

## بررسی راهبردهای تأمین مالی فعالیت‌های آموزشی دانشگاه‌های منتخب

مهدی احمدی<sup>۱</sup>، خلیل نوروزی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد فلسفه، دانشگاه تهران

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری علم و فناوری، دانشگاه تهران

### چکیده

تأمین مالی دانشگاه‌ها یکی از چالش‌های مهم نظام آموزش عالی است. دوگان‌های تأمین مالی مدیران دانشگاه‌ها را برای تحقق همزمان گزاره‌هایی مبنی بر حفظ و ارتقای سطح علمی دانشگاه، در کنار افزایش میزان ثروت‌آفرینی بیش از پیش تشویق می‌کند. این مهم با کنکاشی در مورد روش‌های تأمین مالی دانشگاه‌های برتر جهان که در امر مذکور توفیقاتی حاصل کرده‌اند و روند کاهش وابستگی به دولت یا استفاده هدفمند از آن را در کنار افزایش میزان ثروت‌آفرینی از سایر منابع مالی پیگیری می‌نمایند، توفیق بیشتری خواهد داشت. هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی الگوهای تأمین مالی و ترکیب آن‌ها در دانشگاه‌های منتخب بوده و با استفاده از روش پژوهش مطالعات موردی نهایتاً به دسته‌بندی و احصای نظامات تأمین مالی مذکور و بیان آموخته‌هایی برای بکارگیری توسط مسئولان نظام آموزش عالی اقدام کرده است.

واژگان کلیدی: تأمین مالی دانشگاه، وقف، دانشگاه دولتی، روش‌های تأمین مالی.

### ۱- بیان مسئله

اختلاف آراء جدی‌تری است که پژوهش در این مورد را بیش از سایر راهبردها ضروری می‌سازد: الف) جذب دانشجو با توانایی علمی کمتر اما تمکن مالی بیشتر: هنگامی که به معیار جذب نیروی انسانی توسط پردیس‌ها، تمکن مالی نیز اضافه گشت، آنگاه لزوماً نمی‌توان انتظار داشت که دانشجویان جذب شده دارای همان توان

انتخاب راهبرد مناسب تأمین مالی دانشگاه‌ها دیرزمانی است که به یکی از موضوعات چالشی نظام آموزش عالی تبدیل شده است. یکی از مهمترین روش‌های تأمین مالی، استفاده از ظرفیت تاسیس پردیس‌های فرعی دانشگاه‌ها است. اما پردیس بواسطه وجود پاره‌ای از دوگان‌ها<sup>۱</sup> محل

1. Dichotomy

این فارغ‌التحصیلان با کادر قبلی دانشگاه حتی توان فعالیت با کیفیت سابق نیز از دانشگاه سلب خواهد شد.

حال اگر با وجود مشکلاتی که بیان شد، درآمدزایی برای دانشگاه از حوزه آموزش، یک ضرورت است - گرچه باید به طور جدی به فکر راه حل‌هایی غیر از فروش مدرک و برند، مانند درآمدزایی از طریق تجاری‌سازی فناوری و غیره بود- اما چگونه می‌توان در کنار داشتن پردیس، در بلند مدت، برند و کیفیت آموزشی دانشگاه را حفظ کرد؟ برای پاسخ به سوال اصلی پژوهش، ادبیات نظری تأمین مالی دانشگاه‌های منتخب مطرح جهان و مطالعات انجام شده در حوزه تأمین مالی از طریق توسعه پردیس‌های فرعی مرور خواهد گردید و در ادامه به تنقیح روش‌های تأمین مالی آن‌ها پرداخته خواهد شد.

## ۲- مقدمه

علم تجربی<sup>۱</sup> مهمترین برون‌داد نظری دانشگاه است و به تبع اولین بودن، همواره مورد نقد ناقدان قرار گرفته است. نگاه سده‌های اخیر به چپستی علم ناکارآمدی خود را نشان داده است و اندیشه ورزان نیز در کنار نقد جدی آن، به جایگزین کردن تعریفی جدید از علم گرایش دارند که اولاً همه‌ی شاخه‌های معرفت بشری را دربرگیرد و ثانیاً نقش هنجارهای اجتماعی و فرهنگی را در تولید علم نادیده نگیرد و ثالثاً نقش تعیین‌کننده‌ی مبانی متافیزیکی را مورد توجه قرار دهد. براین اساس، به نظر می‌رسد مهمترین و نخستین گام آموزش عالی برای درک رسالت خود،

علمی دانشجویانی باشند که از پیش وارد دانشگاه می‌گردیدند. به عبارت بهتر، هنگامی که علاوه بر معیار توانایی علمی، توانایی پرداخت شهریه بالا را نیز به فاکتور جذب دانشجویان پردیس اضافه کردیم، این تصمیم سبب خواهد شد توزیع توانایی علمی و استعداد دانشجویان جذب شده، یک جابه‌جایی به سمت توانایی کمتر داشته باشد و این نیز به نوبه خود منجر به کاهش کیفیت فارغ‌التحصیلان این پردیس‌ها می‌گردد. (ب) تقویت فرهنگ راحت‌طلبی در دانش‌آموزان، دانشجویان و نخبگان و فارغ‌التحصیلان: داوطلبانی که امکان تأمین هزینه تحصیل در این پردیس‌ها را دارند متوجه می‌شوند که ورود به رشته مورد نظرشان در دانشگاه معتبر مدنظرشان، نیازی به تلاش‌های گذشته را نداشته و با زحمت کمتری نیز می‌توان به امکانات و مدرک این دانشگاه دست یافت. (ج) کاهش نسبت استاد به دانشجو و کاهش کیفیت دانشگاه: دانشگاه برای حفظ کیفیت آموزشی پردیس‌ها در سطحی که بتواند دانش‌آموزان متمول را به سمت خود جذب کند و همچنین برای آنکه بتواند مدرک خود را به دانشجویان آن اعطا کند و از این رهگذر کمترین کاهش اعتبار آموزشی را داشته باشد، ناچار است که از کادر آموزشی خود در این مراکز استفاده کند. اما این مشغولیت کادر آموزشی در پردیس‌ها سبب می‌شود نسبت استاد به دانشجو برای پردیس اصلی کاهش یافته و بنابراین شاهد کاهش کیفیت آموزش و پژوهش و غیره در پردیس اصلی خواهیم بود. این مسئله نه تنها در کوتاه مدت سبب کاهش کیفیت فارغ‌التحصیلان پردیس اصلی می‌شود، بلکه در بلند مدت با جایگزینی

توده‌ای شدن آموزش عالی، انعطاف برنامه‌های آموزشی، تمرکززدایی در برنامه‌ی درسی، افزایش مسئولیت پاسخگویی، از جمله عواملی هستند که دانشگاه‌ها را به بازاندیشی و یا تأمل دقیق‌تر در مورد نظام تامین مالی خود سوق می‌دهند (بهرامی، ۱۳۷۴؛ فراستخواه، ۱۳۷۷، مهجانی [بی تا]؛ محب حسینی، ۱۳۷۷).

### ۳- مروری بر اهم منابع تامین مالی دانشگاه‌ها در نظر و عمل

#### ۳-۱- بررسی وضعیت مطالعات در جهان

در تامین مالی آموزش عالی سه بستر مورد مطالعه قرار گرفته است: بستر نخست به مطالعه ساختار مالی نظام‌های آموزشی و ارزیابی تحولات آن در طول زمان می‌پردازد. در چارچوب بستر دوم، مباحث و مسائلی مانند اینکه تغییر یک ساختار مالی چه تاثیری بر رفتار موسسات عرضه کننده خدمات آموزش عالی و نیز بر رفتار متقاضیان این خدمات دارد؟ مطالعه می‌شود. بستر سوم، مباحث و الگوهای نظری امور مالی آموزش عالی را دربردارد که در واقع این الگوها چارچوبی نظری را برای مطالعات تجربی امور مالی آموزش عالی فراهم می‌نماید و خود از مطالعات تجربی اثر می‌گیرد.

بازاندیشی در هویت الهی علم به عنوان آینه‌ی ذات حق و گرایش به پذیرش آن است؛ آن گونه که در مقطعی بزرگ از تمدن بشری، عالمان چنین نگاهی به علم داشتند. بازاندیشی مذکور مستلزم در بازاندیشی نظامات اسلامی، از جمله نظام تامین مالی حلال دانشگاه‌ها است؛ به نحوی که دانشگاه را تامین نموده و استعدادهای آن را برای زایش نظامات مفهومی مورد نیاز جامعه دینی مستعد نماید.

تبدیل تدریجی جامعه‌ی کنونی از جامعه‌ای کاربر و سرمایه‌بر به جامعه‌ای دانش‌بر، پیدایش تحولات مفهومی در نظام‌های قدرت و ثروت، دامن گسترده بحران‌های معرفتی و مسلکی، دسترسی به بزرگراه‌های اطلاعاتی، سرعت فزاینده‌ی نوآوری‌ها و در نتیجه کاهش عمر مفید یافته‌های علمی، جایگزینی فرهنگ و ارزش‌ها بجای فناوری بعنوان منابع نوین مزیت اقتصادی، فراگیر شدن واقعیت‌های مجازی، تولید فرهنگ بجای مصرف فرهنگ، تمرکز سرمایه‌گذاری‌های راهبردی بر بهبود بهره‌وری آکادمیک، تغییر نگرش عمومی مبتنی بر انگاره نیوتنی در نظام آموزش عالی که جهان را مانند یک ماشین فرض می‌کند به انگاره‌ی ارگانیک و پویای غیرخطی و نظام‌های پیچیده و در نتیجه قابل پیش بینی نبودن حوادث، تحولات افزایش جمعیت و گسترش آموزش‌های پیش دانشگاهی،

جدول ۱: نظریات راهبردی تامین منابع مالی دانشگاه‌ها

نظریه پرداز	زمینه مطالعاتی	چکیده نظریه
آدام اسمیت <sup>۱</sup> (۱۷۷۶)	مطالعه ساختار امور مالی آموزش عالی	اسمیت در کتاب ثروت ملل سه منبع اصلی را که دانشگاه‌ها از راه آن مخارج خود را تامین می‌کنند مشخص کرده است. منبع اول مراکز خیریه است که میزان مشخصی پول به مصارف آموزشی اختصاص می‌دهند. منبع دوم دولت مرکزی و منبع سوم درآمدهای حاصل از شهریه یا امتیازات برجسته اعضای هیئت علمی مراکز آموزشی است. سهم و نقش سه منبع فوق در بین مراکز مختلف آموزشی یکسان نبوده است.

1. Smith

نظریه پرداز	زمینه مطالعاتی	چکیده نظریه
ویلیامز <sup>۱</sup> (۱۹۸۷)	مطالعه ساختار امور مالی آموزش عالی	به اعتقاد وی سازوکارهای تأمین مالی هم به عنوان ابزار تخصیص منابع، به گونه‌ای که آموزش و یادگیری قابل تحقق باشد، و به عنوان راهکاری که بین تأمین کننده و استفاده کننده منابع مالی ارتباط ایجاد می‌کند، ایفای نقش می‌نماید. بنابراین به اعتقاد وی تخمین بودجه و حسابداری مخارج آموزشی از جمله مفیدترین شاخص‌های عملکرد یک موسسه آموزشی است.
فریدمن <sup>۲</sup> (۱۹۵۳ و ۱۹۶۳)	تحلیل‌های جدید مسائل مالی آموزش	محورهای اصلی این مطالعات به دو زمینه کلی مباحث نظری و دیگری تحلیل تجربی نظام‌های مالی آموزش عالی کشورها قابل تقسیم است. در خصوص مباحث نظری محورهایی مانند چرا دولت آموزش عالی را تأمین مالی می‌کند؟ روش‌های مختلف و مناسب تأمین مالی کدامند؟ و نحوه حمایت موثر دولت چیست؟ کاوش و بررسی شده است. در زمینه مقولات تجربی مباحثی از قبیل تحول سهم و نقش دولت در آموزش عالی، اثر روش‌های مختلف تأمین مالی بر رفتار موسسات آموزش عالی و افراد، اثر مخارج آموزشی بر رشد اقتصادی، عدالت اجتماعی، مزایای خارجی و ... مورد توجه قرار گرفته است.
وست <sup>۳</sup> (۱۹۶۵)	ترسیم نقش و نحوه مداخله دولت در آموزش	وست معتقد بود اگرچه ممکن است دلایلی از جهت برابری و عدالت برای یارانه آموزشی دولت به دانشجویان باشد، اما دلیل یا توجیه محکمی برای عرضه خدمات آموزشی دولت وجود ندارد. وی با تبعیت از فریدمن مدعی بود که کمک مالی به دانشجویان، در صورت لزوم، و مختار گذاشتن آنها برای انتخاب محل تحصیل خود، از کارآمدی بیشتری برخوردار است. اینکه دولت چگونه و به چه میزان در آموزش عالی نقش و سهم داشته باشد همچنان یک موضوع بحث انگیز باقی مانده است.

که مسائلی چون سطح مناسب شهریه و کمک دولت از موضوعات اصلی آن بودند. ریولین<sup>۸</sup> (۱۹۶۱) نقش دولت مرکزی را در تأمین مالی آموزش عالی آمریکا در یک چشم انداز تاریخی مطالعه کرد. او بر خلاف فریدمن اعتقاد داشت که دولت باید از طریق پرداخت یارانه به برخی از سطوح آموزش عالی کمک کند. سوفرین<sup>۹</sup> (۱۹۶۲) مسائلی مختلفی را در مورد کمک دولت مرکزی آمریکا به آموزش بررسی کرد و در این مطالعه به تحلیل و بررسی مشکلات مالی دولت مرکزی در تأمین هزینه‌های آموزشی پرداخت. مطالعه جدی نظام مالی آموزش عالی در انگلستان به شکل گیری کمیته رابینز

مطالعات انجام شده در خصوص محورهای مزبور در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۶۰ میلادی بیشتر در کشورهای پیشرفته انجام شده است. برای نمونه هانگیت<sup>۵</sup> (۱۹۵۷) تفاوت میان ایالت‌ها را در تأمین مالی موسسات آموزش عالی در آمریکا مطالعه کرده است. کیزر<sup>۶</sup> (۱۹۵۹) مجموعه مقالاتی را گردآوری کرده که در سال ۱۹۵۹ اقتصاددانان و نویسندگان مختلف به مناسبت پنجاهمین سال اقتصاد آموزش عالی در آمریکا درباره بسترهای متعدد مسائل مالی آموزش عالی نوشته‌اند. در ۱۹۶۰ م هریس<sup>۷</sup> (۱۹۶۰) مجموعه مقالات متعددی در خصوص آموزش عالی در آمریکا گردآوری کرد،

8. Rivlin

9. Sufrin

1. Williams

2. Fridman

3. Schults

4. West

5. Hungate

6. keezer

7. Harris

برمی‌گردد. کارتر و ویلیامز<sup>۱</sup> (۱۹۶۳) پیشنهادهایی برای اصلاح نظام مالی آموزش عالی انگلستان به کمیته رایبیز ارائه دادند که نتایج کار آنها در گزارشات متعددی درباره مسائل مالی و اقتصادی آموزش عالی انگلیس به همراه مطالعات مقایسه‌ای آن با سایر کشورهای اروپای غربی تهیه و منتشر گردید.

در مطالعات تجربی انجام شده، در مقام عمل سازوکارهای تامین مالی، متولیان مشخصی دارند و در طیفی از کاملاً دولتی تا کاملاً کارآفرینانه و کاملاً متکی بر سودآوری تا موقوفات را شامل می‌شود. جدول شماره ۲ خلاصه‌ای از منابع تامین مالی دانشگاه‌ها در عمل<sup>۱</sup> را منعکس کرده است.

جدول ۲: منابع تامین مالی دانشگاه‌ها در عمل

منبع تامین مالی	توصیف
دولت	به طور کلی در مواردی که بخش خصوصی قادر نیست یا تمایلی ندارد که کالاها و خدمات مورد نیاز جامعه را تامین کند زمینه مداخله دولت فراهم می‌شود. مداخله دولت در تامین نیازهای آموزشی به عنوان یکی کالای ارجحیت دار و شاخص به دلیل اهمیت زیادی است که آموزش عالی در ارتقای کارایی اقتصادی و حصول اهداف اساسی جامعه دارد. اصولاً موسسات آموزشی دریافت کننده بودجه تحت مالکیت دولت یا قدرت مرکزی هستند و دولت علاوه بر تامین منابع مالی مسئول اطمینان از نحوه مناسب خرج کردن و نیز تحقق اهداف آموزشی آنان می‌باشد. البته به طور طبیعی نحوه فعالیت موسسات آموزشی تحت این نظام تامین مالی بیشتر بر اساس اهداف و مناسبات دولت خواهد بود تا خواست و علايق دانشجویان. دانشجویان باید آنچه در مراکز آموزشی به آنان عرضه می‌شود را بپذیرند
سرمایه خود دانشگاه و موقوفات	این منبع متشکل از دارایی‌ها و موقوفات و سرمایه‌گذاری‌های موسسات آموزشی و همچنین کمک‌های خیریه است. ویژگی اصلی این منبع این است که موسسات آموزشی آزادی عمل وسیعی در کاربرد منابع مالی خود دارند. این منبع در گذشته سهم زیادی در تامین هزینه‌ها داشت ولی در طول زمان از نقش آن کاسته شده است.
حامیان بین‌المللی	که پدیده‌ای عمدتاً خاص از اواسط قرن بیستم میلادی به بعد است، از محل حامیان توسعه آموزش خارجی و موسسات بین‌المللی سرچشمه می‌گیرد. این قبیل سازمانها و موسسات بین‌المللی در امر تحقق اهداف مختلف برای توسعه فضاهای آموزشی (به ویژه در کشورهای کمتر توسعه یافته) کمک‌های متعددی ارائه می‌دهند.
بازار (کارآفرینی)	طی قرن بیستم میلادی منابع مالی دولت نقش اساسی در تامین مالی آموزش عالی داشته است. هرچند طی یک یا دو دهه گذشته تامین خدمات آموزشی به سمت بازار یا مشتری‌مداری گرایش پیدا کرده است به گونه‌ای که منابع حاصل از متقاضیان خدمات آموزشی روندی رو به رشد داشته است. در حال حاضر با افزایش منافع خصوصی سرمایه‌گذاری آموزشی، افراد، خانواده‌ها و بنگاه‌های خصوصی انگیزه کافی پیدا می‌کنند تا به عنوان متقاضیان خدمات آموزشی با موسسات آموزشی وارد معامله شوند.

شدن اقتصاد و تشدید رقابت بین عواملان اقتصادی فرصتی را فراهم آورده‌اند که کشورهای پیشرو، آموزش عالی را به عنوان صنعتی بنگرند که برای ایجاد درآمد و توسعه فرصت‌های شغلی برای اهل علم و نیز انتقال فرهنگ خود به جوامع دیگر ایفای

مطالعه تامین مالی در نظر و عمل، دارای برخی نکات مکنون و نهفته‌ای هستند. مسائلی نظیر مقوله تدوین الگوهای توزیع اعتبار بین مراکز آموزش عالی جهت ارتقای کارایی مالی مورد توجه خاصی است. علاوه بر این، مقوله جهانی

1. University financing in action

1. carter and Williams

نقش می‌کند. طی سالهای اخیر در کشورهای پیرو مسائل مالی دامنه‌داری وجود داشته است. اهمیت توجه به این مسائل از آنجا ناشی می‌شود که این کشورها با تقاضای روز افزون برای آموزش عالی و جبران عقب ماندگی‌های علمی گذشته از یک سو و محدودیت‌های شدید بودجه‌ای از سوی دیگر مواجه شده‌اند. از همین رو، خصوصی کردن آموزش عالی و اخذ کمک‌های مالی از کشورهای توسعه یافته همواره به عنوان راهکارهای جانشین برای حل معضلات مالی مد نظر قرار گرفته است. تعیین شهریه و طرق مختلف کمک به دانشجویان به همراه افزایش کارایی مالی نظام آموزش عالی از جمله محورهای دیگری است که مورد توجه جدی قرار گرفته است.

### ۳-۲- بررسی وضعیت مطالعات در ایران: تغییر نگرش در مطالعات و خلاها

تأمین مالی در دانشگاه‌های ایران همواره یکی از چالش‌های اجرایی وزارتین علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بوده است. وزارت بهداشت، همواره وضعیت بهتری نسبت به وزارت علوم داشته است؛ چرا که خروجی‌های دانشگاه‌های خود را برای بکارگیری مستقیم در بازار کار حوزه بهداشت که مستقیماً زیر نظر آن وزارتخانه است تربیت می‌نماید؛ در حالی که وزارت علوم تنها درصد بسیار کمی از خروجی‌های خود را به عنوان هیات علمی یا نیروهای ستادی در بدنه وزارت علوم جذب می‌کند، در نتیجه انگیزه‌ای در سطح انگیزه وزارت بهداشت از تربیت دانشجویان ندارد. همچنین تعداد دانشجویان دانشگاه‌های

علوم پزشکی کمتر از ۳٪ کل دانشجویان کشور است و تدبیر برای حل مسائل مالی این تعداد دانشجویان همواره بسیار راحت‌تر از تدبیر برای حل مسائل مالی ۹۵٪ دانشجویان کل کشور است که در اختیار وزارت علوم است. تمرکز بر مسائلی از این دست اگرچه به طور گذرا در مطالعات وجود دارد؛ اما توجه مطالعات اولیه در بعد از انقلاب اسلامی در کشور، گویا متوجه وجود چنین مسائلی نبوده است؛ بنابراین، مطالعات طاهری (۱۳۴۷)، مطالعه‌هالک<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۷۲) و مطالعات عبدیان (۱۳۷۳) و کسرائی (۱۳۷۴) و دباغ (۱۳۷۵) و ... موضوعاتی چون تخصیص بهینه بودجه در دانشگاه‌های کشور، امکانات مراکز مختلف آموزشی و ... را مدنظر قرار داده بودند. اما امروزه با تاسیس رشته‌های نخصیصی نظیر مدیریت آموزش عالی و سیاستگذاری علم و فناوری در چند دانشگاه مطرح کشور، خلاهای بنیادی مطالعاتی در موضوعات کلان آموزش عالی، از جمله تأمین مالی دانشگاه‌ها مورد مذاقه جدی‌تر و بنیادین قرار گرفته‌اند. به عنوان نمونه نوری و همکاران (۱۳۹۴) سازوکار ترغیب نهاد وقف برای حرکت به سمت تأمین مالی خیرانه دانشگاه‌ها را بررسی نمودند و محبی فر (۱۳۹۱) مقایسه سهم تأمین منابع مالی بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی استان زنجان از بخش‌های مختلف طی سال‌های برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (۱۳۸۴ - ۱۳۸۸) را مطالعه نموده است. و نهایتاً انتظاری (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای به ارائه الگویی برای تأمین مالی دانشگاه‌های دولتی پرداخته است.

1. hallak

با این وجود خلاهای بسیار عمیقی که ناشی از ساده‌انگاری و ساده‌سازی مسائل حوزه تامین مالی آموزش عالی در ایران است، هنوز به قوت خود باقی است و به نظر می‌رسد حوزه‌هایی نظیر موارد احصائی در شکل شماره ۱ نیازمند انجام پژوهش‌های جدی‌تری هستند.



شکل ۱: مسائل اولویت‌دار نیازمند پژوهش برای حل مساله تامین مالی آموزش عالی در ایران

#### ۴- روش پژوهش

مطالعه موردی و بررسی موارد موفق (و حتی ناموفق) یکی از روش‌های تحقیق و کشف حقایق علمی است. استفاده از این روش مستلزم نمونه‌گیری تئوریک<sup>۱</sup> و هدفمند می‌باشد. در واقع از آنجا که در این روش، هدف مطالعه تئوری‌سازی و یا توصیف و نه آزمون یک تئوری موجود است، نباید از

نمونه‌گیری تصادفی از جامعه مورد مطالعه اقدام نمود. بنابراین در این روش موارد انتخابی، نه بر مبنای حالات خاص بلکه برای توانایی آنها برای تئوری‌سازی (یعنی به دلایلی چون تکرارپذیری، مغایرت آن با تکرارها و تعمیم تئوری و حذف توصیفات جایگزین پدیده و غیره) انتخاب می‌گردند.

2. Theoretical Sampling

۱. در پانل خبرگان مسائل احصا و تقدم و تاخر موضوعی داده شده‌اند.

سافرانسیسکو در ایالت کالیفرنیا در کشور آمریکا قرار دارد. این دانشگاه در سال ۱۸۸۵ به دست لیلند استنفورد و همسرش ساخته شد. این زوج، دانشگاه را به یاد پسرشان که در ۱۶ سالگی بر اثر تیفوئید درگذشته بود، ساختند (دلیل نخست انتخاب: بنیانگذاری بر مبنای روش تأمین مالی وقف). لیلند استنفورد زمین‌های کشاورزی خود را برای این کار اختصاص داد (دلیل دوم انتخاب: تخصیص موقوفات ماندگار) تا ایالت کالیفرنیا مرکز دانشگاهی بزرگی داشته باشد<sup>۲</sup>. دانشگاه استنفورد در منطقه دره سیلیکون<sup>۳</sup> در ایالت کالیفرنیا واقع است، و بسیاری از شرکت‌های معتبر در زمینه فناوری اطلاعات توسط فارغ‌التحصیلان این دانشگاه تاسیس شده‌اند (دلیل سوم انتخاب: مهد نوآوری). از مشهورترین این شرکت‌ها می‌توان به سان مایکروسافت، هیولت پاکارد، یاهو، گوگل، الکترونیک آرتز و سیسکو اشاره کرد.

دانشگاه استنفورد دانشگاهی خصوصی است که از هفت دانشکده تشکیل شده است (دلیل چهارم انتخاب: استقلال نسبی از بودجه دولتی). این دانشکده‌ها عبارتند از: دانشکده بازرگانی، دانشکده علوم زمینی، دانشکده علوم تربیتی، دانشکده مهندسی، دانشکده علوم و علوم انسانی، دانشکده حقوق، و دانشکده پزشکی. این دانشگاه در رتبه‌بندی سال 2013 QS در رتبه هفتم و در رتبه‌بندی همین سال نظام رتبه‌بندی THE در رده

در بررسی حاضر، دانشگاه‌های مورد انتخاب، بر اساس رتبه بین‌المللی، موقعیت جغرافیایی و نیز امکانپذیری دسترسی به اطلاعات انتخاب گردیده‌اند. به این ترتیب، ۴ دانشگاه آمریکایی (ام‌ای‌تی، هاروارد، استنفورد و کرنل)، ۲ دانشگاه بریتانیایی (کالج سلطنتی لندن و ادینبرو)، ۱ دانشگاه اروپایی غیر انگلیسی (زوریخ)، و ۳ دانشگاه از آسیا و اقیانوسیه (ملبورن، توکیو و پستک) انتخاب گشته‌اند. در ادامه به بررسی این موارد می‌پردازیم. متناسب با الزامات مطالعات موردی، هر دانشگاه مورد مذاقه جدی و عمیق قرار گرفت و لیست کاملی از روش‌های تأمین مالی آن احصا گردید. بدیهی است که با توجه به محدودیت‌های حجمی مقالات، این امکان وجود دارد که پرداختن به تک‌تک دانشگاه‌های منتخب ضمن بازداشتن پژوهش از ارائه نحوه روش بررسی برای استفاده سایر پژوهشگران، هدف پژوهش را نیز به حاشیه برد. از این رو، به عنوان نمونه، به انعکاس دقیق یکی از دانشگاه‌های منتخب بسنده شده است و در ادامه جمع‌بندی از بررسی موارد منتخب ارائه گردیده است.

#### ۴-۱- نمونه‌ای از بررسی مطالعات موردی: دانشگاه استنفورد<sup>۱</sup>

##### ۴-۱-۱- معرفی دانشگاه و دلیل انتخاب

دانشگاه استنفورد یکی از معتبرترین دانشگاه‌های دنیا است که در استنفورد، در نزدیکی شهر

۲. دلیل دوم انتخاب: تخصیص موقوفات ماندگار

3. Silicon Valley

1. Stanford University



حقوق، پزشکی و مهندسی است که از این میان در حدود ۳۰۰۰ دانشجوی در مقاطع تحصیلات تکمیلی قرار دارند. این دانشگاه نیز مانند سایر دانشگاه‌های موفق جهان، کسب دستاوردهای آموزشی و پژوهشی خود را مدیون نظام تامین مالی متنوع و موثری است که با استفاده از روش‌های گوناگون به درآمدزایی و کسب منابع مالی اشتغال دارد.

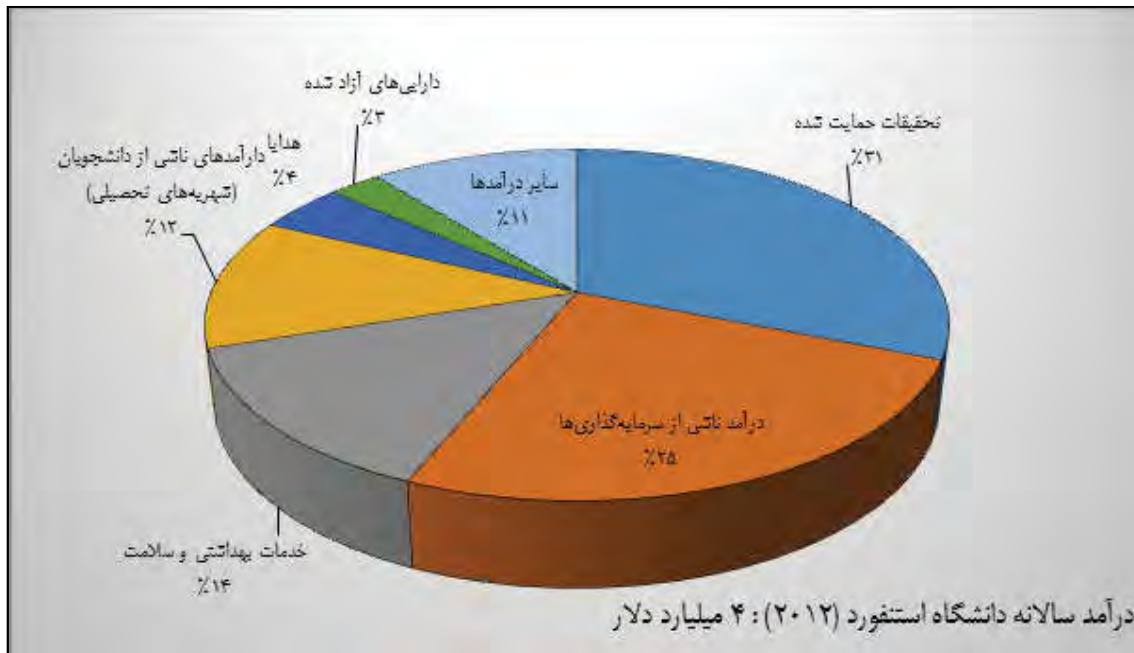
طبق اعلام رسمی این دانشگاه، به غیر از سال مالی ۲۰۰۸-۲۰۰۹، در سال‌های اخیر این دانشگاه همواره افزایش درآمد داشته است؛ به طوری که در سال مالی جاری نسبت به سال گذشته رشدی ۱/۶ میلیارد دلاری داشته است و توانسته مجموع دارایی‌های خالص خود را به رقم ۲۶/۷ میلیارد دلار برساند. این افزایش خیره‌کننده به دلیل استفاده از مکانیزم‌های موثری است که در کنار عوامل محیطی مانند اعتبار چندین ساله این دانشگاه و موفقیت‌های پی‌درپی در رشته‌های مختلف، سبب درآمدزایی برای دانشگاه شده است؛ برخی از این مکانیزم‌ها آنچنان اثرگذار بوده است که در گزارش‌های سال‌های اخیر عملکرد این دانشگاه با عنوان برجسته مالی<sup>۱</sup> از آنها نام برده شده است. در ادامه این موارد با آمار و اطلاعات توضیح داده می‌شود.

در ادامه این عناوین کلی که با برخی از عنوان‌های رسمی اعلام شده در جدول درآمدهای دانشگاه مطابقت دارد، با آمار و اطلاعات توضیح داده می‌شود.

چهارم دانشگاه‌های برتر جهان قرار داشته است (دلیل پنجم انتخاب: توفیق نسبی دانشگاه در ماموریت‌های آموزشی، پژوهشی و کارآفرینی). همچنین براساس رتبه‌بندی‌های موضوعی از سوی موسسه QS، دانشگاه استنفورد در رشته آمار و تحقیقات عملیاتی رتبه ۳، در رشته آموزش و پرورش رتبه ۴، در رشته ارتباطات و مطالعات رسانه‌ای رتبه ۸، در رشته اقتصاد و اقتصادسنجی رتبه ۶، در رشته پزشکی رتبه ۵، در رشته تاریخ و باستان‌شناسی رتبه ۲۱، در رشته جامعه‌شناسی رتبه ۱۹، در رشته حسابداری رتبه ۶، در رشته حقوق و مطالعات حقوقی رتبه ۹، در رشته روانشناسی رتبه ۴، در رشته ریاضی رتبه ۸، در رشته زبان‌شناسی رتبه ۷، در رشته زبان و ادبیات انگلیسی رتبه ۶، در رشته زبان‌های معاصر رتبه ۷، در رشته شیمی رتبه ۷، در رشته علوم دریایی و زمینی رتبه ۹، در رشته علوم زیستی رتبه ۵، در رشته علوم سیاسی رتبه ۲۶، در رشته علوم کامپیوتری و سیستم‌های اطلاعاتی رتبه ۲، در رشته علوم مواد رتبه ۳، در رشته فلسفه رتبه ۹، در رشته فیزیک رتبه ۴، در رشته مطالعات محیط‌زیستی رتبه ۲، در رشته مهندسی برق و الکترونیک رتبه ۲، در رشته مهندسی شیمی رتبه ۱۵، در رشته مهندسی عمران و سازه رتبه ۲۴، و در رشته مهندسی مکانیک رتبه ۲ را به خود اختصاص داده است.

#### ۴-۱-۲- روش‌های تامین مالی دانشگاه

دانشگاه استنفورد دارای حدود ۱۰ هزار دانشجوی مشغول به تحصیل در دانشکده‌های علوم، بازرگانی،



شکل ۲: منابع تأمین مالی دانشگاه استنفورد

#### ۴-۱-۴- سرمایه‌گذاری سودآور

بازگشت سرمایه<sup>۲</sup> در سال مالی ۲۰۱۲، ۱/۳ بیلیون دلار بوده در حالی که در سال ۲۰۱۱ این رقم ۳/۴ بیلیون دلار بوده است. بخش سوم از این مکانیزم‌های موثر، درآمدهای عملیاتی<sup>۳</sup> بوده است که طبق آمار در سال ۲۰۱۲ مجموع درآمدهای حاصل از این راه بالغ بر ۴ بیلیون دلار بوده که نسبت به سال گذشته ۶٪ رشد داشته است که در ادامه درباره آن توضیح داده می‌شود:

#### ۴-۱-۵- حمایت مالی از تحقیقات

حمایت مالی از تحقیقات تقریباً یک سوم درآمدهای عملیاتی این دانشگاه را شامل می‌شود.

#### ۴-۱-۳- کمک‌های مالی دریافت شده از خیرین

هر ساله عواید زیادی از کمک‌های مالی و غیرمالی خیرین نصیب این دانشگاه می‌شود. در سال مالی ۲۰۱۲ براساس گزارش اداره توسعه دانشگاه، ۱ بیلیون دلار از این راه نصیب دانشگاه شده؛ این رقم نسبت به سال پیش ۴۶٪ و نسبت به بهترین سال دریافت کمک و هدایا یعنی سال ۲۰۰۶، ۱۴٪ رشد داشته است. این قبیل از کمک‌ها سبب شده تا دانشگاه بتواند کیفیت درخشان آموزشی خود را حفظ نماید؛ علاوه بر این دانشگاه توانسته علاوه در حفظ و جذب اعضای هیئت علمی نیز موفق باشد و نیازی به فروش ساختمان‌های خود برای تأمین مالی نداشته باشد.

۲. بازگشت سرمایه یک مفهوم اقتصادی برای نشان دادن مدیریت کارآمد است که از تقسیم «کل دارایی‌ها» و یا «سرمایه اولیه» بر «سود خالص» بدست می‌آید. طبیعی است هرچه عدد بدست آمده کمتر باشد نشان دهنده سود بیشتر بدست آمده است.

3. Operating Revenues

1. The University's Office of Development

معمولا به دانشجویان برای پرداخت این هزینه‌ها کمک‌های مالی تعلق می‌گیرد؛ این کمک‌ها در سال ۲۰۱۲، بالغ بر ۲۴۱ میلیون دلار بوده است که نشان از استمرار تعهد دانشگاه استنفورد برای مهیا سازی آموزش برای همه دانشجویان دارد. درآمد ناشی از هزینه‌های آموزشی ۰.۴٪ و ناشی از هزینه‌های اقامتی ۰.۶٪ رشد داشته است.

#### ۴-۱-۷- وقف و هدایا

موقوفاتی که به دانشگاه استنفورد داده می‌شود در حدود ۰.۷۳٪ دارایی‌های خالص دانشگاه یعنی ۱۷ میلیارد دلار را پوشش می‌دهند. این هدایا معمولا به اشکالی نظیر منابع مالی وقفی، زمین و سایر اقلام سرمایه‌ای به دانشگاه داده می‌شود. هدایا نیز این بخش نیز که ارتباط تنگاتنگی با موقوفات دارد در سال مالی ۲۰۱۲، ۱۷۸ میلیون دلار برای دانشگاه به ارمغان داشته است.

#### ۴-۱-۸- خدمات بهداشتی و درمانی

بررسی گزارش عملکرد مالی سال ۲۰۱۲ دانشگاه استنفورد نشان می‌دهد که این دانشگاه برخلاف برخی دیگر از دانشگاه‌ها، از توریسم درمانی در سطح ملی و بین‌المللی برای کسب درآمد حداکثر استفاده را می‌برد. به عبارت دیگر در کنار روش‌های معمول درآمدزایی مانند استفاده از هدایا و موقوفات و یا دریافت کمک‌های دولتی، استنفورد بر استفاده از ظرفیت‌های مالی در حوزه بهداشت و سلامت تاکید فراوانی دارد. به نظر می‌رسد این موضوع یک سیاست واحد با محتواهای متفاوت و بسته به ظرفیت‌ها و توانایی‌های دانشگاه است که در کنار همه انواع فعالیت‌های خود، بر روی یک موضوع

منبع اصلی در این نوع از درآمد قانون ARRA<sup>۱</sup> در ایالات متحده آمریکا است. در تاریخ ۳۱ آگوست ۲۰۱۲، این دانشگاه در حدود ۳۱۰ میلیون دلار بابت این قانون، بودجه دریافت کرد. یکی دیگر از منابع اصلی برای تامین مالی تحقیقات این دانشگاه، دولت فدرال است؛ البته در دولت فدرال دیارتمان خدمات بهداشتی و سلامت بیشترین نقش را برعهده دارد به طوری که در سال ۲۰۱۲، ۴۱۷ میلیون دلار به دانشگاه کمک کرده است. کمک‌های مالی دریافت شده از این دیارتمان، بیشتر در دانشکده پزشکی مورد استفاده قرار گرفته است. البته علاوه بر کمک‌های مالی مستقیم، برخی از حامیان مالی، کمک‌های مالی غیرمستقیم را برای پوشش هزینه‌ها در نظر می‌گیرند. این قبیل کمک‌ها نیز در سال مالی ۲۰۱۲، ۲۲۶ میلیون دلار برای دانشگاه بوده است.

#### ۴-۱-۶- درآمدهای حاصل از دانشجویان

این درآمدها در حدود ۰.۱۲٪ کل درآمدهای این بخش را شامل می‌شوند که با رشدی ۰.۵٪ در سال ۲۰۱۲ به رقم ۴۸۱ میلیون دلار رسیده است. خود درآمدهای دانشجویان شامل مواردی از قبیل شهریه و هزینه‌های آموزشی و هزینه‌های اقامتی است که

۱. قانون «سرمایه‌گذاری مجدد و بازآوری ایالات متحده»، یک محرک اقتصادی است که در سال ۲۰۰۹ توسط اوباما امضا شده است. در برابر رکود بزرگی که این کشور دچار آن شده بود، این قانون به منظور حفظ مشاغل موجود و ایجاد شغل‌های جدید در ایالات متحده، تعریف شد. از طرف دیگر این قانون به عنوان راه حلی برای سرمایه‌گذاری در زمینه‌های سلامت، زیرساخت، آموزش و انرژی‌های تجدیدپذیر در نظر گرفته شده بود. کل بودجه این قانون ۷۸۷ میلیارد دلار بوده است که تا سال ۲۰۱۹ این رقم به ۸۳۱ میلیارد دلار خواهد رسید. براساس بخشی از این قانون، دولت به مراکز آموزشی و پژوهشی از جمله دانشگاه‌ها کمک مالی می‌کند تا دانشگاه‌ها در زمینه ایجاد شغل، افزایش مهارت شاغلین و تولید و افزایش ثروت در جامعه نقش ایفا نمایند.

برای بازسازی و تجهیز هر دو بیمارستان، ۲ بلیون دلار برای بیمارستان و کلینیک استنفورد و ۱/۲ بلیون دلار برای بیمارستان کودکان برآورد شده است.

برای درآمدزایی به صورت نظام‌مند و در یک ساختار بنا شده، تمرکز نمایند.

دانشگاه استنفورد دارای دو بیمارستان به نام‌های Lucile Packard<sup>۱</sup> و Stanford Hospital and Clinics<sup>۲</sup> در شهر استنفورد است که عمده درآمد دانشگاه در زمینه بهداشت و درمان توسط این دو بیمارستان تأمین می‌شود. هر دوی این بیمارستان‌ها در کلاس جهانی فعالیت می‌کنند و دولت محلی نیز بخشی از بودجه‌های مربوط به این دو را تأمین می‌کند؛ به عنوان نمونه تاکنون

#### ۴-۲- انعکاس سهم‌های انواع روش‌های تأمین مالی دانشگاه‌های منتخب

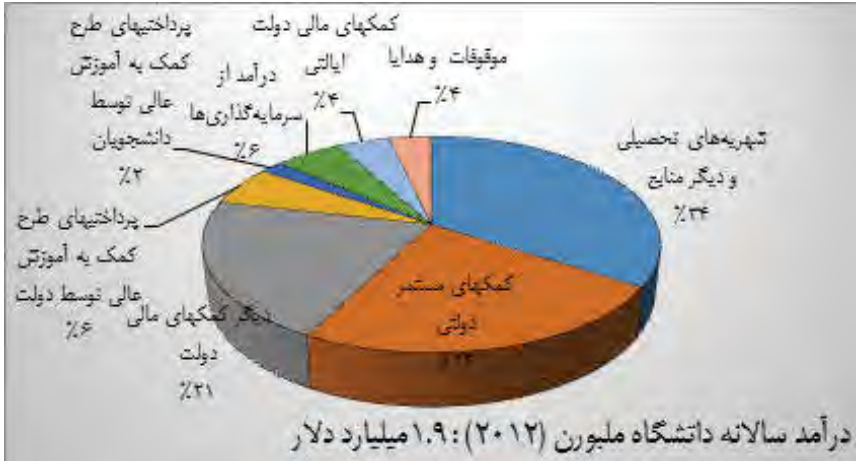
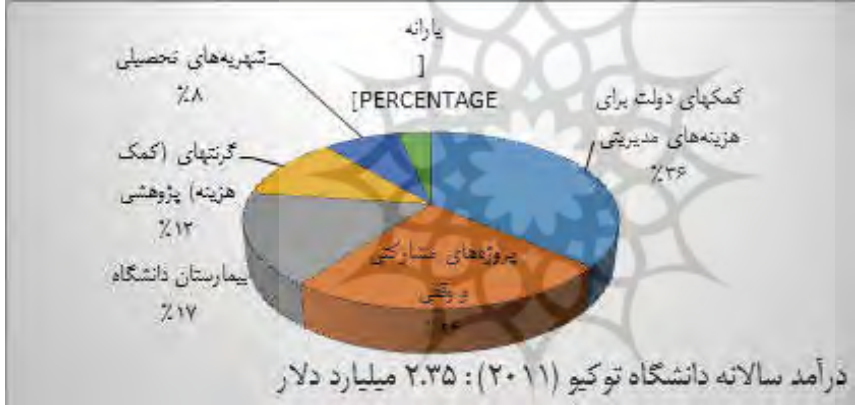

پس از آن که دانشگاه‌های منتخب به صورت دقیق و موردی مورد بحث و بررسی قرار گرفتند؛ پژوهشگران متوجه وجود برخی از رویکردهای خاص دانشگاه‌ها در تأمین مالی دانشگاه‌ها شدند. جدول شماره ۳ بیانگر برخی از نکات مذکور است.

جدول ۳: توزیع روش‌های مالی دانشگاه‌های منتخب و بیان موارد ویژه در روش‌ها

مورد ویژه در تأمین مالی	توزیع روش‌های تأمین مالی																
ارتباط وثیق با صنعت و انجام پژوهش‌های کاربردی برای صنایع توجه نسبی به برقراری ارتباطات بین‌المللی برای تأمین مالی	<p>درآمد سالانه دانشگاه ام‌ای تی (۲۰۱۳): ۳.۲ میلیارد دلار</p> <table border="1"> <tr><th>روش تأمین مالی</th><th>سهم (%)</th></tr> <tr><td>درآمدهای حاصل از تحقیقات در آزمایشگاه لینکلن</td><td>۲۸</td></tr> <tr><td>سایر درآمدها حاصل از فعالیت مشترک یا استگایپور</td><td>۱۳</td></tr> <tr><td>درآمدهای تحقیقات در شرکتها</td><td>۴</td></tr> <tr><td>هدایا و موقوفات</td><td>۵</td></tr> <tr><td>شهریه‌های تحصیلی</td><td>۱۰</td></tr> <tr><td>بازگشت سرمایه حاصل از فعالیتها</td><td>۱۹</td></tr> <tr><td>درآمدهای حاصل از تحقیقات در کمپ دانشگاه</td><td>۲۱</td></tr> </table>	روش تأمین مالی	سهم (%)	درآمدهای حاصل از تحقیقات در آزمایشگاه لینکلن	۲۸	سایر درآمدها حاصل از فعالیت مشترک یا استگایپور	۱۳	درآمدهای تحقیقات در شرکتها	۴	هدایا و موقوفات	۵	شهریه‌های تحصیلی	۱۰	بازگشت سرمایه حاصل از فعالیتها	۱۹	درآمدهای حاصل از تحقیقات در کمپ دانشگاه	۲۱
روش تأمین مالی	سهم (%)																
درآمدهای حاصل از تحقیقات در آزمایشگاه لینکلن	۲۸																
سایر درآمدها حاصل از فعالیت مشترک یا استگایپور	۱۳																
درآمدهای تحقیقات در شرکتها	۴																
هدایا و موقوفات	۵																
شهریه‌های تحصیلی	۱۰																
بازگشت سرمایه حاصل از فعالیتها	۱۹																
درآمدهای حاصل از تحقیقات در کمپ دانشگاه	۲۱																
استفاده از وقف‌های آموزشی توجه نسبی به دریافت شهریه از دانشجویان	<p>درآمد سالانه دانشگاه هاروارد (۲۰۱۳): ۴.۲ میلیارد دلار</p> <table border="1"> <tr><th>روش تأمین مالی</th><th>سهم (%)</th></tr> <tr><td>درآمدهای ناشی از وقف</td><td>۳۹</td></tr> <tr><td>سایر درآمدها</td><td>۱۸</td></tr> <tr><td>دارآمدهای ناشی از دانشجویان (شهریه‌های تحصیلی)</td><td>۳۱</td></tr> <tr><td>حمایتهای مالی توسط حامیان</td><td>۲۳</td></tr> </table>	روش تأمین مالی	سهم (%)	درآمدهای ناشی از وقف	۳۹	سایر درآمدها	۱۸	دارآمدهای ناشی از دانشجویان (شهریه‌های تحصیلی)	۳۱	حمایتهای مالی توسط حامیان	۲۳						
روش تأمین مالی	سهم (%)																
درآمدهای ناشی از وقف	۳۹																
سایر درآمدها	۱۸																
دارآمدهای ناشی از دانشجویان (شهریه‌های تحصیلی)	۳۱																
حمایتهای مالی توسط حامیان	۲۳																

1. SHC  
2. LPCH

توزیع روش‌های تامین مالی	مورد ویژه در تامین مالی																				
<p>درآمد سالانه دانشگاه گرنل (۲۰۱۳): ۳۶ میلیارد دلار</p> <table border="1"> <tr><th>روش تامین مالی</th><th>درصد</th></tr> <tr><td>خدمات دانشگاه</td><td>۳۶٪</td></tr> <tr><td>تهدیه‌های تحصیلی</td><td>۲۶٪</td></tr> <tr><td>فعالیت‌های آموزشی و دیگر منابع</td><td>۵٪</td></tr> <tr><td>کمک‌های دولت</td><td>۴٪</td></tr> <tr><td>هدایای بنگاه‌ها</td><td>۵٪</td></tr> <tr><td>سرمایه‌گذاری‌ها</td><td>۹٪</td></tr> <tr><td>پوشش اسپانسرهای مالی</td><td>۶٪</td></tr> <tr><td>برنامه‌های تحت</td><td>۶٪</td></tr> <tr><td>پوشش اسپانسرهای مالی</td><td>۱۷٪</td></tr> </table>	روش تامین مالی	درصد	خدمات دانشگاه	۳۶٪	تهدیه‌های تحصیلی	۲۶٪	فعالیت‌های آموزشی و دیگر منابع	۵٪	کمک‌های دولت	۴٪	هدایای بنگاه‌ها	۵٪	سرمایه‌گذاری‌ها	۹٪	پوشش اسپانسرهای مالی	۶٪	برنامه‌های تحت	۶٪	پوشش اسپانسرهای مالی	۱۷٪	<p>تمرکز بر استفاده متعادل بر شهریه‌های دانشجویی و بکارگیری ایشان در بخش درمان</p>
روش تامین مالی	درصد																				
خدمات دانشگاه	۳۶٪																				
تهدیه‌های تحصیلی	۲۶٪																				
فعالیت‌های آموزشی و دیگر منابع	۵٪																				
کمک‌های دولت	۴٪																				
هدایای بنگاه‌ها	۵٪																				
سرمایه‌گذاری‌ها	۹٪																				
پوشش اسپانسرهای مالی	۶٪																				
برنامه‌های تحت	۶٪																				
پوشش اسپانسرهای مالی	۱۷٪																				
<p>درآمد سالانه کالج سلطنتی لندن (۲۰۱۳): ۱.۴ میلیارد دلار</p> <table border="1"> <tr><th>روش تامین مالی</th><th>درصد</th></tr> <tr><td>کمک‌های مالی</td><td>۴۱٪</td></tr> <tr><td>تهدیه‌های تحصیلی</td><td>۱۹٪</td></tr> <tr><td>درآمدهای وقف و دیگر درآمدهای عملیاتی</td><td>۱۵٪</td></tr> <tr><td>سرمایه‌گذاری</td><td>۱۰٪</td></tr> <tr><td>درآمدهای تحقیقاتی</td><td>۸٪</td></tr> <tr><td>دریافتی از مؤسسات خیریه</td><td>۸٪</td></tr> <tr><td>درآمدهای تحقیقاتی</td><td>۳٪</td></tr> <tr><td>دریافتی از صنایع داخلی و ...</td><td>۳٪</td></tr> <tr><td>درآمدهای تحقیقاتی</td><td>۳٪</td></tr> </table>	روش تامین مالی	درصد	کمک‌های مالی	۴۱٪	تهدیه‌های تحصیلی	۱۹٪	درآمدهای وقف و دیگر درآمدهای عملیاتی	۱۵٪	سرمایه‌گذاری	۱۰٪	درآمدهای تحقیقاتی	۸٪	دریافتی از مؤسسات خیریه	۸٪	درآمدهای تحقیقاتی	۳٪	دریافتی از صنایع داخلی و ...	۳٪	درآمدهای تحقیقاتی	۳٪	<p>استفاده نسبتاً همگن از انواع روش‌های تامین مالی استفاده از کمک‌های دولتی به طور حداقلی، با توجه به انتساب نام دانشگاه به سلطنت</p>
روش تامین مالی	درصد																				
کمک‌های مالی	۴۱٪																				
تهدیه‌های تحصیلی	۱۹٪																				
درآمدهای وقف و دیگر درآمدهای عملیاتی	۱۵٪																				
سرمایه‌گذاری	۱۰٪																				
درآمدهای تحقیقاتی	۸٪																				
دریافتی از مؤسسات خیریه	۸٪																				
درآمدهای تحقیقاتی	۳٪																				
دریافتی از صنایع داخلی و ...	۳٪																				
درآمدهای تحقیقاتی	۳٪																				
<p>درآمد سالانه دانشگاه زوریخ (۲۰۱۲): ۱.۲ میلیارد دلار</p> <table border="1"> <tr><th>روش تامین مالی</th><th>درصد</th></tr> <tr><td>تامین مالی از طریق ایالت زوریخ</td><td>۴۷٪</td></tr> <tr><td>تامین مالی از طریق دولت مرکزی</td><td>۳۱٪</td></tr> <tr><td>خدمات تامین مالی پروژه‌ها (شامل بنیاد ملی علوم سوئیس)</td><td>۳۰٪</td></tr> <tr><td>تهدیه‌های تحصیلی</td><td>۱۰٪</td></tr> <tr><td>دیگر روش‌های تامین مالی</td><td>۳٪</td></tr> <tr><td>تهدیه‌های تحصیلی</td><td>۳٪</td></tr> <tr><td>تامین مالی</td><td>۱٪</td></tr> </table>	روش تامین مالی	درصد	تامین مالی از طریق ایالت زوریخ	۴۷٪	تامین مالی از طریق دولت مرکزی	۳۱٪	خدمات تامین مالی پروژه‌ها (شامل بنیاد ملی علوم سوئیس)	۳۰٪	تهدیه‌های تحصیلی	۱۰٪	دیگر روش‌های تامین مالی	۳٪	تهدیه‌های تحصیلی	۳٪	تامین مالی	۱٪	<p>انکای نسبتاً زیاد (در قیاس با دانشگاه‌های دیگر مورد بررسی از اروپا) به منابع دولتی</p>				
روش تامین مالی	درصد																				
تامین مالی از طریق ایالت زوریخ	۴۷٪																				
تامین مالی از طریق دولت مرکزی	۳۱٪																				
خدمات تامین مالی پروژه‌ها (شامل بنیاد ملی علوم سوئیس)	۳۰٪																				
تهدیه‌های تحصیلی	۱۰٪																				
دیگر روش‌های تامین مالی	۳٪																				
تهدیه‌های تحصیلی	۳٪																				
تامین مالی	۱٪																				

توزیع روش‌های تأمین مالی	مورد ویژه در تأمین مالی
 <p>درآمد سالانه دانشگاه ملیورن (۲۰۱۲): ۱.۹ میلیارد دلار</p>	<p>تمرکز بر دریافت شهریه از دانشجویان</p>
 <p>درآمد سالانه دانشگاه توکیو (۲۰۱۱): ۲.۳۵ میلیارد دلار</p>	<p>استفاده متناسب از کمک‌های دولتی در کنار تلاش برای ثروت‌آفرینی</p>
 <p>درآمد سالانه دانشگاه پوستک (۲۰۱۲): ۰.۳ میلیارد دلار</p>	<p>تمرکز شدید بر انعقاد قراردادهای و کمک‌های مالی تحقیقاتی</p>

### ۵- جمع‌بندی

پس از بررسی انحاء مختلف تامین مالی دانشگاه‌های منتخب، موارد به صورت نمودار شکل شماره ۳ جمع‌بندی شد. همچنین موارد به صورت تفکیکی برای دانشگاه‌های مورد بررسی به صورت زیر قابل جمع‌بندی است:



شکل ۳: متوسط سهم منابع تامین مالی دانشگاه‌های مورد بررسی

ردیف	نام دانشگاه	درآمد دانشگاه به ازای هر دانشجو (هزار دلار)	درآمدهای تحقیقاتی	کمک‌های مستقیم دولتی	شهریه‌های تحصیلی	درآمدهای حاصل از ارائه خدمات پزشکی، درمانی و سایر خدمات	درآمدهای حاصل از هدایا و موقوفات	کمک‌های حامیان مالی	درآمدهای حاصل از سرمایه‌گذاری‌ها و شرکتهای پیرامونی	سایر درآمدها
۱	استنفورد	۳۸۶	۳۱		۱۲	۱۴	۴		۲۵	۱۴
۲	ام‌ای‌تی	۲۸۲	۵۰		۱۰		۵		۲۳	۱۲
۳	هاروارد	۱۹۸			۲۱		۳۹	۲۲		۱۸
۴	کرنل	۱۶۸		۴	۲۶	۲۶	۶	۱۹	۱۴	۵
۵	کالج سلطنتی لندن	۹۵	۳۹		۱۹		۲			۱۹
۶	پستک	۱۹	۶۲		۷	۲۳				۸
۷	توکیو	۸۴	۱۲	۳۹	۸	۱۷	۲۴			
۸	ملبورن	۵۰		۵۴	۳۴		۴	۳	۵	

ردیف	نام دانشگاه	درآمد دانشگاه به ازای هر دانشجو (هزار دلار)	درآمدهای تحقیقاتی	کمکهای مستقیم دولتی	شهریه‌های تحصیلی	درآمدهای حاصل از ارائه خدمات پزشکی، درمانی و سایر خدمات	درآمدهای حاصل از هدایا و موقوفات	کمکهای حامیان مالی	درآمدهای حاصل از سرمایه‌گذاری‌ها و شرکتهای پیرامونی	سایر درآمدها
۹	زوریخ	۴۷	۲۰	۶۷	۲	۱۰				۱
۱۰	ادینبرو	۳۷	۲۷		۲۴		۲	۲۸		۱۹
	متوسط	۱۳۷	۲۴	۱۹	۱۶	۹	۹	۷	۷	۱۰

## ۶- بیان آموخته‌ها

- با وجودی که بسیاری از دانشگاه‌های برتر دنیا، به صورت خصوصی و غیرانتفاعی اداره می‌شوند، اما کمک‌های دولت ملی و دولت‌های محلی نقش پررنگی در تأمین مالی این دانشگاه‌ها داشته است. این کمک‌ها یا با هدف تأمین هزینه‌های جاری و اداری دانشگاه‌ها (مانند دانشگاه توکیو) و یا در قالب قراردادهای تحقیقاتی (مانند دانشگاه ام‌آی‌تی) در اختیار این دانشگاه‌ها قرار گرفته است.
- درآمدهای تحقیقاتی سهم عمده‌ای در تأمین مالی دانشگاه‌ها دارند و در عموم دانشگاه‌های مورد بررسی، بیشترین سهم (در مواردی بیش از نیمی از درآمدهای دانشگاه) را در تأمین مالی دانشگاه‌ها داشته‌اند (مانند دانشگاه‌های ام‌آی‌تی، پستک، کالج سلطنتی لندن و استنفورد). دانشگاه‌ها این منابع را یا از طریق قرارداد با نهادهای دولتی و فرادولتی (مانند اتحادیه اروپا و سازمان ملل)، و یا از طریق بنگاه‌های بخش خصوصی و خیریه دریافت می‌کنند. این درآمدها نقش مهمی در توسعه فناوریانه دانشگاه‌ها و تأمین درآمد از طریق کسب و کار اصلی آنها در قالب ماموریت دانشگاه‌ها دارد.
- تمام دانشگاه‌های مورد بررسی، بخشی از درآمد خود را از طریق شهریه‌های تحصیلی دانشجویان تأمین کرده‌اند که در این مورد، دانشگاه کرنل با ۲۶ درصد مجموع درآمدها بیشترین سهم و دانشگاه زوریخ با ۲ درصد مجموع درآمدها کمترین سهم را داشته‌اند. نکته قابل توجه در این زمینه این‌که این دانشگاه‌ها بیشترین درآمد شهریه‌ای خود را از دانشجویان غیر بومی دریافت کرده‌اند. در واقع با این‌که دانشجویان غیر بومی سهم کمتری از تعداد دانشجویان دانشگاه‌ها را تشکیل می‌داده‌اند، اما عمده درآمدهای دانشجویی دانشگاه را تأمین کرده‌اند. به همین دلیل، این دانشگاه‌ها تلاش کرده‌اند با فراهم کردن امکانات رفاهی خوب و نیز افزایش اعتبار دانشگاه، به جذب دانشجویان خارجی بپردازند.
- تمام دانشگاه‌های مورد بررسی از موقوفات و هدایای اهدا شده به دانشگاه برخوردار بوده‌اند و اصولاً برخی از این دانشگاه‌ها بر اساس وقف به وجود آمده‌اند. بیشترین استفاده این دانشگاه‌ها از هدایا و وقف، توسعه زیرساختها و نیازمندی‌های جاری دانشگاه (ایجاد ساختمانهای جدید آموزشی،



مخصوصی با ماموریت مدیریت و تامین منابع مالی متنوع دانشگاه هستند. برای نمونه می‌توان به شرکت ERI دانشگاه ادینبرو و شرکت‌هاوارد دانشگاه‌هاوارد اشاره نمود.

۹. در نهایت، منابع تامین مالی دانشگاه‌های مورد بررسی به صورت جدول و نمودار آورده شده است. نکته قابل توجه این‌که از آنجا که گزارشات ارائه شده توسط دانشگاه‌ها، از استاندارد خاصی پیروی نمی‌کند، لذا دسته‌بندی آنها متفاوت بوده و از این رو، خانه‌هایی از جدول خالی مانده است. به این ترتیب، میانگین‌گیری از داده‌های مورد نظر تنها با توجه به این نکته می‌تواند مورد ارزیابی قرار گیرد. در نتیجه‌ی این محاسبات، درآمدهای تحقیقاتی دانشگاه‌ها بیشترین سهم را در تامین مالی آنها داشته‌اند. پس از آن، کمک‌های مستقیم دولتی، شهریه‌های تحصیلی، درآمدهای حاصل از خدمات پزشکی، درآمدهای حاصل از وقف و هدایا، کمک‌های حامیان مالی و در نهایت، درآمدهای حاصل از سرمایه‌گذاری‌ها و شرکت‌های پیرامونی قرار دارند. همچنین ۱۰ درصد درآمدها نیز در قالب سایر درآمدها، فاقد توضیح بوده‌اند.

اداری و تحقیقاتی، خرید تجهیزات آزمایشگاهی، کمک به دانشجویان نیازمند و... بوده است. اما در این میان برخی دانشگاه‌ها نیز از این موقوفات در جهت افزایش درآمد استفاده کرده‌اند که در این مورد دانشگاه‌هاوارد با تامین ۳۹ درصد منابع مالی خود از طریق وقف، پیشتاز و موردی استثنا بوده است.

۵. از آنجا که اکثر قریب به اتفاق دانشگاه‌های برتر و مورد بررسی، هم‌زمان دارای دانشکده‌های مختلفی در رشته‌های گوناگون علوم پایه، مهندسی، انسانی و پزشکی بوده‌اند، یکی از اقدامات رایج آنان جهت درآمدزایی، ایجاد بیمارستان و یا درمانگاه و ارائه خدمات پزشکی بوده است. بدین ترتیب دانشگاه‌هایی چون کرنل، پستک، توکیو، و استنفورد به ترتیب ۲۶، ۲۳، ۱۷ و ۱۴ درصد درآمد خود را از این طریق تامین کرده‌اند.

۶. از آنجا که برخی از دانشگاه‌ها مورد بررسی دارای ساختار غیرانتفاعی بوده‌اند، این دانشگاه‌ها دارای حامیان مالی مختص به خود هستند. حامیان مالی دانشگاه‌های ادینبرو، هاروارد، و کرنل به ترتیب با ۲۸، ۲۲، و ۱۹ درصد، بیشترین سهم را در تامین مالی دانشگاه متنوع خود داشته‌اند.

۷. برخی از دانشگاه‌ها اقدام به سرمایه‌گذاری در امور اقتصادی کرده و از این طریق به درآمدهایی دست یافته‌اند. در این میان دانشگاه‌های استنفورد و ام‌آی‌تی پیشتاز بوده‌اند و حدود یک‌چهارم درآمدهای خود را از این طریق تامین نموده‌اند. دانشگاه‌های کرنل و ملبورن نیز از دیگر دانشگاه‌های ورود کرده به موضوع سرمایه‌گذاری اقتصادی بوده‌اند.

۸. برخی از دانشگاه‌ها دارای سازمان یا شرکت



پښتونستان د علومو او مطالعاتو فریښی  
پرتال جامع علوم انسانی