

# ارائه الگوی توسعه مالی در دانشگاه‌ها: یک مطالعه کیفی

احمد کیخا\*

نوع مقاله: علمی	تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱/۱۰	تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۴/۲	شماره صفحه: ۱۷۵-۲۰۴
-----------------	-------------------------	-----------------------	---------------------

بحران‌ها و آشوب‌های مالی در نظام‌های اقتصادی سراسر جهان، کشورها را در تأمین منابع مالی آموزش عالی با مشکل مواجه کرده است. بنابراین با توجه به نقش دانشگاه‌ها به عنوان کانون پیشرفت جوامع توجه به توسعه مالی و تنوع‌بخشی منابع مالی در دانشگاه بیش از پیش اهمیت یافته است. هدف از این پژوهش ارائه الگوی توسعه مالی در دانشگاه‌ها از رهگذر تحلیل محتوای مطالعات انجام شده داخلی و خارجی در این زمینه است. این پژوهش کیفی با استفاده از روش فراترکیب تدوین شده است. بر این اساس با جستجوی کلیدواژه‌های توسعه مالی و تنوع‌بخشی به منابع درآمدی دانشگاه در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی (۱۳۹۸-۱۳۸۵) و خارجی (۲۰۱۸-۱۹۹۰) در مجموع از چهل پژوهش گردآوری شده، ۲۱ پژوهش به تحلیل نهایی راه یافتند. سپس با به‌کارگیری راهبرد تحلیل مضمون پس از استخراج مضامین پایه علاوه بر ترسیم شبکه مضامین، مدل شماتیک توسعه مالی در دانشگاه‌ها نیز ترسیم شد. براساس یافته‌ها روی هم رفته ۱۰ مقوله پیش‌سازمان‌دهنده اولیه (حکمرانی خوب، توسعه سازوکارهای قانونی، توسعه سازوکارهای تشویقی، مدیریت تحقیقات دانشگاهی، توسعه مالیه دانشگاهی، توسعه جریان موقوفات، توسعه فضای رقابتی، توسعه همکاری با صنعت، فرهنگ‌سازی و توسعه سرمایه انسانی) با ۲۸ مضمون پیش‌سازمان‌دهنده ثانویه در قالب ۲۱۶ مضمون پایه طبقه‌بندی شدند.

کلیدواژه‌ها: تأمین مالی دانشگاه؛ تنوع‌بخشی مالی؛ توسعه مالی دانشگاه؛ منابع مالی دانشگاه

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

\* دانشجوی دکتری اقتصاد و مدیریت مالی آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران، تهران؛  
Email : Ahmadkeykha@ut.ac.ir

## مقدمه و بیان مسئله

در سال‌های اخیر کمبود منابع مالی در کشورهای جهان به موضوع مهمی تبدیل شده است (Johnstone and Marcucci, 2010). با توجه به این بحران و آشوب‌های مالی پدید آمده، بسیاری از کشورها با مشکلاتی در تأمین منابع مالی در آموزش عالی مواجه شدند به طوری که میزان تخصیص منابع مالی آنها به آموزش عالی رو به کاهش است (Bekhradnia and Bailey, 2008). این نگرانی درباره محدودیت‌های اقتصادی و وضعیت نامطلوب مالی در آموزش عالی منجر به افزایش گفتمان توسعه منابع درآمدی در دانشگاه‌ها شده است (Teixeira and Koryakina, 2010). توسعه جریان درآمدی دانشگاه‌ها فراتر از تخصیص منابع توسط دولت مفهوم پردازی می‌شود. تنوع بخشی به جریان درآمدی دانشگاه از رهگذر تغییر در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های مالی دانشگاه با انجام فعالیت‌های گوناگونی همچون تجاری‌سازی تحقیقات، انجام فعالیت‌های مشاوره‌ای به صنعت و ارائه دوره‌های سفارشی و ... انجام می‌شود (Ibid.; Ziderman and Albrecht, 1995). از این رو دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با توجه به تغییر در شکل بودجه عمومی (کاهش منابع مالی و افزایش تقاضا و پیدایش محیط رقابتی) با بسترهای مالی پیچیده‌ای روبه‌رو شده‌اند (Teixeira et al., 2014; Herbst, 2007). بنابراین ارتقا و تنوع بخشی جریان درآمدی در سیاست‌ها و برنامه‌های نظام آموزش عالی به مثابه یک ویژگی ضروری در نظر گرفته شده است (Ibid., 2012; Trow, 2010). بر این اساس از دانشگاه‌ها انتظار می‌رود با در پیش گرفتن سازوکارهای گوناگون به جریان‌های مالی خود تنوع بخشند.

نظام دانشگاهی ایران نیز از این شرایط پرآشوب جهانی مستثنا نیست. سال‌هاست نظام تأمین و تخصیص مالی آموزش عالی ایران با کاستی‌هایی روبه‌رو بوده است. این کاستی‌ها بر کیفیت و سایر نهاده‌های نظام دانشگاهی تأثیرگذار بوده است و همچنان این تأثیر و تأثر منفی ادامه دارد. با توجه به نقش دانشگاه‌ها در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور و دستیابی به افق‌های ترسیم شده پیش‌رو، نظام دانشگاهی باید از کارآمدی و اثربخشی‌های لازم برخوردار باشد که با وجود این بحران‌های مالی در دانشگاه‌های ایران نمی‌توان انتظار کنشگری دانشگاه‌ها را در توسعه کشور داشت. بر این

اساس پرداختن به مسئله توسعه مالی و تنوع بخشی به جریان درآمدی در دانشگاه‌ها و طرح ریزی مدلی در این زمینه بیش از پیش اهمیت دارد. با توجه به مطالعات انگشت شمار داخلی و خارجی در زمینه توسعه مالی و تنوع بخشی منابع درآمدی در آموزش عالی این پژوهش با به کارگیری رویکرد فراترکیب از طریق تحلیل محتوای مقالات داخلی و خارجی در این زمینه تدوین شده است. این روش با تولید یافته‌های جامع‌تر در زمینه موضوعی خاص از طریق نگرش نظام مند به یافته‌های مطالعات انجام شده در این باره آنها را گردآوری، ادغام و تفسیر می‌کند. بنابراین زمینه تحلیلی عمیق تری را برای مخاطبان جهت شناخت موضوع ارائه می‌کند. با طراحی این الگو و کاربست آن در سطح خرد و در درون دانشگاه‌ها می‌توان وضعیت نامطلوب مالی کنونی دانشگاه‌ها را از طریق انجام اصلاحاتی در سازوکارها و تصمیم‌گیری‌های مالی بهبود بخشید و به تبع آن کیفیت آموزش و پژوهش و برون‌دادهای نظام دانشگاهی را ارتقا داد. انجام اصلاحات مالی در دانشگاه‌ها در سطح کلان نیز با توجه به نقش کانونی دانشگاه‌ها در توسعه کشور از طریق کارویژه‌های آموزشی، پژوهشی و خدمات مشاوره‌ای و کارآفرینی؛ دستاوردهای درخور توجهی را برای پیاده‌سازی اقتصاد دانش بنیان در جامعه و تحقق اهداف بالادستی میسر می‌کند.

با توجه به مطالب فوق هدف از این پژوهش ارائه الگوی توسعه مالی در دانشگاه‌ها از رهگذر تحلیل محتوای مطالعات انجام شده داخلی و خارجی است. با توجه به اینکه در پژوهش‌های کمی مبتنی بر پارادایم اثبات‌گرایی، با پیروی از اصول از پیش تعیین شده در قالب منطق قیاسی در کشف واقعیت کار خود را با فرضیه آغاز می‌کنند؛ زیرا بر این باورند ساخت و تولید دانش و معرفت به شکل انباشتی و در ادامه دانش‌های پیشین انجام می‌شود. بر همین اساس با استفاده از چارچوب نظری به تدوین فرضیه می‌پردازند و با استفاده از تحلیل‌های آماری به تعمیم نتایج به دیگر قلمروها اقدام می‌کنند. اما در روش کیفی، ذیل پارادایم تفسیرگرایی با پیروی از منطق استقرایی در شناخت واقعیت‌ها معتقد به نسبی‌گرایی و واقعیت‌های چندگانه در بستر محیطی و جهان اجتماعی متأثر از تعامل‌ها و کنش‌های افراد هستند. به این ترتیب در پژوهش کیفی کار محقق با تدوین فرضیه از قبل تعریف شده آغاز نمی‌شوند بلکه فرضیه‌های پژوهش در حین جمع‌آوری

اطلاعات صورت‌بندی و تبیین می‌شود. در پژوهش پیش رو نیز با پیروی از این منطق، فرضیه اصلی پیرامون مؤلفه‌های اصلی الگوی توسعه مالی در دانشگاه بود. از این رو در طول فرایند تحلیل داده‌ها از طریق تحلیل مقایسه‌ای ثابت به‌طور مستمر یافته‌ها در قالب فرضیه اصلی پژوهش تکمیل و پالایش شدند. با بخش‌بندی این پژوهش، الگوی توسعه مالی در دانشگاه در پنج بخش مبانی نظری مرتبط با توسعه مالی در دانشگاه، مطالعات ناظر بر توسعه مالی در دانشگاه، روش‌شناسی پژوهش، یافته‌ها و مؤلفه‌های توسعه مالی در دانشگاه، بحث و تبیین یافته‌ها و نتیجه‌گیری برآمده از بطن پژوهش به همراه پیشنهاد‌های سیاستی برای نظام آموزش عالی ایران ارائه می‌شود.

### ۱. مبانی نظری

نظام آموزش عالی یکی از پایه‌های اساسی اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در توسعه هر ملتی محسوب می‌شود (Shrivastava and Shrivastava, 2014). اما رفاه آینده، اهداف ملی و سیاست‌های هر جامعه در گرو دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی آن زیست‌بوم است (De Campos, Henriques and Yanaze, 2019). باین حال در دهه‌های گذشته نظام آموزش عالی در کشورهای مختلف دستخوش تحولات و چالش‌های گوناگونی شده‌اند (Dobbins, Knill and Vögtle, 2011). یکی از مهمترین چالش‌ها کمبود منابع مالی در آموزش عالی است و به همین دلیل پیوسته این مجادله در طی دهه‌های اخیر وجود داشته است. چراکه دولت‌ها دیگر توان تخصیص منابع به آموزش عالی را ندارند. از یک سو هزینه‌های رقیب آموزش عالی نظیر بهداشت، مسکن و ... رشد صعودی داشته‌اند؛ بنابراین دولت‌ها ناگزیرند با توجه به مسئله کمیابی، منابع محدود خود را صرف دیگر بخش‌ها کنند. از سوی دیگر از نظام دانشگاهی به مثابه پیشران و کانون توسعه کشورها نمی‌توان چشم‌پوشی کرد. از این رو باید منابع مالی مورد نیاز آموزش عالی تأمین و به شکل عملکردمحور میان دانشگاه‌ها و در یک فضای رقابتی اختصاص یابد. در این دوگانگی و تناقض دانشگاه‌ها نیز با تغییر در تصمیم‌گیری‌ها و سازوکارهای مالی خود باید به دنبال توسعه و تنوع‌بخشی جریان مالی خود از طریق به‌کارگیری طرح‌واره‌ها و سیاست‌های

گوناگون باشند. تنوع بخشی درآمد، به معنای کسب درآمد اضافی از طریق منابع مالی موجود یا جدید است که به تعادل ساختار درآمدی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کمک می‌کند. این اصطلاح در زمینه تأمین مالی دانشگاه، اغلب به توزیع منابع مالی متنوع اشاره دارد که به سه طبقه اصلی تأمین مالی عمومی، تأمین مالی خصوصی (پرداخت شهریه) و سایر منابع تأمین مالی تقسیم می‌شود (ریبیعی و همکاران، ۱۳۹۶). به عبارت دیگر تنوع بخشی و توسعه جریان مالی دانشگاه به معنای کسب درآمدهای دانشگاه و رای تأمین مالی دولتی از راه‌های گوناگون است. به دلیل تکرر و تنوع عوامل تأثیرگذار بر تنوع بخشی جریان درآمدی دانشگاه‌ها در این پژوهش تلاش شده تا با تحلیل محتوای مقالات همه عوامل شناسایی و تأثیر آنها بر جریان توسعه درآمدی دانشگاه تبیین و تحلیل شود. شالوده‌های نظری در زمینه توسعه مالی در دانشگاه را می‌توان به ۶ دسته طبقه‌بندی کرد: **نظریه سازمان تولیدکننده**: در این نظریه واحدهای تولیدی به منزله دستگاهی هدفمند در نظر گرفته می‌شوند که برای تحقق اهداف مشخصی مشغول فعالیت هستند. چرخه فعالیت این دستگاه‌ها به گونه‌ای است که عوامل تولید (درونداد) را به خدمت می‌گیرند و پس از طی کردن فرایندهای لازم محصول معینی را به صورت کالا یا خدمت تولید کرده و در اختیار متقاضیان قرار می‌دهند (نادری، ۱۳۹۷). براساس این نظریه دانشگاه نیز یک بنگاه تولیدی محسوب می‌شود که به طور نظام‌مند دروندادهای گوناگونی را دریافت و طی فرایندی به برون داد تبدیل می‌کند و مجدداً از طریق بازخورد این چرخه ادامه می‌یابد. البته چندین تفاوت نیز در مقایسه دانشگاه‌ها با بنگاه‌های تولیدی از حیث عملکرد وجود دارد که می‌توان به مواردی مانند ماهیت متفاوت ورودی‌ها در دانشگاه با آنچه در بنگاه‌های تولیدی وجود دارد، وجود فرایندهای تولیدی متفاوت، چند محصولی بودن ستانده‌های دانشگاهی و متعدد بودن عوامل اثرگذار بر ستانده‌های دانشگاهی اشاره کرد. ارتباط این نظریه با توسعه مالی بر این پایه استوار است که در چرخه تولیدی؛ دانشگاه‌ها نیز به دنبال این هستند تا با حداقل نهاده، حداکثر ستانده را تولید و عرضه کنند. به عبارت دیگر با کمترین هزینه بیشترین کارایی و اثربخشی را داشته باشند. به تبع آن علاوه بر افزایش کیفیت آموزش و پژوهش با به‌کارگیری برون‌دادهای به‌دست آمده می‌توان منابع مالی جدیدی

را برای دانشگاه جذب کرد. این مسئله به نحوه تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، چگونگی و کیفیت تخصیص منابع توسط دست‌اندرکاران بستگی دارد.

**نظریه وابستگی به منابع:** این نظریه بر سازگاری سازمانی با عدم اطمینان محیطی از طریق مدیریت سازمانی جریان منابع و وابستگی‌ها تأکید دارد. اگرچه این نظریه بر اراده و توانایی سازمان برای پاسخگویی به فشارهای محیطی از طریق مدیریت فعال محیطی، عدم قطعیت و وابستگی متقابل تأکید می‌کند؛ اما اثر محدودیت‌های سازمانی و وابستگی به سایر سازمان‌ها که کنترل‌کننده منابع حیاتی هستند را نیز به رسمیت می‌شناسد. در این نظریه به سازمان به‌عنوان ایجادکننده گزینه راهبردی و تصمیم‌گیرنده در مقابل محدودیت‌ها نگاه شده است. بنابراین منابع مالی به روابط خارجی و محیطی آن سازمان می‌تواند جهت دهد (قدیمی، زنگنه‌نژاد و امیرکبیری، ۱۳۹۴).

**نظریه سازمان دانش بنیان:** ناظر بر اهمیت یافتن دانایی در فرایند توسعه کشورهاست. بنابراین مهمترین مبنای الگوی اقتصاد دانایی، انباشت یا توسعه دانایی به خودی خود دستیابی به رشد و توسعه را تضمین نمی‌کند، بلکه به‌کارگیری دانایی نیز نقش بسیار مهمی در این راستا ایفا می‌کند (نادری، ۱۳۸۴). در این سازمان‌ها دانش جزء جدایی‌ناپذیر سازمان است و شالوده اصلی فعالیت‌ها، فرایندها و دستاوردهای آن را تشکیل می‌دهد (همان، ۱۳۹۷).

**نظریه کارگزار - کارفرما:** این نظریه درصد ارائه راهکارهایی برای حفظ منابع و ارتقای سطح بهره‌مندی موکلین و سهامداران از سوی کارگزاران است. به‌عبارت دیگر منافع موکلین و سهامداران با منافع کارگزاران و نمایندگانی که از سوی آنان برای انجام امور محوله استخدام شده‌اند در تعارض است. گروه اول به دنبال افزایش سود و منافع خودند و همچنین خواستار تلاش و کوشش کارگزاران در قبال تعهداتی هستند که به عهده آنها گذاشته شده است؛ اما کارگزاران منافع شخصی خود را در اولویت می‌بینند. نظریه کارگزاری با ارائه چارچوبی سعی در تنظیم این روابط دارد به‌گونه‌ای که هر دو گروه به‌طور متعادل از نتایج کار راضی باشند (الوانی و سیدنقوی، ۱۳۸۰). دلالت این نظریه را بر توسعه مالی دانشگاه می‌توان در قراردادهای مالی در درون و بیرون از دانشگاه با دیگر سازمان‌ها، ارگان‌ها و طرف‌های پیمان‌کاری کندوکاو کرد. بر این اساس بین مدیران دانشگاه (به‌عنوان کارفرما)

برای استفاده حداکثری از ظرفیت‌های موجود دانشگاه و کسب درآمد با پیمان‌کارانی (به‌عنوان کارگزار) قراردادهایی منعقد می‌شود. در این رابطه دو سویه، مدیران دانشگاه حداکثر تلاش خود را برای برانگیختن انگیزه پیمان‌کاران برای بهبود عملکردشان جهت افزایش منابع درآمدی دانشگاه به کار می‌بندند.

**نظریه حقوق مالکیت فکری:** حقوق مالکیت فکری حقوقی انحصاری است که به پدیدآورندگان آثار فکری در دو حوزه مالکیت ادبی و هنری و مالکیت صنعتی تعلق می‌گیرد. در واقع حقوق مالکیت فکری از ایده‌ها و اطلاعاتی که بیشتر ارزش تجاری دارند، حمایت می‌کند (صادقی، رضایی و شهبازی‌نیا، ۱۳۹۰). دلالت این نظریه بر توسعه مالی دانشگاه بر پایه یکی از مؤلفه‌های کلیدی توسعه مالی، یعنی تحقیقات دانشگاهی استوار است. چرا که یکی از زیرساخت‌هایی که می‌تواند ضامن موفقیت تحقیقات دانشگاهی و توسعه فناوری‌ها، تکمیل چرخه انتقال فناوری از دانشگاه به صنعت، توسعه شرکت‌های زایشی و ... را فراهم کند «حقوق مالکیت فکری» است. در سایه این حقوق، کنشگران و دانشوران علمی قادر خواهند بود تا چتر حقوقی کارآمدی را از فرایند خلق ایده تا تجاری‌سازی محصولات دانشی خودشان فراهم کنند. به این ترتیب موجبات درآمدزایی هم به صورت فردی و هم برای دانشگاه را با توجه به نوع قراردادهای فی‌مابین تأمین کنند. در کشورهای توسعه‌یافته معمولاً حفاظت و حراست از دارایی‌های فکری دانشگاهیان تا مرحله بهره‌برداری امتداد می‌یابد. علت احتمالی آن فراهم بودن زیرساخت‌های اولیه اقتصادی و تکامل سیستم‌های حقوقی حمایتی است. معمولاً در این کشورها برای تسهیل تجاری‌سازی هم مشاوره حقوقی داده می‌شود و هم پیش‌نیازهای قانونی و اجرایی، تسهیل و مشوق‌هایی اعلام می‌شود. در این کشورها ارتباط نهادینه‌ای بین صنعت و دانشگاه وجود دارد. در درون دانشگاه‌ها نیز راه برای طرح درخواست، اخذ مالکیت و کسب مجوز تحقیقات انجام شده به نفع نهاد دانشگاه باز است (ذاکرحالهی، ۱۳۹۳).

**نظریه پرتفوی:**<sup>۱</sup> پرتفوی به معنای سبد سرمایه‌گذاری ترجمه شده است. دو مؤلفه مهم در تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاری، میزان ریسک و بازده دارایی‌های سرمایه‌ای است. انتخاب



مجموعه دارایی بهینه اغلب با تبادل بین ریسک و بازده صورت می‌گیرد و هرچه ریسک مجموعه دارایی بیشتر باشد؛ سرمایه‌گذاران انتظار دریافت بازده بالاتری خواهند داشت (بیات و اسدی، ۱۳۹۶). تعمیم این نظریه به توسعه مالی در دانشگاه از این نقطه است که تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران در دانشگاه با در نظر گرفتن سبد متنوع‌تری در سرمایه‌گذاری مالی برای دانشگاه با پیروی از منطق تحلیل هزینه - فایده و محاسبه سود و زیان هر تصمیم مالی، رفتار و واکنشی متفاوت‌تری خواهند داشت. بنابراین با توجه به تنوع سرمایه‌گذاری‌ها در امور گوناگون می‌توانند آورده‌های مالی بیشتری را از طریق منابع مختلف برای دانشگاه به ارمغان بیاورند.

## ۲. پیشینه پژوهش

یافته‌های منجم‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با «عنوان بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر توسعه مالی دانشگاه (مورد مطالعه: دانشگاه تهران)» نشان می‌داد مهمترین مؤلفه‌های توسعه مالی در دانشگاه شامل الف) عوامل محیطی؛ ب) توسعه مالی (تأمین منابع، کارایی و مدیریت هزینه، تخصیص منابع) و ج) ترتیبات 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) می‌شود. روحانی و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان «تنوع بخشی به منابع درآمدی دانشگاه؛ راهی به سوی ثبات مالی»، نتایج آزمون فرضیه در دانشگاه‌های منتخب نشان دادند در شرایطی که آموزش عالی ایران همسو با آموزش عالی جهان در سال‌های اخیر با افزایش هزینه‌های آموزشی و ناپایداری‌های اقتصادی روبه‌رو بوده و بودجه عمومی دولت نیز نتوانسته است پوشش مناسبی برای هزینه‌های دانشگاهی باشد. دانشگاه‌های ایرانی در تنوع سبد درآمدی ضعف جدی دارند و به شدت به درآمدهای حاصل از شهریه وابسته هستند. این موارد در شرایطی است که ناپایداری‌های پیش رو و افزایش هزینه‌های دولت سبب شده تا دولت دانشگاه را به سوی کسب درآمد از منابع دیگر سوق دهد. منجم‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با عنوان «تحلیل و ارزیابی سیاست‌های توسعه مالی دانشگاه براساس اسناد فرادستی آموزش عالی» به این نتیجه دست یافتند که سیاست‌های فرادستی آموزش عالی از منظر توسعه مالی دانشگاه‌ها با عدم توازن روبه‌رو بوده و جامعیت



کافی ندارد. در کنار توجه اسناد فرادستی به مقوله «تأمین منابع مالی»، سایر مؤلفه‌های توسعه مالی شامل «کارایی و مدیریت هزینه»، «تخصیص منابع»، «ترتیبات و ساختارهای نهادی» و «عوامل محیطی» نیز در سیاستگذاری‌های جدید و بازنگری اسناد باید بیش از گذشته مورد توجه قرار گیرد. تکستیرا و همکاران در پژوهشی به بررسی تنوع درآمدی در آموزش عالی دولتی پرداختند. نتایج حاکی از این بود که برخی ویژگی‌های نهادی مرتبط با کارآفرینی متفاوت و مسیر توسعه سیستم‌های دوگانه عوامل تعیین‌کننده توانایی دانشگاه‌ها برای کسب منابع درآمدی از طریق شهریه و سایر منابع غیرعمومی است (Teixeira et al., 2014). در پژوهشی دیگر تکستیرا و کرویاکینا به اصلاحات در بودجه و متنوع‌سازی درآمد دانشگاه‌ها پرداختند. آنها یک دهه تغییرات بودجه دانشگاه‌های پرتغال را با تأکید بر متنوع‌سازی درآمد در تغییرات قانونی واکاوی کردند و سپس به مقایسه ساختارهای بودجه‌ای پرداختند. افزون بر این عواملی همچون فضا سازی رقابتی، متنوع‌سازی بودجه تحقیقات دانشگاهی، تغییر در سیستم‌های پاداش دهی دانشگاهی، کارآفرینی دانشگاهی، استقلال دانشگاهی و... را به عنوان عوامل متنوع‌سازی منابع مالی در دانشگاه‌ها برشمردند (Teixeira and Koryakina, 2013). مونویوا و همکاران در پژوهشی به راهبردهای متنوع‌سازی درآمدهای دانشگاه‌های دولتی در اتیوپی پرداختند. آنان در یافته‌های خود سه راهبرد ساختارهای قانونی و نظارتی، ساختارهای حمایتی و مدیریت غیرمتمرکز و مشارکتی را بیان کردند (Munyua et al., 2011). ژاو نیز به بررسی تأثیر متنوع‌سازی منابع مالی بر کیفیت آموزش عالی پرداخت (Zhao, 2001). وی به این نتیجه رسید که متنوع‌سازی منابع مالی دانشگاه‌ها با ارتقای وضعیت اقتصادی آموزش عالی علاوه بر زیرساخت‌ها، کیفیت تدریس و یادگیری را نیز ارتقا می‌دهد. ژاو بر این باور است که شاخص‌های ارزیابی کیفیت باید متناسب با تحقق اهداف اقتصادی و اجتماعی جامعه آورده‌های مالی مورد استفاده قرار گیرد.

### ۳. روش‌شناسی

این پژوهش کیفی با استفاده از روش فراترکیب به طور خاص با رویکرد هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (Sandelowski and Barroso, 2006). تدوین شده است. فراترکیب با فراهم کردن

نگرشی نظام‌مند برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش، دانش فعلی را اتقا می‌دهد و دید جامع و گسترده‌ای را در زمینه مسائل به وجود می‌آورد (کمالی، ۱۳۹۶). بازنمایی هفت مرحله‌ای راهبرد فراترکیب سندلوسکی و باروسو در شکل ۱ مشخص شده است.

شکل ۱. بازنمایی هفت مرحله روش فراترکیب

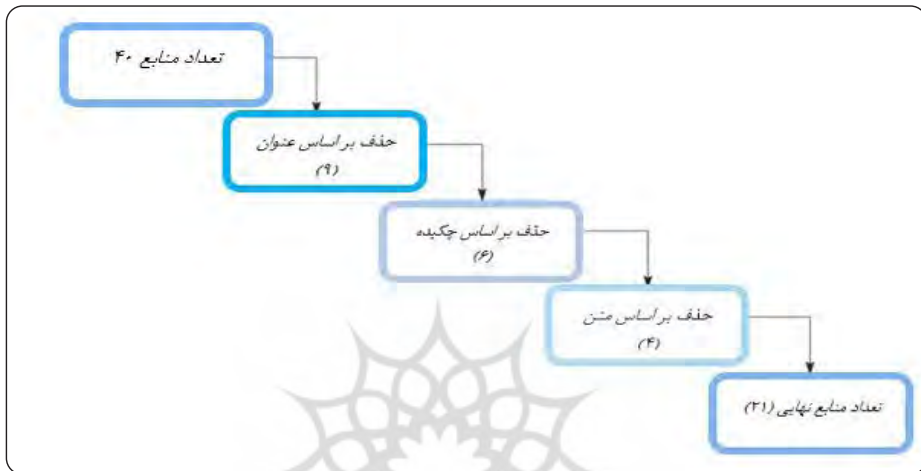


Source: Sandelowski and Barroso, 2006.

در مرحله نخست، ابتدا پرسش پژوهش مبنی بر اینکه مؤلفه‌های اصلی الگوی توسعه مالی در دانشگاه کدام‌اند؟ تنظیم شد. در مرحله دوم، مرور نظام‌مند متون انجام شد. بنابراین کندوکاو و جستجوی مقالات در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر علمی و پژوهشی داخلی و بین‌المللی مانند؛ نورمگز، مگیران و پرتال جامع علوم انسانی Science Direct, Google Scholar و ERIC با کلیدواژه‌های توسعه مالی، تنوع بخشی درآمدی در دانشگاه و آموزش عالی در پژوهش‌های داخلی (۱۳۸۵-۱۳۹۸) و خارجی (۱۹۹۰-۲۰۱۸) انجام شد. مرحله سوم، جستجو و انتخاب

مقالات مناسب بود. در گردآوری اولیه چهل مقاله یافت شد که پس از بررسی و غربالگری مقالات در مجموع ۲۱ مقاله برای تحلیل محتوا گزینش شدند.

شکل ۲. الگوریتم سرند مقالات منتخب



مأخذ: یافته‌های پژوهش.

مرحله چهارم، استخراج اطلاعات مقاله بود. در این مرحله اطلاعات مقالات گزینش شده خلاصه برداری و مفاهیم کلیدی آنها استخراج شد که به دلیل رعایت ایجاز و اختصارنویسی از آوردن این جداول خودداری شد. مرحله پنجم، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها بود. بنابراین آثار و متون علمی با استفاده از روش تحلیل مضمون که می‌توان آن را در زمره شناخته شده‌ترین تکنیک فراترکیب قرار داد، مورد تحلیل قرار گرفتند. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (Purdy et al., 2006؛ خان محمدی، واعظی و دلشاد تهرانی، ۱۳۹۳). روش تحلیل مضمون مبتنی بر فرایند کدگذاری است. مضمون یا تم بیانگر موضوع مهمی در داده‌ها در رابطه با سؤالات تحقیق است و تا حدی معنا و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد. در این راستا شبکه مضامین براساس یک رویه مشخص، مضامین زیر را نظام مند می‌کند:

- پایه: کدها و نکات کلیدی موجود در متن،

- سازمان دهنده: مقولات به دست آمده از ترکیب و تریخ مضامین پایه،

- فراگیر: مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل.

در واقع شبکه مضامین رویه‌ای برای تهیه مقدمات یا ارائه نتایج پایانی نیست، بلکه روشی برای شکستن متن و یافتن نکات معقول و برجسته در درون متن است (عابد جعفری و همکاران، ۱۳۸۹). در مرحله ششم برای کنترل کیفیت یافته‌ها، از فرایند خودبازبینی محقق استفاده شده است. این رویکرد به عنوان راهبردی برای اعتباربخشی به یافته‌ها طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در پژوهش‌های کیفی شناخته می‌شود (Riege, 2003؛ عباس‌زاده، ۱۳۹۱). از این رو پژوهشگر تلاش کرده تا مراحل انجام پژوهش به‌طور دقیق و صحیح دنبال و انجام شود و منابع شناسایی شده مرتبط باشند. همچنین در مرحله تجزیه و تحلیل و استخراج مفاهیم، پژوهشگر پس از اینکه مفاهیم مرتبط را استخراج و در مقوله‌های مختلف دسته‌بندی کرد، فرایند کدگذاری و شناسایی مفاهیم را مجدداً انجام داده تا اشکالات و سوگیری‌های احتمالی به حداقل برسد. مرحله هفتم نیز ارائه یافته‌هاست.

#### ۴. یافته‌ها

پس از استخراج یافته‌های هر مقاله مضامین پایه برحسب وجوه اشتراک و افتراق در قالب مضامین پیش‌سازمان دهنده ثانویه دسته‌بندی شدند. مضامین پیش‌سازمان دهنده ثانویه نیز براساس وجوه اشتراک و افتراق در قالب مضامین پیش‌سازمان دهنده اولیه طبقه‌بندی شدند. در نهایت براساس مضامین به دست آمده؛ نخست مدل شبکه مضامین ترسیم و سپس مدل شمانیک توسعه مالی در دانشگاه ترسیم شد. به این ترتیب روی هم رفته ۱۰ مقوله پیش‌سازمان دهنده اولیه و ۲۸ مضمون پیش‌سازمان دهنده ثانویه با ۲۱۶ مضمون پایه شناسایی و طبقه‌بندی شدند. در جدول ۱ دسته‌بندی مضامین توسعه مالی در دانشگاه‌ها تشریح شده است.

جدول ۱. دسته‌بندی مضامین توسعه مالی در دانشگاه‌ها

مضمون فراگیر	مضامین پیش‌سازمان‌دهنده اولیه	مضامین پیش‌سازمان‌دهنده ثانویه	مضامین پایه
توسعه مالی در دانشگاه‌ها	حکمرانی خوب <sup>۱</sup>	سیاستگذاری کارآمد در آموزش عالی	گسترش و تقویت بخش خصوصی / اصلاح ساختارهای مدیریتی / مدیریت غیرمتمرکز / استقلال دانشگاه‌ها / ثبات و پایداری سیاست‌های اقتصادی کشور / توزیع عادلانه فرصت‌ها و امکانات / توسعه و سازمان‌دهی نظام ملی نوآوری / اولویت‌بندی و انتخاب طرح‌های اجرایی بلندمدت در سرمایه‌گذاری‌های کلان / مدیریت بازار کار / محدود کردن مداخلات دولتی / شایسته‌گزینی در انتصاب مدیران و اعضای هیئت علمی / سیاستگذاری متناسب با بازار کار.
			مدیریت‌گرایی نوین در آموزش عالی / بازنگری در مدیریت اجرایی آموزش عالی / تدوین سیاست‌های مالی در آموزش عالی / پاسخگویی دانشگاه‌ها / تمایز و توجه به تفاوت دانشگاه‌ها در سیاستگذاری‌ها / برندسازی دانشگاه‌ها / مدیریت مبتنی بر نتایج در آموزش عالی / افزایش تنوع در آموزش عالی / تعریف نقش‌ها و مأموریت‌های جدید برای دانشگاه‌ها / رهبری کلاس جهانی در آموزش عالی / مدیریت دانشگاه‌ها یا رویکرد مالی / بین‌المللی شدن دانشگاه‌ها / گسترش پردیس‌های دانشگاهی / استفاده از ابزارهای اطلاعاتی در تجزیه و تحلیل‌ها / افزایش شهریه‌ها / تهیه نقشه راه برای بهبود بهره‌وری دانشگاه‌ها / تغییر در سیاست‌های پذیرش دانشجو / منعطف‌سازی ساختار سازمانی دانشگاه‌ها / شبکه‌سازی و توسعه ارتباطات درون دانشگاهی / توسعه روابط با دانش‌آموختگان / توسعه روابط دانشگاه‌ها با ذی‌نفعان / اتخاذ سیاست‌هایی برای سازگاری دانشگاه‌ها با محیط / تضمین کیفیت در آموزش عالی / ارتقا و بهبود استانداردهای دانشگاه‌ها / تخصص‌گرایی هوشمند در دانشگاه‌ها / سیاست‌های همکاری منطقه‌ای در دانشگاه‌ها.
	جمع‌سپاری <sup>۲</sup> در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری	مدیریت مشارکتی / مدیریت جمعی / سیاستگذاری مشارکتی / انتخاب یکی از مدیران صنایع در هیئت امنای دانشگاه / تصمیم‌گیری با حضور گسترده ذی‌نفعان.	
	توسعه سازوکارهای قانونی	نهادینه‌سازی حقوق مالکیت فکری در ثبت اختراعات و انعقاد قراردادهای پژوهشی / تصویب قوانین حمایتی در زمینه تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی / اجازه قانونی به اعضای هیئت علمی برای تأسیس شرکت‌های دانش‌بنیان و خصوصی / واگذاری حقوق مالکیت فکری به دانشگاه‌ها / ایجاد زیرساخت قانونی برای تقویت استقلال گروه‌های آموزشی / اضافه شدن تبصره در قانون برای جذب منابع مالی.	
	بازنگری در قوانین موجود	بازنگری و اصلاح قوانین کلان / بازنگری در آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های درون دانشگاهی / شفاف‌سازی قوانین و رویه‌های موجود.	

1. Good Governance

2. Crowdsourcing

مضمون فراگیر	مضمین پیش‌سازمان‌دهنده اولیه	مضمین پیش‌سازمان‌دهنده ثانویه	مضامین پایه
			ارتقای کیفیت پژوهش دانشگاه‌ها / طراحی برنامه‌های پویا با رویکرد برون‌گرا / فروش نظام‌مند امتیازات علمی و پژوهشی / سرمایه‌گذاری بیشتر در تحقیقات دانشگاهی / توسعه هدفمند تحقیقات دانشگاهی / انعقاد قراردادهای بین‌المللی و انجام پژوهش‌های مشترک بین‌المللی / شناسایی نیازهای اجتماعی و اقتصادی در حال ظهور در پژوهش‌ها و تجاری‌سازی / ایجاد مراکز جدید برای توسعه پروژه‌های فناورانه / توجه به آزادی علمی در انجام پژوهش‌ها.
	مدیریت تحقیقات دانشگاهی		حمایت از پژوهش‌های تقاضامحور / حمایت از پایان‌نامه‌های تحصیلات تکمیلی / افزایش کمک‌هزینه و اعتبار پژوهشی / جذب اعتبارات پژوهشی / توسعه زیرساخت‌های پژوهشی / هدفمند کردن اعتبارات پژوهشی / اخذ کمک‌هزینه‌های پژوهشی بین‌المللی / استفاده از منطق تحلیل هزینه - فایده در سرمایه‌گذاری‌های پژوهشی / توسعه تجهیزات پژوهشی.
			توسعه نشریات پژوهشی معتبر / فرصت‌سازی برای دانشجویان به‌عنوان دستیار در پروژه‌ها / انجام پژوهش‌های تقاضامحور / توسعه مهارت‌های پژوهشی دانشجویان / اجرای پژوهش‌های سفارشی / تولیدات پژوهشی فناورانه / توجه به تصویب پایان‌نامه‌های کاربردی / حضور فعال معاونت‌های پژوهشی در ارتباط با تقاضاهای پژوهشی کاربردی / توسعه ایده‌های نوین پژوهشی.
			تخصیص درصدی از مالیات بر سود به دانشگاه‌ها / اختصاص دادن درصدی از ارزش کالاهای صادراتی و عوارض کالاهای وارداتی به آموزش عالی / تقویت صندوق‌های رفاه دانشجویی / ایجاد تنوع در نظام پرداخت تسهیلات به دانشجویان / سامان‌دهی برنامه‌های کمک‌های مالی به دانشجویان / طرح وام‌های دانشجویی مشروط به درآمد / ارائه مشوق‌های مالی مبتنی بر شایستگی.
	توسعه سازوکارهای تشویقی		فراهم کردن تسهیلات قانونی نظیر معافیت از مالیات دانشگاه‌ها / استفاده از تسهیلات قانونی بانکی برای دانشگاه‌ها با سود پایین / معافیت مالیاتی برای همکاری پژوهشی دانشگاه‌ها با صنایع / ایجاد معافیت عوارض شهرداری در طرح‌های تملک دارایی.
			تشویق نهادها و سازمان‌ها به حمایت مالی از دانشگاه‌ها / افزایش فرصت‌های مطالعاتی برای دانشجویان / تشویق خیرین / تشویق دانشگاهیان به مشارکت در جامعه (مسئولیت اجتماعی) / نظام پاداش‌دهی مبتنی بر فعالیت‌های کارآفرینانه / تشویق بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری / سازکارهایی برای برانگیختن دانشگاه‌ها در ارتباط با صنعت / افزایش انگیزه اعضای هیئت علمی / نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد در دانشگاه‌ها / انگیزه‌های درون‌سازمانی برای توسعه مالی / ارتقای کیفیت زندگی دانشجویان / سهیم کردن اعضای هیئت علمی در سودها.

مضامین پایه	مضامین پیش‌سازمان‌دهنده ثانویه	مضامین پیش‌سازمان‌دهنده اولیه	مضمون فراگیر
<p>بازنگری در زیرساخت‌های تأمین مالی در دانشگاه‌ها / استفاده بیشتر از منابع درآمدی خارجی / برون‌سپاری خدمات آموزشی / به‌کارگیری ظرفیت‌های مازاد در تأمین مالی / جذب کمک‌های بین‌المللی / توسعه فعالیت‌های درآمدزا در دانشگاه / مشارکت فارغ‌التحصیلان در تأمین مالی / فروش املاک / بازاریابی برای جذب منابع مالی / جهت‌گیری ساختارهای درونی برای جذب منابع خارجی / شکل‌گیری انجمن‌های غیرانتفاعی وابسته به دانشگاه برای کسب درآمد.</p>	<p>تنوع‌بخشی منابع درآمدی</p>		
<p>تخصیص بهینه منابع در درون دانشگاه‌ها / مدیریت هزینه‌ها / کاهش هزینه‌ها / عدالت در تخصیص منابع / اصلاح نظام بودجه‌ریزی / تخصیص بودجه براساس عملکرد واحدها / اولویت‌بندی برنامه‌ها و نیازهای دانشگاه و تخصیص براساس اولویت.</p>	<p>بهینه‌سازی منابع مالی درون دانشگاهی</p>		
<p>نظارت بر فرایند اجرای بودجه / توسعه برنامه‌های راهبردی با هدف توسعه مالی دانشگاه / شفاف‌سازی جریان‌های مالی و هزینه‌ها / ملاک بودن بودجه تفضیلی هیئت‌امنا برای اعتبارات هزینه‌ای / الزام محاسبه و پیش‌بینی بار مالی ناشی از مصوبات هیئت‌امنا / اصلاح گزارش‌دهی مالی دانشگاه‌ها / سیستم حسابداری تعهدی / محاسبه بهای تمام شده خدمات / برنامه‌ریزی راهبردی مالی / تحقق کارکردهای مدیریت مالی / استقلال مالی / اشتراک‌گذاری هزینه‌ها / توسعه صندوق‌های جمع‌آوری منابع مالی / ایجاد دفاتر تأمین مالی / ایجاد بانک اطلاعاتی جامع در زمینه منابع و کمک‌های مالی گردآوری شده / اطمینان از گزارش‌گیری‌های مالی / قیمت‌گذاری خدمات آموزشی / سلامت مالی در فرایندها.</p>	<p>مدیریت و برنامه‌ریزی مالی</p>	<p>توسعه مالیه دانشگاهی</p>	
<p>رویکرد حرفه‌ای به مدیریت مالی / تشکیل کارگروه‌های تخصصی در زمینه بودجه دانشگاه / تعهد و مشارکت مدیران به جمع‌آوری کمک‌های مالی / هدف‌گذاری مالی برای دانشگاه / شایسته‌سالاری در انتصابات.</p>	<p>تخصص‌گرایی مالی</p>		
<p>توسعه حمایت‌ها از مشارکت مردمی و نهادهای عمومی و غیردولتی / افزایش سهم اوقاف در پشتیبانی و حمایت از مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها / رفع موانع پیش‌روی خیرین / آگاه‌سازی خیرین / نظارت بر چگونگی هزینه‌کرد اوقاف / مدیریت و برنامه‌ریزی برای حضور خیرین.</p>	<p>مدیریت اوقاف</p>		
<p>ایجاد سازمان‌های مردم‌نهاد در اوقاف / راه‌اندازی تعاونی‌ها برای جلب مشارکت خیرین / ایجاد کمپین‌های جمع‌آوری کمک‌های مالی / تغییر رفتار خیرین.</p>	<p>نهادهای سازنده در اوقاف</p>	<p>توسعه جریان موقوفات</p>	
<p>برقراری تناسب میان اهداف وقف و پیشرفت علمی / توجه به وقف در اسناد بالادستی / کاربست اوقاف در تجاری‌سازی محصولات / وقف املاک برای توسعه امکانات دانشگاهی / استفاده از وقف در پرداخت شهریه‌ها / استفاده از اوقاف در چارچوب ضوابط، قوانین و شرع / هدف‌گذاری و هدایت آینده‌نگرانه اوقاف.</p>	<p>هدف‌مندی اوقاف</p>		

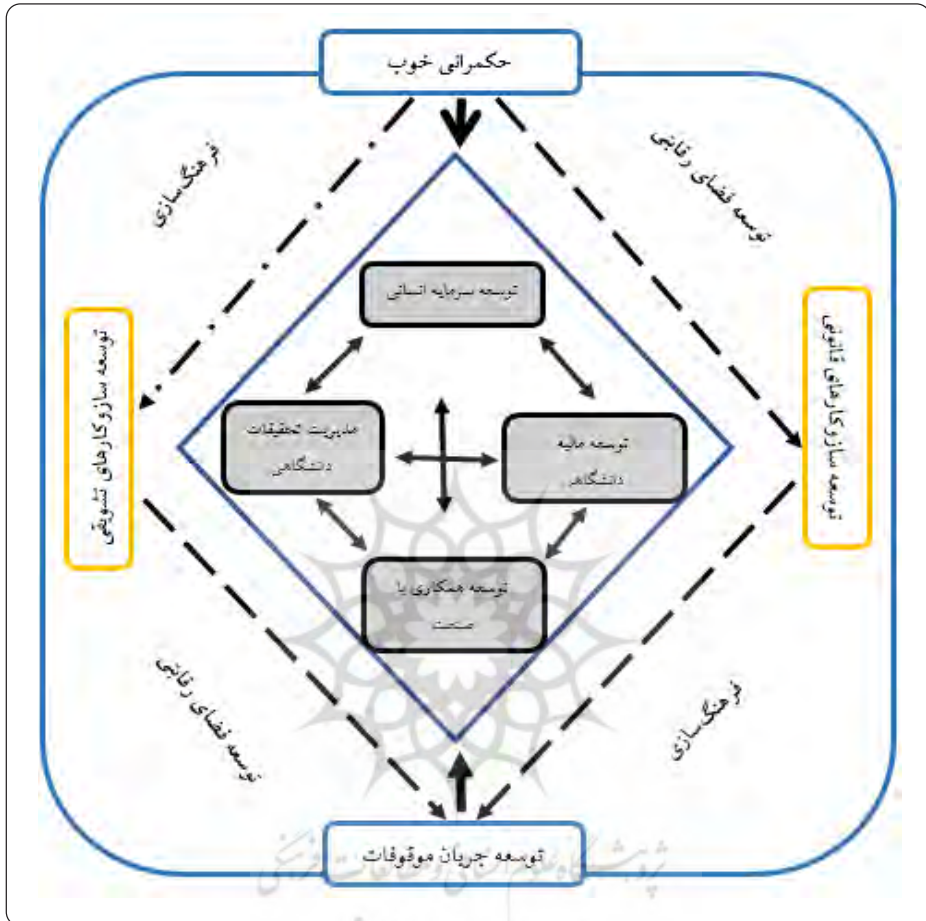


مضمون فراگیر	مضامین پیش‌سازمان‌دهنده اولیه	مضامین پیش‌سازمان‌دهنده ثانویه	مضامین پایه
	توسعه فضای رقابتی	فضاسازی رقابتی	ایجاد رقابت در سطح گروه‌های آموزشی / ایجاد فضای رقابتی بین دانشگاه‌ها برای جذب بودجه، دانشجو و ... / رتبه‌بندی دانشگاه‌ها براساس رقابت و جذب منابع اختصاصی / وجود فضای رقابتی کارآمد / ایجاد فضای رقابتی در واگذاری پروژه‌های پژوهشی / فراهم کردن فضا برای آزادی انتخاب خانواده‌ها / برنامه‌های آزادسازی مبتنی بر رقابت / گسترش رقابت میان دانشگاه‌های دولتی و خصوصی / تخصیص رقابتی بودجه.
		عملکرد محوری	تخصیص بودجه در فضای رقابتی مبتنی بر عملکرد / در نظر گرفتن امتیازات خاص برای عملکرد دانشگاه‌ها در ازای همکاری با صنعت / تعیین میزان شهریه براساس خروجی و کیفیت دانشگاه‌ها / ایجاد نظام پاداش‌دهی براساس عملکرد دانشگاهیان / ارائه چارچوبی برای تحلیل توانمندی دانشگاه‌ها مبتنی بر عملکرد / سیستم قراردادی مبتنی بر عملکرد در دانشگاه‌ها.
		تعامل مستمر با صنعت	افزایش مشارکت‌های تحقیقاتی با صنعت / تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی / گسترش محصولات دانش‌بنیان / ارائه خدمات مشاوره‌ای دانشگاه به صنعت / قرارداد تحقیقاتی مشترک دانشگاه با صنعت / عضویت دانشگاهیان در صنعت.
توسعه همکاری با صنعت	زمینه‌سازی در تعاملات		انتشار آزاد نتایج تحقیقات / تقویت روابط خارجی / ایجاد شبکه ارتباطی بین ذی‌نفعان گوناگون / گسترش تعامل با ذی‌نفعان خارجی / جلب همکاری بنگاه‌های اقتصادی / فراهم‌سازی مقدمات پیوند دانشگاه با بخش خصوصی.
		شبکه‌سازی در تعاملات	ایجاد مراکزی برای پشتیبانی از ایده تا بازار / تأسیس شرکت‌های زایشی / توسعه پارک‌های علم و فناوری / تشکیل مرکزی در دانشگاه برای بازاریابی / تشکیل شرکت‌های اقتصادی با فارغ‌التحصیلان / ایجاد اتحادیه‌های دانشجویی برای ارتباط با صنعت.
	فرهنگ‌های نرم هنجاری		اشاعه فرهنگ دانشگاه‌باوری در جامعه / تغییر فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌ها / ترویج اعتماد عمومی در سرمایه‌گذاری آموزش عالی.
فرهنگ‌سازی	ظرفیت‌های نرم مالی		ترویج فرهنگ کارآفرینی در جامعه / ایجاد فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه‌ها و در میان جامعه دانشگاهی / تغییر نگرش دانشگاهیان به فعالیت‌های کارآفرینی / ایجاد فرهنگ حامی توسعه مالی در دانشگاه / گسترش فرهنگ وقف.
		توانمندسازی دانشگاهیان	توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی / برگزاری کارگاه‌های آموزشی مخصوص رؤسای دانشگاه‌ها و اعضای هیئت علمی در زمینه آشناسازی و توسعه مهارت‌های روش‌های نوین جذب درآمد / برگزاری کنفرانس‌ها و سمینارها / برگزاری کارگاه‌های علمی برای اعضای هیئت علمی و دانشجویان.
توسعه سرمایه انسانی		توانمندسازی کارکنان	مدیریت منابع انسانی / آموزش ضمن خدمت منابع انسانی سازمان با هدف توسعه سازمان دانشگاه / توسعه آموزش‌های مجازی / برگزاری دوره‌های آموزش کاربردی / ارائه برنامه‌هایی در غالب دوره‌های تابستانه / توسعه برنامه‌های یادگیری مادام‌العمر / رویکرد یادگیری مبتنی بر کار / مهارت‌آموزی / توسعه فناوری‌ها در آموزش.
	توسعه شناختی - رفتاری		ارتقای توانمندی‌های شناختی در زمینه مالی / تغییر رفتار مدیران در هزینه‌کرد منابع / تغییر نگرش دانشگاهیان / تغییر نگرش به رویکرد توسعه مالی.

مأخذ: یافته‌های پژوهش.



شکل ۴. مدل شماتیک توسعه مالی دانشگاه



مأخذ: همان.

براساس شکل فوق فوق حکمرانی خوب در سطح کلان علاوه بر تأثیر مستقیم بر فعالیت‌های دانشگاه (توسعه سرمایه انسانی، توسعه مالی دانشگاه، توسعه همکاری با صنعت و مدیریت تحقیقات دانشگاهی) بر سازوکارهای قانونی و تشویقی نیز اثر مستقیم می‌گذارد. از مسیر تأثیرات سازوکارهای قانونی و انگیزشی می‌توان جریان موقوفات را به طور هدفمند هدایت کرد. علاوه بر این با فرهنگ‌سازی و ایجاد محیط رقابتی به عنوان عناصر کلیدی تأثیرگذار محیطی می‌توان جریان‌ات توسعه مالی را اثربخش‌تر و کارآمدتر کرد. در درون

فضای دانشگاهی نیز چهار عنصر توسعه سرمایه انسانی، توسعه مالی دانشگاهی، توسعه همکاری با صنعت و مدیریت تحقیقات دانشگاهی در هم‌کنشی و تأثیر و تأثر مستقیم با یکدیگر هستند.

## ۵. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

توسعه مالی در دانشگاه‌ها با توجه به کمبود منابع مالی و نقش مهم دانشگاه‌ها در توسعه کشورها کلیدواژه مهم و کلیدی است که باید مورد توجه تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران قرار گیرد. براساس یافته‌های این پژوهش، مؤلفه‌های اصلی الگوی توسعه مالی دانشگاه‌ها به ۱۰ دسته تقسیم می‌شوند.

مؤلفه حکمرانی خوب با یافته‌های پژوهشی هاشم‌نیا و همکاران، ۱۳۸۸؛ رجب‌زاده، ۱۳۹۶؛ ربیعی و همکاران، ۱۳۹۶؛ منجم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷؛ احمدی و نوروزی، ۱۳۹۳؛ روحانی و همکاران، ۱۳۹۸؛ Johnstone, 2002; Pérez-Esparrells and Torre, 2012; Tsuma and Mugambi, 2014; Teixeira et al., 2014; Sörlin, 2007; Hendrick, 2002; Zhao, 2001; Schiller and Liefner, 2007 همخوانی دارد. نحوه حکمرانی چه در سطح کلان و راهبردی و چه در سطح سیاستگذاری آموزش عالی برای جهت‌دهی و هدفمندسازی جریان توسعه مالی در دانشگاه‌ها مهمترین مؤلفه در این الگو است. حکمرانی خوب در دو ساحت نظری و عملی بر مفاهیمی چون پاسخگویی، شفافیت، برابری، عدالت اجتماعی، کارآمدی، اصلاح نظام قضایی، جلب مشارکت عمومی و مشارکت نهادهای مدنی تأکید دارد. نظام حکمرانی خوب تداعی‌گر حکومتی است که منابع انسانی، طبیعی و خدماتی به شکل منصفانه مورد بهره‌برداری و به‌طور عادلانه در راستای توسعه و تعالی جامعه توزیع می‌شود (ابوالفتحی و قنبری، ۱۳۹۸).

مؤلفه توسعه سرمایه انسانی با یافته‌های هاشم‌نیا و همکاران، ۱۳۸۸؛ رجب‌زاده، ۱۳۹۶؛ ربیعی و همکاران، ۱۳۹۶؛ منجم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷؛ منجم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸؛ محمدزاده اصل، ۱۳۸۸، Teixeira et al., 2014; Sörlin, 2007; Zhao, 2001 همسویی دارد. سرمایه انسانی دانشگاه‌ها به سه گروه اعضای هیئت علمی، دانشجویان و

کارکنان تقسیم‌بندی می‌شود. از این میان اعضای هیئت علمی نقش کلیدی تری در تولید دانش و انتشار آن برعهده دارند. افزون بر این در پرورش دانش‌آموختگان که آیندگان هر جامعه هستند نیز مهمترین عامل به شمار می‌روند. توسعه سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان که به مثابه دارایی‌های دانشگاه‌ها در عصر پیچیده و رقابتی امروز به شمار می‌روند؛ مؤلفه مهم و در خور توجهی برای توسعه مالی دانشگاه‌هاست. عوامل مؤثر بر توسعه سرمایه انسانی در قالب پنج گروه آموزش و تحصیل، مهارت‌ها، جو داخلی و فرهنگ سازمانی، فشارهای بیرونی و تأثیر محیطی و نیز شرایط روحی و روانی می‌گنجد (اسماعیل‌زاده، سبک‌رو و خوراسگانی، ۱۳۹۹).

مؤلفه توسعه مالی دانشگاهی با یافته‌های پژوهشی هاشم‌نیا و همکاران، ۱۳۸۸؛ رجب‌زاده، ۱۳۹۶؛ ربیعی و همکاران، ۱۳۹۶؛ منجم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷؛ منجم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸؛ روحانی و همکاران، ۱۳۹۸؛ محمدزاده اصل، ۱۳۸۸؛ Pérez-Esparrells, 2012; Tsuma and Mugambi, 2014; Teixeira et al., 2014; Sörlin, 2007; Hendrick, 2002; Wangenge-Ouma and Cloete, 2008; Schiller and Liefner, 2007 همخوانی دارد. بن‌مایه اصلی الگو توسعه مالی در دانشگاه، مؤلفه توسعه مالی است. این مفهوم به چهار گروه تنوع‌بخشی به منابع درآمدی، بهینه‌سازی منابع مالی درون‌دانشگاهی، مدیریت و برنامه‌ریزی مالی و تخصص‌گرایی مالی دسته‌بندی شده است. تنوع‌بخشی به منابع درآمدی به معنای تکثیر منابع درآمدی دانشگاه (فروش، اجاره و ...) و وابسته نبودن به بودجه دولتی است. بهینه‌سازی منابع مالی نیز نقش قابل توجهی در جلوگیری از اتلاف منابع و افزایش اثربخشی منابع دارد. با استفاده از اولویت‌بندی، نیازها و تخصیص منابع براساس اولویت‌ها و همچنین پیوند زدن تخصیص منابع چه در سطح درون‌دانشگاهی و چه در سطح بین‌دانشگاهی به عملکرد دانشگاه‌ها در سایه مدیریت و کنترل هزینه‌ها از اساسی‌ترین گام‌ها برای بهبود سازوکارهای مالی در دانشگاه‌هاست. باین‌حال در نظام آموزش عالی ایران؛ بودجه‌ریزی نهاده‌محور (عملیاتی) شکل مرسوم تخصیص منابع مالی به دانشگاه‌هاست. به‌رغم اینکه نظام بودجه‌ریزی عملکردمحور کارآمدی بیشتری دارد. در واقع بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد با توجه به مجموعه‌ای از انتظارات منطقی است که نتایج مطلوبی را به

همراه دارد. این روش بودجه‌ریزی به‌طور خاص از اطلاعات عملکردی برای هدایت روند بودجه‌ریزی استفاده می‌کند. بنابراین تخصیص منابع به‌طور مستقیم و غیرمستقیم برای کارایی و اثربخشی تصمیم‌گیری‌های مالی در تخصیص منابع توأم با صرفه‌جویی در منابع مالی با پاسخگویی بیشتر و شفافیت همراه است (Mauro, Cinquini and Pianezzi., 2019). بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد پدیده جدیدی در آموزش عالی نیست، بلکه سال‌هاست دولت‌ها به دنبال این هستند تا فعالیت‌های مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها را با نتایج آنها [نتایج مطلوب] گره زنند (Blankenberger and Phillips, 2016). از این‌رو در آموزش عالی کشورهایی از جمله چین (Wang, 2019)؛ آلمان (Orr, Jaeger and Schwarzenberger, 2007)؛ آمریکا (Jongbloed and Vossensteyn, 2001) و هلند (Armstrong, Garland and Yazdi, 2006) از تخصیص منابع براساس عملکرد استفاده می‌شود. جزء دیگر مؤلفه توسعه مالی، مدیریت و برنامه‌ریزی مالی است که نیازمند سیستم مدیریت و نظارتی اثربخش است. جزء آخر آن تخصص‌گرایی مالی است که همان تخصص‌گزینی در انتصابات مدیران مالی و تغییر نگرش به منابع مالی به شکل حرفه‌ای است.

مؤلفه توسعه همکاری با صنعت با یافته‌های هاشم‌نیا و همکاران، ۱۳۸۸؛ ربیعی و همکاران، ۱۳۹۶؛ منجم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷؛ احمدی و نوروزی، ۱۳۹۳؛ منجم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸؛ روحانی و همکاران، ۱۳۹۸؛ محمدزاده اصل، ۱۳۸۸؛ Johnstone, 2002؛ Pérez-Esparrells and Torre, 2012؛ Sörlin, 2007؛ Hendrick, 2002؛ Wangenge-Ouma and Cloete, 2008؛ Schiller and Liefner, 2007؛ Teixeira et al., 2014 همپوشانی دارد. تحلیل ارتباط دانشگاه‌ها با صنعت در ایران دیرینه پژوهشی مفصلی دارد. آنچه که پیداست گسست میان دانشگاه و صنعت است. بنابراین نیازمند بسترسازی جهت ارتباط هرچه بیشتر دانشگاه‌ها با صنایع برای درآمدزایی دانشگاه‌ها هستیم. این کار از طریق تغییر در جریان سیاستگذاری آموزش عالی، تغییر شیوه‌های آموزشی، بازنگری

۱. مدیریت مالی و برنامه‌ریزی مالی در دانشگاه دو پدیده متفاوت و منفک در جریان تصمیم‌گیری‌های مالی هستند. در پژوهش حاضر در برچسب‌گذاری و انتزاعی‌سازی مضامین از این عنوان استفاده شده که هر دو مدنظر است.



در برنامه‌های درسی، توسعه قراردادهای مشترک میان صنایع و دانشگاه‌ها و ... میسر می‌شود. مؤلفه مدیریت تحقیقات دانشگاهی با یافته‌های پژوهشی هاشم‌نیا و همکاران، ۱۳۸۸؛ ربیعی و همکاران، ۱۳۹۶؛ منجم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷؛ احمدی و نوروزی، ۱۳۹۳؛ منجم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸؛ محمدزاده اصل، ۱۳۸۸؛ Pérez-Esparrells and Torre, 2012; Sörlin, 2007; Wangenge-Ouma and Cloete, 2008 همخوانی دارد.

مؤلفه مدیریت تحقیقات در آموزش عالی از جمله گام‌های اساسی دیگر برای توسعه مالی دانشگاه‌ها، نظام‌مندسازی و مدیریت تحقیقات در آموزش عالی است. امروزه اگرچه در نظام آموزش عالی کشور با انتشار گسترده تحقیقات دانشگاهی مواجه هستیم که موجب ارتقای رتبه علمی کشور در رتبه‌های جهانی شده است، اما از نظر اثربخشی و بهره‌مندی تحقیقات دانشگاهی با ناکارآمدی‌هایی مواجه هستیم. بنابراین با هدایت جریان پژوهش‌ها در دانشگاه و پیوند آن با نیازهای واقعی اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی کشور می‌توان نظام پژوهشی باکیفیت ایجاد کرد. در این صورت ارتباط با دانشگاه، صنعت و دیگر بخش‌ها از جمله مسئولیت اجتماعی دانشگاه‌ها نیز تحقق می‌یابد. وجه کلیدی دیگر و مهم تحقیقات دانشگاهی، نحوه تأمین بار مالی تحقیقات دانشگاهی و افزایش سهم بودجه پژوهشی در درون دانشگاه‌ها و در سطح کلان افزایش سهم بودجه پژوهشی کشور از تولید ناخالص داخلی است.

مؤلفه سازوکارهای قانونی با یافته‌های پژوهشی طاهری دمنه و حیدری دارانی، ۱۳۹۷؛ رجب‌زاده، ۱۳۹۶؛ ربیعی و همکاران، ۱۳۹۶؛ منجم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷؛ منجم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸؛ خان‌عزیزی و امین بیدختی، ۱۳۹۵؛ روحانی و همکاران، ۱۳۹۸؛ Stachowiak-Kudła and Kudła, 2017 همپوشانی دارد. قوانین نقش مهمی از نظر پیشران یا پسران در توسعه مالی دانشگاه‌ها دارند. با تغییر قانون موجود و تدوین قوانین مناسب و جهت‌دهنده به جریان‌های مالی در دانشگاه‌ها می‌توان نقش آفرینی کارآمدی داشت. از مهمترین قوانین که محور اساسی نوآوری و اختراع در اقتصاد مبتنی بر دانش هستند، قانون مالکیت معنوی است. در نظام حقوقی ایران این قانون با نقاط ضعف و کاستی‌هایی مواجه است که به نظام دانشگاهی نیز تسری یافته است. به‌طور کلی در نظام



آموزش عالی کشورهای در حال توسعه؛ حقوق مالکیت فکری از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست و به دلیل نبود خط‌مشی قانونی مشخص در تعیین حقوق مربوط به این آثار و ارتباط ضعیف صنعت با دانشگاه، دانشگاه‌ها فقط به انجام کارهای پژوهشی پرداخته و کمتر تحقیقات مورد نیاز صنعت را انجام می‌دهند. بخش صنعت نیز قادر به رفع نیازهای پژوهشی و فناوری خود از طریق دانشگاه نیست (صادقی، رضایی و شهبازی‌نیا، ۱۳۹۰). مؤلفه سازوکارهای تشویقی با یافته‌های پژوهشی طاهری دمنه و حیدری دارانی، ۱۳۹۷؛ ربیعی و همکاران، ۱۳۹۶؛ منجم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷؛ منجم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸؛ روحانی و همکاران، ۱۳۹۸؛ Schiller and Liefner, 2012; Pérez-Esparrells and Torre, 2014; Teixeira et al., 2014 همخوانی دارد.

مؤلفه سازوکارهای تشویقی نیز نقش مهم و اساسی در بسترسازی توسعه مالی دانشگاه‌ها و فعالیت‌های کارآفرینی دارند. براساس یافته‌های پژوهش حاضر با استفاده از سه سازوکار تشویقی؛ مالی، قانونی و انگیزشی می‌توان در سطح دانشگاهی و فرادانشگاهی فضای مناسبی را برای توسعه مالی پدید آورد.

مؤلفه توسعه جریان موقوفات با یافته‌های پژوهشی طاهری دمنه و حیدری دارانی، ۱۳۹۷؛ احمدی و نوروزی، ۱۳۹۳؛ خان‌عزیزی و امین‌بیدختی، ۱۳۹۵؛ روحانی و همکاران، ۱۳۹۸ همسویی دارد. موقوفات از جمله دارایی اساسی دانشگاه‌ها در کشورهای غربی از جمله آمریکا است. دانشگاه‌ها می‌توانند با هدایت جریان موقوفات و استفاده بهینه و سرمایه‌گذاری روشمند بر جذب درآمدهای مالی خود بیفزایند. علاوه بر این با آینده‌نگری برای این سرمایه‌شان با برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت در جهت توسعه مالی دانشگاه‌ها تصمیم‌گیری کنند. مؤلفه فرهنگ‌سازی با یافته‌های پژوهشی طاهری دمنه و حیدری دارانی، ۱۳۹۷؛ ربیعی و همکاران، ۱۳۹۶؛ منجم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷؛ Johnstone, 2002 همخوانی دارد. مؤلفه دیگر فرهنگ‌سازی است. فرهنگ‌ها، آیین، سنت و آداب و رسوم گفتمان حاکم بر دانشگاه‌ها و جامعه را شکل می‌دهد. بنابراین این گفتمان باید به سمت کارآفرینی، توسعه مالی و مفاهیم مربوط به آن سوق داده شود. این امر مستلزم تغییرات تدریجی در کلیشه‌ها و خرده‌فرهنگ‌های جامعه و دانشگاه‌هاست.

آخرین مؤلفه توسعه فضای رقابتی است که با یافته‌های پژوهشی هاشم‌نیا و همکاران، ۱۳۸۸؛ رجب‌زاده، ۱۳۹۶؛ ربیعی و همکاران، ۱۳۹۶؛ Sörlin، ۲۰۱۲؛ Pérez-Esparrells and Torre، ۲۰۱۲؛ Teixeira et al.، ۲۰۱۴؛ ۲۰۰۷ همسویی دارد. یکی از کارسازترین مؤلفه‌ها، ایجاد فضای رقابتی سالم و مطلوب در تمامی بخش‌هاست. فضای رقابتی سالم و عملکردمحور باید از کوچکترین سطح نظام دانشگاهی یعنی از گروه‌های آموزشی آغاز و در بالاترین سطح از جمله تخصیص منابع به دانشگاه‌ها و ایجاد ساختار رقابتی در اقتصاد ادامه یابد. بسیاری از کشورها با درک این موضوع با فضا سازی رقابتی و کاربست آن در سیاستگذاری‌ها به کارآمدی نظام اقتصادی و دانشگاهی خود کمک کرده‌اند.

توسعه مالی در دانشگاه مفهوم جدیدی است که در سال‌های اخیر مورد توجه دانشوران و کنشگران علمی قرار گرفته است. چرا که امروزه یکی از جدی‌ترین مسائل دانشگاه‌های جهان کمبود منابع مالی است. بنابراین توجه به این رویکرد علاوه بر ارائه دستاوردهای کلیدی برای تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران در سطح آموزش عالی و دانشگاه‌ها، راه‌آورد‌های اساسی را در هدایت‌گری جامعه به سمت توسعه و تحقق اهداف تعیین شده در اسناد بالادستی کشور از طریق نهادهای دانشگاهی به‌عنوان موتور رشد و توسعه جامعه را میسر می‌کند. در این پژوهش با تحلیل محتوای مقالات داخلی و خارجی در این باره مؤلفه‌های توسعه مالی دانشگاه شناسایی و سپس بر پایه آنها الگوی توسعه مالی دانشگاه ترسیم شد. در نهایت براساس یافته‌های این پژوهش پیشنهاد‌های سیاستی ذیل برای نظام آموزش عالی ایران ارائه می‌شود:

- تمرکززدایی و حمایت دولت از استقلال دانشگاه‌ها و اتخاذ سیاستگذاری‌ها و تصمیمات به شکل مشارکتی،

- بهینه‌سازی سازوکارهای تخصیص منابع به دانشگاه‌ها در یک فضای رقابتی و برمبنای عملکرد،

- بازنگری و تدوین قوانین جدید توأم با ایجاد نظام نظارتی کارآمد،

- سامان‌دهی نظام تحقیقات دانشگاهی برای همسوسازی آن با نیازهای واقعی

جامعه در بخش‌های گوناگون،

- ارتباط مستمر و سازنده با صنعت و تکمیل چرخه سه‌گانه دولت، دانشگاه و صنعت،
- سرمایه‌گذاری بیشتر در بخش آموزش و پژوهش نظام آموزش عالی،
- توسعه سازوکارهای تشویقی در سطح کلان و در درون دانشگاه‌ها برای تنوع‌بخشی به جریان درآمدی دانشگاه‌ها،
- بهینه‌سازی ساختارهای تخصیص منابع در درون دانشگاه‌ها توأم با مدیریت و کنترل هزینه‌ها،
- تغییر در فرهنگ وقف و هدفمند کردن آن به سمت نظام دانشگاهی و استفاده از آن در جهت توسعه مالی دانشگاه‌ها،
- ایجاد و توسعه فضای رقابتی سالم در بخش‌های مختلف،
- توسعه سرمایه انسانی در دانشگاه‌ها از طریق برگزاری دوره‌های توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای برای اعضای هیئت علمی و کارکنان.



## منابع و مآخذ

۱. ابوالفتحی، محمد و لقمان قنبری (۱۳۹۸). «بررسی موانع و راهکارهای تحقق حکمرانی خوب در ایران با تأکید بر سرمایه اجتماعی در سطح کلان»، فصلنامه پژوهش‌های راهبردی سیاست، (۲۹)، ۸.
۲. احمدی، مهدی و خلیل نوروزی (۱۳۹۳). «بررسی راهبردهای تأمین مالی فعالیت‌های آموزشی دانشگاه‌های منتخب»، سیاست علم و فناوری، (۴)، ۴.
۳. اسماعیل‌زاده، مونا، مهدی سبک‌رو و اکبر خوراسگانی (۱۳۹۹). «طراحی مدل سنجش دانش اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران»، مدیریت فرهنگ سازمانی، (۱)، ۱۸.
۴. الوانی، سیدمهدی و میرعلی سیدنقوی (۱۳۸۰). «تئوری کارگزاری و چالش‌های آن در مدیریت دولتی»، مطالعات مدیریت، (۳۱)، ۸.
۵. بیات، علی و لیلا اسدی (۱۳۹۶). «بهبودسازی پرتفوی سهام: سودمندی الگوریتم پرنندگان و مدل مارکوویتز»، مجله مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار، (۳۲)، ۸.
۶. خان‌عزیزی، محمد و علی‌اکبر امین‌بیدختی (۱۳۹۵). «سازوکارهای تأمین منابع مالی بخش آموزش (آموزش و پرورش و آموزش عالی)»، نامه آموزش عالی، (۳۴)، ۹.
۷. خان‌محمدی، هادی، رضا واعظی و مصطفی دلشاد تهرانی (۱۳۹۳). «الگوی مشارکت شهروندی در مدیریت دولتی مبتنی بر تعالیم نهج‌البلاغه»، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، (۳)، ۲.
۸. ذاکر صالحی، غلامرضا (۱۳۹۳). «نقش دانشگاه‌ها در توسعه و نهایی شدن نظام حقوق مالکیت فکری»، فصلنامه پژوهش‌های حقوق تطبیقی، (۲)، ۱۸.
۹. ربیعی، مهدی، صمد ایزدی، ابراهیم صالحی عمران و محمدرضا آهنچیان (۱۳۹۶). «بررسی الزامات تأمین و تنوع‌بخشی منابع مالی دانشگاه‌های دولتی»، فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، (۱۹)، ۷.
۱۰. رجب‌زاده، نفیسه (۱۳۹۶). «بررسی عوامل درآمدزایی در آموزش عالی مطالعه موردی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم تحقیقات و فناوری»، نشریه تحلیل مالی، (۲)، ۱.
۱۱. روحانی، شادی، حمید رحیمیان، عباس عباس‌پور، سعید بروزیان و غلامرضا گرایبی‌نژاد (۱۳۹۸). «تنوع‌بخشی به منابع درآمدی دانشگاه؛ راهی به سوی ثبات مالی»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، (۱)، ۲۵.

۱۲. صادقی، محمود، ابوالفضل رضایی و مرتضی شهبازی‌نیا (۱۳۹۰). «بررسی حقوق آثار دانشگاهی»، فصلنامه سیاست علم و فناوری، ۳(۴).
۱۳. طاهری دمنه، محسن و زهرا حیدری دارانی (۱۳۹۷). «تأملی در نقش و جایگاه وقف و نیکوکاری در علم و فناوری»، سیاست علم و فناوری، ۸(۱).
۱۴. عابدجعفری، حسن، محمدسعید تسلیمی، ابوالحسن فقیهی و محمد شیخ‌زاده (۱۳۸۹). «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۱۰).
۱۵. عباس‌زاده، محمد (۱۳۹۱). «تأملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی»، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۳(۱).
۱۶. قدیمی، علیرضا، نرجس زنگنه‌نژاد و علیرضا امیرکبیری (۱۳۹۴). «تئوری وابستگی به منابع مفاهیم چارچوب‌ها و کارکردها»، کنفرانس ملی اقیانوس مدیریت، تهران.
۱۷. کمالی، یحیی (۱۳۹۶). «روش‌شناسی فراترکیب و کاربرد آن در سیاست‌گذاری عمومی»، فصلنامه سیاست، ۴۷(۳).
۱۸. محمدزاده اصل، نازی (۱۳۸۸). «شناسایی روش‌های متنوع‌سازی منابع مالی دانشگاه آزاد اسلامی»، مجله مطالعات مالی، ۲(۱).
۱۹. منجم‌زاده، سیدسعید، ابوالقاسم نادری، غلامرضا گرای‌نژاد و ناهید پوررستمی (۱۳۹۷). «تحلیل و ارزیابی سیاست‌های توسعه مالی دانشگاه براساس اسناد فرادستی آموزش عالی»، فصلنامه مجلس و راهبرد، ۲۶(۹۸).
۲۰. --- (۱۳۹۸). «بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر توسعه مالی دانشگاه (مورد مطالعه: دانشگاه تهران)»، فصلنامه اقتصاد مالی، ۱۳(۴۷).
۲۱. نادری، ابوالقاسم (۱۳۹۷). مباحثه پیشرفته در اقتصاد آموزش: کارایی و اثربخشی درونی، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
۲۲. --- (۱۳۸۴). «اقتصاد دانایی به‌عنوان الگوی جدید توسعه و ارزیابی اقتصاد دانایی در ایران»، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ۹(۳۵).
۲۳. هاشم‌نیا، شهرام، مصطفی عمادزاده، سعید صمدی و پرویز ساکتی (۱۳۸۸). «بررسی عوامل مؤثر بر درآمدهای اختصاصی تحقیقات دانشگاهی در دانشگاه‌های صنعتی ایران»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۵(۲).

- Recovery for Higher Education?", *Higher Education*, 29(2).
25. Armstrong, T., P. O. L. Garland and K. Yazdi (2005). "The Pennsylvania State System of Higher Educations Performance Funding Program 2005-2006", *Northeast Association for Institutional Research Proceeding*, 2(6).
26. Bekhradnia, B. and N. Bailey (2008). *Demand for Higher Education to 2029*, London, UK: Higher Education Policy Institute.
27. Blankenberger, B. and A. Phillips (2016). "Performance Funding in Illinois Higher Education: The Roles of Politics, Budget Environment and Individual Actors in the Process", *Educational Policy*, 30(6).
28. De Campos, S. R. M., R. Henriques and M. H. Yanaze (2019). "Knowledge Discovery Through Higher Education Census Data", *Technological Forecasting and Social Change*, 149.
29. Dobbins, M., C. Knill and E. M. Vögtle (2011). "An Analytical Framework for the Cross-country Comparison of Higher Education Governance", *Higher Education*, 62(5).
30. Hendrick, R. (2002). "Revenue Diversification: Fiscal Illusion or Flexible Financial Management", *Public Budgeting and Finance*, 22(4).
31. Herbst, M. (2007). "Financing Public Universities", *Higher Education Dynamics*, 18(1).
32. Johnstone, B. (2002). "Challenges of Financial Austerity: Imperatives and Limitations of Revenue Diversification in Higher Education", *The Welsh Journal of Education*, 11(1).
33. Johnstone, D. B. and P. N. Marcucci (2010). *Financing Higher Education Worldwide: Who Pays? Who Should Pay?*, JHU Press.
34. Jongbloed, B. and H. Vossensteyn (2001). "Keeping up Performances: An International Survey of Performance-based Funding in Higher Education", *Journal of Higher Education Policy and Management*, 23(2).
35. Mauro, S. G., L. Cinquini and D. Pianezzi (2019). "New Public Management between

- Reality and Illusion: Analysing the Validity of Performance-based Budgeting", *The British Accounting Review*, 11(4).
36. Munyua, W. K., S. Abate, G. S. Huka and S. M. Dawe (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).
37. Orr, D., M. Jaeger and A. Schwarzenberger (2007). "Performance-based Funding as an Instrument of Competition in German Higher Education", *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(1).
38. Pérez-Esparrells, C. and E. M. Torre (2012). "The Challenge of Fundraising in Universities in Europe", *International Journal of Higher Education*, 1(2).
39. Purdy, S. C., V. Braun, M. J. Hautus, J. A. Ogden and A. H. Taylor (2006). "Using Thematic Analysis in Psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3(2).
40. Riege, A. M. (2003). "Validity and Reliability Tests in Case Study Research: A Literature Review with "Hands-on" Applications for Each Research Phase", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2).
41. Sandelowski, M. and J. Barroso (2006). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*, Springer Publishing Company.
42. Schiller, D. and I. Liefner (2007). "Higher Education Funding Reform and University–industry Links in Developing Countries: The Case of Thailand", *Higher Education*, 54(4).
43. Shrivastava, M. and S. Shrivastava (2014). "Political Economy of Higher Education: Comparing South Africa to Trends in the World", *Higher Education*, 67(6).
44. Sörlin, S. (2007). "Funding Diversity: Performance-based Funding Regimes as Drivers of Differentiation in Higher Education Systems", *Higher Education Policy*, 20(4).
45. Stachowiak-Kudła, M. and J. Kudła (2017). "Financial Regulations and the



- Diversification of Funding Sources in Higher Education Institutions: Selected European Experiences", *Studies in Higher Education*, 42(9).
46. Teixeira, P. N., V. Rocha, R. Biscaia and M. F. Cardoso (2014). "Revenue Diversification in Public Higher Education: Comparing the University and Polytechnic Sectors", *Public Administration Review*, 74(3).
47. Teixeira, P. and T. Koryakina (2011). "Funding Diversification in the EHEA—Patterns, Challenges and Risks", *Handbook on Leadership and Governance in Higher Education*, Berlin, RAABE Academic Publishers.
48. --- (2013). "Funding Reforms and Revenue Diversification—patterns, Challenges and Rhetoric", *Studies in Higher Education*, 38(2).
49. Teixeira, P., V. Rocha, R. Biscaia and M. F. Cardoso (2012). "Myths, Beliefs and Realities: Public-private Competition and Program Diversification in Higher Education", *Journal of Economic Issues*, 46(3).
50. Trow, M. (2010). *Twentieth-century Higher Education: Elite to Mass to Universal*, JHU Press.
51. Tsuma, A. N. and F. Mugambi (2014). "Factors Influencing Performance of Income Generating Units in Public Universities", *European Journal of Business and Management*, 6(10).
52. Wang, D. D. (2019). "Performance-based Resource Allocation for Higher Education Institutions in China", *Socio-Economic Planning Sciences*, 65.
53. Wangenge-Ouma, G. and N. Cloete (2008). "Financing Higher Education in South Africa: Public Funding, Non-government Revenue and Tuition Fees", *South African Journal of Higher Education*, 22(4).
54. Zhao, F. (2001). "Impact of Diversification of Financing Sources on Higher Education Quality", *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 26(5).