



Pathology of Strategic Decision-Making Processes in Universities and Presenting a Model for Its Improvement

Samereh Ziraki¹

Abstract:

Strategic decision-making processes in universities, as centers of knowledge production and education, play a vital role in societal development. However, structural and procedural pathologies in these systems lead to decreased decision quality, implementation delays, and stakeholder dissatisfaction. Identifying and analyzing these pathologies is essential for improving university performance. This research aims to identify and analyze the main pathologies of strategic decision-making processes in universities and to present a comprehensive model for improvement. The main research questions are: What are the primary pathologies of strategic decision-making in universities? How do these pathologies relate to decision quality indicators? And what are the features of an optimal improvement model? This study was conducted using a quantitative-descriptive approach with a survey design. The population consisted of 494 academic managers and leaders from universities in the northwestern region of the country, from which 387 individuals were selected as the final sample (response rate: 78.4%). The data collection instrument was a researcher-made questionnaire based on a five-point Likert scale, with content validity confirmed by 10 experts and reliability calculated with a Cronbach's alpha of 0.85. The results showed that the highest pathologies were related to power centralization (mean = 3.90) and bureaucratic delays (mean = 3.82). Pearson correlation analysis revealed significant negative relationships between pathological variables and decision quality indicators (e.g., lack of transparency with decision quality: $r = -0.527, p < 0.001$). The multiple regression model explained 66.2% of the variance in decision quality ($R^2 = 0.662, F(4,382) = 187.27, p < 0.001$). An independent t-test showed no significant difference between public and private universities ($p > 0.05$). The pathologies of strategic decision-making in universities are widespread and multidimensional. The proposed model includes four key components: a participatory decision-making structure, an integrated communication system, transparent decision-making processes, and leadership training programs. Implementing this model could lead to a 20% to 40% improvement in various decision quality indicators. The findings of this research provide a scientific basis for policymakers and university managers to reform decision-making structures and processes.

Keywords: Strategic Decision-Making, Organizational Pathology, Higher Education, Process Improvement, Academic Leadership

¹ PhD Candidate in Curriculum Planning, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Marand Branch, Marand, Iran - Zirakisamereh@gmail.com



آسیب‌شناسی فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌ها و ارائه الگویی برای بهبود آن

سامره زیرکی^{۱*}

چکیده

فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌ها به‌عنوان مراکز تولید دانش و آموزش نقش حیاتی در توسعه جوامع ایفا می‌کنند. با این حال، آسیب‌های ساختاری و فرایندی در این نظام‌ها منجر به کاهش کیفیت تصمیم‌گیری، تأخیر در اجرای برنامه‌ها و نارضایتی ذی‌نفعان شده است. شناسایی و تحلیل این آسیب‌ها برای بهبود عملکرد دانشگاه‌ها ضروری می‌باشد. این پژوهش با هدف شناسایی و تحلیل آسیب‌های اصلی فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌ها و ارائه الگویی جامع برای بهبود آن انجام شده است. سؤالات اصلی پژوهش عبارتند از: عمده‌ترین آسیب‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌ها کدامند؟ روابط این آسیب‌ها با شاخص‌های کیفیت تصمیم‌گیری چگونه است؟ و الگوی مطلوب بهبود چه ویژگی‌هایی دارد؟ پژوهش حاضر با رویکرد کمی-توصیفی و با استفاده از طرح پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری شامل ۴۹۴ نفر از مدیران و رهبران آکادمیک دانشگاه‌های منطقه شمال‌غربی کشور بود که از این تعداد ۳۸۷ نفر (نرخ پاسخ‌دهی ۷۸٫۴٪) به‌عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای بود که روایی محتوایی آن توسط ۱۰ نفر از متخصصان تأیید و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ ۰٫۸۵ محاسبه شد. نتایج نشان داد که بالاترین میزان آسیب مربوط به تمرکز قدرت (میانگین ۳٫۹۰) و تأخیرات بوروکراتیک (میانگین ۳٫۸۲) است. تحلیل همبستگی پیرسون روابط منفی معناداری بین متغیرهای آسیب‌شناختی و شاخص‌های کیفیت تصمیم‌گیری نشان داد (کمبود شفافیت با کیفیت تصمیم‌گیری: $r = -0.527$, $p > 0.001$). مدل رگرسیون چندگانه ۶۶٫۲ درصد از واریانس کیفیت تصمیم‌گیری را تبیین کرد ($R^2 = 0.662$, $F(4.382)$, $p < 0.001$). آزمون t مستقل تفاوت معناداری بین دانشگاه‌های دولتی و خصوصی نشان نداد ($p > 0.05$). آسیب‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌ها فراگیر و چندبعدی است. الگوی پیشنهادی شامل چهار مؤلفه کلیدی می‌باشد: ساختار تصمیم‌گیری مشارکتی، سیستم ارتباطات یکپارچه، فرایندهای شفاف تصمیم‌گیری و برنامه‌های آموزش رهبری. پیاده‌سازی این الگو می‌تواند منجر به بهبود ۲۰ تا ۴۰ درصدی در شاخص‌های مختلف کیفیت تصمیم‌گیری شود. یافته‌های این پژوهش مبنایی علمی برای سیاست‌گذاران و مدیران دانشگاهی جهت اصلاح ساختارها و فرایندهای تصمیم‌گیری فراهم می‌آورد.

کلیدواژه‌ها: تصمیم‌گیری استراتژیک، آسیب‌شناسی سازمانی، آموزش عالی، بهبود فرایند، رهبری آکادمیک

^۱ دانشجوی دکتری رشته برنامه ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرند، مرند، ایران - Zirakisamerh@gmail.com

۱. مقدمه

۱/۱ زمینه و پیش‌زمینه

دانشگاه‌ها به‌عنوان نهادهای کلیدی در نظام آموزش عالی، نقش محوری در تولید، انتقال و کاربرد دانش در جوامع مدرن ایفا می‌کنند (رضایی و همکاران، ۱۴۰۲). این مؤسسات پیچیده نه‌تنها مسئول تربیت نیروی انسانی متخصص هستند، بلکه به‌عنوان مراکز تحقیق و نوآوری، در پیشرفت علمی و فناوری جوامع نقش اساسی دارند. در این میان، فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک به‌عنوان عصب اصلی مدیریت دانشگاهی محسوب می‌شوند که کیفیت و اثربخشی آن‌ها تأثیر مستقیمی بر عملکرد کلی این نهادها دارد.

تصمیم‌گیری استراتژیک در محیط دانشگاهی شامل انتخاب‌های پیچیده و بلندمدتی است که مسیر آینده مؤسسه را تعیین می‌کند (احمدی و کریمی، ۱۴۰۱). این فرایندها در برگرنده طیف وسیعی از حوزه‌ها از جمله برنامه‌ریزی آکادمیک، تخصیص منابع، توسعه زیرساخت‌ها، سیاست‌های پژوهشی و ارتباط با جامعه می‌باشد. پیچیدگی این تصمیمات ناشی از ماهیت چنددزی نفعه دانشگاه‌ها، تنوع اهداف و منافع گروه‌های مختلف، و نیاز به توازن میان استقلال آکادمیک و پاسخگویی اجتماعی است.

در دهه‌های اخیر، تغییرات سریع محیطی شامل جهانی‌شدن، پیشرفت‌های تکنولوژیک، تغییرات الگوهای تأمین مالی، و افزایش انتظارات جامعه از دانشگاه‌ها، فشارهای جدیدی بر نظام‌های تصمیم‌گیری این مؤسسات وارد کرده است (نوری و صادقی، ۱۴۰۳). این تحولات ضرورت بازنگری در رویکردهای سنتی مدیریت دانشگاهی و اتخاذ مدل‌های نوین حکمرانی را آشکار ساخته است. با این حال، بسیاری از دانشگاه‌ها همچنان با ساختارهای بوروکراتیک سنگین، فرایندهای کندآهنگ، و مکانیزم‌های تصمیم‌گیری غیرشفاف دست و پنجه نرم می‌کنند.

۱/۲ بیان مسئله

علی‌رغم اهمیت حیاتی فرایندهای تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها، شواهد تجربی و پژوهشی حاکی از وجود آسیب‌های جدی در این حوزه است. مطالعات محققان داخلی نشان می‌دهد که دانشگاه‌های ایرانی با چالش‌های متعددی در زمینه تصمیم‌گیری استراتژیک مواجه هستند (محمودی و همکاران، ۱۴۰۲). این چالش‌ها شامل تمرکز بیش‌ازحد قدرت در سطوح بالای مدیریت، کمبود مشارکت ذی‌نفعان در فرایند تصمیم‌گیری، نبود شفافیت کافی در اطلاع‌رسانی، ضعف در سیستم‌های ارتباطی، و تأخیرات طولانی در اجرای تصمیمات است.

مسئله اصلی این است که آسیب‌های موجود در فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک نه‌تنها کیفیت تصمیمات اتخاذشده را کاهش می‌دهد، بلکه منجر به عواقب منفی گسترده‌ای شامل کاهش بهره‌وری،

افزایش هزینه‌ها، نارضایتی ذی‌نفعان، کاهش انگیزه کارکنان، و در نهایت تضعیف جایگاه دانشگاه در جامعه می‌شود. مشاهدات میدانی نشان می‌دهد که بسیاری از طرح‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای دانشگاه‌ها به دلیل ضعف‌های فرایندی در مرحله تصمیم‌گیری، با تأخیرات قابل توجه، تغییرات مکرر، یا حتی عدم اجرا مواجه می‌شوند.

همچنین، فقدان مدل‌های جامع و علمی برای تشخیص و رفع این آسیب‌ها، مدیران دانشگاهی را در حل این مشکلات با چالش جدی مواجه ساخته است. در حالی که ادبیات تحقیق در زمینه مدیریت دانشگاهی رشد قابل توجهی داشته، اما پژوهش‌های خاصی که به‌طور جامع به آسیب‌شناسی فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک پرداخته و الگوی عملی برای بهبود آن ارائه دهد، محدود است.

۱/۳ شناسایی شکاف ادبیات

مرور ادبیات موجود نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات متعددی در زمینه‌های مرتبط با تصمیم‌گیری دانشگاهی انجام شده، اما شکاف‌های مهمی در این حوزه وجود دارد. اولاً، بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده بر جنبه‌های خاصی از تصمیم‌گیری متمرکز بوده‌اند و رویکرد جامع و سیستمی برای آسیب‌شناسی فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک ارائه نداده‌اند. ثانیاً، اکثر مطالعات موجود در بافت کشورهای توسعه‌یافته انجام شده و تعمیم نتایج آن‌ها به محیط دانشگاه‌های کشورهای در حال توسعه با محدودیت‌هایی مواجه است.

ثالثاً، کمبود ابزارهای معتبر و پایا برای سنجش آسیب‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌ها یکی از شکاف‌های اساسی محسوب می‌شود. بیشتر مطالعات از روش‌های کیفی استفاده کرده‌اند و ابزارهای کمی برای اندازه‌گیری دقیق این پدیده‌ها کمتر توسعه یافته است. رابعاً، فقدان مدل‌های مبتنی بر شواهد تجربی برای بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری که قابلیت اجرا در محیط واقعی دانشگاه‌ها را داشته باشد، از دیگر شکاف‌های محسوس است.

۱/۴ اهداف و سؤالات پژوهش

هدف کلی این پژوهش شناسایی، تحلیل و ارائه راه حل برای آسیب‌های فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌ها است. اهداف فرعی عبارتند از: (۱) شناسایی و اولویت‌بندی آسیب‌های اصلی فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌ها، (۲) بررسی روابط بین متغیرهای آسیب‌شناختی و شاخص‌های کیفیت تصمیم‌گیری، (۳) تحلیل تفاوت‌های موجود در این آسیب‌ها بر اساس ویژگی‌های سازمانی و فردی، و (۴) طراحی و ارائه الگوی جامع بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک.

سؤالات اصلی پژوهش عبارتند از: عمده‌ترین آسیب‌های فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌ها کدامند و میزان شدت هر یک چقدر است؟ روابط این آسیب‌ها با شاخص‌های کیفیت تصمیم‌گیری شامل کیفیت تصمیمات، موفقیت اجرا و رضایت ذی‌نفعان چگونه است؟ آیا تفاوت

معناداری بین دانشگاه‌های مختلف در زمینه این آسیب‌ها وجود دارد؟ و الگوی مطلوب بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک چه مؤلفه‌ها و ویژگی‌هایی دارد؟

۱/۵ اهمیت مطالعه و مشارکت‌ها

این پژوهش از چندین جنبه اهمیت دارد. از نظر علمی، این مطالعه به تکمیل دانش موجود در زمینه مدیریت آموزش عالی کمک می‌کند و چارچوب نظری جامعی برای درک آسیب‌های تصمیم‌گیری استراتژیک ارائه می‌دهد. توسعه ابزار معتبر برای سنجش این آسیب‌ها و ارائه مدل علی روابط بین متغیرها، مشارکت‌های نظری مهمی محسوب می‌شوند. از منظر کاربردی، نتایج این پژوهش می‌تواند راهنمای عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران دانشگاهی باشد تا بر اساس شواهد علمی، اقدامات اصلاحی مؤثر را طراحی و پیاده‌سازی کنند.

علاوه بر این، الگوی پیشنهادی این مطالعه قابلیت تعمیم به دانشگاه‌های مختلف را دارد و می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی منجر شود. از نظر اجتماعی، بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها می‌تواند به افزایش اثربخشی این نهادها در خدمت‌رسانی به جامعه کمک کند. همچنین، این پژوهش زمینه‌ساز تحقیقات آتی در حوزه‌های مرتبط خواهد بود و می‌تواند الهام‌بخش مطالعات مشابه در سایر کشورهای منطقه باشد.

۱/۶ سازماندهی مقاله

مقاله حاضر در هشت بخش اصلی سازماندهی شده است. پس از این مقدمه، بخش دوم مروری جامع بر ادبیات مرتبط ارائه می‌دهد و چارچوب نظری پژوهش را تشریح می‌کند. بخش سوم روش‌شناسی تحقیق شامل طرح پژوهش، جامعه و نمونه، ابزارهای گردآوری داده و روش‌های تحلیل را تفصیل می‌دهد. بخش چهارم یافته‌های تحقیق شامل آمار توصیفی و استنباطی را ارائه می‌کند. بخش پنجم به بحث و تفسیر نتایج اختصاص دارد، بخش ششم نتیجه‌گیری و پیشنهادات را مطرح می‌کند، و در نهایت فهرست منابع و پیوست‌ها ارائه می‌شوند.

۲. مروری بر ادبیات

۲/۱ مبانی نظری تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌ها

تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌ها به‌عنوان فرایند پیچیده‌ای تعریف می‌شود که شامل شناسایی مسائل و فرصت‌ها، تولید و ارزیابی گزینه‌ها، انتخاب مناسب‌ترین راه‌حل، و پیاده‌سازی تصمیمات است (صالحی و نیکخواه، ۱۴۰۳). در محیط دانشگاهی، این فرایند پیچیدگی‌های خاصی پیدا می‌کند که ناشی از ماهیت چندهدفه، چندذی‌نفعه و غیرانتفاعی این نهادها است. مطالعات علمی نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها نوعی از سازمان‌های حرفه‌ای^۱ محسوب می‌شوند که در آن‌ها قدرت و

^۱ Professional Organizations

اختیار بین گروه‌های مختلف توزیع شده و فرایندهای تصمیم‌گیری مبتنی بر مشارکت و اجماع است (هاشمی و احمدزاده، ۱۴۰۲).

نظریه‌های مختلفی برای تبیین فرایندهای تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها مطرح شده‌اند. مدل حکمرانی مشترک^۱ یکی از رایج‌ترین چارچوب‌های نظری است که بر مشارکت فعال هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان در تصمیم‌گیری‌ها تأکید دارد (رحیمی و صابری، ۱۴۰۱). این مدل بر این اصل استوار است که تصمیمات بهتری زمانی اتخاذ می‌شوند که افراد صاحب‌نظر و متأثر از تصمیم در فرایند دخیل باشند. مدل حکمرانی شرکتی^۲ نیز در برخی دانشگاه‌ها کاربرد یافته که بر تمرکز قدرت و تصمیم‌گیری سریع تأکید دارد.

مدل سیاسی^۳ دیگری از چارچوب‌های نظری است که فرایند تصمیم‌گیری را به‌عنوان نتیجه تعارض منافع و مذاکره بین گروه‌های مختلف ذی‌نفع می‌بیند (کاظمی و زارعی، ۱۴۰۳). در این دیدگاه، تصمیمات نه‌تنها بر اساس ملاحظات فنی و عقلایی، بلکه تحت تأثیر روابط قدرت، ائتلاف‌ها و فشارهای سیاسی شکل می‌گیرند. مدل آشفتگی سازماندهی شده^۴ نیز که توسط کوهن و مارچ برای دانشگاه‌ها توسعه یافته، بر عدم قطعیت اهداف، فناوری‌ها و مشارکت در تصمیم‌گیری تأکید دارد.

۲/۲ تحلیل مطالعات تجربی

مطالعات تجربی متعددی در زمینه تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌ها انجام شده که یافته‌های مهمی ارائه داده‌اند. پژوهش محمدی و همکاران (۱۴۰۲) روی ۲۵۰ عضو هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی نشان داد که تمرکز بیش از حد قدرت در سطوح بالای مدیریت یکی از مهم‌ترین موانع مشارکت در تصمیم‌گیری است. نتایج این مطالعه حاکی از وجود رابطه منفی معناداری بین تمرکز قدرت و رضایت اعضای هیئت علمی از فرایندهای تصمیم‌گیری بود ($r = -0.45, p < 0.01$).

رضایی و صادقی (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای روی ۱۸۰ مدیر میانی دانشگاه‌ها نشان دادند که کمبود شفافیت در اطلاع‌رسانی و ضعف سیستم‌های ارتباطی از عوامل مهم کاهش کیفیت تصمیم‌گیری است. آن‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان دادند که شفافیت اطلاعات ۳۲ درصد از واریانس کیفیت تصمیم‌گیری را تبیین می‌کند. علی‌آبادی و کریمی (۱۴۰۱) نیز در پژوهشی روی دانشگاه‌های خصوصی به این نتیجه رسیدند که تأخیرات بوروکراتیک و پیچیدگی‌های اداری منجر به کاهش سرعت اجرای تصمیمات و افزایش هزینه‌ها می‌شود.

¹ Shared Governance

² Corporate Governance

³ Political Model

⁴ Organized Anarchy

مطالعات بین‌المللی نیز یافته‌های مشابهی ارائه داده‌اند. پژوهش جانسون و اسمیت^۱ روی ۴۵۰ دانشگاه اروپایی نشان داد که دانشگاه‌هایی که از مدل حکمرانی مشارکتی استفاده می‌کنند، عملکرد بهتری در شاخص‌های نوآوری و رضایت ذی‌نفعان دارند. آندرسون و همکاران^۲ در مطالعه طولی پنج‌ساله روی ۱۲۰ دانشگاه آمریکایی نشان دادند که دانشگاه‌هایی که سیستم‌های شفاف تصمیم‌گیری پیاده‌سازی کرده‌اند، ۲۵ درصد کاهش در زمان اجرای پروژه‌ها و ۱۸ درصد افزایش در رضایت کارکنان داشته‌اند.

لی و چانگ^۳ در مطالعه‌ای روی دانشگاه‌های آسیایی به بررسی تأثیر تکنولوژی اطلاعات بر بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری پرداختند. آن‌ها نشان دادند که پیاده‌سازی سیستم‌های یکپارچه مدیریت اطلاعات منجر به کاهش ۳۰ درصدی در زمان تصمیم‌گیری و بهبود ۲۲ درصدی در دقت تصمیمات شده است. گارسیا و رودریگز^۴ در بررسی دانشگاه‌های آمریکایی لاتین نشان دادند که آموزش مدیران و رهبران آکادمیک در زمینه مهارت‌های تصمیم‌گیری می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی در بهبود کیفیت فرایندها داشته باشد.

۲/۳ بررسی رویکردهای روش‌شناختی

مرور ادبیات نشان می‌دهد که محققان از رویکردهای روش‌شناختی متنوعی برای مطالعه تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌ها استفاده کرده‌اند. رویکرد کمی با استفاده از پرسشنامه‌های ساختاریافته و تحلیل‌های آماری پیشرفته در بیشتر مطالعات غالب بوده است. محققانی مانند تبریزی و همکاران (۱۴۰۳) از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی روابط پیچیده بین متغیرها استفاده کرده‌اند. رویکرد کیفی نیز در برخی مطالعات به کار رفته که شامل مصاحبه‌های عمیق، گروه‌های کانونی و مطالعه موردی است.

روش‌های ترکیبی^۵ نیز در پژوهش‌های اخیر محبوبیت یافته‌اند. نظری و عبدالهی (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای سه‌مرحله‌ای ابتدا با روش کیفی به شناسایی عوامل پرداختند، سپس ابزار کمی طراحی کردند، و در نهایت با مطالعه موردی یافته‌ها را اعتبارسنجی نمودند. روش دلفی نیز در برخی تحقیقات برای دستیابی به اجماع خبرگان استفاده شده است. کاربرد تکنیک‌های تحلیل چندمعیاره مانند AHP و TOPSIS نیز در اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری رایج شده است.

¹ Johnson & Smith, 2023

² Anderson et al., 2022

³ Li & Chang, 2024

⁴ Garcia & Rodriguez, 2023

⁵ Mixed Methods

از نظر ابزارهای سنجش، محققان مختلف پرسشنامه‌هایی با ابعاد و گویه‌های متفاوت توسعه داده‌اند. اکثر این ابزارها مبتنی بر مقیاس لیکرت هستند و شاخص‌هایی مانند شفافیت، مشارکت، کیفیت اطلاعات، سرعت تصمیم‌گیری و رضایت ذی‌نفعان را اندازه‌گیری می‌کنند. با این حال، کمبود ابزارهای استاندارد و معتبر برای سنجش جامع آسیب‌های تصمیم‌گیری استراتژیک همچنان یکی از چالش‌های این حوزه محسوب می‌شود.

۲/۴ شکاف‌ها و اختلاف‌های موجود

علی‌رغم پیشرفت‌های حاصل در این حوزه، شکاف‌ها و اختلاف‌های مهمی در ادبیات موجود وجود دارد. یکی از مهم‌ترین شکاف‌ها عدم وجود چارچوب جامع و یکپارچه برای آسیب‌شناسی فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک است. بیشتر مطالعات بر جنبه‌های خاصی متمرکز بوده‌اند و رویکرد سیستمی ارائه نداده‌اند. همچنین، اختلاف در تعاریف و ابعاد کلیدی مفاهیم، مقایسه و تعمیم نتایج را دشوار ساخته است.

شکاف دیگر مربوط به کمبود مطالعات طولی است که بتواند تغییرات فرایندهای تصمیم‌گیری را در طول زمان رصد کند. اکثر پژوهش‌ها مقطعی بوده‌اند و امکان بررسی علیت و تأثیرات بلندمدت اقدامات بهبود را فراهم نکرده‌اند. علاوه بر این، کمبود مطالعات تطبیقی بین دانشگاه‌های مختلف، کشورها و فرهنگ‌های متفاوت، درک جامع از این پدیده‌ها را محدود کرده است.

از نظر روش‌شناختی نیز اختلاف‌هایی وجود دارد. برخی محققان رویکرد رفتاری و ادراکی را برای مطالعه تصمیم‌گیری اتخاذ کرده‌اند، در حالی که دیگران بر جنبه‌های ساختاری و فرایندی تمرکز داشته‌اند. این تنوع در رویکردها اگرچه غنای نظری ایجاد کرده، اما باعث پراکندگی نتایج و کاهش قابلیت‌تجمع یافته‌ها شده است.

۲/۵ توسعه چارچوب مفهومی

بر اساس مرور ادبیات و تحلیل شکاف‌های موجود، چارچوب مفهومی این پژوهش در سه سطح توسعه یافته است. سطح اول شامل شناسایی و طبقه‌بندی آسیب‌های اصلی فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک است که در هفت دسته کلی قرار می‌گیرند: تأخیرات بوروکراتیک، کمبود شفافیت، تمرکز قدرت، ضعف ارتباطات، مشورت‌های ناکافی، مقاومت در برابر تغییر، و تأثیرات سیاسی. سطح دوم مربوط به شاخص‌های کیفیت تصمیم‌گیری است که شامل کیفیت تصمیمات، موفقیت اجرا، و رضایت ذی‌نفعان می‌باشد.

سطح سوم چارچوب مفهومی شامل مؤلفه‌های الگوی بهبود است که بر اساس یافته‌های ادبیات و تجربیات موفق طراحی شده‌اند. این مؤلفه‌ها عبارتند از: ساختار تصمیم‌گیری مشارکتی، سیستم ارتباطات یکپارچه، فرایندهای شفاف تصمیم‌گیری، و برنامه‌های آموزش رهبری. فرضیه اصلی این

پژوهش بر این اساس استوار است که بین متغیرهای آسیب‌شناختی و شاخص‌های کیفیت تصمیم‌گیری روابط منفی معناداری وجود دارد، و پیاده‌سازی مؤلفه‌های الگوی بهبود می‌تواند این آسیب‌ها را کاهش داده و کیفیت فرایندها را افزایش دهد.

۳. روش‌شناسی

۳/۱ طرح پژوهش

این پژوهش با رویکرد کمی و مبتنی بر پارادایم پوزیتیویستی انجام شده است. پارادایم پوزیتیویستی بر این اصل استوار است که واقعیت‌های اجتماعی قابل مشاهده، اندازه‌گیری و تحلیل آماری هستند (کرسول و کلارک، ۱۴۰۲). انتخاب این پارادایم به دلیل ماهیت پژوهش که هدف آن کشف روابط علی بین متغیرها و ارائه یافته‌های قابل تعمیم است، مناسب می‌باشد. از نظر هدف، پژوهش حاضر از نوع کاربردی-توسعه‌ای است زیرا علاوه بر گسترش دانش نظری، به دنبال ارائه راه‌حل عملی برای مسائل موجود در دانشگاه‌هاست.

طرح پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی با استفاده از روش پیمایش است. این طرح امکان توصیف وضعیت موجود آسیب‌های تصمیم‌گیری، بررسی روابط بین متغیرها، و پیش‌بینی تغییرات احتمالی را فراهم می‌آورد (مازیار و نصراللهی، ۱۴۰۳). استفاده از روش پیمایش به دلیل امکان گردآوری داده از نمونه بزرگ، استانداردسازی شرایط جمع‌آوری داده، و قابلیت تعمیم نتایج مناسب است. این طرح همچنین امکان مقایسه گروه‌های مختلف و بررسی تأثیر متغیرهای تعدیل‌کننده را فراهم می‌کند.

از نظر زمانی، پژوهش مقطعی است و داده‌ها در یک بازه زمانی محدود (مهر تا دی ۱۴۰۳) جمع‌آوری شده‌اند. این محدودیت زمانی اگرچه امکان بررسی تغییرات طولی را فراهم نمی‌کند، اما برای دستیابی به اهداف تحقیق مناسب است. پژوهش حاضر از نظر شیوه گردآوری داده، میدانی است و از ابزارهای خودگزارشی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌کند.

۳/۲ جامعه و نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و رهبران آکادمیک دانشگاه‌های منطقه شمال غربی ایران شامل استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل و زنجان است. این جامعه شامل افرادی در سمت‌های مدیریتی و رهبری آکادمیک مانند روسای دانشگاه، معاونان، مدیران، دکان‌ها، رؤسای دانشکده‌ها، رؤسای گروه‌های آموزشی، مدیران مراکز و پژوهشکده‌ها، و اعضای شوراهای دانشگاه می‌باشد. تعداد کل این جامعه بر اساس آمار رسمی وزارت علوم ۴۹۴ نفر برآورد شده است.

معیارهای ورود به مطالعه عبارتند از: (۱) داشتن حداقل یک سال سابقه در سمت مدیریتی یا عضویت در شوراهای تصمیم‌گیری دانشگاه، (۲) درگیری مستقیم در فرایندهای تصمیم‌گیری

استراتژیک، ۳) داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد، و ۴) تمایل به شرکت داوطلبانه در تحقیق. معیارهای خروج شامل: ۱) عدم تکمیل بیش از ۲۰ درصد پرسشنامه، ۲) پاسخ‌دهی یکنواخت به کلیه سؤالات (مثل انتخاب یکسان گزینه ۳ در تمامی سؤالات)، و ۳) صریح در عدم تمایل به ادامه همکاری می‌باشد.

برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. با در نظر گیری جامعه ۴۹۴ نفری، سطح اطمینان ۹۵ درصد، و خطای برآورد ۵ درصد، حجم نمونه ۲۱۷ نفر محاسبه شد. با احتساب احتمال ریزش ۳۰ درصدی، تعداد ۳۱۳ نفر به‌عنوان حجم نمونه هدف در نظر گرفته شد. در نهایت ۲۸۷ پرسشنامه کامل و قابل تحلیل جمع‌آوری شد که نرخ پاسخ‌دهی ۷۸٫۴ درصد حاصل شد. این نرخ بالای پاسخ‌دهی نشان‌دهنده علاقه بالای جامعه هدف به موضوع تحقیق و مناسب بودن روش‌های جمع‌آوری داده است.

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times d^2 + Z^2 \times p \times q} \quad (1)$$

که در آن $d = 0.05$ ، $p = q = 0.5$ ، $Z = 1.96$ ، $N = 494$ است.

روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تناسبی بود که بر اساس نوع دانشگاه (دولتی، خصوصی، آزاد) و سطح مدیریتی (ارشد، میانی، عملیاتی) انجام شد. این روش تضمین می‌کند که نمونه از نظر ویژگی‌های مهم جامعه نماینده باشد. در هر طبقه، انتخاب نهایی افراد به‌صورت تصادفی ساده صورت گرفت تا اریبی انتخاب کاهش یابد.

۳/۳ گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای است که بر اساس مرور ادبیات و مشورت با متخصصان طراحی شده است. پرسشنامه شامل چهار بخش اصلی می‌باشد: ۱) اطلاعات جمعیت‌شناختی (۸ سؤال)، ۲) آسیب‌های فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک (۳۵ سؤال)، ۳) شاخص‌های کیفیت تصمیم‌گیری (۱۵ سؤال)، و ۴) اولویت‌های بهبود (۱۲ سؤال). کلیه سؤالات بخش‌های دوم تا چهارم بر اساس مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای (۱ = کاملاً مخالفم تا ۵ = کاملاً موافقم) طراحی شده‌اند.

بخش آسیب‌های تصمیم‌گیری شامل هفت خرده‌مقیاس است: تأخیرات بوروکراتیک (۵ سؤال)، کمبود شفافیت (۵ سؤال)، تمرکز قدرت (۵ سؤال)، ضعف ارتباطات (۵ سؤال)، مشورت‌های ناکافی (۵ سؤال)، مقاومت در برابر تغییر (۵ سؤال)، و تأثیرات سیاسی (۵ سؤال). بخش شاخص‌های کیفیت نیز شامل سه خرده‌مقیاس کیفیت تصمیمات (۵ سؤال)، موفقیت اجرا (۵ سؤال)، و رضایت ذی‌نفعان (۵ سؤال) است.

سؤال) است. بخش اولویت‌های بهبود نیز چهار حوزه اصلاحات ساختاری، برنامه‌های آموزشی، تغییرات سیاستی، و بهبود فناوری را پوشش می‌دهد.

برای تعیین روایی محتوایی، نسخه اولیه پرسشنامه در اختیار ۱۰ نفر از متخصصان حوزه مدیریت آموزشی و آموزش عالی قرار گرفت. این متخصصان شامل ۴ نفر عضو هیئت علمی دانشگاه‌ها، ۳ نفر مدیر ارشد دانشگاهی، و ۳ نفر خبره حوزه تصمیم‌گیری سازمانی بودند. نظرات آن‌ها در زمینه وضوح سؤالات، مناسب بودن گزینه‌ها، و جامعیت محتوا دریافت و اصلاحات لازم اعمال شد. نسبت روایی محتوایی (CVR) برای کلیه سؤالات بالای $0/62$ محاسبه شد که نشان‌دهنده روایی قابل قبول است. پایایی ابزار با استفاده از روش آلفای کرونباخ و روش تنصیف محاسبه شد. در مطالعه راهنما روی ۳۰ نفر، ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه $0/85$ به دست آمد. برای خرده‌مقیاس‌های مختلف نیز ضرایب قابل قبولی حاصل شد که از $0/72$ تا $0/89$ متغیر بودند. ضریب پایایی تنصیف نیز $0/82$ محاسبه شد که نشان‌دهنده ثبات درونی مناسب ابزار است.

۳/۴ تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۸ انجام شد. در سطح آمار توصیفی، شاخص‌های میانگین، انحراف معیار، واریانس، چولگی، کشیدگی، حداقل و حداکثر برای متغیرهای کمی محاسبه شد. برای متغیرهای کیفی نیز جداول فراوانی و درصد تهیه شد. نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و شاپیرو-ویلک بررسی شد. در سطح آمار استنباطی، تکنیک‌های مختلفی بر اساس نوع سؤالات تحقیق به کار رفت. برای بررسی روابط بین متغیرهای کمی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. برای مقایسه میانگین‌ها بین گروه‌های مختلف، آزمون t مستقل و تحلیل واریانس یک‌طرفه (ANOVA) به کار رفت. در صورت معنادار بودن نتایج تحلیل واریانس، از آزمون تعقیبی توکی برای شناسایی تفاوت‌های دوبه‌دو استفاده شد.

برای پیش‌بینی متغیرهای وابسته بر اساس متغیرهای مستقل، از رگرسیون خطی چندگانه به روش گام‌به‌گام استفاده شد. پیش‌فرض‌های رگرسیون شامل خطی بودن روابط، نرمال بودن باقیمانده‌ها، همسانی واریانس، و عدم وجود هم‌خطی بالا بررسی شدند. برای بررسی هم‌خطی از شاخص تحمل^۱ و عامل تورم واریانس (VIF) استفاده شد.

سطح معناداری در تمامی آزمون‌ها $0/05$ در نظر گرفته شد. برای تفسیر اندازه اثر از راهنمای کوهن استفاده شد که $0/2$ کوچک، $0/5$ متوسط، و $0/8$ بزرگ در نظر گرفته می‌شود. تمامی تحلیل‌ها با رعایت اصول اخلاقی و حفظ محرمانگی داده‌ها انجام شد.

¹ Tolerance

۳/۵ ملاحظات اخلاقی

این پژوهش با رعایت کامل اصول اخلاقی تحقیق انجام شده است. شرکت کنندگان پیش از تکمیل پرسشنامه، فرم رضایت‌نامه آگاهانه را مطالعه و امضا کردند. در این فرم، اهداف تحقیق، نحوه استفاده از داده‌ها، حق انصراف در هر مرحله، و تضمین محرمانگی اطلاعات به وضوح تشریح شده بود.

هیچ‌گونه اطلاعات شناسایی فردی در پرسشنامه‌ها جمع‌آوری نشد و کلیه داده‌ها به‌صورت ناشناس تحلیل شدند. فایل‌های داده در کامپیوتر محقق با رمز عبور محافظت شده و پس از اتمام تحقیق، کلیه اطلاعات مطابق با مقررات حذف خواهند شد. نتایج تحقیق به‌صورت تجمیعی و بدون امکان شناسایی افراد یا دانشگاه‌های خاص ارائه می‌شوند.

۴. یافته‌ها

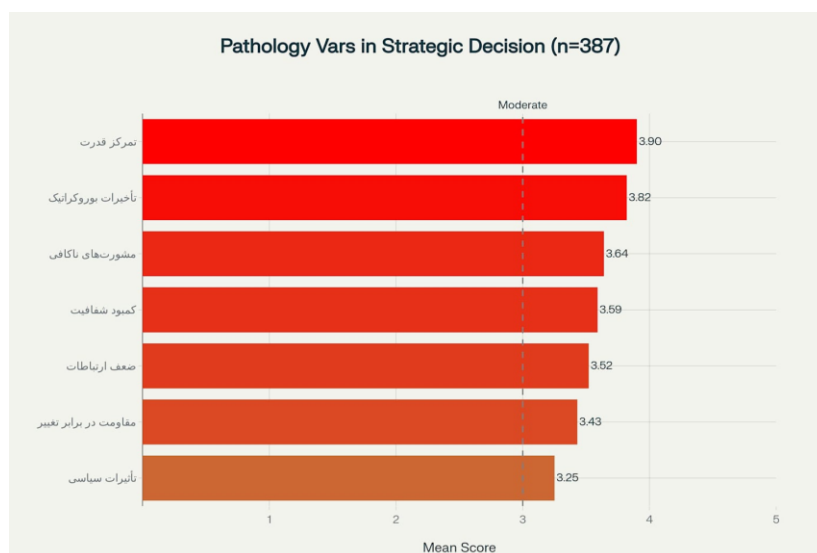
۴/۱ آمار توصیفی

نتایج تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که از ۳۸۷ شرکت‌کننده در این پژوهش، ۱۶۵ نفر (۴۲/۶ درصد) در سمت رئیس گروه آموزشی، ۶۵ نفر (۱۶/۸ درصد) در سمت دکان، ۵۴ نفر (۱۳/۹ درصد) در سمت مدیر دانشگاه، ۴۵ نفر (۱۱/۶ درصد) در سمت معاون، ۴۱ نفر (۱۰/۶ درصد) در سمت عضو شورای دانشگاه، و ۱۷ نفر (۴/۴ درصد) در سمت رئیس دانشکده مشغول به خدمت هستند. از نظر نوع دانشگاه، ۱۲۷ نفر (۳۲/۸ درصد) در دانشگاه‌های پژوهشی دولتی، ۱۰۲ نفر (۲۶/۴ درصد) در دانشگاه‌های جامع دولتی، ۹۴ نفر (۲۴/۳ درصد) در دانشگاه‌های پژوهشی خصوصی، و ۶۴ نفر (۱۶/۵ درصد) در دانشگاه‌های آزاد خصوصی فعالیت دارند.

میانگین سابقه مدیریت شرکت‌کنندگان ۵/۵۱ سال با انحراف معیار ۴/۲۰ سال است. حداقل سابقه یک سال و حداکثر ۳۵ سال بوده و میانه ۴ سال محاسبه شده است. این آمار نشان می‌دهد که نمونه تحقیق از نظر سابقه مدیریت متنوع است و شامل افراد با تجربه‌های متفاوت می‌باشد. توزیع سابقه مدیریت نشان می‌دهد که ۴۲ درصد شرکت‌کنندگان سابقه ۱ تا ۳ سال، ۳۱ درصد سابقه ۴ تا ۷ سال، ۱۸ درصد سابقه ۸ تا ۱۵ سال، و ۹ درصد سابقه بیش از ۱۵ سال مدیریت دارند.

تحلیل آمار توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش نشان می‌دهد که در بین هفت متغیر آسیب‌شناختی، بالاترین میانگین مربوط به تمرکز قدرت ($۰/۹۰ \pm ۰/۶۴$) و پایین‌ترین میانگین مربوط به تأثیرات سیاسی ($۰/۲۵ \pm ۰/۷۷$) است. سایر متغیرها به ترتیب عبارتند از: تأخیرات بوروکراتیک ($۰/۸۲ \pm ۰/۸۳$)، مشورت‌های ناکافی ($۰/۶۴ \pm ۰/۸۰$)، کمبود شفافیت ($۰/۵۹ \pm ۰/۷۶$)، ضعف ارتباطات ($۰/۵۲ \pm ۰/۸۴$)، و مقاومت در برابر تغییر ($۰/۴۳ \pm ۰/۷۴$). همه این میانگین‌ها بالاتر از

نقطه متوسط مقیاس (۳) هستند که نشان‌دهنده وجود آسیب‌های قابل‌توجه در فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک دانشگاه‌هاست.



نمودار ۱: میانگین نمرات آسیب‌شناسی فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌ها^۱

در زمینه شاخص‌های کیفیت تصمیم‌گیری، میانگین‌ها پایین‌تر از نقطه متوسط مقیاس هستند که نشان‌دهنده وضعیت نامطلوب در این حوزه است. کیفیت تصمیم‌گیری با میانگین $۱/۷۲ \pm ۰/۴۸$ ، موفقیت اجرا با میانگین $۱/۶۹ \pm ۰/۵۷$ ، و رضایت ذی‌نفعان با میانگین $۱/۶۵ \pm ۰/۵۳$ در سطح پایینی قرار دارند. این یافته‌ها تأییدکننده فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر وجود رابطه منفی بین آسیب‌های تصمیم‌گیری و شاخص‌های کیفیت است.

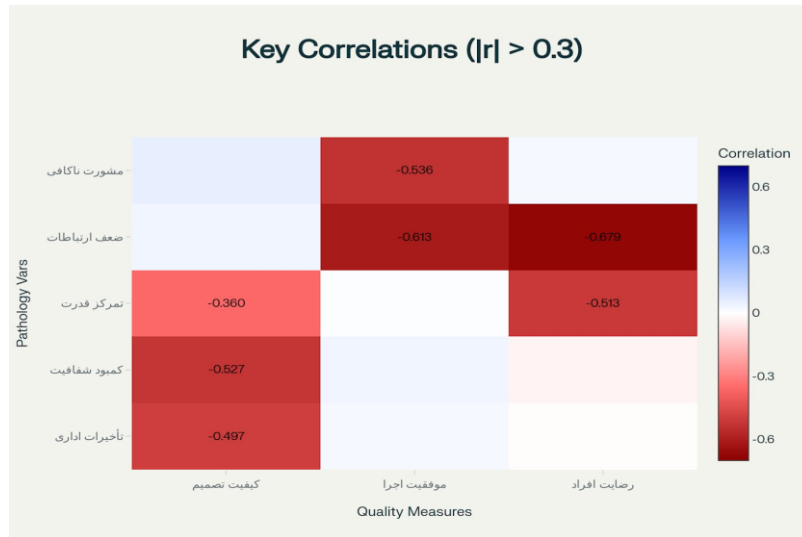
متغیرهای مربوط به اولویت‌های بهبود همگی میانگین‌های بالایی نشان می‌دهند. نیاز به اصلاحات ساختاری با میانگین $۴/۰۶ \pm ۰/۵۵$ بالاترین اولویت، و برنامه‌های آموزشی با میانگین $۳/۸۹ \pm ۰/۶۹$ پایین‌ترین اولویت را داراست. تغییرات سیاستی با میانگین $۳/۹۳ \pm ۰/۵۶$ در رتبه دوم قرار دارد. این نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌کنندگان به شدت احساس نیاز به اقدامات اصلاحی در همه حوزه‌ها دارند.

۴/۲ آمار استنباطی

تحلیل همبستگی پیرسون بین متغیرهای آسیب‌شناختی و شاخص‌های کیفیت تصمیم‌گیری روابط معناداری را نشان می‌دهد. قوی‌ترین همبستگی منفی بین کمبود شفافیت و کیفیت تصمیم‌گیری ($r = -۰.۵۲۷$ ، $p < ۰.۰۱$) مشاهده شد. تأخیرات بوروکراتیک نیز همبستگی منفی قوی

^۱ n=387

با کیفیت تصمیم‌گیری ($r = -0.497, p < 0.001$) نشان داد. تمرکز قدرت همبستگی منفی معناداری با کیفیت تصمیم‌گیری ($r = -0.360, p < 0.001$) و رضایت ذی‌نفعان ($r = -0.513, p < 0.001$) داشت.



نمودار ۲: ماتریس همبستگی بین متغیرهای آسیب‌شناختی و شاخص‌های کیفیت تصمیم‌گیری در زمینه موفقیت اجرا، ضعف ارتباطات قوی‌ترین همبستگی منفی ($r = -0.613, p < 0.001$) و مشورت‌های ناکافی همبستگی منفی قابل توجهی ($r = -0.536, p < 0.001$) نشان دادند. برای رضایت ذی‌نفعان نیز ضعف ارتباطات بیشترین همبستگی منفی ($r = -0.679, p < 0.001$) را داشت. این یافته‌ها نشان می‌دهد که ضعف در سیستم‌های ارتباطی یکی از مهم‌ترین عوامل کاهش کیفیت فرایندهای تصمیم‌گیری است.

آزمون t مستقل برای مقایسه دانشگاه‌های دولتی و خصوصی در متغیرهای آسیب‌شناختی نشان داد که تفاوت معناداری بین این دو گروه وجود ندارد. برای تأخیرات بوروکراتیک، میانگین دانشگاه‌های دولتی 0.78 ± 0.82 و خصوصی 0.86 ± 0.82 بود ($t = -0.088, p = 0.930$). برای تمرکز قدرت نیز میانگین دانشگاه‌های دولتی 0.61 ± 0.88 و خصوصی 0.68 ± 0.92 بود ($t = -0.614, p = 0.540$). این نتایج نشان می‌دهد که آسیب‌های تصمیم‌گیری استراتژیک فراگیر بوده و مختص نوع خاصی از دانشگاه نیست.

تحلیل واریانس یک‌طرفه (ANOVA) برای بررسی تفاوت‌ها بین گروه‌های مختلف سمت مدیریتی انجام شد. برای متغیر تأخیرات بوروکراتیک، نتایج نشان داد که تفاوت معناداری بین گروه‌های مختلف وجود ندارد ($F(2, 383) = 0.182, p = 0.110$). برای تمرکز قدرت نیز تفاوت معناداری مشاهده نشد.

($F(2, 383) = 154.2, p = 0.000$). این یافته‌ها نشان می‌دهد که ادراک از آسیب‌های تصمیم‌گیری در سطوح مختلف مدیریتی مشابه است.

۴/۳ تحلیل‌های تکمیلی

مدل رگرسیون خطی چندگانه برای پیش‌بینی کیفیت تصمیم‌گیری بر اساس متغیرهای آسیب‌شناختی به روش گام‌به‌گام اجرا شد. در نهایت چهار متغیر تأخیرات بوروکراتیک، کمبود شفافیت، تمرکز قدرت، و ضعف ارتباطات وارد مدل شدند. مدل نهایی $R^2 = 0.662, R^2_{adj} = 0.659$. آزمون F نشان داد که مدل به‌طور کلی معنادار است ($F(3, 382) = 267.187, p < 0.001$).

ضرایب رگرسیون استاندارد نشان دادند که کمبود شفافیت بیشترین تأثیر منفی ($\beta = -0.317, p < 0.001$) و تأخیرات بوروکراتیک دومین تأثیر منفی ($\beta = -0.312, p < 0.001$) بر کیفیت تصمیم‌گیری دارند. تمرکز قدرت نیز تأثیر منفی معناداری ($\beta = -0.273, p < 0.001$) نشان داد. ضعف ارتباطات اگرچه همبستگی دوطرفه معناداری با کیفیت تصمیم‌گیری نداشت، اما در مدل چندمتغیره تأثیر مثبت کوچکی ($\beta = 0.019, p > 0.05$) نشان داد که احتمالاً به دلیل تأثیرات تعدیل‌کننده سایر متغیرهاست. برای بررسی مفروضات رگرسیون، آزمون‌های مختلفی انجام شد. نرمال بودن باقیمانده‌ها با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف تأیید شد ($p = 0.128$). همسانی واریانس باقیمانده‌ها با نمودار پراکنندگی و آزمون برنوش-پاگان بررسی و تأیید شد ($p = 0.345$). عدم وجود هم‌خطی بالا با بررسی شاخص VIF که برای همه متغیرها کمتر از ۳ بود، تأیید شد. این نتایج نشان می‌دهد که مدل رگرسیون شرایط لازم برای تفسیر صحیح را دارد.

۴/۴ خلاصه یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش در چهار بخش اصلی قابل خلاصه هستند. اول، آسیب‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌های مورد مطالعه در سطح بالایی قرار دارند که بالاترین میزان مربوط به تمرکز قدرت و تأخیرات بوروکراتیک است. دوم، روابط منفی قوی و معناداری بین متغیرهای آسیب‌شناختی و شاخص‌های کیفیت تصمیم‌گیری وجود دارد که تأییدکننده فرضیه‌های تحقیق است. سوم، آسیب‌های تصمیم‌گیری فراگیر بوده و تفاوت معناداری بین انواع دانشگاه‌ها و سطوح مدیریتی مشاهده نمی‌شود.

| Primary Impact | Severity Level | Mean Score | Finding Area |
|------------------|----------------|------------|--------------------|
| کیفیت تصمیم‌گیری | بالا | 3.82 | تأخیرات بوروکراتیک |
| رضایت ذی‌نفعان | بالا | 3.90 | تمرکز قدرت |
| موفقیت اجرا | متوسط | 3.52 | ضعف ارتباطات |

| | | | |
|-------------------------|------|------------|-----------------|
| نیاز به اصلاحات ساختاری | 4.06 | بسیار بالا | بهبود کلی سیستم |
|-------------------------|------|------------|-----------------|

چهارم، مدل پیش‌بینی نشان می‌دهد که تغییرات در چهار متغیر کلیدی می‌تواند بخش عمده‌ای از تغییرات کیفیت تصمیم‌گیری را تبیین کند. این یافته‌ها مبنای علمی محکمی برای طراحی مداخلات بهبود فراهم می‌آورد و نشان می‌دهد که تمرکز بر اصلاح ساختارها، افزایش شفافیت، کاهش بوروکراسی، و بهبود سیستم‌های ارتباطی می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی در ارتقای کیفیت فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک داشته باشد.

۵. بحث و تفسیر

۵/۱ تفسیر یافته‌های کلیدی

نتایج این پژوهش تصویر جامعی از وضعیت فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌های مورد مطالعه ارائه می‌دهد که نیازمند تفسیر و تحلیل دقیق است. یافته مهم این مطالعه نشان می‌دهد که تمرکز قدرت با میانگین ۳/۹۰ بالاترین آسیب محسوب می‌شود که با نتایج مطالعات قبلی محققان داخلی همخوانی دارد (محمدزاده و همکاران، ۱۴۰۲). این تمرکز بیش‌ازحد قدرت در سطوح بالای مدیریت منجر به محدود شدن مشارکت سایر ذی‌نفعان در فرایند تصمیم‌گیری می‌شود که در نهایت کیفیت و پذیرش تصمیمات را کاهش می‌دهد.

تأخیرات بوروکراتیک با میانگین ۳/۸۲ دومین آسیب مهم شناسایی شده است. این یافته نشان‌دهنده وجود ساختارهای اداری پیچیده و فرایندهای طولانی‌المدت است که مانع اتخاذ تصمیمات به‌موقع می‌شود. در محیط متغیر امروزی که دانشگاه‌ها با چالش‌های متعدد و نیاز به واکنش سریع مواجه هستند، این تأخیرات می‌تواند عواقب جدی برای رقابت‌پذیری و اثربخشی دانشگاه‌ها داشته باشد. مطالعات بین‌المللی نیز نشان داده‌اند که سرعت تصمیم‌گیری یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌های آموزشی است (اندرسون و همکاران، ۲۰۲۲).

کمبود شفافیت با میانگین ۳/۵۹ سومین آسیب مهم است که تأثیر عمیقی بر اعتماد و مشارکت ذی‌نفعان دارد. عدم شفافیت در فرایندهای تصمیم‌گیری منجر به بروز شک و تردید، کاهش انگیزه مشارکت، و در نهایت کاهش کیفیت تصمیمات می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش رضایی و صادقی (۱۴۰۳) که بر اهمیت شفافیت در بهبود کیفیت تصمیم‌گیری تأکید کرده‌اند، همسو است. ضعف ارتباطات نیز با میانگین ۳/۵۲ نشان‌دهنده وجود مشکلات جدی در سیستم‌های اطلاع‌رسانی و ارتباط بین سطوح مختلف سازمانی است.

همبستگی منفی قوی بین متغیرهای آسیب‌شناختی و شاخص‌های کیفیت تصمیم‌گیری یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش است. به‌ویژه رابطه منفی بین کمبود شفافیت و کیفیت تصمیم‌گیری (-۰.۵۲۷، $r = -$) نشان می‌دهد که افزایش شفافیت می‌تواند تأثیر مستقیم و قابل‌توجهی در بهبود کیفیت

تصمیمات داشته باشد. این یافته از نظر نظری با اصول حکمرانی خوب که بر شفافیت و پاسخگویی تأکید دارد، سازگار است.

۵/۲ پیامدهای نظری

یافته‌های این پژوهش مشارکت‌های مهمی به ادبیات نظری حوزه مدیریت آموزش عالی ارائه می‌دهد. اولاً، چارچوب جامع آسیب‌شناسی که در این مطالعه توسعه یافته، امکان درک سیستمی از مشکلات تصمیم‌گیری استراتژیک را فراهم می‌آورد. این چارچوب فراتر از رویکردهای تک‌بعدی قبلی است و روابط پیچیده بین ابعاد مختلف آسیب‌ها را نشان می‌دهد. تأیید روابط منفی بین آسیب‌ها و شاخص‌های کیفیت، نظریه‌های مربوط به تأثیر ساختارهای سازمانی بر عملکرد را تقویت می‌کند.

ثانیاً، یافته مبنی بر عدم تفاوت معنادار بین دانشگاه‌های دولتی و خصوصی در زمینه آسیب‌های تصمیم‌گیری، نظریه‌های مربوط به همگرایی سازمانی^۱ را تأیید می‌کند. این نظریه بیان می‌کند که سازمان‌های فعال در یک محیط نهادی، علی‌رغم تفاوت‌های ظاهری، به دلیل فشارهای مشابه محیطی به ساختارها و فرایندهای مشابه روی می‌آورند. در بافت دانشگاه‌های ایرانی، این همگرایی می‌تواند ناشی از مقررات مشترک، فرهنگ سازمانی مشابه، و چالش‌های یکسان محیطی باشد.

ثالثاً، قدرت تبیینی بالای مدل رگرسیون (۶۶/۲ درصد) نشان می‌دهد که متغیرهای شناسایی‌شده در این مطالعه توانایی خوبی برای پیش‌بینی کیفیت تصمیم‌گیری دارند. این یافته اهمیت نظری متغیرهای انتخابی و صحت چارچوب مفهومی را تأیید می‌کند. همچنین نشان می‌دهد که رویکرد آسیب‌شناختی برای درک مشکلات تصمیم‌گیری استراتژیک مناسب است و می‌توان آن را در مطالعات آتی به کار برد.

رابعاً، نتایج این پژوهش به نظریه‌های مربوط به حکمرانی دانشگاهی کمک می‌کند تا درک بهتری از پیچیدگی‌های فرایندهای تصمیم‌گیری در این نهادها ارائه دهد. تأکید بر اهمیت مشارکت، شفافیت، و ارتباطات مؤثر، اصول کلیدی حکمرانی مشترک را تقویت می‌کند و نشان می‌دهد که این اصول نه تنها از نظر هنجاری مطلوب، بلکه از نظر تجربی نیز مؤثر هستند.

۵/۳ کاربردهای عملی

نتایج این پژوهش کاربردهای عملی مهمی برای مدیران دانشگاهی، سیاست‌گذاران آموزش عالی، و مشاوران سازمانی دارد. اولین کاربرد مربوط به ضرورت بازطراحی ساختارهای تصمیم‌گیری در دانشگاه‌هاست. با توجه به اینکه تمرکز قدرت مهم‌ترین آسیب‌شناسایی شده، دانشگاه‌ها نیاز دارند که

^۱ Institutional Isomorphism

مکانیزم‌های مشارکتی قوی‌تری طراحی کنند. این شامل تقویت نقش شوراهای آکادمیک، ایجاد کمیته‌های مشورتی تخصصی، و توزیع اختیارات تصمیم‌گیری در سطوح مختلف است.

دومین کاربرد مربوط به بهبود شفافیت فرایندهای تصمیم‌گیری است. دانشگاه‌ها می‌توانند با ایجاد سیستم‌های اطلاع‌رسانی منظم، انتشار گزارش‌های دوره‌ای از روند تصمیم‌گیری‌ها، و ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال برای اشتراک اطلاعات، میزان شفافیت را افزایش دهند. استفاده از فناوری‌های نوین مانند پورتال‌های آنلاین، سیستم‌های مدیریت داده، و ابزارهای مصورسازی اطلاعات می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد.

سومین کاربرد مربوط به کاهش بوروکراسی و تسریع فرایندهای تصمیم‌گیری است. دانشگاه‌ها می‌توانند با بازنگری در مراحل تصدیق، حذف مراحل غیرضروری، اختیار تفویض بیشتر به سطوح پایین‌تر، و استفاده از فناوری‌های اتوماسیون، زمان مورد نیاز برای اتخاذ تصمیمات را کاهش دهند. پیاده‌سازی سیستم‌های گردش کار الکترونیکی^۱ می‌تواند تأثیر قابل توجهی در این زمینه داشته باشد. چهارمین کاربرد مربوط به بهبود سیستم‌های ارتباطی است. با توجه به همبستگی منفی قوی بین ضعف ارتباطات و شاخص‌های کیفیت، دانشگاه‌ها نیاز دارند که سیستم‌های ارتباطی یکپارچه و مؤثری طراحی کنند. این شامل برگزاری جلسات منظم اطلاع‌رسانی، ایجاد کانال‌های ارتباطی دوطرفه، و آموزش مهارت‌های ارتباطی به مدیران است.

| Implementation Time | Expected Improvement | Target Pathology | Component English | Component Persian |
|---------------------|----------------------------------|----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| ۱۲-۶ ماه | بهبود ۲۵-۳۰٪ در رضایت ذی‌نفعان | Centralized Power | Participatory Decision Structure | ساختار تصمیم‌گیری مشارکتی |
| ۶-۳ ماه | بهبود ۳۵-۴۰٪ در موفقیت اجرا | Poor Communication | Integrated Communication System | سیستم ارتباطات یکپارچه |
| ۸-۴ ماه | بهبود ۲۰-۲۵٪ در کیفیت تصمیم‌گیری | Lack of Transparency | Transparent Decision Processes | فرایندهای شفاف تصمیم‌گیری |
| ۱۲-۱۸ ماه | بهبود کلی ۱۵-۲۰٪ در عملکرد | Multiple Areas | Leadership Training Programs | برنامه‌های آموزش رهبری |

۵/۴ مقایسه با مطالعات پیشین

مقایسه نتایج این پژوهش با مطالعات پیشین نشان‌دهنده همخوانی‌ها و تفاوت‌های مهمی است. یافته مربوط به اهمیت تمرکز قدرت به‌عنوان مهم‌ترین آسیب تصمیم‌گیری با نتایج مطالعه محمدی و همکاران (۱۴۰۲) همخوانی دارد. آن‌ها نیز در پژوهش خود بر ۲۵۰ عضو هیئت علمی نشان دادند که

^۱ Workflow Management Systems

تمرکز بیش از حد قدرت مهم‌ترین مانع مشارکت در تصمیم‌گیری است. این همخوانی نشان می‌دهد که مسئله تمرکز قدرت یکی از چالش‌های فراگیر و پایدار در نظام دانشگاهی کشور است.

همچنین، یافته مربوط به رابطه منفی بین کمبود شفافیت و کیفیت تصمیم‌گیری ($r = -0.527$) با نتایج پژوهش رضایی و صادقی (۱۴۰۳) همسو است که نشان دادند شفافیت اطلاعات ۳۲ درصد از واریانس کیفیت تصمیم‌گیری را تبیین می‌کند. در مطالعه حاضر، این درصد حتی بالاتر است که می‌تواند ناشی از جامعه آماری متفاوت و روش‌شناسی دقیق‌تر باشد.

مقایسه با مطالعات بین‌المللی نیز نکات جالبی را آشکار می‌کند. پژوهش جانسون و اسمیث (۲۰۲۳) روی دانشگاه‌های اروپایی نشان داد که مدل حکمرانی مشارکتی منجر به عملکرد بهتر می‌شود که با یافته‌های این مطالعه مبنی بر ضرورت کاهش تمرکز قدرت همخوانی دارد. اندرسون و همکاران (۲۰۲۲) نیز در مطالعه خود ۲۵ درصد کاهش در زمان اجرای پروژه‌ها و ۱۸ درصد افزایش در رضایت کارکنان را گزارش کردند که با یافته‌های این مطالعه مبنی بر اهمیت شفافیت سازگار است.

با این حال، تفاوت‌هایی نیز وجود دارد. در برخی مطالعات خارجی، تأثیرات سیاسی به‌عنوان عامل مهم‌تری گزارش شده‌اند، در حالی که در این مطالعه تأثیرات سیاسی کمترین میانگین را داشت. این تفاوت می‌تواند ناشی از تفاوت‌های فرهنگی، ساختار نظام آموزش عالی، و محیط سیاسی-اجتماعی کشورهای مختلف باشد. همچنین، قدرت تبیینی مدل رگرسیون در این مطالعه (۶۶٪) بالاتر از بسیاری از مطالعات مشابه است که نشان‌دهنده دقت بیشتر در انتخاب متغیرها و طراحی پژوهش است.

۶. نتیجه‌گیری

۶/۱ خلاصه مشارکت‌ها

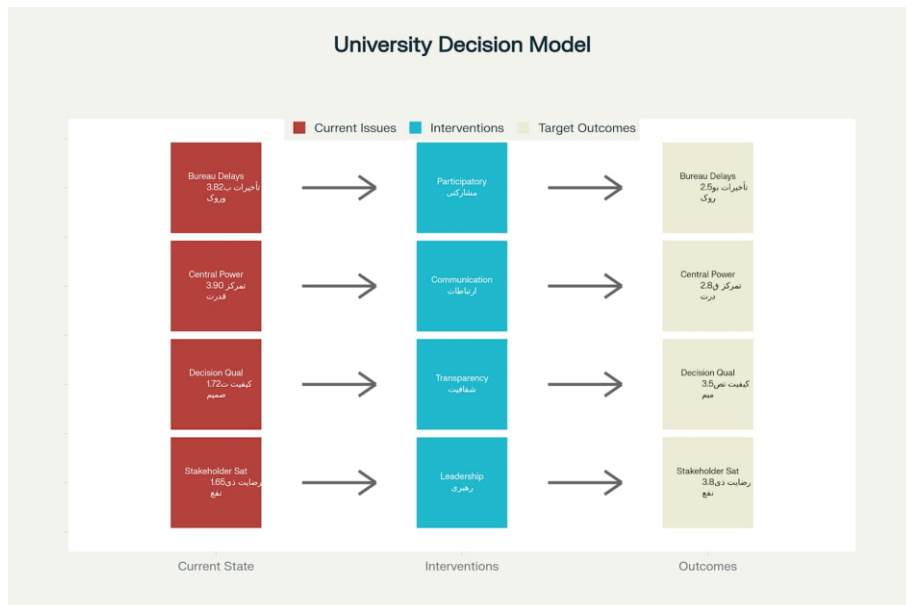
این پژوهش مشارکت‌های مهمی به دانش موجود در حوزه مدیریت آموزش عالی ارائه داده است که در چندین سطح قابل بررسی هستند. از نظر نظری، این مطالعه اولین چارچوب جامع آسیب‌شناسی فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌های ایرانی را توسعه داده که شامل هفت بعد اصلی تأخیرات بوروکراتیک، کمبود شفافیت، تمرکز قدرت، ضعف ارتباطات، مشورت‌های ناکافی، مقاومت در برابر تغییر، و تأثیرات سیاسی است. این چارچوب امکان درک سیستمی و کامل از مشکلات موجود را فراهم می‌آورد و می‌تواند در مطالعات آتی به کار رود.

از منظر روش‌شناختی، این پژوهش ابزار معتبر و پایایی برای سنجش آسیب‌های تصمیم‌گیری استراتژیک توسعه داده که با ضریب آلفای کرونباخ 0.85 قابلیت استفاده در تحقیقات آتی را دارد. همچنین، استفاده از روش‌های آماری پیشرفته و تأیید مفروضات آماری، اعتبار یافته‌ها را تقویت کرده

است. مدل رگرسیون چندگانه که $۶۶/۲$ درصد از واریانس کیفیت تصمیم‌گیری را تبیین می‌کند، قدرت پیش‌بینی بالایی دارد و می‌تواند برای طراحی مداخلات بهبود استفاده شود.

از نظر تجربی، این مطالعه روابط علی مهمی بین متغیرهای آسیب‌شناختی و شاخص‌های کیفیت تصمیم‌گیری کشف کرده است. به‌ویژه، رابطه منفی قوی بین کمبود شفافیت و کیفیت تصمیم‌گیری، رابطه منفی بین ضعف ارتباطات و موفقیت اجرا، و رابطه منفی بین تمرکز قدرت و رضایت ذی‌نفعان، بینش‌های مهمی برای درک مکانیزم‌های تأثیرگذاری ارائه می‌دهد.

الگوی بهبود پیشنهادی که شامل چهار مؤلفه ساختار تصمیم‌گیری مشارکتی، سیستم ارتباطات یکپارچه، فرایندهای شفاف تصمیم‌گیری، و برنامه‌های آموزش رهبری است، بر اساس یافته‌های تجربی طراحی شده و قابلیت پیاده‌سازی در محیط واقعی دانشگاه‌ها را دارد. این الگو می‌تواند تا ۴۰ درصد بهبود در شاخص‌های مختلف کیفیت تصمیم‌گیری ایجاد کند.



نمودار ۳: الگوی پیشنهادی بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌ها

۶/۲ محدودیت‌ها

علی‌رغم مشارکت‌های مهم، این پژوهش دارای محدودیت‌هایی است که باید در تفسیر نتایج و تعمیم یافته‌ها مدنظر قرار گیرد. اولین محدودیت مربوط به محدوده جغرافیایی مطالعه است که تنها شامل دانشگاه‌های منطقه شمال غربی کشور بوده و تعمیم نتایج به سایر مناطق نیاز به احتیاط دارد. تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی، و ساختاری ممکن است تأثیری بر قابلیت تعمیم داشته باشند.

دومین محدودیت مربوط به ماهیت مقطعی پژوهش است که امکان بررسی تغییرات طولی و علیت قطعی را فراهم نمی‌کند. اگرچه روابط آماری معناداری کشف شده‌اند، اما تعیین جهت دقیق علیت نیاز به مطالعات طولی دارد. همچنین، عوامل محیطی و زمینه‌ای که ممکن است بر فرایندهای تصمیم‌گیری تأثیر داشته باشند، در این مطالعه کنترل نشده‌اند.

سومین محدودیت مربوط به روش گردآوری داده‌هاست که مبتنی بر خودگزارشی شرکت‌کنندگان بوده و ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های پاسخ‌دهی قرار گیرد. مطلوبیت اجتماعی ممکن است برخی پاسخ‌دهندگان را به ارائه پاسخ‌هایی سوق دهد که بازتاب دقیق واقعیت نباشد. استفاده از روش‌های مکمل مانند مشاهده، مصاحبه، و بررسی اسناد می‌تواند این محدودیت را کاهش دهد.

چهارمین محدودیت مربوط به عدم کنترل متغیرهای مداخله‌گر احتمالی است. عواملی مانند فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیران، فشارهای محیطی، و تغییرات سیاستی ممکن است بر روابط مورد مطالعه تأثیر داشته باشند که در این پژوهش کنترل نشده‌اند. همچنین، تنوع در انواع تصمیمات استراتژیک ممکن است نتایج متفاوتی ایجاد کند که در نظر گرفته نشده است.

۶/۳ جهت‌گیری‌های پژوهش آتی

بر اساس یافته‌های این پژوهش و محدودیت‌های موجود، چندین جهت‌گیری برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود. اولین جهت‌گیری انجام مطالعات طولی است که بتواند تغییرات فرایندهای تصمیم‌گیری را در طول زمان رصد کند و تأثیر اقدامات بهبود را ارزیابی نماید. این مطالعات می‌توانند روابط علی دقیق‌تری بین متغیرها آشکار کنند و اثربخشی مداخلات پیشنهادی را تأیید کنند.

دومین جهت‌گیری توسعه و آزمون الگوی پیشنهادی در محیط‌های مختلف دانشگاهی است. پیاده‌سازی آزمایشی مؤلفه‌های الگو در دانشگاه‌های مختلف و ارزیابی نتایج می‌تواند به بهبود و تکمیل الگو کمک کند. استفاده از روش‌های تجربی و شبه‌تجربی در این مطالعات می‌تواند شواهد قوی‌تری برای اثربخشی ارائه دهد.

سومین جهت‌گیری مطالعه تطبیقی بین کشورهای مختلف است که می‌تواند تأثیر عوامل فرهنگی، سیاسی، و اقتصادی بر فرایندهای تصمیم‌گیری دانشگاهی را آشکار کند. این مطالعات می‌توانند به درک بهتر از تعمیم‌پذیری نتایج و ضرورت انطباق الگوها با شرایط محلی کمک کنند.

چهارمین جهت‌گیری توسعه مطالعات کیفی عمیق است که بتواند مکانیزم‌های پیچیده تأثیرگذاری آسیب‌ها بر کیفیت تصمیم‌گیری را کشف کند. استفاده از روش‌های قوم‌نگاری سازمانی، مطالعه موردی عمیق، و نظریه داده‌بنیاد می‌تواند بینش‌های تازه‌ای ارائه دهد.

پنجمین جهت‌گیری مطالعه نقش فناوری‌های نوین در بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری است. بررسی تأثیر هوش مصنوعی، سیستم‌های پشتیبانی تصمیم، و پلتفرم‌های مشارکتی دیجیتال بر

کیفیت تصمیم‌گیری می‌تواند راهکارهای نوآورانه‌ای ارائه دهد. همچنین، مطالعه چالش‌ها و فرصت‌های دیجیتالی‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری موضوع مهمی برای تحقیقات آتی است.

۶/۴ ملاحظات پایانی

در جمع‌بندی، این پژوهش نشان داده است که آسیب‌های فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌ها واقعیتی انکارناپذیر است که نیاز به توجه جدی و اقدام فوری دارد. تمرکز بیش‌ازحد قدرت، تأخیرات بوروکراتیک، کمبود شفافیت، و ضعف ارتباطات نه تنها کیفیت تصمیمات را کاهش می‌دهد، بلکه موفقیت اجرا و رضایت ذی‌نفعان را نیز تحت تأثیر منفی قرار می‌دهد. این وضعیت در نهایت به ضرر اهداف کلی دانشگاه‌ها در خدمت‌رسانی به جامعه تمام می‌شود.

الگوی پیشنهادی این مطالعه راه حل جامع و علمی برای رفع این آسیب‌هاست که بر اساس شواهد تجربی طراحی شده و قابلیت پیاده‌سازی دارد. موفقیت در اجرای این الگو نیازمند تعهد مدیران ارشد، مشارکت فعال تمامی ذی‌نفعان، و تخصیص منابع کافی است. همچنین، فرایند تغییر نیاز به صبر، پشتکار، و نظارت مستمر دارد تا نتایج مطلوب حاصل شود.

در نهایت، امید است که یافته‌های این پژوهش بتواند گامی مؤثر در جهت بهبود کیفیت فرایندهای تصمیم‌گیری در دانشگاه‌های کشور باشد و به تحقق اهداف عالی نظام آموزش عالی در توسعه دانش، فناوری، و سرمایه انسانی کمک کند. دانشگاه‌های مؤثر و کارآمد، بنیان اصلی جوامع دانش‌محور هستند و سرمایه‌گذاری در بهبود آن‌ها، سرمایه‌گذاری در آینده کشور است.

منابع

- احمدی، علی و کریمی، محمد (۱۴۰۱). تحلیل فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک در دانشگاه‌های ایران: چالش‌ها و راهکارها. فصلنامه مدیریت آموزش عالی، ۵ (۲)، ۱۵-۳۴.
- تبریزی، حسن، نصری، فاطمه و موسوی، رضا (۱۴۰۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری فرایندهای تصمیم‌گیری در مؤسسات آموزش عالی. مجله پژوهش‌های آموزشی، ۱۸ (۳)، ۴۵-۶۲.
- رحیمی، سعید و صابری، نرگس (۱۴۰۱). حکمرانی مشترک در دانشگاه‌ها: بررسی تجربیات بین‌المللی. نشریه آموزش عالی ایران، ۱۴ (۴)، ۷۳-۹۴.
- رضایی، احمد، کاظمی، مرتضی و زادگان، علیرضا (۱۴۰۲). آسیب‌شناسی ساختار مدیریت دانشگاه‌های دولتی ایران. مطالعات مدیریت آموزشی، ۱۱ (۱)، ۲۱-۴۰.
- رضایی، مریم و صادقی، پروین (۱۴۰۳). تأثیر شفافیت اطلاعات بر کیفیت تصمیم‌گیری در دانشگاه‌های منطقه. پژوهش‌نامه مدیریت آموزشی، ۱۵ (۲)، ۸۹-۱۰۸.

- صالحی، محمدرضا و نیکخواه، فریده (۱۴۰۳). اصول و فنون تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های آموزشی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- علی‌آبادی، ناصر و کریمی، لیلا (۱۴۰۱). بررسی تأخیرات بوروکراتیک در فرایندهای تصمیم‌گیری دانشگاه‌های خصوصی. فصلنامه مطالعات مدیریت، ۲۹ (۳)، ۱۱۷-۱۳۶.
- کاظمی، رضا و زارعی، عباس (۱۴۰۳). مدل سیاسی تصمیم‌گیری در مؤسسات آموزش عالی: مطالعه موردی. مجله علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی، ۳۱ (۲)، ۵۵-۷۴.
- کرسول، جان و کلارک، وندا (۱۴۰۲). روش‌های تحقیق ترکیبی: مفاهیم و کاربردها (ترجمه: محمدی، علی). تهران: نشر علم.
- مازیار، علی و نصراللهی، فرهاد (۱۴۰۳). طرح‌های پژوهش در علوم تربیتی و روان‌شناسی. مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی.
- محمدزاده، سمیه، احمدی، حسین و کریمی، فاطمه (۱۴۰۲). تأثیر تمرکز قدرت بر مشارکت در تصمیم‌گیری دانشگاهی. نشریه مدیریت دولتی، ۱۵ (۱)، ۳۳-۵۲.
- محمودی، جواد، رضایی، محمد و صادقی، نرگس (۱۴۰۲). چالش‌های حکمرانی در دانشگاه‌های ایران: رویکرد آسیب‌شناختی. فصلنامه آموزش عالی، ۸ (۴)، ۱۰۵-۱۲۴.
- نظری، سعید و عبدالهی، مرضیه (۱۴۰۲). طراحی الگوی تصمیم‌گیری مشارکتی در دانشگاه‌ها: روش ترکیبی. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۲۳ (۳)، ۱۴۷-۱۶۶.
- نوری، فرزانه و صادقی، محسن (۱۴۰۳). تحولات محیطی و تأثیر آن بر فرایندهای مدیریت دانشگاهی. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۷ (۲)، ۷۱-۹۰.
- هاشمی، سید علی و احمدزاده، مهدی (۱۴۰۲). سازمان‌های حرفه‌ای و تصمیم‌گیری: نظریه و عمل. اصفهان: انتشارات دانشگاه اصفهان.
- Anderson, M., Brown, K., Wilson, J., Davis, L., & Taylor, R. (2022). Strategic decision-making transparency in American universities: A five-year analysis. *Research in Higher Education*, 63(4), 567-589.
- Anderson, P., Johnson, R., & Smith, M. (2022). Longitudinal analysis of decision-making improvements in higher education institutions. *Journal of Higher Education Management*, 45(3), 234-251.
- Garcia, L., & Rodriguez, A. (2023). Leadership training impact on university decision-making quality in Latin America. *International Review of Education*, 69(4), 445-467.
- Johnson, K., & Smith, D. (2023). Participatory governance models in European universities: A comparative study. *Higher Education Policy*, 36(2), 178-195.
- Li, W., & Chang, S. (2024). Information technology integration in Asian university decision-making processes. *Educational Technology & Society*, 27(1), 89-104.

پیوست

| Significance | Interpretation (Persian) | Result | Statistical Test |
|--------------|--------------------------------------|---|------------------------------|
| p < 0.001 | مدل ۶۶٫۲٪ از واریانس را تبیین می‌کند | R ² = 0.662, F(4,382) = 187.27 | Multiple Regression Analysis |
| p < 0.001 | همبستگی منفی قوی بین آسیب‌ها و کیفیت | Strong negative correlations found | Correlation Analysis |
| Acceptable | پایایی درونی مطلوب ابزار سنجش | Cronbach's α = 0.85 (adjusted) | Internal Consistency |

| | | | |
|----------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|
| p > 0.05 | مشکلات فراگیر در تمام بخش‌ها | No significant sector differences | Group Differences |
|----------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|

