

شناسایی و تحلیل راهبردهای تأمین مالی در زیرنظام آموزش عالی غیردولتی

به روش تحلیل سوات

رنا فتحی تنگ ریزی^۱، اسماعیل کلانتری^{۲*}، هادی عبدی طالب بیگی^۳

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد، حسابداری، مؤسسه آموزش عالی فاطمیه (س) شیراز

۲- استادیار دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه شیراز (نویسنده مسئول، رایانامه: esmaeelkalantari@yahoo.com)

۳- عضو هیئت علمی مؤسسه آموزش عالی فاطمیه (س) شیراز

چکیده

هدف از انجام این پژوهش شناسایی و تحلیل راهبردهای تأمین مالی در زیرنظام آموزش عالی غیردولتی است. بدین منظور از روش تحلیل سوات استفاده شده است. پژوهش حاضر به لحاظ گردآوری داده از نوع کمی بوده و به لحاظ هدف، از نوع کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مؤسسات غیرانتفاعی شهر شیراز می‌باشد. به منظور جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه محقق‌ساخته بر اساس مدل برنامه‌ریزی راهبردی سوات (SWOT) استفاده شده است. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از شاخص‌های آمار توصیفی و آزمون‌های آمار استنباطی استفاده شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد زیرنظام آموزش عالی غیردولتی به لحاظ تأمین مالی دارای ۲۰ نقطه قوت، ۲۶ نقطه ضعف، ۲۱ فرصت و ۱۸ تهدید است. مهم‌ترین نقاط قوت عبارتند از: درآمد حاصل از شهریه‌ها، جذب درآمد از خدمات آموزشی و جذب درآمد از خدمات مشاوره. مهم‌ترین نقاط ضعف عبارتند از: ضعف مدیریت کلان مؤسسات در جذب منابع مالی، کمبود نیروی انسانی متخصص در مؤسسات، کاستی در عملکرد دفاتر ارتباط با صنعت در سطح ملی و بین‌المللی. مهم‌ترین فرصت‌ها عبارتند از: جذب دانشجوی خارجی، استقرار مؤسسه‌ها و دانشگاه‌ها در نزدیکی مرکز استان و شهرهای بزرگ، کمک‌های خیرین به آنها و مهم‌ترین تهدیدها عبارتند از: چیرگی دیوان سالاری دولتی، وابسته بودن بودجه مؤسسه‌ها و دانشگاه‌ها به شهریه‌های دانشجویی و ناپایداری درآمد دانشگاه‌ها. در نهایت با توجه به نتایج ماتریس داخلی و خارجی، زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در منطقه ضعف-فرصت (WO) قرار دارد که مستلزم اتخاذ راهبرد محافظه‌کارانه است. هدف از این راهبرد به حداقل رسانیدن نقاط ضعف و جنبه‌های آسیب‌پذیر زیرنظام آموزش عالی غیردولتی و به حداکثر رسانیدن فرصت‌ها، موقعیت‌ها و تقاضاهاست. بنابراین مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیردولتی باید بتوانند نقاط ضعف و موارد آسیب‌پذیر خود را در داخل سازمان خود رفع کنند و مزایای محیط بیرون را برای حل مشکلات و تأمین مالی به خدمت بگیرند.

واژگان کلیدی: راهبرد؛ تأمین مالی؛ زیرنظام آموزش عالی غیردولتی؛ تحلیل سوات.

Identification and analysis of financing strategies in non-governmental higher education subsystem by SWOT analysis

Rana Fathi Tangrizi¹, Esmaeel Kalantari^{2*}, Hadi Abdi Telabbeygi³

۱- Master's student, Accounting, Fatemiyeh Shiraz Institute of Higher Education

۲- Assistant Professor, Faculty of Law and Political Sciences, Shiraz University (corresponding author, e-mail: esmaeelkalantari@yahoo.com)

Abstract

The purpose of this research is to identify and analyze financing strategies in the non-governmental higher education subsystem. For this purpose, the SWOT analysis method has been used. The current research is quantitative in terms of data collection and practical in terms of purpose. The statistical population of this research includes all non-governmental higher education institutions in Shiraz. In order to collect research data, a researcher-made questionnaire based on the SWOT strategic planning model was used. Descriptive statistics and inferential statistics tests were used to analyze the collected data. The research results show that the non-governmental higher education subsystem has ۲۰ strengths, ۲۶ weaknesses, ۲۱ opportunities and ۱۸ threats in terms of financing. The most important strengths are: income from tuition fees, earning from educational services and earning from consulting services. The most important weaknesses are: the weakness of the macro management of the institutions in providing financial resources, the lack of specialized human resources in the institutions, the deficiency in the performance of the liaison offices with the industry at the national and international level. The most important opportunities are: attracting foreign students, the establishment of institutions and universities near the capital of the province and big cities, donations from benefactors and the most important threats are: the dominance of the government bureaucracy, the dependence of the budget of institutions and universities on tuition fees and university income instability. Finally, according to the results of the internal and external matrix, the non-governmental higher education subsystem is located in the weakness-opportunity (WO) region, which requires the adoption of a conservative strategy. The purpose of this strategy is to minimize the weak points and vulnerable aspects of the non-governmental higher education subsystem and to maximize the opportunities and demands. Therefore, non-governmental institutions and universities should be able to fix their weak points and vulnerable cases inside their organization and use the advantages of the outside environment to solve problems and provide funding.

Keywords: strategy; Financing; Non-governmental higher education subsystem; SWOT analysis.

۱. مقدمه

عرضه کنندگان آموزش عالی برای پاسخگویی به تقاضای اجتماعی، نیازمند بهبود کیفیت و به روزرسانی امکانات و زیرساخت های دانشگاه ها هستند. آموزش عالی یک بردار مهم از رشد هوشمند، توسعه پایدار و رقابت پذیری اقتصادی است و نقش کاتالیزوری مهمی را در توسعه سرمایه انسانی ایفا می کند. از طرفی، بین المللی شدن نظام دانشگاهی و لزوم در اختیار داشتن استانداردهای تعیین شده، رقابت علمی میان آنها در ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش، تغییر رویکردهای اجرایی و افزایش مسئولیت های اجتماعی آن، دانشگاه ها را در موقعیتی قرار می دهد که به منظور بقا و ادامه حضور در محیط رقابتی داخلی و بین المللی، به دنبال تأمین منابع مالی مورد نیاز خود باشند (بهاروندی، ۱۳۹۶). تأمین بودجه صرفاً دولتی با محدودیتهایی که دارد، به تنهایی برای رفع مشکلات مالی دانشگاه ها، تضمین کیفیت و اثربخشی نظام آموزش عالی کافی نیست و امروزه، در بیشتر دانشگاه های جهان، دولت تنها تأمین کننده مالی آموزش عالی نیست (Epstein et al., ۲۰۱۷). بروز بحران های مالی در جهان، ساختار نظام تأمین مالی در بیشتر کشورهای توسعه یافته را دگرگون ساخته است. کاهش سهم بودجه های دولتی برای تأمین مالی فعالیتهای سنتی دانشگاه موجب شده است تا این مراکز به دنبال روش های جایگزین تأمین منابع باشند. برای نمونه، میزان شهریه و نرخ سود وام های دانشجویی و میزان اعطای وام های مشروط که بازپرداختشان منوط به اشتغال دانش آموختگان و درآمد آینده آنهاست، افزایش داشته است (خرمی، ۱۴۰۰).

در ایران هم تلاش هایی در خصوص کاهش وابستگی به بودجه دولتی صورت گرفته که افزایش درآمدهای اختصاصی از طریق ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی نمونه ای از این اقدامات است. البته، فرایند تنوع بخشی به منابع مالی دانشگاه ها بسیار مهم و به ملاحظات مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی وابسته است. درواقع، تنوع بخشی درآمد، کسب درآمد اضافی از راه منابع مالی موجود یا جدید است که به تعادل ساختار درآمدی این مراکز کمک می کند. تنوع بخشی درآمد می تواند از نظر راهبردی برای توسعه فعالیت ها و پاسخگویی به اهداف جدید استفاده و همچنین عنصر مهمی در تضمین پایداری مؤسسات آموزش عالی قلمداد شود. بدون شک، ساختار مدیریتی دانشگاه و نگرش حاکم بر آن در خصوص ایجاد ارزش به واسطه توان دانشی، امکانات در

اختیار دانشگاه نظیر اعضای هیئت علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی و زیرساخت های فیزیکی و آزمایشگاهی مورد نیاز و البته، رابطه دانشگاه با محیط بیرونی و ارائه خدمات برای طیف های وسیع تری از جامعه در تنوع بخشی به منابع درآمدی دانشگاه اثرگذار است (رهنمای رودپشتی، ۱۳۹۹).

در هر کسب و کاری، سرمایه یکی از مهمترین عوامل است و کارآفرینان و سرمایه گذاران برای تولید محصول و یا ارائه خدمات خود نیازمند تأمین سرمایه لازم یا تأمین مالی می باشند (Škoić, ۲۰۱۷). در همین راستا به دست آوردن سرمایه و تأمین مالی برای راه اندازی کسب و کار و توسعه آن همواره به عنوان مسئله ای جدی برای کارآفرینان و صاحبان بنگاه های تولیدی و خدماتی مطرح بوده است. دانشگاه های غیردولتی برای شروع و ادامه فعالیت خود نیازمند تأمین سرمایه لازم می باشند. این سرمایه می تواند از طرق مختلفی تأمین شود. توانایی دانشگاه در مشخص ساختن منابع مالی بالقوه برای تهیه سرمایه به منظور سرمایه گذاری و تهیه برنامه های مالی مناسب از عوامل اصلی رشد و پیشرفت آن می باشد (غفوری یزدی و همکاران، ۱۴۰۰).

الگوی تعیین بودجه دانشگاه ها و سازوکارهای تخصیص آن، یکی از ابزارهای مهم دولت در راهبری و حکمرانی آموزش عالی کشور است (Timmons and Spinelli, ۲۰۱۷).

مهم ترین اهداف دانشگاه ها ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی به جامعه است (Wang, ۲۰۱۵). همچنین وظیفه افزودن بر سرمایه های انسانی هر جامعه ای را دانشگاه ها به عهده دارند. بدیهی است چنانچه دانشگاه ها از اعتبارات مالی کافی برای تحقق اهداف خود برخوردار نباشند در انجام وظایف خود با مشکل مواجه می شوند و نمی توانند به طور صحیح در جهت چرخه توسعه اقتصادی کشور عمل کنند (Song et al., ۲۰۲۱). لذا تأمین اعتبارات مالی مکفی یکی از مهم ترین چالش های پیش روی دانشگاه هاست. در نیمه دوم قرن بیستم، از امواج خروشان اولیه تأمین منابع دولتی برای بخش آموزش عالی کاسته شد، دولت های بیشتر کشورها هم از حمایتشان از این بخش کاسته اند و هم بر خواسته های خود از آن افزوده اند. دولت ها مؤسسات آموزش عالی را برای پاسخگویی و انعطاف بیشتر در برابر نیازهای رو به تحول اقتصادی و اجتماعی و نیز توجه به فعالیت های خودشان تحت فشار فزاینده ای قرار داده اند. این وضعیت، اعمال ساختارهای مدیریتی و شیوه های تأمین مالی و تخصیص دقیق تری را در مؤسسات آموزش عالی اجتناب ناپذیر ساخته است.

بودجه عمومی ناکافی به این معنی است که دولت ها در کشورهای در حال توسعه به طور مستمر در تلاش هستند تا راه هایی برای پاسخگویی به تقاضای رشد آموزش عالی بیابند. لذا پژوهشگران به صورت مداوم روش های تأمین مالی را در نظام های آموزش عالی بررسی و اقدامات سیاستی مختلفی را از جمله افزایش شهریه، برنامه های وام، مالیات دانش آموختگان، پیوند صنعت و آموزش و برنامه های خدمات ملی پیشنهاد می کنند (Ziderman and Albrecht, ۲۰۱۳). تأمین مالی دانشگاه ها یکی از چالش های مهم نظام آموزش عالی است. روش های تأمین مالی مدیران دانشگاه ها را برای تحقق همزمان گزاره هایی مبنی بر حفظ و ارتقای سطح علمی دانشگاه، در کنار افزایش میزان ثروت آفرینی بیش از پیش تشویق می کند. این مهم با کنکاشی در مورد روش های تأمین مالی دانشگاه های برتر جهان که در امر مذکور توفیقاتی حاصل کرده اند و روند کاهش وابستگی به دولت یا استفاده هدفمند از آن را در کنار افزایش میزان ثروت آفرینی از سایر منابع مالی پیگیری می نمایند، توفیق بیشتری خواهد داشت (کیان پور و تولایی، ۱۳۹۸). بدین ترتیب این پژوهش به شناسایی و تحلیل راهبردهای تأمین مالی در زیرنظام آموزش عالی غیردولتی می پردازد. امید است نتایج این پژوهش بتواند حاوی پیشنهادات کاربردی ارزنده ای در جهت ارتقای راهبردهای تأمین مالی در دانشگاه های غیردولتی در برداشته باشد. بررسی راهبردهای تأمین مالی دانشگاه های غیردولتی؛ موضوعی است که در پژوهش های پیشین کمتر به آن پرداخته

شده و با توجه به اهمیت این موضوع، انجام این پژوهش می تواند پیشنهادات کاربردی ارزنده ای برای مسئولان زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در برداشته باشد. همچنین با جستجو در پایگاه‌های اطلاعات علمی فارسی، عنوانی مشابه با عنوان مذکور یافت نشد و به لحاظ کاربردی بودن، متغیرها و روش آماری تحقیق جدید و نو می‌باشد. همچنین نتایج این پژوهش می‌تواند برای تمامی گروه‌های درگیر تصمیمات مالی، مدیران زیرنظام آموزش عالی غیردولتی و نهادهایی نظیر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مورد استفاده قرار گیرد.

۲. مبانی نظری و مرور پیشینه

دانشگاه به مثابه یک بنگاه دانش، فعالیت‌های تولید، توزیع، تبدیل و ترویج دانش را دنبال می‌کند (Krastev et al., ۲۰۱۴). کاهش تأمین مالی از سوی بودجه دولت و استقلال دانشگاه‌ها از یک سو و پاسخگویی به نیازهای ناهمگن در حال رشد دانشجویان از سویی دیگر جستجو برای تنوع منابع تأمین مالی دانشگاه‌ها را ضروری ساخته است. علی‌رغم تنوع گسترده منابع تأمین مالی در سراسر دنیا، همه دانشگاه‌ها بیشتر از گذشته با چالش تأمین مالی پایدار مواجه شده‌اند (شاوردی و ناظمی، ۱۳۹۶). مهمترین هدف دانشگاه‌ها ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی به جامعه است (Klačmer et al., ۲۰۱۴). همچنین وظیفه افزودن بر سرمایه‌های انسانی هر جامعه‌ای را دانشگاه‌ها بر عهده دارند (Ishikawa et al., ۲۰۱۷). بدیهی است چنانچه دانشگاه‌ها از اعتبارات مالی کافی برای تحقق اهداف خود برخوردار نباشند، در انجام وظایف خود با مشکل مواجه می‌شوند و نمی‌توانند به شکل درست در جهت چرخه توسعه اقتصادی کشور عمل نمایند. بنابراین تأمین اعتبارات مالی مکفی یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی دانشگاه‌هاست. رشد تقاضا برای آموزش عالی در طول ربع آخر قرن بیستم و ادامه روند افزایش آن در قرن بیست و یکم، آموزش عالی را با محدودیت‌های زیادی به ویژه در زمینه تأمین مالی بخش عمومی آموزش عالی مواجه کرده است. کمبود منابع مالی، محدودیت‌هایی را در زمینه پاسخگویی به انتظارات از آموزش عالی به ویژه در زمینه کیفیت آموزش عالی به وجود آورده است. به همین دلیل اعتبار و ثبات دانشگاه‌ها در بسیاری از کشورها زیر سؤال رفته است. کمبود منابع مالی دانشگاه‌ها مشکلی است که کم و بیش همه کشورهای جهان با آن مواجهند. این مشکل در دو دهه اخیر تشدید نیز شده است (بحرالعلوم، ۱۳۹۶).

تأمین اعتبارات مالی مکفی یکی از مهمترین چالش‌های پیش‌روی دانشگاه است (Jan Menkveld et al., ۲۰۱۹). قطعاً یکی از دلایل کمبود بودجه در دانشگاه‌های دولتی، وابستگی شدید به بودجه دولتی و در دانشگاه‌های غیردولتی، وابستگی بیش از حد به شهریه دانشجویان است. این وابستگی باعث شده که آموزش عالی ایران به رغم وسعت حیطه وظایف و اهمیت رسالت‌هایش متأسفانه به دلیل شرایط عمومی اقتصادی و افزایش فشار بر هزینه‌های دولتی در سال‌های اخیر با محدودیت منابع مالی مواجه شود (تابش و همکاران، ۱۴۰۱). یکی از دلایل مهم موفقیت دانشگاه‌های ایالات متحده در سالیان متمادی، حمایت روز افزون نهادهای غیردولتی، شرکت‌ها، و افراد خیر آمریکا از نظام آموزش عالی کشورشان بوده است. این فرهنگ وقف به مؤسسات فرهنگی در هیچ جای دیگر دنیا نظیر ندارد. بر اساس رتبه‌بندی تایمز در دومین دانشگاه جهان یعنی «استنفورد» ۲۶ درصد منابع مالی از طریق موقوفات و هدایای خیرین تأمین شده است. دانشگاه «کرنل» هم که یکی از بهترین دانشگاه‌های دنیا در موضوع فنی مهندسی و در رتبه هجدهم دانشگاه‌های برتر دنیا است، بیش از ۲۷ درصد منابع مالی به وسیله هدایا و حامیان مالی تأمین شده است (رحیم پور و همکاران، ۱۴۰۰).

دانشگاه کاملاً رایگان در بسیاری از کشورهای دنیا وجود ندارد و اکثر دانشگاه‌ها از دانشجوی شهریه دریافت می‌کنند. شهریه‌ها یکی از منابع اصلی تأمین اعتبار دانشگاه‌ها هستند. این بخش شامل کلیه درآمدهای حاصل از امور آموزشی مانند دریافت شهریه از

دانشجویان، هزینه اسکان در خوابگاه‌های دانشجویی، هزینه دریافتی بابت غذای دانشجویان و مواردی از این دست است. به عنوان مثال ۱۷ درصد منابع مالی دانشگاه استنفورد و ۲۶ درصد منابع مالی دانشگاه کرنل از شهریه دانشجویان است. در دانشگاه لندن نیز بخشی از تأمین اعتبار، متکی به شهریه دانشجویان است. از دانشجویان لندنی سالیانه حدود ۹ هزار پوند و از دانشجویان دیگر کشورها سالیانه ۱۸ هزار پوند شهریه دریافت می‌شود. البته از این میزان شهریه حدود ۱۰ هزار پوند را دولت سالیانه به دانشجویان وام می‌دهد و زمانی که دانشجوی شغلی پیدا کرد به صورت ماهیانه از حقوقش کسر می‌گردد (زارعی و زارعی، ۱۳۹۷).

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در بسیاری از کشورها برای تأمین مالی، توأمان از راهبردهای بروکراتیک، دانشگاهی و بازاری استفاده می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد اثرگذارترین راه برای تأمین مالی، مدیریت دارایی، انتشار اوراق بهادار و کمک‌های وقفی و نیکوکارانه است (Zatonatska et al., ۲۰۱۹). علاوه بر اینکه اکثر دانشگاه‌های دنیا منابع ثابتی (مانند کمک دولت و شهریه‌ها) دارند، اما همواره کوشش می‌کنند تا راه‌های نوینی را برای تولید درآمد بیابند. استفاده از راهکارهای آموزشی و پژوهشی و بهره بردن از فروش انواع خدمات از جمله منابع تأمین مالی هستند که در سال‌های اخیر به آنها توجه بیشتری شده است (Hisrich et al., ۲۰۲۲).

پژوهشگران دانشگاه «ام‌آی‌تی» پژوهشی پیرامون شیوه‌های درآمدزایی از طریق توسعه فعالیت‌های اقتصادی دانش‌بنیان انجام دادند که حاوی نکات قابل تأملی است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد اگر شرکت‌های ایجاد شده توسط دانش‌آموختگان این دانشگاه را به صورت یک کشور فرض کنیم، در یک تخمین بدبینانه، مجموع درآمد سالیانه این شرکت‌ها با اقتصاد هفدهم دنیا برابری می‌کند (عباسی اسفنجانی و فروزنده دهکردی، ۱۴۰۱). این منبع درآمدی یکی از مهمترین بخش‌هایی است که مورد توجه دانشگاه‌های بزرگ دنیا قرار گرفته است. بدیهی است اگر مراکزی در داخل دانشگاه‌ها ایجاد شود که وظیفه آن یافتن مشتری و بازاریابی برای خدمات آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای دانشگاه‌ها باشد و برای دانشگاه‌ها این امکان فراهم شود که در پروژه‌هایی به صورت بلندمدت سرمایه‌گذاری کنند و بتوانند از سود حاصل از این سرمایه‌گذاری برای هزینه‌های دانشگاهی استفاده کنند،

بسیاری از مشکلات تأمین اعتبار دانشگاه‌های داخلی مرتفع خواهد شد (رهنمای رودپشتی و اصلانی، ۱۴۰۰). با اینکه امروزه بیشتر بار تأمین مالی آموزش عالی در دنیا بر دوش منابع عمومی قرار دارد، ناکارایی حاصل از وابستگی مالی و تصمیماتی دانشگاه‌ها به دولت، باعث شده است که طی یک و نیم‌دهه اخیر بسیاری از دانشگاه‌های دولتی و عمومی در کشورهای مختلف، بدیل‌هایی چون ارتباط علمی با صنعت، گرنت‌های شخصی، حق اختراع، نوآوری و اکتشاف و کمک مالی دانش‌آموختگان برجسته را جایگزین تأمین مالی از کانال بودجه دولت کنند. رویکردی که نتیجه آن کاهش عدم تطابق تحصیلی، بهبود کیفیت خدمات و افزایش کارایی نظام آموزشی است (Cardullo, ۲۰۲۰).

بررسی تأمین مالی دانشگاه‌ها در کشورهای مختلف نشان می‌دهد با وجود اینکه تأمین مالی آموزش عالی در بسیاری از کشورها کماکان به طور عمده بر دوش دولت‌ها است، در یک و نیم‌دهه گذشته، بدیل‌های غیردولتی جایگزین بودجه دولت در تأمین مالی دانشگاه‌ها شده است (West and Farr, ۲۰۱۹). این در حالی است که تفسیر آموزش عالی به‌عنوان یک کالای عمومی در ایران باعث تکیه حداکثری دانشگاه‌های ایران به منابع بودجه‌ای شده است. دانشگاه‌های غیردولتی نیز در ایران در نبود سازوکار مرسوم جهانی، بیشتر محور اتکای مالی خود را بر شهریه‌های دریافتی قرار داده‌اند. به همین دلیل چه در دانشگاه‌های دولتی و چه در دانشگاه‌ها و مؤسسات غیردولتی صرفه‌جویی در هزینه‌ها جایگزین توسعه امکانات شده است (Ahmad and Farley, ۲۰۱۸).

موضوع تأمین مالی دانشگاه‌های ایران به ویژه در زیرنظام آموزش عالی غیردولتی تا کنون به صورت جدی مورد توجه پژوهشگران نبوده است. لذا مرور پیشینه در این باره، یافته‌های قابل توجهی در پی نداشته است. با این حال پژوهش‌های اندکی که در این باره انجام شده و سایر پژوهش‌های مرتبط در خارج از کشور، به صورت مختصر در جدول ۱ مرور شده است.

جدول ۱- مرور پیشینه پژوهش

ردیف	نویسنده	سال	موضوع	نتیجه گیری
۱	Hisrich et al.	۲۰۲۲	روش های تأمین مالی در آموزش و پژوهش	اکثر دانشگاه های دنیا منابع مانند کمک دولت و شهریه ها دارند، با این حال همواره در تلاشند تا راه های نوینی را برای تولید درآمد بیابند. استفاده از راهکارهای آموزشی و پژوهشی و بهره بردن از فروش انواع خدمات در سال های اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته است.
۲	Cardullo	۲۰۲۰	تأمین مالی آموزش عالی	ناکارایی حاصل از وابستگی مالی و تصمیمات دانشگاه ها به دولت، باعث شده طی یک و نیم دهه اخیر بسیاری از دانشگاه های دولتی و عمومی در کشورهای مختلف، بدیل هایی چون ارتباط علمی با صنعت، گرنت های شخصی، حق اختراع، نوآوری و اکتشاف و کمک مالی دانش آموختگان برجسته را جایگزین تأمین مالی از کانال بودجه دولت کنند.
۳	Zatonatska et al.	۲۰۱۹	تأین مالی توأمان از طریق راهبردهای بروکراتیک، دانشگاهی و بازاری	دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی در بسیاری از کشورها برای تأمین مالی، توأمان از راهبردهای بروکراتیک، دانشگاهی و بازاری استفاده می کنند. پژوهش ها نشان می دهد اثرگذارترین راه برای تأمین مالی، مدیریت دارایی، انتشار اوراق بهادار و کمک های وقفی و نیکوکارانه است.
۴	Jan Menkveld et al.	۲۰۱۹	چالش تأمین مالی در دانشگاه ها	تأمین اعتبارات مالی مکفی یکی از مهمترین چالش های پیش روی دانشگاه است.
۵	West and Farr	۲۰۱۹	بدیل های غیردولتی به عنوان جایگزین بودجه	با وجود اینکه تأمین مالی آموزش عالی در بسیاری از کشورها کماکان به طور عمده بر دوش دولت ها است، در یک و نیم دهه گذشته، بدیل های غیردولتی جایگزین بودجه دولت در تأمین مالی دانشگاه ها شده است.
۶	Ahmad and Farley	۲۰۱۸	صرفه جویی در هزینه ها	چه در دانشگاه های دولتی و چه در دانشگاه ها و مؤسسات غیردولتی صرفه جویی در هزینه ها جایگزین توسعه امکانات شده است.
۷	Timmons and Spinelli	۲۰۱۷	الگوی تعیین بودجه دانشگاه ها به عنوان ابزار حکمرانی آموزش عالی	الگوی تعیین بودجه دانشگاه ها و سازوکارهای تخصیص آن، یکی از ابزارهای مهم دولت در راهبری و حکمرانی آموزش عالی کشور است.
۸	Epstein et al.	۲۰۱۷	محدودیت های دانشگاه ها در تأمین بودجه دولتی	تأمین بودجه صرفاً دولتی با محدودیتهایی که دارد، به تنهایی برای رفع مشکلات مالی دانشگاه ها، تضمین کیفیت و اثربخشی نظام آموزش عالی کافی نیست و امروزه، در بیشتر دانشگاه های جهان، دولت تنها تأمین کننده مالی آموزش عالی نیست.
۹	Ziderman and Albrecht	۲۰۱۳	تأمین مالی در نظام آموزش عالی	روش های تأمین مالی در نظام های آموزش عالی و اقدامات سیاستی مختلف از جمله افزایش شهریه، برنامه های وام، مالیات دانش آموختگان، پیوند صنعت و آموزش و برنامه های خدمات ملی پیشنهاد می شود.
۱۰	تابش مفرد و همکاران	۱۴۰۲	پیشران های مؤثر بر آینده منابع درآمدی دانشگاه ها در ایران	تاب آور کردن دانشگاه ها، توجه دانشگاه ها به تولید ثروت در جامعه، هدایت پایان نامه های تحصیلات تکمیلی و پژوهش ها به سمت مسئله محوری و جذب دانشجو بر اساس نیازهای صنعت و بازار، برنامه آمایش سرزمین و الزامات بومی مهم ترین راه کارهای آینده است.
۱۱	روحانی و یوسفی	۱۴۰۲	تأمین مالی و تخصیص اعتبارات	ترکیب درآمدی و ساختار تأمین مالی دانشگاه ها در کشورهای منتخب نشان می دهد ترکیب درآمدی این دانشگاه ها از سه منبع شامل: ۱- اعتبارات عمومی؛ ۲- درآمدهای اختصاصی شامل شهریه؛ و ۳- سایر منابع بوده است. نتایج بررسی ها نشان می دهد

دانشگاه‌های دولتی در ایران	سهم دولت در تأمین مالی دانشگاه‌های دولتی در حال کاهش و سهم سایر منابع از جمله شهریه، وقف و دیگر منابع در حال افزایش است.
۱۲ عربی و همکاران ۱۴۰۱ شناسایی و اولویت-بندی گزینه‌های تأمین مالی دانشگاه‌ها	عمده روش‌هایی که دانشگاه‌های برتر جهان برای تأمین مالی خود به کار می‌گیرند، از چهار منبع اصلی کمک‌های مالی دولتی، پرداختی‌های دانشجویان، درآمدهای حاصل از سرمایه‌گذاری و ارائه و فروش خدمات و محصولات و کمک‌های مالی و موقوفات است.
۱۳ اسماعیلی کیا و همکاران ۱۳۹۹ بررسی روش‌های تأمین مالی دانشگاه‌های دولتی با رویکرد اقتصاد مقاومتی	یافته‌های پژوهش نشان داد استفاده از منابع داخلی، اولویت نخست دانشگاه‌ها جهت تأمین مالی با رویکرد اقتصاد مقاومتی است و زیرمعیارهای، اجاره تجهیزات آزمایشگاهی، جذب دانشجویان خارجی و استفاده از اوراق وقف به ترتیب در هر سه روش، حائز بالاترین اهمیت شدند.
۱۴ روشن ۱۳۹۸ بررسی تأمین مالی دانشگاه‌ها	نتایج نشان داد از جمله روش‌های تأمین مالی دانشگاه‌ها موارد زیر هستند: واگذاری بخشی از اختیارات هیئت امنا به رؤسای دانشگاه‌ها، تبیین دقیق بند الف ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه و تعیین حوزه مسئولیت ارگان‌های مختلف، تعیین قیمت تمام شده خدمات آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها توسط خود آنان، انتخاب حداقل یک نفر از اعضای هیئت امنای دانشگاه‌ها از میان مدیران بخش صنعت، تشویق دانشگاه‌هایی که درآمد اختصاصی بیشتری کسب می‌کنند، برگزاری کارگاه‌های آموزشی اقتصاد آموزش عالی و تخصیص بهینه بودجه برای رؤسای دانشگاه‌ها و...
۱۵ ربیعی و همکاران ۱۳۹۶ بررسی الزامات تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاه‌های دولتی	یافته‌ها نشان داد که از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، برای تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاه‌های دولتی، تمامی الزامات 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.
۱۶ نوروزی و همکاران ۱۳۹۳ به بررسی تأمین مالی خیرانه دانشگاه امام صادق (ع)	نتیجه‌گیری تحقیق نشان داد بر اساس تئوری نهایی حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها در بعد برون دانشگاهی کمک‌های خیرانه دارای الزامات و کارکردهایی در سه بخش اول (عمومی یا دولتی)، دوم (خصوصی یا بنگاه) و سوم (سازمان‌های مردم‌نهاد یا تعاونی‌ها) است. همچنین دو دسته الزامات محتوایی و ساختاری به عنوان ابعاد درون دانشگاهی در بهره‌گیری کارا و موثر از منابع مالی خیرانه اثرگذارند.
۱۷ احمدی و نوروزی ۱۳۹۳ بررسی شناسایی الگوهای تأمین مالی و ترکیب آن‌ها در دانشگاه‌های منتخب	این تحقیق 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.

۳. روش پژوهش

این پژوهش، یک پژوهش کمی و کاربردی است. هدف اصلی این پژوهش «شناسایی و تحلیل راهبردهای تأمین مالی در زیرنظام آموزش عالی غیردولتی است». بدین منظور از راهبرد پژوهشی سوات (SWOT) استفاده شده است. روش پژوهش سوات یک ابزار تحلیلی از عوامل مهم داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل مهم خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) است که به خلق راهبردهای

سازمان می‌انجامد. به طور کلی مزیت سوات پیوند دادن عوامل داخلی و خارجی به یکدیگر است. سوات یک روش تحلیلی مقایسه‌ای است که به کنشگران کمک می‌کند که از بین چهار راهبرد ممکن، یک راهبرد مؤثر را انتخاب کنند: ۱- راهبرد تهاجمی که به دنبال بهره‌گیری از نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی است؛ ۲- راهبرد محافظه‌کارانه که به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی برای غلبه بر ضعف‌های درونی است؛ ۳- راهبرد رقابتی که درصدد احتراز از تهدیدهای بیرونی به کمک بهره‌گیری از نقاط قوت درونی است؛ ۴- راهبرد تدافعی که به دنبال کاهش نقاط ضعف درونی و پرهیز از تهدیدهای بیرونی است (موحدی و همکاران، ۱۳۹۱). در تحلیل سوات از دو ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱ و ارزیابی عوامل خارجی^۲ استفاده می‌شود. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی جهت بررسی وضعیت عوامل داخلی سازمان به کار می‌رود و در واقع نقاط قوت و ضعف سازمان را ارزیابی می‌کند. در این ماتریس، مقادیر وزن و رتبه بر اساس نظریات خبرگان مقدارگذاری می‌شود؛ به گونه‌ای که مقدار وزن عددی بین صفر تا یک است و مجموع وزن همه عوامل برابر با یک می‌باشد. همچنین رتبه نقاط قوت، عددی بین ۳ یا ۴؛ و رتبه نقاط ضعف عددی بین ۱ یا ۲ انتخاب می‌شود. علاوه بر این ماتریس ارزیابی عوامل خارجی نیز به منظور بررسی عوامل محیطی، یعنی فرصت‌ها و تهدیدها، به کار می‌رود. در این ماتریس نیز وزن هر عامل عددی بین صفر تا یک است به گونه‌ای که مجموع وزن آنها برابر یک است و رتبه فرصت‌ها عددی بین ۳ یا ۴؛ و رتبه تهدیدها عددی بین ۱ یا ۲ انتخاب می‌شود (علی احمدی، ۱۳۸۸).

اهداف فرعی این پژوهش عبارتند از:

- ۱) تعیین مهم‌ترین نقاط قوت زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی
- ۲) تعیین مهم‌ترین نقاط ضعف زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی
- ۳) تعیین مهم‌ترین فرصت‌های زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی
- ۴) تعیین مهم‌ترین تهدیدهای زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی

جامعه آماری در این پژوهش مؤسسات آموزش عالی غیردولتی مستقر در شهر شیراز شامل هشت مؤسسه آموزش عالی غیردولتی آپادانا، ارم، پاسارگاد، پیشتازان، زند، حافظ، فاطمیه و هنر است که تمام آنها در نمونه‌گیری دخالت داده شدند. بدین ترتیب که نمونه‌گیری از بین اعضای هیئت امنا، مؤسسين، مدیران عالی به ویژه مدیران مالی، کارمندان به ویژه کارمندان مالی مؤسسات آموزش عالی غیردولتی شهر شیراز، به تعداد ۴۰ نفر و به شیوه در دسترس انجام شده است. ۱۶ نفر از نمونه مورد نظر زن و ۲۴ نفر مرد بوده‌اند. همچنین ۱۶ نفر بین ۳۰ تا ۴۰ سال سن داشته‌اند، ۲۱ نفر بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۳ نفر بالاتر از ۵۰ سال بوده‌اند. به لحاظ سابقه کاری نیز ۸ نفر بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۱ نفر بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۱ نفر بین ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه کار در زیرنظام آموزش عالی غیردولتی را داشته‌اند. بدین ترتیب پرسشنامه محقق‌ساخته بین نمونه مورد نظر توزیع و جمع‌آوری شد. برای تدوین پرسشنامه در مرحله پیشین، با تعدادی از مدیران مالی و مسئولین عالی این مؤسسات، مصاحبه و متغیرهای مورد نظر در تأمین مالی احصا و پرسشنامه‌ای تدوین شد. شایان ذکر است پژوهش‌های پیشین که در بخش مرور پیشینه هم به آنها پرداخته شد، درباره نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای تأمین مالی در زیرنظام آموزش عالی غیردولتی دارای خلأ جدی است. بدین معنی که پژوهش‌های گذشته صرفاً به روش‌های تأمین مالی پرداخته‌اند، اما احصای نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در آنها مورد غفلت واقع شده است. لذا پژوهشگر برای تدوین پرسشنامه، با بهره‌گیری از نظر خبرگان و مطلعین موضوع، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته تدوین کرده است. سپس پرسشنامه مذکور به رؤیت خبرگان و مطلعین موضوع رسید و پس از اصلاح، روایی آن به تأیید رسید. برای تأیید پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برابر با ۰/۸۹ محاسبه شد.

^۱ Internal Factor Evaluation (IFE)

^۲ External Factor Evaluation (EFE)

برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری و محاسباتی با کمک نرم‌افزار SPSS استفاده شد. بدین ترتیب برای سنجش توزیع نرمال داده‌ها آزمون کولموگروف اسمیرنوف و برای رتبه‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از آزمون فریدمن استفاده شد. سایر محاسبات، محاسبات عددی است که با نرم‌افزار Excel انجام شده است. همچنین در پایان، یافته‌های پژوهش با نظریات خبرگان و سایر پژوهش‌ها اعتبارسنجی شد. فقدان اطلاعات مدون و جامع در امور مالی مؤسسات و میزان صداقت و دقت آزمودنی‌ها در پاسخ به سؤالات پرسشنامه مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش است.

۴. یافته‌ها

برای بررسی طبیعی بودن توزیع متغیرهای پژوهش از آزمون کولموگروف اسمیرنوف (K-S) استفاده شد. همان گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، تمام توزیع‌ها از لحاظ آماری نرمال می‌باشند ($P \geq 0.05$).

جدول ۲- نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای بررسی توزیع نرمال داده‌ها

ردیف	متغیرهای پژوهش	آماره‌ها		توزیع
		P	Z	
۱	نقاط قوت زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی	۰/۷۸	۰/۲۳	نرمال
۲	نقاط ضعف زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی	۰/۵۷	۰/۵۴	نرمال
۳	فرصت‌های زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی	۰/۶۳	۰/۴۱	نرمال
۴	تهدیدهای زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی	۰/۳۲	۰/۹۰	نرمال

یافته‌های حاصل از آزمون فریدمن دربارهٔ نقاط قوت زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی در جدول ۳ ذکر شده است ($\chi^2=67/62$, Sig=۰/۰۱).

جدول ۳- اولویت‌بندی نقاط قوت زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی

رتبه	اولویت‌بندی نقاط قوت زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی	میانگین رتبه
۱	درآمد حاصل از شهریه‌ها	۱۳/۶۷
۲	جذب درآمد از خدمات آموزشی	۱۱/۸۸
۳	جذب درآمد از خدمات مشاوره	۱۱/۷۴
۴	وجود اعضای هیئت علمی توانمند در برخی رشته‌ها	۱۱/۴۵
۵	حضور اعضای هیئت علمی در نهادهای تصمیم‌گیری	۱۱/۴۴
۶	هسته پژوهشی در مؤسسات آموزش عالی	۱۱/۱۵
۷	جذب درآمد از خدمات آزمایشگاهی	۱۱/۰۳
۸	درآمد حاصل از خوابگاه‌ها	۱۰/۹۷
۹	وجود نظام مناسب کنترل مدیریتی و نظارت	۱۰/۶۸
۱۰	تجربیات قابل بسط	۱۰/۶۰
۱۱	جذب منابع خصوصی	۱۰/۶۰
۱۲	سابقه تاریخی مؤسسه در جذب مالی	۱۰/۲۶

۱۳	زیر ساخت‌های اطلاعاتی مناسب	۱۰/۱۴
۱۴	توانمندی قابل به اشتراک گذاری	۹/۶۱
۱۵	هموارسازی قانونی مسیر	۹/۴۹
۱۶	تعامل نزدیک و شخصی با ذینفعان	۹/۴۳
۱۷	دعوت از خیرین به هیئت امنا	۹/۰۹
۱۸	منع قانونی سرمایه گذاری	۸/۹۸
۱۹	رویه های حقوقی اداری	۸/۹۸
۲۰	حرکت به سمت مقررات مالکیت فکری	۸/۸۱

یافته‌های حاصل از آزمون فریدمن درباره نقاط ضعف زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی در جدول ۴ ذکر شده است ($\chi^2=99/35$, Sig=۰/۰۰۱).

جدول ۴- اولویت‌بندی نقاط ضعف زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی

رتبه	اولویت‌بندی نقاط ضعف زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی	میانگین رتبه
۱	ضعف مدیریت کلان مؤسسات در جذب منابع مالی	۱۷/۵۷
۲	کمبود نیروی انسانی متخصص در مؤسسات	۱۷/۵۶
۳	کاستی در عملکرد دفاتر ارتباط با صنعت در سطح ملی و بین المللی	۱۶/۱۵
۴	ضعف مدیریت هزینه کرد در مؤسسات	۱۵/۹۸
۵	نقصان شایسته‌گزینی در برگزیدن مدیران مالی	۱۵/۷۲
۶	ضعف در بازاریابی	۱۴/۵۶
۷	کاستی در نظام ارزیابی درونی از فعالیت‌های اعضای هیئت علمی	۱۴/۳۰
۸	ناهمسو بودن اهداف و عملکرد مؤسسات با فرهنگ سازمانی آن	۱۳/۶۷
۹	ضعف در شفافیت پاسخگویی	۱۳/۶۰
۱۰	آشفته‌گی و هرج و مرج به‌جای آزادی علمی	۱۳/۵۸
۱۱	استقلال کم‌رنگ مالی در دانشگاه‌ها	۱۲/۹۴
۱۲	چیرگی سودجویی فردی در میان دانشگاهیان	۱۲/۹۱
۱۳	نبود سازوکاری برای بهره‌گیری از فرصت حضور دانشجویان تحصیلات تکمیلی در انجام تحقیقات و پروژه‌های بیرونی	۱۲/۸۷
۱۴	ضعف در تولید و عملیات	۱۲/۸۵
۱۵	ضعف توانمندی در قضاوت‌های سخت در زمینه تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری متناسب با مؤسسات	۱۲/۷۸
۱۶	تأثیر بیکاری دانش‌آموختگان در نگرش منفی	۱۲/۶۶
۱۷	ذهنیت بالاسری گرفتن	۱۲/۶۱
۱۸	کم شدن امتیاز تحصیلات دانشگاهی به علت عمومیت	۱۲/۵۳

۱۲/۵۲	اتصال حقوق و دستمزد و کلاس به مدرک	۱۹
۱۲/۴۸	ضعف هوشمندی کارفرمایی	۲۰
۱۲/۴۴	عدم رقابت صحیح	۲۱
۱۲/۰۱	مراجعه اکراه آمیز صنعت به دانشگاه	۲۲
۱۱/۹۹	بی رغبتی مدیران دستگاه‌ها به استفاده از پتانسیل دانشگاه‌ها	۲۳
۱۱/۶۱	عدم مسئولیت پذیری در زمینه تنوع منابع مالی	۲۴
۱۱/۵۹	چالش پذیری کارآفرینی در دانشگاه‌ها	۲۵
۱۱/۵۲	انتظار حمایت کامل	۲۶

در ادامه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را در زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی (IFE) محاسبه می‌کنیم. این ماتریس در جدول ۵ قابل مشاهده است.

جدول ۵- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی

نقاط قوت	وزن	رتبه	وزن * رتبه
درآمد حاصل از شهریه‌ها	۰/۰۳۳	۳/۴۳	۰/۱۱۳۱۹
جذب درآمد از خدمات آموزشی	۰/۰۲۸	۳/۱۲	۰/۰۸۷۳۶
جذب درآمد از خدمات مشاوره	۰/۰۲۸	۳/۳۴	۰/۰۹۳۵۲
وجود اعضای هیئت علمی توانمند در برخی رشته‌ها	۰/۰۲۷	۳/۱۱	۰/۰۸۳۹۷
حضور اعضای هیئت علمی در نهادهای تصمیم‌گیری برای حل مسائل	۰/۰۲۷	۳/۲۴	۰/۰۸۷۷۴۸
هسته پژوهشی در مؤسسات	۰/۰۲۷	۳/۱۹	۰/۰۸۶۱۳
جذب درآمد از خدمات آزمایشگاهی	۰/۰۲۶	۳/۲۴	۰/۰۸۴۲۴
درآمد حاصل از خوابگاه‌ها	۰/۰۲۶	۳/۶۲	۰/۰۹۴۱۲
وجود نظام مناسب کنترل مدیریتی و نظارت	۰/۰۲۵	۳/۲	۰/۰۸
تجربیات قابل بسط	۰/۰۲۵	۳/۰۷	۰/۰۷۶۷۵
جذب منابع خصوصی	۰/۰۲۵	۳/۲۳	۰/۰۸۰۷۵
استفاده از سابقه تاریخی مؤسسه در جذب مالی	۰/۰۲۴	۳/۴۱	۰/۰۸۱۸۴
زیرساخت‌های اطلاعاتی مناسب	۰/۰۲۴	۳/۱۴	۰/۰۷۵۳۶
توانمندی قابل به اشتراک گذاری	۰/۰۲۳	۳/۰۸	۰/۰۷۰۸۴
هموارسازی قانونی مسیر	۰/۰۲۳	۳/۷۴	۰/۰۸۶۰۲
تعامل نزدیک و شخصی با ذینفعان	۰/۰۲۲	۳/۲۱	۰/۰۷۰۶۲
دعوت از خیرین به هیئت امانا	۰/۰۲۲	۳/۴۲	۰/۰۷۵۲۴
منع قانونی سرمایه گذاری	۰/۰۲۱	۳/۰۵	۰/۰۶۴۰۵

۰/۰۶۵۳۱	۳/۱۱	۰/۰۲۱	رویه‌های حقوقی اداری
۰/۰۶۶۷۸	۳/۱۸	۰/۰۲۱	حرکت به سمت مقررات مالکیت فکری
وزن * رتبه	رتبه	وزن	نقاط ضعف
۰/۰۳۳	۱/۳۲	۰/۰۲۵	ضعف مدیریت کلان مؤسسات در جذب منابع مالی
۰/۰۲۸	۱/۱۲	۰/۰۲۵	کمبود نیروی انسانی متخصص در مؤسسات
۰/۰۳۷۰۳	۱/۶۱	۰/۰۲۳	کاستی در عملکرد دفاتر ارتباط با صنعت در سطح ملی و بین المللی
۰/۰۳۴۹۶	۱/۵۲	۰/۰۲۳	ضعف مدیریت هزینه کرد در مؤسسات
۰/۰۲۴۶۴	۱/۱۲	۰/۰۲۲	نقصان شایسته‌گزینی در برگزیدن مدیران مالی
۰/۰۲۴۱۵	۱/۱۵	۰/۰۲۱	ضعف در بازاریابی
۰/۰۲۴	۱/۲	۰/۰۲۰	کاستی در نظام ارزیابی درونی از فعالیت های اعضای هیئت علمی
۰/۰۲۸۸۸	۱/۵۲	۰/۰۱۹	ناهمسو بودن اهداف و عملکرد مؤسسات با فرهنگ سازمانی آن
۰/۰۲۲۶۱	۱/۱۹	۰/۰۱۹	ضعف در شفافیت پاسخگویی
۰/۰۲۰۵۲	۱/۰۸	۰/۰۱۹	آشفته‌گی و هرج و مرج به جای آزادی علمی
۰/۰۲۸۹۸	۱/۶۱	۰/۰۱۸	استقلال کم‌رنگ مالی در دانشگاه‌ها
۰/۰۳۰۴۲	۱/۶۹	۰/۰۱۸	چیرگی سودجویی فردی در میان دانشگاهیان
۰/۰۲۱۷۸	۱/۲۱	۰/۰۱۸	نبود سازوکاری برای بهره‌گیری از فرصت حضور دانشجویان تحصیلات تکمیلی
۰/۰۲۱۲۴	۱/۱۸	۰/۰۱۸	ضعف در عملیات
۰/۰۲۰۱۶	۱/۱۲	۰/۰۱۸	ضعف توانمندی در قضاوت‌های مشکل در زمینه تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری متناسب با مؤسسات
۰/۰۲۷۱۸	۱/۵۱	۰/۰۱۸	تأثیر بیکاری دانش‌آموختگان در نگرش منفی
۰/۰۱۹۴۴	۱/۰۸	۰/۰۱۸	ذهنیت بالاسری گرفتن
۰/۰۲۱۴۲	۱/۱۹	۰/۰۱۸	کم شدن امتیاز تحصیلات دانشگاهی به علت عمومیت
۰/۰۲۷۳۶	۱/۵۲	۰/۰۱۸	اتصال حقوق و دستمزد و کلاس به مدرک
۰/۰۲۸۰۸	۱/۵۶	۰/۰۱۸	فقدان هوشمندی کارفرمایی
۰/۰۲۳۵۸	۱/۳۱	۰/۰۱۸	عدم رقابت صحیح
۰/۰۲۳۱۲	۱/۳۶	۰/۰۱۷	مراجعه اکراه آمیز صنعت به دانشگاه
۰/۰۲۳۸	۱/۴	۰/۰۱۷	بی رغبتی مدیران دستگاه‌ها به استفاده از پتانسیل دانشگاه‌ها
۰/۰۲۵۵	۱/۵	۰/۰۱۷	عدم مسئولیت پذیری در زمینه تنوع منابع مالی
۰/۰۱۸۳۶	۱/۰۸	۰/۰۱۷	چالش پذیری کارآفرینی در دانشگاه‌ها
۰/۰۱۷۹۲	۱/۱۲	۰/۰۱۶	انتظار حمایت کامل
۲/۲۴	-	۱/۰۰	مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی

چنانچه جمع کل امتیاز نهایی ماتریس عوامل داخلی کمتر از ۲/۵ باشد نشان‌دهنده غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت خواهد بود. همان‌طور که مشاهده می‌شود با توجه به مقدار ۲/۲۴ به‌دست‌آمده که کمتر از ۲/۵ است، در ارزیابی زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی، نقاط ضعف بر نقاط قوت آن غلبه داشته است.

پس از ارزیابی نقاط قوت و ضعف، به ارزیابی محیط خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدها پرداخته می‌شود. یافته‌های آزمون فریدمن برای فرصت‌های زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی در جدول ۶ نشان داده شده است ($\chi^2=135/18$, Sig=۰/۰۱).

جدول ۶- اولویت‌بندی فرصت‌های زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی

رتبه	اولویت‌بندی فرصت‌های زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی	میانگین رتبه
۱	جذب دانشجوی خارجی	۱۵/۰۲
۲	استقرار مؤسسه و دانشگاه در نزدیکی مرکز استان و شهرهای بزرگ	۱۴/۰۳
۳	کمک‌های خیرین و مؤسسات	۱۳/۱۸
۴	وجود صندوق‌های مالی	۱۳/۱۰
۵	وجود ضوابط تسهیل‌کننده	۱۱/۹۰
۶	پر رنگ بودن نقش هیئت امنا	۱۱/۷۹
۷	کمک‌های دولتی	۱۱/۷۹
۸	ارتباط با جامعه	۱۱/۷۵
۹	ارتباط با صنعت	۱۱/۵۳
۱۰	وجود زیرساخت‌های قانونی	۱۱/۰۹
۱۱	وجود بازیگران جدید در نظام نوآوری	۱۱/۰۷
۱۲	توسعه رشته‌های متعدد و متنوع در سطح کارشناسی	۱۰/۹۷
۱۳	توسعه رشته‌های متعدد و متنوع در سطح کارشناسی ارشد	۱۰/۷۳
۱۴	داشتن برنامه هدفمند برای حوزه دانشجویی	۱۰/۰۶
۱۵	ترسیم اهداف دقیق پیشرو بر اساس برنامه زمان‌بندی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت	۹/۵۹
۱۶	جذب کادر آموزشی با تجربه و خبره برای تدریس و همکاری نزدیک استادان دانشگاه‌های منطقه	۹/۵۸
۱۷	حمایت و پشتیبانی از نیروهای مبتکر و خلاق و ارائه خدمات و تسهیلات لازم	۹/۴۴
۱۸	وجود زمینه مساعد فرهنگی برای حمایت مردمی از توسعه آموزش عالی	۹/۳۱
۱۹	عقد قرارداد بین‌المللی با نهادها	۸/۹۳
۲۰	وجود دانشگاه مادر و جامع در نزدیکی مؤسسه	۸/۷۷
۲۱	وجود زمینه مناسب فرهنگی و اجتماعی برای گسترش آموزش عالی و توانمندسازی	۷/۳۵

یافته‌های آزمون فریدمن برای تهدیدهای زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی در جدول ۷ بیان شده است ($\chi^2=32/78$, Sig=۰/۰۱).

جدول ۷- اولویت‌بندی تهدیدهای زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی

رتبه	اولویت‌بندی تهدیدهای زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی	میانگین رتبه
۱	چیرگی دیوان سالاری دولتی	۱۳/۷۲
۲	وابستگی بودجه دانشگاه‌ها به شهریه‌های دانشجویی	۱۲/۷۹
۳	پایدار نبودن درآمدهای دانشگاه‌ها	۱۲/۵۱
۴	نادیده انگاشتن تقاضای جامعه در ارائه آموزش‌های دانشگاهی	۱۰/۲۳
۵	بی اعتمادی بخشی از حاکمیت به نظام دانشگاهی	۹/۸۵
۶	نبود نظام ارزیابی و پاداش‌دهی با رویکرد علمی بر پایه عملکرد	۹/۶۳
۷	نبود اراده سیاسی برای پاسداری از استقلال مالی	۹/۴۸
۸	نبود اعتماد جامعه و دولت به دانش تولید شده مؤسسات	۹/۳۸
۹	گسترش بی رویه و نامتناسب آموزش عالی بدون فراهم ساختن منابع مالی متناسب با آن	۹/۲۲
۱۰	همسو نبودن آموزش‌های کنونی با تقاضا و چشم داشت جامعه و ناکارآمدی آن‌ها	۹/۱۳
۱۱	نبود چرخه آزاد اطلاعات درباره پتانسیل مالی	۸/۸۳
۱۲	از دست رفتن تدریجی مزایای مؤسسات	۸/۷۷
۱۳	زیرساخت‌های آموزشی برخی رشته‌ها	۸/۶۴
۱۴	تغییر سیاست‌های دولتی در رابطه با مؤسسات	۸/۴۱
۱۵	وجود تأمین مالی پنهان در مؤسسات	۸/۳۲
۱۶	لابی‌گری در بودجه	۷/۵۷
۱۷	ساختار مؤسسات	۷/۴۳
۱۸	ترس از فراشناکی	۷/۱۰

در ادامه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) را در زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی محاسبه می‌کنیم. این ماتریس در جدول ۸ مشاهده می‌شود.

جدول ۸- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) در زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی

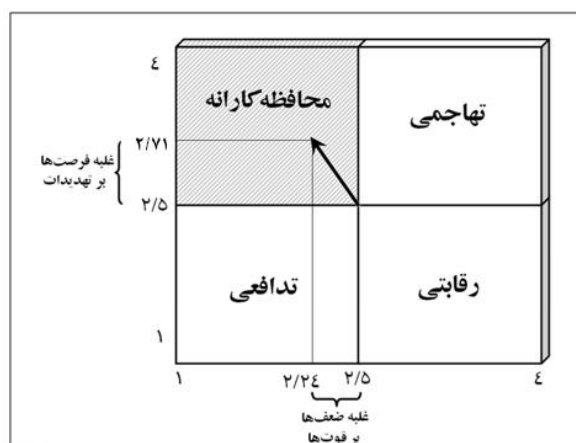
فرصت‌ها	وزن	رتبه	وزن * رتبه
جذب دانشجوی خارجی	۰/۰۳۳	۳/۶۷	۰/۱۲۱۱۱
استقرار مؤسسه و دانشگاه در نزدیکی مرکز استان و شهرهای بزرگ	۰/۰۳۰	۳/۷۸	۰/۱۱۳۴
کمک‌های خیرین به مؤسسات	۰/۰۲۹	۳/۹۱	۰/۱۱۳۳۹
وجود صندوق‌های مالی	۰/۰۲۸	۳/۳۵	۰/۰۹۳۸
وجود ضوابط تسهیل‌کننده	۰/۰۲۶	۳/۷۱	۰/۰۹۶۴۶
پر رنگ بودن نقش هیئت امناء	۰/۰۲۶	۳/۸۶	۰/۱۰۱۱۴
کمک‌های دولتی خاص	۰/۰۲۶	۳/۴۶	۰/۰۸۹۹۶

۰/۰۸۷۲۵	۳/۴۹	۰/۰۲۵	ارتباط با جامعه
۰/۰۹۵۲۵	۳/۸۲	۰/۰۲۵	ارتباط با صنعت
۰/۰۹۴۰۸	۳/۹۱	۰/۰۲۴	وجود زیرساخت‌های قانونی
۰/۰۸۶۶۴	۳/۶۲	۰/۰۲۴	وجود بازیگران جدید در نظام نوآوری
۰/۰۸۷۸۴	۳/۶۶	۰/۰۲۴	توسعه رشته‌های متعدد و متنوع در سطح کارشناسی
۰/۰۸۷۶۳	۳/۸۱	۰/۰۲۳	توسعه رشته‌های متعدد و متنوع در سطح کارشناسی ارشد
۰/۰۸۴۷	۳/۸۵	۰/۰۲۲	داشتن برنامه هدفمند برای حوزه دانشجویی
۰/۰۸۲۳۲	۳/۹۲	۰/۰۲۱	ترسیم اهداف دقیق پیشرو بر اساس برنامه زمان بندی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت
۰/۰۷۶۶۵	۳/۶۵	۰/۰۲۱	جذب کادر آموزشی با تجربه و خبره برای تدریس و همکاری نزدیک استادان دانشگاه‌های منطقه
۰/۰۷۴۲	۳/۷۱	۰/۰۲۰	حمایت و پشتیبانی از نیروهای مبتکر و خلاق و ارائه خدمات و تسهیلات لازم
۰/۰۶۹	۳/۷۱	۰/۰۲۰	وجود زمینه مساعد فرهنگی برای حمایت مردمی از توسعه آموزش عالی
۰/۰۶۳۴۶	۳/۳۴	۰/۰۱۹	عقد قرارداد بین المللی با نهادها
۰/۰۷۲۰۱	۳/۷۹	۰/۰۱۹	وجود دانشگاه مادر و جامع در نزدیکی مؤسسه و دانشگاه
۰/۰۶۰۹۶	۳/۸۱	۰/۰۱۶	وجود زمینه مناسب فرهنگی و اجتماعی برای گسترش آموزش عالی و توانمند سازی
وزن * رتبه	رتبه	وزن	تهدیدها
۰/۰۷۱۲	۱/۷۸	۰/۰۴۰	چیرگی دیوان سالاری دولتی
۰/۰۵۲۹۱	۱/۴۳	۰/۰۳۷	وابستگی بودجه دانشگاه‌ها به شهریه‌های دانشجویی
۰/۰۵۲۵۴	۱/۴۲	۰/۰۳۷	پایدار نبودن درآمدهای دانشگاه‌ها
۰/۰۵۶۴	۱/۸۸	۰/۰۳۰	نادیده انگاشتن تقاضای جامعه در ارائه آموزش‌های دانشگاهی
۰/۰۵۵۱	۱/۹	۰/۰۲۹	بی اعتمادی بخشی از حاکمیت به نظام دانشگاهی
۰/۰۵۳۷۶	۱/۹۲	۰/۰۲۸	نبود نظام ارزیابی و پاداش‌دهی با رویکرد علمی بر پایه عملکرد
۰/۰۵۱۲۴	۱/۸۳	۰/۰۲۸	نبود اراده سیاسی برای پاسداری از استقلال مالی
۰/۰۴۹۱۴	۱/۸۲	۰/۰۲۷	نبود اعتماد جامعه و دولت به دانش تولید شده مؤسسات
۰/۰۴۰۵	۱/۵	۰/۰۲۷	گسترش بی رویه و نامتناسب آموزش عالی بدون فراهم ساختن منابع مالی متناسب با آن
۰/۰۳۹۱۵	۱/۴۵	۰/۰۲۷	همسو نبودن آموزش‌های کنونی با تقاضا و چشم داشت جامعه و ناکارآمدی آن‌ها
۰/۰۴۶۸	۱/۸	۰/۰۲۶	نبود چرخه آزاد اطلاعات درباره پتانسیل مالی
۰/۰۴۶۵۴	۱/۷۹	۰/۰۲۶	از دست رفتن تدریجی مزایای مؤسسات
۰/۰۴۸	۱/۹۲	۰/۰۲۵	زیرساخت‌های آموزشی برخی رشته‌ها
۰/۰۴۸۵	۱/۹۴	۰/۰۲۵	تغییر سیاست‌های دولتی در رابطه با مؤسسات
۰/۰۴۳۶۸	۱/۸۲	۰/۰۲۴	وجود تأمین مالی پنهان در مؤسسات

۰/۰۳۳	۱/۵	۰/۰۲۲	لابی‌گری در بودجه
۰/۰۳۱۴۶	۱/۴۳	۰/۰۲۲	ساختار مؤسسات
۰/۰۳۴۰۲	۱/۶۲	۰/۰۲۱	ترس از فراخناکی
۲/۷۱	-	۱/۰۰	مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی

بدین ترتیب چنانچه جمع کل امتیاز نهایی ماتریس عوامل خارجی بیش از ۲/۵ شود بدین معنا است که فرصت‌های زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی بر تهدیدهای آن غلبه دارد. لذا همان‌طور که مشاهده می‌شود با توجه به مقدار ۲/۷۱ به دست آمده که بیشتر از ۲/۵ است، فرصت‌های پیش رو بر تهدیدهای آن غلبه داشته است.

به منظور تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی (IE) استفاده می‌شود. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار می‌دهند تا جایگاه در خانه‌های این ماتریس مشخص گردد و با توجه به آن بتوان راهبردهای مناسبی اتخاذ نمود. همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده با توجه به اینکه نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۲۴ و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۷۱ به دست آمد، موقعیت در منطقه محافظه‌کارانه به دست می‌آید. بر مبنای این یافته تعیین و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی جایگاه در منطقه ضعف-فرصت (WO) قرار دارد.



شکل ۱- ماتریس داخلی و خارجی راهبردهای تأمین مالی در زیرنظام آموزش عالی غیردولتی

با توجه به این موقعیت، هدف از تعیین راهبردها، به حداقل رساندن نقاط ضعف و جنبه‌های آسیب‌پذیر و به حداکثر رسانیدن فرصت‌ها، موقعیت‌ها و تقاضاهاست؛ بنابراین، مؤسسات باید بتوانند نقاط ضعف و موارد آسیب‌پذیر خود را در داخل مؤسسات رفع کنند و فرصت‌های محیط بیرون را برای حل مشکلات و تأمین مالی به خدمت بگیرد.

بدین ترتیب بر اساس یافته‌های پژوهش و به ویژه اولویت‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها و همچنین ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، مهم‌ترین راهبردها برای به حداقل رسانیدن ضعف‌ها و به حداکثر رسانیدن فرصت‌ها عبارتند از:

الف. مدیریت مالی قوی‌تر: یکی از راهبردهایی که مدیران زیرنظام آموزش عالی غیردولتی می‌توانند اتخاذ نمایند، تصمیمات مربوط به تأمین مالی است. این نوع تصمیم‌گیری‌ها و راهبردها مربوط به ساختار و همچنین تعیین و انتخاب بهترین شیوه تأمین مالی و ترکیب آن می‌باشد. در نتیجه یک مدیر مالی می‌تواند از طریق ایجاد تغییر در مواردی مانند سود هر سهم، خط‌مشی تقسیم سود، زمان‌بندی مدت و مخاطره سودآوری و انتخاب شیوه تأمین مالی اثر بگذارد. برای تعیین بهترین منبع جذب برای مؤسسات،

ابتدا باید ویژگی و شرایط را شناخت، سپس ویژگی‌های منابع مختلف تأمین مالی را مورد بررسی قرار داد و سپس با تطبیق نیازها با منابع، بهترین منابع را برای هر یک از شرایط گوناگون مشخص کرد. شرایط و نیازهای یک مؤسسه مستقیماً به موقعیت آن در چرخه عمر بستگی دارد. اگر فردی که مسئولیت امور مالی مؤسسات را بر عهده دارد، مفاهیم و ادبیات حسابداری و امور مالی را بشناسد و به تجربه با تغییر شیوه خود بتواند موجب سودآوری شود به عنوان مثال در پس‌انداز کردن پول‌ها، دادن وام‌ها، تغییر دریافت زمان شهریه، به موقع گرفتن شهریه، زمان مناسب دریافت کمک‌ها، کشیدن جدول سود و زیان چیره باشد می‌تواند مؤسسات را به درستی تأمین مالی کمک کند.

ب. گفتمان دانشگاه و حاکمیت: در زمینه گفتمان بهترین راه متقاعدسازی و نشان دادن گزارش‌ها و فعالیت‌های انجام شده مثبت مؤسسات برای دریافت کمک است.

ج. برندسازی آموزشی و پژوهشی و افزایش زیرساخت‌ها: مؤسسات باید در زمینه آموزشی و پژوهشی نقاط مثبت رشته‌های فعال خود را پیدا کنند، زیرساخت‌های مناسبی فراهم آورند و فعالیت خود را مداوم انجام دهند. با این کار دانشجویان سراسر کشور متوجه خواهند شد که کدام مؤسسه در چه رشته‌هایی خدمات تخصصی انجام می‌دهد و در هر صورت برای رسیدن به این خدمات چه به صورت مجازی و چه حضوری حضور به عمل خواهند آورد و با پرداخت هزینه از این خدمات استفاده خواهند کرد به عنوان مثال رباتیک قزوین، روان‌شناسی فاطمیه (س)، آسیب‌شناسی خوراسگان.

علاوه بر سه راهبرد مذکور، راهبردهای ذیل هم قابل تأمل است:

الف. شبکه سازی اتحادیه (هویت سازی)

ب. تحقیق و توسعه و رابطه با صنعت و رابط بودن میان دولت و صنعت

ج. تغییر کارکرد به شرکت دانش بنیان

د. کوچک سازی و توقف برخی فعالیت‌ها

۵. نتیجه گیری

مهم‌ترین نوآوری این پژوهش، شناسایی نقاط قوت و ضعف مؤسسات آموزش عالی غیردولتی در حوزه تأمین مالی است. همچنین این موضوع که زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در تأمین مالی با چه فرصت‌ها و تهدیدهایی در محیط بیرونی مواجه می‌شود، نیز از جمله دستاوردهای نوآورانه این پژوهش است. شایان ذکر است همان‌طور که در مرور پیشینه نیز ملاحظه شد، این موضوع تا کنون در پژوهش‌های مشابه مورد توجه قرار نگرفته است. علاوه بر این اولویت‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها انجام شد که به مدیران آموزش عالی غیردولتی کمک می‌کند تا در جهت اولویت‌های حائز اهمیت‌تر اقدام کنند. همچنین احصای جایگاه مؤسسات آموزش عالی غیردولتی در ماتریس سوات و ارائه راهبردهای تأمین مالی متناسب با این موقعیت نیز از نوآوری‌های کاربردی این پژوهش است.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد زیرنظام آموزش عالی غیردولتی دارای ۲۰ نقطه قوت است که «درآمد حاصل از شهریه‌ها» بیشترین امتیاز را دارد. لازم به ذکر است شهریه‌های زیرنظام آموزش عالی غیردولتی مصوب هیئت امنای دانشگاه است و هر دانشگاه بر اساس تصمیم هیئت امنای خود در این باره عمل می‌کند و سیاست‌های کلی توسط این نهاد تدوین می‌شود. علاوه بر این، «درآمد حاصل از خدمات آموزشی» و «درآمد حاصل از خدمات مشاوره»، «وجود اعضای هیئت علمی توانمند در برخی رشته‌ها» و «حضور اعضای هیئت علمی در نهادهای تصمیم‌گیری برای حل مسائل»، به ترتیب در اولویت دوم تا پنجم نقاط قوت این زیرنظام است.

در همین راستا عمدی (۱۴۰۱) نشان داد ایجاد یک نهاد آموزشی پژوهشی و مشاوره به مشتریان دانشگاهی، در سطح درون سازمانی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی با اتکا به توانمندی‌ها، امکانات و مزایای رقابتی خود، که به طریقی کیفیت پژوهش و آموزش کشور را ارتقاء دهد، جزء وظیفه اصلی مراکز آموزشی می‌باشد. این پژوهش با نظرات زارعی و زارعی (۱۳۹۷) و احمدی و نوروزی (۱۳۹۳) همسو است.

اولویت‌بندی نقاط ضعف زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی، نشان می‌دهد «ضعف مدیریت کلان مؤسسات در جذب منابع مالی» در اولویت اول قرار دارد. در مراتب بعدی، «کمبود نیروی انسانی متخصص»، «ضعف در عملکرد دفاتر ارتباط با صنعت در سطح ملی و بین‌المللی»، «ضعف مدیریت هزینه‌کرد در مؤسسات» و «ضعف در شایسته‌گزینی در برگزیدن مدیران مالی» در اولویت دوم تا پنجم ضعف‌های تأمین مالی در زیرنظام آموزش عالی غیردولتی است. می‌توان چنین بیان کرد نقاط ضعف اشاره به نقایص و کمبودهای سازمانی در رابطه با مأموریت‌های سازمانی دارد که توان رقابتی سازمان را کاهش می‌دهد. بنابراین سازمان‌ها باید تا حد امکان در کاهش و یا رفع این نقاط ضعف تلاش کرده و آن‌ها را بهبود بخشند. نمی‌توان سازمانی را خالی از نقاط ضعف یافت به همین دلیل سازمان‌ها باید روش‌های خاصی برای غلبه بر نقاط ضعف خود داشته باشند تا بتوانند در دنیای رقابتی امروز دوام آورند. زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه امور مالی نیز از این قاعده مستثنا نبوده و با نقاط ضعفی همراه است که باید با برنامه‌های راهبردی به رفع و یا کاهش اثرات منفی آن‌ها اقدام نماید. این نتایج با نظرات رهنمای رودپشتی (۱۳۹۹) و مهبودی (۱۳۹۹) همسو است که نشان می‌دهند ضررهای مالی زمانی اتفاق می‌افتد که مدیریت از منابع خود و از فرصت‌های پیشرو در جذب منابع به طور مؤثر استفاده نکند.

اولویت‌بندی فرصت‌های پیش رو در زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی، «جذب دانشجوی خارجی» را در اولویت نخست نشان می‌دهد. در شرایط جهانی شدن اقتصاد، فرهنگ و فناوری، جذب دانشجویان خارجی موجب مشارکت فعال در روند جهانی تولید علم و تسهیل انتقال فناوری و غنی شدن فرایند آموزش و جذب ثروت و منابع مالی می‌شود. امروزه عواملی چون ظهور آموزش عالی به مثابه یک کسب و کار و نقش کلیدی دانش‌آموختگان خارجی در توسعه فرهنگی و اجتماعی کشورهای مبدأ و تأثیر تحرک و جابه‌جایی دانشجویان در ارتقای سرمایه انسانی باعث توجه به مزیت‌های پنهان جذب دانشجویان خارجی شده است. این کار باعث توجه به مؤسسات و ورود منابع مالی (شهریه، خوابگاه، ترجمه و سایر موارد) خواهد شد. با ارتقای همکاری‌ها و تبادلات و جذب دانشجویان نه تنها مشروعیت جانبی و منزلت کسب می‌کنند بلکه به نوسازی اقتصاد و کارآمدی فناوری و افزایش منابع مالی مؤسسات مدد می‌رسانند. قابل ذکر است جذب دانشجو در مراکز غیردولتی شیراز به صورت خیلی محدود انجام شده است که همین تعداد کم باعث جذب منابع مالی زیاد از این افراد و آثار مالی مثبت شده است. علاوه بر این «استقرار مؤسسه و دانشگاه در نزدیکی مرکز استان و در شهرهای بزرگ»، «کمک‌های خیرین به مؤسسات»، «وجود صندوق‌های مالی» و «وجود ضوابط تسهیل‌کننده» در اولویت‌های دوم تا پنجم فرصت‌های زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی است. این نتایج با پژوهش غفوری و همکاران (۱۴۰۰)، کریمی و بوذرجمهری (۱۳۹۵) و علی زاده (۱۳۹۹) همسو است. در این پژوهش نشان داده می‌شود توسعه علمی یک حرکت چند وجهی است که در ظرف محیط بین‌المللی رخ می‌دهد. پدیده جهانی شدن اقتصاد و فرهنگ ازسویی و موضع جهان وطن بودن علم و فناوری ازسوی دیگر، روند رو به رشد فعالیت‌های بین‌المللی را افزایش داده است. حرکت آزاد و بدون محدودیت سرمایه، اطلاعات و ایده در سطح جهان که تحرک و جابه‌جایی دانشجویان و پژوهشگران و نوآوران بخشی از آن است بن مایه تشکیل سرمایه انسانی را ایجاد می‌کند. رشد پیوندهای اقتصادی؛ رشد رقابت اقتصادی و جذب منابع مالی و معرفی علم به عنوان منبع اقتصادی از مزایای بین‌المللی شدن آموزش عالی و جذب دانشجو برشمرده شده است.

اولویت‌بندی تهدیدهای زیرنظام آموزش عالی غیردولتی در زمینه تأمین مالی، نشان می‌دهد «چیرگی دیوان سالاری دولتی» در

اولویت قرار دارد. در مراتب بعدی، «وابستگی بودجه دانشگاه‌ها به شهریه‌های دانشجویی»، «پایدار نبودن درآمدهای دانشگاه‌ها»، «نادیده انگاشتن تقاضای جامعه در ارائه آموزش‌های دانشگاهی» و «بی‌اعتمادی بخشی از حاکمیت به نظام دانشگاهی» مهم‌ترین تهدیدهای زیرنظام آموزش عالی غیردولتی است. پژوهش‌های زارعی و زارعی (۱۳۹۷)، عباسی اسفنجانی و فروزنده دهکردی (۱۴۰۱) و احمدی و نوروزی (۱۳۹۳) نشان می‌دهد دیوان سالاری نه تنها تمایزات پیشین میان نظام‌های سیاسی اقتصادی مدرن، یعنی سرمایه‌داری و کمونیسم را درنور دیده است، بلکه به منزله نقطه اتصال تمدن صنعتی غرب با امپراتوری‌های باستان و جوامع کشاورزی شرق نیز به شمار می‌رود. به این ترتیب به نظر می‌رسد دیوان سالاری نه تنها بر وضعیت روز و آینده کاری و تحصیلی ما مسلط است، که گذشته را نیز شکل داده است.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد زیرنظام آموزش عالی غیردولتی برای طی ادامه مسیر پیشرفت خود ناگزیر است در زمینه تأمین مالی راهبردهای محافظه‌کارانه را اتخاذ کند. راهبردهای محافظه‌کارانه کمک می‌کند تا با در نظر گرفتن احتمال شکست، انتخاب‌های درست‌تر و دقیق‌تر برای توسعه و پیشرفت مؤسسات انجام شود، انتخاب‌هایی با دامنه مخاطره محدود و حساب شده. تأمین منابع مالی مورد نیاز فعالیت‌های مؤسسات آموزش عالی غیردولتی در نوع خود می‌تواند یک چالش باشد. بیشتر مؤسسات آموزش عالی غیردولتی با مشکل تأمین منابع مالی که بیشتر اوقات به شکل ناپایدار و موقت است، دست به گریبان هستند. مشکلی که به آن‌ها اجازه نمی‌دهد در طولانی مدت کار مستمر و اثربخش انجام دهند. مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها به ویژه در شهر شیراز که به دنبال برخورد با این چالش‌ها هستند و حتی در پرداخت حق الزحمه اساتید خود با مشکل روبه هستند، باید راهبردهایی برای تأمین منابع مالی در سریع‌ترین زمان ممکن ایجاد کنند که شامل منابع مالی و درآمدزایی می‌شود که بتوانند ضمن بقا، به کار و فعالیت خود در درازمدت نیز ادامه دهند و به تعطیلی مؤسسه منجر نشود. این منابع مختلف، نیاز به مفهوم «ترکیب و تنوع شیوه‌های تأمین منابع مالی» را به عنوان یک سلسله از منابع متنوع مورد تأکید قرار می‌دهد که مؤسسات آموزشی شیراز را قادر می‌سازد در طول زمان برای اهداف پروژه‌ای و اجرایی خود درآمدی مستمر و با ثبات ایجاد کنند. لذا با توجه به افزایش تهدیدهای داخلی و خارجی و مشکلات فراوان و زیاد بودن هزینه‌های جاری و هزینه‌های گزاف - مورد نیاز برای توسعه زیرساخت‌ها و حل مسائل آموزشی، مؤسسات و دانشگاه‌های غیردولتی نمی‌توانند انتظار داشته باشند که همچون گذشته منابع خود را از راه‌های معمولی و پیشین تأمین کنند. بدین ترتیب مؤسسات ناگزیر هستند حرکت از وابستگی به شهریه دانشجویی به سوی استقلال مالی را آغاز کنند. از فرصت‌های پیش‌رو استفاده کنند و در این زمینه خلاقیت داشته باشند. واقعیت این است که مؤسسان و هیئت‌امنا و مدیران مؤسسات باید به این ادراک برسند تغییر در سیاست‌های مالی یک فرایند تدریجی است و باید بتوانند با شناسایی و استفاده از راهبردها مانند جذب دانشجوی خارجی؛ اضافه کردن و توسعه رشته‌های جدید و مورد نیاز، استفاده از نظرات مدیران کسب و کار کوچک مؤسسه خود را توانمندتر از قبل کنند.

نظر به نتایج این پژوهش، مهم‌ترین دلالت‌های کاربردی ذیل به مدیران عالی زیرنظام آموزش عالی غیردولتی پیشنهاد می‌شود:

۱. انعقاد قرارداد نظارتی، مشاوره، پژوهشی دانشگاه‌ها (آموزش عالی) با سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی به منظور سازمان دهی امور
۲. تجاری سازی پروژه‌های تحقیقاتی و مطالعاتی مؤسسات
۳. هماهنگی با وزارت علوم در زمینه عقد قرارداد همکاری علمی را با کشورهای متقاضی و دارای رابطه با دولت

۴. ارائه خدمات اجتماعی و علمی به مؤسسات؛ سازمان‌ها و نهادهای عمومی غیردولتی دیگر
۵. بررسی اعتبارات جاری مؤسسات با استفاده از استاندارد سازی امکانات؛ تجهیزات و تعیین سرانه‌های هزینه برای هر دانشجو در برنامه و بودجه سالانه
۶. بررسی وظایف اعضای هیئت امناء در راستای تاکید بر وظیفه آنها مبنی بر نقش آفرینی در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها
۷. بررسی دانشگاه‌ها نسبت به فعال شدن بنیاد خیرین دانشگاهی در در دانشگاه و مؤسسه و استفاده از افراد حقیقی خیر و واقف به عنوان عضو هیئت امنای مؤسسات
۸. پیشنهاد تشکیل کمیته انتخاب برای انتخاب اعضای هیئت امناء و تعیین شاخص‌هایی برای انتخاب اعضا و همچنین تشکیل کمیته‌های تخصصی شامل:
۹. تشکیل کمیته منابع، امکانات و تسهیلات، مالی، کمیته سرمایه‌گذاری و مدیریت مخاطره و کمیته بودجه، مالی و حسابرسی در زیر مجموعه هیئت امناء
۱۰. اتخاذ ماهیت راهبردی متناسب با ماهیت رشته‌ها در مؤسسات منتخب
۱۱. اتخاذ راهبرد شهریه‌های کم اما دانشجویان زیاد
۱۲. سرمایه‌گذاری در شناسایی، آزمون و دسته‌بندی محصلین مدرسه‌ای، برای کشف علاقه‌مندی آنها و خلاقیت های آنان، برای آینده و بورسیه کردن افراد خاص، مبتکر و تیزهوش و به کارگیری آنان در بخش‌های خاص

در انتها پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود:

- الف. آسیب‌شناسی راهبردهای تأمین مالی فعلی در مؤسسات آموزش عالی غیردولتی و گذار به وضعیت بهبودیافته؛
- ب. طراحی الگوهای تأمین مالی جدید، کارا و اثربخش برای مؤسسات آموزش عالی غیردولتی متناسب با اقتضائات بومی؛
- ج. طراحی الگوهای همکاری بین مؤسسات آموزش عالی غیردولتی و صنایع مرتبط؛
- د. آینده‌نگاری راهبردهای تأمین مالی در مؤسسات آموزش عالی غیردولتی؛

۶. منابع

- احمدی، م. نوروزی، خ. (۱۳۹۳). بررسی راهبردهای تأمین مالی فعالیت‌های آموزشی دانشگاه‌های منتخب، فصلنامه علمی-ترویجی سیاست‌نامه علم و فناوری، ۴(۴)، ۶۴-۴۷.
- اسماعیلی کیا، غ. اسمعیلی، ی. اوشنی، م. (۱۳۹۹). بررسی روش‌های تأمین مالی دانشگاه‌های دولتی با رویکرد اقتصاد مقاومتی با استفاده از روش (AHP) مطالعه موردی: دانشگاه‌های دولتی غرب کشور. دوفصلنامه علمی حسابداری دولتی. ۷(۱)، ۱۱۳-۱۲۸.
- بحرالعلوم، م. (۱۳۹۶). ارائه مدل‌های عملیاتی تأمین مالی مبتنی بر ابزارهای نوین بدهی در آموزش عالی، اولین همایش تحلیل مسائل و تأمین منابع مالی در آموزش عالی، تهران.
- بهاروندی، ا. (۱۳۹۶). ایجاد خوشه‌های تأمین مالی، الگویی مناسب در بسترسازی اقتصاد مقاومتی و حمایت از صنایع دانش‌بنیان، دو فصلنامه مطالعات اقتصاد اسلامی، ۹(۲) (پیاپی ۱۸)، ۱۷۹-۲۰۶.
- تابش، ی. مروتی، م. و اکبرپور، م. (۱۴۰۱)، شناخت دره سیلکون، معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری.
- تابش مفرد، ح. ر.، عربی، س. ه.، پورفخاران، م. ر.، ملکی، م. ح. (۱۴۰۲). ارائه چارچوبی برای شناسایی پیشران‌های مؤثر روی آینده منابع درآمدی دانشگاه‌ها در ایران، علوم و فنون مدیریت اطلاعات، ۹(۲): ۲۸۷-۳۱۰.

خرمی، ح (۱۴۰۰). همسوسازی نظام‌های تأمین مالی صنعت سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز در بنگاه‌های دانش‌بنیان؛ مورد مطالعه: نانوتکنولوژی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبائی.

ربیعی، م. ایزدی، ص. صالحی عمران، ا. آهن-چیان، م. (۱۳۹۶). "بررسی الزامات تأمین و تنوع بخشی منابع مالی دانشگاه-های دولتی"، مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۷(۱۹)، ۱۴۱-۱۶۲.

رحیم پور، م. یحیی زاده فر، م. آقاجانی، ح. (۱۴۰۰). راهبردهای تأمین مالی کسب‌وکارهای نوپا، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی. ۱۲ (۴۵)، ۴۵-۶۴.

رهنمای رودپشتی، ف (۱۳۹۹). ارزیابی آثار شیوه‌های افزایش سرمایه بر بازده سهام شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. فصلنامه مدیرساز ۱۷: ۷۹-۸۸.

رهنمای رودپشتی، ف و اصلانی، ع (۱۴۰۰). بررسی ارتباط بین حاکمیت شرکتی و روشهای تأمین مالی و سودآوری در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. آینده پژوهی مدیریت، ۱۹، شماره ۳ (پیاپی ۷۸)، صص: ۴۵-۵۳.

روحانی، ش.، یوسفی، ه. (۱۴۰۲). تأمین مالی و تخصیص اعتبارات دانشگاه‌های دولتی در ایران (۱)، گزارش‌های کارشناسی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، تهران: دفتر مطالعات آموزش و فرهنگ.

روشن، ا. (۱۳۹۸). 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.

زارعی. ب، زارعی. ژ (۱۳۹۷)، اثر هوش تجاری بر عملکرد مالی بانک‌های ایران (با تأکید بر شاخص‌های سلامت مالی بانک‌ها). فصلنامه مطالعات اقتصادی کاربردی ایران، ۷(۲۵)، صص: ۱۱۱-۱۳۰.

شاوردی، م و ناظمی، ا (۱۳۹۶)، مروری بر سیاست‌گذاری نوآوری در چین. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۷(۲۴)، ۲۳۳-۲۴۷.

عباسی اسفنجانی، ح و فروزنده دهکردی، ل. (۱۴۰۱). طراحی مدل جامع تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی با رویکرد دلفی. پژوهشنامه بازرگانی، ۱۹ (۷۵)، ۱۳۹-۱۷۰.

عربی، س ه، ملکی، م ح، ملک محمدی بیدهندی، ر. (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی گزینه‌های تأمین مالی دانشگاه‌ها، مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱۱(۲۳): ۲۰۱-۲۱۸.

علی احمدی، ع. (۱۳۸۸). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران: تولید دانش، چاپ یازدهم.

غفوری یزدی، م. خبیری، م. علی دوست قهفرخی، ا و شریف زاده، م. (۱۴۰۰). شناسایی راهبردهای تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران. فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۹ (۴)، ۲۳-۴۰.

کریمی، آ، بوذرجمهری، ش (۱۳۹۵)، تحلیل موانع تأمین مالی برای شرکت‌های کوچک و متوسط. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۶(۱)، صص: ۱۲۵-۱۴۴.

کیان پور س و تولایی ر (۱۳۹۸)، بررسی نقش بنگاه‌های کوچک و متوسط مقیاس در توسعه فعالیت‌های اقتصادی کشور مالزی. رشد فناوری، بهار ۱۳۹۸، دوره ۱۰، شماره ۳۸، صص: ۳۷-۲۵.

موحدی، م. م. ابویی مهریزی، م. ح. حسینی، ع. م. (۱۳۹۱). استفاده از QSPM در تجزیه و تحلیل SWOT به عنوان ابزاری برای برنامه ریزی استراتژیک (مطالعه موردی: گروه خودروسازی سایپا)، فصلنامه مدیریت، ۹(۲۸): ۱-۱۰.

نوروزی، خ. آزادی احمدآبادی، ج. جوادی، م. اکبرزاده، م. اکبرزاده، ا. (۱۳۹۳). تأمین مالی خیرانه دانشگاه‌ها: شناسایی الزامات و کژ کارکردها (مطالعه موردی دانشگاه امام صادق (ع)). تحقیقات مالی اسلامی، ۴ (۷)، ۱۶۷-۱۹۶.

Ahmad Abd R, Farley, A. (2018). "Funding Reforms in Malaysian Public Universities from the Perspective of Strategic Planning", International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Procedia - Social and Behavioral Sciences. 129. 100 – 110.

Cardullo M. (2020). "Technological entrepreneurship: entrepreneurship formation, financing and growth", Research studies press, vol. 23(0), pp. 13-29.

Epstein, Brendan., Finkelstein Shapiro, Alan., (2017). Employment and firm heterogeneity, capital allocation, and countercyclical labor market policies. Journal of Development Economics, Volume 127, July 2017, pp: 20-41.

Hisrich, R., M. Piterz, A. Feizbakhsh and H. Taghi Yari. (2022). Entrepreneurship. Vol. 1, Tehran: Sharif Publications, pp 109.

Ishikawa, A., Amagasa, M., Shiga, T., Tomizawa, G., Tatsuta, R., Mieno, H., 2017. The max–min Delphi method and fuzzy Delphi method via fuzzy integration. Fuzzy Sets Syst. 00, 241–253.

Jan Menkveld, Dirk., S. Brinkkemper, X. Franch., (2019). Determinants among the Internet Startup Life Cycle, Master Thesis, Master of Business Informatics Student Student number: 1364266, Faculty of Science Department of Information and Computing Sciences Utrecht University, Utrecht, The Netherlands.

Klačmer Čalopa, Marina, Horvat, Jelena, Lalić, Maja (2014). Analysis of financing sources for start-up companies. Management, Vol. 19, 2014, 2, pp. 19-44.

Krastev, Evgeni Milkov., Kristensen, Thomas Borup., (2014). The Budget of a Startup(The Process of Creating and Using the First Budget from Four Startup Companies –A Multiple Case Study). MASTER`S THESIS, Msc of Science in Management Accounting and Control, Department of Business Administration, School of Business and Social Sciences, Aarhus University, January 2014.

Song, M., K. Podoyntsina, H. van der Bij, and J. I. M. Halman (2021). Success factors in new ventures: A meta-analysis. Product Innovation Management 20: 7–27.

Škoić, T. (2017). Financiranje startup poduzeća u Europskoj Uniji <http://cerpcentar.com/financiranje-start-up-poduzeca-u-europskoj-uniji>. Accessed 20 February 2017.

Timmons, J. A. And Spinelli S., (2017). New Venture Creation, 11th edition. Boston: Mc Graw Hill.

Wang, Xiaojun., (2020). A comprehensive decision making model for the evaluation of green operations initiatives. Technological Forecasting and Social Change, Volume 90, June 2020, pp: 191-207.

West, M. A., & Farr, J. L. (2019). Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.). Innovation and creativity at work (pp. 13-13). New York: John Wiley and Sons.

Zatonatska, T. H., Rozhko, O. D., Lyuty, I. O., Tkachenko, N. V., Anisimova, O. Y. (2019). Global practices of higher education financing: approaches and models, Kazar journal of humanities and social sciences, 22(4).

Zidman, A., Albrecht, D. (2013). Financing universities in developing countries, London: Routledge.