



Thematic Analysis Components of Performance-Based Budgeting at Universities

Ahmad Keykha 

Ph.D. Candidate, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: ahmadkeykha@ut.ac.ir

Abstract

Objective: The purpose of the present research is to identify the components of performance-based budgeting at universities.

Methods: This qualitative research has been designed using a Meta-synthesis strategy based on thematic analysis. Therefore, after searching for specialized research keywords in reputable national and international databases in the time intervals between March 2000 and March 2021, 62 pieces of research were selected for performing the thematic analysis.

Results: To set the performance-based budgeting at universities, 12 components in the form of primary pre-organizing themes were categorized as the following: good governance at universities, university rules and regulations, performance-based allocation mechanisms, performance-based financing mechanisms, integration of financial resources, efficient education and research system, incentive and support mechanisms, human capitals, effective monitoring and evaluation, information accounting, academic culture, and creation of the competitive environment. In addition, 25 secondary pre-organizing themes were identified. By drawing a matrix of themes, the identified components were then ranked.

Conclusion: Undoubtedly, performance-based budgeting is presently the most optimal mechanism for allocating financial resources to universities. In this study, performance-based budgeting was distinguished from other types of budgeting at universities and its main components were extracted and categorized based on the selected studies.

Keywords: Performance-based budgeting, Financial resource allocation, University budget, University financial resource

Citation: Keykha, Ahmad (2021). Thematic Analysis Components of Performance-Based Budgeting at Universities. *Journal of Public Administration*, 13(4), 706-737. (in Persian)





تحلیل مضمون مؤلفه‌های بودجه‌ریزی عملکردمحور در دانشگاه

احمد کیخا

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، ایران. رایانامه: ahmadkeykha@ut.ac.ir

چکیده

هدف: هدف از پژوهش پیش رو، شناسایی مؤلفه‌های بودجه‌ریزی عملکردمحور در دانشگاه‌ها است.

روش: این پژوهش کیفی با استفاده از راهبرد فراترکیب مبتنی بر تحلیل مضمون تدوین شده است؛ بدین ترتیب که پس از جست‌وجوی کلیدواژه‌های تخصصی پژوهش در پایگاه‌های معتبر ملی و بین‌المللی در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱ و ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۰، در نهایت ۶۲ پژوهش برای تحلیل مضمون انتخاب و از اطلاعات آن‌ها استفاده شد.

یافته‌ها: برای بودجه‌ریزی عملکردمحور در دانشگاه‌ها، مؤلفه‌های ۱۲گانه‌ای در قالب مضامین پیش‌سازمان‌دهنده اولیه؛ حکمرانی خوب در دانشگاه، قوانین و مقررات دانشگاهی، سازوکارهای تخصیص عملکردمحور، سازوکارهای تأمین مالی عملکردمحور، یکپارچه‌سازی منابع مالی، نظام آموزشی و پژوهش کارآمد، سازوکارهای انگیزشی و حمایتی، سرمایه‌های انسانی، نظارت و ارزشیابی مؤثر، حسابداری اطلاعات، فرهنگ دانشگاهی و فضا سازی رقابتی دسته‌بندی شدند. علاوه بر این، ۲۵ مضمون پیش‌سازمان‌دهنده ثانویه نیز شناسایی شد. با ترسیم ماتریس مضامین، مؤلفه‌های شناسایی شده رتبه‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: بی‌گمان، بودجه‌ریزی عملکردمحور بهینه‌ترین سازوکار تخصیص منابع مالی دانشگاه‌ها در شرایط کنونی است. در این پژوهش، ضمن بازشناسی بودجه‌ریزی عملکردمحور از انواع دیگر بودجه‌ریزی در دانشگاه، مؤلفه‌های اصلی آن نیز بر اساس مطالعات استخراج و دسته‌بندی شد.

کلیدواژه‌ها: بودجه‌ریزی عملکردمحور، تخصیص منابع مالی، بودجه دانشگاه، منابع مالی دانشگاه

استناد: کیخا، احمد (۱۴۰۰). تحلیل مضمون مؤلفه‌های بودجه‌ریزی عملکردمحور در دانشگاه. مدیریت دولتی، ۱۳(۴)، ۷۰۶-۷۳۷.

مقدمه

بودجه ستون اصلی در مدیریت و حمایت از عملکرد روزانه آموزش عالی است. به طور خاص، بودجه یک پیش‌تیبانی مالی محسوب می‌شود که می‌تواند به آموزش عالی کمک کند تا بر اساس اهداف و اصول هدفمند حرکت کند. افزون بر این، بودجه را می‌توان به مثابه ابزاری تعریف کرد که رفتار دانشگاه‌ها را جهت حصول اطمینان از دستیابی به نتایج تعیین شده توسط دولت هدایت می‌کند (Jongbloed^۱، ۲۰۱۰). بودجه به صورت ارقام کمی شامل درآمدها، هزینه‌ها و سرمایه‌ها برای یک مدت زمان معلوم برای دستیابی به اهداف خاص طرح‌ریزی می‌شود (Dandago و Tijjani^۲، ۲۰۰۵). هم در کشورهای پیشرفته و هم در کشورهای در حال توسعه، دولت‌ها همیشه نقش مهمی در تأمین بودجه دانشگاه‌ها بر عهده داشته‌اند (سالمی و هاپتمن^۳، ۲۰۰۶). با این وجود در طی دهه‌های گذشته، تحولات ساختاری در سیستم آموزش عالی بسیاری از کشورها به منظور افزایش پاسخ‌گویی و عملکرد بهتر آن‌ها رخ داده است (پارکر^۴، ۲۰۱۰) چراکه گسترش آموزش عالی با کاهش میزان بودجه عمومی دولت‌ها همراه بوده است. به دلیل همین فشارها و آشوب‌های مالی دولت‌ها وادار به بازاندیشی در ساختار و اصول بودجه‌ریزی خود شده‌اند تا روش‌ها و شیوه‌های کارآمدتری را برای تخصیص بهینه منابع جایگزین سازند (آگاسیستی و پرز - اسپارلز^۵، ۲۰۱۰). بودجه‌ریزی عملکردمحور یکی از ابزارهای اصلی برای هماهنگی میان منافع دولتی، میزان بودجه دانشگاه‌ها و بهبود عملکرد آن‌ها می‌باشد (Jongbloed^۶ و همکاران، ۲۰۱۸) با این حال، به زعم سلمی و هاپتمن (۲۰۰۶) بین سازوکارهای تخصیص بودجه در هر کشور تفاوت‌های شایان توجهی وجود دارد. برای مثال، برخی از کشورها از روش تخصیص سنتی در دانشگاه‌ها استفاده می‌کنند. این در حالی است که برخی دیگر از کشورها سازوکارهای تخصیص مبتنی بر عملکرد (PBF) را اجرا کرده‌اند. برخی دیگر از کشورها نیز از ترکیبی از متغیرها برای تخصیص بودجه خود استفاده می‌کنند (ناتو و دهرتی^۷، ۲۰۱۹). اما شواهد تجربی نشان از آن دارد که برای دستیابی به سطح کارایی بالاتر در آموزش عالی، استفاده از روش تخصیص مبتنی بر عملکرد راه‌کار مناسبی است (کیوسیتو و کوهمامکی^۸، ۲۰۱۵) به همین دلیل اکثر کشورهای اروپایی از روش تخصیص مبتنی بر عملکرد در نظام آموزش عالی و دانشگاه‌های خود استفاده می‌کنند. به گونه‌ای که در یافته‌های مطالعه‌ای ۱۳ سیستم آموزش عالی اروپایی از ۲۸ نمونه مورد بررسی از این شیوه برای تخصیص منابع مالی خود استفاده می‌کرده‌اند (کلیزکلیک و استرمن^۹، ۲۰۱۵)

در نظام آموزش عالی ایران نیز هم‌گام با دیگر کشورهای جهان با وجود کمبود منابع مالی همچنان برای تخصیص منابع مالی هم در سطح کلان (به دانشگاه‌ها) و هم در سطح درون دانشگاه‌ها از روش‌های سنتی استفاده می‌شود. به دلیل دولتی بودن بودجه و وابستگی آن به منابع نفتی و بی‌توجهی به خروجی و اثربخشی منابع مالی صرف شده دقتی در

1. Jongbloed
2. Dandago & Tijjani
3. Salmi & Hauptman
4. Parker
5. Agasisti & Pérez-Esparrells
6. Jongbloed
7. Natow & Dougherty
8. Kivistö & Kohtamäk
9. Claeys Kulik & Estermann

چگونگی تخصیص منابع مالی و هزینه کرد آن نمی‌شود. این امر هم سبب هدر رفت منابع مالی در شرایط فشارهای مالی امروز می‌شود و هم به فرسایش سرمایه انسانی و کاهش کیفیت دستاوردهای دانشگاهی منجر می‌شود. تداوم روند دورریز و اتلاف منابع مالی در شرایط کمیابی منابع می‌تواند در آینده، نظام آموزش عالی ایران را با بحران مالی مواجه سازد. افزون بر این، شرایط اقتصادی کشور و کاهش میزان فروش منابع نفتی، کسری بودجه ملی و غیره در کنار استمرار تحریم‌های ناعادلانه بین‌المللی به تشدید فشارهای مالی در شرایط فعلی انجامیده است. علیرغم اینکه زیست آزموده‌های جهانی بودجه‌ریزی عملکردمحور نشان از اثربخشی و کارآمدی این شیوه تخصیص هم در سطح دانشگاه‌ها و هم در سطح کلان (به دانشگاه‌ها) دارد. در صورت ادامه این شیوه تخصیص با توجه به نقش راهبردی دانشگاه‌ها در توسعه همه جانبه کشور و دستیابی به چشم‌اندازها و افق‌های ترسیم شده کشور نظیر چشم‌انداز ۱۴۰۴ بدون کنشگری مؤثر دانشگاه‌ها میسر نخواهد شد. بنابراین، با تغییر سازوکارهای تخصیص منابع مالی دانشگاه‌ها به شکل عملکردمحور می‌توان زمینه‌های بهتر و مؤثرتری برای افزایش اثربخشی و کارایی منابع مالی در شرایط کنونی فراهم ساخت. تا ضمن عبور از تنگناها و فشارهای بین‌المللی با جریان انداختن دانشگاه‌ها به مثابه نقطه کانونی کنشگری تحولات در عرصه‌های گوناگون جهت دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای ترسیم شده برای کشور گام برداشت. لیکن، پرداختن به موضوع بودجه دانشگاه‌ها به ویژه چگونگی تخصیص منابع مالی هم در سطح کلان بین دانشگاه‌ها و در سطح خرد و درون دانشگاه‌ها اهمیت دو چندان دارد. نوآوری و علم‌افزایی در این پژوهش استفاده از روش فراترکیب با رویکرد تحلیل مضمون است. چراکه تا کنون با استفاده از این روش، پژوهشی در زمینه بودجه‌ریزی عملکردمحور چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی نگاشته نشده است. از آنجایی که این روش با سنتز، تحلیل و تلفیق نتایج یافته‌های انجام شده در یک زمینه موضوعی خاص، نقشه‌راه و درک عمیقی‌تری از پدیده مورد مطالعه به دست می‌دهد. از روش‌های بسیار کارآمد و اثربخش در سیاستگذاری‌ها به شمار می‌آید. لیکن، در این پژوهش با تلفیق یافته‌های مطالعات انجام شده در داخل و خارج کشور که با تمرکز بر بودجه‌ریزی عملکردمحور انجام شده‌اند شناخت جامع‌تر و جهان‌شمول‌تری از این نوع بودجه‌ریزی در آموزش عالی حاصل می‌شود. نتایج برآمده از این پژوهش می‌تواند دستاوردهای را هم برای تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران در سطح نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها فراهم آورد. هم دستاوردهای را برای پژوهشگران و کنشگران حوزه بودجه‌ریزی از طریق ارائه دید کلی‌تر و شناخت جامع‌تر از مؤلفه‌های این شیوه بودجه‌ریزی پدید می‌آورد. بر این اساس، هدف از این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های بودجه‌ریزی عملکردمحور در دانشگاه‌ها می‌باشد. برای دستیابی به این هدف با توجه به اینکه مطالعات کیفی فاقد فرضیه هستند و از سؤال استفاده می‌شود، پرسش زیر طرح‌ریزی شد؛ مهم‌ترین مؤلفه‌های بودجه‌ریزی عملکردمحور در دانشگاه کدام‌اند؟

پیشینه نظری پژوهش

در این بخش، نخست به معرفی انواع مدل‌های بودجه‌ریزی در دانشگاه پرداخته می‌شود. سپس به مهم‌ترین تحلیل‌های نظریه دلالت‌کننده بر شیوه‌های تخصیص منابع مالی در دانشگاه اشاره می‌شود.

بودجه‌ریزی افزایشی^۱

بودجه‌ریزی افزایشی که به آن بودجه‌ریزی مورد خطی^۲ نیز گفته می‌شود. قدیمی‌ترین و پرکاربردترین مدل بودجه‌ریزی است. از بودجه جاری به عنوان پایه‌ای برای ایجاد تغییرات مالی سال بعدی استفاده می‌شود (لین^۳، ۲۰۰۷). بر این اساس، بودجه جدید بر اساس بودجه سال قبل با اندکی افزایش (بر حسب تورم) تدوین می‌شود. این افزایش از طریق چانه‌زنی مقامات و مدیران مؤسسه‌های آموزش عالی رخ می‌دهد (نیومن^۴، ۲۰۱۳).

بودجه‌ریزی فرمولی^۵

ابزاری برای کمی‌سازی اقدامات برای توزیع منابع است. لذا هر سازمان با توجه به فرمول خاص خود بر اساس روابط ریاضی بین تقاضای برنامه و هزینه‌ها مبالغی تخمین زده می‌شود. این مبالغ بر اساس داده‌های سری زمانی پیشین، روندهای پیش‌بینی شده و پارامترهای مذاکره شده تخصیص داده می‌شود (گلدشتاین^۶، ۲۰۰۵).

بودجه‌ریزی بر مبنای صفر^۷

نوعی فرایند بودجه‌ریزی است که بودجه در آن بر اساس کارایی نه ضرورتاً برنامه و تاریخچه آن تخصیص داده می‌شود. بر این اساس، در بررسی هر برنامه و هزینه در ابتدای هر چرخه بودجه تعیین می‌شود و برای تخصیص بودجه باید هر دو مورد را توجیه کند (بردوگو^۸ و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع، در این روش فرایند تهیه بودجه هزینه‌های انجام نشده در سال پیش به عنوان نقطه آغاز به حساب می‌آید. در بودجه‌ریزی بر مبنای صفر هزینه‌ها به جای اینکه بر مبنای سطح جاری محاسبه شود از صفر شروع می‌شود (علیپور و همکاران، ۱۳۹۳).

بودجه‌ریزی برنامه‌ای^۹

این روش مستلزم آن است که علاوه بر ذکر هزینه‌ها، دلایل آن نیز بیان شود (لین، ۲۰۰۷). به باور کلی^{۱۰} (۲۰۰۲) تجزیه و تحلیل هزینه و فایده در این شیوه تخصیص بودجه، نوع استراتژی محسوب می‌شود. هزینه‌های مربوط به خدمات و تداعی نتایج فعالیت‌ها با تلاش‌های لازم برای دستیابی به نتایج آن هم‌سو است. به سخنی روشن‌تر بودجه‌ریزی برنامه‌ای، نوعی طبقه‌بندی است که با ایجاد ارتباط میان مواد هزینه و عوامل به کارگرفته شده از یک طرف و نتایج کار به‌دست‌آمده از سوی دیگر نشان می‌دهد که در طی سال مالی چه کالاها و خدماتی به صورت محصول نهایی و یا فعالیت‌های بخش دولتی به منظور دستیابی به اهداف اقتصادی و اجتماعی دولت تولید شده است (قادری، ۱۳۸۶: ۲۲۳).

1. Incremental budgeting
2. Line-item
3. Linn
4. Newman
5. Formula Budgeting
6. Goldstein
7. Zero-Based Budgeting
8. Beredugo
9. Program budgeting
10. Kelley

بودجه‌ریزی فعالیت‌محور^۱

این روش مبتنی بر زمان می‌تواند تمامی اطلاعات را برای برآوردهای آینده فراهم سازد. این اطلاعات با در نظر گرفتن منطق هزینه و فایده گردآوری می‌شوند بنابراین می‌توانند در بازه زمانی کمتری با صرفه‌جویی در زمان، اطلاعاتی بیشتری را در زمینه هزینه، منافع، منابع و فعالیت‌ها ارائه کند تا از این طریق منافع بیشتری کسب شود (آزی^۲ و همکاران، ۲۰۲۰؛ آنیون^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). این سیستم در واقع بر این منطق استوار است که مدیریت و کنترل هزینه باید به جای ورودی چرخه، روی خروجی آن برقرار باشد. یعنی، مانند سیستم بودجه‌بندی بر مبنای صفر از محصول مورد بودجه شروع و به عقب بر می‌گردد تا به فعالیت‌ها و منابع مورد نیاز برسد (خان محمدی و ناصرآبادی، ۱۳۹۰).

بودجه‌ریزی عملکردمحور^۴

این روش که در طی بیست سال گذشته در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی شتاب بیشتری گرفته است. تخصیص منابع مالی را به نتایج و پیامدها گره می‌زند (چان^۵ و همکاران، ۲۰۲۰). هدف از این روش، بهبود فعالیت‌های مختلف دانشگاه برای نمونه نرخ ماندگاری، ارتقای عملکرد آموزشی و پژوهش و تضمین کیفیت می‌باشد. اثرات این روش بودجه‌ریزی در طیف وسیعی از مطالعات پژوهشگران واکاوی شده است. از جمله این اثرات می‌توان به تغییر و بهبود رفتار مدیران و رشد کارایی و بهره‌وری اشاره کرد (آبانکیا^۶ و همکاران، ۲۰۱۸). دلیل پرداختن به انواع بودجه‌ریزی در آموزش عالی، ابهام‌ها و جابه‌جایی‌هایی است که در برخی از پژوهش‌های داخل کشور به چشم می‌خورد. برای نمونه مترادف دانستن بودجه‌ریزی عملیاتی با بودجه‌ریزی عملکردمحور است. در حالی که این دو شیوه کاملاً متمایز از یکدیگر است و هر یک ساختار و کارکرد متفاوتی دارد. خوشبختانه، در سال‌های اخیر برخی از پژوهش‌های داخلی به‌طور دقیق‌تر و به‌شکل خاص به بودجه‌ریزی عملکردمحور پرداخته‌اند. لیکن، این بخش از پژوهش، با ارائه شیوه‌های بودجه‌ریزی در آموزش عالی تصویر مشخص‌تر و واضح‌تر از انواع آن ارائه می‌کند.

تحلیل‌های نظری دلالت‌کننده بر شیوه تخصیص عملکردمحور به شش دسته بخش‌بندی می‌شوند؛

۱. نظریه وابستگی منابع^۷: بر پایه این نظریه فرض می‌شود، سازمان (دانشگاه) در بستری محیطی و به صورت شبکه‌ای شکل گرفته است. لیکن باید منابعی مانند بودجه، پشتیبانی فیزیکی و اطلاعات را از محیط پیرامونی خود به دست آورد. جذب این منابع نحوه رفتار سازمانی را تعیین می‌سازد و به سازمان کمک می‌کند ضمن برخورداری از استقلال، دوام و بقای خود را در شرایط رقابتی حفظ کند (مک لندون^۸ و همکاران، ۲۰۰۶). از جمله مطالعاتی که از این نظریه برای توضیح در زمینه بودجه‌ریزی عملکرد استفاده کرده‌اند می‌توان (هو^۹، ۲۰۱۹) را نام برد؛

1. Activity Based Budgeting
2. Azeez
3. Union
4. Performance-based budgeting
5. Chan
6. Abankina
7. Resource Dependency Theory
8. McLendon
9. Hu

۲. نظریه کارگزار و کارفرما^۱؛ بر اساس این نظریه اقتصادی، یک مدیر در نقش (کارفرما) نمایندگانی (کارگزارانی) را استخدام می‌کند و با آن‌ها قراردادی را منعقد می‌سازد. بنابراین، انتظار می‌رود هر دو طرف تمایل به برقراری رابطه‌ای باشند همچنین هر دو طرف به دنبال به حداکثر رساندن سود مورد انتظار خود در این رابطه باشند (استیگلیتز^۲، ۲۰۰۸). در این صورت، یک طرف به اطلاعات بیشتری دسترسی دارد و طرف دیگر این امکان را ندارد، لیکن عدم تقارن اطلاعاتی^۳ ایجاد می‌شود که می‌تواند این رابطه را متشنج سازد. در این رابطه مدیر (کارفرما) به دنبال این است که چگونه می‌تواند انگیزه‌هایی را ایجاد کند تا کارگزاران در دستیابی به منافع مدیر و سازمان ترغیب شوند و اقدام کنند (برگمن و لین^۴، ۱۹۹۰) از جمله مطالعاتی که از این نظریه در بودجه‌ریزی عملکردمحور در دانشگاه استفاده کرده‌اند می‌توان به (هیلمان^۵ و همکاران، ۲۰۱۴) اشاره کرد؛
۳. نظریه هدف‌گذاری^۶؛ لاک (۱۹۷۵) بر این باور است که اگر اهدافی به‌طور واضح توسط افراد یا گروه‌های درون سازمان تعریف شوند و با پذیرش عمومی همراه باشند. موجبات دستیابی به سطوح بالاتری از موفقیت سازمانی فراهم می‌شود (لاک، ۱۹۷۵ به نقل از باسری^۷، ۲۰۱۳). لاک جزئیات آن را این گونه بیان می‌کند که در تعیین هدف پنج اصل وجود دارد: ۱. اهداف باید مشخص باشند؛ ۲. اهداف باید از درجه سختی متوسط تا بالایی برخوردار باشند؛ ۳. اعضای سازمان باید اهداف را بپذیرند؛ ۴. اعضا باید در مورد پیشرفت خود در تلاش برای دستیابی به اهداف بازخورد بگیرند و ۵. اهدافی که به روش مشارکتی تعیین می‌شوند بهتر از اهدافی هستند که یک طرف تعیین شده باشند (لاک و لاتام^۸، ۲۰۱۳). لیکن هر هدفی که توسط ذی‌نفعان سازمان‌ها در برنامه بودجه آنها تعیین شده است تیم‌های کاری اهداف فردی عملکردی خود را در جهت دستیابی به اهداف مذکور تنظیم می‌کنند (جونز و پندلبوری^۹، ۲۰۱۰). از جمله پژوهش‌های که از نظریه هدف‌گذاری برای تحلیل بودجه‌ریزی عملکردمحور در دانشگاه استفاده کرده‌اند می‌توان به (پرتولو^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۰) اشاره کرد.
۴. نظریه نهاد جدید^{۱۱}؛ بر پایه این نظریه اگر تغییرات دانشگاه‌ها با هنجارها و اعتقادات سازمانی هم‌سو نباشد، ممکن است این تغییرات پذیرفته نشوند. بنابراین، یکی از دلایل شکست پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملکردمحور نگرش منفی مدیران و عدم پذیرش فرهنگ سازمانی است. به زعم نیسار^{۱۲} (۲۰۱۵) هر سیاست جدیدی که طرح‌ریزی می‌شود فرهنگ سازمانی و رفتار دانشگاه‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و هدف آن نیز این است که فرهنگ و رفتار را تحت

1. Agency theory
2. Stiglitz
3. Information Asymmetries
4. Bergman & Lane
5. Hillman
6. Goal-Setting Theory
7. Basri
8. Locke & Latham
9. Jones & Pendlebury
10. Pratolo
11. Neo-Institutional Theory
12. Nisar

تأثیر قرار دهد. از جمله مطالعاتی که نظریه نهاد جدید در زمینه بودجه‌ریزی عملکردمحور دانشگاه استفاده کرده‌اند می‌توان به (شین^۱، ۲۰۱۰) اشاره کرد؛

۵. نظریه بازی‌ها^۲؛ بازی‌های مشارکتی در واقع، مدلی از تصمیم‌سازی است که بر روی رفتار گروهی بازیکنان تأکید دارد. این نوع بازی به مجموعه‌ای از رفتار بازیکنان به صورت گروهی وابسته است و تمرکز بر روی رفتار فردی بازیکنان ندارد. در این نوع بازی‌ها تلاش می‌شود تا با مشارکت تمام بازیکنان، یا زیر مجموعه‌ای از آن‌ها، عایدی آنها را افزایش داد. هر بازیکن چنانچه به صورت انفرادی اقدامی را انجام دهد عایدی خود را خواهد داشت ولی این بازیکن هنگامی علاقمند به مشارکت با یک بازیکن دیگر خواهد شد که عایدی هنگام مشارکت، بیشتر از میزان عایدی در حالت انفرادی باشد (طالبیان و شفائی، ۱۳۹۹). از جمله مطالعاتی که از این نظریه در تبیین بودجه‌ریزی عملکردمحور در دانشگاه استفاده کرده‌اند می‌توان به (طالبیان و شفائی، ۱۳۹۹) اشاره کرد؛

۶. نظریه انتظار^۳؛ براساس نظریه انتظار که توسط وروم^۴ (۱۹۶۴) بسط یافته است، رفتار مدیریت مربوط به اجرای سیاست در سازمان و همچنین تلاش برای دستیابی به عملکرد است که به انتظارات هر یک از اعضای سازمان بستگی دارد. وروم اذعان داشت که افراد برای برآوردن انتظارات شغلی خود کار می‌کنند. در عمل، نظریه انتظار در قالب سیستم‌های پاداش بازتاب داده می‌شود که با سیاست‌های خاصی برای دستیابی به اهداف عملکرد سازمانی مرتبط هستند، در مورد بودجه‌ریزی عملکردمحور، نیز ذی‌نفعان اگر احساس کنند که برای تلاشی که انجام می‌دهند پاداشی را دریافت می‌کنند برای دستیابی به اهداف سازمانی حداکثر تلاش خود را صرف خواهند کرد. این استدلال با نتایج پژوهش لوننبرگ^۵ (۲۰۱۱) مطابقت دارد، وی به این نتیجه دست یافت که بین تلاش‌های انجام شده و عملکردی سازمانی در صورت کاربست سیاست پاداش رابطه نزدیک وجود دارد. از جمله مطالعاتی که از این نظریه در بودجه‌ریزی عملکردمحور در دانشگاه استفاده کرده‌اند می‌توان (پرتولو و همکاران، ۲۰۲۰) را نام برد. در این قسمت با کندوکاو در ادبیات پژوهشی داخلی و خارجی تصویری کلی‌تر و جامع‌تر از نظریه‌های موجود در زمینه تخصیص منابع مالی در دانشگاه آمده است. لذا در این بخش با کنارهم قرار دادن همه نظریات موجود برای خوانندگان زمینه بهتری از بنیان‌های نظری تخصیص عملکردمحور منابع مالی در آموزش عالی فراهم شده است.

پیشینه تجربی

آذر و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی به ارزیابی مدل برنامه‌ریزی خطی با رویکرد استوار برای بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد پرداختند و از رویکرد برنامه‌ریزی استوار برای ارائه مدل ریاضی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد استفاده کردند. از طریق مقایسه نتایج به دست آمده از به کارگیری مدل‌های قطعی و استوار در سازمان مربوطه، به این نتیجه رسیدند که مدل‌های

1. Shin
2. Game Theory
3. Expectancy Theory
4. Vroom
5. Lunenburg

استوار بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد توانسته‌اند شاخص انحراف بودجه را در این سازمان بهبود بخشند. آذر و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای تحت عنوان مدل بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد: رویکرد بهینه‌سازی استوار (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس)، در طراحی مدل خود به این نتیجه رسیدند که این مدل استوار دارای پنج آرمان، ۱۶۲۷ محدودیت و ۱۲۳۶ متغیر تصمیم است. نتایج آرایه شده در دو سطح کلان و عملیاتی، و همچنین شبیه‌سازی مدل‌ها، نشان از قابلیت بسیار بالای مدل استوار نسبت به مدل قطعی، در پاسخ‌گویی به عدم قطعیت موجود در پارامترهای مسئله و همچنین مدیریت سطح ریسک تصمیم دارد.

آذر و امیرخانی (۱۳۹۵) در پژوهشی به سیاه‌چاله‌های بودجه در نظام بودجه‌ریزی ایران پرداختند و به این نتیجه رسیدند که بودجه فرهنگی، اعتبارات هزینه‌ای و اعتبارات عمرانی، سه مورد از مهم‌ترین سیاه‌چاله‌های بودجه در ایران می‌باشند. ابوبی اردکان و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به پیاده‌سازی سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد بر مبنای کارت امتیازی متوازن در مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور پرداختند. در نتایج خود ابعاد پیاده‌سازی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد، چگونگی اجرا و در نهایت نحوه توزیع بودجه مرکز طی برنامه استراتژیک و به ترتیب موضوعات راهبردی مرکز را مشخص کردند. فغانی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان بهینه‌سازی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در دستگاه‌های اجرایی با استفاده از الگوریتم بهینه‌سازی تراکم ذرات (مطالعه موردی دانشگاه سیستان و بلوچستان) به این نتیجه رسیدند که حوزه‌های پژوهشی، توسعه فناوری، پشتیبانی، فرهنگی و طرح و توسعه دانشگاه ۱۸/۱ درصد از حجم کل بودجه را به خود اختصاص دادند و از کارایی لازم برخوردار بودند. اما حوزه‌های آموزشی و دانشجویی که به میزان ۹/۸۱ درصد از بودجه را داشتند از کارایی لازم برخوردار نبودند. بر اساس این نتایج می‌توان گفت که نحوه هزینه کرد بودجه درون دانشگاه ناکاراست.

سیدرضایی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به گناه‌های کشنده در بودجه‌بندی عمومی ایران پرداختند. یافته‌ها حاکی از این بود که «گسستگی روابط میان بودجه‌ها با اسناد بالادستی»، «ترندهای تحریف واقعیت‌ها»، «حاکمیت حیات سازمانی»، «فقدان پشتوانه نظری»، «آرمان‌گرایی افراطی و فقدان عمل‌گرایی»، «تعدد تبصره‌ها و احکام بودجه‌ای و غیربودجه‌ای»، «تعدد ردیف‌های متفرقه»، «نقض اصول بودجه‌ای»، «فقدان شفافیت فراگردی» و «فقدان پاسخ‌گویی»، ده گناه کشنده در فراگرد بودجه‌بندی ایران هستند.

رضاپور و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان امکان‌سنجی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در دانشگاه علوم پزشکی ایران نتایج آن‌ها نشان می‌داد هر سه معیار توانایی، اختیار و پذیرش برای پیاده‌سازی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در سطح متوسط قرار داشتند. بین متغیر پذیرش و گروه سنی پاسخ‌دهندگان ارتباط معکوس و معناداری وجود داشت. بین متغیر پذیرش انگیزشی و گروه سنی و سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان ارتباط معکوس و معناداری وجود داشت.

فرولیج^۱ (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای تحت عنوان پاسخ‌گویی چندلایه بودجه‌ریزی عملکردمحور دانشگاه به این نتیجه رسید که استفاده از این شیوه پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری را بیشتر خواهد که که به تبع آن عملکرد و نتایج بهبود خواهد

یافت. افزون بر این، این شیوه تخصیص میزان شفافیت را نیز افزایش خواهد داد که منجر به افزایش پاسخ‌گویی دانشگاه می‌شود. وانگ (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان تخصیص منابع مبتنی بر عملکرد در مؤسسه‌های آموزش عالی در چین به این نتیجه دست یافت که تخصیص عملکردمحور به تحریک در کسب نتایج بهتر پژوهشی و ارتقای کارایی منجر می‌شود. این ارتقا در ابعاد: تعداد انتشارات، تعداد ثبت اختراعات و درآمد حاصل از انتقال دانش در ۶۴ دانشگاه بزرگ چین بود. احمد^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی بررسی منطق بودجه مبتنی بر عملکرد در دانشگاه‌های دولتی مالزی در مصاحبه با خبرگان به این نتیجه دست یافتند که این شیوه تخصیص منابع مالی در دانشگاه‌های دولتی مالزی سازوکار مناسبی است لذا دولت مالزی باید راهبردهای را برای پیاده‌سازی موفقیت آمیز آن در دانشگاه‌ها را فراهم سازد.

پرتولو و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «اجرای شیوه تخصیص عملکردمحور در مؤسسه‌های آموزش عالی: عوامل تعیین کننده و تأثیر آن بر کیفیت»، از برابند یافته‌های مدل‌سازی ساختاری به این نتیجه رسیدند که سیستم‌های مدیریتی شایسته و پاداش دهنده از عوامل تعیین کننده مثبت بر اجرای بودجه‌ریزی عملکردمحور است که تأثیر مثبتی بر کیفیت دارد. با مرور پیشینه تجربی در می‌یابیم مطالعات انجام شده در حوزه بودجه‌ریزی عملکردمحور به‌طور منفرد در قلمروهای جغرافیایی گوناگون و با روش‌های متنوعی مورد مطالعه قرار گرفته است. بنابراین، در این پژوهش برای پر کردن خلأ پژوهشی موجود یافته‌های تمامی مطالعات انجام شده داخل و خارج از کشور با روش‌های گوناگون باهم ادغام، تحلیل و تفسیر می‌شوند. در این رویکرد با منطق استقرایی^۲ از جزء به کل فرایندهای پژوهشی پیش می‌رود. بنابراین، از دل مشاهدات و داده‌ها به صورت‌بندی کلی در مورد موضوع مورد مطالعه می‌رسیم. این رهیافت می‌تواند جزئیات بیشتری از موضوع برای آشنازدایی دیگر کنشگران علمی فراهم سازد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش کیفی حاضر به روش کیفی تدوین شده است. در پژوهش‌های کیفی، به جای کمیت بخشیدن به اثرات و توزیع پارامترها به درک معنا و مفاهیم یافته‌ها پرداخته می‌شود. بنابراین تحقیقات کیفی با تجزیه و تحلیل داده‌های غیر عددی سروکار دارد و در تحلیل داده‌ها بر مضامین و مفاهیم تمرکز دارد (نی^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). در این پژوهش، به‌طور خاص از راهبرد فراترکیب هفت مرحله‌ای سندولوسکی و بارسو^۴ (۲۰۰۶) با استفاده از تحلیل مضمون انجام شده است.

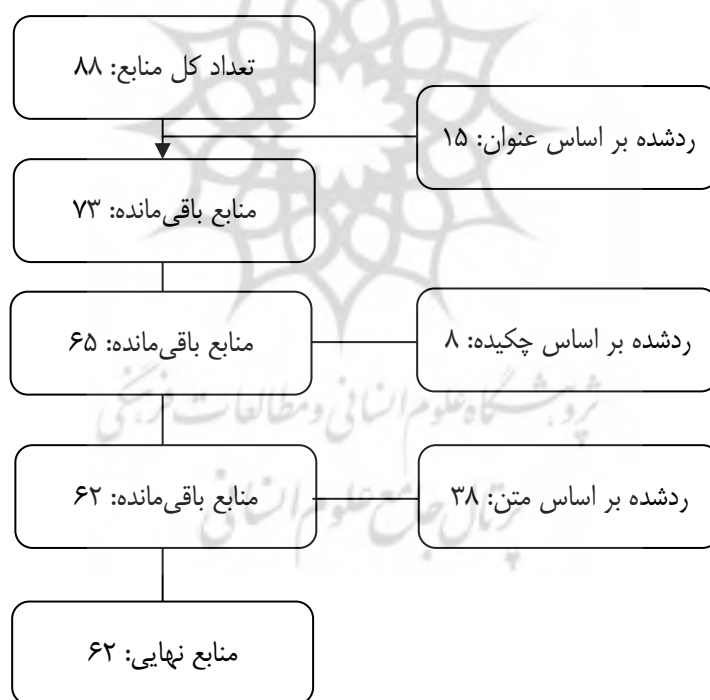
مرحله اول، طراحی سؤال‌های پژوهش است. برای این پژوهش، پرسشی بر این مبنا طرح شد: مهم‌ترین مؤلفه‌های بودجه‌ریزی عملکردمحور در دانشگاه‌ها کدام‌اند؟

در مرحله دوم، به جست‌وجو و مرور نظام‌مند^۵ بر مقالات منتشر شده در پایگاه‌های خارجی و داخلی با تمرکز بر کلیدواژه‌های تخصصی پژوهش انجام شد. واژگان کلیدی در این پژوهش عبارت بودند از: بودجه‌ریزی عملکردمحور در

1. Ahmed
2. Inductive logic
3. Nye
4. Sandlowski & Barroso
5. Systematic Review

دانشگاه^۱، بودجه‌ریزی عملکردمحور در کالج‌های دو ساله آموزش عالی^۲ و بودجه‌ریزی عملیاتی^۳. این کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی، مانند Sage، ERIC، Wiley Online Library، Springer، Science Direct، Emerald Journals و پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی، از قبیل مگیران، پرتال جامع علوم انسانی، نورمگز در بازه زمانی ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۰ معادل با ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱ جست‌وجو شد.

مرحله سوم، جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب بود. بدین ترتیب که در این مرحله پارامترهای گوناگونی از جمله: عنوان، چکیده، محتوا و جزئیات مقاله و غیره مورد کاوش قرار داده شد، در مجموع مقالات گردآوری شده ۸۸ مقاله بود مطابق نمودار گزارش‌دهی برای بررسی‌های سیستماتیک و متاآنالیزها^۴ در نهایت ۶۲ پژوهش به تحلیل نهایی راه یافت. معیارهای ورود مقاله، وجود مطالعه در حوزه مدنظر؛ نوع مطالعه از لحاظ کمی، کیفی یا آمیخته؛ در نظر گرفتن محدودیت زمانی مدنظر؛ دسترسی به متن کامل مقاله بود. معیارهای خروج مقاله، مقاله‌هایی که بر اساس فرم پرسما با موضوع برازش^۵ نداشتند که در سه مرحله بررسی عنوان، چکیده و متن کنار گذاشته شدند. فرایند گزینش مقاله‌ها در شکل ۱ مشاهده می‌شود.



شکل ۱. فرایند سرند و گزینش مقاله‌ها

1. Performance-Oriented Budgeting University; Performance-Budgeting University; Outcome Budgeting University
 2. Performance-Budgeting Community College; Performance-Oriented Budgeting Community College; Outcome Budgeting Community College

۳. در پژوهش‌های داخل کشور در اکثر مطالعات از واژه بودجه‌ریزی عملیاتی به جای بودجه‌ریزی عملکردمحور استفاده کرده‌اند در حالی که محتوای مقالات با تمرکز بر بودجه‌ریزی عملکردمحور بوده است. به همین دلیل، این کلیدواژه نیز کاوش شد.

4. PRISMA
 5. Fitness

مرحله چهارم، استخراج اطلاعات مقاله بود. تفکیک مقالات و استخراج مفاهیم کلیدی آن‌ها از طریق فیش‌برداری، به‌صورت دستی انجام گرفت و اطلاعات مقاله‌ها استخراج و ثبت شد.

مرحله پنجم، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها بود. در این بخش، از روش تحلیل مضمون^۱ استفاده شد. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌ها است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفضیلی تبدیل می‌کند (عابدجعفری و همکاران، ۱۳۹۰). در واقع، در این روش برخلاف روش‌های کیفی دیگر، به چارچوبی نظری از قبل وجود داشته باشد، وابسته نیست و از آن می‌توان در چارچوب‌های نظری متفاوت و برای امور مختلف استفاده کرد. مضمون، الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداقل به تفسیر جنبه‌های از پدیده می‌پردازد (جلیسه و همکاران، ۱۳۹۸). بنابراین، بر اساس رویه مشخص و در سه سطح، مضامین پایه^۲ (کدهای و نکات کلیدی موجود در متن)، مضامین پیش سازمان‌دهنده^۳ (به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر^۴ (مضامین عالی در برگرفته اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل) را نظام‌مند می‌کند و نقشه‌ای از کل مضامین ارائه می‌کند که مضامین با توجه به رابطه اعم و اخص با یکدیگر در آن شبکه جای گذاری شده‌اند (کمالی، ۱۳۹۵). بر این اساس، پس از خوانش مداوم و رفت و برگشت در متن مقالات مضامین پایه (مفاهیم کلیدی) احصا شد. سپس با مقایسه مداوم مضامین پایه بر اساس وجوه اشتراک و افتراق با یکدیگر ادغام و در یک سطح بالاتر مضامین پیش سازمان‌دهنده طبقه‌بندی شدند. مضامین پیش سازمان‌دهنده نیز بر حسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها دسته‌بندی و طبقه مضمون فراگیر را شکل دادند.

مرحله ششم، کنترل کیفیت یافته‌ها بود. برای کنترل اعتبار یافته‌ها از راهبرد بازبینی همتایان^۵ استفاده شد. در این مرحله یافته‌ها در اختیار محققان بی‌طرف خارج از تیم پژوهش قرار گرفت که تجربه انجام پژوهش‌های کیفی را دارند. لیکن با اعمال نظرات اعتبار به داده‌ها افزایش یافت (بیتش، ۲۰۰۵).

مرحله هفتم، ارائه یافته‌ها بود.

یافته‌های پژوهش

برای پاسخ به پرسش پژوهش، مبنی بر اینکه مؤلفه‌های بسیار مهم بودجه‌ریزی عملکردمحور در دانشگاه‌ها کدام‌اند،

۱. در مفاهیم به‌کار رفته در روش تحلیل مضمون؛ مضمون (مضامین پایه): اطلاعات مهم درباره پرسش‌های پژوهش را نشان می‌دهد و بار معنایی خاصی دارد. در این پژوهش با در نظر گرفتن واحد تحلیل پاراگراف، به تفکیک متن هر مقاله، مضامین پایه استخراج شدند. مضمون تا حدی یادآور واژه مفهوم کلیدی در سایر تحقیقات کیفی است. مضامین پیش سازمان‌دهنده (قالب مضامین): از درهم تنیدن مضامین پایه مشابه و دسته‌بندی بر اساس وجوه اشتراک و افتراق به دست می‌آید. ماتریس مضامین: جهت مقایسه مضامین با یکدیگر یا مقایسه مضامین در منابع داده‌ها استفاده می‌شود. شبکه مضامین: در این فراگرد، یافته‌ها به صورت شبکه وب از طریق اتصال مضامین پیش‌سازمان‌دهنده به مضمون فراگیر طبقه‌سازی و مشخص می‌شوند.

2. Basic
3. Organizing
4. Global
5. Peer Examination
6. Bitsch

همان گونه که در بخش پیش بیان شد پس از بازخوانی مقالات، مضامین کلیدی احصا و طبقه‌بندی آن‌ها در سطوح بالاتر انجام شد. در جدول ۱ این روند تشریح شده است.

جدول ۱. تحلیل مضمون مقالات منتخب (۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱ و ۱۳۸۰-۱۴۰۰)

مضمون فراگیر	مضمون پیش‌سازمان‌دهنده اولیه	مضمون پیش‌سازمان‌دهنده ثانویه	مضامین پایه
مؤلفه‌های بودجه‌ریزی عملکردمحور دانشگاه	حکمرانی خوب در دانشگاه	رهبری نوین دانشگاه	استقلال دانشگاه/ رهبری تحول‌گرا/ نوآوری در سیاستگذاری/ سبک رهبری متنوع/ ارتقای برند و جایگاه دانشگاه در نظام‌های رتبه‌بندی/ درک نیازها و انتظارات همه ذی‌نفعان در حکمرانی/ تغییر سیاست‌های بودجه‌ای/ استفاده از داده‌های عملکردی در برنامه‌ریزی دانشگاه/ تهیه مسیر بودجه‌ریزی در دانشگاه
	مدیریت نوین دانشگاه	همکاری بین بخش‌های مختلف مدیریتی/ نوآوری سازمانی/ تعهد سازمانی/ پاسخ‌گویی سازمانی/ مدیریت عملکردگرا/ مسئولیت‌پذیری/ تصمیم‌گیری مبتنی بر داده/ ارتقای کارایی و اثربخشی/ توسعه مدل‌های بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد/ آگاهی از عملکرد سازمان/ تضمین کیفیت/ وفاداری سازمانی/ افزایش بهره‌وری سازمانی/ مدیریت کیفیت/ تفویض اختیارات سازمانی/ مدیریت حقوق و دستمزد/ اهداف سازمانی روشن/ مدیریت تغییر/ اختیارات قانونی/ اختیارات رویه‌ای/ ثبات مدیریتی/ بسیج منابع مالی و انسانی و مالی برای رسیدن به اهداف/ تطابق سریع دانشگاه با نیازهای محیطی/ تنظیم بارکاری دانشگاهیان/ افزایش تمرکز بر خروجی بخش‌های مختلف فعالیت‌های دانشگاهی/ شناسایی و تحلیل نقاط ضعف و قوت/ تعریف استانداردهای دقیق/ مدیریت تصمیم‌گیری‌ها/ هماهنگی بین واحدهای اجرایی/ تجدید ساختار دانشگاه متناسب با بودجه‌ریزی عملکردمحور/ ارائه رهنمودهای دقیق برای توسعه دانشگاه/ ارائه مبنای مناسب برای تصمیم‌گیری/ ایجاد روند منطقی برای تصمیم‌گیری/ تعیین اهداف قابل تحقق و اندازه‌گیری/ تعیین روش‌های مختلف دستیابی به اهداف/ اولویت‌بندی اهداف با توجه به منابع مالی/ توافق عملیاتی میان مدیران بالادست و مدیران عملیاتی/ مدیریت سیستمی و علمی/ بهبود خدمات پشتیبانی دانشگاه/ تدوین رسالت‌های روشن/ شفاف‌سازی مأموریت‌ها/ زمان‌بندی دقیق در دستیابی به اهداف/ بهبود خدمات دانشجویی/ تدوین جمعی اهداف و اولویت‌ها/ کاهش تعارض اهداف/ مدیریت عملکرد روزانه/ حصول اطمینان از هدایت دانشگاه به سمت نتایج مورد انتظار/ رفع بوروکراسی‌های اداری/ هم‌گرایی عملکرد دانشگاه با اهداف برنامه/ اتخاذ تصمیمات استراتژیک/ پویایی سازمانی/ ارتقای توان سیستم دانشگاهی/ شایسته‌گزینی در انتصابات/ پیوند استراتژی‌های دانشگاه با شیوه تخصیص مدیریت پیچیدگی‌ها/ تعیین شاخص‌های عملکردی متناظر با استراتژی‌های دانشگاه/ انسجام فرایندها و استراتژی‌ها/ حرفه‌ای‌گرایی در دانشگاه/ پرداخت مبتنی بر عملکرد/ تنظیم مجدد شیوه‌های کاری/ سازگاری بین برنامه‌ها/ امکان‌سنجی استقرار بودجه عملکردمحور/ بهینه‌سازی برنامه برای رسیدن به اهداف/ تدوین وظایف و مسئولیت‌های جدید/ هماهنگی بین تدوین و اجرای سیاست‌ها و نهادهای حساسی/ انتظارات مبتنی بر واقعیت/ مدیریت انتظارات/ شفاف بودن فعالیت‌ها/ مرتبط ساختن فعالیت‌ها رومزه با شاخص‌ها/ اولویت‌بندی مأموریت‌ها/	

مضمون فراگیر	مضمون پیش‌سازمان‌دهنده اولیه	مضمون پیش‌سازمان‌دهنده ثانویه	مضمین پایه
<p>تعیین بهترین شیوه برای دستیابی به نتایج مورد انتظار / تعیین شیوه‌های گوناگون در دستیابی به اهداف / مدیریت مشارکتی / پیش‌بینی واکنش‌ها / تحلیل مداوم محیط داخلی و خارجی دانشگاه / انتخاب راهبردها و برنامه‌ها مناسب در سطوح دانشگاهی / پذیرش سیاسی مدیران / اولویت‌بندی برنامه‌ها و فعالیت‌ها / تهیه دستور العمل‌های اجرایی / برقراری سیستم‌های نظر سنجی از واحدهای مختلف / اتخاذ تصمیمات عقلانی‌تر / شفافیت مسئولیت‌ها و نقش‌ها / شفافیت عملکردها / پیوستگی فعالیت‌ها / به اشتراک‌گذاری فعالیت‌ها / درک و تعیین نقش بازیگران مختلف در بودجه‌ریزی عملکردمحور / استانداردسازی ساختار اداری / تدوین برنامه اقدام برای رسیدن به اهداف / مدیریت حرفه‌ای / تعیین محرک‌های فعالیت‌ها و منابع / یکپارچه سازی نظام مدیریتی دانشگاه / مستندسازی و اصلاح فرایندها / توسعه بسترهای سخت افزاری و نرم افزاری / باور و تعهد مدیران</p>	<p>رهبری نوین دانشگاه</p>	<p>حکمرانی خوب در دانشگاه</p>	
<p>تدوین قوانین هم‌سو با بودجه عملکردمحور / قانون گذاری متناظر با بودجه‌ریزی عملکردمحور / الزام قانونی بودجه مبتنی بر عملکرد / چارچوب قانونی برای کنترل بودجه / تدوین قوانین حمایتی</p>	<p>تدوین قوانین جدید</p>	<p>قوانین و مقررات دانشگاهی</p>	
<p>بازنگری در آئین نامه‌ها / بازبینی در قوانین دانشگاه</p>	<p>بازنگری در قوانین</p>		
<p>شفافیت در تخصیص مالی / تعیین معیارهای برای تخصیص منابع اضافی بر اساس عملکرد / تخصیص بودجه پژوهش بر اساس نتایج تحقیقات / انعطاف‌پذیری در تخصیص منابع مالی / توزیع مناسب منابع مالی بین فعالیت‌ها / تسهیم دقیق منابع مالی بین فعالیت‌های برنامه‌ها / حداکثر رساندن مطلوبیت حاصل از تخصیص منابع / تناسب بین بودجه آموزشی و پژوهشی به بودجه کل / نسبت مطلوب بودجه پشتیبانی به بودجه کل / پیوند تخصیص بودجه با عملیاتی سازمانی / برقراری رابطه میان وجوه تخصیص یافته به هر برنامه با نتایج / رعایت دقیق استانداردهای تخصیص / به کارگیری مکانیزم‌های جدید تخصیص منابع / تغییر در شیوه‌های تخصیص کمک مالی با دانشجویان</p>	<p>نحوه تخصیص منابع</p>		
<p>اطلاع رسانی از میزان موفقیت در برآوردن شاخص‌ها / هدایت بودجه به سمت نتایج مطلوب / شفافیت در شاخص‌ها / شفافیت در عملکردها / تعیین دقیق شاخص‌های عملکردی / تمرکز بر نتایج با کیفیت / تدوین شاخص‌ها به صورت جمعی و توافقی / استفاده بهینه از منابع مالی / تخصیص مؤثرتر منابع / توجه به نتایج مورد انتظار / شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و دستیابی / پیوند میان داده‌ها و ستانده‌ها / تنوع و ترکیب شاخص‌ها / پاسخ‌گویی مبتنی بر عملکرد / سازماندهی مجدد فرایندها و مکانیزم‌ها / استفاده مؤثر از منابع مالی موجود / استفاده مجدد از نتایج داده‌های عملکردی / نتایج قابل اندازه‌گیری / تعیین شاخص‌ها متناسب با مأموریت‌ها / امکان شناسایی ناکارآمدی‌ها / تفاوت در نحوه تخصیص با توجه به اهداف دپارتمان‌های آموزشی / استانداردسازی نتایج / شفاف‌سازی عملکرد / تعیین معیارهای روشن / توجه به نتایج و پیامدهای مالی / امکان پایش دقیق فعالیت‌ها / انجام قضاوت‌های دقیق بر پایه عملکردها</p>	<p>مدیریت تخصیص منابع</p>	<p>سازکاورهای تخصیص عملکردمحور</p>	

مضمون فراگیر	مضمون پیش‌سازمان‌دهنده اولیه	مضمون پیش‌سازمان‌دهنده ثانویه	مضامین پایه
مؤلفه‌های بودجه‌ریزی عملکردمحور دانشگاه	سازوکارهای تأمین مالی عملکردمحور	توسعه مالی	توسعه جریان درآمدی دانشگاه/ توسعه درآمد حاصل از تحقیقات/ توسعه فرصت‌های همکاری با صنعت برای جذب درآمد/ جذب بودجه پژوهشی/ تأمین مالی بر اساس عملکرد
	انگیزه‌زایی جذب مالی	انگیزه‌زایی جذب مالی	بستری برای کنش‌های کارآفرینانه/ ایجاد شرایطی برای فعالیت‌های بازاریابی دانشگاه/ زمینه‌ای برای جست‌وجوی منابع مالی جدید
	یکپارچه‌سازی منابع مالی	مدیریت و برنامه‌ریزی مالی	انعطاف‌پذیری مالی/ توجه به منطق هزینه و فایده در تصمیمات مالی/ مدیریت و کاهش هزینه‌ها/ برآورد و پیش‌بینی دقیق هزینه‌ها/ محاسبه و تحلیل دقیق هزینه‌ها/ هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت/ مدیریت مالی/ صرفه‌جویی مالی/ برنامه‌ریزی مالی/ ردیابی هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم/ حذف فعالیت‌های بدون ارزش افزوده/ استانداردسازی هزینه کردها/ دسترسی به هزینه نتایج/ دقت در نحوه هزینه کرد/ شناسایی تأثیرات هزینه‌ها بر نتایج/ اولویت‌بندی هزینه‌ها/ رصد عملکرد مالی روزانه/ مدیریت بودجه دانشگاه/ استقلال مالی/ اثربخشی هزینه‌ها/ کنترل هزینه‌ها/ استانداردسازی هزینه کردها/ مسئولیت‌پذیری مالی/ انضباط مالی/ تشخیص هزینه‌های بدون ارزش افزوده/ راهبردهای مناسب برای اجرای هزینه‌یابی/ استخراج کامل هزینه فعالیت‌ها/ کنترل فساد مالی/ شناسایی دقیق هزینه‌ها/ اصلاح نظام برآوردها هزینه‌ها و درآمدها/ تسهیم و به اشتراک‌گذاری به هزینه/ به دست آوردن اطلاعات دقیق و قابل مقایسه در زمینه هزینه‌ها/ استفاده از تجارب بودجه‌ریزی عملکردمحور دانشگاه‌های کشورهای دیگر/ استفاده از تجارب بودجه‌ریزی عملکردمحور دستگاه‌های اجرایی/ استفاده از خدمات مشاوره‌ای متخصصان مالی/ تغییر الگوهای هزینه کرد دانشگاه/ محاسبه دقیق بهای تمام شده خدمات/ برخورداری از استانداردهای لازم جهت طبقه‌بندی درآمدها و هزینه‌ها/ کاربرد تکنیک‌های جدید ارزیابی سرمایه/ افزایش دقت در پیش‌بینی‌های مالی
حسابرسی مالی	حسابداری عملکردها/ حسابداری مالی/ توسعه استانداردهای حسابداری/ بهبود سیستم حسابرسی عمومی/ حسابداری هزینه‌ها/ حسابداری تعهدی/ حسابداری مدیریتی/ حسابداری نتایج/ حسابداری بر اساس نتایج/ حسابرسی برنامه‌ها/ توسعه سیستم‌های حسابداری/ استفاده از نرم افزارهای حسابداری نوین مالی	حسابداری عملکردها/ حسابداری مالی/ توسعه استانداردهای حسابداری/ بهبود سیستم حسابرسی عمومی/ حسابداری هزینه‌ها/ حسابداری تعهدی/ حسابداری مدیریتی/ حسابداری نتایج/ حسابداری بر اساس نتایج/ حسابرسی برنامه‌ها/ توسعه سیستم‌های حسابداری/ استفاده از نرم افزارهای حسابداری نوین مالی	حسابداری عملکردها/ حسابداری مالی/ توسعه استانداردهای حسابداری/ بهبود سیستم حسابرسی عمومی/ حسابداری هزینه‌ها/ حسابداری تعهدی/ حسابداری مدیریتی/ حسابداری نتایج/ حسابداری بر اساس نتایج/ حسابرسی برنامه‌ها/ توسعه سیستم‌های حسابداری/ استفاده از نرم افزارهای حسابداری نوین مالی
نظام آموزشی و پژوهش کارآمد	برنامه‌های آموزشی و درسی دانشگاهی	برنامه‌های آموزشی و درسی دانشگاهی	ارتقای عملکرد آموزشی/ ارتقای کیفیت آموزش/ بهبود نتایج آموزشی/ ارتقای استانداردهای آموزشی/ نوآوری آموزشی/ افزایش بهره‌وری آموزشی/ دستیابی به اهداف آموزشی/ تقویت برنامه‌های آموزشی/ آموزش تیمی/ ارائه آموزش در کلاس جهانی/ ایجاد رشته‌های جدید با توجه به بازده

مضمون فراگیر	مضمون پیش‌سازمان‌دهنده اولیه	مضمون پیش‌سازمان‌دهنده ثانویه	مضامین پایه
مؤلفه‌های بودجه‌ریزی عملکردمحور دانشگاه	نظام آموزشی و پژوهش کارآمد	تحقیقات دانشگاهی	توسعه تحقیقات میان رشته‌ای/ توجه به کیفیت به جای کمیت در تحقیقات/ محاسبه خروجی تحقیقات/ مدیریت فعالیتهای پژوهشی/ افزایش بازده تحقیقات دانشگاهی/ افزایش بهره‌وری پژوهشی/ نوآوری در تحقیقات دانشگاهی/ تعالی در تحقیقات دانشگاهی/ هدایت منابع پژوهشی بر اساس عملکرد/ نوآوری پژوهشی/ توسعه انتشارات بین‌المللی با کیفیت/ تشویق به انجام پژوهش با کیفیت/ پژوهش تیمی/ افزایش ظرفیت پژوهشی دانشگاه/ تحقیقات کاربردی
	سازوکارهای انگیزی و حمایتی	سازوکارهای انگیزی	تشویق گروه‌های آموزشی به کارآفرینی/ ایجاد انگیزه برای دانش‌آزمویان/ تدوین طرح‌های تشویقی/ افزایش مشوق‌های مالی برای بهبود عملکرد گروه‌های آموزشی/ افزایش جوایز و پاداش مالی/ افزایش انگیزه پژوهشی/ ساختار سازمانی برانگیزاننده و مشوق/ به کارگیری روش‌های جدید ایجاد انگیزه/ سیستم پاداش و تنبیه مبتنی بر عملکرد
	سازوکارهای حمایتی	سازوکارهای حمایتی	ایجاد سازوکارهای برای افزایش رضایت تحصیلی دانشجویان/ ایجاد سازوکارهای برای افزایش رضایت ذی‌نفعان/ حمایت از تصمیمات آگاهانه/ ایجاد سازوکارهای برای افزایش رضایت شغلی کارکنان/ حمایت موفقیت دانش‌آزمویان/ ایجاد سازوکارهای برای ارتقای کیفیت زندگی کاری/ حمایت سازمانی
	مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	جذب دانشجویمان مستعد با توجه به عملکرد/ جذب اعضای هیئت علمی مستعد/ بازتعریف معیارهای جذب اعضای هیئت علمی و گزینش دانشجویمان/ تغییر رویه‌های استخدام/ مشخص بودن شرایط احراز شغل سازمانی/ پذیرش مسئولیت‌های شغلی
	سرمایه‌های انسانی	توانمندسازی	ظرفیت‌سازی برای توسعه سرمایه انسانی دانش‌آزمویان/ آگاه‌سازی مدیران، کارشناسان و دانش‌آزمویان از بودجه‌ریزی عملکردمحور/ برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارشناسان/ بهینه‌سازی و توسعه عملکرد فردی دانش‌آزمویان/ توسعه ظرفیت منابع انسانی/ دوره مهارت‌افزایی بهبود عملکرد کارکنان/ ارائه آموزش‌های ضمن خدمت به کارکنان
	توسعه روابط انسانی	توسعه روابط انسانی	توسعه تعامل میان ذی‌نفعان/ ارتقای سرمایه اجتماعی دانشگاه/ تعریف همکاری در چارچوب اهداف/ تعامل میان مدیران دانشگاه‌ها و واحدهای پشتیبانی/ بازخوردهای تعاملی از تصمیم‌گیران/ توسعه ارتباط مدیران با دانش‌آزمویان/ توسعه روابط مدیران با ذی‌نفعان بیرونی/ تعامل استراتژیک بین بازیگران/ قابلیت فراهم آوردن ارتباطات و پیوندهای تحلیلی
	نظارت و ارزشیابی مؤثر	نظارت کارآمد	بهبود فرایندهای نظارتی/ نظارت مؤثر بر عملکرد/ نظارت مستقیم بر اقدامات/ بهبود فرایند کنترل/ ایجاد سیستم‌های نظارتی جدید/ توسعه مکانیزم‌های نظارتی/ شفافیت در نظارت/ افزایش توانایی نظارتی/ نظارت بر چگونگی هزینه‌کردها/ نظارت بر ارائه الگویی برای انتخاب آگاهانه هزینه‌ها/ کنترل اثربخشی/ نظارت بر روند اجرای بودجه

مضمون فراگیر	مضمون پیش‌سازمان‌دهنده اولیه	مضمون پیش‌سازمان‌دهنده ثانویه	مضامین پایه
نظارت و ارزشیابی مؤثر	ارزشیابی عملکردی	ارزشیابی اثربخش‌تر / گزارش‌دهی مرتب / ارزشیابی بودجه مبتنی بر عملکرد / تهیه گزارش جامع از عملکرد / ارزشیابی مداوم عملکرد / گزارش‌گیری مالی مستمر / سیستم گزارش‌گیری دوره‌ای / توسعه حلقه‌های بازخوردی برای اصلاح / ارزشیابی اثرات شاخص‌ها / ارزشیابی عملکرد متناسب با برنامه / تعریف سیستم‌های گزارش‌گیری / ارزشیابی دقیق نتایج تحصیلی / ارزشیابی مداوم ظرفیت‌های مالی دانشگاه / تسریع و تسهیل فرایند ارزشیابی / ارزشیابی برنامه‌ها / ارزشیابی تصمیمات / ارزشیابی کارکرد مدیریتی / ارائه گزارش مستمر از عملکرد مدیران و کارکنان / عدالت در ارزشیابی / ارزشیابی دستاوردهای دانشگاهی / توسعه مکانیزم‌های بازخوردی / تشکیل کمیته‌های ارزشیابی / ارزشیابی مبتنی بر شاخص‌های عملکردی / ارزشیابی اثرات احتمالی مالی / ارزشیابی مداوم هزینه‌ها در برابر منافع / ارزشیابی تأثیر استراتژی‌های جدید / ارزشیابی توانایی نیروی انسانی / ارزشیابی توانایی فنی دانشگاه / ارزشیابی کارکنان / ارزشیابی بیرونی به وسیله دستگاه‌های اجرایی / خودارزشیابی سازمانی	
	ذخیره‌سازی و مدیریت اطلاعات	حسابداری اطلاعات	بهبود سیستم‌های مدیریت اطلاعات / تهیه بانک اطلاعاتی جامع / سامان‌دهی نظام یکپارچه اطلاعاتی / تولید اطلاعات با کیفیت / ارائه اطلاعات در مورد اهداف / مدیریت اطلاعات / افزایش مقادیر ذخیره اطلاعات / ارتقای کیفیت اطلاعات / تهیه اطلاعات مربوط به نتایج فعالیت‌ها / انسجام اطلاعاتی / شفافیت اطلاعات / ذی‌نفعان / کاربست اطلاعات عملکردی / تهیه اطلاعات دقیق در مورد اجرای برنامه / اطلاع دقیق از فعالیت‌ها و عملیات هر واحد / توسعه اطلاعات مالی / استفاده بهینه از اطلاعات
فرهنگ دانشگاهی حامی	انتشار اطلاعات	فرهنگ دانشگاهی حامی	به اشتراک‌گذاری اطلاعات / ارائه اطلاعات دقیق به ذی‌نفعان / کاهش عدم تقارن اطلاعات بین ذی‌نفعان / بسط جریان اطلاعاتی / انتشار اطلاعات دقیق برای تصمیم‌گیری / نشر جامع اطلاعات / اطلاع رسانی از تصمیمات / اطلاع رسانی در مورد اهداف / بهبود صحت اطلاعات منتشر شده
	هنجارها و ارزش‌های حرفه‌ای	فرهنگ دانشگاهی	فرهنگ دانشگاهی حامی / فرهنگ بهره‌وری / فرهنگ برنامه‌ریزی / بهبود فرهنگ اداری / ارزش‌های فرهنگی جدید / فرهنگ‌سازی تدریجی در دانشگاه
فضاسازی رقابتی	ظرفیت‌سازی رقابتی خارج از دانشگاه	ظرفیت‌سازی رقابتی	ارتقای توان رقابتی دانشگاه / خلق فضای رقابتی / تحریک رقابت / بقا در شرایط بین‌المللی
	ظرفیت‌سازی رقابتی درون دانشگاهی	ایجاد صندوق‌های رقابتی پژوهشی / فضای رقابتی در آموزش و پژوهش / تخصیص رقابتی بودجه / رقابت عادلانه / رقابت شایسته سالارانه	

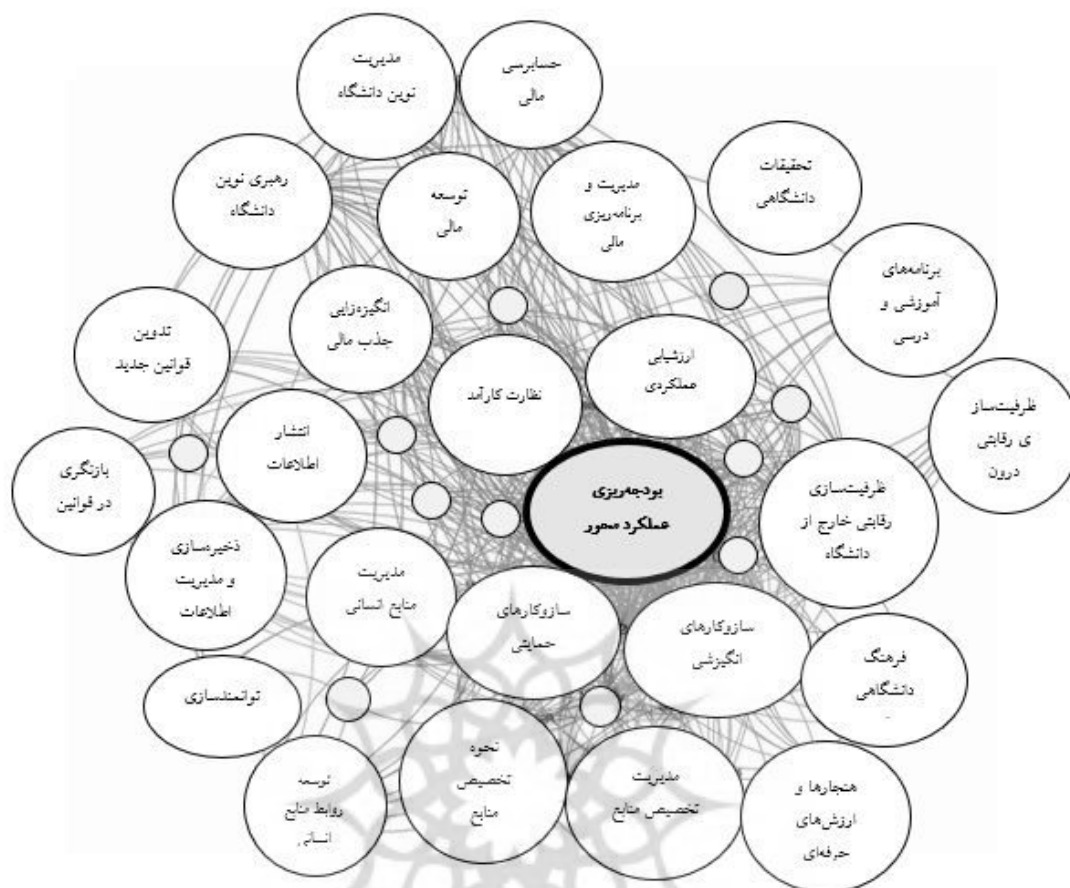
در مرحله بعد از ماتریس مضامین^۱ جهت مقایسه مضامین با یکدیگر و یا مقایسه مضامین در منابع داده‌ها استفاده می‌شود. این ماتریس اساساً از تقاطع ردیف‌ها و ستون‌ها شکل می‌گیرد و در آن ترکیبی از دو فهرست به صورت جدول توافقی عرضه می‌شود. ردیف‌ها و ستون‌های ماتریس مضامین می‌تواند به مضمون‌ها یا منبع داده‌ها یا سایر موارد اختصاص یابد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

											مضامین پیش سازمان دهنده اولیه
										۴۸۵	حکمرانی خوب در دانشگاه
										۱۳۶	سازکارهای تخصیص عملکرد محور
										۱۳۵	یکپارچه‌سازی منابع مالی
										۸۲	نظارت و ارزشیابی موثر
										۸۰	سازوکارهای انگیزشی و حمایتی
										۴۴	نظام آموزشی و پژوهش کارآمد
										۴۲	حسابداری اطلاعات
										۳۸	فرهنگ دانشگاهی
										۳۲	فضاسازی رقابتی
										۳۱	سرمايه‌های انسانی
										۱۶	سازوکارهای تامین مالی عملکرد محور
										۱۱	قوانین و مقررات دانشگاهی

شکل ۲. ماتریس مضامین پیش سازمان دهنده اولیه استخراج شده از یافته‌های مطالعات بر حسب فراوانی

در مرحله بعد شبکه مضامین^۲ ترسیم شد. در این فراگرد، یافته‌ها به صورت شبکه وب از طریق اتصال مضامین پیش سازمان دهنده به مضمون فراگیر طبقه‌سازی و مشخص می‌شوند. این بازسازمان‌دهی با توجه به مضمون فراگیر برای نشان دادن یک نتیجه‌گیری واحد از پدیده صورت می‌گیرد (آتریدی استرلینگ^۳، ۲۰۰۱). بر این اساس، با محور قرار گرفتن مضمون فراگیر (بودجه‌ریزی عملکردمحور) سپس مضامین پیش سازمان‌های دهنده ثانویه به صورت شبکه‌ای به آن الحاق شدند. این فرایند در شکل (۳) به تصویر کشیده شده است.

1. Thematic Matrix
2. Themes Network
3. Attride-Stirling



شکل ۳. شبکه مضامین یافته‌های پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

واقعیت این است که یکی از حوزه‌های بسیار مهم و حیاتی کشور که دچار چالش‌ها و بحران‌های فزاینده‌ای است و باید برای حل معضلات آن تلاش‌های جدی صورت گیرد، نظام بودجه‌بندی عمومی است (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۵). در این پژوهش کوشش شد مؤلفه‌های بودجه‌ریزی عملکردمحور در دانشگاه استخراج و دسته‌بندی شود. روی هم رفته ۱۲ مؤلفه کلیدی استخراج شد. در ادامه به تحلیل و تبیین هر یک از مؤلفه‌ها پرداخته می‌شود.

مؤلفه اول، حکمرانی خوب در دانشگاه است. حکمرانی در سطح دانشگاه باید به شکل مشارکتی با حضور همه ذی‌نفعان (اعضای هیئت علمی، دانشجویان، مدیران، کارکنان، نمایندگان صنعت، دولت و محلی) باشد. چراکه وجه کلیدی تخصیص عملکردمحور بر خوداری از حکمرانی مشارکتی و استقلال دانشگاهی در تمامی سطوح سازمانی است. بنابراین، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری باید از پایین به بالا و با جمع‌سپاری وظایف و مسئولیت‌ها از طریق هماهنگی و همکاری بین آن‌ها انجام شود. به تبع آن در سطح مدیریت دانشگاه نیز باید بازسازی‌های اساسی صورت گیرد. تخصیص عملکردمحور مستلزم مدیریت سیستماتیک بر پایه پاسخ‌گویی عملکرد است؛ اما تمامی ارکان و اجزا و جریان‌های سازمانی باید شفاف باشد چراکه تغییر شیوه تخصیص به عملکردمحور رفتار مدیران دانشگاهی را نیز جهت و تغییر می‌دهد. در این

صورت، مدیریت با تمرکز بر نتایج عملکردی و استفاده از داده‌های عملکردی در چرخه مدیریت و تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. اهداف، مأموریت‌ها، نیازها باید اولویت‌بندی شوند و برنامه عملی برای دستیابی به آن‌ها طرح‌ریزی شود. تمامی انتصابات بر پایه شایسته‌سازی باشد و به برنامه‌های جانشین‌پروری برای پرورش مدیران شایسته جایگزین توجه شود. بین تمامی سیاست‌ها و استراتژی‌های دانشگاه در برنامه‌ریزی راهبردی همگنی و هم‌گرایی هم‌سو با شیوه تخصیص عملکردمحور برقرار شود. به‌طور مداوم، فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف درونی و بیرونی ارزیابی و تحلیل شوند این امر به سازگارشدگی دانشگاه با محیط پیرامونی آن کمک می‌کند. علاوه بر این، نکته مهم دیگر باورمندی مدیران و عزم جدی آن‌ها برای پیاده‌سازی بودجه‌ریزی عملکردمحور در دانشگاه است. یافته‌های این مؤلفه با برایندهای نمونه پژوهش‌های (وولرت و مک کنزی^۱، ۲۰۱۸؛ ماتویس گنزالس و بولیوار^۲، ۲۰۱۹؛ لی و کندی^۳، ۲۰۱۸؛ پراتولو^۴ و همکاران، ۲۰۲۱؛ کلچن^۵، ۲۰۱۸) سازگاری دارد.

مؤلفه دوم، قوانین و مقررات دانشگاهی است. قوانین دانشگاه باید هم‌سو با بودجه‌ریزی عملکردمحور باشد. این امر هم از طریق تدوین قوانین جدید و هم بازنگری در قوانین و آئین‌نامه‌های موجود دانشگاه است. لیکن، رویه‌های قانونی دانشگاه می‌تواند به مثابه بستری برای پیاده‌سازی و ضامن اجرایی برای اجرای هرچه بهتر بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد باشد که به نوعی به آن مشروعیت قانونی می‌بخشد. یافته‌های این مؤلفه نیز با برایندهای نمونه مطالعات (تقفی و پوریوسف، ۲۰۱۶؛ الیس^۶، ۲۰۱۵؛ مک کینی و هاگدورن^۷، ۲۰۱۷؛ آگاسیستی^۸ و همکاران، ۲۰۱۹؛ مهرتک و همکاران، ۱۳۹۵) هم‌پوشانی دارد.

مؤلفه سوم، سازکارهای تخصیص عملکردمحور است. با تعیین شاخص‌های عملکردی در تمامی بخش‌ها منابع مالی به شکل هدفمند تخصیص می‌یابد. برخلاف دیگر روش‌های بودجه‌ریزی سنتی که به ورودی‌ها، تناسب بین هزینه‌ها و منافع، لحاظ کردن مابه‌التفاوتی افزایشی، در این شیوه تخصیص به خروجی و عملکردها کارا و مؤثر توجه می‌شود. شاخص‌ها باید با حداکثر تنوع و با مشارکت جمعی دانشگاهیان و متخصصان طراحی شود. شاخص‌ها باید به گونه‌ای باشد که تحقق‌پذیر و شفاف باشند. فعالیت‌ها به‌طور مستمر و دائم هم‌راستا با شاخص‌ها پایش و ارزشیابی شوند تا تخصیص منابع محدود دانشگاه به مؤثرترین شیوه ممکن تخصیص یابد تا به تبع آن بهترین نتایج را به بار آورد. این امر مستلزم انجام بازمهندسی و بازنگری اساسی در سازوکارهای تخصیص منابع مالی دانشگاه است. تخصیص عملکردمحور کمک می‌کند که هر بخش به فراخور عملکرد خود منابع مالی دریافت می‌کند. تا از رهگذر این امر عدالت در تخصیص به معنای عملکردی و شایستگی و شفافیت در تمامی بخش‌ها تحقق یابد. افزون بر این، با تخصیص منابع مالی اضافی بر اساس عملکرد برای زیربخش‌ها و دانشگاهیان انگیزه‌ها مضاعفی را برای بهبود عملکرد خلق می‌کند. وجه تمایز این

1. Woelert & McKenzie
2. Mateos-González & Boliver
3. Li & Kennedy
4. Pratolo
5. Kelchen
6. Ellis
7. McKinney & Hagedorn
8. Agasisti

روش با دیگر روش‌های بودجه‌ریزی در نتیجه‌محوری و مدیریت هزینه‌ها می‌باشد. یافته‌های این مؤلفه با نمونه مطالعات (شارما^۱، ۲۰۰۴؛ فرولیچ، ۲۰۱۱؛ پراتولو و همکاران، ۲۰۲۰؛ هیکس، ۲۰۱۲؛ شین^۲، ۲۰۱۰؛ ضیائی و همکاران، ۱۳۸۷) هم‌راستایی دارد.

مؤلفه چهارم، سازوکارهای تأمین مالی عملکردمحور است. از طریق تمرکز بر پیامدها در این نوع بودجه‌ریزی علاوه بر نتایج و بهینه‌سازی منابع موجود می‌توان به توسعه مالی دانشگاه نیز از طریق تولید درآمدهای جدید کمک کرد. این توسعه مالی از رهگذر تجاری‌سازی تحقیقات کاربردی، توسعه ارتباط با صنعت به ویژه از طریق تخصیص منابع اضافی و تشویقی و غیره رخ می‌دهد. بنابراین، این شیوه تخصیص منابع مالی اثرهای شایان توجهی نیز بر شیوه تأمین مالی و افزایش منابع درآمدی دانشگاه خواهد داشت. یافته‌های این مؤلفه با نمونه پژوهش‌های (کاتانتو^۳ و همکاران، ۲۰۱۶؛ هاکی و سیلاندر^۴، ۲۰۲۱؛ یاماموتو^۵، ۲۰۱۰؛ قیاسی، ۱۳۸۶) سازگاری دارد.

مؤلفه پنجم، یکپارچه‌سازی منابع مالی است. تمامی تصمیمات مالی باید با اندیشه هزینه - فایده صورت گیرد. با هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت و محاسبه دقیق بهای تمام شده خدمات جریان هزینه‌های دانشگاه باید مدیریت شود. رصد و تحلیل دائمی هزینه‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها با حذف و اضافه فعالیت‌های ارزش آفرین باید همراه باشد. هزینه‌ها باید به‌طور دقیق بین واحدها و بخش‌های گوناگون تسهیم شود. پیش‌بینی هزینه‌ها و درآمدها باید به‌طور دقیق انجام شود تا تناسبی بین منابع تخصیصی و هزینه‌ها بر پایه واقعیت و حداکثر منافع انجام شود. نکته دیگر، توسعه استانداردسازی سیستم حسابداری دانشگاه است. این امر با کاربست نوین‌ترین نرم‌افزارها و مشاوره متخصصان مالی باید انجام شود. برایندهای این مؤلفه با نمونه تحقیقات (احمد و همکاران، ۲۰۱۹؛ رضاپور و همکاران، ۱۳۹۷؛ فروغی و مویدفر، ۱۳۹۴؛ عزتی، ۱۳۸۷؛ فغانی و همکاران، ۱۳۹۶) هم‌پوشانی دارد.

مؤلفه ششم، نظام آموزشی و پژوهش کارآمد است. تخصیص عملکردمحور تأثیرات مثبتی بر برنامه‌های آموزشی و درسی و تحقیقات دانشگاهی دارد. برنامه‌های آموزشی و درسی باید از کیفیت لازم برای اثربخشی برخوردار باشند و این امر از طریق همزیستی برنامه‌های آموزشی و درسی با نیازها و مسائل مبتلا به جامعه با رویکرد میان رشته‌ای و فرا رشته‌ای میسر می‌شود. لذا برنامه‌های آموزشی و درسی باید استانداردهای بین‌المللی و نوآوری شایان توجهی برای عملکرد و خروجی بهتر برخوردار باشند. با جهت‌گیری تحقیقات دانشگاهی به سمت نتیجه و عملکرد به یکپارچه‌سازی نظام پژوهشی دانشگاه و مسئله‌مند شدن تحقیقات دانشگاهی منتج می‌شود. در این صورت با خلق نوآوری روشی و موضوعی از نظرگاه رشته‌های مختلف بر کاربردی‌سازی و حل مسئله از طریق تحقیقات دانشگاهی تأکید می‌شود که منجر به افزایش بازده اقتصادی و اجتماعی تحقیقات دانشگاهی را در پی دارد. تخصیص عملکردمحور به پیاده‌سازی نظام آموزشی و پژوهشی با کیفیت و ستانده‌محور کمک می‌کند. بنابراین، می‌توان به نسبت منابع مالی تخصیص یافته شده به

1. Sharma
2. Shin
3. Cattaneo
4. Haake & Silander
5. Yamamoto

تحقیقات آورده مالی شایان توجهی را به دست آورد. نتایج این مؤلفه با نمونه برایندهای پژوهشی (هوبنر و راو^۱، ۲۰۰۲؛ زاکریش و بیاس^۲، ۲۰۰۴؛ فرانسسکونی و گاراینی^۳، ۲۰۱۸؛ جو و هالکس^۴، ۲۰۱۲؛ یاماموتو، ۲۰۱۰) هم‌راستایی دارد.

مؤلفه هفتم، سازوکارهای انگیزشی و حمایتی است. در بودجه‌ریزی عملکردمحور بیش از دیگر روش‌های سنتی سازوکارهای حمایتی و تشویقی فعال‌تر و برجسته‌تر می‌شوند؛ چراکه یکی از اثرات مثبت این روش به زعم ادبیات و یافته‌های پژوهش تغییر رفتار مدیران و دانشگاهیان و خلق انگیزه برای عملکرد بهتر است. این امر با تحلیل نظری انتظار قابل تبیین است. در واقع، شیوه عملکردمحور در تخصیص منابع مالی قابلیت راهبری و سیاستی دارد. نگرش‌ها و انگیزه‌های دانشگاهیان را با عملکرد مطلوب پیوند می‌زند. اگر هر فرد متناظر با عملکرد خود پاداش دریافت کند در این صورت بین عملکرد ضعیف و قوی تمایز به وجود می‌آید و از حالت پرداخت یکسان خارج می‌شود و افراد برای عملکرد بهتر تکاپو خواهند کرد. در کنار انگیزه‌زایی توسعه سازوکارهای حمایتی از دانشگاهیان در بخش‌های گوناگون اهمیت دارد. یافته‌های این مؤلفه با نمونه تحقیقات (مازوک^۵ و همکاران، ۲۰۰۷؛ کاتانو^۶ و همکاران، ۲۰۱۶؛ سانفورد و هانت^۷، ۲۰۱۱؛ شین، ۲۰۰۳؛ چان و همکاران، ۲۰۲۰) سازگاری دارد.

مؤلفه هشتم، سرمایه‌های انسانی است. سرمایه انسانی مهم‌ترین دارایی هر سازمانی در جهان رقابتی و پویای امروز است. به باور بسیاری از اندیشمندان، وجه تمایز بین سازمان‌ها، کیفیت نیروی انسانی آن سازمان است. مؤلفه سرمایه به سه قسمت دسته‌بندی می‌شود: مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی و توسعه روابط انسانی. در قسمت اول، تمرکز عمده بر پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت استعداد در دانشگاه است؛ چراکه هر اندازه فرد متخصص‌تری در چرخه ورودی قرار گیرد، عملکرد اثربخش‌تر و کارتری را در پی دارد. افزون بر این، بر برنامه‌های شغلی کارکنان و انسجام‌بخشی ساختار شغلی دانشگاه نیز باید توجه شود. در قسمت دوم، توانمندسازی دانشگاهیان است. با جذب نخبگان و ارتقای سطح توانایی‌های آن‌ها، می‌توان به‌طور چشمگیری کارکردهای آن‌ها را ارتقا داد. نکته مهم نگاه نظام‌مند به پیاده‌سازی برنامه‌های توانمندی است. این امر باید از طریق راهبردهای گوناگونی نظیر برنامه‌های منتورینگ، کوچینگ، چرخش شغلی، دوره‌های مهارت‌افزایی، فرصت‌های مطالعاتی و غیره انجام و تداوم داشته باشد. همچنین راهبردهای توانمندسازی باید با نیازسنجی از دانشگاهیان هم‌سو با شاخص‌های تعیین شده اجرا شود. قسمت سوم روابط دانشگاهیان هم در سطح درون و هم برون دانشگاهی است. باید این روابط تا حد ممکن بسط یابند و یکپارچه شوند. یافته‌های این مؤلفه با نمونه پژوهش‌های (هیلمن^۸ و همکاران، ۲۰۱۸؛ جو و هالکس، ۲۰۱۲؛ ذوالفقاری و همکاران، ۱۳۹۹) هم‌خوانی دارد.

مؤلفه نهم، نظارت و ارزشیابی مؤثر است. سازوکار تخصیص عملکردمحور زمینه مساعدی را برای ارزیابی و نظارت مؤثرتر را فراهم می‌سازد. با توجه به شفافیت و تحلیل مداوم روندهای هزینه‌ای امکان نظارت مستقیم و شفاف وجود

1. Hübner & Rau
2. Zarkesh & Beas
3. Francesconi & Guarini
4. Joo & Halx
5. Mazuki
6. Cattaneo
7. Sanford & Hunter
8. Hillman

دارد. این نظارت می‌تواند با تشکیل کمیته‌ها و کارگروه‌های در دانشگاه به شکل نظام‌مند و همچنین از طریق بازتعریف سازوکارهای نظارتی دانشگاه صورت گیرد. همچنین با توسعه حلقه‌های بازخوردی و پسخوراند توام با گزارش‌گیری مداوم از عملکرد می‌توان از نتایج آن به‌طور مداوم برای بهبود عملکرد در طی اجرای برنامه استفاده کرد تا بهترین نتیجه حاصل شود. دامنه فعالیت‌های ارزیابی از پیش از اجرای بودجه‌ریزی تا پایان آن و ارزیابی میزان موفقیت در دسترسی به شاخص‌ها و اثرگذاری آن‌ها را فرا می‌گیرد. یافته‌های این مؤلفه با نمونه تحقیقات (علی‌آبادی و همکاران، ۲۰۱۹؛ شین، ۲۰۱۰؛ مشایخی و همکاران، ۱۳۹۳؛ کشاورزی و همکاران، ۱۳۹۳؛ عرب‌صالحی و حاتمی، ۱۳۹۳) هم‌سوایی دارد.

مؤلفه دهم، حسابداری اطلاعات است. در تخصیص منابع مالی اطلاعات و داده‌ها نقش مهمی دارند. با یکپارچه‌سازی اطلاعات و تهیه بانک اطلاعاتی جامع در مورد مسائل مالی و سیاست‌های دانشگاه باید هم‌سو با شاخص‌های طراحی شده برای بهبود عملکرد بخش‌های مختلف پردازش شوند. نکته دیگر انتشار و عمومی‌سازی اطلاعات به صورت شفاف و جامع برای ذی‌نفعان درونی و بیرونی دانشگاه است. یافته‌های این مؤلفه با برایندهای نمونه مطالعات (پراتولو و همکاران، ۲۰۲۱؛ احمد و همکاران، ۲۰۱۹؛ احمد و یی، ۲۰۲۰؛ مشایخی و همکاران، ۱۳۹۳) هم‌پوشانی دارد. مؤلفه یازدهم، فرهنگ دانشگاهی است. فرهنگ دانشگاهی متشکل از خرده فرهنگ‌های در سطح گروه‌های آموزشی است. در واقع، نقطه آغازین هر تغییر و تحولی فرهنگ دانشگاهی محسوب می‌شود. باورها، نگرش‌ها و ارزش‌ها باید هم‌سو با شیوه بودجه‌ریزی تغییر یابد و حالت بازدارندگی فرهنگی از میان برداشته شود و پذیرش فرهنگی برای این شیوه بودجه‌ریزی در دانشگاه رخ دهد. این نکته با تحلیل نظریه نهاد جدید قابل تبیین است که در هر تغییر و تحولی در دانشگاه یا سازمانی دیگر از فرهنگ آن نشات می‌گیرد. (سانفورد و هانتز، ۲۰۱۱؛ شین، ۲۰۱۰؛ بولاند، ۲۰۲۰؛ پورعلی و کاکوان، ۱۳۹۵) مؤلفه دوازدهم، فضا سازی رقابتی است. تخصیص بر مبنای عملکرد فضای رقابتی در درون دانشگاه بین گروه‌های آموزشی مختلف به وجود می‌آورد. مادامی که دانشگاهیان به فراخور تلاش خود منابع مالی اضافی دریافت کنند یا سیستم تنبیه بر این مبنا عمل کند رقابت عادلانه‌ای در دانشگاه شکل می‌گیرد که به ارتقای کارایی و اثربخشی دانشگاه منجر می‌شود. این ارتقای عملکرد ناشی از رقابت درونی به تبع آن ارتقای توان رقابتی دانشگاه در محیط‌های بین‌المللی و نظام‌های رتبه‌بندی نیز کمک می‌کند. یافته‌های این مؤلفه با نمونه تحقیقات (وولرت و مک کنزی، ۲۰۱۸؛ ماتویس گزالس و بولیوار، ۲۰۱۹؛ شارما، ۲۰۰۴؛ شین، ۲۰۰۳؛ احمد و همکاران، ۲۰۱۹) هم‌خوانی دارد. از جمله محدودیت‌های این پژوهش، ماهیت تحقیقات کیفی و قابلیت تعمیم‌پذیری پایین این مطالعات است. محدودیت دوم، عدم بررسی کتب و پروژه‌های منتشر شده در زمینه موضوعی که به ادبیات خاکستری مشهور است. محدودیت سوم، عدم بررسی مقالاتی منتشر شده این زمینه به زبانی غیر از فارسی و انگلیسی است. به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود با انجام مطالعات تطبیقی در چند دانشگاه پیشرو بین‌المللی از طریق روش‌های بنچ مارکینگ و الگوی مطالعات تطبیقی جورج بردی به تحلیل شیوه‌ها و شاخص‌های بودجه‌ریزی عملکردمحور بپردازند. همچنین به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش‌های آمیخته و با استفاده از تحلیل‌های آماری پیشرفته نظیر تحلیل‌های چندسطحی به طراحی

مدل بودجه‌ریزی عملکردمحور در یک دانشگاه خاص بپردازند. در پایان بر اساس یافته‌ها توصیه‌های سیاستی برای دانشگاه‌های ایران در دو سطح کلان (آموزش عالی) و سطح خرد (درون دانشگاه) ارائه می‌شود؛

- توصیه‌های سیاستی در سطح کلان (آموزش عالی)
 - واگذاری استقلال به دانشگاه‌ها و حمایت از تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های مستقل دانشگاهیان در امور گوناگون
 - تغییر شیوه‌های بودجه‌ریزی عمومی به ویژه بودجه‌ریزی به دانشگاه‌های کشور با سازوکار تخصیص عملکردمحور با تهیه مسیر بودجه‌ریزی مشخص
 - هم‌افزایی و همکاری بین بخش‌ها و ارگان‌های مختلف دولتی برای اجرای هر چه اثربخش‌تر و کارآمدتر بودجه‌ریزی عملکردمحور که مستلزم عزم و باور ملی و همگانی به اصلاح و تغییر وضعیت موجود است
 - تحقق شاخص‌های حکمرانی خوب برای شفافیت و کارایی بیشتر در تمامی بخش‌های دولتی بویژه ساختار مالی کشور
 - بازنویسی اسناد بالادستی کشور با نگاهی به رویکردهای نوین بودجه‌ریزی در تخصیص منابع و هدف‌گذاری‌ها
 - ایجاد و توسعه سیستم‌ها و بانک‌های اطلاعاتی و انتشار مداوم اطلاعات در زمینه مالی برای انجام تصمیمات با کیفیت‌تر مالی در دانشگاه‌ها
 - خلق فضا رقابتی بین دانشگاه‌ها از طریق سازوکارهای تخصیص منابع مالی و ایجاد بهبود در نتایج از طریق عملکرد
- توصیه‌های سیاستی در سطح خرد (درون دانشگاه)
 - ایجاد و توسعه سازوکارهای نظارت اثربخش و منسجم بر عملکرد مالی دانشگاه و رصد مداوم و گزارش‌گیری از عملکرد مالی بخش‌های گوناگون
 - رهگیری مداوم هزینه‌ها و کاربست شیوه‌های برای مدیریت و کاهش هزینه‌های دانشگاه‌ها هم‌گام با اثربخشی بیشتر برنامه‌ها
 - اولویت‌بندی اهداف و برنامه‌ها در تخصیص منابع مالی به بخش‌های گوناگون
 - تغییر شیوه رهبری و مدیریت دانشگاه به شکل جمعی و با روابط افقی و مشارکتی با رویکرد تحول‌گرایی
 - تعیین سهم و نقش تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران مالی در دانشگاه و شفاف‌سازی فرایندها و ارزیابی‌ها
 - باز تعریف قوانین و دستورالعمل‌های دانشگاه با توجه به تخصیص عملکردمحور منابع مالی

سپاسگزاری

کلیدواژه‌های مناسب برای اجرای پژوهش با راهنمایی جناب آقای دکتر غلامرضا گرایی نژاد انتخاب شد که از این بابت از ایشان بسیار سپاسگزارم. همچنین، از جناب آقای دکتر ابوالقاسم نادری برای طرح موضوع در زمینه بودجه‌ریزی عملکردمحور در کلاس درس بسیار سپاسگزارم.

منابع

- آذر، عادل؛ امیرخانی، طیبه (۱۳۹۵). سیاه‌چاله‌های بودجه در نظام بودجه‌ریزی ایران. *مدیریت دولتی*، ۸ (۴)، ۵۷۱-۵۹۰.
- آذر، عادل؛ امینی، محمدرضا و احمدی، پرویز (۱۳۹۲). طراحی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس). *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۴ (۳)، ۵۳-۷۲.
- آذر، عادل؛ خدیور، آمنه؛ امین ناصری، محمدرضا و انواررستمی، علی اصغر (۱۳۹۰). ارائه مدل برنامه‌ریزی خطی با رویکرد استوار برای بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد (PBB). *مدیریت دولتی*، ۳ (۸)، ۹۳-۱۲۰.
- ابوبی اردکان، محمد؛ کاظمی، حمید و حسینی، فردین (۱۳۹۶). پیاده‌سازی سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد بر مبنای کارت امتیازی متوازن در مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور. *مدیریت دولتی*، ۹ (۲)، ۲۶۳-۲۸۲.
- بخشانی، صفیه؛ دژاکام، جاسم (۱۳۹۶). هموارسازی مسیر حسابرسی عملکرد با شناخت موانع اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی (مطالعه موردی در دانشگاه‌ها). *دانش حسابداری*، ۱۷ (۶۹)، ۲۶۳-۲۸۲.
- پورعلی، محمدرضا؛ کاکوان، سعیده (۱۳۹۵). امکان سنجی استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی بابل. *حسابداری مدیریت*، ۹ (۲۸)، ۹۷-۱۱۸.
- جلیسه، سلمیه؛ جعفری نیا، سعید؛ خیراندیش، مهدی و حسن پور، اکبر (۱۳۹۸). طراحی الگوی مدیریت منابع شبکه در حاکمیت شبکه‌ای وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. *سیاست‌گذاری عمومی*، ۵ (۳)، ۱۱۳-۱۳۹.
- خان محمدی، محمد؛ ناصرآبادی، دلیر (۱۳۹۰). نگرشی مفهومی بر انواع تکنیک‌های بودجه‌بندی و سودمندی به کارگیری آنها برای دولت. *حسابرسی*، ۵۲، ۱-۷.
- دشمن‌زیاری، اسفندیار؛ ضیایی، محمد و ضمیری، سپیده (۱۳۹۶). تأثیر عوامل انسانی و فنی بر استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در دانشگاه‌های علوم پزشکی. *فصلنامه مدیریت بهداشت و درمان*، ۸ (۲)، ۳۱-۴۱.
- ذوالفقاری، عابدین؛ جوادیان، رضا و دارابی، رضا (۱۳۹۹). امکان سنجی اجرای بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد (در دانشگاه علوم انتظامی امین). *فصلنامه توسعه سازمانی پلیس*، ۱۷ (۷۲)، ۸۵-۱۰۶.
- رضاپور، عزیز؛ سلطانی عربشاهی، کامران، کوهپایه زاده، جلیل و ثمرین، ارسلان (۱۳۹۷). امکان‌سنجی پیاده‌سازی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در دانشگاه علوم پزشکی ایران. *پژوهش‌های سلامت محور*، ۴ (۱)، ۱۰۹-۱۲۱.
- سیدرضایی، میریعقوب؛ پورعزت، علی اصغر؛ امیری، مجتبی و آذر، عادل (۱۳۹۷). گناه‌های کشنده در بودجه‌بندی عمومی ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۰ (۱)، ۳۱-۵۸.
- طالبیان، مسعود؛ شفائی، ابوالفضل (۱۳۹۹). تخصیص درآمد و هزینه در بودجه‌ریزی عملیاتی دانشگاه‌ها. *نظریه‌های کاربردی اقتصاد*، ۷ (۲)، ۷۷-۱۰۲.
- عابدجعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد و ساده برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵ (۲)، ۱۵۱-۱۹۸.

عرب صالحی، مهدی؛ حاتم پور، الهام (۱۳۹۳). امکان‌سنجی اجرای روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان بر اساس الگوی شه. *حسابداری سلامت*، ۳ (۴)، ۳۹-۵۸.

عزتی، میترا (۱۳۸۷). مروری بر تجربیات کاربرد بودجه‌ریزی عملیاتی در نظام آموزش عالی برخی از کشورهای جهان. *فصلنامه برنامه‌ریزی و بودجه*، ۱۳ (۱)، ۱۵۵-۱۸۵.

علیپور، حمیدرضا؛ بیابانی، شاعر؛ ابوالحلاج، مسعود و جوانی، علی (۱۳۹۳). مقایسه روش بودجه‌ریزی سنتی با بودجه‌ریزی بر مبنای صفر در واحدهای ارائه دهنده خدمات بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گیلان. *حسابداری سلامت*، ۲ (۳)، ۱-۲۲.

فروغی، داریوش؛ مویدفر، حمیده (۱۳۹۴). امکان‌سنجی استقرار بودجه‌بندی عملیاتی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. *مدیریت اطلاعات سلامت*، ۱۲ (۶)، ۷۸۵-۷۹۰.

فغانی، مهدی؛ سعیدی گراغانی، مسلم و هاشمی گروه، روح الله (۱۳۹۶). بهینه‌سازی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در دستگاه‌های اجرایی با استفاده از الگوریتم بهینه‌سازی تراکم ذرات (مطالعه موردی: دانشگاه سیستان و بلوچستان). *حسابداری دولتی*، ۴ (۱)، ۸۷-۱۰۰.

قادری، محمدرضا (۱۳۸۶). *بودجه‌ریزی نوین دولتی*. تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.

قدیمی، بهراد؛ بیگ زاده، یوسف (۱۳۹۴). ارزیابی عوامل مدیریتی مؤثر در استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در حوزه درمان دانشگاه علوم پزشکی تبریز. *فصلنامه مدیریت بهداشت و درمان*، ۶ (۱)، ۶۹-۷۸.

قلی زاده، محمدحسین؛ کهن روز، امیر (۱۳۹۴). الزامات بودجه‌ریزی عملیاتی در نظام آموزش عالی کشور. *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۱ (۱)، ۳۹-۵۹.

قیاسی، مجتبی (۱۳۸۶). استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در مؤسسه‌های آموزش عالی. *مجله اقتصادی*، ۷ (۶۹)، ۸۹-۹۸.

کردیچ، محمد (۱۳۸۵). بودجه‌ریزی و مدیریت مبتنی بر نتیجه. *فصلنامه برنامه و بودجه*، ۱۲ (۴)، ۱۲۵-۱۵۶.

کشاوری، محمدحسن؛ ولی پور، هاشم و جمالی، امیرحسین (۱۳۹۳). امکان‌سنجی اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شیراز. *نشریه حسابداری سلامت*، ۳ (۱).

کمالی، یحیی (۱۳۹۵). روش شناسی تحلیل مضمون و کاربرد آن در مطالعات سیاستگذاری عمومی. *پژوهش سیاستگذاری عمومی*، ۴ (۲).

مشایخی، بیتا؛ عبدزاده کنفی، محمد و فرجی، امید (۱۳۹۳). بررسی امکان‌سنجی طراحی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در دانشگاه‌های دولتی ایران: (مطالعه موردی دانشگاه تهران). *دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*، ۳ (۹).

مقیم، محمد؛ پورعزت، علی اصغر؛ دانایی فرد، حسن و احمدی، حیدر (۱۳۹۵). طراحی و تبیین مدل بودجه‌بندی بر اساس شاخص‌های حکمرانی خوب در ایران. *مدیریت دولتی*، ۸ (۴)، ۶۴۵-۶۶۴.

مهرتک، محمد؛ حضوری، محمدجواد؛ مقرب، سیدمهدی؛ جنتی، علی؛ درویش، حسن و سعادت، مهدی (۱۳۹۵). تبیین موانع استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور: یک مطالعه کیفی. *تحقیقات کیفی در علوم سلامت*، ۵ (۴).

هاشمی، حامد؛ پور امین راد، سعیده (۱۳۸۷). بودجه‌ریزی عملیاتی؛ ابزاری برای بهبود روش‌ها و برنامه‌ها در دانشگاه با نگاهی ویژه به سیستم ABC. *فصلنامه برنامه و بودجه*، ۱۳ (۲).

References

- Abankina, I. V., Abankina, T. V., & Filatova, L. M. (2018). The Pitfalls of Differentiation in the Financing of Russian Universities. *Russian Education & Society*, 60(2), 101-132.
- Abed Jafari, H., Taslimi, M., Faqih, A., Sheikhzadeh, M. (2011). Content Analysis and Theme Network: A simple and efficient way to explain patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought*, 5 (2), 151-198. (in Persian)
- Abooye Ardakan, M., Kazemi, H & Hosseini, F. (2017). Implementation of performance-based budgeting system based on the Balanced Scorecard in Science Policy Research Center. *Public Administration*, 9 (2): 263-282. (in Persian)
- Agasisti, T., & Pérez-Esparrells, C. (2010). Comparing efficiency in a cross-country perspective: the case of Italian and Spanish state universities. *Higher Education*, 59(1), 85-103.
- Agasisti, T., Abalmasova, E., Shibanova, E., & Egorov, A. (2019). The causal impact of performance-based funding on university performance: Quasi-experimental evidence from a policy in russian higher education. *Higher School of Economics Research Paper*, 6:221.
- Aliabadi, F. J., Mashayekhi, B., & Gal, G. (2019). Budget preparers' perceptions and performance-based budgeting implementation. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 31(1), 137-156.
- Alipour, H., Beyabani, S., Abolhalaj, M., Javani, A. (2014). Comparison of traditional budgeting method with zero-based budgeting in health service providers of Guilan University of Medical Sciences and Health Services. *Health Accounting*, 2 (3), 1-22. (in Persian)
- Arab Salehi, M., Hatampour, E. (2014). Feasibility study of implementing costing method based on activity in budgeting based on the performance of Isfahan University of Medical Sciences and Health Services based on the Shah model. *Health Accountant*, 3 (4), 39-58. (in Persian)
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Azar, A., Amini, M., Ahmadi, P. (2013). Performance-Based Budgeting Design (Case Study: Tarbiat Modares University). *Public Management Perspectives*, 4 (3), 53-72. (in Persian)

- Azar, A., Amirkhani, T. (2015). Black Hole of Budgeting in Public Budgeting System of Iran. *Public Administration*, 8 (4): 571-590. (in Persian)
- Azar, A., Khadivar, A., Amin Naseri, M & Anvar Rostami, A. (2011). A Linear Programming Model With Robust Approach For Performance Base Budgeting (PBB). *Public Administration*, 3 (8): 93-120. (in Persian)
- Azeez, K., Kadhim, H. K., & Kadhim, A. A. H. (2020). The role of integration between enterprise resource planning and attribute based costing for supporting economic cost management in tourism companies. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(2), 1-10.
- Bakhshani, S., Dejakam, J. (2017). Smoothing the path of performance auditing by recognizing the obstacles to the implementation of operational budgeting (a case study in universities). *Accounting Knowledge*, 17 (69), 263-282. (in Persian)
- Basri, Y. M. (2013). Mediasi Konflik Peran dan Keadilan Prosedural dalam Hubungan Pengukuran Kinerja Dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 10(2), 225-242.
- Beredugo, S. B., Azubike, J. U., & Okon, E. E. (2019). Comparative Analysis of Zero-Based Budgeting and Incremental Budgeting Techniques of Government Performance in Nigeria. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 3(6), 238-243.
- Bergman, M., & Lane, J. E. (1990). Public policy in a principal-agent framework. *Journal of Theoretical Politics*, 2(3).
- Bitsch, V. (2005). Qualitative research: A grounded theory example and evaluation criteria. *Journal of Agribusiness*, 23(1).
- Boland, W. C. (2020). Performance funding and historically black colleges and universities: An assessment of financial incentives and baccalaureate degree production. *Educational Policy*, 34(4), 644-673.
- Casper, C. A., & Henry, M. S. (2001). Developing performance-oriented models for university resource allocation. *Research in Higher Education*, 42(3), 353-376.
- Cattaneo, M., Meoli, M., & Signori, A. (2016). Performance-based funding and university research productivity: The moderating effect of university legitimacy. *The Journal of Technology Transfer*, 41(1), 85-104.
- Chan, M., Mabel, Z., & Pandya Mbekeani, P. P. (2020). Incentivizing Equity? The Effects of Performance-Based Funding on Race-Based Gaps in College Completion.
- Claeys-Kulik, A. L., & Estermann, T. (2015). Define thematic report: performance-based funding of universities in Europe. *European University Association*, 58.
- D'Amico, M. M., Friedel, J. N., Katsinas, S. G., & Thornton, Z. M. (2014). Current developments in community college performance funding. *Community College Journal of Research and Practice*, 38(2-3), 231-241.

- Dandago, K. I. & Tijjani, B. (2005). *Cost and Management Accounting* (2nd ed). Kano – Nigeria: Gidan Dabino Publishers.
- Dohmen, D. (2016). Performance-based funding of universities in Germany-an empirical analysis. *Asociación de Economía de la Educación* (2016), *Investigaciones de Economía de la Educación*, 11, 111-132.
- Doshman Ziari, E., Ziaei, M., Zamiri, S. (2017). The effect of human and technical factors on the establishment of operational budgeting in medical universities. *Health Management Quarterly*, 8 (2), 31-41. (in Persian)
- Ellis, R. A. (2015). Performance-Based Funding: Equity Analysis of Funding Distribution among State Universities. *Journal of Educational Issues*, 1(2), 1-19.
- Ezati, M. (2008). A review of the experiences of using operational budgeting in the higher education system of some countries of the world. *Quarterly Journal of Planning and Budgeting*, 13(1), 155-185. (in Persian)
- Faghani, M., Saeedi Garaghani, M., Hashemi, R. (2017). Performance-Based Budgeting Optimization in Executive Devices Using Particle Density Optimization Algorithm (Case Study: Sistan and Baluchestan University). *Government Accounting*, 4 (1), 87-100. (in Persian)
- Foroughi, D., Moayedfar, H. (2015). Feasibility study of establishing operational budgeting in Isfahan University of Medical Sciences. *Health Information Management*, 12 (6), 785-790. (in Persian)
- Francesconi, A., & Guarini, E. (2018). Performance-based funding and internal resource allocation: the case of Italian universities. In *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector* (pp. 289-306). Springer, Cham.
- Frølich, N. (2011). Multi-layered accountability. Performance-based funding of universities. *Public administration*, 89(3).
- Ghaderi, M. (2007). *New government budgeting*. Tehran: Management and Planning Organization. (in Persian)
- Ghadimi, B., Begzadeh, Y. (2015). Evaluation of effective management factors in establishing operational budgeting in the field of treatment of Tabriz University of Medical Sciences. *Health Management Quarterly*, 6 (1), 69-78. (in Persian)
- Gheiasi, M. (2005). Establishment of operational budgeting system in higher education institutions. *Economic Journal*, 7 (69), 89-98. (in Persian)
- Gholizadeh, M., Kohan Rooz, A. (2016). Operational budgeting requirements in the higher education system of the country. *Research and Planning in Higher Education*, 21 (1), 39-59. (in Persian)
- Goldstein, L. (2005). *College & university budgeting: An introduction for faculty and academic administrators*. Washington, DC: NACUBO

- Haake, U., & Silander, C. (2021). Excellence seekers, pragmatists, or sceptics: Ways of applying performance-based research funding systems at new universities and university colleges in Sweden. *European Journal of Education*, 4
- Hashemi, H., Poor Amin Rad, S. (2008). operational budgeting; A tool for improving methods and programs at the university with a special focus on the ABC system. *Program and Budget Quarterly*, 13 (2). (in Persian)
- Hicks, D. (2012). Performance-based university research funding systems. *Research policy*, 41(2), 251-261.
- Hillman, N. W., Tandberg, D. A., & Gross, J. P. (2014). Performance funding in higher education: Do financial incentives impact college completions?. *The journal of higher education*, 85(6), 826-857.
- Hu, X. (2019). Efficiency for whom? Varying impact of performance-based funding on community colleges in Louisiana. *Community College Review*, 47(4), 323-359.
- Hübner, P., & Rau, E. (2002). Performance budgeting in higher education: The case of the Freie Universität Berlin. *Perspectives: Policy & Practice in Higher Education*, 6(3), 80-86.
- Jaliseh, S., Jafari Nia, S., Kheirandish, M & Hassanpour, A. (2019). Designing a network resource management model in the governance of networks of the Ministry of Health, Treatment and Medical Education. *Public Policy*, 5 (3): 113-139. (in Persian)
- Jones, R., & Pendlebury, M. (2010). *Public sector accounting*. Prentice H.
- Jongbloed, B. (2010). Funding higher education: A view from Europe. *Paper presented at the Paper Prepared for the Seminar Funding Higher Education: A Comparative Overview Organised by the National Trade Confederation of Goods, Services and Tourism (CNC)*
- Jongbloed, B., Kaiser, F., van Vught, F., & Westerheijden, D. F. (2018). Performance agreements in higher education: A new approach to higher education funding. In European higher education area: The impact of past and future policies (pp. 671-687). Springer, Cham.
- Joo, Y. H., & Halx, M. D. (2012). The power of institutional isomorphism: An analysis of the institutionalization of performance-based pay systems in Korean National Universities. *Asia Pacific Education Review*, 13(2), 281-297.
- Kamali, Y. (2016). Methodology of content analysis and its application in public policy studies. *Public Policy Research*, 4 (2). (in Persian)
- Kelchen, R. (2018). Do performance-based funding policies affect underrepresented student enrollment?. *The Journal of Higher Education*, 89(5), 702-727.
- Kelchen, R. (2019). Exploring the relationship between performance-based funding design and underrepresented student enrollment at community colleges. *Community College Review*, 47(4), 382-405.
- Kelchen, R., & Stedrak, L. J. (2016). Does performance-based funding affect colleges' financial priorities?. *Journal of Education Finance*, 302-321.

- Kelley, J. (2002). First steps in using cost analysis. Retrieved July 7, 2007, from http://home.xnet.com/~jkelly/Publications/Costing.fldr/Cost.PDF.Files/04Cost_First_Steps.pdf
- Keshavarzi, M., Valipour, H., Jamali, A. (2014). Feasibility study of performance-based budgeting in Shiraz University of Medical Sciences and Health Services. *Journal of Health Accounting*, 3 (1). (in Persian)
- Khan Mohammadi, M., Nasserabadi, D. (2011). A conceptual approach to the types of budgeting techniques and their usefulness to the government. *Audit*, 52, 1-7. (in Persian)
- Kivistö, J., & Kohtamäki, V. (2015). Impacts of performance-based funding on higher education institutions: A literature review. In *EAIR 37th Annual Forum in Krems, Austria*.
- Kordbacheh, M. (2004). Result-based budgeting and management. *Program and Budget Quarterly*, 12(4), 125-156. (in Persian)
- Li, A. Y., & Kennedy, A. I. (2018). Performance funding policy effects on community college outcomes: Are short-term certificates on the rise? *Community College Review*, 46(1), 3-39.
- Linn, M. (2007). Budget systems used in allocating resources to libraries. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 20(1).
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. Routledge.
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy theory of motivation. *International Journal of MBA*, 15(1), 43-48.
- Mashayekhi, B., Abdzadeh Kanfi, M., Faraji, O. (2014). Investigating the feasibility of designing and implementing operational budgeting in Iranian public universities: (Case study of Tehran University). *Management Accounting and Auditing Knowledge*, 3 (9). (in Persian)
- Mazuki, M. A., Ravindran, R., & Habshi, S. M. A. (2007). Performance measurement system, performance indicators and funding mechanism in Malaysian public universities: A conceptual framework. *Bulletin of Higher Education Research*, 9, 5-8.
- McKinney, L., & Hagedorn, L. S. (2017). Performance-based funding for community colleges: Are colleges disadvantaged by serving the most disadvantaged students?. *The Journal of Higher Education*, 88(2), 159-182.
- McLendon, M. K., Hearn, J. C., & Deaton, R. (2006). Called to account: Analyzing the origins and spread of state performance-accountability policies for higher education. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 28(1), 1-24.
- Mehrtak, M., Hazuri, M., Maghrib, M., Jannati, A., Darvish, H., Saadati, M. (2016). Explaining the barriers to the establishment of operational budgeting in medical universities: a qualitative study. *Qualitative Research in Health Sciences*, 5 (4). (in Persian)

- Moghim, M., Pourezat, A., Danaeifard, H & Ahmadi, H. (2015). Design and Explain the Budgeting model based on Indices of Good Governance in Iran. *Public Administration*, 8 (4): 645-664. (in Persian)
- Natow, R. S., & Dougherty, K. J. (2019). Performance funding as neoliberal policy. *International Higher Education*, 12(98).
- Newman, E. (2013). Budgeting and fund allocation in higher education in Ghana. *Journal of Education and Vocational Research*, 4(9), 275-286.
- Nisar, M. A. (2015). Higher education governance and performance based funding as an ecology of games. *Higher Education*, 69(2), 289-302.
- Nye, E., Melendez-Torres, G. J., & Bonell, C. (2016). Origins, methods and advances in qualitative meta-synthesis. *Review of Education*, 4(1), 57-79.
- Pisár, P., Šipikal, M., Jahoda, R., & Špaček, D. (2019). Performance based funding of universities: Czech Republic and Slovakia. In *Performance-Based Budgeting in the Public Sector* (pp. 237-254). Palgrave Macmillan, Cham.
- Pour Ali, M., Kakwan, S. (2016). Feasibility study of establishing operational budgeting in Babol University of Medical Sciences and Health Services. *Management Accounting*, 9 (28), 97- 118. (in Persian)
- Pratolo, S., Mukti, A. H., & Sofyani, H. (2021). Intervening Role of Performance-Based Budgeting in the Relationship between Transformational Leadership, Organizational Commitment and University Performance. *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis*, 8(1), 77-90.
- Pratolo, S., Sofyani, H., & Anwar, M. (2020). Performance-based budgeting implementation in higher education institutions: Determinants and impact on quality. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1786315.
- Rezapour, A., Soltani Arabshahi, K., Kuhpayehzadeh, J., Samarin, A. (2018). Feasibility study of performance-based budgeting implementation in Iran University of Medical Sciences. *Health-oriented Research*, 4 (1), 109-121. (in Persian)
- Saghafi, M., & Pouryousof, A. (2016). Study and Analysis of Establishing Performance Budgeting System in Promoting Annual Program of Universities. *Management*, 3(1), 40-50.
- Saied Rezaei, Y., Pourezat, A., Amiri, M & Azar, A. (2018). Deadly Sins in Public Budgeting of Iran. *Public Administration*, 10 (1): 31-58. (in Persian)
- Salmi, J., & Hauptman, A. M. (2006). Innovations in tertiary education financing: A comparative evaluation of allocation mechanisms. Education Working Paper Series, 4: World Bank.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. springer publishing company.
- Sexton, T. R., Comunale, C. L., & Gara, S. C. (2012). Efficiency-based funding for public four-year colleges and universities. *Education finance and policy*, 7(3), 331-359.

- Sharma, R. (2004). Performance-based funding in the entrepreneurial North American and Australian universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(1), 109-118.
- Shin, J. C. (2003). *The effects of performance budgeting and funding programs on graduation rate in public four-year colleges and universities* (Doctoral dissertation, The Florida State University).
- Shin, J. C. (2010). Impacts of performance-based accountability on institutional performance in the US. *Higher Education*, 60(1), 47-68.
- Sîle, L., & Vanderstraeten, R. (2019). Measuring changes in publication patterns in a context of performance-based research funding systems: the case of educational research in the University of Gothenburg (2005–2014). *Scientometrics*, 118(1), 71-91.
- Stiglitz, J. (2008). Principal and agent (ii). In S. Durlauf & L. Blume (Eds.), *The New Palgrave Dictionary of Economics*, 2nd Edition. New York: Palgrave Macmillan
- Talebian, M., Shafaei, A. (2020). Allocation of income and expenses in the operational budgeting of universities. *Applied Theories of Economics*, 7 (2), 77- 102. (in Persian)
- Thornton, Z. M., & Friedel, J. N. (2016). Performance-based funding: State policy influences on small rural community colleges. *Community College Journal of Research and Practice*, 40(3), 188-203.
- Union, A. H., Kadhim, H. K., & Ali, A. M. M. (2020). The prospect of using concurrent engineering for enhancing supply chain efficiency and reducing costs in the hospitality sector. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(2), 1-12.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wang, D. D. (2019). Performance-based resource allocation for higher education institutions in China. *Socio-Economic Planning Sciences*, 65, 66-75.
- Woelert, P., & McKenzie, L. (2018). Follow the money? How Australian universities replicate national performance-based funding mechanisms. *Research Evaluation*, 27(3), 184-195.
- Yamamoto, K. (2010). Performance-Oriented Budgeting in Public Universities. *Journal of Finance and Management*, 7, 44-60.
- Zarkesh, M., & Beas, A. M. (2004). UCLA Community College Review: Performance Indicators and Performance-Based Funding in Community Colleges. *Community College Review*, 31(4), 62-76.
- Zolfaghari, A., Javadian, R., Darabi, R. (2020). Feasibility study of performance-based budgeting (at Amin University of Law Enforcement Sciences). *Police Organizational Development Quarterly*, 17 (72), 85-106. (in Persian)