



## تحلیل بودجه ای دانشگاه‌های منتخب طی سالهای ۱۳۹۳-۱۳۹۵:

### با رویکرد برنامه ریزی راهبردی

### نفیسه رجب زاده استادکلایه

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 مسایل 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 می پردازد. در این تحلیل، شناسایی ساختار و روند هزینه ها و اعتبارات، آمار دانشجویی، ترکیب اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی، استخراج نسبت های کلیدی بودجه ای مدنظر بوده است. نتایج بدست آمده اطلاعات مفیدی را در اختیار سیاست گذاران و برنامه ریزان استراتژیک این دانشگاهها قرار خواهد داد تا با شناخت کافی از محیط درونی دانشگاه مربوطه، برنامه راهبردی را تدوین یا به روز رسانی نمایند. با بررسی بودجه های تفصیلی ۲۲ دانشگاه مورد بحث، مشخص گردید که بودجه دولتی، عمده منبع تامین هزینه ها در دانشگاهها است. همچنین در بررسی هزینه های دانشگاه، مشخص شده است که سهم عمده ای از هزینه ها 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 می تواند 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 روبرو 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 ، علایق 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 درونی 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 آیین 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 سنوات 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 هیات امنا می رسد. به این ترتیب بودجه های تفصیلی متشکل از اطلاعات مهمی در مورد اعتبارات در اختیار دانشگاه ، آمار پرسنی ، 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 اسناد بالادستی ، تدوین و تعدیل 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 نگر در 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.

تبصره "ی" ماده ۲۸ قانون الحاق 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 امنای 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 متفرقه می باشد.





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

ردیف	دانشگاه	اعتبارات ۹۳			اعتبارات ۹۴			اعتبارات ۹۵			درصد رشد اعتبارات ۹۵ به ۹۴	درصد رشد اعتبارات ۹۴ به ۹۳
		عمومی	اختصاصی	متفرقه	عمومی	اختصاصی	متفرقه	عمومی	اختصاصی	متفرقه		
1	دانشگاه ایلام	263,741	31,562	47,417	297,891	49,674	54,572	378,496	54,314	52,037	0.173	0.206
2	دانشگاه بوعلی سینا	701,253	69,068	74,914	750,138	92,430	102,807	909,555	104,261	80,412	0.118	0.157
3	دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین	197,711	17,003	40,506	219,759	29,840	41,242	274,852	24,985	52,998	0.140	0.213
4	دانشگاه یاسوج	328,599	16,996	34,709	385,545	25,944	30,237	473,051	46,253	37,472	0.162	0.260
5	دانشگاه الزهرا	730,661	8,196	101,948	854,249	49,727	111,271	939,846	32,919	92,986	0.207	0.050
6	دانشگاه شهید بهشتی	1,148,343	754,459	183,979	1,279,294	683,000	60,170	1,470,900	701,260	212,390	-0.031	0.179
7	دانشگاه خواجه نصیر الدین طوسی	529,635	175,004	91,672	587,174	244,053	120,181	689,471	222,238	150,919	0.195	0.117
8	دانشگاه زنجان	536,230	48,197	39,575	609,720	47,062	54,778	785,937	55,409	51,111	0.140	0.254
9	دانشگاه بین المللی امام خمینی	398,728	61,337	81,243	454,060	61,194	88,685	603,732	49,615	100,783	0.116	0.249
10	دانشگاه شهرکرد	343,587	41,489	36,268	526,528	29,918	28,684	633,631	40,900	32,425	0.389	0.208
11	دانشگاه سیستان و بلوچستان	861,271	103,763	68,644	961,268	107,919	103,615	1,094,630	104,601	102,701	0.135	0.110
12	دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار	175,771	14,431	22,897	198,846	18,312	12,148	240,174	11,862	19,538	0.076	0.184
13	دانشگاه محقق اردبیلی	469,747	49,237	51,312	602,433	43,309	52,939	701,353	56,781	48,353	0.225	0.154
14	دانشگاه شهید بهشتی آذربایجان	276,171	36,641	37,721	359,332	41,317	32,346	441,279	34,221	60,050	0.235	0.237
15	دانشگاه بیرجند	542,453	39,020	75,728	647,089	59,220	46,040	756,707	55,736	65,418	0.145	0.167
16	دانشگاه بجنورد	110,401	10,068	26,301	171,627	10,047	22,031	202,305	14,696	42,118	0.388	0.272
17	دانشگاه مازندران	466,312	69,840	57,113	666,534	98,881	37,541	806,184	88,066	107,425	0.353	0.247
18	دانشگاه صنعتی شاهرود	427,301	50,868	46,805	690,603	28,061	20,015	814,546	34,683	29,139	0.407	0.189
19	دانشگاه چهرم	56,448	17,374	14,368	99,605	15,046	9,816	110,268	11,779	9,870	0.411	0.060
20	دانشگاه صنعتی شیراز	139,368	65,532	19,672	159,341	104,338	23,776	210,310	69,119	9,480	0.280	0.005
21	دانشگاه کاشان	334,104	82,124	46,312	405,385	99,676	42,680	510,709	105,789	60,958	0.184	0.237
22	دانشگاه یزد	528,227	113,703	58,625	727,181	102,177	41,443	875,558	145,854	73,409	0.243	0.257
	جمع کل	9,566,062	1,875,912	1,257,729	11,653,602	2,041,145	1,137,017	13,923,494	2,065,341	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، ارائه خدمات آزمایشگاهی و .... بدست می آورد. منظور از اعتبارات ردیفهای متفرقه نیز آندسته از اعتبارات است که از سوی دستگاههایی نظیر وزارت علوم، صندوق رفاه دانشجویی و .... خارج از اعتبارات مصوب به عنوان کمک به دانشگاه ابلاغ می گردد. لازم به ذکر است به استناد تبصره ۱ ماده ۱ قانون احکام دائمی برنامه های توسعه کشور، اعتبارات اختصاص یافته از منابع عمومی دولت به دانشگاهها کمک تلقی و بعد از پرداخت، به هزینه قطعی منظور می شود و براساس بودجه تفصیلی مصوب هیأت امنای و با مسؤلیت آنها قابل هزینه است.

جدول ۱ روند اعتبارات دانشگاهها را از سال ۹۳ تا ۹۵ نشان می دهد. با بررسی این جدول ترکیب اعتبارات 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 ۹۵-۹۳ (ارقام به میلیون ریال)

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

در جدول ۲ همانطور که مشاهده می شود اعتبارات عمومی و اختصاصی رشد داشته هرچند نرخ افزایش آنها کاهش می باشد. از آنجا که سهم هر دانشگاه از اعتبارات 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 نظیر تعداد دانشجو با سنوات مجاز، تعداد اعضای علمی و غیر علمی و .... ملاک عمل است؛ پس کاهش روند افزایشی اعتبارات عمومی وابسته به کاهش هر کدام از آن شاخصها است. نرخ کاهش 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 هایش 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.



گاهاً 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 پایش مستمر آمار مربوط به متقاضیان 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 تغییرات 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 ۹۴ ، ۰/۰۳۹ رشد دانشجو داشته اند.





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

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



جدول ۴، مقایسه آمار دانشجویی دانشگاههای منتخب طی سالهای ۹۵-۹۳ (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 حرفه ای	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 تغییرات ارائه می دهد. آمار دانشجویان در مقاطع تحصیلات تکمیلی رشد داشته اما در مقطع دکتری حرفه ای، کارشناسی و کاردانی کاهش نشان می دهد. در حوزه برنامه ریزی توسعه دانشگاهی، تحلیل این نوسانات و پایدار و یا موقتی بودن آنها جهت برنامه ریزی و سیاست گذاری در راستای انجام یک واکنش بهینه در پاسخ به تغییرات 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 قرار داد خرید خدمت و اعضای غیر علمی شامل نیروهای رسمی، پیمانی، قراردادی و مضمولین قانون کار است.

بنابر تبصره ۲ قانون احکام دائمی برنامه های 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 می نماید که هیأت امنا بر اساس ماده (۱۱) قانون الحاق برخی مواد به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت (۲) مصوب ۱۳۹۳/۱۲/۴ نمی تواند علاوه بر آنچه که از محل منابع عمومی و درآمدهای اختصاصی برای دانشگاهها و مراکز مزبور پادار می شود تعهد جدیدی برای سال تصمیم گیری و سالهای بعد مصوب کند.

موارد ذکر شده نشان می دهد 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 می تواند در قالب سیاستهای مدیریت هزینه، انجام کارا و موثر فعالیتهای دانشگاهها مورد توجه قرار بگیرد. گاهاً مشاهده می شود هزینه تمام شده فعالیتی در دانشگاه به علت انباشت نیروی انسانی مازاد در مقایسه با حالت برونسپاری همان فعالیت بسیار بیشتر است. هرچند تعدیل





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

نشریه تحلیلی مالی

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

نیروهای پرسنلی سیاستی است که همواره چالشهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خاصی را بدنبال دارد اما وجود نیروی مازاد هزینه های زیادی را بر آموزش عالی که از کمبود منابع مالی رنج می برد؛ تحمیل می نماید .





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

ردیف	نام دانشگاه	سال ۹۳		سال ۹۴		سال ۹۵		کل پرسنل سال ۹۳	کل پرسنل سال ۹۴	کل پرسنل سال ۹۵	درصد رشد پرسنل ۹۴ به ۹۵
		علمی	غیر علمی	علمی	غیر علمی	علمی	غیر علمی				
1	دانشگاه ایلام	187	257	195	253	210	252	444	448	462	0.009
2	دانشگاه بوعلی سینا	412	774	412	731	422	718	1186	1143	1140	-0.036
3	دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین	86	223	88	219	87	193	309	307	280	-0.006
4	دانشگاه یاسوج	224	174	228	169	248	163	398	397	411	-0.003
5	دانشگاه الزهرا	335	449	351	455	364	445	784	806	809	0.028
6	دانشگاه شهید بهشتی	634	890	861	903	887	1006	1524	1764	1893	0.157
7	دانشگاه خواجه نصیر الدین طوسی	328	369	321	407	332	404	697	728	736	0.044
8	دانشگاه زنجان	394	454	416	454	404	419	848	870	823	0.026
9	دانشگاه بین المللی امام خمینی	289	331	290	330	290	318	620	620	608	0.000
10	دانشگاه شهرکرد	274	274	290	275	323	298	548	565	621	0.031
11	دانشگاه سیستان و بلوچستان	471	828	363	665	368	676	1299	1028	1044	-0.209
12	دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار	107	196	107	227	107	227	303	334	334	0.102
13	دانشگاه محقق اردبیلی	331	299	330	285	343	292	630	615	635	-0.024
14	دانشگاه شهید مدنی آذربایجان	259	214	274	212	260	202	473	486	462	0.027
15	دانشگاه بیرجند	302	414	318	389	330	372	716	707	702	-0.013
16	دانشگاه بجنورد	120	79	143	88	150	91	199	231	241	0.161
17	دانشگاه مازندران	347	490	360	480	365	473	837	840	838	0.004
18	دانشگاه صنعتی شاهرود	283	265	299	258	316	282	548	557	598	0.016
19	دانشگاه چهارم	39	87	39	87	53	87	126	126	140	0.000
20	دانشگاه صنعتی شیراز	98	118	109	118	98	115	216	227	213	0.051
21	دانشگاه کاشان	269	403	302	425	298	407	672	727	705	0.082
22	دانشگاه یزد	407	396	451	416	471	394	803	867	865	0.080
	جمع کل	6196	7984	6547	7846	6726	7834	14180	14393	14560	



به استناد به جدول فوق به طور میانگین دانشگاه‌های منتخب در سال ۹۴ نسبت به سال ۹۳، ۰۰۰۲۴ و در سال ۹۵ نسبت به سال ۹۴، ۰۰۰۰۹ افزایش پرسنل را تجربه نموده اند.

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

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

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

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. ارقام هزینه در دانشگاه در چند دسته تقسیم بندی می-شود. در مطالعه حاضر عمده این ارقام بررسی شده و از موارد کم اهمیت چشم پوشی شده است.

هزینه‌های پرسنلی، تحقیقاتی، توسعه فناوری اطلاعات، رفاهی دانشجویی از مهمترین موارد هزینه در دانشگاه‌های منتخب است. هزینه های پرسنلی شامل حقوق و مزایای اعضای هیات علمی، کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی، مضمولین قانون کار، پاداش پایان خدمت، خدمات رفاهی کارکنان بازنشسته و مستمری بگیر، حق التدریس مدعو و دیون پرسنلی است. هزینه‌های تحقیقاتی مشتمل بر هزینه‌های فرصت‌های مطالعاتی، پروژه‌های تحقیقاتی، حق تحقیق و گرنت، مشاوره و داوری پایان نامه، کمک به طرحهای پژوهشی و پایان نامه دانشجویان، حمایت مالی از واحدهای فناوری، بانکهای اطلاعاتی، خرید کتب و نشریات، هزینه مواد مصرفی، برگزاری و شرکت در نمایشگاهها، جشنواره، همایش و ثبت اختراع است. هزینه‌های توسعه فناوری اطلاعات در برگیرنده پهنای باند اینترنت، اینترنت و خطوط مخابراتی، تامین، تولید، توسعه و پشتیبانی سامانه‌های اطلاعاتی و شبکه و مرکز داده ها و تامین امنیت فضای مجازی می باشد. هزینه های دانشجویی شامل تغذیه، ایاب و ذهاب خدمات خوابگاهی، بیمه، برنامه های فرهنگی و فوق برنامه، خدمات ورزشی و خدمات مشاوره، بهداشت و درمان است.



جدول ۸. اطلاعات هزینه دانشگاههای منتخب به تفکیک طی سالهای ۹۵-۹۳ (ارقام به میلیون ریال)

دانشگاه	سال ۹۳				سال ۹۴				سال ۹۵				کل هزینه سال ۹۳	کل هزینه سال ۹۴	کل هزینه سال ۹۵	درصد رشد هزینه ۹۵ به ۹۴
	هزینه پرسنلی	هزینه تحقیقاتی	هزینه فناوری اطلاعات	هزینه توسعه	هزینه پرسنلی	هزینه تحقیقاتی	هزینه فناوری اطلاعات	هزینه توسعه	هزینه پرسنلی	هزینه تحقیقاتی	هزینه فناوری اطلاعات	هزینه توسعه				
دانشگاه ایلام	180,246	13,890	3,700	44,021	222,743	20,741	3,950	43,334	285,259	38,607	6,434	40,675	241,857	290,768	370,975	0.202
دانشگاه بوعلی سینا	582,916	45,750	5,188	65,776	671,467	65,091	5,737	56,097	780,609	106,390	6,578	62,602	699,630	798,392	956,179	0.141
دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین	134,641	17,788	1,688	27,844	167,112	24,074	1,868	28,957	183,336	43,230	3,700	33,738	181,961	222,011	264,004	0.220
دانشگاه یاسوج	216,514	36,106	7,150	22,678	269,155	34,820	10,250	34,925	360,544	46,592	18,610	41,141	282,448	349,150	466,887	0.236
دانشگاه الزهرا	398,203	119,605	27,500	76,934	519,823	111,358	30,360	95,132	627,723	118,948	8,252	37,506	622,242	756,673	792,429	0.216
دانشگاه شهید بهشتی	762,209	393,065	54,566	286,297	940,471	370,100	25,507	216,146	1,185,519	368,364	46,290	225,762	1,496,137	1,552,224	1,825,935	0.037
دانشگاه خواجه نصیر الدین طوسی	446,041	116,443	9,570	44,844	526,801	119,075	11,952	53,012	591,937	129,637	13,157	58,062	616,898	710,840	792,793	0.152
دانشگاه زنجان	402,670	40,927	13,400	70,800	470,871	49,720	10,520	77,113	581,420	88,915	19,665	92,463	527,797	608,224	782,463	0.152
دانشگاه بین المللی امام خمینی	328,331	32,406	10,210	44,699	379,087	35,555	7,842	31,580	448,983	69,662	9,895	45,129	415,646	454,064	573,669	0.092
دانشگاه شهرکرد	293,563	42,930	1,760	4,000	368,707	70,770	2,310	5,630	470,095	105,500	6,150	8,940	342,253	447,417	590,685	0.307
دانشگاه سیستان و بلوچستان	639,520	74,217	8,000	92,244	698,681	109,772	15,651	75,034	748,656	148,614	17,000	101,891	813,981	899,138	1,016,161	0.105
دانشگاه دریاوردی و علوم دریایی چابهار	132,592	11,926	845	31,309	158,845	10,487	2,355	29,853	178,300	23,177	2,388	27,932	176,672	201,540	231,797	0.141
دانشگاه محقق اردبیلی	374,338	61,800	13,000	44,060	469,232	71,000	9,000	65,025	576,242	61,700	12,800	69,200	493,198	614,257	719,942	0.245
دانشگاه شهید مدنی آذربایجان	236,546	9,398	3,060	30,540	322,763	7,760	4,525	24,203	386,439	9,944	8,682	29,869	279,544	359,251	434,934	0.285
دانشگاه بیرجند	382,678	55,176	5,800	83,008	455,941	69,983	8,324	95,590	565,505	98,148	14,214	67,332	526,662	629,838	745,199	0.196
دانشگاه جعفری	76,479	7,735	2,728	11,598	116,302	8,456	3,382	30,969	145,819	16,025	3,595	25,408	98,540	159,109	190,847	0.615
دانشگاه مازندران	438,501	24,910	3,300	43,630	583,522	78,072	5,719	59,723	689,352	87,800	8,800	66,500	510,341	727,036	852,452	0.425
دانشگاه صنعتی شاهرود	332,985	39,365	7,580	54,281	430,254	84,961	30,012	96,382	501,053	120,829	25,797	107,938	434,211	641,609	755,617	0.478
دانشگاه جهرم	53,526	600	830	14,899	72,164	7,821	3,597	21,605	81,419	1,882	931	22,429	69,855	105,187	106,661	0.506
دانشگاه صنعتی شیراز	109,406	56,818	3,044	14,788	126,374	81,253	4,250	17,402	144,073	49,638	9,837	20,260	184,056	229,279	223,808	0.246
دانشگاه کاشان	319,941	15,050	4,400	11,693	392,685	27,105	6,942	12,660	459,079	45,951	8,313	26,557	351,084	439,392	539,900	0.252
دانشگاه یزد	414,029	75,299	9,450	57,770	557,618	111,867	18,760	60,155	675,540	129,094	25,300	79,300	556,548	748,400	909,234	0.345
	7,255,875	1,291,204	196,769	1,177,713	8,920,618	1,569,841	222,813	1,230,527	10,666,902	1,908,647	276,388	1,290,634	9,921,561	11,943,799	14,142,571	

همانطور که جدول ۸ نشان داده شده است برای دانشگاه‌های منتخب به طور متوسط هزینه ها در سال ۹۴ نسبت به سال ۹۳، ۰/۲۵۴ و از سال ۹۴ به سال ۹۵، ۰/۱۸۳ 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 می شود 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 موانع و نقاط ضعف می تواند 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	اقلام هزینه				کل اعتبارات هزینه ای	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
	پرسنلی	تحقیقات	توسعه فناوری اطلاعات	دانشجویی					
93	7,255,875	1,291,204	196,769	1,177,713	21,102,512	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
95	10,666,902	1,908,647	276,388	1,290,634	17,480,827	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 می باشد. مدیریت صحیح این تعامل شناخت از محیط بیرونی و دورنی دانشگاه را می طلبد. 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 ماموریت‌های تعیین شده از سوی اسناد بالادستی را جامه عمل بپوشاند، آشکار می نماید. 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 عمده در دانشگاه، ترکیب نیروی انسانی مشغول در دانشگاه، آمار دانشجویی و نحوه تغییرات آن را نشان می دهد.

با بررسی بودجه های تفصیلی ۲۲ دانشگاه مورد بحث، مشخص گردید که بودجه دولتی، عمده منبع تامین هزینه ها در دانشگاهها است. برنامه ریزان دانشگاهی باید این مساله را در نظر داشته باشند؛ آیا بودجه دولتی منبع پایداری است؟ آیا کسری بودجه دولت که لاجرم بودجه دانشگاهها را دستخوش چالش می کند؛ 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 فراهور 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 هیات علمی و غیر علمی است. هرچقدر این سهم افزایش یابد، پژوهش و خدمات رفاهی، فرهنگی و فوق برنامه دانشجویان مهجورتر خواهد شد. برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند با مدیریت صحیح این هزینه از کاهش کیفیت آموزش عالی جلوگیری بعمل آورد. اصلاح ساختار تشکیلاتی و چابک سازی دانشگاه متناسب با برنامه راهبردی و جلوگیری از گسترش غیرنظامند دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی راه حلی است که فقط با مکانسیم تدوین، اجرا و 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، ۳۲-۹
- [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 برنامه های فوق برنامه ورزشی دانشگاههای ایران " پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتارهای حرکتی، ۷(۱۴)، 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 نظریه ها، 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