



## تحلیل بودجه ای دانشگاه‌های منتخب طی سالهای ۱۳۹۵-۱۳۹۳: با رویکرد برنامه ریزی راهبردی نفیسه رجب‌زاده استاد کلایه

کارشناس مسئول بودجه دفتر برنامه ریزی، بودجه و تشکیلات وزارت علوم تحقیقات و فناوری

ارتباط با نویسنده Nafiseh\_rajabzadeh@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۰۱، تاریخ انجام اصلاحات: ۱۳۹۷/۰۵/۱۵، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۲۰

### Budgetary Analysis of Selected Iranian Universities during 2014-2016

**Nafiseh Rajabzadeh\***

Expert responsible for the budget, Planning, Budget and Organization office, the Ministry of Science and Technology Research and Technology

Email: Nafiseh\_rajabzadeh@yahoo.com

Received 22/05/2018, Revised 06/08/2018, Accepted 11/08/2018

#### چکیده

امروزه یکی از مهمترین مسائل آموزش عالی ایران لزوم توجه به تدوین و استقرار، پایش و ارزیابی برنامه ریزی راهبردی در دانشگاهها است. لازمه برنامه راهبردی موفق و کارا، تحلیل محیط درونی و بیرونی، نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدهای احتمالی است. قسمتی از واکاوی دانشگاه‌ها، تحلیل وضعیت بودجه آنها است. مطالعه حاضر به بررسی و تحلیل بودجه ای دانشگاه‌های منتخب مشتمل بر ۲۲ دانشگاه از ۱۰ کلان منطقه نظام آموزش عالی می‌پردازد. در این تحلیل، شناسایی ساختار و روند هزینه‌ها و اعتبارات، آمار دانشجویی، ترکیب اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی، استخراج نسبت‌های کلیدی بودجه ای مدنظر بوده است. نتایج بدست آمده اطلاعات مفیدی را در اختیار سیاست‌گذاران و برنامه ریزان استراتژیک این دانشگاهها قرارخواهد داد تا با شناخت کافی از محیط درونی دانشگاه مربوطه، برنامه راهبردی را تدوین یا به روز رسانی نمایند. با بررسی بودجه‌های تفصیلی ۲۲ دانشگاه مورد بحث، مشخص گردید که بودجه دولتی، عمدۀ منبع تأمین هزینه‌ها در دانشگاهها است. همچنین در بررسی هزینه‌های دانشگاه، مشخص شده است که سهم عمدۀ ای از هزینه‌ها مربوط به پرداختهای پرسنلی اعضای هیات علمی و سایر کارکنان دانشگاه است. هرچقدر این سهم افزایش یابد، پژوهش و خدمات رفاهی، فرهنگی و فوق برنامه دانشجویان مهجورتر خواهد شد. برنامه ریزی راهبردی می‌تواند با مدیریت صحیح این هزینه از کاهش کیفیت آموزش عالی جلوگیری بعمل آورد. در این مطالعه، تحلیل آمار دانشجویی نشان داد که تقاضا در مقاطع تحصیلات تکمیلی رو به افزایش و در مقطع کارشناسی افت آمار دانشجویی وجود دارد.

**کلمات کلیدی:** برنامه ریزی راهبردی دانشگاهی، شناخت محیط درونی، تحلیل بودجه



## مقدمه

در سالهای کنونی نظام های آموزشی در کشورهای جهان سوم با مسایلی از قبیل : افزایش تقاضا برای آموزش عالی ، افزایش مخارج و دشواری در تامین هزینه ها و کاهش کیفیت آموزشی، سست شدن رابطه آموزش و اشتغال ، مدیریت صحیح نظام آموزشی و تاثیر محیط در حال تغییر بر آن روپرتو بوده است [8]. شرایط جدید محیط و مقتضیات ناشی از آن ، پویایی ها و پیچیدگی های خاصی را برای دانشگاه ایجاد نموده است . در این شرایط لازمه پویایی و ارتقا کیفیت و توسعه دانشگاهها ، وجود تفکر برنامه ریزی ، تدوین و اجرای برنامه های متناسب با شرایط درونی و بیرونی دانشگاه است [6].

برنامه ریزی استراتژیک ، ارتباطات و مشارکت را سهولت بخشیده ، علائق و ارزشهای ناهمگرا را با یکدیگر همسو منطبق می کند و تصمیم گیری منظم و اجرای موفقیت آمیز را ترویج و تشویق نموده است [7]، همچنین یک از روش‌های متداول برنامه ریزی است که با تعیین مأموریت ، چشم انداز و اهداف سازمان با شناخت سازمان و محیط بیرونی آن ، تصمیمات استراتژیک جهت نیل به اهداف تعیین شده را ممکن می سازد [2]. به این ترتیب برنامه ریزی استراتژیک دانشگاهی برخلاف روش برنامه ریزی خطی ، دانشگاه را سیستم باز دانسته و به عوامل دورنی و بیرونی موثر بر عملکرد آن توجه جدی دارد [5] . در تدوین برنامه توسعه آموزش عالی ، بررسی و تحلیل عملکرد گذشته و وضع موجود ، گام بسیار مهمی می باشد [1].

بررسی بودجه های تفصیلی دانشگاهها یکی از روش‌هایی است که می تواند چشم انداز مناسبی از محیط درونی آن در اختیار قرار دهد . ماده ۹ فصل دوم آین نامه مالی و معاملاتی دانشگاهها اعلام می دارد ؛ بودجه تفصیلی براساس اعتباراتی که از محل ردیفهای بودجه کل کشور ، اعم از عمومی و اختصاصی در اختیار دانشگاه قرار می گیرد و همچنین مانده وجوه مصرف نشده سنتوات قبل و سایر منابع تامین اعتبار به تفکیک برنامه ها و طرحها به پیشنهاد ریاست دانشگاه و حداکثر تا شهریور همان سال با تایید وزارت علوم به تصویب هیأت امنا می رسد. به این ترتیب بودجه های تفصیلی مشکل از اطلاعات مهمی در مورد اعتبارات در اختیار دانشگاه ، آمار پرسنلی ، آمار دانشجویی و هزینه های دانشگاهها می باشند. آگاهی از موارد ذکر شده باعث می شود تا دانشگاهها برنامه ریزی راهبردی خود را در راستای بهینه سازی شرایط و کاهش شکاف میان وضع موجود و شاخص های عملکردی تعریف شده در استناد بالادستی ، تدوین و تعديل نمایند .

در مطالعات داخلی عسگری [4] به تحلیل بودجه و هزینه در دانشگاه تهران پرداخته است . بودجه عمومی ، مواد هزینه ، برنامه ها و فعالیتهای دانشگاه تجزیه و تحلیل شده و روند مخارج و اعتبارات دانشکده های مختلف ، مخارج خدمات و خوابگاههای دانشجویی به قیمت جاری محاسبه گردیده است .

مقصودی و همکاران [3] تحلیلی از وضعیت هزینه کرد بودجه در برنامه های فوق برنامه ورزشی دانشگاههای ایران انجام داده اند. نمونه آماری تحقیق شامل ۴۱ دانشگاه تحت پوشش وزارت علوم است . یافته ها میزان مشارکت دختران و پسران دانشجو در برنامه های فوق برنامه ورزشی ، فراوانی برگزاری این برنامه ها و میزان بودجه هزینه شده در برنامه ورزشی به تفکیک دانشجویان دختر و پسر را مشخص می نماید. مطالعه حاضر بررسی تحلیلی بودجه تفصیلی ۲۲ دانشگاه وابسته به وزارت علوم ، تحقیقات و فناوری طی سالهای ۹۳ تا ۹۵ را به عنوان گامی در جهت شناخت نقاط قوت و ضعف دانشگاهها و زمینه ساز استقرار برنامه ریزی راهبردی جامع نگردر اختیار قرار می دهد.



## ۲- جامعه و نمونه پژوهش

جامعه پژوهش کل دانشگاههای دولتی وابسته به وزارت علوم تحقیقات و فناوری است. جهت نمونه گیری از مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی " سیاست ها و ضوابط اجرایی حاکم بر آمایش آموزش عالی در جمهوری اسلامی ایران " که نظام آموزش عالی کشور را از نظر آمایش سرزمینی به ۱۰ کلان منطقه تقسیم می نماید؛ استفاده شده است. به این ترتیب ۲۲ دانشگاه از این ۱۰ منطقه، از طیفهای مختلف، دانشگاه مادر، جامع، صنعتی و در حال توسعه انتخاب گردیدند.

تصریه "ی" ماده ۲۸ قانون الحقق برخی مواد به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت (۲) اعلام می دارد برای دانشگاهها و موسسات آموزش عالی در حوزه اعتبارات هزینه ای ، بودجه تفصیلی مورد تایید هیات امنا ملاک عمل می باشد. اطلاعات بودجه ای شامل، هزینه ها و اعتبارات ، آمار دانشجویی و اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی ، از بودجه های تفصیلی مصوب دانشگاههای منتخب از سال ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۵ استخراج گردید . در جدول ۱ ، اطلاعات اعتبارات هزینه ای دانشگاهها درج شده است . اعتبارات هزینه ای مشتمل بر درآمد عمومی ، درآمد اختصاصی و ردیفهای مترفقه می باشد.



جدول ۱، اعتبارات هزینه دانشگاههای منتخب طی سالهای ۹۳-۹۵ (ارقام به میلیون ریال)

ردیف	دانشگاه	اعتبارات ۹۳	اعتبارات ۹۴	درصد رشد ۹۵ به ۹۴	درصد رشد ۹۶ به ۹۳	اعتبارات ۹۵	جمع کل اعتبارات ۹۴	جمع کل اعتبارات ۹۳	جمع کل اعتبارات ۹۵	اعتبارات ۹۵			اعتبارات ۹۴			اعتبارات ۹۳			ردیف		
										متفرقه	اخلاصی	عمومی	متفرقه	اخلاصی	عمومی	متفرقه	اخلاصی	عمومی			
1	دانشگاه ایلام	263,741	31,562	47,417	297,891	54,572	52,037	54,314	378,496	1	دانشگاه بوعلی سینا	701,253	69,068	74,914	92,430	102,807	909,555	104,261	845,235	0.157 0.118 1,094,228	
2	دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین	197,711	17,003	40,506	219,759	41,242	52,998	24,985	274,852	3	دانشگاه یاسوج	328,599	16,996	34,709	25,944	385,545	46,253	473,051	0.260 0.162 556,776		
5	دانشگاه الزهرا	730,661	8,196	101,948	854,249	111,271	92,986	32,919	939,846	4	دانشگاه خواجه نصیر الدین طوسی	529,635	175,004	91,672	120,181	244,053	689,471	222,238	150,919	0.117 0.195 1,062,628	
6	دانشگاه شهید بهشتی	1,148,343	754,459	183,979	1,279,294	111,271	212,390	701,260	1,470,900	7	دانشگاه زنجان	536,230	48,197	39,575	47,062	609,720	785,937	55,409	51,111	0.254 0.140 892,457	
9	دانشگاه بین المللی امام خمینی	398,728	61,337	81,243	454,060	61,194	100,783	49,615	603,732	10	دانشگاه شهرکرد	343,587	41,489	36,268	28,684	29,918	633,631	40,900	421,344	0.208 0.389 706,956	
11	دانشگاه سیستان و بلوچستان	861,271	103,763	68,644	961,268	107,919	102,701	104,601	1,094,630	11	دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار	175,771	14,431	22,897	18,312	198,846	11,862	240,174	19,538	229,306	0.184 0.076 271,574
13	دانشگاه حقوق اردبیلی	469,747	49,237	51,312	602,433	43,309	48,353	56,781	701,353	12	دانشگاه شهید بهشتی آذربایجان	276,171	36,641	37,721	32,346	41,317	55,736	65,418	657,201	0.237 0.235 535,550	
15	دانشگاه بیرجند	542,453	39,020	75,728	647,089	46,040	60,050	34,221	441,279	14	دانشگاه بجنورد	110,401	10,068	26,301	10,047	171,627	14,696	202,305	0.272 0.388 259,119		
17	دانشگاه مازندران	466,312	69,840	57,113	666,534	98,881	107,425	88,066	806,184	18	دانشگاه صنعتی شاهرود	427,301	50,868	46,805	28,061	690,603	34,683	814,546	29,139	524,974	0.189 0.407 878,368
19	دانشگاه چهرم	56,448	17,374	14,368	99,605	11,779	88,190	9,870	110,268	20	دانشگاه صنعتی شیروان	139,368	65,532	19,672	23,776	104,338	69,119	210,310	5,477,411	462,540	0.005 0.280 288,909
21	دانشگاه کاشان	334,104	82,124	46,312	405,385	99,676	60,958	105,789	510,709	22	دانشگاه بزد	528,227	113,703	58,625	102,177	727,181	145,854	875,558	73,409	1,094,821	0.237 0.184 677,456
	جمع کل	9,566,062	1,875,912	1,257,729	11,653,602	1,137,017	2,065,341	13,923,494	52,037										17,480,827 14,831,764 12,699,703 1,491,992		



در جدول ، درآمد عمومی ، بودجه تخصیص یافته از سوی دولت و درآمد اختصاصی نیز درآمدی است که دانشگاه از منابع مختلف درآمدی نظیر اخذ شهریه دانشجویی ، عقد قراردادهای پژوهشی ، ارایه خدمات آزمایشگاهی و .... بدست می آورد . منظور از اعتبارت ریفهای متفرقه نیز آنسته از اعتبارت است که از سوی دستگاههایی نظیر وزارت علوم ، صندوق رفاه دانشجویی و .... خارج از اعتبارت مصوب به عنوان کمک به دانشگاه ابلاغ می گردد . لازم به ذکر است به استناد تبصره ۱ ماده ۱ قانون احکام دایمی برنامه های توسعه کشور ، اعتبارات اختصاصی یافته از منابع عمومی دولت به دانشگاهها کمک تقاضی و بعد از پرداخت ، به هزینه قطعی منظور می شود و براساس بودجه تفصیلی مصوب هیأت امنا و با مسؤولیت آنها قابل هزینه است .

جدول ۱ روند اعتبارات دانشگاهها را از سال ۹۳ تا ۹۵ نشان می دهد . با بررسی این جدول ترکیب اعتبارت و میزان تغییرات آن در بازه زمانی ذکر شده مشخص است . در سال ۹۴ نسبت به سال ۹۳ دانشگاهها به طور متوسط ۰/۲۱۳ و در سال ۹۵ نسبت به سال ۹۴ به طور متوسط ۰/۱۸۲ رشد اعتبار را تجربه نموده اند .

جدول ۲، مقایسه اعتبارات دانشگاههای منتخب طی ۹۳-۹۵ (ارقام به میلیون ریال )

اعتبار	۹۳	۹۴	۹۵	۹۴	۹۳	درصد رشد ۹۵ به ۹۴	درصد رشد ۹۳ به ۹۴
عمومی	9,566,062	11,653,602	13,923,494	0.218	0.195	0.218	0.195
اختصاصی	1,875,912	2,041,145	2,065,341	0.088	0.012	0.088	0.012
متفرقه	1,257,729	1,137,017	1,491,992	-0.096	0.312	-0.096	0.312
جمع کل اعتبارات	12,699,703	14,831,764	17,480,827	0.168	0.179	0.168	0.179
نسبت درآمد اختصاصی به کل اعتبارات	0.148	0.138	0.118				

در جدول ۲ همانطور که مشاهده می شود اعتبارت عمومی و اختصاصی رشد داشته هرچند نرخ افزایش آنها کاهشی می باشد . از آنجا که سهم هر دانشگاه از اعتبارت عمومی تحت مدل بودجه ای که مورد توافق وزارت علوم و سازمان برنامه و بودجه می باشد ؛ تعیین می گردد و در آن مدل شاخصهای مختلفی تغییر تعداد دانشجو با سالهای مختلف اتفاق می افتد . ملاک عمل است؛ پس کاهش روند افزایشی اعتبارات عمومی وابسته به کاهش هر کدام از آن شاخصهای است . نرخ کاهشی درآمد اختصاصی دو دلیل می تواند داشته باشد دلیل اول آن است که دانشگاهها ترجیح داده اند سهم بیشتری از درآمد اختصاصی خود را صرف تملک دارایی های سرمایه ای خود نموده و از مصرف آن در بخش هزینه ای اجتناب نمایند و دلیل دوم، کاهش منابع درآمدی آنها است که در اینصورت لزوم توجه به منابع پایدار درآمدی و رویکرد دانشگاهها به سمت حرکت به سوی استقلال مالی نمایان می گردد .

نسبت درآمد اختصاصی به کل اعتبارات نیز ، سهم دانشگاه در تامین هزینه هایی با تکیه بر درآمد های خود را نشان می دهد . هر چقدر این نسبت به ۱ نزدیکتر شود نشان می دهد دانشگاه از وابستگی خود به بودجه عمومی کاسته و توانسته است به سوی ارزش آفرینی گام بردارد .

مبحث بعدی که از فرمهای بودجه تفصیلی استخراج می شود، آمار دانشجویی است . تقاضای آموزش عالی و پیش بینی این تقاضا همواره چالش اساسی پیش روی برنامه ریزان این حوزه است .



گاهآ مشاهده می شود دانشگاهها بدون توجه به وجود تقاضای موثر برای رشته ای خاص ، اقدام به تاسیس آن رشته ، جذب نیروی هیات علمی و غیر هیات علمی و همچنین زیر ساختهای مورد نیاز تربیت دانشجو نموده اند اما در واقعیت با استقبال چندانی مواجه نگردید اند.

به همین منظور پاییش مستمر آمار مربوط به متقدیان ورود به آموزش عالی در مقاطع مختلف و اتخاذ تصمیمات استراتژیک جهت پاسخگویی به تقاضای ذکر شده ضروری می نماید . جدول شماره ۳ فرصت مناسبی برای تحلیل تعییرات روند جذب دانشجویی در دانشگاههای منتخب است. آمار دانشجویی به تفکیک مقاطع دکتری تخصصی ، دکتری حرفه ای ، کارشناسی ارشد ، کارشناسی و کاردانی نشان داده شده است . در اینجا منظور از دانشجو، مجموع دانشجویان روزانه، شبانه، نیمه حضوری دانشگاه است که به تایید موسسه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی رسیده است.

همانطور که این اطلاعات نشان می دهند به طور میانگین دانشگاههای منتخب در سال ۹۴ نسبت به سال ۹۳ ، ۰/۰۲۰۸ و در سال ۹۵ به ۰/۰۳۹ ، ۹۴ رشد دانشجو داشته اند.



جدول ۳، آمار دانشجویی دانشگاه‌های منتخب به تفکیک کیک طی سالهای ۹۳-۹۵ (ارقام به نفر)

ردیف	دانشگاه	سال ۹۳															دانشگاه	ردیف				
		درصد ۹۵ به ۹۴	درصد رشد ۹۳ به ۹۴	جمع کل ۹۵	جمع کل ۹۴	جمع کل ۹۳	سال ۹۵					سال ۹۴										
							کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری حرفه ای	دکتری تخصصی	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری حرفه ای	دکتری تخصصی	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری حرفه ای	دکتری تخصصی	
1	دانشگاه ایلام	0.137	-0.214	6943	6109	7774	49	4547	2135	0	212	7	4044	1861	0	197	148	5707	1776	0	143	
2	دانشگاه بولعلی سینا	-0.133	-0.017	10846	12516	12735	68	8561	1419	0	798	126	8960	2562	0	868	131	8986	2783	0	835	
3	دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین	0.010	-0.015	2321	2297	2332	0	1657	569	0	95	0	1624	573	0	100	0	1803	466	0	63	
4	دانشگاه پاسج	-0.168	-0.008	4608	5539	5586	0	3499	870	0	239	0	3974	1314	0	251	190	4074	1119	0	203	
5	دانشگاه الزهرا	0.069	0.044	10204	9549	9150	0	6060	3605	0	539	0	5801	3275	0	473	0	5582	3137	0	431	
6	دانشگاه شهید بهشتی	-0.024	0.002	16871	17290	17260	0	7600	7234	0	2037	0	8192	7152	0	1946	0	9035	6739	0	1486	
7	دانشگاه خواجه نصیر الدین طوسی	0.014	0.017	6536	6444	6338	0	3128	2758	0	650	0	3137	2643	0	664	0	3226	2419	0	693	
8	دانشگاه زنجان	0.054	0.000	10306	9779	9779	58	6378	3142	0	728	112	7088	2153	0	426	112	7088	2153	0	426	
9	دانشگاه بین المللی امام خمینی	0.130	0.155	8330	7370	6379	0	4951	2932	0	447	0	4658	2380	0	332	2	4218	1913	0	246	
10	دانشگاه شهرکرد	-0.028	0.224	8985	9245	7555	0	5631	2740	277	337	0	5770	2833	288	354	0	4864	2154	257	280	
11	دانشگاه سیستان و بلوچستان	-0.157	0.076	9292	11017	10238	0	6471	2299	0	522	0	7782	2685	0	550	0	7176	2557	0	505	
12	دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار	0.181	-0.198	3216	2723	3397	0	2273	931	0	12	0	1926	792	0	5	0	3058	335	0	4	
13	دانشگاه محقق اردبیلی	0.075	0.130	12271	11414	10103	0	8407	3191	0	673	0	8028	2808	0	578	8	7495	2149	0	451	
14	دانشگاه شهید مدنی آذربایجان	0.455	0.000	8974	6169	6169	0	6269	2287	0	418	0	4849	1038	0	282	0	4849	1038	0	282	
15	دانشگاه بیرجند	-0.027	-0.125	9768	10039	11476	21	6638	2611	0	498	145	7242	2225	0	427	212	8592	2299	0	373	
16	دانشگاه بجنورد	0.005	0.129	3307	3292	2916	0	2976	331	0	0	0	2937	355	0	0	0	2671	245	0	0	
17	دانشگاه مازندران	0.088	-0.009	13957	12832	12944	0	9985	3083	0	889	0	9247	2760	0	825	0	9575	2590	0	779	
18	دانشگاه صنعتی شاهرود	0.004	0.002	15168	15104	15070	0	9788	4655	0	725	0	10025	4456	0	623	0	10191	4303	0	576	
19	دانشگاه چهرم	0.086	0.058	2816	2592	2451	0	2755	61	0	0	26	2526	40	0	0	40	2390	21	0	0	
20	دانشگاه صنعتی شیراز	0.076	0.045	1906	1771	1695	0	640	995	0	271	0	697	874	0	200	0	719	816	0	160	
21	دانشگاه کاشان	-0.026	0.155	7501	7704	6672	0	4767	2014	0	720	0	4926	2104	0	674	0	4321	1860	0	491	
22	دانشگاه بزد	0.036	0.011	14272	13780	13636	0	8679	4767	0	826	0	9394	3635	0	751	0	8957	4045	0	634	
		188398	184575	181655	196	121660	54629	277	11636	416	122827	50518	288	10526	843	124577	46917	257	9061		جمع کل	



جدول ۴، مقایسه آمار دانشجویی دانشگاه‌های منتخب طی سالهای ۹۳-۹۵ (ارقام به نفر)

مقطع تحصیلی	سال ۹۳	سال ۹۴	سال ۹۵	درصد رشد ۹۴ به ۹۵	درصد رشد ۹۳ به ۹۴
دکتری تخصصی	9061	10526	11636	0.105	0.162
دکتری حرفه‌ای	257	288	277	-0.038	0.121
ارشد	46917	50518	54629	0.081	0.077
کارشناسی	124577	122827	121660	-0.010	-0.014
کاردانی	843	416	196	-0.529	-0.507

جدول شماره ۴ تحلیل بهتری از نحوه تعییرات ارائه می‌دهد. آمار دانشجویان در مقاطع تحصیلات تكمیلی رشد داشته‌اما در مقطع دکتری حرفه‌ای، کارشناسی و کاردانی کاهش نشان می‌دهد. در حوزه برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی، تحلیل این نوسانات و پایدار و یا موقتی بودن آنها چهت برنامه‌ریزی و سیاست گذاری در راستای انجام بک و اکتش بهینه در پاسخ به تعییرات محیطی، ضروری است.

در ادامه اطلاعات پرسنلی در دانشگاه‌های منتخب مورد بررسی قرار گرفت. منظور از پرسنل، اعضای علمی مشتمل بر عضو هیات علمی رسمی، پیمانی، طرح سربازی و قرارداد خرید خدمت و اعضای غیر علمی شامل نیروهای رسمی، پیمانی، قراردادی و مشمولین قانون کار است.

بنابر تبصره ۲ قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور هرگونه استخدام جدید از محل منابع عمومی و توسعه تشکیلات اداری منوط به تأیید وزیران علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی (حسب مورد) و سازمان اداری و استخدامی کشور بوده و تبصره ۳ همان قانون مشخص می‌نماید که هیأت امنا بر اساس ماده (۱۱) قانون الحق برعی مواد به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت (۲) مصوب ۱۳۹۳/۱۲/۴ نمی‌تواند علاوه بر آنچه که از محل منابع عمومی و درآمدهای اختصاصی برای دانشگاه‌ها و مراکز مزبور پادار می‌شود تعهد جدیدی برای سال تصمیم‌گیری و سالهای بعد مصوب کند.

موارد ذکر شده نشان می‌دهد که بکارگیری پرسنل جدید در قالب نیروهای علمی و غیر علمی به علت سیاستهای انقباضی دولت و همچنین ساماندهی به ورود نیروهای مازاد بر تقاضا در آموزش عالی، از نظر قانونی کاملاً تحت نظارت قرار گرفته است.

این مساله می‌تواند در قالب سیاستهای مدیریت هزینه، انجام کارا و موثر فعالیتها در دانشگاهها مورد توجه قرار بگیرد. گاهآ مشاهده می‌شود هرینه تمام شده فعالیتی در دانشگاه به علت انباشت نیروی انسانی مازاد در مقایسه با حالت برونشپاری همان فعالیت بسیار بیشتر است. هرچند تعديل

# نُسْخَة تَحْمِيل مَالِي

دوره (۲)، شماره (۱)، سال ۱۳۹۷، ص ۱۱-۲۶



[www.ijfa.ir](http://www.ijfa.ir)

نیروهای پرستنی سیاستی است که همواره چالش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خاصی را بدنبال دارد اما وجود نیروی مازاد هزینه‌های زیادی را بر آموزش عالی که از کمبود منابع مالی درنج می‌برد؛ تحمیل می‌نماید.



جدول ۵، اطلاعات پرسنلی دانشگاههای منتخب به تفکیک طی سالهای ۹۳-۹۵ (ارقام به نفر)

ردیف	نام دانشگاه	۹۳	۹۴	۹۵	کل پرسنل سال ۹۴	کل پرسنل سال ۹۳	۹۵		۹۶		۹۷	
							علمی	غیر علمی	علمی	غیر علمی	علمی	غیر علمی
1	دانشگاه ایلام			0.031	0.009	462	448	444	252	210	253	195
2	دانشگاه بولوی سینا			-0.003	-0.036	1140	1143	1186	718	422	731	412
3	دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین			-0.088	-0.006	280	307	309	193	87	219	88
4	دانشگاه یاسوج			0.035	-0.003	411	397	398	163	248	169	228
5	دانشگاه الزهرا			0.004	0.028	809	806	784	445	364	455	351
6	دانشگاه شهید بهشتی			0.073	0.157	1893	1764	1524	1006	887	903	861
7	دانشگاه خواجه نصیر الدین طوسی			0.011	0.044	736	728	697	404	332	407	321
8	دانشگاه زنجان			-0.054	0.026	823	870	848	419	404	454	416
9	دانشگاه بین المللی امام خمینی			-0.019	0.000	608	620	620	318	290	330	290
10	دانشگاه شهرکرد			0.099	0.031	621	565	548	298	323	275	290
11	دانشگاه سیستان و بلوچستان			0.016	-0.209	1044	1028	1299	676	368	665	363
12	دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار			0.000	0.102	334	334	303	227	107	227	107
13	دانشگاه محقق اردبیلی			0.033	-0.024	635	615	630	292	343	285	330
14	دانشگاه شهید مدنی آذربایجان			-0.049	0.027	462	486	473	202	260	212	274
15	دانشگاه پیر جند			-0.007	-0.013	702	707	716	372	330	389	318
16	دانشگاه بجنورد			0.043	0.161	241	231	199	91	150	88	143
17	دانشگاه مازندران			-0.002	0.004	838	840	837	473	365	480	360
18	دانشگاه صنعتی شاهرود			0.074	0.016	598	557	548	282	316	258	299
19	دانشگاه چهرم			0.111	0.000	140	126	126	87	53	87	39
20	دانشگاه صنعتی شیراز			-0.062	0.051	213	227	216	115	98	118	109
21	دانشگاه کاشان			-0.030	0.082	705	727	672	407	298	425	302
22	دانشگاه یزد			-0.002	0.080	865	867	803	394	471	416	451
	جمع کل				14560	14393	14180	7834	6726	7846	6547	7984



به استناد به جدول فوق، به طور میانگین دانشگاههای منتخب در سال ۹۴ نسبت به سال ۹۳، ۰.۰۲۴ و در سال ۹۵ نسبت به سال ۹۴، ۰.۰۰۹ افزایش پرستن را تجربه نموده اند.

جدول ۶، مقایسه تعداد پرستن دانشگاههای منتخب طی سالهای ۹۳-۹۵ (اعداد به نفر)

تعداد کل پرستن	سال ۹۳	سال ۹۴	سال ۹۵	درصد رشد ۹۴ به ۹۳	درصد رشد ۹۴ به ۹۵
اعضای هیات علمی	6196	6547	6726	0.057	0.027
اعضای غیر علمی	7984	7846	7834	-0.017	-0.002
نسبت اعضا هیات علمی به غیر علمی	0.776	0.834	0.859		

در جدول شماره ۶، اعضای هیات علمی رو به افزایش بوده و اعضای غیر هیات علمی با روند کاهشی مواجه هستند. نسبت اعضای هیات علمی به غیر علمی نشان می دهد که به ازای هر عضو هیات علمی در سال ۹۳، ۰.۷۷ عضو غیر علمی، در سال ۹۴، ۰.۸۳ و در سال ۹۵، ۰.۸۵ عضو غیر علمی در دانشگاه مشغول به فعالیت است. در جدول ۷، آمار دانشجویی و اعضای علمی دانشگاههای منتخب، بطور همزمان مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۷، نسبت دانشجو به هیات علمی دانشگاههای منتخب طی سالهای ۹۳-۹۵

سال	نسبت دانشجو به هیات علمی	تعداد کل دانشجویان	تعداد هیات علمی
۹۳	29.32	181,655	6,196
۹۴	28.19	184,575	6,547
۹۵	28.01	188,398	6,726

در سال ۹۳ به ازای هر عضو علمی ۲۹ دانشجو، در سال ۹۴، ۲۸ و در سال ۹۵، ۲۸ دانشجو وجود داشته است. این نسبت یکی از شاخصهای کلیدی است که نشان دهنده کیفیت آموزش است. اطلاعات هزینه ای، آخرین مورد از داده هایی است که می تواند محیط درونی دانشگاه را تا حدودی تبیین نماید. اقلام هزینه در دانشگاه در چند دسته تقسیم بندی می شود. در مطالعه حاضر عمدۀ این اقلام بررسی شده و از موارد کم اهمیت چشم پوشی شده است.

هرینه های پرستنی، تحقیقاتی، توسعه فناوری اطلاعات، رفاهی دانشجویی از مهمترین موارد هزینه در دانشگاههای منتخب است. هزینه های پرستنی شامل حقوق و مزایای اعضای هیات علمی، کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی، مشمولین قانون کار، پاداش پایان خدمت، خدمات رفاهی کارکنان بازنیسته و مستمری بگیر، حق التدریس مدعو و دیون پرستنی است. هزینه های تحقیقاتی مشتمل بر هزینه های فرصت های مطالعاتی، پژوهش های تحقیقاتی، حق التحقیق و گرفت، مشاوره و داوری پایان نامه، کمک به طرح های پژوهشی و پایان نامه دانشجویان، حمایت مالی از واحد های فناور، بانک های اطلاعاتی، خرید کتب و نشریات، هزینه مواد مصرفی، برگزاری و شرکت در نمایشگاهها، جشنواره، همایش و ثبت اختراع است. هزینه های توسعه فناوری اطلاعات در برگیرنده پهنه ای باند اینترنت، اینترنت و خطوط مخابراتی، تامین، تولید، توسعه و پشتیبانی سامانه های اطلاعاتی و شبکه و مرکز داده ها و تامین امنیت فضای مجازی می باشد. هزینه های دانشجویی شامل تقدیمه، ایاب و ذهاب خدمات خوابگاهی، بیمه، برنامه های فرهنگی و فوق برنامه، خدمات ورزشی و خدمات مشاوره، بهداشت و درمان است.





همانطور که جدول ۸ نشان داده است برای دانشگاههای منتخب به طور متوسط هزینه ها در سال ۹۴ نسبت به سال ۹۳، ۹۵ به سال ۹۴ و از سال ۹۰/۰۲/۱۸۳ رشد داشته است. در جدول ۹، مشخص شده است سهم کدام نوع هزینه بیشتر بوده و کدام نوع هزینه رشد بیشتری داشته‌اند.

همانطور که مشخص است هزینه های پرسنلی همواره بیشترین و هزینه توسعه فناوری کمترین سهم از اعتبارات را به خود اختصاص داده و در طی سالهای ۹۳ تا ۹۵ هزینه تحقیقات بر هزینه رفاهی دانشجویی رجحان داشته است. بطور قطع اختصاص حجم زیادی از اعتبارات به هزینه های پرسنلی باعث می‌شود دانشگاه در انجام رسالت‌های پژوهشی و تحقیقاتی موفق نبوده و کیفیت آموزش و پژوهش در آموزش عالی با بحران جدی مواجه گردد. برنامه ریزی راهبردی در دانشگاه با شناسایی منابع و نقاط ضعف می‌تواند راهکار علمی و قطعی در راستای رفع چالشها بوده دانشگاه را در مسیر درست و بهینه راهبری نماید.

جدول ۹، سهم اقلام هزینه از کل اعتبارات دانشگاههای منتخب طی سالهای ۹۳-۹۵ (ارقام به میلیون ریال)

سال	پرسنلی	تحقیقات	توسعه فناوری اطلاعات	دانشجویی	اقلام هزینه		کل اعتبارات هزینه ای	کل اعتبارات	سهم هزینه های پرسنلی از کل اعتبارات	سهم هزینه تحقیقات از کل اعتبارات	سهم هزینه توسعه فناوری اطلاعات از کل اعتبارات	سهم هزینه رفاهی دانشجویی از کل اعتبارات	
					بررسی	تحلیل							
93	7,255,875	1,291,204	196,769	1,177,713	21,102,512	0.344	0.061	0.009	0.056	0.344	0.061	0.009	0.056
94	8,920,618	1,569,841	222,813	1,230,527	24,275,431	0.367	0.065	0.009	0.051	0.367	0.065	0.009	0.051
95	10,666,902	1,908,647	276,388	1,290,634	17,480,827	0.610	0.109	0.016	0.074	0.610	0.109	0.016	0.074

### ۳-نتیجه گیری و پیشنهاد ها

دانشگاه به عنوان بستر و منشاء فرهنگ، دانش و فناوری در تعامل با محیط بیرونی در سطوح محلی، ملی و جهانی می‌باشد. مدیریت صحیح این تعامل شناخت از محیط بیرونی و دورنی دانشگاه را می‌طلبد. در این میان برنامه ریزی راهبردی در فراهم آوردن بستری مناسب که بواسطه آن، دانشگاه محیط درونی (قوت و ضعف) و محیط بیرونی (فرصتها و تهدیدها) خود را بشناسد و در راستای یک ترکیب بهینه از منابع در اختیار، فعالیت نموده تا مأموریتهای تعیین شده از سوی اسناد بالادستی را جامه عمل بپوشاند، آشکار می‌نماید. هدف این پژوهش بررسی و تحلیل بودجه ای دانشگاههای منتخب مناطق دهگانه آموزش عالی به عنوان یکی از مولفه های دورنی تعیین کننده در دانشگاهها است. بررسی بودجه های تفصیلی، شناخت دقیق منابع درآمدی و نوسانات این منابع، هزینه های عمدۀ در دانشگاه، ترکیب نیروی انسانی مشغول در دانشگاه، آمار دانشجویی و نحوه تغییرات آن را نشان می‌دهد.

با بررسی بودجه های تفصیلی ۲۲ دانشگاه مورد بحث، مشخص گردید که بودجه دولتی، عمدۀ منبع تامین هزینه ها در دانشگاهها است. برنامه ریزان دانشگاهی باید این مساله را در نظر داشته باشند؛ آیا بودجه دولتی منع پایداری است؟ آیا کسری بودجه دولت که لاجرم بودجه دانشگاهها را دستخوش چالش می‌کند؛ دانشگاه را از فعالیتهای اساسی آموزش و پژوهش دور نخواهد نمود؟ باز تعریف منابع درآمدی دانشگاه، لزوم توجه به خلق ثروت مبتنی بر دانش، ایجاد شعب دانشگاه در مناطق آزاد تجاری و صنعتی فراخور موقعیت جغرافیایی دانشگاه، راه اندازی دوره های آموزش از راه دور در داخل و خارج از کشور، ایجاد و مشارکت در شرکتهای دانش بنیان، بدست آوردن سهم قابل توجهی از پروژه های تحقیقاتی و توسعه فناوری سایر دستگاهها از طریق عقد قرارداد



پژوهشی، تقویت ارتباط با صنایع مسایلی است که باید در برنامه‌های راهبردی دانشگاهی مورد توجه جدی قرار بگیرد.

هزینه‌ها در دانشگاه، مورد دیگری است که در این مطالعه به آن پرداخته شد. آشکار است که سهم عمده‌ای از هزینه‌ها مربوط به پرداخت‌های پرسنلی اعضای هایت علمی و غیر علمی است. هرچقدر این سهم افزایش یابد، پژوهش و خدمات رفاهی، فرهنگی و فوق برنامه دانشجویان مهجویرتر خواهد شد. برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند با مدیریت صحیح این هزینه از کاهش کیفیت آموزش عالی جلوگیری بعمل آورد. اصلاح ساختار تشکیلاتی و چاپک سازی دانشگاه مناسب با برنامه راهبردی و جلوگیری از گسترش غیرنظاممند دانشکده‌ها و گروههای آموزشی راه حلی است که فقط با مکانیسم تدوین، اجراء نظارت برنامه راهبردی، تاثیر گذار خواهد بود.

در این مطالعه، تحلیل آمار دانشجویی نشان داد که تقاضا در مقاطع تحصیلات تکمیلی رو به افزایش و در مقطع کارشناسی افت آمار دانشجویی وجود دارد. در برنامه راهبردی دانشگاه باید لزوم انطباق امکانات دانشگاه برای پاسخگویی به شرایط جدید مشخص گردد. پایش آمار دانشجویی، تغییر ترکیب آن در مقاطع مختلف، کاهش فعالیتهای غیر بازده آموزشی و جذب دانشجو منطبق با تقاضای بازار کار یکی از مواردی است که باید در بازنگری های برنامه استراتژیک دانشگاه لحاظ گردد.

## منابع

- [۱] تقی پور ظهیر، علی (۱۳۷۲). نظام برنامه ریزی توسعه آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۳، ۹-۳۲
- [۲] زرین سبب، مهدی. جبلی سینکی، عبدالله (۱۳۹۰). ضرورت برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی، اولین همایش آموزش در ایران ۱۴۰۴
- [۳] مقصودی ایمن، حمیدرضا. هادوی، سیده فریده. مقصودی ایمن، علی. منصف، علی. اسماعیلی، محمد (۱۳۹۰). تحلیل وضعیت هزینه کرد بودجه در برنامه‌های فوق برنامه ورزشی دانشگاه‌های ایران "پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتارهای حرکتی، ۱۴(۷)، ۵۰-۳۱
- [۴] عسگری، محمد حسن. (۱۳۷۲). تحلیلی از بودجه و هزینه دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران
- [۵] یمنی دوزی سرخابی، محمد. (۱۳۸۲). برنامه ریزی توسعه دانشگاهی، مفاهیم، تجارب و نظریه‌ها، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی
- [۶] یمنی دوزی سرخابی، محمد. (۱۳۸۸). بررسی وضعیت برنامه ریزی توسعه دانشگاه‌های دولتی ایران، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، ۱(۴)-۱-۱۹

[۷] Bryson,J.M .,Freeman,R.E.,and Roering,W.D.(1986).strategic Planning in the Public Sector: Approaches and Directions,In B.Checkway (Ed), Strategic Perspectives on Planning Practice. Lexington.Mass.,Lexington Book.

[۸] Hirsch ,W., Weber, L.E.(1999).Challenges facing higher education at the millennium. American council on education/Oryx Press.ISBN: 1-57356-293-9