

شناسائی موانع و راهکارهای سازوکارهای تامین و تخصیص منابع مالی درون دانشکده‌ای^۱

احمد کیخا^۱

فرشته قائمی^۲

میترا عزتی^{۳*}

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۰

چکیده

هدف: هدف از پژوهش پیش‌رو، شناسائی موانع و راهکارهای سازوکارهای تامین و تخصیص منابع مالی در دانشکده‌های دانشگاه تهران می‌باشد. برای دستیابی به این هدف، چهار پرسش طرح‌ریزی شده بود. (۱) دانشکده‌های دانشگاه تهران با چه موانعی در جذب منابع مالی جدید مواجه هستند؟ (۲) چه موانعی فراروی دانشکده‌های دانشگاه تهران در تخصیص منابع مالی وجود دارد؟ (۳) راهکارهای تنوع‌بخشی به منابع مالی در دانشکده‌های دانشگاه تهران چیست؟ (۴) راهکارهای بهینه‌سازی سازوکارهای تخصیص منابع مالی در دانشکده‌های دانشگاه تهران کدام‌اند؟ **روش‌شناسی:** این پژوهش کیفی با استفاده از روش پدیدارشناسی تفسیری نوشته شده است. بنابراین، با به‌کارگیری نمونه‌گیری هدفمند با ۱۱ معاون اداری مالی دانشگاه تهران مصاحبه انجام شد. داده‌ها با استفاده از روش هفت مرحله‌ای دیکلمن^۵ (۲۰۰۹) تجزیه و تحلیل شدند. برای اعتباربخشی به داده‌ها از دو راهبرد؛ تکنیک بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و بازبینی توسط همکار استفاده شده است. **یافته‌ها:** یافته‌ها در پاسخ به پرسش اول، با ۱۲ زیرمقوله فرعی ثانویه و در مجموع با چهار زیرمقوله فرعی اولیه: عدم توانایی در توسعه مالی دانشگاه، ناکارآمدی قوانین و مقررات، ضعف مدیریتی-اجرایی و ضعف در زیرساخت‌ها طبقه‌بندی شدند. در پاسخ به پرسش دوم، یافته‌ها با ۵ زیرمقوله فرعی ثانویه و در مجموع با دو زیرمقوله فرعی اولیه: نظام بودجه‌ریزی سنتی و ناکارآمدی نظام اجرایی تخصیص منابع مالی دسته‌بندی شدند. در پاسخ به پرسش سوم، یافته‌ها با ۱۲ زیرمقوله فرعی ثانویه و در قالب ۴ زیرمقوله فرعی اولیه: تنوع‌بخشی به منابع درآمدی دانشگاه، اصلاح قوانین و مقررات، مدیریت‌گرایی نوین و توسعه زیرساخت‌ها گروه‌بندی شدند. در پاسخ به پرسش چهارم، نیز یافته‌ها با ۵ زیرمقوله فرعی ثانویه و در کل شامل دو زیرمقوله فرعی اولیه: بکارگیری نظام بودجه‌ریزی عملکردمحور و نظام اجرایی کارا و اثربخش در تخصیص منابع مالی می‌شدند. **بحث و نتیجه‌گیری:** در شرایط کنونی که دانشگاه‌ها در اکثر کشورهای جهان با کمبودهای مالی مواجه و در بخش تامین و هم تخصیص منابع مالی به دنبال سازوکارهای نوینی برای ارتقاء کارایی و اثربخشی خود هستند. دستاوردهای این پژوهش می‌تواند نقشه راه مناسبی برای بهبود عملکرد دانشگاه تهران در آینده باشد.

واژگان کلیدی: بودجه دانشگاه، بودجه‌ریزی عملیاتی، بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، تامین منابع مالی، تخصیص منابع مالی دانشگاه

^۱ مقاله حاضر برگرفته از پژوهشی آزاد در دانشگاه تهران در سال ۱۴۰۰-۱۴۰۱ است.

^۲ دانشجوی دکتری اقتصاد و مدیریت مالی آموزش عالی، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، ایران، پست الکترونیکی: ahmadkeykha@ut.ac.ir

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی، گروه روش‌ها و برنامه‌های آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، ایران، پست الکترونیکی: ghaemifereshteh@gmail.com

^۴ استادیار مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، ایران، پست الکترونیکی (نویسنده مسئول): ezati.m@ut.ac.ir

^۵ Dickelman

مقدمه

آموزش عالی به عنوان محرک اصلی ارتقاء سرمایه انسانی جوامع شناخته می شود که از طریق آن توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی زیست بوم های گوناگون رخ می دهد (کاتانو و همکاران^۱، ۲۰۱۶). بنابراین، دولت ها نمی توانند از نقش خود در تامین منابع مالی نظام آموزش عالی خودداری کنند (شومبورگ و تایلر^۲، ۲۰۰۶) لیکن دولت ها در سراسر جهان مبالغ قابل توجهی از بودجه عمومی را به دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی تخصیص می دهند (سانیا و مارتین^۳، ۲۰۰۶) این امر یک پدیده همه گیر و عمومی است زیرا در بسیاری از کشورهای توسعه یافته و کشورهای در حال توسعه همچنان دولت ها تامین کننده غالب منابع مالی دانشگاه ها می باشند (سلمی و هاپتمن^۴، ۲۰۰۶). در واقع، منابع مالی به مثابه ستون اصلی در مدیریت و حمایت از عملکرد نظام آموزش عالی در تسهیل گری آن ها در توسعه جوامع تعریف می شوند. به طور ویژه این ابزار حمایتی می توانند به نظام های آموزش عالی کمک کنند تا بر اساس اهداف و اصولی مدون در راستای برآورده ساختن نیازهای جامعه و صنعت عمل کنند (سرلین^۵، ۲۰۰۷) افزون بر این، منابع مالی به مثابه ابزاری پنداشته می شوند که رفتار دانشگاهیان را در جهت دستیابی به نتایج مورد انتظار و مطلوب هدایت می کنند (جانگبلود^۶، ۲۰۱۰). بنابراین، منابع مالی را می توان به عنوان یک برنامه ریزی استراتژیک یا نقشه راه برای همسویی رفتار دانشگاه ها با اهداف دولت دانست (فرولیچ و همکاران^۷، ۲۰۱۰) به سخنی روشن تر، منابع مالی هم در سطح درون دانشگاه و هم در سطح برون دانشگاه قابلیت سیاست گذاری، راهبری و مدیریت دارند. با استفاده از منابع مالی می توان به مکانیزم های عملکردی و رفتار دانشگاهیان به سمتی کارآ و اثربخش جهت داد.

بر اساس روندهای جهانی گسترش آموزش عالی همراه با کاهش میزان بودجه عمومی موجب فشارهای مالی به دانشگاه ها شده است (جانستون و همکاران^۸، ۱۹۹۸) لیکن سیاستگذاران در بسیاری از کشورها به منظور افزایش پاسخگویی و عملکرد دانشگاه ها تحولات ساختاری را در نظام آموزش عالی خود ایجاد کرده اند (آگاسیستی و همکاران^۹، ۲۰۱۹؛ پارکر^{۱۰}، ۲۰۱۱) یکی از این تحولات، بازاندیشی در نحوه تامین منابع مالی دانشگاه ها و شیوه تخصیص منابع مالی می باشد. آن ها با استفاده از این تحولات به دنبال تقویت سازوکارهای مالی خود در دستیابی به کارایی و اثربخشی بیشتر در ارائه خدمات عمومی برآمدند (آگاسیستی و پرز-اسپارلز^{۱۱}، ۲۰۱۰)، زیرا مکانیزم های تخصیص منابع مالی می توانند تاثیرات قابل توجهی در سیستم آموزش عالی و در سطح برون و درون دانشگاه ها داشته باشد. چراکه دانشگاه ها بر اساس نحوه دریافت بودجه عمومی از دولت واکنش و تصمیم گیری متفاوتی خواهند داشت (لیفنر^{۱۲}، ۲۰۰۳). برای نمونه اگر تخصیص منابع مالی حاصل از بودجه دولتی صرف باشد مدیران چندان توجهی به هزینه کرد آن ندارند. بالعکس اگر درآمدها حاصل از عملکرد خروجی های دانشگاه باشد و یا تخصیص تشویقی برای عملکرد در نظر گرفته شود کارایی و اثربخشی بیشتری را به دنبال خواهد داشت. به زعم فرولیچ و همکاران (فرولیچ و همکاران، ۲۰۱۰) نیز شیوه تخصیص منابع مالی در سیستم های دانشگاهی نه تنها شیوه مدیریت دانشگاه ها بلکه چشم انداز کل سیستم آموزش عالی منطقه ای و ملی را ارتقاء می بخشد.

با این وجود، تفاوت های قابل توجهی بین هر یک از مکانیزم های بودجه ریزی در کشورهای مختلف وجود دارد. به عنوان مثال، برخی از کشورها روش تخصیص عملیاتی بودجه را تخصیص می دهند در حالی که برخی از کشورها سازوکارهای تخصیص منابع مالی مبتنی بر عملکرد

¹ Cattaneo *et al*

² Schomburg & Teichler

³ Sanyal & Martin

⁴ Salmi & Hauptman

⁵ Sörlin

⁶ Jongbloed

⁷ Frølich & *et al*

⁸ Johnstone *et al*

⁹ Agasisti

¹⁰ Parker

¹¹ Agasisti & Pérez-Esparrells

¹² Liefner

را در پیش گرفتند. اما برخی دیگر از کشورها ترکیبی متغیر از مکانیسم‌های تخصیص منابع را به کار گرفته‌اند (احمد و یی^۱، ۲۰۲۰؛ ناتو و دوغرتی^۲، ۲۰۱۹). لذا با گذار زمان و تکامل سیستم‌های بودجه‌ریزی از نظارت و کنترل هزینه‌های عمومی به اولویت‌بندی و تخصیص کارآمد منابع عمومی کمیاب، افزایش شفافیت و پاسخگویی و بهبود عملکرد دولتی تغییر کرد اما به‌طور کلی نظام بودجه‌ریزی از شکل سنتی به نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد تغییر یافت (جونز و مک‌کافری^۳، ۲۰۱۰؛ ترنوفسکی و نیکولوف^۴، ۲۰۱۵). همچنین یافته‌های پژوهشی موید این نکته هستند که یکی از عوامل اصلی اصلاح بودجه دولتی اجرای نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد است (احمد و فارلی^۵، ۲۰۱۷). بر همین اساس، به‌منظور ارتقاء عملکرد دانشگاه‌ها رابطه مالی بین دولت‌ها و دانشگاه‌ها باید بر اساس نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد باز تعریف شود (فریس^۶، ۱۹۹۲) به باور شیلر و لیفر^۷ (۲۰۰۷) انتظار می‌رود با تغییر مکانیزم‌ها به شکل بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد رفتار دانشگاه‌های دولتی نیز تغییر یابد. چراکه دانشگاه‌ها ترغیب می‌شوند تا از نظر اقتصادی بهره‌وری داشته باشند و به اهدافی که در برنامه استراتژیک دولت مشخص شده‌است جامه عمل بپوشانند (لانی و کیویستو^۸، ۲۰۰۸). افزون بر این، بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد پتانسیل و مزیت بالایی را برای بهبود عملکرد نظام آموزش عالی پدید می‌آورد، از جمله: موجبات ارتقاء کیفیت و مسئولیت‌پذیری بیشتر را در دانشگاه‌ها فراهم می‌سازد (میلر^۹، ۲۰۱۶) و کارایی و بهره‌وری دانشگاه‌ها را افزایش می‌دهد (بولی و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۶؛ پراتولو و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۰) در کنار این عوامل، با رقابتی‌سازی فضای تامین منابع مالی به دانشگاه‌ها اجازه می‌دهد، برای جذب منابع مالی با یکدیگر رقابت کنند، این کار آن‌ها را وادار به نوآوری و پی‌جویی راه‌هایی برای اثربخشی بیشتر می‌سازد (لیفتر^{۱۲}، ۲۰۰۳). در واقع، تخصیص منابع مالی مبتنی بر عملکرد شیوه‌ها و سازوکارهای تامین منابع مالی دانشگاه‌ها را نیز دستخوش تغییر و دگرگونی می‌سازد. لیکن با پویاسازی جریان مالی دانشگاه‌ها به دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در جهت پایدارسازی منابع مالی یاری می‌رساند.

با وجود الزام به گذار نظام بودجه‌ریزی با توجه به کمبودهای منابع مالی اما همچنان بسیاری از نظام‌های دانشگاهی در جهان به شیوه سنتی بودجه‌ریزی را انجام می‌دهند. این رویکرد بیشتر در کشورهای کمتر توسعه‌یافته یا کشورهای غنی از نظر منابع طبیعی همچون نفت (کشورهای خاورمیانه) به چشم می‌خورد. حال آنکه یکی از راهکارهای اساسی کاهش شکاف بین کشورهای توسعه یافته و کمتر توسعه یافته توسعه جریان نوآوری از رهگذر نظام‌های دانشگاهی و پیاده‌سازی اقتصاد دانش‌بنیان و جامعه دانش‌بنیان می‌باشد. نظام آموزش عالی ایران هم در تامین منابع مالی وابسته به بودجه دولتی مبتنی بر نفت می‌باشند که با اعمال تحریم‌های بین‌المللی و کاهش فروش نفت منابع مالی آموزش عالی به شکل قابل توجهی کاهش یافته‌است. به گونه‌ای که بسیاری از دانشگاه‌ها در مسائل مالی با کاستی‌های فراوانی مواجه شده‌اند. ناتوانی دانشگاه‌ها نیز در تنوع‌بخشی و توسعه منابع مالی و گسست بین دانشگاه‌ها با صنعت نیز بر این شرایط آشوبناک مزید بر علت بوده‌است. افزون بر این، همین میزان منابع مالی اندک موجود نیز به شکل سنتی بین دانشگاه‌ها تخصیص می‌یابد. این امر باعث عدم ایجاد فضای رقابتی بین دانشگاه‌ها برای ارتقاء کیفیت، کارایی و اثربخشی در کشور شده‌است. در سطح درون دانشگاه‌ها نیز با توجه به سنتی بودن تخصیص منابع دولتی و بی‌توجهی به نشانگرهای عملکردی توجه و تلاشی برای پاسخگویی، کنترل و اثربخشی هزینه‌ها نمی‌شود. بنابراین، ستانده‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها نیز نه به شکلی بایسته اثربخشی دارد و نه متناظر با نیازهای اجتماعی و اقتصادی جامعه می‌باشد. در کنار این مسئله، افزایش کمی دانشگاه‌ها در سال‌های اخیر که انباشت دانش‌آموختگان را در پی داشته است، نگرانی‌های جدی را در زمینه کیفیت آموزش عالی و توانایی آن برای ظرفیت‌سازی جهت استقرار اقتصاد دانش‌بنیان در جامعه را فراهم ساخته است. علیرغم این مسائل تاکنون

¹ Ahmad & Yee

² Natow & Dougherty

³ Jones & McCaffery

⁴ Trenovski & Nikolov

⁵ Ahmad & Farley

⁶ Ferris

⁷ Schiller & Liefner

⁸ Lane & Kivistö

⁹ Miller

¹⁰ Bolli et al

¹¹ Pratolo et al

¹² Liefner

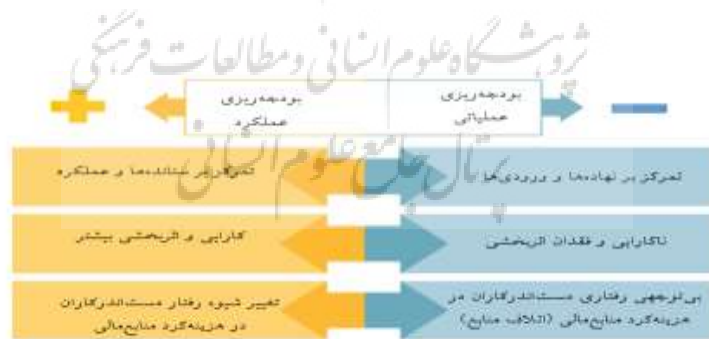
مطالعات اندکی با رویکرد آسیب‌شناسی در حوزه تامین و به‌ویژه تخصیص منابع مالی دانشگاه‌ها در آموزش عالی ایران انجام شده‌است. لیکن سهم و نوآوری این مطالعه در ساخت و پرداخت چالش‌های مالی آموزش عالی هم در سطح تامین منابع مالی و هم در سطح تخصیص منابع مالی به‌ویژه با تاکید بر تخصیص درون دانشکده‌ای می‌باشد. این بازکاوی و نقادی‌نگری از نقطه‌نظر معاونان اداری-مالی دانشکده‌های دانشگاه تهران که در جبهه نخست مسائل مالی دانشگاه قرار دارند انجام گرفته‌است. بر این اساس هدف از پژوهش حاضر، شناسایی موانع و راهکارهای سازوکارهای تامین و تخصیص منابع مالی در دانشکده‌های دانشگاه تهران می‌باشد. برای دستیابی به این هدف چهار پرسش زیر مطرح شد:

- دانشکده‌های دانشگاه تهران با چه موانعی در جذب منابع مالی جدید مواجه هستند؟
- چه موانعی فراروی دانشکده‌های دانشگاه تهران در تخصیص منابع در دانشگاه وجود دارد؟
- راهکارهای تنوع‌بخشی به منابع مالی در دانشکده‌های دانشگاه تهران چیست؟
- راهکارهای بهینه‌سازی سازوکارهای تخصیص منابع مالی در دانشکده‌های دانشگاه تهران کدام‌اند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

چارچوب نظری مقاله به سه بخش تقسیم‌بندی می‌شود. نخست، شیوه‌های تامین منابع مالی دانشگاه و پیشروترین شیوه‌های بودجه‌ریزی و تخصیص منابع مالی در آموزش عالی تشریح می‌شود. دوم، نظریه‌های مرتبط با مباحث تامین و تخصیص منابع مالی بیان می‌شود. در بخش سوم نیز شواهد تجربی در این زمینه ارائه می‌شود.

شیوه‌های اصلی تامین منابع مالی در آموزش عالی شامل طیف گسترده‌ای می‌شود بر اساس تجارب بدست آمده مهمترین آن‌ها شامل شش نوع؛ (۱) بودجه دولت یا منابع دولتی، (۲) فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی (منابع حاصل از مشارکت بنگاه‌ها، سازمان‌ها، افراد و خانوار به صورت پرداخت شهریه، هزینه دوره و بهای خدمات موسسات آموزشی)، (۳) دارایی و ثروت (درآمد حاصل از دارایی‌ها و سرمایه‌های واحدهای آموزشی)، (۴) کمک‌های مردمی (به صورت موقوفات، هدایا و بخشش‌ها)، (۵) وام و استقراض و (۶) منابع بین‌المللی می‌شود (نادری، ۱۳۹۴: ۵۴). در زمینه تخصیص منابع مالی نیز الگوها^۱ و شیوه‌های بودجه‌ریزی^۲ گوناگونی به کار گرفته می‌شود. بر اساس تقسیم‌بندی (تکاملی) دو شیوه بودجه‌ریزی عملیاتی^۳ (نهادمحور) و بودجه‌ریزی عملکردمحور^۴ مطرح شده‌است. در شکل (۱) بازشناسی این دو شیوه بودجه‌ریزی بازنمایی شده‌است.



^۱ مدل بوروکراتیک، مدل کالجی/ دانشگاهی، مدل بازار، زیدرمن و آلبرشت، الگوی بازیابی هزینه، الگوی تنوع درآمدی، الگوی ترکیبی تخصیص منابع در آموزش عالی [الگوهای تخصیص منابع به دانشگاه‌ها]

^۲ انواع دیگر بودجه‌ریزی شامل: افزایشی، بر مبنای صفر.

^۳ Operational budgeting

^۴ Performance-based budgeting (Out come base) (Result base)

شکل ۱: بازشناسی دو شیوه بودجه‌ریزی در آموزش عالی (منبع یافته‌های پژوهش)

بر اساس شکل فوق دو شیوه اصلی بودجه‌ریزی در آموزش عالی شامل بودجه‌ریزی عملکردمحور و بودجه‌ریزی عملیاتی است که این دو وجوه افتراق اساسی با یکدیگر دارند. در ادامه به تحلیل هر دو شیوه بودجه‌ریزی در دانشگاه پرداخته می‌شود.

رهیافتی بر بودجه‌ریزی عملیاتی

بودجه‌ریزی عملیاتی همان بودجه‌ریزی برنامه‌ای است که در آن اعتبارات سازمان‌های دولتی بر حسب وظایف، برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که آن‌ها باید در سال مالی اجرای بودجه برای نیل به اهداف است که به نحو دقیق‌تر و روشن‌تر اجرای برنامه‌ها را از دیدگاه هزینه و فایده تجزیه و تحلیل و از طریق آشکارسازی علل افزایش قیمت تمام شده به مدیریت سازمان کمک می‌کند. این سیستم مستلزم وجود اطلاعات دقیق در خصوص اجرای برنامه‌ها، فعالیت‌ها و عملیات هر واحد است. لذا حرکت به سوی بودجه‌ریزی عملیاتی موجب گسترش و نگهداری حساب‌ها و جزئیات در امور مالی دستگاه می‌شود (قلی‌زاده و کهن‌روز، ۱۳۹۴). ویژگی‌های بودجه عملیاتی عبارتند از: ۱) چارچوب زمانی برای انجام بودجه عملیاتی باید واقع‌گرایانه باشد؛ ۲) برنامه‌های راهبردی می‌بایست با تفکر و بر اساس نیازها و بر مبنای داده‌ها و اطلاعات و به‌منظور تهیه بودجه عملیاتی باشد؛ ۳) شکل بودجه عملیاتی باید ساده و قابل فهم باشد تا اجرای آن بهتر و ساده‌تر صورت گیرد؛ ۴) نتایج حاصل از آن اغلب خارج از کنترل است (قادری، ۱۳۸۶: ۲۳۵).

رهیافتی بر بودجه‌ریزی عملکردمحور

بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در آموزش عالی به‌منابه رابط مستقیم بین نتایج و اعتبارات دولتی مفهوم‌پردازی می‌شود. این روش به یکی از راهبردهای اصلی و همسو با منافع دولت‌ها تبدیل شده است تا تخصیص منابع مالی به دانشگاه‌ها را بر اساس عملکرد آن‌ها صورت دهند (جونگبلو و ووسنستاین، ۲۰۱۶؛ جونگبلو و همکاران، ۲۰۱۸) مزیت اصلی اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد جهت‌گیری به سمت نتایج است (اندروز، ۲۰۰۲) بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد می‌تواند به طور مشخص رابطه بین اهداف سازمانی، برنامه‌ها، فعالیت‌ها و شاخص‌های عملکرد کلیدی را مشخص سازد (رحمان^۳ و همکاران، ۲۰۱۹) در واقع، ایده اصلی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به عملکرد دوره قبل دانشگاه بستگی دارد. لذا بر اساس فرمول خاصی بودجه مالی بر اساس عملکرد دانشگاه تعیین می‌شود. این فرمول شامل طیف وسیعی از نشانگرهای عملکردی است؛ از جمله تعداد اعتبارات جذب شده توسط دانشگاهیان، تعداد مدارک اعطا شده، تعداد نشریات پژوهشی و سایر شاخص‌هایی که توسط مدیریت دانشگاه کنترل و طرح‌ریزی می‌شوند (جونگبلو و ووسنستاین، ۲۰۰۱) در این شیوه سیاستگذاران به دانشگاه‌ها به عنوان سازمان‌های با تولیدات چند محصولی نگاه می‌کنند (کوهن و همکاران، ۱۹۸۹) واکاوی مطالعات انجام شده در بسیاری از کشورها نشان می‌دهد همچنان پرسش‌های زیادی در زمینه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد مطرح است. در مورد نوع اطلاعاتی که باید بخشی از بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد باشند یا در مرحله‌ای مورد توجه قرار گیرند، لیکن هیچ تعریف جهان شمول و استانداردی از آن وجود ندارد. افزون بر این، در مورد زمان و چگونگی استفاده از اطلاعات عملکرد در روند تصمیم‌گیری مسائلی وجود دارد. لذا هیچ مدل منحصر بفردی در بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد وجود ندارد و حتی برخی اوقات کشورهای مختلف مدل‌های مشابهی را به کار می‌گیرند، بنابراین اجرای آن با توجه به ظرفیت‌ها، فرهنگ و اولویت‌های ملی متفاوت خواهد بود (جونگبلو و همکاران، ۲۰۱۸) روی هم‌رفته برای اطمینان از موفقیت و اثربخشی اجرای سازوکارهای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد موارد مختلفی که به شاخص‌های عملکردی اشاره دارند، عبارتند از: ۱) تعداد

¹ Jongbloed & Vossensteyn

² Andrews

³ Rahman

⁴ Jongbloed & Vossensteyn

⁵ Cohn et al

شاخص‌های عملکردی انتخاب شده باید حداقل زیر ۲۰ شاخص باشند؛ ۲) از تعیین شاخص‌های عملکردی به صورت بالا به پایین اجتناب شود؛ ۳) توسعه شاخص‌ها باید موفقیت بلندمدت دانشگاهیان را تضمین سازد؛ ۴) مدلی با شاخص‌های یکسان را نمی‌توان برای همه دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی به کار برد؛ ۵) ارجحیت با اندازه‌گیری کیفی است تا اندازه‌گیری کمی؛ ۶) انگیزه مالی باید متناسب با هر شاخص اختصاص یابد و ۷) نتایج عملکرد باید به موقع و شفاف برای عموم مردم منتشر گردد (لایزل^۱، ۱۹۹۸). افزون بر این، به زعم کیویستو^۲ (۲۰۰۵) شاخص‌های انتخاب شده توسط دولت نه تنها باید مرتبط با اندازه‌گیری عملکرد نهادهای آموزش عالی باشد، بلکه باید پاسخگوی یک محیط اجتماعی و اقتصادی گسترده‌تر باشند. در واقع، اثربخشی کارکردهای دانشگاه‌ها یعنی آموزش، پژوهش و خدمات اجتماعی نیز توأم با درجه تناسب آن‌ها با حل مسائل و چالش‌های جامعه (کارآمد محوری) را نیز باید مورد توجه قرار دهند.

عناصر اصلی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به‌طور خلاصه عبارتند از: اهداف قابل سنجش؛ استراتژی‌ها؛ معیارهای سنجش عملکرد؛ اولویت‌بندی و تخصیص منابع؛ جمع‌آوری و پایش نتایج و ارزشیابی، بازنگری، ارزیابی و گزارش نتایج (آذر و همکاران، ۱۳۸۹). مهمترین ویژگی‌های بودجه‌ریزی عملکردمحور نیز شامل؛ ۱) ارزیابی پاسخگویی مسئولان و مدیران دستگاه‌های اجرایی بر اساس معیار دستاوردهای فعالیت‌های آنان، دامنه تاثیرگذاری آنان جهت نیل به دستاوردها و بودجه و امکاناتی که برای تحقق دستاوردها به مصرف رسیده است؛ ۲) تضمین و تحکیم پاسخگویی از طریق انعقاد قرارداد و مبادله موافقت نامه بین مدیران و مسئولان رده‌های مختلف دستگاه‌های اجرایی و بین مسئولان دستگاه‌های اجرایی و سازمان مسئول بودجه‌ریزی؛ ۳) استقرار نظام بودجه‌ریزی هدفمند و نتیجه‌محور؛ ۴) دادن اختیارات لازم به مدیران در انتخاب نهادهای لازم برای تولید محصولات موردنظر؛ ۵) ارزیابی مستمر عملکرد مدیران و مبنا قرار دادن نتایج عملکرد به عنوان یکی از معیارهای تخصیص اعتبارات (کردبچه، ۱۳۸۵). در زمینه چالش‌های پیاده‌سازی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام آموزش عالی برخی از کشورها می‌توان به مواردی از قبیل؛ عدم حمایت سیاسی و تعهد به اجرا، انگیزه پایین کارکنان، ظرفیت‌های نهادی توسعه نیافته، مشکلات مرتبط با اندازه‌گیری عملکرد و کیفیت اطلاعات و ادغام اطلاعات عملکرد در روند بودجه‌ریزی اشاره شده‌است (هیوز^۳، ۲۰۰۸). برای واشکافی و تدقین بهتر بین دو بودجه‌ریزی عملکرد محور و عملیاتی پس از تحلیل مطالعات شمای کلی از وجوه تمایز آن‌ها در جدول (۱) تشریح شده است (شان و شن^۴، ۲۰۰۷؛ کریستین و همکاران^۵، ۲۰۰۷؛ کریستین^۶، ۲۰۰۵؛ سوربانی و دالیمونته^۷، ۲۰۱۵؛ سوربانی^۸، ۲۰۱۵؛ پراتولو و همکاران^۹، ۲۰۲۰؛ مک کینی و هاگدورن^{۱۰}، ۲۰۱۷؛ کیویستو و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۷).

جدول (۱) واشکافی بودجه‌ریزی عملیاتی از بودجه‌ریزی عملکردمحور

بودجه‌ریزی عملیاتی	بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد
✓ تخصیص بودجه‌های به شکل غیرقابل پیش بینی (عدم توجه به عملکرد و نوسانات)	✓ گزارش‌گیری مستمر و پاسخگویی بیشتر (سیستم حسابداری مالی موثر)
✓ افزایش سالیانه بودجه بدون پیوندی با استراتژی‌ها و عملکردها	✓ اولویت‌گذاری برنامه‌ها و توجه به اولویت‌های مهم‌تر تعیین شده در روند بودجه
✓ تمرکز بر ورودی‌ها و بی‌توجهی به	✓ افزایش انعطاف‌پذیری مالی با توجه به روند نتایج
	✓ امکان ارزیابی واقعی از عملکرد
	✓ بهبود فرایندهای هماهنگی بین بخش‌ها و از بین بردن تکرار برنامه‌ها
	✓ ایجاد انگیزه برای کارایی و اثربخشی بیشتر

¹ Layzell

² Kivistö

³ Hughes

⁴ Shah & Shen

⁵ Curristine *et al*

⁶ Curristine

⁷ Surianti & Dalimunthe

⁸ Suriani

⁹ Pratolo *et al*

¹⁰ McKinney & Hagedorn

¹¹ Kivistö *et al*

✓	منعطف کردن شیوه‌های مدیریتی مالی	✓	فرایندها، پیامدها و نتایج
✓	ایجاد فضای رقابتی بین بخش‌ها (درون دانشگاهی) و دانشگاه‌های مختلف	✓	ایجاد یک چشم انداز کوتاه‌مدت مالی
✓	ارائه خدمات با کیفیت‌تر	✓	پایین بودن انگیزه برای ایجاد کارایی و اثربخشی
✓	مسئولیت‌پذیری بیشتر	✓	عدم وجود رابطه منطقی میان بودجه تخصیص داده شده با نتایج
✓	بهبود عملکرد و ارتقاء کارایی و اثربخشی	✓	عدم توجه به کنترل و مدیریت هزینه‌ها
✓	ارائه اطلاعات دقیق‌تر از عملکرد برای تصمیم‌گیران	✓	نبود شفافیت مالی و افزایش رانت و فساد
✓	مدیریت نتیجه‌گرا و نظارت بر نتایج	✓	حسابداری مبتنی بر وجه نقد و در نتیجه مدیریت ضعیف دارایی‌ها
✓	کنترل و مدیریت هزینه‌ها	✓	ارائه اطلاعات ضعیف در مورد هزینه‌ها، خروجی‌ها و نتایج
✓	بهینه‌سازی مصرف منابع مالی با توجه به اولویت‌گذاری	✓	عدم پاسخگویی به ذی‌نفعان و افکار عمومی
✓	توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک برای شناسایی اهداف و مأموریت‌های اصلی	✓	انعطاف ناپذیری مالی و مدیریتی
✓	بهبود سازوکارهای تخصیص منابع مالی		
✓	مدیریت عملکرد		
✓	برقراری تناسب بین منابع مالی اختصاص یافته با نتایج مورد انتظار		
✓	امکان مقایسه بودجه تخصیص داده شده با نتایج واقعی		
✓	بهره‌وری مالی بیشتر		
✓	ایجاد پایداری مالی		
✓	افزایش کیفیت دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی از طریق بودجه‌ریزی عملکردمحور		
✓	تغییر ساختار حکمرانی و سیاست‌گذاری در آموزش عالی به سمت مطلوب و اثربخش		
✓	تشویق دانشگاه‌ها برای بهبود عملکرد از طریق تخصیص بودجه اضافی عملکردی		
✓	توجه به شاخص‌های عملکردی در تخصیص منابع مالی		
✓	برقراری تناسب بین سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی مالی، بودجه‌ریزی و اجرا		
✓	شفاف بودن فرایند برنامه‌ریزی و نتایج		
✓	ایجاد رهبری و تعهد حرفه‌ای در تمام اجزا سازمان		
✓	توجه به نیازها و خواسته‌ها (مأموریت‌گرایی و هدف‌مندسازی مالی)		
✓	ارائه نتایج دقیق و قابل اندازه‌گیری برای تحلیل موفقیت و یا عدم موفقیت		

نظریات مرتبط با تامین و تخصیص منابع مالی در آموزش عالی

نظریات مرتبط با تامین و تخصیص منابع مالی در آموزش عالی، شامل: (۱) انتخاب عمومی، (۲) وابستگی منابع، (۳) قرارداد، و (۴) پرتفوی می‌شود. نظریه انتخاب عمومی^۱: نقطه مقابل سازوکار بازار، علامت‌ها و متغیرهای اصلی تصمیم‌گیری متناسب با ملاک‌های سازوکار بازار (مانند قیمت بازار، هزینه و منفعت شخصی) نیستند. در عوض، ملاک‌های جمعی (مانند هزینه و منفعت اجتماعی) برای تصمیمات تخصیص منابع مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ واحدهای آموزشی دولتی نمونه‌ها و مصداق‌های عینی تصمیمات جمعی هستند (نادری، ۱۳۹۷: ۳۷). نظریه وابستگی منابع^۲: این نظریه بر رابطه بین سازمان و مجموعه‌ای از بازیگران در محیط تاکید دارد. لذا فرض می‌شود که با توجه به فشارهای متعدد خارجی که انتخاب‌های سازمانی را محدود کرده است، سازمان‌ها به دنبال ایجاد مشروعیت و پذیرش در برابر ذی‌نفعان خارجی هستند. در واقع این نظریه بازتاب دهنده این نکته است که با توجه به کمبودها برای دستیابی به منابع مورد نیاز چگونه سازمان و ادار به انجام نوآوری‌های

^۱ Public choice

^۲ Resource dependency

جدید برای استفاده از منابع جایگزین می‌شود (هسلز و ترجنسن^۱، ۲۰۱۰). نظریه قرارداد^۲؛ در این نظریه عمدتاً از الگوی کارگزار-کارفرما استفاده می‌شود. مدل‌های کارگزار-کارفرما دو فرد اقتصادی را شامل می‌شوند که یکی از آن‌ها اطلاعات بیشتری نسبت به طرف دیگر دارد و این اطلاعات بر رفاه هر دو طرف اثرگذار است. این دو طرف در مورد مسئله مورد مبادله خود وارد فرایند چانه‌زنی می‌شوند با این فرض ساده کننده که یکی از طرفین قدرت چانه‌زنی کامل دارد و یکی پیشنهاد پذیرش یا ترک معامله را به طرف دیگر ارائه می‌دهد و تنها یک جواب بلی یا خیر مطالبه می‌کند، طرف مقابل او نمی‌تواند قرار دیگری را پیشنهاد دهد (قمراولی، ۱۳۹۷). نظریه پرتفوی^۳: بهینه‌سازی سبد سهام و تنوع‌بخشی به‌مثابه ابزاری در راستای توسعه و فهم بازارهای مالی و تصمیم‌گیری مالی در آمده‌اند. انتشار نظریه پرتفوی سهام هری مارکوویتز، اصلی‌ترین و مهمترین موفقیت در این راستا بوده است. از زمانی که مارکوویتز مدل خود را منتشر کرد این مدل، تغییرات و بهبودهای فراوانی را در شیوه نگرش مردم به سرمایه‌گذاری و سبد سهام ایجاد کرد و به عنوان ابزاری کارا برای بهینه‌سازی سبد سهام به کار گرفته شده است. مارکوویتز پیشنهاد کرد که سرمایه‌گذاران ریسک و بازده را به صورت توامان در نظر می‌گیرند و میزان تخصیص سرمایه بین فرصت‌های سرمایه‌گذاری گوناگون را بر اساس تعامل بین این دو انتخاب نمایند (بیات و اسدی، ۱۳۹۶).

کیخا (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان تحلیل مضمون مولفه‌های بودجه‌ریزی عملکردمحور در دانشگاه به این نتیجه رسید که برای بودجه‌ریزی عملکردمحور در دانشگاه‌ها، مولفه‌های ۱۲ گانه‌ای در قالب مضامین پیش سازمان‌دهنده اولیه؛ حکمرانی خوب در دانشگاه، قوانین و مقررات دانشگاهی، سازوکارهای تخصیص عملکردمحور، سازوکارهای تامین مالی عملکردمحور، یکپارچه سازی منابع مالی، نظام آموزشی و پژوهش کارآمد، سازوکارهای انگیزشی و حمایتی، سرمایه‌های انسانی، نظارت و ارزشیابی موثر، حسابداری اطلاعات، فرهنگ دانشگاهی و فضا سازی رقابتی را دسته بندی کرد. علاوه بر این، ۲۵ مضمون پیش سازمان دهنده ثانویه نیز شناسایی کرد. خالقی‌سروش و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به طراحی الگوی تخصیص منابع آموزش عالی در ایران پرداختند. نتایج مطالعه آن‌ها نشان می‌داد که از میان عوامل موثر توجه به مولفه‌های عملکردی و رویکردی در تعامل دانشگاه و دولت منجر به ارتقاء روش تخصیص منابع مالی آموزش عالی خواهد شد. سعیدی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر میزان تخصیص منابع مالی درون دانشگاه‌های دولتی ایران با استفاده از داده‌های تابلویی به این نتیجه دست یافت که متغیر تعداد اعضای هیئت علمی بزرگ‌ترین ضریب مثبت را در تابع تخصیص منابع مالی به دانشکده‌ها دارد. متغیر تعداد دانشجویان معنادار نشد و نشان داد که درون دانشگاه تخصیص منابع مالی به صورت سرانه انجام نمی‌گیرد. جنتی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی به تخصیص منابع مالی دانشگاه علوم پزشکی تبریز پرداختند. نتایج این مطالعه نشان می‌داد که در سطح دانشگاه به جز بخش بهداشت که از چک لیست‌های مدون و فرموله برای تخصیص برخوردار است در سایر بخش‌ها هیچ آیتم روشن و شفافی برای تخصیص منابع مالی وجود ندارد و با وجود تاکید در برنامه چهارم توسعه بر بودجه‌ریزی عملیاتی عملاً قیمت تمام شده خدمات نقشی در تخصیص منابع مالی ندارد. عزتی و نادری (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر سازوکارهای تخصیص منابع مالی بر عملکرد آموزشی گروه‌های آموزشی دانشگاهی؛ مطالعه موردی دانشگاه تهران پرداختند و به این نتیجه رسیدند که: ۱. عملکرد آموزشی بین گروه‌های آموزشی از نظر آماری به طور معناداری متفاوت است که حکایت از داده‌های با ساختار پیچیده (سلسله‌مراتبی) دارد و ضرورت به کارگیری روش الگوسازی متناسب؛ یعنی الگوسازی چندسطحی را آشکار می‌سازد؛ ۲. میزان عملکرد آموزشی طی دوره مورد مطالعه افزایش چشمگیری داشته است؛ ۳. هر یک از گروه‌ها روند افزایش عملکرد متفاوتی را تجربه کرده‌اند؛ ۴. با بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد گروه‌ها مشخص شد که سازوکارهای تخصیص منابع مالی، عملکرد آموزشی گروه‌های آموزشی را به طور مثبت و معنادار تحت تأثیر قرار داده‌اند. بنابراین، یافته‌های کلیدی تحقیق نشان می‌دهند که تغییر سازوکارهای مالی [به ویژه اخذ شهریه از متقاضیان آموزش عالی در قالب افزایش پذیرش دانشجویان کارشناسی ارشد نوبت دوم و اخذ شهریه از دانشجویان مشروط]، در شرایطی که گروه‌های آموزشی برای تحقق اهداف خود با محدودیت‌های مالی مواجه‌اند، تأثیر چشمگیری بر عملکرد آموزشی دارند و شواهدی تجربی در زمینه این واقعیت فراهم می‌کنند، که گروه‌های آموزشی به انگیزه‌های مالی عکس‌العمل نشان

¹ Hessels & Terjesen

² Contract Theory

³ portfolio theory

می‌دهند. زومتا و لی^۱ (۲۰۱۶) در مطالعه خود در مورد بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در اوهایو و پنسیلوانیا به این نتیجه رسیدند که موسسات آموزش عالی مبتنی بر بودجه‌ریزی بر عملکرد در جذب منابع مالی خصوصی موفق‌تر بوده‌اند، همچنین بازارپذیری آن‌ها برای جذب دانشجویان و افزایش درآمد از طریق شهریه بهتر بوده‌است. ماگارا^۲ (۲۰۰۹) در پژوهشی به واکاوی دستورالعمل‌های استراتژیک برای مالیه در یک دانشگاه دولتی اوگاندا پرداخت. در یافته‌های خود به این نتیجه دست یافت که سازوکارهای تخصیص منابع مالی مناسب نیستند، بنابراین برای افزایش اثربخشی و کارایی منابع مالی و نیازها متناسب با کارکردهای اصلی اولویت‌بندی شوند. لیکن پیشنهاد بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد را برای دانشگاه مورد مطالعه ارائه کردند. سالمی و هاپتمن^۳ (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان نوآوری در تامین مالی آموزش عالی: ارزیابی مقایسه‌ای از مکانیسم‌های تخصیص منابع برایند اصلی مطالعه آن‌ها این نکته بود که باید سازوکارهای تخصیص منابع را به سمت نتایج و عملکردها دانشگاه‌ها هدایت کنند.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر پارادایم، ذیل پارادایم تفسیرگرایی و از نظر هدف، کاربردی است. از نظر شیوه گردآوری اطلاعات میدانی است. از نظر شیوه انجام کار، پژوهش پدیدارشناسی تفسیری برای بازنمایی تجارب است. جامعه آماری این مطالعه را مسئولین امور مالی و معاونین اداری و مالی دانشکده‌های مختلف دانشگاه تهران در سال ۱۴۰۰-۱۴۰۱ تشکیل می‌دهند. برای نمونه‌گیری از رویکرد هدفمند استفاده شد. بنابراین، پاسخ‌دهندگانی گزینش می‌شوند که اطلاعات مفید و بیشتری در زمینه موضوع مورد مطالعه دارند (کمپل و همکاران^۴، ۲۰۲۰). بنابراین، با به‌کارگیری راهبرد نمونه‌گیری هدفمند ۱۱ نفر از معاونین اداری-مالی دانشگاه تهران که در مواجهه اصلی با موانع و راهکارهای تامین منابع مالی در دانشکده‌ها بودند انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از راهبرد مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. این مصاحبه نسبت به دیگر مصاحبه‌ها از انعطاف بیشتری برخوردار است. در این نوع مصاحبه، مصاحبه‌گر می‌تواند ترتیب سوالات را تغییر دهد. پاسخگویان نیز می‌توانند با توجه به تجربیات خود به نحوه دلخواه به سوالات پاسخ دهند چراکه به شکل ساختارمند سوالات مطرح نمی‌شود. مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری انجام شد. اشباع نظری نقطه‌ای است که با انجام مصاحبه جدید با افراد یافته جدیدی به یافته‌های پیشین افزوده نمی‌شود.

جهت تحلیل داده‌ها از روش دیکلمن^۵ (۲۰۰۹) استفاده شد. این روش شامل هفت مرحله می‌باشد؛ (۱) در مرحله اول پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، این مصاحبه‌ها چندین بار برای دریافت یک ایده کلی بازخوانی شدند؛ (۲) خلاصه‌نویسی‌های از داده‌ها صورت گرفت و نگارندگان به دنبال موضوعات گوناگون بودند؛ (۳) تجزیه و تحلیل در قالب یک کار تیمی برای یک موضوع تفسیری انجام شد؛ (۴) بازگشت به متن یا شرکت کنندگان برای تبیین موضوع صورت پذیرفت؛ (۵) متن‌ها با یکدیگر مقایسه شدند برای استخراج معانی رایج و مشترک؛ (۶) الگوواره‌های مرتبط با موضوع احصاء شد و (۷) در ارائه گزارش نهایی تمامی نگارندگان مشارکت و در قالب طوفان فکری صورت پذیرفت. پژوهش‌های کیفی نیز در اعتباربخشی مانند پژوهش‌های کمی مبتنی بر یک سری معیارهای هستند که از بسیاری جهات معادل معیارهای ارزشیابی کیفیت در پژوهش کمی می‌باشند. برای پژوهش‌های کیفی معیار اعتبار درونی^۶، اعتبار بیرونی^۷، قابلیت اطمینان^۸ و عینیت^۹ مطرح می‌باشد. اعتبار درونی به معنای مطابقت یافته‌ها با جهان واقعی تعریف می‌شود. اعتبار بیرونی مشابه با روایی بیرونی در تحقیقات کمی در

¹ Zumeta & Li

² Magara

³ Salmi & Hauptman

⁴ Campbell et al

⁵ Dickelman

⁶ Internal validity

⁷ External validity

⁸ Reliability

⁹ Objectivity

تعمیم نتایج در نظر گرفته می‌شود. قابلیت اطمینان، سازگاری، پیش‌بینی‌پذیری و پایداری نتایج مطالعه تعریف می‌شود. عینیت، ارائه نتایج پژوهش بدون پیش فرض‌های ارزشی و تعصبات بیان می‌شود (هالدورسون و آستروپ^۱، ۲۰۰۳). در این پژوهش، جهت اعتبار بخشی داده‌ها از دو راهبرد؛ تکنیک بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و بازبینی توسط همکار استفاده شده‌است. در گام نخست، پس از تحلیل داده‌ها، به تفکیک هر مصاحبه یافته‌ها برای چند نفر از افراد مشارکت‌کننده ارسال شد تا مورد تایید قرار گیرند. این راهبرد در زمره راهبردهای اعتباربخشی به داده‌های کیفی است (بیرت و همکاران^۲، ۲۰۱۶؛ لینکلن و گابا^۳، ۱۹۸۵) در گام دوم، یافته‌های پژوهش با استفاده از سه همکار پژوهشی مجدداً بازتحلیل شدند تا از اعتبار یافته‌ها اطمینان حاصل آید (استومل و ویلز^۴، ۲۰۰۴).

یافته‌های پژوهش

در پاسخ به پرسش اول پژوهش، دانشکده‌های دانشگاه تهران با چه موانعی در جذب منابع مالی جدید مواجه هستند؟ پس از تحلیل مصاحبه‌های معاونین اداری-مالی دانشگاه تهران مفاهیم کلیدی بر اساس وجوه اشتراک و افتراق دسته‌بندی شدند. در جدول (۲) دسته‌بندی مهمترین موانع جذب منابع مالی در سطح دانشکده‌های دانشگاه تهران بیان شده‌است.

جدول ۲: دسته‌بندی مهمترین موانع جذب منابع مالی در سطح دانشکده‌های دانشگاه تهران

مفاهیم کلیدی	زیر مقوله‌های ثانویه	زیر مقوله‌های اولیه	مقوله اصلی
سازگاری و همکاری، قابلیت اطمینان، پیش‌بینی‌پذیری و پایداری نتایج	ضعف در جذب منابع مالی پژوهشی	عدم توانایی در توسعه مالی دانشگاه	موانع تامین منابع مالی در دانشکده
تفکیک هر مصاحبه یافته‌ها برای چند نفر از افراد مشارکت‌کننده ارسال شد تا مورد تایید قرار گیرند.	ضعف در جذب منابع مالی شهریه‌ای		
اعتباربخشی به داده‌های کیفی است (بیرت و همکاران ^۲ ، ۲۰۱۶؛ لینکلن و گابا ^۳ ، ۱۹۸۵) در گام دوم، یافته‌های پژوهش با استفاده از سه همکار پژوهشی مجدداً بازتحلیل شدند تا از اعتبار یافته‌ها اطمینان حاصل آید (استومل و ویلز ^۴ ، ۲۰۰۴).	گسست دانشگاه و صنعت		

¹ Halldórsson & Aastrup

² Birt et al

³ Lincoln & Guba

⁴ Stommel & Wills

	ناتوانی در جذب منابع از طریق اوقاف	بود برنامه‌ریزی منسجم برای هدایت و تخصیص منابع مالی خیرین (کد ۲:۱۰) // دشواری برقراری ارتباط با خیرین (کد ۴) // دشواری فرایند جلب اعتماد و مشارکت با خیرین (کد ۴) // استفاده نادرست از منابع موقوفه‌ای (کد ۱۱) // نبود نظارتی بر هزینه‌کرد موقوفات (کد ۱۱)
	عدم مشارکت دانشگاهیان در جذب منابع مالی	عدم مشارکت اعضای هیئت علمی در جذب منابع مالی جدید (کد ۳:۱:۲) // نبود انگیزه دانشگاهیان برای تامین منابع مالی جدید (کد ۲:۶:۷) // نبود سازوکارهای تشویقی برای دانشگاهیان برای جذب منابع مالی جدید (کد ۲) // نبود منابع مالی اضافی برای تشویق دانشگاهیان جهت جذب منابع مالی (کد ۲) // در نظر نگرفتن سهمی برای فعالیت‌های جذب درآمد اعضای هیئت علمی در ارتقاء (کد ۴:۹) // بی‌توجهی به فعالیت درآمدزایی در ارزیابی اعضای هیئت علمی (کد ۴)
	ناکارآمدی مدیریتی معاونین مالی	مشخص و شفاف نبودن سهم‌ها از جذب منابع مالی جدید (کد ۲:۱۱) // ناتوانی در جذب منابع مالی از طریق موقوفات (کد ۲) // ضعف ارتباطی بین معاونین مالی با مدیران و دیگر معاونین و معاونین پیشین (کد ۴:۱۱) // دانش تخصصی مالی پایین برخی از معاونین مالی (کد ۶) // ضعف در برون‌سپاری فعالیت‌ها (کد ۶) // نبود نظارت اثربخش بر کیفیت دوره‌های برگزار شده توسط مستاجران املاک (کد ۱۰)
ناکارآمدی قوانین و مقررات برون دانشگاهی	ناکارآمدی قوانین و مقررات برون دانشگاهی	قوانین و مقررات ناکارآمد در سطح ملی (کد ۹:۱۱:۴:۵:۶:۲:۵) // لختی و اینرسی قوانین ملی (کد ۲) // ضعف بودن قوانین مالکیت معنوی (کد ۵)
	ناکارآمدی قوانین و مقررات درون دانشگاهی	لختی و اینرسی قوانین دانشگاهی (کد ۹:۲:۱۰:۱۱) // نداشتن استقلال مالی (قانونی) واحدهای داری مالی دانشکده‌ها (کد ۲:۷:۹:۱۱) // نداشتن استقلال تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی واحدهای داری و مالی دانشکده‌ها (کد ۲:۴:۹:۱۱) // بازدارندگی قوانین در جذب منابع مالی جدید (کد ۲:۳:۹) // نظارت سلسله مراتبی شدید (کد ۲:۱۱) // کندی فرایند مجوزدهی (کد ۲) // دخالت نهادهای نظارتی (کد ۲) // ناکارآمدی دستورالعمل‌های درون دانشگاهی (کد: ۶:۲:۴:۵) // نامناسب بودن آئین‌نامه‌های دانشگاه (برای نمونه آئین‌نامه موظفی تدریس اعضای هیئت علمی) (کد ۹) // بازدارندگی قوانین در زمینه قراردادهای کارگزار-کارفرما (کد ۳)
ضعف مدیریتی-اجرایی	ضعف مدیریتی-اجرایی برون دانشگاهی	ناکارآمدی اسناد بالادستی در زمینه مالیه دانشگاه (کد ۱) // کند بودن روند بازگشت پول به خزانه دانشگاه (کد ۱) // استحاله ساختار سیاسی بر دانشگاه‌ها (کد ۲:۵) // پایین بودن توان مالی دولت در تامین منابع مالی دانشگاه‌ها (کد ۱) // فرایندهای بوروکراتیک و کاغذبازی در ساختار اداری کشور (کد ۱) // نامناسب بودن شرایط سیاسی برای تعاملات بین‌المللی جهت تامین منابع مالی (کد ۴) // وابستگی بودجه دانشگاه به بودجه دولتی و پول نفت (کد ۵:۸:۹) // مناسب نبودن تفکر مدیریتی حاکم بر دانشگاه‌ها (تفکر هزینه‌ای) (کد ۵) // شعاری حرف زدن به جای عمل کردن (کد ۵) // عدم شایسته‌گزینی و تخصص محوری در انتخاب مدیران کلان (کد ۵) // ناکارآمدی دولت در توسعه منابع مالی و وجود اقتصاد تک محصولی (کد ۸) // نبود چشم‌انداز و سیاست ملی مدون در این زمینه (کد ۹) // تمرکزگرایی در ساختار تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری (کد ۲) // تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی (کد ۶) // گسست بین آموزش عمومی و عالی و نبود هدایت تحصیلی نظام‌مند (کد ۱۰)
	ضعف مدیریتی-اجرایی درون دانشگاهی	نامناسب بودن دوره‌های ضمن خدمت برای توانمندسازی (کد ۱) // توزیع نامناسب نیروی انسانی در سطح دانشگاه (کد ۱) // فرایندهای بوروکراتیک اداری در دانشگاه (کد ۲:۷:۱۰) // زمان‌بر بودن فرایند مراحل انجام کار اداری (کد ۲) // سیستماتیک نبود فرایند اداری دانشگاه (کد ۲) // بالا بودن میانگین سنی کارکنان (کد ۲) // عدم تناسب بین تخصیص‌ها و پست‌های برخی از کارکنان (کد ۳) // متاثر شدن بودجه دانشگاه از عوامل سیاسی، اقتصادی و اجتماعی (کد ۴) // کم‌رنگ بودن نقش

		کارکنان در تصمیمات دانشگاه (کد ۴) / ضعیف بودن دوره‌های آموزش مجازی برای تامین مالی (کد ۴) / نبود ارتباط پیوسته میان دانشکده‌های مختلف (کد ۴) / نبود روحیه مطالبه‌گری از سوی دانشگاهیان برای مطالبه از دولت (کد ۵) / انباشت کارکنان (کد ۷) / نبود تفکر درآمدزایی در دانشکده‌ها (کد ۹) / عدم آگاهی و ناآشنایی مدیران با شیوه‌ها و سازوکارهای درآمدزایی (کد ۹) / نبود برنامه نظام‌مند و یکپارچه برای درآمدزایی دانشکده‌ها (کد ۹) / نبود معاونت‌های اقتصادی در دانشگاه (کد ۹) / عدم استفاده کارآمد از املاک و دارایی‌ها برای جذب منابع مالی (کد ۹) / نبود پاسخگویی با توجه به دولتی بودن بودجه (کد ۹) / پایین بودن حقوق اعضای هیئت علمی و وادار شدن به انجام کار بیرون از دانشکده (کد ۲) / پاسخگویی پایین دانشگاه (کد ۳) / نبود تنوع بخشی به درآمدها در اولویت مدیران دانشگاه (کد ۶) / وجود محدودیت‌های ترددی در اجاره دادن امکان خوابگاهی (کد ۱۰) / نبود چشم‌انداز مشخص و عملی (کد ۱۱) / وجود رقابت ناسالم درون دانشکده‌ها (کد ۱۱) / نبود فرایندی برای انتقال تجارب بین روسای پیشین و جدید (کد ۱۱) / جناح‌بندی ساختار مدیریتی دانشگاه (جناح جدید و قبلی) (کد ۱۱) / نبود سیاست مدونی از سوی مدیریت دانشگاه برای تنوع‌بخشی به درآمد (کد ۱۰)
	ضعف در زیرساخت‌های سخت مکانات در دانشگاه (کد ۷:۱) / فرسودگی و قدیمی بودن امکانات دانشگاه (کد ۷)	
ضعف در زیرساخت‌ها	ضعف در زیرساخت‌های سخت	توجه برخی از دانشگاهیان به منافع فردی به جای منافع جمعی (کد ۴:۱۱) / کم‌رنگ شدن اعتماد جامعه به دانشگاه (کد ۵) / انزوای دانشگاهیان و محکم بودن ساختارها و تلقی سستی از کارکرد اعضای هیئت علمی (کد ۵) / رواج داشتن فرهنگ برج عاج نشینی دانشگاهیان (کد ۵) / نبود روحیه و نگرش کارآفرینی در دانشگاه (کد ۵) / روحیه فردگرایی و تک‌محوری اعضای هیئت علمی (کد ۵:۱۱) / نبود فرهنگ کار تیمی در بین دانشگاهیان (کد ۵) / نبود فرهنگ مسئله‌محوری در دانشگاه (کد ۵) / فرهنگ نامناسب جامعه در پذیرش آموزش عالی شهریه‌ای (کد ۵) / نگاه اجتماعی نامناسب به مقوله شهریه و دوره‌های شبانه (کد ۵) / تلقی و پنداشت اشتباه از بی‌نیازی دانشگاه‌های دولتی از درآمدزایی (کد ۵:۹) / جاری و ساری بودن فرهنگ پول دولتی در دانشگاه (کد ۵) / ضعف فرهنگ وقف در کشور (کد ۵) / نبود نگاه اجتماعی به وقف در علم و فناوری (کد ۵) / سیطره مسائل مذهبی بر اوقاف بجای علم و فناوری (کد ۵)
	ضعف در زیرساخت‌های نرم	

بر اساس جدول بالا، زیرمقوله‌های اولیه شامل چهار مقوله: عدم توانایی در توسعه مالی دانشگاه، ناکارآمدی قوانین و مقررات، ضعف مدیریتی - اجرایی و ضعف در زیرساخت‌ها می‌باشد.

در پاسخ به پرسش دوم پژوهش، چه موانعی فراروی دانشکده‌های دانشگاه تهران در تخصیص منابع در دانشگاه وجود دارد؟. از یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های معاونین اداری-مالی دانشگاه تهران مفاهیم کلیدی استخراج شد. لیکن این مفاهیم بر اساس وجوه تشابه و تفاوت دسته‌بندی شدند. در جدول (۳) طبقه‌بندی اساسی‌ترین موانع تخصیص منابع مالی در سطح دانشکده‌های دانشگاه تهران بیان شده‌است.

جدول ۳: طبقه‌بندی اساسی‌ترین موانع تخصیص منابع مالی در سطح دانشکده‌های دانشگاه تهران

مفاهیم کلیدی	زیر مقوله‌های ثانویه	زیرمقوله‌های اولیه	مقوله اصلی
--------------	----------------------	--------------------	------------

	نظام بودجه‌ریزی سنتی	عملکرد محور نبودن سازوکارهای تخصیص منابع مالی	ساختار سنتی تخصیص منابع مالی بدون توجه به عملکرد (کد ۱) // نامناسب بودن ساختار تخصیص منابع مالی از دانشگاه به دانشکده‌ها (کد ۲)
		سنتی بودن سازوکارهای تخصیص منابع	هدر رفت و اتلاف زیاد منابع در تخصیص منابع مالی (کد ۴) // عدم توجه به تمامی ذی‌نفعان در تخصیص منابع مالی (کد ۶) // شفاف نبودن ملاک‌های تخصیص منابع (کد ۶) // جامع و مشخص نبودن ملاک‌های تخصیص منابع (کد ۶)
موانع تخصیص منابع مالی در دانشکده	ناکارآمدی نظام اجرایی تخصیص برون دانشگاهی		تخصیص نامناسب اعتبار به وسیله سازمان برنامه و بودجه (کد ۱۱:۴:۱) // کمبود منابع مالی تخصیص داده شده توسط دولت (کد ۱۱:۱) // عدم پرداخت به موقع تخصیص‌های صادره توسط خزانه‌داری کل کشور (کد ۱) // فعال نبودن درخواست وجه در سیستم بودجه مالی دستگاه‌های اجرایی برای تخصیص (کد ۱) // تخصیص نامنظم منابع مالی دولت به سازمان برنامه و بودجه (کد ۱۱:۱۰:۹:۲:۶) // قدیمی بودن ساختار تخصیص منابع مالی سازمان برنامه و بودجه به دانشگاه (کد ۲) // افزایش لحظه‌ای نرخ تورم و بروز مشکلاتی در تخصیص منابع مالی (کد ۱۰:۱) // نبود برنامه منسجم در زمینه تخصیص منابع مالی در سطح (کد ۱۰:۶) // وجود ساختار سلسله مراتبی در تخصیص منابع مالی از دولت تا به دانشکده‌ها (کد ۸) // ساختار سنتی برآورد هزینه سازمان برنامه و بودجه جهت تخصیص منابع مالی (کد ۲) // وجود چارچوب‌های از پیش تعیین شده برای تخصیص بودجه (کد ۱۰) // پایین بودن ردیف بودجه تملک دارایی برای دانشگاه‌ها (کد ۱۰)
		ناکارآمدی نظام اجرایی تخصیص منابع مالی	استقلال پایین در هزینه کرد و تخصیص منابع (کد: ۲:۹) // عدم رعایت عدالت در تخصیص منابع مالی (کد ۲) // زمان‌بر بودن فرایند تخصیص منابع (کد ۱۱:۹:۲) // عدم انسجام در تخصیص منابع مالی (کد ۱۱:۹:۲) // نبود فرایند نظام‌مند در تخصیص منابع مالی (کد ۱۱:۹:۲) // نبود برنامه‌ای هماهنگی بین برنامه‌های تخصیص منابع دانشگاه و دانشکده‌ها (کد ۴) // عدم تناسب بین نیاز دانشکده‌ها و منابع تخصیص یافته (کد ۴) // ناسازگاری در تصمیم‌گیری برای تخصیص منابع در قالب چارچوب مشخص شده از سوی دانشگاه (کد ۴) // عدم تخصیص فضای فیزیکی مناسب و برابر به دانشکده‌ها (کد ۱) // گستردگی و متنوع بودن گروه‌های آموزشی برای تخصیص منابع (کد ۷) // کمبود منابع مالی برای پوشش هزینه‌های جاری (کد ۷) // کاهش تدریجی بودجه طرح‌های عمرانی دانشکده‌ها (کد ۴) // وقوع رویدادهای پیش‌بینی نشده در بودجه تخصیص داده شده به دانشکده (کد ۴) // عدم برآورد واقعی دانشگاه متناسب با نیاز دانشکده‌ها در ردیف هزینه‌ها (کد ۴) // دیده نشدن سهم همه ذی‌نفعان در تخصیص منابع مالی (کد ۶) // نبود سازوکارهای تشویقی برای تخصیص منابع درون دانشگاهی (کد ۱۰)
		ناکارآمدی نظام اجرایی تخصیص درون دانشگاهی	زیاد بودن حجم منابع مالی در تخصیص به حقوق و مزایای کارکنان (کد ۴:۲) // نبود برنامه منسجمی برای ساماندهی وضعیت تدریس اساتید مدعو و افزایش هزینه‌های ناشی از همکاری آن‌ها (کد ۱) // منسجم برای صرفه‌جویی و مدیریت هزینه‌ها (کد ۴) // واقع بینانه نبودن نیازهای مالی دانشکده‌ها (کد ۴) // ضعف حسابداری و حسابرسی مالی (کد ۹) // بالا بودن هزینه جاری دانشکده‌ها در تخصیص منابع (کد ۴:۲) // بالارفتن هزینه نگهداری تاسیسات یا توجه به فرسودگی (کد ۱۰:۷)

بر اساس جدول بالا، زیرمقوله‌های اولیه شامل دو مقوله: نظام بودجه‌ریزی سستی و ناکارآمدی نظام اجرایی تخصیص منابع مالی با پنج زیرمقوله‌ها ثانویه: عملکردمحور نبودن سازوکارهای تخصیص منابع مالی، سستی بودن سازوکارهای تخصیص منابع، ناکارآمدی نظام اجرایی تخصیص برون دانشگاهی، ناکارآمدی نظام اجرایی تخصیص درون دانشگاهی و نبود برنامه‌ای برای مدیریت کنترل هزینه‌ها می‌شود.

در پاسخ به پرسش سوم پژوهش، راهکارهای تنوع‌بخشی به منابع مالی در دانشکده‌های دانشگاه تهران چیست؟ پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و استخراج مفاهیم کلیدی، این مفاهیم بر حسب اشتراکات و افتراقات به سطوح بالاتر طبقه‌بندی شدند. در جدول (۴) به تفصیل این یافته‌ها تشریح شده‌اند.

جدول ۴: راهکارهای تنوع‌بخشی به منابع مالی در دانشکده‌های دانشگاه تهران

مقوله اصلی	زیرمقوله‌های اولیه	زیر مقوله‌های ثانویه	مفاهیم کلیدی
راهکارهای توسعه منابع مالی در دانشکده	تنوع بخشی به منابع درآمدی دانشگاه	توسعه درآمدی از طریق پژوهش	توسعه طرح‌های پژوهشی کاربردی برای جذب منابع مالی جدید (کد ۱:۹) // پولی‌سازی نشریات دانشگاه برای جذب منابع مالی (کد ۴:۲) // افزایش قیمت انتشارات دانشگاه به‌ویژه کتب مشترک با انتشارات بین‌المللی (کد ۲) // ایجاد قراردادهای پژوهشی مشترک با صنعت (کد ۲) // تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی (کد ۹) // کار تیمی اعضای هیئت علمی در پروژه‌های مشترک برای جذب منابع مالی (کد ۱۰:۱) // تعریف پایان‌نامه‌های تحصیلات تکمیلی با موسسات و سازمان‌های خارجی جهت جذب منابع جدید (کد ۴) // انجام پژوهش‌های میان‌رشته‌ای (کد ۱۰) // جذب طرح‌های پژوهشی برای تامین مالی (کد ۵) // توجه به نیازهای جامعه و امکان‌سنجی در تجاری‌سازی و تولید ایده (کد ۵) // توجه به بازارهای هدف در تجاری‌سازی و تولید ایده (کد ۵) // ایجاد پل ارتباطی نظام‌مند بین دانشگاهیان و صنعت (کد ۵) // به‌کارگیری رویکرد کاربردگرایی در پژوهش‌ها (کد ۱۰:۶)
		توسعه درآمدی از طریق شهریه	جذب منابع مالی جدید از طریق گسترش دوره‌های شبانه (کد ۱:۴:۸:۹) // استفاده حداکثری از ظرفیت‌های خالی دانشگاه دوره‌های شبانه برای جذب منابع مالی جدید (کد ۱:۵) // بازاریابی برای جذب دانشجو (کد ۲) // توسعه پردیس‌های دانشگاهی (کد ۵:۹)
		توسعه جریان موقوفات برای جذب منابع مالی	تکمیل زنجیره انتقال دانش به صنعت جهت جذب منابع مالی جدید (کد ۲) // افزایش دوره‌های کارآموزی دانشگاهیان در صنعت برای تامین منابع مالی جدید (کد ۲) // ایجاد شرکت‌های دانشگاهی (کد ۲:۳) // همکاری مستمر با صنعت جهت توسعه قراردادها با صنعت (کد ۳) // ایجاد پارک‌های علم و فناوری وابسته به دانشکده‌ها (کد ۴) // توسعه استارت‌آپ‌های دانشجویی (کد ۴:۹) // توجه به ماهیت رشته‌های دانشگاهی در کارآفرینی جهت جذب منابع مالی جدید (کد ۶) // کارآفرینی دانشگاهی مبتنی بر نیاز به‌ویژه نیاز منطقه‌ای (کد ۶:۹) // توسعه درآمدها از طریق انجام فعالیت‌های مشاوره‌ای به صنعت (کد ۶) // ایجاد مراکز نوآوری در دانشکده‌ها (کد ۶) // ارتباط دانشگاه با صنعت (کد ۹:۱۰) // مهارت‌آموزی به دانشجویان (کد ۲) // ایجاد شرکت‌های تعاونی و چندمنظوره (کد ۳)
		توسعه جریان موقوفات برای جذب منابع مالی	توسعه روابط با نهادها و اشخاص خیر (کد ۲) // هدایت هدفمند و برنامه‌ریزی شده منابع حاصل از موقوفات در ساختار دانشکده‌ها (کد ۹:۸:۱۰:۱۱) // شناسایی و جلب رضایت مشارکت خیرین در تامین مالی (کد ۴:۱۰) // راه‌اندازی بنیاد حامیان خیر (۱۰)
		توسعه مشارکت برای جذب درآمد	ایجاد مشوق‌های مالی برای دانشگاهیان جهت جذب منابع مالی جدید (کد ۲:۴:۷:۹:۱۰) // برگزاری دوره‌های در آشنازدایی با فرایندهای جذب منابع مالی برای مدیران و معاونان (کد ۲:۹) // افزایش انگیزه و فرصت‌سازی برای اعضای هیئت علمی در تامین منابع مالی (کد ۳:۱۰) // توسعه سرمایه‌انسانی دانشگاهیان در راستای تامین منابع مالی جدید (کد ۳) // توسعه دوره‌های فرصت مطالعاتی با هدف جذب منابع مالی (کد ۴) // اعتمادسازی بین دانشگاهیان برای جذب منابع مالی جدید (کد ۴) // ارزیابی

		<p>اساتید با توجه به فعالیت‌های درآمدزایی آن‌ها (کد ۴) ارتقاء اعضای هیئت علمی با توجه به کنشگری آن‌ها در جذب منابع مالی (کد ۴:۹) // هماهنگی همکاری بین بخش‌های مختلف منابع انسانی (کد ۹) // ترغیب کارکنان دانشگاه برای جذب منابع مالی جدید (کد ۳)</p>	<p>توجه به شایستگی‌های تخصصی در انتصاب معاونان مالی (کد ۱۱) // توسعه درآمد دانشکده‌ها از رهگذر اجاره املاک (کد ۱۰:۹:۱) // توسعه دوره‌های آموزشی آنلاین در شرایط کرونا برای جذب درآمد (کد ۷:۱) // توسعه دوره‌های آموزش آزاد برای جذب درآمد (کد ۱۱:۶:۹) // استفاده از برند دانشگاه در انعقاد قراردادهای بین‌المللی (کد ۱) // تامین مالی با استفاده از برند دانشگاه (کد ۱) // برون‌سپاری فعالیت‌ها برای جذب منابع مالی جدید (کد ۲) // برگزاری کنفرانس‌های و وبینارهای بین‌المللی برای جذب درآمد (کد ۲) // استفاده از فضای مجازی برای درآمدزایی (کد ۲) // برگزاری کارگاه‌های آموزشی با هدف جذب منابع مالی (کد ۹:۲:۷:۳) // تسهیل فروش محصولات و دارایی‌ها (کد ۲) // ایجاد تولیداتی (پوشاک و غیره) با برند دانشگاه تهران (کد ۲) // توسعه منابع درآمدی (ظرفیت سازی فیزیکی) با مشارکت بخش خصوصی (کد ۳) // جذب سرمایه‌گذار خارجی (کد ۳) // جلب اعتماد و مشارکت بخش خصوصی (کد ۴:۳) // به‌کارگیری استراتژی برد-برد در قراردادها (کد ۳) // برنامه‌ریزی مالی برای دانشکده‌ها (کد ۳) // استفاده از ظرفیت موسسات بین‌المللی در تامین مالی (کد ۴) // استفاده از شبکه‌های سیاسی (نظیر نمایندگان مجلس) در تامین مالی بیشتر (کد ۴) // شفاف‌سازی درآمدهای جذب شده (کد ۴) // استفاده از اوراق مشارکت در تامین منابع مالی (کد ۴) // جذب منابع مالی جدید از طریق دانش‌آموختگان (کد ۵:۴) // تشکیل اتاق فکر و تیم‌سازی در جذب منابع مالی جدید (کد ۵) // الگوگیری از شیوه‌های تامین مالی دانشگاه‌های پیشرفته (کد ۶) // استفاده از امکانات آزمایشگاهی دانشکده‌ها برای جذب درآمد (کد ۹:۷) // جستجوی مداوم و بهره‌برداری از فرصت‌های تامین مالی جدید (کد ۹) // تهیه نقشه راه دقیق برای مسیرهای پیش‌روی دانشگاه (کد ۹) // ایجاد و توسعه صندوق‌های سرمایه‌گذاری (کد ۹) // تقویت دوره‌های که در آن دانشکده‌ها از مزیت نسبی برخوردارند (کد ۱) // نظارت کارآ بر سرمایه‌های جذب شده خارجی (کد ۳) // ایجاد طرح‌های مشترک عمرانی و غیرعمرانی با شرکت‌ها و موسسات (کد ۳) // مدیریت درآمدها (کد ۴) // به اشتراک‌گذاری منافع به دست آمده بین همه ذی‌نفعان (کد ۶) // توسعه منبع درآمدی از طریق تبلیغات (کد ۱۰) // تهیه مدل عملیاتی جامع برای تنوع‌بخشی به منابع مالی (کد ۱۰) // مشورت معاونین مالی قدیم و جدید در تصمیم‌گیری‌ها (کد ۱۱) // ایجاد صندوق‌های سرمایه‌گذاری متنوع (کد ۱۰)</p>
	<p>بهبود عملکرد معاونت‌های مالی</p>	<p>بازنگری در قوانین و مقررات برون دانشگاهی</p>	<p>اصلاح قوانین و مقررات ملی (کد ۲:۱) // اعطای حق قانونی استقلال به دانشگاه‌ها (کد ۱) // اصلاح قانون حقوق مالکیت معنوی در کشور (کد ۱۱:۱) // ایجاد قوانین تشویقی برای جذب درآمد در دانشگاه (کد ۱۰)</p>
	<p>اصلاح قوانین و مقررات</p>	<p>بازنگری قوانین و مقررات درون دانشگاهی</p>	<p>بازنگری در قوانین دانشگاهی (کد ۹:۲:۱) // اعطای استقلال مالی و تصمیم‌گیری قانونی دانشگاه به دانشکده‌ها (کد ۱۱:۲:۹) // تعیین سهم دقیق حقوقی دانشکده‌ها و دانشگاه از منابع مالی تامین شده (کد ۲) // تدوین قوانین و مقرراتی در زمینه تسهیل و الزام درآمدزایی دانشکده‌ها (کد ۹:۳) // مشخص کردن رویه‌های قانونی همسو با تامین منابع مالی جدید (کد ۳) // بازنگری در آئین‌نامه‌های دانشگاه (آئین‌نامه‌های پژوهشی، ارتقاء و غیره) (کد: ۹)</p>
	<p>مدیریت‌گرایی نوین برون دانشگاهی</p>	<p>مدیریت‌گرایی نوین برون دانشگاهی</p>	<p>بین‌المللی‌شدن دانشگاه‌ها (کد ۱۱:۹:۴:۱) // واگذاری بخش‌های دولتی به دانشگاه‌ها جهت تامین منابع مالی جدید (کد ۲) // بازشدن درهای سیاسی و توسعه دیپلماسی علم و فناوری (کد ۴) // ساختار تصمیم‌گیری و مدیریت مشارکتی (کد ۴:۲) // بهبود و ثبات‌بخشی به اقتصاد کشور (کد ۴) // برخورداری از حمایت گسترده دولت (کد ۵) // اراده و عزم جدی دولت در تنوع‌بخشی به درآمدهای دانشگاه‌ها</p>

	مدیریت‌گرایی نوین درون دانشگاهی		(کد ۶) توسعه مسئولیت‌های اجتماعی دانشگاه در قبال جامعه (کد ۱۰:۱) // توجه به حل مسائل منطقه‌ای و جامعه در تامین منابع مالی (کد ۱) // توسعه سرمایه‌انسانی کارکنان (کد ۱) // افزایش دوره‌های ضمن خدمت کارکنان دانشگاهی (کد ۱:۲) // تنظیم سباز جمعیتی کارکنان متناسب با بارکاری آن‌ها (کد ۱) // تسريع فرایند مجوزدهی (کد ۲) // جذب نیروی انسانی جوان و با انگیزه (کد ۲) // تخصیص محوری در وظیفه‌سپاری به کارکنان (کد ۳) // ادغام فعالیت‌های مشترک با سازمان‌ها و موسسات بیرونی (کد ۳) // توسعه سازوکارهای انگیزشی و رقابتی در دانشگاه (کد ۳:۹) // ایجاد گفتمان درآمدزایی در ساختار دانشگاه (کد ۳) // توجه به فعالیت‌های کارآفرینی در سیاست‌گذاری دانشگاه (کد ۴) // مدیریت منابع انسانی در راستای تامین مالی جدید (کد ۴) // نهادینه‌سازی رفتار حرفه‌ای در کارکنان دانشگاه (کد ۴) // ایجاد تعهد، وفاداری و تعلق سازمانی در کارکنان دانشگاهی (کد ۴) // توجه به روحیه مشارکت‌جویی و منافع جمعی در زمان جذب اعضای هیئت علمی (کد ۴) // برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری مالی با مشارکت خبرگان (کد ۵) // توسعه ارتباطات دانشکده‌ها با دیگر سازمان‌ها (کد ۶) // توجه به تخصص هر دانشکده برای توسعه منابع درآمدی (کد ۲:۶:۷) // استفاده از ابزارهای تشویق و تنبیه مبتنی بر عملکرد کارکنان (کد ۷) // توسعه ارتباطات دانشکده‌های دانشگاه تهران بایکدیگر (کد ۹) // ایجاد معاونت‌های اقتصادی در دانشگاه (کد ۹) // انعطاف‌پذیری و خلاقیت مدیران (کد ۳) // چابک‌سازی سیستم اداری دانشگاه (کد ۳) // اصلاح ساختار بودجه دانشگاه تهران (کد ۱۱)
		توسعه زیرساخت‌های سخت	ایجاد زیرساخت جدید (کد ۷) // بازسازی زیرساخت‌های موجود (کد ۷)
		توسعه زیرساخت‌ها	توسعه فرهنگ دانشگاهی کارآمد در زمینه تنوع بخشی به منابع مالی (کد ۱) // ایجاد نگرش مثبت به شیوه‌های تامین منابع مالی (کد ۱) // برانگیختن روحیه خدمت‌محوری در کارکنان دانشگاه (کد ۴) // تسری نگاه و نگرش مثبت عموم مردم به اوقاف به سمت علم و فناوری (کد ۵:۷) // اصلاح خرده فرهنگ‌های جامعه از طریق رسانه‌ها (کد ۵) // توجه ارگان‌های فرهنگی کشور و مبلغان دینی به فرهنگ وقف در علم (کد ۸) // توجه به منافع جمعی به جای منافع فردی (کد ۱۱) // توسعه فرهنگ مالی در دانشگاه (کد ۵:۵)

بر اساس جدول بالا، زیرمقوله‌های اولیه شامل چهار مقوله: تنوع بخشی به منابع درآمدی دانشگاه، اصلاح قوانین و مقررات، مدیریت‌گرایی نوین و توسعه زیرساخت‌ها می‌باشد.

در پاسخ به پرسش چهارم پژوهش، راهکارهای بهینه‌سازی سازوکارهای تخصیص منابع مالی در دانشکده‌های دانشگاه تهران کدام‌اند؟. پس از پیاده‌سازی نقطه‌نظر معاونین اداری-مالی دانشکده‌ها و تحلیل مصاحبه‌های آن‌ها، مفاهیم کلیدی در زمینه راهکارهای رفع موانع تخصیص منابع مالی استخراج شد. به مانند پاسخ به سوالات پیشین پژوهش، این مفاهیم نیز بر اساس تشابهات و تفاوت‌های دست‌بندی شدند. در جدول (۵) این راهکارها بیان شده است.

جدول ۵: راهکارهای بهینه‌سازی سازوکارهای تخصیص منابع مالی در دانشکده‌های دانشگاه تهران

مفاهیم کلیدی	زیر مقوله‌های ثانویه	زیرمقوله‌های اولیه	مقوله اصلی
--------------	----------------------	--------------------	------------

<p>راهکارهای رفع موانع در تخصیص منابع مالی در دانشکده</p>	<p>نظام بودجه‌ریزی عملکرد محور</p>	<p>توجه نشانگرهای عملکردی در تخصیص منابع مالی</p>	<p>تخصیص بودجه بر اساس شاخص‌های عملکردی (کد: ۶:۱:۵) // تعریف شاخص‌های مناسب از سوی دانشگاه برای تخصیص منابع (کد ۵) // توجه به اثربخشی شاخص‌های تعریف شده (کد ۵) // به‌روز رسانی مداوم شاخص‌های تخصیص منابع (کد ۵) // به‌اشتراک گذاری نشانگرهای تخصیص منابع (کد ۶) // اولویت‌بندی برنامه‌ها برای تخصیص منابع مالی (کد ۲) // طراحی شاخص‌های عملکردی، نیاز و کارآمد محور (جامعیت) (کد ۵)</p>
		<p>بازنگری سازوکارهای تخصیص منابع</p>	<p>تدوین برنامه‌های نظام‌مند برای تخصیص منابع (کد ۳) // به‌کارگیری منطق هزینه و فایده در تصمیمات تخصیص مالی (کد ۴) // شفاف‌سازی فرایند تخصیص منابع (کد ۴) // قانون‌مندی سازوکارهای تخصیص منابع (کد ۴) // ایجاد نگرش مثبت به شیوه‌های تخصیص منابع مالی (کد ۱) // کاربست تجارب زیسته دانشگاه‌های مطرح دنیا در زمینه تخصیص منابع (کد ۶)</p>
	<p>نظام اجرایی کارا و اثربخش در تخصیص منابع مالی</p>	<p>کارآمدی نظام اجرایی تخصیص برون دانشگاهی</p>	<p>مشارکت همه ذی‌نفعان در تخصیص منابع مالی (کد ۶) // افزایش بودجه دولت به دانشگاه‌ها/ تخصیص نظام‌مند بودجه از سازمان برنامه و بودجه به دانشکده‌ها (کد ۷) // تخصیص کامل بودجه از سازمان برنامه و بودجه به دانشکده‌ها (کد ۴) // عادلانه و شفاف‌سازی فرایند تخصیص منابع مالی (کد ۸)</p>
		<p>کارآمدی نظام اجرایی تخصیص درون دانشگاهی</p>	<p>توجه به کارکردهای تخصصی هر دانشکده در تخصیص منابع (کد ۱) // آزادی عمل دانشکده‌ها در چگونگی تخصیص منابع مالی (کد ۱۱:۹:۲) // بهینه‌سازی ساختارهای تخصیص منابع درون دانشکده (کد ۳) // نظارت کارآمد و اثربخش بر تخصیص منابع درون دانشگاهی (کد ۳) // اطلاع رسانی از تخصیص و عملکرد مالی دانشکده‌ها (کد ۴) // توجه به ترکیب فعالیت‌ها (آموزش، پژوهش و خدمات اجتماعی) در تخصیص منابع مالی (کد ۲) // تخصیص منابع مالی بیشتر به پژوهش با توجه به بازدهی بیشتر آن (کد ۲) // توجه به تخصص‌های هر دانشکده در تخصیص منابع مالی جدید (کد ۲) // تخصیص منابع برای اضافه کاری و پرداخت‌های رفاهی کارکنان بر اساس کمیت و کیفیت هر بخش (کد ۷) // منوط کردن بخشی از تخصیص منابع دانشکده‌ها به درآمدزایی یا در نظر گرفتن بودجه تخصیص اضافی برای درآمدزایی (کد ۹) // شناسایی دقیق نیازها در تخصیص منابع مالی (کد ۶)</p>
		<p>برنامه‌های مدیریت هزینه</p>	<p>سامانه‌سپاری فعالیت‌های اداری برای کنترل هزینه (کد ۱) // توسعه آموزش الکترونیکی برای کاهش هزینه‌های دانشکده (کد ۱) // توسعه فضای اداری هوشمند برای مدیریت هزینه‌ها (کد ۱) // به‌اشتراک‌گذاری هزینه‌ها (کد ۲) // محاسبه هزینه تمام شده آموزشی هر گروه با توجه به تعداد دانشجویان، اعضای هیئت علمی، تعداد واحد دروس (کد ۷) // برآورد هزینه مصرفی هر گروه آموزشی با تعیین سقف و کف هزینه (کد ۷) // حسابداری و حسابرسی مالی (کد ۱) // شفاف‌سازی هزینه‌کردها (کد ۴)</p>

بر اساس جدول بالا، زیرمقوله‌های اولیه شامل دو مقوله: نظام بودجه‌ریزی عملکرد محور و نظام اجرایی کارا و اثربخش در تخصیص منابع مالی با پنج زیرمقوله‌ها ثانویه: توجه نشانگرهای عملکردی در تخصیص منابع مالی، بازنگری سازوکارهای تخصیص منابع، کارآمدی نظام اجرایی تخصیص برون دانشگاهی، کارآمدی نظام اجرایی تخصیص درون دانشگاهی و برنامه‌های مدیریت هزینه می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

در پاسخ به پرسش نخست پژوهش در واکاوی موانع درآمدزایی دانشکده‌ها نمونه نقل‌های از مشارکت‌کنندگان ارائه شده‌است. نمونه نقل قول مصاحبه شونده (کد ۲) «یکی از مشکلات ما وجود قوانین کند و دست‌پاگیر است. چون دانشگاه جز سیستم‌های دولتی طبقه‌بندی می‌شود. اختیار عمل زیادی وجود ندارد و بسیاری از مواقع قوانین و مقررات اجازه کسب درآمد را نمی‌دهد... درآمد حاصل از یک پژوهشی که در

دانشگاه انجام می‌شود فرایند زمان‌بری است تا زمانی که پول به دست استاد و محقق برسد ارزش آن کم شده‌است» نمونه نقل قول مصاحبه شوند (کد ۵) «نوع تفکر مدیران ما هزینه‌ای است و بیشتر نگاه هزینه‌ای است تا نگاه شرکتی با این تفکر نمی‌توان درآمدی کسب کرد... از نقطه نظر اجتماعی، یکی می‌آید و می‌گوید دانشجویان شبانه و پولی جای افراد دیگر را گرفته‌اند جای افرادی که استعداد بیشتری داشته‌اند و پول نداشته‌اند این یک چالش است» نمونه نقل قول مصاحبه شوند (کد ۴) «متأسفانه با توجه به شرایط سیاسی حاکم ما می‌توانیم دانشجویان بین‌المللی کمتری را جذب کنیم که از درآمد حاصل از پرداخت شهریه آن‌ها بهره‌مند بشویم... وقتی استاد را ارزیابی می‌کنیم هیچ وقت نمی‌آیند در فرم ارتقاءش بگویند شما چه خدمتی به درآمدزایی دانشکده کرده‌اید؟ فقط از استاد می‌پرسند چندتا مقاله داشته‌اید؟!» نمونه نقل قول مصاحبه شونده (کد ۱۰) «یکی از چالش‌های تامین این است که دانشگاه‌های ما خیلی مستقل عمل نمی‌کنند و معمولاً سیاست‌های دانشگاه را دنبال و اجرا می‌کنند... مشکل تامین مالی اینجاست که دانشگاه هیچ نهادی برای تنوع‌بخشی به درآمد مثل معاونت اقتصادی ندارد»

اساسی‌ترین مشکل نظام تامین مالی در ایران وابستگی به بودجه دولتی و اقتصاد تک محصولی نفت می‌باشد. لیکن تصمیم‌گیران مالی درون دانشگاه با توجه به مقرری مالی دولتی تغییر رفتار و تلاشی آنچنانی برای تنوع‌بخشی به منابع درآمدی نمی‌کنند و چنین نگاهی در گفت‌وگوهای دانشگاه جریان ندارد. همگام این مشکل اساسی، قوانین و مقررات ملی و دانشگاهی نیز به نوعی بازدارنده اندک کوشش‌های دانشگاهیان برای جذب منابع مالی می‌باشد. نبود استقلال مالی و مدیریتی واحدهای اداری مالی دانشگاه و عمل کردن در ساختاری نظارتی و متمرکز عملاً راه هرگونه خلاقیت را برای تنوع بخشی به منابع مالی از واحدهای اداری مالی سلب کرده‌است. افزون بر این، نبود انگیزه و سازوکاری تشویقی در فضای رقابتی سالم و مبتنی بر همکاری و اعتماد در جذب درآمد از سوی کارکنان (دانشگاهی و غیردانشگاهی) بر این وضعیت ناگوار مزید بر علت بوده‌است. از نگاهی دیگر، مسئله غفلت دانشگاه از درآمد حاصل از تحقیقات دانشگاهی و بی‌توجهی به بازده حاصل از پژوهش‌های دانشگاهی و عملکرد نامطلوب معاونت‌های پژوهشی در توسعه جریان درآمدی دانشگاه از طریق ارتباط با صنعت و توسعه روابط با دیگر سازمان‌ها بر کاستی‌های مالی بوجود آمده تأثیرگذار بوده‌است. در پژوهشی به موانع و مشکلات پژوهشی پرداخته‌اند از جمله این مشکلات؛ نبود وقت به علت اشتغالات آموزشی، نبود سیاست‌های مدون تشویق و ترغیب پژوهشگران و کافی نبودن اعتبارات مالی، عدم متناسب‌سازی امتیازات پژوهشی با نظام ارتقای اعضای هیئت علمی، کمبود نیروی انسانی پژوهشی، عدم آشنایی با فرهنگ کار گروهی و نقص در تدوین اهداف و برنامه‌ها، نبود اولویت‌های پژوهشی، کمی انگیزه در محققین، عدم همکاری لازم سیستم محیطی با پژوهشگران و کمی اعتبارات پژوهشی می‌باشد (ویسانی و دل‌پیشه، ۱۳۹۸) از حیث جایگاه وقف در نظام آموزش عالی و اقتصادی کشور، وقف در کشور ایران کارایی و جایگاه فعال و موثری ندارد که در تاریخ اسلام و ایران (به خصوص در برخی از دوره‌ها) برای حل مشکلات اقتصادی داشت. مسلماً از علل این واقعیت اداره سنتی و غیر علمی دارایی‌های وقف شده و استفاده نکردن از ظرفیت‌های بالقوه این نهاد تاریخی در جهت تامین اهداف اجتماعی است. از این‌رو، ضروری است از ویژگی‌های مناسب نهاد وقف استفاده شود و با به‌کارگیری تجارب بین‌المللی، الگویی کارا برای بازسازی نقش نهاد وقف در اقتصاد ارائه کرد (مصباحی مقدم و همکاران، ۱۳۹۰)

در پاسخ به پرسش دوم پژوهش، موانع تخصیص منابع مالی در درون دانشکده‌ها، نمونه نقل قول مصاحبه شوند (کد ۷) «یک چالش نوع تخصیص است. متأسفانه به‌درستی برنامه‌ریزی انجام نمی‌شود یعنی برنامه‌های آتی دیده نمی‌شود، ذی‌نفعان مختلف دیده نمی‌شوند» نمونه نقل قول مصاحبه شونده (کد ۱۰) «بودجه‌ای که پیش‌بینی می‌شود و تصویب می‌شود با بودجه‌ای که تخصیص داده می‌شود بسیار متفاوت است». موانع تخصیص منابع مالی در دو دسته درون دانشگاهی و برون دانشگاهی بخش‌بندی می‌شود. در سطح برون دانشگاهی، استحاله سازوکارهای بودجه‌ریزی سنتی بر نظام اقتصادی کشور و وابسته نبودن میزان بودجه به عملکرد سازمان‌ها و نهادها مشکلی با دیرینه بسیاری طولانی است. علاوه بر این، تعلل و تاخیر زیاد در تخصیص منابع مالی از سوی سازمان برنامه و بودجه به دانشگاه‌ها، برای دانشکده‌های دانشگاه چالش‌های پدید آورده است. با وجود اینکه میزان منابع پیش‌بینی شده نیز به‌طور کامل تخصیص نمی‌یابد و بخش‌های از آن به دانشگاه و سپس در یک فرایند سلسله مراتبی به دانشکده‌ها تخصیص داده می‌شود. بر اساس مطالعات انجام شده نیز از جمله چالش‌های

تخصیص منابع مالی در آموزش عالی ایران؛ تخصیص نیافتن به موقع منابع مالی مصوب سالیانه بخش عمومی دولت، محقق نشدن کامل بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، رعایت نشدن اولویت‌های راهبردی در تخصیص و هزینه‌کرد منابع مالی موجود (نظریور، ۱۳۹۹).

در پاسخ به پرسش سوم، راهکارهای تنوع‌بخشی به منابع مالی در دانشکده‌های دانشگاه تهران نمونه نقل قول مصاحبه شوند (کد ۲) «در شرایط کرونا برگزاری دوره‌های مجازی می‌تواند منبعی برای درآمدزایی باشد. یا مثلاً دانشکده مهندسی کامپیوتر یک برنامه نرم‌افزاری (برای فضای مجازی) تولید می‌کند و این را با برند خود دانشگاه تهران عرضه می‌کند یا حتی ماسک با برند دانشگاه تهران تولید بشود و با قیمت مناسب عرضه می‌شد» نمونه نقل قول مصاحبه شوند (کد ۳) «یکی از راهکارها این است که قوانین و مقررات، ساختار، روش‌ها، رویه‌ها و منابع انسانی باید در راستای تنوع‌بخشی به منابع درآمدی دانشگاه اصلاح شوند» نمونه نقل قول مصاحبه شوند (کد ۵) «اصلاح فرهنگی، مثلاً یک فردی که پدرش فوت می‌کند و می‌آید مسجد می‌سازد با بگویم بیاید برای دانشگاه هزینه کند یا دانشگاه بسازد... یا افرادی که از دانشکده‌ها فارغ‌التحصیل می‌شوند پس از چند سال از بینه مالی قوی برخوردار می‌شوند باید با آن‌ها ارتباط برقرار کرد و آن‌ها را دعوت کرد و برای جذب منابع مالی استفاده کرد» نمونه نقل قول مصاحبه شوند (کد ۷) «برای اعضای هیئت علمی و کارکنان باید انگیزه ایجاد کنیم این انگیزه می‌تواند مالی باشد می‌تواند بصورت غیرمالی باشد» نمونه نقل قول مصاحبه شونده (کد ۱۰) «باید مطالعه کنیم کشورهای که مثل ما پول نفت نداشته‌اند و بودجه دولتی استفاده نمی‌کنند چه سیاست‌ها و اقداماتی برای تامین مالی در پیش می‌گیرند... یکی از گلوگاه‌های که می‌تواند سرنوشت دانشگاه‌ها و اعضای هیئت علمی رو تغییر دهد آئین‌نامه ارتقاء اعضای هیئت علمی است باید در آئین‌نامه موارد انگیزشی به سمت تاسیس شرکت‌های دانش‌بنیان به جای مقاله محوری مورد توجه قرار گیرد».

تنوع‌بخشی به منابع درآمدی دانشگاه‌ها با توجه به افزایش بحران‌ها و آشوب‌های مالی پدیده‌ای همه‌گیر در سراسر جهان است. راهبردهای متنوعی برای تنوع‌بخشی به منابع مالی دانشگاه‌ها بیان شده‌است. برای نمونه شواهد پژوهشی داخلی و خارجی ارائه می‌شود. منجم زاده و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی مهمترین مولفه‌های توسعه مالی در دانشگاه تهران را شامل الف) عوامل محیطی؛ ب) توسعه مالی؛ تامین منابع، کارایی و مدیریت هزینه، تخصیص منابع و ج) تربیات ساختاری و نهادی؛ راهبردی و مدیریت مالی، قاعده‌گذاری و رویه‌های مالی، توسعه سرمایه انسانی در زمینه مالی، فرهنگ توسعه مالی و ساختار سازمانی مناسب توسعه مالی دسته‌بندی کردند. در پژوهشی دیگر تکستیرا و کرویاکینا^۱ (۲۰۱۳) به اصلاحات در بودجه و متنوع سازی درآمد دانشگاه‌ها پرداختند. مواردی از قبیل؛ فضا سازی رقابتی، متنوع سازی بودجه تحقیقات دانشگاهی، تغییر در سیستم‌های پاداش دهی دانشگاهی، کارآفرینی دانشگاهی، استقلال دانشگاهی را به عنوان عوامل متنوع سازی منابع مالی در دانشگاه‌ها بر شمرده‌اند. مونیووا و همکاران^۲ (۲۰۱۱) در پژوهشی به استراتژی‌های متنوع سازی درآمدهای دانشگاه‌های دولتی در اتیوپی پرداختند. در یافته‌های خود سه استراتژی؛ ساختارهای قانونی و نظارتی، ساختارهای حمایتی و مدیریت غیرمتمرکز و مشارکتی را بیان کردند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش اهم نقطه نظر معاونین مالی دانشکده‌های دانشگاه تهران می‌توان به مواردی از قبیل؛ نظام مند و مسئله محور سازی پژوهش‌های دانشگاهی همسو با مسائل جامعه، توجه به بازدهی پژوهش‌های دانشگاهی، تجاری سازی یافته‌های تحقیقات، توسعه دوره‌های شبانه و درآمدزایی مبتنی شهریه، همکنشی مستمر با صنعت، نهادسازی کارآفرینی دانشگاهی همچون شرکت‌های زایشی، شناسایی خیرین و برنامه‌مندی در جذب منابع مالی خیرین، توسعه سازوکارهای تشویقی مالی و غیرمالی برای برانگیختن انگیزه جامعه دانشگاهی برای جذب درآمد، افزایش برنامه‌ها، کارگاه‌ها و دوره‌های آموزش آزاد با رویکرد بین‌المللی، استفاده از برند دانشگاه تهران در جذب منابع مالی جدید، اصلاح قوانین و دستورالعمل‌های درون و برون دانشگاهی با تاکید بر توسعه مالی دانشگاه‌ها، اعطای اختیار تصمیم‌گیری مدیریتی و مالی تام به معاونت‌ها، مدیریت منابع انسانی دانشگاه، توسعه زیرساخت‌های فیزیکی و زمینه‌سازی فرهنگ دانشگاهی با تاکید بر تعاون، درآمدزایی و کارآفرینی دانشگاه می‌شود. در پژوهشی به طراحی الگوی کاربرد پژوهشی دانشگاه‌ها با رویکرد صنعت‌یاری پرداختند. در

¹ Teixeira & Koryakina

² Munyua et al

یافته‌های خود چهار بعد اصلی الگوها را شامل سیاست‌گذاری پژوهشی، نظام‌های تشویقی پژوهشی، زیرساخت‌های حمایتی پژوهشی و ارزیابی برون‌دادهای پژوهش برای بهبود وضعیت فعالی دانشگاه‌های کشور بیان کردند (غلامی و همکاران، ۱۳۹۷). از جمله دیگر پیشنهادات دیگر پژوهشگران ایرانی برای توسعه منابع درآمدی دانشگاه‌های ایران؛ سازماندهی محیط رقابتی و بازاری‌سازی آموزش عالی، هدفمندسازی آموزش عالی رایگان و کمک به دانشجویان نیازمند؛ پرداخت وام‌های بلندمدت بر درآمد به دانشجویان برای پرداخت شهریه؛ برقراری معافیت مالیاتی برای خانواده‌هایی که شهریه تحصیلی پرداخت می‌کنند؛ تشویق افراد خیر و بنیادهای عمومی و خیریه‌ها برای کمک به دانشگاه‌ها و دانشجویان و تشویق تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی و هدایت دانشگاه‌ها به سوی کارآفرینی مبتنی بر دانش (انتظاری و قارون، ۱۳۹۴).

در پاسخ به پرسش چهارم راهکارهای بهینه‌سازی سازوکارهای تخصیص منابع مالی در دانشکده‌های دانشگاه تهران نمونه نقل قول مصاحبه شوند (کد ۵) «برای تخصیص منابع باید یکسری شاخص خوب، عقل پسند و علمی طراحی کنیم و بر اساس آن شاخص‌ها منابع مالی را تخصیص کنیم و به این شاخص‌ها وزن دهی کنیم مثلاً هر استادی که از بیرون طرح پژوهشی جذب کند این میزان منابع مالی (تشویقی) به او داده خواهد شد» نمونه نقل قول مصاحبه شوند (کد ۴) «تخصیص دقیق‌تر صورت گیرد. در ردیف‌ها هزینه‌ها مشخص شود مثلاً چه میزان به حقوق کارکنان خدماتی اختصاص یابد چه میزان هزینه آب و برق، چه میزان هزینه تعمیر و نگهداری زیرساخت‌ها و غیره ولی این‌ها دقیقاً در ردیف‌هایشان مشخص شوند بحث دیگر شفاف‌سازی هزینه‌ها است» نمونه نقل قول مصاحبه شوند (کد ۷) «تدوین کردن هزینه‌های آموزشی و جاری هر گروه و بخش با توجه به تعداد دانشجو - هیات علمی و تعداد واحد و درس و کنترل». به‌کرد سازوکارهای تخصیص منابع مالی درون و برون دانشگاهی مستلزم، تغییر در ساختار بودجه‌ریزی تدوین نشانگرهای عملکردی بر پایه اثربخشی و تخصیص منابع بر اساس آن، تدوین برنامه زمانی دقیق و مصوب برای تخصیص منابع مالی از سازمان به دانشگاه و سپس به دانشکده‌ها، شفاف‌سازی و انتشار عمومی منابع تخصیص یافته، توجه به سیاست تخصیص‌گرایی هر دانشکده در تخصیص منابع مالی، توجه به بودجه‌های تشویقی در تخصیص، مدیریت و کنترل هزینه‌ها توأم با شفاف‌سازی هزینه‌های دانشکده‌ها باید مورد توجه قرار گیرد. در پژوهشی انتظاری (۱۳۹۰) ادعان دارد که به‌منظور افت عملکرد دانشگاه‌های دولتی در سطح خرد و کاهش سرعت توسعه علم و فناوری در سطح کلان، لازم است رویکرد تخصیص بودجه به‌منظور پیش‌خرید ستانده‌های دانشگاه‌ها را به‌عنوان رویکردی شبه بازاری و راهگشا معرفی کرده است. در مطالعه‌ای راهکارهای پیشنهادی جهت تحقق و اجرای شاخص‌های عملکردی در تخصیص بودجه دانشگاه‌های ایران، شامل؛ (۱) تعریف و تهیه ابزار اندازه‌گیری اهداف و دستاوردهای دانشکده‌ها، (۲) تعریف و تعیین شاخص‌های عملکردی و استانداردهای تخصیص بودجه به دانشکده‌ها بر اساس اهداف و دستاوردها؛ (۳) طراحی فرمول محاسبه هزینه سرانه بر حسب دوره و رشته‌های موجود دانشگاه؛ (۴) تعریف و طراحی یک الگوی تخصیص اعتبارات به دانشکده‌ها و واحدهای مرکزی دانشگاه؛ (۵) طراحی الگوی تهیه، تنظیم و درخواست بودجه سالیانه دانشگاه از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و (۶) طراحی مرحله گذار از وضع موجود به وضع مطلوب (ساکتی و سعیدی، ۱۳۸۸)

مباحث مالی دانشگاه‌های از جمله اساسی‌ترین راهبردهای سیاستی در نظام آموزش عالی در جهان محسوب می‌شوند که در دهه‌های با چالش‌های فراوانی مواجه شده‌اند. لیکن در این پژوهش تلاش شد تا به شکل جامع‌تر هم سازوکارهای تامین و تخصیص منابع مالی از نقطه‌نظر معاونین اداری-مالی دانشکده‌های دانشگاه تهران که در جبهه نخست مباحث مالی دانشگاه قرار دارند آسیب‌شناسی صورت گیرد و سپس راهکارهای برای به‌کرد سازوکارهای تامین مالی و تخصیص مالی ارائه گردد. از جمله محدودیت‌های این مطالعه وقوع اپیدمی کرونا و محدودیت‌های دسترسی و تردد به دانشکده‌ها بود. از دیگر محدودیت‌ها عدم استفاده از دیگر ابزارها برای گردآوری داده‌ها بود. لیکن به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش‌های پژوهشی ترکیبی در یک جغرافیای دانشگاهی خاص به مطالعه و واکاوی این چالش‌ها بپردازند.

تشکر و قدردانی

بدینوسیله از تمامی معاونین اداری و مالی دانشگاه تهران که ما را در انجام این تحقیق یاری کردند، صمیمانه تشکر می‌کنیم.

- Agasisti, T., & Pérez-Esparrells, C. (2010). Comparing efficiency in a cross-country perspective: the case of Italian and Spanish state universities. *Higher Education*, 59(1), 85-103.
- Agasisti, T., Abalmasova, E., Shibanova, E., & Egorov, A. (2019). The Causal Impact Of Performance-Based Funding On University Performance: Quasi-Experimental Evidence From A Policy In Russian Higher Education. *Higher School of Economics Research Paper* No. WP BRP, 221
- Ahmad, A. R., & Farley, A. (2013). Federal government funding reforms: Issues and challenges facing Malaysian public universities. *International Journal of Asian Social Science*, 3(1), 282-298.
- Ahmad, A. R., & Yee, K. S. (2020). The Applicability Factors on the Implementation of Performance Based Funding Mechanism at Malaysian Public Universities. *Journal of Education and e-Learning Research*, 7(1), 76-86
- Andrews, M. (2002). *Performance-based budgeting reform: Progress problems and pointers (Vol. 1) Handbook on Public Sector Performance Reviews*. Washington D.C.: The World Bank.
- Azar, A; Khadivar, A; Amin Naseri, M & Rostami, A (2009). Providing performance-based budgeting system architecture with an intelligent decision support system approach. *Management research in Iran*, 15 (3) [In Persian]
- Bayat, A., Asadi, L. (). Stock Portfolio optimization: Effectiveness of particle swarm optimization and Markowitz model. *Journal of Financial Engineering and Securities Management*, 6 (12) [In Persian]
- Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). Member checking: A tool to enhance trustworthiness or merely a nod to validation? *Qualitative Health Research*, 26, 1802–1811
- Bolli, T., Olivares, M., Bonaccorsi, A., Daraio, C., Aracil, A. G., & Lepori, B. (2016). The differential effects of competitive funding on the production frontier and the efficiency of universities. *Economics of Education Review*, 52, 91-104
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., ... & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 1744987120927206.
- Cattaneo, M., Meoli, M., & Signori, A. (2016). Performance-based funding and university research productivity: the moderating effect of university legitimacy. *The Journal of Technology Transfer*, 41(1), 85-104.
- Cohn, E., Rhine, S. L., & Santos, M. C. (1989). Institutions of higher education as multi-product firms: Economies of scale and scope. *The Review of Economics and Statistics*, 284-290
- Curristine, T. (2005). Government performance: lessons and challenges. *OECD Journal on Budgeting*, 5(1), 127-151
- Curristine, T., Lonti, Z., & Joumard, I. (2007). Improving public sector efficiency: Challenges and opportunities. *OECD journal on budgeting*, 7(1), 1-41.
- Dickelman, E. (2009). *A phenomenological study: Understanding the management of social categorization diversity issues associated with college athletic teams*. University of Phoenix.
- Entezari, Y (2018). Providing a model for financing public universities. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 60. [In Persian]
- Entezari, Y; Gharon, M (2014). The rationality and performance of the government in financing higher education in Iran. *Higher Education Journal*, 8 (29). [In Persian]
- Ezati, M; Naderi, A (2008). The effect of financial resource allocation mechanisms on the educational performance of university educational groups: a case study of Tehran University. *Research and Planning Quarterly in Higher Education*, 15 [In Persian]
- Ferris, J. M. (1992). A contractual approach to higher education performance: With an application to Australia. *Higher Education*, 24(4), 503-516.
- Frølich, N., Schmidt, E. K., & Rosa, M. J. (2010). Funding systems for higher education and their impacts on institutional strategies and academia: A comparative perspective. *International Journal of Educational Management*, 24(1), 7-21

- Ghaderi., M (2006). *New government budgeting*. Tehran: Organization of Management and Planning of the country. [In Persian]
- Ghamarolaei, M (2018). The Effect of Contract Theory on the Maximum Profit of Iran Tier Company: a Reassessment. *qjfe* 6 (21) :7-31 [In Persian]
- Gholami, Z; Arasteh, H; Navehebrahim, A & Zainabadi, H (2017). Designing the model of research function of universities with industry assistance approach. *Strategic Public Policy Studies Quarterly*, 8 (27). [In Persian]
- Gholizadeh, M; Kohnroz, A (2014). Operational budgeting requirements in Iran's higher education system. *Higher Education Research and Planning Quarterly*, 21 (1) [In Persian]
- Halldórsson, Á., & Aastrup, J. (2003). Quality criteria for qualitative inquiries in logistics. *European Journal of Operational Research*, 144(2), 321-332.
- Hessels, J., & Terjesen, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small business economics*, 34, 203-220.
- Hughes, R. (2008). *Performance Budgeting in the UK, 10 Lessons from a Decade of Experience*. Washington, DC: FMI.
- Jannati, A; Afian, I & Izadi, S (2012). Allocation of financial resources of Tabriz University of Medical Sciences: a qualitative study. *Health Image Journal*, 4 (3). [In Persian]
- Johnstone, D. B., Arora, A., & Experton, W. (1998). *The financing and management of higher education: A status report on worldwide reforms*. Washington, DC: World Bank
- Jones, L. R., & McCaffery, J. L. (2010). Performance budgeting in the US federal government: History, status and future implications. *Public Finance and Management*, 10(3), 482.
- Jongbloed, B. (2010). Funding higher education: A view from Europe. Paper presented at the Paper Prepared for the Seminar Funding Higher Education: A Comparative Overview Organised by the National Trade Confederation of Goods, Services and Tourism (CNC).
- Jongbloed, B., & Vossensteyn, H. (2001). Keeping up performances: An international survey of performance-based funding in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 23(2), 127-145.
- Jongbloed, B., & Vossensteyn, H. (2016). University funding and student funding: international comparisons. *Oxford Review of Economic Policy*, 32(4), 576-595
- Jongbloed, B., Kaiser, F., van Vught, F., & Westerheijden, D. F. (2018). Performance agreements in higher education: A new approach to higher education funding. In *European higher education area: The impact of past and future policies* (pp. 671-687). Springer, Cham
- Keykha, A (2021). Thematic Analysis Components of Performance-Based Budgeting at Universities. *Journal of Public Administration*, 48 [In Persian]
- Khaleghi Soroush, F; Abolghasemi, M; Gheraei Nejad, G & Dolo, M (2016). Designing the pattern of allocation of higher education resources in Iran. *Financial Economics Quarterly*, 11 (39). [In Persian]
- Kivistö, J. (2005). The government-higher education institution relationship: Theoretical considerations from the perspective of agency theory. *Tertiary Education & Management*, 11(1), 1-17.
- Kivistö, J., Pekkola, E., & Lyytinen, A. (2017). The influence of performance-based management on teaching and research performance of Finnish senior academics. *Tertiary Education and Management*, 23(3), 260-275.
- Kordbcheh, M (2015). Performance based budgeting. *Planning and Budgeting*, 11 (6). [In Persian]
- Lane, J. E., & Kivistö, J. A. (2008). The role of interests, information, and incentives in higher education: A review of principal-agent theory and its potential applications to study of higher education governance. In: Smart, J. C. (Ed.), *Higher education: Handbook of theory and research* (Vol. 23, pp. 141-179). Dordrecht: Springer
- Layzell, D. T. (1998). Linking performance to funding outcomes for public institutions of higher education: The US experience. *European Journal of Education*, 33(1), 103-111.
- Liefner, I. (2003). Funding, resource allocation, and performance in higher education systems. *Higher Education*, 46(4), 469-489.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Magara, E. (2009). *Financing a public university: strategic directions for Makerere University in Uganda*.

- McKinney, L., & Hagedorn, L. S. (2017). Performance-based funding for community colleges: Are colleges disadvantaged by serving the most disadvantaged students? *The Journal of Higher Education*, 88(2), 159-182.
- Mesbahi Moghadam, Gh; Muslimi, H; Abdullahi, M & Ghaemi Asl, M (2018). Waqf as a source of funding for Islamic micro-finance, providing a model for the formation of micro-waqf financing institutions in the country. *Economic Growth and Development Research Quarterly*, 2 (5). [In Persian]
- Miller, T. (2016). Higher Education Outcomes-Based Funding Models and Academic Quality. Lumina Issue Papers. Lumina Foundation.
- Monajumzadeh, S; Naderi, A; Gheraei Nejad, Gh & Pourrostami, N (2018). Examining and explaining the factors affecting the financial development of the university (case study: University of Tehran). *Quarterly Journal of Financial Economics*, 13(47), 175-198. . [In Persian]
- Munyua, W. K., Abate, S., Huka, G. S., & Dawe, S. M. (2011). Financing of higher education in Africa: A case of Ethiopia public universities revenue diversification strategies. *International Journal of Business and Public Management*, 1(1), 15-21.
- Naderi, A (2014). *Education finance. University of Tehran*. [In Persian]
- Naderi, A (2018). *Advanced topics in the economics of education, efficiency and internal effectiveness*. University of Tehran. [In Persian]
- Natow, R. S., & Dougherty, K. J. (2019). Performance funding as neoliberal policy. *International Higher Education*, 12(98), 7-8.
- Nazarpour, M (2019). Implementation strategies and solutions for diversifying the financial resources of higher education and research institutions with an emphasis on non-governmental sources. *Higher Education Research and Planning Quarterly*, 26 (2) [In Persian]
- Parker, L. (2011). University corporatisation: Driving redefinition. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(4), 434-450.
- Pratolo, S., Sofyani, H., & Anwar, M. (2020). Performance-based budgeting implementation in higher education institutions: Determinants and impact on quality. *Cogent Business & Management*, 7(1),
- Rahman, R. A. T., Irianto, G., & Rosidi, R. (2019). Evaluation of E-budgeting implementation in provincial government of DKI Jakarta using CIPP model approach. *Journal of Accounting and Investment*, 20(1),
- Saeedi, A (2013). Investigating the factors affecting the allocation of financial resources in Iran's public universities using panel data. *Higher Education Research and Planning Quarterly*, 20 (1). [In Persian]
- Sakti, P; Saeedi, A (2008). *Challenges and solutions of using performance indicators in operational budgeting in Iranian public universities*. The third international conference on operational budgeting, Tehran. [In Persian]
- Salmi, J., & Hauptman, A. M. (2006). Innovations in tertiary education financing: A comparative evaluation of allocation mechanisms. *Education working paper series*, 4, 38324.
- Sanyal, B. C., & Martin, M. (2006). *Financing higher education: International perspectives*.
- Schiller, D., & Liefner, I. (2007). Higher education funding reform and university–industry links in developing countries: The case of Thailand. *Higher Education*, 54(4), 543-556.
- Schomburg, H., & Teichler, U. (2006). *Higher education and graduate employment in Europe: Results from graduate surveys from twelve countries*. Higher Education Dynamics (Vol. 15). Dordrecht: Springer.
- Shah, A., & Shen, C. (2007). *Citizen-Centric Performance Budgeting at the local Level. Public Sector and Governance and Accountability Series: Local Budgeting*. World Bank
- Sörlin, S. (2007). Funding diversity: Performance-based funding regimes as drivers of differentiation in higher education systems. *Higher Education Policy*, 20(4)
- Stommel, M., & Wills, C. (2004). *Clinical research: Concepts and principles for advanced practice nurses*. Lippincott Williams & Wilkins
- Suriani, S. (2015). The Effect of Performance-Based Budgeting Implementation towards the Institution Performance Accountability (Case Study: Wajo). *Information Management and Business Review*, 7(4), 6-22
- Surianti, M., & Dalimunthe, A. R. (2015). The implementation of performance based budgeting in public sector (Indonesia case: A literature review). *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(12), 198-210

- Teixeira, P., & Koryakina, T. (2013). Funding reforms and revenue diversification—patterns, challenges and rhetoric. *Studies in Higher Education*, 38(2), 174-191
- Trenovski, B., & Nikolov, M. (2015). Cost-benefit analysis of performance based budgeting implementation. *CEA Journal of economics*, 10(2).
- Visani, Y; Delpisheh, A (2018). Investigating obstacles and problems of research in the field of medical sciences in Iran from the perspective of faculty members, research experts and students: a systematic review. *Scientific Research Journal of Gilan University of Medical Sciences*, 27 (1). [In Persian]
- Zumeta, W., & Li, A. Y. (2016). *Assessing the underpinnings of performance funding 2.0: Will this dog hunt? Trends and issues*. New York, NY: TIAA Institute



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

Identifying the Challenges and Solutions of the Mechanisms of Providing and Allocating Financial Resources within a Faculty

Ahmad Keykha¹

Fereshteh Ghaemi²

Mitra Ezati*³

Objective: The present research aims to identify the challenges and solutions of the mechanisms of providing and allocating financial resources in the faculties of Tehran University. To achieve this goal, four questions were planned: 1) What challenges are the faculties of the University of Tehran facing in attracting new financial resources? 2) What challenges do the faculties of the University of Tehran face in allocating financial resources? 3) What solutions are for diversifying financial resources in the faculties of the University of Tehran? 4) What are the solutions for optimizing financial resource allocation mechanisms for the faculties of the University of Tehran?

Materials and methods: This qualitative research was written using interpretive phenomenology method. Therefore, using targeted sampling, interviews were conducted with 11 financial and administrative assistants of the University of Tehran. The data were analyzed using the seven-step method of Dickelman (2009). 'The technique of member checking' and 'peer review' have been used to validate the data.

Results: In response to the first question, the findings were classified into 12 secondary subcategories and four primary subcategories: "disability in the financial development of the university", "the inefficiency of rules and regulations", "managerial-executive weakness", and "weakness in infrastructure". In response to the second question, the findings were categorized into five secondary subcategories and two primary subcategories: "traditional budgeting system" and "inefficiency of the organizational design of financial resource allocation". In response to the third question, the findings were categorized with 12 secondary subcategories and four primary subcategories: "diversifying the university's income resources", "amending laws and regulations", "modern management", and "infrastructure development". The findings were divided into five secondary subcategories in response to the fourth question. Generally, they included two primary subcategories: "a performance-oriented budgeting system" and "an efficient and effective executive system in allocating financial resources".

Discussion and conclusion: In the current situation universities in most countries are facing financial shortages and in providing and allocating financial resources, they are looking for new mechanisms to improve their efficiency and effectiveness. Therefore, the results of this research can be a suitable road map for improving the performance of the University of Tehran in the future.

Keywords: university budget, operational budgeting in the university, performance-based budgeting in the university, provision of university financial resources, allocation of university financial resources

¹ PhD Student of economics and financial management of higher education, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Iran. e-mail: ahmadkeykha@ut.ac.ir

² Master's student in Educational Research, Department of Educational Methods and Programs, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Iran, e-mail: ghaemifereshteh@gmail.com

³ Assistant Professor of Educational Management, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Iran, e-mail (corresponding author): ezati.m@ut.ac.ir