

## **Effects and consequences of implementing performance-based university model; the Views of advocates and critics; A qualitative meta-synthesis approach**

**Zargham Faramarzi Nia<sup>1</sup>, Hamid Farhadi Rad<sup>2</sup>, Yadollah Mehralizadeh<sup>3</sup> and Rahamatollah Gholipour<sup>4</sup>**

Received: January.21.2021 Accepted: October.3.2021

Doi: 10.52547/irphe.28.2.231

### **Abstract**

One of the consequences of performance-based budgeting is the university's attention and focus on indicators and final results, or performance-oriented university. In the last decade, the use of the performance-oriented university model has become widespread in the world. Since the use of this model for Iranian universities is on the agenda of policymaker, identifying the effects and consequences of implementing this model from the views of supporters and critics was the purpose of the present research. The research method was qualitative and a document review meta-analysis type. The study documents were selected from 788 related documents, all of which were in English, related to performance-based budgeting, and published in credible databases from 2010 to 2020. In the selection process, according to the strong thematic relationship and three indicators of title, abstract and content, 25 scientific documents were selected and the content validity of these documents was verified by the Critical Appraisal Skills Program (CASP) tool. In the selection stage of analyzing the selected documents, the sub-components and open codes of these documents were extracted by qualitative content analysis method and then categorized and combined under the main components and dimensions of the research. To validate the findings, the method of comparing the opinions of researchers with experts was used, which Kappa agreement coefficient was 0.786. Findings in terms of the positive effects of implementing the model and from the point of view of the supporters included: increasing university competition, improving efficiency and growth of

---

1. PHD student of Educational Administration, Faculty of Education and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.

2. Assistant professor of Educational Administration, Faculty of Education and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. *Corresponding author:* ✉  
*h.farhadirad@scu.ac.ir*

3. Professor of Educational Science, Faculty of Education and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.

4. Professor of Public Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

quantitative academic indicators, and improving responsibility, accountability, and university participation. Furthermore, critics believed that negative consequences were included: threatening university equality, reducing the effectiveness and threatening the quality indicators of the university, and threatening the nature, independence, academic freedom, and the emergence of university resistance.

**Keywords:** Higher education, performance-based university model, Qualitative meta-synthesis, Iran.

## Introduction

Strategic change in higher education budgeting models through a focus on output-oriented indicators instead of traditional input-oriented indicators causes the emergence of a new concept and model of the university that we called The Performance-Based University. A PBB is a university that sets goals and plans according to the country's superior documents and its ecosystem and receives its government funding by agreeing to perform output-driven performance indicators. Paying attention to the optimal performance of higher education in all countries is an important issue and neglecting it can bring about harmful consequences. But to implement a new model of higher education budgeting, we must pay attention to the historical, political, cultural, and economic context of society. According to the latest report published by the Program and Budget Organization of Iran, 328 universities and educational and research institutes implemented this new policy (Kordbache, 2021). Therefore, the issue of the present study is to identify the effects and consequences of PBB from the viewpoints of advocates and critics. These analyses and explanations can help policymakers and implementers of higher education by providing theoretical knowledge and practical suggestions.

## Methodology

The research paradigm is interpretive and the research method is qualitative. Meta-synthesis is one of the new approaches to qualitative studies. The purpose of this method is to explain and interpret the subject of qualitative studies results. This method uses the findings of other qualitative researches in a subject as data (Abedijafari and Amiri, 2019). The purpose of qualitative meta-synthesis is integration, interpretation, and presentation of research information and knowledge is more comprehensive in a way that is not found in any of the original articles. This knowledge reflects the researcher's deeper understanding of a particular subject and context and helps to discover the subject from new dimensions and to recreate it (Sandlowski and Barso, 2007). The research population included all Latin documents related to performance-

based budgeting in reliable databases from 2010 to 2020. The total number of these documents was 788 documents and in the course of selecting documents of the meta-analysis method and based on the title, abstract and content, 25 scientific documents were selected. The content validity of these documents was verified by the Critical Assessment Tool (CASP). In the stage of analyzing the selected documents, the sub-components and open codes of these documents were extracted by qualitative content analysis method and then categorized and combined under the main components and dimensions of the research. To validate the findings, the method of comparing the opinions of researchers with those of experts was used, for which Kappa agreement coefficient was 0.786.

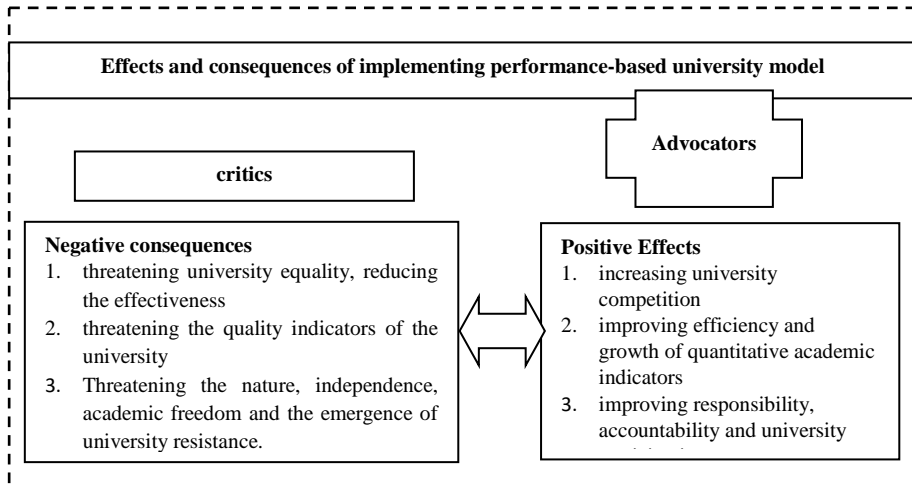
The steps for implementing the method of qualitative meta-analysis according to Sandlowski and Barso (2007) had seven steps, which are shown in Figure - 1. The reason for choosing this model is its newness and also the greater use of this model in transcendental research. Based on these steps, the implementation stages of the present study were developed.



**Figure -1: Steps of meta-synthesis research method**

## Findings

The conceptual model of the research indicates the existence of two different and sometimes opposite views and perspectives in the field of positive effects and negative consequences of the implementation of the performance-based university model. The point is that the two views of supporters and critics of the implementation of the performance-oriented university model do not necessarily contradict each other. For example, both competition and equality can be implemented in a university, or quantitative and qualitative development can take place in the university at the same time. It seems that the supporters and critics from their point of view interpret and argue the issues, goals, and mission of the university in the form of implementing the performance-based university model. Figure 2 shows the conceptual model of research: effects and consequences of implementing a performance-based university model in higher education.



**Figure 2: Conceptual model of research: effects and consequences of implementing a performance-based university model in higher education**

## Conclusion

The implementation of any policy and fundamental change in higher education will have positive and negative effects and consequences. But how to implement a fundamental policy and its compatibility with the nature of the purpose and activities of the university, its relevance to the realities of higher education and the context of the activities of universities, have a significant impact on the formation of effects and consequence. The present study aimed to shed light on the global perspectives and practical experiences, and some of the most important results of performance-based budgeting in the university were reviewed and analyzed. In general, it can be said that this financing model, by changing the system of budget allocation and distribution and linking performance with the allocation of financial resources, has increased accountability and provided executive guarantees for the realization of the goals of universities and the government. Accordingly, the authors believe that the unique benefits of this scheme should not be overlooked because a) the university is expected to play a leading role in maintaining and growing the knowledge-based economy through genuine research and high-level scientific education; B) Correcting the general belief that universities are inefficient in the field of business by increasing accountability for public spending and c) showing that it has not lost competing with private companies in providing educational services and conducting basic and applied research. But in this process, it should be noted that performance and the determination of performance measurement indicators should not cause universities to fall into the trap of management and sacrifice their core nature and mission instead of

their core goals and merely for greater financial resources. Researchers recommend that the policymakers should consider the nature of the university and involve the participation of managers and faculty members in the design and implementation of this university model, reduce the negative consequences and add to its positive effects.

علمی-پژوهشی

## آثار و پیامدهای دانشگاه عملکردمحور از دیدگاه حامیان و منتقدان: فرا ترکیب کیفی

ضرغام فرامرزی نیا<sup>۵\*</sup>، حمید فرهادی راد<sup>۶</sup>، یدالله مهرعلیزاده<sup>۷</sup> و رحمت الله قلی پور سوتی<sup>۸</sup>

### چکیده

یکی از پیامدهای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، توجه و تمرکز دانشگاه بر شاخص‌ها و نتایج پایانی یا عملکردمحور شدن دانشگاه است. در دهه اخیر، استفاده از مدل دانشگاه عملکردمحور در جهان فراگیر شده است. از آنجا که استفاده از این الگو برای دانشگاه‌های ایران در دستور کار سیاستگذاران قرار دارد، شناسایی آثار و پیامدهای اجرای این مدل از دیدگاه حامیان و منتقدان به‌عنوان هدف و مسئله اصلی پژوهش در نظر گرفته شد. روش پژوهش کیفی و از نوع فرا ترکیب بررسی اسناد بود. اسناد مورد بررسی از بین ۷۸۸ سند مرتبط انتخاب شدند که همگی به زبان لاتین، مرتبط با بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و در پایگاه‌های داده معتبر از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ منتشر شده بودند. در فرایند انتخاب با توجه به ارتباط موضوعی قوی با توجه به سه شاخص عنوان، چکیده و محتوا، تعداد ۲۵ سند علمی انتخاب و روایی محتوایی این اسناد با روش ابزار ارزیابی حیاتی (CASP) احراز شد. در مرحله تجزیه و تحلیل اسناد منتخب، زیرمؤلفه‌ها و کدهای باز این اسناد با روش تحلیل محتوای کیفی استخراج و سپس ذیل مؤلفه‌های اصلی و ابعاد پژوهش دسته‌بندی و ترکیب شد. برای اعتبار یافته‌ها از روش مقایسه نظر پژوهشگران با فرد خبره استفاده شد که ضریب توافق کاپا ۰/۷۸۶ بود. یافته‌ها در بعد آثار مثبت اجرای مدل و از دیدگاه حامیان شامل افزایش رقابت دانشگاهی، ارتقای کارایی و رشد شاخص‌های کمی دانشگاه و بهبود مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و مشارکت دانشگاه بود. پیامدهای منفی نیز از دیدگاه منتقدان شامل تهدید عدالت دانشگاهی، کاهش اثربخشی و تهدید شدن شاخص‌های کیفی دانشگاهی و تهدید شدن ماهیت، استقلال، آزادی آکادمیک و بروز مقاومت دانشگاه بود.

**کلیدواژه‌گان:** عملکردمحوری دانشگاه، بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، فرا ترکیب کیفی.

۵. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران: zarghamfaramarzi@ut.ac.ir

۶. دانشیار، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

\* نویسنده مسئول: h.farhadirad@scu.ac.ir

۷. استاد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران: mehralizadeh\_y@cua.ac.ir

۸. استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران: rgholipor@ut.ac.ir

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۲ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۷/۱۱

## مقدمه

فلسفه اجرای سیاست بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد آن بود که جامعه و سیاستگذاران انتظار داشتند با توجه به اختصاص بودجه مالی چشمگیر به آموزش عالی، دانشگاه‌ها در قبال عملکرد خود بیش از پیش مسئولیت‌پذیر و پاسخگو باشند و شفاف<sup>۹</sup> عمل کنند. از این رو، سیاستگذاران با آگاهی از اهمیت و نقش منابع مالی عمومی به‌عنوان یک اهرم برای سیاستگذاری، با هدف بهبود کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و کارکردهای دانشگاه‌ها و نیز به‌منظور اثرگذاری بر اهداف و راهبردهای دانشگاه‌ها، به تخصیص منابع مالی دولتی بر مبنای شاخص‌های عملکردی بروندادمحور<sup>۱۰</sup> روی آورده‌اند (Dougherty, Jones, Lahr, Natow, Pheatt & Reddy, 2016; Dougherty & Natow, 2009). این تغییر راهبردی مدل‌های بودجه‌ریزی آموزش عالی در ملاک قرار دادن و تمرکز بر شاخص‌های بروندادمحور مانند شاخص تعداد دانش‌آموختگان به‌جای شاخص‌های سنتی دروندادمحور مثل تعداد دانشجویان یا اعضای هیئت علمی دانشگاه، موجب ظهور مفهوم و مدل جدیدی از دانشگاه به نام دانشگاه عملکردمحور شد. دانشگاه عملکردمحور دانشگاهی است که با توجه به اسناد فرادستی کشور و زیست‌بوم خود، به تعیین اهداف و برنامه‌ریزی می‌پردازد و در قبال اجرای شاخص‌های عملکردی بروندادمحور توافق شده که بر اساس رسالت، کارکردها و هویت دانشگاه هستند، منابع مالی دولتی خود را دریافت می‌کند (Dougherty et al., 2016). در حال حاضر، بسیاری از دانشگاه‌های معتبر جهان در آمریکا، اروپا، آسیا و استرالیا در عمل از این مدل استفاده می‌کنند. دانشگاه‌هایی مانند تنسی، اوهایو و ایندیانا<sup>۱۱</sup> از جمله پیشگامان اجرای این مدل محسوب می‌شوند (McKeown-Moak, 2013; Harnisch, 2011). اجرای این مدل دانشگاهی در سطح جهان با چالش‌های جدی مواجه شده و محل تقابل دیدگاه‌های موافق و مخالف در میان سیاستگذاران، دولتمردان، مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوده است. بعضی از پژوهشگران درباره استفاده از این روش در آموزش عالی هشدار می‌دهند و معتقدند که اجرای آن با ماهیت آموزش عالی تناسب ندارد و موجب کاهش استقلال دانشگاه، تضعیف استانداردهای آکادمیک، محدود شدن پذیرش دانشجو<sup>۱۲</sup> از مناطق محروم<sup>۱۳</sup>، تضعیف نقش اعضای هیئت علمی در مدیریت و حکمرانی دانشگاه<sup>۱۴</sup> می‌شود (Dougherty, Jones, Lahr, Natow, Pheatt & Reddy, 2014; Harnisch, 2011; Li AY, Kennedy AI, 2018; Dougherty & Natow, 2019). اما در طرف مقابل بعضی از پژوهشگران نتایج به‌دست‌آمده بر اثر اجرای این مدل همچون بهبود شفافیت و پاسخگویی مالی در آموزش عالی، افزایش نرخ شاخص‌های عملکردی و پایانی دانشگاه، به‌وجود آمدن رقابت میان دانشگاه‌های یک

9. Transparency

10. Output-driven Performance Indicators

11. Tennessee, Ohio and Indiana

12. Limiting Student Admission

13. Disadvantaged Backgrounds

14. The Undercutting of Faculty's Role in the Academic Governance

کشور، ایجاد ارتباط بین پرداخت بودجه دانشگاه‌ها با اهداف و اولویت‌های دولت، حذف برنامه‌های غیرضرور و غیرمولد<sup>۱۵</sup> را بر شمرده‌اند (Dougherty & Natow, 2009; Opoczynski, 2016; Chatfield, 2017; Dougherty et al., 2016). لذا، این تردید وجود دارد که آیا مدل دانشگاه عملکردمحور می‌تواند بستر تحقق اهداف بلندمدت آموزش عالی باشد؟

مسئله توجه به عملکرد بهینه آموزش عالی در همه کشورها قابل تأمل است و بی‌توجهی به آن می‌تواند موجب پیامدهای زینبار شود. از این رو، استقبال از ایده‌ها و الگوهای نوین همواره می‌تواند موجب مزیت باشد. اما برای پیاده‌سازی یک الگوی نوین آموزش عالی با پشتوانه تجربی در سایر کشورها باید به زمینه و شرایط تاریخی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی جامعه توجه و از سازگاری احتمالی آن با شرایط اجتماعی-اقتصادی جامعه اطمینان نسبی حاصل کرد. در کشور ایران در زمینه عملکردمحوری در برنامه توسعه چهارم (ماده ۱۳۸ و ۱۴۴)، برنامه توسعه پنجم (ماده ۲۱۹) و برنامه توسعه ششم کشور (ماده ۷) سیاستگذاری‌هایی صورت گرفته است و شاهد اجرای آن در آموزش عالی هستیم. طبق آخرین گزارش سازمان برنامه و بودجه در سال ۱۴۰۰، ۳۲۸ دانشگاه و مؤسسه آموزشی و پژوهشی مراحلای از این سیاست جدید را اجرایی کردند (Kordbache, 2021). از این رو، مسئله پژوهش حاضر شناسایی آثار و پیامدهای اجرای این مدل دانشگاهی از دیدگاه حامیان و منتقدان بود. این تحلیل‌ها و تبیین‌ها می‌توانند از طریق ارائه دانش نظری و پیشنهادی عملی، به سیاستگذاران و مجریان آموزش عالی کمک کنند.

## ادبیات و مبانی نظری پژوهش

مدل تخصیص منابع مالی مبتنی بر عملکرد بخشی از پارادایم تلاش برای بهبود پاسخگویی<sup>۱۶</sup> در آموزش عالی بود. عوامل بسیاری مانند جهانی‌شدن، تأکید بر حداکثرسازی بهره‌وری و کارایی، تغییر پارادایم مدل‌های دانشگاهی در جهت مبتنی بر بازار شدن<sup>۱۷</sup>، وقوع بحران‌های مالی، تغییر در رهبری سیاسی و اهمیت خودارزیابی آموزش عالی، موجب گسترش و همه‌گیر شدن سیاست تخصیص منابع مالی مبتنی بر عملکرد شد (Opoczynski, 2016). در شکل‌گیری و همه‌گیر شدن بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد یا مدل دانشگاه عملکرد محور دو موج کلی وجود داشت:

الف. موج اول<sup>۱۸</sup>: بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به‌عنوان عاملی تشویقی در دانشگاه. نخستین مدل یا موج اول تخصیص منابع مالی مبتنی بر عملکرد در سال ۱۹۷۹ در دانشگاه تنسی اجرا شد (Harnisch, 2011). موج اول تا دهه اول سال ۲۰۰۰ ادامه داشت. در فاصله سال ۱۹۷۹ تا سال ۲۰۰۹، ۲۶ ایالت امریکا مدل دانشگاه عملکردمحور را اجرا کردند (Harnisch, 2011). در مدل نوع اول تخصیص منابع

15. Inefficient and an Unproductive Programs

16. Accountability

17. Marketization of Higher Education

18. Performance Funding 1.0



مالی عمومی مبتنی بر عملکرد در قالب هدیه و پاداش به شاخص‌های عملکردی و بروندادهای دانشگاهی بود. به‌طور میانگین بین ۱ تا ۶ درصد از اعتبارات اضافی دولت در طی موج اول اجرای این مدل به دانشگاه‌ها اختصاص داده می‌شد (Dougherty & Reddy, 2013).

ب. موج دوم: بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به‌عنوان یک سیستم بودجه‌ریزی. در مدل نوع دوم<sup>۱۹</sup> بودجه اصلی مؤسسات و دانشگاه‌ها از طریق این سیستم جدید پرداخت شد. میزان تخصیص بودجه دانشگاه‌ها بر اساس سیاست‌های ایالت‌ها متفاوت بود؛ در مدل نوع دوم به مؤسساتی که دانشجویان محروم و با پیشینه ضعیف داشتند، منابع مالی پرداخت می‌شد. تا پایان سال ۲۰۱۵، ۳۲ ایالت در آمریکا این مدل را اجرا کردند و ۵ ایالت دیگر در حال تلاش برای اجرایی ساختن آن بودند (Opoczynski, 2016). علاوه بر این، بسیاری از دانشگاه‌ها در اروپا، آسیا و استرالیا این مدل را اجرا کردند (Dougherty & Natow, 2009; Friedel, Thornton, Amico & Katsinas, 2013; Dougherty et al., 2016). مدل دانشگاه عملکردمحور در قالب نئولیبرالیسم اقتصادی و سه نظریه وابستگی به منابع<sup>۲۰</sup> و نظریه کارفرما-کارگزار (نظریه نمایندگی) قابل توضیح و تبیین است (Alshehri, 2016; Zhang, Kang, Barens, 2016; Dougherty, Natow, Jones, Hare, Pheatt & Reddy, 2014; Nisar, 2015; Dougherty & Reddy, 2013).

نئولیبرالیسم اقتصادی: دوهرتی و ناتو (Dougherty & Natow, 2019) معتقدند که یکی از سیاست‌ها و نمود نئولیبرالیسم اقتصادی، سیاست تخصیص مبتنی بر عملکرد در آموزش عالی است. نئولیبرالیسم بر نقش پول و منابع مالی به‌عنوان ابزاری سیاسی و انگیزه‌بخش تأکید می‌کند. در مکتب نئولیبرالیسم هدف دولت جهت‌دهی به دانشگاه‌ها برای تولید ثروت است. بر این اساس، دانشگاه‌ها نه‌تنها مراکزی برای تحصیل و تحقیق هستند، بلکه قطبی برای نوآوری در اقتصاد محلی محسوب می‌شوند و باید زمینه حضور خود را در شرکت‌ها و صنایع فراهم آورند. در این تفکر دانشگاه‌ها باید به «معادن رو باز اقتصاد دانش» تبدیل می‌شوند. مفاهیمی همچون بهبود بهره‌وری کارکنان دانشگاه، کاهش هزینه‌ها، ارزیابی تحقیقات صورت گرفته در دانشگاه، رتبه‌بندی دانشگاه‌ها، متمرکزسازی بودجه تحقیقاتی در دانشگاه‌های بزرگ و باکیفیت، منطق نئولیبرالیسم را بازتاب می‌دهد (Jacobson, 2017).

نظریه وابستگی به منابع: بر اساس نظریه وابستگی به منبع، مؤسسات آموزش عالی به منابع مالی دولت برای بقای خود وابسته هستند. چنانچه دولت مشوق‌ها و منابع مالی را به عملکرد دانشگاه‌ها پیوند بدهد و این منابع مالی جذاب و به‌اندازه کافی باشند، مؤسسات آموزش عالی برای به‌دست آوردن آنها تغییراتی درونی را در جهت پاسخگویی بیشتر به تغییرات جدید خواهند داشت و چنانچه این منابع و تشویق‌های مالی به‌اندازه کافی نباشند، ممکن است مؤسسات آموزش عالی در عملکرد خود تغییری ایجاد نکنند (Shin, 2010).

19. Performance Funding 2.0

20. Resource Dependence Theory

نظریه نمایندگی یا کارگزاری<sup>۲۱</sup>: در نظریه نمایندگی یا کارگزاری، دولت به‌عنوان عامل اصلی و آموزش عالی نماینده آن است. اصل که در اینجا دولت است، به اعمال سیاستگذاری و اعمال قوانین و مقررات می‌پردازد و نماینده که آموزش عالی است، باید از اجرای عملیات، برنامه‌ها و فعالیت‌ها اطاعت کند؛ بنابراین، در دانشگاه عملکردمحور اصل دولت است و نماینده؛ یعنی آموزش عالی باید به‌منظور اجرای نقش خود مطابق وظیفه شاخص‌های عملکردی را محقق سازد (Nisar, 2015; Alshehri, 2016).

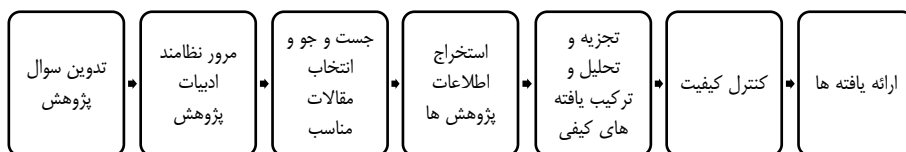
**تاریخچه اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در ایران:** بودجه‌ریزی در کشور ایران همواره مبتنی بر برنامه بوده و در این خصوص برنامه‌های پنج‌ساله چندی تهیه و اجرا شده است؛ اما به‌دلیل مشکلات فنی، ساختاری و مشکلات ناشی از رفتارهای سیاسی همواره شکاف معناداری بین برنامه‌ها و نتایج قابل انتظار وجود داشته است. بر این اساس، از سال ۱۳۸۰ در احکام مندرج در قوانین بودجه سالانه، دولت مکلف به انجام دادن اقدامات لازم برای اصلاح نظام بودجه‌ریزی شد که یکی از محورهای اساسی این اصلاح تهیه و تنظیم بودجه به روش علمیتی بود. با توجه به نارسایی‌های بودجه‌ریزی برنامه‌ای، نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در قالب جزء ۲ بند "ب" تبصره ۴ قانون بودجه سال‌های ۱۳۸۲ و ۱۳۸۳ الزامی شد. سپس در سال ۱۳۸۴ در قالب ماده ۱۴۴ در بطن قانون پنج‌ساله چهارم توسعه قرار گرفت. همچنین در ماده ۱۳۸ به صراحت و برای اولین بار به عملیاتی شدن نظام بودجه‌ریزی کشور بر اساس ماده ۱۴۴ تأکید شد. لذا، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور با برنامه‌ای سه مرحله‌ای ماده ۱۳۸ را اجرا کرد. برخی مبانی قانونی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد عبارت‌اند از: ماده ۱۳۸ و ۱۴۴ قانون برنامه چهارم توسعه کشور، ماده ۲۱۹ قانون برنامه پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران و ماده ۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین‌نامه اجرایی آن به‌منظور استقرار نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد. برای مثال، بر اساس ماده ۲۱۹ قانون برنامه پنجم توسعه، دولت موظف شد تا پایان سال دوم برنامه به‌تدریج زمینه‌های لازم را برای تهیه بودجه به روش عملیاتی در کلیه دستگاه‌های اجرایی فراهم آورد، به نحوی که لایحه بودجه سال سوم برنامه به روش مذکور تهیه، تدوین و تقدیم مجلس شورای اسلامی شود (Iranian Management & Planning Organization, 2018). در بند پ ماده ۷ قانون برنامه ششم توسعه دولت موظف شد از سال اول اجرای قانون برنامه، سالانه اعتبارات بیست درصد (۲۰٪) دستگاه‌های اجرایی مندرج در قوانین بودجه سنواتی را به‌صورت بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد تنظیم کند، به نحوی که در سال پایانی اجرای قانون برنامه، صد درصد (۱۰۰٪) دستگاه‌ها دارای بودجه مبتنی بر عملکرد باشند. در حال حاضر، مهم‌ترین بخش تخصیص مبتنی بر عملکرد در کشور، استقرار مدیریت عملکرد است که با مبادله تفاهنامه‌های عملکردی پیش‌بینی شده در تبصره ۲۰ قانون بودجه سال‌های ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸ و استقرار حسابداری تعهدی، که مقدمات آن انجام شده است، صورت می‌گیرد (Kordbache, 2021). از این رو و با توجه به این پشتوانه‌های محکم قانونی، انتظار می‌رود که این مدل به‌منظور پاسخگو کردن دستگاه‌های اجرایی در برابر

بودجه عمومی، شفاف‌سازی و بهینه‌سازی عملکرد متناسب با بودجه دریافتی، در آینده به‌صورت کامل در کشور اجرا شود. بنابراین، شناسایی نقاط منفی و مثبت آن در اسناد علمی و بر اساس دیدگاه‌های مخالفان و موافقان اهمیت فراوان دارد. هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل مهم‌ترین آثار و پیامدهای اجرای مدل دانشگاه عملکردمحور از دیدگاه حامیان و منتقدان بود.

## روش پژوهش

یکی از اهداف پژوهش توسعه دانش بنیادی و مبانی نظری دانشگاه عملکردمحور بود؛ بنابراین، هدف پژوهش نظری است و برای آنکه تحلیل دیدگاه‌های حامی و منتقد مدل دانشگاه عملکردمحور می‌تواند مورد استفاده سیاستگذاران و مسئولان آموزش عالی قرار گیرد، جنبه کاربردی نیز دارد. پارادایم پژوهش تفسیرگرایی و روش پژوهش کیفی از نوع فراترکیب بود. رویکرد فراترکیب یکی از روش‌های نوظهور در مطالعات کیفی است و هدف آن تفسیر نظام‌مند نتایج مطالعات کیفی برای تبیین و تفسیر نوین از موضوع مورد مطالعه است (Mansourian Ravandi, Ganji, & Nikkhah Ghamsari, 2019). در این روش یافته‌های سایر تحقیقات کیفی در یک موضوع به‌عنوان داده به کار می‌رود (Abedijafari & Amiri, 2019). هدف فراترکیب کیفی یکپارچه‌سازی تفسیر اطلاعات پژوهش‌های منتخب و ارائه یافته و دانشی جامع‌تر است، به‌گونه‌ای که در هیچ‌یک از مقالات اولیه یافت نشود. این دانش نشان‌دهنده درک عمیق‌تر محقق در موضوع و زمینه‌ای ویژه است و به کشف موضوع از ابعاد جدید و بازآفرینی مجدد آن کمک می‌کند. فرایند فراترکیب کیفی، محققان را قادر می‌سازد تا یک پرسش تحقیق مشخص را شناسایی کنند و سپس به دنبال یافتن، انتخاب، ارزیابی، خلاصه‌کردن و ترکیب شواهد کیفی برای بررسی پرسش‌های تحقیق باشند. برخلاف فراترکیب روش کمی که با هدف برآورد و ارزیابی میزان اثر و تأیید فرضیه از طریق داده‌های آماری انجام می‌شود، هدف فراترکیب کیفی اکتشاف، گسترش درک از موضوع مورد مطالعه از طریق تفسیر و یکپارچه‌سازی و سنتز مطالعات کیفی پیشین است (Abedijafari & Amiri, 2019). دلیل انتخاب این روش برای پژوهش حاضر آن بود که مطالعات زیادی در زمینه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در دانشگاه‌های معتبر جهان انجام شده بود و به‌زعم نویسندگان اشباع نظری کافی وجود داشت. همچنین مدل دانشگاه عملکردمحور موضوعی است که در سطح دولت و دانشگاه با حمایت‌ها و انتقادات جدی روبه‌رو شده است، از این رو، به پژوهش و مطالعه‌ای نیاز بود که با استفاده از روش فراترکیب نتایج پژوهش‌های متعدد جهانی و بعضاً متضاد در یک پژوهش با بینش، تفسیر و تحلیلی جدید از نگاه حامیان و منتقدان اجرای مدل دانشگاه عملکردمحور به‌منظور استفاده مسئولان و مجریان برنامه در دو سطح کلان (دولت و جامعه) و خرد (آموزش عالی و دانشگاه) فراهم آورده شود.

الگوهای فراترکیب شناخته شده شامل الگوی نوبلت و هیر<sup>۲۲</sup> (۱۹۸۸)، الگوی شش مرحله‌ای والش و داون<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۵) و الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷) است؛ گام‌های اجرای روش فراترکیب از نظر سندلوسکی و بارسو (Sandelowski & Barroso, 2007) دارای هفت مرحله بود که در شکل ۱ آمده است. دلیل انتخاب این الگو جدید بودن آن و استفاده بیشتر از این الگو در پژوهش‌های فراترکیب است. بر اساس این گام‌ها در ادامه، مراحل اجرایی پژوهش حاضر تدوین شدند.



شکل ۱- گام‌های روش پژوهش فراترکیب

مرحله ۱. تنظیم سؤال پژوهش: تدوین سؤالات پژوهش اولین مرحله روش فراترکیب کیفی بود. سؤال پژوهش با توجه به چهار پارامتر تحقیق فراترکیب، چه چیزی<sup>۲۴</sup> (چه آثار و پیامدهایی)، چه کسی یا چه جامعه‌ای<sup>۲۵</sup> (در پایگاه‌های داده‌های معتبر پژوهشی)، در چه زمانی<sup>۲۶</sup> (از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰)، چگونه<sup>۲۷</sup> و با چه روشی (روش فراترکیب، تحلیل محتوای کیفی) تدوین شد. سؤال اصلی پژوهش این بود که آثار و پیامدهای اجرای مدل دانشگاه عملکردمحور از دیدگاه حامیان و منتقدان کدام‌اند؟

گام دوم، مرور سیستماتیک ادبیات: جامعه پژوهش حاضر شامل کلیه اسناد و مدارک علمی لاتین (مقالات علمی، پایان‌نامه‌ها، کتب و گزارش‌های تخصصی) در فاصله سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ در زمینه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد (دانشگاه مدل عملکردمحور) بود. با جست‌وجوی کلیدواژه «بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد» در آموزش عالی<sup>۲۸</sup> در پایگاه‌های داده Science Direct، EBSCOhost، Proquest، Taylor & Francis، Scopus، Sage، Wiley، Springer، Emerald، ERIC، و Google Scholar مقالات مرتبط به‌دست آمد.

22. Noblit & Hare

23. Walsh & Downe

24. What

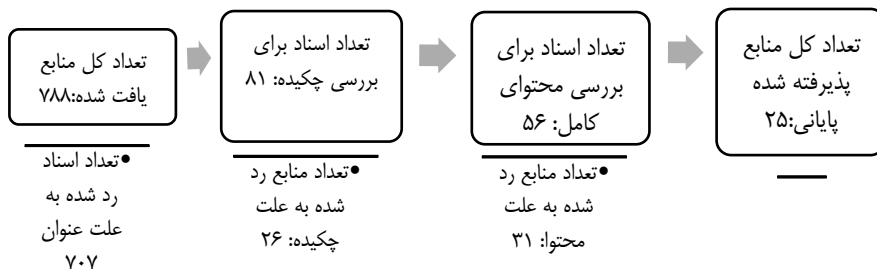
25. Who

26. When

27. How

28. Performance Funding in Higher Education\ performance funding\ outcomes-based funding\ Performance-Based Funding\ State Performance Funding Systems on Higher Education Institutions\

گام سوم، جست‌وجوی انتخاب مقالات مناسب: تعداد کل مقالات و اسناد اولیه ۷۸۸ مقاله بود. این تعداد اسناد بعد از بررسی و پالایش بر اساس عنوان، تعداد ۷۰۷ از آنها رد شد. در ادامه از تعداد ۸۱ مقاله باقیمانده تعداد ۲۶ عدد دیگر نیز بر اساس نبود تناسب چکیده با اهداف پژوهش رد شدند. از تعداد ۵۶ مقاله باقیمانده ۳۱ مقاله دیگر نیز بر اساس محتوا حذف شدند. در شکل ۲ روند انتخاب ۲۵ مقاله پایانی برای تحلیل فراترکیب ارائه شده است.



شکل ۲- روند جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب برای تحلیل فراترکیب

برای روایی پژوهش مقالات و گزارش‌های تخصصی منتخب پژوهش فراترکیب از مجلات تخصصی و پایگاه داده‌های معتبر دریافت شدند. این پژوهش‌ها مورد استناد بسیاری از دیگر محققان در این زمینه قرار گرفته‌اند و به‌نوعی مرجع بودند. علاوه بر این، در این مرحله از ابزار ارزیابی حیاتی<sup>۲۹</sup> برای سنجش و ارزیابی کیفیت محتوای ۵۶ سند انتخاب شده و اطمینان از روایی پژوهش کیفی فراترکیب استفاده شد. این ابزار یک پرسشنامه ۱۰ سؤالی و هدف آن ارزیابی دقت، اعتبار و اهمیت مقالات پایانی انتخاب شده بود. سؤالات این ابزار شامل تناسب اهداف مقاله مورد بررسی با اهداف پژوهش، به‌روز بودن پژوهش، نوع طرح، روش نمونه‌گیری، روش و کیفیت جمع‌آوری داده‌ها، میزان بازتاب‌پذیری امکان بسط دادن نتایج و دستاوردهای مقاله، میزان و نحوه رعایت نکات اخلاقی، میزان دقت در زمینه تجزیه و تحلیل داده‌ها، وضوح بیان در ارائه یافته‌ها و ارزش کلی مقاله مورد بررسی بود. به هر مقاله از نظر دارا بودن ویژگی‌های مذکور بین یک تا پنج امتیاز داده می‌شد. حداکثر امتیاز این مقیاس ۵۰ بود. بر اساس این ابزار درجه کیفی مقالات شامل خیلی خوب (۴۱-۵۰)، خوب (۳۱-۴۰)، متوسط (۲۱-۳۰)، ضعیف (۱۱-۲۰) و خیلی ضعیف (۰-۱۰) دسته‌بندی شد (Kondori, Shami Zanjani, Manian & Hasanzadeh, 2018). از میان ۵۶ مقاله در مرحله تحلیل محتوا، ۲۵ سند انتخاب شدند که امتیازات آنها حداقل ۳۱ و حداکثر ۵۰ بود. در جدول ۱ تعداد ۲۵ مقاله منتخب بر حسب سال انتشار و تعداد و درصد فراوانی آنها از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ ارائه شده است. همچنین از این تعداد اسناد، تعداد ۱۵ سند به‌صورت مقاله علمی-پژوهشی، ۸ عدد به‌صورت گزارش تخصصی، یک عدد به‌صورت کتاب و یک عدد هم به‌صورت پایان‌نامه بودند.

جدول ۱- مقالات منتخب بر حسب سال انتشار، فراوانی و درصد

سال انتشار	۲۰۰۰	۲۰۰۱	۲۰۰۲	۲۰۰۳	۲۰۰۴	۲۰۰۵	۲۰۰۶	۲۰۰۷	۲۰۰۸	۲۰۰۹	۲۰۱۰	مجموع
تعداد	۱	۴	۱	۳	۵	۱	۴	۲	۱	۲	۱	۲۵
درصد	۴٪	۱۶٪	۴٪	۱۲٪	۲۰٪	۴٪	۱۶٪	۸٪	۴٪	۸٪	۴٪	۱۰۰٪

گام چهارم، استخراج اطلاعات مقالات: در جدول ۲ تعداد ۲۵ مقاله، گزارش، کتاب و پایان نامه (کارشناسی ارشد و دکتری) بر اساس نام پژوهشگران، سال انتشار، نوع سند، مؤلفه‌های استخراج شده و ارزیابی کلی پژوهشگران از وضعیت حامی و منتقد بودن آنها ارائه شده است. در این مرحله از روش تحلیل محتوای متون کیفی برای استخراج کدها و مؤلفه‌های مرتبط با هدف پژوهش استفاده شد. دو کلیدواژه و واحد تحلیل اصلی در این قسمت «اثر و پیامدها<sup>۳۰</sup>» اجرای این مدل بود.

جدول ۲- فراترکیب مؤلفه‌های آثار و پیامدهای اجرای مدل دانشگاه عملکرد محور در آموزش عالی

کد	پژوهشگران	نوع سند	مؤلفه‌ها و مضامین مرتبط با آثار و پیامدهای اجرای مدل دانشگاه عملکرد محور	ارزیابی سند حامی/منتقد/هر دو
۱	Dougherty, Natow, Hare & Vega, 2010	گزارش	کاهش پذیرش دانشجویان با پیشینه و سوابق تحصیلی ضعیف، کاهش همکاری دانشگاه با دولت و مقاومت در برابر مدل، ابهام در مقدار منابع مالی سالانه دانشگاه، بروز بی‌اعتمادی به اعضای هیئت علمی، کاهش توجه دانشگاه به دیگر اهداف و جنبه‌های دانشگاهی غیر مورد تأکید مدل، تضعیف نقش و نفوذ اعضای هیئت علمی در اداره دانشگاه	منتقد
۲	Ignash, 2011	مقاله	کمک به بحران مالی دولت، ارزیابی و سنجش ناقص موفقیت دانشجویان، تضعیف استانداردهای <sup>۳۲</sup> آکادمیک به دلیل توجه به نتیجه پایانی و نه فرایند، نبود شواهد کافی از موفقیت مدل، بی‌ثباتی <sup>۳۳</sup> مالی مؤسسات آموزشی، کاهش کیفیت یا استاندارد تدریس <sup>۳۴</sup>	منتقد
۳	Dougherty & Reddy, 2011	گزارش	تغییر مثبت در نظام بودجه‌ریزی دانشگاه، آگاهی دانشگاه از اهداف دولت، آگاهی دانشگاه از عملکرد خودش، ایجاد رقابت بین دانشگاهی، افزایش استفاده از داده برای برنامه‌ریزی دانشگاهی، بهبود عملکرد دانشگاهی، بهبود خدمات دانشجویی، افزایش تعداد دانش‌آموختگان، بهبود نرخ نگهداری دانشجو، بروز ناطلمیانی از مقدار بودجه دانشگاه در هر سال تحصیلی، جزئی شدن و سطحی شدن مأموریت دانشگاه، تضعیف استانداردهای آکادمیک و قبولی راحت دانشجویان، کاهش پذیرش دانشجویان با پیشینه تحصیلی	هر دو

30. Impacts &amp; Consequences (Unintended Impacts)

31. Intended &amp; Unintended Impacts

32. Lowering Standards

33. Stability

34. Quality or Standards of Instruction

کد	پژوهشگران	نوع سند	مؤلفه‌ها و مضامین مرتبط با آثار و پیامدهای اجرای مدل دانشگاه عملکردمحور	ارزیابی سند حامی/منتقد/هر دو
			ضعیف و نابخوردار، کاهش نقش و نفوذ اعضای هیئت علمی در مدیریت دانشگاه	
۴	Harnisch, 2011	مقاله	بهبود آگاهی دانشگاه‌ها از عملکرد خودشان، ایجاد رقابت بین دانشگاهی، بهبود اطلاع از مأموریت‌ها، اولویت‌ها و اهداف مؤسسات آموزشی و دولت در دانشگاه از طریق تعامل و ارتباط بهتر، بهبود نحوه تخصیص منابع <sup>۳۵</sup> مالی در دانشگاه‌ها، افزایش شفافیت و پاسخگویی <sup>۳۶</sup> ، بهبود بهره‌وری در پیامدهای دانشگاه، نمایش تصویر محدود از عملکرد دانشگاه در قالب تنها چند شاخص آن‌هم در محیطی پیچیده، منحرف کردن مأموریت <sup>۳۷</sup> و هدف دانشگاه، کاهش کیفیت دانشگاه <sup>۳۸</sup>	هر دو
۵	Dougherty et al., 2011	گزارش	کاهش استقلال دانشگاهی <sup>۳۹</sup> ، کاهش منابع مالی معمول آموزش عالی، در نظر نگرفتن مأموریت‌های اصلی آموزش عالی، نااطمینانی دانشگاه‌ها از مقدار بودجه هر سال خود، حمایت و دخالت اقتصاددانان و بازاریان از دانشگاه، بهانه‌ای برای کاهش بودجه دانشگاه	منتقد
۶	Rabovsky, 2012	مقاله	تغییر در سیاست‌های آکادمیک <sup>۴۰</sup> ، تغییر در برنامه‌های اجرایی دانشگاه، بازسازی <sup>۴۱</sup> و تغییر در ساختار دانشکده‌ها و حذف فعالیت‌ها و برنامه‌های غیرضرور و غیرمولد، تجمع فعالیت‌های اداری <sup>۴۲</sup> در بخش‌های کوچک، تغییر و بهبود برنامه درسی <sup>۴۳</sup>	حامی
۷	Dougherty & Teddy, 2013	مقاله	گسترش اشتراک دانش <sup>۴۴</sup> بین مؤسسات آموزشی و دولت در زمینه اهداف و اولویت‌ها، افزایش تعامل و ارتباط، بهبود پاسخگویی دانشگاه به اهداف، نیازها، علایق و اولویت‌های دولت <sup>۴۵</sup> ، بهبود ظرفیت یادگیری سازمانی <sup>۴۶</sup> ، افزایش توانایی جمع‌آوری داده <sup>۴۷</sup> و ارزیابی <sup>۴۸</sup> فعالیت‌ها و برنامه‌ها در دانشگاه	حامی
۸	Friedel, Thornton, Amico & Katsinas, 2013	مقاله	بهبود شفافیت و پاسخگویی در آموزش عالی، افزایش نرخ شاخص‌های عملکردی و پایانی دانشگاه، به وجود آمدن رقابت بین دانشگاه‌های یک کشور، ایجاد ارتباط بین پرداخت بودجه دانشگاه‌ها با اهداف و اولویت‌های دولت، نشان ندادن وضعیت عملکرد (تصویر	هر دو

35. Resource Allocation
36. Transparency and Accountability
37. Mission Distortion
38. Quality Reduction
39. Autonomy
40. Academic Policies
41. Reorganization
42. Consolidating Administrative Activities
43. Alteration and Improvement in Curricula
44. Share Knowledge
45. States' Priorities
46. Building Capacity for Organizational Learning
47. Data Collections
48. Evaluation

کد	پژوهشگران	نوع سند	مؤلفه‌ها و مضامین مرتبط با آثار و پیامدهای اجرای مدل دانشگاه عملکردمحور	ارزیابی سند حامی/منتقد/ هر دو
			ناقص) دانشگاه فقط در چند شاخص، استفاده از مدل برای کاهش بودجه دانشگاه‌ها	
۹	Friedel, Thornton, D'Amico & Katsinas, 2013	مقاله	افزایش فشار ملی برای مبتنی بر بازار شدن آموزش دانشگاه‌ها، افزایش ثبت‌نام دانشجویان، افزایش نرخ بقا و نگهداری دانشجویان در ترم‌های اول، کمک به تمرکز و ایجاد انگیزه دانشگاه برای دانشجویان، ایجاد انگیزه بیشتر برای دانشگاه‌ها با اجرای مدل، سطحی شدن و جزئی شدن اهداف دانشگاه‌ها، بروز مقاومت مؤسسات <sup>۳۱</sup> آموزشی، زیاده‌روی و بسط شاخص‌های کمی <sup>۵۰</sup> و تداخل اهداف و اولویت‌ها، نامتعطف شدن مأموریت دانشگاه <sup>۵۱</sup>	هر دو
۱۰	Dougherty et al., 2014	گزارش	غنی‌سازی برنامه‌های آموزش انفرادی و آموزش فوق‌برنامه <sup>۵۲</sup> ، افزایش برنامه‌ها و سیاست‌های خدماتی مثل تغییر در نحوه ثبت‌نام و امور دانش‌آموزی دانشجویان، بهبود و تسهیل ارائه کمک‌های مالی با توجه به دریافت اطلاعات کافی، بهبود تمرکز و توجه به دانش‌آموزان با درآمد پایین <sup>۵۳</sup> (ضعیف)، توجه به نرخ نگهداری و بقا <sup>۵۴</sup> برای دانشجویان سال اولی از طریق ارائه مشاوره و تدوین سیستمی به‌منظور هشدار به مؤسسات آموزشی	حامی
۱۱	Dougherty et al., 2014	گزارش	تغییر برنامه‌های آموزشی دانشگاه در حمایت از دانشجویان، بهبود خدمات دانشجویی، حذف برنامه‌هایی از دانشگاه که موجب کاهش نرخ فارغ‌التحصیلی می‌شود، بهبود نرخ اشتغال دانشجویان، تغییر محتوای دوره‌های آموزشی دانشگاه، بهبود خدمات مشاوره‌ای تحصیلی، بهبود حمایت دانشگاه از کارایی و اشتغال دانشجویان	حامی
۱۲	Hillman, Tandberg & Fryar, 2015	مقاله	نبود تأثیر معنادار بر نرخ بقای دانشجویان و تعداد دانش‌آموختگان، تضعیف استقلال دانشگاه، کمی‌سازی اهداف دانشگاه	منتقد
۱۳	Hana, Pheatt, Dougherty, Jones, Natow & Reddy, 2014	گزارش	محدود شدن پذیرش دانشجویان با پیشینه ضعیف، تضعیف نقش اعضای هیئت علمی در مدیریت و حکمرانی دانشگاه، کاهش نقش اعضای هیئت علمی مانعی در مسیر کارایی و اثربخشی مدل دانشگاه عملکردمحور، به وجود آمدن اموری کسل‌کننده مثل جمع‌آوری داده و تحلیل و ارزیابی آنها در دانشگاه، توجه کمتر به نحوه آموزش و تدریس (کاهش کیفیت آموزش) و توجه بیشتر به نتیجه آن، کاهش همکاری مؤسسات آموزشی	منتقد
۱۴	Li, 2014	مقاله	تغییرات سازمانی برای بهبود نرخ شاخص‌های عملکردی دانشجویان (تغییر رویکردهای دانشگاه، خدمات دانشجویی، حذف و اصلاح برنامه‌های آموزشی)، بهبود آگاهی و دانش مؤسسات آموزشی <sup>۵۵</sup>	هر دو

49. Institutional Resistance

50. Metric Proliferation

51. Mission Inflexibility

52. Supplemental Instruction and Intensive Tutoring Programs

53. Low-income Students

54. Retention Rate of First-year Students

55. Campus Awareness



کد	پژوهشگران	نوع سند	مؤلفه‌ها و مضامین مرتبط با آثار و پیامدهای ۳۱ اجرای مدل دانشگاه عملکردمحور	ارزیابی سند حامی/منتقد/هر دو
			جریان یافتن اطلاعات شاخص‌های عملکردی <sup>۵۶</sup> در دانشگاه به‌صورت سلسله‌مراتبی، بهبود جمع‌آوری، تحلیل و گزارش‌دهی درباره شاخص‌های عملکردی، مشخص شدن بخش‌های دارای عملکرد ضعیف در مؤسسات آموزشی	
۱۵	Dougherty et al., 2014	مقاله	بروز ابهام در مقدار بودجه کافی برای انجام دادن فعالیت‌ها و برنامه‌های معمول دانشگاه، نیاز دانشگاه به افراد متخصص در زمینه جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و گزارش‌دهی، جزئی شدن اهداف مؤسسات و درک نشدن رسالت دانشگاه، کاهش درک مسئولان از اهداف و جنبه‌های مهم رسالت دانشگاه، تضعیف استانداردهای آکادمیک <sup>۵۷</sup>	منتقد
۱۶	Johnson & Yanagiura, 2016	مقاله	بهبود شاخص‌های عملکردی مربوط به اهداف کوتاه‌مدت در دانشگاه، رشد نسبی و متوسط شاخص‌های مربوط به اهداف بلندمدت دانشگاه، توجه کمتر به دانشجویان با پیشینه ضعیف یا غیرآماده آموزشی <sup>۵۸</sup> ، بهبود نرخ دانش‌آموختگی، خطر قبولی غیراستاندارد دانشجویان به دلیل فشار بر دانشگاه	هر دو
۱۷	Alshehri, 2016	مقاله	افزایش کارایی و اثربخشی، بهبود نرخ شاخص‌های عملکردی دانشگاه، بهبود انگیزه دانشگاه‌ها، بهبود سازگاری دانشگاه با اهداف دولت، وابستگی طرح به احزاب سیاسی، تأثیر مثبت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد بر دانشجویان کاردانی و کارشناسی، افزایش رقابت و مقایسه <sup>۵۹</sup> بین دانشگاهی، تعامل و به اشتراک‌گذاری اطلاعات <sup>۶۰</sup>	حامی
۱۸	Opoczynski, 2016	مقاله	بهبود پاسخگویی، افزایش کارایی، به‌وجود آمدن بهانه‌ای برای کاهش بودجه دانشگاه‌ها، تضعیف نقش و ایجاد محدودیت برای دانشگاه، محرکی برای عدم پذیرش و ثبت‌نام دانشجویان با پیشینه ضعیف	هر دو
۱۹	Dougherty et al., 2016	کتاب	حذف و اصلاح برنامه‌های آموزشی ناکارآمد، تقویت نظام مشاوره آموزشی، افزایش نرخ شاخص‌های عملکردی دانشگاه، ایجاد محدودیت‌ها و نیازمندی‌های جدید بر اثر انتظارات مدل در دانشگاه، تضعیف استانداردهای آکادمیک، طراحی و انتخاب شاخص‌های عملکردی نامناسب	هر دو
۲۰	Jacobson, 2017	مقاله	ناتوانی دانشگاه‌ها در تطابق دادن اهداف آموزش عالی با اهداف دولت بعد از اجرای طرح، به‌وجود آمدن مقاومت دانشگاهی، ناتوانی دولت و دانشگاه در ایجاد فرهنگ سازمانی و تطابق اولویت‌ها	منتقد
۲۱	Chatfield, 2017	رساله	بهبود شاخص‌های عملکردی موفقیت دانشجویان، ایجاد تغییرات مثبت در طراحی و بهبود رشد دانشجویان، بهبود ارزیابی و نظارت بر روند پیشرفت دانشجویان، بهبود خدمات مشاوره‌ای دانشجویان، افزایش استانداردهای پذیرش دانشجویان	حامی

56. Distribution of Knowledge about Performance Funding

57. Debilitating of Academic Standards

58. Academically Underprepared

59. Comparison

60. Information Sharing

کد	پژوهشگران	نوع سند	مؤلفه‌ها و مضامین مرتبط با آثار و پیامدهای ۳۱ اجرای مدل دانشگاه عملکردمحور	ارزیابی سند حامی/منتقد/ هر دو
۲۲	Li AY, Kennedy AI, 2018	مقاله	رشد و بهبود نرخ شاخص‌های عملکردی کوتاه‌مدت دانشگاه، کاهش تعداد دانش‌آموختگان، معطوف شدن مؤسسات آموزش عالی به برآوردن اهداف کوتاه‌مدت برای دریافت منابع مالی، کمی‌گرایی اهداف آموزش عالی در قالب شاخص‌های عملکردی، استفاده از آمار و نرخ شاخص‌ها برای نشان دادن وضعیت مطلوب غیرواقعی، رشد پاسخگویی عمومی آموزش عالی	هر دو
۲۳	Neary, 2019	مقاله	افزایش پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری آموزش عالی، هماهنگ شدن و برقراری ارتباط بین اولویت‌های دانشگاه‌ها با برنامه‌های اجرایی دولت، با اهمیت شدن فرایند و نتیجه دانشگاه به جای درون‌داد و ثبت‌نام دانشجوی، به‌وجود آمدن دیدگاه و تغییری ملی <sup>۶۱</sup> در تشویق عملکرد دانشگاه، اهمیت پیدا کردن موفقیت دانشجویان و تولید مقالات پژوهشی	حامی
۲۴	Wellings, Black, Craven Freshwater & Harding, 2019	گزارش	افزایش پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، افزایش آگاهی دانشگاه‌ها از اهداف ملی کشورها، افزایش اولویت‌گذاری و برنامه‌ریزی دانشگاهی، ارتقای نظام ارزیابی یاددهی و یادگیری در دانشگاه‌ها، بهبود انگیزه دانشگاه‌ها برای بهبود عملکرد از طریق رقابت برای دریافت منابع مالی	حامی
۲۵	Ortagus, Kelchen, Rosinger & Voorhees, 2020	گزارش	بهبود پاسخگویی، تأثیر کم بر نرخ دانش‌آموختگی، افزایش نگرانی درباره عدالت آموزشی، ایجاد محدودیت در زمینه ثبت‌نام نکردن دانشجویان با پیشینه تحصیلی ضعیف یا دانشجویان مناطق محروم و نابرخوردار	منتقد

گام پنجم. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: با ترکیب زیرمؤلفه‌های به‌دست‌آمده در جدول ۲ در زمینه آثار و پیامدهای اجرای مدل دانشگاه عملکردمحور، مؤلفه‌های اصلی آثار و پیامدهای اجرای مدل دانشگاه عملکردمحور در جدول ۳ ذیل دو بعد آثار مثبت از دیدگاه حامیان و پیامدهای منفی از دیدگاه منتقدان بیان شد. زیرمؤلفه‌ها بر اساس کدهای پژوهشگران در جدول ۲، با یکدیگر ترکیب و دسته‌بندی شدند.

جدول ۳- فراترکیب زیرمؤلفه‌ها و مؤلفه‌های اصلی آثار و پیامدهای اجرای مدل دانشگاه عملکردمحور در

آموزش عالی

بعد	مؤلفه اصلی	زیرمؤلفه (ارجاع بر اساس کد پژوهشگر)
	افزایش رقابت دانشگاهی	ایجاد انگیزه برای مدیران دانشگاه برای بهبود عملکرد و دریافت منابع مالی از طریق رقابت بین دانشگاهی (۳)، (۴، ۲۴، ۱۷، ۸)، مبتنی بر بازاری شدن دانشگاه‌ها و تلاش دانشگاه برای به‌دست آوردن منابع مالی غیردولتی (۹)، رقابت دانشگاه‌ها برای جذب دانشجویان مطلوب (۱۰، ۱۴)
	کارایی و رشد شاخص‌های کمی	بهبود اطلاع دانشگاه از عملکرد خود (۴، ۱۰، ۳)، افزایش نرخ شاخص‌های عملکردی مثل تعداد مقالات پژوهشی، تعداد دانش‌آموختگان، اعطای مدرک، نرخ اشتغال (۳، ۷، ۹، ۲۵، ۲۳، ۱۰، ۱۷)، افزایش بهره‌وری نظام تخصیص منابع مالی دانشگاه و مصرف بهینه بودجه (۹، ۴)، حذف فعالیت‌ها و برنامه‌های غیرضرور و غیرمولد در دانشگاه (۱۹، ۱۱، ۶)، تغییر ساختار اداری و تجمیع فعالیت‌های اداری (۶)، تغییر و تحول در سامانه‌های الکترونیکی دانشگاه و تسهیل امور دانشجویان (۱۹، ۲۱، ۱۰)، مشخص شدن بخش‌های ضعیف و هزینه‌بر دانشگاه (۱۴، ۱۹)
آثار مثبت (حامیان)	مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و مشارکت دانشگاه	افزایش شفافیت و پاسخگویی دانشگاه (۳، ۱۴، ۸، ۹، ۷، ۱۸، ۲۲، ۲۵، ۴)، کمک دانشگاه به بحران مالی دولت از طریق تغییر در سیستم بودجه‌ریزی (۲، ۳، ۲۳)، بهبود آگاهی دانشگاه از اهداف و اولویت‌های دولت (۳، ۸، ۲۰، ۲۳، ۹)، روی‌آوری دانشگاه به برنامه‌ریزی و اولویت‌گذاری (۳، ۲۳)، بهبود مشارکت دانشگاه در تحقق اهداف دولت و جامعه (۳، ۴، ۲۳)، تغییر در سیاست‌های آموزش عالی و بهبود مشارکت و تعامل دانشگاه با محیط (۶، ۱۵، ۱۷)، فراهم شدن امکان ارزیابی فعالیت‌ها و عملکرد دانشگاه برای دولت (۱۷، ۲، ۳۴)، توسعه اشتراک دانش و یادگیری سازمانی دانشگاه (۷)، بازنگری در محتوا، برنامه درسی و آموزشی دوره‌ها و رشته‌های دانشگاه (۶، ۱۱، ۱۹، ۳)، نزدیک شدن سیاست‌گذاران و مجریان در دانشگاه به یکدیگر (۹، ۱۴)، بهبود آموزش‌های انفرادی دانشگاه (۱۰)، بهبود خدمات مشاوره‌ای دانشگاه به دانشجویان (۳، ۱۴، ۲۱، ۱۱)، بهبود ارزیابی و رصد دانشجویان مستعد افت تحصیلی در دانشگاه (۱۱، ۳، ۲۱، ۱۰)، ارتقای نظام یاددهی و یادگیری دانشجویان (۲۴، ۱۹)، ارتقای توجه دانشگاه به نتایج پایانی و اثرگذار خود بر جامعه (۱۹، ۲۵)
	تهدید عدالت دانشگاهی	کاهش تمایل دانشگاه به پذیرش دانشجویان با پیشینه و سوابق تحصیلی ضعیف (۲۵، ۱۹، ۱۳، ۱۱، ۱۳، ۱۱، ۱۳، ۱۴)
پیامدهای منفی	کاهش اثربخشی و تهدید کیفیت	تضعیف استانداردهای آکادمیک <sup>۶۲</sup> (۳، ۲، ۱۱، ۱۵، ۱۹، ۲۵، ۱۶)، روی‌آوری دانشگاه به اهداف سطحی، کمی و کوتاه‌مدت (۲، ۱۴، ۱۵، ۲۲)، به حاشیه رفتن اهداف کیفی و غیرقابل سنجش دانشگاه (۴)، کاهش توجه به فرایند آموزشی و کیفیت تدریس (۱۳)، توجه زیاد به اهداف کوتاه‌مدت و کاهش توجه به اهداف بلندمدت دانشگاه (۱۴، ۲۵، ۱۵، ۲۲)
(منتقدان)	تهدید شدن ماهیت، استقلال، آزادی آکادمیک و بروز مقاومت دانشگاه	کاهش همکاری دانشگاه با دولت و مقاومت در برابر مدل (۲۰، ۱۴، ۱۵، ۹)، کاهش توجه و پاسخگویی دانشگاه به دیگر اهداف دانشگاهی غیر مورد تأکید مدل (۱۴، ۱)، تضعیف نقش و نفوذ اعضای هیئت علمی در اداره دانشگاه و حکمرانی آن (۱۳، ۱۳)، تهدید آزادی آکادمیک (۷، ۱۳، ۴)، تضعیف استقلال دانشگاه (۱۳، ۱۵، ۱۲، ۱۸)، ابهام در مقدار دقیق بودجه مالی مؤسسات آموزشی (۳، ۲، ۱۵، ۵، ۱)، سطحی و جزئی شدن مأموریت و رسالت دانشگاه و انحراف از اهداف و ارزش‌ها (۳، ۴، ۱۵، ۵)، استفاده ابزاری از مدل برای کاهش بودجه دانشگاه‌ها (۸، ۹، ۸، ۹)، روی آوردن دانشگاه به ارائه آمار و تصویر غیرواقعی از عملکرد خود (۲۲، ۱۴)، زمینه‌سازی برای دخالت دولت و بازار در اداره دانشگاه (۵)، وارد شدن فشار سازمانی برای تغییر در دانشگاه (۱۴)، به‌وجود آمدن نیاز دانشگاه به افراد متخصص در زمینه جمع‌آوری، تحلیل و گزارش‌دهی انبوهی از اطلاعات (۱۴)

۶۲ منظور از تضعیف استانداردهای آکادمیک فشار به اعضای هیئت‌علمی برای آسان‌گیری دوره‌های آموزشی، قبولی دانشجویان بدون گذراندن دوره‌ها و ساعات آموزشی استاندارد جهت افزایش نرخ شاخص‌های مورد نظر مدل دانشگاه عملکردمحور است.

گام ششم، کنترل کیفیت: برای بررسی اطمینان‌پذیری، قابلیت اعتماد<sup>۶۳</sup> یا اعتبار یافته‌های پژوهش، مراحل انجام‌شده پژوهش به صورت شفاف و مرحله‌به‌مرحله گزارش شد. علاوه بر این، به منظور کنترل کیفیت مفاهیم و مؤلفه‌های به‌دست‌آمده و ارزیابی پایایی و اطمینان‌پذیری، مفاهیم استخراج‌شده توسط پژوهشگران با نظر یکی از خبرگان مقایسه شد. برای این مقایسه از شاخص کاپای کوهن<sup>۶۴</sup> استفاده شد. هر چه مقدار این شاخص به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده توافق بیشتر بین نظر پژوهشگر و خبره است. مراحل اجرا بدین صورت بود که پس از تحلیل و کدگذاری توسط محققان، محقق دیگری به‌عنوان فرد خیره در زمینه موضوع پژوهش، بدون اطلاع از کدگذاری اولیه صورت گرفته، به کدگذاری و استخراج مفاهیم پرداخت. با توجه به جدول ۴، پژوهشگران ۸ مقوله اصلی و فرد خبره نیز ۷ مقوله اصلی استخراج کردند که از این تعداد ۶ مفهوم مشترک بودند. با استفاده از نرم‌افزار SPSS و سطح معناداری ۰/۰۰۰۱ کاپای مقدار توافق ۰/۷۸۶ بود که با توجه بیشتر بودن این مقدار از ۰/۶، پایایی و اطمینان‌پذیری داده‌ها مناسب و مطلوب برآورد شد.

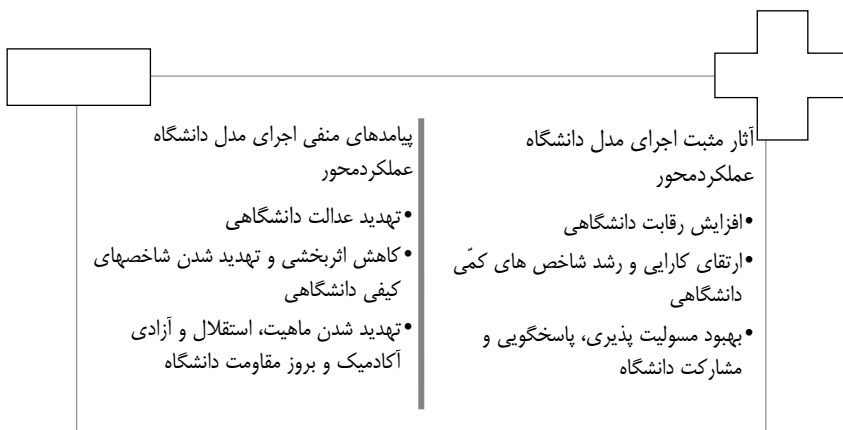
جدول ۴- پایایی روش فراترکیب و وضعیت شاخص کاپا

		نظر محقق		
		بله	خیر	مجموع
نظر خبره	بله	۶	۱	۷
	خیر	۲	۰	۲
	مجموع	۸	۱	۹
مقادیر اندازه توافق				
نتیجه نهایی	عدد معناداری	انحراف استاندارد	مقدار	
معتبر	۰/۰۰۱	۰/۱۱	۰/۷۸۶	کاپای مقدار توافق
			۶	تعداد موارد معتبر

گام هفتم، ارائه یافته‌ها، بحث و نتیجه‌گیری: با توجه به جدول ۳، مؤلفه‌های اصلی آثار و پیامدهای اجرای مدل دانشگاه عملکردمحور در قالب شکل ۳ ارائه شده است.

63. Trustworthiness

64. Kappa



شکل ۳- آثار و پیامدهای اجرای مدل دانشگاه عملکردمحور در آموزش عالی

مطابق شکل ۳، یافته‌های پژوهش حاکی از دو نگاه و دیدگاه متفاوت و بعضاً متقابل در زمینه آثار مثبت و پیامدهای منفی حاصل از اجرای مدل دانشگاه عملکردمحور است. الزاماً دو دیدگاه حامیان و منتقدان اجرای مدل دانشگاه عملکردمحور با یکدیگر در تضاد نیستند. برای نمونه، می‌توان در دانشگاهی هم رقابت و هم عدالت را شاهد بود یا توسعه کمی و کیفی در دانشگاه همزمان روی دهد. همچنین به واسطه نوع نظام آموزش عالی، فرهنگ، ساختار و دیگر تفاوت‌ها میان کشورهای مختلف، در اجرا ممکن است آثار و پیامدهای عنوان شده در زمینه دانشگاه مدل عملکردمحور روی ندهد یا شاهد به وجود آمدن مؤلفه‌ها و متغیرهای دیگری باشیم. به نظر می‌رسد که حامیان و منتقدان از زاویه و دیدگاه خود مسائل، اهداف و رسالت دانشگاه را در قالب اجرای مدل دانشگاه عملکردمحور تفسیر و استدلال می‌کنند که در ادامه تفسیر و تبیین آنها بیان شده است.

**مسئله مهم دانشگاه رقابت یا عدالت است؟** حامیان مدل دانشگاه عملکردمحور از ایجاد رقابت میان دانشگاه‌های کشور و تلاش برای دریافت منابع مالی عمومی حمایت می‌کنند. ایجاد رقابت مثبت و مؤثر یکی از اهداف آموزش عالی است. برای نمونه، رتبه‌بندی دانشگاه‌ها بر اساس شاخص‌های متنوع و مختلف آموزش عالی نمونه‌ای از ایجاد رقابت در میان دانشگاه‌های مختلف است. بر اساس نظریه وابستگی به منابع، دانشگاه به بودجه عمومی دولت وابسته است و منابع مالی به دانشگاه‌هایی تعلق خواهد گرفت که بتوانند خود را با شرایط محیطی و انتظارات دولت تطبیق دهند. رویه سنتی تخصیص منابع مالی بر اساس شاخص‌های درون‌داده‌محوری همچون تعداد دانشجویان، اعضای هیئت علمی و ... موجب می‌شود که دانشگاه انگیزه‌ای برای ارتقای کارایی و عملکرد خود نداشته باشد. تفاوت قابل نشدن بین عملکرد دانشگاه‌ها، نبود انگیزه و ارائه ندادن پاداش مالی به دانشگاه‌ها بر حسب عملکرد، می‌تواند بر پاسخگویی،

شفافیت و مسئولیت‌پذیری دانشگاه تأثیر منفی داشته باشد. حامیان استدلال می‌کنند که باید بین دانشگاهی که هر ساله عملکرد خود را بهبود می‌بخشد و شاخص‌های خود را ارتقا می‌دهد، با دانشگاهی که میزان زیادی از بودجه عمومی را مصرف می‌کند و بازده مناسب و خوبی ندارد، تفاوت قابل شد. از نظر آنها اجرای این رویکرد گامی برای اجرای عدالت مالی و ایجاد رقابت بین دانشگاهی است (Tandberg & Hillman, 2013). ایجاد رقابت میان دانشگاه‌ها با استفاده از سازوکار مالی می‌تواند به آن منجر شود که دانشگاه‌ها برای جذب دانشجویان مستعد، بهبود خدمات دانشجویی، تغییر در رشته‌ها و محتوای دوره‌های آموزشی با توجه به تقاضا و نیاز بازار، اجرای فعالیت‌های پژوهشی متناسب با تقاضای صنعت و جامعه تغییرات مثبتی داشته باشند. انتظاری (Entezari, 2010) معتقد است که از لحاظ نظری یک الگوی مطلوب تخصیص بودجه به دانشگاه‌های دولتی الگویی است که ضمن تضمین منابع لازم و کافی برای دانشگاه‌ها، بودجه را به‌طور شفاف و عادلانه در اختیار آنها قرار دهد و آنها را به رقابت سالم با یکدیگر تشویق کند. حامیان معتقدند که استفاده از مدل دانشگاه عملکردمحور موجب می‌شود که دانشگاه‌ها در جهت استقلال مالی تلاش کنند و به دنبال توسعه منابع درآمدی جدید باشند. روحانی و رشیدی (Rouhani & Rashidi, 2021) معتقدند که مدیریت و برنامه‌ریزی مناسب می‌تواند تغییرات چشمگیری را در قلمرو کسب درآمد و تغییر رویه‌های درآمدزایی دانشگاه ایجاد کند. در طرف مقابل منتقدان عنوان می‌کنند که پیشینه، زمینه، شرایط و امکانات دانشگاه‌های دولتی با یکدیگر متفاوت است. این تفاوت‌ها به‌گونه‌ای است که دانشگاه‌های دولتی که از برند و امکانات و تجهیزات مناسب برخوردارند و در موقعیت جغرافیایی خوبی قرار دارند، می‌توانند با جذب دانشجویان مستعد و اعضای هیئت علمی توانمند و دستیابی به شاخص‌های عملکردی مد نظر و توافق شده با دولت، با اجرای مدل دانشگاه عملکردمحور مقدار بیشتری از منابع مالی عمومی را دریافت کنند و این با عدالت اجتماعی ناسازگار است (Dougherty et al., 2016). همچنین بعضی از مؤسسات ممکن است در تحقق استانداردها و شاخص‌های مورد توافق دولت و آموزش عالی ناموفق باشند و از منظر عدالتی بودجه مالی آنها کمتر از سال گذشته شود و نتوانند فعالیت‌های معمول خود را به‌طور کامل انجام دهند (Kvaal & Bridgeland, 2018). منتقدان در زمینه استفاده از مدل دانشگاه عملکردمحور به‌عنوان سازوکاری انگیزشی و اثرگذار، آن‌هم در شرایطی که معمولاً بودجه عمومی دولتی ثابت است، تردید کرده‌اند. آنها معتقدند که در صورت رشد شاخص‌های عملکردی در دانشگاه‌ها، تضمینی برای پرداخت منابع مالی از طرف دولت نیست (Kvaal & Bridgeland, 2018). همچنین از نظر آنها تلاش دانشگاه‌ها برای افزایش آمار شاخص‌های عملکردمحوری همچون تعداد دانش‌آموختگان، جذب دانشجویان جدید و بهبود عملکردشان ممکن است موجب رقابت منفی در میان دانشگاه‌ها شود و بر تمایل همکاری آنها با یکدیگر در زمینه‌های خاص تأثیر منفی بگذارد. همچنین این رقابت ممکن است سبب بروز اثر متیو<sup>۶۵</sup> شود. اثر متیو شرایطی

است که در آن مؤسسات آموزش عالی با عملکرد بهتر منابع مالی بیشتری را دریافت می‌کنند و مؤسساتی که شرایط و موقعیت ضعیف‌تری دارند، منابع مالی کمتری را دریافت خواهند کرد و این شرایط در آینده و بودجه‌های آتی تکرار می‌شود که به بی‌عدالتی و شکاف منجر می‌شود. علاوه بر این، دانشگاه‌ها هزینه‌های عمرانی و پرداخت حقوق کارکنان خود را بر عهده دارند. همچنین محدودیت‌هایی زنجیره‌وار در زمینه کاهش سرمایه‌گذاری دانشگاه‌ها در کاربری نوآوری‌هایی چون مدل‌های جدید آموزش، برنامه‌های جدید و تحقیقاتی با ریسک بالا محتمل خواهد بود (Lena, Kulik & Estermann, 2015).

دوهرتی و همکاران (Dougherty et al., 2014) در زمینه این چالش راه‌کارهایی را ارائه کرده‌اند، از جمله ارائه پاداش مالی به دانشگاه‌هایی که دانشجویان با پیشینه ضعیف را جذب می‌کنند. ارائه این بودجه در قالب حمایت و توسعه عدالت اجتماعی که یکی از نقاط ضعف دانشگاه مدل عملکردمحور بود، تا حدودی مثبت و مؤثر واقع شد. همچنین راهکار اجرا شده دیگر این بود که مقدار بودجه برای فعالیت‌های اصلی و معمول دانشگاه‌ها در قالب رویکردهای بودجه‌های عمومی سال گذشته و نه بر اساس شاخص‌های عملکردی به دانشگاه‌های رتبه‌های پایین‌تر و دارای امکانات و شرایط ضعیف‌تر پرداخت شود تا امور اصلی آنها مختل نشود، از جمله پرداخت حقوق و دستمزد اعضای هیئت علمی و هزینه‌های جاری دانشگاه در زمینه کارکنان، خدمات، ساختمان و آزمایشگاه‌ها که باید به صورت ثابت به دانشگاه‌ها پرداخت شود. توصیه می‌شود چنانچه دانشگاهی عملکردی متمایز در زمینه شاخص‌های عملکردی داشت، به عنوان پاداش از بودجه اضافی بهره‌مند شود. در زمینه رقابت بین دانشگاهی با استفاده از شاخص‌های عملکردی، دوهرتی و همکاران (Dougherty et al., 2014) عنوان می‌کنند از آنجایی که شرایط مؤسسات و دانشگاه‌ها از نظر کیفیت دانشجویان ورودی با یکدیگر متفاوت است، بالطبع به تولید نرخ دانش‌آموختگی و ماندگاری متفاوتی منجر می‌شود. از این رو، دولتمردان باید تا حد امکان از مقایسه سطحی مؤسسات آموزش عالی بر اساس شاخص‌های عملکردمحوری فاصله بگیرند. راه‌حل آن است که دولت دانشگاه‌های هم‌تا و همانند را با یکدیگر یا نتیجه ارزیابی شاخص‌های عملکردی کنونی دانشگاه را با نتایج قبلی همان دانشگاه مقایسه کند.

**هدف دانشگاه ارتقای کارایی و توسعه کمی یا اثربخشی و بهبود کیفیت است؟ توجه و تمرکز بر شاخص‌ها و اهدافی همچون اداره سازمان‌ها به شکل یک بنگاه اقتصادی مبتنی بر هزینه و فایده، حذف یا اصلاح فعالیت‌های غیرمولد و اضافی، استانداردسازی نسبت‌ها (مثل نسبت استاد به دانشجو) و تأکید بر ارائه مشوق‌های مالی عموماً به‌منظور افزایش کارایی صورت می‌گیرد. این اهداف ناظر بر وجود دیدگاه و پارادایمی بزرگ‌تر به نام نئولیبرالیسم اقتصادی و مدیریت نوین است که مدل دانشگاه عملکردمحور در چارچوب آن قابل تبیین و تفسیر است (Dougherty & Natow, 2019).** نقطه تمرکز مدل دانشگاه عملکردمحور تأکید بر شاخص‌های کمی و قابل ارزیابی و سنجش است. شاخص‌های عملکردی همچون تعداد دانش‌آموختگان یا تعداد پژوهش‌های صورت گرفته از آن جمله‌اند. حامیان این

مدل به دنبال طراحی سیستمی جامع از شاخص‌های کمی و قابل‌سنجش هستند تا با کمک آن بتوانند عملکرد دانشگاه را به صورت شفاف نظارت و ارزیابی کنند. انتظاری (Entezari, 2011) معتقد است که الگوی جاری تأمین مالی دانشگاه‌های دولتی ایران فقط بعضی از فعالیت‌های دانشگاه را در بر می‌گیرد و انگیزه کافی برای توسعه کمی و کیفی فعالیت‌ها و بهبود کارایی اقتصادی وجود ندارد. آذر، امینی و احمدی (Azar, Amini & Ahmadi, 2014) معتقدند که استفاده از بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد موجب می‌شود که با صرف بودجه کمتر بهبود چشمگیری در میزان کارایی حاصل شود. بهبود کارایی در گرو انتصاب مدیران ارشد کارآمد است. قلی زاده و کهن روز (Gholizadeh & Kohanrooz, 2015) معتقدند که عوامل مدیریتی مهم‌ترین عامل در استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در ایران است. محققان پژوهش حاضر معتقدند که سهم زیادی از انتقادات مطرح‌شده به این مدل به دلیل تأکید آن بر شاخص‌های کمی و توجه زیاد به بعد اقتصادی در دانشگاه بوده است. منتقدان، دیدگاه نئولیبرالیسم اقتصادی و مدل‌های مأخوذ از آن را به دلیل نادیده‌گیری آثار و پیامدهای اجتماعی دانشگاه مورد انتقاد قرار داده‌اند. تأکید و تمرکز بر شاخص‌های عملکردی کمی و کوتاه‌مدت ممکن است فهم و درک مسئولان و سیاستگذاران دولت و دانشگاه را از کارکرد دانشگاه کم کند و موجب شود که آنها سایر جنبه‌ها و مأموریت‌های اصلی دانشگاه در جامعه را نادیده بگیرند. منتقدان معتقدند که حذف فعالیت‌های فوق‌برنامه، کوتاه کردن دوره‌های آموزشی، آسان‌گیری در دانش‌آموختگی دانشجویان و تضعیف استانداردهای آکادمیک، شکستن اهداف آرمانی، بنیادی و بلندمدت آموزش عالی در قالب اهداف کمی، جزئی‌نگری و سطحی‌نگری کارکردهای آموزش عالی موجب کاهش اثربخشی و کیفیت دانشگاه می‌شود (Jacobson, 2017).

**رسالت دانشگاه پاسخگویی و مشارکت یا استقلال است؟** حامیان مدل دانشگاه عملکردمحور معتقدند که در شرایط جدید محیطی و بحران‌های اقتصادی، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی باید با اهداف و اولویت‌های دولت و نیازهای جامعه هماهنگ و منطبق و برای صرف منابع مالی دولتی باید در برابر عملکرد خود پاسخگو و مسئولیت‌پذیر باشند و بیش از پیش شفاف عمل کنند (Dougherty et al., 2016; Zumeta & Li, 2016; Hearn, 2015). شاخص‌های عملکردی شفافیت در تخصیص منابع مالی را افزایش می‌دهد و آنها را قابل فهم و ساده می‌سازد. تغییر در زمینه‌هایی از جمله خدمات دانشجویی، آموزش‌های انفرادی، کاهش هزینه‌های دانشگاهی، اشتغال دانشجویان، کارآفرینی، ارائه گزارش‌های عملکرد و بهبود نرخ شاخص‌های مختلف آموزشی، پژوهشی و خدماتی می‌تواند نمونه‌هایی از پاسخگویی آموزش عالی باشد. حامیان معتقدند که این مدل ابزاری منطقی برای توزیع منابع مالی به دانشگاه‌های دولتی است و حتی به مؤسسات آموزش عالی که عملکرد خوبی طبق اهداف و شاخص‌های تعیین‌شده داشته باشند، پاداش و منابع مالی اضافی پرداخت می‌شود. همچنین عقد قراردادهای عملکردی به‌مثابه فرصتی برای گفت‌وگو و مذاکره بین دولت (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری) و دانشگاه‌ها که در آن دو طرف در شرایطی برابر، سیاست‌ها و فعالیت‌های اجرایی را پیوند می‌دهند، مطرح شده است. دانشگاه عملکردمحور از برنامه‌های استراتژیک دولت تبعیت می‌کند و اجرای مدل فرصتی است تا دانشگاه در



فعالیت‌ها و برنامه‌های اجتماعی و اقتصادی دولت و جامعه مشارکت کند. همچنین حامیان معتقدند که طرح مدل دانشگاه عملکردمحور به دانشگاه‌ها برای استقلال مالی انگیزه خواهد داد و زمینه را برای توسعه منابع درآمدی آنها مهیا می‌کند؛ اما در طرف مقابل، منتقدان معتقدند که چنانچه مدل دانشگاه عملکردمحور به‌عنوان ابزاری برای اثرگذاری بر رفتار و عملکرد مؤسسات آموزش عالی در جهت تحقق اهداف بیرونی به کار بسته شود، استقلال دانشگاه‌ها را که یکی از اصول نظام آموزش عالی است، به چالش می‌کشد (Shaw, 2018). از نظر منتقدان با توجه به وابستگی مالی دانشگاه به دولت، چنانچه منابع مالی زیادی بر اساس عملکردمحوری از طریق این مدل دانشگاهی تخصیص یابد و دانشگاه‌ها در تعریف و تعیین شاخص‌ها و اهداف مدل دانشگاه عملکردمحور مشارکت نکنند و به‌نوعی با این طرح مقابله و مقاومت کنند، چالش استقلال مالی دانشگاه‌ها بزرگ و جدی خواهد بود (Lena et al., 2015). ابهام در مقدار دقیق بودجه دانشگاه تا زمان ارزیابی شاخص‌های عملکردی، چالشی مهم برای دانشگاه‌ها محسوب می‌شود. همچنین این مدل می‌تواند به ابزاری برای کم کردن منابع مالی دانشگاه‌ها در شرایط بحران تبدیل شود (Friedel et al., 2013). منتقدان استدلال می‌کنند که نقض استقلال مالی، پیش مقدمه دخالت و جهت‌دهی به دانشگاه توسط دولت است و دانشگاه را به سازمانی وابسته با دامنه اختیار محدود تبدیل می‌کند. در این دیدگاه ارزش علم و انجام دادن امور علمی و تربیت انسان‌ها ماهیتی ارزشمند است و نمی‌شود در قالب رویکردی صرفاً مالی و کمی، قیمتی دقیق و ثابت برای این فعالیت‌های دانشگاه مشخص کرد. حسابرسی از دانشگاه‌ها و دخالت سیاستگذاران در امور دانشگاه‌ها از طریق به‌کارگیری مدل دانشگاه عملکردمحور در آموزش عالی با مقاومت دانشگاه‌ها توأمان شده است و منتقدان از مدل دانشگاه عملکردمحور به‌عنوان پنجره‌ای یاد می‌کنند که موجب دخالت بیشتر دولت در امور دانشگاه‌ها و تضعیف آزادی آکادمیک اعضای هیئت علمی در اداره امور دانشگاه‌ها می‌شود (Dougherty & Natow, 2019).

## نتیجه‌گیری

اجرای هر سیاست و تغییر اساسی در آموزش عالی با آثار و پیامدهای مثبت و منفی همراه خواهد بود؛ اما چگونگی اجرای یک سیاست بنیادی، سازگاری آن با ماهیت هدف و فعالیت‌های دانشگاه، تناسب آن با واقعیت‌های آموزش عالی و زمینه فعالیت دانشگاه‌ها، در شکل‌گیری آثار و پیامدها تأثیر چشمگیری دارد. در پژوهش حاضر با هدف آگاهی از دیدگاه‌ها و تجارب عملی جهانی، برخی از مهم‌ترین نتایج کاربست بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در دانشگاه بررسی و تحلیل شد. به‌طورکلی، می‌توان گفت که این مدل تأمین مالی از طریق تغییر در نظام تخصیص و توزیع بودجه و پیوند دادن عملکرد با تخصیص منابع مالی، موجب افزایش پاسخگویی شده و ضمانت اجرایی تحقق اهداف دانشگاه‌ها و دولت فراهم آورده است. بر این اساس، نباید از مزایای بی‌بدیل این طرح چشمپوشی کرد، زیرا الف. انتظار می‌رود دانشگاه در حفظ و رشد اقتصاد دانش‌بنیان از طریق پژوهش‌های اصیل و آموزش‌های علمی سطح بالا نقش اصلی را بر عهده

بگیرد؛ ب. این باور عمومی را که دانشگاه‌ها در زمینه کسب و کار ناکارآمدند، از طریق افزایش پاسخگویی در برابر هزینه‌کرد بودجه عمومی اصلاح سازد؛ ج. نشان دهد که در رقابت با شرکت‌های خصوصی ارائه خدمات آموزشی و اجرای پژوهش‌های بنیادی و کاربردی قافیه را نباخته است. اما در این فرایند باید خاطر نشان کرد که عملکردمحوری و تعیین شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد نباید موجب شود دانشگاه‌ها به دام مدیریت‌گرایی بیفتند و به جای اهداف بنیادی خود و صرفاً برای برخورداری از منابع مالی بیشتر، ماهیت و رسالت اصلی خود را قربانی کنند. عملکردگرایی می‌تواند آزادی آکادمیک و استقلال نهادی دانشگاه را تهدید و پژوهش‌های اصیل، دانشجویان برجسته، آموزش‌های کاربردی و هویت‌بخشی دانشگاهی را به کالاهایی تجملی تبدیل کند.

### پیشنهادها

پیشنهادهای کاربردی و سیاستی: تفویض اختیار در زمینه جذب دانشجو، استخدام یا اخراج اعضای هیئت علمی و کارکنان مازاد یا ناکارآمد به دانشگاه؛ اجرای آزمایشی و تدریجی مدل دانشگاه عملکردمحور در چند دانشگاه بزرگ، متوسط و کوچک در نقاط مختلف کشور؛ ایجاد نظام انگیزشی مالی دولت برای تشویق یا تنبیه مدیران ارشد دانشگاه‌ها؛ ارائه کمک مالی به دانشگاه‌های دولتی مناطق محروم بدون توان رقابتی برای بهبود وضعیت عدالت توزیعی در بودجه عمومی؛ حفظ استقلال دانشگاه و جلب حمایت، اعتماد و مشارکت مدیران ارشد دانشگاه؛ تشویق دانشگاه به استفاده از راهکارهای جدید درآمدزایی و رفع موانع؛ در نظر گرفتن تفاوت‌های اولیه و تنوع مأموریت دانشگاه‌های مختلف کشور هنگام طراحی و اجرا؛ برگزاری جلسات و همایش‌های هم‌اندیشی میان سیاستگذاران کلان و مدیران و نخبگان دانشگاهی؛ طراحی سامانه جامع ثبت اطلاعات و تجربه‌های دانشگاه‌های دولتی از اجرای مدل دانشگاه عملکردمحور؛ استفاده همزمان از شاخص‌های ترکیبی درون‌دادمحور، فرایندمحور و پیامدمحور در فرمول بودجه‌ریزی؛ برگزاری دوره‌های آموزشی آشنایی با بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به منظور توانمندسازی کارکنان؛ شناسایی و اصلاح فعالیت‌های غیرمولد و پرهزینه دانشگاه بر اساس مقایسه با استانداردهای کشور؛ عملکردمحور ساختن نظام جذب و ارتقای اعضای هیئت علمی، مدیران و کارکنان دانشگاه از طریق ثبت سوابق فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و اجرایی در سامانه‌ها.

پیشنهادهای پژوهشی: شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار مدل دانشگاه عملکردمحور در دانشگاه‌های دولتی ایران؛ مقایسه تطبیقی نتایج اجرای مدل دانشگاه عملکردمحور در دانشگاه‌های دولتی ایران با کشورهای منتخب اروپایی.

## References

1. Abedijafari, A., & Amiri, M. (2019). Meta-synthesis as a method for synthesizing qualitative researches. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 99(25), 73-87. doi:10.30471/mssh.2019.1629 [in Persian].
2. Alshehri, Y.M. (2016). Performance-based funding: History, origins, outcomes, and obstacles. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 16(4,31), 45-56. Retrieved from [www.na-businesspress.com/JHETP/AlshehriYM\\_Web16\\_4\\_.pdf](http://www.na-businesspress.com/JHETP/AlshehriYM_Web16_4_.pdf).
3. Azar, A., Amini, M., & Ahmadi, P. (2014). Applying fuzzy goal programming in university budgeting. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 20(2), 1-24. Retrieved from <http://journal.irphe.ac.ir/article-1-2348-fa.html> [in Persian].
4. Chatfield, D. (2017). The impact of performance-based funding models among Ohio's Universities. Submitted to the Graduate Faculty as partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy Degree in Higher Education the University of Toledo, 15-65. Retrieved from [http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc\\_num=toledo1492017255713609](http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=toledo1492017255713609).
5. Dougherty, K.J., & Natow, R.S. (2019). *Analyzing neoliberalism in theory and practice: The case of performance-based funding for higher education*. Centre for Global Higher Education. Retrieved from <https://doi.org/10.7916/d8-a1kt-7p96>.
6. Dougherty, K.J. & Reddy, V. (2011). *The impacts of state performance funding systems on higher education institutions: Research literature review and policy Recommendation*. Columbia University. Community College Research Center.
7. Dougherty, K.J., & Natow, R.S. (2009). The demise of higher education performance funding systems in three states. CCRC Brief-Community College Research Center, 50-55. Retrieved from <http://www.eric.ed.gov/libe2.lib.ttu.edu/PDFS/ED5>.
8. Dougherty, K.J. Natow, R.S. Hare, R.J., & Vega, B.E. (2010). *The political origins of state-level performance funding for higher education: The cases of Florida, Illinois, Missouri, South Carolina, Tennessee, and Washington*. CCRC working paper (22).
9. Dougherty, K.J., Natow, R.S. Jones, S.M. Hare, R.J., Pheatt, L., & Reddy, V. (2014). *The political origins of performance funding 2.0 in*

- Indiana, Ohio, and Tennessee: Theoretical perspectives and comparisons with performance funding 1.0.* Columbia University. Community College Research Center. Retrieved from <https://ccrc.tc.columbia.edu/media/k2/attachments/political-origins-performance-funding-2.0.pdf>.
10. Dougherty, K., Jones, S., Lahr, H., Natow, R., Pheatt, L., & Reddy, V. (2016). *Performance funding for higher education (new book)*: New York. Retrieved from <https://jhupbooks.press.jhu.edu/content/performance-funding-higher-education>.
  11. Dougherty, K.J., & Reddy, V. (2013). *Performance funding for higher education: What are the mechanisms? What are the impacts?* San Francisco, cA: Josseybass.: ASHE Higher Education report.
  12. Dougherty, K.J., Jones, S.M., Lahr, H., Natow, R.S., Pheatt, L., & Reddy, V. (2016). Looking inside the black box of performance funding for higher education: Policy instruments, organizational obstacles, and intended and unintended impacts. *Higher Education Effectiveness*, 147-173. Retrieved from <https://www.rsjournal.org/doi/pdf/10.7758/RSF.2016.2.1.07>.
  13. Dougherty, K.J., Jones, S.M., Lahr, H., Natow, R.S., Pheatt, L., & Reddy, V. (2014). *Envisioning performance funding impacts: The espoused theories of action for state higher education performance funding in three states*. New York, Ny: community college research center, teachers college. Retrieved from Available from <http://ccrc.tc.columbia.edu/PerformanceFunding.html>.
  14. Entezari, Y. (2010). Analysis of funding performance of public universities. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 16(3), 1-21. Retrieved from <http://journal.irphe.ac.ir/article-1-931-fa.html> [in Persian].
  15. Entezari, Y. (2011). Presenting a model for public universities funding in Iran. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 81-fa.html [in Persian].
  16. Kondori, F., Shami Zanjani, M., Manian, A., & Hasanzadeh, A. (2018). Presenting a framework for explaining the competencies of chief knowledge officer through meta-synthesis method. *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 33(4), 1419-1450. Retrieved from <http://jipm.irandoc.ac.ir/article-1-3510-fa.html> [in Persian].

17. Friedel, J.N., Thornton, Z.M., Amico, M.M.D., & Katsinas, S.G. (2013). Performance-based funding. *Education Policy Analysis Archives*, 19(33). Retrieved from [date], from <http://epaa.asu.edu/ojs/article/view/949>.
18. Friedel, J.N., Thornton, Z.M., D'Amico, M., & Katsinas, S.G. (2013). Performance-based funding: The national landscape. tuscaloosa, AL: university of Alabama. *Education Policy center*, 55-62. Retrieved from Available from [http://www.uaedpolicy.ua.edu/uploads/2/1/3/2/21326282/pbf\\_9-17\\_web.pdf](http://www.uaedpolicy.ua.edu/uploads/2/1/3/2/21326282/pbf_9-17_web.pdf).
19. Gholizadeh, M.H., & Kohanrooz, A. (2015). Operational budgeting requirements in Iran's higher education system. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 22(1), 39-59. Retrieved from <http://journal.irphe.ac.ir/article-1-2569-fa.html> [in Persian].
20. Harnisch, T. (2011). Performance-based funding: A re-emerging strategy in public higher education financing; American association of state colleges and universities. *A Higher Education Policy Brief*, 44-65. Retrieved from [http://www.aascu.org/uploadedFiles/AASCU/Content/Root/PolicyAndAdvocacy/PolicyPublications/Performance\\_Funding\\_AASCU\\_June2011.pdf](http://www.aascu.org/uploadedFiles/AASCU/Content/Root/PolicyAndAdvocacy/PolicyPublications/Performance_Funding_AASCU_June2011.pdf).
21. Hearn, J.C. (2015). Outcomes-based funding in historical and comparative context higher education financing (A higher education policy brief). *Lumina Foundation for Education*, 33-45. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED561322.pdf>.
22. Hillman, N.W., Tandberg, D.A., & Fryar, A.H. (2015). Evaluating the impacts of “new” performance funding in higher education. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 37(4), 501-519. doi:10.3102/0162373714560224.
23. Ignash, J. (2011). Performance-based funding. *Higher Education Coordinating Board*, 56-75. Retrieved from <https://wsac.wa.gov/sites/default/files/SMP%20Performance%20Based%20Funding%20Brief.pdf>.
24. Iranian Management & Planning Organization (2018). *Establishment of a performance-based budgeting system in the general provincial administrations of the country*. (F. Masjedi, & N. Toriki, Eds.) Tehran: Iranian Management & planning organization [in Persian].

25. Jacobson, K.N. (2017). A qualitative study on the influence of quality systems in meeting performance funding criteria in wisconsin technical college system institutions. *Journal of Research in Technical Careers*, 1(1), 32-44. doi:10.9741/2578-2118.1005.
26. Johnson, N., & Yanagiura (2016). Early results of outcomes-based funding in tennessee. *Lumina Foundation*, 45-66. Retrieved from <https://www.luminafoundation.org/files/resources/early-results-tn-0314-1.pdf>.
27. Kordbache (2021). *Report on the establishment of a performance-based budgeting system*. Program and budget organization. Retrieved 10 15, 2021, from <https://www.mporg.ir/Portal/View/Page.aspx?PageId=943ff038-1beb-45d9-bf0f-e2a271aab27b> [in Persian].
28. Kvaal, J., & Bridgeland, J. (2018). Moneyball for higher education: how federal leaders can use data and evidence to improve student outcomes. *Results for America*, 45-49. Retrieved from <https://results4america.org/wp-content/uploads/2018/01/MB-for-Higher-Ed-Federal-Final.pdf>.
29. Hana, L., Pheatt, L., Dougherty, K.J., Jones, S.M., Natow, R.S., & Reddy, V. (2014). *Unintended impacts of performance funding on community colleges in three states*. columbia university. New york: community college research center, teachers college.
30. Lena, A., Kulik, C., & Estermann, T. (2015). *Define thematic report: Performance-based funding of universities in Europe*. Brussels, Belgium: European University Association. Retrieved from <http://hdl.voced.edu.au/10707/380742>.
31. Li AY, Kennedy AI. (2018). Performance funding policy effects on community college outcomes: Are short-term certificates on the rise? *Community College Review*, 46(1), 3-39. doi:10.1177/0091552117743790.
32. Li, A. (2014). Performance funding in the states: An increasingly ubiquitous public policy for higher education. *Higher Education in Review*, 43-65. Retrieved from <http://sites.psu.edu/higheredinreview/wp-content/uploads/sites/36443/2016/02/Li-2014.pdf>.
33. Mansourian Ravandi, F., Ganji, M., & Nikkhah Ghamsari, N. (2019). A qualitative meta-analysis on occupation status of graduates in Iran interdisciplinary studies in the humanities. *Interdisciplinary Studies in*

- the Humanities*, 1(12), 147-172. doi:10.22035/isih.2020.3466.3679 [in Persian].
34. McKeown-Moak, M.P. (2013). The “new” performance funding in higher education. *Educational Considerations*, 4. doi:https://doi.org/10.4148/0146-9282.1082
  35. Neary (2019). *U.S. higher education performance-based funding policy diffusion and its association with state political ideologies and state budgeting taxonomies*. Iova: Graduate Theses and Dissertations. 17065. Retrieved from <https://lib.dr.iastate.edu/etd/17065>.
  36. Nisar, M.A. (2015). Higher education governance and performance based funding as an. *Higher Education*, 69(2), 289-302. doi: 10.1007/s10734-014-9775-4.
  37. Opoczynski, R. (2016). The creation of performance funding in Michigan: Partnership. *Education Policy Analysis Archives*, 45-49. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.24.2488>.
  38. Ortagus, J.C., Kelchen, R., Rosinger, K., & Voorhees, N. (2020). Performance-based funding in American higher education: A systematic synthesis of the intended and unintended consequences. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 42(4), 520-550. doi:https://doi.org/10.3102/0162373720953128.
  39. Rabovsky, T.M. (2012). Accountability in higher education: Exploring impacts on state budgets and institutional spending patterns. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 675-700. doi:10.1093/jopart/mur069.
  40. Rouhani, Sh., & Rashidi, Z. (2021). A framework for financial autonomy in universities applying Interpretive Structural Modeling (ISM) technique. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 117-152. Retrieved from <http://journal.irphe.ac.ir/article-1-4389-fa.html> [in Persian].
  41. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). The advocacy coalition framework: Innovations and clarifications. In *Theories of the policy process. Handbook for Synthesizing Qualitative Research*, 189-222.
  42. Shaw, A.M. (2018). Public accountability versus academic independence: Tensions of public higher education governance in Poland. *Studies in Higher Education*, 55-67. doi: 10.1080/03075079.2018.1483910.

43. Shin, J.C. (2010). Impacts of performance-based accountability on institutional performance. *Higher Education*, 60(1), 47-68. doi: 10.1007/s10734-009-9285-y.
44. Tandberg, D., & Hillman, N. (2013). State performance funding for higher education: Silver bullet or red herring? *Wiscap Policy Brief*, 55-65. Retrieved from <https://www.wiscap.wisc.edu/docs/WebDispenser/wiscapedocuments/pb018.pdf>.
45. Wellings, P., Black, R., Craven, A.O.G., Freshwater, D., & Harding, S. (2019). Performance-based funding for the commonwealth grant scheme. Report for the Minister for Education: Commonwealth of Australia June.
46. Zhang, Q., Kang, N., & Barends, R. (2016). A systematic literature review of funding for higher education institutions in developed countries. *Front. Educ. China*, 11(4), 519-542. doi:DOI 10. 3868/s110-005-016-0040-8.
47. Zumeta, W., & Li, A.Y. (2016). *Assessing the underpinnings of performance funding 2.0: will this dog hunt?* Tokyo: TIAA INSTITUTE. Retrieved from [https://www.tiaainstitute.org/sites/default/files/presentations/2017-02/ti\\_assessing\\_the\\_underpinnings\\_of\\_performance\\_funding\\_2.pdf](https://www.tiaainstitute.org/sites/default/files/presentations/2017-02/ti_assessing_the_underpinnings_of_performance_funding_2.pdf).