

تحقق کارکردهای مورد انتظار از دانشگاه، مستلزم تدوین سیاست‌های مناسب و توسعه‌یافتگی درون‌زا در وجوه مختلف از جمله مالی است. به‌ویژه آنکه دانشگاه‌ها در سال‌های اخیر با چالش‌های مالی متعددی نظیر تأمین منابع و کارایی درونی مواجه بوده‌اند. هدف این پژوهش، ارائه الگویی برای توسعه مالی دانشگاه است تا بتوان با تکیه بر ظرفیت‌ها، نهادسازی و توانمندسازی، امکان تأمین، تخصیص و هزینه‌کرد منابع مالی را به نحو مطلوب فراهم آورد. این پژوهش مبتنی بر روش کیفی و نظریه داده‌بنیاد است و جامعه آماری، صاحب‌نظران توسعه مالی دانشگاه، پژوهشگران و مدیران دارای تجربه زیسته عمیق در این زمینه است. جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه اکتشافی نیمه‌ساختمند با ۱۵ صاحب‌نظر بر اساس راهبرد نمونه‌گیری نظری انجام شد. پایایی یافته‌ها، از طریق بررسی‌های متقابل و کدگذاری مجدد ارزیابی شد و به‌منظور اعتباربخشی به نتایج، از چهار روش بازبینی مشارکت‌کنندگان، مثلث‌سازی داده‌ها، مثلث‌سازی بررسی‌کننده/پژوهشگر و بازبینی همکاران استفاده شد. یافته‌ها شامل مدل مفهومی حاوی عوامل مؤثر بر توسعه مالی دانشگاه است و از پنج مؤلفه اصلی تأمین، تخصیص، کارایی، ترتیبات و ساختارهای نهادی و عوامل محیطی تشکیل شده است. نتایج بیانگر آن است که دستیابی به توسعه مالی در دانشگاه فرایندی چندوجهی است و تنها با استقرار نگرشی جامع محقق می‌شود.

■ واژگان کلیدی:

توسعه مالی دانشگاه، دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی، ترتیبات و ساختارهای نهادی، نظریه داده‌بنیاد.

## تدوین الگویی برای توسعه مالی دانشگاه مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد

### ابوالقاسم نادری

استاد دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران  
anadery@ut.ac.ir

### غلامرضا گرابی‌نژاد

استادیار دانشکده اقتصاد و حسابداری  
دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز  
gh.geraeinejad@iauctb.ac.ir

### سید سعید منجم‌زاده (نویسنده مسئول)

دانش‌آموخته دکترای اقتصاد و مدیریت مالی  
آموزش عالی دانشگاه تهران  
monajemzadeh@gmail.com

### ناهید پوررستمی

استادیار دانشکده مطالعات جهان دانشگاه تهران  
prostami@ut.ac.ir

## بیان مسئله<sup>۱</sup>

در دهه‌های اخیر با افزایش نقش دانش به‌عنوان منبع حیاتی رقابت‌پذیری و سودآوری (سوزنجی کاشانی، ۱۳۹۰: ۲۱)، از دانش به‌عنوان بخش کلیدی نظام اقتصادی و اصلی‌ترین نوع سرمایه یاد شده و لذا نهادهای تولیدکننده و اشاعه‌دهنده دانش از جمله دانشگاه، نقش کلیدی در اقتصاد دانش‌محور ایفا می‌کنند. (دانایی فرد، ۱۳۸۳: ۱۶۷) این در حالی است که دانشگاه‌ها از حیث کارآمدی سازوکارهای درونی و محدودیت‌های بیرونی، با چالش‌های مالی متعدد مواجه‌اند. افزایش هزینه و قیمت تمام‌شده بروندادهای آموزش عالی (داوری و دیگران، ۱۳۹۵: ۷)، استهلاک امکانات در واحدهای آموزش عالی (انتظاری و قارون، ۱۳۹۴: ۱۱)، نوسانات بودجه دولتی متأثر از تغییر اولویت‌ها و نوسانات درآمدهای نفتی، ناکارآمدی تخصیص اعتبارات دولتی و روند کاهش‌ی مخارج واقعی سرانه (نادری، ۱۳۸۰: ۵) از چالش‌های مالی دانشگاه‌ها به‌شمار می‌رود.

علاوه بر چالش‌های تأمین منابع، دانشگاه‌ها نیازمند اصلاح ساختار و سازوکارهای داخلی و بهبود کارایی درونی و مدیریت هزینه نیز هستند. چراکه با افزایش هزینه و تغییر نقش دولت در تأمین منابع، انتظارات جوامع در پاسخگویی دانشگاه در خصوص منابع دریافتی و عملکرد، افزایش یافته (دباغ و صالحی، ۱۳۹۳: ۱۰۹) و مؤید این ضرورت است که دانشگاه‌ها باید به‌صورت کارآمدتری اداره شود. (عمادزاده، ۱۳۸۸: ۱۳۴)

تخصیص منابع درون واحدهای دانشگاه نیز از منظر سیاستگذاری و راهبری، اهمیت دارد، به‌گونه‌ای که الگوهای تخصیص، رفتار سازمانی را متأثر ساخته (محبوب، ۱۳۹۴: ۶۶) و کارایی و اثربخشی منابع آموزش، منوط به نحوه تخصیص منابع مالی است. (نادری، ۱۳۹۰: ۱۵۴) در عین حال نهادها، زیرساخت‌ها و سازوکارهایی نیز برای پشتیبانی از سه محور تأمین، هزینه‌کرد و تخصیص منابع باید فراهم شود و بدون توجه به مجموعه نهادها و زیرساخت‌ها، امکان دستیابی به اهداف توسعه مالی دانشگاه میسر نخواهد بود. به این ترتیب مدیران دانشگاه و از جمله مدیران مالی، باید رویکرد مناسب و الگوی جامعی برای رصد و پایش و تصمیم‌گیری در خصوص مؤلفه‌های مختلف مالی در سطح دانشگاه داشته باشند. در غیر این‌صورت ممکن است نسبت به برخی ابعاد و مؤلفه‌های مالی در دانشگاه غفلت شود و سیاست‌های اتخاذشده، دانشگاه را به هدف تحقق توسعه مالی نرساند. اما علی‌رغم این ضرورت، تاکنون الگوی جامعی برای تبیین مؤلفه‌ها و

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته اقتصاد و مدیریت مالی آموزش عالی دانشگاه تهران است.

ابعاد توسعه مالی دانشگاه و تشریح این مفهوم بنیادین ارائه نشده است و نگرش مدیران دانشگاه به مسائل مالی، معمولاً حسب تجربه و دانش ضمنی ایشان شکل می‌گیرد. بنابراین با عنایت به پیچیدگی و ابعاد متعدد چالش‌های مالی در مؤسسات آموزش عالی، ارائه الگوی جامعی برای توسعه مالی دانشگاه ضروری است و می‌تواند نگرش و چارچوب مناسبی در اختیار مدیران قرار دهد و ایشان را در اتخاذ تصمیمات و سیاست‌های حل مسائل مالی و تحقق توسعه‌یافتگی مالی در دانشگاه یاری نماید. با توجه به فقدان الگوی جامع و متناسب با مقتضیات کنونی، در این پژوهش به این مهم پرداخته و تلاش شده تا چارچوب تحلیلی مناسبی برای توسعه مالی دانشگاه ارائه شود.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعاریف گوناگونی از «توسعه مالی» ارائه شده است. به‌عنوان نمونه مجمع جهانی اقتصاد<sup>۱</sup> (۲۰۱۲: ۱۲) که اقدام به انتشار گزارش بین‌المللی توسعه مالی می‌کند، توسعه مالی را این‌گونه تعریف کرده: عوامل، سیاست‌ها و نهادهایی که منجر به بازارها و واسطه‌گری مالی مؤثر<sup>۲</sup> و نیز دسترسی گسترده و عمیق به سرمایه و خدمات مالی می‌شود. براساس تعریف بانک جهانی<sup>۳</sup> (۲۰۱۵: ۱۵) توسعه مالی عبارت است از فرایند کاهش هزینه‌های دستیابی به اطلاعات، اجرای قراردادهای<sup>۴</sup> و انجام دادوستدها و معاملات. براساس بیانیه نشست اسکاپ<sup>۵</sup> توسعه مالی فرآیند طولانی‌مدت ساخت نهادهایی است که پایه‌های اطلاعاتی و ظرفیت‌های تحلیل سیستم مالی را تعمیق می‌بخشد و همچنین قدرت نفوذ نهادهای مالی را با خلق ارزش در درون آنها و از طریق گسترده‌تر کردن ابزارها، توافقات و قراردادهای، در پاسخ به تغییرات محیطی و نیازهای بنگاه‌ها، خانوارها و دیگر عاملان اقتصادی افزایش دهد. این تعریف می‌تواند تعریف جامعی از توسعه مالی محسوب شود.<sup>۶</sup> (کميجانی و دیگران، ۱۳۸۸: ۲۳)

اما با عنایت به مبانی نظری و دلالت‌های سیاستی اقتصاد آموزش عالی، اقتصاد دانشگاه

1. WEF
2. Effective Financial Intermediation and Markets
3. World Bank
4. Enforcing Contracts
5. Escap

۶. برای مشاهده سایر تعاریف و مؤلفه‌ها در زمینه توسعه مالی می‌توان به منابع ذیل رجوع نمود: (کميجانی و دیگران، ۱۳۸۷؛ لوین، ۲۰۰۵؛ سوویریلزینکا، ۲۰۱۶ و هوآنگ، ۲۰۱۰)

و مالیه آموزش عالی و با توجه به مبانی تجربی و پیشینه تحقیق، تعریف ذیل برای توسعه مالی دانشگاه ارائه می‌شود: «توسعه مالی دانشگاه بیانگر وضعیتی است که دانشگاه می‌تواند در راستای دستیابی به اهداف و مأموریت‌های بلندمدت خود، به تدوین و پیاده‌سازی سیاست‌ها، راهبردها و ایجاد نهادهایی اقدام نماید که از طریق ظرفیت‌سازی<sup>۱</sup> و تقویت توانمندی‌های درونی و استفاده از فرصت‌های بیرونی، امکان تأمین منابع متنوع، پایدار و بلندمدت، افزایش کارایی و مدیریت هزینه و تخصیص بهینه و مناسب منابع را فراهم آورد». (منجم‌زاده و دیگران، ۱۳۹۸ الف: ۱۶ و ۱۳۹۸ ب: ۱۸۹) بنابراین در مفهوم توسعه مالی دانشگاه، تمرکز اصلی بر سازوکارهای مالی درون دانشگاه قرار دارد و اثر سایر مؤلفه‌های بیرونی در این الگو، در چارچوب عوامل محیطی مورد بررسی قرار می‌گیرد. همان‌طور که از تعریف مشخص است، مفهوم توسعه مالی دانشگاه، مؤلفه‌های مختلفی را در بر می‌گیرد. به‌نحوی که نه تنها به جذب و تأمین منابع مالی بیشتر و پایدارتر از روش‌های متنوع نظیر منابع دولتی و ارتباط با صنایع و وقف و... اشاره دارد، بلکه مدیریت درونی هزینه‌ها و افزایش کارایی را نیز مورد توجه قرار می‌دهد و در عین حال به چگونگی توزیع و تخصیص منابع در درون واحدهای دانشگاهی و بهره‌گیری از آن به‌عنوان ابزاری برای سیاستگذاری درون دانشگاهی در راستای اهداف و مأموریت‌های دانشگاه نیز می‌پردازد. در خصوص مؤلفه‌های توسعه مالی در دانشگاه، موضوعات مختلفی در ادبیات علمی و پژوهش‌های گذشته مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. به‌عنوان نمونه از دهه ۱۹۷۰ به تدریج تأمین منابع و افزایش درآمد مؤسسات به‌عنوان یک موضوع مستقل، در تحقیقات مورد توجه قرار گرفته است.<sup>۲</sup> در سال‌های اخیر با توجه به چالش‌های مالی مؤسسات آموزش عالی، این موضوع بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته (درزرنر و هیلز،<sup>۳</sup> ۲۰۱۴: ۱۲۴) چرا که به‌دلیل محدودیت منابع مالی دولتی، امکان سرمایه‌گذاری بیشتر دولت در آموزش عالی میسر نیست. (عمادزاده، ۱۳۸۸: ۹۵) لذا انتظار می‌رود سهم دولت در تأمین مالی آموزش عالی همچنان روند کاهشی داشته باشد (کارکاینن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶: ۵۷) و به‌واسطه رونق بازاریمداری در فعالیت‌ها و عملکرد دانشگاه‌ها، شاهد جایگزینی آن با منابع حاصل

#### 1. Capacity-Building

۲. دسته‌بندی ارائه‌شده در اینجا برای تبیین پیشینه پژوهش، مستقلاً در تحقیقات قبلی مطرح نشده اما با عنایت به چارچوب کلی و موضوعات اقتصاد آموزش عالی و مالیه و اقتصاد دانشگاه به‌طور خاص، برای دسته‌بندی و تبیین مؤلفه‌های توسعه مالی دانشگاه به‌کار گرفته شده است.

#### 3. Drezner & Huehls

#### 4. Kärkkäinen

از شهریه، فروش محصولات علمی - فنی و سایر خدمات دانشگاهی که بر نیازهای بازار و مشتریان متمرکز است باشیم. (نادری، ۱۳۸۸: ۹۰) الیکسو<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۱۸: ۱۶۶۴) در بررسی خود پیرامون دانشگاه پایدار، فقدان و کمبود منابع مالی ناشی از عواملی نظیر کاهش بودجه‌های آموزش عالی و کاهش شمار دانشجویان را به‌عنوان مانع اصلی پایداری و توسعه پایدار در مؤسسات آموزش عالی معرفی می‌کنند و شناسایی منابع جدید مالی را در این راستا ضروری دانسته‌اند. استاکوویاک و کودلا<sup>۲</sup> (۲۰۱۷: ۱۷۱۸) نیز به اهمیت پایداری مالی<sup>۳</sup> در مؤسسات آموزش عالی اشاره داشته و تأثیر عواملی نظیر قوانین و مقررات را بر آن مورد بررسی قرار داده‌اند.

کارایی و مدیریت هزینه در درون واحدهای دانشگاهی نیز یکی از محورهای مورد مطالعه در تحقیقات است و مطالعات هزینه، نقش و جایگاه ویژه‌ای در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی آموزشی دارد. (نادری، ۱۳۸۳: ۱۰۲) با توجه به معضلات آموزش عالی از جمله افزایش تقاضا و عدم سرمایه‌گذاری کافی و فزونی گرفتن اعتبارات جاری نسبت به اعتبارات عمرانی، یکی از راه‌حل‌های رفع بحران مالی دانشگاه‌ها افزایش کارایی است. (قارون، ۱۳۷۶: ه) عملکرد کارآمدتر، توان رقابتی را نیز در بازار آموزش افزایش خواهد داد. (عمادزاده، ۱۳۸۸: ۱۳۴) برخی محققان در تبیین راهبردهای مالی مؤسسات معتقدند کاهش و کنترل هزینه‌ها، در صدر آنها قرار دارد. (زیتلو<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۱۱: ۵۶) اهمیت کاهش هزینه‌ها و بکارگیری روش‌هایی همچون ساده‌سازی و تسهیل رویه‌های عملیاتی<sup>۵</sup> در این راستا، تا اندازه‌ای است که در دانشگاه‌هایی که در معرض عدم پایداری، بحران‌های مالی و حتی خطر تعطیلی قرار دارند، به‌طور خاص مورد تأکید قرار می‌گیرد. (دامستر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶: ۱۴۳) این مسئله تلاش دولت‌ها را نیز برای آگاهی دادن به دانشگاه‌ها و به‌کارگیری راهبردهای کاهش هزینه<sup>۷</sup> در پی داشته است. (کرتوویکس و مایکل<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵: ۱۵) جانز<sup>۹</sup> (۲۰۱۴: ۴۰۸) با اشاره به تنگناهای رو به تزاید اقتصادی برای دانشگاه‌ها، افزایش کارایی

1. Aleixo
2. Stachowiak & Kudła
3. Financial Stability
4. Zietlow
5. Streamlining Operational Procedures
6. Dumestre
7. Cost Cutting Strategies
8. Kretoivics & Michael
9. Johnes

و بهره‌وری در این مؤسسات را راهکاری اساسی برای مقابله با این چالش معرفی کرده و نشان داده است اجرای برنامه‌های ادغام در طول بیش از یک دهه، توانسته به‌طور چشمگیری کارایی دانشگاه‌های انگلستان را افزایش دهد.

مؤلفه دیگر توسعه مالی دانشگاه، تخصیص منابع<sup>۱</sup> درون واحدهای دانشگاهی است. کارایی و اثربخشی منابع آموزش، منوط به سازوکارها و نحوه تخصیص منابع مالی است و تحول در سازوکارهای تخصیص، مهم‌ترین تمایز بین نظام‌های آموزشی موفق و غیرموفق است. (نادری، ۱۳۹۰) الگوهای تخصیص بودجه در درون مؤسسات آموزشی، رفتار سازمانی آنها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد و در این راستا به‌کارگیری سازوکارهای تخصیص مبتنی بر عملکرد بیش از سایر روش‌ها مورد توجه است که علاوه بر افزایش استقلال مدیران، افزایش مسئولیت آنان و انعطاف‌پذیری و شفافیت بهره‌گیری از بودجه و نگرانی مدیران برای درآمدزایی را نیز به‌دنبال دارد. (محبوب، ۱۳۹۴: ۶۶) پیاده‌سازی این رویکرد، نیازمند تعهد مدیران، تعاملات مناسب و اطلاعات کافی از عملکرد واحدهاست. (استراوس<sup>۲</sup> و دیگران، ۱۹۹۶: ۲۴)

در کنار سه مؤلفه فوق‌الذکر، دانشگاه نیازمند ترتیبات نهادی<sup>۳</sup> و ساختارهای نهادی<sup>۴</sup> برای فراهم نمودن زمینه‌ها و زیرساخت‌های لازم جهت دستیابی به اهداف توسعه‌ای در سه حوزه فوق‌الذکر است<sup>۵</sup> که مستقیماً بر موفقیت سیاست‌های توسعه مالی دانشگاه تأثیرگذار است. به‌عنوان مثال نادری (۱۳۸۸: ۱۶۱) تأکید می‌کند ارتقای عملکرد عناصر واحد دانشگاهی به‌ویژه در امور مالی، تنها با کسب دانش و تخصص و روزآمد نمودن دانش و مهارت‌های افراد میسر می‌شود. برخی محققان نیز بر اهمیت به‌کارگیری کارکنان و مدیران آموزش‌دیده و باتجربه برای افزایش درآمد دانشگاه تأکید نموده‌اند. (پراپر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹: ۱۴۹؛ نیلسون<sup>۷</sup> و دیگران، ۲۰۱۲: ۶) گاسمان و سِرل<sup>۸</sup> (۲۰۱۷: ۱۰۵) در پژوهش خود

۱. تخصیص منابع، فرایند توزیع منابع در دسترس، به کاربری‌ها و برنامه‌های رقیب (Competing) و بدیل (Alternative) برای پاسخگویی به اهداف و نیازهای نامحدود است.

2. Strauss

3. Institutional Arrangements

4. Institutional Structure

۵. ترتیبات نهادی قواعد رفتاری‌اند که در محدوده مشخصی، رفتار را اداره کرده و به آن نظم می‌بخشند و ساختار نهادی، کلیت ترتیبات نهادی در یک جامعه است که سازمان‌ها، قوانین، رسوم و ایدئولوژی را در بر می‌گیرد. (متوسلی، ۱۳۹۲: ۳۴۱)

6. Proper

7. Neilson

8. Gasman & Sorrell

پیرامون رویکردهای آتی دانشگاه‌ها برای افزایش منابع و درآمدها، به نقش مهارت‌های ویژه در این زمینه اشاره دارند و دستیابی به افزایش درآمدهای دانشگاه را بدون کسب مهارت‌های مورد نیاز به‌خصوص برای مدیران مؤسسات آموزش عالی غیرممکن می‌دانند. توجه به این موضوع در اسناد برنامه‌ای برخی دانشگاه‌های داخلی نیز قابل مشاهده است. (معاونت طرح و برنامه، ۱۳۹۳: ۱۹)

ایجاد ساختارهای لازم برای تحقق اهداف توسعه مالی نیز توسط برخی محققان مورد اشاره قرار گرفته و در برخی پژوهش‌ها به ضرورت ساختارهایی در دانشگاه با هدف تأمین منابع مالی اشاره شده است. (لیندال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۲۶۰ و زیتلو، ۲۰۱۱: ۴۷۰) به این اعتبار در پژوهش حاضر نیز به ابعاد و مؤلفه‌های نهادی در زمینه توسعه مالی دانشگاه توجه ویژه‌ای شده است.

۱۴۳

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی، از نظر نحوه به‌دست آوردن داده‌ها توصیفی و از منظر رویکرد تحقیق، از روش تحقیق کیفی استفاده شده و مبتنی بر طرح تحقیق نظریه داده‌بنیاد<sup>۲</sup> و با استفاده از رویکرد نوحاسته<sup>۳</sup> انجام شده است. بر همین اساس و با توجه اینکه تاکنون چارچوب علمی و نظریه‌ای در زمینه توسعه مالی دانشگاه ارائه نشده است، در مرحله کیفی این پژوهش از نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است.

جامعه آماری شامل صاحب‌نظران، پژوهشگران دارای تألیفات علمی معتبر و مدیران دارای تجربه زیسته عمیق در حوزه توسعه مالی دانشگاه است. گردآوری و تحلیل داده‌ها در نظریه داده‌بنیاد، بر اساس نمونه‌گیری نظری<sup>۴</sup> انجام می‌شود<sup>۵</sup> (محمدپور، ۱۳۹۰: ۳۹) و با اشاره مشارکت‌کنندگان، سایر اطلاع‌رسانان نیز کشف می‌شوند. (فراستخواه، ۱۳۹۵: ۱۳۵) لذا نمونه‌گیری مبتنی بر راهبرد نمونه‌گیری نظری و به‌صورت هدفمند بر

1. Lindahl

۲. در شرایطی است که نظریه نیرومندی در ارتباط با مسئله و موضوع تحقیق وجود نداشته باشد و با عدم کفایت نظریه مواجه هستیم می‌توان از این روش استفاده نمود. (فراستخواه، ۱۳۹۵: ۸۸)

3. Emerging

4. Theoretical sample

۵. نمونه‌گیری نظری، فرایند گردآوری داده‌ها برای تولید نظریه است که به‌وسیله آن، تحلیلگر به‌صورت همزمان داده‌های خود را گردآوری، کدگذاری و تحلیل کرده و در مورد داده‌هایی که بعداً گردآوری می‌شوند و نیز محل یافتن آنها تصمیم می‌گیرد تا نظریه خود را آن‌طور که خودش ظهور می‌یابد توسعه دهد. (گلاسر و اشتراوس، ۱۹۶۷: ۴۱)

اساس معیارهای ذیل انتخاب شده‌اند: ۱. انجام تحقیقات مرتبط، ۲. دارا بودن تجربیات اجرایی مؤثر و مرتبط، ۳. مشارکت در سیاستگذاری، ۴. تخصص.

چارچوب نمونه باید به گونه‌ای باشد که گروه‌های مختلف درگیر با تجربه‌های مرتبط را در بر بگیرد تا داده‌ها از حیث تنوعات و کفایت آن به اشباع برسد (فراستخواه، ۱۳۹۵: ۱۳۷). لذا نمونه به نحوی انتخاب شده که از منظر سنخ‌شناسی، ترکیب مناسبی از پژوهشگران، سیاستگذاران و مدیران مالی را در بر داشته باشد<sup>۱</sup>. فرایند نمونه‌گیری تا آنجا ادامه یافت که خصیصه تازه‌ای ظهور پیدا نکند (چرمز، ۲۰۰۶: ۳۳) و اشباع نظری<sup>۲</sup> فراهم شود. با عنایت به اینکه در سه مصاحبه آخر مفاهیم یا مقولات جدیدی از سوی مشارکت کنندگان مطرح نشد، ۱۵ مصاحبه عمیق اکتشافی و نیمه‌ساختمند انجام شده است.

برای پایایی ابزارهای ساخت‌مند مانند پرسش‌های مصاحبه، می‌توان از بررسی‌های متقابل و واریسی‌های مجدد<sup>۳</sup> نظیر تکرار و چک توسط همکاران تحقیق استفاده نمود. (فراستخواه، ۱۳۹۵: ۱۴۲) لذا پرسش‌ها پس از تنظیم اولیه و انجام مصاحبه آزمایشی، با راهنمایی استادان راهنما و مشاور بازبینی شد. برای اطمینان از پایایی یافته‌ها، پس از گذشت یک‌ماه از تحلیل و کدگذاری اولیه، چهار مصاحبه تصادفاً انتخاب و مجدداً کدگذاری شد که نتایج جدول ۱ بیانگر پایایی کل ۸۰ درصد بوده که قابل قبول می‌باشد.

جدول ۱: نتایج کدگذاری مجدد تعدادی از مصاحبه‌ها

ردیف	شماره مصاحبه‌شونده	تعداد کدها	کدهای دارای تطابق	کدهای عدم تطابق	پایایی
۱	۱	۳۲	۲۷	۵	۸۴
۲	۴	۲۰	۱۷	۳	۸۵
۳	۵	۲۴	۱۸	۶	۷۵
۴	۹	۲۱	۱۶	۵	۷۶
مجموع	-	۹۷	۷۸	۱۹	۸۰

۱. در نمونه علاوه بر پژوهشگران، صاحبان تجربه زیسته در سیاستگذاری و مدیریت مالی دارای سوابقی نظیر وزیر ع.ت.ف، معاون اداری مالی، مدیر بودجه و مالی و مدیر برنامه‌ریزی وزارت ع.ت.ف، ریاست، معاون اداری مالی و مدیر مالی دانشگاه و رئیس دانشکده حضور داشته‌اند.

2. Theoretical Saturation

3. Cross-Check



به منظور اعتباربخشی نتایج پژوهش، از ۴ روش استفاده شده: الف. با توجه به اینکه معناداری نظریه از دیدگاه شرکت کنندگان از راه‌های اعتباربخشی به آن محسوب می‌شود (کرسول<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹: ۷۵)، با روش بازبینی مشارکت کنندگان<sup>۲</sup>، نظرات اصلاحی ایشان اخذ و در مدل نهایی مورد توجه قرار گرفت. ب. مبتنی بر رویکرد مثلث‌سازی<sup>۳</sup>، از سه روش اعتبارسنجی دیگر نیز استفاده شده<sup>۴</sup>: ۱. مثلث‌سازی داده‌ها<sup>۵</sup> که براساس آن برای جمع‌آوری داده‌ها، به سه دسته سیاستگذاران، مدیران اجرایی و پژوهشگران مرتبط با توسعه مالی دانشگاه رجوع شده. ۲. مثلث‌سازی بررسی‌کننده/ پژوهشگر<sup>۶</sup> که از طریق مرور خبرگان غیرشرکت‌کننده در پژوهش<sup>۷</sup>، نظرات تعدادی از صاحب‌نظران اخذ و در تحلیل و جمع‌بندی مورد توجه قرار گرفت. ۳. بازبینی توسط همکاران<sup>۸</sup> که براساس آن نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها و یافته‌ها در اختیار استادان راهنما و مشاور قرار داده شد و نظرات اصلاحی و تکمیلی ایشان در تدوین الگوی نهایی لحاظ شد.

۱۴۵

#### یافته‌ها

در مرحله کدگذاری باز، تعداد ۲۸۰ مفهوم و مضمون از گزاره‌های کلامی استخراج شد که با مقایسه کدهای استخراج شده و حذف کدهای تکراری در مرحله دوم کدگذاری باز، به ۱۳۸ مقوله سطح اول تقلیل داده شد. این فرایند ابتدا به صورت مجزا و در مورد هر یک از مصاحبه‌ها انجام شد و کدگذاری صورت گرفته، به تأیید هر یک از صاحب‌نظران رسید. در ادامه در مرحله کدگذاری محوری و با توجه به ماهیت و ارتباط مفهومی کدهای استخراج شده، ۲۹ مقوله سطح دوم و ۹ مقوله سطح سوم یا خوشه‌ای تعیین و شناسایی شدند. مقوله‌های سطح سوم عبارت‌اند از: تأمین منابع، تخصیص منابع، کارایی و مدیریت هزینه، فرهنگ حامی توسعه مالی، ساختار سازمانی مناسب، قاعده‌گذاری و رویه‌های

1. Creswell

2. Member Checking

3. Triangulation

۴. در مثلث‌سازی (تطابق همگونی داده‌ها)، داده‌ها با روش‌های تحلیل مختلف بررسی می‌شود یا داده‌ها با استفاده از روش‌ها و منابع مختلف جمع‌آوری می‌شود. (گاوین، ۲۰۰۸: ۶۱) مثلث‌سازی به افزایش روایی درونی و بیرونی پژوهش کیفی کمک می‌کند. (ابوالمعالی، ۱۳۹۱: ۱۶۹)

5. Data Triangulation

6. Investigator/ Researcher Triangulation

7. External Audit

8. Peer Checking

مالی، راهبری و مدیریت مالی، توسعه سرمایه انسانی مالی - اقتصادی و عوامل محیطی. در مرحله سوم یعنی کدگذاری گزینشی، تمام مقوله‌های عمده شامل مقوله‌های سطح دوم و سوم و مقوله هسته‌ای (توسعه مالی دانشگاه) در قالب یک الگوی جامع، با یکدیگر مرتبط شدند و ربط هر یک از خوشه‌های مقوله‌ای با پدیده اصلی یعنی توسعه مالی دانشگاه، مشخص و چارچوب مفهومی پژوهش ارائه شد. در جداول ۲ تا ۱۰، مقوله‌های سطح اول و دوم به صورت متناظر، تبیین و ارائه شده است.

جدول ۲: مقوله‌های مربوط به تأمین منابع مالی

مقوله‌های سطح دوم	مقوله‌های سطح اول
کفایت، پایداری و رشد منابع	- ضرورت کاهش اتکاء دانشگاه‌ها به بودجه‌های دولتی؛ - عدم اکتفا به شهریه‌های آموزشی در درآمدهای اختصاصی؛ - کاربردمحوری آموزش‌ها و پژوهش‌ها متناسب با نیاز جامعه به منظور تأمین منابع پایدار.
تنوع‌بخشی به منابع مالی	- تنوع‌بخشی بازارها و مشتریان؛ - تنوع‌بخشی آموزش‌ها نظیر آموزش‌های آزاد، حرفه‌ای، غیرحضور؛ - مشارکت دانشجویان و خانواده‌ها در پرداخت شهریه؛ - توجه به منابع وقف و خیریه؛ - جهت‌دهی خیریه برای توسعه انسانی؛ - انجام پژوهش‌های کاربردی؛ - ارتباط با صنعت و قراردادهای پژوهشی و خدماتی؛ - جذب سرمایه در طرح‌های دانشگاه؛ - ایجاد مزیت اقتصادی برای شرکا و سرمایه‌گذاران؛ - فروش دانش؛ - بین‌المللی شدن و جذب منابع دانشجویان خارجی، کمک‌ها و تحقیقات بین‌المللی.
بازاریابی و تعامل با ذینفعان	- ایجاد برنامه و نهاد بازاریابی؛ - ارتباط با دانش‌آموختگان و بهره‌گیری از منابع آنها؛ - ارتقاء کیفیت خدمات و رضایت مشتریان برای ارتباط پایدار؛ - پایش نیاز جامعه و ذی‌نفعان؛ - تطبیق خدمات با نیازها؛ - دریافت بازخورد محصولات و دانش‌آموختگان و اصلاح فرایندها؛ - خدمات جدید (نیازسازی با فشار عرضه)؛ - ارتباط بین دانشگاهی و پیگیری اهداف مشترک در توسعه مالی؛ - ترویج بازاریابی در مدیران و گروه‌های آموزشی؛ - حسن شهرت و برندسازی در دانشگاه؛ - بازاریابی بین‌المللی برای خدمات.
به‌کارگیری ظرفیت‌های مازاد	- شناسایی دارایی‌های وقفی و به‌کارگیری آنها؛ - درآمدزایی با به‌کارگیری ظرفیت‌های مازاد آزمایشگاه، کارگاه، امکانات ورزشی و...؛ - شناسایی و به‌کارگیری ظرفیت‌های مازاد انسانی برای جذب منابع

۱۴۶

در جدول ۳، مقوله‌های مربوط به کارایی و مدیریت هزینه تبیین شده است که در واقع مکمل رویکرد تأمین منابع در دانشگاه محسوب می‌شود.

جدول ۳: مقوله‌های مربوط به کارایی و مدیریت هزینه

مقوله‌های سطح دوم	مقوله‌های سطح اول
صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌ها	- فناوری اطلاعات و سامانه‌سپاری برای کاهش نیاز به منابع انسانی؛ - صف‌سپاری در واحدها؛ - به‌کارگیری روش‌های حداقل کردن هزینه؛ - استفاده بهینه از امکانات موجود؛ - کنترل هزینه‌های آموزشی نظیر حق‌التدریس‌ها؛ - پایش و کنترل مصرف انرژی؛ - رصد محیط و کاهش برنامه‌ها در حوزه‌های راکد براساس رویکرد بازارگرا؛ - مشارکت با دانشگاه‌ها در اجرای برنامه‌ها (نظیر آموزش دروس عمومی، اشتراک خریدها و امکانات، ادغام برخی رشته‌های دارای همپوشانی)
برون‌سپاری به همراه نظارت	- برون‌سپاری و واگذاری فعالیت‌های پشتیبانی غیرآموزشی و خدمات رفاهی (تغذیه، چاپخانه، تأسیسات، حمل‌ونقل، فضای سبز، ورزش، خوابگاه و...); - برون‌سپاری مشروط به نظارت و حفظ کیفیت، عدم ایجاد هزینه‌های واسط و عدم وجود کارکنان برای آن کار.
تجمیع ساختارها و تسهیل فرایندها	- کاهش کارکنان غیرآموزشی در سطح استاندارد؛ - کوچک‌سازی ساختار اداری پشتیبانی؛ - استقلال دانشگاه در چابک و کوچک‌سازی ساختار داخلی؛ - کارایی و بهره‌وری کارکنان؛ - تسهیل و تسریع فرایندهای اداری استخدامی و مالی معاملاتی
نظارت بر اجرای بودجه	- تعریف شاخص‌های مدیریت هزینه در ارزیابی و رتبه‌بندی واحدهای دانشگاه؛ - نظارت بر اجرای بودجه دانشگاه (سفارش، خرید اقلام و...); - حسابداری تعهدی در دانشگاه؛ - اطلاع‌رسانی و انتشار ترازنامه مالی؛ - اندازه‌گیری شاخص‌های هزینه در واحدهای دانشگاه؛ - شناسایی دقیق مراکز هزینه

۱۴۷

دیدگاه مشارکت‌کنندگان در زمینه نحوه تخصیص منابع در درون واحدهای دانشگاهی و چگونگی بهره‌برداری از آن به‌عنوان ابزاری در خدمت ارزش‌ها و سیاست‌های دانشگاه، در جدول ۴ ذکر شده است.

جدول ۴: مقوله‌های مربوط به تخصیص منابع

مقوله‌های سطح دوم	مقوله‌های سطح اول
مبتنی بر ستانده و عملکرد	- تخصیص منابع در دانشگاه مبتنی بر عملکرد و ستانده؛ - جبران و خرید خدمت از کنشگران دانشگاه بر مبنای عملکرد و کیفیت
ایجاد رقابت	- تخصیص بخشی از منابع مبتنی بر ایجاد رقابت بین واحدهای دانشگاه و هیئت علمی.
تخصیص مبتنی بر راهبردها	- تخصیص مبتنی بر اهداف و راهبردهای دانشگاه؛ - تعیین و اعلام معیارهای تخصیص؛ - تخصیص منابع براساس معیارهای ارزشی و اهداف؛ - تدوین سیاست‌های تخصیص برای به حداکثر رساندن منافع افراد در دانشگاه در راستای برنامه‌ها؛ - تخصیص مبتنی بر راهبرد بازارگرا و تقاضا.
تخصیص بر مبنای عدالت	- کمک به استعدادهای برتر محرومان برای دسترسی به دانشگاه؛ - برخورد یکسان و عادلانه با واحدهای دانشگاهی در تخصیص منابع.

در جداول ۵ تا ۹، مقوله‌های مربوط به ترتیبات و ساختارهای نهادی از دیدگاه صاحب‌نظران تبیین و تشریح شده است. در جدول ۵ به مقوله خوشه‌ای راهبری و مدیریت مالی دانشگاه پرداخته شده است.

جدول ۵: مقوله‌های مربوط به راهبری و مدیریت مالی

مقوله‌های سطح دوم	مقوله‌های سطح اول
برنامه‌ریزی راهبردی مالی	- تدوین برنامه راهبردی توسعه مالی؛ - تدوین راهبرد اقتضایی توسعه مالی متناسب با نوع و مأموریت دانشگاه؛ - تنوع‌بخشی به مأموریت‌ها و خدمات متناسب با اقتضانات محیط و ایجاد دانشگاه کارآفرین.
رویکرد حرفه‌ای به مدیریت مالی	- تعیین ویژگی‌های مطلوب و سازوکار انتخاب مدیران حرفه‌ای و بازارگرا؛ - پذیرش رویکرد حرفه‌ای به مدیریت اجرایی؛ - انتخاب افراد حرفه‌ای و متخصص مالی برای مسئولیت‌های مالی؛ - همگرا نمودن مسیر حرفه‌ای هیئت علمی با مدیریت اجرایی حرفه‌ای؛ - انتخاب هیئت امنای متخصص از جمله در امور مالی.
تحقق کارکردهای مدیریت مالی	- ایفای نقش سیاستگذاری توسعه مالی توسط هیئت امناء؛ - تعیین مأموریت‌های مرتبط با توسعه مالی (درآمذزایی، کارایی و...) برای مدیران واحدها؛ - اراده مدیران برای کاهش هزینه‌ها، کوچک‌سازی ساختار و برنامه‌های زائد.

۱۴۸

بی‌شک توسعه سرمایه انسانی یکی از کلیدهای موفقیت در هر نظامی از جمله در سطح دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی است. لذا صاحب‌نظران توجه ویژه‌ای نسبت به این مقوله از منظر نقش آن در توسعه مالی دانشگاه داشته‌اند که در جدول ۶ شرح داده شده است.

جدول ۶: مقوله‌های مربوط به توسعه سرمایه انسانی در زمینه مالی - اقتصادی

مقوله‌های سطح دوم	مقوله‌های سطح اول
ارتقاء توانمندی‌های شناختی در زمینه مالی	- مهارت‌افزایی و آموزش‌های حرفه‌ای مدیران، کارکنان و هیئت علمی در زمینه توسعه مالی؛ - انتقال تجربه بین مدیران و کارکنان در امور مالی؛ - آموزش سازوکارهای توسعه مالی نظیر بازاریابی، روش‌های کاهش هزینه و...؛ - بازنگری در شرح مشاغل در زمینه توسعه مالی متناسب با اقتضانات روز و به‌کارگیری منابع انسانی متناسب آن
شبکه‌سازی متخصصین مالی	- بهره‌گیری از شبکه مشاواران متخصص در حوزه‌های توسعه مالی توسط مدیران دانشگاه؛ - استفاده از ظرفیت تخصصی ذی‌نفعان دانشگاه نظیر بازنشستگان، فارغ‌التحصیلان و... برای مشاوره‌های مالی

فرهنگ جاری در دانشگاه نیز مقوله مهم دیگری است که اگرچه تغییرات آن نیازمند

گذر زمان است، اما نقش مؤثری در توسعه یافتگی مالی دانشگاه ایفا می‌کند و در صورت هم‌راستایی با اهداف توسعه مالی دانشگاه، می‌تواند محرک و مقوم آن محسوب گردد. جدول ۷ بیانگر توجه مشارکت‌کنندگان به این مقوله است.

جدول ۷: مقوله‌های مربوط به فرهنگ حامی توسعه مالی

مقوله‌های سطح دوم	مقوله‌های سطح اول
انگیزه‌های درونی برای توسعه مالی	- تقویت انگیزه‌های درونی و غیرمادی اعضای هیئت علمی برای کاربردی نمودن دانش و ارتباط با ذی‌نفعان؛ - تقویت مسئولیت اجتماعی در دانشگاه برای افزایش کارایی و پاسخگویی به نیازهای جامعه
نگرش‌ها و رویکردها به توسعه مالی	- اصلاح نگرش مدیران در مورد وظیفه یک طرفه نهادها برای تأمین منابع دانشگاه؛ - نگرش عمومی‌سازی و کاربردی کردن دانش در سطح فعالان دانشگاه؛ - باور پاسخگو بودن دانشگاه به جامعه؛ - تحول در فرهنگ دانشگاهی در راستای ایجاد دانشگاه کارآفرین و بازارگرا و توسعه مالی

رویه‌ها و قواعد حاکم بر دانشگاه نیز که عنصر مهمی در شکل‌دهی به رفتارهای کنشگران حاضر در مؤسسات آموزش عالی محسوب می‌شود، مورد توجه صاحب‌نظران قرار داشته است و مقوله‌های مرتبط با آن در جدول ۸ ذکر شده است.

جدول ۸: مقوله‌های مربوط به قاعده‌گذاری و رویه‌های مالی

مقوله‌های سطح دوم	مقوله‌های سطح اول
رعایت اصول قاعده‌گذاری	- استقلال و اهتمام دانشگاه به تدوین قواعد اداری استخدامی و مالی معاملاتی متناسب با نیازهای بومی؛ - تقویت نظام درونی ایجاد و انتشار آمار و اطلاعات مالی؛ - مشارکت ذی‌نفعان از جمله صنایع در طراحی رویه‌ها و برنامه‌های دانشگاه با هدف سازگاری با نیازها.
مقررات اداری استخدامی	- تمدید قرارداد همکاری با کارکنان و هیئت علمی بر مبنای ارزیابی عملکرد؛ - پرهیز از قراردادهای استخدام قطعی و بلندمدت با کارکنان و هیئت علمی؛ - سازوکارهای تشویقی و تنبیهی برای افزایش بهره‌وری کارکنان و هیئت علمی.
مقررات مالی معاملاتی	- مشوق‌های مالی برای ارتباط هیئت علمی با صنعت و جذب منابع؛ - مشوق در آیین‌نامه ارتقاء برای درآمدزایی و توسعه مالی؛ - تشویق هیئت علمی برای اظهار و هم‌راستایی فعالیت‌های اقتصادی با دانشگاه؛ - انگیزه مادی برای دانشجو، هیئت علمی و کارکنان در راستای توسعه مالی؛ - رویه‌های حقوقی مرتبط با توسعه مالی مثل نحوه بهره‌گیری از موقوفات، تبدیل دانش به دارایی فکری و محافظت از آن و...

ساختار سازمانی مناسب برای توسعه مالی نیز به‌عنوان آخرین مقوله سطح سوم ذیل مفهوم ترتیبات و ساختارهای نهادی، در تکمیل فرایند توسعه یافتگی مالی دانشگاه مؤثر است و لذا مقوله‌های مرتبط با آن در جدول ۹ تبیین شده است.

جدول ۹: مقوله‌های مربوط به ساختار سازمانی مناسب توسعه مالی

مقوله‌های سطح دوم	مقوله‌های سطح اول
ساختارسازی برای توسعه مالی	- ایجاد ساختارهای لازم برای توسعه مالی نظیر مراکز مشاوره و...؛ - ایجاد ساختار مدیریت دارایی‌های دانشگاه؛ - ایجاد بنیادهایی در دانشگاه برای مدیریت دارایی‌های وقفی و جذب وقف و خیریه.
انعطاف‌پذیری ساختارها	- انعطاف‌پذیری ساختارهای دانشگاه متناسب با شرایط محیط؛ - انعطاف در برنامه‌ها و مأموریت ساختارهای دانشگاه متناسب با تحولات.

۱۵۰

آخرین بخش از یافته‌های پژوهش که در جدول ۱۰ آورده شده، در خصوص عوامل محیطی مؤثر بر توسعه مالی دانشگاه است که از سوی صاحب‌نظران مورد تأکید ویژه قرار داشته و کثرت و تنوع مقوله‌های سطح اول در این زمینه مؤید اهمیت این موضوع است.

جدول ۱۰: مقوله‌های مربوط به عوامل محیطی

مقوله‌های سطح دوم	مقوله‌های سطح اول
عوامل اقتصادی	- تقویت اقتصاد دانش‌بنیان و افزایش تقاضای دانش و رجوع به دانشگاه و جذب منابع از طریق پژوهش و مشاوره؛ - کاهش سوداگری و وابستگی به واردات؛ - ثبات اقتصاد و قابلیت پیش‌بینی؛ - رقابت در اقتصاد و فعالان کسب‌وکار؛ - ایجاد مشوق‌های مالی و مالیاتی برای ارتباط با دانشگاه؛ - قانونگذاری برای تقویت ارتباط با دانشگاه و تزریق منابع؛ - مشارکت نظام مالی بانکی در تأمین منابع دانشگاه‌ها از جمله ارائه وام شهریه به دانشجویان؛ - اصلاح نظام اقتصادی و تشویق به تلاش و نوآوری
عوامل سیاسی	- حاکمیت عقلانیت و شایسته‌سالاری در فضای کشور؛ - فضای سیاسی مناسب برای حفظ نخبگان و کارآفرینان در کشور به‌ویژه دانشگاه‌ها؛ - تسهیل ارتباط با دانشگاه‌های خارجی؛ - رفع موانع تحریم در تعامل با مراکز آموزش عالی و تحقیقاتی بین‌المللی
عوامل فرهنگی اجتماعی	- تمهید الزامات فرهنگی اجتماعی توسعه فردی دانشجویان، کارکنان و هیئت علمی؛ - ایجاد فرهنگ متناسب با توسعه مالی در کشور؛ - فرهنگ‌سازی برای خیریه و وقف به دانشگاه‌ها؛ - اصلاح نظام فرهنگی و رویکرد به تلاش و نوآوری؛ - تقویت فرهنگ کارآفرینی در آحاد و نهادها

<p>حکمرانی در آموزش عالی</p>	<p>- تأمین استقلال تصمیم‌گیری و مالی دانشگاه؛ - آزادی در انتخاب عوامل ورودی (دانشجو، هیئت علمی و...) بر اساس شایستگی؛ - آزادی و استقلال در انتخاب هیئت امنا و رؤسا؛ - توسعه مبتنی بر آمایش و مزیت‌های منطقه‌ای؛ - ادغام دانشگاه‌ها برای کاهش هزینه‌ها؛ - تخصیص بودجه بر مبنای عملکرد؛ - نظارت مستمر بر هزینه‌کرد بودجه دانشگاه‌ها؛ - تدوام کمک دولت به دانشگاه‌ها متناسب با رتبه‌بندی و عملکرد؛ - توجه به شاخص‌های فرایندی و خروجی از جمله در زمینه توسعه مالی در ارزیابی‌ها؛ - پاس‌خگویی دانشگاه در فرایند، برون‌داد و مؤلفه‌های توسعه مالی از جمله هزینه‌کرد؛ - عدم یکسان‌نگری به دانشگاه‌ها و تقویت نوآوری و توان برنامه‌ریزی آنها؛ - رویکرد حرفه‌ای به مدیریت اجرایی در وزارت ع.ت.ف؛ - اصلاح آیین‌نامه ارتقاء و تشویق به جذب منابع و همکاری با صنایع؛ - رقابت میان دانشگاه‌ها؛ - عدم تنظیم بودجه با عوامل ورودی</p>
<p>جهانی شدن و محیط بین‌المللی</p>	<p>- افزایش رقابت جهانی و ارتقاء کیفیت دانشگاه‌های رقیب در سایر کشورها؛ - ارتقاء استانداردهای بین‌المللی عملکرد دانشگاه‌ها در زمینه توسعه مالی؛ - افزایش دسترسی متقاضیان به خدمات دانشگاه‌های بین‌المللی</p>

در شکل ۱، الگوی توسعه مالی دانشگاه بر مبنای یافته‌های پژوهش ارائه شده است<sup>۱</sup>. بر این اساس، سه مؤلفه «تأمین منابع»، «کارایی و مدیریت هزینه» و «تخصیص منابع» مستقیماً بر توسعه مالی دانشگاه مؤثرند. مؤلفه‌های «راهبری و مدیریت مالی»، «توسعه سرمایه انسانی در زمینه مالی - اقتصادی»، «فرهنگ حامی توسعه مالی»، «قاعده‌گذاری و رویه‌های مالی» و «ساختار سازمانی مناسب توسعه مالی»، به‌عنوان اجزاء و ابعاد ترتیبات و ساختارهای نهادی، از طریق تأثیرگذاری بر سه مؤلفه فوق‌الذکر می‌توانند به تقویت یا تضعیف توسعه مالی دانشگاه منجر شوند.

۱. لازم به‌ذکر است هدف از به‌کارگیری پیکان در این شکل، رابطه علی نیست، بلکه جهت و نوع روابط بیان شده است.



شکل ۱: الگوی مفهومی پیشنهادی برای توسعه مالی دانشگاه

در عین حال عوامل محیطی که خارج از اراده و اختیار دانشگاه قرار دارند نیز می توانند توسعه مالی دانشگاه و مؤلفه های مؤثر بر آن را تحت تأثیر قرار دهند.

### بحث و نتیجه گیری

یکی از مهم ترین مؤلفه های توسعه مالی دانشگاه، تأمین منابع مالی است که با توجه به چالش های ناشی از عدم کفایت، نوسانات و عدم تخصیص کامل بودجه و هزینه های



رو به‌تزايد مؤسسات آموزش عالی، زیرمؤلفه کفایت، پایداری و رشد منابع، از سوی صاحب‌نظران مورد تأکید قرار داشته و به مقولاتی نظیر کاهش اتکاء به بودجه دولتی، عدم اکتفا به شهریه و کاربردمحوری آموزش‌ها و پژوهش‌ها اشاره شده است. تنوع‌بخشی به منابع مالی نیز مورد تأکید مشارکت‌کنندگان است و گزاره‌هایی چون تنوع خدمات آموزشی و پژوهشی، تنوع مشتریان و بازارها و ارتباط با صنایع و بهره‌گیری از خیریه و وقف بیان شده است. جذب منابع بین‌المللی نیز در این راستا مطرح است که علاوه بر رفع محدودیت داخلی، حضور در عرصه جهانی و ارتقاء کیفیت خدمات را به‌دنبال داشته و منابع حاصل از جذب دانشجوی خارجی و مشارکت در تحقیقات بین‌المللی را نیز در دسترس قرار می‌دهد. برخی پژوهش‌ها (نظیر: عمادزاده، ۱۳۸۸؛ نادری، ۱۳۸۸؛ دیگستر و دیگران، ۲۰۰۸؛ شاتوک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ استرمن و پرووت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱) به اهمیت این رویکرد در دانشگاه اشاره داشته‌اند. بازاریابی و تعامل با ذی‌نفعان، از دیگر مقوله‌ها است که شامل گزاره‌هایی چون برنامه بازاریابی داخلی و بین‌المللی، پایش نیازهای جامعه، ارتباط مالی با ذینفعان، اعتمادسازی و رعایت الزامات تداوم تعامل مالی به‌ویژه کیفیت خدمات و بازخورد از آن می‌باشد. مقوله بازاریابی و تعامل مؤثر با ذی‌نفعان در دانشگاه در برخی تحقیقات (از جمله: عمادزاده، ۱۳۸۸؛ فراستخواه، ۱۳۸۸؛ حسینی و دیگران، ۱۳۹۱؛ آراسته و رضایی، ۱۳۹۳؛ لشر و کوک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶؛ ساپرت و گودمن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷؛ ولنتین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰؛ کر توویکس و مایکل، ۲۰۰۵؛ پریگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵؛ براون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷؛ آبرو<sup>۸</sup> و دیگران، ۲۰۰۸؛ بری<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰؛ استرمن و پراوت، ۲۰۱۱؛ زیتلو و دیگران، ۲۰۱۱؛ پیرز و توری<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۲؛ درزنر و هیلز، ۲۰۱۴؛ استرند<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۶) مورد توجه قرار داشته است. به‌کارگیری ظرفیت‌های مازاد انسانی و فیزیکی نظیر آزمایشگاه، کارگاه و امکانات ورزشی نیز می‌تواند منابع جدیدی فراهم آورد که می‌توان در قبال قراردادهای مالی، در خدمت سایر دانشگاه‌ها، صنایع و... قرار داد.

1. Shattock
2. Estermann & Pruvot
3. Lasher & Cook
4. Cyert & Goodman
5. Valentin
6. Prigge
7. Brown
8. Abreu
9. Berry
10. Pérez & Torre
11. Strand

یافته‌های این بخش با نتایج برخی تحقیقات (مانند: وانگ و لیو، ۲۰۱۱) همخوانی دارد. اما اهمیت کارایی و مدیریت هزینه، کمتر از تأمین منابع نیست به‌گونه‌ای که برخی مشارکت‌کنندگان معتقدند با توجه به رکود اقتصادی و کاهش منابع در دسترس، عملی‌ترین راهکار مقابله با چالش‌های مالی است. در این راستا کاهش هزینه مورد تأکید است و با سازوکارهایی نظیر کاهش هزینه خدمات، کنترل مصرف انرژی، مشارکت با دانشگاه‌های همکار در اشتراک برنامه‌ها و زیرساخت‌ها و استفاده از فناوری اطلاعات در فرایندهای داخلی قابل تحقق است. برخی پژوهش‌ها (مانند: قارون، ۱۳۷۶؛ نوه‌ابراهیم، ۱۳۸۱؛ قطبی، ۱۳۸۲؛ نادری، ۱۳۸۸؛ عمادزاده، ۱۳۸۸؛ انتظاری، ۱۳۹۴؛ سهیلی و علیمردی، ۱۳۹۴؛ کرتوویکس و مایکل، ۲۰۰۵؛ پریگ، ۲۰۰۵؛ و ناکوبا، ۲۰۱۴) به این مفاهیم اشاره نموده‌اند. مقوله برون‌سپاری نیز به افزایش کارایی کمک می‌کند، مشروط بر نظارت و حفظ کیفیت خدمات و عدم افزایش هزینه‌های واسطه‌گری. بعضی مطالعات (از جمله: نادری، ۱۳۸۸؛ بهرامی و ملکی، ۱۳۹۴؛ و سانگ، ۲۰۱۰) نقش برون‌سپاری را در افزایش کارایی دانشگاه مورد تأکید قرار داده‌اند. در این راستا کوچک و چابک‌سازی و تجمیع ساختارها و تسهیل و تسریع در فرایندها به تواتر تأکید شده است. ساختارهای موازی و چندلایه، فرایندهای پیچیده، طولانی و غیرشفاف و حجیم شدن ساختار اداری پشتیبانی، منجر به افزایش هزینه‌های پنهان و مبادلاتی شده و کارایی را مخدوش می‌کند. پژوهش‌هایی (همچون: نوه‌ابراهیم، ۱۳۸۱ و عمادزاده، ۱۳۸۸) نیز به این مفاهیم تأکید داشته‌اند. نظارت بر اجرای بودجه نیز مورد تأکید صاحب‌نظران است و آن را ضامن کارایی واحدهای دانشگاهی دانسته‌اند. تعریف و اندازه‌گیری شاخص‌های هزینه، نظارت بر هزینه‌کرد بودجه و اعمال شاخص‌ها در فرایند ارزیابی و رتبه‌بندی واحدهای دانشگاه، از جمله گزاره‌های مربوطه است. این مقوله نیز در مطالعاتی (مانند: امیری و دیگران، ۱۳۸۹) مورد تأکید واقع شده است.

در زمینه سیاست‌های تخصیص درون واحدها، طراحی و اعلام سیاست‌های تخصیص توسط مدیریت و عنایت به برنامه راهبردی در این فرایند، به‌عنوان یک اصل مورد تأکید قرار دارد. این یافته با مطالعاتی از جمله (استرمن و پرووت، ۲۰۱۱ و تسوما و موگامبی،

1. Wang & Liu
2. Prigge
3. Nacubo
4. Sang

۲۰۱۴) همخوانی دارد. از سوی دیگر تخصیص مبتنی بر ستاندها و عملکرد واحدها، ایجاد رقابت از طریق سازوکار تخصیص منابع، تخصیص بر مبنای عدالت، به‌عنوان دیگر سیاست‌های تخصیص منابع از سوی صاحب‌نظران مطرح شده است. یافته‌های این بخش با برخی تحقیقات دیگر از جمله (قارون، ۱۳۷۶؛ روشن، ۱۳۸۳؛ عمادزاده، ۱۳۸۸؛ عزتی و نادری، ۱۳۸۸؛ نادری، ۱۳۸۸؛ ۱۳۸۹ و ۱۳۹۰؛ انتظاری و محبوب، ۱۳۹۲؛ عزتی، ۱۳۹۳؛ بلاگ، ۱۹۷۰؛ وودهال، ۱، ۱۹۸۳ و ۱۹۹۲؛ فُکس<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹؛ استراوس و دیگران، ۱۹۹۶؛ مک‌فرسون و شاپیرو<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱؛ بار<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴؛ چاپمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶؛ هرن<sup>۶</sup> و دیگران، ۲۰۰۶؛ بری، ۲۰۱۰؛ استرمن و پرووت، ۲۰۱۱؛ مارگینسون<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸؛ چاپمن و دوریس<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸) تطابق دارد.

در این پژوهش برای اولین بار به نقش ترتیبات و ساختارهای نهادی و تأثیرات آن بر توسعه مالی، به‌صورت ویژه و مستقل از مؤلفه‌های دیگر پرداخته شده که زیرساخت نهادی لازم برای بسترسازی و پشتیبانی از سایر کارکردهای توسعه مالی دانشگاه را فراهم می‌آورد. فراوانی گزاره‌های این بخش و توجه صاحب‌نظران به وجوه نهادی توسعه مالی دانشگاه، بیانگر گستردگی ابعاد و تأثیر قابل توجه آن بر مقوله محوری پژوهش است. راهبری و مدیریت مالی، یکی از مقولاتی است که مورد توجه بوده و نقش آن در توسعه مالی دانشگاه مهم تلقی شده، از جمله برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه با محوریت توسعه مالی. جلب پشتیبانی بلندمدت مدیریت و همگرایی نیروهای مؤثر دانشگاه، مستلزم توجه به جایگاه و ابعاد توسعه مالی در اسناد و برنامه راهبردی و رسمی است. این یافته‌ها در مطالعاتی نظیر (لمبرت<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳؛ اتحادیه دانشگاه‌های اروپا، ۲۰۰۸؛ سُنْتَاگ<sup>۱۰</sup> و دیگران، ۲۰۱۲ و استراند<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۶) مورد اشاره قرار گرفته است. همچنین ضرورت رویکرد حرفه‌ای نسبت به جایگاه مدیریت (به‌ویژه مدیریت مالی) و نقش آن در پیاده‌سازی سیاست‌های

1. Woodhall
2. Fox
3. Mcpherson & Schapiro
4. Barr
5. Chapman
6. Hearn
7. Marginson
8. Doris
9. Lambert
10. Sontag
11. Strand

توسعه مالی، تبیین و کارکردهای سیاستی و اجرایی هیئت امنا و مدیریت در حوزه توسعه مالی مورد تأکید قرار گرفته است. یافته‌های این بخش با نتایج برخی مطالعات (از جمله: نورشاهی، ۱۳۸۷ و ۱۳۸۸؛ جواهری‌زاده و دیگران، ۱۳۹۳؛ رولی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷؛ نیومن و ای. نیومن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹؛ رولی و شرمین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳ و آنیاملی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴) همخوانی دارد. از سوی دیگر مؤثرترین مسیر دستیابی به توسعه در همه سطوح از جمله در سطح سازمانی، توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی است (نادری، ۱۳۹۴) که مورد تأکید مشارکت‌کنندگان واقع شده است. براساس الگوی یکپارچه سرمایه انسانی (نادری، ۱۳۹۴)، زیرمؤلفه‌های اطلاعات، تخصص، مهارت و دانش، ذیل مؤلفه توانمندی‌های شناختی قرار دارد. لذا گزاره‌های مربوط از جمله آموزش‌های تخصصی، ذیل این مقوله آورده شده که توجه به آن در همه سطوح مدیریت، هیئت علمی و کارکنان مورد تأکید است. همچنین ایجاد شبکه‌ای از مشاوران و متخصصان امور مالی نیز توصیه شده است. این مفاهیم در برخی تحقیقات (همچون: خطیبی، ۱۳۸۱؛ نکویی‌مقدم و میررضایی، ۱۳۸۴؛ ساکتی و دهقانی، ۱۳۹۰؛ اسفندیاری و دیگران، ۱۳۹۰؛ ایللی و دیگران، ۱۳۹۴؛ خیراندیش و دیگران، ۱۳۹۵ و گیس و کافی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴) نیز مورد تأکید قرار گرفته است.

در زمینه قاعده‌گذاری و رویه‌های مالی به‌عنوان خط‌مشی‌های رسمی و جهت‌دهنده به رفتار واحدها و فعالان دانشگاهی، اصول کلی خط‌مشی‌گذاری همچون مشارکت ذی‌نفعان در طراحی رویه‌ها و برنامه‌ها و سازگاری با نیازهای جامعه مورد توجه قرار داشته است. سایر موارد از نظر محتوایی به دو دسته مقررات اداری - استخدامی همچون قراردادهای همکاری مشروط و بر مبنای عملکرد و مالی - معاملاتی نظیر طراحی مشوق‌های مالی برای جذب منابع و مقررات حقوق مالکیت فکری قابل تفکیک است. این مفاهیم با مطالعاتی همچون (مگواپر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳؛ بری، ۲۰۱۰؛ پرووت، ۲۰۱۱ و زیتلو و دیگران، ۲۰۱۱) همخوانی دارد.

فرهنگ حامی توسعه مالی نیز به‌عنوان مقوله‌ای مبنایی و زمینه‌ای که در کنار قوانین و مقررات، می‌تواند رفتار فعالان دانشگاهی را تحت تأثیر قرار دهد مورد توجه صاحب‌نظران

1. Rowley
2. Neumann & Neumann E.
3. Sherman
4. Anyamele
5. Gibbs & Coffey
6. Mcguire

قرار دارد. اگرچه فرهنگ مقوله‌ای مکنون و ناپیداست، اما برخی صاحب‌نظران معتقدند تا زمانی که فرهنگ مناسب برای توسعه مالی در دانشگاه وجود نداشته باشد، مقررات سایر اقدامات مدیریت در این راستا، با مقاومت‌های درونی روبرو شده و نمی‌تواند به جریانی پایدار و ریشه‌ای تبدیل شود. در این راستا نگرش‌ها و رویکردهای فعالان دانشگاهی به توسعه مالی مورد بحث قرار گرفته و انگیزه‌های درونی و مسئولیت اجتماعی مؤسسات دانشگاه برای پاسخگویی به نیازها و وانتظارات جامعه تبیین شده است.

در زمینه ساختار سازمانی متناسب با توسعه مالی، دو مقوله مورد توجه صاحب‌نظران قرار دارد: ایجاد ساختارهای لازم برای توسعه مالی نظیر دفاتر و واحدهای مربوط به تأمین منابع و امور حقوقی و دارایی‌های فکری و انعطاف‌پذیری ساختارها متناسب با تحولات پیرامونی و تغییرات تقاضا. مؤلفه ساختار سازمانی در برخی تحقیقات مرتبط (از جمله: بری، ۲۰۱۰؛ لیندال، ۲۰۱۰ و زیتلو و دیگران، ۲۰۱۱) نیز مورد تأکید قرار گرفته است. نهایتاً به عوامل محیطی و تأثیر آن بر توسعه مالی دانشگاه پرداخته شده است. مجموع مفاهیم و گزاره‌ها، بیانگر توجه صاحب‌نظران به عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی اجتماعی، سیاست‌های کلان و حکمرانی آموزش عالی و جهانی شدن و محیط بین‌المللی است. مؤلفه‌های اقتصادی و حکمرانی آموزش عالی بیش از سایرین مورد تأکید قرار داشته که بیانگر ضرورت توجه بیشتر به آنها در راستای توسعه‌یافتگی مالی دانشگاه‌ها است، به نحوی که برخی مشارکت‌کنندگان معتقدند بدون بهبود بسترهای اقتصادی و افزایش تقاضای دانش و بدون اصلاح رویکردهای اساسی در سیاستگذاری کلان آموزش عالی همچون استقلال دانشگاه‌ها، نمی‌توان به توسعه مالی دانشگاه دست یافت. در همین راستا نیز می‌توان به مطالعاتی همچون (لاجونن<sup>۱</sup> و دیگران، ۱۹۹۹؛ بار، ۲۰۰۳؛ جانسون و رحمان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵ و جابنون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹) اشاره نمود که تأثیر عوامل محیطی نظیر عوامل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی را بر عملکرد دانشگاه‌ها به‌ویژه از منظر مالی مورد تأیید قرار داده و ابعاد آن را بررسی نموده‌اند.

### جمع‌بندی

پژوهش حاضر نشان می‌دهد مفهوم توسعه مالی دانشگاه، حائز پیچیدگی‌ها، وجوه و

1. Lajunen
2. Johnson & Rahman
3. Jabnoun

ابعاد متعددی است و این واقعیت، مؤید ضرورت وجود چارچوب و الگوی جامعی برای تبیین و تشریح این مفهوم در سطح دانشگاه است. در غیر این صورت برداشت‌های ناقص و ساده‌انگارانه نسبت به مباحث مالی در مؤسسات آموزش عالی، منجر به فروکاستن این مفهوم به تنها یک یا چند مؤلفه از کلیت مورد نظر می‌شود، که نتیجه‌ای جز اتخاذ سیاست‌های ناکارآمد و افزایش چالش‌های مالی به‌دنبال نخواهد داشت. این ویژگی موجب می‌شود نتوان صرفاً با اتخاذ برخی سیاست‌ها و روش‌های ساده و متعارف برای تحقق توسعه مالی اکتفا نمود؛ بلکه سیاست‌هایی در همه ابعاد و مؤلفه‌ها را طلب می‌کند. لذا تبیین الگوی ارائه‌شده در این مقاله برای سیاست‌گذاران و مدیران دانشگاهی، به پوشش هر چه مناسب‌تر این وجوه و مؤلفه‌ها کمک خواهد کرد.

برخی مقوله‌ها و عوامل مؤثر بر توسعه مالی دانشگاه نظیر فرهنگ سازمانی و مدیریت دانشگاه، عوامل مکتومی هستند که آثار آنها بر توسعه مالی مؤسسات آموزش عالی کمتر مورد توجه قرار داشته و نیازمند مطالعات بیشتری است. اما یافته‌ها نشان می‌دهد پوشیده بودن این عوامل، نافی اثر آنها بر فرایند توسعه مالی نیست و مدیران باید در طراحی سیاست‌ها و تصمیمات مالی، به آنها توجه نمایند. یافته‌ها در خصوص عوامل محیطی نیز بیانگر تأثیر قابل توجه آن بر توسعه مالی دانشگاه است. لذا به‌ویژه در حوزه اقتصاد و حکمرانی (که عملاً در اختیار اصحاب دانشگاه قرار دارد)، باید پیش از اتخاذ سیاست‌های جدید و در زمان بازنگری آنها، نسبت به این سیاست‌ها را با توسعه مالی مؤسسات آموزش عالی ارزیابی نمود.

در انتهای این بخش، می‌توان به این نکته اشاره نمود که مهم‌ترین نوآوری این پژوهش عبارت است از ارائه و تبیین مفهوم «توسعه مالی دانشگاه» و تشریح مؤلفه‌های مؤثر بر این مفهوم و روابط میان آنها. گفتنی است تا پیش از این، مفهوم «توسعه مالی» عمدتاً در حوزه اقتصاد کلان و در سطح ملی به‌کار برده شده است و اگرچه مفهوم «توسعه» در حوزه‌های مختلف مرتبط با آموزش عالی نظیر توسعه آموزش عالی<sup>۱</sup>، توسعه دانشگاهی<sup>۲</sup>، توسعه هیئت علمی<sup>۳</sup> و... مورد استفاده قرار گرفته، اما تاکنون از منظر مالی به مفهوم توسعه در آموزش عالی و دانشگاه پرداخته نشده است و انجام این پژوهش می‌تواند به تکمیل مطالعات و تحقیقات پیشین به‌ویژه در سطح خرد (شامل مؤسسات آموزش عالی

1. Development of Higher Education
2. University Development
3. Faculty Development

و دانشگاه) کمک نماید. همچنین در پژوهش‌هایی که تاکنون با محوریت مباحث مالی در سطح دانشگاه انجام شده است، معمولاً تنها از یک منظر خاص به موضوعات مالی نگریسته شده و ارائه رویکردی جامع به مسائل مالی در سطح دانشگاه، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین انجام این پژوهش می‌تواند به توسعه مرزهای دانش در این حوزه کمک نموده و گامی در راستای رفع نقصان پیشینه تحقیقات و خلأ مطالعاتی در این زمینه باشد.

### پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی

پیشنهاد می‌شود الگوی مفهومی ارائه شده به‌عنوان چارچوبی نظری، در اختیار مدیران و سیاست‌گذاران دانشگاهی قرار گیرد تا به ایشان در دستیابی به نگرشی جامع‌تر و اتخاذ سیاست‌های توسعه مالی کمک نماید.

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود نحوه اثرگذاری مؤلفه‌های مختلف بر توسعه مالی به‌ویژه در حوزه ترتیبات و زیرساخت‌های نهادی که حتی در قالب مؤلفه‌های مجزا کمتر مورد توجه قرار داشته، در تحقیقات جداگانه و با عمق بیشتر بررسی شود. در میان عوامل محیطی نیز عوامل مربوط به کیفیت حکمرانی و اداره کردن آموزش عالی بیش از سایرین مورد تأکید صاحب‌نظران قرار داشته و بر اساس یافته‌ها، می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر تقویت یا تضعیف تلاش‌های دانشگاه برای توسعه مالی بگذارد. لذا پیشنهاد می‌شود این سیاست‌ها از منظر توسعه مالی دانشگاه مورد بازنگری قرار گیرد. همچنین می‌توان الگوی پیشنهادی را در برخی دانشگاه‌ها و با مشارکت کنشگران آنها مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار داد. این امر می‌تواند با مشارکت گروه‌های مختلف ذی‌نفعان دانشگاه، به‌ویژه مدیران مالی دانشگاه انجام پذیرد.

## منابع

۱. آراسته، حمیدرضا و سعید رضایی (۱۳۹۳). بازاریابی در آموزش عالی: شناسایی معیارها و منابع اطلاعاتی در انتخاب دانشگاه. مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی. شماره ۵: ۳۳-۵۲.
۲. ابوالمعالی، خدیجه (۱۳۹۱). پژوهش کیفی از نظریه تا عمل. تهران: نشر علم.
۳. امیری، مجتبی، سیدمحمد مقیمی، فاطمه قربانی، (۱۳۸۹). چالش‌ها، موانع و سازوکارهای نظام‌های بودجه‌ریزی در آموزش عالی: مطالعه موردی: دانشگاه تهران. بررسی‌های حسابداری و حسابرسی. دوره ۱۷. شماره ۵۹: ۳-۱۶.
۴. انتظاری، یعقوب و معصومه قارون (۱۳۹۴). عقلانیت و عملکرد دولت در تأمین مالی آموزش عالی ایران. نامه آموزش عالی. شماره ۲۹: ۱۱-۳۸.
۵. بازرگان، عباس (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته (رویکردهای متداول در علوم رفتاری). تهران: نشر دیدار.
۶. بهرامی، ابوالفضل و محمدحسن ملکی (۱۳۹۴). انتخاب مؤسسه آموزشی مناسب به‌منظور برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه قم). دوفصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی. دوره ۴. شماره ۱۰: ۲۶۱-۲۶۰.
۷. جواهری‌زاده، ابراهیم، سیدمحمد مقیمی، آرین قلی‌پور، رضا طهماسبی (۱۳۹۳). مدیریت استعداد‌های سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی. مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۲. شماره ۲ (پیاپی ۳۲): ۱۴۹-۱۷۱.
۸. حسینی، میرزاحسن، احمدعلی یزدان‌پناه، رومینا فرهادی نهاد (۱۳۹۱). بررسی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم عناصر بازاریابی رابطه‌ای بر وفاداری دانشجویان. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. شماره ۶۶: ۱۲۱-۱۴۳.
۹. خطیبی، اصغر (۱۳۸۱). بررسی نظام آموزش شغلی کارکنان و تأثیر آن در افزایش کارایی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی استان زنجان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. زنجان: دانشگاه علوم پزشکی زنجان.
۱۰. دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۳). اقتصاد دانش محور و حفظ تمامیت نهادی دانشگاه. پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. دوره ۱۰. شماره ۳۳: ۱۶۳-۱۹۳.
۱۱. داوری، احمد، احمد خدادادی، یوسف زراعتکیش (۱۳۹۵). با نمایندگان مردم در مجلس دهم: آشنایی با بخش آموزش عالی، تحقیقات و فناوری. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
۱۲. دباغ، رحیم و محمدرضا صالحی (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر کارایی دانشگاه‌های همگن دولتی کشور. آموزش عالی ایران. شماره ۶. ۱۰۷-۱۳۴.
۱۳. روشن، احمدرضا (۱۳۸۳). دسترسی به آموزش عالی، در نادرقلی قورچیان و حمیدرضا آراسته



- و پریش جعفری (ویراستاران)، دایره‌المعارف آموزش عالی: ۵۲۲-۵۲۷، جلد اول، تهران: بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی.
۱۴. سوزنچی کاشانی، ابراهیم (۱۳۹۰). اقتصاد دانش محور: رویکردها، مبانی و دلالت‌ها. سیاست نامه علم و فناوری. دوره ۱. شماره ۱: ۱۹-۳۲.
۱۵. عمادزاده، مصطفی (۱۳۸۸). تأمین مالی آموزش عالی: جایگاه دولت و بخش خصوصی. در محمد یمینی دوزی سرخابی، رویکردها و چشم‌اندازهای نو در آموزش عالی. (صص. ۹۵-۱۳۸). تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
۱۶. عزتی، میترا، ابوالقاسم نادری (۱۳۸۸). تأثیر سازکارهای تخصیص منابع مالی بر عملکرد آموزشی گروه‌های آموزشی دانشگاهی: مطالعه موردی دانشگاه تهران. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. شماره ۵۲: ۲۳-۵۴.
۱۷. عزتی، میترا (۱۳۹۳). تخصیص منابع مالی درون دانشگاهی مبتنی بر بودجه‌ریزی عملیاتی. تهران: آوای نور.
۱۸. فراستخواه، مقصود (۱۳۸۸). دانشگاه و آموزش عالی منظرهای جهانی و مسئله‌های ایرانی. تهران: نشرنی.
۱۹. فراستخواه، مقصود (۱۳۹۵). روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تأکید بر نظریه برپایه (گراند تئوری *Gtm*). تهران: نشر آگاه.
۲۰. قارون، معصومه (۱۳۷۶). بررسی راه‌های تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها. تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
۲۱. قطبی، نسرین (۱۳۸۲). محاسبه هزینه سرانه دانشجوی، مطالعه موردی: دانشگاه تهران، سال تحصیلی ۷۵-۱۳۷۴. پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. دوره ۹. شماره ۴ (۳۰): ۱۰۳-۱۳۵.
۲۲. کمیجانی، اکبر، جعفر عبادی، ناهید پوررستمی (۱۳۸۷). آزادسازی مالی و نقش آن در توسعه مالی با توجه به توسعه نهادی و قانونی مقایسه کشورهای کمتر توسعه یافته و نوظهور. نامه مفید. شماره ۶۹: ۳-۳۰.
۲۳. کمیجانی، اکبر، محمود متوسلی، ناهید پوررستمی، (۱۳۸۸). چارچوب نظری تبیین عوامل مؤثر بر توسعه مالی (با تأکید بر مدل ویلیامسون). فصلنامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی. شماره ۵۰: ۵-۳۰.
۲۴. متوسلی، محمود (۱۳۹۲). توسعه اقتصادی: مفاهیم، مبانی نظری، رویکرد نهادگرایی و روش‌شناسی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۲۵. محجوب عشرت‌آبادی، حسن (۱۳۹۴). تدوین الگوی تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی در دانشگاه تهران. رساله دکتری. دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی. دانشگاه تهران.
۲۶. محمدپور، احمد (۱۳۹۰). روش تحقیق کیفی ضدروش ۱ (منطق و طرح در روش‌شناسی

- کیفی). تهران: جامعه شناسان.
۲۷. معاونت طرح و برنامه (۱۳۹۳). سند تحول راهبردی، جلد دوم، برنامه راهبردی پنج ساله اول (۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹). تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی شریف.
۲۸. منجمزاده، سیدسعید، ابوالقاسم نادری، غلامرضاگرایی نژاد، ناهید پوررستمی (۱۳۹۸). تحلیل و ارزیابی سیاست‌های توسعه مالی دانشگاه بر اساس اسناد فرادستی آموزش عالی. فصلنامه مجلس و راهبرد. دوره ۲۶. شماره ۹۸: ۵-۳۹.
۲۹. منجمزاده، سیدسعید، ابوالقاسم نادری، غلامرضاگرایی نژاد، ناهید پوررستمی (۱۳۹۸). بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر توسعه مالی دانشگاه مورد مطالعه: دانشگاه تهران. فصلنامه اقتصاد مالی. دوره ۱۳. شماره ۴۷: ۱۷۵-۱۹۸.
۳۰. نادری، ابوالقاسم (۱۳۸۰). توان مالی دولت و دیگر راه‌های تأمین مالی آموزش عالی. گزارش شماره ۲۳ طرح جامع نیازسنجی نیروی انسانی متخصص و سیاستگذاری توسعه منابع انسانی کشور. تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
۳۱. نادری، ابوالقاسم (۱۳۸۳). اقتصاد آموزش. تهران: یسپرون.
۳۲. نادری ابوالقاسم (۱۳۸۸). مالیه آموزش. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۳۳. نادری، ابوالقاسم (۱۳۸۹). سازوکار و الگوی مطلوب تخصیص منابع مالی برای آموزش و پرورش: مبانی، الزامات، عناصر و الگوریتم. فصلنامه تعلیم و تربیت. شماره ۱۰۴: ۵۹-۹۰.
۳۴. نادری، ابوالقاسم (۱۳۹۰). تحلیل رابطه بین منابع مالی و عملکرد آموزشی مناطق آموزش و پرورش شهر تهران. فصلنامه برنامه‌ریزی و بودجه. سال ۱۶. شماره ۱۱۲: ۱۲۹-۱۶۰.
۳۵. نادری، ابوالقاسم (۱۳۹۴). سنجش و ارزیابی سرمایه انسانی بر پایه الگوی یکپارچه. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۳۶. نورشاهی، نسرین (۱۳۸۷). شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت آنها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. شماره ۴۸: ۲۷-۴۸.
۳۷. نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۱). کسری بودجه و هزینه اتلاف در آموزش عالی دولتی، مطالعه موردی: ارزیابی درونی دانشگاه علوم پایه دامغان. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. ۸ (۴): ۴۳-۷۰.
۳۸. هونوهان، پاتریک (۱۳۸۹). توسعه مالی، رشد و فقر: پیوندها چقدر نزدیکند؟ چارلز گودهارت (گردآورنده)، توسعه مالی و رشد اقتصادی: تبیین پیوندها. ترجمه: ناهید پوررستمی و محمود مشهدی احمد، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

39. Abreu, M., Grinevich, V., Hughes, A., Kitson, M. and Termouth, P. (2008) *Universities, Business and Knowledge Exchange*. London: Council for Industry and Higher Education and Centre for Business Research.

40. Aleixo, A. M., Leal, S., & Azeiteiro, U. M. (2018). Conceptualization of Sustainable

- Higher Education Institutions, Roles, Barriers, and Challenges for Sustainability: an Exploratory Study in Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 172: 1664-1673.
41. Anyamele, S. C. (2004). *Institutional Management in Higher Education: a Study of Leadership Approaches to Quality Improvement in University Management-Nigerian and Finnish Cases*. Helsinki: Helsinki University Press.
42. Berry, D. (2010). *Gaining Funding for Research: a Guide for Academics and Institutions*. Berkshire: Mcgraw-Hill Education.
43. Barr, N. (2004). Higher Education Funding. *Oxford Review of Economic Policy*, 20 (2): 264-283.
44. Blaug, M. (1970). *an Introduction to the Economics of Education*. Harmondsworth: Penguin.
45. Brown, R. (2007) *International Competitiveness and the Role of Universities*. London: the Council for Industry and Higher Education.
46. Chapman, B. (2006). Income Contingent Loans for Higher Education: International Reform. In: Hanushek E. & Welch F. (Eds.), *Handbook of the Economics of Education*, Amsterdam: North-Holland: .
47. Chapman, B., & Doris, A. (2018). Modelling Higher Education Financing Reform for Ireland. *Economics of Education Review*, (In Press).
48. Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: a Practical Guide Through Qualitative Research*. London: Sage Publications Ltd.,
49. Cyert, R.m. and Goodman, P.s. (1997). Creating Effective University–Industry Alliances; an Organizational Learning Perspective. *Organizational Dynamics*, 25 (2): 45–57.
50. Creswell, J. W. (1999). Mixed-Method Research: Introduction and Application. *Handbook of Educational Policy*, San Diego, Ca: Academic Press: 455-472.
51. Drezner, N. D., & Huehls, F. (2014). *Fundraising and Institutional Advancement: Theory, Practice, and New Paradigms*. London: Routledge.
52. Estermann, T., & Pruvot, E. B. (2011). *Financially Sustainable Universities II-European Universities Diversifying Income Streams*. Bruselj: European University Association (Eua).
53. Fox, James N. (1989). School Finance and Economic of Education an Essay Review of Major Work. *Educational Evaluation and Policy Analysis* , (11)1: 25- 41.
54. Gasman, M., & Sorrell, M. J. (2017). Fundraising and the Future of Colleges and Universities. In: Antony, J. S., Cauce, A. M. & Shalala D. E. (Eds.), *Challenges in Higher Education Leadership: Practical and Scholarly Solutions* (Pp. 105- 116). New York: Taylor & Francis.
- 55.
56. Gavin, H. (2008). *Understanding Research Methods and Statistics in Psychology*. New Delhi: Sage.
57. Gibbs, G., & Coffey, M. (2004). The Impact of Training of University Teachers on Their Teaching Skills, Their Approach to Teaching and the Approach to Learning of Their Students. *Active Learning in Higher Education*, 5 (1): 87-100.
58. Hearn, J. C., Lewis, D. R., Kallsen, L., Holdsworth, J. M., & Jones, L. M. (2006). Incentives for Managed Growth: a Case Study of Incentives- Based Planning and Budgeting in a Large Public Research University. *The Journal of Higher Education*, 77 (2): 286-316.
59. Huang, Y. (2010). *Determinants of Financial Development*. London: Palgrave Macmillan.
60. Jabnoun, N. (2009). Economic and Cultural Factors Affecting University Excellence. *Quality Assurance in Education*, 17 (4): 416-429.

61. Johnes, J. (2014). Efficiency and Mergers in English Higher Education 1996/97 to 2008/9: Parametric and Non-Parametric Estimation of the Multi-Input Multi-Output Distance Function. *The Manchester School*, 82 (4): 465-487.
62. Johnson, D. R., & Rahman, F. T. (2005). The Role of Economic Factors, Including the Level of Tuition, in Individual University Participation Decisions in Canada. *Canadian Journal of Higher Education*, 35 (3): 101-127.
63. Kärkkäinen, K. (2006). *Emergence of Private Higher Education Funding Within the Oecd Area*. Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development Publishing.
64. King, R. G., Levine R. (1993). Finance and Growth: Schumpeter Might Be Right. *The Quarterly Journal of Economics*, 108 (3): 717-737.
65. Kretovcis, M., & Michael, S. O. (2005). *Financing Higher Education in a Global Market*. Paris: Algora Publishing.
66. Lajunen, L. H., Aaltonen, M., & Koivunen, S. (1999). How a Regional University Can Both Survive and Develop in a Rapidly Changing Operational and Economic Environment: the Case of the University of Oulu. *Higher Education in Europe*, 24 (1): 81-89.
67. Lambert, R. (2003). *Lambert Review of Business–University Collaboration*. London: Hm Treasury.
68. Lasher, W. F., & Cook, W. B. (1996). Toward a Theory of Fund Raising in Higher Education. *The Review of Higher Education*, 20 (1): 33-51.
69. Levine R. (2005). Finance and Growth: Theory and Evidence. *Handbook of Economic Growth*. In: Philippe Aghion & Steven Durlauf (Eds.), Volume 1, Chapter 12, (Pp. 865-934), Elsevier.
70. Lindahl, W. E. (2010). *Principles of Fundraising: Theory and Practice*. London: Jones & Bartlett Publisher.
71. Marginson, S. (2018). Global Trends in Higher Education Financing: the United Kingdom. *International Journal of Educational Development*, 58 (2): 26-36.
72. Mcguire, J. P. (2003). Integrating Fund Raising With Academic Planning and Budgeting: Toward an Understanding of Strategic Fund Raising. *Doctoral Dissertation*, University of Pennsylvania, Available from Http: //Repository.upenn.edu/Dissertations
73. Mcpherson, M. S., & Schapiro, M. O. (1991). *Keeping College Affordable: Government and Educational Opportunity*. Washington D.c.: Brookings Institution Press.
74. Nacubo (2014). *Cost Reduction Strategies*, National Association of College and University Business Officers Publication, Available At: Wwww.nacubo.org
75. Neilson, L., Brouard, F., & Armenakyan, A. (2012). *Fundraising Methods: Past, Present, Future*. Sprott Centre for Social Enterprises.
76. Neumann, Y., & Neumann, E. F. (1999). The President and the College Bottom Line: the Role of Strategic Leadership Styles. *International Journal of Educational Management*, 13 (2): 73-81.
77. Pérez-Esparrells, C., & Torre, E. M. (2012). The Challenge of Fundraising in Universities in Europe. *International Journal of Higher Education*, 2 (1): 55-76.
78. Prigge, G.w. (2005). University–Industry Partnerships: What Do They Mean to Universities?. *Industry and Higher Education*, 19 (3): 221-229.
79. Proper, E. (2009). Bringing Educational Fundraising Back to Great Britain: a Comparison With the United States. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 31 (2): 149-159.
80. Rowley, J. (1997). Academic Leaders: Made Or Born?. *Industrial and Commercial Training*, 29 (3): 78-84.
81. Rowley, D. J., & Sherman, H. (2003). The Special Challenges of Academic Leadership.

- Management Decision*, 41 (10): 1058-1063.
82. Sang, J. K. (2010). Outsourcing in Kenyan Universities: an Examination of Challenges and Opportunities. *International Journal of Business and Social Science*, 1 (2): 204-212.
  83. Shattock, M. (2008). *Entrepreneurialism in Universities and the Knowledge Economy: Diversification and Organizational Change in European Higher Education*. Berkshire: McGraw-Hill Education (Uk).
  84. Sontag-Padilla, L., Staplefoote, B. L., & Gonzalez Morganti, K. (2012). *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations: a Review of the Literature*. Rand Publications, Available At: [www.rand.org/Pubs/Research\\_reports](http://www.rand.org/Pubs/Research_reports).
  85. Stachowiak-Kudła, M., & Kudła, J. (2017). Financial Regulations and the Diversification of Funding Sources in Higher Education Institutions: Selected European Experiences. *Studies in Higher Education*, 42 (9): 1718-1735.
  86. Strand Ron (2016). *Fundraising Or Fund Development - What's the Difference?*. Available At [www.experience.com](http://www.experience.com)
  87. Strauss, J., Curry, J., & Whalen, E. (1996). Revenue Responsibility Budgeting. In: W. F. Massy (Ed.), *Resource Allocation in Higher Education*, Ann Arbor, Mi: the University of Michigan Press: 163-190.
  88. Svirydzenka, K. (2016). *Introducing a New Broad-Based Index of Financial Development*. Imf Working Paper.
  89. Valentin E.m. (2000). University-Industry Cooperation: a Framework of Benefits and Obstacles. *Industry and Higher Education*, 14 (3): 165-72.
  90. Wef (2012). *The Financial Development Report 2012*. World Economic Forum.
  91. Woodhall, M. (1983). *Student Loans as a Means of Financing Higher Education: Lessons from International Experience*. World Bank Staff Working Papers Number 599.
  92. Woodhall, M. (1992). Student Loans in Developing Countries: Feasibility, Experience and Prospects for Reform. *Higher Education*, 23 (4): 347-356.
  93. World Bank (2015). *Global Financial Development Report 2015: Long-Term Finance*. Washington D.c.: World Bank.
  94. Zietlow, J., Hankin, J. A., & Seidner, A. G. (2011). *Financial Management for Non-profit Organizations: Policies and Practices*. New Jersey: John Wiley & Sons.