



طبقه پنجم ساختمان پژوهشگاه مرکزی دانشگاه که با کاربرد فعالیت‌های پژوهشی و با محوریت استقرار شرکت‌های دانش‌بنیان و آزمایشگاه‌های تخصصی ایجاد شده است، محل قرار ی‌بود با مجید مشکینی، معاون جدید توسعه مدیریت و منابع دانشگاه آزاد اسلامی که چند ماهی است در این مسئولیت خدمت می‌کند. او پیش از این ریاست صندوق رفاه دانشجویان وزارت بهداشت، مدیرکل دانشجویان شاهد و ایثارگر، معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی ایران و موسس بسیج دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی ایران را عهده‌دار بوده است. مشکینی دارای دکترای سلامت بین‌الملل و عضو هیات علمی گروه اپیدمیولوژی دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی ایران را نشان می‌دهد. با اینکه در روز پرمشغله‌ای سرافراز رفته‌یم، اما با گذشتادری‌به‌ما استقبال کرد و به راحتی پاسخگوی سوالات شد. مشکینی نبود سیستم یکپارچه در مدیریت مالی دانشگاه آزاد اسلامی را عجیب می‌داندو معتقد است این مساله در دانشگاهی با حدود یک میلیون و ۶۰۰ هزار دانشجو، ۴۰۰ واحد دانشگاهی، ۲۵ هزار هیات علمی تمام‌وقت و ۳۵ هزار کارمند باعث بی‌نظمی شدید مالی شده است. او اعتقاد دارد باید یک حساب مشترک در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی فعال باشد تا از این طریق به واحدها بودجه تزریق شود. مشکینی می‌گوید اینکه هر واحد دانشگاهی و مدرسه‌ای برای خودش چندین حساب مختلف داشته باشد و ورودی و خروجی نامشخصی را اعلام کند، تا وقتی برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد، با مشکل نبود آمار و اطلاعات دقیق روبه‌رو شوند، مهم‌ترین مساله معاونت مالی است. متن گفت‌وگو با مجید مشکینی را در زیر می‌خوانید.

۱۱۱

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

در ابتدا از اینکه فرصتی را در اختیار گذاشتید تا برخی مسائل دانشگاه آزاد اسلامی را با شما و مخاطبان عزیز شمار در میان بگذارم، تشکر و قدردانی می‌کنم. درباره سوال شما، فکری می‌کنم همه‌ما در این موضوع هم‌زبان و هم‌عقیده باشیم که دانشگاه آزاد اسلامی یک خانواده بسیار بزرگ و پرآمده از جامعه است. اگر ما این موضوع را به‌عنوان یک واقعیت و فرض اصلی بپذیریم، آن وقت، باید‌ها و نباید‌ها و جهت‌گیری دانشگاه کمی روشن‌تر می‌شود. به‌عبارت دیگر، ما یک دانشگاه اجتماعی هستیم و در بطن جامعه قرار داریم و تقریباً در اکثر شهرهای کوچک و بزرگ کشور، واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی فعالیت دارند. حتی در برخی نقاط که دانشگاه‌های وزارت علوم، بهداشت و سایر مراکز آموزشی دیگر نیز حضور ندارند، دانشگاه آزاد اسلامی حضور فعالانه دارد. پس اگر این دانشگاه برآمده از دل جامعه و مردم است، نمی‌تواند نسبت به ارکان تشکیل خود که همانا دانشجویان، خانواده‌های ایشان و شهری که این افراد در آن زندگی می‌کنند، بی‌تفاوت باشد. این موضوع باعث می‌شود اگر در این زمینه هم اقدامی و هزینه‌ای می‌کنیم، برای اجتماع، که همان خانواده دانشگاه آزاد اسلامی است، باشد. دوم اینکه دانشگاه آزاد اسلامی مقرر کرده بود تا مبلغ ۵۰۰ میلیون تومان برای مساله سیل هزینه کند که موقت بود. سوم اینکه ما نمی‌توانیم مبلغی را از حقوق کارمندان بدون اطلاع آنان کسر کنیم، چون نه قانونی است و نه شرعی، ولی با توجه به درخواست برخی همکاران عزیزمان در دانشگاه آزاد اسلامی که مایل بودند به‌صورت داوطلبانه برای موضوع سیل کمک کنند، شماره حسابی اعلام کردیم تا کمک‌ها را به این حساب واریز کنند، بنابراین ما بدون اجازه به حقوق افراد دست نمی‌زنیم و این مساله شایعه‌ای کذب و بی‌اساس است. موضوع تاخیر حقوق‌های فروردین ربطی به سیل و این مساله‌ها هم ندارد. رقیمی که دانشگاه آزاد اسلامی در سیل هزینه کرده، در برابر رقم حقوقی که ما همانه به کارکنان و پرسنل پرداخت می‌کند، تقریباً هیچ است و دیدن نمی‌شود. مبلغ هزینه‌شده در موضوع سیل کمتر از ۲/۲ درصد پرداختی حقوق همانه همکاران عزیز من در دانشگاه است و همان‌طور که عرض کردم، این مساله را تکذیب می‌کنم.

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

قبل از اینکه بخواهم پاسخ شما را بدهم، لازم می‌بینم نمایی از ساختار و وضعیت مدیریتی دانشگاه را به‌صورت خلاصه ترسیم کنم. در زمان تأسیس دانشگاه آزاد اسلامی یعنی ابتدای دهه ۶۰، براساس شرایط آن زمان، قوانین و مقرراتی- که برای همان سال‌ها به‌نظر خوب می‌رسیده- برای اداره دانشگاه وضع شده بود. این درحالی است که شاکله دانشگاه هم مثل هر موجود زنده و پویا رشد و نمو می‌کند و باید بسته به شرایط جامعه، پذیرش دانشجو، هیات‌علمی، کارکنان، موضوعات مالی و اقتصادی و سایر مولفه‌های تاثیرگذار دیگر، پوست‌اندازی کرده و خود را با شرایط جدید متغییر و سازگار کند. طی این سال‌ها، همه این گزیننه‌ها و مولفه‌ها تغییرات زیادی داشته‌اند، ولی قوانین و مقررات دانشگاه با شرایط موجود همراهی و انطباق لازم را نداشته، به‌نحوی که این امر آهسته آهسته باعث خلأهایی شده که با قواعد و قوانین موجود، دیگر اداره دانشگاه امکان‌پذیر نیست و باید برخی از این قوانین تغییر کنند. ساختار دانشگاه آزاد اسلامی از ابتدای تأسیس، براساس استقلال کامل مراکز از یکدیگر و حتی در برخی حوزه‌ها منفک از ستاد دانشگاه دیده شده، به‌نحوی که حدود ۱۲۰۰ مرکز درآمد- هزینه‌ای، شامل واحدها و مراکز دانشگاهی و همچنین مراکز و مدارس سما، به‌طور کلی از هم منفک و منفصل بودند، یعنی واحدها یا مدارس، که خود را با شرایط جدید متغییر و خودشان هم هزینه می‌کردند، به‌مبالغ کمی تحت عنوان کسورات تکلیفی مثل سه درصد سهم سازمان مرکزی، صندوق رفاه دانشجویان، صندوق بیکاری و امثالهم را کسر می‌کردند که باید برخی را در حساب‌هایی مشخص نگه می‌داشتند، که بعضاً این گونه نبوده و در موارد زیادی هزینه‌هایی انجام شده که به‌معنای واقعی اسراف، هدر رفت و دور ریختن منابع بوده و هست. از یک طرف، به‌دلیل انفضال همه مراکز مذکور و از طرف دیگر به‌دلیل عدم استقرار سیستم نظارتی پویا و کارآمد و اکتفا به نظارت داخلی، بعد از ۳۷ سال به جایی رسید‌ه‌ایم که شاهد بی‌انضباطی‌های شدید مالی و مدیریتی در دانشگاه هستیم و متأسفانه متأسفانه این مساله بسیار سخت است.

این موارد یکی از دلایل انجام تغییرات اجتناب‌ناپذیر در روند اصلاح ساختار فعلی دانشگاه آزاد و همچنین در قوانین و مقررات و فرآیندهای مدیریتی دانشگاه است که هرچند روند آن شروع شده، ولی نیازمند سرعت بیشتر برای بازنویسی و اجرای موارد اصلاحی است. اما ما در این دوره اعتقاد کامل به مدیریت یکپارچه دانشگاه داریم، مدیریت یکپارچه با مدیریت متمرکز کاملاً متفاوت است. در مدیریت یکپارچه همه افراد و واحدها وظایف خودشان را انجام می‌دهند، ولی انجام این فرآیندها در یک بستر واحد صورت می‌پذیرد که علاوه بر برخط بودن، قابلیت پایش و کنترل سریع و صحیح را هم دارد. از لحاظ مالی و اقتصادی، تفاوت دانشگاه آزاد اسلامی با دانشگاه‌های دولتی در اینجاست که تمام بودجه یا بیش از ۹۰ درصد بودجه را دریافت و خودشان هم دولتی، توسط دولت و از درآمدهای عمومی کشور تأمین می‌شود و کاری به‌تراز مثبت و منفی ندارند، چرا که در انتهای ماه و بدون درنظر گرفتن عملکرد یا تراز منفی یا مثبت دانشگاه، خزانه‌داری کل کشور حقوق و مزایای کارکنان آن را- که بیش از ۸۰ تا ۷۰ درصد هزینه‌ها را تشکیل می‌دهد- به‌طور مستقیم به حساب افراد و اربز می‌کند ولی از آنجا که دانشگاه آزاد اسلامی همانند دانشگاه‌های دولتی به نفت و خزانه وصل نیست، وقتی به سمت

دانشگاه



تراز منفی برود، یعنی سریع‌ا باید آن را بررسی و برای آن چاره‌جویی کرد. در مساله سوءمدیریت و اختلاس موسسات مالی، متأسفانه دستگاه‌های نظارتی و وظیفه خود را که نظارت بر این موسسات بود انجام ندادند و دولت مجبور شد فقط در یک برداشت ۳۵۰۰۰ میلیارد تومان از صندوق عمومی کشور بابت تاوان بی‌مسئولیتی افرادی که وظیفه خود را به‌خوبی انجام نداده‌اند، به مردم پرداخت کند. ولی دانشگاه آزاد اسلامی این‌طور نیست، چون یک ورودی و خروجی مشخص دارد و باید به‌عنوان یک موسسه مستقل بتواند به‌صورت واقعی خودگردان باشد، بنابراین کسی که می‌خواهد مدیریت مالی مجموعه را به‌جواب دهد، باید یک برنامه مالی منظم و تمیز و شفاف داشته باشد. در دانشگاه نیز واحدهایی بودند که در سال‌های گذشته به سمت تراز منفی رفته‌اند و اکنون با مشکل مالی و نقدینگی مواجه شده‌اند. همان‌طور که قبلاً عرض کردم، از آنجا که واحدها همه از یکدیگر و نیز از سازمان مرکزی هم منفک بودند، طبیعتاً سیستم‌های نظارتی برخط و دقیق هم موجود نبوده که برای مدیران ارشد دانشگاه وضعیت روشنی از کل دانشگاه را ترسیم کند. در یک کلام مدیریت یک مجموعه باید اطلاعات دقیق، به‌روز و خوبی در اختیار داشته باشد تا قادر به برنامه‌ریزی دقیق براساس اطلاعات صحیح باشد و دانشگاه آزاد اسلامی این سیستم اطلاعاتی را تاکنون نداشته و ندارد. به‌دلیل این بی‌نظمی، واحدها اقداماتی در گذشته انجام داده‌اند که خلاف مقررات است و تبعات منفی برای دانشگاه دارد، مثلاً از حساب صندوق رفاه دانشجویان که سهم دانشگاه است به کارمند حقوق داده‌اند، از صندوق بیکاری برداشت کرده و فعالیت دیگری ب‌آن انجام داده‌اند، بعضاً بیمه و مالیات با تاخیر زیاد پرداخت شده که دانشگاه را با تحمیل هزینه‌های جرمیه مواجه کرده است؛ این بی‌نظمی‌ها باعث ورود ما به اصلاح ساختار کلی دانشگاه آزاد اسلامی شد. اگر سیستمی وجود داشت، مسئولان دانشگاه باید خیلی زودتر متوجه می‌شدند که فلان واحد استان یا شهر به سمت وسوی زبان‌دهی می‌رود و قبل از اینکه به زبان‌دهی برسد، باید راهکار مناسبی برای پیشگیری و برون رفت از این وضعیت را پیش‌بینی و اتخاذ می‌کردند، نه اینکه بعد از گذشت چند سال از زبان‌دهی تازه از موضوع مطلع شوند و به فکر بیفتند. آن موقع هم دیگر نمی‌شود کاری اساسی کرد، چون تمام منابع و استفاده کرده و متأسفانه الان به جایی رسید‌ه‌اند که مشکلات بیشتری به وجود آمده است. برای مثال بیش از نیمی از واحدهای ما قادر به پرداخت حقوق و هزینه‌های برخی ماه‌های نیمه دوم سال قبل نبودند و حتی برخی بدهی‌های خود به افراد حقیقی و حقوقی از سال ۱۳۹۲ تاکنون را پرداخت نکرده بودند و قادر به پرداخت آنها نبودند. از آن طرف اطلاعات دقیق هم وجود نداشت ولی به لطف خدا و با تلاش همکاران و طی چند اقدام ضربتی و عاجل این مشکلات تا حد قابل قبولی مرتفع شد.

این مشکلات درمان دارد. آیا اقداماتی صورت گرفته است؟

یک برنامه کوتاه‌مدت برای بحران ایجاد شده در نظر گرفته شد؛ بعد میان مدت و سپس بلندمدت، یعنی از ابتدای نیمسال دوم تحصیلی ۹۸-۹۷ تمام درآمدها در یک حساب خزانه تجمع شدند و سعی شد همه درآمدها به آن حساب واریز شود. در این شیوه، در ابتدا میزان درآمد واقعی مشخص شده و سپس منابع بر اساس موافقت‌نامه بودجه هر واحد و هزینه واقعی آنها در اختیار واحدها قرار می‌گیرد. همین مساله باعث شد تعدادی از حساب‌های درآمدی تغییر ماهیت داده شوند و منابع دریافتی توسط واحدها به این حساب خزانه واریز شوند که پس از برنامه‌ریزی صورت گرفته، حتی بیشتر از میزان واریزی به خزانه براساس نیاز واحدها و سراسر کشور به حساب آنها تریق شد. اولین حسن این اتفاق این بود که دانشگاه متوجه درآمد واقعی خود و همچنین راه‌های شناخت چگونگی وصول درآمد شد و اینکه درآمد واقعی هر واحد را به دست آوردیم. در نتیجه واحدها زمانی که درآمد و هزینه را مشخص کنند می‌توانند تراز مالی آن را به دست آورند تا اگر به سمت زیان‌دهی می‌روند سریع‌ا در ابتدای راه برای پیشگیری و درمان آن چاره‌ای کنیم، نه زمانی که دیگر نمی‌توان کاری کرد، به فکر بیفتیم. از هشت‌مهر بمن ۱۳۹۷ تاکنون هر میزان که به این حساب واریز شده است به واحدها هم تزریق شده‌اند، طبیعتی است چون برخی واحدها تا پنج ماهه معوقه حقوق داشتند، حتی بدهی‌هایی وجود داشت که مربوط به سال ۱۳۹۲ بود، اما اسال گذشته بیشتر تمرکز روی پرداخت‌های مربوط به سال ۹۷ بود و سعی می‌کنیم معوقات سال‌های قبل را هم به‌تدریج پرداخت کنیم. البته برای اولین بار در پایان سال گذشته، همه واحدها و پرسنل قبل از پایان سال عیدی، حقوق و مزایای کامل را دریافت کردند. با این کار یک آرامش‌روانی نسبی ایجاد شد، البته اگر این کار را نمی‌کردیم یک یا دو ماه از حقوق سال ۹۷ برخی از آنها باید در سال بعد پرداخت می‌شد که وجهه خوبی نداشت. در گذشته چون حساب متمرکز وجود نداشت برخی واحدها حتی در همسایگی هم، با عدم هم‌زمانی پرداخت حقوق روبه‌رو بودند که بسیاری از کارمندان در آن موقع ناز می‌بودند. به اعتقاد ما دانشگاه آزاد اسلامی یک پیکره واحد است و واحدها باید به‌عنوان اعضای یک پیکر واحد عمل کنند، یعنی گاهی به یکدیگر کمک کنند و این به آن معناست که دیگر دانشگاه‌ها، البته برای هزینه‌های منفصل از هم نیست. م‌حسن دیگر این کار جاری و ساری شدن فرهنگ جدید بر اساس سیاست‌های جدید در دانشگاه آزاد اسلامی است، یعنی همان یکی بودن و واحد بودن تمام مجموعه دانشگاه آزاد اسلامی. البته این کمک نباید باعث ایجاد رخوت و سستی در واحدهای دارای تراز منفی و سلب انگیزه و شوق خدمتگزاری در واحدهای با تراز مثبت باشد. ما اعلام کرده‌ایم از سال ۹۸ هر واحدی که دارای درآمد مکی در قبال هزینه‌هایش باشد، می‌تواند تمامی اقلام احکام کارکنان را پرداخت کند ولی اگر درآمد کافی برای هزینه‌هایش نداشت، باید از پرداخت اقلام غیرمستمر حقوق و خرج‌های اضافه خود به‌جای میزان صرف‌نظر کند و پرداختی را انجام ندهد.

این مساله باعث تعدیل نیرو یا کاهش فعالیت نمی‌شود؟

بیشتر مایلم از لفظ مدیریت منابع استفاده کنم که یکی از مهم‌ترین آنها مدیریت منابع انسانی است. طر تعاون در خصوص اعضای محترم هیات علمی یکی از راهکارهای مدیریت منابع انسانی است که اگر واحدی در رشته‌ای نیروی مازاد دارد به واحد دیگری

که نیازمند مدرس و عضو هیات علمی در آن رشته تخصصی است، کمک کند. این موضوع در مورد کارکنان غیر هیات علمی هم می‌تواند صادق و کارگشا باشد یا اینکه تلاش کنیم با راه‌اندازی بخش‌های درآمدزای واحدها از نیروهای فعلی که می‌توانند در جای دیگری نقش آفرینی بهتری کنند استفاده کنیم، تا هم کار و فعالیت کافی برای همکاران مان تعریف و ایجاد کرده باشیم و هم بتوانیم دانشگاه را در بلندمدت و به‌درستی اداره کنیم. به‌هر حال باید حساب و کتاب درستی داشته باشیم، مایک حقوق ثابت داریم و یک حقوق غیرثابت یا غیرمستمر، اما اگر واحد دانشگاهی وضع مالی خوبی داشته باشد، حقوق غیرمستمر را هم پرداخت می‌کند، اما اگر نداشته باشد الزامی به پرداخت ندارد. در گذشته، دانشگاه آزاد اسلامی دانشجویان زیادی داشته و به‌همان صورت عضو هیات علمی و کارمند استخدام کرده، اما اکنون که تعداد دانشجو کاهش پیدا کرده، واحدد دانشگاه همچنان با همان تعداد عضو هیات علمی و غیر هیات علمی اداره می‌شود. اولویت اول این است که برای نیروهای فعلی که مورد نیاز واحدها نیستند کار آفرینی کنیم اما گاهی با این روش ممکن است واحد به‌تراز مثبت نرسد که ما در آن شرایط هم برنامه داریم.

اگر واحد دیگری نیاز به کارمند یا عضو هیات علمی نداشت، تکلیف چه می‌شود؟

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

هدف ما ارتقای دانشگاه است اما وضعیت اقتصادی جامعه به‌نحوی است که مشکلاتی موقتی را ایجاد می‌کند. البته دانشگاه آزاد اسلامی اصلاً ورشکسته نیست، علی‌رغم برخی مشکلات مطالبات قابل توجهی از افراد حقیقی و حقوقی داریم که کفاف پرداخت بدهی‌ها و اداره دانشگاه را می‌دهد. استراتژی دانشگاه یک نظم‌دهی به کل سیستم مالی در مجموعه جدید دانشگاه است که این نظم‌دهی باید همراه با شفاف‌سازی باشد.

شفاف‌سازی را بیشتر توضیح دهید.

یکی از راهکارهای اصلی شفاف‌سازی جمع‌آوری داده‌ها و اصلاح فرآیندهاست که این مهم را مسیر مکانیزاسیون صورت می‌پذیرد. باید ورود و خروج منابع مشخص شود، همان چیزی که ۲۷ سال گذشته ایجاد نشده است. در گذشته بودجه نویسی در دانشگاه به‌صورت صورت بوده و در عمل محلی از اعراب نداشته است، این یعنی نه میزان نحوه و درآمد مشخص است و نه درآمد وصولی بر مبنای صحیحی به هزینه گرفته می‌شود. راهکار بعدی انجام حسابرسی دقیق است. حسابرسی‌ها از ابتدا تا الان شفاف نبوده و نیست، چون همه آنها داخلی بوده‌اند و برای اولین بار در سال ۹۵، حسابرسی توسط حسابرسان بیرونی و مستقل صورت گرفته، تعداد پنج هزار و ۷۸۰ نفر حسابرسی اعلام شده، این در حالی است که حتی یک بند هم برای یک سازمان زیاد است؛ نکته جالب توجه اینکه از این بند‌ها هزار و ۲۰۹ مورد عدم رعایت قوانین و مقررات داخلی دانشگاه بوده که به‌درستی اجرا نشده است، یعنی قانونی که خودشان وضع کرده‌اند، نقض شده است. این گزارش حسابرسان رسمی است، یعنی قوه قضائیه می‌تواند به‌عنوان گزارش رسمی آن را اعلام کند و حتی به آن استناد داشته باشد و اگر کسی اعتراض دارد باید سند و مدرک بیاورد تا عکس آن ثابت کند. برای شفافیت باید حسابرسی واضح باشد و امور دانشگاه باید کاملاً مکانیزه شوند و سیستم‌های یکپارچه‌ای تدوین و مستقر شوند، البته من به‌تمرکز اعتقاد ندارم اما به یکپارچگی معتقد هستم، یعنی باید سیستمی باشد که هرگاه بالاترین مقام دانشگاه راه‌ه کرد تا اطلاعات کلی و جزئی دانشگاه را بداند، تمامی آنها در اختیار ایشان قرار گیرد. تا الان این سیستم وجود نداشته است و ما مکلف به ایجاد سیستم‌های مالی، اداری و آموزشی هستیم. این چیزی است که باید ایجاد شود و هرچه این نظم‌دهی بیشتر ارتقا پیدا کند مدیریت و استفاده بهینه‌ا در داشته‌های دانشگاه بهتر می‌شود.

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

در حال حاضر فرصت‌ها و منابع زیادی پیش رو داریم که مورد اسراف واقع می‌شوند. تعداد زیادی نیروی انسانی متخصص اعم از اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی، چند میلیون متر مربع فضای بلا استفاده، هزاران دستگاه فنی و آزمایشگاهی، هزاران هکتار زمین کشاورزی و... در دانشگاه داریم که بیشتر آنها بلا استفاده هستند، که اگر فرصت‌های بالقوه را به بالفعل تبدیل کنیم، می‌تواند هم‌تراز با شهریه در یافتی برای دانشگاه درآمدزایی کند.

ان دانشگاه در مساله درآمد غیرشهریه‌ای در چه وضعی است؟

در حال حاضر درآمد غیرشهریه‌ای دانشگاه حدود هفت درصد از کل درآمد است که سهم درآمد با منشأ دانش‌بنیان آن کمتر از دو درصد منابع درآمدی دانشگاه را به خود اختصاص می‌دهد و از نظر من این برای دانشگاه- که محل تولید علم است- یک ایراد بزرگ محسوب می‌شود. یکی از بزرگ‌ترین موانع در این مسیر، نبود تفکر اقتصادی و استفاده از تمامی ظرفیت‌های دانشگاه است. به‌عبارتی دیگر، به‌رغم اینکه این دانشگاه غیردولتی است، اما همان تفکر دولتی بر آن حاکم بوده است. این را شما از نحوه چیدمان ساختار و نحوه مدیریت درآمد- هزینه دانشگاه به خوبی می‌توانید مشاهده کنید. موضوع دوم، بروکراسی پیچیده و سنگین حاکم بر دانشگاه به‌عنوان ایراد بزرگ بعدی است که اجازه به‌بالند و چابک بودن را به دانشگاه نمی‌دهد. حجم کتاب‌های قوانین و مقررات دانشگاه به‌حدی زیاد است که اصلاً مدیر اجرایی آنها را نمی‌خواند، حدود سه هزار بخشنامه است که گاهی هم‌دیگر را نقض می‌کنند، این بروکراسی سنگین و پیچیده



مانع از حرکت پویا برای فعالیت‌های درآمدزای غیرشهریه‌ای شده است. ساختارهای گذشته دانشگاه و افراد، روبریکر اقتصادی نداشته و صرفاً متکی به شهریه بوده‌اند و فکر نمی‌کردند تنها راه درآمد شهریه ممکن است روزی کاهش یافته یا حتی قطع شود. این دانشگاه میلیون‌ها نفر متخصص را برای جامعه تربیت کرده است، اما خودش از آن علم و تخصص در مدیریتش بهره لازم و کافی‌انبرده، لذا هیات محترم امانا و رئیس دانشگاه برنامه‌های خوبی برای کسب درآمد غیرشهریه‌ای دارند که مسیر دانشگاه را تغییر خواهد داد؛ ما اگر بخش کشاورزی را فعال کنیم، دانشجو دیگر صرفاً با کتاب و تئوری و مقاله نویسی سروکار ندارد بلکه در حوزه‌های اجرا هم کار می‌کند، مهارت هم کسب می‌کند، هم خودش درآمد کسب می‌کند و هم در درآمدزایی برای دانشگاه مشارکت دارد. اگر اینها به مرحله تولید برسند و در شرکت‌هایی که دانشگاه دارد تجاری سازی صورت بگیرد، دانشگاه از هلدینگ آموزشی به هلدینگ آموزشی- اقتصادی تغییر ماهیت می‌دهد که برای آینده کشور بسیار مفید و سودده است. در آن مرحله، بخش اقتصادی موضوع، پشتیبان و مقوم آموزش می‌شود. اگر دانشگاه به این سمت برود، قطعاً از دانشگاه‌های داخلی و حتی خارجی می‌تواند پیشی بگیرد.

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

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

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

این هم جزء همان نقایص و ابهامات در قوانین و مقرراتی است که در سال‌های ابتدایی تأسیس دانشگاه وضع شده تا کنون نیز در دانشگاه ساری و جاری است و دست‌زدن به این مساله کار آسانی نیست. دانشگاه آزاد اسلامی دولتی نیست، اما بیشتر قوانین و مقررات ما همانند دولتی هاست. همه نیروهای انسانی دانشگاه تا زمانی که به‌صورت مفید در خدمت دانشگاه هستند باید بتوانند از همه امکانات در اختیار به‌صورت عادلانه استفاده کنند و در این زمینه نباید فرقی بین نیروها در استفاده از خدمات و تسهیلات باشد. عقل حکم می‌کند هر کسی برای دانشگاه زحمت می‌کشد باید از منافع آن نیز بهره‌مند شود و هر کسی که نفعش برای سیستم بیشتر است، باید بیشتر حمایت شده و از منافع حاصله برخوردار شود، این یک رابطه دوطرفه است.

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

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

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

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

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

دانشگاه تاکنون برای این موضوع برنامه‌ای نداشته است، اما اکنون دانشگاه در حال برنامه‌ریزی برای تغییر رویکرد برنامه‌های درسی از تئوری محض به سوی کاربردی شدن آنها و برای درگیر کردن دانشجویان در این زمینه است. همچنین ما در حال برقراری ارتباط با فارغ التحصیلان دانشگاه به‌دنبال فعال سازی ظرفیت آن و ایجاد مناسبتهای علمی و عملی و طوطرعه هستیم. اگر ما یک دانشجو، دانش آموخته یا محصول خوبی داشته باشیم، ترجیح می‌دهیم خودمان از آن استفاده کنیم. پس اگر دانش آموخته خوبی به جامعه می‌دهیم، باید خودمان از آن برای اهداف دانشگاه استفاده کنیم. من اعتقاد دارم دانشگاه آزاد اسلامی در عین اینکه یک موسسه آموزشی است، باید یک بنگاه اقتصادی نیز باشد. این بدان معناست که دانشگاه قادر باشد از تولید علم و محصولات علمی و دانش‌بنیان، درآمد خود را به‌سطحی برساند که امکانی کمتری به شهریه داشته باشد. به‌عبارت دیگر، دانشگاه شرایطی را فراهم آورد که دانش و خلاقیت ذهن دانشجو، دانش آموخته و عضو هیات علمی منجر به تولید محصولاتی شود که درآمدهای حاصل از آن محصولات، جایگزین درآمد حاصل از شهریه دانشجو شود. وقتی به این صورت به موضوع نگاه کنیم، آموزش عالی ما از تئوری محض به سمت عملی‌ها و کاربردی شدن حرکت می‌کند، هزینه‌های آموزش به جای دولت و افراد، از اقتصاد پویا که همانا تولید است، تأمین می‌شود، مشکل بیکاری اقشار تحصیلکرده مرتفع شده یا به کاهش آن کمک جدی می‌کند، کیفیت تولید افزایش می‌یابد و خود به خود ارتباط دانشگاه با صنعت که سالین سال است برای ما مساله‌ای شده و نمی‌توانیم آن را حل کنیم، برطرف شده است. من اعتقاد دارم سنگرفش‌ها و ظرفیت‌های دانشگاه آزاد اسلامی از طلا بالاتر و بارزش تر است و می‌تواند برای جامعه خیلی کارساز باشد، ما خانواده و بازار ۳۰ تا ۲۰ میلیون نفری دانشجو، کارکنان و هیات علمی و دانش آموختگان و خانواده‌های آنان را داریم. فعال سازی و به‌صحنه آوردن این ظرفیت می‌تواند نقش برجسته و عمده‌ای را در سرنوشت کشور ایفا کند؛ چون حدود ۲۵ درصد ظرفیت کشور را شامل می‌شود که خیلی می‌تواند مفید و موثر واقع شود. من به دانشگاه آزاد اسلامی بیشتر از دانشگاه‌های دولتی امیدوار هستم چون آنها هنوز در قالب‌های قدیمی گیر کرده و بیشتر استاتیک عمل می‌کنند، اما دانشگاه آزاد اسلامی می‌تواند به‌صورت دینامیک و چندگانه عمل کرده و رسالت‌های مختلف را به‌سر انجام برساند.