بودجه و مدیریت مالی در آموزش عالی

انتشارات دانشگاه اصفهان

مارگارت جی بار
جورج اس. مک کللان

مترجمان

دکتر سید هدایت‌اله داورپناه
عضو هیئت علمی دانشگاه اصفهان
دکتر سید علی سیادت
عضو هیئت علمی دانشگاه اصفهان
دکتر آرش یدالهی ده‌چشمه
دانش آموخته دکتری دانشگاه اصفهان

انتشارات دانشگاه اصفهان

سرشناسه : بار، مارگارت ج.، ۱۹۴۰- م.
عنوان و نام پدیدآور : بودجه و مدیریت مالی در آموزش عالی/ مارگارت جی بار، جورج اس. مک کللان؛ مترجمان سید هدایت‌اله داورپناه، سید علی سیادت، آرش یدالهی ده‌چشمه
مشخصات نشر : اصفهان: دانشگاه اصفهان، ۱۴۰۴
مشخصات ظاهری : ۲۲۰ ص.
فروست : انتشارات دانشگاه اصفهان؛ ۸۰۰.
شابک : 978-600-110-270-7
وضعیت فهرست‌نویسی : فیپا
یادداشت : عنوان اصلی:Budgets and financial management in higher education
یادداشت : کتاب حاضر قبلا با همین عنوان با ترجمه سیدجمال بارخدا و سیده پرستو احمدحیدری توسط انتشارات دانشگاه کردستان در سال ۱۴۰۱ فیپا دریافت کرده است.
موضوع : آموزش عالی -- ایالات متحده -- امور مالی
Education, Higher -- United States – Finance
دانشگاه‌ها و مدارس عالی -- ایالات متحده – مدیریت
Universities and colleges -- United States -- Administration
شناسه افزوده : مک‌کللان، جورج اس.، ۱۹۵۹- م.
شناسه افزوده : McClellan, George S., 1959-
شناسه افزوده : داورپناه، سیدهدایت‌اله، ۱۳۷۰-، مترجم
شناسه افزوده : سیادت، سیدعلی، ۱۳۳۲ -، مترجم
شناسه افزوده : یدالهی، آرش، ۱۳۵۹ - ، مترجم
شناسه افزوده : دانشگاه اصفهان
شناسه افزوده : University of Isfahan
رده بندی کنگره : LB ۲۳۴۲
رده بندی دیوئی : ۳۷۸/۱۰۶
شماره کتابشناسی ملی : ۱۰۳۵۶۴۵۱

عنوان کتاب: بودجه و مدیریت مالی در آموزش عالی
مترجمان: سید هدایت‌اله داورپناه، سید علی سیادت، آرش یدالهی ده‌چشمه
ناشر: دانشگاه اصفهان
نوبت چاپ: اول، بهار ۱۴۰۵
شمارگان: ۱۰۰۰
ناظر فنی: رضا نیکبخت
چاپ و صحافی: دانشگاه اصفهان
قیمت: 5.500.000 ریال

تمامی حقوق نشر برای ناشر محفوظ است

مراکز فروش کتاب
اصفهان: دانشگاه اصفهان، چاپخانه دانشگاه، تلفن: ۰۳۱-۳۷۹۳۲۱۸۵ و ۰۳۱-۳۷۹۳۲۰۹۲
پُست الکترونیکی: press@res.ui.ac.ir فروش الکترونیکی کتاب: https://press.ui.ac.ir
- میدان آزادی، خیابان دانشگاه، فروشگاه کتاب دانشگاه اصفهان تلفن: ۰۳۱-۳۷۹۳۲۰۶۸
تهران: میدان انقلاب، خیابان شهید لبافی‌نژاد، بین ۱۲ فروردین و اردیبهشت، پلاک ۲۳۸ مؤسسه کتابیران، مرکز پخش کتاب‌های دانشگاهی، تلفن: ۶۶۴۹۴۴۰۹ - ۰۲۱ و ۶۶۴۱۱۱۷۳ - ۰۲۱

انتشارات دانشگاه اصفهان

سخن مترجمان

امروزه، آموزش عالی به مثابهٔ موتور محرکه و یکی از محورهای کلیدی توسعهٔ پایدار کشورها شناخته می‌شود. این نظام، با تأکید بر تولید دانش، انتقال فناوری و پرورش نیروی انسانی متخصص، در شکل‌دهی به ساختارهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پایدار نقشی راهبردی ایفا می‌کند. از آنجا که آموزش عالی پیوندی تنگاتنگ با فرایندهای نوآوری، پیشرفت علمی و تحول اجتماعی دارد، جایگاه آن در نظام‌های مدرن فراتر از یک نهاد آموزشی صرف است و به عنوان یک بازیگر اصلی در چارچوب‌های توسعهٔ ملی محسوب می‌شود. در این راستا، توجه به کیفیت، دسترسی عادلانه و کارایی نظام آموزش عالی، به عنوان یکی از ارکان بنیادین توسعهٔ جامع و پایدار، از اهمیتی راهبردی برخوردار است. با پذیرش نقش آموزش عالی به عنوان عامل راهبردی و کلیدی در بهبود توسعهٔ ملی، توجه به آن و فراهم کردن زمینهٔ موفقیت و توسعهٔ همه‌جانبهٔ آن باید مورد توجه سیاست‌گذاران و دولت‌مردان قرار گیرد. موضوع بودجه و مدیریت مالی یکی از مؤلفه‌های اساسی در موفقیت نظام آموزش عالی و دانشگاه‌هاست. در کشور ما و بسیاری از کشورهای دنیا، شیوه‌های تأمین منابع مالی و مدیریت بودجه با توجه به سیاست‌ها و اهداف کلان دارای تفاوت‌ها و شباهت‌هایی هستند. در حال حاضر، با افزایش تورم و کاهش منابع دولتی دانشگاه‌ها، مدیران با چالش‌هایی مختلف در حوزه‌های دانشجویی، آموزشی، پژوهشی و توسعهٔ زیرساخت‌ها مواجه شده‌اند که این امر تأثیری مستقیم بر کیفیت کارکردهای دانشگاهی دارد و حاکی از آن است که ادارهٔ صرف دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی بر اساس اعتبارات دولتی امکان‌پذیر نیست؛ از این رو، کسب دانش و آگاهی مدیران و برنامه‌ریزان دانشگاهی از منابع مالی و شیوهٔ مدیریت آن‌ها و بازتعریف منابع درآمدی و مدیریت آن‌ها در کنار اعتبارات و بودجه‌های دولتی به عنوان اصلی مهم و ضروری مطرح است.

دانش و آگاهی مدیران از فرایند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل فعالیت‌های مالی، می‌تواند زمینهٔ رشد و بالندگی سازمانی را فراهم کند. این آگاهی به مدیران دانشگاهی کمک می‌کند تا با نگاهی جدید و اندیشه‌ای عمیق بتوانند الگویی نو را در راستای مدیریت

انتشارات دانشگاه اصفهان

مالی و بودجه به منظور هدایت دانشگاه و سازمان‌دهی فعالیت‌های دانشگاهی با رویکردی خلاق و نوآور طراحی کنند. در همین راستا، کتاب حاضر با هدف کمک به تمامی مدیران دانشگاهی در سطوح مختلف که به نوعی با مدیریت مالی و بودجه سروکار دارند و همچنین، کلیهٔ دانشجویان دوره‌های کارشناسی‌ارشد و دکتری رشتهٔ آموزش عالی انتخاب و ترجمه شده است. امید است که محتوا و راهنمایی‌های عملی این کتاب به ویژه در رابطه با اصول بودجه‌بندی، برای مدیریت مؤثر بودجه و کمک به مدیران در اجتناب از مشکلات مالی رایج، مدیریت وجوه مالی محدود و درک چرخه‌های بودجه راهگشا باشد.

در نهایت، با وجود کوشش‌های بسیار برای ترجمهٔ این کتاب، ممکن است در راستای بهبود ترجمهٔ انجام‌شده نکاتی وجود داشته باشند که نیازمند اضافه و بازنگری باشند؛ از این رو، از همهٔ خوانندگان گرامی این کتاب صمیمانه تقاضا داریم نظرات و پیشنهادهای ارزشمند خود را برای مترجمان به آدرس h.davarpanah1991@gmail.com ارسال کنند تا در ویرایش بعدی کتاب از آن‌ها استفاده کنند.

سید هدایت‌اله داورپناه
سید علی سیادت
آرش یدالهی ده‌چشمه

انتشارات دانشگاه اصفهان

فهرست مطالب

عنوان..... شماره صفحه
سخن مترجمان.....أ
پیشگفتار..... ك
دربارهٔ نویسندگان..... س
فصل اول: زمینهٔ مالی و نقش مدیر بودجه.....۱
زمینهٔ مالی آموزش عالی.....۲
نگرانی‌ها و دغدغه‌های مربوط به هزینه.....۲
هزینهٔ فناوری.....٤
رقابت برای جذب اعضای هیئت‌علمی و کارکنان.....٥
افزایش رقابت برای پذیرش دانشجو.....٦
افزایش هزینه‌های کالاها و خدمات.....۷
رکود ۲۰۰۸-۲۰۰۹ آمریکا.....۹
تفاوت‌های بین مؤسسه‌های دولتی و خصوصی.....۱۰
کنترل و مجوزها.....۱۲
سیاست‌ها.....۱۲
مسائل منابع انسانی.....۱۲
خرید.....۱۳
الزامات حسابرسی.....۱٤
نقش مدیر بودجه.....۱٥
تصمیم‌گیری معتبر و منطقی.....۱٦
گوش دادن آگاهانه.....۱٦
جمع‌آوری منابع.....۱۷
دوست‌یابی.....۱۷
حل مشکلات مالی.....۱۸
چرا این موارد مهم هستند؟.....۱۸

انتشارات دانشگاه اصفهان

دانشگاه آلفا ۱۹
مطالعهٔ موردی: زمان‌های فراوانی در دانشگاه آلفا ۱۹
پرسش‌های تأملی ۲۲
منابع ۲۲
فصل دوم: ارکان اصلی بودجه: درآمدها و مخارج ۲۵
درآمدها ۲۶
بودجهٔ دولتی ۲۶
شهریه ۲۷
شهریهٔ تحصیلات تکمیلی و حرفه‌ای ۲۸
تخفیف شهریه ۲۹
هزینه‌های دانشجویی اجباری ۳۰
درآمد حاصل از موقوفات ۳۱
هزینه‌های دانشجویی ویژه ۳۴
هدایا و اعطایی‌ها ۳۵
اعطای سالانه ۳۶
اعطای متمرکز ۳۶
کمپین‌های بلندمدت ۳۷
هدایای فرسایشی (تحلیل‌رفتنی) ۳۷
کمک‌های مالی و قراردادها ۳۸
خدمات جانبی ۳۹
برنامه‌های ویژه ۴۰
خدمات نهادی قراردادی ۴۰
بیمارستان‌ها ۴۱
مجوزها، حق ثبت اختراع و حق امتیاز ۴۱
پشتیبانی و حمایت از سوی نهادهای مذهبی ۴۲
سایر منابع درآمدی ۴۳
بودجه‌های سرمایه‌ای استانی ۴۴
حمایت سرمایه‌ای دولت ۴۴
مخارج ۴۴
حقوق و دستمزد ۴۵
مزایا ۴۶
بودجهٔ دانشگاه آلفا ۴۶

انتشارات دانشگاه اصفهان

تدارکات برنامه..... ٤٧
تجهیزات اداری ٤٧
تجهیزات و نرم‌افزارهای رایانه‌ای..... ٤٧
ارتباطات..... ٤٨
انتشارات و چاپ..... ٤٨
هزینهٔ پست ٤٩
برنامه‌ریزی..... ٤٩
توسعهٔ حرفه‌ای..... ٥٠
حق عضویت و اشتراک نشریات ٥٠
مسافرت ٥٠
پذیرایی و هدایا..... ٥١
تأسیسات و امکانات..... ٥١
خدمات شهری..... ٥٢
خدمات قراردادی..... ٥٢
خدمات وام ٥٢
بورسیه‌های دانشجویی و کمک‌هزینه‌های تحصیلی ٥٣
امور متفرقه..... ٥٣
نتیجه‌گیری..... ٥٣
پرسش‌های تأملی..... ٥٣
منابع ٥٤
فصل سوم: شناخت و درک بودجه..... ٥٧
اهداف بودجه..... ٥٧
عملیاتی کردن راهبردهای کسب‌وکار ٥٨
تخصیص منابع..... ٥٩
ارائهٔ مشوق‌ها و ایجاد انگیزه..... ٦١
اعمال کنترل ٦٣
فراهم‌سازی ابزارهای ارتباطی..... ٦٤
انواع بودجه‌ها ٦٥
بودجه‌های عملیاتی ٦٥
بودجه‌های سرمایه‌ای ٦٧
بودجه‌های جانبی ٦٧
بودجه‌های وجوه ویژه..... ٦٨

انتشارات دانشگاه اصفهان

سازمان‌دهی و ارائهٔ بودجه‌ها ۶۹
مدل‌های رایج بودجه‌بندی ۷۱
بودجه‌بندی کل وجوه ۷۱
بودجه‌بندی فرمولی ۷۲
بودجه‌بندی مبتنی بر عملکرد ۷۳
فرایند بودجه‌بندی دانشگاه ایالتی بتا ۷۵
بودجه‌بندی افزایشی ۷۶
بودجه‌بندی مبتنی بر ابتکار عمل ۷۸
نظام طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی ۷۹
بودجه‌بندی مسئولیت‌محور ۸۰
بودجه‌بندی مبتنی بر صفر ۸۲
مدل‌های ترکیبی جذاب و رایج بودجه‌بندی ۸۲
تصمیم‌گیری و بودجه‌ها ۸۶
رویکرد متمرکز ۸۶
رویکرد غیرمتمرکز ۸۷
رویکردهای ترکیبی ۸۷
نتیجه‌گیری ۸۸
پرسش‌های تأملی ۸۸
منابع ۸۸
فصل چهارم: مدیریت چرخهٔ بودجه ۹۱
موضوع‌های کلی ۹۲
مشخصات و ویژگی‌های نهادی ۹۲
مشارکت‌کنندگان ۹۳
زمان در دسترس ۹۳
تدوین و مدیریت بودجهٔ عملیاتی سال مالی ۹۴
تنظیم دستورالعمل‌های بودجهٔ نهادی و واحدی ۹۵
بررسی محیطی ۹۶
عملکرد گذشته در سرتاسر مؤسسه ۹۶
پیش‌بینی درآمدها و مخارج ۹۷
فرایندهای برنامه‌ریزی ۹۹
جدول زمان‌بندی ۱۰۰
به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات مربوط به فرایند بودجهٔ نهادی ۱۰۲

انتشارات دانشگاه اصفهان

تدوین فرایند و دستورالعمل‌های داخلی بودجهٔ واحد ۱۰۲
تجزیه‌وتحلیل عملکرد بودجهٔ گذشتهٔ واحد ۱۰۵
تدوین و بازنگری پیشنهاده‌های درون واحد ۱۰۵
بررسی و بازنگری گزینه‌های برنامه و منابع تأمین مالی واحد ۱۰۸
تنظیم و ارسال درخواست‌های بودجهٔ واحد ۱۰۹
پیامدها ۱۱۰
بررسی، اصلاح و تصویب ۱۱۱
نظارت بر عملکرد بودجه ۱۱۲
تعدیل بودجهٔ سال جاری ۱۱٤
بستن بودجه ۱۱۵
تجزیه‌وتحلیل و تکرار ۱۱٦
نتیجه‌گیری ۱۱۸
پرسش‌های تأملی ۱۱۸
منابع ۱۱۹
فصل پنجم: درک و شناخت بودجه‌های جانبی و سرمایه‌ای ۱۲۱
بودجه‌های جانبی ۱۲۱
پیش‌بینی درآمدها و مخارج ۱۲۳
پیش‌بینی بودجهٔ دانشگاه آلفا ۱۲۳
پرداخت هزینه‌های سربار و خدمات نهادی ۱۲۵
دانشگاه آلفا ۱۲٦
برنامه‌ریزی برای تعمیر و نگهداری و جایگزینی تجهیزات ۱۲۷
بودجه‌بندی احتیاطی ۱۲۸
بودجه‌های سرمایه‌ای ۱۲۹
مسائل رایج بودجه‌های سرمایه‌ای ۱۳۰
برنامه‌ریزی و بودجه‌های سرمایه‌ای ۱۳۱
تأمین مالی بودجه‌های سرمایه‌ای ۱۳۳
تأمین مالی از منابع داخلی ۱۳۳
حمایت و پشتیبانی از طریق هدایا و اعطایی‌ها ۱۳٤
اوراق قرضه ۱۳٤
تخصیصات ۱۳٦
سرمایه‌گذاری‌های مشترک ۱۳٦
تأثیر مسائل اجتماعی بر بودجه‌های سرمایه‌ای ۱۳۷

انتشارات دانشگاه اصفهان

لزوم هشیاری نسبت به هزینه‌های پنهان ۱۳۹
نتیجه‌گیری ۱۴۰
پرسش‌های تأملی ۱۴۰
منابع ۱۴۰
فصل ششم: مشکلات و پیچیدگی‌ها مدیریت بودجه ۱۴۳
مسائل رایج ۱۴۴
درک و شناخت سازمان ۱۴۴
درک و شناخت تاریخچهٔ بودجهٔ واحد ۱۴۶
مثالی برای روشن شدن موضوع ۱۴۶
ارزیابی قابلیت‌ها و توانایی‌ها ۱۴۷
شناسایی مشکلات و تدوین راه‌حل‌ها ۱۴۸
مدیریت تغییر ۱۵۰
پیچیدگی‌های رایج ۱۵۲
اتکا به توافقات و قراردادهای شفاهی ۱۵۳
تخمین زدن بیش از حد درآمد ۱۵۳
به تعویق انداختن یک مشکل ۱۵۴
دانشگاه آلفا ۱۵۴
عدم درخواست کمک ۱۵۵
عدم شناسایی هزینه‌های پنهان ۱۵۵
عدم برنامه‌ریزی برای پایان کار ۱۵۶
عدم شناسایی پیامدهای چندساله ۱۵۷
عدم درک پیامدها برای دیگران ۱۵۷
تصور تداوم روزهای خوب (شرایط مساعد) ۱۵۸
توصیه‌هایی برای مدیران بودجهٔ تازه‌کار ۱۵۹
سؤال بپرسید ۱۵۹
آماده باشید ۱۵۹
صادق باشید ۱۶۰
فهمیدن اینکه تصمیم‌گیرندگان به چه چیزی نیاز دارند ۱۶۰
نقش بازی نکنید ۱۶۱
شناسایی ذی‌نفعان و تصمیم‌گیرندگان ۱۶۲
یاد بگیرید بگویید «نمی‌دانم» ۱۶۲
توجه به جزئیات ۱۶۲

انتشارات دانشگاه اصفهان

ایجاد چند پیش‌فرض اولیه ۱۶۲
درخواست مشاورهٔ حقوقی در صورت لزوم ۱۶۳
عامل نگرش ۱۶۴
پرسش‌های تأملی ۱۶۵
منابع ۱۶۵
فصل هفتم: مدیریت نوسانات بودجه ۱۶۷
دلایل کاهش بودجه ۱۶۸
کاهش ثبت‌نام ۱۶۸
دانشگاه آلفا ۱۶۹
کاهش بودجه‌ها و سرمایه‌گذاری‌های دولتی ۱۶۹
عدم موفقیت در جمع‌آوری کمک‌های مالی ۱۷۰
رویدادهای غیرمنتظره یا زیان‌بار ۱۷۱
حذف موارد غیرضروری ۱۷۲
رویکردهای نهادی برای کاهش بودجه ۱۷۳
زمان، اطلاعات و قدرت ریسک‌پذیری ۱۷۳
اشکال کاهش بودجه ۱۷۴
توقف بودجه ۱۷۴
کاهش‌های همگانی ۱۷۵
کاهش‌های هدفمند ۱۷۵
ساختاردهی مجدد ۱۷۶
حذف برنامه‌ها ۱۷۷
راهبردهای سودمند واحد ۱۷۷
استفاده از کم‌اثرترین ابزار در ابتدا ۱۷۸
به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات ۱۷۸
نظرخواهی کردن ۱۷۸
استفاده از وجوه احتیاطی در ابتدا ۱۷۹
درخواست کاهش‌های داوطلبانه ۱۷۹
دادن وعده‌های اندک ۱۸۰
کاهش اقلام غیرضروری ۱۸۰
در نظر گرفتن برون‌سپاری ۱۸۰
شناسایی منابع درآمدی جدید ۱۸۱
به‌اشتراک‌گذاری منابع ۱۸۲

انتشارات دانشگاه اصفهان

ثابت‌قدم باشید..... ۱۸۲
از اتخاذ تصمیم‌های دشوار نترسید..... ۱۸۲
مستندسازی شرایط، فرایند و نتایج..... ۱۸۳
مدیریت فرصت‌های بودجه‌ای..... ۱۸۳
تجربیات کسب‌شده..... ۱۸٤
رویکردها..... ۱۸٤
تأمین مالی همگانی..... ۱۸٤
سرمایه‌گذاری‌های هدفمند..... ۱۸۵
سرمایه‌گذاری در برنامه‌های جدید..... ۱۸٦
اولویت‌ها..... ۱۸٦
پیشنهادها..... ۱۸٦
نتیجه‌گیری..... ۱۸۷
مطالعات موردی..... ۱۸۸
مطالعهٔ موردی: کالج امگا..... ۱۸۸
مطالعهٔ موردی: زمان‌های چالش‌برانگیز در دانشگاه آلفا..... ۱۹۰
منابع..... ۱۹۲
واژه‌نامهٔ اصطلاحات تخصصی (فارسی به انگلیسی)..... ۱۹۵
واژه‌نامهٔ اصطلاحات تخصصی (انگلیسی به فارسی)..... ۱۹۷

انتشارات دانشگاه اصفهان

پیشگفتار

بیشتر مدیران شاغل در مؤسسه‌های آموزش عالی مسئولیت مدیریت بودجه را به عهده دارند. این ممکن است فقط بخشی از مسئولیت‌های آن‌ها باشد؛ اما برای موفقیت آن‌ها بسیار مهم است؛ با این حال، افرادی که مسئولیت مدیریت بودجه را به عهده دارند، معمولاً در زمینهٔ مدیریت این عملکرد مهم دانش و تجربهٔ کافی ندارند و معمولاً این‌گونه فرض می‌شود که چون فردی در زمینه تدوین برنامه، تدریس یا پژوهش تجربه دارد، با اصول اساسی و اولیهٔ بودجه‌بندی و مدیریت مالی آشناست؛ اما این فرض لزوماً صحیح نیست و کتاب حاضر در راستای برطرف کردن بخشی از کمبود دانش و تجربه در این زمینه نوشته شده است.

مخاطبان هدف این کتاب کلیهٔ مدیرانی هستند که در آموزش عالی، نقش‌هایی مختلف مانند ریاست دانشگاه، ریاست دانشکده، معاونت، مدیریت گروه، هماهنگ‌کننده و مدیریت برنامه را به عهده دارند. همچنین، این کتاب برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی مفید خواهد بود که در مقاطع کارشناسی‌ارشد و دکتری مدیریت آموزش عالی در حال تحصیل هستند. به طور کلی، این کتاب برای افرادی که به نحوی با مدیریت مالی و بودجه‌های آموزش عالی سروکار دارند، صرف‌نظر از نقش آن‌ها در آموزش عالی، در نظر گرفته شده است. این کتاب به زبانی ساده نگاشته شده است و برای خوانندگانی در نظر گرفته شده است که پیش‌زمینهٔ قوی در حوزهٔ مسائل مالی ندارند.

چاپ اول این کتاب *راهنمای بودجه و مدیریت مالی مدیران دانشگاهی جسی‌باس*[1] بود. این کتاب برگرفته از رساله‌ای تخصصی است که با هدف کمک به افراد تازه‌کار در مسئولیت‌های مدیریت بودجهٔ امور دانشگاهی به منظور درک زبان و فرایندهای مدیریت بودجه در آموزش عالی نوشته شده است. متن اصلی بر اساس رسالهٔ تخصصی در برخی از حوزه‌های مهم شامل تمرکز بر مدل‌های بودجه در آموزش عالی و مبحث مدیریت مالی تشکیلات و واحدهای جانبی نگاشته شده است. متن اصلی همچنین طیفی وسیع از افرادی را مخاطب قرار می‌دهد که مسئولیت‌هایی جدید یا گسترده را در آموزش عالی به عهده دارند و شامل بحث عمیق‌تر دربارهٔ عوامل دخیل در تدوین و اجرای بودجهٔ نهادی است. دقیقاً

[1]. The JosseyBass Academic Administrator's Guide to Budgets and Financial Management

انتشارات دانشگاه اصفهان

همان‌طور که متن اصلی بر مبنای رسالهٔ تخصصی نوشته شده است، این نسخهٔ بازنگری شده نیز بر اساس نسخهٔ اصلی تدوین شده است. محتوای اصلی کتاب تا حدود زیادی یکسان است؛ زیرا رویه‌های خوب بودجه نسبتاً پایدار هستند. تغییراتی که اعمال شده‌اند نشان‌دهندهٔ بازخوردهای (فوق‌العاده) ارزشمندی هستند که از دانشجویان، اعضای هیئت‌علمی و متخصصانی دریافت شده‌اند که از متن اصلی استفاده کرده‌اند. همچنین، اطلاعات بیان‌شده در متن به‌روز شده است تا شرایط معاصر در آموزش عالی را منعکس کند و مطالعات موردی نیز با همین هدف به‌روز شده‌اند. دانشگاه ایالتی بتا (یک مؤسسه خیالی جدید) نیز در فصل سوم معرفی شده است.

فصل اول، تحت عنوان «**زمینهٔ مالی و نقش مدیر بودجه**»، دربارهٔ زمینهٔ مالی آموزش عالی و تفاوت‌های مؤسسه‌های آموزش عالی دولتی، خصوصی و انتفاعی بحث می‌کند. علاوه بر این، این فصل شامل مبحثی دربارهٔ نقش مدیر بودجه (خواه مدیر تمام‌وقت باشد یا پاره‌وقت) در یک واحد بودجه و در یک محیط نهادی بزرگ‌تر است. این فصل، پس از تجدیدنظر، اطلاعاتی جدیدتر دربارهٔ محیط مالی پس از رکود ۲۰۰۸-۲۰۰۹ در آمریکا ارائه می‌کند. اطلاعات مربوط به بخش انتفاعی نیز در این فصل مطرح شده است. در ترجمهٔ فارسیِ این فصل، با توجه به اینکه منظور تناسبِ محتوا با بافتِ نظام آموزش عالی ایران است، بخش‌هایی مختصر از متن اصلی که به طور خاص به زمینهٔ مالیِ آموزش عالی در ایالات متحده مربوط می‌شوند، از جمله بحث‌های مفصل دربارهٔ رقابت فزاینده برای منابع در بخش‌های عمومی و خصوصی اقتصاد آمریکا، افزایش مقررات و فرامین بدون اعتبار مالی در سطوح ایالتی و فدرال و مباحث تخصصی مربوط به قانون‌گذاری‌های آمریکایی، به صورت خلاصه‌شده یا با اقتضای سیاست زبانی و فرهنگی حذف یا تعدیل شده‌اند. این اقدام با هدف جلوگیری از تمرکزِ غیرضروری بر جزئیاتی صورت گرفته که برای خوانندهٔ فارسی‌زبان و عمدتاً آشنا با نظام آموزش عالی ایران دارای ارزش کاربردی کمتری است.

فصل دوم، تحت عنوان «**ارکان اصلی بودجه: درآمدها و مخارج**»، منابع مختلف درآمدی و دسته‌بندی‌هایی گسترده از مخارجی را معرفی می‌کند که توصیف‌کنندهٔ انواع بودجه‌ها در آموزش عالی هستند. در این فصل، موضوع‌هایی بررسی شده‌اند که هنگام مواجهه با درآمدها و مخارج باید در نظر گرفته شوند. نسخهٔ جدید (نسخهٔ حاضر) شامل توضیحات بیشتری دربارهٔ چالش‌های مربوط به وجوه محدودشده و نکات مربوط به راهبردهای جدید مؤسسه‌ها در راستای افزایش درآمد حاصل از شهریه است. بخش به‌روزرسانی‌شدهٔ این فصل در ویرایش جدید در رابطه با درآمد حاصل از موقوفات و بررسی و موشکافی دقیق‌تر آن‌ها و اظهارات مشابه در رابطه با بررسی بنیادهای مرتبط با دانشگاه‌ها نوشته شده است.

انتشارات دانشگاه اصفهان

فصل سوم، تحت عنوان «**درک و شناخت بودجه‌ها**»، اهداف بودجه، انواع مختلف بودجه و مدل‌های مختلف بودجه‌بندی را به عنوان بخشی از مسئولیت هر مدیری در آموزش عالی مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد. این فصل همچنین خوانندگان را با نظریهٔ بوئن[1] دربارهٔ منابع و مخارج آشنا می‌کند. در **فصل چهارم**، تحت عنوان «**مدیریت چرخهٔ بودجه**»، بحث اصلی با تمرکز بر ماهیت تداوم مدیریت بودجه و لزوم درک مسائل مالی گذشته، حال و آیندهٔ واحد بودجه ارائه شده است. بودجه‌های سرمایه‌ای و واحدها و تشکیلات جانبی مسائلی خاص را در مدیریت مالی به وجود می‌آورند. پیامدهای زمان‌بندی چرخه‌های استخدام بر تدوین و توسعهٔ بودجه، به ویژه هنگامی که به استخدام در سمت‌های دانشگاهی مربوط می‌شوند، در این فصل بررسی شده‌اند.

فصل پنجم، تحت عنوان «**درک و شناخت بودجه‌های جانبی و سرمایه‌ای**»، چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی مدیران بودجه را تصریح می‌کند که با چنین واحدهایی سروکار دارند. هر موقعیت اجرایی مملو از مشکلات و پیچیدگی‌هایی است که باید حل شوند و از بروز آن‌ها جلوگیری شود؛ مدیریت بودجه نیز از این قاعده مستثنا نیست. مطالب بازنگری‌شده در این فصل شامل بحث‌های تکمیلی دربارهٔ چرخه‌های نگهداری و جایگزینی، بخشی ویژه در رابطه با پایداری و سایر مسائل مرتبط با نگرانی‌های اجتماعی جدید در رابطه با بودجه‌بندی است.

فصل ششم، تحت عنوان «**پیچیدگی‌ها و مشکلات مدیریت بودجه**»، دربارهٔ این مشکلات به طور مفصل بحث می‌کند و نشان می‌دهد چگونه باید با مشکلات مقابله و از پیچیدگی‌ها اجتناب کرد. مطالب به‌روزرسانی‌شده در فصل ششم دربارهٔ به‌اشتراک‌گذاری یا ادغام منابع توسط مؤسسه‌ها برای رسیدگی به برخی از مخارج، چالش‌های کاهش شهریه و تمایل تأسف‌بار برخی از افراد برای به تعویق انداختن مشکلات به‌جای رسیدگی به‌موقع به آن‌ها صحبت می‌کند.

در نهایت، در **فصل هفتم**، تحت عنوان «**مدیریت نوسانات بودجه**»، پیشنهادهایی در رابطه با نحوهٔ مدیریت کاهش بودجه و مدیریت منابعی جدید ارائه می‌شوند که به درون مؤسسه و واحد بودجه تزریق می‌شوند. همچنین، در فصل هفتم، بررسی دانشگاه آلفا[2] که با کاهش بودجه مواجه شده است به عنوان یک مطالعهٔ موردی به عهدهٔ خواننده واگذار شده است. فصل هفتم همچنین شامل یک مطالعهٔ موردی جدید دربارهٔ کالج امگا است که به خواننده اجازه می‌دهد اطلاعات آموخته‌شده در سراسر کتاب را به کار گیرد. فصل هفتم به منظور بررسی اینکه آیا کمبود منابع وضعیتی گذراست یا یک سیاست عمومی پایدار، بازنگری شده است. در انتهای کتاب نیز واژه‌نامه‌ای از اصطلاحات تخصصی در حوزهٔ بودجه‌بندی در

انتشارات دانشگاه اصفهان

1. Bowen
2. Alfa

آموزش عالی گنجانده شده است که امیدواریم برای خوانندگان در درک اصطلاحات به‌کاررفته در این جلد و همچنین، در امور روزمرهٔ آن‌ها به عنوان مدیران بودجه در یک مؤسسهٔ آموزش عالی مفید واقع شود.

تقدیر و تشکر

از همکارانم در چندین مؤسسه که به من کمک کردند تا مسائل مالی در آموزش عالی را درک کنم، تشکر می‌کنم. این افراد عبارت‌اند از: جان پمبروک[1]، لی سیکرست[2]، زنده‌یاد بیل فیشر[3]، جین سانشاین[4]، شیلا دریسکل[5] و اریک واچتل[6]. همچنین، از خانواده و دوستانم به خاطر حمایتشان و از همکارم جورج مک‌کللان[7] به خاطر کمک‌ها و مشارکت کیفی‌اش در این کتاب تشکر می‌کنم (**مارگارت جی. بار**[8]).

از همهٔ کسانی که مسیر این سفر اکتشافی در مسائل حرفهٔ امور دانشجویی را برای من هموار کردند، سپاسگزارم؛ به ویژه دانشجویانی که به من اجازه دادند به طور مستقیم و غیرمستقیم بخشی از داستان‌های شگفت‌انگیزشان باشم. از دو همکار در دانشگاه ایندیانا – دانشگاه پوردو فورت وین (IPFW)[9] به طور ویژه تشکر می‌کنم: رئیس دانشگاه ویکی کاروین[10] برای حمایت مداومش از تلاش‌های من به عنوان پژوهشگر و دیو رینولدز[11] به خاطر اینکه واقعاً یک مدیر بودجهٔ فوق‌العاده است. در نهایت، به طور ویژه از مارگارت بار سپاسگزاری می‌کنم که راهنما، دوست و همکار من برای این پروژه و پروژه‌های دیگر است (**جورج اس. مک‌کللان**).

هدف ما از ارائهٔ ویرایش اول تدوین کتابی بود که برای همکارانمان که با مدیریت مالی به عنوان بخشی از مسئولیتشان سروکار دارند، راهنما، آگاهی‌بخش و کمک‌کننده باشد. ما از بازخوردهای مثبت در رابطه با این تلاش سپاسگزاریم و امیدواریم این نسخهٔ تجدیدنظرشده به پیشبرد اهداف مدنظر کمک کند.

مارگارت جی بار (اوانستون، ایلینوی[12])
جورج اس. مک کللان (آکسفورد، میسی‌سی‌پی[13])

انتشارات دانشگاه اصفهان

1. John Pembroke
2. Leigh Seacrest
3. The late Bill Fischer
4. Gene Sunshine
5. Sheila Driscoll
6. Eric Wachtel
7. George S. McClellan
8. Margaret J. Barr
9. Indiana UniversityPurdue University Fort Wayne
10. Vicky Carwein
11. Dave Reynolds
12. Evanston, Illinois
13. Oxford, Mississippi

دربارهٔ نویسندگان

مارگارت جی. بار از اکتبر ۱۹۹۲ تا جولای ۲۰۰۰ که بازنشسته شد، به عنوان معاون امور دانشجویی در دانشگاه نورث‌وسترن[1] خدمت کرد. وی در حال حاضر به عنوان استاد بازنشسته در دانشکدهٔ علوم تربیتی و سیاست اجتماعی در نورث‌وسترن مشغول فعالیت‌های مشاوره، نویسندگی و کار داوطلبانه است. وی پیش از انتصاب خود در نورث‌وسترن، به مدت هشت سال معاون امور دانشجویی در دانشگاه تگزاس کریستین[2] بود. وی همچنین از سال ۱۹۸۲ تا ۱۹۸۵ معاون امور دانشجویی در دانشگاه ایلینوی شمالی[3] بود و از ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۲ دستیار معاون امور دانشجویی در همان مؤسسه بوده است. او از سال ۱۹۷۱ تا ۱۹۸۰ ابتدا دستیار و سپس معاون امور دانشجویی در دانشگاه تگزاس در آستین[4] بود. وی همچنین به عنوان سرپرست مسکن (اقامتگاه‌ها/خوابگاه‌ها) و سرپرست اتحادیهٔ کالج در کالج ایالتی ترنتون[5] و دستیار سرپرست و سرپرست اقامتگاه‌های زنان در دانشگاه ایالتی نیویورک در بینگامتون[6] خدمت کرده است.

بار در نقش‌های مختلف اجرایی خود، همواره مسئولیت نظارت بر بودجه‌های عملیاتی را به عهده داشته است. وی در طول هجده سال فعالیت به عنوان معاون بر بودجه‌های عملیاتی و احتیاطی تخصیص‌داده‌شده برای واحدهای نهادی و جانبی نظارت داشته است. وی در چندین پروژهٔ سرمایه‌ای از جمله ساخت خوابگاه‌های جدید، امکانات تفریحی جدید، امکانات غذاخوری و همچنین، نوسازی مراکز چندفرهنگی، واحدهای مسکونی (خوابگاه‌ها) و یک مرکز مشاورهٔ تحصیلی مشارکت داشته است.

انتشارات دانشگاه اصفهان

---

1. Northwestern University
2. Texas Christian University
3. Northern Illinois University
4. University of Texas at Austin
5. Trenton State College
6. State University of New York at Binghamton

وی سابقهٔ پست و مقام‌های رهبری متعددی را در انجمن کارکنان کالج آمریکایی (ACPA)[1] داشته است؛ از جمله اینکه دوره‌ای به عنوان ریاست انجمن (۱۹۸۳-۱۹۸٤) خدمت کرده است. وی دریافت جایزهٔ مشارکت علمی[2] ACPA و جایزهٔ خدمات حرفه‌ای[3] (۱۹۸٦) را در کارنامهٔ خود دارد و از سال ۱۹۸٦ تا ۱۹۹۱ پژوهشگر ارشد ACPA بوده است.

او همچنین در انجمن ملی مدیران کارکنان امور دانشجویی/ناسپا (NASPA)[4] به عنوان مدیر بنیاد ناسپا (۱۹۸۹-۱۹۹۰) و رئیس هیئت‌مدیرهٔ بنیاد ناسپا (۲۰۰۰-۲۰۰۲) فعالیت داشته است. بار در سال ۱۹۸٦ برندهٔ جایزهٔ مشارکت برجستهٔ ناسپا در حوزهٔ ادبیات و پژوهش و جایزهٔ مشارکت برجسته در آموزش عالی در سال ۲۰۰۰ شد و در همان سال، توسط بنیاد ناسپا به عنوان عضو برجستهٔ حرفه‌ای شناخته شد.

وی نویسنده و ویراستار کتاب‌ها و تک‌نگاری‌هایی متعدد است؛ از جمله *راهنمای مسئولان امور دانشجویی برای اداره امور*[5] با مک‌کللان (تحت قرارداد)، *ایجاد تحول در امور دانشجویی: چالش‌ها و راهبردها*[6] با مک‌کللان و ساندین[7] (۲۰۱٤) و *کتابچهٔ راهنمای مدیریت امور دانشجویی*[8] (۲۰۰۰ با دسلر[9]؛ ۱۹۹۳). همچنین، در ویراستاری کتاب *آیندهٔ جدید برای امور دانشجویی*[10] با لی آپکرافت[11] (۱۹۹۰) و کتاب *بهبود برنامه‌های خدماتی مؤثر دانشجویی: راهنمایی برای کارشناسان و مسئولان*[12] با کینیگ[13] (۱۹۸۵) همکاری داشته است و کتاب *خدمات دانشجویی و قانون*[14] (۱۹۸۸) را ویراستاری کرده است. وی از سال ۱۹۸٦ تا ۱۹۹۸ به عنوان سرپرست ویراستار مجموعهٔ تک‌نگاری *دستورالعمل‌های جدید برای خدمات دانشجویی*[15] خدمت کرد. او همچنین نویسندهٔ کتاب‌ها و فصل‌های تک‌نگاری متعددی است.

انتشارات دانشگاه اصفهان

1. American College Personnel Association
2. Contribution to Knowledge Award
3. Professional Service Award
4. National Association of Student Personnel Administrators
5. Student Affairs Practitioner's Guide to Governance
6. Making Change Happen in Student Affairs: Challenges and Strategies
7. Sandeen
8. The Handbook of Student Affairs Administration
9. Desler
10. New Futures for Student Affairs
11. Lee Upcraft
12. Developing Effective Student Service Programs: A Guide for Practitioners
13. Keating
14. Student Services and the Law
15. New Directions for Student Services

بار در سال ۱۹۶۱ مدرک کارشناسی آموزش ابتدایی را از دانشگاه ایالتی کالج نیویورک در بوفالو[1] و مدرک کارشناسی‌ارشد خود را در رشتهٔ آموزش عالی از دانشگاه ایلینوی جنوبی، کاربوندال[2] در سال ۱۹٦٤ دریافت کرد. وی مدرک دکتری خود را در رشتهٔ مدیریت آموزشی از دانشگاه تگزاس در آستین در سال ۱۹۸۰ دریافت کرد.

جورج اس. مک‌کللان دانشیار آموزش عالی در دانشگاه می‌سی‌سی‌پی[3] است. وی قبل از حضور در اولی میس[4]، به مدت ده سال به عنوان معاون امور دانشجویی در دانشگاه ایندیانا – دانشگاه پوردو فورت وین خدمت کرد. وی قبل از آمدن به IPFW، معاون توسعهٔ دانشجویی در دانشگاه ایالتی دیکینسون در دیکینسون، داکوتای شمالی[5] بود و در نقش‌هایی مختلف به دانشجویان در دانشگاه آریزونا[6] و دانشگاه نورث‌وسترن خدمت کرد. مک‌کللان در طول خدمت خود در دانشگاه نورث‌وسترن، مسئولیت‌هایی مختلف از جمله مدیریت خوابگاه دانشجویان تحصیلات تکمیلی و حرفه‌ای، خدمات غذایی و سراهای دانشجویی را به عهده داشت. وی در طول سال‌های کاری خود مسئولیتی جالب توجه در تدوین و مدیریت بودجه‌ها از جمله بودجه‌های جانبی و سرمایه‌ای داشته است.

مک‌کللان در مناصب مختلف رهبری در امور دانشجویی خدمت کرده است. او همچنین عضو هیئت تحریریهٔ دو مجلهٔ «توسعهٔ دانشجویان کالج[7]» و «کالج و شخصیت[8]» بوده است. وی به عنوان عضو هیئت‌مدیرهٔ بنیاد ناسپا و یکی از بنیان‌گذاران انجمن مدیران خدمات دانشجویان تحصیلات تکمیلی و حرفه‌ای فعالیت کرده است. وی همچنین به عنوان رئیس و دستیار رئیس کارگروه ویژهٔ ناسپا در زمینهٔ قمار و شرط‌بندی و کارگروه تخصصی در سیستم حسابرسی داوطلبانه فعالیت داشته است.

وی نویسنده (نویسندهٔ همکار) و ویراستار (همکار ویراستار) کتاب‌ها، فصل‌ها و مقاله‌هایی متعدد در حوزهٔ امور دانشجویی و آموزش عالی است؛ از جمله *راهنمایی مسئولان امور دانشجویی برای ادارهٔ امور*[9] با همکاری بار (تحت قرارداد)، *یک شغل خوب: اشتغال در دانشگاه به عنوان عملی اثرگذار*[10] با همکاری کریگر و ساووکا[11]، *کتابچهٔ راهنمای مدیریت*

انتشارات دانشگاه اصفهان

1. State University of New York College at Buffalo
2. Southern Illinois University, Carbondale
3. University of Mississippi
4. Ole Miss
5. . Dickinson State University in Dickinson, North Dakota
6. University of Arizona
7. Journal of College Student Development
8. Journal of College and Character
9. Student Affairs Practitioner's Guide to Governance
10. A Good Job: Campus Employment as High Impact Practice
11. Creager & Savoca

امور دانشجویی[1] با همکاری استرینگر[2] (۲۰۰۹، ۲۰۱۶)، *ایجاد تحول در امور دانشجویی: چالش‌ها و راهبردها*[3] با همکاری بار و ساندین (۲۰۱٤)، *کتاب راهنمایی برای مدیریت امور ورزشی و تفریحی کالج*[4] با همکاری کینگ و راکی[5] (۲۰۱۲)، *عادت‌پذیری و برون‌رفت: کمک به دانشجویان برای ورود به دنیای واقعی*[6] با همکاری پارکر[7] (۲۰۱۲)، *در جست‌وجوی اجتماعات ایمن‌تر: شیوه‌های نوین برای امور دانشجویی در رسیدگی به خشونت در محیط دانشگاه*[8] با همکاری جابلونسکی[9]، زدزیارکسی[10]، آمبلر[11]، بارنت تری[12] و ... و کیندل[13] (دستورالعمل‌های جدید در امور دانشجویی[14]، ۲۰۰۸)، *شرط‌بندی در محیط دانشگاه*[15] با همکاری هاردی و کاسول[16] (دستورالعمل‌های جدید در امور دانشجویی، ۲۰۰٦)، *ارائهٔ خدمات به دانشجویان آمریکایی بومی*[17] با همکاری فوکس و لوو[18] (دستورالعمل‌های جدید در امور دانشجویی، ۲۰۰۵).

مک‌کللان مدرک دکتری خود را در رشتهٔ آموزش عالی از دانشگاه آریزونا (۲۰۰۳) دریافت کرد. وی همچنین دو مدرک کارشناسی‌ارشد در رشتهٔ آموزش عالی (۱۹۹۸) و کارشناسی در رشتهٔ ادبیات انگلیسی و آمریکایی (۱۹۸۲) را از دانشگاه نورث‌وسترن دریافت کرد.

انتشارات دانشگاه اصفهان

1. The Handbook for Student Affairs Administration
2. Stringer
3. Making Change Happen in Student Affairs: Challenges and Strategies
4. The Handbook for College Athletics and Recreation Administration
5. King & Rockey
6. Stepping Up and Stepping Out: Helping Students Transition of the Real World
7. Parker
8. In Search of Safer Communities: Emerging Practices for Student Affairs in Addressing Campus Violence
9. Jablonski
10. Zdziarksi
11. Ambler
12. BarnettTerry
13. Kindle
14. New Directions in Student Services
15. Gambling on Campus
16. Hardy & Caswell
17. Serving Native American Students
18. Fox & Lowe