



ابوالفضل مظاهری دبیر گروه دانشگاه

رسیدن به نقطه سر به سر اقتصادی در مجموعه بزرگی مانند دانشگاه آزاد اسلامی که تا همین چند سال قبل فاصله زیادی با فروپاشی اقتصادی داشت، مسیر ساده‌ای ندارد. دانشگاه آزاد امروز با حرکت بر مدار پایداری و کارآمدی در نقطه‌ای امن به لحاظ اقتصادی قرار گرفته و از سال گذشته با پیشی گرفتن منابع درآمدی از هزینه‌های جاری نخستین بار امکان سرمایه‌گذاری‌های بزرگ اقتصادی را پیدا کرده است. خبر مهمی که محسن امینی، مدیرکل دفتر برنامه‌بودجه دانشگاه آزاداسلامی در گفت‌وگو با «فرهیختگان» آن را اعلام و آخرین تحولات اقتصادی دانشگاه را تشریح کرده است که مطالعه آن خالی از لطف نیست.



پایداری و کارآمدی از مهم‌ترین محورهای سند تحول و تعالی دانشگاه است. از بعد اقتصادی می‌توان گفت که دانشگاه از آن گلوگاه پرفشار اواخر دهه ۹۰ خود عبور کرده و طبق اعداد و ارقام به یک ثبات اقتصادی رسیده است. باوجود شرایط جدید، توجه به پایداری در همه عرصه‌ها از جمله اقتصادی هنوز باید یکی از اولویت‌های اصلی دانشگاه محسوب شود؟ دانشگاه متناسب با شرایط اجتماعی و باتوجه به سیر تحولاتی که در این چند دهه اخیر داشته است، تحت فشار در گلوگاه‌های مختلف از جمله نظام درآمد هزینه‌ای قرار گرفت که بسیاری از آن‌ها از سمت خود دانشگاه نبوده بلکه مربوط به سیاست‌های دولت‌های مختلف و نوع رفتار تقاضای آموزش عالی در سطح اجتماع بوده است. در دوره مدیریت جدید و از زمان حضور دکتر طهرانچی، یک خط‌سیر و برنامه مدون تحت عنوان اسند تحول و تعالی « مشخص شد که دارای سه محور اصلی بود. یکی از محورهای آن پایداری و کارآمدی بود و بر اساس همان محور پایداری، سه بسته کاری و تعدادی اهداف و شاخص‌ها تعریف شد. باتوجه به مجموعه اقداماتی که در چهار سال اول سند اتفاق افتاده، برخی از بسته‌های کاری و کنش‌ها به‌صورت مطلوب پیاده‌سازی شد و بعضی از آن‌ها به‌صورت محدودتر و کمتر مورد تأکید قرار گرفته است. بسیاری از مباحث دانشگاه نسبت به سال اول اجرای سند از منظر فرهنگ و نوع نگاه به روندنهای حرکتی دانشگاه تغییر پیدا کرده است. یکی از بحث‌هایی که در دانشگاه بسیار کمک‌کننده بود، موضوع سامانه‌سپاری‌ها با وویکرد شبکه‌ای از مقابل رویکرد جزیره‌ای یا حتی زیرجزیره‌ای است که قبلاً وجود داشت. رویکرد شبکه‌ای به طور چشمگیری به دانشگاه کمک کرده است. در حال حاضر دانشگاه آزاد به‌عنوان یک پلنفرم دو شبکه جامع اداره می‌شود، به این معنا که باوجود آنکه به‌صورت یک کل واحد عمل می‌کند، در ۳۰۰-۴۰۰ نقطه به‌صورت واحدهای جداگانه با ارتباط و استقلال نسبی نسبت به این کل منسجم فعالیت دارد. این وضعیت مدل خاصی از مدیریت و اداره او می‌طلبد. این رویکرد شبکه‌ای آرام‌آرام در فضای دانشگاه جا افتاد. در حال حاضر باتوجه به صحبت‌های اخیر دکتر طهرانچی در آغاز سسال و آخرین نشست شورای دانشگاه در استان قم می‌توان گفت که رویکرد کارآمدی و پایداری در حال اثرگذاری بر کلیه بخش‌ها در دانشگاه است.

در حال حاضر دانشگاه در سال چهارم اجرای سند است و شرایط دانشگاه نیز از نظر مالی بهتر شده است. چرا کماکان به پایداری به‌عنوان یک اولویت تأکید می‌شود؟ پایداری و کارآمدی صرفاً مالی نیست. تاب‌آوری، مسائل پایداری اقتصادی و ارتقای بهروری رویکردهای مالی هستند. پایداری و کارآمدی باتوجه به بحث تبدیل و تحولی که دکتر طهرانچی با استناد به آیات قرآن در نشست نوروزی با مدیران اشاره کردند، یک بحث کلی است و در تمام عرصه‌های دانشگاه قابل پیگیری و اقدام است. گاهی باید تغییراتی را به‌سرعت انجام داد و بعد باید برای کارآمدی و تثبیت شرایط در دوران پس از تغییر تلاش کرد. این موضوع را در تمام عرصه‌ها مشاهده می‌کنیم. در حال حاضر تحول در نظام دانشی دانشگاه را در حوزه‌دانشنگان موضوعی یا گروه‌های دانشی که در حال ایجاد تحول در نظام آموزش عالی است، می‌بینیم. تحول در حوزه اداری را می‌بینیم که به گونه‌ای بهرهوری منابع انسانی را در نظر می‌گیرد و خود دانشگاه را به‌صورت زیرساختی برای تحولات جدید مثل هوش مصنوعی آماده می‌کند. این موارد صرفاً مالی نیست، درعین حال که نیم‌نگاه مالی نیز دارد. خود به‌خود صرفه‌جویی در هزینه‌ها، افزایش درآمد‌ها و افزایش تقاضای آموزش عالی در سال‌های آینده را در پی دارد. رویکرد دانشنگان موضوعی و گروه‌های دانشی ضمن افزایش بهرهوری آموزشی به تحقق پایداری مالی نیز کمک خواهد کرد. در واقع، هنگامی که تقاضا به سمت شماسوق پیدا کند، به طور طبیعی به پایداری و کارآمدی صرفاً مالی نیست، اما محوریت اصلی آن و لازمه آن مالی است و البته تمام عرصه‌ها را شامل می‌شود.

آیا این روند باید ادامه پیدا کند؟ بله. دانشگاه باتوجه به تحولات صورت گرفته و رویکردهای جدیدی که دارد، باید تغییراتی را به‌سرعت متناسب با تحولات تکنولوژی داشته باشد. پس از این تغییرات باید برای پایداری‌سازی و کارآمدسازی منابع خود برنامه‌ریزی کند. براین اساس و باتوجه به مجموعه اقدامات در ابتدای اجرای‌سازی‌سند، در حوزه اقتصادی نیز خوشبختانه بعد از نزدیک به دو سال پرفشار به نقطه سر به‌سر در درآمد‌ها و هزینه‌ها رسیدیم. سال گذشته کفایت کاملی داشتیم. درآمد ما بیشتر از هن‌هایمان بود و این موضوع فرصتی را برای سرمایه‌گذاری در اختیار دانشگاه قرار داد. دانشگاه با همین رویکردیکی از

مدیرکل برنامه‌بودجهٔ دانشگاه آزاد در گفت‌وگو با «فرهیختگان» تشریح کرد

هدف‌گذاری دانشگاه آزاد برای اقتصاد ۴۴ هزار میلیاردی

نیز هدف‌گذاری را بالای ۵۰ درصد تعریف کردیم و امیدواریم به ۶۰ درصد برسیم.

در هزینه‌کرد به چه صورت پیش رفتید؟

هزینه‌کرد در دانشگاه سه محور اصلی دارد. عمده هزینه دانشگاه، حقوق و دستمزد در بخش هیئت‌علمی و کارمندان است. هر چند هزینه‌های پشتیبانی و هزینه‌های بخشی دو محور دیگر بخش‌بندی هزینه‌ای در دانشگاه است.

حقوق اساتید و کارکنان چند درصد هزینه‌های دانشگاه را شامل می‌شود؟ در دانشگاه‌های دولتی این عدد حدود ۹۰ درصد اعلام شده است. در دانشگاه آزاد ۶۰ تا ۷۰ درصد کل بودجه در یک اقتصاد دانشگاه صرف حقوق و دستمزد می‌شود. این عدد متأثر از سیاست‌های عمومی است و ما نیز می‌خواستیم عقب‌ماندگی موجود را جبران کنیم. سعی کردیم میانگین افزایش حقوق کارمندان از میانگین کشور درصدی بالاتر باشد. در بقیه حوزه‌ها نیز سامانه‌سپاری‌ها باعث شده که برای مثال در حوزه کارمندی، هنگامی که عیزبان به جایگاه بازنشستگی نائل و از دانشگاه خارج می‌شوند، نیروی جایگزین زیادی جذب نکنیم. تعداد کارکنان دانشگاه طی چندسال گذشته در مجموع با احتساب کارکنان مجموعه حوزه‌سما از ۳۴ هزار به ۲۴ هزار نفر رسیده و در چند سال گذشته نزدیک به ۱۰ هزار نیز کاهش یافته‌است. این در حالی است که حدود ۴۰۰ هزار دانشجو نیز به مجموعه دانشگاه اضافه شده‌است، لیکن خدمات مورد نیاز آموزش و غیره ارائه شده و حتی در برخی موارد مطلوب‌تر بوده است. یکی از اصلی‌ترین دلایل آن را می‌توان سامانه سپاری‌ها و نگاه شبکه‌ای عنوان کرد. هر چند هنوز توزیع کارمندی‌مان در واحدها همگن نیست که قرار است با این مدل طرح تحول اداری و طرح حامی و بحث ایمیل پایه استفاده به‌رور از نیروی انسانی انجام و همگنی مطلوب‌تری ایجاد شود.

فکرمی‌کنم در حال آماده‌سازی برنامه‌بودجه سال آتی هستید و طبق روند معمول سال‌های اخیر سیاست‌های بودجه اواخر خرداد یا اوایل تیر ماه ابلاغ می‌شوند. بله. سیاست‌ها بر اساس سند تحول و برنامه مصوب دانشگاه تنظیم می‌شود. ما روند مقدماتی را شروع کردیم و فرایند بودجه ان‌شا‌الله، بعد از اجلاس سالگرد دانشگاه در نیمه دوم خرداد کامل خواهد شد. اگر بتوانیم بخش‌نامه سیاست‌های بودجه را تا اواخر خرداد آماده و ابلاغ کنیم، فرایند بودجهمریزی را از اوایل تیر تا اواخر مرداد در حدود دو ماه تکمیل خواهیم کرد.

در سیاست‌گذاری بودجه‌ای بر چه محورهایی تأکید دارید؟

رویکرد کارآمدی و پایداری مهم‌ترین محوری است که در سیاست‌گذاری‌های جدید روی آن تأکید داریم. در حال برنامه‌ریزی برای جمع‌آوری اطلاعات در خصوص بهرهوری منابع، زیرساخت‌ها، املاک و دارایی‌ها هستیم تا بررسی کنیم که بازدهی این موارد به چه میزان است. سال گذشته به توزیع بیشتر بخش‌نامه‌های بودجه را تا سه‌مهر گروه‌ها در واحدها، استان‌ها و کشور تأکید شد تا تقاضای آموزش عالی به شکل متورم در برخی از رشته‌ها نباشد و توزیع کامل‌تری صورت بگیرد. امسال فکر می‌کنم که روی مباحث بهرهوری در ذیل محور کارآمدی و پایداری بیشتر تکیه کنیم.

درواقع تمرکز اصلی بودجه سال کاری آینده دانشگاه بهرهوری است؟

پیشنهاد من این است. البته باتوجه تاکیادات دکتر طهرانچی ممکن است در کنار بهرهوری، محورها یا مباحث دیگری نیز مطرح شود.

بخشی از تمرکز شما در ایام تدوین بودجه معطوف به واحدهای خاص است. برای آن‌ها جلسات جداگانه برنامه‌ریزی کردید و تغییر مدل فعالیت‌های آن‌ها را دنبال می‌کنید. از آخرین تغییرات واحدهای خاص صحبت کنید. مدل فعالیت چند واحد خاص تغییر کرد و برای امسال چه تغییراتی را مدنظر دارید؟ تعداد واحدهای دارای شرایط خاص که در شرایط بحرانی قرار می‌گرفتند از بیش از صد موردی که در شروع برنامه در چند سال گذشته داشتیم به کمتر از ۳۰ مورد رسیده‌است. آن‌ها واحدهایی هستند که یوزن مجموع در آمدشان در اقتصاد دانشگاه خیلی پایین‌ست، تا جایی که از نظر سهم درآمدی کمتر از دو درصد در درآمد دانشگاه را تشکیل می‌دهند. در اجلاس اخیر شورای دانشگاه در قم مصوبه‌ای ابلاغ شد که استان‌ها باید با چند رویکرد واحدها را مورد توجه قرار دهند و در اولین گام ضمن حفظ موقعیت و استمرار فعالیت واحدها، تغییر مأموریت را در آن‌ها اعمال کنند. کاری که در برخی از استان‌ها مانند واحد شهر مجلسی در اصفهان انجام شده است. در نمونه جدیدتر، واحد لنجان بود که تغییر مأموریت داد. برخی از واحدهای استان، اجازه تغییر مأموریت در حوزه کشاورزی گرفتند. و برخی از استان‌ها مدیریت یکپارچه برای چند واحد مجاور را در پیش گرفته‌اند، مانند واحد اروند که از دو واحد قبلی آبادان و خرمشهر در خوزستان تشکیل شده است یا واحد ارس در آذربایجان شرقی. اخیراً نام‌ای با اعضای معاون محترم توسعه برای استان‌ها آماده کردیم که باید استان‌ها پیش از فصل بودجه یکی از چند رویکردی که در ادامه اشاره خواهیم کرد را انتخاب کنند. یک، تغییر مأموریت متناسب با فعالیت‌های منطقه‌ای با حفظ موقعیت مکانی و استمرار فعالیت رخ دهد. در نظر داشته باشید که هیچ واحدی تعطیل نخواهد شد. دو، اقدام برای تغییر نسبت‌های مالی از طریق تغییر، جابه‌جایی و اضافه شدن رشته یا تأمین پایداری با مدیریت بهینه نیروها است. اگر این شرایط ممکن نبود، در اغوا مالی و بودجه‌ای در واحد حمایت‌گر با حفظ موقعیت و فعالیت واحد می‌تواند به آرامی به رشد آن واحد کمک کند. این مدل، سومین رویکرد ماست که با درنظرگرفتن حفظ موقعیت مکانی و استمرار فعالیت در برخی موارد به شکل واحد مکمل با مرکز آموزش اجرا شده است. این مجموعه می‌تواند به‌عنوان یک مجموعه آموزشی فعالیت کند و در کنار یکک واحد بزرگتر، وظایف خود را انجام دهد. در این صورت، دیگر به‌عنوان یک روند مالی و بودجه‌ای مستقل شناخته نخواهد شد و فعالیت‌های آن در چهارچوب واحد بزرگتر انجام خواهد گرفت. به‌عنوان مثال، واحدهای خرمشهر و آبادان که تحت عنوان «واحد اروند» ادغام شده‌اند. واحد آبادان عملکرد بسیار خوبی داشت و واحد خرمشهر با شرایط خاص خود، اکنون در یک واحد یکپارچه فعالیت می‌کنند، چراکه فاصله زیادی نیز بین آن‌ها وجود ندارد. هر چند که این واحد در دو مکان به فعالیت خود ادامه می‌دهد، اما رئیس واحد اختیارات دارد و می‌تواند نیروهای خود را جابه‌جا کند و به‌صورت بهرور از نیروها، منابع و امکانات خود استفاده کند. این امر به مدیریت این امکان را می‌دهد که از منابع و امکانات به شکل بهینه‌تری استفاده کند و بهرهوری را افزایش دهد.

بنابراین، تا پایان مرداد ماه تکلیف حدود ۳۰ واحد دارای شرایط خاص تا ابتدای سال کاری آینده دانشگاه یعنی شهریور ماه مشخص خواهد شد؟ بله. می‌توانند یا با حفظ استقلال، تغییر مأموریت دهند، یا نسبت‌ها را اصلاح کنند و یا آن‌ها در دوره آینده، در بودجه یک واحد بزرگ‌تر به فعالیت خود ادامه دهند.

اگر نکته‌ای در پایان دارید، می‌شودیم.

روند حرکتی مطلوبی در دانشگاه شکل گرفته، از جمله مجموعه‌ای از رویدادهای نظیر عصر امیدها، رویدادهای صدرا و نمایشگاه‌ها و همایش‌های علمی که در حال برگزاری هستند؛ در همین ماه گذشته چندین همایش جامع و بزرگ و رویدادهای کلان را رویکرد هوش مصنوعی در دانشگاه برگزار شد. اینها نشان‌دهنده جان تازه و روند نوین در دانشگاه آزاد است. معتمد آینده دانشگاه در سه تا چهار سال آینده بسیار روشن، امیدبخش و متفاوت‌تر از وضعیت کنونی خواهد بود.

پیش‌تر گفته بودید دانشگاه آزاد با یک‌پنجم هزینه سرانه در آموزش عالی دولتی اداره می‌شود. آیا هنوز هم این اختلاف وجود دارد؟

اگر جدول بودجه سالانه کشور را در نظر بگیریم و سهم بودجه اختصاص داده‌شده به دانشگاه‌های مختلف را نسبت به جمعیت دانشجویی‌شان بسنجید، متوجه خواهید شد که بین پنج تا هفت برابر سرانه دانشگاه آزاد است. سرانه ما در سال جاری دانشگاه که سه‌ماه دیگر از آن باقی‌مانده، به عدد هدف گذاری در بودجه یعنی حدود ۱۹ میلیون تومان سرانه سالانه به‌ازای هر دانشجو و کمی بیشتر خواهد رسید. این میزان با احتساب دانشجوین تمام مقاطع از جمله کاردانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد، دکتری، دکتری تخصصی و دستیاری و همه گروه‌های عمده نظیر علوم انسانی، فنی مهندسی، کشاورزی و حتی حوزه پزشکی به‌عست آمده‌است. میانگین سرانه دانشجوین دانشگاه آزاد در مجموع زیر ۲۰ میلیون تومان بوده‌است. در سال گذشته اکثر دانشگاه‌های دولتی بین ۵۵ تا ۷۵ میلیون تومان سرانه در یافت می‌کردند. از آنجایی که جدول بودجه تازه منتشر شده، هنوز محاسبات ما کامل نشده است، اما یقین دارم که این میزان در سال جاری با افزایش بازه ۲۰ تا ۳۰ درصدی و بیشتر و رومر خواهد بود و احتمالاً سرانه تخصیص‌یافته بین ۷۰ تا ۱۱۰ میلیون تومان و حتی بیشتر باشد.

باتوجه به اینکه تنوع در آمدی دانشگاه بیشتر شده، به جز شهریه، دانشگاه از چه حوزه‌های دیگری در آمد کسب می‌کند؟

ما فعائیی را در داخل دانشگاه داریم که شامل حوزه‌هایی مثل خدمات پژوهشی و آزمایشگاهی است که حتی چند صد اسکوپ آزمایشگاه استاندارد را شامل می‌شود. همچنین خدمات دانشجویی و عمومی و فعالیت‌های دانش‌بنیان نیز در بخش درآمد‌های غیر شهریه‌ای داخل ساختار مالی دانشگاه در نظر گرفته می‌شود. خدمات پژوهشی و آزمایشگاهی در سال‌های اخیر رشد مطلوبی داشته‌اند. بخش‌های دیگری هم داریم مثل اقدامات دانشی در حوزه کشاورزی که به‌شدت متحول شده‌است. درآمد حاصله از خدمات و به‌کارگیری امکانات ورزشی نیز رشد خوبی را تجربه کرده‌است. در حوزه آموزش‌های کوتاه‌مدت نیز رشد خوبی داشتیم. یک رویکرد از دو سال گذشته تحت عنوان تشکیل هیئت‌های عامل در دانشگاه دنبال شد. با درنظرگرفتن اختیارات مدیریتی و مالی داخل اقتصاد و فضای مالی و اداری دانشگاه، امکان مولدسازی و تقویت این حوزه‌ها تمهیل و تقویت می‌شود. معتمد هنوز سال‌های اولیه اجرایی این کار است، اما این فعالیت ایجاد شده در فضای تحولات بسیار اثرگذار است. هر جا توانستیم این هیئت عامل را مثل حوزه کشاورزی به‌خوبی تشکیل داده و راهبری کنیم، تأثیر آن بر رشد فعالیت‌ها مشهود بوده است.

آیا به‌غیراز حوزه کشاورزی و پزشکی در سایر حوزه‌ها نیز تشکیل هیئت‌های عاملی را داشتیم؟

بله. در حال حاضر در حوزه خدمات رفاهی و گردشگری، یک‌سری هیئت عامل‌ها داریم. اخیراً در حوزه خدمات آن آزمایشگاهی و کارگاهی اقداماتی برای تشکیل هیئت عامل‌ها شده‌ است. در خصوص خدمات ورزشی نیز هر جا واجد شرایط «بند ج» قانون مربوطه باشد، در قالب شعبه‌ای از باشگاه ورزشی دانشگاه و در غیر این صورت به شکل هیئت عاملی اداره می‌شوند. البته در کل، حوزه کشاورزی پیش‌روتر از بقیه حوزه‌ها بوده است.

سهم درآمد دیگر حوزه‌ها مثل مدارس، شرکت‌های دانش‌بنیان و بیمارستان‌ها نیز رشد قابل توجهی داشته‌است. این رشد به علت افزایش کمیّت و تعداد اتفاق افتاده یا تغییرات الگوی مدیریتی در این حوزه مؤثر بوده است؟

هم مدارس و هم‌پایه‌های تحصیلی از نظر تعداد افزایش پیدا کردند. در مدل مدارس نیز دارای تنوع هستیم و در حال حاضر به جز مدارس قبلی، مدارس با مندهای مختلفی از جمله مدارس سعادت، یاس نیروی یاس فاطمی را داریم. توسعه مدارس را با یک دیدگاه مشخص دنبال می‌کنیم؛ اینکه مدارس ذیل دانشگاه‌کان تعلیم و تربیت اسلامی عرصه آموزشی دانشجویان به‌خصوص دانشجویان تحصیلات تکمیلی رشته‌های مرتبط به حساب می‌آیند. طبیعتاً مدارس با رشد مدارس، رشد تعداد دانش آموز را هم داشتیم. تنوع خدمات ارائه‌شده در مدارس هم صرفاً به آموزش‌های رسمی چندساعته محدود نشده‌ است. سما پلاس و مهارت‌سرای طبیعت و تنوعی که در خدمات آموزشی تکمیلی داشتیم، موجب شده تا حوزه مدارس فعال‌تر شود. خوشبختانه با ایجاد مه‌گودک‌های تاکه، زیرچیره آموزشی دانشگاه‌ان نیز کامل کردیم. در بحث شرکت‌های دانش‌بنیان نیز با جدیت بیشتر حرکت می‌کنیم. شرکت دانش‌بنیان نگین بلر یا خدمات آزمایشگاهی معیار دانش نمونه‌های موفق هم‌سایر واحدهای دانشگاهی در این قبیل شرکت‌ها هستند که فعالیت‌های آن‌ها در حال گسترش است و طبیعتاً تأثیر آن‌ها در اقتصاد دانشگاه نیز افزایش پیدا می‌کند.

بیمارستان‌های دانشگاه نیز در مدل هیئت عاملی به‌صورت کامل تری اداره می‌شوند؛ هر چند هنوز حوزه بیمارستانی نیازمند حمایت است. حوزه بیمارستان‌ها مسائل و چالش‌های خاص خودش را دارد، باتوجه اینکه بخش درمان در کشور ما هنوز دچار مسائل خاص خود است. مسئله تفرقه‌های دودکا و چهارکلا و درنظرگرفتن تعدادی از بیمارستان‌های دانشگاه به‌عنوان بیمارستان آموزشی با بهره‌ده دودکا نیز نیازمند نگاه درآمد هزینه‌ای متفاوتی در نهادهای قانونی کشور است. اما در مجموع تأثیر اقتصادی بیمارستان‌های ما نیز در حال افزایش است و آن‌ها هم هر سال متناسب با شرایط جامعه و تنوع خدمات پزشکی در حال رشدند.

در خصوص مدارس و بیمارستان‌ها، بهرهوری تأثیر بیشتری داشته یا افزایش رشد کمی؟

ترکیب این دو، بخشی از رشد کمی و بخشی دیگر ناشی از بهرهوری است. هنگامی که گفته می‌شود مدارس می‌توانند به جز چند ساعت آموزش رسمی، فعالیت‌های مکمل بیشتری داشته باشند، هدف تقویت بهرهوری چه در استفاده از منابع و چه در حوزه نیروی انسانی متخصص است. بنابراین ترکیب این دو مورد برای رشد اتفاق افتاده و به‌ویژه نسبت به بهرهوری منابع انسانی متخصص دانشگاه نگاه جدی‌تری داشته‌است.

مهم‌ترین اولویت دانشگاه در حوزه اقتصادی چیست؟

اولین اولویت ما استفاده بهرورانه از منابع موجود است که به شکل بهرور و کامل هم از زیرساخت‌ها و هم از منابع انسانی متخصصی که داریم استفاده کنیم. در حال حاضر در بحث منابع انسانی و زیرساخت‌ها، هر فردی در هر سطح و جایگاهی از دانشگاه باید بتواند از نظر آموزشی و پژوهشی خدمات خوبی را ارائه دهد یا با استفاده از ظرفیت ایجاد دانشکده موضوعی که کنار گروه‌های علمی مسئله‌ای از جامعه و منطقه خود حل کند. این موضوع هم آورده‌ای برای فرد دارد، هم آورده‌ای برای دانشگاه فراهم می‌کند و هم مسئولیت اجتماعی دانشگاه را پررنگ می‌کند. هنگامی که با رویکرد ارتقای بهرهوری به قضیه نگاه کنیم، ظرفیتی در دانشگاه داریم که اگر فعال شود، اقتصاد دانشگاه دراصل قوتی توجهی رشد خواهد داشت.

سال کاری گذشته چه میزان رشد را تجربه کردید؟

سال مالی گذشته بین ۵۰ تا ۶۰ درصد رشد در آمدی را تجربه کردیم. اگر بخواهیم روند چندساله را بررسی کنیم، در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ یا‌لای ۴۰ درصد بوده، سال ۱۴۰۲-۱۴۰۱ نسبت به سال قبشل حدود ۴۰ درصد و سال ۱۴۰۳-۱۴۰۲ حدود ۶۰ درصد رشد داشتیم که باتوجه به شرایط در آمد هزینه‌ای دانشگاه در سال‌های آخر دهه ۹۰، به‌شدت این هدف‌گذاری برای گذار از آن گلوگاه پرفشار نیاز بود که خوشبختانه تا حد امکان محقق شد. امسال

بزرگ‌ترین سسر مایه‌گذاری‌ها در حوزه سلامت و مجموعه چنین آن را در مجموعه بیمارستانی فرهیختگان ۲ و اداری – تجاری چنین آن آغاز کرده است.

امکان سرمایه‌گذاری‌های بزرگ در سال کاری گذشته بعد از چند سال فراهم شد؟ از نظر تحلیل اقتصادی دانشگاه، زمانی که تفاوت درآمد و هزینه به عدد قابل قبول و مثبتی برسد، این تفاوت به‌اضافه منابعی مثل تبدیل به احسن یا تسهیلات امکان سرمایه‌گذاری را فراهم می‌کند. البته منظور در اینجا سرمایه‌گذاری‌های بزرگ و چشمگیر است. دانشگاه هیچ‌گاه سرمایه‌گذاری را تعطیل نکرد. در سال‌های گذشته میزان سرمایه‌گذاری‌ها صرفاً در حد نیاز، ضرورت و توان اقتصادی صورت می‌گرفت. در اواخر سال ۱۴۰۳ سرمایه‌گذاری کلانی در دانشگاه آزاد شکل داده شد و روند اجرایی آن را آغاز کردیم. با این روند قطعاً در سال‌های آینده سسر مایه‌گذاری‌های مرتبط با مسائل دانشی و دانش‌بنیان و مباحث مقوم و تقویت‌کننده آموزش را به‌صورت چشمگیر خواهیم داشت. این یکی از دستاوردهای رویکرد پایداری و کارآمدی است.

برای آن‌هایی که شاید از دانشگاه دور باشند یا تصورات قدیمی خود را تغییر نداده باشند، ممکن است این تصور ایجاد شود که افزایش درآمد صرفاً از شهریه و افزایش رقم آن تأمین شده است.

باتوجه به مدل‌های اقتصادی و ترکیب درآمد هزینه‌ای که به‌صورت مداوم در حال بررسی آن هستیم، ضمن اینکه در آمد‌مان رشد خوبی داشته، ترکیب درآمد مان نیز متنوع‌تر شده‌ است. یک اقتصاد دانشگاه از نظر ترکیب درآمدی به‌شدت متنوع‌تر شده و اتفاقاً سهم درآمد شهریه در آن یک اقتصاد نسبت به سه‌سال‌های گذشته کمتر شده‌ است. درآمد شهریه به نیز متناسب با عوامل و فاکتورهایی از جمله افزایش تعداد دانشجوی‌رشد داشته‌ است. هنگامی که اجرای برنامه را شروع کردیم، تعداد دانشجوینان به یک میلیون نفر رسیده بود. تعداد دانشجوی فعال حتی از این رقم هم کمتر بود. در حالی که جمعیت دانشجویی در ترم اول سال تحصیلی جاری به یک میلیون و ۶۶۴ هزار نفر دانشجو رسیده که با درنظرگرفتن برخی موارد می‌توان عنوان نمود که سهم دانشجویان فعال به یک میلیون و ۴۵۰ هزار نفر رسیده‌ است. رشد کمی دانشجویان‌شانه‌دهنده اقبال اجتماعی به سمت دانشگاه آزاد است و شعاری که دکتر طهرانچی در ابتدای شروع برنامه مبتنی بر سند تحول و تعالی دانشگاه تحت عنوان «انتخاب اول مقتضیان در سال ۱۴۰۴» مطرح کرد، محقق شده‌ است. دومین مسئله تأثیر ترکیب مقاطع تحصیلی است که روی موضوع افزایش شهریه تأثیر می‌گذارد. سومین علت افزایش شهریه، نرخ شهریه است. نرخ شهریه به‌طور میانگین، به جز موارد خاص نظیر رشته‌های پزشکی و دکتری عمومی که هزینه‌های تمام شده بالای دارند، افزایش چندانی نداشته‌ است. در واقع، علی‌رغم هزینه‌های بالای این سه رشته (پزشکی، دارو و دندان، دانشگاه هنوز به‌ازای آن‌ها یارانه پرداخت می‌کند. در سایر مقاطع و رشته‌ها، افزایش شهریه‌ها به میزان قابل قبولی بوده و این میزان افزایش، کمتر از نرخ تورم است. به‌طور کلی، اگرچه ممکن است در یک رشته و در محل خاصی باتوجه به امکانات و اساتید افزایش شهریه به‌میزان بیشتری مشاهده شود، اما به‌طور متوسط، این افزایش در سطح دانشگاه از نرخ تورم نیز کمتر است و باتوجه به مدل مارتسی پویا که در یک مصاحبه جدا به آن خواهیم پرداخت، سعی شده است که به‌نحوی عدالت آموزشی در پرداخت رعایت شود.

تکیه دانشگاه به شهریه چقدر کمتر شده است؟

باتوجه به تنوع در آمدهای دانشگاه، که گذشته نزدیک به ۹۰ درصد از بودجه و اقتصاد دانشگاه از شهریه تأمین می‌شد. در حالی که این عدد به‌تدریج به ۷۵ درصد نزدیک شده و هدف گذاری ما برای سال جاری رسیدن به میزانی کمتر از آن است. بررسی اقتصاد داخل دانشگاه، یعنی بدون درنظرگرفتن شرکت‌ها و مدارس، حدود بیست و چند درصد از درآمد ما غیر شهریه‌ای است. در صورت درنظرگرفتن اینن دو در یک اقتصاد دانشگاه، میزان درآمد حاصله به حدود ۳۳ درصد و درآمد حاصل از شهریه آموزشی به حدود ۶۷ درصد خواهد رسید. سال گذشته طبق سسند قرار بوده که سهم درآمد غیر شهریه‌ای در اقتصاد دانشگاه ۲۱ درصد باشد و امسال به ۲۹ درصد برسد. سال گذشته به این میزان، در محاسبه به شکل کلی رسیدیم و در د نظرگرفتن اقتصاد داخل دانشگاه نزدیک شدیم. برای سال جاری برآورد ما این است که به ۲۹ درصد برسیم. در بخش درآمد شهریه‌ای به میزان هدف‌گذاری شده در بودجه می‌رسیم و از آن میزان نیز عبور خواهیم کرد. این نکته را در نظر داشته باشید که همیشه در درآمد غیر شهریه‌ای هدف‌گذاری را خوش‌بینانه و تحریک‌بخش طراحی می‌کنیم و سعی می‌کنیم برای سوق‌دادن و حرکت واحدها و استان‌ها در این زمینه مقداری بلندپروازی داشته باشیم که حتی اگر به ۱۰۰ درصد آن اهداف نرسیدند، رشد قابل توجهی نسبت به روند گذشته خود داشته باشند.

تحقق هدف‌گذاری بودجه‌ای دانشگاه در سال کاری گذشته به چه شکلی بوده است؟ در سال سوم اجرای سند، عددی که در نظر داشتید را محقق کردید؟ بله، در آمد شهریه را به‌صورت کامل و حتی بیشتر از هدف‌گذاری محقق کردیم. در بخش درآمد غیر شهریه، با توجه به تحریک‌بخشی که پیش‌تر توضیح داده‌شد، در بیشتر موارد به‌طور میانگین بالای ۷۰ درصد را محقق کردیم. البته در حوزه شرکت‌ها، پروژه فولاد مکران را داریم که قرار بود سال گذشته و حتی امسال به جریان بفتند که هنوز این اتفاق نیفتاده است. این پروژه اثر اقتصادی بزرگی خواهد داشت. اما با تأخیرهایی که در سمت مجموعه‌های بیرون دانشگاه رخ داده، باعث شده که این مورد و برخی از هدف‌گذاری‌ها در فعالیت‌های شرکتی نسبت به هدف‌گذاری‌ها کمتر محقق شود.

برای امسال چه میزانی را پیش‌بینی کردید؟

در سال جاری نیز قیئناً از میزان هدف‌گذاری درآمد شهریه‌ای عبور خواهیم کرد. پیش‌بینی خودم این است که در مسائل غیر شهریه‌ای از عددی که در نظر گرفتیم، نزدیک به ۷۰ درصد و بیشتر میزان تحقق را خواهیم داشت.

باوجود اینکه حتی صد درصد پیش‌بینی بودجه‌ای محقق نشده، اما سال گذشته این امکان را پیدا کردید که سرمایه‌گذاری‌های بزرگ را برای دانشگاه شروع کنید. سال گذشته نیز از حدود ۳۳ هزار میلیارد تومان، کمتر از ۳۰ هزار میلیارد آن محقق شد که این میزان به این معناست که بالای ۹۰ درصد بودجه محقق شد و نشان‌دهنده موفقیت آمیز بودن برنامه بودجه است. برای سال جاری نیز انتظار ما این است که بالای ۹۰ درصد بودجه در مجموع محقق شود و در بخش شهریه که عمده درآمد ماست، تحقق صد درصدی و بیشتر را شاهد باشیم. هدف‌گذاری ما برای پایان تابستان امسال و در پایان سال کاری جاری دانشگاه، دستیابی به حدود ۴۴ همت است، اما پیش‌بینی ما این است که بالای ۴۰ همت را به دست بیاوریم. اگر بخشی نیز محقق نشد، به خاطر پروژه‌هاست. هر زمان که بازده اقتصادی این پروژه‌ها وارد چرخه اقتصاد دانشگاه‌شود، عدد بزرگی را به مجموع آن اضافه خواهد کرد.