

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

تنوع بخشی به منابع آموزش عالی و

طراحی مدل جامع درآمدزایی

آبان ماه ۱۳۹۷

محمدتقی نظریور

مقدمه

❖ توسعه آموزش عالی با استفاده بیشتر و مناسب تر از منابع غیر دولتی، در کنار بودجه‌های دولتی، امری گریز ناپذیر است. بررسی روند توسعه دانشگاه‌های تراز اول جهان نشان می‌دهد که این جهت‌گیری در دنیا با عبور از دانشگاه‌های آموزش محور و پژوهش گرا (دانشگاه‌های نسل اول و دوم) به سمت دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم محقق گردیده است.

مقدمه

❖ به نظر می‌رسد یکی از رویکردهایی که برای تحقق این مهم ضروری است، و مسیری است که دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم آن را طی نموده‌اند، بسترسازی مناسب برای نقش‌آفرینی دانشگاه‌ها در توسعه اقتصادی و اجتماعی از طریق کاهش وابستگی به بودجه دولتی و افزایش درآمدهای جدید و پایدار به عنوان مزیت رقابتی آنهاست.

منابع درآمدی برخی از دانشگاه‌های برتر دنیا (درصد)

ردیف	دانشگاه	کمک‌های دولتی / درآمد عمومی	پژوهش	شهریه	درآمد سرمایه گذاری	هدایا	سایر درآمدها
۱	کمبریج	۲۹,۵	۲۶,۹	۱۴,۸	۱	۴,۳	۲۳,۵*
۲	مک گیل	۴۵,۶	۱۵,۹	۳۶,۷	۰,۹	۰,۷	۰,۲
۳	آکسفورد	۴۷,۸	۷,۲	۲۲	۱	۶	۱۶
۴	کلگری	۵۹,۹	۹,۲	۱۶,۶	۴,۳	۱۰	-
۵	آلبرتا	۶۰	۱۱	۱۷	۴	۸	-
۶	آمستردام	۶۵,۸	۱۷,۳	۱۱,۷	-	-	۵,۲
۷	زوریخ	۷۳	۱۷,۶	۲,۳	-	۴,۴	۲,۷

* بخش زیادی از این درآمد مربوط به انتشارات دانشگاه است.

منابع درآمدی دانشگاه‌های سطح ۱ کشور (درصد)

درآمد اختصاصی			کمک‌های دولتی / درآمد عمومی	دانشگاه	ردیف
سایر درآمدها	شهریه (آموزش)	پژوهش			
۱۵.۹	۱۶.۷	۱۰	۵۷.۴	تهران	۱
* ۲۰.۵	۱۵.۵	۴	۶۰	علامه طباطبایی	۲
۲	۶.۲	۲۸	۶۳.۸	صنعتی شریف	۳
۱.۵	۱۸	۱۱.۳	۶۹.۲	علم و صنعت ایران	۴
۶.۵	۱۵.۵	۷.۷	۷۰.۳	صنعتی امیرکبیر	۵
۴.۳	۱۸	۷	۷۰.۷	شهید بهشتی	۶
۶.۴	۹.۵	۶.۶	۷۷.۵	فردوسی مشهد	۷
۵.۴	۷.۳	۷.۵	۷۹.۸	خواجه نصیرالدین طوسی	۸

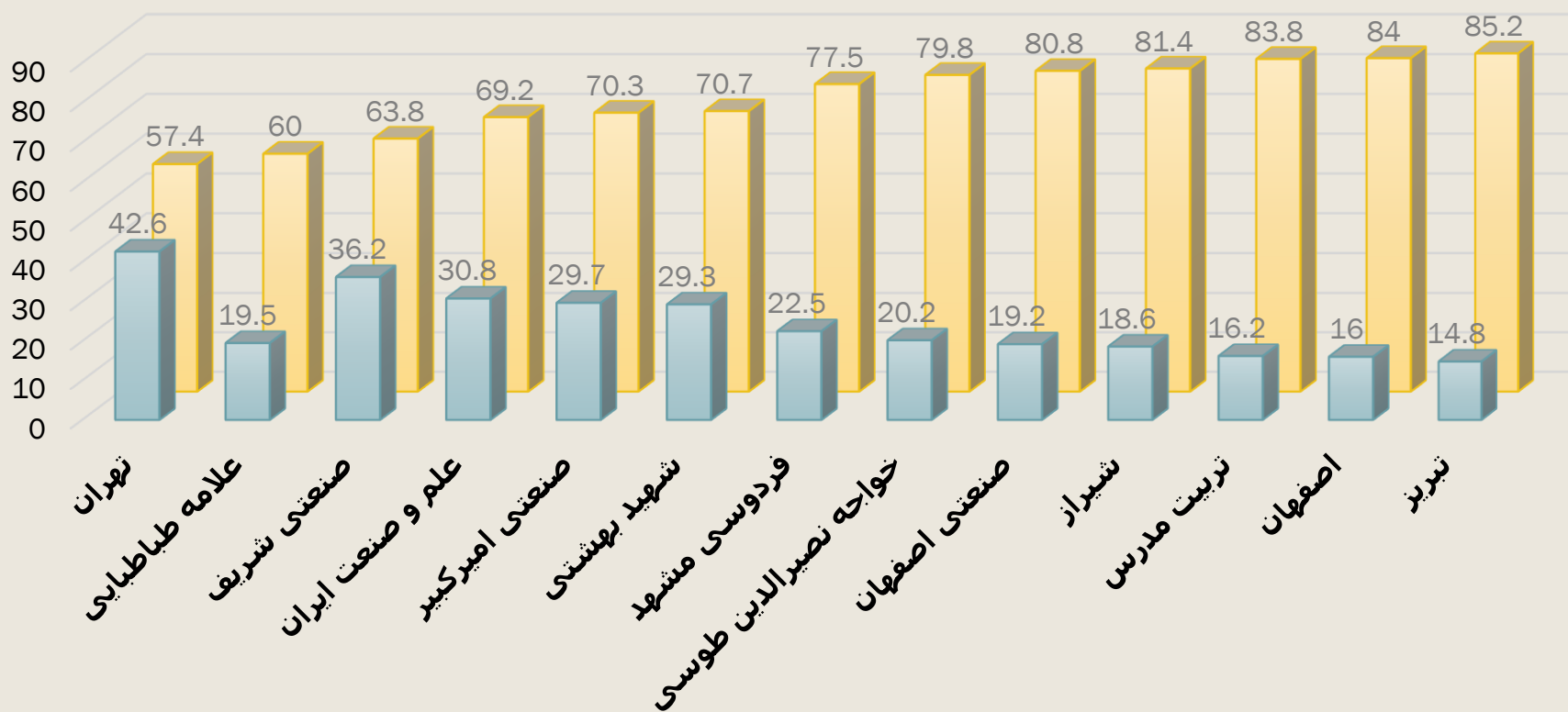
* بخشی از آن مربوط به فروش ملک است.

منابع درآمدی دانشگاه‌های سطح ۱ کشور (درصد)

درآمد اختصاصی			کمک‌های دولتی / درآمد عمومی	دانشگاه	ردیف
سایر درآمدها	شهریه (آموزش)	پژوهش			
۴.۷	۴.۴	۱۰.۱	۸۰.۸	صنعتی اصفهان	۹
۸	۷.۹	۲.۷	۸۱.۴	شیراز	۱۰
۱.۲	۹	۶	۸۳.۸	تربیت مدرس	۱۱
۴.۴	۶.۴	۵.۲	۸۴	اصفهان	۱۲
۲.۲	۹.۳	۳.۳	۸۵.۲	تبریز	۱۳
۶,۳۸	۱۱,۰۵	۸,۴۱	۷۴,۱۴	میانگین	

نمودار منابع درآمدی دانشگاه‌های سطح یک کشور

جمع درآمد اختصاصی کمک‌های دولتی / درآمد عمومی

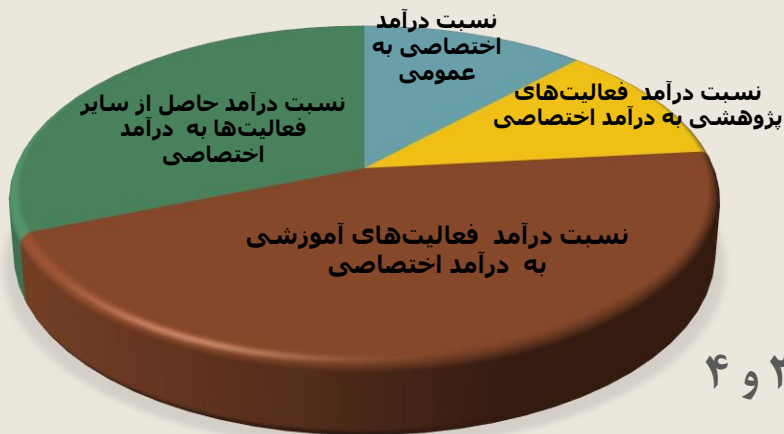


مقایسه میزان درآمد عمومی و اختصاصی دانشگاه‌ها بر حسب سطوح مختلف

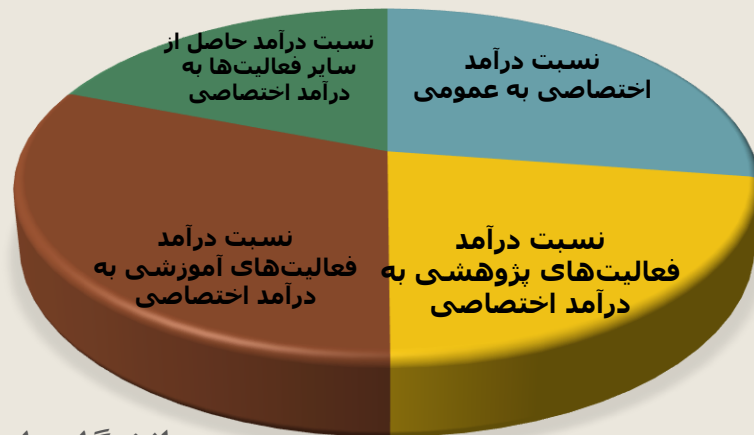
نسبت درآمد حاصل از سایر فعالیت‌ها (خدمات رفاهی به دانشجویان، اجاره، فروش و نظایر آن) به کل درآمد اختصاصی (درصد)	نسبت درآمد حاصل از فعالیت‌های آموزشی به کل درآمد اختصاصی (درصد)	نسبت درآمد حاصل از فعالیت‌های پژوهشی به کل درآمد اختصاصی (درصد)	نسبت درآمد اختصاصی به عمومی (درصد)	سطح بندی
۲۶,۰۴	۴۲,۴۲	۳۰,۷۸	۳۷,۴۱	دانشگاه‌های سطح ۱ (۱۳ دانشگاه)
۳۵,۳۵	۵۱,۶۵	۱۳	۱۳,۴۹	دانشگاه‌های سطح ۲ (۲۲ دانشگاه)
۴۷,۱۹	۴۵,۴۱	۷,۴	۱۰,۶۵	دانشگاه‌های سطح ۳ و ۴ (۸۶ دانشگاه)

نمودار میزان درآمد عمومی و اختصاصی دانشگاه‌ها بر حسب سطوح مختلف

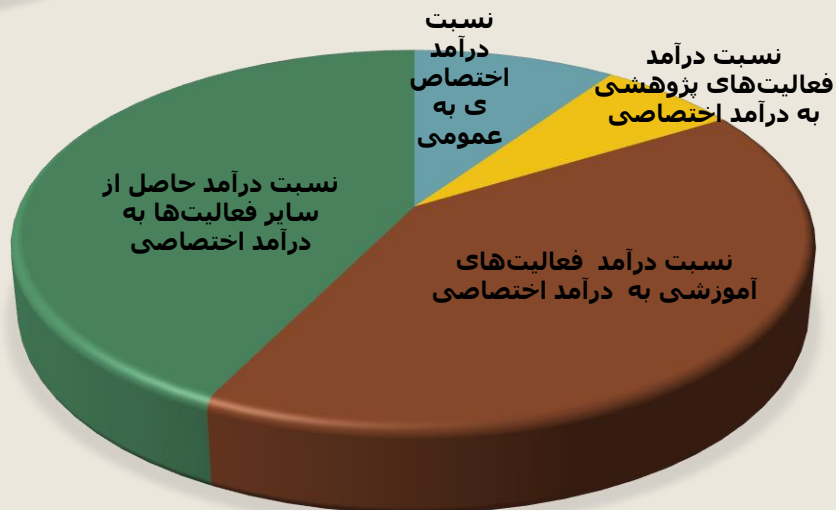
دانشگاههای سطح ۲



دانشگاههای سطح ۱



دانشگاههای سطح ۳ و ۴



بیشترین چالش‌ها در آموزش عالی کشور

❖ بیشترین چالش‌هایی که دانشگاه‌ها با آن مواجه هستند

✓ دانشگاه‌ها چگونه منابع مالی خود را افزایش دهند؟

✓ چگونه منابع مالی خود را متنوع سازند؟

✓ چگونه تخصیص بهینه منابع به شکل مناسب در داخل دانشگاه

شکل بگیرد و مدیریت شود؟

✓ چگونه دانشگاه‌ها با وجود این مشکلات از پس مسئولیت‌های

اجتماعی خود برآیند و استقلال سازمانی خود را حفظ کنند؟

❖ شرایط موجود و مشکلات اقتصادی حاکم بر کشور اگر چه ضرورت توجه به این بحث را افزایش می دهد، اما باید به این نکته توجه شود که تصمیم گیری در شرایط موجود منجر به تغییر مسیر دانشگاه ها به راهی نادرست نشود.

❖ شرایط موجود تهدیداتی را به وجود آورده که باید درصدد تبدیل آن ها به فرصت ها باشیم و شاید برخی اقداماتی که در شرایط عادی قادر به انجام آن ها نبودیم در حال حاضر امکان انجام آن ها باشد. اما در عین حال باید متوجه باشیم که تصمیمات اتخاذ شده متاثر از فضا و جو حاکم ما را به مسیر اشتباه نیاندازد.

تشکیل کارگروه "تنوع بخشی به منابع آموزش عالی و طراحی مدل جامع درآمذزائی"

در کارگروه " تنوع بخشی به منابع آموزش عالی و طراحی مدل جامع درآمذزائی " که با حضور تنی چند از اعضای هیات علمی و صاحب نظران تشکیل گردید، ابتدا نسبت به تشکیل چهار کارگروه فرعی اقدام و سپس مبتنی بر گزارش های ارایه شده توسط کارگروه های فرعی، سایر مطالعات موجود در این زمینه و طی پنج نشست به بررسی و شناخت دقیق تر موضوع از ابعاد گوناگون و نهایتا ارایه راهکارهایی پیشنهادی پرداخته شد.

تشکیل کارگروه "تنوع بخشی به منابع آموزش عالی و طراحی مدل جامع درآمدزایی"

عناوین مطرح شده در کارگروه‌های فرعی به شرح زیر می‌باشد:

- ❖ جهت گیری افزایش سهم درآمدها از پژوهش و فناوری به جای درآمدهای آموزشی؛
- ❖ استقرار نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد؛
- ❖ راهکارهای جدید برای گسترش استفاده از ظرفیت خیرین؛
- ❖ تنوع بخشی و ایجاد منابع پایدار آموزش عالی.

ملاحظاتى كه بايد مورد توجه جدى قرار بگيرد:

✓ اسناد بالا دستى و سياست هاى كلان آموزشعالى در افق بلند مدت؛ و همچنين عوامل و شرايط مداخله كننده و زمينه‌اى موجود بر سر راه دست يابى به اين مهم، مورد توجه بوده است؛

✓ به نقش استقرار دولت الكترونيك در عرصه آموزشعالى كه هم مى تواند به شكل هاى مختلف در کاهش هزينه ها موثر بوده و هم به شناسايى منابع درآمدى جديد در دانشگاه ها كمك نمايد توجه شده است.

ملاحظاتى كه بايد مورد توجه جدى قرار بگيرد:

✓ اجتناب از ورود مستقيم دانشگاهها به سرمايه‌گذارى با مديریت دولتى و همچنين اتخاذ رويکردهاى سياستى متفاوت در بين دانشگاههاى سطح يك، دو و سه در افزايش درآمد اختصاصى مورد توجه بوده است؛

✓ مسئولیت اجتماعى دانشگاهها در توسعه کشور، مسئولیتی همه جانبه است و تمامی ابعاد سياسى، فرهنگى، اجتماعى و اقتصادى را در بر مى‌گيرد. بنابراین نبايد توجه به درآمدزایی در آموزش عالی به گونه‌اى باشد كه از توجه به ساير وجوه غفلت گردد.

ملاحظاتى كه بايد مورد توجه جدى قرار بگيرد:

✓ بي ترديد بررسى پيشينه نتايج پژوهش‌هاى داخلى و خارجى در دسترس، با ديدى تطبيقى و مقايسه‌اى، مى‌تواند توصيف‌گر مناسبى براى شناخت وضعيت موجود باشد.

✓ بنابر اين در اين گزارش پژوهش‌هاى انجام شده در حوزه درآمدزايى و راهبردهاى افزايش درآمد دانشگاه‌ها، و همچنين تجربيات و محدوديت‌هاى حقوقى و قانونى دانشگاه‌هاى دولتى براى توسعه درآمدهاى پايدار مورد بررسى و توجه قرار گرفته است؛

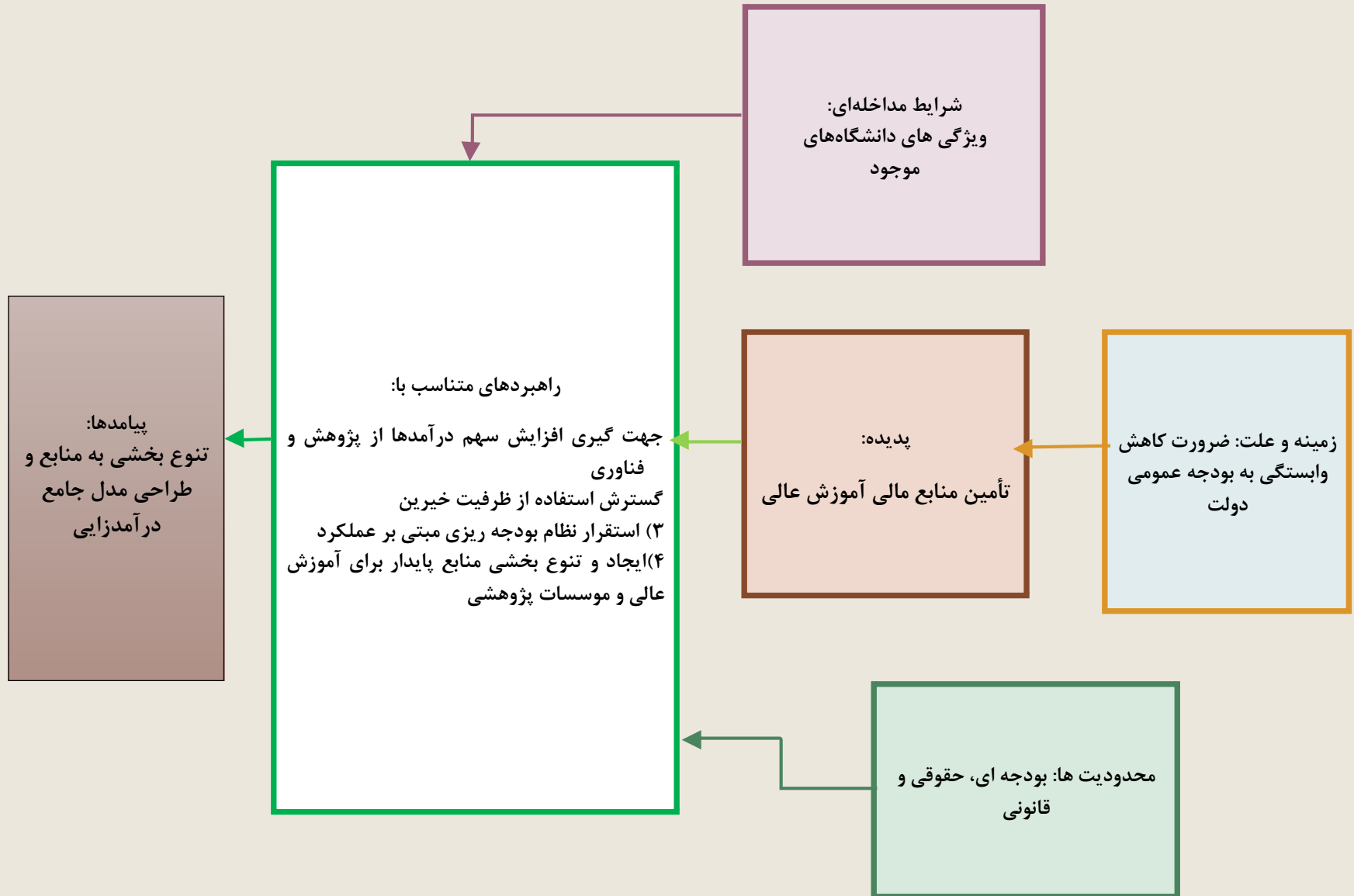
ملاحظاتى كه بايد مورد توجه جدى قرار بگيرد:

✓ به اين نکته مهم توجه شده است كه در حال حاضر حداقل ۷۷٪ از دانشجويان كشور در دانشگاه‌هاى شهريه‌پرداز و حداكثر ۲۳٪ از دانشجويان در دانشگاه‌هاى دولتى مشغول به تحصيل هستند. بنا بر اين بديهي است روند تنوع بخشى به منابع و طراحى مدل جامع درآمدزايى بايد به نحوى صورت پذيرد كه شبهه خصوصى سازى ۲۳٪ دانشگاه‌هاى دولتى موجود را نداشته باشد؛

ملاحظاتى كه بايد مورد توجه جدى قرار بگيرد:

✓ مطالعات انجام شده نشان مى دهند كه در اكثر دانشگاه هاى برتر نسل سوم و چهارم دنيا، كماكن بخش عمده اى از هزينه دانشگاه ها، به طرق مختلف، از بودجه هاى دولتى تامين مى گردد. بنابراین نباید انتظار داشت راهكارهاى پيشنه ادى در اين پژوهش و يا روندى كه بايد در بلند مدت طى شود به سمتى باشد كه دانشگاه ها را به طور كلى از بودجه هاى دولتى مستغنى سازد؛

چارچوب کلی طرح



منابع درآمدی دانشگاه‌ها

❖ بودجه دولتی

❖ شهریه‌ای که از دانشجویان اخذ می‌شود

❖ هدایای خیرین

❖ درآمدهایی که دانشگاه‌ها از طریق ارائه خدمات (اعم از

خدمات آموزشی، پژوهشی یا اجاره اماکن و امکانات در اختیار)

کسب می‌نمایند.

راهبردهای پیشنهادی

- **راهبرد شماره ۱:** توسعه و تحکیم ارتباط دانشگاه، جامعه و صنعت با محوریت دفاتر ارتباط با صنعت؛
- **راهبرد شماره ۲:** افزایش کارایی مراکز رشد و راه اندازی استارت آپ های علمی - کاربردی؛
- **راهبرد شماره ۳:** ارایه استانداردها و شاخص های مناسب برای ارزیابی رشته های تحصیلی، گروه های تخصصی و اعضا هیأت علمی؛
- **راهبرد شماره ۴:** استفاده بهینه از فناوری اطلاعات و پیش گامی در تحقق دولت الکترونیک؛

راهبردهای پیشنهادی

➤ **راهبرد شماره ۵:** ساماندهی و تقویت انجمن ها و جمعیت های علمی به منظور ایفای نقش مرجعیت علمی موردنیاز بخش صنعت، خدمات و کشاورزی؛

➤ **راهبرد شماره ۶:** گسترش و ساماندهی ظرفیت خیرین برای استفاده مناسب تر در زمینه های مختلف

➤ **راهبرد شماره ۷:** استقرار نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد

➤ **راهبرد شماره ۸:** ایجاد منابع پایدار دولتی و غیر دولتی برای آموزش

۱- توسعه و تحکیم ارتباط دانشگاه، جامعه و صنعت با محوریت دفاتر ارتباط با صنعت

اهداف و نتایج مورد انتظار	راهبردهای اجرایی		
جذب طرح‌های پژوهشی از طریق دفاتر ارتباط با صنعت	باز تعریف نقش دفاتر ارتباط با صنعت و افزایش مسئولیت‌ها و اختیارات آن در قالب جلسات هم‌اندیشی صنعت و دانشگاه‌ها به صورت منظم و چرخشی	۱-۱	برنامه‌ها و سیاست‌های اجرایی
کسب درآمد از محل حمایت‌های مادی سازمان‌ها از پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دکتری تا ۵٪ از کل درآمد اختصاصی	تشکیل کمیته‌های نیازسنجی پژوهشی و متمرکز کردن پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویی تقاضامحور به عنوان بخشی از یک کلان‌پروژه	۲-۱	

۱- توسعه و تحکیم ارتباط دانشگاه، جامعه و صنعت با محوریت دفاتر ارتباط با صنعت

اهداف و نتایج مورد انتظار	راهبردهای اجرایی		برنامه ها و سیاست های اجرایی
<p>ایجاد درآمد دانشگاه از محل افزایش تعداد طرح های پژوهشی اساتید تا پایان برنامه ششم توسعه (سال ۱۴۰۰)</p> <p>دانشگاه های سطح یک تا ۳۰٪، دانشگاه های سطح دو تا ۲۰٪، دانشگاه های سطح سه تا ۱۰٪،</p>	<p>افزایش تعداد طرح های پژوهشی از طریق بررسی ساز و کارهای لازم و تدوین ضوابط جدید، از قبیل: کاهش میزان بالاسری طرح ها، افزایش امتیاز طرح ها در ترفیعات و ارتقاء اعضای هیات علمی، روان سازی فرایندهای اداری، راه اندازی باشگاه دانشجو - پژوهشگر و حمایت های حقوقی از ایشان</p>	<p>۱-۳</p>	

۲- افزایش کارایی مراکز رشد و راه اندازی استارت آپ‌های علمی - کاربردی

اهداف و نتایج مورد انتظار	راهبردهای اجرایی		
در صورت تجاری سازی تولیدات، می‌تواند درصدی از درآمدهای حاصله صرف ارتقاء مراکز رشد شود.	تعریف بسته‌های حمایتی مادی و معنوی از استارت آپ‌ها و مراکز رشد و فناوری با مشارکت بیشتر دانشجویان تحصیلات تکمیلی	۲-۱	برنامه‌ها و سیاست‌های اجرایی
کسب درآمد از طریق حمایت از طرح‌های دانش بنیان از نمونه سازی تا تجاری سازی و سهام شدن در سود آن	مشارکت و حمایت از طرح‌های دانش بنیان مصوب مراکز رشد از نمونه ساخته شده تا تجاری سازی آن	۲-۲	

۳- ارایه استانداردها و شاخص‌های مناسب برای ارزیابی رشته‌های تحصیلی، گروه‌های آموزشی و اعضا هیأت علمی

اهداف و نتایج مورد انتظار	راهبردهای اجرایی		برنامه‌ها و سیاست‌های اجرایی
همکاری و اهتمام بیشتر اعضا هیات علمی در جذب طرح‌های پژوهشی	بازبینی شاخص‌های ارزیابی درونی دانشکده‌ها و گروه‌ها و ارزیابی آموزشی، پژوهشی و اجرایی اعضا هیأت علمی	۳-۱	
بازنگری رشته‌های دانشگاهی متناسب با نیازهای بازارکار و تقاضا محوری بر اساس شرایط هر دانشگاه	جلب مشارکت اعضا هیأت علمی در به‌روز رسانی محتوای آموزشی در حوزه‌های مشخص و بازبینی آن مبتنی بر نگرش بازار محوری و در عین حال حفظ چارچوب‌های علمی و دانشگاهی	۳-۲	
کسب درآمد از محل آموزشهای حرفه‌ای و صدور گواهینامه‌های صلاحیت حرفه‌ای	طراحی، ساماندهی و برگزاری دوره‌های مهارت‌افزایی در قالب گواهینامه‌های صلاحیت حرفه‌ای مهارتی کوتاه مدت مبتنی بر شایستگی‌های کلیدی حرف و خانواده‌های شغلی ویژه دانشجویان تحصیلات تکمیلی و فراگیران آزاد.	۳-۳	

۴- استفاده حداکثری از فناوری اطلاعات و تلاش برای تحقق اهداف دولت الکترونیک

اهداف و نتایج مورد انتظار	راهبردهای اجرایی		برنامه ها و سیاست های اجرایی
کسب درآمد از محل فروش آموزش های موردنیاز صنعت به صورت مجازی دانشگاه های سطح یک تا ۳٪، دانشگاه های سطح دو تا ۲٪، دانشگاه های سطح سه تا ۱٪،	تامین آموزش های لازم بخش صنعت از طریق توسعه زیرساخت های آموزش مجازی	۴-۱	
صرفه جویی و کاهش هزینه ها	مجازی کردن محتوای واحدهای آموزش عمومی دانشجویان	۴-۲	
	دانشگاه سبز / نیروی انسانی / حذف تردهای زاید / کاهش در مصرف انرژی (به ویژه سوخت) / سرعت بخشی به کارها / کمک به محیط زیست	۴-۳	

۵- ساماندهی و تقویت انجمن ها و جمعیت های علمی به ایفای نقش مرجعیت علمی مورد نیاز بخش صنعت، منظور خدمات و کشاورزی

اهداف و نتایج مورد انتظار	راهبردهای اجرایی		برنامه ها و سیاست های اجرایی
<p>درصدی از درآمد حاصل از آموزش و پژوهش صرف ارتقاء و خودکفایی انجمنهای علمی و تخصصی شود.</p>	<p>جذب سرمایه های مادی حوزه آموزش "ضمن خدمت" و پژوهش از طریق حمایت از انجمن های علمی و تخصصی</p>	۵-۱	
<p>کسب درآمد از محل حمایت های معنوی از انجمن ها</p>	<p>حمایت از انجمن های تخصصی به عنوان رایزن پژوهشی جهت جذب طرح های پژوهشی مورد نیاز سازمان های بین المللی</p>	۵-۲	
<p>کسب درآمد از محل ثبت نام در مسابقات مهارت</p>	<p>سازماندهی و برگزاری مسابقات ملی مهارت در حرفه ها و مشاغل مختلف</p>	۵-۳	

۶- گسترش و سامان‌دهی ظرفیت خیرین برای استفاده مناسب‌تر در زمینه‌های مختلف

اهداف و نتایج مورد انتظار	راهبردهای اجرایی		
کسب درآمد از طریق جلب مشارکت بیشتر خیرین	گسترش و تنوع بخشی به فعالیت‌های خیرین، بنیادهای نیکوکاری دانشگاهی و بنیادهای علم و فناوری	۶-۱	برنامه‌ها و سیاست‌های اجرایی
کسب درآمد از طریق جلب مشارکت بیشتر خیرین	برنامه‌ریزی و ارائه پیشنهاد برای تکمیل مقررات موجود و یا تهیه پیشنهاد جدید به سازمان برنامه و بودجه و مجلس	۶-۲	
کسب درآمد از طریق جلب مشارکت بیشتر خیرین	بهره‌مندی بنیادهای نیکوکاری دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از فارغ‌التحصیلان شاغل در خارج از کشور و ظرفیت‌های مؤسسات نیکوکاری موجود در سطح بین‌المللی	۶-۳	

۷- استقرار نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد

اهداف و نتایج مورد انتظار	راهبردهای اجرایی		برنامه ها و سیاست های اجرایی
<p>اجرای واقعی و مبتنی بر برنامه نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد و امکان مقایسه مدیریت هزینه ها و قیمت تمام شده خدمات آموزشی و پژوهشی دانشگاه ها با یکدیگر</p>	<p>یکپارچه سازی سیستم بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد با سایر سیستم های بودجه ای در وزارت علوم و سازمان برنامه</p>	۷-۱	
<p>بهره برداری بهینه و کارآمد از بانک های اطلاعاتی و تحلیل درست نتایج حاصله از اجرای نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در نتیجه تصمیم گیری مبتنی بر داده های واقعی</p>	<p>آموزش نیروی انسانی درگیر در دانشگاه ها درباره سیستم و مدل بودجه ریزی</p>	۷-۲	
<p>امکان مقایسه تطبیقی دانشگاه ها از نظر برنامه و بودجه</p>	<p>یکسان سازی چارچوب برنامه های عملیاتی دانشگاه ها با در نظر داشتن مأموریت ها و سطوح دانشگاهی</p>	۷-۳	

۸- ایجاد منابع پایدار جدید دولتی و غیر دولتی برای آموزش عالی

اهداف و نتایج مورد انتظار	راهبردهای اجرایی		برنامه ها و سیاست های اجرایی
<p>افزایش درآمدهای جدید و پایدار دانشگاه ها از محل تخصیص مالیات بر سود شرکت ها و بنگاه های اقتصادی سود ده (نیاز به ایجاد تبصره جدید در قانون بودجه سال ۱۳۹۸)</p>	<p>اختصاص درصدی از مالیات بر سود (ماده واحده) بانک ها، شرکت ها و بنگاه های اقتصادی دولتی سودده به دانشگاه ها</p>	<p>۸-۱</p>	
<p>ایجاد درآمدهای جدید و پایدار به نسبت کاهش هزینه های پرداختی به شهرداری ها (نیاز به ایجاد تبصره جدید در قانون بودجه سال ۱۳۹۸)</p>	<p>معافیت از عوارض شهرداری ها به علت عدم ارائه خدمات شهری مورد نیاز به مراکز آموزش عالی</p>	<p>۸-۲</p>	
<p>ایجاد منابع پایدار از طریق تخصیص قانونی درصدی از ارزش برآوردی معادن به دانشگاه های مادر در منطقه مربوطه (نیاز به ایجاد تبصره جدید در قانون بودجه سال ۱۳۹۸)</p>	<p>صدور هرگونه پروانه اکتشاف معادن به سرمایه گذاران منوط به پرداخت درصدی از ارزش برآورد شده به دانشگاه مادر در منطقه مربوطه</p>	<p>۸-۳</p>	

۸- ایجاد منابع پایدار جدید دولتی و غیر دولتی برای آموزش عالی

اهداف و نتایج مورد انتظار	راهبردهای اجرایی		برنامه ها و سیاست های اجرایی
<p>درآمد زایی از محل شهریه‌های اخذ شده از دانشجویان تحصیلی روزانه و کاهش هزینه‌های سرانه دانشجویی ناشی از منابع عمومی دولت (با لحاظ کردن قوانین و مقررات)</p>	<p>اعطای وام تحصیلی به دانشجویان و دریافت بخشی از هزینه‌های تحصیلی از محل وام‌های اعطایی به عنوان شهریه</p>	۸-۴	
<p>کاهش هزینه‌ها از طریق صرفه جویی در مصرف انرژی</p>	<p>هوشمندسازی مصرف انرژی</p>	۸-۵	
<p>افزایش درآمدهای دانشگاه از محل امکانات و فضاهای کالبدی موجود دانشگاه ها و موسسات پژوهشی</p>	<p>ایجاد درآمد پایدار با استفاده از امکانات و فضاهای کالبدی موجود در دانشگاه ها و موسسات پژوهشی</p>	۸-۶	

۸- ایجاد منابع پایدار جدید دولتی و غیر دولتی برای آموزش عالی

اهداف و نتایج مورد انتظار	راهبردهای اجرایی		برنامه ها و سیاست های اجرایی
افزایش درآمدهای دانشگاه از محل فروش تیم های ورزشی حرفه ای و ارتقای سطح ورزش حرفه ای	تاسیس تیم های ورزشی دانشگاهی حرفه ای و فروش و تبلیغ برندها	۸-۷	
افزایش درآمد دانشگاه ها از طریق ظرفیت های قانونی موجود	ایجاد مشوق برای استفاده حداکثری از ظرفیت های قید شده در تبصره های بودجه و همچنین استفاده از ظرفیت های استانی	۸-۸	
افزایش امکان جذب منابع	تعریف برنامه هدف در منابع درآمدی در مورد هر دانشگاه در هیات امنای	۸-۹	
افزایش برند دانشگاه ها در رنکینگ جهانی و افزایش درآمدهای اختصاصی دانشگاه ها	گسترش جذب دانشجویان خارجی	۸-۱۰	

با تشکر از توجه شما