

## گزارش دستورالعمل اجرای بودجه ۹۷ در شورای دانشگاه

### مقدمه

بودجه آئینه تمام نمای کلیه اهداف، وظایف، برنامه‌ها و عملیات دانشگاه برای یک سال مالی به شمار می‌آید. بودجه‌ریزی فرایند تخصیص منابع محدود به نیازهای نامحدود و استفاده بهینه از منابع است که تابع قواعد و تشریفات، مقررات و ضوابط قانونی می‌باشد. دستورالعمل اجرایی بودجه دانشگاه بیرجند با تکیه بر راهبردهای اساسی و مصوبات هیأت امناء و هیأت رئیسه، آیین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه، ضوابط اجرایی و قانون بودجه کل کشور و باهدف توزیع هدفمند منابع اعتباری و تخصیص اعتبارات در جهت ایجاد زمینه تحقق اهداف مندرج در اسناد بالادستی، سند راهبردی و برنامه‌های عملیاتی دانشگاه و با تأکید بر برنامه‌ریزی برای اجرای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، استفاده بهینه از منابع محدود، تولید و خلق ثروت مبتنی بر دانش و پژوهش و کاهش هزینه‌های غیرضروری و همچنین تأمین صراحت و دقت در تنظیم و اجرای بودجه و اشاعه دانش بودجه‌ریزی در دانشگاه تهیه و تدوین شده است.

### اهداف

- ۱- اشاعه دانش بودجه‌ریزی در دانشگاه و آشنایی با مفاهیم و فرایند آن.
- ۲- تنظیم بودجه سالانه مبتنی بر برنامه تدوین شده (سالانه-عملیاتی) واحدهای سازمانی.
- ۳- تغییر رویکرد از تأکید بر ورودی‌ها و منابع به خروجی‌ها و نتایج.
- ۴- توجه به شاخص‌های عملکردی در توزیع اعتبارات عمومی دانشگاه‌ها و جهت‌گیری به سمت توجه به بهبود کارایی در دانشگاه.
- ۵- تقویت انضباط مالی بر اساس پیش‌بینی صحیح درآمدها و برآورد منطقی هزینه‌ها.
- ۶- تخصیص منابع به اولویت‌ها بر اساس عملکردها (برنامه سالانه-عملیاتی) و استفاده کارا از منابع محدود.
- ۷- حداکثر کردن مطلوبیت حاصل از تخصیص مناسب بودجه واحدها.

### اهداف کلان عملیاتی دانشگاه در سال ۱۳۹۷

اهداف کلان سال ۹۷ دانشگاه بر اساس اولویت‌های بین‌المللی شدن دانشگاه، حرکت به سمت پژوهش‌های کاربردی و کارآفرینی، اشتغال و مهارت‌افزایی، افزایش تنوع‌بخشی به فعالیت‌های آموزشی، افزایش و تنوع‌بخشی درآمدهای اختصاصی و توجه به زیرساخت‌ها و توسعه منابع تعیین می‌گردد.

## تعریف واحدهای دانشگاه

کلیه واحدهای دانشگاه در قالب دانشکده و معاونت تعریف شده که شامل ۱۰ دانشکده، یک آموزشکده و ۵ معاونت به همراه حوزه ریاست می باشد بنابراین تقسیم بندی بودجه سال ۹۷ در قالب ۶ حوزه و ده دانشکده و یک آموزشکده به صورت زیر انجام گرفته است:

### ۱- حوزه ریاست شامل واحدهای:

۱. دفتر ریاست
۲. مدیریت برنامه، بودجه و تشکیلات
۳. مدیریت نظارت و ارزیابی
۴. مدیریت روابط عمومی
۵. گروه همکاری های علمی بین المللی

### ۲- معاونت اداری و مالی دانشگاه شامل واحدهای:

۱. حوزه معاونت اداری و مالی
۲. مدیریت امور مالی
۳. مدیریت امور فنی و نظارت بر طرح های عمرانی
۴. مدیریت امور اداری و پشتیبانی

### ۳- معاونت پژوهشی و فناوری شامل واحدهای:

۱. حوزه معاونت پژوهشی
۲. مدیریت امور پژوهشی
۳. مدیریت امور فناوری
۴. کتابخانه مرکزی و مرکز اطلاع رسانی
۵. گروه کارآفرینی و ارتباط با صنعت

### ۴- معاونت فرهنگی و اجتماعی شامل واحدهای:

۱. حوزه معاونت فرهنگی
۲. مدیریت امور فرهنگی
۳. مدیریت امور اجتماعی

### ۵- معاونت دانشجویی شامل واحدهای:

۱. حوزه معاونت دانشجویی
۲. مدیریت امور دانشجویی
۳. مدیریت تربیت بدنی
۴. مرکز بهداشت، درمان و مشاوره دانشجویی

**۶- معاونت آموزشی شامل واحدهای :**

۱. حوزه معاونت آموزشی
۲. مدیریت امور آموزشی
۳. مدیریت تحصیلات تکمیلی
۴. گروه آموزش های آزاد و مجازی
۵. گروه امور هدایت استعدادهای درخشان

**۷- دانشکده‌ها شامل:**

۱. دانشکده علوم
۲. دانشکده علوم ریاضی و آمار
۳. دانشکده مهندسی
۴. دانشکده مهندسی برق و کامپیوتر
۵. دانشکده کشاورزی
۶. دانشکده منابع طبیعی و محیط‌زیست
۷. دانشکده ادبیات و علوم انسانی
۸. دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی
۹. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی
۱۰. دانشکده هنر

**۸- آموزشکده شامل:**

۱. آموزشکده معدن نهبندان

توضیح: دانشکده فنی و مهندسی فردوس و آموزشکده های اقماری سریشه و سرایان دارای ردیف مستقل بودجه می باشند.

## فرایند بودجه‌ریزی در دانشگاه

الف ( نحوه و مدل توزیع اعتبارات در معاونت‌ها و دانشکده‌ها

دریافت اطلاعات عملکرد سال  
قبل از مدیریت امور مالی

جمع آوری اطلاعات آماری مربوط به  
مدل هزینه سرانه دانشجو

برآورد اعتبار هر دانشکده بر اساس مدل  
هزینه سرانه

برآورد هزینه های حقوق پرسنل شاغل  
در هر حوزه

برآورد سایر هزینه های اجتناب ناپذیر هزینه  
های نیروهای شرکتی، آب و برق و ..

برآورد سایر هزینه های پرسنلی مانند اضافه کار،  
رفاهی و ... بر اساس تعداد نیروی انسانی و سرانه هر

برآورد سایر هزینه های پرسنلی مانند اضافه کار،  
رفاهی و ... بر اساس تعداد نیروی انسانی و سرانه هر

برآورد سایر هزینه ها بر اساس ابلاغ اعتبار و  
تصمیمات کمیته تخصیص

بررسی اعتبار با عملکرد

توجه به شاخص های عملکردی در توزیع اعتبارات عمومی دانشگاه ها به مفهوم جهت گیری به سمت توجه به بهبود کارایی در دانشگاه ها است، که با توجه به ضرورت اثرگذاری شاخص های عملکردی دانشگاه ها در اعتبار عمومی آنها، توجه به رویکرد کارایی و شاخص های عملکردی ضروری به نظر می رسد. توجه به این مهم در لایحه سال ۱۳۹۶ شروع شد و در لایحه ۱۳۹۷ به نحو پرننگتری دیده شده است، بصورتی که در حال حاضر توزیع اعتبارات دانشگاه ها علاوه بر شاخص های الگوی سرانه دانشجویی از طریق شاخص های در دسترس از قبیل عملکرد سرانه تولیدات علمی، نسبت عملکرد اعتبارات پژوهشی به بودجه عمومی، نسبت موزون هیات علمی دانشار به بالا به کل هیات علمی، نسبت کل دانشجو به هیات علمی، میزان ارتباط با صنعت و جامعه، فعالیت های بین المللی دانشگاهها، نسبت عملکرد درآمد اختصاصی به تخصیص، نسبت کارمند به هیات علمی، امتیاز دانشگاه سبز و همچنین ضرایبی از جمله شرایط منطقه ای و جغرافیایی (که ضریب منطقه مرزی با پیشنهاد و پیگیری دانشگاه بیرجند به نتیجه رسید) محاسبه و تعیین می گردد.

#### ب) نحوه تخصیص اعتبار واحدهای دانشگاه :

پس از مبادله تفاهم نامه با معاونت ها و دانشکده ها و بر اساس تخصیص های ابلاغ شده به دانشگاه، هر سه ماه یکبار و به شرح ذیل انجام می پذیرد :

۱- در مرحله اول تامین و توزیع اعتبارات هزینه ای نیروی های رسمی، پیمانی و قراردادی که مستقیم توسط خزانه پرداخت می گردد.

۲- پس از آن تامین هزینه های اجتناب ناپذیر دانشگاه از قبیل قراردادهای حجمی (نیرو های شرکتی) و امور رفاهی دانشجویان (طبخ و توزیع غذا، امور خوابگاه ها و حمل و نقل دانشجویان و ...) و هزینه های سوخت، آب و برق و تلفن و ...

۳- مرحله بعد تخصیص سایر هزینه های دانشگاه.

۴- پس از توزیع تخصیص اعتبار دانشگاه در کمیته تخصیص، اعتبار بر اساس تفاهم نامه مبادله شده بین واحدها توزیع و به دانشکده ها ابلاغ می گردد.

**نکته:** لازم به توضیح می باشد که در چند سال اخیر به دلیل ناهماهنگی بین سازمان برنامه و بودجه کشور و خزانه داری کل کشور معادل تخصیص صادر شده دریافت وجه صورت نمی گیرد و ضروری است مسئولین محترم واحدها با هماهنگی امور مالی دانشگاه نسبت به عملکردها اقدام نمایند.

**تبصره:** حوزه هایی که برابر برنامه عملیاتی سالانه خود پیشرفت داشته و یا از آن جلوتر باشند تا پایان سال از تخصیص بیشتری برخوردار خواهند بود و بالعکس واحدهایی که پیشرفت کمتری داشته باشند تخصیص کمتری به اعتبارات در اختیار آنها تعلق خواهد گرفت.

### ج) نحوه و محل تأمین اعتبار هزینه‌های واحدهای دانشگاه به شرح زیر می‌باشد :

۱. حقوق و مزایای مستمر کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی، حق بیمه و عیدی، از محل اعتبارات جبران خدمات کارکنان پرداخت و از سرجمع اعتبارات هر دانشکده یا معاونت کسر و به صورت متمرکز توسط خزانه کشور پرداخت خواهد گردید.

**تبصره ۱:** در صورت عدم کفایت پرداخت مبالغ منظور شده در قسمت حقوق و دستمزد، از اعتبارات سایر هزینه‌ای واحد مذکور کسر خواهد گردید.

**تبصره ۲:** در صورتی که امکان کسر اعتبار از سایر هزینه‌ای واحد مقدور نباشد موضوع در کمیته تخصیص دانشگاه مطرح و بر اساس نظر کمیته اقدام خواهد شد.

۲. مدیریت هزینه و پرداخت حق التدریس (حق التدریس اساتید، مدعوین و حق التدریس پژوهشی)، اضافه کار، حق مأموریت، هزینه‌های اداری و هزینه مواد مصرفی آزمایشگاه‌ها، سوخت، آب و برق و تلفن و قراردادهای حجمی (نیروهای شرکتی مستقر در واحدها) به عهده روسای دانشکده خواهد بود و این اقلام در فرم ۲ تفاهم‌نامه با علامت ستاره (\*) مشخص شده‌اند.

**تبصره:** علاوه بر مدیریت هزینه در موارد فوق (بند ۲) مدیریت هزینه کرد موارد مرتبط با اهداف و مأموریت‌های معاونت‌ها از قبیل هزینه‌های تحقیقاتی، فرهنگی و فوق برنامه، رفاهی، گسترش ورزش دانشجویان و ... بر اساس موافقت‌نامه‌های مبادله شده در اختیار معاونت‌ها خواهد بود و این اقلام در فرم ۲ تفاهم‌نامه با علامت ستاره (\*) مشخص شده‌اند. لازم به توضیح هست که با پیگیری‌های دانشگاه و معاونت‌ها علاوه بر اعتبارات مصوب دانشگاه، اعتباراتی از محل سایر ردیف‌ها از قبیل ردیف متمرکز وزارت خانه، صندوق رفاه دانشجویان، اعتبارات استانی و یا معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و ... نیز به دانشگاه ابلاغ می‌گردد که در صورت وصول ابلاغ هم‌زمان با اعلام تخصیص‌ها به معاونت‌ها اعلام خواهد گردید.

۳. پرداخت حقوق سایر نیروها (قرارداد خرید خدمت و ...)، خدمات رفاهی، باز خرید مرخصی و سنوات، و قراردادهای حجمی بر اساس عملکرد واحدها و به صورت متمرکز از طریق ستاد (معاونت اداری و مالی) انجام خواهد پذیرفت.

۴. با توجه به رویکرد دانشگاه مبنی بر کسب درآمد بدون وارد شدن خدشه بر کیفیت آموزش و پژوهش، کلیه درآمدهای اختصاصی کسب‌شده توسط واحدها و دانشکده‌ها بدون توجه به مقدار مشخص شده در موافقت‌نامه به آن‌ها پرداخت خواهد شد.

**تبصره ۱:** به استناد ماده ۵ پیوست شماره سه آیین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه و به تشخیص رییس دانشگاه مبلغی ( ۵ الی ۲۰ درصد) از محل درآمدهای مذکور کسر و در اختیار ستاد (معاونت اداری و مالی و یا رئیس دانشگاه) قرار خواهد گرفت.

**تبصره ۲:** بر اساس تفاهم‌نامه مبادله شده مبلغ درآمد اختصاصی ذکر شده در تفاهم‌نامه به‌عنوان پیش‌بینی درآمد درج شده و در صورت وصول درآمد توسط حوزه ها و تأیید مدیریت مالی دانشگاه به آن‌ها تخصیص داده خواهد شد.

۵. بودجه تعمیرات اساسی از طریق درخواست از واحدها و برآورد کارشناسی و پیشنهاد اولویت‌ها از طریق مدیریت امور فنی و نظارت بر طرح‌های عمرانی ( اداره تأسیسات) دانشگاه تعیین و در کمیته توزیع و تخصیص اعتبار اولویت‌بندی می‌گردد. مدیریت هزینه کرد آن نیز از طریق مدیریت مذکور خواهد بود

۶. به‌منظور برنامه‌ریزی و تقسیم بودجه تجهیزات دانشکده‌ها از الگویی استفاده شده است که در آن مؤلفه‌هایی مانند تعداد دانشجویان در مقاطع مختلف (با اعمال ضریب)، تعداد اعضای هیأت علمی، تعداد رشته‌های جدید، تازه تأسیس بودن دانشکده، تعداد آزمایشگاه‌ها و دروس عملی، ماهیت دانشکده‌ها و... در نظر گرفته شده‌اند.

**توجه:** در ارتباط با بودجه تجهیزات می‌بایست حداقل ۱ درصد از آن در راستای مدیریت سبز هزینه شود.  
**نکته مهم:** بودجه ابلاغی به واحدها بر اساس اعتبار مصوب هست و توزیع اعتبارات بر اساس تخصیص‌هایی خواهد بود که هر سه ماه یک‌بار به واحدها ابلاغ خواهد شد.

#### **د) سیاست‌های تشویقی در صرفه‌جویی و مدیریت هزینه کرد اعتبارات واحدها:**

۱. امکان جابجایی اعتبار تا سقف ۲۰ درصد بین اقلام هزینه‌بر اساس فرم ۵ بودجه تفصیلی.
۲. اضافه شدن مانده اعتبار حوزه‌ها به سرجمع اعتبار سال بعد آن‌ها.
۳. حوزه‌هایی که برابر برنامه عملیاتی سالانه خود اقدام نموده و یا از آن جلوتر باشند تا پایان سال از تخصیص بیشتری برخوردار خواهند بود و بالعکس واحدهایی که عملکرد کمتری داشته باشند تخصیص کمتری به اعتبارات در اختیار آن‌ها تعلق خواهد گرفت.

## نکته پایانی:

با نگاهی اجمالی به بودجه دانشگاه بیرجند ملاحظه می‌شود بیش از ۷۳ درصد آن صرف هزینه‌های پرسنلی می‌گردد و این در حالی است که دانشگاه بیرجند بیش از هر زمان نیازمندترمیم ساختاری بوده و مصروف ساختن بخش اعظم بودجه جهت هزینه‌های پرسنلی مانعی جدی در مسیر تحقق اهداف و رسالت آموزشی، تحقیقاتی دانشگاه خواهد بود. از این رو با در نظر گرفتن این مهم که سهم بودجه عمومی در دانشگاه‌ها بر اساس سیاست‌های دولت در حال کاهش است، در بودجه‌ریزی سال ۹۷ سعی بر آن شده است تدریجی به سمت ایجاد منابع درآمدی جدید، افزایش منابع موجود و کاهش هزینه‌ها جهت‌گیری شود.

لذا از کلیه معاونین محترم دانشگاه و روسای محترم دانشکده‌ها و واحدها تقاضا می‌شود به حساسیت مدیریت هزینه و منابع مالی توجه ویژه داشته و با درایت و دقت در برنامه‌ریزی مالی خود، دانشگاه را در دستیابی به اهداف و رسالت اصلی آن یاری رسانند.

امید است، گزارش مذکور ضمن ایجاد شفافیت لازم در توزیع اعتبار دانشکده و معاونت‌ها، اثر بخشی لازم در مدیریت آنها برای توجه به شاخص‌های عملکرد را ایجاد نماید.