

سیاست‌گذاران آموزش عالی در ایران علاقه‌مندند که دانشگاه‌ها در برابر منابع مالی تخصیص داده شده پاسخگو باشند و آن را صرف فعالیت‌ها و اقداماتی کنند که بیشترین دستاورد اجتماعی را به دنبال داشته باشد. لذا در سالیان اخیر آموزش عالی دولتی در ایران، از بودجه‌ریزی مبتنی بر شاخص‌های دروندادی، به سمت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، تمایل پیدا کرده است. این مدل که در یک دهه اخیر در جهان فراگیر شده است، الزامات و پیش‌فرض‌هایی دارد و در مسیر اجرا ممکن است با موانعی روبرو شود؛ بنابراین مسئله اصلی پژوهش حاضر شناسایی و تبیین الزامات و موانع عملکرد محوری در دانشگاه‌های دولتی ایران است که این مهم با توجه به نظریه کارفرما-کارگزار صورت گرفته است. برای شناسایی و تبیین الزامات و موانع از رویکرد کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد استفاده شد. مشارکت‌کنندگان بر اساس روش شبکه‌ای (گلوله برفی) از دو شبکه سیاست‌گذاران کلان و مجریان عملیاتی برگزیده شدند. از بین سیاست‌گذاران درون‌سازمانی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (عتف) و از بین سیاست‌گذاران بیرون‌سازمانی موثر، وزارت امور اقتصادی و دارایی و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، با ۱۰ نفر و از روسای دانشگاه‌ها، مدیران مالی و اعضای هیئت‌علمی متخصص بودجه‌ریزی با ۹ نفر مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته انجام شد. تداوم مصاحبه‌ها و حضور دائمی پژوهشگر در میدان عمل تا رسش (اشباع) نظری ادامه داشت. اطلاعات حاصل از مصاحبه با روش تحلیل محتوای کیفی و روش کدگذاری استرواس و کوربین (۲۰۰۶) تحلیل شدند و جهت اعتبار یافته‌ها از روش مقایسه نظر پژوهشگران با فرد خبره استفاده گردید. نتایج نشان داد که به‌منظور اجرای رویکرد عملکرد محوری، دولت و دانشگاه می‌بایست در سه سطح کلان (دولت)، خرد (دانشگاه) و بین‌سازمانی (تعامل دولت و دانشگاه) الزاماتی را فراهم و موانعی را از میان بردارند. مهم‌ترین الزامات در سطح دولت، توسعه اختیار و آزادی دانشگاه‌ها و جلب مشارکت مدیران ارشد و نخبگان دانشگاه‌های دولتی در مرحله طراحی و اجرا بود. مهم‌ترین مانع دولت نیز، مداخله احزاب سیاسی و گروه‌های ذی‌نفع بود. در سطح دانشگاه نیز مهم‌ترین الزامات شامل تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک و اولویت‌گذاری و استقبال دانشگاه از اصلاح فرآیندهای سازمانی، آموزشی، پژوهشی و خدماتی خود بود. مهم‌ترین مانع در دانشگاه نیز مقاومت مدیران و اعضای هیئت‌علمی و و آماده نبودن دانشگاه جهت اجرای طرح بود. در سطح بین‌سازمانی، دولت و دانشگاه می‌بایست با مشارکت و تعامل اثربخش، الزاماتی همچون توافق دولت و دانشگاه بر روی شاخص‌های عملکردی و نظارت و ارزیابی بر تحقق شاخص‌های عملکردی را فراهم آورند. همچنین در این سطح، مهم‌ترین مانع، ارتباط نامتوازن و بی‌اعتمادی بین دانشگاه و دولت بود.

کلید واژه:

مدل عملکرد محوری، بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، نظریه کارفرما-کارگزار، نظریه وابستگی به منبع

عملکرد محوری دانشگاه‌های دولتی  
ایران: مطالعه کیفی الزامات و موانع  
بودجه‌ریزی عملکردمحور بر اساس  
نظریه مدیریتی کارفرما-کارگزار

ضرغام فرامرزی نیا (نویسنده مسئول)

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده  
علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید  
چمران اهواز، اهواز، ایران  
zarghamfaramarzi@ut.ac.ir

حمید فرهادی راد

استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم  
تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران  
اهواز، اهواز، ایران  
h.farhadirad@scu.ac.ir

یدالله مهرعلیزاده

استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم  
تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران  
اهواز، اهواز، ایران  
mehralizadeh\_y@scu.ac.ir

رحمت الله قلی پور سوته

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت،  
دانشگاه تهران، تهران، ایران  
rgholipor@ut.ac.ir

## مقدمه

در حال حاضر یکی دیگر از جدیدترین و مهم‌ترین سیاست‌های در حال اجرا در دانشگاه‌های دولتی ایران که عمدتاً متناسب با تحولات نسل‌های جدید دانشگاهی در جهان است، سیاست بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد است. فلسفه اجرای این سیاست در دانشگاه‌های جهان بدین‌صورت بود که جامعه و

تاریخ ارسال: ۹۹/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۳۰



سیاست‌گذاران انتظار داشتند با توجه به اختصاص بودجه مالی قابل‌توجه به آموزش عالی، دانشگاه‌ها در قبال عملکرد خود بیش از پیش مسئولیت‌پذیر و پاسخگو باشند و شفاف<sup>۱</sup> عمل نمایند. از این رو سیاست‌گذاران با آگاهی از اهمیت و نقش منابع مالی عمومی به‌عنوان یک اهرم جهت سیاست‌گذاری، با هدف بهبود کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و کارکردهای آن‌ها و نیز به‌منظور تأثیرگذاری بر اهداف و استراتژی‌های دانشگاه‌ها، به تخصیص منابع مالی دولتی بر مبنای شاخص‌های عملکردی برون داد محور<sup>۲</sup> روی آورده‌اند (دوهرتی<sup>۳</sup>، جونز<sup>۴</sup>، لار<sup>۵</sup>، ناتو<sup>۶</sup>، فیت<sup>۷</sup> و ردی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷؛ اولسدت<sup>۹</sup> و فینگرهات<sup>۱۰</sup> و کازیس<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۲؛ سنفورد<sup>۱۲</sup> و هانتز<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۱؛ دوهرتی و ناتو، ۲۰۰۹). این تغییر راهبردی مدل‌های بودجه‌ریزی آموزش عالی در ملاک قرار دادن و تمرکز بر شاخص‌های برون داد محوری همچون شاخص تعداد فارغ‌التحصیلان، شاخص اشتغال فارغ‌التحصیلان و یا شاخص تعداد مدارک پایان دوره اعطاشده<sup>۱۴</sup> و پژوهش‌های صورت گرفته - به‌جای شاخص‌های سنتی درون داد محوری مثل تعداد دانشجویان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه، موجب ظهور مفهوم و مدل جدیدی از دانشگاه، به نام دانشگاه عملکرد محور گردید. دانشگاه عملکرد محور، دانشگاهی است که با توجه به اسناد فرادستی کشور و زیست بوم خود، به تعیین اهداف و برنامه‌ریزی می‌پردازد و در قبال انجام شاخص‌های عملکردی برون داد محور توافق شده که بر اساس رسالت، کارکردها و هویت دانشگاه هستند، منابع مالی دولتی خود را دریافت می‌نماید (دوهرتی، ۲۰۱۶). در حال حاضر بسیاری از دانشگاه‌های معتبر جهان مانند تنسی، اوهایو و ایندیانا<sup>۱۵</sup> در حال اجرای این مدل با توجه به شرایط خود و جامعه محل فعالیتشان هستند (هارنیش<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۱؛ مک‌یون، ۲۰۱۳). در کشور ما نیز در زمینه عملکرد محوری در برنامه توسعه چهارم (ماده ۱۳۸ و ۱۴۴)، برنامه توسعه پنجم (ماده ۲۱۹) و برنامه توسعه ششم کشور (ماده ۷) سیاست‌گذاری صورت گرفت. هم‌اکنون مراحل اولیه اجرای این مدل عملکرد محوری در آموزش عالی کشور در قالب کارگروه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکردی در آموزش عالی در حال انجام است و در رویکردی مشابه برای اولین بار حدود ۱۳۰۰ میلیارد ریال از بودجه عمومی دانشگاه‌ها بر اساس عملکرد محوری در سال ۱۳۹۶ پرداخت گردید و تا پایان سال ۱۳۹۷ نیز مقرر گردیده ۲۶ دانشگاه دولتی کشور سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد محور یا همان دانشگاه عملکرد محور را به‌صورت پایلوت اجرایی نمایند (دین‌محمدی، ۱۳۹۶). به‌منظور تحقق اهداف اجرای چنین سیاست کلانی و تأثیرگذاری مطلوب آن و کاهش پیامدهای منفی جانبی حاصل از اجرای آن، شناسایی پیش‌بایست‌ها، الزامات و شرایط ضروری و استاندارد در دانشگاه‌های دولتی و قبل از اجرای مدل در کشور ضرورت دارد. همچنین اجرای آزمایشی این مدل و یا حداقل بخشی از آن در بعضی از دانشگاه‌های دولتی کشور و جهان با موانعی رو به رو شده است. از این رو مسئله اصلی پژوهش حاضر شناسایی الزامات، پیش‌نیازها و موانع اجرای این مدل دانشگاهی در دانشگاه‌های دولتی و تبیین و تفسیر آن‌هاست.

#### ۱. خاستگاه<sup>۱۷</sup>، مبانی نظری و پیشینه پژوهش

انجمن دانشگاه و مؤسسات دولتی آمریکا<sup>۱۸</sup> (ای ای اس سی یو<sup>۱۹</sup>) «بهبود عملکرد» را به‌عنوان اولین و مهم‌ترین مسئله و چالش دانشگاه‌ها در سال ۲۰۱۳ نامید (چاتفیلد، ۲۰۱۷). مدل تخصیص منابع مالی مبتنی بر عملکرد، بخشی از پارادایم تلاش برای بهبود پاسخگویی<sup>۲۰</sup> در آموزش عالی بود. عوامل بسیاری مانند جهانی‌شدن، تأکید بر حداکثر سازی بهره‌وری و کارایی، تغییر پارادایم مدل‌های دانشگاهی در جهت مبتنی بر بازار شدن<sup>۲۱</sup>، وقوع بحران‌های مالی، تغییر در رهبری سیاسی و اهمیت خودارزیابی آموزش عالی، موجب گسترش و همه‌گیر شدن سیاست تخصیص منابع مالی مبتنی بر عملکرد شد (دوهرتی و ناتو، ۲۰۱۵؛ اوپوزینسکی، ۲۰۱۶).

نخستین مدل یا موج اول تخصیص منابع مالی مبتنی بر عملکرد در سال ۱۹۷۹ در دانشگاه تنسی اجرا گردید (هارنیش، ۲۰۱۱). موج اول تا دهه اول سال ۲۰۰۰ ادامه داشت. در فاصله سال ۱۹۷۹ تا سال ۲۰۰۹، ۲۶ ایالت آمریکا، مدل دانشگاه عملکرد محور را اجرا نمودند (هارنیش، ۲۰۱۱؛ مایو، ۲۰۱۲). در مدل نوع اول، تخصیص منابع مالی عمومی مبتنی بر عملکرد در قالب هدیه و پاداش به شاخص‌های عملکردی و برون دادهای دانشگاهی بود و عمدتاً مبتنی بر نگاه منطقی و عادلانه بین دانشگاه‌های یک ایالت بود؛ اما در مدل نوع دوم<sup>۲۲</sup> بودجه اصلی مؤسسات و دانشگاه‌ها و از طریق این سیستم جدید پرداخت گردید. میزان تخصیص بودجه دانشگاه‌ها بر اساس سیاست‌های ایالت‌ها، متفاوت بود؛ اما اغلب به‌طور میانگین، این میزان بین ۵ تا ۲۵ درصد بود (ان سی اس ال، ۲۰۱۶).

مدل دانشگاه عملکرد محور، توسط سه نظریه وابستگی به منابع<sup>۲۳</sup> - اثر پففر و سلنسیک<sup>۲۴</sup>، ۱۹۷۸ - نظریه کارفرما-کارگزار (نظریه نمایندگی)<sup>۲۵</sup> - اثر جنسن<sup>۲۶</sup>، مک‌لینگ<sup>۲۷</sup>، دهه ۱۹۷۰ - و نظریه نهادگرایی نوین و ارائه اطلاعات<sup>۲۸</sup> - اثر مایر و راون<sup>۲۹</sup>، ۱۹۹۱ - قابل توضیح است (آلشهری<sup>۳۰</sup>، ۲۰۱۶، ص ۳۵؛ دوهرتی و ردی، ۲۰۱۳؛ نایصر<sup>۳۱</sup>، ۲۰۱۵). در این پژوهش از بین این نظریه‌ها، تأکید بر روی نظریه کارفرما-کارگزار است. بر اساس این نظریه، دولت به‌عنوان عامل اصلی و کارفرما است و آموزش عالی نماینده آن یا کارگزار است. اصل که در اینجا دولت است به اعمال سیاست‌گذاری، اعمال قوانین و مقررات می‌پردازد و نماینده که آموزش عالی است، می‌بایست از اجرای عملیات، برنامه‌ها و فعالیت‌ها اطاعت کند؛ بنابراین در دانشگاه عملکرد محور



اصل دولت است و نماینده یعنی آموزش عالی باید به‌منظور اجرای نقش خود مطابق وظیفه شاخص‌های عملکردی را محقق سازد (نایصر، ۲۰۱۵؛ آلشهری، ۲۰۱۶). در این نظریه ارتباط بین مدیران مؤسسات آموزش عالی و رهبران سیاسی (دولت) مهم است. دولت وارد توافق با دانشگاه‌های دولتی جهت تولید برون دادی اقتصادی خواهد شد. اگرچه این نظریه، ریشه‌های سیاسی و اقتصادی دارد اما اخیراً به‌عنوان چارچوبی نظری جهت فهم ارتباطات، باورها و قدرت در ارتباط با سیاست مدل دانشگاه عملکرد محور بین مدیران آموزش عالی و سیاست‌گذاران در دولت مطرح است (هیلمان، تاندبرگ و فریر، ۲۰۱۴؛ رادفورد و رابوسکی، ۲۰۱۴). مطابق این نظریه، سیاست‌گذار (دولت) جهت انجام سیاست یا فعالیتی که خود به‌تنهایی از عهده انجام آن برنمی‌آید در ارتباط با عامل (دانشگاه) قرار می‌گیرد. این ارتباط می‌تواند شامل یک قرارداد رسمی یا حتی قراردادی غیررسمی (نانوشته و تلویحی) به‌ویژه در آموزش عالی باشد. چنین قراردادی ارتباط بین مدیران مؤسسات آموزش عالی و رهبران دولتی را هدایت می‌کند و به‌عنوان عاملی محوری جهت فهم اجرای سیاست‌های آموزش عالی مطرح است (اوپوزینسکی، ۲۰۱۵). بر اساس این تئوری، در سیاست مدل دانشگاه عملکرد محور، دولت‌ها در ظاهر تأکید می‌کنند که آموزش عالی می‌بایست اهداف و شاخص‌های خود را از طریق تعیین شاخص‌های عملکردی دنبال کنند اما در واقع دولت با تشویق و ارائه پاداش، به دنبال محقق شدن اولویت‌های خود است و نه اولویت‌ها و اهداف آموزش عالی. حتی ممکن است بعضی از این شاخص‌ها مطلوب آموزش عالی نباشند. یکی دیگر از فرض‌های این نظریه آن است که بین علایق اصل (دولت) و نماینده (دانشگاه) مطابقت لازم<sup>۳۲</sup> وجود ندارد (لن و کیویستو<sup>۳۳</sup>، ۲۰۰۸؛ نقل در دوهرتی و همکاران، ۲۰۱۶). از این رو ارائه مشوق مالی<sup>۳۴</sup> از اصل (دولت) به نماینده (دانشگاه)، ابزاری در جهت هم‌ترازی<sup>۳۵</sup> و تطابق بهتر بین دولت و دانشگاه است (دوهرتی و همکاران، ۲۰۱۶؛ ص ۵). به عبارتی بر اساس این الگو دولت یک کارگزار است و کارگزار صرفاً به منافع خود می‌اندیشد و پس از تأمین منافع خود به دنبال برآورده شدن منافع سایر بخش‌هاست.

در زمینه الزامات اجرای مدل دانشگاه عملکرد محور دوهرتی و ردی (۲۰۱۲) معتقدند برای کاهش موانع موجود در مسیر اجرای تخصیص منابع مالی مبتنی بر عملکرد دولت‌ها می‌بایست ظرفیت و توانایی دانشگاه‌ها را از طریق یادگیری سازمانی، فراهم آوری منابع مالی و کمک به گسترش خلاقیت و نوآوری سازمانی، طراحی و تعریف بهتر شاخص‌های عملکردی و سیستم‌های ارزیابی توسعه بخشند (دوهرتی و ردی، ۲۰۱۲). همچنین مؤسسات آموزش عالی می‌بایست با جمع‌آوری و تحلیل داده‌هایی در زمینه روند پیشرفت دانشجویان از طریق بهبود سیستم‌های آموزشی و با حمایت مالی دولت اقدام نمایند. مؤسسات آموزش عالی به سیستم‌های فنی برای اندازه‌گیری روند پیشرفت دانشجویان نیازمندند. همچنین کارکنان دانشگاه‌ها باید در زمینه تحلیل داده‌ها آموزش ببینند. علاوه بر این اعضای هیئت‌علمی و کارکنان دانشگاه‌ها در زمینه ارزیابی پیشرفت موسسه‌ها و استقبال از تغییرات جدید می‌بایست آموزش ببینند. به‌صورت کلی، دانشگاه‌ها می‌بایست ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و پیش‌نیازهای روانشناسی را برای یادگیری سازمانی که شامل: نظارت و ارزیابی عملکرد دانشگاه، شناسایی مشکلات و مسئله‌ها، تدوین استراتژی و راه‌کارها و ارزیابی اینکه چگونه این استراتژی‌ها عمل می‌کنند را کسب کنند (داون و تانگ<sup>۳۶</sup>، ۲۰۰۷؛ جنکینز<sup>۳۷</sup>، ۲۰۱۱؛ کریگان<sup>۳۸</sup>، ۲۰۱۰؛ نقل در دوهرتی و همکاران، ۲۰۱۴). برای اینکه دانشگاه‌ها پیامدها و شاخص‌های عملکردی خود را در ارتباط با دانشجویان تقویت کنند دولت می‌بایست منابع مالی لازم را برای اجرای فعالیت‌های خلاقانه با پایه‌ریزی رقابت بین مؤسسات آموزش عالی فراهم آورد؛ یعنی باید ابتدا دولت به مؤسسات در پیاده‌سازی پیش‌فرض‌ها و پیش‌بایسته‌ای این مدل کمک لازم را انجام دهد و سپس شاخص‌های برون داد محور را تعیین نماید. همچنین برای کاهش مقاومت و مخالفت مؤسسات آموزش عالی می‌بایست دولت زمینه حضور اعضای آکادمیک را در تصمیم‌گیری‌ها افزایش دهد. مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، تنها مختص مدیران ارشد دانشگاه‌ها نیست بلکه بهتر است کارکنان و اعضای هیئت‌علمی در آن دخیل باشند و طراحی سیستم دانشگاه عملکرد محور با مشارکت فعال آن‌ها صورت گیرد. پیش‌بینی می‌شود چنانچه این مشارکت صورت گیرد و کارکنان دانشگاه‌ها خود را در بطن فرآیند سیستم تخصیص منابع مالی مبتنی بر عملکرد ببینند تعهد آن‌ها در برابر برون داد دانشگاه افزایش یابد و پاسخگوتر گردند (مونیهان<sup>۳۹</sup>، ۲۰۰۸). همچنین از آنجایی که مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه این انتقاد را مطرح می‌کنند که سیستم تخصیص منابع مالی مبتنی بر عملکرد، مأموریت دانشگاه را نادیده می‌گیرد و شاخص‌های نامرتبب تعیین می‌کند می‌بایست یادآوری و توصیه نمود که دولت باید شرایطی را فراهم آورد تا هیئت‌مدیره و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و دولت در خصوص شاخص‌های عملکردی، توافق و مذاکره کنند. همچنین دولت می‌بایست نرخ فارغ‌التحصیلی را تنها برای دانشجویانی که قصد دارند مدرک پایان دوره بگیرند اعمال نماید (بیلی، ۲۰۱۱).



در ایران اهم پژوهش‌های بررسی‌شده عبارت‌اند بود از: کردیچه (۱۳۸۶)، عزتی (۱۳۸۷)، آذر، زاهدی و امیرخانی (۱۳۸۹)، بابا خانی و رسولی (۱۳۹۰)، طاهرپورکلانتری، دانش فرد و رضایی دزکی (۱۳۹۰)، جعفری، عوض زاده، کشتکار و روشنگار (۱۳۹۱)، زینالی، محمدزاده سالطه و مهران پور (۱۳۹۲)، بخشانی (۱۳۹۳)، قلی زاده و کهن روز (۱۳۹۴)، صفاری، همتی و اسلام زاده (۱۳۹۵)، رضایی (۱۳۹۵)، مقدم و مرادی (۱۳۹۷). در نگاهی کلی و به صورت خلاصه، پژوهشگران مهم‌ترین الزامات را شامل: اجرای پیش‌نیازهای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد همچون حسابداری تعهدی، بهبود سیستم‌های نرم‌افزاری، اصلاح قوانین مالی، آموزش و فرهنگ‌سازی اولیه، لزوم جلب مشارکت مدیران و کارکنان سازمان‌ها و افزایش اختیارات مجریان دانسته‌اند و مهم‌ترین موانع را شامل: طراحی و اجرای طرح به صورت متمرکز، آگاهی و تخصص نداشتن پرسنل سازمان‌ها، نبود انگیزه کافی، نبود فرهنگ پاسخگویی و ضعف قوانین حمایت‌کننده عنوان نمودند.

تحقیقات صورت گرفته با روش پژوهش کمی (توصیفی-پیمایشی) یا مقالات مروری به انجام رسیدند. همچنین سطح پژوهش‌های صورت گرفته عمدتاً عملیاتی و در سطح سازمان‌های اجرایی است. علاوه بر این در زمینه اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در دانشگاه‌های دولتی پژوهش جامع مشاهده نگردید. پژوهش حاضر در راستای تلاش برای پر نمودن خلأ پژوهشی به صورت کیفی و با انجام مصاحبه عمیق و موردی به صورت هم‌زمان در هر دو سطح کلان و عملیاتی صورت گرفته است. هدف آن بود که دیدگاه‌ها و نظرات و هر آن چیزی که در ارتباط با این طرح در ذهن طراحان و کارفرمایان (دولت) و مجریان و کارگزاران (دانشگاه) بود به صورت شفاف عنوان گردد و الزامات و موانع موجود، جهت چاره‌اندیشی بهتر شناخته شوند.

## ۲. اهداف و سوالات پژوهش

در پژوهش حاضر الزامات و موانع عملکرد محوری با توجه به نظریه کارفرما-کارگزار در سه سطح و حیطه مورد بررسی قرار گرفت:

۱. سطح کلان (دولت): دولت در زمینه عملکرد محوری به سیاست‌گذاری و ارائه طرح بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد پرداخته است. چه الزامات و موانعی در زمینه عملکرد محوری دانشگاه در سطح کلان وجود دارد؟
۲. سطح خرد (دانشگاه): دانشگاه مجری، عامل و کارگزار طرح بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد است که دولت آن را سیاست‌گذاری نموده است. به منظور اجرای اثربخش و موفق این طرح در دانشگاه چه الزامات و موانعی وجود دارد؟
۳. سطح بین سازمانی (دولت و دانشگاه): دولت و دانشگاه با یکدیگر و با سازمان‌ها، نهادها و گروه‌های دیگر در ارتباط و کنش هستند. با توجه به زمینه‌ها و علایق متفاوت کارفرما (دولت) و کارگزار (دانشگاه)، این دو، چه الزامات و موانعی را باید به صورت مشترک در نظر بگیرند؟

## ۴. روش‌شناسی پژوهش

### ۱-۴. روش پژوهش

پارادایم پژوهش تفسیرگرایی است و روش پژوهش کیفی از نوع داده بنیاد<sup>۴۰</sup> است. از جمله دلایل استفاده از این روش نبود پژوهش‌ها و تئوری‌های سازمان‌یافته در زمینه الزامات و پیش‌بایسته‌ای دانشگاه مدل عملکرد محور بود. همچنین به دلیل آنکه با روش کیفی و ابزار مصاحبه بهتر می‌توان به دیدگاه‌ها و نگرش‌های عمیق و پیچیده طراحان و مجریان مدل دانشگاه محور پی برد روش کیفی مبتنی بر رویکرد نظام‌مند نظریه داده بنیاد (GT) اشتراوس و کوربین<sup>۴۱</sup> (۱۹۹۸) استفاده شد. در این روش پژوهشگر با حضور مستقیم در میدان عمل، مقایسه مستمر داده‌های واقعی و انتخاب آگاهانه و هدفمند مناسب‌ترین مشارکت‌کنندگان، به بررسی زوایای پنهان یک پدیده می‌پردازد و بدون اتکا به نظریه‌های موجود، خود به تدوین نظریه اقدام می‌کند.

### ۴-۲. مشارکت‌کنندگان در پژوهش

با توجه به موضوع پژوهش، مشارکت‌کنندگان در دو سطح کلان و عملیاتی (خرد) دسته‌بندی شدند. جامعه پژوهش در سطح کلان شامل مدیران و کارشناسان بودجه آموزش عالی در سازمان برنامه‌بودجه، کارشناسان بودجه و خزانه در وزارت امور اقتصاد و دارایی و نیز مدیران و کارشناسان دفتر برنامه‌بودجه آموزش عالی مستقر در وزارت علوم و فناوری بودند. در بخش عملیاتی نیز جامعه پژوهش شامل مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی و مدیران و کارشناسان بخش بودجه دانشگاه‌ها بودند. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان در هر دو گروه از روش گلوله برفی استفاده شد؛ در بخش کلان با ۱۰ نفر و در بخش عملیاتی با ۹ نفر مصاحبه صورت گرفت. بدین ترتیب که پس از شناسایی آن‌ها و اطمینان نسبی از مناسب بودن آن‌ها برای مشارکت، مقدمات اولیه برای انجام مصاحبه عمیق فراهم می‌شد. در همه موارد رضایت مصاحبه‌شونده برای ذخیره فایل صوتی، زمان



و مکان مصاحبه جلب می‌شد. کفایت نمونه‌ها با پالایش کدها و بررسی مستمر نظریه، تابع اشباع نظری پژوهشگر بود؛ به‌نحوی که در مصاحبه‌های پایانی بینش و ایده جدیدی از افزایش نمونه‌ها حاصل نگردید. در جدول (۱) سیمای مشارکت‌کنندگان در پژوهش عنوان شده است.

جدول (۱): سیمای مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	کد مصاحبه	شایستگی‌های مشارکت‌کنندگان در سطح کلان
۱	ک ۲۲ م ۱۳	دکتری، کارشناس مسئول گروه بررسی بودجه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، دبیر کارگروه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد
۲	ک م ۲	کارشناس مسئول گروه بررسی بودجه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی
۳	ک م ۳	رئیس اداره اعتبارات و تعهدات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری آموزش عالی، کارشناس معاون کل امور مالی
۴	ک م ۴	رئیس اداره اموال آموزش عالی، برگزاری همایش و سمینار در زمینه بودجه‌ریزی، حسابداری تعهدی و امور مالی آموزش عالی
۵	ک م ۵	عضو هیئت علمی گروه اقتصاد دانشگاه زنجان، مدیر برنامه‌وبودجه دانشگاه، دبیر منطقه ۳ و عضو شورای سیاست‌گذاری دفتر برنامه‌وبودجه وزارت علوم، طرح بودجه عملکرد محور آموزش عالی، عضو شورای راهبردی دانشگاه، تحقیقات مرتبط با موضوع پژوهش
۶	ک م ۶	دکتری، حسابدار دانشگاه، همکار کارشناس معاون کل امور مالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۷	ک م ۷	دکتری، مدیرکل تلفیق حساب‌ها و روش‌های حسابداری وزارت اقتصاد و امور دارایی، ناظر اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد سایر سازمان‌ها، همکاری با سازمان برنامه‌وبودجه
۸	ک م ۸	دکتری، مدیرکل خزانه وزارت اقتصاد و امور دارایی، تحقیقات مرتبط با بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد
۹	ک م ۹	دکتری، معاون اداره کل نظارت بر نی‌حسابان وزارت اقتصاد و امور دارایی، برگزاری همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی مرتبط با بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، همکاری با سازمان برنامه‌وبودجه
۱۰	ک م ۱۰	دانشیار دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، عضو کمیته تهیه و تدوین حسابداری تعهدی کشور، مدیر گروه، عضو کارگروه منابع و اقتصاد آموزش عالی تدوین برنامه ششم توسعه
<b>شایستگی‌های مشارکت‌کنندگان در سطح عملیاتی (خرد)</b>		
۱۱	خ ۳۴ م ۱	عضو هیئت علمی دانشگاه شیراز- ریس اداره ارزیابی عملکرد دانشگاه شیراز- مدیریت آموزش عالی، تحقیقات مرتبط با موضوع پژوهش
۱۲	خ م ۲	عضو هیئت علمی موسسه آموزش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، عضو همکار در طرح‌های بودجه آموزش عالی، تحقیقات و طرح‌های علمی در زمینه منابع مالی آموزش عالی
۱۳	خ م ۳	استاد، عضو هیئت علمی دانشگاه مدیریت دانشگاه تهران، دکتری تخصصی خط‌مشی‌گذاری عمومی، تحقیقات مرتبط با موضوع پژوهش
۱۴	خ م ۴	دکتری تخصصی مدیریت آموزش عالی، عضو هیئت علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، عضو شورای تغییر ساختار وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تحقیقات مرتبط با موضوع پژوهش و آموزش عالی
۱۵	خ م ۵	مدیرکل بودجه و اعتبارات مالی دانشگاه تهران
۱۶	خ م ۶	عضو هیئت علمی، دانشیار علوم اقتصادی، رئیس دانشکده، تحقیقات مرتبط در زمینه مدیریت عملکرد



۱۷	خ م ۷	عضو هیئت علمی، دانشیار، گروه اقتصادی، ریس سابق دانشکده، تحقیقات مرتبط با اقتصاد آموزش عالی، مدیرکل سابق برنامه ریزی و هماهنگی امور اقتصادی استان خوزستان
۱۸	خ م ۸	استاد، عضو هیئت علمی دانشگاه شهید چمران، صاحب نظر در زمینه اقتصاد آموزش عالی، تحقیقات و طرح های مرتبط با موضوع، پست های اجرایی مرتبط با بودجه و امور مالی، عضو همکار نویسنده پژوهش حاضر
۱۹	خ م ۹	عضو هیئت علمی دانشگاه شهید چمران، مدیر نظارت و ارزیابی تضمین کیفیت دانشگاه، صاحب نظر در زمینه عملکرد محوری دانشگاه، تحقیقات مرتبط، عضو همکار نویسنده پژوهش حاضر

۳-۴. روش گردآوری داده ها (پروتکل مصاحبه)

با توجه به هدف پژوهش، برای جمع آوری داده ها از مصاحبه های نیمه ساختاریافته استفاده شد. هدف از انجام مصاحبه دستیابی به داده های واقعی پیرامون شناسایی الزامات و موانع عملکرد محوری دانشگاه های دولتی بود. مصاحبه بر اساس پروتکل زیر انجام شد:

#### الف) پیش از مصاحبه

- شناسایی مشارکت کنندگان
- هماهنگی اولیه
- تعیین زمان و مکان
- توافق درباره نخیله سازی صدا
- ارائه محورهای مصاحبه شامل (الزامات و موانع عملکرد محوری) به مشارکت کنندگان

#### ب) انجام مصاحبه

- بیان مختصری از هدف و مراحل پژوهش توسط پژوهشگر
- ارائه تجربه ای مختصر از اجرای طرح بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد محور در آموزش عالی کشور
- طرح سؤالات باز پاسخ بر مبنای محورهای معرفی شده
- بحث و گفتگو برای تبیین بیشتر دیدگاه ها

#### ج) بعد از مصاحبه

- تبدیل فایل های صوتی به نسخه نوشتاری
- تهیه یادداشت فنی از مصاحبه ها (آماده کردن نسخه های اولیه برای تحلیل فنی)
- برگشت دادن یادداشت های فنی به مشارکت کنندگان به منظور اعتباریابی
- تهیه فایل نهایی مصاحبه ها برای کدگذاری

۴-۴. شیوه تحلیل داده های مصاحبه ها

برای تحلیل داده ها از شیوه کدگذاری باز، محوری و انتخابی اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) استفاده شد. تحلیل در سه مرحله صورت گرفت و یافته ها در جدول (۲) گزارش گردید. این سه مرحله عبارت بودند از:

کدگذاری باز: برای شروع تجزیه و تحلیل، ابتدا فایل های نهایی تهیه شده در مرحله قبل، کدگذاری باز شد. در کدگذاری باز هر واحد معنایی مصاحبه انتخاب و به آن یک برچسب زده می شد. با مرور مکرر متن مصاحبه، اطمینان نسبی از استخراج همه واحدهای معنایی و برچسب زدن حاصل شد. کدگذاری محوری: به منظور دستیابی به مفاهیم انتزاعی تری که به خوبی پدید می آید الزامات و موانع عملکرد محوری را تبیین کنند، کدهای بازی که از نظر معنایی تشابه بیشتری باهم دارند، در قالب کدهای محوری سازمان دهی شدند.

کدگذاری انتخابی: کدگذاری انتخابی انتخاب یک مقوله کلی است که همه کدهای محوری را پوشش دهد. در این پژوهش بررسی ها نشان داد که الزامات و موانع عملکرد محوری در سه سطح کلان، خرد و بین سازمانی (دولت و دانشگاه) وجود دارند.

۴-۴. اعتبار یافته ها



به منظور ارزیابی پایایی و اطمینان‌پذیری، مفاهیم استخراج‌شده توسط پژوهشگران با نظر یکی از خبرگان مقایسه گردید. به منظور انجام این مقایسه از شاخص کاپای کوهن<sup>۴۵</sup> استفاده شد. این شاخص هر چه مقدار این شاخص به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد نشان‌دهنده توافق بیشتر بین نظر پژوهشگر و خبره است. مراحل اجرا بدین‌صورت بود که پس از تحلیل و کدگذاری توسط محققان، محقق دیگری به‌عنوان فرد خبره در زمینه موضوع پژوهش، بدون اطلاع از کدگذاری اولیه صورت گرفته، نیز به کدگذاری و استخراج مفاهیم پرداخت. با استفاده از نرم‌افزار SPSS و سطح معناداری ۰/۰۰۱ کاپای مقدار توافق ۰/۷۸۶ بود که با توجه به اینکه این مقدار از ۰/۶ بیشتر است پایایی و اطمینان‌پذیری داده‌ها مناسب و مطلوب برآورد شد.

۱. یافته‌ها

در جدول (۲) نتایج یافته‌های ۱۹ مصاحبه صورت گرفته در سطح کلان و خرد عنوان شده است<sup>۴۶</sup>.

جدول (۲): ترکیب الزامات و موانع اجرای مدل دانشگاه عملکردمحور در سطح کلان و عملیاتی

ابعاد	کد محوری	نمونه کدهای باز	نمونه جملات و واحدهای معنایی	
الزامات	سطح کلان (دولت)	توسعه اختیار و آزادی دانشگاه‌ها	افزایش اختیارات حقوقی و قانونی (ک م ۱، ک ۱ م ۵) (۵ م ۱)	ساختارهای حقوقی، عرفی، قانونی و موارد دیگر نمی‌گذارند دانشگاه به راحتی عملکرد خودش را منعطف کند و تغییر ایجاد کند (ک م ۵)
		عدم دخالت دولت در انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاه (ک م ۵، ک م ۸، ک م ۱۰)	وقتی مدیران دانشگاه را خود دولت و احزاب سیاسی انتخاب می‌کنند چه عملکرد و پاسخگویی انتظار دارید؟ (ک م ۱۰)	
		آزادی عمل مدیران اجرایی دانشگاه (خ م ۲، ک م ۵، ک م ۶، ک م ۷، ک م ۸، خ م ۱، خ م ۴، خ م ۵، خ م ۸، خ م ۹)	فرض کنید با توجه به رویکرد عملکردمحوری کارمند یا واحدی را شناسایی کنیم که عملکرد خوبی ندارد. آیا ریس دانشگاه اختیار اخراج یا استخدام کارکنان را دارد؟ (خ م ۵) هر سنجی‌ای که در دانشگاه تعریف می‌شود باید بتوانید روی آن مانور دهید. بتوانید تغییر بدهید (خ م ۲).	
		انعطاف طرح با ویژگی‌های دانشگاه‌های مختلف (خ م ۱، خ م ۵، خ م ۸، خ م ۲)	ما دانشگاه‌های کوچک، بزرگ و دانشگاه متوسط داریم. دانشگاه تخصصی و جامع داریم. طرح باید این تفاوت‌ها را در نظر بگیرد (خ م ۲، خ م ۸)	
	جلب مشارکت مدیران ارشد و نخبگان دانشگاه‌های	باور مدیران ارشد دانشگاه به طرح (ک م ۳۲، ک م ۳، خ م ۳، خ م ۱)	ما باید باور کنیم که منابع دولت محدود است. خود دولت باید به اجرای این سیاست باور داشته باشد و قویاً آن را اجرا کند. (خ م ۱)	



<p>دانشگاه و دولت باید مشارکت کنند. اگر حمایت از پایین صورت نگیرد و نظرخواهی در مورد چگونگی‌اش نکنند حدس من این هست که موفق نخواهند شد (خ م ۳)</p>	<p>همراهی دانشگاهیان در طراحی و اجرا (ک م ۱، ک م ۲، ک م ۵، ک م ۷، ک م ۸، خ م ۳، خ م ۵، خ م ۶)</p>	<p>دولتی</p>	
<p>وقتی فراوانی است اقتصاد مطرح نیست. اما بودجه که کم و محدود باشد دانشگاه اولویت بندی می‌کند. برنامه استراتژیک می‌نویسد. هدفمند می‌شود (خ م ۶).</p>	<p>اولویت‌گزینی اهداف دانشگاهی (ک م ۱، خ م ۱، خ م ۵)</p>	<p>تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک و اولویت‌گذاری</p>	
<p>در حال حاضر ارتباط قوی و اصولی بین برنامه‌ریزی‌های انجام شده سازمان‌ها با مقدار و نحوه توزیع بودجه وجود ندارد. طرح می‌تواند مفید واقع شود (ک م ۱)</p>	<p>برقراری ارتباط بین برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی (ک م ۱)</p>		
<p>پیامد مثبت استراتژیک محور شدن دانشگاه است. باید دانشگاه بدون‌اند دارند چکار می‌کنند و بر اون اساس برنامه هاشون رو تدوین کنند. بدونن که عملکردشان برای جامعه مهم است (خ م ۹).</p>	<p>برنامه محوری و پاسخگویی (خ م ۹)</p>		
<p>مهم‌ترین عامل در اجرای این طرح اراده و خواست ریاست دانشگاه است. در اثر اجرای این طرح خیلی از فرآیندها اصلاح می‌شوند. حتی خیلی از شغل‌ها و آدم‌ها حذف می‌شوند. (خ م ۵)</p>	<p>اصلاح فرآیندهای سازمانی هزینه‌بردار و غیر مولد (خ م ۵)</p>	<p>استقبال دانشگاه از اصلاح فرآیندهای سازمانی، آموزشی، پژوهشی و خدماتی خود</p>	<p>سطح خرید (دانشگاه)</p>
<p>باید دانشگاه‌ها به سمت متنوع سازی منابع مالی پیش روند. ما باید سیستم ارتقای اعضای هیئت علمی را مبتنی بر تجاری‌سازی دانش قرار دهیم (خ م ۱)</p>	<p>تغییر سیستم ارتقا اعضای هیئت علمی و کارکنان (خ م ۱)</p>		
<p>امروزه تأکید بر روی شرکت‌های دانش‌بنیان و پژوهش‌های تقاضامحور و پرورش نیروهای موردنیاز مواردی از این تغییر نگرش هستند؛ یعنی رویکرد آموزش عالی عوض شده است. دنبال خروجی آموزش عالی هستند (ک م ۲)</p>	<p>هدفمند نمودن پژوهش‌های دانشگاه (ک م ۲)</p>		
<p>بعضی رشته‌ها که نیاز بهشون نداریم باید تعطیل شوند. دانشگاه‌ها کلی رشته دارند که صرفاً چون رایگان هستند دانشجویان آن‌ها را انتخاب می‌کنند (ک م ۵)</p>	<p>تعدیل یا افزایش رشته‌های تحصیلی (ک م ۵)</p>		





		توافق دولت و دانشگاه بر روی شاخص‌های عملکردی	طراحی و تدوین شاخص‌های عملکردی توافقی (ک م ۹، خ م ۱، خ م ۴)	شاخص‌ها چه هستند آیا مورد توافق هستند؟ شما می‌دانید که برنامه‌های ما از بالا به پایین هستند. کنشگران اصلی نادیده گرفته شدند (خ م ۴)
			همسویی دانشگاه با اهداف دولت (خ م ۳)	اگر سیاست‌گذار با مجری همسو و هماهنگ نباشند سیاست‌گذار در واقع یک فکری می‌کند و مجری فکر دیگه و اجرای دیگه. بحث یک سیستم و پکیج است (خ م ۳).
			در نظر گرفتن ماهیت آموزش عالی (خ ن ۴، خ م ۶)	دانشگاه با بقیه جاها فرق می‌کند. روح و ایده و ماهیت دانشگاه نمی‌خواند (خ م ۴) دولت در این نقش واسط و نماینده است. این سیستم با ماهیت آموزش عالی منافاتی ندارد (خ م ۶)
		نظارت و ارزیابی بر تحقق شاخص‌های عملکردی	چگونگی ارزیابی تحقق شاخص‌های عملکردی دانشگاه (ک م ۱۰، خ م ۱، ک م ۲)	خود افراد و هیئت‌علمی‌ها سازمان قانون درست می‌کنند و خودشان نظارت می‌کنند و همه چیز دست گروه‌ها و افراد خاص است (ک م ۲) هر دستگاه نظارتی حق نظارت دارد؛ اما باید بر اساس اون چیزی باشد که در آیین‌نامه مالی دانشگاه آمده است (ک م ۱۰)
	ابعاد	کد محوری	نمونه کدهای باز	نمونه جملات و واحدهای معنایی
		مداخله احزاب سیاسی و گروه‌های ذی‌نفع	دخالت احزاب سیاسی در امور دانشگاه (ک م ۲، ک م ۳، ک م ۶، خ م ۵)	امروزه بودجه به شیوه چانه‌زنی و سیاسی است. مثلاً من بخواهم به جایی بودجه ندمم از همه‌ی راه‌های سیاسی استفاده می‌کنند تا بودجه را بگیرند (خ م ۵)
			برداشت سیاسی از اهداف طرح (خ م ۸)	می‌ایم دولت را حاکم می‌کنیم بر دانشگاه‌ها و استقلال دانشگاه‌ها را تحت تأثیر دولت‌های سیاسی که میان و می‌روند قرار می‌دهیم (خ م ۸)
			انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاه توسط دولت (ک م ۲، ک م ۳، ک م ۶، خ م ۷)	انتخاب‌ها و انتصاب‌های دانشگاه و دانشکده‌ها بر اساس میل به اهداف بهبود عملکرد دانشگاه‌ها نیست. بلکه بر اساس باندبازی‌ها و جناح‌بازی و رفیق‌بازی است (خ م ۷)
	موانع	سطح کلان (دولت)		



<p>آثار منفی این سیاست متوجه اعضای هیئت علمی می شود که به متغیرها و شاخص های درون محور عادت کرده اند (خ م ۱)</p>	<p>عادت کردن به رویکرد قبلی بودجه ریزی (خ م ۱، خ م ۳، خ م ۴)</p>	<p>مقاومت مدیران و اعضای هیئت علمی</p>	
<p>بدبینی وجود دارد و ممکن هست مقاومت هایی به وجود آید؛ اما این هنر مدیریت اون دانشگاه است که چه جوری بیاد و اهداف کمی عملکردی دانشگاه را گره بزند به موضوعات و رشته های فعالیت های افراد (خ م ۲)</p>	<p>بدبینی نسبت به اهداف دولت و مقاومت در برابر اجرای طرح (خ م ۱، خ م ۳، خ م ۴)</p>		
<p>علت اجرای این طرح بهبود شفافیت، پاسخگویی بود. دولت از طریق سازمان ها و اجزایش می تواند پاسخگو باشد، اما خیلی ها مایل نیستند این اتفاق رخ دهد (خ م ۶)</p>	<p>طرفه رفتن و ممانعت از شفافیت مالی (خ م ۶) نبود فرهنگ پاسخگویی در دانشگاه، (خ م ۶)</p>		
<p>دانشگاه ها هزینه های ثابت زیادی دارند. متمرکزند و نمی توانند هیئت علمی را اخراج کند. نمی تواند این کار را بکند. کل دانشگاه ها ساختار متمرکز دارند و اختیارات ندارند (ک م ۵)</p>	<p>محدود بودن اختیارات مدیران در قبال جذب و یا اخراج اعضای هیئت علمی (خ م ۲)</p>		سطح خرد (دانشگاه)
<p>در دستگاه های اجرایی زیرساخت ها فراهم نیست. ما نیروی متخصص برای اجرای طرح نداریم (ک م ۶)</p>	<p>کمبود مدیران و کارشناسان متخصص در زمینه بودجه ریزی عملکرد محور (ک م ۲، ک م ۳، ک م ۶)</p>	<p>آماده نبودن دانشگاه</p>	
<p>به لحاظ قوانین ما کاملاً متمرکز هستیم. آزادی عمل داره جاهایی هیئت امنای دانشگاه. منتها این آزادی تحت کنترل است و آزادی عمل ندارند (ک م ۵)</p>	<p>متمرکز بودن ساختارها و قوانین دانشگاه (ک م ۵)</p>		
<p>رشته های دانشگاه های جامع متنوع است و توافق بر روی شاخص ها بسیار سخت است (خ م ۶)</p>	<p>تنوع و پیچیدگی شاخص های عملکردی در رشته های مختلف (خ م ۹)</p>		
<p>فکر می کنند داریم آن ها را کنترل می کنیم. ما اصلاً هدفمان کنترل نیست. وزارت علوم هدفش راهبری است و نه کنترل. اگر هدف ما مچ گیری بود به شما دانشگاه تهران که هزینه ات دو برابر دانشگاه گیلان است نمی گیم چرا دو برابری (ک م ۱)</p>	<p>تلقی دانشگاه مبنی بر افزایش کنترل بر دانشگاه (خ م ۷، خ م ۹، خ م ۴، ک م ۱، ک م ۲)</p>	<p>ارتباط نامتوازن و بی اعتمادی دولت و دانشگاه به یکدیگر</p>	سطح بین سازمانی (دولت و دانشگاه)
<p>هدف دولت کمک به دانشگاه نیست. هدفش نظارت و کنترل بر دانشگاه است (خ م ۷ و خ م ۹).</p>	<p>اعتماد پایین مجریان به نیت پنهانی دولت (خ م ۷، خ م ۹، خ م ۴، ک م ۱، ک م ۲)</p>		



۱. بدون جلب مشارکت مدیران و نخبگان دانشگاهی در مرحله طراحی و اجرا موجب خواهد شد که بسیاری از اهداف دیده‌شده، در میدان عمل و اجرا محقق نشوند. تمرکز دولت بر رویکرد سیاست‌گذاری از بالا به پایین، عدم همراهی ذی‌نفعان و مدیران ارشد دانشگاه از جمله تهدیدهای اجرای غیر اثربخش عملکرد محوری دانشگاه‌هاست. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان نمود «مهم‌ترین مسئله ما در جلسه کارگروه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد این است که مدیریت و مسئولان خود دانشگاه به این سیستم اعتقاد داشته باشند. رییس دانشگاه اگر اعتقاد نداشته باشد ممکن است جلوی این کار را بگیرد. مجموعه مدیریتی به مفید بودنش اعتقاد داشته باشند و تسهیل‌اش کنند و تسریع ببخشند به همه ارکان و سطوح دانشگاه. اگر این‌ها همگام شوند و همکاری کنند کار زودتر به نتیجه می‌رسد» (پنل ۱، مصاحبه ۱)

۲. مانع مداخله احزاب سیاسی و گروه‌های ذی‌نفع: یکی از محرک‌های اصلی اجرای طرح در خاستگاه آن یعنی ایالت متحده تلاش سیاست‌گذاران و احزاب سیاسی و طرح مسئله بهبود پاسخگویی و شفافیت از آموزش عالی بوده است (دوهرتی و ناتو، ۲۰۱۹). احزاب سیاسی و گروه‌های ذی‌نفع در ایران نیز بر برنامه‌های توسعه، اهداف کلان و طرح عملکرد محوری تأثیرگذارند. دانشگاه صحنه تقابل و تعامل احزاب سیاسی و گروه‌های ذی‌نفعی است که در ارتباط با طرح عملکرد محوری ممکن است ثبات و نحوه اجرای آن را به مخاطره اندازند و یا توسعه و اجرای آن را موجب شوند. ثبات و پیگیری اجرای طرح و مهم تلقی شدن آن از طرف خود دولت موجب خواهد شد که دانشگاه‌ها با جدیت و تلاش بیشتری اجرای آن را در دانشگاه‌ها فراهم آورند؛ اما چنانچه به‌واسطه نفوذ احزاب و کشمکش‌های سیاسی اجرای آن مهم تلقی نگردد و همتی برای اجرای آن از طرف خود دولت وجود نداشته باشد، دانشگاه‌ها نیز با اکراه و به‌صورت غیر اثربخش و صوری آن را اجرا خواهند نمود؛ بنابراین یکی از الزامات و ارکان مهم اجرای عملکرد محوری دانشگاه‌ها، خواست و ثبات رویه سیاسی دولت است. یکی از مدیران دانشگاهی عنوان می‌نماید «احزاب به دو گروه اصول‌گرا و اصلاح‌طلب‌ها تقسیم می‌شوند. اصول‌گرا بیاد می‌خواهد دانشگاه را از جهان جدا کند و می‌خواهد طوری دانشگاه در دستش باشد که هر طور خواست بهش شکل دهد. اصلاح‌طلب‌ها بیابند می‌گویند دانشگاه هیچ قیدوبندی ندارد» (سطح خرد، مصاحبه ۸).

ب) الزامات و موانع سطح خرد (دانشگاه): این دسته از عوامل پس از ابلاغ اجرای طرح دولت به دانشگاه مطرح می‌شوند. به‌منظور اجرای موفق و اثربخش رویکرد عملکرد محوری، دانشگاه‌ها می‌بایست الزاماتی و پیش‌نیازهایی را فراهم نمایند و موانعی را از میان بردارند. مهم‌ترین عوامل در سطح دانشگاه عبارت‌اند از:

۱. لزوم تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک و اولویت‌گذاری: تنگنای اقتصادی دولت و کمبود منابع مالی و تعدد نیازها و فعالیت‌های متنوع دانشگاه، لزوم اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین اولویت‌ها و اهداف اصلی را که مرتبط با رسالت و کارکردهای دانشگاه هستند را ضروری می‌نماید. بین برنامه‌ریزی، اولویت‌گزینی اهداف، شاخص‌های عملکردی و بودجه‌ریزی برای تحقق آن‌ها، ارتباطی مستقیم و سلسله‌مراتبی برقرار است. از آنجا که متناسب با رویکرد عملکرد محوری، بر اساس شاخص‌های توافق شده بودجه دانشگاه‌ها پرداخت می‌شود اولین اقدام در دانشگاه برنامه‌ریزی و اولویت‌گزینی اهداف است. پیداست که دانشگاه‌ها در گذشته نیز اهداف و برنامه‌ریزی‌هایی داشته‌اند اما در مدل عملکردی جدید که بر اساس توافق بین دولت و دانشگاه بر روی شاخص‌های عملکردی است، می‌بایست تغییراتی در زمینه برنامه‌ریزی و اولویت‌گذاری اعمال گردد. در این زمینه مدیر دانشگاهی معتقد است: «دانشگاه مجبور می‌شود رفتارها و فعالیت‌هایش را هزینه کرده‌ایش را توجیه کند و اقناع کند دولت را و این خوب است. به نظر من ایده، ایده‌ی خوبی است؛ اما مهم اجرا کردن آن است. تحت فشار قرار بگیریم نتیجه خوب می‌شود. دانشگاه‌ها مجبور می‌شوند که فکر کنند چگونه بودجه را خرج کنند. ما در اقتصاد کمیابی و محدودیت داریم. اقتصاد مبتنی بر این است. جایی که کم یابی نداشته باشیم اقتصاد اصلاً وارد نمی‌شود. وقتی فراوانی است اقتصاد مطرح نیست؛ اما بودجه که کم و محدود باشد دانشگاه اولویت‌بندی می‌کند. برنامه استراتژیک می‌نویسد. هدفمند می‌شود» (پنل ۲، مصاحبه ۶).



۲. لزوم استقبال از اصلاح فرآیندهای سازمانی، آموزشی، پژوهشی و خدماتی در دانشگاه: یکی از اهداف و الزامات اجرای طرح عملکرد محوری دانشگاه‌ها، استقبال از تغییرات و اصلاحاتی در زمینه ساختار سازمانی (مثل ادغام، تعدیل یا حذف پست‌ها و نقش‌های سازمانی، توسعه جمع‌آوری و تحلیل داده‌های آماری، تبدیل ساختار سازمانی عمودی به افقی و مشارکت دسته‌های شغلی)، آموزشی (مثل حذف و یا اضافه شدن رشته دانشگاهی، تغییر در محتوای آموزشی، برنامه درسی، دوره‌های فوق‌برنامه)، پژوهشی (مثل توسعه قراردادهای پژوهشی با جامعه و صنعت، حمایت از پروژه‌های دانشجویی) و خدماتی (مثل حمایت مالی و رفاهی از دانشجویان مستعد افت تحصیلی، ایجاد فعالیت‌های فوق‌برنامه برای ارتقای نرخ ماندگاری دانشجویان) توسط دانشگاه است. اجرای این طرح یک پیل مدیریتی جامع در اختیار مدیران دانشگاه‌ها قرار می‌دهد به گونه‌ای که می‌تواند به مقایسه دانشکده‌های مختلف با یکدیگر بپردازد و آن‌ها را از لحاظ تعداد رشته‌ها، پرسنل، اعضای هیئت‌علمی و مقدار بودجه‌های صرف شده در زمینه‌های مختلف (سازمانی، آموزشی، پژوهشی و خدماتی) مورد مقایسه قرار دهند. این مقایسه و بررسی همه‌جانبه سبب خواهد شد تا انبوهی از پیشنهادها مدیریتی جهت بهره‌وری، کارایی، اثربخشی مطرح گردد و اجرا گردد. یکی از مصاحبه‌شوندگان معتقد است: «یکی از اهداف این طرح هم حذف رویه‌های زائد و اضافی در دانشگاه‌هاست. کارندهای اضافی، نسبت دانشجویان به استاد و ... شفاف‌سازی می‌شوند. پیل مدیریتی برای نظارت بر این فعالیت‌ها درست می‌شود». «بودجه‌ریزی عملکردی شفافیت آفرین است. ساختار اداری مالی شفاف می‌شود و اصلاح می‌شود. هزینه تمام‌شده فعالیت‌ها به شدت پایین می‌آید. شاخص عملکردی دیگر نمی‌پذیرد مثلاً ۶۰ استاد داشته باشی و ۱۱ دانشجوی دکتری داشته باشی!» (سطح خرد، مصاحبه ۹).

۳. مانع مقاومت مدیران و اعضای هیئت‌علمی: ممکن است اجرای طرح‌های جدید در دانشگاه‌ها در اوایل با مقاومت اعضای هیئت‌علمی و مدیران اجرایی رو به رو شود. علل به وجود آورنده این مقاومت می‌تواند شامل یک یا ترکیبی از عواملی از جمله: عدم جلب مشارکت اعضای هیئت‌علمی و مدیران در طرح، عادت به رویه‌های سنتی و ترس از تغییر، تلقی از طرح به عنوان عاملی جهت محدودیت اختیار و آزادی دانشگاهی، تلقی از طرح به عنوان عاملی جهت نظارت و دخالت در امور دانشگاهی و ... باشد. در این زمینه مصاحبه‌شونده‌ای معتقد بود «دانشگاه‌ها مقاومت می‌کنند. چون واقعاً کار حجیم و بزرگی است. قطعاً دانشگاه مقاومت می‌کند. در برابر شفاف شدن هزینه‌ها مقاومت می‌کنند. مدیر مالی دانشگاه ممکن است حس کند که دارد محدودتر می‌شود. فکر می‌کنند داریم آن‌ها را کنترل می‌کنیم. ما اصلاً هدفمان کنترل نیست. وزارت علوم هدفش راهبری است و نه کنترل.» (سطح کلان مصاحبه ۱). دیگری معتقد بود «مطمئناً اعضای هیئت‌علمی به این طرح واکنش جدی نشان خواهند داد و مقاومت می‌کنند. آن‌ها سال‌ها با سیستم قبلی خو کرده بودند. زیست اعضای هیئت‌علمی به شاخص‌های درون داد محوری مثل تعداد دانشجو وابسته است» (سطح خرد، مصاحبه ۱). همچنین مشارکت‌کننده دیگری عنوان نمود «مدیران خرسند نیستند شفاف‌سازی کنند. شاید الان درک عمیقی از این طرح نداشته باشند و به این خاطر فکر می‌کنند دولت می‌خواهد آن‌ها را کنترل کند. آموزش دادن و تفهیم کامل بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد راه گشا است. جا بیفته طرح مقاومت کم می‌شود. مثل حسابداری تعهدی. ما هم اول مقاومت داشتیم اما الان کم شده و طرح جا افتاده.» (پیل ۱ مصاحبه ۶). پیداست تحقق اهداف و کارکردهای دانشگاهی و بهبود عملکرد دانشگاه در گرو همکاری و مشارکت حلقه نهایی و عملیاتی دانشگاه‌ها یعنی مدیران اجرایی و اعضای هیئت‌علمی است. از این رو باید علل مقابله و نبود تمایل احتمالی جهت همکاری و همراهی با رویکرد عملکرد محوری را شناخت و در مرحله بعد با اجرای استراتژی‌های کاربردی ضمن در نظر گرفتن دغدغه‌ها، استقلال و نقش اعضای هیئت‌علمی، شرایط اجرای اثربخش طرح عملکرد محوری را فراهم نمود.

ج) الزامات و موانع سطح بین سازمانی (دولت و دانشگاه): در فرآیند ارتباط و تعامل بین دانشگاه و دولت الزامات و موانعی مطرح می‌شوند که ما آن‌ها را در سطح بین سازمانی بررسی می‌نماییم. اجرای اثربخش طرح در گرو توافق، مشارکت و هماهنگی دولت به عنوان سیاست‌گذار و دانشگاه به عنوان مجری طرح است. اهم الزامات و موانع در این سطح عبارت‌اند از:

۱. توافق دولت و دانشگاه بر روی شاخص‌های عملکردی: یکی از مهم‌ترین الزامات طرح، توافق دولت و دانشگاه بر روی شاخص‌های عملکردی است. این توافق ناظر بر در نظر گرفتن هم‌زمان اهداف، رسالت و ماهیت دانشگاه از طرف دولت و نیز مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی دانشگاه در جهت تحقق اهداف دولت و برآوردن نیازهای اقتصادی و اجتماعی مورد انتظار جامعه از دانشگاه است. تعامل بین دولت و دانشگاه و نزدیک شدن دیدگاه‌ها و نگرش‌های سیاست‌گذاران و مجریان و متخصصان آموزش عالی در این بخش مطرح می‌شوند و چنانچه این ارتباط و هماهنگی سازنده و برابر باشد در تحقق عملکرد محوری دانشگاه بسیار اثربخش است. عضو هیئت‌علمی معتقد است «تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد به‌ویژه در دانشگاه‌های جامع سخت است. تولیدات علمی در هر رشته متفاوت است. توافق بر این شاخص‌ها با توجه به رویکرد تمرکزگرایی در آموزش عالی بسیار سخت است» (سطح خرد، مصاحبه ۲).



۲. نظارت و ارزیابی بر تحقق شاخص‌های عملکردی: اجرای رویکرد عملکرد محوری در آموزش عالی پیش‌نیازهایی دارد. از آن جمله می‌توان به تعیین هزینه بهای تمام شده، تعیین سنج‌های عملکردی، اجرای حسابداری تعهدی و ارزیابی تحقق شاخص‌های عملکردی اشاره نمود. چگونگی نظارت و ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها به‌ویژه از نظر مالی چالشی مهم است. دانشگاه‌ها تنها سازمانی هستند که مدیر بودجه و حسابرس آن‌ها توسط وزارت اقتصاد و دارایی تعیین نمی‌شود و بر اساس بند ۱ ماده ۹۰ قانون محاسبات از نظر نظارت مالی معاف هستند. پرداخت بودجه در طرح عملکرد محوری بر اساس ارزیابی میزان تحقق شاخص‌های عملکردی است. چالش واگذاری وظیفه نظارت بر شاخص‌های عملکردی به دولت یا دانشگاه یکی از الزاماتی است که باید با تعامل و هماهنگی بین سازمانی دولت و دانشگاه حل شود. در این زمینه مصاحبه‌شوندگان در سطح کلان معتقد است «مشکل خود آموزش عالی است. خود افراد و هیئت‌علمی‌ها سازمان قانون درست می‌کنند و خودشان نظارت می‌کنند و همه چیز دست گروه‌ها و افراد خاص است. به نظر من سیستم ارزیابی عملکرد باید مستقل از آموزش عالی باشد» (سطح کلان، مصاحبه ۲). از طرف دیگر در دانشگاه نیز این مسئله مطرح است که دولت با اجرای این طرح تلاش دارد در زمینه مالی، نظارت خود را در دانشگاه تقویت نماید «به نظر من بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد عقده‌ای بود که سازمان برنامه‌ریزی و بودجه و دارایی از دانشگاه‌ها به خاطر استقلال هزینه کرد مالی ایشان گرفت. درست است نمی‌توانیم حساب نداریم اما سامانه‌های مختلف بودجه به‌دقت ما را رصد می‌کنند. نمی‌توانیم حساب‌ها را در رفتن و سامانه‌ها از پنجره وارد شدند. وزارت آموزش عالی باید در برابر این نظارت و کنترل واکنش نشان می‌داد» (سطح خرد، مصاحبه ۵). به نظر می‌رسد دانشگاه‌ها هم باید در برابر مصرف بودجه عمومی پاسخگو، مسئولیت‌پذیر و شفاف عمل نمایند، اما دولت هم باید استقلال مالی دانشگاه را حفظ نماید و اهداف کوتاه‌مدت مالی را قربانی اهداف بلندمدت و ارزشی دانشگاه‌ها نکند. حل این چالش، یکی از مهم‌ترین الزاماتی است که در سطح بین سازمانی دولت و دانشگاه وجود دارد.

۳. مانع ارتباط نامتوازن و بی‌اعتمادی بین دانشگاه و دولت: انگیزه‌ها و اهداف کارفرما (دولت) و کارگزار (دانشگاه) با یکدیگر متفاوت است. دولت و دانشگاه در تعامل و ارتباطی پیوسته و مستمر قرار دارند و کنش‌های زیادی با یکدیگر دارند. بر اساس کیفیت ارتباط بین دولت و دانشگاه ممکن است طرحی در اجرا با موانع جدی روبه‌رو شود. دولت با اجرای طرح عملکرد محوری انتظارات و اهداف آشکار و پنهانی را ترسیم می‌نماید. در طرف مقابل دانشگاه هم برداشته‌ها و انتظارات خود را می‌بیند و ممکن است در ارتباط با اجرای واقعی آن استراتژی‌های گوناگونی را اجرا نماید. به‌عنوان مثال می‌تواند از اجرای آن استقبال نماید یا می‌تواند در مرحله اجرا مطابق میل خود در آن تغییراتی انجام دهد و یا اینکه می‌تواند در برابر اجرای آن مقاومت کند و به اجرای صوری آن اکتفا نماید. لذا این چالش و مانع خود بر مفاهیم عمیق‌تری همچون ارتباط نامتوازن دانشگاه و دولت و بدبینی و بی‌اعتمادی مجری و کارگزار نسبت به یکدیگر استوار است. مصاحبه‌شوندگان عنوان نمود «وجود شاخص‌های زیاد گیج‌کننده است و این را به دانشگاه القا می‌کند که ما داریم آن‌ها را کنترل می‌کنیم. ما نباید خیلی محدود کنیم دانشگاه‌ها را و شاخص‌ها باید کم شود» (سطح کلان مصاحبه ۱). در سطح کلان این واژه وجود دارد که دانشگاه برداشت دیگری از اهداف طرح عملکرد محوری انجام دهد و به مقابله با آن بپردازد. مصاحبه‌شونده دیگری معتقد بود «مدیران خرسند نیستند شفاف‌سازی کنند. البته اگر بودجه به‌اندازه کافی به‌شون بدهند و قوانین و مقررات کمتر باشد پاسخگویی از آن‌ها خواهند این طرح به سود آن‌ها می‌شود. شاید الآن درک عمیقی از این طرح نداشته باشند به این خاطر فکر می‌کنند دولت می‌خواهد آن‌ها را کنترل کند» (سطح کلان مصاحبه ۶). دیگر عنوان نمود «اساساً این رویکرد با ادبیات دانشگاهی قرابت ندارد. بحث کنترل دانشگاه مطرح است. کنترل از بالا و غیر کارشناسی است» (سطح خرد، مصاحبه ۴). الزاماً اهدافی که دولت با اجرای طرح در پی دستیابی به آن‌هاست مورد خواست دانشگاه نیست و یا اینکه توسط دانشگاه به‌صورت دیگری ترجمه و دریافت می‌شوند. مثلاً وقتی دولت سخن از تنگنای اقتصادی و لزوم شفافیت و بهبود عملکرد دانشگاه‌ها را مطرح می‌کند ممکن دانشگاه تلقی کاهش استقلال خود، دخالت بیشتر دولت در دانشگاه، کنترل و نظارت مالی و فشار به دانشگاه‌ها برای اطاعت‌پذیری را دریافت نماید. مذاکره، چانه‌زنی و بهبود ارتباط و تعامل دانشگاه و دولت در مرحله طراحی و اجرای طرح راه‌کاری جهت تعدیل این مانع است.



## منابع

- آذر، عادل؛ زاهدی، شمس السادات؛ امیرخانی طیبه. (۱۳۸۹). طراحی مدل پیاده‌سازی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد با رویکرد پویایی سیستم. فصلنامه علوم مدیریت ایران: تابستان ۱۳۸۹، دوره ۵، شماره ۱۸؛ ص ۲۹-۵۳
- بخشنانی، صفیه؛ دژکام، جاسم. (۱۳۹۶). هموارسازی مسیر حسابرسی عملکرد با شناخت موانع اجرای بودجه ریزی عملیاتی (مطالعه موردی در دانشگاه ها) دانش حسابرسی. سال هفدهم زمستان ۱۳۹۶ شماره ۶۹ ص ۲۸۲-۲۶۴.
- جعفر باباخانی، مهدی رسولی، (۱۳۹۱). شناسایی موانع و مشکلات موجود در استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی در دستگاه های اجرایی کشور. فصلنامه دانش حسابداری مالی، (۱)، ۳۲-۴۳
- جعفری، ح. و عوض زاده، ز. و کشتکار، م. و روشنگار، ر. (۱۳۹۱). موانع موجود در استقرار سیستم بودجه ریزی عملیاتی از دیدگاه مدیران و مسوولان مالی بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز. علوم بهداشتی جندی شاپور. ص ۹-۱۵.
- دستور العمل بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد- Retrieved from <https://shenasname.ir/laws/budget/1397/4225-budget> (۱۳۹۷). amalkard97
- زینالی، مهدیمحمدزاده سالطه، حیدرمهران پور. حمید: (۱۳۹۲). بررسی موانع پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملیاتی در وزارت امور اقتصادی و دارایی یا استفاده از مدل شه. مجله اقتصادی (دوماهنامه بررسی مسائل و سیاستهای اقتصادی). دوره ۱۳، شماره ۳. ص ۶۴-۴۹.
- صفاری، مهدی؛ همتی، داود؛ اسلام زاده، امید. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت بودجه‌ریزی عملیاتی در بانک ملی. فصلنامه روند، سال بیست و سوم، شماره ۷۶. ص ۱۰۷-۱۴۴.
- طاهریپور کلانتری حبیب الله، دانش فرد کرم الله، رضایی دزکی فرهاد. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار قانون بودجه عملیاتی در سازمانهای دولتی. فصلنامه برنامه ریزی و بودجه. ۱۶ (۲): ۵۶-۳۱.
- عزتی، میترا. (۱۳۸۷). مروری بر تجربیات کاربرد بودجه ریزی عملیاتی در نظام آموزش عالی برخی از کشورهای جهان. برنامه و بودجه دوره ۱۳ بهار و تابستان ۱۳۸۷ شماره ۱۰۶. ص ۱۸۵-۱۵۵
- قلی زاده محمدحسن، کهن روز امیر. (۱۳۹۴). الزامات بودجه ریزی عملیاتی در نظام آموزش عالی کشور. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. (۲۱). ص ۳۹-۵۹
- کردبچه محمد. (۱۳۸۶). بودجه ریزی و مدیریت مبتنی بر نتیجه. فصلنامه برنامه ریزی و بودجه. دوره ۴، شماره ۱۲. ص ۱۵۶-۱۲۵.
- Alshehri, Y. M. (2016). Performance-Based Funding: History, Origins, Outcomes, and Obstacles. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 16(4,31), 45-56. Retrieved from [Retrieved from www.na-businesspress.com/JHETP/AlshehriYM\\_Web16\\_4\\_.pdf](http://www.na-businesspress.com/JHETP/AlshehriYM_Web16_4_.pdf)
- Alstadt, D Fingerhut, E Kazis, R. (2012). *Jobs for the Future*. bostonand washington, Dc: . Retrieved from <http://www.jff.org/sites/default/files/tyingFunding2commcolleges-042312.pdf>
- Dougherty, K. J. & Natow, R. S. (2009). *The demise of higher education performance funding systems in three states*. CCRC Brief (41). Community College Research Center, Columbia University. Retrieved from <http://www.eric.ed.gov/libe2.lib.ttu.edu/PDFS/ED505706.pdf>
- Dougherty, K. J. Natow, R. S. Jones, S. M. Hare, R. J, Pheatt, L, and Reddy V. (2014). . *The Political Origins of Performance Funding 2.0 in Indiana, Ohio, and Tennessee: Theoretical Perspectives and Comparisons with Performance Funding 1.0*. Columbia University. Community College Research Center,. Retrieved from [Retrieved from https://ccrc.tc.columbia.edu/media/k2/attachments/political-origins-performance-funding-۲۰۰۰۰۰۰۰.pdf](https://ccrc.tc.columbia.edu/media/k2/attachments/political-origins-performance-funding-۲۰۰۰۰۰۰۰.pdf)
- Dougherty, K. Jones, S Lahr, H, Natow, R, Pheatt, L & Reddy, Vikash (2016). *Performance Funding for Higher Education (new book): New York*. Retrieved from [Retrieved from https://jhupbooks.press.jhu.edu/content/performance-funding-higher-education](https://jhupbooks.press.jhu.edu/content/performance-funding-higher-education)



Dougherty, K.J., & Natow, R.S. (2015). *The Politics of Performance Funding for Higher Education: Origins, Discontinuities, and Transformations*. Baltimore: Johns Hopkins University Press., doi:10.1353/book.39586.

Dougherty, Kevin J. and vikash reddy. (2013). *Performance funding for higher education: What are the mechanisms? What are the impacts?* San Francisco, CA: Josseybass.: ASHE Higher Education report.

Dougherty, Kevin J. Jones, S, M. Lahr, H Rebecca S. Natow, Pheatt, L, and Reddy V. (2016). *Looking Inside the Black Box of Performance Funding for Higher Education: Policy Instruments, Organizational Obstacles, and Intended and Unintended Impacts*. *Higher education effectiveness*, 147-173. Retrieved from Retrieved from <https://www.rsjournal.org/doi/pdf/10.7758/RSF.2016.2.1.07>

H  
a  
r  
n  
i

Hillman NW, Tandberg DA, Fryar AH. (2015). *Evaluating the Impacts of "New" Performance Funding in Higher Education*. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 37(4), 501-519. doi:10.3102/0162373714560224

Kerrigan, Monica r. (2010). *Data-driven decision making in community colleges: New technical requirements for institutional organizations*. EdD diss., teachers college, columbia university.

McKeown-Moak, Mary P. (2013) "Te "New" Performance Funding in Higher Education," *Educational Considerations*: Vol. ۴۰: ۰۰. ۲. ۰۰۰۰://۰۰۰.۰۰۰/۱۰,۴۱۴۸/۰۱۴۶-۹۲۸۲,۱۰۸۲

Moynihan, Donald P. 2008. *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Washington, Dc: georgetown university Press.

Nisar, M. A. (2015). *Higher education governance and performance based funding as an*. *Higher Education*, 69(2), ۲۸۹-۳۰۲. ۰۰۰: ۱۰,۱۰۰۷/۰۱۰۷۳۴-۰۱۴-۹۷۷۵-۴  
۱). ۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰-۰۰۰۰۰۰ ۰۰۰۰۰۰۰۰: ۰ ۰۰-۰۰۰۰۰۰۰۰ ۰۰۰۰۰۰۰۰ ۰۰ ۰۰۰۰۰۰۰ ۰۰۰۰۰۰۰۰ Financing. *American OECD (2012), Education at a glance 2012: OECD Indicators, OECD Publishing*. <http://dx.doi.org/10.1787/eag-Association of State Colleges and Universities. A Higher Education Policy Brief, 44-۶۵. ۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ۰۰۰۰ Retrieved>

Oppenwsky, R. (2016) *the creation of performance funding in Michigan: Partnership*. *Education Policy Analysis Archives*, 45-49. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.24.2488>  
[http://www.aascu.org/apl/updates/files/AASCUCentennialReportPolicyAndService/Publication/Performance\\_Funding\\_AASCU\\_June2011.pdf](http://www.aascu.org/apl/updates/files/AASCUCentennialReportPolicyAndService/Publication/Performance_Funding_AASCU_June2011.pdf)

rutherford, Amanda, and thomas rabovsky. 2014. *Evaluating impacts of performance funding policies on student outcomes in higher education*. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science (this volume)*.

S  
a  
n

Strauss, A. &. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded*. London: Sage, Newbury Park

Tandberg, David and Hillman, Nicholas. (2013). *State Performance Funding for Higher Education: Silver Bullet or Red Herring?* *WISCAPE POLICY BRIEF*). 55-65. Retrieved from Retrieved from <https://www.wi>

,

بی نوشت:

T  
.  
.

transparency.<sup>1</sup>  
output-driven performance indicators.<sup>۲</sup>  
. dougherty<sup>۳</sup>

H  
u  
n  
t  
e



Jones.<sup>۴</sup>  
 lahr.<sup>۵</sup>  
 natow.<sup>۶</sup>  
 pheatt.<sup>۷</sup>  
 reddy.<sup>۸</sup>  
 Altstadt.<sup>۹</sup>  
 Fingerhut.<sup>۱۰</sup>  
 Kazis.<sup>۱۱</sup>  
 Sanford.<sup>۱۲</sup>  
 Hunter.<sup>۱۳</sup>  
 certificates awarded.<sup>۱۴</sup>  
 Tennessee, Ohio and Indiana.<sup>۱۵</sup>  
 Harnisch.<sup>۱۶</sup>  
 . Origin<sup>۱۷</sup>  
 American Association of State Colleges and Universities.<sup>۱۸</sup>  
 AASCU.<sup>۱۹</sup>  
 accountability.<sup>۲۰</sup>  
 marketization of higher education.<sup>۲۱</sup>  
 performance funding ۲.۰.<sup>۲۲</sup>  
 resource dependence theory.<sup>۲۳</sup>  
 Pfeffer and Salancik.<sup>۲۴</sup>  
 principle-agent theory.<sup>۲۵</sup>  
 Jensen.<sup>۲۶</sup>  
 Meckling.<sup>۲۷</sup>  
 neo-institutionalism and information provision theory.<sup>۲۸</sup>  
 Meyer and Rowan.<sup>۲۹</sup>  
 Alshehri.<sup>۳۰</sup>  
 Nisar.<sup>۳۱</sup>  
 misalignment.<sup>۳۲</sup>  
 Lane and Kivisto.<sup>۳۳</sup>  
 Monetary incentives.<sup>۳۴</sup>  
 alignment.<sup>۳۵</sup>  
 tong & Dowd.<sup>۳۶</sup>  
 Jenkins.<sup>۳۷</sup>  
 Kerrigan.<sup>۳۸</sup>  
 Moynihan.<sup>۳۹</sup>  
 Grounded Theory.<sup>۴۰</sup>  
 -Strauss & Corbin<sup>۴۱</sup>

<sup>۴۲</sup> حرف اختصاری "کی": کلان: یعنی مصاحبه شونده در سطح کلان(دولت) حضور داشته است.

<sup>۴۳</sup> حرف اختصاری "م": مصاحبه

<sup>۴۴</sup> حرف اختصاری "خ": خرد: یعنی مصاحبه شونده از دانشگاه انتخاب شده است.

<sup>۴۵</sup> Kappa.

<sup>۴۶</sup> ذکر این نکته الزامی است که جملات و کدهای باز بسیار بیشتر از موارد گزارش شده بودند. همچنین کدهای محوری دیگری نیز وجود

داشت که بر حسب اهمیت و رعایت حجم مقاله ذکر نشدند.

منظور از "ک م ۲" یعنی اینکه مصاحبه در سطح کلان و با مصاحبه شونده شماره ۲ انجام شده است.