



میز آینده پژوهی آموزش عالی ایران  
«پنل بیست و هفتم»

# آینده منابع مالی دانشگاه با تاکید بر ضرورت تنوع بخشی به منابع

با همکاری دانشگاه کاشان

سیاست‌های اجرایی « $7+7$ »

پاییز ۱۳۹۸



میز آینده پژوهی آموزش عالی ایران

پنل بیست و هفتم

**آینده منابع مالی دانشگاه**

**با تاکید بر ضرورت تنوع بخشی به منابع**

با همکاری دانشگاه کاشان

**سیاست‌های اجرایی «۷+۷»**

پاییز ۱۳۹۸

<p><b>اعضای پنل:</b></p> <p>دکتر نسرين نورشاهی (رئیس موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر رضا منیعی (معاون پژوهشی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر عباس زراعت (رئیس دانشگاه کاشان)، دکتر محمد تقی نظرپور (معاون اداری، مالی و مدیریت منابع وزارت علوم)، دکتر حسین عسکریان ایبانه (مشاور وزیر و دبیر ستاد خیرین وزارت علوم)، دکتر حمیدرضا فهیمی تبار (عضو بنیاد حامیان دانشگاه کاشان)، دکتر ولی الله میرخانی (معاون اداری و مالی دانشگاه اصفهان)، دکتر شمس السادات زاهدی (عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی)، دکتر احمد برآئی (نایب رئیس بنیاد حامیان)، آقای علی محمد الماسی (خبر)، مهندس علی سعیدی (خبر)، دکتر بهزاد سلطانی (هیئت علمی دانشگاه کاشان)، دکتر علی اصغر شیره پز (مشاور رئیس دانشگاه کاشان)، دکتر محمدجواد صالحی (عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر یزدان ابراهیمی (عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر امیر برادران (عضو هیات علمی دانشگاه امیرکبیر)، محمد کارکنان نصرآبادی (دانشگاه کاشان)، دکتر محمد عبدالحسینی (ستاد خیرین وزارت علوم)، عبدالله رضانی علوی (مدیر برنامه ریزی و توسعه دانشگاه کاشان)، دکتر مقصود فراستخواه (دبیر علمی میز)، حسین سمیعی (کارشناس مسئول میز). مهوش خسروی (دانشجوی دکتری رشته آموزش عالی)، حمیده بافنده (دانشجوی دکتری رشته آموزش عالی)، معصومه حبیبی باغی (دانشجوی دکتری رشته آموزش عالی)</p> <p>کارشناس میز آینده پژوهی: حسین سمیعی</p> <p>تحریر مباحثات: فائزه برهانی</p>	<p>شماره گزارش: پنل ۲۷، آذر ۹۸</p> <p>آینده منابع مالی دانشگاه با تاکید بر ضرورت تنوع بخشی به منابع</p> <p><b>سیاستهای اجرایی «۷+۷»</b></p> <p><b>با همکاری دانشگاه کاشان</b></p> <p>دبیر علمی میز آینده پژوهی:</p> <p>مقصود فراستخواه</p>
---	--

## فهرست

صفحه	عنوان
۱-۴	مقدمه: درباره پنل و روش کار
۵	دکتر نسرين نورشاهی: رئیس موسسه
۷	دکتر عباس زراعت: رئیس دانشگاه کاشان
۹	دکتر حمیدرضا فهیمی تبار: عضو بنیاد حامیان دانشگاه کاشان
۱۰	آقای علی محمد الماسی: خیر
۱۳	دکتر بهزاد سلطانی: عضو هیات علمی دانشگاه کاشان
۱۵	مهندس علی سعیدی: خیر
۱۶	دکتر مقصود فراستخواه: دبیر علمی میز
۱۸	دکتر محمد تقی نظرپور: معاون اداری، مالی و مدیریت منابع وزارت علوم
۱۹	دکتر حسین عسکریان ابیانه: مشاور وزیر و دبیر ستاد خیرین وزارت علوم
۲۰	دکتر عباس زراعت: رئیس دانشگاه کاشان
۲۲	دکتر ولی الله میرخانی: معاون اداری و مالی دانشگاه اصفهان
۲۳	دکتر احمد برآنی: نایب رئیس بنیاد حامیان
۲۵	دکتر بهزاد سلطانی: عضو هیات علمی دانشگاه کاشان
۲۶	دکتر شمس السادات زاهدی: عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی
۲۷	دکتر علی اصغر شیره پز: عضو هیات علمی دانشگاه کاشان
۲۷	دکتر محمدجواد صالحی: عضو هیات علمی موسسه
۲۸	دکتر یزدان ابراهیمی: عضو هیات علمی موسسه
۴۳-۳۳	دکتر مقصود فراستخواه، دبیر علمی میز: جمع بندی پنل ۲۷ و پیشنهاد سناریوها و سیاستها

## مقدمه

بیست و هفتمین پنل آینده پژوهی آموزش عالی بررسی با حضور خبره ها و متخصصان موضوع با عنوان «آینده منابع مالی دانشگاه با تاکید بر ضرورت تنوع بخشی به منابع: ضمن مرور تجربه های دانشگاه کاشان» و با همکاری دانشگاه کاشان در برنامه میز آینده پژوهی قرار گرفت و ساعت ۹ الی ۱۳ روز دوشنبه ۱۱ آذر ۱۳۹۸ در محل موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی برگزار شد. در این پنل هر یک از اعضای پنل دیدگاه های خود را درباره موضوع فوق بیان کردند.



در ادامه ابتدا خلاصه ای از دیدگاه های هر یک از اعضا ارائه می شود:

**دکتر نسرین نورشاهی: رئیس موسسه**



به نام خدا، عرض سلام و ادب و احترام دارم خدمت دوستان ارجمند سروران حاضر در جلسه و بزرگوارانی که دعوت موسسه را پذیرفتند. هیات همراه، جناب آقای مهندس سعیدی و سایر عزیزانی که در خدمتشان هستیم و عزیزانی که کم کم به ما ان شالله خواهند پیوست. من خیلی قرار نیست وقت شما را بگیرم، فقط یک خیر مقدم و عرض سپاس و تقاضای حل مسئله به صورت گروهی دارم. همانطور که دوستان استحضار دارند، موضوع میز آینده پژوهی موسسه و فعالیت هایی که در این میز شکل می گیرد حول موضوعاتی است که نظام آموزش عالی کشور به آن درگیر

است و موسسه پژوهش بر خود واجب می‌داند که معمولاً در زمان مناسب و در مواقعی که احساس ضرورت می‌شود، موضوعات روز وزارت علوم را در دستور کار قرار دهد و در قالب طرح پژوهشی در رشته تخصصی و سایرین که ما در این جلسه خدمت عزیزان هستیم. در واقع به کمک نظام آموزش عالی کشور این کار را انجام دهد. همه عزیزان در جریان هستند که امروز بحث ارتباط دانشگاه و جایگاه علم به معنای اعم کلمه در حوزه های مختلف اجتماعی، سیاسی و فرهنگی بحث روز آموزش عالی کشور است. من از این منظر ورود پیدا کردم که ارتباط بین دانشگاه و جامعه بی‌ظنیر علم و دانش در کشورمان تاریخ دیرینی دارد. برای شما عزیزان بزرگوار مطرح است و در کتابها هم زیاد خواندید که بزرگوارانی که بزرگان جامعه بودند و در حوزه های مختلف فعالیت داشتند و در عین حال نگاهشان به حوزه هایی بوده که حوزه های علم و دانش بوده و همواره این دو تا همیشه همدیگر را پشتیبانی و حمایت کردند. این یک تاریخچه مفصل و طولانی در کشور ما دارد حضور جامعه در دانشگاه و حضور دانشگاهیان و اهل علم در جامعه چیزی نیست که امروز ما به آن بخواهیم بپردازیم و بگوییم کشف جدیدی است و اتفاقی تازه است. بارها در کشور آمریکا این موضوع مطرح شده است پس ما هم می‌توانیم آن را مطرح کنیم. تاریخی که مشخص است همیشه حضور بزرگان عرصه های مختلف اقتصادی و اجتماعی جامعه در حوزه ها و اجتماع های نهادهای علمی در کشور ما برجسته بوده است. شرایط وزارت عالی کشور شکل خاصی است البته همکاران ما سال های سال است که در شرایط خاص به سر میبریم و این پیچ بحرانی معلوم نیست که چه زمانی می‌خواهد دست از سر ما بردارد، به هر حال طبیعت وضعیت عمومی کشور ماست و ما این را پذیرفتیم و سعی می‌کنیم که به قول بعضی از دوستان با تاب آوری، با تقویت روحیه و با همکاری و همدلی همدیگر این پیچ های تاریخی را پشت سر بگذاریم. در این وضعیت و در این شرایط خاص ارتباط دانشگاه و جامعه به نظر من خیلی مهم است. این ارادت ها و ارتباطات همیشه بوده است ولی در شرایط امروز که جامعه از طرفی بستر انواع و اقسام آسیب ها و محدودیت ها و مشکلات و درگیری ها است و از طرفی دیگر حوزه علم و دانش با انواع کمبودها و دغدغه‌مندی ها در ارتباط است. دو و یا سه روز قبل در جلسه ای رئیس یکی از دانشگاه های بزرگ در جلسه ای که برگزار شد می‌گفتند ( عین جملشان را مطرح میکنم) که من همین الان باید با دغدغه این که امروز غذای دانشجویان چی می‌شود، روزم را شروع میکنیم. این یک مشکل بزرگی است برای دانشگاهی که اگر من اسم ببرم خدمت شما عزیزان شاید باورتان نشود. رئیس دانشگاه میگوید که من امروز با دغدغه غذای دانشجو آمدم و در جلسه شرکت میکنم الان فکرم آنجاست. حالا این مثال ساده ای است. همه ما با تمام وجود این کمبودها را احساس می‌کنیم، این ساختار گفت و گویی هدفش این است که ما تجربه‌ی همکاری ها و همیاری های دانشگاه و دغدغه‌مندان خیر جامعه را نسبت به حوزه علم مرور کنیم. تجربه گذشته و نگاه به آینده را بررسی کنیم. جناب آقای دکتر فراستخواه معمولاً بحث را اینگونه باز می‌کنند که ما نهایتاً به آینده پرتاب می‌شویم ولی باید برای پرتاب شدن آمادگی داشته باشیم. آینده ما را با خودش می‌برد. برای همین ما باید آماده و هوشیار باشیم.

دعوتی که از عزیزان این جلسه شده با این هدف انجام شده که ما تجربیات گذشته را مرور کنیم و از تجربیات درس بگیریم و از افراد مجرب بپرسیم که دغدغه شما چیست و در طی گذشته ای که داشتید عوامل، بازدارنده ها و پیشران های شما و رفتارهایی که باعث شدند شما پیشی بگیرید و رفتارهایی که باعث شدند شما مایوس شوید و انواع و اقسام فعالیت های شما چه در حوزه دانشگاه و چه در حوزه جامعه که حامی علم و دانش است. هر دو حوزه تجربیات خودشان را به بحث و نقد و نظر بگذارند و در انتها با تکنیک هایی که آقای دکتر فراستخواه دارند در واقع ما بتوانیم که بیاراییم و در قالب های علمی و قالب های قابل استفاده توصیه های کاربردی برای مدیران و برنامه ریزان آموزش عالی ارسال کنیم. من وقتتان را بیش از این نمیگیرم و باز هم سپاسگزاری میکنم از حضور عزیزان و پذیرش دعوت موسسه از طرف آنها. برنامه خدمت عزیزان هست فکر میکنم که ما با جناب آقای دکتر زراعت که در واقع از پیشروها در عرصه برقراری ارتباط بین جامعه و دانشگاه از منظر حمایت کنندگان حوزه علم با حضور خیرین دغدغه مند جامعه هستند شروع بکنیم و تجربیات ارزشمند آنها را بشنویم.



دکتر عباس زراعت : رئیس دانشگاه کاشان

بسم الله الرحمن الرحيم؛ خدمت حضرات گرامی عرض سلام و ادب و احترام دارم. از سرکار خانم دکتر نورشاهی تشکر می‌کنم و تمدید مسئولیت ایشان را تبریک می‌گویم و از بقیه دوستان مؤسسه و مخصوصاً آقای دکتر فراستخواه سپاسگزارم. از جناب مهندس سعیدی تشکر می‌کنم که دعوت ما را قبول کردند تا مانند همیشه از سخنانشان استفاده کنیم و همینطور به خاطر حمایت‌های بسیار ویژه ایشان از دانشگاه کاشان سپاسگزاریم. از همکارانمان در دانشگاه کاشان جناب آقای الماسی مدیرعامل محترم بنیاد حامیان دانشگاه، جناب آقای دکتر فهیمی تبار تشکر می‌کنم و با توجه به محدودیت زمانی سعی می‌کنم تجربه تشکیل بنیاد حامیان را در دانشگاه کاشان و بعد از آن آموزش عالی به صورت اجمالی عرض کنم و انشاءالله این، آغازی برای حرکتی مبارک در تمام دانشگاه‌ها باشد، دانشگاه کاشان هر سال برنامه‌ای به نام ضیافت کریمان اجرا می‌کند و پنجشنبه اول ماه مبارک هر سال جلسه‌ای با حضور خیرین تشکیل می‌گردد. در یکی از این جلسات آقای وزیر وقت یعنی دکتر فرهادی تشریف داشتند و ایشان تمام جلسات را خودشان به کاشان تشریف می‌آوردند و من فکر می‌کنم یکی از علت‌هایی که در آن دوره بحث وقف و خیرین آموزش عالی خیلی خوب شکل گرفت اهتمام ایشان بود که شخصاً در جلسات خیرین دانشگاه شرکت می‌کرد و از آنها تشکر می‌نمود. در آن جلسه آقای مهندس سعیدی بحث دانشگاه مردمی را مطرح کردند و اینکه دانشگاه نباید دولتی باشد بلکه باید متکی به مردم باشد در همان جلسه، آقای منصوری (معاون اسبق پژوهشی وزارت عتف) وزیر محترم علوم را مأمور کردند و فرمودند این ایده را پیگیری کنید. پس از آن کارهای خوبی صورت گرفت، از جمله اینکه بحث اندیشه‌ها به جای دانشگاه مطرح شد و پژوهشکده سیاست راه‌اندازی گردید و کرسی‌های وقفی علمی شکل گرفت که برکات خیلی خوبی داشته است. بحث وقف و خیرین در پژوهش از همان جلسه افطاری کلید خورد که گام بسیار مؤثری بود، چون خیرین بیشتر در بحث ساختمان‌سازی و خوابگاه و دانشکده و سالن ورزشی و این‌ها مشارکت می‌کردند ولی از آنجا بحث حضور خیرین در پژوهش مطرح شد و الحمدالله نتایج خیلی خوبی هم داشت.

حدود ۳۱ سال تجربه در دانشگاه کاشان دارم و تقریباً تمامی این مدت با مسئولیت اجرایی همراه بوده است. در این مدت حدود ۵ رئیس برای دانشگاه انتخاب شدند و بنده در ابتدای مسئولیت تمامی آنها از ایشان درخواست می‌کردم به وقف در دانشگاه توجه کنید که خیلی موجب تحول دانشگاه می‌شود. خب متأسفانه برخی توجه نمی‌کردند چون فرهنگ حضور خیرین در دانشگاه شکل نگرفته بود و برخی هم استقبال کردند. زمان آقای دکتر شامخی، بنده معاون اداری و مالی دانشگاه بودم و وقتی این موضوع را مطرح کردم ایشان استقبال کردند و کمیته‌ای با مسئولیت اینجانب برای پیگیری این کار تشکیل دادند و با این که فرهنگ وقف در دانشگاه هنوز به وجود نیامده بود، دانشگاه کاشان از کمک‌های خیلی خوبی بهره‌مند شد و یک ساختمان بزرگ در شهر از سوی مرحوم آیت‌الله یثربی و مهندس محلوجی به دانشگاه داده شد و همین سبب شد که دانشگاه کاشان از دانشگاه تربیت معلم به دانشگاه جامع تبدیل شود؛ در آن زمان مرحوم آقای هاشمی رفسنجانی رئیس جمهور وقت به کاشان تشریف آورده بودند و وزیر علوم هم که آقای هاشمی گلپایگانی بودند، وقتی درخواست تبدیل دانشگاه تربیت معلم به دانشگاه جامع، مطرح گردید، تحویل یک ساختمان بزرگ به دانشگاه را شرط کردند و مرحوم آیت‌الله یثربی هم آنجا دستور دادند؛ می‌توان گفت این اقدام، اولین کار خیرین و وقف به صورت جدی در دانشگاه کاشان بود و به دنبال آن در زمان‌های بعدی هم اقداماتی صورت گرفت اما خیلی جدی نبود. در یک دوره‌ای به یکی از رؤسای وقت پیشنهاد دادم که خیریه چند سیستم کامپیوتر به دانشگاه اهدا کرده و شما یک تشکری از ایشان بنمایید اما گفتند که در شأن رئیس دانشگاه نیست که برای چند کامپیوتر تشکر کند. بخاطر وجود این دیدگاه‌ها متأسفانه خیلی از فرصت‌ها را از دست دادیم. حضور خیرین در دانشگاه در ابتدای کار، خیلی دشوار است اما همین که کار شروع شود تبدیل به جریان می‌گردد. شهر کاشان در زمینه حضور

خیرین در کارهای خیر، سابقه بسیار طولانی و خوبی دارد اما این حضور، بیشتر در مواردی مانند مسجد، حسینیه، بیمارستان و مدرسه نمود پیدا کرده بود و باید برای حضور خیرین در آموزش عالی، فرهنگ‌سازی می‌شد. البته همین سابقه سبب شد که نخستین بنیاد حامیان دانشگاه در کاشان شکل بگیرد و سپس در دانشگاه‌های دیگر نیز تأسیس شود. همچنین سابقه حضور خیرین برای مدرسه‌سازی، زمینه خوبی برای حضور خیرین در آموزش عالی شد و کاشان را می‌توان شهر خیرین نامید چون در هر خیابانی چند اثر وقفی و خیریه وجود دارد و در زمینه‌های مختلفی مانند محیط زیست، بهداشت و درمان، بیماری‌های خاص، جهیزیه، مدرسه، آب، کتاب و ... فعالیت می‌کنند.

آقای الماسی که در آن دوران رئیس آموزش و پرورش کاشان بودند بحث خیرین در مدرسه‌سازی را بسیار جدی پیگیری کردند بگونه‌ای که خیرین طبق آمار تقریباً ماهی یک مدرسه در کاشان می‌سازند و این خیلی جای خوشحالی دارد. زمانی که آقای دکتر ساداتی‌نژاد مسئول دانشگاه بودند، ستاد خیرین را تشکیل دادیم. خب دو سال اول را واقعا ما موفق نبودیم چون تجربه نداشتیم. بعداً که آقای الماسی به دانشگاه تشریف آوردند، تجربه خیرین در مدرسه‌سازی را به دانشگاه آوردند و واقعا دوران شکوفایی خیرین دانشگاه، شروع شد و سپس این موضوع به ستاد وزارت انتقال یافت و بنیاد حامیان وزارت علوم تشکیل شد و بعداً به بقیه دانشگاه‌ها اعلام کردیم هر دانشگاهی که آمادگی داشته باشد ما حاضریم کمک کنیم تا بنیاد در آن دانشگاه نیز شکل بگیرد و الحمدالله در بیش از ۵۰ دانشگاه این بنیاد شکل گرفته و تعدادی از دانشگاه‌ها مانند شریف و فنی و حرفه‌ای و علم و صنعت را آقای الماسی و خیرین کاشانی شخصاً تشریف بردند. من دو تا نمونه می‌خواهم به شما بگویم که بعداً انشاءالله به رؤسای دانشگاه‌ها انتقال یابد. وقتی به دانشگاه شریف رفتیم و اولین برخورد رئیس دانشگاه را دیدیم، متوجه شدیم که راه‌اندازی بنیاد در آنجا موفق خواهد شد. خانم دکتر صباحی هم که عضو بنیاد خیرین دانشگاه کاشان هستند، مدیر عامل بنیاد خیرین در دانشگاه شریف شدند و بحمدالله فعالیت‌های خوبی هم در آنجا صورت گرفته و می‌گیرد. اما دانشگاه دیگری هم بود که رئیس دانشگاه، استقبال خوبی نکرد و بنیاد حامیان به صورت موفق شکل نگرفت چون رئیس دانشگاه نقش محوری و اساسی دارد. اگر رئیس دانشگاه در اتاقش بنشیند تا خیرین سراغ او بیایند هرگز این اتفاق نمی‌افتد. این را می‌خواهم بگویم که برخورد شخص رئیس دانشگاه در بحث خیرین دانشگاه خیلی مؤثر است، خیرین از نظر مالی، اشباع و از خیلی مسائل دیگر بی‌نیاز هستند. باید ببینیم خیرین نیازشان چه هست و در چه زمینه‌هایی باید مورد توجه قرار بگیرند و روی آن موارد، تمرکز کنیم. برکت حضور خیرین در دانشگاه سبب شد که ارتباط دانشگاه با صنعت نیز به خوبی شکل بگیرد زیرا خیرین غالباً تولید کننده و صنعت‌گر هستند و دوست دارند دانشگاه، نیازهای صنعت آنها را برطرف کند. خیلی از خیرین ما مثل آقای مهندس سعیدی که از تولیدکنندگان بزرگ کشور هستند به ما اعلام کرده‌اند که اگر نیازهای فنی ما را برطرف کنید ما نیز نیازهای مالی شما را برطرف می‌کنیم به گونه‌ای که نیاز به اعتبارات دولتی نداشته باشید یعنی یک رابطه متقابل میان دانشگاه و صنعت برقرار می‌شود و دانشگاه نیز وارد مأموریت اصلی خود می‌گردد.

یکی از مشکلات بنیادهای خیرین آموزش عالی، جایگاه قانونی و ساختار حقوقی آنهاست در حالی که هیأت امنای دانشگاه‌ها با توجه به اختیاراتی که دارند می‌توانند به راحتی این مشکل را حل کنند. این بحث در سایر موارد نیز وجود دارد و به خاطر تهدیدهایی که می‌شود هیأت‌های امناء جرأت ورود به وظایف اساسی خود را پیدا نمی‌کنند و این در حالی است که اختیارات هیأت امناء از اختیارات مجلس هم بالاتر است زیرا مصوبات مجلس باید به تأیید شورای نگهبان برسد اما مصوبات هیأت امناء به محض تصویب، لازم‌الاجراست اما خودمان جرأت نمی‌کنیم از این اختیاراتمان استفاده کنیم. دانشگاه کاشان در برنامه راهبردی دانشگاه برای ۵ ساله آینده یک برنامه هم برای بنیاد حامیان تدوین کرده و شاخص‌های آن را هم تعریف کرده است، از جمله اینکه بنیاد حامیان باید هر سال معادل پانزده درصد اعتبارات دولتی برای دانشگاه، کمک از خیرین جذب کند، صد خیر جدید در ۵ سال آینده جذب نماید، قرار است هر سال یک خیر از خارج کشور جذب نماید و در حوزه خیرین ۵ شیوه جدید ایجاد شود و کمک‌های خیرین از حالت ساختمان‌سازی به بحث‌های ثروت‌زایی، یعنی مشارکت‌های اقتصادی با کمک خود خیرین هدایت شود و از سود فالیت‌ها به دانشگاه داده شود. همچنین قرار است سالی یک همایش ملی در بحث خیرین آموزش عالی برگزار گردد. دو تا کتابی که خدمت شماست حاصل همایش وقف در آموزش عالی بوده است و یک مقاله هم نوشته شده با این موضوع که آیا یک مسلمان می‌تواند مال شخصی خود را با اختیارات شخصی و بدون نظر مرجع تقلیدش در زمان غیبت مثلاً در جایی مانند آموزش عالی هزینه کند؟ برای جذب خیرین باید برنامه‌های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت تدوین گردد زیرا خیرین باهوش هستند و سرمایه خود را بدون برنامه، وقف موضوعی نمی‌کنند. همچنین آورده خیرین باید بهترین خروجی و بازدهی را داشته باشد وگرنه تأثیر منفی بر خیرین خواهد داشت.





دکتر حمیدرضا فهیمی تبار: عضو بنیاد حامیان دانشگاه کاشان

به نام خدا، بسیار سپاسگزارم از همه اساتید محترم، بدون مقدمه، بر اساس گزارشات رسمی حدود ۷۷ درصد از مدارس در اختیار آموزش و پرورش کاشان، توسط بخش خصوصی ساخته شده است، حدود ۵۰ سوئیت هم اکنون توسط یک نیکوکار در حال ساخت است، برای دوران نقاهت بیماران که از بیمارستان های کاشان ترخیص می شوند، دانشکده فنی و حرفه ای ویژه بانوان با زیربنایی حدود ۱۸۰۰۰ متر توسط دو برادر خیر در حال احداث است، خیرین کاشانی در ساخت جاده نیز وارد شده اند. برای نمونه، بزرگراه ۴۰ کیلومتری بین کاشان و قمصر توسط جناب منوچهری احداث شد و این روزها شنیدیم یکی از خیرین اعلام آمادگی کرده تا سد قمصر را با هزینه ۸۰۰ میلیارد تومانی بسازد. ما به اینجا رسیدیم و به اینجا پرتاب شدیم ولی سوخت این پرتاب بخشندگی گذشتگان است. ما از این سوخت در بیاناتمان، تعاملاتمان با افراد و کسانی که احساس می کنند مسئولیتی دارند استفاده کردیم. ما از سلوک گذشته نیاکان بسیار بهره بردیم. تخته گاه های موجود در گذرها، آب انبارها، مساجد و تکیه ها و. اغلب حمام ها، کبوتر خانه ها به همت نیکوکاران احداث شده است، باین همه بلایایی که از سوی طبیعت و حاکمان جور بر شهر ما (کاشان) رفته نباید این شهر سر و پا مانده باشد. ولی قد این شهر هرگز خمیده نشد و امروز میزبان ۴۰۰ هزار نفر را است. عقیده شخصی بنده این است که ما در جذب خیرین از تمام نیرویمان استفاده نکردیم، واقعاً استفاده نکردیم، در جلسات دیگر اگر وقتی بود به آن می پردازیم. وضع موجود طلایی ریشه در گذشته ما دارد، این درخت تناوری که امروز به بار نشسته است، واقعاً ریشه اش در آب است. این درخشش نتیجه و حاصل خیرین گذشته است. آب انبارهای کاشان تجلی نوع دوستی هستند می دانیم آب در مناطق کویری و مخصوصاً کاشان که در حاشیه یکی از بزرگترین کویرها قرار دارد، از دیرباز دغدغه محوری مردم بوده است. اغلب این آب انبارها نتیجه همت خیرین است. ما اشتباه کردیم سر در برخی از این مراکز را تخریب کردیم به گمان اینکه سازندگان آن ها از اصحاب جور و ستم هستند، این ها پولداران زالوصفت بوده اند. این نگاه بسیار مخرب اثر تخریبی نامیمونی بر شهر کاشان داشته است و من متعلق به همان نسل هستم و توبه می کنم در پیشگاه مردم و پیشگاه خدا. بحمدالله آن دوران گذشت. الان این سردرها احیاء شده است و در جذب و تشویق و ورود خیرین بسیار مؤثر است. آب انبارهای کاشان با عناوین، عبدالرزاق خان، حاج حسین عطار، غیاث الدین، میر سید علی و حکیم هارون امروز حیات دارند. حکیم هارون یهودی ساکن کاشان بوده است، آب انبار می سازد و برای اینکه همه مردم اعم از مسلمان و یهودی از این آب انبار استفاده کنند دو شیر می گذارد، از یک شیر یهودی ها استفاده کنند و از شیر دیگر مسلمان ها آب برمی دارند. این نمونه زندگی مسالمت آمیز مردم ماست. کاشان ۲۵۰۰ موقوفه ثبتی دارد در قالب ۷۵۰۰ رقبه و ۷۰۰ نیت. تنها مدرسه امام خمینی یعنی سلطانیه سابق ۱۴۰۰ رقبه دارد. مفهومش این است که خیر این ساختمان را می ساخته و برای اینکه این بنا سر و پا بماند تعدادی رقبه به عنوان پشتیبان آن وقف می کرده است. مسجدی به نام مسجد سوریجان وجود دارد، واقف یعنی عبدالرزاق معمار کاشانی، ۱۵۰ سال قبل، دو باب خانه در تهران منطقه سنگلج (امروز این دو باب خانه در پارک شهر امروز تهران، واقع شده است). و حدود ۴۳ جریب در جاده فین کاشان وقف این مسجد کرده است که امروز این ۴۳ جریب به حدود ۱۱۲ قطعه زمین مسکونی تبدیل و در اختیار آموزش و پرورش قرار گرفته است. مراکز بهداشتی و درمانی آیینی دیگری از فرهنگ نیک اندیشی مردم کاشان است. ما بر سر در بسیاری از مراکز درمانیمان اسامی خیرین را می بینیم، واقعاً این ها گوشواره هایی است که چهره شهر ما را زیبا می کند. بیمارستان نقوی، بیمارستان متینی، مرکز بهداشتی درمانی گلابچی، بیمارستان حاج حسن هادی زاده و بیمارستان فوق تخصصی آیت الله یثربی، همه این ها موجب سربلندی ماست.

ما در کاشان ۴۹۰ رشته قنات داریم با ۱۴۰ میلیون آبرده که باغات و زمین‌های زراعی را سیراب می‌کند. بعضی از این قنات‌ها یا منابع را مردم ساختند، آب حاج باقر، چاه حاج حسین‌علی بین مردم ما مشهور است. این پیشینه فرهنگی نشان می‌دهد که توجه به مسئولیت اجتماعی، توجه به حقوق شهروندی، نوع‌دوستی و دیگر خواهی باور مردم این خطه بوده است؛ و در یک‌کلام باور داشتند که جاده رسیدن به خدا در خدمت به مردم است. به‌هرحال یاد خیرین گذشته و قدردانی از آنان شکر نعمت الهی و سبب افزایش حضور خیرین و موجب رواج نیک‌اندیشی است. ممنونم از توجهتان



آقای علی محمد الماسی: خیر آموزش عالی

عرض سلام دارم خدمت عزیزان و خوشحالم که توفیق پیدا کردم که در جلسه موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی و در محضر نیک اندیشان شرکت کنم. با خیرین از سال ۱۳۵۲ در رابطه بودم بعنوان اولین معلم به روستایی دورافتاده در آذربایجان شرقی رفتم که مدرسه نداشت و بچه‌ها تا پایه سوم ابتدایی در یکی از روستاهای همجوار تحصیل می‌کردند تصمیم گرفتم مدرسه بسازم چون مردم مشکلات زیادی داشتند وضعیت مالی آنها و اشتغال به کشاورزی اجازه نمی‌داد با بنده مشارکت کنند شاید هم جوانی حدود بیست سال را قابل اطمینان نمی‌دانستند و ترجیح می‌دادند اصطبل متروکه‌ای بازسازی و به کلاس تبدیل شود همه تابستان را از بچه‌ها کمک گرفتم و مدرسه کوچکی را ساختم در واقع اولین خیرینی که یاریم کردند دانش آموزان سال سوم ابتدایی روستای خلیفه باغی بودند هنوز بعضی از آنها با من تماس می‌گیرند. تا امروز در منظومه ارزشمند خیرین زندگی کرده‌ام و این انسانهای وارسته کریمانه به این دانش آموز بیابانی و خیابانی که متفرقه تحصیل کرده و تحصیلات عالی ندارد اعتماد کرده‌اند. تجربه به من آموخته است که عوامل مختلفی موجب حضور و اعتماد و ماندگاری و استمرار مشارکت می‌شود. مدیران به این امر توجه کنند که نیکوکاران ذخیره بسیار ارزشمندی در هر کشور هستند. انسانهای هوشمند، دقیق و حسابگرند حتما سرمایه گذاری آنها باید سودآور باشد ولی در وادی نیکوکاری سود خود را در میزان خدمت موثر به دیگران می‌جویند. دانشگاه اگر متکی به مردم باشد باید موسسه یا بنیادی را به ثبت برساند. هیأت امناء بنیاد افرادی معروف و مورد اعتماد باشند اگر افرادی از فارغ التحصیلان موثر در جامعه هم عضو باشند بسیار پسندیده است. هیأت مدیره ای انتخاب شوند که اعضاء آن هم نیکوکار باشند و هم وقت بگذارند. مدیر عامل توانمند، معروف و عاشقی که وقف عشق را هدیه کند نقش اصلی را دارد وقت گذاری بسیار مهم است. اساسنامه جامع و مانع را باید به ثبت برسانیم و این اعتماد و اطمینان را بدهیم که این مجموعه ای که ایجاد شده ماندگار خواهد بود با وجود هیئت امناء و هیئت مدیره و اساسنامه ای که به ثبت رسیده است. کل فرآیند کارهای ما باید شفاف باشد. شفاف سازی یکی از عوامل بسیار مهم در فرآیند ایجاد اعتماد است. ما همانطور که هیئت مدیره داریم. این هیئت مدیره حتما حسابدار دارد و حتما خزانه دار دارد و اینها باید کاملا مشخص باشد و گزارشات حسابداریمان را به مردم بگوییم. ما از هر آلودگی از جمله اختلافات حزبی، گروهی و سیاسی باید واقعا دوری کنیم. ما نباید در این زمینه‌ها وارد شویم.

خیرین انسان‌های بزرگواری هستند که همه عمر خود را تلاش کرده‌اند و به استناد آیه مبارکه "الذین جاهدوا فینا لنهدينهم سبلنا" خداوند راه‌های ارزشمندی را برای آنها گشوده است و با این نور الهی از یاری به دیگران لذت می‌برند بعضی از آنها همه جا در صحنه هستند یکی از وظایف ما این است که خیرین بالقوه را شناسایی بکنیم. همیشه دنبال کسانی نباشیم که اینها با همه وجودشان در صحنه هستند. کسانی که سرمایه اندکی هم اهدا می‌کنند خیرینند و مورد احترام ما نباید از آورده‌های خرد غافل باشیم نیت و برکت اکسیر بسیار ارزشمند و موثری است. وقف عشق را نباید منحصر به احداث بنا بدانیم وقف وقت، وقف علم، آموزش، به ویژه کارآفرینی از مصداق‌های عاشقانه نیک اندیشان است. خیرین همه حتی کسانی که تحصیلات آکادمیک ندارند افکار بلندی دارند، تجربیات ارزشمندی را آموخته‌اند عوامل پیشرفت کشورهای مختلف را

مطالعه کرده اند مدیران بسیار موفق هستند لذا در اداره دانشگاه هم صاحب نظرند این افکار بلند در دانشگاه کاشان علاوه بر فضاهای ارزشمند خوابگاهی ورزشی و آموزشی بنیاد نخبگان، بنیاد کتاب مطهر، بنیاد سیاست، بنیاد قرض الحسنه، بنیاد کار آفرینی را با پیشنهاد خودشان خلق کرده اند و تا حدودی به امکانات، تجهیزات فضاها و آزمایشگاه ها هم غنا بخشیده اند

جذب فارغ التحصیلان دانشگاه بعنوان خیر اثبات می کند که برونداد دانشگاه در اقتصاد جامعه موثر است و آنها که در دوران تحصیل مهارت کسب کرده اند خود را مدیون می دانند و احساس تعلق به دانشگاه خود دارند. برای خیرین استدلال داشته باشیم. چرا ما انتظار داریم که خیرین بیایند و سرمایه گذاری بکنند. خیرین در دانشگاه انتظارات دیگری دارند.

دانشگاه باید اثبات کند حضور خیرین باعث اعتلای دانشگاه، جامعه و کشور می شود خلاقیت، ابتکار، نوآوری را مدیریت می کند، کار آفرینی رونق می یابد وابستگی به کشورهای دیگر کاهش و استقلال کشور استحکام می یابد سرمایه گذاری خیرین در دانشگاه با آموزش و پرورش بسیار متفاوت است (در کاشان ۷۷ درصد مدارس ما خیر ساز است در ۸ سالی که من به عنوان مدیر آموزش و پرورش کاشان خدمت دوستان بودم ۵۳ واحد آموزشی ساخته شده و تحویل آموزش و پرورش داده شده است. سه بار وزیر آموزش و پرورش به اعتبار مشارکت نیکوکاران به کاشان آمد امروز مجمع خیرین مدرسه ساز کاشان بیش از آزمون و برتر از همه ایران موفق است. فضای مدرسه با دانشگاه فرق میکند. مدرسه فضای کاملا روشن و شفافی دارد، یک سطح است. انتظار زیادی از فارغ التحصیلان مدرسه وجود ندارد، خیر در مدرسه عشق خود را جست و جو میکند و فرشتگان که دانش آموزان باشند به استقبال خیر می آیند و شور و شوق و نشاط آنها حس زیبا و انرژی ماندگاری به خیر و خانواده می بخشد و اکثریت صاحبان صنایع در کشور ما، من آمار دقیقی ندارم ولی در صنایع کاشان که میدانم، فارغ التحصیل مدرسه هستند نه دانشگاه، دانشگاه روی آن ها سرمایه گذاری نکرده است پس ما چه انتظاری داریم که آن ها بیایند و در دانشگاه سرمایه گذاری کنند. آن چیزی که خیرین را در مدرسه حمایت میکند عشق است البته ما در زمینه حضور و مشارکت خیرین در وزارت علوم هم امیدواریم و این آرمان و امید در کاشان با توجه به برنامه ریزی و مدیریت تحقق یافته است بعنوان نمونه در کتابی که اخیرا وزارت علوم منتشر کرده است نام ۹۰ نفر از خیرین ثبت شده است که ۱۸ نفر خیرین کاشان هستند. یعنی ۲۰ درصدشان کاشانی هستند. ارتباط هوشمندانه با خیرین داشته باشیم، تکریم از خانواده نیکوکاران در توسعه فرهنگ مشارکت بسیار موثر است. ضیافت ها، پیام ها، پاسخ ها و دعوت آن ها و اینکه ما بدانیم خیرین هم مالشان را و هم احترامشان را و هم محبتشان را ایثار کردند، ما چگونه باید با اینها برخورد بکنیم این یک هنر بزرگی است. یک اطاق زیبا و درخور در ساختمان ویژه خیر در نظر بگیریم. تجربه من میگوید که رعایت اصول فنی در ساخت و سازها باعث جلب خیرین میشود. خیر پول میدهد. در هر صورت باید فضایی ساخته شود که این فضا اصول فنی در آن رعایت شده باشد.

- فطرت زیبادوستی و زیبا خلق کردن در نیکوکاران بیش از دیگران مورد عنایت است دقت در معماری بنا، خیلی خیرین به این مسئله توجه میکنند. تاکید دارند که بنایی که ساخته میشود بنای زیبایی باشد، آنها یادگار ماندگار خود را شکل می خواهند و بالاتر از این عزیزی می فرمود ساختمان معلم است پس بهترین معماری کیفی متکی به فرهنگ و میراث و پارامترهای مورد نیاز روزضامن توسعه فرهنگ مشارکت است.

- فضاهای خیرساز حتما مورد نیاز باشد واز آنها نهایت بهره وری بشود نکند فضایی خالی بماند.

- قرارداد یا تفاهمنامه و حتی در صورت امکان وقفنامه ای برای بناهای خیر ساز تنظیم گردد اگر ساختمان های خیر ساز هیات امنایی اداره شود حضور و مشارکت را تداوم می بخشد.

- لوگوی ارزشمند برای صدر نامه ها و تابلوها پسندیده است توصیه می شود کلیه دانشگاه ها از آیه زیبای (احسنوا ان الله یحب المحسن) و شعر (براین سرای زبرجد نوشته اند به زر که جز نکویی اهل کرم نخواهد ماند) الهام بگیرند.

- وزارت علوم باید به تعهدات خود عمل کند اکثر خیرین مشارکت دولت را نمی خواهند ولی به استناد تعهدات ضمانت مشارکت دولت باید اعمال شود و اعتبار معادل مشارکت کریمانه به دانشگاه اختصاص داده شود. ثبت چهره حقیقی برای بناها نباید فراموش شود من چند تا مثال میزنم اگر چه صدها نمونه دارم. جان پولسون کسی در سال ها قبل مبلغ ۴۰۰ میلیون دلار به یک دانشکده مهندسی دانشگاه هاروارد کمک میکند، چرا کمک میکند؟ به این انگیزه ها میگوید که هیئت امناء در اینجا تصمیم گرفته است در ۵ سال شش و نیم میلیارد دلار کمک جمع کند، خب من به این هیئت امناء احترام میگذارم. هیچ چیز بهتر از آموزش نمی تواند به بهبود انسانیت کمک کند، خوشحالم که دانشگاه هاروارد ثمره خود را گرفته، چون دانشجویان هاروارد به ثروتمندان بزرگی تبدیل شدند. دانشکده مهندسی دانشگاه هاروارد از این پس به "دانشکده مهندسی جان ای پولسون" تغییر نام داد.

مثال دیگر از فردی میپرسند که چرا خیر شدی؟ چرا آمدی ۱۴ تا مدرسه در ایران ساختی و چرا بعدش مدرسه سازی را رها کردی و آمدی خیر ساز شدی؟ میگوید. محمدرضا حافظی، رئیس و بنیانگذار جامعه خیران مدرسه‌ساز مشیت الهی را انگیزه ورودش به دنیای مدرسه‌سازی می‌داند و می‌گوید: «مشیت الهی وقتی تعلق می‌گیرد؛ تحولی در زندگی انسان به وجود می‌آید. مرگ فرزندم موجب شد تحول عظیمی در زندگی‌ام ایجاد شود و بقیه عمرم در راه انجام کارهای خیر صرف شود.» او درباره این مشیت الهی می‌گوید: «پسرم ۲۴ سال داشت که آن اتفاق افتاد. او عصای دوران پیری‌ام بود، همواره نگران زندگی و آینده‌اش بودم. دارایی‌ام را برای زندگی بهتر او صرف کرده بودم. دختر خانمی از خانواده‌ای نجیب را برایش انتخاب کردیم و آپارتمانی را برایش خریدم و قرار بود فروردین ماه همان سال جشن عروسی‌شان را برپا کنیم. همه چیز خوب پیش می‌رفت تا اینکه در آخرین روز آنها برای مسافرت به شمال راهی شدند. شب سال تحویل بود و در حال مهیا کردن بساط سفره هفت‌سین و دید و بازدید بودیم که تلفن منزل به صدا درآمد و خبر تصادف‌شان را با کامیون به اطلاع ما دادند. آنان در این حادثه جان باختند.»

فوت فرزند و شروع مدرسه‌سازی: حافظی از این اتفاق به تلخی یاد می‌کند و می‌گوید: «فردای آن روز به جای جشن و سرور در پزشکی قانونی حاضر شدیم. یک مقبره در بهشت‌زهر(س) تهیه کردیم و عروس و داماد را به حجله‌گاه ابدی‌شان انتقال دادیم. در مراسم ختم افرادی حضور داشتند که هیچ ارتباط و آشنایی با آنها نداشتیم. با دیدن آنان متوجه شدم که فرزندم کارهای خیر می‌کرده است. بر سر مزارش رفتم و از او خواستم مرا ببخشد که هرگز متوجه روح بزرگ او نشده بودم. از همان زمان تصمیم گرفتم برای شادی روح او و همسرش مدرسه‌سازی کنم.» او ادامه می‌دهد: «در نخستین گام منزل مسکونی‌اش را فروختم و با پول آن کلنگ نخستین مدرسه را در زادگاهم بروجرد بر زمین زدم و مدرسه‌ای به نام امیر(فرزندم) ساختم. در افتتاحیه آن وزیر آموزش و پرورش شرکت کرد و گفت به استناد آیات قرآن مشیت الهی تحولی در زندگی فرد به وجود می‌آورد که زندگی انسان را از این‌رو به آن رو می‌کند. شما یک امیر از دست دادید ولی ۱۲۰۰ امیر را به‌دست آوردید. بعد از این اتفاق احساسی در من به وجود آمد تا این کار را ادامه دهم.» حافظی درباره چگونگی بنیان گذاشتن مجمع خیران مدرسه‌ساز می‌گوید: «با کمی مطالعه متوجه شدم به دلیل کمبود مدرسه، تعداد زیادی از مدارس در کشور ۴ نوبته هستند. به همین دلیل با تعدادی از خیران درباره راه‌اندازی مجمع خیران مدرسه‌ساز صحبت کردم و آنان را ترغیب به این کار کردم. به این ترتیب نخستین هسته این کار خیر در جوار حرم امام (رضاع) با حضور نیک‌اندیشان و خیران کشور پایه‌ریزی شد.» او می‌افزاید: «در واقع مرگ فرزندم بهانه‌ای شد تا با تلاش و سرمایه‌گذاری به یک نتیجه مطلوب برسیم. از آن زمان عهد کرده‌ام تا با صداقت و امانتداری این راه پر ثمر را ادامه دهم و با ساختن مدارس فرزندان این مرز و بوم را آموزش دهم تا جایگاه کشور را تعالی ببخشیم.» مثال دیگر زنده یاد مجتبی کاشانیان که از خیرین ماندگار کشور است و شخصیت حقیقی مدرسه را در شعر زیبایی باز همراه شما مدرسه ای خواهیم ساخت که در آن مهر تدریس کنند به زیبایی بیان کرده است. و ما در کاشان انسان هایی داریم که اگر بخواهیم شجره خیریه آنها را بنویسیم واقعا محقق می‌خواهد، تاکید می‌کنم ثبت شخصیت حقیقی بناها بسیار مهم است و استفاده خیرین از قابلیت های دانشگاه. ببینید دانشگاه یک جایی است که باید به جامعه پاسخگو باشد. این استاد بزرگواری که الان اینجا تشریف دارند(جناب آقای مهندس علی سعیدی) که من واقعا، در مقابل ایشان بسیار کوچک هستم ، یکبار تشریف آورده بودند کاشان یک جلسه دیگری بود و فرمودند در دانشگاه شما چکار میکنید. بنیاد نخبگانی تشکیل شده بود و این استاد هم تشریف داشتند آنجا و فرمودند که اگر کسانی باشند که مشکلات جامعه را حل کنند من حاضرم همه توانم را سرمایه گذاری کنم. خب این را ما باید در نظر بگیریم که در هر صورت خیرین انتظار دارند. بعضی از کارها را هم ما میتوانیم بکنیم نه به خاطر کمک به خیر، به خاطر توسعه این فرهنگ، مثلا فرض بفرمایید کارت تردد برای این عزیزان صادر کنیم. اگر امکان داشته باشد فرزندان‌شان از آزمایشگاه های دانشگاه، از کتابخانه ها و از فضاهای ورزشی استفاده کنند . نکته دیگر حفظ شخصیت حقیقی و مدیریت در جامعه و ارتباط با آنهاست احترام و حفظ شخصیت خیرین وظیفه ماست آمار و اطلاعات و آدرس و تلفن خیرین مقدس و محترم است نباید در اختیار هر کس قرار گیرد در غیر اینصورت جریان ارزشمند مشارکت را تضعیف می‌کند. ما با خیر صحبت کردیم و این بزرگواری می‌گوید که من حرفی ندارم هر جا بتوانم کمک می‌کنم ولی از مراجعات مکرر اذیت میشوم ، حتی برای رفتن به آرامگاه گذشتگان خود هم آرامش ندارم . خب ما باید این نکات را رعایت کنیم، اینکه گفته می‌شود خیرین به جای پرداخت مالیات کمک می‌کنند مصداق دیگر بی احترامیست اولاً اکثر خیرین تقاضای نامه تخفیف مالیات ندارند بسیار اندکند آنها که نامه می‌گیرند و اداره امور مالیاتی هم همه سرمایه گذاری خیر را مالیات محسوب نمی‌کند تخفیف جزئی می‌دهد خوشبختانه خیرینی هستند که همین تخفیف را هم هدیه می‌کنند. امیدوارم مدیریت مالیاتی کشور حضور نیکوکاران در جامعه را حجت برای فشار بیشتر قرار ندهد. و آخرین نکته این است که عزیزان دانشگاه نیاز به مشارکت دارد، و باید جلب مشارکت کند. مدیریت امثال من که تا حالا تجربه اندکی داشتیم به فضا و حیطه مشارکت سخاوتمندان تا این حد

رسیده ایم ولی یقیناً وادی کریمان بسیار وسیع و خداگونه بی پایان است من از خدا میخواهم به شما توفیق دهد، شماهایی که پشتوانه علمی و فنی و تکنیکی برای مشارکت مردم در دانشگاه ها هستید با روش های علمی و فنی و حرفه ای هم تعامل دانشگاه و جامعه را رهبری و هدایت کنید. موفق باشید

آنقدر در زمین لطافت هست که به آن روز و شب رکوع کنی خشم را بسپری به آب روان  
با کمی مهر سد جوع کنی بروی با بهانه ای زیبا ناگهان عشق را شروع کنی آنقدر شعر  
خوب و زیبا هست که بخواهی به آن رجوع کنی آسمان حد همطرازی تست گر به زیر  
آبی و خضوع کنی شب یلدا بدون پایان نیست می توانی از آن طلوع کنی  
مجتبی کاشانی



دکتر بهزاد سلطانی: عضو هیات علمی دانشگاه کاشان

بسم الله الرحمن الرحيم. کمی بحث را عوض کنم، به جای بحث در چگونگی جمع منابع مالی از خیرین، در چگونگی استفاده و هزینه کرد از منابع خیرین صحبت می کنم و پیشنهادی را مطرح خواهم کرد که باعث می شود جمع منابع خیرین هم بسیار بیشتر شود.

نکته اول این است که خیرین چه انتظاری دارند، این در صحبت های دوستان بود و باز شد و باز دوباره این را جناب آقای مهندس سعیدی بعدا بیشتر باز میکنند. من جمع بندی میکنم ۱. اثر بخشی حداکثری و پایدار، که این نیازمند رصد اثربخشی و اطلاع رسانی نتایج به خیرین است. ۲. احترام و تکریم واقعی نه صوری، کسی که خیر است بیش و پیش از آن چه که ما خواهیم به صورت مصنوعی برای او پیش بیاوریم، خودش دارد و نیاز ندارد.

حالا با این شروع، با این فرض که خیر، اثربخشی همیشگی و پایدار میخواهد، خیرین به چه فضایی باید بیایند با این اعتقاد که این کار بهترین کار است. نکته اول اینکه خیرین در حال حاضر در ایران، من دانشگاه و شهر کاشان را عرض میکنم، مدرسه ساز، خوابگاه ساز، هزینه دانشجویی، وام شرافت برای دانشجویان (وام به دانشجو داده میشود و دانشجو سی سال دیگر خودش در جایی نه فقط در دانشگاه کاشان، آن را جبران میکند) سالن ورزشی، درمانگاه دانشگاه، کتابخانه، تجهیزات آزمایشگاهی، دانشکده ساز بود و هنوز هم هست اما خیرین پژوهشکده ساز و دارای کرسی علمی هم شدند. ۲۰ طرح دانشگاه تبریز از محل وقف علم در این شهر در حال اجرا است. انجمن یاوران وقف علم و فناوری هم در کشور در کنار بنیادهای فعلی داریم. واقف و خیر از یک ماهیت مفهومی یکسان با دو چارچوب حقوقی متفاوت برخوردارند، بنابراین در یک چهارچوب یکسان مفهومی به آنها نگاه میکنیم. از این وضعیت خیرین در حال حاضر دو نکته را استخراج میکنیم. ۱. روند از اهدای ماهی به طرف تقاضا کم کم به سمت آموزش ماهیگیری به طرف تقاضا شیفت پیدا کرده است. یعنی خیر کم کم ماهیگیری دارد یاد می دهد به کسی که نیاز به تقاضا دارد. ۲. روند در این ده سال اخیر، هزینه های فیزیکی به هزینه های نرم افزاری هم روی آورده است. وقتی شما می گوید پروژه پژوهشی کرسی دارد در دانشگاه کاشان، معنایش این است که خیر در این سبک دارد حرکت میکند صرفا فیزیکی نیست. هر چند فیزیکی هم در عین نرم افزاری لازم است. نگاه خیر فراتر رفته، دیدگاه یک چیز دیگری است. یعنی در نگاهمان توجه کنیم که خیر را به عنوان صاحب پول نگاه نکنیم به عنوان سرمایه دار و صاحب نظر نگاه کنیم و این نوعی تکامل ما در نگاه به اوست.

تا اینجا بحث در حال و گذشته بود، کلان روندهای خیریه ها در دنیا در آینده را نیز میتوان بررسی کرد. چند کلان روند که از آینده پژوهی های خیرین در دنیا استخراج شده است، به این قرار است. در آینده، بنیادهای خیریه هدایای بزرگتری از خیرین دریافت می کنند اما با تکرار کمتر، از فناوری برای به حرکت در آوردن حمایت های خیرین استفاده میشود. پیش بینی ها در یک سال آینده این است که نیم درصد از خیرین ۳۰ درصد از پول های خیریه ها را می دهند، سرمایه گذاری همراه با یک حس اجتماعی اتفاق می افتد. (یعنی چه؟ این مرتبط با بحث بعد من است. یعنی خیر دنبال این است که یک سرمایه گذاری بکند که دو کار همزمان سودآوری و کار خیر با هم ضمیمه شود. این جزء پیش بینی روندهای آینده خیرین در دنیاست. یعنی با گذاشتن پول در یک شرکت و یا در یک صندوق علاوه بر اینکه آن پول به صندوق بازگشته می شود یک ارزش خیر هم به پشتوانه آن صنعت باید اتفاق بیفتد. همین که الان در خیریه کاشان هم شروع شده است. شفافیت این واقعه تعیین کننده است. این خیرین پولشان کجا می رود و چگونه به کار گرفته می شود، حتی خود مایلند در انتخاب موارد عملیاتی مشارکت کنند. روی این صحبت ها بعدا من متمرکز می شوم که توان خیرین را در مصرف هم باید دخالت داد.) یک پیش بینی خاص در موضوع خیریه ها این است که بیل گیتس و میشل برون برگ اینها همچنان اولین خیرین به لحاظ حجم مالی در دنیا هستند و همچناندر سلامت و در آموزش عالی ادامه خواهند داد. یعنی دنیا روند خیریه هایش در آموزش عالی در سلامت است.

روندهایی به این شرح برای انگلیس در یک سال آینده خیرین گفته شده است. روش های خلاق در استفاده از میکروخیرین ( خیرین خرد) یا روش جذب داوطلبان خیر خرد اضافه خواهد شد. پیش بینی شده است که بر نسل متولدین ۲۳ ساله به بالا که ویژگی شان این است که دائما در فضای مجازی هستند تمرکز بیشتری توسط خیرین اتفاق خواهد افتاد. خیرین نقاط کوری که حاکمیتها نمیبینند را میتوانند ببینند و توان ورود دارند بنابراین می توانند یک استراتژی را به حاکمان جامعه تحمیل کنند. با راه اندازی یک موضوعی و بعد چشم حاکمیت باز میشود و در آن مسیر ادامه می دهد. که این را می خواستم در انتها نتیجه گیری کنم. یک شاهد عرضم همین بود که عرض کردم. پیش بینی دیگر افزایش درآمد خیریه ها تا دو درصد به دلیل پیر شدن جمعیت در انگلیس می باشد. خیریه ها در فناوری و پژوهش، خیلی زیاد هستند، کنفرانس فناوری خیریه ها را در سال ۲۰۱۹ داشتیم. ۵ روش استفاده خیریه ها از فناوری در خیریه های پزشکی، خیریه های آموزشی استارت آپ های فناوری غیر انتفاعی، جذب سرمایه برای فناوری و سازمان های غیر انتفاعی برای فناوری بحث شده اند. پس حال و آینده را بررسی مختصر کردیم و گذشته را هم در یک جمله عرض کنم که وقف پارک علم و فناوری تبریز ۷۲۰ سال پیش انجام شد و یک شهرک علمی مبتنی بر وقف است در آنجا، اگر دوستان مطالعه کرده باشند. ۴۶ هزار دانشجو داشته، ۵۰ پزشک از هند آوردند، که ریشه در گذشته دارد. چرا حضور خیرین در حوزه های علمی و فناوری اتفاق افتاده و دارد می افتد و روندهای آینده این را تکمیل میکنند. برای اینکه خیر و بنیاد خیرین اثربخشی حداکثری و پایداری را ببینند. سه نسل خیرین را من تشخیص دادم و بعد مثالی از نسل دوم که ما در آن هستیم را عرض کردم و بعد یک پیشنهاد مشخص برای خیرین نسل دوم هست و الزامات آن که اگر فرصتی پیش آمد عرض خواهم کرد.

#### دکتر نسرين نورساهی:

خیلی ممنون و خیر مقدم عرض میکنم خدمت جناب آقای دکتر عسکریان ابیانه، خیلی خوش آمدید. آقای دکتر من یک گزارشی بدهم از جلسه و هدف جلسه، قرار بر این است بحث هدفبخشی با تاکید بر ارتباط مقابل دانشگاه و جامعه مسئولیت دانشگاه و مسئولیت جامعه و خیرین که قلب مهربان جامعه هستند نسبت به آحاد مردم کشور، این را مورد بحث قرار دادیم و از تجربیات ارزشمند جناب آقای دکتر زراعت از دانشگاه کاشان بهره بردیم، عزیزی که در بنیاد خیرین کاشان در واقع حضور دارند و گزارشی دادند از صحنه های فرهنگی و اجتماعی کاشان و این که خیرین از ایام قدیم چگونه وارد این وادی شدند، کار خیر و وقف سابقه دیرینه دارد و اینکه آنها در کاشان کشف علمی و یا اختراع نکردند وقف را بلکه این سابقه علمی دارد. و در فرهنگ غنی ما ریشه دارد و از طرفی از ضروریاتی که چه کار کنیم که این فرهنگ غنی شود و جناب آقای دکتر سلطانی هم باز یک مروری به کار خیر در سایر کشورها پرداختند و یک جمع بندی کردند و ملاحظاتی که ان شاءالله ما استفاده مفید خواهیم داشت. در این بخش ما فکر کردیم که در این مقطع زمانی بشنویم از زبان یک خیر بزرگوار که آنها انتظارشان چیست، آنها به عنوان افرادی که وارد میدان این عرصه ارزشمند شدند از ما دانشگاهیان چه انتظاراتی دارند.



مهندس علی سعیدی: خیر آموزش عالی

سلام میکنم خدمت عزیزان حاضر در جمع، ارتباط دانشگاه ها و خیرین قبلا کمرنگتر بوده است ولی در سنوات اخیر به شدت توصیه پیدا کرده است. و به نظر می آید که این هدف گذاری و این اظهار نظر حضرت عالی که حاضر هستند از این رابطه توانسته اند که یک محور جدیدی ایجاد کنند که ورود مردم و یا کسانی که علاقه مند به علم و دانش هستند به دانشگاه ها و نهایت قضیه به آنجایی برسد که روزی برسد که ان شاء الله مردم بتوانند علم و بنیاد علمی را با نگاهی که در واقع کار خیر است پیش قدم شوند. شاید بد نیست در ابتدا بدانیم که خود خیر چگونه زندگی خودش را میگذراند. و واقعیتش از کار خیر چه میخواهد و معمولا بسیاری از خیرین نگاهشان به خداوند است و دلشان میخواهد که کار خدایی بکنند و اینکه شاید بسیاری از عزیزان به نوع بشر احترام میگذارند و برای رعایت حقوق شهروندان این کار را میکنند. به خاطر فرزندانشان که در دانشگاه ها تحصیل میکنند و یا شاید احساس میکنند که میتوانند در این زمینه موفق شوند. کار خیر چه ابعادی دارد؟ بسیاری از ابعادی که ما به آن نگاه میکنیم بحث حمایتی است ولی در جهت اصلاح امور فکر میکنند باید در یک گوشه ای و در یک جایی مسیری را بروند و در نقش اصلاح خودشان را نزدیک کنند و شاید در بسیاری از موارد بحث اقتصادی و ساختمان سازی خیرین منابع مالیشان را در اختیار میگذارند و شاید در بسیاری مقوله ها در مجموعه وقف نشان میدهد که برد برد است و هم خیر منفعت میبرد و هم آن موسسه (آموزش عالی یا موسسه) و برای اجرای موارد خاص شاید خیر دسترسی به سطح برای افراد خاص که این در واقع در بسیاری از موارد خاص مطرح شده است. دل خیر میروند که برای اینکه آن کار خاص را انجام دهد و به آن نتیجه خاص برسد. این خیرین چه کسانی هستند ابتدا کسانی هستند که به قول سعدی، چو عضوی به درد آورد روزگار دگر عضوها را نماند قرار، ارتباط بین خودشان و دیگران جامعه را یک ارتباط معنی دار و عمیق می دانند خدا محورها و بشردوستان هستند و زیاد توجه به این ندارند که بعدش چگونه میشود. فکر میکنند خداوند دری را به رویشان گشوده است. مسلما خلاقان دانش هم گروهی از مجموعه کسانی هستند که بسیار در کار خیر تاثیر گذار هستند به دلیل اینکه فکر میکنند که هر چه حمایت بکنند در واقع علم و خلاقیت را، در آینده نه چندان دور اثراتش به مردم و جامعه خواهد رسید. قاعدتا دلسوختگان و نازک دلان و وفا محوران هم گروهی دیگر از اعضای هستند که کار خیر میکنند و گاهی دلشان میروند که این کار برقرار بشود. اولین چیزی که میخواهیم و مهم است صداقت است صداقت به آنچه که تفاهم میکند با خیر. یعنی دلمان باید برای این بتپد که یک کسی از ما چیزی بخواهد و ما صادقانه آن چیز را به آن عمل کنیم نه آن را گول بزنیم و آن پول را صرف چیز دیگری نکنیم. اثر گذار بر بشر در بلند مدت باشد. تمام کسانی که کار خیر میکنند نگاهشان در لحظه است. نگاهشان در این است که باید بماند و به نوع بشر خدمتگذار باشد. قطعاً ورود افراد در گسترش جامعه یکی از اصلیتین خواست های خیرین است و مسلماً کمک به امر خدمت به بهینه سازی جامعه هم چه در بعد اخلاق و چه در بعد رفاه مردم و چه در مذهب و توسعه تفکرات انسانی اثرگذار است و قطعاً در بسیاری از موارد دلشان میخواهد که موجب حذر از آسیب جوامع پیش بینی نشده باشند. این ها در مواقعی که سیل و زلزله می آید و شما میبینید که خیرین به لحظه می خواهند در این جایگاه قرار بگیرند و برقرار باشند. و چگونه میخواهند که جامعه با آنها برخورد کند. احترام نمی خواهند ولی جایگاه میخواهند، دنبال نام نیستند ولی بی نام نشان هم نیستند. عشق از خیرشان نمیخواهند ولی عاشق هستند. خود شیفته نیستند اما شیفته این امر هستند و در نهایت آنچه که برای خود میخواهند بهترش را برای دیگران میخواهند و خدمت شما عرض کنم که ما باید با خیرین چگونه باید باشیم. قطعاً باید احترامشان را داشته باشیم و بزرگوارد که کاری می کنند که ارزش گذاری است قدرشان را بدانیم

و آنچه که می‌خواهند همان را عمل کنیم و در حفظ زمان و مکان و بودجه دقت کنیم صدای دلشان را بشنویم قطعاً ندای حق است. از عزیزان تشکر دارم ان شاءالله که موفق باشید قطعاً مطالبی که در دانشگاه مطرح میشود بسیار خاص است و این نقش مردم و نقش خیرین، نقش دلدادگان به علم و دانش برای ورود به دانشگاه و کمک از همه ابعاد ایجاد کرده است. این را من در همه جلسات از عزیزان می‌خواهم که این فضا را باز کنند که مردم وارد دانشگاه‌ها شوند چون در آنجا جایگاهی است که خودشان و خانواده‌شان و زندگی و آیندشان همه به آن بسته است و می‌خواهند با همه توانشان اثر گذار باشند. ان شاءالله همگی موفق باشید.



دکتر مقصود فراستخواه: دبیر علمی میز

مجدداً خدمت همه آقایان و خانم‌ها که در پنل در خدمتشان هستیم سلام عرض میکنم، موضوع بسیار موثر و مفیدی است منتها پنل ما مقتضیات روش شناختی خود را دارد. این مقدمه به نظر من بسیار مقدمه خوبی بود اکنون اگر دوستان اجازه دهند وارد بخش فنی پنل بشویم. ما در میزهای آینده پژوهی یک پلتفرمی نیاز داریم. تصور میکنم با این پرسش شروع بکنیم که ما باید دربارهٔ آینده منابع مالی دانشگاه چه کنیم. ما نسبت به آینده چه رفتاری باید داشته باشیم ما به آینده پرتاب می‌شویم بدون اینکه آمادگی داشته باشیم. در مورد آینده آموزش عالی این سرزمین، آینده دانشگاه به عنوان مکان علم آموزی و فضای دانشگاهی علم ورزی و علم آموزی چه کنیم؟ سوالم از پنل، از خبره‌ها با استناد به اینکه یکی از این چهار رویکرد آینده پژوهی رجوع به نخبگان و بحث کانونی آنان است این است که آینده منابع مالی دانشگاه با توجه به کلان روندهای تاکنون و شرایط جامعه و جهان و نااطمینانی‌های موجود چه می‌شود؟ و چه کارهایی باید بکنیم. پیش‌گویی هم که نمیتوانیم آینده را بکنیم چون کار پیغمبران است. آنچه که ما نسبت به آینده ایران باید بکنیم پیش‌نگری و فهم آینده و تفسیر رضایتبخشی از آینده است و آماده شدن به آینده است و از همه مهم‌تر، مهمترین کاری که امروز در ایران نسبت به آینده بکنیم، خلق و کشف آینده نیست مهمتر از آنها حفظ آینده است. آینده ایران دارد از دست میرود. اجازه بدهید من استرسم را صمیمانه بیان بکنم. آینده ایران دارد از دست می‌رود. باید آینده ایران را محافظت بکنیم. یعنی دانشگاه مهمترین مکان است برای کنترل و حفظ آینده و آینده این سرزمین با همان علم ورزی. برای اینکه جامعه ما یک عادت تاریخی دارد که سراسیمه می‌رود. این سراسیمه رفتن آسیب می‌رساند. باید مراقبت بکنیم چون در یک جامعه پرتنش زندگی میکنیم الان رئیس دانشگاه اینجا هست، دانشگاهیان این جا هستند. مدیران با ارزش این کشور در حوزه آموزش عالی اینجا هستند جامعه مان محتوای خیلی پرخطری دارد بحران‌هایی در جامعه ما را تهدید میکنند. در اینجا من سوالم این است در این پنل با ارزش اگر دانشگاه کاشان در جاده ماهشهر بود میخواست چگونه به بچه‌ها خدمات بدهد. جامعه ایران اتفاقاتی در آن می‌افتد که کنترل دانشگاه در ایران سخت میشود. یک رئیس دانشگاه چطور از دانشگاه مراقبت میکند یکی از این راه‌ها در این پنل این است که دانشگاه باید در جایی قرار بگیرد که بگوید من، اگر ما امروز در خدمت بزرگانی چون آقای سعیدی، سلطانی، جناب فهیمی تبار هستیم و این‌ها خیرین آموزش عالی هستند برای این است که مالکیت دارند. همین چیزی که در ایران همیشه متزلزل است.

در برابر تهدیدها و تمایل به سلطه، دانشگاه نیاز به مالکیت بر منابع دارد، دانشگاه با زندگی استیجاری و زندگی در قلمروهای دولتی نمیتواند باقی بماند. دانشگاه نمی‌تواند جزء قلمرو مستعمراتی دولت باشد. چابکی و استقلال دانشگاه‌ها که همه دوستان زحمتش را میکشید این است که استقلال مالی داشته باشد و وصل شود به اقیانوس جامعه. به جای اینکه بیش از اندازه به بودجه گرفتن از دستگاه‌های دولتی متکی بشود.



دولت باید از دانشگاه حمایت کند چون دانشگاه خیر عمومی تولید می کند. ما در اینجا از دیدگاه های شما استفاده خواهیم کرد و در پایان پنل روی آن ما کار خواهیم کرد. دوستان ببینید از اول پنل که جناب آقای دکتر زراعت صحبت میکردند تا آخرین صحبتی که جناب آقای سعیدی داشتند ما ده ها گزاره را توانستیم از صحبت های شما در بیاوریم. باید رسید به چند تا خوشه مفهومی تا آن خوشه های مفهومی را مبنا قرار بدهیم برای سناریوهای پیش روی تنوع بخشی به منابع مالی دانشگاه. میدانید براساس چه فرضی ما این کار را می کنیم؟ براساس این فرض که دانشی که ما داریم و دیده نمیشود و نمیدانیم که داریم خیلی به مراتب بیشتر از دانشی است که داریم و به آن آگاهی داریم. ما آگاهی به ثروت علمی و دانش خودمان نداریم. من بعضی از صحبت های شما را نوشتم، هر کدام یک تجربه است و هر کدام یک دانش مهمی در مورد آینده آموزش عالی است. لطفا از بسته هاتون با عرض معذرت، یک فرمی که وجود دارد را در بیاورید به نام میز آینده پژوهی که نوشته عضو محترم پنل با این شروع میشود که دو برگه ای هم هست. ما خواهشمان این است که ضمن اینکه صحبت میفرمایید در حین صحبت این فرم ها را هم تکمیل بفرمایید. تا با استخراج از مباحث و این فرم های تکمیل شده بتوانیم به سمت سناریونویسی برویم؛ این فرمی است که براساس مطالعاتم برای بحث تنظیم کرده ام:

نظر خبره	پیشرانها و بازدارنده ها
	۱. در سطح سیاستهای دولت و وزارت علوم و دیگر متولیان حاکمیتی و چارچوبهای حقوقی وقانونی
	۲. در سطح ابتکارات مدیریتی دانشگاه ها ، اصلاحات فرایندی و تعاملات محیطی آنها و جلب اعتماد و مشارکت
	۳. در سطح توسعه بنیاد های عام المنفعه و غیر انتفاعی و خیرین و حامیان مالی دانشگاه ها
	۴. در سطح روندهای توسعه دانش بنیان و تقاضاهای دانشی کسب و کار و صنعت و جامعه
	۵. در سطح ابتکارات اعضای هیأت علمی و دانش آموختگان
	۶. در سطح شرکتهای مشتقه و....
	۷. در سطح فرصتهای منطقه ای و بین المللی و همکاری های علمی فرامرزی، سرمایه گذاری های مشترک و جوینت ونچرها
	۸. در سطح فرهنگی و تحلیل های رفتاری جامعه
	۹. در سطح کمپین ها و پویش ها
	۱۰. در سطح دریافت هزینه های تحصیلی دانشجویان
	۱۱. در سطح نظام بانکی و اعتبارات و تسهیلات و معافیت ها
	۱۲. در سطح واگذاری اراضی
	۱۳. در سطح همکاری ها و کنسرسیوم های دانشگاهی در سطوح محلی و ملی
	۱۴. در سطح تضمین کیفیت و افزایش اثربخشی آموزش ها و پژوهشها و پاسخگویی اجتماعی
	۱۵. سایر (لطفا مشخص فرمایید در صورت نیاز از برگهای دیگر استفاده فرمایید/با تشکر)



دکتر محمد تقی نظربور: معاون اداری، مالی و مدیریت منابع وزارت علوم

بسم الله الرحمن الرحيم. ضمن تشکر از حضور دوستان، و عذرخواهی بابت تاخیری که بوجود آمد. سوالی که قصد دارم مطرح کنم این است که پنل تخصصی در خصوص آینده منابع مالی دانشگاه با تاکید بر ضرورت تحقق تنوع بخشی به منابع برگزار شد که مبتنی بر تجربیات دانشگاه کاشان بود. سوال اساسی این است که چرا آموزش عالی کشور تاکنون موفقیت لازم را در جذب خیرین کسب نکرده است. زمانی که عنوان آموزش عالی کشور مطرح می شود صرفاً بحث یک دانشگاه و چند دانشگاه نیست، ما در کلان آموزش عالی کشور احساس می کنیم که موفقیتی را که خیرین در حوزه آموزش و پرورش داشتند، هنوز در حوزه آموزش عالی به آن سطح آموزش و پرورش نرسیده ایم و شاید ۵ یا ۱۰ درصد محقق شده باشد. چرا این اتفاق در حوزه آموزش عالی ما رخ نداده ولی در آموزش و پرورش رخ داده است؟ چرا می گوئیم تجربه آموزش و پرورش تجربه موفق است؟ به این دلیل که ۳۰ درصد فضاهای آموزشی در وزارت آموزش و پرورش توسط خیرین ساخته می شود. ولی اگر بخواهیم در آموزش عالی کشور برآورد کنیم با اغراق باز هم کمتر از ۱۰ درصد می باشد. یعنی آمار در خور توجه نیست و عمدتاً همین وضعیت برقرار است. یکی از اقدامات اساسی این است که بتوان پنلهایی مشابه ایجاد کرد تا آسیب شناسی موضوع را انجام دهند و بعد از آسیب شناسی، راهکارهایی مناسب برای این موضوع تخصصی ارائه گردد. یکی از نکاتی که در دانشگاهها مشاهده می شود و مورد سوال قرار می گیرد و انتظار دارند، این است که خیرین وقتی به دانشگاه مراجعه می کنند به کدام بخش راهنمایی می شوند؟ اصلاً مکانی در نظر گرفته شده است؟ نکته اساسی این است که می گویند وجود ندارد و شما به همه موارد اشاره کردید. واقعاً ما چه جایگاهی در دانشگاه برای خیرین متصور شده ایم؟ اگر دانشگاه کاشان مستثنی شود، در واقع ما برخی از این زیرساختها را نداریم. حالا آموزش و پرورش چه کار کرده است؟ به دلیل اینکه تجربه آموزش و پرورش را هم در این حوزه دارم و زمانی مسئولیت نوسازی مدارس کشور را به عهده داشتم، در آنجا معاونتی تحت عنوان «مشارکت های مردمی در آموزش و پرورش» شکل گرفت. این معاونت مشارکت، ساز و کار خاص خودش را دارد. اگر خیرین به سازمان نوسازی استانها مراجعه کنند از جایگاه خودشان اطلاع دارند. اینکه گفته می شود خیرین تکریم بشوند، ساز و کار تکریم خیرین در آموزش عالی چگونه است؟

متأسفانه زمانی که خیرین به دانشگاه مراجعه می کنند، سرگردان هستند و نمی دانند باید به کجا و چه حوزه ای مراجعه کنند. ستاد نظارت این مشکل را احساس کرده و یک مشاور در امور خیرین ایجاد کرده است. به نظر می رسد آقای دکتر عسکریان با تجربه ای که در دانشگاه امیرکبیر، زنجان و ستاد وزارتخانه دارند، می توانند این مجموعه را طوری هدایت کنند که حد اکثر بازدهی را داشته باشیم. نکته بعدی که وجود دارد این است که در بعضی از مواقع، باور مدیران در این حوزه بسیار ضعیف است. در واقع هنوز مدیران آموزش عالی نتوانسته اند ظرفیت های خیرین را در نظر بگیرند. ظرفیت های خیرین هم در داخل کشور و هم در خارج از کشور وجود خواهد داشت. بسیاری از خیرین این سوال را می پرسند که اگر بخواهیم کمک کنیم، کدام قسمت از سایت وزارت عتف می تواند راهنمایی لازم را ارائه دهد و چه مسیری باید طی شود و چه کمک هایی را می توان انجام داد تا بخشی از نیازهای حوزه آموزش عالی کشور برآورده شود، به طور کلی، ما در حوزه آموزش عالی در کجا نیازهای آن را بیان کرده ایم. یعنی خیری که می خواهد مراجعه کند و کمکی بنماید، فرض کنید در حوزه بهداشت در دانشگاه های پزشکی می خواهد کمک کند، مثلاً خیری درمانگاهی در دانشگاه گیلان ایجاد کرده است و علاقه مند بوده است در حوزه پزشکی نیز کاری انجام دهد. از چه منابعی؟ از درآمدی که بعد از بازنشستگی به عنوان حقوق و پاداش به وی داده اند و گفته است که تمایل دارد همه آن درآمد را در این حوزه صرف کند.

فضا، فضای خیلی کوچکی است و اطلاع‌رسانی در این حوزه هم صورت نمی‌پذیرد، اگرچه همکاران نیز به برخی از موارد اشاره کردند. یک نکته دیگر هم ارتباط ضعیف فارغ‌التحصیلان با دانشگاهیان است یعنی نتوانسته‌ایم این ارتباط را در دانشگاه‌ها نهادینه کنیم و حالا به بخشی از موارد اشاره می‌شود که در گذشته وجود داشته است. در ماه مبارک رمضان یا مناسبت‌های دیگر فارغ‌التحصیلان گرد هم می‌آیند و ظرفیت‌های بسیار زیادی هم دارند و می‌توانند به دانشگاه کمک کنند. شرط آن این است که دانشگاه بتواند نیازهایش را اعلام کند و خیرین و یا گروهی از فارغ‌التحصیلان بتوانند کارها را حل و فصل کنند. حالا از خانم دکتر نورشاهی و خصوصاً آقای دکتر فراست‌خواه که از همکاران و دوستان قدیمی وزارت علوم هستند این انتظار می‌رود که به بهانه این موضوع، این امور را در حوزه دانشگاه و آموزش عالی کشور واکاوی کنند و خروجی‌های این پنل و یا پنل‌های مشابه را به آقای دکتر عسکریان و حوزه مالی وزارت عتف انتقال دهند و شاید ضرورت داشته باشد که مشابه این پنل در دانشگاه‌ها هم برگزار شود تا بتوان حداکثر استفاده را از ظرفیت‌ها بعمل آورد. خیلی ممنونم

**دکتر مقصود فراست‌خواه:** آقای دکتر عسکریان من یک سوال دارم، این ستادی که شما می‌خواهید شروع کنید این ستاد و شورای عالی که بر این ستاد نظارت میکند چه برنامه ای دارد؟



دکتر حسین عسکریان ابیانه: مشاور وزیر و دبیر ستاد خیرین وزارت علوم

همان برنامه ای که یک شورای عالی دارد و اکثر معاونین در این شورای عالی هستند. مثل معاون اداری و مالی، معاون دانشجویی و معاون پژوهشی و معاون فرهنگی هستند. سه نفر از خیرین هستند که هم خوش نام هستند و هم سابقه خیلی زیادی دارند دکتر مصلی نژاد و مهندس سعیدی و مهندس جمیلی هستند که این سه نفر هم با مشورت با بنیاد ایران انتخاب شده اند این عزیزان برای ۴ سال انتخاب شده اند خود وزیر رئیسش هست و دبیر آن، دبیر ستاد خیرین است این ترکیب هر سه ماه حداقل باید یکبار جلسه داشته باشد که ما داشتیم. یعنی سه تا جلسه داشتیم. چهارمین جلسه هم در اواخر پاییز برگزار می‌شود. یک گزارش مختصری من می‌دهم معمولاً یکی از خیرین یک تجربه موفق یک دانشگاهی را به طور خلاصه بیان می‌کند. حدود دو ساعت جلسه هست یک ساعت و نیم خود خیرین و اعضای که هستند راجع به برنامه ها گزارش می‌دهند و نیم ساعت هم وزیر محترم جمع‌بندی می‌کنند. من یک گزارش خیلی خیلی کوتاه ارائه میدهم، آقای دکتر یک سوال خوبی را مطرح کردند که خوبه متفکرینی که اینجا هستند کمک و راهنمایی کنند چون یک ستاد و یک سایتی در وزارتخانه قرار دارد که مطالب آن را دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و خیرین تهیه می‌کنند. داشتن سایت خیلی مهم است البته دانشگاه کاشان برای انگلیسی کردن مطالب سایت زحمت می‌کشد. البته یک سایت انگلیسی داریم ولی ناقص است. چون بحث بین المللی هم مطرح است. دو تا کار دیگری هم آقای فراست‌خواه داریم انجام می‌دهیم یکی این است که تجربه‌ها ماندگار شود. انسان‌ها عوض می‌شوند. آقای دکتر امید زحمت خوبی کشیدند که جلد اول فعالیت این خیرین را تا سال ۹۵ چاپ کردند. از سال ۹۵ تا سال ۹۷ فعالیت خیرین رشد خیلی خوبی داشته است مخصوصاً در دولت آقای روحانی واقعا به این موضوع توجه شده ولی کافی نیست. جلد دوم این فعالیت‌های خیرین که از سال ۹۵ تا تا پایان شهریور سال ۹۸ است که باید آن‌ها را ثبت بکنیم. دانشگاه پیام نور برای صفحه‌آرایی و چاپ کمک می‌کند. و بخش‌هایی از آن هم روی سایت قرار می‌گیرند. برای تجربه علم و فناوری تا به حال کتابی منتشر نشده است. یک کتابی داریم چاپ میکنیم تحت عنوان بنیادهای علم و فناوری که تا سال ۱۳۸۳ که تقریباً شروع بنیادهای دانشگاهی در آن زمان ها بوده ۶ بنیاد وجود داشته است. تا سال ۹۲ که دولت تدبیر و امید آمده ۲۸ بنیاد شده است در آن آورده می‌شود. تا سال ۹۵ به ۵۰ تا رسیده است. الان ۷۴ تا بنیاد خیرین داریم. مسیر فعالیت خوب است ولی بعضی‌ها فعالیت خیلی زیادی ندارند. ما بنیادهایی داریم مثل بنیاد دانشگاه فردوسی مشهد که یک ساختمان خیلی شیکی در وسط دانشگاه دارد بنیادی داریم که دارای چند سالن و اتاق و ۱۰ تا ۱۵ نفر پرسنل است. بنیادی داریم که فقط یک اتاق است و تعداد محدودی هم تا تنها یک عنوان دارند. دانشگاه‌هایی که موفق هستند مثل دانشگاه

کاشان آمدند در کنار اتاق رئیس یک مجموعه ای و چند تا اتاقی ایجاد کردند اینان الگوهای موفق هستند که بالاخره رئیس به آن اهمیت داده است. بالاخره خیلی مهم است. معمولا خود خیرین زحمت این کار را میکشند. و آمادگی هم دارند. همانطور که گفتیم در فردوسی مشهد اصلا ساختمانی برای این کار ساخته اند. کتاب سومی هم که داریم چاپ میکنیم یک مقدار جنبه تئوری و پژوهشی دارد در آن کتاب سیر تحول خیرین و وقف در جهان و ایران آورده می‌شود. این ها را به کمک پژوهشگاه فرهنگی و اجتماعی در دست تهیه داریم. مسئول پژوهشگاه آقای دکتر میرزایی هستند و حمایت خوبی از چاپ کتاب می‌نمایند. و این کتاب هم آقای ماحوزی که معاون پژوهشی هستند زحمت کتاب را می‌کشند و دو هفته در میان به ما مراجعه می‌کنند و ما یک سری کتاب و فیلم و اطلاعات در اختیارش می‌گذاریم. و بعضی وقت ها لازم می‌شود اطلاعاتی از دانشگاه‌ها و موسسات بگیریم.

مثلا در بیرجند که یک مکانی با نام مدرسه شوکتیه بوده و اطلاعات شخصی که این مدارک را دارند در اختیار دکتر ماحوزی می‌گذاریم. این کتاب سه قسمت دارد، یک قسمت برای سیر تحول خیرین در دنیا، در دانشگاه های آمریکا و کانادا چطور بوده است. یکی از آن مربوط به کشورهای اسلامی است. اوقاف هم کتاب‌هایی چاپ کرده است که داریم از آن‌ها هم استفاده میکنیم. یکی هم مربوط به خیرین آموزش عالی است، حدود ۴۰ درصد کتاب مربوط به ایران است. کتاب حدود ۳۴۰ صفحه است. در مورد دو تا کتاب اولی، اطلاعات جمع‌آوری شده مربوط به هر دانشگاه به خود دانشگاه یا موسسه ارسال می‌شود. از آن‌ها درخواست می‌شود که این اطلاعاتی که ما دادیم را چک کنند که اطلاعات درستی باشد. فرم‌هایی را طراحی کردیم فرم‌های شماره ۱ و ۲، که این فرم اطلاعات مالی و حقوقی است که این ها جمع‌آوری شده است. در سال گذشته یعنی در سال ۹۷ با کمک دکتر نظریور و آقای دکتر اسماعیلی با هم این مطالب را جمع‌آوری کردیم یعنی در واقع تکمیل کردیم، حدودا ۴۲۰ میلیارد تومان در سال گذشته درخواست کمک ۵۰ درصدی از دولت داشتند هر دانشگاهی میتواند از ۵۰ درصدی یک پروژه استفاده کند مبلغی که دولت برای پنجاه درصدی‌ها در نظر گرفته بود گمانم ۳۲ میلیارد تومان بود. در حالیکه میبایست ۴۲۰ میلیارد اختصاص می‌داد البته دولت در این زمینه روند خودش را عمل کرده است. مثلا در سال ۹۴ حدود ۱۸ تا ۲۰ میلیارد تومان در نظر گرفته بوده و سالانه هم ۷ و یا ۸ درصد اضافه می‌شود که به ۳۲ میلیارد می‌رسد. اما امسال دانشگاه‌ها بواسطه مشکلات آمدند سراغ خیرین. البته امید این است که دولت میزان کمک خود را جهت تشویق خیرین افزایش دهد. موضوع دیگر در خصوص مالیات است طبق ماده ۱۷۲ قانون مالیات‌ها می‌گوید ساز و کار اجراییش توسط چهار تا وزیر تعیین میشود یعنی اینکه به چه ارگان‌هایی تعلق میگیرد و به کدام ارگان‌ها تعلق نمیگیرد. چهار وزیر عبارتند از وزیر علوم و تحقیقات، وزیر آموزش و پرورش، وزیر بهداشت و وزیر اقتصاد. الان مشکلی که توسط دانشگاه‌ها ایجاد شده این است که اموالی که به نام دانشگاه میشود از معافیت مالیاتی برخوردار هستند ولی بعضی از بنیادهای خیرین مثل فردوسی مشهد کارهای خیری که انجام می‌دهند به نام بنیاد است ولی منافع آن در اختیار دانشگاه است و اگر هم منحل شوند باز اموالشان به دانشگاه برمی‌گردد. این اموال را اداره دارایی بعنوان معافیت مالیاتی قبول نمیکند. یک متنی تهیه کردیم حالا این متن را وزاری آموزش و پرورش و علوم تحقیقات و فناوری هم امضا کرده‌اند. با دو وزیر محترم اقتصاد و بهداشت و درمان هم درصدد هستیم ملاقاتی را تنظیم کنیم. این هم یکی از کارهایی است که داریم انجام میدهیم. فعالیت دیگری هم که در نظر داریم انجام دهیم با هماهنگی آقای دکتر مصلی نژاد و مهندس سعیدی که یک کارگاه آموزشی برگزار کنیم که اصلا این حرکت را در دانشگاه و مکان‌های مختلف ترویج بکنیم. یعنی بیاییم اساتیدی مثل شما و یا بعضی از کسانی که تحارب موفق دارند در یک کارگاه یک روزه و یا دو روزه مطالب موفق مربوط به خیرین را تدریس کنند. یک و یا دو جلسه داشتیم با آقای مصلی نژاد با چند نفر از اعضای دانشگاه تهران هم صحبت‌هایی داشتیم طراحی آن در حال انجام است. انشالله تا قبل از عید این کارگاه آموزشی را برگزار کنیم.

**دکتر عباس زراعت:** اولاً خدمت آقای دکتر نظریور خیرمقدم می‌گویم و در پاسخ به سوال ایشان که چرا مدرسه‌سازی از طریق خیرین موفق‌تر از آموزش عالی و دانشگاه‌ها بوده است فکر می‌کنم دانشگاه‌ها خیلی بیشتر از آموزش و پرورش می‌توانند در این زمینه فعال باشند زیرا اصل ۳۰ قانون اساسی می‌گوید که دولت موظف است در آموزش و پرورش تا دوران تحصیلات متوسطه حمایت مالی مجانی بکند اما در مورد آموزش عالی آن را مقید به حد خودکفایی کرده است، بنابراین مردم اگر توجیه بشوند که دولت در مورد دانشگاه‌ها وظیفه‌ای ندارد و مردم باید کمک کنند احساس مسئولیت بیشتری خواهند داشت. همچنین دانشگاه بر خلاف آموزش و پرورش، تجاری‌سازی هم می‌کند و قدرت سرمایه‌گذاری با بازار را دارد بنابراین زمینه جذب خیرین در دانشگاه‌ها فراهم‌تر است منتها نیاز به برنامه‌ریزی دارد. به عنوان نمونه، یک مورد را آقای مهندس سعیدی مطرح کردند که گر محقق شود خیلی اثرگذار است (ایده ارز صفر و بودجه صفر)؛ خلاصه طرح، آن است که اگر دانشگاه به صنعت ایشان کمک

نماید که هزینه کردن ارز برای ساختن و وارد کردن قطعات و ماشین آلات از خارج کشور، به صفر برسد ایشان متقابلاً نیازهای دانشگاه را برطرف می‌کند بگونه‌ای که نیاز دانشگاه به دولت، صفر شود. ما با همکارانمان صحبت کردیم و ایشان قبول کردند که نیاز صنعت وی را برطرف نمایند و برای اینکه دانشگاه خودش را ثابت کند، اقدامات عملی هم انجام داده است. ما باید علاوه بر جنبه خیر بودن به عنوان صنعتگر هم حمایت‌هایی از خیرین داشته باشیم زیرا در این صورت، اعتماد خیرین و ارباب صنعت به دانشگاه زیاد می‌شود. یکی از سرمایه‌های بزرگ دیگری که ما داریم، برند دانشگاه است که متأسفانه هیچ استفاده‌ای از آن نمی‌کنیم. به یک بنده خدایی گفتیم بیا و ده دقیقه برای دانشجویان صحبت بکن بلافاصله گفت چقدر باید بدهم؟ یعنی ببینید آنها آنقدر دانشگاه را عالی نگاه می‌کنند که فکر می‌کنند وقتی وارد دانشگاه می‌شوند یک پولی هم باید بدهند در حالی که از وی خواسته بودیم صحبت کند و حق‌الزحمه‌ای هم به وی بدهیم. دانشگاه کاشان، اقدام دیگری را با همکاری مؤسسه برنامه‌ریزی آموزش عالی، شروع کرده است که در زمینه جذب خیرین و موارد دیگر بسیار مؤثر خواهد بود و آن، تشکیل شبکه تبادل تجارب میان دانشگاه‌هاست. خیلی از دانشگاه‌ها اقدامات خوبی انجام می‌دهند اما دانشگاه‌های دیگر اطلاعی ندارند، یک پنل آینده‌پژوهی در این زمینه تشکیل شد و دبیرخانه آن هم در دانشگاه کاشان راه‌اندازی شده است. مورد دیگر راه‌اندازی نظام رتبه‌بندی دانشگاه‌ها در موضوع جذب خیرین است. دانشگاه کاشان آمادگی دارد با کمک خیرین، اقدامات لازم را انجام دهد و آقای دکتر عسکریان هم استقبال کرده‌اند.

در پایان چند نکته را به عنوان تجربه جذب خیرین در دانشگاه‌ها تأکید می‌کنم:

- برای اینکه خیرین به دانشگاه‌ها کمک کنند باید اعتماد نمایند و یکی از راه‌های اعتماد، استفاده بهینه از کمک‌های ایشان با کمترین هزینه است. خیرین بر این باورند که دانشگاه‌ها، طرح‌های عمرانی را گران انجام می‌دهند.
- برای جذب خیرین، مدیریت عالی دانشگاه باید اعتقاد قلبی داشته باشد و شخصاً ورود کند و بخش عمده‌ای از وقت خود را صرف این موضوع نماید. ایرادی ندارد که رئیس دانشگاه برای استقبال از خیر به درب ورودی دانشگاه برود و سپس نیز تا درب ورودی دانشگاه او را بدرقه کند و گاهی به مناسبتی احوال وی را بپرسد و به منزل ایشان سرزنند. کسی که میلیاردها تومان به دانشگاه کمک می‌کند شایسته احترام فراوان است. خیرین دوست دارند با شخص رئیس دانشگاه ارتباط داشته باشند.
- خیرین نگران آن هستند که با تغییر مدیریت، جهت وقف آنها نیز تغییر کند و هدفی را که از وقف داشته‌اند محقق نشود پس باید از راه‌هایی همچون تدوین وقف‌نامه، اعتماد آنها جلب گردد.
- اکثر دانشگاه‌های مطرح دنیا با کمک خیرین اداره می‌شوند و دلیلش آن است که مردم، خروجی‌های خوبی از دانشگاه‌ها می‌بینند. عمده خیرین این موضوع را صراحتاً گوشزد می‌کنند که دانشگاه‌ها چه خروجی برای رفاه مردم و فناوری و تکنولوژی و ... دارند و چه خدماتی به جامعه می‌دهند تا ما نیز به صورت غیر مستقیم در این خدمات، مشارکت نماییم.
- تعهد پرداخت پنجاه درصد طرح‌های خیرین و عدم انجام آن، تأثیر منفی زیادی بر خیرین دارد و آنها را دلسرد می‌کند.

**دکتر مقصود فراستخواه:** آقای دکتر زراعت عزیز، از آقایان دکتر نظریور و دکتر عسکریان چه حمایت‌هایی لازم دارید؟

**دکتر عباس زراعت:** ما چون نیاز به حمایت مالی دکتر نظریور و دکتر عسکریان داریم طبیعتاً گله‌ای هم نباید داشته باشیم (شوخی) اما گلایه بنده، آن است که هیأت‌های امنا از اختیارات خود برای اداره بهتر دانشگاه‌ها استفاده نمی‌کنند. البته دانشگاه‌ها مستقل هستند و اگر مدیران دانشگاه‌ها اراده کنند، زمینه پیشرفت وجود دارد اما گاهی اسناد بالادستی، محدودیت‌هایی را بوجود می‌آورد. یکی از اقداماتی که خوب است هیأت‌های امنا انجام دهند حل مشکل حقوقی جایگاه بنیاد حامیان دانشگاه‌هاست. همانگونه که خیرین در سطح دانشگاه‌ها انتظار توجه معنوی رئیس دانشگاه را دارند در سطح وزارت نیز از مقام عالی وزارت انتظار دارند توجه معنوی و عاطفی به آنها داشته باشد مثلاً خوب است جناب وزیر هر هفته به صورت اتفاقی به دو نفر از خیرین تلفن بزند و حال آنها را بپرسد و تشکر کند. این برخورد، تأثیر مثبت زیادی روی خیرین دارد



دکتر ولی الله میرخانی: معاون اداری و مالی دانشگاه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم ضمن تشکر از شما و ضمن تشکر از دانشگاه کاشان که دغدغه کل آموزش عالی را بیان می کند. دانشگاه اصفهان هم از اراده دوستان آموزش دیدند و یاد گرفتند من به عنوان دانشجوی دانشگاهی از ارائه بسیار دقیق جناب آقای مهندس سعیدی لذت بردم. و باید برای من به عنوان یک معلم دانشگاه درسی باشد که بیخودی نمیشود که جناب آقای مهندس سعیدی بشود یک مدیر خصوصی موفق و من بشم یک مدیر دولتی ناموفق. چرا؟ چون ارزش پول را میداند آقای مهندس سعیدی چون خودش درمی آورد و من ارزش پول را نمیدانم چون دستم در جیب دولت است و این خیلی مهم است. بحث طرحی که دکتر فراسخواه بحث کردند من یک نکته ای را عرض کنم اول باید توجه کنیم درآمدزایی به چه قیمتی، خیلی مهم است که آموزش عالی درآمدش برود به سمتی که همراه با توسعه فرهنگی باشد. ببینید ممکن است من رستوران بزنم جلوی در دروازه شیراز، و درآمدزایی را زیاد کنم اما همراه با توسعه فرهنگی است. ببینید ما بحث امر خیر و خیر را همراه با توسعه فرهنگی همراه با همان بحثی که آینده کشور را فرمودید باید همراه باشد. با این صحبت من فکر میکنم باید بحث روند پایدار را وقتی مطرح میکنیم اولین آیتم ما باید روی کمک خیرین باشد ولو اینکه از نظر عددی شاید نسبت به بقیه عدد کوچکتري باشد. آقای دکتر نظریور دوست عزیزم خیلی در این بحث ها تلاش میکنند، در بودجه سنواتی که ما در هیئت امنا تصویب میکنیم یک آیتمی ایجاد کنیم به نام میزان جلب کمک خیرین در بودجه سال ۹۸. وقتی این باکس برای هیئت امنای ما ایجاد شود من دانشگاهی خودم را ملزم میکنم یک عددی جلوی پای خیر بگذارم. وقتی یک عددی گذاشتم جلوی آن همینطور طبقات اقتصادی را جدا کنیم. آن وقت تلاش میکنیم که برویم به سمت کار خیر. و اینطور فرهنگ سازی میشود و نگاه کنیم به عرصه علوم پزشکی و جلب خیرین که خیلی موفق تر از بحث آموزش عالی است. من منظورم تنها وزارت خانه نیست کل باکس مورد نظر من است. ببینید در وزارت بهداشت مقامی در امور خیرین دارند. در دانشگاه اصفهان یک قائم مقام در جلب خیرین داریم. ما در دانشگاه کاشان و برخی دانشگاه های موفق این امر وجود ندارد. من فکر میکنم به این ترتیب ما ساختار وزارت علوم را اگر کلی نگاه کنیم. بر پایه هزینه بنا گذاشتیم ما همه معاونت هایی که داریم از جمله پژوهش، آموزش، فرهنگی و ... بر مبنای هزینه است و نگاهمان بر مبنای درآمد بر آموزش عالی نیست. ما باید بریم نگاه ستادی وزارت علوم و دانشگاه ها را بر مبنای درآمد و هزینه کنیم. من فکر میکنم خانم دکتر، به قول معروف کاسب ها می گویند که سود در خرید است یعنی ارزان خیلی سود کردی نه اینکه گران فروختی. ما سودمان در جلب است. بحثی که من دارم، بحث این است که خیرین هم کاسب هستند و با کاسبی پول به دست می آورند. پول از آسمان که برای آنها نمی آید. کار کردن که پول درآورند. پس باید بدانند که چگونه هزینه هایشان را پایین بیاورند. من ساختارم طوری است که ریخت و پاش میکنم، ما با یک جامعه حسابگر روبرو هستیم، نباید بگذاریم خیرین اعتمادشان را به ما از دست دهند. یعنی ما باید تلاش کنیم که ساختمان هایی که می سازیم یا حتی هزینه هایی که میکنیم اینها کم هزینه تمام شود. چون میگویند نه، بالاخره در مملکت ما بد بینی نسبت به ساختار دولتی وجود دارد. از زمان رژیم شاهنشاهی که همه ما بدبین بودیم تا الان. یعنی در آن زمان اگر یک کار خوب هم میدیدیم باز هم بد میدیدیم یعنی من بزرگ شدم و بد دیدم و در عملکرد ۴۰ ساله ام بعضا ما کارهایی کردیم که رواج دادیم. حالا این افراد همکلاس من بودند و حالا شدند بیزنس من. بدبین است به اینکه من دو تومان در آوردم خدایی نکرده از دست بروم. همین بحث است که اعتماد خیرین را ما باید در عملکرد ببینیم. بنابراین من معتقدم بنیادها را ما نباید درگیر ساخت و ساز کنیم. یعنی بنیادها باید خودشان جلب کننده باشند. درگیر مسائل ساخت و ساز شد و بعد درگیر مسائل اجرا شد. باید دفتر فنی و مسائل مختلف داشته باشد. ولی از طرف دیگر بنیادها باید ناظر اجرا باشند به نظر من. یعنی نظارت بر اجرای کارها بکنند و دفاتر فنی ما به میدان بیایند. البته یه آفت بزرگی که ما داریم و همواره میگوییم خیرین را تکریم کنیم.

درست اینکه چه کسی با خیر روبرو است، بدنه دانشگاه و کارشناسان، اینها رفتار خوبی ندارند با هم. چون همیشه نگاهشان این است که این امروز چکار دارد که امروز به من بلند سلام کرد، چه نقشه ای برای من دارد. می‌خواهد کجا از دانشگاه کلاهداری کند. این اشکالات فنی است. ما باید آموزش بدهیم به کارشناسانمان و بدنه دانشگاه که آقا رفتارشان با خیرین این باشد. حالا دکتر زراعت تکریم خیرین را مهم می‌دانند. این تکریم یعنی اینکه من تا جلوی در دانشگاه خیر را بدرقه بکنم اما آیا این کافی است یک نگهبان و یا یک کارشناس برخورد نامناسب داشته باشد. آقایان همش اینها می‌آیند و می‌خورند و پول خیرین را حیف و میل می‌کنند و این حرف‌ها وجود دارد. ما باید این حرف‌ها را در آموزش اگر داریم آفت شناسی می‌کنیم. ما باید بدنه دانشگاه را آموزش بدهیم که چگونه رفتار کنند. بحث بعدی که من دارم این است که یک مدیر دولتی خرج کردن بلد نیست (من خودم ۲۰ سال است که مدیرم) اشکال خودم را می‌گویم. ما باید با بحث خصوصی مشارکت کنیم یعنی به جای اینکه بیاید و ۵۰ میلیارد تومان به ما بدهد، ما به او بگوییم خودت سرمایه‌گذاری کن چون بلدی، حالا بیا درصدی از سود سرمایه یا کل سود سرمایه را از این‌ها به دانشگاه بدهد. فرض کنید آقای سعیدی ۵۰ میلیارد تومان به دانشگاه اصفهان بدهد. (این یک چیز غیر ممکن است چون دکتر زراعت اجازه نمی‌دهند) ما برویم کاری بکنیم که از درآمدش دانشگاه سود ببرد یا خود مهندس سعیدی. من می‌گویم دانشگاه نباید فقط پول بگیرد باید ببینیم کجا سود بیشتری می‌آید. من معتقدم که بخش خصوصی از بخش دولتی موفق‌تر است و وقتی عنان کار دست بخش خصوصی است قلبش راحت است و دیگر نیاز نیست دلش بلرزد که ما داریم چه کار می‌کنیم. نکند خدایی نکرده ما دانشگاهیان پس فردا با پول‌های خیرین به کانادا مهاجرت کنیم. بحث آخر من صداقت دولت با خیرین است. ببینید ما کل دولت‌های ۴۰ ساله مان، دروغ گفتنمان به خیر و به مردم باعث فرار آنها می‌شود. آن وقت می‌گوییم خیر ۵۰ درصد را ما می‌دهیم ۵۰ درصد خیر بدهد در صورتی که ما نمی‌توانیم. خیر بعداً می‌گوید که این‌ها دروغ می‌گویند و دیگر اعتماد نمی‌کنند. کاسب براساس اعتماد در بازار کار می‌کند. کاسب حرفش با همکاری کفایت می‌کند. اصلاً چک رد و بدل نمی‌شود. من خودم بچه بودم، فقط در دفتر می‌نویسند که مثلاً امروز اینقدر جنس دادم به فلان مغازه. این یعنی اعتماد، ما وقتی می‌آییم به خیر کاسب دروغ می‌گوییم اعتمادش را در واقع سلب می‌کنیم. این دولت‌ها باید همان حدی که می‌توانند ادعا کنند را بگویند. این غلط است. من معتقدم آقای دکتر این بخش ۵۰ درصد خیرین را باید اصلاً حذف کنیم و نگوئیم که می‌دهیم. و هر چه در توانمان بود از طرف دانشگاه پرداخت کنیم، آن وقت آن خیر هم خوشحال می‌شود. دروغ گفتن باعث فرار خیرین می‌شود. یک بحث دیگر اینکه ما در دانشگاه اصفهان یک تجربه دیگر هم داریم که ما حاضریم تجربیات دانشگاه را بگوییم. ما یک پژوهشکده‌ای به نام وقف و امور خیر زدیم مشترک با بخش خصوصی، در واقع یک خیریه آلا وجود دارد در کشور که دست اندرکارانشم اسنوا و شرکت‌های معروف هستند که به قول معروف آقای دپانی مسئولش است و در امر خیر کار می‌کنند. یک دفتری زدند در دانشگاه و دارند کار تحقیقاتی می‌کنند. شاید نتایج آن طرح‌های تحقیقاتیشان به درد شما بخورد. عذرخواهی می‌کنم اگر وقت شما را گرفتم.



دکتر احمد برآتی: نایب رئیس بنیاد حامیان

بسم الله الرحمن الرحيم . من تشکر می‌کنم و به نوبه خودم از این فرصتی که برای من به وجود آوردید تشکر می‌کنم. من از یک زاویه دیگر می‌خواهم نگاه کنم. من الان بحث خیریه در دانشگاه اصفهان از سال‌های قبل به وجود آمده است. و نمونه بارز آن مسجد و خوابگاه همدانیان است و کار مهمتری که شد یک بنیاد همدانیانی تشکیل شد و در اینجا عضو هیئت مدیره بنیاد همدانیان رئیس دانشگاه اصفهان بود بعد از انقلاب متأسفانه این تغییر پیدا کرد به حوزه علمیه اصفهان. این همان بحثی است که آقای دکتر هم فرمودند دخل و تصرف در بعضی از مسائل. در آنجا

هم قید شده است که ۲۰ درصد از درآمدهای بنیاد همدانیان از اول انقلاب باید به دانشگاه اصفهان برسد. ما در واقع در سال ۱۳۷۷ مقدمات اولیه یک مجمع خیرین را شروع کردیم. اولین مصوبه را از مجلس شورای اسلامی گرفتیم، ما ده سالی که با خیرین طی کردیم توانستیم در سال ۱۳۸۳ تحت عنوان مجموعه خیرساز دانشگاه اصفهان ثبت کنیم. ما یکی از قدم های خیر هم که برداشتیم مدت زیادی با آقای کتابچی در شهر کاشان کار کردیم و توانستیم آنها را جذب کنیم به طرف دانشگاه اصفهان و گفتیم که اگر قرار است ما کاری بکنیم دانشگاه کاشان هست. ما هم گفتیم حالا فرقی نمی کند. شما بیایید در دانشگاه حالا هر جا خواستید کمک کنید. خدمتتان عرض کنم که در بحث هایی که با خیرین داشتیم در دانشگاه یکی اینکه خیر به داخل دانشگاه می آید کجا برود که در سال ۹۲ و ۹۳ پیشنهاد کردیم، دانشگاه مشاوره داشته باشد در امور مشارکت- های مردمی، که آقای دکتر طیب نیا هستند. البته بنیاد حامیان هم هست تقریباً می توان گفت در سال ۱۳۹۶ تاسیس کردیم در دانشگاه اصفهان که آن هم جایگاه خودش را دارد و دارد رشد میکند. ما در بنیاد حامیان دانشگاه در واقع یک مشکلی هم که دریافت کردیم بحث فرهنگ سازی بوده است. که برای اینکه این فرهنگ را در بدنه جامعه دانشگاه پیش ببریم آمده اند یک سری کانون هایی را در دانشگاه ایجاد کرده ایم که اعضای آنها هیئت علمی ها و فارغ التحصیلان هستند خود خانواده های آن دانشکده ها هستند و یک سری جلسات با آن ها گذاشتیم که بسیار مفید هستند. از اینکه جمعی در جایی بنشینند و یک سری تصمیماتی بگیرند همین باعث شد که حالا همه دانشکده ها به یک نحوی با این قضیه درگیر بشوند و اصل و هدف همه آنها فرهنگ سازی است. خیلی هم مفید بوده است. و باید سیاست گذاری شود دو تا کمیته هم تعیین کردیم که یکی از کمیته ها، کمیته توسعه علمی و علم و فناوری است که قضیه آن این است که ما بیاییم و یک سری نوآوری ها و اطلاعات که در دانشگاه انجام شده شناسایی کنیم و ما صحبت هایی که در بعضی از مکان ها مثل اتاق بازرگانی میتوانیم انجام دهیم و آنها سرمایه گذار پیدا کنند. و بتوانیم تبدیلشان کنیم به تولید محصول ما در واقع از ساختمان هایی که ساخته می شود از هر سه ساختمانی که ساخته شد دو تا اتاق در بهترین جای ساختمان به نام خود آن خیرین نام گذاری کردیم و در اختیار آنها قرار دادیم. که هر موقع و هر ساعتی که خواستید در اختیار شما هست در ساختمان انصاری و ... و از یک جهت ما یک شیوه نامه ما تصویب کردیم که اگر خیر آمد و کاری انجام داد اگر کل ساختمان را هزینه کرد ساختمان به اسم خود خیر نام گذاری میشود اگر بخشی از ساختمان را تقبل هزینه کرده باشد تالار یا محلی درون آن ساختمان به نام خیر میشود. که این هم بسیار مفید است. حالا من فکر میکنم یکی از راه هایی که می توانیم در جذب خیرین داشته باشیم ، خیرین هزینه هایی که در دانشگاه میکنند جزوه هزینه های مالیاتیشان منظور نمیشود . به نام دانشگاه میسازند. مخصوصاً آقای دهقانی یک چیزی نزدیک ۷ میلیارد تومان داده است. ولی مالیات به آن تعلق نمیگیرد. یک بحث دیگر این که هر سال یک نشست های ملی خیرین انجام میدهند در سطح کشور در تمام استان ها. میتوانند در سامانه ای که راه اندازی کرده ایم میتوانند در سامانه ملی و بین المللی هم فرهنگ سازی شود. وقتی که خیری میآید و برای دانشگاه اصفهان کار میکند هزینه های که میکند به آنها مالیات تعلق نمی گیرد .

**دکتر محمد تقی نظرپور:**

این ذهنیت هست که هر چه هزینه کردند همه این هزینه ها جزوه مالیاتی که باید پرداخت کنند محاسبه میشود. اما این اتفاق نمی افتد. ولی اگر یک بخش یک شرکت خصوصی یک میلیارد تومان هزینه کرده، آن یک میلیارد تومان هزینه را دارایی میپذیرد به عنوان هزینه و باقی مانده ای را که سود داشته است میگوید مالیات آن را پرداخت کنید. این را جزوه هزینه های قابل قبول آن شرکت میپذیرد. نه اینکه آن شرکت مثلاً ۱۰ میلیارد بابت مالیات پرداخت میکند اگر ۷ میلیارد را در دانشگاه اصفهان هزینه کرده است پس سه میلیارد مالیات بدهد. میگوید این ۷ میلیارد را به عنوان هزینه های شرکت میپذیرم، باقی مانده را هر چه ماند مالیاتش را خیر پرداخت میکند.

**دکتر احمد برآنی**

یک نکته دیگر هم وجود دارد ماده ۱۷۲ میگوید که بنیاد مشهود علاوه بر این بحث ها کار اقتصادی میکند. کار اقتصادی وقتی کرد به آن مالیات تعلق میگیرد در صورتی که اگر دانشگاه کار اقتصادی کرد از مالیات معاف است. آقای دکتر می فرمایند پیگیری کنیم که اگر بنیادی کار اقتصادی کرد از مالیات معاف شود. یعنی الان خود بنیاد مشهود با خود دانشگاه مشهود ۱۲ میلیارد تومان قرار داد دارند که خدمات دانشگاه مشهود را دارد بنیاد آن انجام میدهد دوباره به نوعی سود آن به دانشگاه برمیگردد ولی متأسفانه دارایی آقای دکتر به خیر گفته است که رفتی و در یک دانشگاه ۱۰ میلیارد هزینه کرده ای احتمالاً ۵۰۰ میلیون سود تو بوده است پس باید درصدی را مالیات بدهید.



موضوع تنوع بخشی به منابع مالی مهم است. در این موضوع بحث کاهش هزینه درست است و به استفاده از دارایی های دانشگاه توجه نمی شود. دانشگاه خیلی دارایی ثابت دارد که متاسفانه از آن استفاده نمی کنیم. بحث خیرین و در آخر بحث کار آفرینی در دانشگاه است. کار آفرینی بحث زیادی دارد. بهترین منبع تنوع بخشی مالی دانشگاه بحث کار آفرینی دانشگاه است که منطبق با ماموریت دانشگاه است. می خواهم پیشنهاد آخرم این باشد که بحث خیرین و کار آفرینی را ادغام کنیم. و بگوییم که این راهی است که دنیا رفته و بخشی از آن را آقای الماسی و دکتر از دانشگاه اصفهان فرمودند. ما باید آن استراژی را انتخاب کنیم. همین جا تکمیل کنیم که پژوهش منبع ثروت آفرینی برای دانشگاه نبوده و نیست. این را باید بدانیم در دانشگاه چه منبعی مالی هست و چی نیست؟ پژوهش حداکثر پولی برای هزینه های همان پژوهش در دانشگاه را تامین میکند. اما منبع قابل توجه مالی برای دانشگاه نبوده است. نکته دوم اینکه یک هفته پیش معاونت نوآوری و اقتصاد دانشگاه در هیئت امنا با همکاری آقای دکتر عسکریان، دکتر نظریور و خود رئیس دانشگاه کاشان به عنوان اولین دانشگاه در کشور تصویب شد و این در دانشگاه های بزرگ دنیا وجود دارد. دانشگاه استنفورد که شما بروید معاونت اقتصادی دارد. معاونت نوآوری و اقتصادی، اقتصادی شامل کاهش هزینه و ... می شود. یک دانشگاهی دارای چندین هزار هکتار زمین است که ۲۰ سال است رها شده و کلی مال و املاک دیگر که قابلیت نگاه اقتصادی دارد و بخش خصوصی هیچگاه اینها را رها نمی کند. خیرین با بخش کارآفرینی و این معاونت نوگره خورده است. در سطح وزارت علوم هم خوب است این اتفاق بیفتد تا همه اینها تجربه ای منتقل بشود که پیش نیاز آن نگاه اقتصادی و نوآوری و کارآفرینی است.

سه نسل خیرین را داریم. یکی اینکه ماهی می دادیم به دانشگاه و نیازمندان، دوم اینکه ماهیگیری یاد میدادیم و سوم هم بحث شرکت استارتاپی دانش بنیانی از دانشگاه است که ثروت آفرینی و اشتغال زایی برای خودش و دانشگاه ایجاد کند. مرحله سوم که پیش بینی من است اثر در سیاست گذاری دولت های محلی و ملی که الان دور از ذهن است. در زمانی که شرکت های استارتاپی فارغ التحصیلان دانشگاه و اساتید دانشگاه را توانستیم به یک جمعیت زیادی برسانیم و ناحیه دانشگاه را گسترده کنیم آن وقت اثر آن را در جامعه را به خوبی می بینیم. اگر این اتفاق افتاد آن سیاست گذار که مثلاً آقای دکتر نوبخت باشد در بودجه هم می گذارد و می گوید که از این کارها بکنید. در بودجه وزارت علوم می گذارد و وزارت علوم می افتد به دنبال این برنامه. پس صحبت از این است که ما اقتصاد را با ماموریت دانشگاه مخلوط کنیم. در دنیا خیرین کارآفرینی وجود دارد. بنیاد خیرین ما و دانشگاه اصفهان پول خیررا در بنیاد می گذارند و این بنیاد کار اقتصادی می کند و از سود آن خرج دانشگاه می شود و این خیلی خوب است. اما یک گام عالی تر این است که ما بگوییم این بنیاد خیرین در کار اقتصادی که می خواهد بکند همان کارآفرینی فارغ التحصیلان دانشگاه که ماموریت دانشگاه هم هست باشد. ثروت آفرینی در این روش دهها برابر اولی است اگر کارآفرینی دانشگاهی را بلد باشیم و با مدیریت خود خیر انجام شود. شرکت های استارتاپی خود را برای خیرین ارائه دهند و آنها سرمایه گذاری کنند اگر ورشکست شدند تعدادی جوان دانش آموخته کار مدیریتی و اجرایی را یاد گرفته اند و اگر سودآور شدند سودش را در شرکت های نو پای جدید سرمایه گذاری می کنند. این اتفاق اقتصاد منطقه ای را تکان می دهد نه فقط دانشگاه را، این اتفاق بارها در دنیا افتاده است. بنابراین کاملاً امکان پذیر و عملی است. یعنی ما روی گنج نشسته ایم و فقیر هستیم. دانشگاه منبع ثروت آفرینی است در دنیا. و تاثیر اقتصادی و نیز تحول فرهنگی اجتماعی در جامعه می گذارد که با سرعت زیاد در دنیا رشد میکند. اگر دانشگاه این وظیفه را به عهده نگیرد نتیجه اش می شود بیکاری دانشجویان. و در صورت ورود به این ماموریت این فعالیت ها میتوانند منابع مالی قوی برای دانشگاه باشد آمار جهانی را نگاه کنید اینقدر پول از شرکت های زایشی دانشگاه برگشت داده می شود که دانشگاه به لحاظ مالی ثروتمند می شود. بهترین شتاب دهنده های کارآفرینی خیرین هستند. عرضم این است که راه حل اساسی این است که ما خیرین را با کارآفرینی تلفیق کنیم اگر توانستیم این کار را بکنیم یک جهشی ایجاد کرده ایم هدف آن فراتر از تامین مالی دانشگاه است و بحث توسعه اقتصادی کشور است.



دکتر شمس السادات زاهدی: عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی

نخستین پرسشی که مطرح فرمودید به آینده پژوهی در دانشگاه اشاره داشت؟ به نظر من برای هر نوع آینده پژوهی ابتدا باید به بررسی گذشته پرداخت. پیش نیاز سناریونویسی برای آینده، مطالعه دقیق تاریخ گذشته و عبرت گرفتن از آن است. معنای عبرت گرفتن این است که رویدادهای پیشین را بررسی کنیم، اشتباهات گذشته را تحلیل کنیم و مانع از تکرار مجدد آنها شویم. از طریق چنین بررسی هائی از یک سو در می یابیم که موفقیت ها، نکات قوت و مثبت و امتیازات پیش برنده ما در گذشته چه بوده اند و از سوی دیگر محدودیت های بازدارنده و عملکردهای ناصحیحی که سبب شکست ما بوده اند کدامند.

در مرحله بعدی به شناسائی دقیق وضعیت کنونی می پردازیم. برای احراز شناختی مبتنی بر واقعیت، با بهره گیری از شیوه های علمی به گردآوری داده ها می پردازیم و سپس داده های مکتوب را نظم بخشیده و طبقه بندی می کنیم و آنگاه به جستجوی روابط علت و معلولی می پردازیم. حال با تحلیلی کاوشگرانه، بدون سوگیری خاص، به شناختی واقع بینانه و نسبته کامل از وضع موجود دست می یابیم که ابزار اساسی برای طراحی سناریوهای آینده را در اختیار ما خواهد گذارد. پس از آن به تعیین هدف های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت خود برای آینده اقدام می کنیم، از قوه بینش و قدرت ابتکار و خلاقیت خود مدد می ستانیم و با بهره گیری از روش های آینده پژوهی سناریوهای مختلف را طراحی کرده و مناسب ترین آنها را انتخاب می کنیم.

پرسش مهمی که در اینجا مطرح می شود نقش دولت در دانشگاه است. به نظر من هر فرد به اعتبار عضویت در جامعه از حقوقی برخوردار و به انجام تکالیفی مکلف است. اگر وضعیت جوامع مختلف جهانی را بر روی پیوستاری قرار دهیم مشاهده می کنیم که تعدادی از آنها بیشتر بر تکالیف مردم خویش تأکید می کنند و برخی نیز اولویت را به تأمین حقوق آحاد جامعه می دهند. البته در جامعه ما بیشتر بر تکالیف تأکید می شود تا بر حقوق. دانشگاه ها وظیفه مهم و حیاتی تربیت نیروی انسانی را بر عهده دارند و دولت ها موظفند آنها را در این امر بسیار اساسی حمایت کنند. به نظر بنده دولت باید از دانشگاه ها حمایت کند اما اداره امور آنها را به خودشان واگذارد. در کشور ما برعکس است، دولت های ما حمایت چندانی نمی کنند اما تا جائی که بتوانند در امور دانشگاه ها دخالت می کنند. برای مثال در حال حاضر مسئولان حکومتی تعداد بسیار زیادی سهمیه برای ورود به دانشگاه تعیین کرده اند. این سهمیه ها بر چه اساسی ایجاد شده اند و چه تعداد از صندلی های دانشگاه ها را اشغال کرده اند. در اینجاست که به استقلال دانشگاه ها خدشه وارد می شود و عملکردشان آنی نیست که باید باشد.

پرسش دیگری که در جلسه مطرح شد این است که چرا آموزش عالی در جذب خیرین موفق نبوده است. به نظر من دلیل اساسی نبود شفافیت است. گویا قرار نیست در کشور ما در هیچ زمینه ای شفافیت و پاسخگوئی وجود داشته باشد. در حالی که همه کارها و فعالیت های ما تحت کنترل قرار دارد میزان نظارت ما بر کار مسئولان بسیار ناچیز و ناموثر است. در مورد خیرین نیز این حق آنهاست که از روند اداره امور و چگونگی مصرف موقوفات مطلع باشند. از اینرو پیشنهاد می شود که نماینده آنها در هیئت های امنای دانشگاه ها حضور داشته باشند. اگر نماینده ذیصلاح و موثقی باشد با دقت کافی به چگونگی بهره گیری از موقوفات و به سایر مسائل توجه می کند، هم به منافع آن ارگانی که در آن عضویت دارد عنایت می کند و هم منافع و اولویت های کسانی که این منابع مالی را تأمین کرده اند مد نظر قرار می دهد.



دکتر علی اصغر شیراز پز: عضو هیات علمی دانشگاه کاشان

آقای دکتر ما را مهمان میکنند به نتایج کارشان در امور دانشگاهی و این به نظر من کار ارزشمندی است و همه ما میتوانیم یاد بگیریم و دنبال بکنیم و نقش شبکه تبادل تجارب را به نظرم در همین موضوع هم میتواند خیلی تاثیرگذار و مفید باشد. ما کاری که در کشور انجام دادیم این است که الگوهای خیرین در دانشگاه شیراز و مشهد و اصفهان و دانشگاه تهران هم ما دعوت کرده بودیم که در جلسه باشند ولی متأسفانه نیستند. این الگوهایی که در کشور ما بازدید کردیم و تجارب آنها را دسته بندی کردیم. غیر از دانشگاه شیراز که یک الگوی خیرین سرمایه گذار دارد، بقیه الگوها مشابه هم هستند. ما یک تجربه ای را در دنیا بررسی کردیم تقریباً دانشگاه های آمریکا یک سوم منابعشان از وقت و خیرین و خصوصاً وقف است که عموم دانشگاه های بزرگ آمریکایی یک مجموعه ای دارند به نام شرکت مدیریت هاروارد و استندفورد که دوستان اگر به سایت هایشان هم مراجعه کنند یک مجموعه خیلی مفصل است در حقیقت نهادهای مدرنی هستند و بستر شرعی وقف و خیریه و سازمان های مدرن را طراحی میکنیم که در دنیا این اتفاق افتاده است که برخی از دانشگاه های بزرگ دنیا منابع وقفیشان چهار میلیارد دلار بوده ولی در صندوق های وقفی به ۲۵ دلار افزایش داده اند که دانشگاه هاروارد این مشخصه را دارد، لذا ما در تکامل اتفاق که در دانشگاه کاشان اتفاق افتاده و در ده سال آینده یک اتفاق باید رخ بدهد و این است که بخشی از منابع این خیرین تبدیل به احسنت شود در منابع جدید مالی و قرار شده با همکاری دانشگاه صنعتی شریف و دانشگاه قم که بخش های صنعتی شان را دنبال می کنند ما پیروی بکنیم. اگر شالوده های فکری نهاد آماده شود میتواند کمک بکند به ارزش منابع خیرین و واقفین و یک کمکی هم هیئت امنای دانشگاه کاشان به تدبیر آقای دکتر سلطانی انجام داده اند که برای اولین بار یک معاملاتی در حوزه اقتصادی انجام داده اند که در آنجا یک گروهی به عنوان گروه خیرین و وقف تعبیه کرده این که برنامه در این گزارش که خدمت دوستان هست می باشد. ضمناً حضور یکی از خیرین در هیئت امنای دانشگاه اجباری شود. اگر شاکله کار اقتصادی و مالی و نهاد مالی در این بنیاد شکل بگیرد و مصوب بشود، یک ساز و کار مدرنی مبتنی بر وقف شکل بگیرد تا ارزشی که واقفین و خیرین برای دانشگاه می آورند قدرت و ثروتی برای دانشگاه داشته باشد.



دکتر محمدجواد صالحی: عضو هیات علمی موسسه

سلام عرض می کنم خدمت حضار محترم بسیار خوشحالم که در یک چنین جلسه ای حضور دارم. چرا که عمدتاً همه جلسات و همایش های علمی که برگزار میشود بحث ها دستوری و هنجاری است. خیلی خوشحالم که تجربیات دانشگاه کاشان و اصفهان را شنیدم که خیلی عالی بود و

به نظرم می آید اگر دانشگاه های دیگر از این راهکارها استفاده کنند، همان بحثی که دوستان گفتند مدیر خودش دوست دارد کارهایی بکند اما اقتصاد دولتی اجازه نمیدهد. معمولا مدیران دولتی می گویند من که پول و بودجه نفت را میگیرم نشستم سر جابم و چرا دنبال در دسر بگردم. آقای دکتر من خیلی سریع و کلید واژه ای صحبت میکنم و بعضی ها در حوزه اقتصادی آموزش عالی است و بعضی ها هم ممکن است فراتر باشد. اول از اینکه خیر چرا این کارها را میکنند برای دل خودش، چند روز پیش ما اینجا یک تقدیر داشتیم از یک استاد بزرگوار، و در آخرش گفت من هر کاری میکردم برای دل خودم میکردم. انرژی میگرفتم. خیر هم همین است یک ارتباط معنوی با خدای خودش میگیرد و فقط وظیفه ما این است که او را دلزده نکنیم. بحث خلق ثروت هم هست در کار خیر، به جای اینکه به درآمدهای قبل نگاه کنیم. بحث اینکه خیرین را متقاعد بکنیم که کمک کردن به حوزه آموزش کم تر از کمک کردن به مواردی که ریشه دینی و مذهبی دارند نیست. مثلا در آموزه های دینی ما هم هست که زگهواره تا گور دانش بجوی و یا یک دقیقه تفکر بهتر از ۷۰ سال عبادت است. به دنبال راه های نو در تامین منابع مالی باشیم بعضی از آنها دستوری و هنجاری است. دقیقا همان چیزی که در بحث های آموزشی داریم. میرویم در مدرسه صحبت میکنیم و چیزهایی که من بلد نیستم به بچه ام یاد دهم انتظار دارم در مدرسه یاد بگیرد مثل اعتماد به نفس، توانایی حل مسئله و اینکه بلد باشد در کجاها نه بگوید. باید بحث اعتمادسازی به بخش خصوصی و خیرین وجود داشته باشد و برایشان اعتمادسازی بکنیم. یک بحثی که من به نظرم می آید باید دانشگاه وارد فعالیت های اقتصادی شود که پول درآورد ولی من فکر میکنم که این باید یک حریمی داشته باشد. تا جایی که به عملکرد، اصل دانشگاه، جو دانشگاه و پردیس دانشگاه ضربه وارد نکند. باید همگان و مخصوصا خیرین در ذهنشان بیاید که ما داریم به جایی کمک میکنیم که ماهیگیری را یاد می دهد و نه اینکه فقط ماهی را بگیرد و به دست مردم دهد. توجیه کردن دولت و نهادهای حکومتی برای درگیر شدن در دانشگاه و تامین مالی آن. یک محیط اقتصادی کوچک ممکن است میلیاردها تومان گردش مالی داشته باشد اما موسسه ما که مغز متفکر آموزش عالی کشور است رقم سالانه اش را نگاه کنید ۶ و یا ۷ میلیارد تومان در سال است. از حوزه اقتصاد و آموزش عالی میخواهم بگویم آقای دکتر، بحث تخصیص را باید در نظر بگیریم یعنی الا هم و فی الا هم کنیم. حالا اگر یک خیری هم میاید باید بتوانیم به عنوان کسی که مسئولیت اقتصادی دانشگاه را هم داریم بگویم در چه حوزه ای وارد شویم. مردم و شاید خیرین آموزش عالی را یک کالای لوکس می دانند و آموزش و پرورش را یک کالای ضروری.



دکتر یزدان ابراهیمی: عضو هیات علمی موسسه

خدمت شما عرض کنم که بنده توصیه می کنم در موارد دیگر تنوع منابع مالی هم پیل ها ادامه پیدا کنند و بحث ها جمع بندی شود و نهایتا انشالله به نتیجه ای برسیم. ببینید در وضعیت بد اقتصادی مطمئنا وضعیت سازمان ها و شرکت ها بد خواهد شد و کسانی که خیر هستند احتمالا با مشکل مالی روبرو خواهند شد و در شرایط رکود اقتصادی احتمالا کمکه های خیریه و وقف هم کاهش خواهد یافت. در هر حال فعالیتها در حوزه وقف می تواند برای دانشگاه ها یک فرصت باشد که از اینگونه منابع مالی مانند سایر دانشگاههای جهان استفاده کنند و ما بتوانیم تنوع منابع مالی بیشتری را در دانشگاه شاهد باشیم. مباحث مدیریت مالی میگویند که سازمان ها باید به دنبال حداکثر کردن ثروتشان باشند و دانشگاهها هم بعنوان سازمانهای غیر انتفاعی از این قاعده مستثنی نیستند. بنده در اواخر دهه ۷۰ پیشنهادهای را در نامه آموزش عالی مطرح کردم که دولت به دانشگاهها سهام شرکت های دولتی را اختصاص دهد. دانشگاهها یکی از وظایفشان این است که سهمشان را از ثروت ملی طلب کنند. دولت نفت را که ثروت ملی است میفروشد و دانشگاه ها به میزان سهمی که در رشد و توسعه کشور دارند از این ثروت ملی نصیبشان نمی شود. سهام یک دارایی است که دولت فراوان دارد، اگر دولت نمی تواند بودجه دانشگاههای را بصورت صددرصد و به اندازه کافی تخصیص دهد میتواند مابقی را از ثروت ملی از سهام شرکتهای به دانشگاهها اختصاص دهد. به عنوان مثال شرکت های پتروشیمی، فولادی و یا سهام بسیاری از شرکتهای دولتی میتواند به دانشگاهها اختصاص داده شود. این سهامها پس از تخصیص میتواند طی سالها جمع شود و یک سرمایه مالی برای دانشگاه شود که

میتواند از سود هر سال آن استفاده کنند و این باعث میشود که دانشگاه خودشان را در آن صنعت سهیم بدانند و مشارکت و ارتباط بیشتری با صنعت داشته باشند. و البته این نیازمند یک انعطاف پذیری و تغییر در دانشگاهها است. دانشگاه باید به گونه ای باشد که اگر احساس کردند مدیری در حوزه تنوع منابع مالی و کسب درآمد موفق نیست بتوانند آنرا تغییر دهند مدیری را منصوب کنند که توانایی و ایده لازم برای تنوع بخشی مالی داشته باشد.

### خلاصه ای از یادداشت های اعضای پانل ۲۷ در کاربرگ ارائه شده

ردیف	پیشراستها و بازدارنده ها	نظر خبره
۱	در سطح سیاستهای دولت و وزارت علوم و دیگر متولیان حاکمیتی و چارچوبهای حقوقی و قانونی	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعلام حرکت وزارت علوم به سمت کارآفرینی و جامعه محوری در دانشگاه (پیشران)</li> <li>حرکت جدی برای استفاده از خیرین در مسیر کارآفرینی در کنار فعالیتهای فیزیکی (پیشران)</li> <li>حمایت در بالاترین سطح رهبری و ریاست جمهوری از خیرین و کارآفرینی دانشگاهی (پیشران)</li> <li>ارتقاء اساتید مانع اصلی حرکت آنها در راستای کارآفرینی و ثروت افزایی دانشگاه است. (بازدارنده)</li> <li>اعطاء اختیارات به هیأت امنای دانشگاه ها در پذیرش مردم در تصمیم گیری</li> <li>دولت اعتقاد راسخی به این موضوع ندارد. هیأت امنای دانشگاهها می توانند از اختیارات ویژه خود برای ارتقای این موضوع استفاده کنند.</li> </ul>
۲	در سطح ابتکارات مدیریتی دانشگاهها، اصلاحات فرایندی و تعاملات محیطی آنها و جلب اعتماد و مشارکت	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرهنگ سازی در بین مدیران دانشگاهی + اعضای هیأت علمی + دانشجویان (پیشران)</li> <li>علم سازی بروز دنیا در جهت تشویق خیرین به علم و علم سازی</li> <li>مدیریت کلان دانشگاه مهم ترین و مؤثرترین نقش را در این زمینه دارند. فرهنگ جذب کمکهای خیرین در دانشگاهها باید تقویت شود.</li> </ul>
۳	در سطح توسعه بنیادهای عام المنفعه و غیر انتفاعی و خیرین و حامیان مالی دانشگاهها	<ul style="list-style-type: none"> <li>ساماندهی و سازماندهی مناسب خیرین و ایجاد جایگاه قانونی در ساختار دانشگاه مرتبط با امور اقتصادی دانشگاه (پیشران)</li> <li>بنیادها نیاز به ابراز برای توسعه فعالیت خود دارند نه تشکیل آنها</li> <li>این بنیادها نقش مؤثری دارند منتها باید فرهنگ سازی شود و اهمیت موضوع تعیین گردد. فارغ التحصیلان نقش مهمی دارند.</li> </ul>
۴	در سطح روندهای توسعه دانش بنیان و تقاضای دانشی کسب و کار و صنعت و جامعه	<ul style="list-style-type: none"> <li>پیشقدم شدن صندوق نوآوری و شکوفایی و یا صندوق ... از پژوهشگران در ایجاد سازکارهای مالی به همراه خیرین (پیشران)</li> <li>بستر سازی برای خلاقان که ورود به کسب و کار آنها را تقویت خودشان و نیز دانشگاه</li> <li>دانشگاهها بزرگترین سرمایه داران کشور هستند که برند و سرمایه اجتماعی و ایده، برخی از آنهاست. این ابزارها متأسفانه برای کسب درآمد مورد استفاده قرار نمی گیرند.</li> </ul>
۵	در سطح ابتکارات اعضای هیأت علمی و دانش آموختگان شرکتهای مشتقه و...	<ul style="list-style-type: none"> <li>تغذیه سالیانه از خیرین دانشگاهی از بیرون دانشگاه در سال گذشته (پیشران)</li> <li>تغذیه سالیانه از کارآفرینان دانشگاهی در کنار پژوهشگر برگزیده (پیشران)</li> <li>توسعه نرم افزار در دانشگاه ها برای اهمیت کیفیت علم و دانشگاه</li> <li>هیأت علمی و دانش آموختگان ورود مؤثری در این زمینه ندارند و حتی مانع هستند بویژه هیأت علمی</li> </ul>
۶	در سطح شرکتهای مشتقه و...	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
۷	در سطح فرصتهای منطقه ای و بین المللی و همکاری های علمی فرامرزی، سرمایه گذاری های مشترک و جوینت ونچرها	<ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد صندوق های VC در هر دانشگاهی برای پشتیبانی از حرکتهای کارآفرینی به ویژه با استفاده از خیرین (پیشران)</li> <li>ایرانیان خارج از کشور پتانسیل بسیار خوبی هستند اما متأسفانه زمینه حضور و کمک آنها فراهم نمی شود.</li> </ul>
۸	در سطح فرهنگی و تحلیل های رفتاری جامعه	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرهنگ سازی عمومی در بین صنعتگران - بازرگانان - اتاق های بازرگانی (پیشران)</li> <li>باید فرهنگ سازی صورت گیرد و تبیین گردد که اصل ۳۰ قانون اساسی، دولت را ملزم به کمک به دانشگاهها نمی داند.</li> </ul>
۹	در سطح کمپین ها و پویاها	<ul style="list-style-type: none"> <li>به جهت فرهنگ سازی و بستر سازی درازمدت</li> <li>تولید بازی های خاص در راستای نشان گذاری شاخص های رفتاری و افزایش حساسیت به موضوع وقف در آموزش عالی و مخاطب قراردادن گروههای خاص جامعه (interactive video game)</li> </ul>

ردیف	پیشرانها و بازدارنده ها	نظر خبره
		<p>رویدادهای تعاملی و...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• خوب است در دانشگاهها، تشکلها و نهادها و انجمنهای دانشجویی برای بحث خیرین مورد توجه قرار گیرد.</li> </ul>
۱۰	در سطح دریافت هزینههای تحصیلی دانشجویان	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نباید روی این موضوع خیلی تأکید گردد.</li> </ul>
۱۱	در سطح نظام بانکی و اعتبارات و تسهیلات و معافیتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نباید روی این موضوع خیلی تأکید گردد.</li> <li>• تسهیلات بانکی و معافیتهای مالیاتی و عوارضی، مشوق بسیار خوبی برای جذب کمکهای خیرین است.</li> </ul>
۱۲	در سطح واگذاری اراضی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نگاه اقتصادی به دارائیهای ثابت دانشگاهها و استفاده از آنها (پیشران)</li> <li>• دانشگاهها غالباً زمینهای زیادی دارند که می توانند با خیرین مشارکت نمایند.</li> </ul>
۱۳	در سطح همکاریها و کنسرسیومهای دانشگاهی در سطوح محلی و ملی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده از انجمنها و اتحادیههای صنفی اساتید و دانشجویان (پیشران)</li> <li>• خوب است هر سال یک کنفرانس یا همایش علمی، یک پژوهش و یک کتاب در این زمینه انجام شود.</li> </ul>
۱۴	در سطح تضمین کیفیت و افزایش اثربخشی آموزشها و پژوهشها و پاسخگویی اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اگر خیرین، اعتماد به استفاده بهینه از کمکهای آنها پیدا کنند و خروجی دانشگاهها کیفیت داشته باشد، کمکهای زیادی می کنند منتها این اعتماد وجود ندارد.</li> </ul>
۱۵	سایر (لطفاً مشخص فرمایید در صورت نیاز از برگهای دیگر استفاده فرمایید/ با تشکر)	<p>ایجاد یک information system برای جمع آوری دادههای مختلف سراسر کشور، پردازش، مشاهده داشبوردها راهبری صحیح فرایندها، نیاز آفرینی و...</p> <p><b>ISI</b></p> <p>ملاحظات فرهنگی</p> <p>افراد: هیئت علمی، دانشجویان، کارکنان</p> <p>سندهای جامع برای هر واحد مورد مطالعه جهت دریافت منابع مالی</p> <p>Data1      Data3</p> <p>امکان و فضا و تجهیزات      نرم افزار + سخت افزار</p> <p>نیاز سنجی</p> <p>نیازهای توسعه ای</p> <p>اطلاعات خیرین → Data2</p> <p>دموگرافی - پروژه ها - علاقمندیها - توانایی مالی - تواناییهای حقوقی و...</p> <p>این سیستم اطلاعاتی با پردازش و تحلیل دادههای فوق توانایی (Data mining) دارد برای نیاز آفرینی جهت پیشنهادسازی به خیرین</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• در این سیستم امکان اشتراک گذاری تجربه خیرین وجود دارد.</li> <li>• در این سیستم امکان شبکه سازی خیرین جهت سیستماتیک کردن مشارکت گروههای مختلف با افراد مختلف با هم با توجه به علاقمندی و توانایی</li> <li>• در این سیستم امکان بررسی و رصد فرآیند مشارکت خیرین جهت شفاف سازی وجود دارد.</li> <li>• در این سیستم امکان ثبت چالشها، موانع و نقاط قوت و فرصتها در هر پروژه قرارداد جهت تحلیل و عارضه یابی با تسهیل در موارد مشابه</li> <li>• در این سیستم داشبوردهای اطلاعاتی جهت اقدام مناسب به موقع و راهبری صحیح وجود دارد.</li> </ul>

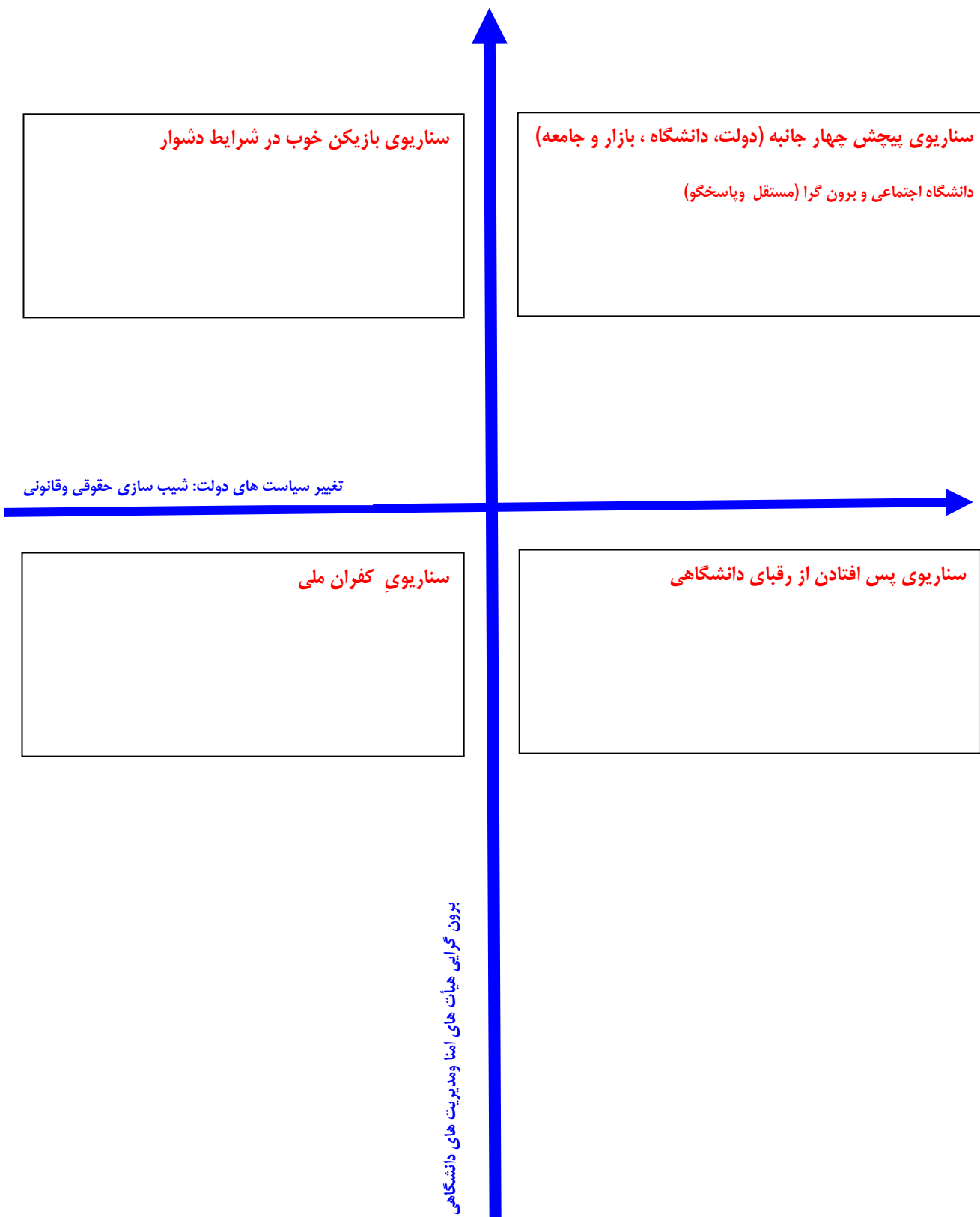
نظر خبره	پیشرانها و بازدارنده ها	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• در این سیستم گراف هایی جهت گزارش دهی وجود دارد جهت دقت در توجه و تمرکز بر روی مسائلی که مغفول باقی ماندند یا بیش از حد مورد توجه قرار گرفتند.</li> <li>• در این سامانه ها باید توجه به المان های ایجاد یا توسعه انگیزش های درونی بخش های قرار گیرد که منوط به ورودی .... بخش ارزش های قابل تحقق می باشد و عوامل فرهنگی و ...</li> <li>• مطالعات تطبیقی در زمینه تنوع بخشی منابع در سازمان های موفق دولتی در کشور. نیازسنجی و یا آسیب شناسی در زمینه منابع مالی که اولویت خیرین .... آموزش عالی کم رنگ است؟ شاید این به اولویت های جامعه مربوط می شود. چه کسانی و با چه پیش زمینه ای ورود می کند به مجموعه خیرین و به چه اهداف و الویت هاست؟</li> <li>• احترام به خیرین، اهتمام جدی ریاست دانشگاه، اعتماد خیرین و... بسیار مؤثر است</li> </ul>		

# جمع بندی و تدوین سناریو ها

دکتر مقصود فراستخواه ؛ دبیر علمی و دکتر علی اصغر شیره پز عضو محترم هیأت علمی دانشگاه کاشان

جمع بندی و تدوین سناریو ها که توسط دبیر علمی میز با همکاری مؤثر دکتر علی اصغر شیره پز عضو محترم هیأت علمی دانشگاه کاشان تهیه شده است به شرح زیر شامل چهار سناریو و سیاستهای اجرایی سناریوی اول ( سناریوی پیچش چهار جانبه «دولت، دانشگاه ، بازار و جامعه» ؛ دانشگاه اجتماعی و برون گرا ، مستقل و پاسخگو) به شرح زیر ارائه می شود :





## سیاستهای اجرایی «(۷+۷)»

سیاستهای اجرایی قابل توصیه و برآمده از پیل برای پیشبرد سناریوی پیش چهار جانبه (دولت، دانشگاه، بازار و جامعه)

### سیاستهای اجرایی لازم در سطح دانشگاه

#### ۱-۱- بنیاد حامیان دانشگاه

در دانشگاهی بنیاد حامیان خود را در سطح محل، شهر، استان و منطقه و یا کشور ایجاد بکند

#### ۱-۲- تقویت ترکیب هیأت امنای دانشگاه

از اصلی ترین و مؤثر ترین حامیان در ترکیب اعضای هیأت امنای دانشگاه استفاده بشود

#### ۱-۳- ردیف بودجه ای

فزوده شدن ردیفی به فرم ۵۶ بودجه سنواتی، در زمینه کمکهای خیریه به آموزش عالی خیرین (از درآمدهای اختصاصی تفکیک بود)

#### ۱-۴- کارآفرینی خیریه

خیرین کارفرین (E.CS) مفهوم مهمی است که باید در ایران از آن استفاده کنیم. دانشگاه فضای مستقلی برای خیرین ایجاد کند که خودشان سرمایه گذاری و ثروت آفرینی بکند با منطق اقتصاد دانش و فناوری و نوآوری. دانشگاه با پول خیر باید کارآفرین بشود و ستارت آپ داشته باشد و ناحیه نوآوری ایجاد بکند و اثر اقتصادی آن را جامعه ببیند.

#### ۱-۵- مشارکت اقتصادی با خیرین به جای سرمایه گذاری توسط خود دانشگاه

انگاه با خیرین مشارکت کند و اجازه بدهد خودشان سرمایه گذاری بکنند و دانشگاه از درآمدش استفاده بکند. دانشگاه با ساخت ولتی خود، مثل خیر نمی تواند مدیریت سرمایه گذاری بکند.

#### ۱-۶- ایجاد سازمان حرفه ای دانش آموختگان دانشگاه و جلب منابع از این طریق

جربه های ملی مثل کانون مهندسين فارغ التحصيل دانشكده فنی دانشگاه تهران و... بسیار رهگشاست

#### ۱-۷- ایجاد و حفظ نمادهای خیرین در پردیس و آزمایشگاهها و مکانهای دانشگاهی

## ۲. سیاستهای اجرایی لازم در سطح دولت و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری:

### ۲-۱. حمایت قانونی، مالی و فرهنگی از دانشگاه ها در اجرای سیاستهای فوق (مثلا ردیف بودجه ای و...)

ستادی که در وزارت علوم چند وقتی است به وجود آمده است و نیز شوراهاى منطقه ای در این جهت می توانند به عنوان واسط بین دانشگاه ها و دولت فعال شوند

### ۲-۲. شبکه بنیادهای حامیان دانشگاه ها

وزارت عتف با حمایت های مؤثر اقدام به ایجاد و توسعه «شبکه بنیادهای حامیان دانشگاه ها» در سرتاسر کشور بکند. برای قدم اول نشستى یک روزه با دعوت مدیران بنیادهای حامیان ترتیب داده شود و با مشارکت آنها ترتیب تشکیل شبکه و فعالیت آن به صورت مستقل ولی با حمایت وزارت عتف داده شود

### ۲-۳. استفاده از ظرفیتهای ایرانیان مقیم خارج به عنوان حامیان آموزش عالی

این وظیفه به عهده معاونت امور بین الملل وزارتخانه محول شود و اقدامات در این خصوص از طریق شورای معاونان وزارت عتف و مقام وزارت یا قائم مقام ایشان پیگیری بشود

### ۲-۴. رتبه بندی دانشگاه ها بر مبنای عملکرد ردیف بودجه ای مندرج در بند ۱-۳ این سیاستها

### ۲-۵. سیاست سهام ملی دانشگاه

توجه به محدودیت های بودجه ای، پیشنهاد می شود دولت، ۲۰ درصد از بودجه ای را که نمی تواند به دانشگاه ها بدهد به صورت سهام برای دانشگاه ها اختصاص دهد مثلاً از شرکتهای سهامی در منطقه و کشور در عرصه صنعت و ...

### ۲-۶. سیاست معافیت مالیاتی

خارج خیرین در دانشگاه جزو مالیاتهای آنها محسوب بشود و موانع حقوقی و قانونی و اداری رفع بشود. اگر بخش خصوصی یک میلیارد تومان در آموزش عالی سرمایه گذاری بکند خود این هزینه در معافیت مالیاتی محسوب می شود ولی به سود آن مالیات علق می گیرد. اگر بنیادی کار اقتصادی بکند باز هم لازم است از معافیت مالیات بشود. این نیاز به اصلاحات حقوقی دارد. وزارت عتف باید با دستگاه دارایی کشور تعامل بکند)

### ۲-۷. برگزاری کارگاه های احیای سنت فراموش شده وقف در مناطق ده گانه آموزش عالی

بن کارگاه ها با شرکت دانشگاه های آن منطقه و ارائه بهترین نمونه های عملکرد در آن منطقه و نتیجه گیری های سیاستی-اجرایی پیگیری توسط ستاد وزارتی

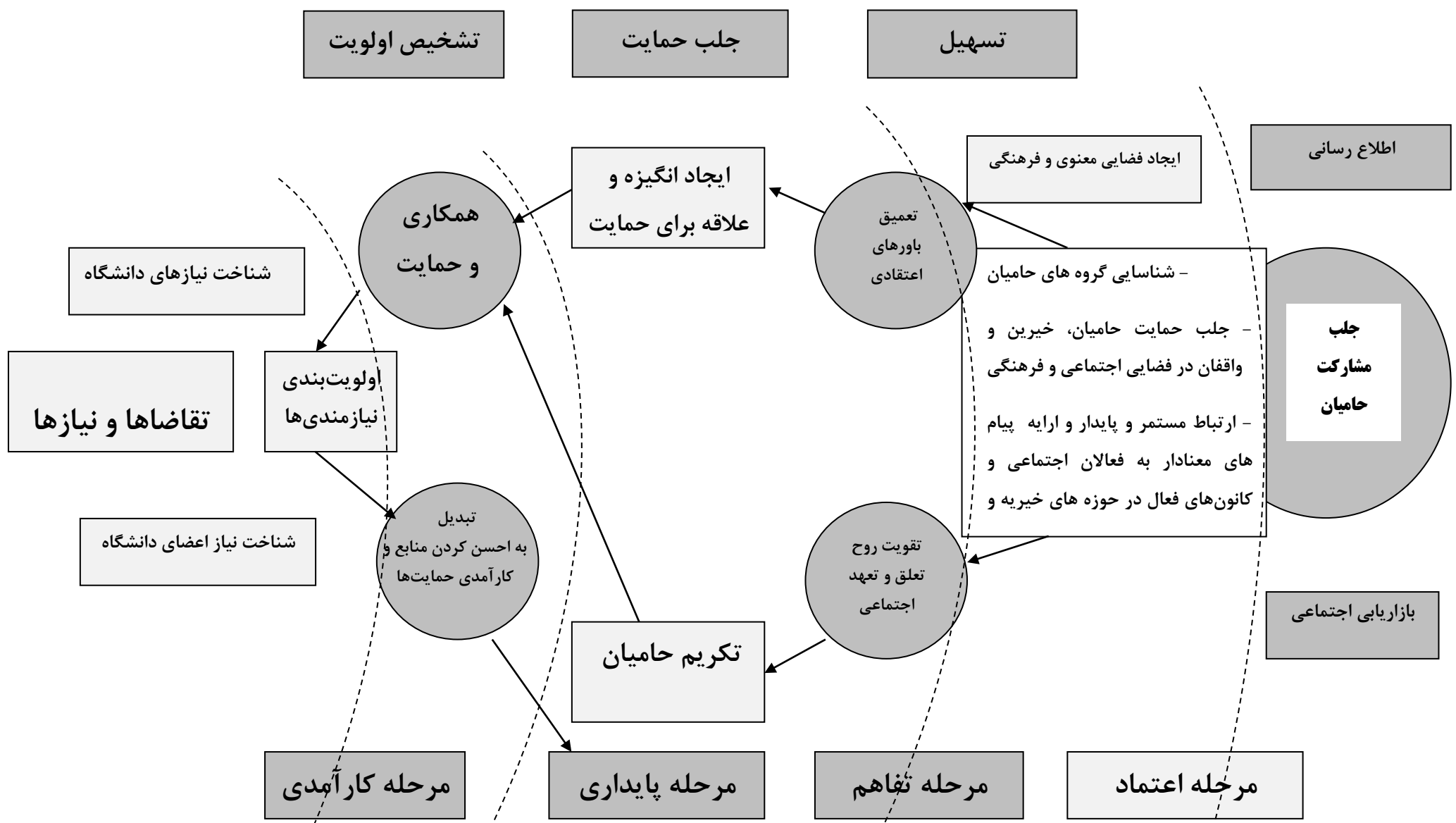
با توجه به اهمیت سیاست پیشنهادی ۷-۲، در زیر تجربه دانشگاه کاشان به عنوان مورد مثال ملی قدری مشروح تر ارائه می شود.

## دانشگاه کاشان واحیای سنت وقف (مورد مثالی برای سیاست ۷-۲)

صندوق‌های وقفی در برخی کشورها به طور متوسط حدود یک سوم از بودجه دانشگاه‌های دولتی را تأمین می‌کنند، حضور گسترده‌ای در بازارهای مالی دارند و با حفظ ارزش دارایی اولیه خود، منافع بسیاری کسب کرده و خواسته واقفان را تحقق می‌بخشند. با توجه به اهمیت وقف و امور خیریه در حیات مراکز علمی، نیاز رو به تزایدی برای تدوین راهبرد در زمینه وقف و امور خیریه در حوزه آموزش عالی وجود دارد. برای تعیین مأموریت، چشم انداز و راهبرد نهادهای خیریه و وقف، نیاز جدی به ارزیابی و شناخت تجارب و مطالعه افق‌های توسعه و تکامل کارشان وجود دارد. لذا طراحی راهبرد برای تنوع بخشی به حمایت حامیان، همیاران و استفاده از شیوه‌های نوین وقف و امور خیریه اولویت اساسی بنیاد حامیان دانشگاه کاشان است. هدف بنیادی بنیاد حامیان، پاسخگویی مؤثر به نیازهای زیرساختی، آموزشی و پژوهشی دانشگاه کاشان بر اساس احیای سنت وقف و فعالیت‌های خیریه با طراحی و استقرار نظام مدیریتی، سیستم، ساختار و فرایندهای کارآمد و کاراست. برای حمایت از فعالیت‌های علمی و فرهنگی و تأمین منابع دانشگاه و ارتقای دانشگاه به جایگاه اصلی خود به‌عنوان یک نهاد مردمی مهم در توسعه جامعه باید ظرفیت‌های وقف و امور خیریه را با به‌کارگیری ابزارهای نوین مالی و در چارچوب اصول شرعی گسترش داد.

وقف، فعالیت‌های عام المنفعه و خیریه، ابزارهایی برای ارتقای هویت اسلامی جامعه هستند، لذا تکیه و پایبندی به رعایت اصول، اخلاق و احکام اسلامی در کلیه فعالیت‌های خیریه و وقف، ارزش بنیادی فعالیت‌های بنیاد است. با توجه به نقش وقف در حفظ توازن و استحکام جامعه و تقویت روح وفاداری به تحقق اهداف توسعه جامعه، خیرین و واقفان همکاران اصلی بنیاد هستند، احترام به آنها و همکاری و همراهی آنها وظیفه اصلی بنیاد محسوب می‌شود. با دیدگاه راهبردی نسبت به وقف و فعالیت‌های خیریه برای حمایت از توسعه کمی و کیفی فعالیت‌های علمی، اموال موقوفه به طور امانت در اختیار بنیاد قرار دارد. لذا حفظ اعتبار و جایگاه ویژه اجتماعی دانشگاه در عرصه ملی و در سطح بین‌المللی ارزش بنیادی بنیاد است.

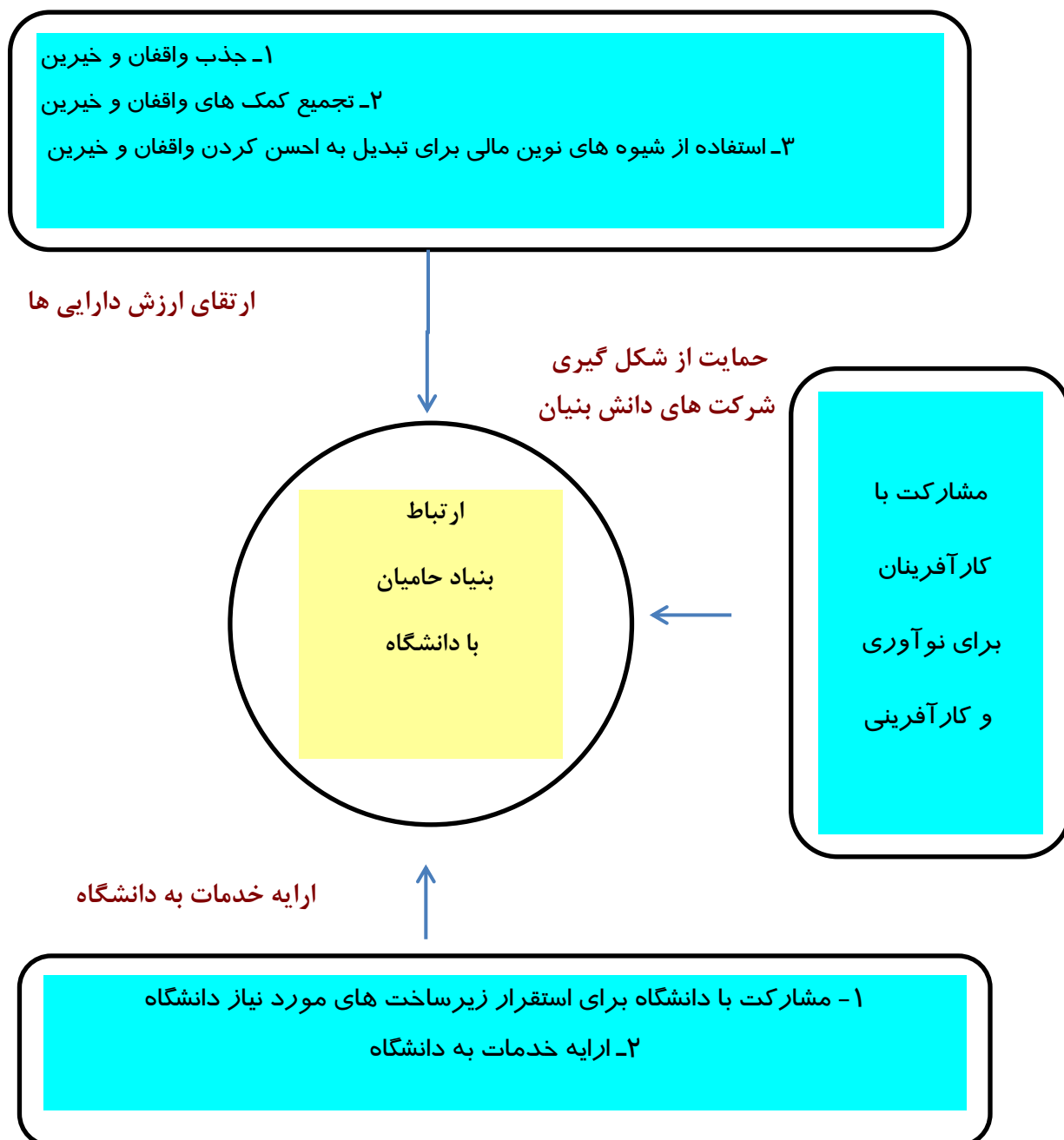
با تأکید بر گسترش تعاون و همکاری اعضای دانشگاه، «نیروی انسانی توانمند» به عنوان منبع اصلی بنیاد و شایسته سالاری همراه با تعهد، اساس ارتباطات درون سازمانی بنیاد و به شمار می‌رود. با تأکید بر توازن فکری بین ارزش‌های معنوی و مادی، شعار «همسویی و هماهنگی وهم افزایی» برای ایجاد فضای کاری مملو از نشاط، همدلی، وحدت، صمیمیت و صداقت بین خیرین و دانشگاه محور اصلی ارتباطات سازمانی بنیاد می‌باشد. بنیاد به عنوان یک نهاد یادگیرنده با بهره‌گیری از خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی برای افزایش بهره‌وری مستمر تلاش خواهد کرد. نمودار ۱ فرایند فعالیت‌های بنیاد را نشان می‌دهد.



نمودار ۱- فرایند فعالیت بنیاد

بنیاد حامیان دانشگاه کاشان

بنیاد حامیان دانشگاه کاشان، نهادی برای جذب و ارتقای ارزش اموال واقفان و خیرین است. بنیاد به این می‌اندیشد که نماینده شایسته برای واقفان و خیرین باشد و برای دستیابی به این هدف با مدیریت و سیاستگذاری مطلوب، اندیشه‌های خلاق و مبتکر را به کارگیرد. به همین دلیل است که بنیاد محور شعار خود را حفظ و ارتقای ارزش واقعی ذخایر خیرین و واقفان قرار داده و بر مدار فلسفه مدیریتی «بکارگیری اندیشه‌های نو برای سیاستگذاری، برنامه ریزی و نظارت» حرکت می‌کند. سرمایه‌های مادی بنیاد با پشتوانه چنین نگرشی به ارتقای بازده سرمایه گذاری سوق می‌یابد. بکارگیری اندیشه‌های نو، سازمانی توانمند خواهد ساخت که با بکارگیری توان فکری خیرین و واقفان و فعالان اقتصادی در کنار حفظ فضای صمیمی و اعتماد میان اعضای خانواده بزرگ دانشگاه، به شاخص های مطلوب مالی و بهره وری موقوفات و امور خیریه دست خواهد یافت.



نمودار ۲- ارتباط بنیاد حامیان با دانشگاه کاشان

## ساختار مالی بنیاد حامیان دانشگاه کاشان

هدف اقتصادی سرمایه گذاری اموال وقف و خیرین باید روی حداکثر درآمد نقدی از راه معاملات مشروع تکیه کند، تا بتواند علاوه بر تأمین هزینه‌های جاری موقوفه، حداکثر ارزش را از موقوفات ایجاد کند و این ممکن نیست مگر اینکه نهاد خیرین و وقف دارای «مدیریت مالی» قوی و کارآمد باشد. لذا نهادهای خیریه باید روی بخش «مدیریت مالی و سرمایه گذاری» اهتمام داشته باشد. سرمایه گذاری روی اموال وقفی نیاز به نقدینگی و تأمین منابع مالی دارد، لذا ساختار سرمایه گذاری در نهادهای خیریه و وقف باید تجدید شود.

عرصه های مالی بنیاد در ۱۰ سال آینده عبارتند از:

- ورود به بازار پول

- ورود به بازار سرمایه

- مشارکت با اشخاص حقیقی و حقوقی (به ویژه کارآفرینان) برای تشکیل شرکت های دانش بنیان

کمک های مالی بنیاد به دانشگاه شامل موارد زیر است:

- سود حاصل از مشارکت های اقتصادی

- سود حاصل از ورود به بازار پول

- سود حاصل از ورود به بازار سرمایه

- تسهیل در کمک مستقیم واقفان و خیرین به دانشگاه

راهبرد توانمندسازی بنیاد عبارتند از:

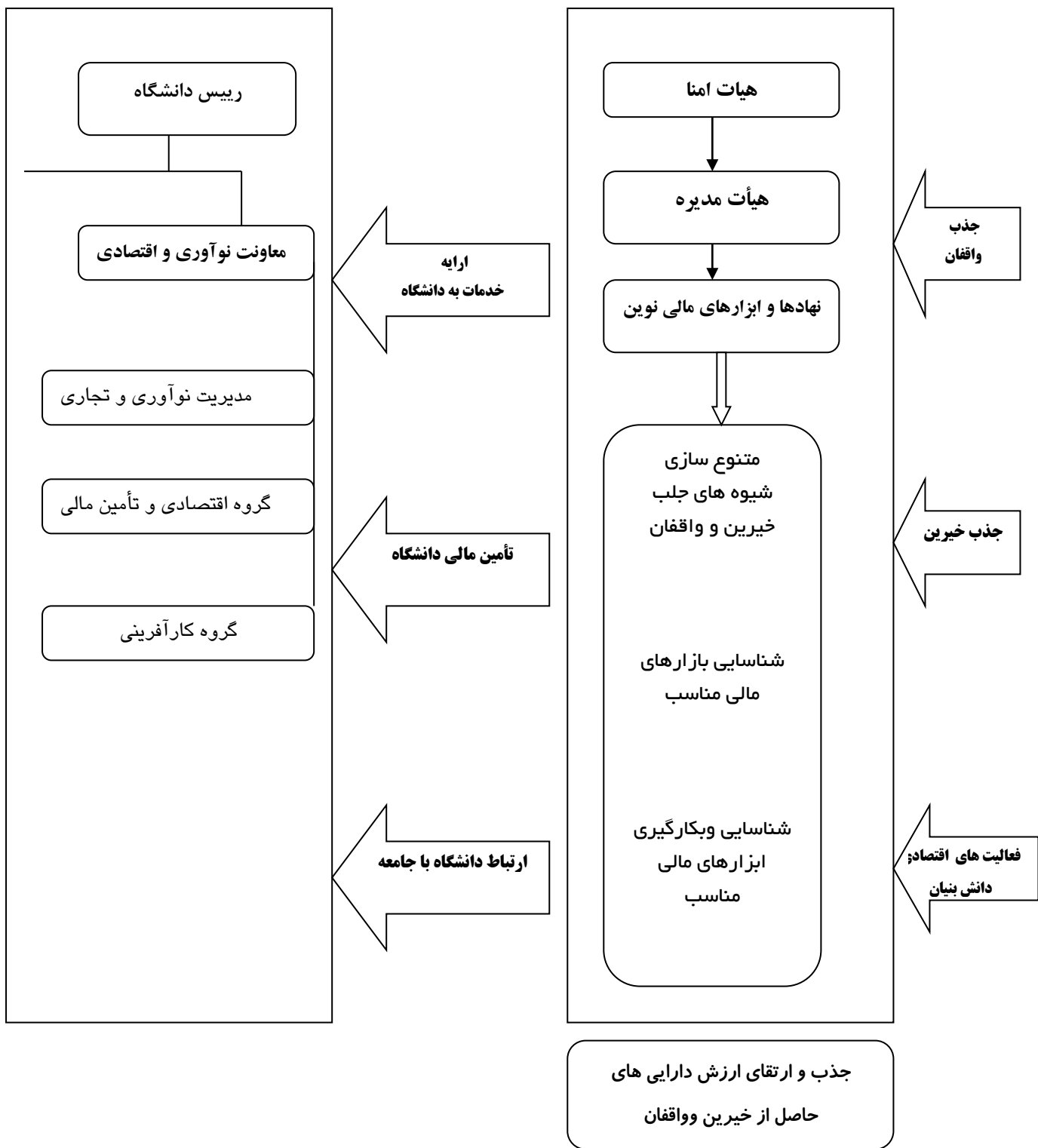
- تغییر نگرش اداره بنیاد از ستاد جذب کمک های مردمی به نهاد مالی مبتنی بر هدایا، موقوفات، کمک های مردمی

و مشارکت های اقتصادی

- ارتقای ساختاری و فرایندی بنیاد

- بکارگیری شیوه های نوین مالی در اداره بنیاد

نمودار ۲ ساختار مالی بنیاد را در ۱۰ سال آینده نشان می دهد:

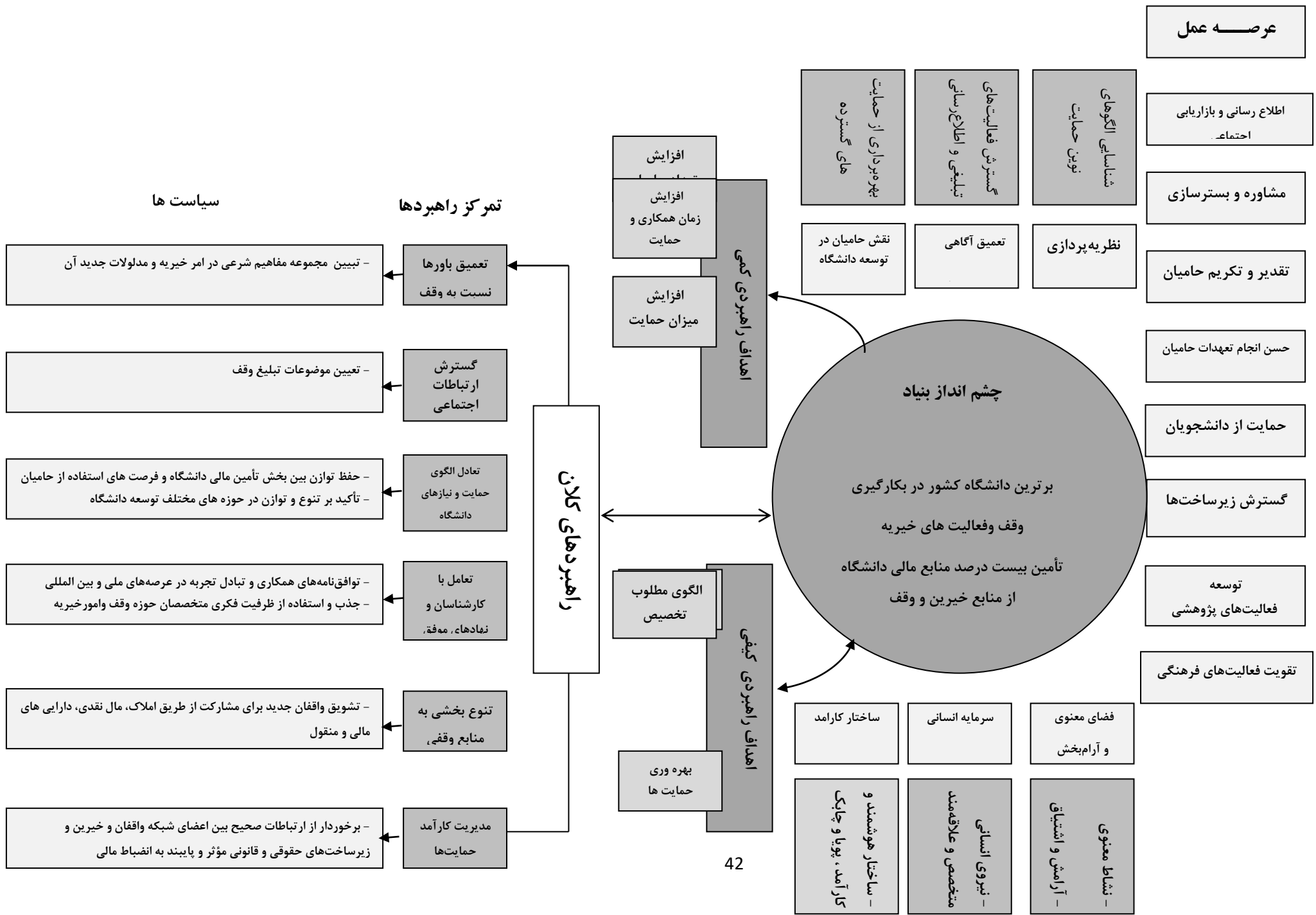


### نمودار ۳- ساختار مالی بنیاد حامیان دانشگاه کاشان



## راهبردهای آینده بنیاد حامیان دانشگاه کاشان

- با توجه به ساختار جدید بنیاد حامیان دانشگاه کاشان، راهبردهای آینده بنیاد حامیان عبارتند از:
- افزایش آگاهی نسبت به نقش سنت حسنه وقف و امور خیریه در توسعه زیرساخت های دانشگاه با بهره‌گیری از رسانه‌ها و فناوری نوین
  - ارتقای گسترش ارتباطات اجتماعی و بازاریابی اجتماعی برای گسترش حامیان، واقفان و خیرین با کار گرفتن هویت برند و قابلیت‌های اصیل دانشگاه
  - حفظ تعادل بین الگوهای مالی وقف و پروژه های توسعه ای دانشگاه از طرف دیگر در روند تصمیم سازی در سرمایه گذاری دارایی های وقف
  - تعامل گسترده با تشکل‌ها، نهادها و سازمان‌ها و متخصصان و کارشناسان فرهنگی و دینی کشور، منطقه و جهان اسلام برای استفاده از تجارب موفق در فعالیت‌های اشاعه سنت وقف در راستای رسالت دانشگاه
  - تنوع‌بخشی به منابع وقفی و فعالیت های خیریه برای ارتقای کمی و کیفی ابزارهای تأمین مالی دانشگاه با تأکید بر کارایی، شفافیت و سلامت
  - مدیریت مطلوب برای حفظ و توسعه دارایی‌های وقف و فعالیت های خیریه از طریق تبدیل به احسن کردن دارایی‌های وقف شده و توسعه آن برای ارتقای منابع مالی دانشگاه
- اقدامات آینده بنیاد برای ارتقای کمی و کیفی ابزارهای تأمین مالی دانشگاه با تأکید بر کارایی، شفافیت و سلامت عبارتند از:
- تفکیک میان مدیریت و مالکیت سرمایه در بنیاد
  - رعایت مقررات حسابداری در سرمایه گذاری وقف
  - حفظ ارزش دارایی های خیرین و واقفان در مقابل نوسانات اقتصادی
  - شناسایی روش های جدید تأمین نقدینگی برای بنیاد
  - شناسایی و بکارگیری روش های جدید سرمایه گذاری مالی
  - اولویت فرصت های سرمایه گذاری در پرتو تحقق حداکثر سود با پذیرش خطر متعارف
  - رعایت قواعد سرمایه گذاری در فرصت های موجود و قابل دسترسی شامل دوام توسعه دارایی ها و عواید سرمایه گذاری های موجود برای تضمین اینکه این فرصت های سرمایه گذاری بهره وری خود را داشته باشد یا اینکه اگر نقش مؤثر و متعارفی را در بازار دارا باشد.
- باتوجه به اصلاحات ساختاری بنیاد حامیان دانشگاه کاشان، چشم انداز و اهداف راهبردی بنیاد در نمودار ۴ آمده است



فایلهای پی دی اف گزارش پنل های بیست و پنج گانه میز آینده پژوهی در سایت موسسه فهرست پنل ها برگزار شده میز آینده پژوهی آموزش عالی که از سایت میز با نشانی زیر به طور کامل قابل دریافت است.

محققان و منتقدان و متفکران در این عرصه، لطفا با ملاحظات و نقدهای خود به بهبود عملکرد این میز و مباحث آن یاری کنند

نشانی در اینجا

[https://irphe.ac.ir/index.php?sid=34&slc\\_lang=fa&slct\\_pg\\_id=695](https://irphe.ac.ir/index.php?sid=34&slc_lang=fa&slct_pg_id=695)

- پنل افتتاحیه میز آینده پژوهی آموزش عالی ایران - مرداد ۱۳۹۳
- پنل دوم: ویژه برنامه ششم توسعه - شهریور ۱۳۹۳
- پنل سوم: سناریو نویسی و تنظیم راهبردها - مهرماه ۱۳۹۳
- پنل چهارم: آینده بین المللی شدن آموزش عالی در جهان - آبان ۱۳۹۳
- پنل پنجم: جهان متحول، دانشگاه ایرانی و آینده یاددهی - یادگیری - آذر ۱۳۹۳
- پنل ششم: آینده منابع مالی آموزش عالی - بهمن ۱۳۹۳
- پنل هفتم: آینده گسترش آموزش عالی در ایران - بهمن ۱۳۹۳
- پنل هشتم: آینده ارزشیابی کیفیت آموزش عالی در ایران - خرداد ۱۳۹۴
- پنل نهم: جذب دانشجو در آموزش عالی غیر انتفاعی - آبان ۱۳۹۴
- پنل یازدهم: تأملی درباره شاخص های کمی و کیفی روند علم در ایران؛ برای درکی بهتر از آینده آن - بهمن ۱۳۹۴
- پنل دوازدهم: ضرورت تمرکززدایی و آینده حکمروایی خوب در آموزش عالی با تأکید بر ظرفیت های خودتنظیمی مناطق در کشور و آمایش منطقه ای سرزمین - خرداد ۱۳۹۵
- پنل سیزدهم: شبکه منطقه ای دانشگاه ها در کشور، ضرورت تفویض اختیار ساختاری به مناطق دانشگاهی و ارتقای سطح خود تنظیمی مناطق و استقلال دانشگاهی - تیر ماه ۱۳۹۵
- پنل چهاردهم: آینده برنامه ملی ایران برای یادگیری مداوم - آذر ۱۳۹۵
- پنل پانزدهم: آینده اندیشی سیاست های بومی گزینی در پذیرش دانشجو و پیامدهای آن - اسفند ۱۳۹۵
- پنل شانزدهم: آینده دانشگاهها و موسسات پژوهشی ایران در رقابتهای جهانی چه می شود - بهار ۱۳۹۶
- پنل هفدهم: محافظت از آینده علوم محض، پایه، بنیادی و الزامات سیاستگذاری آن - تابستان ۱۳۹۶
- پنل هیجدهم: آینده کلاس درس دانشگاهی ما - پاییز ۱۳۹۶
- پنل نوزدهم: بررسی وضع موجود و مطلوب و آینده اندیشی درباره وضعیت دوره های دکتری آموزش عالی - پاییز ۱۳۹۶
- پنل بیستم: آینده علوم و آموزش های ریاضی در ایران - پاییز ۱۳۹۶
- پنل بیست و یکم: نقش ملی دانشگاهها در شرایط پیش روی کشور (دانشگاه بودن در بحبوحه چالشها) - تیر ۹۷
- پنل بیست و دوم: آینده موسسات پژوهشی کشور با تأکید بر ارزیابی آنها؛ مفاهیم، روش ها و تجارب جهانی - مهر ۹۷
- پنل بیست و سوم: آینده تاثیر اجتماعی دانشگاه در ایران - آذر ۹۷
- پنل بیست و چهارم: آینده آموزش عالی فنی و حرفه ای با توجه به تحولات نوپدید در ایران و جهان - اردیبهشت ۹۸
- پنل بیست و پنجم: فضای مجازی و آینده آموزش عالی - شهریور ۹۸
- پنل بیست و ششم: مدیریت دانش و مستندسازی تجربه ها در دانشگاه آینده - مهرماه ۹۸
- پنل بیست و هفتم: آینده منابع مالی دانشگاه با تأکید بر ضرورت تنوع بخشی به منابع: ضمن مرور تجربه های دانشگاه

کاشان - آذر ۹۸