

## بررسی الزامات تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاه‌های دولتی

مهدی ربیعی \*  
صمد ایزدی \*\*  
ابراهیم صالحی عمران \*\*\*  
محمد رضا آهنچیان \*\*\*\*

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی الزامات تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاه‌های دولتی به روش توصیفی-پیمایشی اجرا شد. جامعه آماری پژوهش ۱۵۷ نفر از صاحب‌نظران آموزش عالی و دست‌اندرکاران دانشگاه‌های دولتی بودند که ۱۱۲ نفر از آنها به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته مشتمل بر ۷۸ گویه بود. روایی محتوایی پرسشنامه توسط صاحب‌نظران و روایی سازه آن با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی سنجیده شد. میزان پایایی پرسشنامه با آزمون آلفای کرونباخ ۰/۹۷ محاسبه شد. برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد) و آمار استنباطی (t تک‌نمونه‌ای و آزمون فریدمن) استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، برای تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاه‌های دولتی، تمامی الزامات از اهمیت بالا برخوردارند. همچنین نتایج نشان داد در سطح کلان، الزامات سیاست‌گذاری-راهبردی دارای بیشترین اهمیت و الزامات مالی-اقتصادی دارای کمترین اهمیت هستند. در سطح خرد نیز الزامات انگیزشی و الزامات ساختاری به ترتیب از بیشترین و کمترین اهمیت برخوردارند. با عنایت به اینکه الزامات تدوین شده، از پیش‌بایست‌های تأمین و تنوع‌بخشی مالی دانشگاه‌ها است، مسئولان و دست‌اندرکاران دانشگاهی باید در برنامه‌ریزی‌های خود برای کسب درآمد، آنها را مطمح نظر قرار دهند.

**واژگان کلیدی:** تأمین مالی، تنوع‌بخشی منابع مالی، سطح کلان، سطح خرد، آموزش عالی

\* دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی دانشگاه مازندران (نویسنده مسئول):

ehdivernal7362@gmail.com

\*\* دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه مازندران

\*\*\* استاد گروه علوم تربیتی دانشگاه مازندران

\*\*\*\* استاد گروه علوم تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد

## مقدمه

دانشگاه‌های سراسر جهان، همواره با افزایش انتظارات دولت و ملت از آنها برای رفع نیازهای بیشتری از جامعه روبرو هستند. این امر بر توانایی آنها در ارائه کارکردهای اصلی خود (یاددهی-یادگیری، تحقیق و توسعه) تأثیر می‌گذارد (ماگارا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ۶۱). تقاضاهای در حال رقابت برای منابع عمومی به شدت در حال رشد است؛ به طوری که تمام کشورها با مشکلات گسترده‌ای در فراهم آوردن خدمات عمومی بیشتر و بهتر روبرو هستند. از چالش‌های اساسی در بسیاری از کشورهای جهان، رشد شتابان تقاضا برای آموزش عالی، نسبت به توان و تمایل دولت‌ها است. همچنین، چه در کشورهای توسعه‌یافته و چه در کشورهای در حال توسعه، غالباً آموزش عالی در بودجه عمومی از اولویت اول برخوردار نیست (سالمی و هاپمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، ۴-۳). از سوی دیگر، اصل ایجاد رقابت بین دانشگاه‌ها ایجاب می‌کند که هر دانشگاه، کارایی اقتصادی خود را در مقایسه با دیگر مراکز آموزش عالی افزایش دهد (انتظاری، ۱۳۹۰، ۲۴). جهانی شدن، افزایش رقابت بین دانشگاه‌ها، مشکلات بودجه‌ای بسیاری از دولت‌ها و یا عوامل جمعیت‌شناختی، تنها برخی از دلایل تشویق دانشگاه‌ها برای جستجوی منابع مالی ممکن است (استرمن و پرووت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱، ۱۲). اگرچه هنوز هم بودجه دولتی، منبع اصلی است اما با توجه به مشکلات موجود، اصلاح مدیریت مالی دانشگاه با هدف تطابق با منابع سرمایه‌ای متنوع، ضروری است (یانگفان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲، ۱۹۱۷). پژوهش‌های اخیر، حاکی از کاهش میزان درآمد تخصیص داده شده از سوی دولت‌ها است. گرچه این وضعیت با توجه به کشور یا بخش آموزشی (دولتی یا غیردولتی) متفاوت است اما مشکل وابستگی به کمک‌های مالی دولتی و شهریه، امری جهانی است. با وجود نقش دانشگاه‌ها در آموزش، پژوهش و تربیت نیروی انسانی ماهر برای توسعه اقتصادی، دانشگاه‌های دولتی به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه با بحران تأمین مالی مواجه‌اند. در دهه گذشته، این مؤسسات، اعتبارات مالی کمتری نسبت به هزینه‌های پیش‌بینی شده خود از دولت دریافت کرده‌اند (ریچی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲، ۱). کاهش سهم بودجه‌های دولتی برای تأمین مالی

---

1. Magara

2. Salmi & Hauptman

3. Estermann & Pruvot

4. Yongfan

5. Riechi

فعالیت‌های سنتی دانشگاه سبب شده است تا این مراکز به دنبال روش‌های جایگزین تأمین سرمایه باشند (جانسون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ۲۷۲) آنها مجبور به اتخاذ روش‌های جدید در عرصه آموزش و پژوهش از جمله پذیرش دانشجویان آزاد، برگزاری دوره‌های آموزش کاربردی، ارائه خدمات مشاوره، استفاده از اعتبارات بین‌المللی و در نهایت پذیرش ایده توجه به بازار از طریق عرضه نتایج تحقیقات دانشگاهی شدند (هاشم‌زاده، ۱۳۸۸، ۳-۴). منابع دولتی، تجاری‌سازی دانش، تنوع‌بخشیدن به درآمدها از راه فروش خدمات آموزشی، پژوهشی و فناورانه، دارایی‌ها و کمک‌های بین‌المللی یا ترکیبی از آنها (انتظاری و همکاران، ۱۳۹۱، ۷۹)، نقش و مشارکت بخش‌های غیردولتی در حوزه علم و فناوری و ارتقای سهم وقف و امور خیریه در این حوزه (سیاست‌های کلی علم و فناوری، ۱۳۹۳، ۲) بخشی از سازوکارهای تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها است و آنها می‌توانند راه‌حل‌های مختلفی بیابند، بررسی کنند و به کار گیرند.

برای رویارویی با شرایط بحران اقتصادی در حوزه آموزش عالی، مؤلفه‌های متعددی وجود دارد که یکی از مؤلفه‌های اصلی آن تنوع‌بخشی به منابع مالی دانشگاه‌ها است. در امور مالی، تنوع‌بخشی به معنای کاهش ریسک غیر نظام‌مند به وسیله سرمایه‌گذاری در انواعی از دارایی‌هاست (سالیوان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳، ۲۷۳). تنوع‌بخشی درآمد، کسب درآمد اضافی از راه منابع مالی موجود یا جدید است که به تعادل ساختار درآمدی مؤسسه کمک می‌کند. این اصطلاح، در زمینه تأمین مالی دانشگاه، اغلب به توزیع منابع مالی متنوع اشاره دارد که به سه طبقه اصلی تأمین مالی عمومی، تأمین مالی خصوصی (پرداخت شهریه) و سایر منابع تأمین مالی تقسیم می‌شود (اتحادیه دانشگاه‌های اروپایی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳، ۶). تنوع‌بخشی درآمد می‌تواند از نظر راهبردی برای توسعه فعالیت‌ها و پاسخ به اهداف جدید استفاده شود و موقعیت مؤسسه را در سطح منطقه‌ای، ملی و یا بین‌المللی با حمایت از خودرقابتی تقویت کند (استرمن و پرووت، ۲۰۱۱، ۱۰). علاوه بر این، تنوع‌بخشی منابع، عنصر مهم تضمین پایداری و استقلال سازمان‌های آموزش عالی (به‌ویژه با توجه به محدودیت‌های گریزناپذیر منابع عمومی موجود) است (میرو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴، ۶۶).

1. Johansson et al

2. Sullivan

3. European University Association (EUA)

4. Miroiu

اوضاع اقتصادی حاکم بر ایران نیز چنین می‌نماید که دانشگاه‌ها باید وابستگی خود به کمک‌های دولتی را کاهش دهند و راه اصلی تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی را در خود جستجو کنند (قارون، ۱۳۹۲، ۲). با این وجود، گرچه اقدام شتاب‌زده در تأمین مالی آموزش عالی می‌تواند برخی از نیازهای بودجه را در کوتاه‌مدت کاهش دهد ولی به‌شدت نیازمند طراحی خط‌مشی‌های ساختاری است که در درازمدت پایدار باشند (دریس و اوگه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵، ۱-۲). مسئله تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاه‌ها مقوله‌ای نیست که تنها با دستورالعمل و رویکرد بالا به پایین و به‌صورت آنی انجام شود. بدون شک برای صورت پذیرفتن این امر، پیش‌نیازها، پیش‌بایست‌ها و زیرساخت‌های متعددی لازم است که باید مهیا شود. برای فراهم کردن این شرایط، پیش از هر اقدامی به مطالعه و بررسی این الزامات نیاز است. تاکنون در ایران، پژوهش کاملی در این مورد اجرا نشده است بنابراین در این تحقیق تلاش می‌شود با توجه به جایگاه و ارزش‌های دانشگاه‌ها و شرایط اقتصادی-اجتماعی حاکم بر جامعه ایران، پیش‌بایست‌ها و پیش‌نیازهای تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی (که در این تحقیق از آنها به‌عنوان الزامات یاد می‌شود) بررسی شود.

#### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه دانشگاه‌ها برای انجام مأموریت خود به یافتن منابع جدید تأمین مالی مجبور شده‌اند؛ چراکه جریان ثابت و پایدار منابع دولتی برای آموزش عالی رو به خشکیدن است (ریچی، ۲۰۱۲، ۱). به‌عنوان مثال، استرمن (۲۰۱۰) در بررسی خود، ساختار درآمدی دانشگاه‌های اروپا را به‌طور متوسط متشکل از بودجه عمومی (ملی و منطقه‌ای) (۷۲/۷۸ درصد)، مشارکت دانشجویان (۹/۰۶ درصد)، بودجه حاصل از تعامل با بخش تجاری (۶/۴۸ درصد)، بودجه عمومی بین‌المللی (۳/۰۴ درصد)، درآمدهای بشردوستانه (۴/۵۰ درصد) و درآمدهای مربوط به خدمات (۴/۱۴ درصد) بیان می‌کند. گزارش مالی دانشگاه ییل<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) نشان می‌دهد این دانشگاه درآمدهایش را از ۷ منبع اصلی: شهریه دانشجویان (۹ درصد)، کمک‌های مالی و قراردادهای (۲۰ درصد)، خدمات پزشکی (۲۳ درصد)، درآمدهای وقف (۳۲ درصد)، مشارکت (۸ درصد)، درآمد انتشارات (۱ درصد) و سرمایه‌گذاری‌ها و درآمدهای دیگر (۷ درصد) کسب می‌کند.

1. Diris & Ooghe

2. Yale

توجه به تأمین مالی و تنوع بخشی درآمدهای دانشگاه‌ها در سراسر جهان (از کشورهای پیشرفته تا کشورهای توسعه نیافته اقتصادی) مورد توجه قرار گرفته است که این امر نشانه اهمیت این موضوع برای تمام کشورها است.

روشن (۱۳۹۲) در تحقیق خود برای افزایش استقلال مالی و کسب درآمدهای اختصاصی دانشگاه، راهکارهای متعددی ارائه کرده است: واگذاری بخشی از اختیارات هیئت امنا به رؤسای دانشگاه‌ها، تبیین دقیق بند الف ماده ۴۹ قانون پنجم توسعه و تعیین حوزه مسئولیت ارگان‌های مختلف، انتخاب حداقل یک نفر از اعضای هیئت امنای دانشگاه‌ها از میان مدیران صنایع، تشویق دانشگاه‌هایی که درآمد اختصاصی بیشتری کسب می‌کنند، برگزاری کارگاه‌های آموزشی اقتصاد آموزش عالی و تخصیص بهینه بودجه برای رؤسای دانشگاه‌ها از جمله این موارد است.

نتایج تحقیق یوسفی (۱۳۸۹) که با مطالعه تطبیقی، شیوه‌های تأمین مالی بخش آموزش عالی در کشورهای ایران، ژاپن و آلمان را بررسی کرد، نشان داد که اصل مشارکت بخش خصوصی و صاحبان حرفه‌ها و مشاغل را می‌توان مهم‌ترین عامل در تأمین مالی آموزش عالی در کشورهای ژاپن و آلمان برشمرد. همگامی آموزش عالی و مؤسسات با نیازهای بازار کار از دیگر کلیدهای موفقیت در این کشورها بوده است؛ اما از جمله معضلاتی که در ایران ظهور یافته، منطبق نبودن آموزش‌های ارائه شده با نیازهای واقعی جامعه است که از پیامدهای مهم ارتباط نداشتن آموزش عالی با بازار کار است. جبریس<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در تحقیق خود نشان داد که دانشگاه‌های کشورهای جنوب صحرای آفریقا با استفاده از راهبردهای تنوع بخشی درآمد، به کسب منابع مالی اضافی همچون شهریه‌های دانشجویی، خدمات رفاهی دانشگاه، منابع به دست آمده از خیران و مقامات محلی و منطقه‌ای موفق شده‌اند. با این وجود، تنها دانشگاه‌های آفریقای جنوبی و کنیا از منابعی همچون شرکت‌های صنعتی، فعالیت‌های بشردوستانه و وقف، درآمدهایی کسب کرده‌اند.

واورو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) راهبردهای تنوع بخشی درآمد در دانشگاه‌های دولتی اتیوپی شامل برنامه‌های آموزش از راه دور، تابستانی، شبانه و آموزش‌های کوتاه مدت، خدمات مشاوره‌ای و درآمد کسب شده از تسهیلات فیزیکی را بررسی کردند. از این

---

1. Gebreyes

2. Waweru et al

میان، تنها برنامه‌های دوره‌های شبانه و تابستانی، کمک چشمگیری به کسب درآمد کرده بود. این امر نشانگر آن است که این دانشگاه‌ها، راهبردهای دیگر را به‌طور کامل به‌کار نگرفته‌اند.

نتایج تحقیق جانگبلود<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در بررسی منابع مالی هشت کشور اروپایی (انگلستان، اسپانیا، ایتالیا، آلمان، جمهوری چک، سوئیس، هلند و نروژ) نشان داد که: ۱- هنوز هم منبع غالب درآمد در همه کشورها (به‌جز انگلستان)، منابع دولتی است. در تمام کشورها سهم منابع دولتی بیش از دو سوم است (به‌جز انگلستان که سهم آن ۳۷ درصد بوده است)؛ ۲- شهریه فقط در سه کشور (ایتالیا، اسپانیا و انگلستان) منبع درآمدی مهم است اما در دیگر کشورها سهم نسبتاً اندکی از درآمد را تشکیل می‌دهد؛ ۳- بین کشورها در خصوص سهم کمک‌های مالی و قراردادهای تفاوت کمی مشاهده شد. پایین‌ترین مقدار (۱۰ درصد) مربوط به اسپانیا و بیشترین میزان (۲۵ درصد) به انگلستان است؛ ۴- در سال‌های اخیر، اندکی کاهش در سهم تخصیص دولت مشاهده شده است اما هیچ تغییری در سهم شهریه به وجود نیامده و سهم قراردادهای و کمک‌های مالی رقابتی افزایش یافته است. اگن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) برای مطالعه منابع درآمدی مؤسسات آموزش عالی کشورهای اروپایی، ۶۶ دانشگاه اروپایی را که در رنکینگ سال ۲۰۰۶ شانگ‌های، جزو ۵۰ رتبه برتر بوده‌اند، بررسی کردند. نتایج مطالعه آنها در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱) منابع درآمدی مؤسسات آموزش عالی کشورهای اروپایی (به درصد)

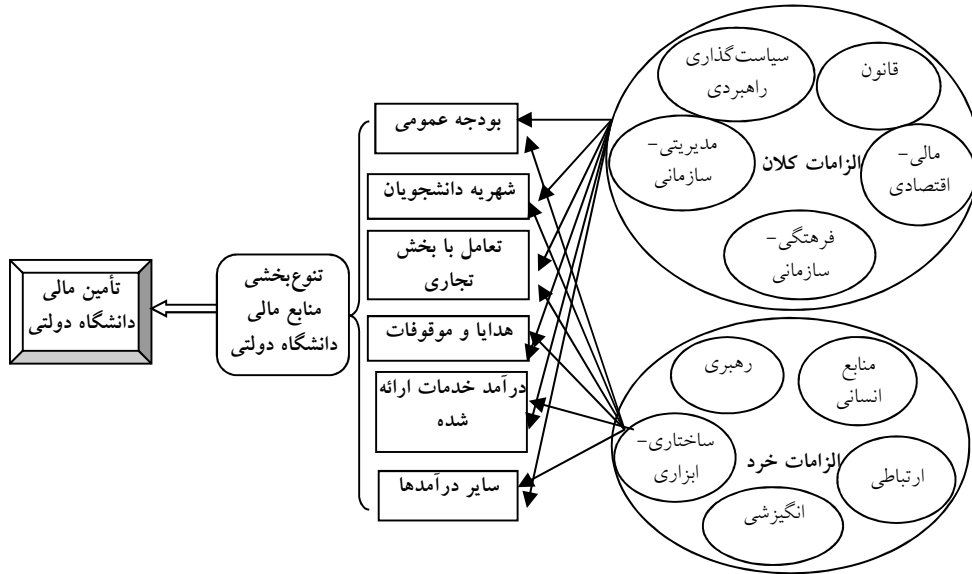
منابع مالی کشور	انگلستان	اسپانیا	آلمان	ایتالیا	هلند	سوئد	دانمارک	بلژیک	ایرلند	سوئیس
شهریه	۲۴	۱۶	۱	۱۲	۷	۰	۰	۵	۳۲	۳
بودجه دولت	۳۵	۶۱	۷۳	۶۷	۶۸	۶۰	۷۹	۶۵	۳۸	۷۲
کمک‌های تحقیقاتی رقابتی	۲۱	۱۰	۲۲	۱۲	۱۵	۳۴	۱۹	۲۱	۱۸	۱۸
سایر منابع	۲۰	۱۳	۴	۹	۱۰	۶	۲	۹	۱۲	۷
جمع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

1. Jongbloed

2. Aghion et al

بررسی پیشینه تجربی نشان می‌دهد که تاکنون در هیچ پژوهشی در ایران، الزامات تنوع بخشی منابع مالی دانشگاه‌ها بررسی نشده است. برخی از تحقیقات داخلی مرتبط با این حوزه بیشتر الزامات تنها یکی از منابع درآمدی دانشگاه‌ها همچون ارتباط با صنعت یا وقف و یا تجاری سازی را بررسی کرده‌اند. در هیچ یک از پژوهش‌های خارجی نیز به طور کامل این الزامات، بررسی نشده است. برخی از این پژوهش‌ها یک یا دو عامل که بر میزان درآمد دانشگاه‌ها تأثیرگذار است، از جمله استقلال دانشگاه (اتحادیه دانشگاه‌های اروپا، ۲۰۰۸)، ساختارهای قانونی حمایتی، مدیریت مشارکتی و غیرمتمرکز (واورو و همکاران، ۲۰۱۱)، الزامات قانونی، استقلال و کارکنان ماهر (جبریس، ۲۰۱۲) را بررسی کرده‌اند. تنها استرمن و پرووت (۲۰۱۱) به صورت نظری به برخی از الزامات تنوع بخشی منابع مالی دانشگاه‌ها اشاره کرده‌اند اما آنها نیز در این خصوص تحقیق تجربی انجام نداده‌اند. بنابراین در پژوهش حاضر، الزامات تنوع بخشی منابع مالی دانشگاه‌های دولتی ایران از دیدگاه صاحب نظران و دست‌اندرکاران دانشگاه‌های دولتی مورد کنکاش قرار می‌گیرد.

معمولاً دانشگاه‌ها برای تأمین بودجه خود از منابع مختلفی، از جمله: ۱- بودجه دولتی؛ ۲- فروش خدمات آموزشی و پژوهشی؛ ۳- شهریه دانشجویی؛ ۴- کمک‌های مردمی (موقوفات) و ۵- کمک‌های خارجی، استفاده می‌کنند به طوری که اگر در یکی از این زمینه‌ها با مشکل تأمین مالی مواجه شوند، می‌توانند دیگر زمینه‌ها را فعال کرده و کاهش بودجه خود را جبران کنند (روشن، ۱۳۹۱، ۶). از سوی دیگر برای تحقق درآمدهای یاد شده، دولت و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به عنوان برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران در سطح کلان و مسئولان و دست‌اندرکاران دانشگاهی در سطح خرد باید پیش‌بایست‌ها و الزامات تنوع بخشی منابع مالی دانشگاه‌های دولتی را شناخته و در تصمیم‌گیری‌های خود دخیل کنند. برای تعیین الزامات خرد (درون دانشگاهی) از مطالعه استرمن و پرووت (۲۰۱۱) استفاده شد که الزامات تنوع بخشی مالی دانشگاه‌ها را بررسی کرده‌اند. الزامات کلان (برون دانشگاهی) نیز بر اساس تحقیق جمشیدی (۱۳۹۲) تدوین شد. با توجه به بررسی ادبیات نظری و مطالعات انجام گرفته در خصوص روش‌های تأمین مالی دانشگاه‌های دولتی و نیز الزامات تنوع بخشی، مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر ترسیم شد.



نمودار (۱) مدل مفهومی پژوهش

همان‌طور که در نمودار (۱) دیده می‌شود، الزامات تنوع‌بخشی به صورت ده الزام در دو سطح کلان و خرد تدوین شده است. این الزامات بر روش‌های مختلف تأمین مالی دانشگاه‌های دولتی ایران (بودجه عمومی، شهریه دانشجویان، موقوفات و ...) که موجب تنوع‌بخشی درآمد دانشگاه می‌شوند، تأثیر گذاشته و باعث تأمین مالی دانشگاه‌ها می‌شوند. بنابراین، مجموعه‌ای از عوامل در فرایند تنوع‌بخشی منابع مالی دخیل هستند که باید بررسی شوند.

#### پرسش‌های پژوهش

- ۱- الزامات (کلان و خرد) تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاه‌های دولتی کدامند؟
- ۲- اهمیت هر یک از الزامات تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاه‌ها به چه میزان است؟

#### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل صاحب‌نظران مدیریت و اقتصاد آموزش عالی (۱۵ نفر) و



دست‌اندرکاران ۹ دانشگاه دولتی (۱۴۲ نفر) شامل رؤسای دانشگاه‌ها، مدیران مالی و رؤسای تمامی دانشکده‌ها در دانشگاه‌های شهید بهشتی، فردوسی مشهد، علامه طباطبایی، حکیم سبزواری، علم و صنعت، خواجه نصیر، صنعتی شاهرود، چمران اهواز، شیراز و در مجموع ۱۵۷ نفر بودند. با توجه به ادبیات نظری و شواهد موجود که نشان می‌دهد متغیرهای مختلفی مانند اندازه دانشگاه (کوچک و بزرگ)، نوع دانشگاه (رشته‌های فنی یا علوم انسانی) و محل دانشگاه (شهر بزرگ یا شهر کوچک) بر میزان کسب درآمد دانشگاه تأثیرگذار است، در انتخاب جامعه پژوهش به این موارد توجه شد. روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای بود و برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. با توجه به حجم جامعه (۱۵۷ نفر)، تعداد ۱۱۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته مشتمل بر ۷۸ گویه بود. بر اساس مطالعه ادبیات نظری و تحقیقات انجام شده، ۱۰ الزام به‌عنوان الزامات اصلی در دو سطح کلان و خرد مشخص شد. سطح کلان شامل الزامات قانونی (۹ پرسش)، سیاست‌گذاری - راهبردی (۸ پرسش)، مدیریتی - سازمانی (۷ پرسش)، فرهنگی - اجتماعی (۶ پرسش)، مالی - اقتصادی (۸ پرسش) و سطح خرد شامل الزامات رهبری (۶ پرسش)، منابع انسانی (۴ سؤال)، ارتباطی (۱۲ پرسش)، ساختاری - ابزری (۱۵ پرسش) و مکانیسم انگیزشی (۳ پرسش) بود. مقیاس نمره‌دهی پرسشنامه، بر اساس مقیاس لیکرت در طیف پنج‌گانه (میزان اهمیت خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) تنظیم شد. بنابراین نمره ۱ نشانه کمترین اهمیت و نمره ۵ به معنای بیشتری اهمیت، تلقی شد. پرسشنامه به‌صورت حضوری یا الکترونیکی در اختیار افراد قرار گرفت. با توجه به احتمال بازگشت ندادن پرسشنامه‌ها به تعداد کافی، تعداد ۱۵۰ پرسشنامه بین اعضا توزیع و از این مقدار ۱۱۲ پرسشنامه دریافت شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش محاسبه آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب آلفای آن ۰/۹۷ به‌دست آمد. برای سنجش روایی پرسش‌ها نیز از روایی محتوا و روایی سازه استفاده شد. روایی محتوایی با نظر صاحب‌نظران و خبرگان آموزش عالی و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مشخص شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که دو پرسش از الزامات ساختاری دارای بار عاملی کمتر از ۰/۳ است، بنابراین پرسش‌های فوق از مدل حذف شد. نتایج تحلیل عاملی پس از حذف این پرسش‌ها، نشان داد که همه بارهای عاملی و اعداد معنی‌داری مربوط به پارامترهای مدل در حالت مطلوبی هستند.

درمجموع، تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که پرسشنامه حاضر از روایی مناسبی برخوردار است. شاخص‌های برازش مدل و بارهای عاملی در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول (۲) نتایج تحلیل عاملی تأییدی الزامات کلان تأمین و تنوع‌بخشی مالی

الزامات خرد			الزامات کلان		
بار عاملی	شاخص	متغیر	بار عاملی	شاخص	متغیر
۰/۳۸	L۱	رهبری	۰/۵۳	L۱	قانونی
۰/۵۸	L۲		۰/۴۸	L۲	
۰/۶۴	L۳		۰/۴۶	L۳	
۰/۴۰	L۴		۰/۳۲	L۴	
۰/۴۸	L۵		۰/۵۴	L۵	
۰/۵۶	L۶		۰/۵۴	L۶	
۰/۵۳	S-T۱	ساختاری-ابزاری	۰/۶۵	L۷	سیاست‌گذاری-راهبردی
۰/۴۸	S-T۲		۰/۶۸	L۸	
۰/۴۵	S-T۳		۰/۵۲	L۹	
۰/۵۰	S-T۴		۰/۷۵	P-S۱	
۰/۵۴	S-T۵		۰/۹۲	P-S۲	
۰/۴۷	S-T۶		۰/۹۰	P-S۳	
۰/۵۰	S-T۷		۰/۵۷	P-S۴	
۰/۴۵	S-T۸		۰/۵۳	P-S۵	
۰/۵۳	S-T۹		۰/۵۶	P-S۶	
۰/۵۵	S-T۱۰		۰/۴۶	P-S۷	
۰/۳۵	S-T۱۱	۰/۴۷	P-S۸		
۰/۳۴	S-T۱۲	۰/۵۷	F-E۱	مالی-اقتصادی	
۰/۳۰	S-T۱۳	۰/۳۸	F-E۲		
۰/۵۵	C۱	۰/۴۴	F-E۳		
۰/۴۱	C۲	۰/۳۸	F-E۴		
۰/۴۸	C۳	۰/۴۲	F-E۵		
۰/۴۰	C۴	۰/۴۹	F-E۶		
۰/۴۶	C۵	۰/۴۱	F-E۷		

الزامات خرد			الزامات کلان		
بار عاملی	شاخص	متغیر	بار عاملی	شاخص	متغیر
۰/۶۳	C۶		۰/۳۹	F-E۸	مدیریتی-سازمانی
۰/۳۲	C۷		۰/۳۹	M-O۱	
۰/۴۹	C۸		۰/۴۸	M-O۲	
۰/۳۸	C۹		۰/۳۸	M-O۳	
۰/۵۴	C۱۰		۰/۴۷	M-O۴	
۰/۵۷	C۱۱		۰/۴۱	M-O۵	
۰/۵۵	C۱۲		۰/۴۲	M-O۶	
۰/۵۴	M۱	انگیزشی	۰/۳۶	M-O۷	فرهنگی-اجتماعی
۰/۴۳	M۲		۰/۶۴	C-S۱	
۰/۴۳	M۳		۰/۶۲	C-S۲	
۰/۳۸	HR۱	منابع انسانی	۰/۶۹	C-S۳	
۰/۷۶	HR۲		۰/۶۲	C-S۴	
۰/۴۴	HR۳		۰/۴۹	C-S۵	
۰/۵۷	HR۴		۰/۵۵	C-S۶	

شاخص های برازش مدل  
 Chi Square: ۵۰/۷۷, df: ۳۴, RMSEA: ۰/۰۶۷, GFI: ۰/۹۲, AGFI: ۰/۸۶, NFI: ۰/۹۷

برای تحلیل داده ها، از آزمون آماری تی (t) تک نمونه ای و آزمون فریدمن با استفاده از نرم افزار spss استفاده شد.

#### یافته های تحقیق

پرسش اول: الزامات (کلان و خرد) تأمین و تنوع بخشی منابع مالی دانشگاه ها کدامند؟

جدول (۳) نتایج آزمون T تک‌نمونه‌ای در مورد الزامات کلان و خرد تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاه‌های دولتی

sig	t	تفاوت با ملاک (نمره ۳)	انحراف معیار	میانگین	الزامات تنوع‌بخشی	
۰/۰۰۱	۱۱/۹۹۸	۰/۷۵۷	۰/۶۶۸	۳/۷۵۷	قانونی	بعد کلان
۰/۰۰۱	۱۶/۲۱۲	۱/۰۱۲	۰/۶۶۰	۴/۰۱۲	سیاست‌گذاری و راهبردی	
۰/۰۰۱	۱۵/۳۳۳	۰/۸۱۵	۰/۵۶۲	۳/۸۱۵	مدیریتی و سازمانی	
۰/۰۰۱	۱۰/۸۵۹	۰/۵۷۷	۰/۵۶۲	۳/۵۷۷	مالی و اقتصادی	
۰/۰۰۱	۱۲/۴۵۰	۰/۹۲۷	۰/۷۸۸	۳/۹۲۷	فرهنگی و اجتماعی	
۰/۰۰۱	۱۳/۱۵۳	۰/۸۲۱	۰/۶۶۰	۳/۸۲۱	رهبری	بعد خرد
۰/۰۰۱	۱۳/۹۲۴	۰/۶۹۶	۰/۵۲۹	۳/۶۹۶	ساختارها و ابزار	
۰/۰۰۱	۱۲/۴۰۱	۰/۷۰۷	۰/۶۰۳	۳/۷۰۷	ارتباطات	
۰/۰۰۱	۱۵/۳۹۶	۰/۹۷۹	۰/۶۷۳	۳/۹۷۹	انگیزشی	
۰/۰۰۱	۱۴/۶۷۶	۰/۹۳۳	۰/۶۷۲	۳/۹۳۳	منابع انسانی	

نتایج جدول (۳) نشان‌دهنده آن است که در تمام الزامات یاد شده، اختلاف مشاهده شده بین میانگین به‌دست آمده با ملاک آزمون (عدد ۳) معنی‌دار است ( $P < ۰/۰۵$ ). به این معنی که از نظر پاسخ‌دهندگان، اهمیت هر کدام از الزامات کلان و خرد در تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاه‌های دولتی در حد بالا است.

جدول (۴) نتایج آزمون T تک‌نمونه‌ای در مورد الزامات تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاه‌های دولتی

sig	t	تفاوت با ملاک (نمره ۳)	انحراف معیار	میانگین	الزامات
۰/۰۰۱	۱۶/۰۱۴	۰/۸۱۰	۰/۵۳۵	۳/۸۱۰	سطح کلان
۰/۰۰۱	۱۵/۷۱۲	۰/۷۶۶	۰/۵۱۶	۳/۷۶۶	سطح خرد
۰/۰۰۱	۱۶/۲۱۷	۰/۷۸۷	۰/۵۱۳	۳/۷۸۷	الزامات تنوع‌بخشی

داده‌های جدول (۴) نشان می‌دهد میانگین نمره سطح کلان و سطح خرد به ترتیب ۳/۸۱۰ و ۳/۷۶۶ است که دارای تفاوت معنی‌داری با میانگین نظری و در سطح بالاتر

از متوسط قرار گرفته است، بنابراین هر دو از اهمیت بالایی برخوردارند. در مجموع نیز الزامات اشاره شده برای تنوع بخشی منابع مالی دانشگاه های دولتی اهمیت بالایی دارند. پرسش دوم: اهمیت هر یک از الزامات تأمین و تنوع بخشی منابع مالی دانشگاه ها به چه میزان است؟

برای تعیین تفاوت معنی دار در رتبه بندی الزامات تنوع بخشی، از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج آن در جدول (۵) درج شده است.

جدول (۵) آزمون فریدمن مربوط به رتبه بندی الزامات تأمین و تنوع بخشی منابع مالی

دانشگاه های دولتی

درجه اهمیت (در تنوع بخشی)	درجه اهمیت (در سطح کلان و خرد)	رتبه بندی میانگین	الزامات تنوع بخشی	
۱	۱	۶/۸۲	سیاست گذاری - راهبردی	سطح کلان
۳	۲	۶/۴۰	فرهنگی - اجتماعی	
۶	۳	۵/۵۴	مدیریتی - سازمانی	
۷	۴	۵/۰۳	قانونی	
۱۰	۵	۳/۸۲	مالی - اقتصادی	
۲	۱	۶/۷۱	انگیزشی	سطح خرد
۴	۲	۶/۰۶	منابع انسانی	
۵	۳	۵/۶۹	رهبری	
۸	۴	۴/۵۷	ارتباطات	
۹	۵	۴/۳۵	ساختاری - ابزاری	
سطح معناداری		درجه آزادی	حجم نمونه	
۰/۰۰۱	کای دو	۹	۱۱۲	
	۱۱۸/۴۸۴			

داده های جدول (۵) نشان می دهد که در خصوص الزامات تأمین و تنوع بخشی منابع مالی از نظر اولویت با مقدار  $\chi^2$  دو ۱۱۸/۴۸۴ تفاوت معنی داری وجود دارد ( $P < 0/05$ ). به این معنی که تفاوت مشاهده شده بین اهمیت هر کدام از الزامات تنوع بخشی یکسان نیست و می توان آنها را اولویت بندی کرد. بین الزامات کلان، بُعد سیاست گذاری -

راهبردی با میانگین (۴/۰۱۲) و بُعد مالی - اقتصادی با میانگین (۳/۵۷۷) به ترتیب دارای بیشترین و کمترین اهمیت هستند. بین الزامات خرد نیز بُعد انگیزشی و ساختاری - ابزاری با میانگین (۳/۹۷۹) و (۳/۶۹۶) به ترتیب بیشترین و کمترین اهمیت را دارند. به طور کلی، برای تنوع‌بخشی، الزام سیاست‌گذاری و راهبردی دارای بالاترین رتبه و الزام مالی - اقتصادی دارای پایین‌ترین رتبه است.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به منظور بررسی الزامات تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاه‌های دولتی ایران انجام گرفت. بر اساس مطالعه عمیق مبانی نظری و تحقیقات صورت گرفته، این الزامات در دو بعد کلان (پنج الزام) و خرد (پنج الزام) دسته‌بندی شدند. اهمیت هر یک از این الزامات در قالب پرسشنامه از اعضای نمونه، بررسی شد.

نتایج پژوهش نشان داد، از دیدگاه پاسخ‌دهندگان الزام سیاست‌گذاری - راهبردی، در بین الزامات کلان و خرد دارای بیشترین اهمیت بوده و رتبه اول را به خود اختصاص داده است. ثبات و پایداری سیاست‌های اقتصادی کشور و خودداری از کاهش نگاه درآمدی صرف به فعالیت‌های اقتصادی و درآمدزای دانشگاه، مهم‌ترین مؤلفه‌های سیاست‌گذاری و راهبردی هستند. با وجود اینکه تحقیقات داخلی به طور مستقیم، الزامات تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاه‌ها را بررسی نکرده‌اند اما به طور جداگانه تجاری‌سازی دانش و خصوصی‌سازی را بررسی کرده‌اند که هر کدام، از منابع درآمدی دانشگاه‌ها هستند. الزام سیاست‌گذاری را اسلانتچوا - دارست<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) و قورچیان و حیدری (۱۳۸۷) الزامی مهم برای خصوصی‌سازی دانشگاه‌ها برشمرده‌اند و جمشیدی (۱۳۹۱) آن را مهم‌ترین الزام می‌داند. از نظر عباسی اسفنجانی و دهکردی (۱۳۹۴) سیاست‌ها، اهمیت بالایی در تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی دارند. نکته حائز اهمیت در زمینه تدوین سیاست‌های مالی این است که باید نقش، انتظارات و حدود تأمین مالی توسط دانشگاه‌ها به طور شفاف مشخص، در تهیه سیاست‌ها اعمال و به دانشگاه‌ها نیز ابلاغ شود. همچنین در اجرای سیاست‌های توسعه تنوع‌بخشی درآمدها در سطح کلان باید ثبات و هماهنگی ایجاد شود.

<sup>۱</sup>. Slantcheva-Drust

در این پژوهش، الزامات فرهنگی - اجتماعی در رتبه دوم الزامات کلان قرار گرفته است. از نظر پاسخ‌دهندگان باید فرهنگ وابستگی دانشگاه‌ها و صنایع به یکدیگر ترویج و اعتماد عمومی به سرمایه‌گذاری در آموزش عالی جلب شود. همچنین باید فرهنگ دانشگاه‌باوری اشاعه و اعتماد به آن در بین آحاد جامعه افزایش یابد. در این راه، تعامل سازنده و مؤثر دانشگاه با صنایع و تبلیغ و اطلاع‌رسانی از جانب مسئولان سیاسی - مذهبی، سازمان اوقاف و رسانه‌ها برای اختصاص کمک‌های مردمی به دانشگاه‌ها می‌تواند کمک‌کننده باشد.

الزامات مدیریتی - سازمانی، رتبه سوم الزامات کلان را به خود اختصاص داده است. مطالعه لین<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نشان داد عوامل مدیریتی شامل نگرش مدیران به تنوع بخشی درآمد و تأثیر مدیران بر راهبردهای توسعه بودجه، نقش مهمی در تنوع مالی دارد. واورو و همکاران (۲۰۱۱) نیز بر مدیریت مشارکتی و غیرمتمرکز را که از عناصر مهم اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای تنوع بخشی درآمد است، تأکید کرده‌اند. یکی از شرایط موفقیت دانشگاه‌ها در تنوع بخشی همان‌طور که پاسخ‌دهندگان تحقیق نیز اذعان می‌دارند، این است که سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مدیران کلان آموزش عالی به تنوع بخشی مالی، باور داشته باشند. ثبات مدیریت و پایداری برنامه‌های دانشگاهی نیز مؤلفه‌ای اساسی در این امر است. بودجه دانشگاه‌ها باید به صورت رقابتی و بر اساس عملکرد آنها اختصاص داده شود و میزان جذب منابع درآمدی اختصاصی دانشگاه‌ها، در رتبه‌بندی آنها و تخصیص بودجه تأثیرگذار باشد.

در این پژوهش، الزام قانونی در رتبه چهارم الزامات کلان قرار گرفته است. برقراری امتیازات مالیاتی برای دانشگاه‌ها، صنایع و بخش خصوصی درازای همکاری‌های مشترک و حذف مقررات دست‌وپاگیر و تدوین قوانین و مقررات شفاف در خصوص تنوع بخشی منابع مالی از مهم‌ترین مؤلفه‌های این الزام هستند. تدوین و اجرای قوانین حمایتی برای مشارکت سرمایه‌گذاران در توسعه آموزش عالی نیز جزو ضروریات این امر است. با این وجود، اجازه دانشگاه برای مشارکت در بازار مالی، سرمایه‌گذاری و استفاده از تسهیلات بانکی با سود پایین برای تنوع بخشی منابع، چندان ضرورتی ندارد. شاید به این خاطر که برخی از افراد، دانشگاه را مکان حقیقت‌جویی دانسته و شأن و

---

<sup>۱</sup> Lin

مأموریت دانشگاه را فراتر از آن می‌دانند که بخواهد به‌طور مستقیم در فعالیت‌های اقتصادی ورود کرده و از این راه کسب درآمد کند.

نکته جالب توجه اینکه در این پژوهش، هرچند الزام مالی - اقتصادی برای تنوع‌بخشی منابع مالی دارای اهمیت بوده است اما بین تمام الزامات یاد شده، رتبه آخر اهمیت را کسب کرده است. وجود اقتصاد سالم و کارآمد، مهم‌ترین مؤلفه این الزام است. از نظر صاحب‌نظران و مسئولان دانشگاه‌ها برخی از مؤلفه‌های این الزام از جمله اعطای آزادی عمل به دانشگاه‌ها برای تعیین میزان شهریه بر اساس کیفیت خدمات آموزشی و رفاهی، تقویت صندوق رفاه دانشجویان و ایجاد تنوع در نظام پرداخت تسهیلات به دانشجویان (وام‌های مناسب، بورسیه، کمک‌هزینه تحصیلی و...) و سامان‌دهی برنامه‌های کمک به دانشجویان کم‌درآمد (برای دسترسی برابر) کمک‌چندانی به تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی نمی‌کند. همچنان که تنوع‌بخشی منابع مالی مستلزم آن است که دانشگاه‌ها خودشان قادر به تولید منابع باشند. به‌منظور توسعه فعالیت‌های درآمدزا، مؤسسات آموزش عالی باید از استقلال کافی برخوردار بوده و بتوانند بودجه خود را مدیریت کنند.

مطالعه حاضر نشان داد که مهم‌ترین الزام خرد، الزام انگیزشی است. یافته‌های جبریس (۲۰۱۲) نیز نشان داد دانشگاه‌هایی که در درآمدزایی فعال‌تر هستند، ساختارهای انگیزشی نیرومندتری ایجاد کرده‌اند و این امر باعث تعامل فعال‌تر با سهام‌داران بیرونی شده است. از نظر وی، نبود مشوق‌ها مانعی برای تولید درآمد از راه خدمات آموزشی است. در زمینه تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی (که یکی از روش‌های کسب درآمد است) نیز از نظر عباسی اسفنجانی و دهکردی (۱۳۹۴) انگیزه فردی و پاداش‌های سازمانی از بالاترین رتبه و بیشترین اهمیت برخوردار بوده‌اند. در این خصوص و به‌منظور توسعه پژوهش‌های کاربردی و تقاضامحور، اعتبارات پژوهشی باید هدفمند شود تا افراد انگیزه لازم برای اجرای طرح‌های تقاضامحور و منطبق با نیاز جامعه را داشته باشند. به‌طور کلی باید نظام حمایتی - انگیزشی برای کارکنان و اعضای هیئت علمی جهت کسب درآمد ایجاد شود. این امر می‌تواند با سهم کردن افراد در درآمدهای کسب شده، حاصل شود. به‌عنوان مثال می‌توان درصدی از سود را به فرد یا افرادی که برای دانشگاه درآمدزایی کرده‌اند، واگذار کرد تا انگیزه لازم در آنان به‌وجود آید.

منابع انسانی، دومین الزام خرد تنوع‌بخشی است. برخورداری مدیران دانشگاهی از مهارت‌های تخصصی و فنی لازم و وجود کارکنان علمی و اداری ماهر برای درآمدزایی



از مهم‌ترین مؤلفه‌های این الزام است. جبریس (۲۰۱۲) نیز کمبود اعضای هیئت علمی توانمند را مهم‌ترین مانع کسب درآمد از فعالیت‌های تحقیقاتی در دانشگاه‌های دولتی اتیوپی می‌داند. بنابراین مسئولان دانشگاهی در استخدام و انتصاب‌های درون دانشگاهی باید به تخصص افراد، بیشتر توجه کنند و افرادی برای بخش‌های مدیریتی و مالی انتخاب شوند که تخصص و توانایی درآمدزایی برای دانشگاه را داشته باشند.

رهبری از دیگر الزامات کلیدی است. در این پژوهش مشخص شد که بهره‌گیری از تجارب مؤسسات آموزش عالی موفق داخلی و خارجی در زمینه تنوع بخشی مالی و تفویض اختیار در سطح واحدها و دانشکده‌ها برای افزایش درآمدها از مهم‌ترین مؤلفه‌های الزام رهبری است. استرمن و پروت (۲۰۱۱) نیز معتقدند که نمونه‌های موفق تنوع بخشی تقریباً همیشه دارای رهبری هستند که به این کار متعهد بوده و فهم بسیار خوبی از تنوع بخشی دارد. در زمینه تنوع بخشی این امر اهمیت دارد که مدیران دانشگاه‌ها باید اهداف و استراتژی‌های روشن و شفاف، وضع کرده و در سرتاسر سازمان خود اشاعه دهند. مدیریت صحیح و هدفمند منابع دریافتی نیز کمک شایانی به تنوع بخشی می‌کند.

نتایج این پژوهش که نشان می‌دهد پاسخ‌دهندگان، الزامات ارتباطی را نسبت به دیگر الزامات دارای اهمیت زیادی نمی‌دانند با نتایج تحقیق استرمن و پروت (۲۰۱۱) مشابه است. آنها معتقدند که در فرایند تنوع بخشی درآمد، ارتباطات (درونی و بیرونی) عاملی مهم است که اغلب دست‌کم گرفته می‌شود. در این پژوهش، شناخت کامل و همه‌جانبه دانشگاه و صنعت از ظرفیت‌ها و نیازهای یکدیگر و فعال‌تر بودن دفاتر همکاری‌های علمی بین‌المللی دانشگاه‌ها بیشترین نقش را در ارتباطات بر عهده دارند. با این وجود پاسخ‌دهندگان، انتخاب حداقل یک نفر از اعضای هیئت امنای دانشگاه‌ها از میان خیران را دارای اهمیت چندانی نمی‌دانند. شاید یکی از دلایل، این باشد که هیئت امنای دانشگاه به صورت تخصصی عمل می‌کند و خیران چندان با مباحث تخصصی دانشگاه‌ها آشنا نیستند بنابراین ممکن است سلايق شخصی خود را در اداره دانشگاه دخالت دهند. نوروزی (۱۳۹۳) به این نتیجه رسید که استفاده از خیران در دانشگاه‌ها می‌تواند ناخواسته موجب کژ کارکردهایی شود. وی امکان سوء استفاده تأمین‌کنندگان مالی از انتساب به دانشگاه را یکی از این کژ کارکردها می‌داند.

همچنین مطالعه حاضر نشان‌دهنده آن است که ساختارها و ابزارها نیز برای تنوع‌بخشی دارای اهمیت (اما اندک) هستند. ایجاد زیرساخت‌های علمی و اطلاعاتی تحقیق و توسعه و نیز توسعه تسهیلات و زیرساخت‌های لازم برای تجاری‌سازی تحقیقات (پارک‌های فناوری، مراکز رشد و ...) با عضویت مشترک دانشگاهیان و متخصصان صنعت به‌عنوان مهم‌ترین الزامات در خصوص ساختار در نظر گرفته شده است. تحقیق استرمن و پروت (۲۰۱۱) نیز نشان داد که در برخی از موارد بازسازی ساختار موجود، تأثیر مثبتی بر تنوع‌بخشی و کسب درآمد دارد. ابزارهای اطلاعاتی و تجزیه و تحلیل آن نیز نقش مهمی در مدیریت دانشگاه‌های نوین ایفا می‌کنند. وی معتقد است که برای موفقیت تنوع‌بخشی و کسب درآمد، ابزار اطلاعاتی، حیاتی است. این ابزار شامل اطلاعات هزینه و حسابداری، اطلاعات در خصوص منابع درآمدی بالقوه و همچنین اطلاعات صحیح درباره تأمین‌کنندگان مالی و اهداکنندگان است. با این وجود از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، اموری مانند اجاره دادن امکانات و تسهیلات دانشگاه به سازمان‌ها و بخش‌های مختلف (فضاهای آموزشی، پژوهشی، ورزشی و ...)، برگزاری دوره‌های آموزشی تابستانی با دریافت شهریه و نیز استفاده از روش‌های آموزش از راه دور و آموزش مجازی (برای دانشجویان شاغل و ...) برای تنوع‌بخشی منابع مالی چندان اهمیتی ندارد.

نتایج تحقیق، نشان‌دهنده اهمیت تمامی الزامات کلان و خرد تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاه‌ها است. با توجه به اینکه دولت، مسئولان و دست‌اندرکاران نظام آموزش عالی کشور، مهم‌ترین نقش را در برآورده ساختن الزامات کلان دارند، لازم است به این الزامات توجه بیشتری داشته باشند. همچنین مسئولان و دست‌اندرکاران دانشگاه‌های دولتی نیز باید الزامات خرد را مطمح نظر قرار دهند تا دانشگاه‌ها بتوانند به سمت کسب درآمد و استقلال مالی پیش روند. در مجموع، پیشنهاد‌های اصلی این پژوهش، ضمن تأکید بر اهمیت قائل شدن برای تمام الزامات ذکر شده شامل موارد زیر است:

- ۱- خودداری از نگاه درآمدی صرف به فعالیت‌های درآمدزای دانشگاه‌ها
- ۲- برقراری امتیازات مالیاتی برای دانشگاه‌ها، صنایع و بخش خصوصی در ازای همکاری‌های مشترک
- ۳- برخورداری مدیران دانشگاهی و کارکنان از مهارت‌های تخصصی و فنی لازم برای کسب درآمد

- ۴- بهره‌گیری از تجارب مؤسسات آموزش عالی موفق داخلی و خارجی در زمینه تنوع بخشی مالی
- ۵- تفویض اختیار در سطح واحدها و دانشکده‌ها برای افزایش درآمدها
- ۶- ترویج فرهنگ وابستگی دانشگاه‌ها و صنایع به یکدیگر
- ۷- توسعه تسهیلات و زیرساخت‌های لازم برای تجاری‌سازی تحقیقات با عضویت مشترک دانشگاهیان و متخصصان صنعت
- ۸- حذف مقررات دست و پاگیر و تدوین قوانین و مقررات شفاف برای درآمدزایی دانشگاه‌ها
- ۹- هدفمند کردن اعتبارات پژوهشی به منظور توسعه پژوهش‌های کاربردی و تقاضامحور
- ۱۰- ایجاد نظام حمایتی- انگیزشی برای کارکنان و اعضای هیئت علمی جهت کسب درآمد

در پایان، ذکر دو نکته اساسی، ضروری است: اول اینکه، مقوله تأمین و تنوع بخشی منابع مالی در دانشگاه‌های دولتی نباید ابزاری برای شانه خالی کردن دولت از بار مسئولیت خود شود. به عبارتی، این امر به هیچ وجه نافی حمایت‌های دولت نیست بلکه دولت همچنان باید بر فعالیت‌های تأمین مالی دانشگاه‌ها نظارت کند، کمک‌های خود را به روش غیرمستقیم و رقابتی به دانشگاه‌ها (به ویژه دانشگاه‌های کم‌برخوردار) اختصاص دهد و از رشته‌های کم‌طرفدار و دانشجویان محروم حمایت مالی کند. نکته دیگر اینکه، دولت و دانشگاه‌ها به یکباره نباید انتظار کسب درآمد از منابع مختلف داشته باشند. آنها باید زمینه‌های لازم برای تنوع بخشی را گام به گام فراهم کنند و از افراط و تفریط در این خصوص اجتناب ورزند.

### تقدیر و تشکر

این مقاله برگرفته از رساله دکتری است. بدین وسیله از تمام صاحب نظران و دست‌اندرکاران دانشگاه‌های دولتی که با وجود مشغله کاری در اجرای این پژوهش مشارکت کردند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌شود.

## منابع

- انتظاری، یعقوب (۱۳۹۰). ارائه الگویی برای تأمین مالی دانشگاه‌های دولتی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۶۰، ۱۷-۳۶.
- انتظاری، یعقوب؛ نادری، ابوالقاسم و محجوب عشرت‌آبادی، حسن (۱۳۹۱). تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی در آموزش عالی؛ بررسی سازوکارهای تخصیص منابع مالی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۲ (۷)، ۷۵-۹۸.
- جمشیدی، لاله (۱۳۹۱). الزامات کلان و خرد توسعه خصوصی‌سازی آموزش عالی در ایران: ارائه یک الگو. رساله دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت معلم تهران. روشن، احمدرضا (۱۳۹۱). چند پیشنهاد برای افزایش منابع مالی دانشگاه‌های دولتی. روزنامه دنیای اقتصاد (۱۳۹۱/۰۹/۱۲).
- روشن، احمدرضا (۱۳۹۲). رهیافت‌هایی برای تأمین مالی دانشگاه‌های دولتی. ششمین کنفرانس توسعه نظام مالی در ایران. تهران: گروه مالی و سرمایه‌گذاری مرکز مطالعات دانشگاه صنعتی شریف، ۲۶-۱.
- سیاست‌های کلی علم و فناوری (۱۳۹۳). مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی. عباسی اسفنجانی، حسین و فروزنده دهکردی، لطف‌اله (۱۳۹۴). طراحی مدل جامع تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی با رویکرد دلفی. پژوهشنامه بازرگانی، ۱۹ (۷۵)، ۱۳۹-۱۷۰.
- قارون، معصومه (۱۳۹۲). معرفی الگوی برآورد منابع مالی مورد نیاز برای اهداف کلان بخش علوم، تحقیقات و فناوری از محل منابع عمومی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۶۷، ۱-۱۹.
- قورچیان، نادرقلی و حیدری کرد زنگنه، غلامرضا (۱۳۸۷). ارائه مدلی جهت ارتقاء و توسعه خصوصی‌سازی در ایران. پژوهشنامه اقتصادی، ۸ (۳)، ۲۱۹-۲۵۷.
- نوروزی، خلیل؛ آزادی احمدآبادی، جواد؛ جواد، مجتبی؛ اکبرزاده، معین و اکبرزاده، امین (۱۳۹۳). تأمین مالی خیرانه دانشگاه‌ها: شناسایی الزامات و کژکارکردها (مطالعه موردی دانشگاه امام صادق (ع)). تحقیقات مالی اسلامی، ۴ (۷)، ۱۶۷-۱۹۶.
- هاشم‌زاده، شهرام (۱۳۸۸). بررسی تأثیر تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی بر تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاه‌ها و دانشکده‌های صنعتی کشور. پایان‌نامه دکتری، دانشگاه شهید بهشتی تهران.

یوسفی، امیدعلی (۱۳۸۹). مطالعه تطبیقی شیوه‌های تأمین مالی بخش آموزش عالی در کشورهای ایران، ژاپن و آلمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.

Aghion, P.; Dewatripont, M.; Hoxby, C.; Mas-Colell, A. & Sapir, A. (2008). *Higher aspirations: An agenda for reforming European universities*. Brussels: Bruegel Blueprint 5.

Diris, R. & Ooghe, E. (2015). The economics of financing higher education. Available at: <http://ssrn.com/abstract=2676524>.

Estermann, T. (2010). *European Universities Diversifying Income Streams. Towards financially sustainable universities II: Diversifying income streams*. University of Bologna 13-14.

Estermann, T. & Pruvot, E. B. (2011). *Financially Sustainable Universities II, European universities diversifying income streams*. Brussels. [Online] Available: [http://www.eua.be/Pubs/Financially\\_Sustainable\\_Universities\\_II.pdf](http://www.eua.be/Pubs/Financially_Sustainable_Universities_II.pdf)

European University Association (2008). Financially sustainable universities: towards full costing in European universities. pp 66-69.

European University Association (2013). *Designing strategies for efficient funding of higher education in Europe*. Available at: [www.eua.be](http://www.eua.be)

Gebreyes, F. M. (2012). *Revenue generation strategies in Sub-Saharan African University*. Available at: [http://doc.utwente.nl/83678/1/A\\_Paper\\_Presented\\_at\\_ASTU's\\_International\\_conference.pdf](http://doc.utwente.nl/83678/1/A_Paper_Presented_at_ASTU's_International_conference.pdf).

Johansson, M.; Jacob, M. & Hellström, T. (2005). The strength of strong ties: University spin-offs and the significance of historical relations. *Journal of Technology Transfer*. 271-286.

Jongbloed, B. & Koelman, J. (2000). *Vouchers for Higher Education? A Survey of the Literature*, Study commissioned by the Hong Kong University Grants Committee, Enschede. CHEPS.

Lin, W. (2010). *Nonprofit revenue diversification and organizational performance: an empirical study of New Jersey human services and community improvement organizations*. A dissertation submitted to the Graduate School – Newark. Rutgers, the State University of New Jersey.

- Magara, E. (2009). Financing a Public University: Strategic Directions for Makerere University in Uganda. *JHEA/RESA*, 7 (3).
- Miroiu, A.; Murgescu, B. & Teca, M. (2014). *Annual Public Report: Higher education funding and necessary improvement actions*. National Higher Education Funding Council.
- Riechi, A. R. O. (2012). *Revenue Diversification in Kenya's Public Universities and Implications for Efficiency and Equity: an Analysis of Educational Finance in the African Context*. Kenvatta University. Available at: <http://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/2382>.
- Salmi, J. & Hauptman, A. M. (2006). *Innovations in Tertiary Education Financing: A Comparative Evaluation of Allocation Mechanisms*. Washington: world Bank.
- Slantcheva-Drust, S. (2010). Private Higher Education in Bulgaria: Making a Difference. Kinser, K. et al (Eds). *The Global Growth of Private Higher Education*. pp 37-50, Wiley Periodicals.
- Sullivan, A. & Steven. M. (2003). *Economics: Principles in action*. Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson Prentice Hall. P. 273.
- Waweru, K. M.; Sewale, A.; Guyo, S. H. & Shano, M. D. (2011). Financing of higher education in Africa: A case of Ethiopia public universities revenue diversification strategies. *International Journal of Business and Public Management*, 1 (1), 15-21.
- Yale University Financial Report (2015). Available at: [www.yale.edu/fr13-14](http://www.yale.edu/fr13-14).
- Yongfan, X. (2012). The Study on University Financial Management under Knowledge Economy. *Physics Procedia*, 33, 1914 –1919.