی مناسب‌اند که در نظام آموزش عالی، مؤلفه‌های درونی مانند سیستم‌های مدیریتی و فرایندهای آن، سیستم‌های باز و پاسخگو و مسئولیت‌پذیر کانون توجه باشند. هرچه عوامل بیرونی مانند استقلال مالی، استقلال و حاکمیت نهادی، آزادی علمی و مشارکت ذی‌نفعان خارجی بیشتر مورد توجه نظام آموزش عالی باشد، الگوهای بازارمحور حکمرانی کارآمدترند (Jahanshiri et al., 2023). علوی و همکاران (۱۳۹۹) مؤلفه‌های حکمرانی دانشگاه کارآفرین یا نسل سوم را در قالب شش بعد استقلال دانشگاهی (شامل استقلال مالی، آموزشی، پژوهش، فناوری و استقلال اداری)، پاسخگویی، نظارت و ارزیابی و تضمین کیفیت، شفافیت و مدیریت ریسک دسته‌بندی می‌کنند. یافته‌های پژوهش آنها نشان می‌دهد شاخص‌های استقلال دانشگاهی در اولین سطح از تأثیرگذاری بر سایر ابعاد الگوی حکمرانی قرار دارند (Alavi et al., 2021).

آخرین دسته مطالعات از منظر قوانین و یا برنامه‌های پنج‌ساله توسعهٔ کشور به استقلال دانشگاه‌ها می‌پردازند. باباجانی (۱۳۸۳) بررسی می‌کند که دانشگاه‌ها قبل از انقلاب اسلامی مستقل بودند، اما پس از آن ملزم به تبعیت از مقررات عمومی شدند. با مادهٔ ۴۹ قانون برنامهٔ چهارم توسعه از سال ۱۳۸۴ استقلال مالی، اداری و استخدامی به دانشگاه‌ها بازگشت. از نظر وی راهکارهای پیشنهادی برای تحول سیستم‌های اداری و مالی شامل تدوین آیین‌نامهٔ مالی جدید، انتصاب مدیران مالی توانمند و بازنگری در سیستم حسابداری است (Babajani, 2005). ذاکر صالحی (۱۳۸۸) مدلی شامل چهار مفهوم استقلال علمی، اداری، مالی و ارتباطات ملی و بین‌المللی ارائه داده و سیر تحول استقلال دانشگاه‌ها از سال ۱۳۷۷ تا ۱۳۸۸ را بررسی نموده و به نبود مدیران مالی قوی، مشکلات تدوین آیین‌نامهٔ مالی- معاملاتی جدید، ابهام در نحوهٔ تملک دارایی‌های سرمایه‌ای و انتقال

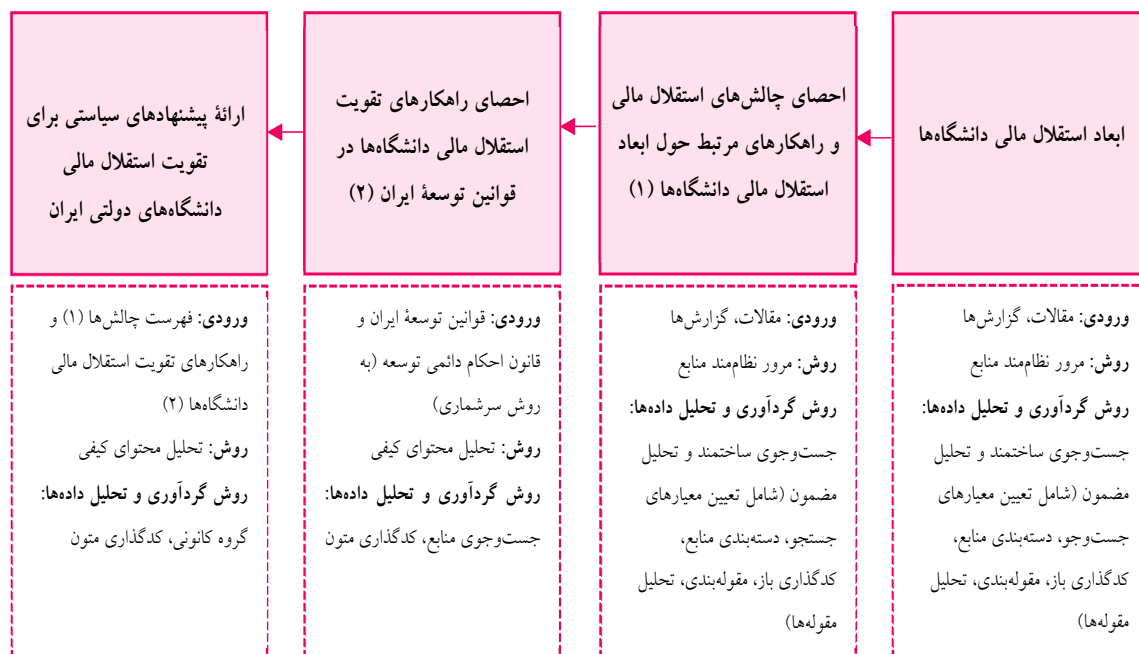
رابطه مثبت نشان‌دهنده تعامل بین ابعاد ساختاری و کارکردی استقلال دانشگاهی در طول برنامه‌های توسعه است (Fathollahi et al., 2015).

با مرور مقالات داخلی و به‌ویژه دسته سوم مشخص شد که استقلال دانشگاهها از منظر برنامه‌های پنج‌ساله توسعه به بند «الف» ماده ۴۹ و بند «ب» ماده ۲۰ برنامه‌های چهارم و پنجم محدود شده است. لذا در هیچ یک از تحقیقات پیشین، مرور جامع ادبیات داخلی و خارجی با تمرکز بر گردآوری و طبقه‌بندی چالش‌ها و راهکارهای تحقق استقلال مالی دانشگاه‌های دولتی در ایران و حتی جهان صورت نپذیرفته و بر اساس آن راهکارهای تحقق و تقویت استقلال مالی در برنامه‌های پنج‌ساله توسعه کشور به منظور شناسایی شکافها و ارائه پیشنهادها سیاستی مناسب و مرتبط بررسی نشده است. مطالعه حاضر در راستای پر کردن این شکاف مطالعاتی انجام شده است.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی با رویکرد ترکیبی (مرور نظام‌مند، تحلیل محتوا و گروه کانونی) و از حیث هدف کاربردی بوده و دارای رویکرد استقرایی است که از چهار مرحله اصلی تشکیل شده است (شکل ۱).

یا فروش آنها، لزوم گسترش رابطه با صنعت و بازار و جذب منابع جدید، مشکلات طراحی و تدوین نظام بودجه‌بندی عملیاتی و محاسبه بهای تمام‌شده خدمات و استقرار نظام حسابداری تمام‌شده، ابهام در نظام گزارش‌گیری مالی عنوان می‌کند (Zakersalehi, 2009). در همین راستا رزاق‌مردنی و همکاران (۱۳۹۲) ویژگی‌های استقلال نهادهای دانشگاه‌های دولتی ایران را در امور پرسنلی، دانشجویی، برنامه درسی، استانداردهای علمی، پژوهش و حکمرانی شناسایی کرده و نشان می‌دهند که پس از امور دانشجویی، دولت بیشترین دخالت را در امور اداری و مالی دانشگاهها دارد. آنها با بررسی مواد مختلف قوانین، از جمله ماده ۱۰ قانون اهداف و وظایف وزارت عتف (۱۳۸۳) و مواد ۴۹ و ۲۰ برنامه‌های چهارم و پنجم توسعه، به این نتیجه رسید که اختیارات هیئت امنای تغییر نکرده و محدود باقی مانده است (Razzagh Marandi et al., 2013). خسروی و همکاران (۱۳۹۹) نیز به تلاش برای بهبود جایگاه و افزایش نقش هیئت امنای تأکید دارند (Khosravi et al., 2019). فتح‌الهی و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند که در برنامه‌های اول و دوم توسعه، الگوی حکمرانی دولتی غالب بود، اما با تغییر شرایط اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و تغییر نگرش مسئولان از برنامه سوم و به‌ویژه برنامه چهارم و پنجم، به سمت الگوی بازارمحور حرکت شد. با این حال، در برنامه پنجم توسعه، الگوی دولتی مجدداً غالب شده و ابعاد استقلال دانشگاهها کاهش یافته است. این



شکل ۱. مراحل تحقیق

بر تحقق یا تقویت استقلال در عناوین، چکیده‌ها و واژگان کلیدی مقالات استفاده شد. در مجموع تعداد ۳۴۱ مقاله استخراج شد. در مرحله دوم، غربالگری انجام شد و فقط مقالات منتشر شده در مجلات علمی در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ میلادی یا ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۳ شمسی انتخاب شده و ۶۱ مقاله تکراری یا خارج از طیف زمانی مذکور حذف شدند. در مرحله سوم یعنی تعیین و احراز صلاحیت مقالات غربال شده، تمام عناوین، واژگان کلیدی، چکیده‌ها، متن کامل و یافته‌های مقالات مطالعه و بررسی شد تا از مناسب بودن مطالعات انتخاب شده برای مرور نظام‌مند ادبیات با توجه به ابعاد استقلال مالی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی، چالش‌ها و راهکارهای مسیر تحقق آن از منظر قانونی و سیاستی و الگوهای حکمرانی دولتی آموزش عالی اطمینان حاصل شود. در نهایت ۷۰ مقاله به زبان انگلیسی و ۱۲ مقاله فارسی وارد فرایند پژوهش شد.

جدول ۱ تعداد مقالات ورودی و خروجی فرایند مرور نظام‌مند ادبیات و شکل ۲ نیز نمودار جریان انتخاب مقالات با روش استاندارد PRISMA را نشان می‌دهد.

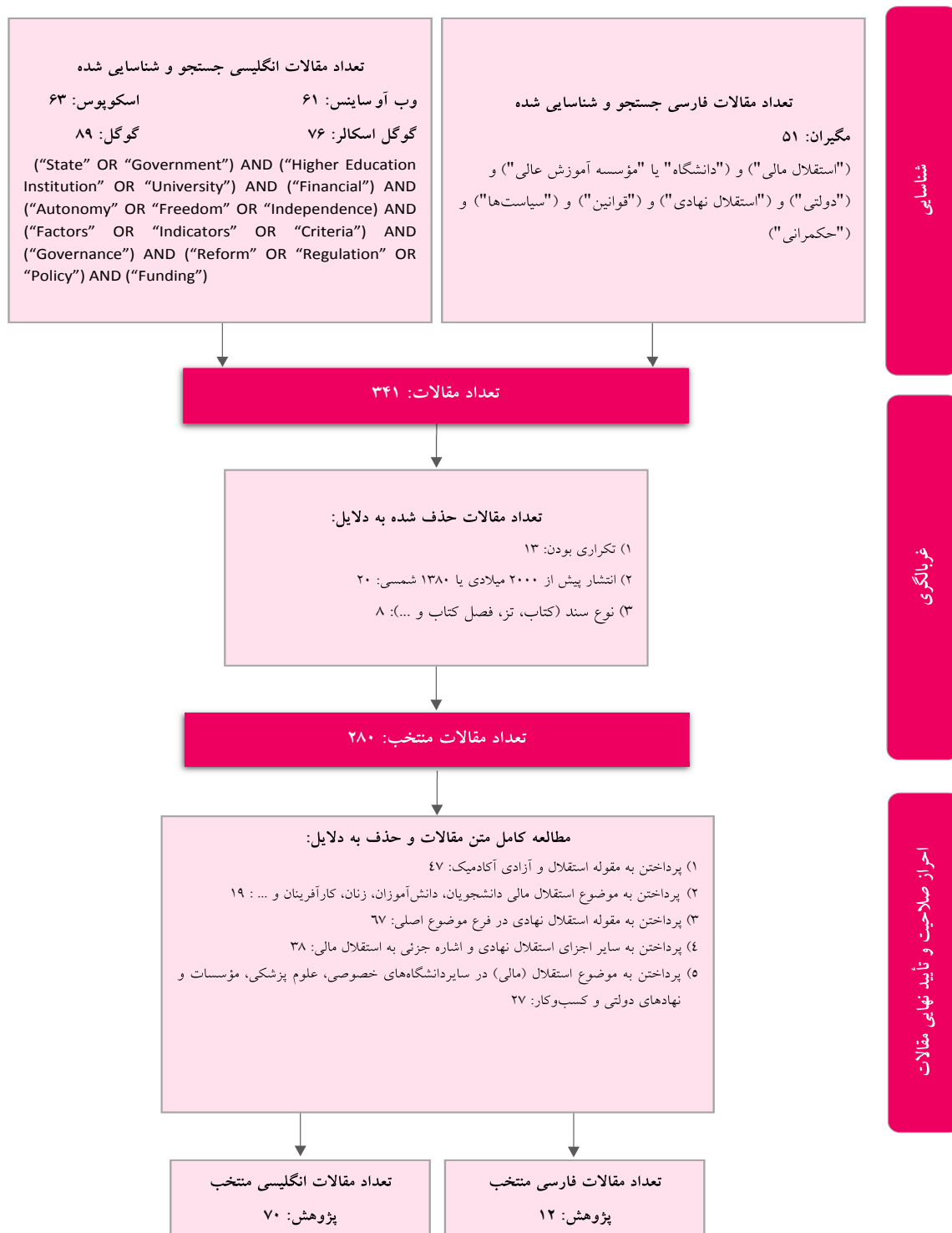
راهبرد پژوهش، مطالعه کتابخانه‌ای^۱ و پیمایش^۲ است (Saunders et al., 2015) که به ترتیب در مراحل اول تا سوم و مرحله چهارم پژوهش استفاده می‌شود. برای بررسی جامع مطالعات قبلی در خصوص استقلال مالی مؤسسات آموزش عالی دولتی، روش مرور نظام‌مند ادبیات^۳ و از رویکرد موارد ترجیحی در گزارش مرور نظام‌مند و فراتحلیل‌ها^۴ استفاده شد که امکان جستجوی گسترده و دقیق پایگاه‌های داده مطالعه حاضر را در زمان محدود فراهم می‌کند (Asar et al., 2016; Moher et al., 2016). همچنین بررسی دقیق و پایایی و صحت و روایی نتایج و یافته‌ها را تضمین می‌می‌کند.

در مرحله اول از فرایند مرور نظام‌مند پژوهش حاضر، یعنی شناسایی و انتخاب، جستجوی پیشرفته مقالات انگلیسی در پایگاه‌های داده وب‌آوساینس (WOS)، اسکوپوس، گوگل اسکالر و گوگل انجام گرفته و مقالات فارسی از پایگاه داده مگیران استخراج شدند. برای جستجو از واژگان و عبارات خاص اصلی و یا مترادف مربوط به استقلال مالی، ابعاد و مؤلفه‌های آن، الگوهای حکمرانی، سیاست‌ها، قوانین و اصلاحات دولتی نظام آموزش عالی اثرگذار

جدول ۱. تعداد مقالات ورودی و خروجی فرایند مرور نظام‌مند ادبیات با روش استاندارد PRISMA

تعداد مقالات غربال شده (۲۰۲۴-۲۰۰۰)	تعداد مقالات استخراج شده	تعداد مقالات منتخب بر اساس مطالعه کامل مقالات	پایگاه داده
۴۸	۶۱	۲۲	وب آو ساینس
۵۶	۶۳	۲۰	اسکوپوس
۷۰	۷۶	۱۵	گوگل اسکالر
۸۱	۸۹	۱۳	گوگل
۲۵	۵۲	۱۲	مگیران
۲۸۰	۳۴۱	۸۲	جمع کل

1. Archival Research
2. Survey
3. Systematic Literature Review (SLR)
4. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)



شکل ۲. نمودار جریان انتخاب مقالات با روش استاندارد PRISMA

کار نرود. فرایند تحلیل داده‌ها در چند مرحله انجام شده است: ابتدا کدگذاری باز برای شناسایی نکات کلیدی، سپس گروه‌بندی کدهای مشابه به مضامین سازمان‌دهنده و در نهایت شکل‌گیری مضامین فراگیر. داده‌ها به صورت استقرایی تحلیل شدند تا الگوهای موجود بدون

برای تحلیل داده‌ها در این پژوهش، از کدگذاری باز و روش تحلیل مضمون استفاده شده است. در این روش از رویکرد استقرایی بهره‌برداری شده تا مضامین به طور طبیعی از دل داده‌های گردآوری شده استخراج شوند و چارچوب نظری از پیش تعیین شده به

در مرحله پایانی پژوهش برای بحث درباره پیشنهاد های سیاسی برای تقویت استقلال دانشگاه های دولتی ایران از گفت و گوی متمرکز گروهی با مشارکت ۷ صاحب نظر (یک نفر عضو هیئت علمی و رئیس سابق مؤسسه پژوهشی، یک نفر مدیر مالی- اداری، یک نفر عضو هیئت علمی و دارای مسئولیت مرتبط به موضوع در وزارت عتف، یک نفر عضو هیئت علمی و دارای مسئولیت مرتبط به موضوع در شورای عالی عتف، یک نفر عضو هیئت علمی و صاحب تجربه در تحلیل و نقد قوانین و مقررات مرتبط، دو نفر عضو هیئت علمی و صاحب نظر در موضوع استقلال مالی دانشگاه ها) استفاده شده است. اعضای گروه قانونی حداقل ۲۱ سال سابقه علمی یا اجرایی داشته و پیش از انجام مباحثه ابعاد موضوع و یافته های مراحل قبلی به طور دقیق و کامل برای ایشان ارائه شد.

یافته ها

ابعاد استقلال مالی

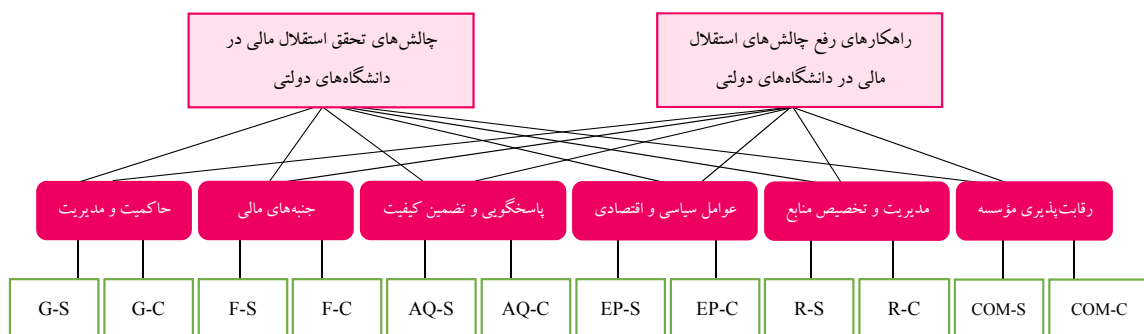
استقلال مالی شامل شش بعد کلی (مضامین سازمان دهنده پژوهش) به شرح جدول ۲ است.

تحلیل مدل های نظری کشف شوند. نتایج تحلیل شامل شبکه ای از مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی)، مضامین سازمان دهنده (ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی که مضامین سازمان دهنده را در بر می گیرند) است. تلاش شد ابتدا مضامین پایه یا همان نکات حاوی اطلاعات مهم درباره پرسش های پژوهش از متن مقالات منتخب استخراج و کدگذاری شود. سپس با توجه به ادبیات موضوع پیرامون ابعاد و مؤلفه های استقلال مالی، مفاهیم و موضوعات به هم مرتبط و مشابه در قالب ۶ مضمون سازمان دهنده طبقه بندی شدند. سپس این مضامین در قالب دو مضمون فراگیر چالش های تحقق استقلال مالی در دانشگاه های دولتی و راهکارهای مقابله با چالش ها طبقه بندی شدند. برای اطمینان از صحت کدگذاری دو پژوهشگر اصلی در این مطالعه به صورت جداگانه اقدام به کدگذاری و در نهایت مقایسه نتایج کردند. با توجه به جنس مضامین اختلاف قابل ملاحظه ای در نتایج مشاهده نشد. همچنین به منظور تأیید شبکه مضامین و به طور مشخص ارتباط مضامین پایه و سازمان دهنده نظر ۴ نفر از صاحب نظران در موضوع تحقیق اخذ شده است (۲ نفر معاون مالی دانشگاه و ۲ نفر عضو هیئت امنای دانشگاه).

جدول ۲. مضامین سازمان دهنده پژوهش یا ابعاد استقلال مالی دانشگاه

حکمرانی و مدیریت
• (۱) ذخیره مازاد بودجه دولتی یا سود (انتقال به سال بعد) و تخصیص مجدد آنها • (۲) حق مالکیت و بهره برداری از ساختمان ها، زیرساخت، اراضی، تجهیزات • (۳) امکان سرمایه گذاری
تأمین مالی
• (۴) تعیین بودجه دولتی مورد نیاز (مقدار تأمین مالی دولتی) • (۵) طول سیکل تأمین مالی دولتی / تخصیص بودجه دولتی • (۶) نوع سازوکار تأمین مالی دولتی • (۷) امکان استقراض (دریافت وام، انتشار اوراق قرضه و سهام)
پاسخگویی و تضمین کیفیت
• (۸) پیاده سازی نظام های ارزیابی عملکرد مالی، حساسی و ممیزی داخلی
عوامل اقتصادی و سیاسی کلان
• (۹) استخدام و تعیین حقوق و دستمزد پرسنل
مدیریت و تخصیص منابع
• (۱۰) مدیریت مستقل بودجه و اولویت گذاری در تخصیص/توزیع منابع مالی (تعیین اقلام هزینه)؛ • (۱۱) عقد قرارداد و برون سپاری کارکردهای آموزشی و پژوهشی
رقابت پذیری مؤسسه
• (۱۲) هزینه کرد درآمد اختصاصی • (۱۳) امکان تعیین شهریه سالانه یا دریافت آن • (۱۴) تعیین یا امکان دریافت هزینه ثبت نام • (۱۵) حق درآمدزایی و متنوع سازی منابع درآمدی (ارائه خدمات، مشاوره، دریافت کمک دولتی و خصوصی، هدایا و موقوفات، بهره برداری از دارایی های فکری و فیزیکی، مشارکت با صنایع و کسب و کارها، ...)

بنابر آنچه ذکر شد، شبکه مضامین مستخرج از مضامین کدگذاری شده مقالات در شکل ۳ به نمایش درآمده است.



شکل ۳. شبکه مضامین پژوهش

چالش‌های تحقق استقلال مالی دانشگاه‌ها و راهکارهای مقابله با آنها

چند دسته چالش مرتبط با ابعاد استقلال مالی یعنی حاکمیت و مدیریت، جنبه‌های مالی، پاسخگویی و تضمین کیفیت، عوامل سیاسی و اقتصادی، مدیریت و تخصیص منابع، و رقابت‌پذیری دانشگاه وجود دارد.

در زمینه حاکمیت و مدیریت، مسائلی مانند درک ناهماهنگ از استقلال دانشگاه در بین ذی‌نفعان باعث مشکلاتی در اجرا می‌شود (Do, 2023a). همچنین، ضعف مدیریت، نظارت ناکارآمد و چارچوب‌های قانونی نامشخص، اجرای سیاست‌های استقلال را دشوار می‌کنند (Do, 2023a; Jarernsiripornkul & Pandey, 2018). وظایف مبهم بین شوراهای دانشگاهی و هیئت‌های امنای ساختار حاکمیتی را پیچیده می‌کند. مداخلات بیش از حد دولت و نهادهای نظارتی خارج از وزارت مربوطه نه تنها در امور مالی بلکه در امور اداری، استخدامی و حتی فرایندهای پذیرش دانشجویان محدودیت‌های بوروکراتیک ایجاد می‌کند که انعطاف عملیاتی را کاهش می‌دهد (Rayevnyeva, 2018; Stryzhchenko, 2018). تناقضات قانونی، قوانین همپوشان و پیچیدگی‌های مقرراتی نیز مدیریت مالی را مختل می‌کند (Do, 2023a; Nguyen et al., 2022). پیشنهادها در این زمینه شامل تغییرات قانونی برای اصلاح قوانین حاکم بر استقلال مالی دانشگاه‌ها برای شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌هاست (Jarernsiripornkul, 2018; Pandey, 2018; Al-Khathlan, 2020). همچنین، بهبود شیوه‌های مدیریتی و بهبود چارچوب‌های پاسخگویی برای هم‌سویی با اهداف استقلال توصیه شده است (Estermann, 2015; Vidal, 2013). تقویت چارچوب‌های حاکمیت که به اعطای اختیار اجرایی و ایجاد سیستم‌های جذب رقابتی منجر می‌شود نیز به بهبود مدیریت کمک می‌کند (Nguyen et al., 2022) و رویکردی متوازن بین استقلال و نظارت می‌تواند عملکرد و کیفیت ارتباط دانشگاه‌ها را افزایش دهد (Fazeli & Attarzadeh, 2023).

در جنبه‌های مالی، منابع محدود مالی و وابستگی شدید به بودجه‌های دولتی و شهریه‌ها، تنوع منابع تأمین مالی را محدود می‌کند

(Do, 2023a; Al-Khathlan, 2020). کاهش تعداد دانشجویان و رکود اقتصادی، مشکلات مالی را تشدید می‌کند (Fazeli & Attarzadeh, 2023) و در دانشگاه‌هایی که برای جبران کاهش بودجه دولتی به شهریه وابسته هستند، ممکن است کیفیت آموزش تحت تأثیر قرار گیرد (Nguyen et al., 2022). همچنین افزایش هزینه‌های عملیاتی و محدودیت در تنوع درآمدها نیز این چالش‌ها را تشدید می‌کند (Scott & Guan, 2023; Nguyen et al., 2022). راهکارهای پیشنهادی برای غلبه بر این چالش‌ها شامل اجرای راهبردهای تأمین مالی رقابتی و عادلانه برای تقویت استقلال مالی (Do, 2023a) و تشویق به تنوع‌بخشی در درآمدها از طریق موقوفات، کمک‌های مالی و مشارکت با بخش خصوصی است (Clark, 2003; Al-Khathlan, 2020). سیاست‌های مالی پایدار برای تثبیت منابع مالی و بررسی منابع درآمد جایگزین نیز ضروری است (Geburu, 2013). همچنین پیشنهاد شده است که دانشگاه‌ها استقلال را به تدریج اجرا کنند تا امکان ارزیابی مؤثر و تنظیمات لازم فراهم شود (Singh et al., 2022).

چالش‌های مرتبط با پاسخگویی و تضمین کیفیت شامل فقدان سازوکارهای مؤثر پاسخگویی و کیفیت و همچنین عدم تطابق بین برون‌دادهای دانشگاه‌ها و نیازهای اجتماعی است (Do, 2023a; Fazeli & Attarzadeh, 2023). توصیه‌ها شامل بازنگری در استانداردهای تضمین کیفیت و ایجاد سازوکارهای مؤثر برای حفظ استانداردهای آموزشی است (Nguyen et al., 2022; Nguyen et al., 2016).

در حوزه عوامل سیاسی و اقتصادی، بی‌ثباتی سیاسی، مقاومت‌های داخلی و تأثیرات سیاسی از جمله عواملی هستند که تحقق استقلال را پیچیده می‌کنند (Jarernsiripornkul & Pandey, 2018). فشارهای اقتصادی برای جذب یا افزایش حقوق و دستمزد اعضای هیئت علمی و به‌ویژه کاهش بودجه دولتی در زمان بحران‌های اقتصادی نیز چالش‌های اصلی در بعد اقتصادی است (Estermann, 2015; Hong, 2023). راهبردهای پیشنهادی شامل سیاست‌های تمرکززدایی است که سطوح مختلف استقلال را بر اساس اندازه و

اغلب کارایی عملیاتی کمتری از خود نشان می‌دهند (Scott & Guan, 2023; Tran et al., 2023). پیشنهادها برای بهبود شامل اعطای استقلال علمی که انعطاف‌پذیری در طراحی برنامه درسی و دسترسی به منابع و سرمایه‌گذاری در کتابخانه‌ها و تسهیلات تحقیقاتی را افزایش می‌دهد و همچنین تقویت همکاری‌های محلی و افزایش انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری برای پاسخگویی بهتر به نیازهای منطقه‌ای است (Nguyen et al., 2022; Tonelli & Gibson, 2023).

جدول ۳ خلاصه یافته‌ها در ارتباط با چالش‌های تحقق استقلال مالی دانشگاه‌ها و راهکارهای پیشنهادشده در مطالعات قبلی را ارائه می‌کند.

توانایی دانشگاه‌ها فراهم می‌آورد (Waluyo, 2018). گسترش نقش بخش خصوصی در آموزش عالی نیز می‌تواند به کاهش فشارهای مالی در دانشگاه‌های دولتی کمک کند (Tran et al., 2023).

در مدیریت و تخصیص منابع، مسائلی مانند پیچیدگی‌های مقرراتی و تخصیص نابرابر منابع، مشکلاتی را در مدیریت مالی مؤثر ایجاد می‌کند (Do, 2023a; Tonelli & Gibson, 2023). راحل‌های پیشنهادی شامل سرمایه‌گذاری در ظرفیت‌سازی داخلی و توسعه تفکر کارآفرینانه در میان مدیران دانشگاه برای کاهش وابستگی به منابع دولتی است (Kupriyanova et al., 2020; Ngo & Meek, 2019).

از نظر رقابت‌پذیری، افزایش رقابت از سوی مؤسسات خصوصی می‌تواند از کیفیت آموزشی بکاهد و دانشگاه‌هایی که استقلال ندارند

جدول ۳. خلاصه یافته‌ها در ارتباط با چالش‌های تحقق استقلال مالی دانشگاه‌ها و راهکارهای پیشنهادشده

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر پژوهش	
	چالش‌ها (Challenges)	راهکارهای پیشنهادی (Solution)
مضامین پایه پژوهش		
حاکمیت و مدیریت (Government)	G-C	G-S
	- تفاسیر مختلف از استقلال دانشگاه بین ذی‌نفعان - نظارت ناکارآمد و چارچوب‌های قانونی ضعیف - ابهام در وظایف شوراهای دانشگاه و هیئت‌های امنا - مداخلات دولت و نهادهای نظارتی در امور مالی، اداری، استخدامی و پذیرش دانشجویان - نبود عزم و انگیزه کافی در هیئت امنای دانشگاه‌ها برای استفاده از اختیارات قانونی فعلی - انعطاف عملیاتی محدود دانشگاه‌ها - تناقضات قانونی و مقررات همپوشان - بروکراسی و پیچیدگی‌های مقرراتی	- اصلاح قوانین حاکم بر استقلال مالی دانشگاه‌ها برای شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها - کاهش بروکراسی و بهبود شیوه‌های مدیریت مالی برای افزایش کارایی عملیاتی - ایجاد استانداردهای واضح برای پاسخگویی که با اهداف استقلال همسو باشد - تقویت حاکمیت دانشگاه با اعطای اختیار اجرایی بیشتر و توسعه چارچوب‌های رقابتی برای جذب کارکنان با استعداد - توسعه چارچوب‌های ترکیبی از نظارت دولتی و استقلال نهادی
جنبه‌های مالی (Funding)	F-C	F-S
	- منابع مالی محدود، وابستگی شدید به بودجه‌های دولتی و شهریه‌ها - کاهش تعداد دانشجویان و رشد اقتصادی پایین - وابستگی به شهریه و افت کیفیت آموزش - افزایش هزینه‌های عملیاتی و کاهش ثبت‌نام - نبود منابع تأمین مالی جایگزین - تجربه ناکافی مدیران دانشگاه برای درآمدزایی از طریق فعالیت‌های کارآفرینانه	- اصلاحات تخصیص منابع با اجرای راهبردهای رقابتی و عادلانه برای تقویت استقلال مالی - تشویق دانشگاه‌ها به جست‌وجوی منابع درآمدی جایگزین مانند موقوفات، کمک‌های مالی، و مشارکت با بخش خصوصی - تدوین سیاست‌های مالی بلندمدت برای تثبیت منابع مالی و بررسی منابع درآمد جایگزین - تشویق دانشگاه‌ها به جست‌وجوی منابع تأمین مالی جایگزین شامل فعالیت‌های کارآفرینانه و مشارکت‌ها - اجرای تدریجی استقلال برای ارزیابی مؤثر و ایجاد تنظیمات لازم، همراه با مشارکت ذی‌نفعان در طول فرایند
پاسخگویی و تضمین کیفیت (Accountability & Quality Assurance)	AQ-C	AQ-S
	- پاسخگویی ناکافی و نادیده گرفتن تضمین کیفیت و ارزش درک‌شده استقلال مالی - عدم تطابق بین دانشگاه‌ها و نیازهای جامعه	- به‌روزرسانی فرایندهای اعتباربخشی با تمرکز بر نتایج کیفی و پژوهش‌های تأثیرگذار - پیاده‌سازی سازوکارهای قوی برای تضمین کیفیت به منظور حفظ استانداردهای آموزشی، به‌ویژه در برنامه‌های با درآمد بالا

مضامین فراگیر پژوهش		مضامین سازمان‌دهنده
راهکارهای پیشنهادی (Solution)	چالش‌ها (Challenges)	
مضامین پایه پژوهش		
EP-S	EP-C	عوامل سیاسی و اقتصادی (Economic & Political factors)
♦ فراهم کردن سطوح مختلفی از استقلال بر اساس اندازه و توانایی دانشگاه ♦ گسترش نقش مؤسسات خصوصی برای کاهش فشارهای مالی بر دانشگاه‌های دولتی	♦ بی‌ثباتی سیاسی و تأثیرات سیاسی ♦ کاهش بودجه‌های دولتی در بحران‌های اقتصادی	
R-S	R-C	مدیریت و تخصیص منابع (Resource Management)
♦ سرمایه‌گذاری در ظرفیت‌های مدیریت داخلی، از جمله آموزش کارکنان برای تطابق برنامه‌های دانشگاهی با نیازهای بازار ♦ ترویج تفکر نوآورانه و کارآفرینی در میان رهبران دانشگاه برای کاهش وابستگی به تأمین مالی دولتی	♦ مشکلات مدیریت منابع و قوانین پیچیده ♦ تخصیص ناکارآمد منابع و برخورد یکسان با دانشگاه‌ها بدون توجه به تفاوت‌های منطقه‌ای	
COM-S	COM-C	رقابت‌پذیری مؤسسه (Competitiveness)
♦ فراهم آوردن انعطاف برای طراحی برنامه‌های درسی و بهبود دسترسی به منابع و سرمایه‌گذاری در کتابخانه‌ها و امکانات پژوهشی دیجیتال ♦ بهبود همکاری‌های محلی و افزایش انعطاف در تصمیم‌گیری به‌منظور رسیدگی بهتر به نیازهای منطقه‌ای	♦ تأثیر تحول دیجیتال به ویژه هوش مصنوعی بر فرایند آموزش و پژوهش ♦ بی‌توجهی به مفهوم معادل تمام‌وقت ^۵ و ضعف نظام انگیزشی اعضای هیئت علمی در انجام فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و توازن بین آنان و لزوم تغییر مدل کسب‌وکار دانشگاه ♦ افزایش رقابت از سوی مؤسسات خصوصی و کاهش کیفیت آموزشی ♦ عدم کارایی در مؤسسات غیرمستقل ♦ لزوم اعطای اختیارات لازم در برنامه‌ریزی محتوای آموزشی مبتنی بر اقتضائات جامعه و با سرعتی بالا	

توضیح: مضامین فراگیر، نمایانگر دو بعد کلی مطالعه شامل «چالش‌ها» و «راهکارها» هستند. مضامین سازمان‌دهنده، شامل حوزه‌های اصلی مرتبط با استقلال مالی دانشگاه‌ها مانند «حاکمیت و مدیریت»، «ابعاد مالی»، «پاسخگویی و تضمین کیفیت»، «عوامل کلان اقتصادی و سیاسی»، «مدیریت و تخصیص منابع» و «رقابت‌پذیری نهادی» هستند. مضامین پایه، دربردارنده کدهای تحلیلی استخراج‌شده از متون مطالعاتی هستند که مصادیق عینی چالش‌ها یا راهکارها را در هر حوزه نشان می‌دهند.

تحولات قانونی در ارتباط با استقلال دانشگاه‌ها در ایران با تمرکز بر برنامه‌های توسعه

در جدول ۴ خلاصه احکام مرتبط با چالش‌ها و راهکارهای تحقق استقلال مالی دانشگاه‌ها در برنامه‌های توسعه و قانون احکام دائمی توسعه آورده شده است.

جدول ۴. احکام مرتبط با چالش‌ها و راهکارهای تحقق استقلال مالی دانشگاه‌ها در برنامه‌های توسعه و قانون احکام دائمی

توسعه

ابعاد استقلال مالی	راهکارها	برنامه اول	برنامه دوم	برنامه سوم	برنامه چهارم	برنامه پنجم	برنامه ششم	برنامه هفتم	قانون احکام دائمی توسعه
حاکمیت و مدیریت	اصلاح قوانین حاکم بر استقلال مالی دانشگاه‌ها برای شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها								ماده (۱)
	کاهش بوروکراسی و بهبود شیوه‌های مدیریت مالی برای افزایش کارایی عملیاتی				ماده (۴۹)، بند «الف»	ماده (۲۰)، بند «ب»		ماده (۹۸)	ماده (۱)، تبصره (۱)
	ایجاد استانداردهای واضح برای پاسخگویی که با اهداف استقلال همسو باشد								
	تقویت چارچوب‌های حاکمیتی دانشگاه با اعطای اختیار اجرایی بیشتر و توسعه چارچوب‌های رقابتی برای جذب کارکنان با استعداد				ماده (۴۹)، بند «الف»	ماده (۲۰)، بند «ب»			ماده (۱)، تبصره (۷)، جزء (۱)
	توسعه چارچوب‌هایی که نظارت دولتی را با استقلال نهادی ترکیب کنند تا کیفیت و ارتباط ارتقا دهد					ماده (۲۰)، بند «ه»		ماده (۹۸)	ماده (۱)
جنبه‌های مالی	اصلاح فرایندهای تخصیص منابع و اجرای راهبردهای رقابتی و عادلانه برای تقویت استقلال مالی								
	تشویق دانشگاه‌ها به اکتشاف منابع مالی جایگزین مانند موقوفات، کمک‌های مالی، و مشارکت با بخش خصوصی	تبصره (۸۷)	ماده (۱۰۲)، بند «الف»	ماده (۴۰)، بند «ب»، جزء (۴)	ماده (۱۷)، بنده «الف»، «ب»، «پ»، «ج» و «خ»	ماده (۶۴)، بندهای «الف»، «ب»، «پ»، «ج» و «خ»			ماده (۱)، تبصره (۷)، جزء (۱)
		تبصره (۸۹)، بند «ب»	ماده (۱۴۴)، بندهای «الف» و «ب»	ماده (۵۰)، بند «ب»	ماده (۱۸)، بند «ط»	ماده (۶۵)، بند «ث»		ماده (۹۷)، بندهای «ب» و «ت»	
			ماده (۱۵۲)، بندهای «الف» و «ب»		ماده (۲۰)، بندهای «ج»، «ط»، «ی»، «ک» - تبصره (۲)				
			ماده (۱۵۴)، بند «الف»						
	تدوین سیاست‌های مالی بلندمدت برای تثبیت منابع مالی و بررسی منابع درآمد جایگزین								
	تنوع‌بخشی به منابع تأمین مالی: تشویق دانشگاه‌ها به جست‌وجوی منابع تأمین مالی جایگزین شامل فعالیت‌های کارآفرینانه و مشارکت‌ها								

ابعاد استقلال مالی	راهکارها	برنامه اول	برنامه دوم	برنامه سوم	برنامه چهارم	برنامه پنجم	برنامه ششم	برنامه هفتم	قانون احکام دائمی توسعه
	اجرای تدریجی استقلال برای ارزیابی مؤثر و ایجاد تنظیمات لازم، همراه با مشارکت ذی‌نفعان در طول فرایند								
پاسخگویی و تضمین کیفیت	به‌روزرسانی فرایندهای اعتباربخشی با تمرکز بر نتایج کیفی و پژوهش‌های تأثیرگذار				ماده (۴۶)، بند «ج»	ماده (۱۶)، بند «و»، جزء (۸)			
	پیاده‌سازی سازوکارهای قوی برای تضمین کیفیت به منظور حفظ استانداردهای آموزشی، به‌ویژه در برنامه‌های با درآمد بالا					ماده (۱۵)، بند «و»، ماده (۱۶)، بند «و»، جزء (۶)			
عوامل سیاسی و اقتصادی	فراهم کردن سطوح مختلفی از استقلال بر اساس اندازه و توانایی دانشگاه								
	گسترش نقش مؤسسات خصوصی برای کاهش فشارهای مالی بر دانشگاه‌های دولتی				ماده (۱۵۲)، بند «الف»	ماده (۵۰)، بند «الف»	ماده (۲۱)، بندهای «الف» و «و»		
مدیریت و تخصیص منابع	سرمایه‌گذاری در ظرفیت‌های مدیریت داخلی، از جمله آموزش کارکنان برای تطابق برنامه‌های دانشگاهی با نیازهای بازار						ماده (۲۰)، بندهای (۴)، «ب»، تبصره (۲)		
	ترویج تفکر نوآورانه و کارآفرینی در میان رهبران دانشگاه برای کاهش وابستگی به تأمین مالی دولتی.				ماده (۴۸)، بند «ج»				
رقابت‌پذیری مؤسسه	استقلال علمی: فراهم آوردن انعطاف برای طراحی برنامه‌های درسی و بهبود دسترسی به منابع و سرمایه‌گذاری در کتابخانه‌ها و امکانات پژوهشی دیجیتال								
	تقویت همکاری‌های محلی و افزایش انعطاف در تصمیم‌گیری به منظور رسیدگی بهتر به نیازهای منطقه‌ای							ماده (۹۳)	

کاهش بروکراسی و بهبود شیوه‌های مدیریت مالی برای افزایش کارایی عملیاتی

♦ برنامه چهارم توسعه، ماده ۴۹، بند الف: دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی طبق آیین‌نامه‌های مصوب هیئت امناء و بدون الزام به رعایت قوانین عمومی اداره می‌شوند. اعتبارات هزینه‌ای آنها بر اساس قیمت تمام‌شده تخصیص یافته و به عنوان کمک دولتی تلقی شده که پس از پرداخت، هزینه قطعی محسوب می‌شود؛

♦ برنامه پنجم توسعه، ماده ۲۰، بند ب: دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی بدون الزام به رعایت قوانین عمومی، صرفاً بر اساس مصوبات و آیین‌نامه‌های هیئت امناء اداره می‌شوند. این حکم شامل اعضای هیئت علمی ستادی نیز می‌شود؛

در ادامه تحولات قانونی در برنامه‌های توسعه در ارتباط با استقلال دانشگاه‌ها را به تفکیک ابعاد شش‌گانه تحلیل شده است.

حاکمیت و مدیریت

در این بعد و متناسب با راهکارهای مورد اشاره در بخش قبل، احکام زیر در برنامه‌های توسعه وجود دارد:

اصلاح قوانین حاکم بر استقلال مالی دانشگاه‌ها برای شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها

♦ ماده (۱) قانون احکام دائمی توسعه: دانشگاه‌ها، مراکز آموزش عالی و پژوهشی، فرهنگستان‌ها و پارک‌های علم و فناوری دارای مجوز، از قوانین عمومی اداری و مالی مستثنا بوده و صرفاً بر اساس آیین‌نامه‌های مصوب هیئت امناء (با تأیید مراجع ذی‌ربط) اداره می‌شوند.

در قانون احکام دائمی توسعه مرتبط با این راهکار احکامی به شرح جدول ۵ پیش‌بینی شده است.

♦ قانون احکام دائمی توسعه، ماده (۱): تبصره ۱- اعتبارات اختصاص یافته از منابع عمومی دولت به این مراکز و مؤسسات، کمک تلقی و بعد از پرداخت، به هزینه قطعی منظور می‌شود و بر اساس بودجه تفصیلی مصوب هیئت امنا و با مسئولیت آنها قابل هزینه است؛

♦ برنامه هفتم پیشرفت: ماده ۹۸: رئیس مؤسسه یا دانشگاه مسئول هزینه‌کرد اعتبارات اختصاص یافته از منابع عمومی و در قالب بودجه‌های سنواری به دانشگاه است (موضوع ماده ۱ قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور).

بهبود چارچوب‌های پاسخگویی

♦ در هیچ‌یک از برنامه‌های توسعه حکمی مرتبط با این راهکار افزایش استقلال مالی دانشگاه‌ها وجود ندارد.

تقویت چارچوب‌های حاکمیتی/اعطای اختیار/اجرایی بیشتر و توسعه چارچوب‌های رقابتی برای جذب کارکنان/با استعداد؛

♦ برنامه چهارم، ماده ۴۹، بند الف (به شرحی که در بالا گفته شد)؛

♦ برنامه پنجم، ماده ۲۰، بند ب (به شرحی که در بالا گفته شد)؛

♦ برنامه هفتم پیشرفت، تبصره ۷، مورد ۱: اعضای هیئت علمی با موافقت هیئت امنا می‌توانند مؤسسات و شرکت‌های دانش‌بنیان خصوصی تأسیس کرده یا در آنها مشارکت کنند. این شرکت‌ها از محدودیت‌های قانون منع مداخله کارکنان دولت در معاملات دولتی مستثنا هستند.

ایجاد تعادل بین استقلال و نظارت

♦ برنامه پنجم، ماده ۲۰، بند ه کاهش تصدی‌گری دولت و تقویت نقش حاکمیتی وزارت علوم و وحدت رویه در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی؛

♦ برنامه هفتم، ماده ۹۸: مسئولیت انطباق هزینه‌کرد منابع و پرداخت اعتبارات بودجه‌های سنواری با شاخص‌های مورد توافق در موافقت‌نامه میان سازمان، وزارتخانه‌های علوم و بهداشت و دانشگاه‌های ذی‌ربط، بر عهده رئیس مؤسسه یا دانشگاه است.

جنبه‌های مالی

اجرای راهبردهای رقابتی و عادلانه برای تقویت استقلال مالی

♦ در هیچ‌یک از برنامه‌های توسعه حکمی مرتبط با این راهکار افزایش استقلال مالی دانشگاه‌ها وجود ندارد.

تشویق دانشگاه‌ها به یافتن منابع درآمد جایگزین مانند موقوفات، کمک‌های مالی و مشارکت با بخش خصوصی

♦ در تمامی برنامه‌های توسعه از برنامه اول تا هفتم و همچنین

جدول ۵. خلاصه یافته‌ها در ارتباط با احکام قانونی برای تنوع‌بخشی به منابع تأمین مالی و درآمدهای دانشگاه

برنامه اول	برنامه دوم	برنامه سوم	برنامه چهارم	برنامه پنجم	برنامه ششم	قانون احکام دائمی توسعه
تیمبره ۴۸: اجازه اجرای برنامه دوره‌های شبانه و دوره‌های خاص دولتی خاص توسط دانشگاهها	تیمبره ۸۷: اجازه تأسیس دوره‌های شبانه و دوره‌های خاص توسط دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و اخذ هزینه از داوطلبان و ارباب رجوع حاصله به خزانچه‌ای آموزش عالی، اخذ هزینه‌های سرانه شبانه و ریز کل و درآمدهای	ماده ۱۰۲: بند الف: دولت اجازه دارد از پروژه‌های تقاضامحور، پژوهشی که وزارتخانه‌ها و سایر دستگاههای اجرایی به دانشگاهها سفارش می‌دهند و حداقل ۴۰٪ از هزینه‌ها را کارفرما تأمین کرده باشند، در لایحه بودجه سنواتی خود اعتبارات لازم برای ادامه این پروژه‌ها را تأمین کند.	ماده ۴۰: بند ب، شماره ۴: دولت موظف است مؤسسات پژوهشی برای توسعه فناوری‌های پیشرفته و جدید از طریق مشارکت شرکت‌ها و بنگاههای اقتصادی با مراکز پژوهشی (آموزش عالی) کشور ایجاد نماید.	ماده ۱۸: بند ط: با ایجاد و تقویت مراکز علمی، تحقیقاتی و فناوری توانمند در تراز بین‌المللی با به‌کارگیری تجزیه‌کنان و دانشمندان در جهت خلق ثروت	ماده ۴: بند ج: اجازه دولت در حمایت مالی از پژوهش‌های تقاضامحور مشترک با دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری در مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری در مراکز آموزش عالی، پژوهشی و فناوری و فرهنگستان‌ها در هر سال از تیرغات هدایا، عواید و موقوفات	ماده ۹۷: بند ب: تکلیف وزارت علوم به پذیرش دانشجوی شرکت‌های خارجی در سقف ظرفیت دانشگاههای متوسط دولتی و غیردولتی با توسعه برنامه تبادل دانشجویان و تسهیل شرایط لازم برای پذیرش، رقابتی کردن و قیمت‌گذاری مؤسسات و شرکت‌ها و شهریه و ... بند ت: اجازه ایجاد واحدها و شعب دانشگاهی در مشارکت با دانشگاههای مستقیم و غیرمستقیم
تیمبره ۴۸: اجازه اجرای برنامه دوره‌های شبانه و دوره‌های خاص دولتی خاص توسط دانشگاهها	تیمبره ۸۷: اجازه تأسیس دوره‌های شبانه و دوره‌های خاص توسط دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و اخذ هزینه از داوطلبان و ارباب رجوع حاصله به خزانچه‌ای آموزش عالی، اخذ هزینه‌های سرانه شبانه و ریز کل و درآمدهای	ماده ۱۰۲: بند الف: دولت اجازه دارد از پروژه‌های تقاضامحور، پژوهشی که وزارتخانه‌ها و سایر دستگاههای اجرایی به دانشگاهها سفارش می‌دهند و حداقل ۴۰٪ از هزینه‌ها را کارفرما تأمین کرده باشند، در لایحه بودجه سنواتی خود اعتبارات لازم برای ادامه این پروژه‌ها را تأمین کند.	ماده ۴۰: بند ب، شماره ۴: دولت موظف است مؤسسات پژوهشی برای توسعه فناوری‌های پیشرفته و جدید از طریق مشارکت شرکت‌ها و بنگاههای اقتصادی با مراکز پژوهشی (آموزش عالی) کشور ایجاد نماید.	ماده ۱۸: بند ط: با ایجاد و تقویت مراکز علمی، تحقیقاتی و فناوری توانمند در تراز بین‌المللی با به‌کارگیری تجزیه‌کنان و دانشمندان در جهت خلق ثروت	ماده ۴: بند ج: اجازه دولت در حمایت مالی از پژوهش‌های تقاضامحور مشترک با دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری در مراکز آموزش عالی، پژوهشی و فناوری و فرهنگستان‌ها در هر سال از تیرغات هدایا، عواید و موقوفات	ماده ۹۷: بند ب: تکلیف وزارت علوم به پذیرش دانشجوی شرکت‌های خارجی در سقف ظرفیت دانشگاههای متوسط دولتی و غیردولتی با توسعه برنامه تبادل دانشجویان و تسهیل شرایط لازم برای پذیرش، رقابتی کردن و قیمت‌گذاری مؤسسات و شرکت‌ها و شهریه و ... بند ت: اجازه ایجاد واحدها و شعب دانشگاهی در مشارکت با دانشگاههای مستقیم و غیرمستقیم

در ارتباط با سایر راهکارها در بعد مالی یعنی در خصوص موارد زیر، در هیچ‌یک از قوانین توسعه کشور حکمی وجود ندارد:

تدوین سیاست‌های مالی بلندمدت برای تثبیت منابع مالی و بررسی منابع درآمد جایگزین

تشویق دانشگاه‌ها به جست‌وجوی منابع تأمین مالی جایگزین شامل فعالیت‌های کارآفرینانه و مشارکت‌ها

اجرای تدریجی استقلال برای ارزیابی مؤثر و ایجاد تنظیمات لازم، همراه با مشارکت ذی‌نفعان در طول فرایند

پاسخگویی و تضمین کیفیت

به‌روزرسانی فرایندهای اعتباربخشی با تمرکز بر نتایج کیفی و پژوهش‌های تأثیرگذار

برنامه چهارم ماده ۴۶، بند ج: بر توزیع هدفدار و بهینه اعتبارات تحقیقاتی و نظارت و پایش فعالیت‌ها در زمینه‌های علمی مربوطه با تکیه بر شاخص‌های جهانی تأکید شد؛

برنامه پنجم: ماده ۱۶، بند «و»، جزء ۸: وزارت علوم و بهداشت مسئول پایش شاخص‌های علم و فناوری، از جمله سهم صادرات محصولات فناورانه، سرانه تولید ناخالص داخلی علمی، تعداد ثبت اختراعات، تولیدات علمی بین‌المللی، سرمایه‌گذاری خارجی در تحقیقات و تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان است.

پیاده‌سازی سازوکارهای قوی برای تضمین کیفیت به منظور حفظ استانداردهای آموزشی، به‌ویژه در برنامه‌های با درآمد بالا

برنامه پنجم: ماده ۱۵، بند «و»: استقرار نظام جامع نظارت و ارزیابی و تضمین کیفیت و رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی بر اساس شاخص‌های مورد تأیید وزارت علوم منوط به عدم مغایرت با مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی با هدف ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی؛

ماده ۱۶، بند «و»، جزء ۶: شورای عالی عتف با هماهنگی مرکز آمار ایران، نظام یکپارچه پایش و ارزیابی علم و فناوری کشور را در سطوح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی مستقر می‌کند. این نظام میزان دستیابی به اهداف اسناد بالادستی را بر اساس آمار ثبتی رصد کرده، گزارش سالانه آن توسط وزارت علوم و بهداشت به کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس ارائه می‌شود.

عوامل سیاسی و اقتصادی

فراهم کردن سطوح مختلفی از استقلال بر اساس اندازه و توانایی دانشگاه

در ارتباط با این راهکار، حکمی در برنامه‌های توسعه وجود ندارد

گسترش نقش مؤسسات خصوصی برای کاهش فشارهای مالی بر دانشگاه‌های دولتی

برنامه سوم: ماده ۱۵۲، بند الف: اجازه به دستگاه‌های اجرایی دارای واحد آموزش عالی وابسته که برای ظرفیت مازاد خود در مقطع کاردانی دانشجو پذیرش کرده و هزینه آن را از متقاضیان دریافت و به خزانه واریز کنند، همچنین اجرای دوره کارشناسی رشته‌هایی که برگزاری‌شان در دانشگاه میسر و به‌صرفه نیست؛

برنامه چهارم، ماده ۵۰، بند الف: به منظور پاسخگویی به افزایش تقاضا و بهره‌وری، دستگاه‌های اجرایی دارای واحد آموزش عالی می‌توانند با اخذ مجوز از شورای گسترش آموزش عالی، برای ظرفیت مازاد خود در مقطع کاردانی دانشجو پذیرش کنند یا کارشناسی رشته‌های خاص که برگزاری‌شان در دانشگاه میسر و به‌صرفه نیست؛

برنامه پنجم، ماده ۲۱، بند الف: زمینه‌سازی حضور فعال و مؤثر بخش غیردولتی در توسعه آموزش‌های رسمی و غیررسمی مهارتی و علمی - کاربردی کشور؛ بند و: صدور مجوز لازم و حمایت به منظور تأسیس و توسعه مراکز آموزش دوره‌های کردانی در بخش خصوصی و تعاونی.

مدیریت و تخصیص منابع

سرمایه‌گذاری در ظرفیت‌های مدیریت داخلی، از جمله آموزش کارکنان برای تطابق برنامه‌های دانشگاهی با نیازهای بازار

برنامه پنجم، ماده ۲۰، جزء ۴، بند «ب»: عدم الزام دانشگاه‌ها، مراکز و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی دارای مجوز شورای گسترش آموزش عالی وزارت علوم به رعایت قوانین و مقررات عمومی حاکم بر دستگاه‌های دولتی و عمل در چارچوب مصوبات و آیین‌نامه‌های مالی، معاملاتی و اداری، تشکیلاتی مصوب هیئت امنای - همچنین اعضای هیئت علمی ستادی وزارت عتف نیز مشمول حکم این بند هستند؛

تبصره ۲: اعتبارات اختصاص یافته از منابع دولتی، بر اساس بودجه تفصیلی مصوب هیئت امنای و با مسئولیت ایشان قابل هزینه است.

ترویج تفکر نوآورانه و کارآفرینی در میان رهبران دانشگاه برای کاهش وابستگی به تأمین مالی دولتی

برنامه چهارم، ماده ۴۸، بند ج: دولت موظف است به اتخاذ تدابیر لازم جهت جلب مشارکت دانشگاه‌ها به منظور ارتقای توانایی خلاقیت، نوآوری، خطرپذیری و کارآفرینی آموزش‌گیرندگان و ایجاد روحیه آموختن و پژوهش مستقل در نسل جوان.

رقابت‌پذیری مؤسسه

فراهم آوردن انعطاف برای طراحی برنامه‌های درسی و بهبود دسترسی به منابع و سرمایه‌گذاری در کتابخانه‌ها و امکانات پژوهشی دیجیتال

در ارتباط با این راهکار، حکمی در برنامه‌های توسعه وجود ندارد.

تقویت همکاری‌های محلی: بهبود همکاری‌های محلی و افزایش انعطاف در تصمیم‌گیری به منظور رسیدگی بهتر به نیازهای منطقه‌ای

برنامه هفتم: ماده ۹۳: اصلاح نظام تأمین مالی تحقیقات دولتی و هزینه‌کرد حداقل ۵۰٪ بودجه عمومی مربوط به این تحقیقات در قالب پروژه‌های هدفمند و اولویت‌دار مبتنی بر نیازها، مزیت‌ها و آینده‌پژوهی تحولات علمی و فناوری مندرج در سامانه «نان».

شکاف سیاستی بین چالش‌ها و راهکارهای موجود در قوانین

بررسی محتوای قوانین توسعه در ارتباط با چالش‌های تحقق استقلال مالی در دانشگاه‌های نشان می‌دهد که بیشترین تعداد احکام برای ارائه راهکارهایی از جنس تنوع‌بخشی به درآمد یا تشویق دانشگاه‌ها به اکتشاف منابع مالی جایگزین مانند موقوفات، کمک‌های مالی، و مشارکت با بخش خصوصی بوده است. این موضوع مؤید این است که از دید قانون‌گذار، استقلال مالی به خودکفایی مالی و عدم وابستگی به بودجه دولتی تقلیل داده شده است. همچنین، احکامی در راستای کاهش بوروکراسی و بهبود شیوه‌های مدیریت مالی برای افزایش کارایی عملیاتی و حمایت و گسترش نقش مؤسسات خصوصی برای کاهش فشارهای مالی بر دانشگاه‌های دولتی نیز از جمله احکام پرتکرار در برنامه‌های توسعه بوده‌اند. در ارتباط با راهکارهایی از جنس موارد زیر هیچ حکمی در برنامه‌های توسعه مشاهده نشد و این نشان

می‌دهد که موارد زیر از دید قانون‌گذار مغفول مانده است:

- ایجاد استانداردهای واضح برای پاسخگویی و کاهش مداخلات دولت و نهادهای نظارتی در امور مالی، اداری و دانشجویی؛
- اجرای راهبردهای رقابتی و عادلانه در تخصیص منابع برای تقویت استقلال مالی؛
- تدوین سیاست‌های مالی بلندمدت برای تثبیت منابع مالی و بررسی منابع درآمد جایگزین؛
- تشویق دانشگاه‌ها به جست‌وجوی منابع تأمین مالی جایگزین شامل فعالیت‌های کارآفرینانه و مشارکت‌ها؛
- اجرای تدریجی استقلال برای ارزیابی مؤثر و ایجاد تنظیمات لازم، همراه با مشارکت ذی‌نفعان در طول فرایند؛
- فراهم کردن سطوح مختلفی از استقلال بر اساس اندازه و توانایی دانشگاه؛
- فراهم آوردن انعطاف برای طراحی برنامه‌های درسی و بهبود دسترسی به منابع و سرمایه‌گذاری در کتابخانه‌ها و امکانات پژوهشی دیجیتال و حرکت به سمت دانشگاه تراز دیجیتال.
- در ارتباط با موارد زیر نیز تنها یک حکم در مجموعه قوانین توسعه مشاهده شد:
- اصلاح قوانین حاکم بر استقلال مالی دانشگاه‌ها برای شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛
- ترویج تفکر نوآورانه و کارآفرینی در میان مدیران دانشگاه برای کاهش وابستگی به تأمین مالی دولتی؛
- تقویت همکاری‌های محلی و افزایش انعطاف در تصمیم‌گیری با هدف رسیدگی بهتر به نیازهای منطقه‌ای.
- در جدول ۶، مقایسه دقیق‌تری بین چالش‌های استقلال مالی دانشگاه‌ها با راهکارهای سیاستی مطرح‌شده در برنامه‌های توسعه ارائه شده است.

جدول ۶. مقایسه چالش‌های استقلال مالی دانشگاه‌ها با راهکارهای ارائه‌شده در برنامه‌های توسعه

اهم چالش‌ها	آیا در برنامه‌های توسعه به آن پرداخته شده است؟	نقاط ضعف راهکارهای ارائه‌شده
نبود چارچوب‌های نظارتی و پاسخگویی برای استقلال مالی دانشگاه‌ها	تا حدی، اما بیشتر به افزایش درآمد دانشگاه‌ها پرداخته شده است	سازوکار مشخصی برای نظارت بر عملکرد مالی دانشگاه‌ها تعریف نشده است.
محدودیت دانشگاه‌ها در جذب سرمایه‌های خصوصی و مشارکت با صنعت	بله، تأکید بر افزایش درآمدهای اختصاصی وجود دارد	دانشگاه‌ها هنوز با موانع قانونی و اداری برای انعقاد قراردادهای پایدار با صنعت مواجه‌اند.
عدم انگیزه دانشگاه‌ها برای کاهش وابستگی به بودجه دولتی	خیر، راهکار مشخصی ارائه نشده است	استقلال مالی دانشگاه‌ها عمدتاً به عنوان کاهش حمایت مالی دولت تلقی شده، بدون آنکه مشوق‌هایی برای ایجاد درآمدهای پایدار طراحی شود.
تمرکز بیش از حد بر شهریه‌محوری به عنوان منبع درآمد جایگزین	بله، اما بدون چارچوب نظارتی برای جلوگیری از مشکلات اجتماعی	فشار بیش از حد بر دانشجویان و خانواده‌ها، افزایش هزینه تحصیل و کاهش دسترسی به آموزش عالی.
ضعف در نقش هیئت امنا در تصمیم‌گیری‌های مالی دانشگاه‌ها	بله، اما در عمل اختیارات کامل داده نشده است	بسیاری از تصمیمات کلان همچنان به تأیید نهادهای دولتی وابسته است.

اهم چالش‌ها	آیا در برنامه‌های توسعه به آن پرداخته شده است؟	نقاط ضعف راهکارهای ارائه شده
نبود انعطاف در بودجه‌ریزی و تخصیص منابع دانشگاهی	تا حدی، اما با تمرکز بر افزایش بودجه عملکردی	بهبودهایی ایجاد شده، اما هنوز فرایندهای اداری پیچیده و محدودیت‌های قانونی باقی مانده‌اند.
نبود مدل‌های کارآمد برای تخصیص منابع بر اساس عملکرد دانشگاه‌ها	بله، در برنامه‌های اخیر مطرح شده است	شاخص‌های عملکردی جامع و عملیاتی برای سنجش تخصیص منابع وجود ندارد.
فقدان سیاست‌های مالی پایدار برای افزایش استقلال مالی دانشگاه‌ها	خیر، به طور مشخص راهکاری ارائه نشده است	مدل‌های تأمین مالی بلندمدت برای دانشگاه‌ها تعریف نشده است و بیشتر سیاست‌ها مقطعی هستند.
عدم هماهنگی بین استقلال مالی و سایر ابعاد استقلال دانشگاهی (علمی، سازمانی و استخدامی)	خیر، فقط بر استقلال مالی تأکید شده است	نبود نگاه یکپارچه باعث شده که استقلال مالی به تنهایی کارآمد نباشد و در اجرا با مشکلاتی مواجه شود.

ارائه‌شده مستلزم بررسی‌های بیشتر در سطح سیاست‌گذاری عملی و آزمایش در بستر اجرای واقعی هستند تا امکان‌سنجی و تأثیر آنها در عمل ارزیابی شود.

بحث

مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر بر اساس بررسی قوانین برنامه‌های توسعه و ماده ۱ قانون احکام دائمی توسعه کشور با ادبیات موضوع به اختصار در قالب جدول ۷ ارائه می‌شود.

باید توضیح داد که راهبردهای پیشنهادی برای تقویت استقلال مالی دانشگاه‌های دولتی ایران بر اساس مرور نظام‌مند ادبیات، تحلیل محتوای قوانین توسعه‌ای و جلسات گروه قانونی استخراج شده‌اند. برای اعتبارسنجی این راهبردها، نظرات خبرگان حوزه سیاست‌گذاری آموزش عالی بررسی شده است. با این حال، شایان ذکر است که تحلیل شکاف سیاستی موجود در قوانین توسعه‌ای بر این پیش‌فرض انجام شده است که راهبردهای استخراج‌شده در پژوهش حاضر صحیح و جامع هستند. با وجود این، ممکن است این راهبردها در مطالعات آتی تکمیل یا اصلاح شوند. علاوه بر این، پیشنهادها سیاستی

جدول ۷. مقایسه یافته‌های پژوهش با پیشینه پژوهش

یافته‌های پژوهش	پژوهش‌های داخلی	پژوهش‌های خارجی
اصلاح قوانین حاکم بر استقلال مالی دانشگاه‌ها برای شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها	با استناد به ماده ۱ قانون احکام دائمی توسعه در پژوهش حاضر هیچ‌یک از مطالعات بررسی شده به این ماده قانون نپرداخته‌اند.	*ویتنام: Do, 2023a; Jarernsiripornkul & Pandey, 2018 *عربستان: Al-Khathlan, 2020 *اتیوپی: Gebru, 2013
کاهش بوروکراسی و بهبود شیوه‌های مدیریت مالی برای افزایش کارایی عملیاتی	برنامه چهارم (بند «الف» ماده ۴۹) و یا پنجم توسعه (بند «ب» ماده ۲۰) یا هر دو با مدنظر داشتن استقلال در تمامی ابعاد آن: Ghiasi Nodooshan & Khalili, 2018; Fathollahi et al., 2015; Razzagh Marandi et al., 2013; Zakersalehi, (2009; Babajani, 2005	*اوکراین: Rayevnyeva & Stryzhchenko, 2018 *ارمنستان، مولداوی و اوکراین: Estermann, 2015 *ویتنام: Nguyen et al., 2022 *برزیل: Caetano & Campos, 2019 *اتیوپی: Gebru, 2013 *اندونزی: Ngo & Meek, 2019
تقویت چارچوب‌های حاکمیتی دانشگاه با اعطای اختیار اجرایی بیشتر و توسعه چارچوب‌های رقابتی برای جذب کارکنان با استعداد	پژوهش حاضر اما ماده ۹۸ قانون برنامه هفتم پیشرفت و تبصره‌های ۱ و ۷ ماده ۱ قانون احکام دائمی توسعه را افزوده است.	*ایران: Fazeli & Attarzadeh, 2023

یافته‌های پژوهش	پژوهش‌های داخلی	پژوهش‌های خارجی
تشویق دانشگاه‌ها به اکتشاف منابع مالی جایگزین مانند موقوفات، کمک‌های مالی، و مشارکت با بخش خصوصی	نه از منظر قوانین، بلکه از نظر میزان نقش دولت و یکی از چهار مؤلفه استقلال (Ghiasi Nodooshan & Khalili, 2018) محجوب و همکاران (۱۳۹۷) یکی از نقاط ضعف مهم دانشگاه تهران را در عدم تنوع منابع درآمدی عنوان می‌کنند و پیشنهادها را مختلفی برای رفع آن ارائه می‌دهند، مانند تأسیس پارک علم و فناوری، استفاده از ظرفیت دانش‌آموختگان (Mahjoub et al., 2018). لزوم گسترش رابطه با صنعت و بازار و جذب منابع جدید دانشگاه‌های دولتی (Zakersalehi, 2009).	* تایلند: Jarernsiripornkul & Pandey, 2018 * نیجریه: Toyin et al., 2019 * هند: Nayan, R., & Aggarwal, 2022 * ویتنام: Hong, 2023; Tran et al., 2023; Do, 2023a; Nguyen et al., 2022; * عربستان: Al-Khathlan, 2020 * مقایسه آمریکا و برزیل: Tonelli & Gibson, 2023 * انگلستان: Hickey, 2023 * آندونزی: Ngo & Meek, 2019 * آرمستان، مولداوی و اوکراین: Estermann, 2015 * دانشگاه‌های آکسفورد و استنفورد: Sitnicki, 2018 * اتیوپی: Gebru, 2013 * فنلاند: Kohtamäki, 2011 * انگلیس، هلند، اسکاتلند، فنلاند و سوئد: Clark, 2003
به‌روزرسانی فرایندهای اعتباربخشی با تمرکز بر نتایج کیفی و پژوهش‌های تأثیرگذار (ماده ۴۶ برنامه چهارم و ماده ۱۶ برنامه پنجم)	در هیچ‌یک از مطالعات مورد بررسی مشاهده نشد	* هشت کشور عضو OECD: Scott & Guan, 2023 * ویتنام: Nguyen et al., 2022
پایه‌سازی سازوکارهای قوی برای تضمین کیفیت به‌منظور حفظ استانداردهای آموزشی، به‌ویژه در برنامه‌های با درآمد بالا (ماده ۱۵ و ۱۶ برنامه پنجم)	علوی و همکاران (۱۳۹۹) به عنوان یکی از مؤلفه‌های الگوی حکمرانی پیشنهادی دانشگاه نسل سوم خود به آن پرداخته‌اند که استدلال می‌کنند مداخله دولت‌ها در امور مالی، مدیریت منابع انسانی و برنامه درسی دانشگاه می‌تواند آن را تحت تأثیر قرار دهد.	* ویتنام: Nguyen et al., 2016
گسترش نقش مؤسسات خصوصی برای کاهش فشارهای مالی بر دانشگاه‌های دولتی (برنامه سوم: ماده ۱۵۲، برنامه چهارم: ماده ۵۰ و برنامه پنجم: ماده ۲۱)	موردی مشاهده نشد	* هشت کشور عضو OECD: Scott & Guan, 2023 * ویتنام: Tran et al., 2023
سرمایه‌گذاری در ظرفیت‌های مدیریت داخلی، از جمله آموزش کارکنان برای تطابق برنامه‌های علمی یا دانشگاهی با نیازهای بازار (ماده ۲۰ برنامه پنجم)	موردی مشاهده نشد	* اروپا: Kupriyanova et al., 2020
ترویج تفکر نوآورانه و کارآفرینی در میان رهبران دانشگاه برای کاهش وابستگی به تأمین مالی دولتی (ماده ۴۸ برنامه چهارم).	محجوب و همکاران (۱۳۹۷) کاهش فشار بر دولت از طریق کارآفرینی دانشگاهی، شرکت‌های زایشی، تأسیس پارک‌های فناوری، شهرک‌های تحقیقاتی و مراکز رشد دانشگاهی، راه‌اندازی بنگاه کسب‌وکار از سوی دانشگاه تهران	* عربستان: Al-Khathlan, 2020 * آندونزی: Ngo & Meek, 2019
تقویت همکاری‌های محلی و افزایش انعطاف در تصمیم‌گیری به منظور رسیدگی بهتر به نیازهای منطقه‌ای (ماده ۹۳ برنامه هفتم)	موردی مشاهده نشد	* مقایسه آمریکا و برزیل: Tonelli & Gibson, 2023

۱۹۹۳). اساساً دولت‌ها در مسائل رویه‌ای، یعنی حوزه‌های غیرعلمی/دانشگاهی که با مسائل مالی همپوشانی دارد دخالت می‌کنند و در مسائل ماهوی که حوزه علمی شامل استقلال در زمینه‌های مرتبط با طراحی برنامه درسی، خطمشی تحقیقات، اعطای مدرک، و امثال آن را پوشش می‌دهد، دارای سطوح متفاوتی از مداخله و نفوذ هستند. کسب استقلال ماهوی متکی به داشتن منابع لازم است که از طریق

تحقق توأمان ابعاد فردی (آزادی علمی) و نهادی (استقلال نهادی) استقلال دو شرط ضروری ایجاد دانشگاه‌های مستقل است. همچنین الگوی حکمرانی آموزش عالی توسط دولت‌ها را دو مؤلفه استقلال ماهوی، یعنی قدرت دانشگاه در تعیین اهداف و برنامه‌های خود و استقلال رویه‌ای به معنای قدرت دانشگاه در تعیین ابزارهای تعقیب اهداف و برنامه‌های خود، معین می‌کند (van Vught,

استقلال رویهای حاصل می‌شود (Sancheti & Pillai, 2020). مدل متمرکز کنترل دولتی و مدل غیرمتمرکز نظارت دولتی دو الگوی رایج حکمرانی دانشگاهی و اعطای استقلال توسط دولت هستند.

طبق مقدمات فوق، در ایران که مدل حکمرانی کنترلی حاکم است، مهم‌ترین نکته در ارتباط با استقلال دانشگاه در معنای عام ناظر بر این است که دامنه این کنترل تنها محدود به مسائل مالی نبوده است. دانشگاه‌ها در کشور ما با چالش دخالت‌های نهادهای نظارتی، به‌ویژه خارج از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری روبه‌رو هستند که این مداخلات و نفوذ بعضاً تا اموری مانند استخدام اعضای هیئت علمی و کارکنان و گاهی در فرایندهای پذیرش دانشجویان نیز گسترش یافته است. به این نکته مهم در پژوهش رزاق مرندي و همکاران (۱۳۹۲) نیز اشاره شده است. همچنین ذاکر صالحی (۱۳۸۸) نیز به پیچیدگی محیط سیاسی کشور و دخالت سیاسی در امور دانشگاه اشاره دارد و ابهام در ماده ۴۹ قانون برنامه توسعه چهارم را رد می‌کند. این مورد از چالش‌های یادشده در نظام آموزش عالی تایلد (Jarernsiripornkul & Pandey, 2018) و کاتالونیا (Vidal, 2013) نیز هست. در سال‌های گذشته این رویکرد در موارد قابل ملاحظه‌ای مدیریت دانشگاه‌های کشور را دچار ناپایداری کرده و موجب شده است بعضاً مدیران و رؤسای برای دانشگاه‌ها انتخاب و منصوب شوند که کنترل و حفظ وضع موجود را بر ارتقا و رشد علمی و فکری دانشگاه در اولویت قرار دهند. این شرایط اثربخشی دانشگاه‌ها، به‌ویژه در حوزه آزاداندیشی در جامعه را تحت تأثیر قرار داده است. این در حالی است که دانشگاه یک نهاد مدنی تأثیرگذار در اصلاح و پیشرفت کشور است، همان‌طور که رهبر کبیر انقلاب حضرت امام خمینی (ره) می‌فرماید: «دانشگاه یک کشوری اگر اصلاح بشود آن کشور اصلاح می‌شود (صحیفه/امام، جلد ۱۵، ص ۴۳۹). همچنین اشاره و تأکیدات مکرر رهبر معظم انقلاب (دام ظلّه) بر راهاندازی و حمایت از کرسی‌های آزاداندیشی در سخنرانی‌های مختلف ایشان (مثلاً دیدار با اعضای انجمن اهل قلم ۱۳۸۱/۱۱/۸، دیدار با دانشجویان ۱۳۹۳/۵/۱ و ...) نمونه بارزی از اعتقاد ایشان به عدم تندرؤی‌ها و کنترل سیاسی امور دانشگاه است که نشان از توجه ایشان به دانشگاه به عنوان محل تضارب آراء و بیان آزادانه افکار و نظرات متفاوت و نقد منصفانه دارد. ایشان خلاصه تضارب آراء در دانشگاه را بسیار بهتر از تضارب گروه‌های سیاسی و اجتماعی در کف خیابان می‌داند، آن هم با صف‌کشی‌های عوام‌فریبانه که ممکن است ضایعاتی به بار آورد (دیدار با جمعی از اساتید و اعضای هیئت علمی، نخبگان، و رؤسای دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی، ۱۳۸۸/۸/۶).

یکی از مسائل بسیار مهم، تأمین مالی فعالیت‌های علمی و پژوهشی دانشگاه‌هاست که به دلیل وضعیت اقتصادی کشور و کاهش درآمدهای عمومی، به‌ویژه در میان قشر تحصیل‌کرده و دانشگاهی،

باعث مهاجرت نخبگان شده است. تجدیدنظر در نحوه تأمین مالی پژوهش‌های دانشگاهی ضروری است. اگرچه در قوانین هیئت امنای دانشگاه‌ها اختیارات مناسبی وجود دارد، مشکل اصلی عدم استفاده مؤثر از این اختیارات به دلیل کمبود عزم و کنترل‌های غیرضروری است. همچنین، نگاه سیاسی در انتخاب اعضای هیئت امنای که بیشتر به کنترل دانشگاه‌ها توجه دارند تا حمایت از شکوفایی آنها، مشکلاتی را ایجاد کرده است. نیاز است افرادی شایسته و متعهد به توسعه دانشگاه انتخاب شوند تا با استفاده از ظرفیت‌های قانونی موجود، دانشگاه‌ها در مسیر توسعه کشور نقش مؤثری ایفا کنند.

مسئله سوم تأثیر تحول دیجیتال و هوش مصنوعی بر فرایند آموزش و پژوهش است که باعث تغییرات اساسی در آموزش عالی جهانی شده است. دانشگاه‌ها دیگر مرجع تأیید صلاحیت نخواهند بود و جامعه از طریق شبکه‌های اجتماعی افراد را ارزیابی و رتبه‌بندی می‌کند. تحصیلات تکمیلی به سمت دوره‌های منعطف و پودمانی تغییر می‌کند و مفهوم شایستگی علمی به سمت انجام کارهای موفق توسط فرد تغییر می‌یابد. این تحولات باعث ظهور «دانشگاه تراز دیجیتال» می‌شود که آموزش، پژوهش، کارآفرینی و پاسخگویی را ترکیب می‌کند و خود را با تحولات اجتماعی و جامعه هوشمند تطبیق می‌دهد. این تغییر در ارائه خدمات آموزشی نیز مستلزم تغییر اساسی در مدل کسب‌وکار، حرکت تدریجی به سمت درآمدزایی بیشتر و تأمین مالی دانشگاه‌هاست (استقلال رویای). تغییری که اجرای آن البته نیازمند اعطای اختیارات لازم بر برنامه‌ریزی محتوای آموزشی و مبتنی بر اقتضات جامعه و با سرعتی بالاست (استقلال ماهوی).

نتیجه‌گیری و پیشنهادهای سیاستی

با وجود تدوین سیاست‌ها و تصویب قوانین برای افزایش استقلال دانشگاه‌ها، به‌ویژه استقلال مالی، بررسی‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از سیاست‌گذاران در کشور، استقلال مالی را به خودتاکایی مالی و کاهش وابستگی به بودجه دولتی تقلیل داده‌اند. دانشگاه‌های دولتی از استقلال و آزادی عمل کافی در مدیریت منابع مالی خود برخوردار نیستند. هرچند تأکید بر درآمدزایی و کاهش وابستگی به بودجه دولتی در برنامه‌ها زیاد است، اما آزادی عمل در مدیریت منابع مالی به اندازه کافی مورد توجه قرار نمی‌گیرد. تجربه کشورهای مختلف نشان می‌دهد که تأمین منابع دانشگاه‌ها توسط دولت رایج است، ولی میزان استقلال و آزادی عمل در مدیریت این منابع متفاوت است. در ایران، قوانین و مقررات برای اعطای استقلال مالی دانشگاه‌ها تفاوت نوع دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی را بر اساس مأموریت آنها (Alizadeh, 2025) در نظر نگرفته است. اصلاحات در این زمینه باید تدریجی و تکاملی باشد و می‌توان از زمان قوانین توسعه برای این تغییرات استفاده کرد. بر اساس تحلیل انجام‌شده و شکاف‌های موجود

در قوانین توسعه‌ای کشور، مهم‌ترین پیشنهادها (سیاستی و عملیاتی) برای بهبود وضعیت استقلال دانشگاه‌های دولتی در اداره امور مالی و هزینه‌کرد منابع به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱) اصلاحات قانونی و ساختاری

- ♦ بازنگری قوانین توسعه برای شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌های دانشگاه‌ها و هیئت امانا در مدیریت منابع مالی (سیاستی)؛
- ♦ کاهش مداخلات بوروکراتیک در امور دانشگاه‌ها و اعطای اختیارات بیشتر به مدیران دانشگاه‌ها برای تصمیم‌گیری مالی (عملیاتی)؛
- ♦ تدوین چارچوب‌های قانونی برای مشارکت بخش خصوصی در تأمین مالی دانشگاه‌ها (سیاستی)؛
- ♦ طراحی سازوکارهای مناسب برای سرشکن شدن مبالغ قراردادهای پژوهشی در حق‌الزحمه اعضای هیئت علمی با توجه به مفهوم معادل اشتغال تمام‌وقت^۱ با هدف اصلاح نظام انگیزشی در انجام فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و توازن بین آنان (عملیاتی).

۲) تقویت نظام پاسخگویی و تضمین کیفیت

- ♦ ایجاد نهادهای مستقل برای ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها و

۱. Full Time Equivalent: یک معیار استاندارد است که در دانشگاه‌ها برای اندازه‌گیری بار کاری نیروی انسانی، به ویژه اعضای هیئت علمی استفاده می‌شود. در دانشگاه‌های ایران این الگو به طور رسمی تعریف نشده است، که باعث می‌شود که پژوهشگران و اعضای هیئت علمی به‌ازای هر پروژه درصد قابل توجهی از مبلغ آن را دریافت کنند و سهم دانشگاه از انجام پروژه‌ها به حداقل برسد. این وضعیت، علاوه بر کاهش سهم دانشگاه از این درآمدها، به عدم تعادل در مدیریت زمان و وظایف اعضای هیئت علمی منجر شده است. در چنین شرایطی، اعضای هیئت علمی به‌جای تمرکز بر وظایف دانشگاهی اعم از آموزش و پژوهش‌های پایه، به‌سبب انگیزه‌های مالی به سمت جذب پروژه‌های سودآور صنعتی گرایش پیدا می‌کنند که این مسئله در نهایت به کاهش کیفیت آموزش و پژوهش منجر می‌شود. در مقابل، در دانشگاه‌هایی که الگوی معادل تمام‌وقت برای اعضای هیئت علمی تعریف شده است اعضای هیئت علمی برای مشارکت در پروژه‌ها به طور جداگانه دریافتی ندارند؛ بلکه سهم آنها از پروژه‌ها به صورت غیرمستقیم و از طریق تخصیص اعتبار به دانشگاه برای تأمین هزینه‌های عمومی (از جمله حقوق و دستمزد اعضای هیئت علمی) مستهلک و سرشکن می‌شود. به این ترتیب، دانشگاه‌ها از طریق این الگو قادر به مدیریت بهتر منابع مالی خود هستند و اعضای هیئت علمی بر اساس تعهدات و ساعات کاری مشخص، بدون وابستگی به درآمد مستقیم پروژه‌ها، حقوق دریافت می‌کنند

- ♦ تضمین کیفیت فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی (عملیاتی)؛
- ♦ تدوین شاخص‌های عملکردی شفاف و قابل اندازه‌گیری برای تخصیص بودجه بر اساس نتایج کیفی و عملکردی (عملیاتی).

۳) متنوع‌سازی منابع مالی دانشگاه‌ها

- ♦ طراحی سازوکارهای تشویق دانشگاه‌ها به جذب منابع مالی از طریق اخذ شهریه (با توجه به اصل ۳۰ قانون اساسی) موقوفات، کمک‌های مالی و مشارکت با بخش خصوصی (عملیاتی)؛
- ♦ تسهیل ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان و مراکز نوآوری در دانشگاه‌ها برای کسب درآمد پایدار (عملیاتی)؛
- ♦ اصلاح قوانین مالیاتی برای تشویق خیرین به حمایت مالی از دانشگاه‌ها (سیاستی).

۴) اجرای نظام مالی پایدار

- ♦ اجرای بودجه‌ریزی عملکردمحور و تخصیص منابع بر اساس شاخص‌های عملکردی (عملیاتی)؛
- ♦ طراحی سیاست‌های مالی بلندمدت برای تثبیت منابع مالی و ایجاد پایداری در تأمین مالی دانشگاه‌ها (سیاستی).

۵) حمایت از تحول دیجیتال در دانشگاه‌ها

- ♦ توسعه زیرساخت‌های فناوری برای ارائه خدمات آموزشی دیجیتال و پژوهش‌های فناورانه (عملیاتی)؛
- ♦ بازتعریف مأموریت دانشگاه‌ها در مواجهه با تحولات هوش مصنوعی و تغییر مدل کسب‌وکار دانشگاه‌ها (عملیاتی)؛
- ♦ تدوین سیاست‌های حمایتی برای شکل‌گیری دانشگاه‌های تراز دیجیتال و تقویت رقابت‌پذیری در سطح بین‌المللی (سیاستی).

۶) اجرای تدریجی استقلال مالی

- طراحی نقشه راه تدریجی برای استقلال مالی دانشگاه‌ها با نظارت مستمر و ارزیابی تأثیرات (عملیاتی)؛
- طراحی سازوکارهای تشویقی برای دانشگاه‌هایی که به موفقیت در مدیریت منابع مالی دست می‌یابند (عملیاتی).

۷) مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌های کلان

- تشکیل کمیته‌های مشورتی با حضور نمایندگان دولت، بخش خصوصی، اتاق بازرگانی و اصناف برای تصمیم‌گیری در خصوص تأمین مالی پژوهش و آموزش عالی (عملیاتی).

شایان ذکر است با توجه به اینکه مبنای راهکارهای ارائه‌شده بعضاً ادبیات بین‌الملل و تجارب سایر کشورها بوده است، امکان پیاده‌سازی و اثربخشی راهکارهای مزبور در شرایط و بافتار ایران مستلزم بررسی دقیق‌تر مبتنی بر گردآوری داده‌های مرتبط و

References

- Alavi, S. M., Ranaei Kordshouli, H. A., Alimohammadlou, M., & Salimi, G. (2021). Designing a third generation university governance model using total interpretive structural modeling. *Journal of Management and Planning in Educational System*, 14 (1), 213-254. (Persian) DOI: 10.52547/MPES.14.1.213
- Alizadeh, P. (2023). Investigating the challenges of funding public research institutions in Iran. *Journal of Science & Technology Policy*, 15 (4), 1-19. (Persian) DOI: 10.22034/jstp.2023.11155.1570
- Alizadeh, P. (2024). Toward a mission-oriented framework for funding public research institutions: a multi-case study approach. *Research Evaluation*, 33, rvae058. DOI: 10.1093/reseval/rvae058
- Al-Khathlan, M. Z. I., (2020). A proposal to achieve financial independence in Prince Sattam Bin Abdulaziz University in accordance with the new system of universities and vision 2030. *International Journal of Higher Education*, 9 (3), 1-15. DOI: 10.5430/ijhe.v9n3p15
- Aqatabar Roudbari, J., Agha Mirzaei, T., Barimani, K., & Yousefi Saeedabadi, R. (2017). The study of academic independence gap based on university experts (The case of Babol University of Medical Sciences and Noushirvani Technical University). *Education Strategies in Medical Sciences*, 10 (5), 334-344. (Persian)
- Asadi, M. (2017). The role of university autonomy factors on the ranking of European universities. *Higher Education Letter*, 9 (36), 31-49. (Persian)
- Asar, S. H., Jalalpour, S. H., Ayoubi, F., Rahmani, M. R., & Rezaeian, M. (2016). PRISMA; preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses. *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*, 15 (1), 68-80. (Persian)
- Atugonza, R., Ssenabulya, D. M., Hiire, G. B., Kanyerezi, R., & Kimoga, J. (2016). Institutional autonomy in allocation of income among the various categories of expenditure in Higher Education: A case of Makerere University. *International Research in Higher Education*, 1 (2), 155-160. DOI: 10.5430/irhe.v1n2p155
- Babajani, J. (2004). Independence of universities; Opportunity or threat?. *Empirical Studies in Financial Accounting*, 2 (8), 29-53. (Persian)
- Chiang, L. C. (2004). The relationship between university autonomy and funding in England and Taiwan. *Higher Education*, 48 (2), 189-212.
- اجرای آزمایشی در چارچوبی محدودتر است. این موضوع یکی از محدودیت‌های مهم پژوهش حاضر بوده که ناشی از محدودیت بازه زمانی انجام پژوهش و همچنین امکان ناپذیری اجرای راهکارهاست و پیشنهادی است برای مطالعات آتی قابل طرح. گفتنی است فشار بیش از حد بر دانشگاه‌ها برای کاهش وابستگی به بودجه دولت بدون در نظر گرفتن شرایط اقتصادی و بافتار کشور ممکن است دانشگاه‌ها را به سمت سازوکارهای درآمدزایی مانند اخذ شهریه پیش ببرد (مانند دانشگاه‌های دولتی در سطح جهان). از سوی دیگر، همان‌طور که اشاره شد چالش‌هایی مانند مقرون به صرفه نبودن شهریه‌ها، ممکن است به بازاری شدن فضای آموزش و پژوهش و عدم پاسخگویی به نیازها و مسائل عمومی و ملی در بلندمدت منتهی شود. بررسی دقیق این موضوع ضمن توجه به ظرفیت‌ها و نواقص اصل ۳۰ قانون اساسی می‌تواند یکی از موضوعات مهم برای مطالعات آتی باشد.
- همچنین همان‌طور که اشاره شد، استقلال مالی دانشگاه‌ها ارتباطی مستقیم و متقابل با سایر ابعاد استقلال دارد. استقلال مالی به دانشگاه‌ها اجازه می‌دهد که در حوزه‌های علمی، سازمانی و استخدامی نیز انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند. مثلاً افزایش توانایی دانشگاه در تأمین منابع مالی مستقل، آزادی عمل بیشتری در جذب هیئت علمی متخصص و طراحی برنامه‌های آموزشی جدید فراهم می‌کند، که در نهایت بر استقلال علمی آنها نیز تأثیرگذار است. همچنین، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بدون وجود چارچوب‌های مناسب برای استقلال سازمانی و تصمیم‌گیری مستقل در امور استخدامی و مدیریتی، حتی دانشگاه‌هایی که منابع مالی متنوع‌تری دارند، ممکن است در مدیریت بهینه این منابع با چالش‌هایی مواجه شوند. از سوی دیگر، استقلال کارکنان و امکان سیاست‌گذاری مستقل در امور ارتقا و استخدام هیئت علمی نیز می‌تواند نقش مهمی در بهره‌گیری مؤثر از استقلال مالی ایفا کند. بنابراین، چهار بعد استقلال دانشگاه‌ها نه تنها از یکدیگر مستقل نیستند، بلکه برای تحقق موفقیت‌آمیز استقلال مالی، هماهنگی و تعامل با سایر ابعاد نیز لازم است. ارائه تحلیل‌های بیشتر در خصوص میزان وابستگی یا تأثیرپذیری هر یک از ابعاد از دیگری می‌تواند موضوعی برای مطالعات آتی باشد.

- DOI: 10.1023/B:HIGH.0000034314.77435.bf
- Clark, B. R. (2003). Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts. *Tertiary Education and Management*, 9 (2), 99-116.
DOI: 10.1023/A:1023538118918
- Do, H. P. (2023a). University autonomy policy implementation in Vietnam. *International Review of Social Sciences*, 11 (4), 13-25.
- Do, H. P. (2023b). Qualitative comparative analysis for EU higher education autonomy. *Journal of Research Administration*, 5 (2), 7958-7972.
- Erçetin, Ş. Ş., & Findik, L. Y. (2018). Autonomy in higher education [Paper presentation]. In *Chaos, Complexity and Leadership 2016* (pp. 463-475). Berlin: Springer International Publishing.
DOI: 10.1007/978-3-319-64554-4_32
- Estermann, T. (2015). *University autonomy in Europe*. Retrieved from: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://uned.kneu.edu.ua/wp-content/uploads/6_Estermann.pdf
- Fathollahi, A., Yamani, M., Farasatkah, M., & Ghasi Tabatabaei, M. (2015). Content analysis of higher education program's with a focus on structural and functional changes of academic autonomy. *Journal of Science and Technology Policy*, 7 (1), 27-47. (Persian)
- Fazeli, H. O., & Attarzadeh, B. (2024). Problematizing Iranian university autonomy: a historical-institutional perspective. *International Journal of Cultural Policy*, 30 (7), 877-898.
DOI: 10.1080/10286632.2023.2273925
- Flórez-Parra, J. M., Lopez-Perez, M. V., Hernández, A. M. L., & Sánchez, R. G. (2021). Analysing and evaluating environmental information disclosure in universities: The role of corporate governance, stakeholders and culture. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22 (4), 931-957.
DOI: 10.1108/ijshe-08-2020-0323
- Gebbru, D. A. (2013). University autonomy: The Ethiopian experience. *International Journal of Educational Reform*, 22 (3), 271-288.
DOI: 10.1177/105678791302200305
- George, E.S. (2020). Higher education quality and autonomy— a case study of Lao PDR. *Higher Education*, 79 (61), 753-771.
DOI: 10.1007/s10734-019-00435-y
- Ghiassi Nodoshan, S., & Khalili, E. (2018). Government and university autonomy. *The State Studies Quarterly*, 14 (4), 183-232. (Persian)
DOI: 10.22054/tssq.2018.9078
- Haukland, L.H. (2020). The bologna process and HEIs institutional autonomy. *Athens Journal of Education*, 7 (4), 365-384. DOI:10.30958/aje.7-4-3
- Heaton, S., Teece, D., & Agronin, E. (2022). Dynamic capabilities and governance: An empirical investigation of financial performance of the Higher Education sector. *Strategic Management Journal*, 44 (2), 520-548. DOI: 10.1002/smj.3444
- Hickey, R. (2023). Financial sustainability in a marketised and partially autonomous environment: The case of small new public universities in England. *Oxford Review of Education*, 50 (3), 332-348.
DOI: 10.1080/03054985.2023.2229246
- Hong, L. T. (2023). Research on financial autonomy and financial management in public higher education. *International Journal of Business Economics & Management*, 6 (2), 112-122.
DOI: 10.21744/ijbem.v6n2.2126
- Hong, M. (2018). Public university governance in China and Australia: A comparative study. *Higher Education*, 76 (4), 717-733. DOI: 10.1007/s10734-018-0234-5
- Jahanshiri, S., Nourian, M., & Madandar Arani, A. (2023). Synthesizing the components of university governance with a transformational approach in the direction of regional planning and sustainable development. *Geography (Regional Planning)*, 13 (52), 254-270.
DOI: 10.22034/JGEOQ.2024.284028.3045
- Jahed, H., & Arasteh, H. (2013). External organizational factors influencing commercialization of research results. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 19 (1), 45-68. (Persian)
- Jalali, M., & Ghanbari, K. (2020). Explaining the desirable criteria of academic independence and its effect on Iranian Higher Education from a legal perspective. *Journal of Management and Planning in Educational System*, 13 (1), 263-282.
DOI: 10.29252/mpes.13.1.263
- Jaremsiripornkul, S., & Pandey, I. M. (2018). Governance of autonomous universities: Case of Thailand. *Journal of Advances in Management Research*, 15 (3), 288-305. DOI: 10.1108/jamr-12-2016-0103
- Karimian, Z., Kojouri, J., Lotfi, F., & Amini, M. (2012). Higher Education administration and accountability the necessity of autonomy and academic freedom from faculties' viewpoint. *Iranian Journal of Medical Education*, 11 (8), 855-863. (Persian)
- Khosravi, M., Fadavi, M. S., & Karimi, F. (2020). A comparative study of the components of autonomy university in Iran with the countries of England, Australia, China. *Journal of Research in Educational*

- Systems*, 14 (Special Issue), 323-349. (Persian)
- Khosravi, M., Fadavi, M.S., & Karimi, F. (2019). Developing a conceptual model of an autonomous university based on the study of universities in developed countries. *Journal of Educational Leadership and Administration*, 12 (4), 107-120. (Persian)
- Kohtamäki, V., & Balbachevsky, E. (2018). An explorative study of the consequences of university autonomy in Finland and Brazil. *Higher Education Quarterly*, 73 (3), 328-342. DOI: 10.1111/hequ.12186
- Kupriyanova, V., Bennetot Pruvot, E., Estermann, T. (2020). Autonomy, efficiency and effectiveness—Opportunities for Higher Education: A pilot study. In: Curaj, A., Deca, L., Pricopie, R. (Eds), *European Higher Education area: Challenges for a new decade*. Berlin: Springer. DOI: 10.1007/978-3-030-56316-5_27
- Le, T. T., Nguyen, T. L., Trinh, M. T., Nguyen, M. H., Nguyen, M. P. T., & Pham, H. H. (2021). Adopting the Hirschman–Herfindahl Index to estimate the financial sustainability of Vietnamese public universities. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8 (1), 1-10. DOI: 10.1057/s41599-021-00927-2
- Mahjub, H., Naderi, A., Kharazi, S.K., & Entezari, Y. (2018). Strategic financial decision making in comprehensive public universities. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 24 (2), 53-83. (Persian)
- Mai, A. N. (2022). The effect of autonomy on university rankings in Germany, France and China. *Higher Education for the Future*, 9 (1), 75-92. DOI: 10.1177/23476311211046178
- Matekenya, D. J. (2023). Degrees of autonomy: A comparative analysis of governance autonomy for private, faith-based and public universities in Malawi. *International Journal of Educational Policy Research and Review*, 11 (1), 33-43. DOI: 10.15739/ijeprr.23.003
- Merlusca, S. I., & Turek-Rahoveanu, A. (2021). International trends of the university autonomy in Romanian Higher Education System- Case study University of Agronomic Sciences and Veterinary Medicine of Bucharest, Romania. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 21 (3), 563-570.
- Michavila, F., & Martinez, J. M. (2018). Excellence of universities versus autonomy, funding and accountability. *European Review*, 26 (S1), S48-S56. DOI: 10.1017/s1062798717000539
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., ... & Whitlock, E. (2016). Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis Protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Rev. Espanola Nutr. Humana Dietética*, 20, 148-160. DOI: 10.1186/2046-4053-4-1
- Mueed, M. I., Saeed, A., & Ata, G. (2013). Autonomy of Higher Education Institutions in Pakistan: A case study of university of education, Lahore. *Public Policy and Administration Research*, 3 (12), 15-25.
- Nayan, R., & Aggarwal, S. (2022). Financial and administrative autonomy in higher educational institutions as per national educational policy in India. Retrieved from: file:///C:/Users/Sanaz/Downloads/FinanacialandAdministtrainAutonomy.pdf
- Ngo, J., & Meek, L. (2019). Higher Education governance and reforms in Indonesia: Are the matrices of autonomy appropriate? *Journal of International Comparative Education*, 8 (1), 17-26. DOI: 10.14425/jice.2019.8.1.17
- Nguyen, H. P., Pham, T. H., Nguyen, T. A., Mai, A. N., Hoang, L. H. T., & Nguyen, T. T. (2022). Factors affecting the degree of university autonomy in Vietnam. *Journal of Organizational Behavior Research*, 7 (2), 120-131. DOI: 10.51847/9clj5xxpva
- Nguyen, H. T., Hamid, M. O., & Moni, K. (2016). English-medium instruction and self-governance in higher education: The journey of a Vietnamese university through the institutional autonomy regime. *Higher Education*, 72 (5), 669-683. DOI: 10.1007/s10734-015-9970-y
- Nokkala, T., & Bladh, B. (2014). Institutional autonomy and academic freedom in the Nordic context—Similarities and Differences. *Higher Education Policy*, 27, 1-21. DOI: 10.1057/hep.2013.8
- OECD. (2019). *Benchmarking higher education system performance*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/benchmarking-higher-education-system-performance_be5514d7-en.html
- Pandey, I. M. (2004). Governance of higher education institutions. *Vikalpa*, 29 (2), 79-84. DOI: 10.1177/0256090920040207
- Rayevnyeva, O., & Stryzhychenko, K. (2018). Autonomy of the system of higher education in the conditions of integration of Ukraine into the European Educational Area. *Problems and Perspectives in Management*, 16 (3), 501-510. DOI: 10.21511/ppm.16(3).2018.40
- Razzagh Marandi, H., Rahimzadeh, Kh., & Khaje Of, Gh. (2013). Institutional autonomy of public universities

- affiliated with the Iranian Ministry of Science, Research and Technology. *Journal of Iranian Higher Education*, 5 (4), 137-163. (Persian)
- Rodinova, N., Romagna, I., Ostroukhov, V., Bereznyakovsky, V., & Grunina, A. (2020). Improvement of universities' competitiveness: Attraction of non-state funds. *Revista Inclusiones*, 7 (S1-2), 154-160.
- Safriani, A., Bachri, S., Saleng, A., & Ruslan, A. (2016). The essence of autonomy-based Higher Education arrangement. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5 (10), 58-61.
- Salto, D. J. (2018). Quality assurance through accreditation: When resistance meets over-compliance. *Higher Education Quarterly*, 72 (2), 78-89.
DOI: 10.1111/hequ.12151
- Sancheti, S., & Pillai, L. (2020). Institutional autonomy in Indian Higher Education System- need for a serious debate. In P. Mittal, & S. R. Devi Pani (Eds.), *Reimagining Indian Universities*. New Delhi: Association of Indian Universities.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research methods for business students*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Scott, C. (2021). Managing higher education for a changing regulatory environment. *Public Administration and Policy*, 24 (1), 7-20.
DOI: 10.1108/pap-10-2020-0045
- Scott, T., & Guan, W. (2023). Challenges facing Thai Higher Education institutions financial stability and perceived institutional education quality. *Power and Education*, 15 (3), 326-340. DOI: 10.1177/17577438221140014
- Shaposhnykov, K., Filyppova, S., Lagodienko, V., Goletc, V., Krylov, D., & Svinarova, H. (2022). State regulation of the higher education system in the context of ensuring the universities' autonomy. *Cuestions Politicas*, 40 (75), 550-568.
DOI: 10.46398/cuestpol.4075.33
- Shevchuk, O., Xu, X., & Sun, C. (2023). Findings and trends in academic freedom and university autonomy research: Scientometric analysis. *American Journal of Educational Research*, 11 (4), 225-234.
DOI: 10.12691/education-11-4-6
- Singh, G., Singh, G., & Bindlish, M. (2022). A perspective of autonomy in higher educational institutions in Indian Context [Paper presentation]. In Proceedings of DHE Haryana approved National Seminar on Quality Initiatives in Higher Education (pp. 26-38). Ambala Cantonment, India.
- Sitnicki, M. (2018). Managing financial autonomy of a research university. *E-mentor*, 1 (73), 86-93.
DOI: 10.15219/em73.1342
- Stransky-Can, K. (2023). In between new public management and network governance in Austria, Finland and Scotland: Potential conflicts in autonomy understandings of governments and universities. *Journal of the Knowledge Economy*, 14 (3), 2742-2766. DOI: 10.1007/s13132-021-00881-z
- Tannous, A., & Harahsheh, A. A. (2020). The areas and requirements of competitiveness advantage in Jordanian universities. *2020 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)*, 1, 555-560. DOI: 10.1109/dasa51403.2020.9317146
- Toyin, O. W., Oyekan, O., Feyintoluwa, F-A. (2019). Academic freedom and institutional autonomy in the management of Nigerian University Education: Issues and challenges. *African Journal of Educational Research and Development*, 12 (2), 797-806.
- Tran, T. T. (2014). Governance in higher education in Vietnam – a move towards decentralization and its practical problems. *Journal of Asian Public Policy*, 7 (1), 71-82. DOI: 10.1080/17516234.2013.873341
- Tran, T., Pham, T. P., Nguyen, M., Do, L., & Pham, H. (2023). Economic efficiency of higher education institutions in Vietnam between 2012 and 2016: A DEA analysis. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15 (1), 199-212.
DOI: 10.1108/jarhe-06-2021-0238
- Tuan, L. K. (2022). Financial autonomy of universities from the perspective of revenue and expenditure. *International Journal of Management*, 13 (2), 19-31. DOI: 10.34218/IJM.13.2.2022.004
- van Vught, F. (1993). *Patterns of governance in Higher Education* concepts and trends. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Retrieved from: chrome-extension://efaidnbmnmbpcjpcglclefindmkaj/https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED378879.pdf
- Vidal, F. X. G. (2013). University autonomy and the governance system. Spain: Universitat Rovira i Virgili.
- Vlasova, I. (2018). Autonomy of higher education institutions: Analysis of the key European and international documents. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (5), 62-71.
DOI: 10.31874/2520-6702-2018-5-1-62-71
- Waluyo, B. (2018). Balancing financial autonomy and control in agencification. *International Journal of Public Sector Management*, 31 (7), 794-810. DOI: 10.1108/ijpsm-10-2017-0272
- Xiaoying, M., & Abbott, M. (2016). The issue of

contractible quality, quality assurance, and information asymmetries in higher education. In Sh. Mahsood, & S. N. Chenicheri (Eds.), A global perspective on private higher education (pp. 1-11). Hull: *Chandos Publishing*.
DOI: 10.1016/B978-0-08-100872-0.00001-X
Zakersalehi, Gh. (2009). The study of legal and managerial aspects of autonomy of universities. *Quarterly*

Journal of Research and Planning in Higher Education, 15 (3), 79-106. (Persian)
Zastrozhnikova, I. V., Datsii, N. V., Filyanina, N. M., Lytvyn, L., Bielialov, T. E., & Martynets, L. A. (2021). Development of financial and economic autonomy in the field of higher education. *Laplace Em Revista*, 7 (1), 327-340.
DOI: 10.24115/s2446-6220202171728p.327-340



سید حبیب‌الله طباطبائی

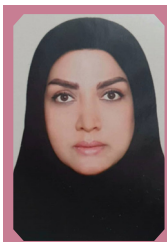


دانش‌آموخته دکتری مدیریت تولید و عملیات از دانشگاه تربیت مدرس، عضو حلقه بنیان‌گذار جامعه علمی مدیریت تکنولوژی و نوآوری ایران، عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی گروه مدیریت تکنولوژی و کارآفرینی، حوزه‌های پژوهشی مورد توجه سیاست‌گذاری علم و فناوری، مدیریت تکنولوژی و نوآور، دارای قریب به سی سال سابقه کاری در نهادهای متولی توسعه علمی و فنی کشور، همچون شورای عالی انقلاب فرهنگی، شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، معاونت علمی و فناوری ریاست‌جمهوری و مرکز همکارهای فناوری ریاست‌جمهوری و مشارکت در تهیه اسناد مختلف قانون‌گذاری در حوزه علم و فناوری کشور است.



پریسا علیزاده

دانش‌آموخته دکتری مدیریت فناوری از دانشگاه علامه طباطبائی، عضو هیئت علمی گروه تأمین مالی و اقتصاد علم، فناوری و نوآوری در مؤسسه تحقیقات سیاست علمی کشور است. حوزه‌های پژوهشی تخصصی وی طراحی بسته‌های سیاستی، ابزارهای تأمین مالی، اقتصاد دانش‌بنیان و تحلیل اسناد کلان و قوانین حوزه علم و فناوری، به‌ویژه برنامه‌های توسعه و قانون بودجه است.



ساجده مختاری حسن‌آباد

دانش‌آموخته دکتری مدیریت فناوری از دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، مدرس دانشگاه، مشاور سیستم مدیریت نوآوری سازمانی و پژوهشگر حوزه سیاست‌گذاری و مدیریت فناوری و نوآوری است. حوزه‌های پژوهشی وی زیست‌بوم نوآوری و استارت‌آپی، کنشگران، سیاست‌ها و قوانین حوزه علم، فناوری و نوآوری کشور است.