

روایت گذر از یک بحران



ابوالفضل مظاهری
مدیر گروه دانشگاه

حساب دخل و خرج جور نبود؛ این جمله خلاصه وضعیتی است که در سال ۹۷ بر حوزه مالی بزرگ‌ترین نهاد آموزش عالی کشور یعنی دانشگاه آزاد می‌گذشت. دانشگاهی که به گفته معاون توسعه مدیریت و منابع وقت آن، حتی تعداد حساب‌ها و میزان رسوب آن شفاف و معین نبود؛ با وجود اینکه همین رسوب حساب و دریافت سود بانکی خود به یکی از روش‌های جدی درآمدی به حساب می‌آمد. این روایت‌های کوتاه در کنار اخبار پرتعدادی از تصمیمات و اعتراضات کارکنان که رفته‌رفته به یکی از سوژه‌های تکراری اخبار در استان‌ها تبدیل شده بود به میزان کافی می‌تواند اوضاع نا بسامان یک مجموعه بزرگ و ملی را نشان دهد؛ نهادی که بیم آن می‌رفت با سرخ کردن برابر تلاطم‌های بزرگی چون کرونا به ناچار و جدی‌تر به یک واقعیت تلخ نزدیک شود؛ ورشکستگی! اتفاقی که با تغییر روند حرکت دانشگاه و تصمیم‌های جدی‌ای که بخشی از آن

همگامی سال کاری دانشگاه با سال مالی

فعالیت‌های معمول دانشگاه‌ها و عمده مراکز آموزشی کشور از اواخر تابستان وارد دوره جدید خود می‌شوند. سال تحصیلی نیز به شکل رسمی از ابتدای پاییز آغاز می‌شود و مقدمات آن در شهریور فراهم شده تا دانشجویان و دانش‌آموزان سر کلاس‌های سال و ترم جدید حاضر شوند. لزوم همگامی سیاست‌های مالی با جریان مالی دانشگاه که اصلی‌ترین مدخل آن شهریه دانشجویی است موجب شد تا یکی از نخستین تغییرات با اصلاح سال مالی دانشگاه رقم بخورد. رئیس فقید دانشگاه زمستان ۹۷ از این تغییر سخن گفت و بودجه سال ۹۸ به شکل یک متمم ۵ ماهه تا مرداد ۹۸ به تصویب رسید تا برای نخستین بار از آغاز شهریورماه ۹۸ سال مالی جدید دانشگاه آغاز شود. از این سال نحوه برنامه‌ریزی مالی دانشگاه و تصویب بودجه دانشگاه شکل متفاوتی به خود گرفت؛ نقش هیئت‌انامهای استانی در جریان تحولات دانشگاه پررنگ شد. کمی بعدتر با آغاز اجرای برنامه

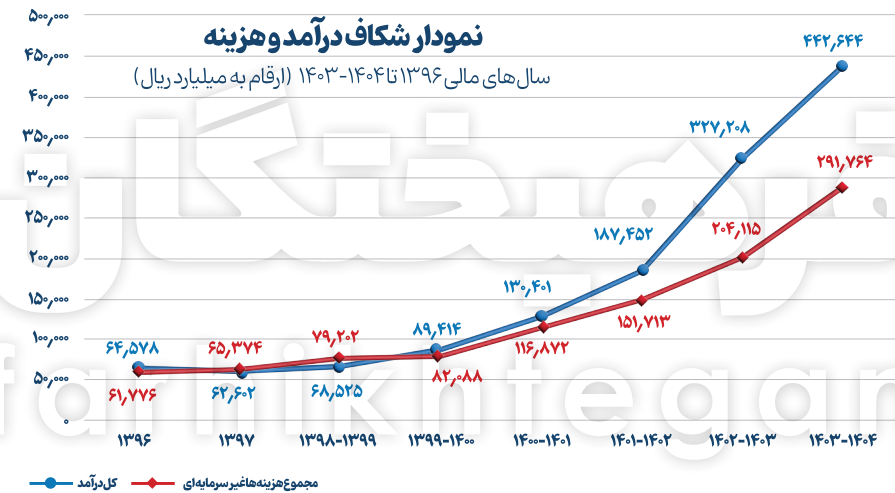
شرایط پراکندگی مالی دانشگاه آزاد چگونه با مدیریت دکتر طهرانچی تغییر کرد

را در این گزارش بررسی می‌کنیم، نه تنها به وقعی نپیوست، بلکه در فضای دانشگاه آزاد ۱۴۰۴ به مخیله و ذهن بدبین‌ترین منتقدان دانشگاه هم نزدیک نیست. این تغییر که ابعاد آن را می‌توان در محور «دانشگاه کارآمد و پایدار» سسند تحول و تعالی دانشگاه دید را باید یکی از دستاوردهای جدی مدیری دانست که این روزها و ویژه برنامه‌های گرامیداشت چهلمین روز عروجش در درون و برون دانشگاه برگزار می‌شود. استاد شهیدی که بیست‌وسوم خردادماه در جریان آغاز حملات وحشیانه رژیم صهیونیستی به ایران اسلامی شهید شریین شهادت را پس از سال‌ها انتظار و ممارست نوشید و به دوستان شهیدش پیوست. حوزه مالی دانشگاه آزاد در هیچ یک از مؤلفه‌ها شبیه سال‌های ابتدایی دوران ۷ ساله مدیریت دکتر طهرانچی نیست و این خود هنر چهره برجسته‌ای در حوزه فیزیک است که عاشقانه برای اعتلای آموزش عالی ایران تلاش کرد و دانشگاه آزاد را مهم‌ترین عرصه تحول آن می‌دانست. در گزارش پیش‌رو با بررسی تعدادی از آمار و ارقام مالی دانشگاه، بخشی از مهم‌ترین تحولات صورت گرفته در این حوزه دانشگاه را مرور خواهیم کرد.

عملیاتی ۵ساله دانشگاه آزاد محور کارآمدی و پایدار اساس طراحی بودجه واحدها و استان‌های دانشگاهی شد. محسن امینی، مدیرکل برنامه‌بودجه دانشگاه آزاد، در تشریح فرایند بودجه‌ریزی سال مالی جدید این دانشگاه اعلام کرد هدف‌گذاری این است که ۳۱ استان به‌علاوه سه واحد ویژه دانشگاهی پس از عبور از مرحله پیش‌دفاع، بودجه خود را در هیئت‌انامای استانی به تصویب برسانند. سپس، این بودجه‌ها در قالب یک بودجه کلان به تصویب نهایی خواهد رسید. بر اساس سیاست‌های بودجه‌ای که یکی بخش نامه‌های ابلاغی در آخرین روز کاری ایشان بوده است بودجه نهایی ۳۱ استان به اضافه سه واحد ویژه دانشگاهی، پس از مرحله پیش‌دفاع و تصویب در هیئت‌انامای استانی، از طریق تلفیق بودجه واحدهای استانی و سازمان مرکزی تا پایان مرداد آماده شده و برای تصویب نهایی به هیئت‌انامای مرکزی دانشگاه ارسال خواهد شد.

رشد بودجه دانشگاه: میانگین ۴۵ درصد

یکی از اصلی‌ترین تحولات مالی دوران مدیریت دکتر طهرانچی رشد کیک اقتصادی دانشگاه است. اقتصاد ۲٫۶ هزار میلیارد تومانی دانشگاه آزاد در سال ۹۷، امسال در صورت تحقق اهداف درآمدی به حدود ۴۴ همت می‌رسد. درآمد دانشگاه از سال مالی ۹۹-۹۸ تاکنون به‌صورت میانگین هر سال رشدی حدود ۴۵ درصد را تجربه کرده است. همین اتفاق هم باعث شده تا با



کاهش اتکا به شهریه با تنوع منابع درآمدی

آن به حدود ۵۷ درصد تلاش شد. محسن امینی، مدیرکل دفتر برنامه و بودجه دانشگاه پیش‌تر به فرهیختگان گفته بود «بررسی اقتصاد داخل دانشگاه، یعنی بدون در نظر گرفتن شرکت‌ها و مدارس حدود ۲۰ و چند درصد از درآمد ما غیرشهریه‌ای است. در صورت در نظر گرفتن این دو در کیک اقتصاد دانشگاه، میزان درآمد حاصله به حدود ۲۳ درصد و درآمد حاصل از شهریه آموزشی به حدود ۶۷ درصد خواهد رسید. سال گذشته طبق سند قرار بوده که سهم درآمد غیرشهریه‌ای در اقتصاد دانشگاه ۲۱ درصد باشد و امسال به ۲۹ درصد برسد. سال گذشته به این میزان، در محاسبه به شکل کلی رسیدیم و با در نظر گرفتن اقتصاد داخل دانشگاه

اقتصاد دانشگاه آزاد رشد داشته؛ اما اتفاق مهم‌تر دیگری که در این بین صورت پذیرفته، هم زمانی این اتفاق با کاهش اتکا به درآمد‌های شهریه‌ای است. چهارمین چرخ تحولی سند تحول و تعالی دانشگاه چرخشی برای عبور از اقتصاد شهریه‌محور و مبتنی بر ارزش افزوده امالک به پایداری اقتصادی مبتنی بر درآمدزایی از جریان یادگیری تحول‌آفرین و پژوهش و نوآوری کارآمد همراه با تعالی سسازمان نام داشت. حرکتی که در این سال‌ها بر اساس دیدگاه شهید طهرانچی در اولویت نظام مالی دانشگاه قرار گرفته و اتکا به شهریه را از حدود ۸۴٫۴ درصد در سال مالی ۹۸-۹۹ به ۶۷٫۲ درصد در سال کاری گذشته رساند و امسال برای کاهش

پایان ماجرای زبان‌ده‌ها در دانشگاه آزاد

مسئله ناترازی در آمد و هزینه بخشی از واحدهای دانشگاهی که در اواسط دهه ۹۰ تعدادشان هم کم نبود، مدیریت دانشگاه را در زمینه‌های مختلف به‌ویژه مسائل مالی با چالش‌های جدی مواجه کرده بود. برای حل این چالشش تصمیم‌های متعددی اتخاذ شد. یکی از این موارد راه‌اندازی نظام خزانه‌محور در دانشگاه بود. دکتر طهرانچی شهریور ۹۸ با اعلام این خبر گفته بود «دانشگاه آزاد اسلامی تا قبل از این، خزانه‌ای به این معنا نداشت و منابع مالی در همان جایی که حساب درآمدی بود، هزینه می‌شد.» این نظام باعث شد تا برخلاف گذشته، یک نظام یکپارچه در کل دانشگاه آزاد حاکم شود و ثمره آن را در تغییرات شکل گرفته در وضعیت‌های مالی واحدها ملاحظه کرد. براساس آخرین اعلام معاونت توسعه و مدیریت منابع دانشگاه تعداد واحدهای دارای شرایط خاص که در سال ۹۹-۹۸ حدود یک‌سوم واحدهای دانشگاه آزاد را شامل می‌شد در

جریان مالی دانشگاه شفاف شد

دکتر طهرانچی رئیس شهید دانشگاه آزاد سال ۹۷ در جلسه هیئت‌انامای دانشگاه آزاد استان تهران بر لزوم شفافیت‌های مالی و عملکرد این دانشگاه تأکید کرده و گفته بود: «بودجه سالانه دانشگاه آزاد بالغ بر شش هزار میلیارد تومان است و این موضوع جای تعجب داشت که چگونه با وجود چنین درآمد و هزینه‌هایی تاکنون حسابرسی مستقل در این دانشگاه انجام نشده است، بنابراین پیش‌بینی می‌کردیم که روند حسابرسی از فعالیت‌های دانشگاه آزاد با چالش‌هایی مواجه شود.» او البته در همین جلسه تصریح کرده بود که «تاکنون سیستم ثبت‌نام و مالی دانشگاه آزاد اسلامی از هم جدا بوده است و اگر کسی در هنگام ثبت‌نام فیش واریزی جعلی به واحد دانشگاهی ارائه می‌کرد، دانشگاه نمی‌توانست صحت موضوع را بررسی کند؛ چرا که سیستم‌های آموزش و مالی واحدها به صورت مستقل عمل می‌کردند و این موضوع که بدیهی‌ترین کار ممکن است، در دانشگاه آزاد اسلامی رعایت نمی‌شد.» او کمی بعدتر در گفت‌وگوهای رسانه‌ای با جلسات رسمی از چالش‌های این سیستم مالی و حسابرسی آن بیشتر سخن گفت مانند نشی ۷۰۰ میلیاردی شهریه‌ها که به دنبال یک شکاف اطلاعاتی رقم خورده بود. اما نکته قابل‌توجه اتفاقاتی است که در پس این سخنان افتاد. دانشگاه آزاد بخش‌های مختلفی از فعالیت خود را به سامانه‌ها سپرد تا هم امکان مدیریت

تشکیل هیئت عامل‌ها در زمینه‌های گوناگون اجرایی شکل متفاوتی از کار را در فضای دانشگاه رقم زد که موجب تحولات ارزشمندی شد. روشی که به دنبال آن اعضای هیئت‌علمی فرصت ظهور و بروز جدی‌تری در متن اقدامات دانشگاه یافتند و تأثیر تغییرات مثبت دانشگاه را چشیدند. به گفته مدیرکل برنامه‌بودجه دانشگاه در این مدل با در نظر گرفتن اختیارات مدیریتی و مالی داخل اقتصاد و فضای مالی و اداری دانشگاه، امکان مولدسازی و تقویت این حوزه‌های مدنظر تسهیل و تقویت می‌شود. در حال حاضر نیز علاوه بر حوزه کشاورزی در حوزه خدمات رفاهی، گردشگری و ورزشی فعالیت هیئت عامل‌ها را شاهد هستیم و

بهره‌وری در اداره آموزش عالی

دانشگاه آزاد بدون وابستگی به بودجه‌های عمومی دولت فعالیت می‌کند؛ اتفاقی در نگاه دکتر طهرانچی تحول در آن را به یک ضرورت تبدیل می‌کرد تا از تحولات مختلف جامعه عقب نماند و البته بتواند به حیات خود هم ادامه دهد. اما بخش دیگری از عدم وابستگی موجب شده تا هزینه تمام‌شده آموزش در دانشگاه آزاد با اختلاف مقرون به‌صرفه‌تر باشد.

در این سال‌ها به جای آنکه شهریه دانشجویی هنگام با تورم افزایش یابد، با در نظر گرفتن شرایط خاص اقتصادی به شکلی هدفمند و

سال کاری گذشته به ۹ درصد کاهش یافته است. واحدهایی که زمانی نقش ۱۰ درصدی در وزن درآمدی واحدها داشتند، امروز در مجموع حدود ۱٫۸ درصد در جریان درآمدی واحدها سهم دارند. با تصمیم رئیس شهید دانشگاه و براساس مصوبه شورای دانشگاه که سال گذشته در قم برگزار شد، سه رویکرد در پیش روی استان‌های دارای واحدهای شرایط خاص قرار گرفته بود تا ماجرای واحدهای زبان‌ده یا همان خاص‌ها برای همیشه در جریان اجرای پنجمین سال برنامه عملیاتی دانشگاه یعنی سند تحول و تعالی به تاریخ پیوندد. براساس این تصمیم این واحدها با حفظ استقلال، تغییر مأموریت می‌دهند، یا نسبت‌های مالی را از طریق تغییر، جابه‌جایی و اضافه شدن رشته یا تأمین پایداری با مدیریت بهینه نیروها اصلاح می‌کنند و یا آن‌ها در سال کاری پیش‌رو در بودجه یک واحد بزرگ‌تر به فعالیت خود ادامه دهند.

و تصمیم‌گیری برخاسته از داده‌های به لحظه مهیا باشد و هم بسا امکان رصد و تعقیب فرایندی، فساد و جعل در زمینه‌های مختلف به حداقل رسند. نمونه این اتفاق در آموزشیار صورت پذیرفت و باعث شد عملکردهای مالی حوزه آموزش دانشگاه که بخش قابل‌توجهی از درآمدهای آن را تشکیل می‌دهند، منضبط و قابل رصد و رهگیری شوند. در کنار این اتفاق، فعالیت‌های بخش‌های مختلف معاونت توسعه و مدیریت منابع دانشگاه نیز با راه‌اندازی سامانه‌ها انسجام بیشتری پیدا کرد. در حال حاضر سامانه حسایبار، سامانه بودجه، سامانه اموال و دارایی، سامانه انبار و سامانه مدیریت قرارداده‌ها هر کدام به نحوی امکان نظارت دقیق و برلحظه را بر تحولات حوزه مالی دانشگاه ممکن ساختند؛ موضوعی که به عنوان یک اولویت از ابتدا در دستور کار شهید طهرانچی بود و حالا این امکان را فراهم کرده تا کوچک‌ترین انحرافات در زمینه‌های مختلف مرتبط با بخش‌های مالی نظیر قراردادهای برنامه‌ریزی بودجه از طریق سامانه امکان‌پذیر شود. علاوه بر این به گفته معاون توسعه و مدیریت منابع، دانشگاه تمام صورت‌های مالی خود را در سال‌های اخیر در سامانه مساب وزارت اقتصاد و دارایی بارگذاری کرده و البته تمام اطلاعات مالی غیر مالی دانشگاه از طریق داشبوردهای مدیریتی برای مؤسسه حسابرسی مستقل قابل رؤیت است.

احیای پتانسیل‌های مغفول با هیئت عامل‌ها

بیمارستان‌های دانشگاه هم با چنین روشی اداره می‌شوند. در حوزه کشاورزی تاکنون ۳۸ هیئت عامل در اقصی نقاط کشور تشکیل شده که نتایج آن را ضمن ایجاد بهروری در منابع دانشگاه و افزایش درآمدهای غیرشهریه‌ای در امور پژوهشی و آموزشی این حوزه هم می‌توان دید. درواقع همان‌گونه که در نظر شهید طهرانچی فعالیت‌های دانشگاه همه باید در مسیر قرام بخشیدن به آموزش و مأموریت‌های اصلی دانشگاه گام بردارند، هیئت عامل‌های کشاورزی با یک تیر چند هدف را نشانه رفتند. هرچند برای نظاره کردن تأثیرات کامل آن باید منتظر ماند و بالندگی این حرکت را باید در سال‌های آینده مشاهده کرد.

باتوجه‌به فاکتورهای متعددی افزایش یافت. با وجود این افزایش در سال تحصیلی اخیر سرانه دانشجویی دانشگاه آزاد در حدود ۱۸ میلیون تومان رسیده است درحالی‌که میزان سرانه دانشجویان در دانشگاه دولتی حداقل نزدیک به ۴ تا ۵ برابر این رقم است. دکتر طهرانچی معتقد بود دولت در همه زمینه‌ها مجموعه‌های خود را گران اداره می‌کند و تلاش خود را کرد تا الگویی مناسب برای نحوه هزینه‌کرد در فضای آموزش عالی با در نظر گرفتن کیفیت خدمات آموزشی بسازد.

داشتند به ۶٫۲ رسیده است. این رشد به دنبال افزایش تعداد مدارس و تعداد دانش‌آموزان رقم خورده و البته تنوع خدمات ارائه‌شده در مدارس هم صرفاً به آموزش‌های رسمی چندساعته محدود نشده و سمپلاس و مهارت‌سرای طبیعت و تنوعی که در خدمات آموزشی تکمیلی داشتیم، موجب شده تا حوزه مدارس فعالیت‌تر شوند. نقش درآمدی بیمارستان‌ها در این سال‌ها دو برابر شده، شرکت‌ها به‌عنوان فضای درآمدی جدید نقش حدود ۵ درصدی در درآمدها گرفتند. هیئت عامل‌ها هم به‌عنوان یک ابتکار جدید در دوران مدیریت دکتر طهرانچی امروز حدود یک درصد در کیک درآمدی دانشگاه نقش آفرینی می‌کنند.

