

# الگوی ارزیابی کیفیت تصمیمات تخصیص منابع در دانشگاه: رویکرد فراترکیب<sup>۱</sup>

ابوالقاسم نادری<sup>۲\*</sup>، محمدرضا کرمی<sup>۳</sup>، میترا عزتی<sup>۴</sup>، علی سوری<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۲۰

## چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارائه الگوی ارزیابی کیفیت تصمیمات تخصیص منابع (مالی و انسانی) در دانشگاه بوده که برای تأمین آن از رویکرد فراترکیب استفاده شده است. در قدم اول و برای بازشناسی مولفه‌های الگو با کلیدواژه‌های مختلف در مهمترین بانک‌های اطلاعات علمی داخلی و خارجی جستجو و تعداد ۶۹۶ اثر پژوهشی مرتبط در این زمینه شناسایی شدند. در قدم بعد و براساس شاخص‌های معین، تعداد ۷۲ اثر علمی که به مطالعه مولفه‌های کیفیت تصمیمات تخصیص منابع پرداخته‌اند، انتخاب و یافته‌های کلیدی آنها با روش کدگذاری و تحلیل کیفی تحلیل و فراترکیب شدند. دستاوردهای حاصله در قالب چهار مولفه و سی و شش زیرمولفه دسته‌بندی شدند که عبارتند از: (۱) عوامل موثر بر کیفیت تصمیمات تخصیص منابع در عرصه‌های عوامل فراسازمانی (شامل: محیط بین‌المللی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی - فرهنگی، حکمرانی در آموزش عالی و قوانین و مقررات دولتی)، عوامل سازمانی (شامل: فرهنگ حامی کیفیت، آموزش و پشتیبانی تصمیم‌گیران، سیستم اطلاعاتی، آیین‌نامه‌ها و ضوابط داخلی، اهداف و برنامه‌های دانشگاه، ساختار و قدرت سازمانی، منابع مالی و سازوکار تخصیص منابع) و عوامل فردی (شامل: آمادگی شناختی، هیجانان و احساسات، انگیزه، قابلیت ادراکی، باور و ارزش، وضعیت سلامت)، (۲) فرایند تصمیمات تخصیص منابع (شامل: مسئله‌شناسی تصمیم، ارزیابی جایگزین‌ها، عدم اطمینان، زمان، اطلاعات، مشارکت در تصمیم‌گیری، شفافیت و عینیت فرایند تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری دانائی‌محور)، (۳) اجرای تصمیمات تخصیص منابع (شامل: پشتیبانی مجریان و نظارت و پایش) و (۴) پیامدهای تصمیمات تخصیص منابع (شامل: دستاورد آموزشی، دستاورد پژوهشی، بهره‌وری، کارایی و صرفه‌جویی در هزینه، عدالت - برابری، بهبود درجه پاسخگویی و رقابت‌مندی). سپس الگوی پیشنهادی در یک چارچوب یکپارچه برای ارزیابی کیفیت تصمیمات تخصیص منابع در دانشگاه، ارائه شد که دربرگیرنده چهار مولفه مذکور و زیرمولفه‌های آنها می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** الگوی ارزیابی کیفیت تصمیمات تخصیص منابع، دانشگاه، روش فراترکیب، کمیابی و محدودیت منابع، آموزش و پژوهش.

۱. این مقاله مستخرج از رساله دکتری تحت عنوان ارائه الگوی ارزیابی کیفیت تصمیمات تخصیص منابع در دانشگاه است.

۲. استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، نویسنده مسئول، پست الکترونیک:

anadery@ut.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری اقتصاد و مدیریت مالی آموزش عالی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، مسئول مکاتبه،

پست الکترونیک:

Mo\_karami68@ut.ac.ir

۴. استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، پست الکترونیک:

ezati.m@ut.ac.ir

۵. دانشیار گروه اقتصاد نظری، دانشکده اقتصاد، دانشگاه تهران، پست الکترونیک:

alisouri@ut.ac.ir

## مقدمه

بخش قابل توجهی از نظریه‌ها و تحلیل‌های اقتصادی بدنبال توضیح و تبیین رفتار و تصمیمات سازمان‌ها و واحدهای تولیدی و اقتصادی هستند. از گذشته‌های دور بنگاه‌های کسب‌وکار و بازارهایی که در آن فعالیت می‌کنند توجه زیاد اقتصاددانان را به خود جلب کرده بودند؛ اما با افزایش تعداد سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی و افزایش اهمیت اجتماعی اینگونه سازمان‌ها، امروزه توجه اقتصاددانان به تبیین رفتار و تصمیمات اینگونه سازمان‌ها نیز جلب شده و در حال گسترش است. در بین انواع سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی، اقتصاددانان علاقه و توجه خاصی به دانشگاه‌ها دارند (راینز و لیدرز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۱-۲). نظام آموزش عالی به طور عام و دانشگاه به طور خاص سه وظیفه یا مأموریت اصلی یعنی آموزش یا تربیت سرمایه انسانی متخصص، پژوهش یا توسعه علم و فناوری و ارائه خدمات فنی - مشاوره‌ای به جامعه را بر عهده دارد که برآیند و پیامدهای متعددی (از جمله تحولات اجتماعی، سیاسی، و فرهنگی) بر آن‌ها مترتب است (نادری، ۱۳۹۴ب: ۳). بدون شک تحقق مأموریت‌های سه‌گانه (آموزش، پژوهش و خدمات فنی - مشاوره‌ای) و در نهایت موفقیت دانشگاه، به کیفیت تصمیماتی بستگی دارد که توسط تصمیم‌گیران کلیدی آن اتخاذ می‌شود.

یکی از عرصه‌های مهم تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی، تصمیمات تخصیص منابع<sup>۲</sup> است. اتخاذ تصمیمات با کیفیت به‌ویژه در عرصه تخصیص منابع یکی از چالش‌های اساسی است که سازمان‌های علمی - آموزشی از جمله دانشگاه‌ها با آن روبه‌رو هستند. بارنز<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) معتقد است بسیاری از سازمان‌ها از جمله موسسات آموزش عالی با نتایج منفی ناشی از تصمیم‌گیری نادرست روبه‌رو شده‌اند. برخی از مهمترین نتایج منفی ناشی از تصمیمات تخصیص منابع عبارتند از: احساس نابرابری و بی‌عدالتی در تخصیص و توزیع منابع و ناکارآمدی و اتلاف منابع. در همین رابطه قاضی‌میرسعید و همکاران (۱۳۹۲: ۴۳۳) به پدیده ناخوشایند و پیچیده عدم تعادل و توزان اشاره می‌کنند؛ از جمله عدم توازن در تعداد اعضای هیأت علمی و ترکیب آنان از نظر رتبه علمی، جنسیت، کیفیت، تخصص و ... در رشته‌ها، گرایش‌ها و دانشکده‌های مختلف، استاندارد نبودن شاخص نسبت استاد به دانشجو و شاخص نسبت استاد به کارمند، عدم کفایت منابع مالی برای پاسخگویی به نیازها و ... نتایج منفی ناشی از تصمیمات تخصیص منابع ریشه در عوامل مختلفی دارند که عبارتند از: عدم تشخیص و تصریح درست مسئله و اتخاذ سریع تصمیمات بدون تجزیه و تحلیل کافی و وافی مسائل، عدم تناسب مهارت‌های تصمیم‌گیران با ماهیت تصمیماتی که به آنان واگذار می‌شود (بس و دی، ۲۰۰۸: ۱)، اتخاذ تصمیمات توسط افراد با مهارت‌های تصمیم‌گیری ضعیف (بلنکو و همکاران، ۲۰۱۰)، تمرکزگرایی در تصمیمات (تصمیم‌گیری پشت درهای بسته و عدم دخالت ذی‌نفعان)، توزیع منابع براساس مولفه‌های غیرعملکردی و چانی‌زنی، تصمیم‌گیری براساس اطلاعات نامناسب و ناکافی، تصمیم‌گیری براساس ذهنیت تصمیم‌گیران و عدم پژوهش و بررسی کافی و ... پژوهش‌های زیادی از جمله بدالهی‌فارس (۱۳۸۱)، عابدی و همکاران (۱۳۸۶)، شریعتی و همکاران (۱۳۸۷)، سعیدی (۱۳۸۹)، سعیدی و نوفرستی (۱۳۹۱)، جنتی و همکاران (۱۳۹۲) و قاضی‌میرسعید (۱۳۹۲)، عرصه تخصیص منابع در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی

1. Raines and Leathers

2. Resource Allocation Decisions

3. Burns

کشور را ناکارآمد یافته و اذعان داشتند که تصمیمات در این عرصه به صورت بهینه اتخاذ نمی‌شود. علاوه بر این، گستردگی و تنوع کاربران، عاملان، تصمیم‌گیران و ذی‌نفعان که در مواردی دچار تضاد منافع هستند و نیز سطوح مختلف آموزش و انواع رشته‌های تحصیلی و کارکردهای مختلف دانشگاه (آموزش، پژوهش و خدمات)، بر پیچیدگی و گستردگی مسائل و چالش‌های مبتلابه تصمیمات تخصیص منابع و ارزیابی کیفیت آنان در سطح دانشگاه می‌افزایند. همچنین، محدودیت‌ها و چالش‌های ناشی از ساختار غالب دولتی و ناکارآمدی آن که بحث کمبود منابع را تشدید می‌کنند، دولت‌ها و مسئولین و سیاستگذاران واحدهای دانشگاهی را ناگزیر کرده در زمینه اداره واحدهای آموزشی و نحوه تامین و تخصیص منابع، اصلاحات اساسی انجام دهند و بدنبال ارائه نگاهی نو به امورات از جمله پدیده تصمیمات تخصیص منابع باشند. از این رو باید اذعان کرد که اداره و راهبری موثر و اثربخش عناصر درونی واحدهای آموزش عالی که به عنوان چالش اساسی پیش‌روی متولیان قرار دارد، تا حدود زیادی وابسته به کم و کیف تصمیمات تخصیص منابع است؛ به عبارت دیگر، برای مقابله با کمیابی منابع و کاهش شدت آن، ارتقاء کیفیت تصمیمات تخصیص منابع ضرورت دارد که این خود مستلزم سنجش، اندازه‌گیری و ارزیابی کیفیت این نوع تصمیمات می‌باشد. اما مسئله اساسی این است که سنجش و ارزیابی کیفیت تصمیمات تخصیص منابع بس دشوار و پُر چالش است و استلزامات علمی-فنی زیادی را در بر دارد. یکی از این استلزامات، الگوی مناسب برای ارزیابی کیفیت تصمیمات تخصیص منابع است که تاکنون تلاش علمی درخوری در این خصوص انجام نشده است. به عبارت دیگر، داشتن یک الگوی مناسب که چارچوب کلی، همراه با مولفه‌های اصلی و مرتبط را به صورت یکجا ارائه دهد، جزو الزامات راهبردی برای ارزیابی کیفیت تصمیمات است. در همین راستا، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که، در عرصه تخصیص منابع دانشگاهی، تصمیم با کیفیت چگونه اتفاق می‌افتد و دارای چه ویژگی‌هایی است؟ اجزا و مولفه‌های آن کدام است؟ ارتباط این اجزا با یکدیگر چگونه است؟ چگونه می‌توان کیفیت تصمیمات تخصیص منابع را در دانشگاه مورد سنجش و ارزیابی قرار داد؟ ابزار علمی و الگوی مناسب<sup>۱</sup> در این ارتباط کدام است؟ لذا این پژوهش به دنبال ارائه الگوی یکپارچه جهت ارزیابی کیفیت تصمیمات تخصیص منابع در دانشگاه است. برای این منظور، ابتدا مبانی نظری و پیشینه تحقیق مرور و ارزیابی می‌شود. سپس روش تحقیق معرفی و تحلیل‌های کیفی مبتنی بر فراترکیب یافته‌های تحقیقات تجربی انجام و نتایج حاصله تبیین و تشریح می‌شود.

۱. الگوهای ارزیابی تاکنون در برای دو هدف ارائه شده‌اند: یکی الگوهایی که هدف آن‌ها ارزیابی و قضاوت برنامه یا موضوعات آموزشی بوده است (مانند الگوی سیپ و الگوی تایلر) و دیگری الگوهایی که به دنبال ارزیابی عملکرد سازمان/فرد هستند (مانند الگوی تعالی سازمانی و الگوی کارت امتیازی متوازن). نکته جالب توجه در مورد الگوهای ارزیابی متعارف (چه الگوهای ارزیابی برنامه/موضوع و چه الگوهای ارزیابی عملکرد فرد/سازمان) تلاش برای جامعیت و کلی‌نگری بوده است؛ به طوری که یک برنامه یا عملکرد فرد/سازمان به صورت نظامند و همه جانبه مورد بررسی قرار گیرد. از بین الگوهای ارزیابی متعارف الگوی سیپ و الگوی تعالی سازمانی نسبت به سایر الگوهای موجود، از بیشترین جامعیت و یکپارچگی برخوردار هستند؛ زیرا سعی کرده‌اند بیشترین ابعاد یک برنامه یا عملکرد (فرد/سازمان) را در ارزیابی دخیل کنند. در همین راستا یکی از انتقاداتی که بر الگوی هدف‌گرای تایلر وجود دارد عدم جامعیت است زیرا فقط به نتایج برنامه/موضوع آموزشی تاکید دارد و نتایج موجود را با نتایج واقعی برنامه (وضعیت موجود/وضعیت مطلوب) مقایسه می‌کند. در این پژوهش نیز سعی بر این است که در زمینه ارزیابی کیفیت تصمیمات تخصیص منابع، یک الگوی جامع و یکپارچه که بیشترین ابعاد کیفیت تصمیمات را در بر می‌گیرد ارائه شود. الگوی پیشنهادی این پژوهش (که در انتهای مقاله معرفی شده است) از نظر جامعیت و ابعاد مورد بررسی شباهت زیادی با الگوی ارزیابی سیپ (ارزیابی موقعیت/زمینه، ارزیابی درونداد، ارزیابی فرایند، ارزیابی برونداد/نتایج) دارد.

## ادبیات پژوهش:

تعریفی که از واژه تخصیص<sup>۱</sup>، در فرهنگ لغات ارائه شده عبارتست از تقسیم یا تسهیم. بنابراین فرایند تخصیص، مستلزم تقسیم‌بندی منابع کلی موجود بین موسسات مختلف می‌باشد. از حیث منابع درون سازمانی، مفهوم تخصیص منابع به فرایند توسعه استقرار نیروی انسانی و سایر امکانات در میان فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، و خدماتی بخش اطلاق می‌گردد (پرول و مورگان، ۲۰۰۵: ۴۹). تعریف دیگری که از واژه تخصیص منابع ارائه شده عبارتست از: اختصاص امکانات موجود برای دستیابی به مقاصد مورد نظر. این امکانات تلاش-ها و مهارت‌های نیروی انسانی، به اضافه عرضه کالاها و خدمات مصرفی و خدمات کالاهای پردوامی همانند تجهیزات و بناها را شامل می‌شود (هارولد/شیرازی‌بهشتی، ۱۳۷۶: ۳۸۳).

منظور از تصمیمات تخصیص منابع "چگونگی توزیع و تقسیم منابع در دسترس و محدود (مالی، زمانی، انسانی، علمی - اطلاعاتی و منابع مادی) به کاربری‌ها و برنامه‌های مختلف رقیب و بدیل در راستای رسیدن به اهداف و مقاصد نامحدود است (تسوما و موگامبی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۸۸)".

مفهوم کیفیت تصمیم، اولین بار در سال ۱۹۶۴ با تکیه بر تحولات نظریه تصمیم آماری<sup>۳</sup> و نظریه بازی<sup>۴</sup> توسط هاوارد<sup>۵</sup> در دانشگاه هاروارد و رونالد<sup>۶</sup> در دانشگاه استنفورد توسعه پیدا کرد. سپس مفاهیم کیفیت تصمیم/تحلیل تصمیم، به صورت حرفه‌ای در مقاله هاوارد (۱۹۶۶) تحت عنوان "تحلیل تصمیم: نظریه تصمیم کاربردی" مستندسازی شدند. پس از آن ابزارهای تحلیل تصمیم و مفاهیم کیفیت تصمیم توسط سازمانهای مختلف در راستای هدایت و بهبود تصمیمات سازمانی تدوین و مورد استفاده قرار گرفتند. از سال ۲۰۱۴، انجمن متخصصان تصمیم<sup>۷</sup>، سالانه سازمان‌هایی که کیفیت تصمیم را به عنوان یک صلاحیت کلیدی<sup>۸</sup> توسعه می‌دهند با جایزه ریف-هاوارد<sup>۹</sup> تشویق می‌کند (اسپتزلر و نل<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵).

تاکنون پژوهشگران مختلفی سعی کردند با معرفی اجزا یا الزامات تصمیم با کیفیت، تصمیم‌گیران را برای اتخاذ اثربخش‌ترین تصمیمات یاری دهند. از جمله هاوارد (۱۹۸۸: ۶۸۵) که از پیشگامان این حوزه است، ۷ الزام برای کیفیت تصمیم، معرفی می‌کند که عبارتند از: ۱- چارچوب‌بندی تصمیم<sup>۱۱</sup> ۲- برتری (مزیت) اطلاعاتی<sup>۱۲</sup> ۳- خلاقیت (جایگزین‌های قابل ملاحظه و متنوع)<sup>۱۳</sup> ۴- وضوح ترجیحات و ارزش‌ها<sup>۱۴</sup> ۵- دانش دقیق تصمیم‌گیری<sup>۱۵</sup> ۶- ادغام و ارزیابی با منطق<sup>۱</sup> ۷- تعهد به اجرای تصمیم. اسپتزلر و همکاران<sup>۲</sup> نیز

1. Allocate

2. Tsuma & Mugambi

3. Statistical decision theory

4. Game theory

5. Howard Raiffa

6. Ronald

7. Society of Decision Professionals

8. Core competency

9. Raiffa-Howard Award

10. Spetzler & Neal

11. Decision framing

12. Informational excellence

13. Creativity (Significantly Different Alternatives)

14. Clear Values

15. Require intimate knowledge of the decision-making setting

(۲۰۱۶: ۱۱) الزامات کیفیت تصمیم را اینگونه مطرح می‌کنند: چارچوب مناسب، جایگزین‌های خلاقانه<sup>۱</sup>، اطلاعات مرتبط و قابل اعتماد، ارزش‌ها و بده - بستان واضح<sup>۲</sup>، استدلال دقیق<sup>۳</sup>، تعهد به عمل. بوجار (۲۰۱۶) از طریق یک فراترکیب، ۱۰ اقدام برای تصمیم‌گیری با کیفیت را معرفی می‌کند که عبارتند از: ۱- داشتن یک رویکرد منظم و ساختارمند برای کمک به تصمیم‌گیری (زمینه‌تصمیم‌گیری، اهداف و فرضیات ...) ۲- تصریح نقش‌ها و مسئولیت‌ها (تصمیم‌گیران، مشاوران و ارائه‌کنندگان اطلاعات) ۳- تخصیص مقادیر و اهمیت نسبی به معیارهای تصمیم‌گیری ۴- ارزیابی تعصبات/تاثیرات درونی و بیرونی (به حداقل رساندن تعصبات و ملاحظیات شخصی از جمله تعصب پایداری و عدم تمایل به تغییر وضع موجود، انگیزه‌های گمراه‌کننده، خوش‌بینی بیش از حد و ...) ۵- بررسی راه‌حل‌های جایگزین (جستجوی دائم گزینه‌های احتمالی در طول فرایند تصمیم‌گیری، ارزیابی جایگزین‌ها به طرق مختلف از جمله تحلیل سوات)، ۶- در نظر گرفتن عدم قطعیت (محدودیت‌های موجود در رابطه با اطلاعات مورد نیاز، توجه به احتمالی بودن مزایا و معایب تصمیم...) ۷- ارزیابی مجدد با دسترسی به اطلاعات جدید ۸- تجزیه و تحلیل تاثیر تصمیم (در نظر گرفتن تاثیر تصمیم در ذی‌نفعان درونی و بیرونی ...) ۹- تضمین شفافیت و مستندسازی (باید مشخص باشد که تصمیم چگونه اتخاذ شده و مستندسازی به نحوی صورت گیرد که توسط ذی‌نفعان قابل پیگیری و ممیزی باشد) ۱۰- ابلاغ تصمیم نهایی به گونه‌ای موثر به ذی‌نفعان درونی و بیرونی.

برای ارزیابی کیفیت تصمیم در کنار مطالعات نظری، به طور تجربی نیز تلاش‌هایی صورت گرفته است. از جمله سپوچا و همکاران (۲۰۰۸)، که سعی کرده‌اند از طریق پیمایش و در قالب پرسشنامه، کیفیت تصمیمات بیماران را ارزیابی کنند. واندرخوف<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۹: ۴) ادراک کیفیت تصمیم را از طریق پرسشنامه ۶ سوالی مورد ارزیابی قرار داده‌اند<sup>۷</sup> و آماسون (۱۹۹۶) نیز سعی کرده است از طریق سه سوال و در قالب طیف لیکرت هفتایی (ضعیف تا عالی) کیفیت تصمیم را اندازه‌گیری کند<sup>۸</sup>.

اقتصاددانان نیز همچون پژوهشگران سایر حوزه‌های علمی، از قدیم‌الایام نگاه ویژه به کیفیت و اثربخشی تصمیمات از جمله تصمیمات تخصیص منابع داشته‌اند. کیفیت تصمیمات در علم اقتصاد و در بین اقتصاددانان با "درجه بهینگی" یا "درجه مطلوبیت" تصمیم، شناخته می‌شود. ایشان دائماً به دنبال ایجاد شرایطی هستند که در آن شرایط، تصمیمات تخصیص منابع بالاترین درجه مطلوبیت را داشته باشند. به عبارت دیگر درجه مطلوبیت تصمیم را می‌توان به عنوان "کیفیت تصمیم" ترجمه کرد؛ اما از آنجایی که کیفیت تصمیم مستقیماً

1. Integration & Evaluation with Logic

2. Spetzler, Winter & Meyer

3. Creative alternatives

4. Clear values and tradeoffs

5. Sound reasoning

6. Vandekerckhof

۷. ۱- اعضای تیم احساس می‌کنند تصمیمات گرفته شده بهترین تصمیمات ممکن بودند ۲- به طور کلی اعضای تیم از کیفیت تصمیمات گرفته شده احساس رضایت می‌کنند ۳- تصمیمات مدیران ارشد تاثیر کلی مثبت بر سازمان داشته‌اند ۴- عقلانیت تصمیم تیم به خوبی ساختار یافته بود و روابط متقابل میان موضوعات مربوطه را منعکس می‌کرد ۵- نتایج تصمیمات اتخاذ شده کاملاً مطابق با انتظارات تیم است و ۶- منطق تصمیم تیم به صورت عمیق و صریح بیان شده است.

۸. ۱- کیفیت تصمیم با توجه به هدف اصلی آن (ضعیف تا عالی) ۲- کیفیت تصمیم با توجه به تاثیر آن بر عملکرد سازمانی (ضعیف تا عالی) و ۳- کیفیت کلی تصمیم (ضعیف تا عالی).

قابل سنجش نیست یا لااقل سنجش مستقیم آن دشوار است، ناگزیر باید تعدادی پراکسی (نماینده/مسیر) تحت عنوان مولفه و زیرمولفه، برای برآورد کیفیت آن در نظر گرفته شود.

با مرور پیشینه مربوط به تصمیمات به صورت عام و تصمیمات تخصیص منابع به صورت خاص، مشخص گردید برای سنجش و ارزیابی درجه مطلوبیت (کیفیت) تصمیماتی که قبلاً اتخاذ و اجرا شده‌اند به طور کلی چهار مسیر (کیفیت عوامل موثر بر تصمیمات، کیفیت فرایند تصمیمات، کیفیت اجرای تصمیمات و دستاورد تصمیمات) قابل شناسایی است که در نظر گرفتن تمامی مسیرها به صورت جامع و یکپارچه، بیشترین شناخت از کیفیت را ارائه می‌دهد.

طبق ارزیابی که از پیشینه صورت گرفته است مهمترین نقایص و کمبودها عبارتند از:

۱- فقدان الگو یا چارچوب جامع برای تبیین تصمیمات تخصیص منابع، که مولفه‌ها و زیرمولفه‌های آن دامنه شمول مناسبی داشته باشند. به عنوان مثال بخش زیادی از مطالعات به صورت کمی و با تاکید بر الگوسازی ریاضی (از جمله برنامه‌ریزی خطی، برنامه‌ریزی آرمانی، تصمیم‌گیری چندمعیاره، پویایی سیستم و شبیه‌سازی، رویکردهای هیوربستیک، تحلیل پوششی داده‌ها) انجام شده‌اند. پژوهش‌های انجام شده با استفاده از این رویکردها، ضمن اینکه ارزشمند می‌باشند و با هدف بهینه‌سازی تصمیمات تخصیص منابع صورت گرفتند اما به دلیل عدم توجه به عوامل کیفی تاثیرگذار بر تصمیمات (از جمله شرایط تصمیم‌گیری، کلیت سازمان، دانش و افکار تصمیم‌گیرنده و ...)، رضایت کامل تصمیم‌گیرندگان و ذی‌نفعان را فراهم نکرده و در نتیجه از اثربخشی لازم برخوردار نیستند.

۲- علی‌رغم اینکه بسیاری از مشکلات در مرحله اجرای تصمیم رخ می‌دهد و این مرحله یکی از دغدغه‌های اصلی تصمیم‌گیران و سیاستگذاران است اما در تحقیقات گذشته، اجرای تصمیم به عنوان یک مولفه محوری و با نگاهی جامع و یکپارچه مدنظر قرار نگرفته بلکه به صورت محدود (تحت عنوان تعهد به عمل) در قالب فرایند تصمیم‌گیری دیده شده است.

۳- سردرگمی محققان در رابطه با یک سوال اساسی که آیا تصمیمات باید براساس فرایند اتخاذ و یا براساس نتیجه و عواقب مرتبط، قضاوت شوند؟ الگوی حاصل از این پژوهش در راستای جامع‌نگری، توجه همزمان به رویکرد فرایندگرا و نتیجه‌گرا را پیشنهاد می‌کند.

۴- در تحقیقات گذشته، مسئله کیفیت تصمیم بسیار گسترده در نظر گرفته شده است. عرصه‌های مختلف و متنوعی در تصمیم‌گیری وجود دارد که هر کدام معیارهای مختلفی برای قضاوت طلب می‌کند. در این پژوهش محققین بر عرصه تصمیمات تخصیص منابع تمرکز کرده‌اند.

علی‌ایحال، اگرچه هدف تمامی مطالعات ارتقاء کیفیت و اثربخشی تصمیمات تخصیص منابع بوده ولی بررسی کیفیت تصمیمات تخصیص منابع به صورت ویژه در قالب کار مستقل پژوهشی، تازگی و نوآوری دارد. تصمیمات تخصیص منابع در دانشگاه در سطوح مختلف (فردی، گروهی و سازمانی) اتفاق می‌افتد ولی در پژوهش حاضر بر تصمیمات راهبردی تخصیص منابع (مالی و انسانی) که در سطوح عالی سازمان (از جمله اعضای هیأت‌امنا، هیأت رئیسه و شورای دانشگاه) اتخاذ می‌شوند، تمرکز شده است.

## روش پژوهش :

رشد پژوهش‌ها و مطالعات در حوزه‌های مختلف علوم و دانش موجب شده تا مقوله ترکیب مطالعات پیشین به شیوه نظام‌مند و علمی بر روی موضوع خاص و ایجاد درک بیشتر از مطالعات پیشین گسترش روز افزون یابد. فرامطالع<sup>۱</sup>، یکی از روش‌هایی است که به منظور بررسی، ترکیب و تحلیل پژوهش‌های گذشته در سال‌های اخیر مورد استفاده قرار گرفته است. فرامطالع به تجزیه و تحلیل عمیق کارهای پژوهشی انجام شده در یک حوزه خاص می‌پردازد و با توجه به نیازمندی تحقیق، بر چهار حوزه فراروش<sup>۲</sup>، فرانظریه<sup>۳</sup>، فراتحلیل<sup>۴</sup> و فراترکیب<sup>۵</sup> دلالت دارد.

فراترکیب روشی برای ایجاد دانش و تفسیر نتایج از مطالعات پیشین است. این روش برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه برای ایجاد یافته‌های جدید و تفسیر آن‌ها به کار می‌رود. منظور از این روش مرور یکپارچه ادبیات نظری یا تحلیل داده‌های مطالعات شناسایی شده نیست؛ بلکه تمرکز آن بر تحلیل و تفسیر یافته‌های کیفی مطالعات پیشین در مورد موضوع مشخصی است. استفاده از فراترکیب، نتیجه‌ای را به دست می‌دهد که بزرگتر از مجموعه بخش‌هایش است (نقی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۱-۳۳).

به طور کلی دو نگاه (رویکرد) بر فراترکیب حاکم است. رویکرد اول، که یکپارچه‌کننده نام دارد، بر جمع‌آوری، گردآوری و یکپارچه کردن مطالعات پیشین تاکید دارد. این رویکرد نقاط مشابه یافته‌های مطالعات پیشین را شناسایی و آن‌ها را براساس متغیرهایی با قابلیت اعتماد بالا، یکپارچه می‌کند و نیز نتایجی از نوع روابط علی میان پدیده‌ها و همچنین قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به دنبال دارد. رویکرد دوم، که ترکیب تفسیری است بر تاویل و تفسیر مطالعات قبلی تاکید دارد. در این نگاه، مقایسه و تفسیر با اهمیت است؛ به این دلیل که با استفاده از نوعی استقرا پیش‌بینی می‌کند که در شرایط مشابه چه اتفاقی ممکن است بیفتد و اینکه مقولات چطور به هم مربوط می‌شوند و یا با هم تعامل می‌کنند (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۹). در مطالعه حاضر، از رویکرد اول یعنی فراترکیب یکپارچه‌کننده استفاده شده است.

1 . Meta-Study

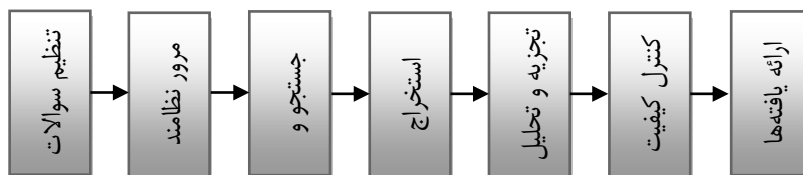
2 . Meta-Method

3 . Meta-Theory

4 . Meta-Analysis

5 . Meta-Synthesis

برای دستیابی به هدف پژوهش، از روش فراترکیب، مطابق با الگوی سندلوسکی و باروسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) استفاده شده است. این الگو شامل هفت مرحله به شرح زیر است:



شکل ۱: گام‌های الگوی فراترکیب سندلوسکی و باروسو

گام اول، تنظیم سوال پژوهش: برای تنظیم سوال تحقیق از پارامترهای مختلفی مانند جامعه مورد مطالعه، چه چیزی، چه موقع و چگونگی استفاده می‌شود. در این پژوهش، این سوال مورد کنکاش قرار گرفت که "ابعاد کیفیت تصمیمات تخصیص منابع (مالی و انسانی) کدامند؟".

گام دوم، مرور نظامند ادبیات (پیشینه): ادبیات تحت پوشش این مطالعه، شامل پژوهش‌هایی است که از جوانب مختلف به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، به موضوع تصمیمات تخصیص منابع و کیفیت آن‌ها، در دانشگاه و موسسات آموزش عالی پرداخته‌اند. البته از آنجایی که بخشی از کیفیت تصمیمات تخصیص منابع در دانشگاه، توسط عوامل فراسازمانی در بیرون از دانشگاه خصوصاً در سطح نظام آموزش عالی تعیین می‌شود، نویسندگان مهمترین تحقیقات تخصیص منابع در سطح کلان (نظام آموزش عالی) را نیز از نظر گذرانده است. علاوه بر این، با توجه به اینکه تصمیمات تخصیص منابع به طور خاص و تصمیم‌گیری به طور عام، در بعضی از موارد با یکدیگر همپوشانی داشته و مکمل یکدیگر هستند، مهمترین مطالعات در عرصه تصمیم‌گیری به طور عام که با موضوع پژوهش ارتباط بیشتری داشتند نیز بررسی شده‌اند.

به طور کلی یافته‌های کیفی حاصل از سه نوع مطالعه (در قالب سه خوشه) مدنظر قرار گرفته است: (۱) مطالعات تجربی کیفی (مصاحبه و بررسی اسناد)؛ (۲) مطالعات تجربی کمی؛ (۳) مطالعات نظری شامل مقالات نظری و کتب مرتبط.

در همین راستا، پژوهش‌های داخلی و خارجی در دو بازه زمانی یعنی ۱۳۷۰ (پژوهش‌های داخلی) و ۱۹۶۰ (پژوهش‌های بین‌المللی) تاکنون، با کلیدواژه‌هایی که در جدول (۱) آمده است در پایگاه‌های علمی مختلف، جستجو و گردآوری شده‌اند.

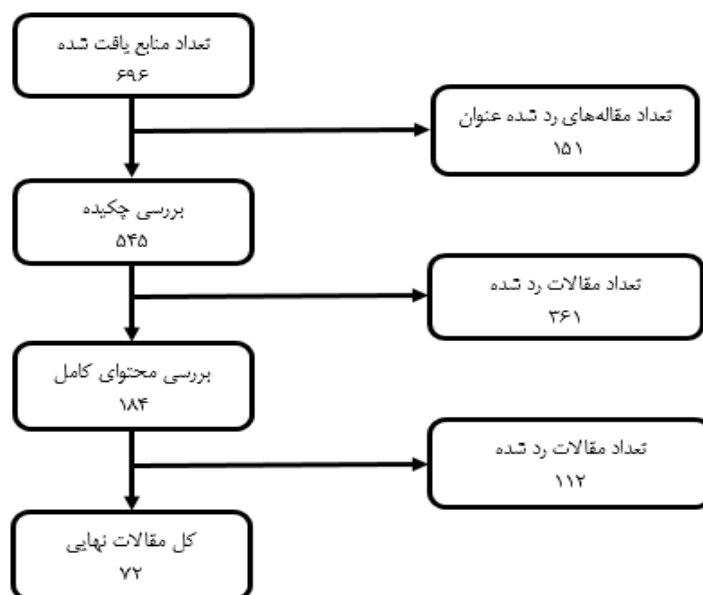
<sup>۱</sup> Sandelowski & Barroso



جدول (۱) واژه‌های جستجو

فارسی	انگلیسی
الگوی ارزیابی کیفیت تصمیمات تخصیص منابع دانشگاه	Model For Evaluating The Quality of university Resource Allocation Decision
کیفیت تصمیمات تخصیص منابع دانشگاه	Quality of university Resource Allocation Decision
تخصیص منابع در دانشگاه	Resource Allocation + University
تخصیص منابع مالی در دانشگاه	Financial Resource Allocation + university
تخصیص منابع انسانی در دانشگاه	Human Resource allocation + university
تخصیص منابع در آموزش عالی	Resource Allocation + Higher education
تصمیمات تخصیص منابع	Resource Allocation Decisions
تخصیص اعضای هیئت علمی	Academic Staff Allocation
کیفیت تصمیم	or Decision Quality Quality of Decision
تصمیم‌گیری راهبردی	Strategic Decision Making
ترکیبی از واژه‌های بالا	

گام سوم، جستجو و انتخاب متون مناسب: براساس نتایج اولیه حاصل از جستجو، ۶۹۶ مقاله مرتبط شناسایی شد. در این مرحله، پژوهشگر باید مشخص کند آیا مطالعات یافت‌شده متناسب با سوال پژوهش می‌باشد یا خیر. بدین منظور مطالعات منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار می‌گیرد. در این گام پژوهشگر در هر بازبینی تعدادی از مقالات را رد می‌کند. به طور کلی در راستای غربال‌گری، یکی از ملاک‌هایی که دائماً مدنظر قرار گرفته، اعتبار/اصالت مطالعات منتخب بوده است. به عبارت دیگر برای تمامی مقالات، اعتبار نشریه، برای تمامی پایان‌نامه‌ها، اعتبار دانشگاه و برای گزارش‌ها و کتب نیز اعتبار نویسنده (گان) و انتشارات مدنظر قرار گرفته است. در نهایت مطابق شکل (۲) غربال‌گری مطالعات در سه مرحله شامل، عنوان، چکیده و محتوا صورت گرفته است و در هر مرحله تعدادی از مطالعات به علت عدم اعتبار یا عدم ارتباط موضوعی با سوال پژوهش حذف شده‌اند. همانطور که در شکل (۲) مشخص شده است پس از غربال‌گری در نهایت ۷۲ منبع انتخاب شد.



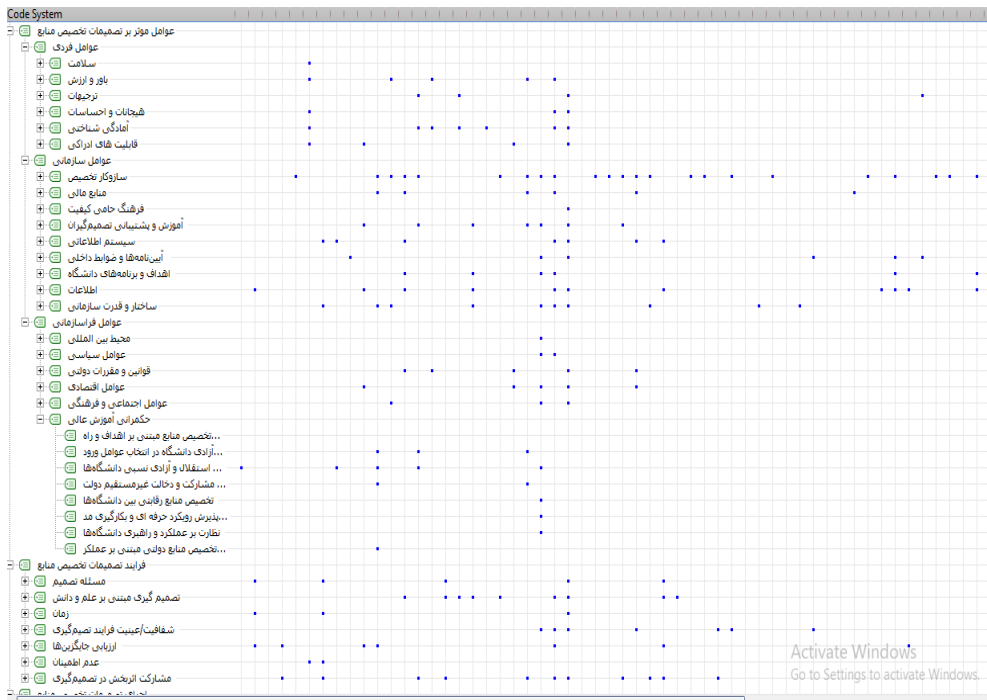
شکل ۲: نتایج جستجو و انتخاب پژوهش‌ها

گام چهارم، استخراج اطلاعات متون: پس از گزینش اسناد، نوبت شناسایی مهمترین یافته‌های کیفی مطالعات منتخب است. شناسایی یافته‌های کلیدی مطالعات که مرتبط به سوال پژوهش باشد، یکی از دشوارترین مراحل فراترکیب است. به طور کلی بسته به نوع مطالعات، پژوهشگر سعی کرده یافته‌های کلیدی را شناسایی کند. در رابطه با مطالعات تجربی از جمله مطالعات کمی و کیفی (مصاحبه)، شناسایی یافته‌های کیفی، کار چندان دشواری نیست و معمولاً در بخش یافته‌های پژوهش و در برخی از موارد در بخش بحث و نتیجه‌گیری، ارائه می‌شوند ولی در مورد مطالعات نظری از جمله مقالات مروری و کتب، شناسایی یافته‌ها به مراتب دشوارتر است. در این نوع مطالعات، ضمن اینکه، نویسنده (گان)، مطالب مختلف ضد و نقیض را بررسی و یافته‌های مختلفی را از سایر پژوهش‌های مرتبط ارائه می‌کند، ساختار ارائه مطالب معمولاً از یک قالب مشخص پیروی نمی‌کند و بر خلاف مقالات تجربی، سلیقه محقق در ارائه مطالب و چینش آن‌ها مشهود است که این امر کار جداسازی یافته‌ها (کیفی) را دشوارتر می‌سازد. با وجود چالش‌های مورد اشاره، محقق سعی کرده است با توجه به سوال پژوهش، یافته‌های مرتبط را شناسایی، نامرتب‌ها را حذف و در ادامه تحلیل کند.

گام پنجم، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: پس از شناسایی و استخراج یافته‌های اصلی، در راستای پاسخگویی به سوال پژوهش تجزیه و تحلیل داده‌های استخراج شده، انجام می‌شود. در همین راستا از طریق نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی تحت عنوان مکس کیودی‌ای (MAXQDA)، ۴۸۸ یافته کلیدی (در قالب کد) استخراج گردید که در دو مرحله یعنی کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی ذیل زیرمولفه‌ها و مولفه‌ها قرار گرفتند. شایان ذکر است در تحلیل محتوای قیاسی، مقولات/تم‌های اصلی از قبل مشخص هستند. در این

پژوهش نیز همانطور که از بررسی و نقد پیشینه بدست آمد، کیفیت تصمیمات تخصیص منابع در ۴ مسیر شامل عوامل، فرایند تصمیم‌گیری، اجرا و نتایج تصمیم جستجو شده است. جداول (۳ الی ۸) نتایج کدگذاری باز، محوری و گزینشی را نشان می‌دهد.

گام ششم، کنترل کیفیت: یکی از شاخص‌های پایایی پژوهش کیفی، ارزیابی دو یا چند سند از حیث ارجاع به شاخصی خاص است. نرم‌افزار مکس کیودی‌ای، از چنین قابلیت‌هایی برخوردار است. شکل (۳) رابطه اسناد و همچنین ماهیت صفر و یکی کدها را مشخص می‌کند. شایان ذکر است با توجه به گستردگی کدگذاری، فقط برش کوچکی از کدگذاری‌ها نشان داده شده است.



شکل (۳): میزان توافق میان برخی از شاخص‌ها در میان اسناد مختلف در نرم‌افزار مکس کیودی‌ای

گام هفتم، ارائه یافته‌ها: در این مرحله از فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. همانطور که در گام دوم اشاره شد از آنجایی که مطالعات منتخب از یک جنس نیستند، در سه خوشه متفاوت دسته‌بندی شده‌اند که عبارتند از: (۱) مطالعات تجربی کیفی؛ (۲) مطالعات تجربی کمی؛ (۳) مطالعات نظری (مقالات مروری و کتب). تحلیل یافته‌های کلیدی<sup>۱</sup> و استخراج زیرمفله‌ها و مولفه‌های کیفیت تصمیمات تخصیص

<sup>۱</sup> . لازم به ذکر است از آنجایی که منابع منتخب از گستردگی و تنوع زیادی برخوردار هستند (شامل سه خوشه مطالعات تجربی کیفی، تجربی کمی و نظری از جمله کتب و مقالات مروری)، برخی از یافته‌های کلیدی منابع مختلف، در قالب واژه‌ها و عبارات

منابع در جداول (۳ الی ۸) به تفکیک این خوشه‌ها انجام شده است که همسوئی مطالعات را نشان می‌دهد. با توجه به هدف پژوهش و از آنجایی که تمرکز فراترکیب بر یافته‌های کیفی مطالعات منتخب می‌باشد، به ترتیب مطالعات تجربی کیفی، مطالعات نظری و مطالعات تجربی کمی، بیشترین سهم را دارند که البته این امر طبیعی است چرا که تمرکز مطالعات کمی بر ارائه یافته‌های عددی است. در نهایت پس از اینکه مطالعات منتخب (به تفکیک خوشه‌ها)، به دقت مورد بررسی قرار گرفت و اطلاعات مورد نیاز براساس هدف اصلی مقاله که بازنمایی مولفه‌های کیفیت تصمیمات تخصیص منابع بود، استخراج شد، ۳۶ زیرمولفه و ۴ مولفه (عوامل، فرایند، اجرا و دستاورد) شناسایی که در جداول (۳ الی ۸) مشخص شده‌اند.

### یافته‌های پژوهش:

همانطور که در بخش روش پژوهش اشاره شد آخرین مرحله از رویکرد فراترکیب ارائه یافته‌ها می‌باشد. جدول (۲) توصیف کلی مطالعات منتخب را نشان می‌دهد. همانگونه که مشاهده می‌شود از بین ۷۲ مطالعه منتخب سهم مطالعات بین‌المللی ۶۰ و سهم مطالعات داخلی ۱۲ مطالعه است. بیشترین مطالعات بین‌المللی از سال ۲۰۱۱ به بعد منتشر شده است که این امر نشان دهنده توجه بیشتر محققان به حوزه تخصیص منابع در دانشگاه با رویکردهای کیفی است. تعداد مطالعات در دو دوره ۱۹۷۰-۱۹۸۰ و ۱۹۸۱-۱۹۹۰، تقریباً برابر است ولی نکته قابل توجه این است که بخش عمده مطالعات این دوره در قالب مقالات نظری-تحلیلی ارائه شده‌اند؛ از جمله مقالات هوناک (۱۹۷۴ و ۱۹۷۷). کمترین سهم از مطالعات منتخب در حوزه بین‌المللی نیز متعلق به دهه ۱۹۹۰ است که احتمالاً به این دلیل است که در این دوره بررسی حوزه تخصیص منابع به وسیله رویکردهای کمی و الگوسازی ریاضی در بین محققان مقبولیت بیشتری داشته است. طبق جدول (۲) روند مطالعات داخلی نیز قابل تامل است. با وجود اهمیت حوزه تخصیص منابع در دانشگاه و موسسات آموزش عالی، متأسفانه در دهه‌های ۷۰ و ۸۰ محققان ایرانی نسبت به این حوزه و مسائل و مشکلات آن کاملاً بی-توجه بوده‌اند ولی خوشبختانه از ابتدای دهه ۹۰ مطالعات قابل توجهی در حوزه تخصیص منابع در دانشگاه انجام شده که امیدوارکننده است. هر چند هنوز در مقایسه با تعداد مطالعات بین‌المللی و تعدد مسائلی که دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی کشور در حوزه تخصیص منابع با آن‌ها روبه‌رو هستند بسیار ناچیز است.

---

متفاوت و متنوع ولی با مفهوم و معنای یکسان ارائه شده‌اند به همین دلیل در مرحله استخراج و دسته‌بندی یافته‌های کلیدی در نرم‌افزار مکس کیودی‌ای و انتقال آن‌ها به جداول (۳ الی ۸)، براساس برداشت محقق یکسان‌سازی صورت گرفته و آن‌ها در یک عبارت یا جمله یکسان، جمع شده‌اند.

جدول (۲) توصیف کلی مطالعات منتخب

تعداد	دوره زمانی انتشار	مطالعات بین‌المللی
۱۱	۱۹۷۰-۱۹۸۰	مطالعات بین‌المللی
۱۰	۱۹۸۱-۱۹۹۰	
۸	۱۹۹۱-۲۰۰۰	
۱۴	۲۰۰۱-۲۰۱۰	
۱۷	۲۰۱۱-۲۰۱۹	
۶۰	مجموع مطالعات بین‌المللی	
۱	۱۳۷۰-۱۳۸۰	
۲	۱۳۸۱-۱۳۹۰	
۹	۱۳۹۱-۱۳۹۹	
۱۲	مجموع مطالعات داخلی	

جداول (۳) الی (۸) وضعیت کدگذاری و چگونگی بازشناسی مولفه‌های کیفیت تصمیمات تخصیص منابع را نشان می‌دهد که در زیر توصیف مختصری در رابطه با هر یک از مولفه‌ها ارائه گردیده است لازم به ذکر است برای جلوگیری از تکرار مباحث، تبیین و تفسیر یافته‌های بدست آمده مبتنی بر پژوهش‌های قبلی در بخش بحث و نتیجه‌گیری به طور مفصل انجام شده است:

### (۱) عوامل فراسازمانی (محیطی)

محیط به مجموعه عواملی گفته می‌شود که تحت کنترل سازمان نبوده لکن بر فعالیت سازمان اثر می‌گذارد. موسسات آموزش عالی با محیطی چالش‌برانگیز و مدام در حال تغییر روبه‌رو هستند. آن‌ها از طریق این محیط، منابع اساسی (دانشجویان، اعضای هیأت‌علمی، کارکنان، پول و ...) را بدست می‌آورند و در عوض خدمات و محصولات (خصوصاً دانش‌آموختگان و تولید دانش و فناوری/پژوهش) ارائه می‌دهند. طبق یافته‌های پژوهش، عواملی که منشاء بیرون از سازمان داشته و کیفیت تصمیمات تخصیص منابع را متأثر می‌کنند عبارتند از: محیط بین‌المللی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی-فرهنگی، حکمرانی آموزش عالی و قوانین و مقررات دولتی. جدول (۳) چگونگی رسیدن به این ابعاد را نشان می‌دهد.

جدول (۳): مولفه‌های کیفیت تصمیمات تخصیص منابع: عوامل فراسازمانی

منبع	یافته‌های کلیدی	زیرمولفه
تجربی (کیفی) منجم‌زاده (۱۳۹۷)	تسهیل ارتباط با دانشگاه‌های خارجی، دسترسی جامعه ذی‌نفعان نظیر خانواده‌ها و دانشجویان، صنایع و... به جامعه بزرگ دانشگاه‌های رقیب در خارج از کشور، فرصت همکاری با سایر دانشگاه‌ها و موسسات پژوهشی خارج از کشور	محیط بین-المللی
تجربی (کیفی) محبوب و همکاران (۱۳۹۷)، منجم‌زاده (۱۳۹۷)	وجود فضای سیاسی مناسب برای حفظ نخبگان، حاکمیت عقلانیت و شایسته‌سالاری در فضای کشور، فشارهای سیاسی، تحریم‌های جهانی و تحولات سیاسی	عوامل سیاسی
تجربی (کیفی) نادری (۱۳۹۲)، منجم-زاده (۱۳۹۷)، محبوب (۱۳۹۳) نظری هوناک و نورمن (۱۹۷۴)، بریکمن (۱۹۹۰)، واتس (۱۹۹۶)، کاریو (۲۰۱۰)، تاکمن و چانگ (۱۹۹۰)، نادری (۱۳۹۷)	مساعده بودن فضای فعالیت و محیط کسب و کار و کاهش هزینه مبادله، افزایش رقابت‌مندی در فضای کسب و کار (بازار رقابتی)، ثبات نسبی شرایط اقتصادی، رکود اقتصادی (و افزایش هزینه‌های عملیاتی موسسات آموزش عالی)، تورم (و افزایش قیمت خرید کالاها و خدمات)، تاثیر شرایط بازار بر قیمت خدمات آموزشی مثل بازارهای کار دانشگاهی، تقاضای دانشجویان و تقاضاهای پژوهشی رقابتی	عوامل اقتصادی
تجربی (کیفی) لیفتر (۲۰۰۳)، محبوب (۱۳۹۳)، منجم‌زاده (۱۳۹۷) نظری هوناک و نورمن (۱۹۷۴)، واتس (۱۹۹۶)	فرهنگ ملی رقابت و عمل‌گرایی، فرهنگ قانون‌مداری، تخصیص منابع مبتنی بر تغییرات گسترده در الگوهای جمعیتی و تقاضای اجتماعی آموزش عالی، تقویت فرهنگ کارآفرینی در میان افراد و نهادهای جامعه، تغییرات فلسفی و اجتماعی مانند نگرش به رقابت و تجاری‌سازی، کوچک کردن دولت، خدمات کاربر پرداز ( user pays services)	عوامل اجتماعی-فرهنگی
تجربی (کیفی) لوپز (۲۰۰۶)، جونگ‌بلاد (۲۰۰۸)، آراسته (۱۳۸۰)، منجم‌زاده (۱۳۹۷) تجربی (کمی) براون (۲۰۱۴)، راسا و همکاران (۲۰۰۹) نظری هوناک و نورمن (۱۹۷۴)، ویلیامز (۱۹۹۰)، ساونج (۱۹۹۲)، ناروما و پاول (۲۰۰۸)، ریتزن (۲۰۱۶)	آزادی دانشگاه در انتخاب عوامل ورودی (دانشجویان، هیأت‌علمی، رئیس دانشگاه، کارکنان اداری و ...) بر مبنای شایستگی، استقلال و آزادی نسبی دانشگاه‌ها در تصمیمات و سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی‌های کلی دانشگاه (از جمله نظام پرداخت و ترفیع، عرضه مدرک، برنامه درسی و روش‌های تدریس، تصمیم‌گیری در مورد زمینه، دامنه، اهداف و روش‌های تحقیق)، استقلال دانشگاه در مدیریت منابع، هزینه‌کرد منابع و به طور کلی خودراهبری دانشگاه، مشارکت و دخالت غیرمستقیم دولت در امور دانشگاه‌ها از طریق سیاست‌گذاری و نقش هدایت‌کنندگی، تخصیص منابع رقابتی بین دانشگاه‌ها، پذیرش رویکرد حرفه‌ای و بکارگیری مدیران متخصص در مدیریت‌های مختلف آموزش عالی، نظارت بر عملکرد و راهبری دانشگاه‌ها، تخصیص منابع دولتی مبتنی بر عملکرد هر دانشگاه، تخصیص منابع مبتنی بر اهداف و راهبردهای دانشگاه‌ها	حکمرانی آموزش عالی

نادری (۱۳۸۹)، نادری (۱۳۹۴a)	<p>قوانین و مقررات دولتی</p> <p>ثبات نسبی (منطقی) قوانین و مقررات/اسناد بالا دستی، نقش تسهیل‌کنندگی قوانین و مقررات دولتی، توجه به برنامه‌های آمایش سرزمین در تدوین قوانین و مقررات ملی، صراحت و شفافیت سیاست‌ها و خط‌مشی‌های دولت برای هدایت برنامه‌های دانشگاه و تدوین دستورالعمل‌های روش‌کننده در سطح دولت و وزارتخانه، سازگاری سیاست‌های دولت با هویت، سنت، ضوابط و ارزش‌های سازمانی دانشگاه‌ها و توجه به انگیزه‌های موسسات</p>
تجربی (کیفی)	
کاریو (۲۰۱۰)، امیری و همکاران (۱۳۸۹)، نادری (۱۳۹۲)، محبوب جنتی و همکاران (۱۳۹۳)، همکاران (۱۳۹۲)، تجربی (کمی)	
راسا و همکاران (۲۰۰۹)	
نظری	
تاکمن و چانگ (۱۹۹۰)	

## ۲) عوامل سازمانی

در کنار عوامل فراسازمانی، برخی از عوامل تعیین‌کننده کیفیت تصمیمات تخصیص منابع، منشاء درون سازمانی دارند. این موارد نسبت به همه مولفه‌های کیفیت تصمیمات تخصیص منابع، بیشترین فراوانی را دارند.

جدول (۴): مولفه‌های کیفیت تصمیمات تخصیص منابع: عوامل سازمانی

منبع	یافته‌های کلیدی	زیرمولفه
تجربی (کیفی)	<p>تعهد مشترک دانشگاهیان نسبت به کیفیت، روابط مبتنی بر اعتماد، تعهد، همکاری و هنجارهای سازنده، حمایت فرهنگ سازمانی از ارزش‌ها و هنجارهایی مانند اعتماد، تشریک مساعی، یادگیری و تسهیم دانش و اطلاعات، خلاقیت و تیم‌گرایی</p>	فرهنگ حامی کیفیت
لوپز (۲۰۰۶)، محبوب (۱۳۹۳)		
تجربی (کیفی)	<p>بهبود درجه بهینگی تصمیمات تخصیص منابع از طریق آموزش، گسترش روحیه برنامه‌گرایی تصمیم‌گیران و وفادار ماندن ایشان به برنامه‌های دانشگاهی، برگزاری دوره‌ها/برنامه‌های آموزشی برای ارتقاء، رشد و توسعه توانمندی‌های تصمیم‌گیران ارشد مانند (تبیین و تشریح سازوکارهای تخصیص و توانمندی‌های منابع مالی)، ارتقاء قابلیت‌های شناختی تصمیم‌گیران، ارتقاء و توسعه سرمایه‌های انسانی/فکری تصمیم‌گیران، ایجاد ظرفیت و صلاحیت‌های تصمیم‌گیری از طریق آموزش و توسعه حرفه‌ای تصمیم‌گیران</p>	آموزش و پشتیبانی تصمیم‌گیران
آراسته (۱۳۸۰)، محبوب (۱۳۹۳)، منجم‌زاده (۱۳۹۷)		
نظری		
برانفورف و همکاران (۲۰۱۵)، نادری (۱۳۸۹)		
تجربی (کیفی)	<p>نظام‌های استاندارد و شفاف حسابداری و اطلاعاتی (به عنوان مثال کنترل دقیق‌تر فعالیت‌ها و هزینه‌ها از طریق حسابداری هزینه تمام شده کامل/ full-cost accounting)، دسترسی به پایگاه/بانک اطلاعاتی، استفاده از فناوری اطلاعات، پردازش اطلاعات به کمک رایانه، سامانه پشتیبان تصمیم‌گیری، نظام‌های اطلاعاتی قوی برای ارزیابی هزینه‌ها و عملکرد</p>	سیستم اطلاعات
روداس (۱۹۹۸)، لوپز (۲۰۰۶)، کاریو (۲۰۱۰)، نورایی (۲۰۱۲)، محبوب (۱۳۹۳)، جنتی و همکاران (۱۳۹۲)، محبوب و		

همکاران (۱۳۹۷)		
نظری		
هاوارد (۱۹۸۸)، واتس (۱۹۹۶)		
تجربی (کیفی)	<p>انعقاد قراردادهای همکاری به صورت مشروط و بر مبنای عملکرد و پرهیز از قراردادهای بلندمدت با افراد و واحدها از جمله استخدام دائمی/رسمی، همسویی و عدم تناقض بین خط‌مشی‌ها و سیاست‌های داخلی، آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های پایدار، منطقی و توجیه‌پذیر، عمومیت (معرف بودن) و اعتبار قوانین و رویه‌های داخلی، برخورد یکسان رویه‌ها/مقررات/آیین-نامه‌ها و ضوابط داخلی با همه گروه‌ها و دانشکده‌ها (عدالت رویه‌ای)، توجه به علایق و توانمندی‌های منابع انسانی در قوانین و مقررات جذب/استخدام و تخصیص</p>	<p>آیین‌نامه‌ها و ضوابط داخلی</p>
محبوب (۱۳۹۳)، محبوب و همکاران (۱۳۹۷)، منجم‌زاده (۱۳۹۷)، شفیی (۱۳۹۷)		
تجربی (کمی)		
دیکمن (۱۹۸۵)، جانسن و ترنر (۲۰۰۹)، بوپلارد (۲۰۱۶)		
نظری		
لپوری (۲۰۱۳)		
تجربی (کیفی)		
آتن و ساوننج (۱۹۹۰)، چیلدرس (۲۰۱۵)، محبوب (۱۳۹۳)، جنتی و همکاران (۱۳۹۵)، محبوب و همکاران (۱۳۹۷)، منجم‌زاده (۱۳۹۷)		
تجربی (کمی)		
بوپلارد (۲۰۱۶)		
نظری		
هوناک (۱۹۷۷)، جیمز (۱۹۹۰)، تاکمن و چانگ (۱۹۹۰)، جونگیلاد و وندر (۱۹۹۹)، چاولیبر (۲۰۰۲)، لپوری (۲۰۱۳)		
تجربی (کیفی)	<p>ساختار و قدرت سازمانی</p> <p>توزیع منطقی (موازنه) قدرت، نظام مدیریتی غیرمتمرکز/غیرمستقیم،</p>	



<p>آتن و ساونبیج (۱۹۹۰)، لیفتر (۲۰۰۳)، جانستون (۲۰۰۳)، نورایی (۲۰۱۲)، کوتزی (۲۰۱۵)، دانشگاه کنتاکی غربی (۲۰۱۸)، محجوب (۱۳۹۳)، محجوب و همکاران (۱۳۹۷)</p>	<p>پراکندگی اختیارات در سطوح مختلف تصمیم‌گیری (تمرکززدایی سلسله مراتبی)، انعطاف‌پذیری ساختارهای دانشگاه (سازگاری ساختار با نیازهای آموزشی و پژوهشی (نوظهور) در طول زمان)، انعطاف‌پذیری ساختار منابع انسانی از جمله استخدام کارکنان پاره وقت، کاهش بوروکراسی حاکم بر ساختار تصمیمات، کاهش رویکرد بالا به پایین در تصمیمات تخصیص منابع، تطابق بین ساختار سازمان و افراد و مجموعه مهارت‌های آنان، افزایش استقلال (تفویض اختیار/انعطاف)، در سطح دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی در بحث تخصیص منابع، نقش تسهیل‌کنندگی و پشتیبانی مدیریت مرکزی از دانشکده‌ها و گروه‌ها به عنوان بدنه علمی و تخصصی دانشگاه (از جمله قدرت مدیریتی کمتری اعمال می‌کند، اختلافات میان دانشکده‌ها را درباره تخصیص و بهره‌برداری از منابع دانشگاه وساطت، قانون‌گذاری و سیاست‌گذاری می‌کند، کمک‌های مدیریتی و پژوهشی مقرون به صرفه برای واحدهای دانشگاهی فراهم می‌آورد)، قابلیت/سایستگی محوری ساختارهای دانشگاهی، توجه کافی به دانش، مهارت و تخصص در جایگاه‌های مدیریتی</p>	
<p>تجربی (کمی)</p>		
<p>شارما (۱۹۸۰)</p>		
<p>نظری</p>		
<p>هوناک و نورمن (۱۹۷۴)، هوناک (۱۹۷۷)، جونگیلاد و وندر (۱۹۹۹)، چاویلیر (۲۰۰۲)، لیوری (۲۰۱۳)، نادری (۱۳۹۴)</p>		
<p>تجربی (کیفی)</p>	<p>کفایت منابع مالی (برای تامین هزینه‌های ضروری از جمله هزینه‌های کارکنان، نوآوری در تصمیم‌گیری، بهبود تسهیلات و امکانات برای فراهم آوردن محیط مناسب برای یادگیری و پژوهش و به طور کلی تحقق اهداف دانشگاه)، ثبات و پایداری نسبی منابع مالی/درآمدها (عرضه منظم منابع مالی توسط دولت و مدیران و تخصیص بموقع)، تنوع منابع مالی، تعادل بین درآمدها (منابع مالی) و هزینه‌های (نیازهای) دانشگاه</p>	<p>منابع مالی</p>
<p>آتن و ساونبیج (۱۹۹۰)، روداس (۱۹۹۸)، ادل (۲۰۰۷)، کاریو (۲۰۱۰)، چیلدرس (۱۹۹۰)، جنتی و همکاران (۱۳۹۲)، محجوب و همکاران (۱۳۹۷)</p>		
<p>نظری</p>		
<p>هوناک و همکاران (۱۹۷۴)، بریکمن (۱۹۹۰)، جونگیلاد و وندر (۱۹۹۹)، چاویلیر (۲۰۰۲)، نادری (۱۳۸۹)، نادری (۱۳۹۴)</p>		
<p>تجربی (کیفی)</p>	<p>گره زدن منابع به فعالیت‌ها و اهداف سازمانی، سازگاری/هماهنگی تصمیمات تخصیص منابع با بیانیه مأموریت و راهبرد سازمان (راهبردهایی از قبیل بهبود کیفیت آموزش و یادگیری، بهبود عملکرد پژوهشی، متنوع-راهبرد و</p>	<p>تخصیص مبتنی بر راهبرد و</p>
<p>هکمن (۱۹۸۵)، جانستون (۲۰۰۳)</p>		<p>منابع تخصیص سازوکار</p>

<p>چیلدرس (۲۰۱۵)، سولناک و اوتولانجی (۲۰۱۵)، دانشگاه کنتاکی غربی (۲۰۱۸)، آراسته (۱۳۸۰)، جنتی و همکاران (۱۳۹۵)، منجم‌زاده (۱۳۹۷)،</p>	<p>سازی و افزایش جریان درآمد دانشگاه، بهبود انعطاف‌پذیری و کارایی آموزشی، افزایش مشارکت منطقه‌ای و...، تخصیص منابع براساس نیازها/شاخص‌های آموزشی و پژوهشی، تخصیص منابع مبتنی بر برنامه ها، اولویت‌ها و راهبردها، تخصیص منابع انسانی براساس علاقه و تخصص ایشان به فعالیت‌های (حجم کار) آموزشی و پژوهشی.</p>	<p>فعالیت‌های (حجم کار) دانشگاه</p>	
<p>تجربی (کمی)</p>			
<p>وینکلر (۱۹۷۲)، کاروین (۱۹۸۰)، شیک و همکاران (۱۹۸۲)، نایت و همکاران (۲۰۱۱)، بویلارد (۲۰۱۶)،</p>			
<p>نظری</p>			
<p>گونل (۱۹۷۹)، سینگر (۱۹۸۰)، تاکمن و چانگ (۱۹۹۰)، جیمز (۱۹۹۰)، ساوینج (۱۹۹۲)، ناروما و پاول (۲۰۰۸)، لپوری (۲۰۱۳)، برانفورف (۲۰۱۵)</p>			
<p>تجربی (کیفی)</p>	<p>نتیجه/عملکردگرایی در تخصیص منابع، تاثیر مستقیم کیفیت فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در سطح حقوق، تخصیص منابع مبتنی بر رقابت، دریافت منابع بیشتر توسط واحدهایی که عملکرد مطلوب‌تری دارند، تخصیص منابع مبتنی بر توانایی واحدهای دانشگاهی در جذب منابع حیاتی سازمان از جمله جذب منابع مالی، اعتبار، دانشجویان و ...</p>	<p>تخصیص مبتنی بر عملکرد و ستانده</p>	
<p>تجربی (کمی)</p>			
<p>هکمن (۱۹۸۵)، لیفتر (۲۰۰۳)، جانستون (۲۰۰۳)، لویز (۲۰۰۶)، ادل (۲۰۰۷)، راسا و همکاران (۲۰۰۹)، منجم‌زاده (۱۳۹۷)، محبوب و همکاران (۱۳۹۷)</p>			
<p>تجربی (کمی)</p>			
<p>وینکلر (۱۹۷۲)</p>			
<p>نظری</p>			
<p>هوناک و همکاران (۱۹۷۴)، هوناک و نورمن (۱۹۷۴)، جونگبلاد و وندر</p>			

(۱۹۹۹)، لپوری (۲۰۱۳)، برانفورف و همکاران (۲۰۱۵). نادری (۱۳۸۹)، نادری (۱۳۹۴).			
--	--	--	--

### ۳) عوامل فردی

عوامل فردی اگرچه درون سازمانی هستند ولی از آنجایی که جنس این عوامل با عوامل سازمانی متفاوت است و از اهمیت بالایی برخوردار هستند، در دسته مجزایی تحت عنوان عوامل فردی قرار گرفتند. ویژگی‌های تصمیم‌گیرنده به صورت مثبت یا منفی بر تصمیمات تخصیص منابع در دانشگاه تاثیرگذار هستند. به عبارت- دیگر بخش قابل توجهی از کیفیت تصمیمات تخصیص منابع توسط تصمیم‌گیرنده رقم می‌خورد. اعتقادات، باورها، تلقی‌ها، احساسات و ارزش‌های تصمیم‌گیرنده، خودآگاه یا ناخودآگاه، محرک و شکل‌دهنده اندیشه، رفتار و تصمیماتش می‌باشد؛ البته هر چقدر شناخت و آگاهی تصمیم‌گیرنده نسبت به موارد فوق‌الذکر بیشتر باشد قدرت بیشتری نیز برای کنترل آن‌ها خواهد داشت. مطابق جدول (۵) مهمترین عوامل فردی عبارتند از: آمادگی شناختی، هیجانات و احساسات، انگیزه، قابلیت ادراکی، باور و ارزش، وضعیت سلامت.

جدول (۵): مولفه‌های کیفیت تصمیمات تخصیص منابع: عوامل فردی

منبع	یافته‌های کلیدی	زیرمولفه	
تجربی (کیفی)	شناخت و آگاهی تصمیم‌گیران نسبت به راهبرد، مأموریت و اهداف (کوتاه‌مدت و بلندمدت) سازمان، نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای دانشگاه، رویه‌ها و دستورالعمل‌های جاری دانشگاه، وضعیت درآمدها و هزینه‌های دانشگاه، تخصص و خبرگی تصمیم‌گیران در تعیین جایگزین‌های مختلف، تناسب بین صلاحیت‌های (دانش، تجربه و تخصص) مدیران/تصمیم‌گیران با شغل/موضوع تصمیم‌گیری، آشنایی تصمیم‌گیران با مباحث علمی اقتصاد دانشگاه و مالیه آموزش عالی، دانش و بینش مناسب در زمینه تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری توسط افرادی که بهترین و بیشترین اطلاعات را دارند، قابلیت‌های فراشناختی، تفکر خلاق (داشتن ابتکار و خلاقیت)	آمادگی شناختی	
آراسته (۱۳۸۰)، امیری و همکاران (۱۳۸۹)، محجوب (۱۳۹۳)، محجوب و همکاران (۱۳۹۷)، رضائیان (۱۳۹۷)		تلاش تصمیم‌گیران برای آگاهی از تاثیرات منفی احساسات بر تصمیم‌گیری و کنترل آن،	هیجانات و
تجربی (کمی)			
کاسپر و هنری (۲۰۰۱)			
نظری (کتاب و مقاله)			
هوناک (۱۹۷۷)، واتس (۱۹۹۶)			
تجربی (کیفی)			

<p>محجوب (۱۳۹۳)، محجوب (۱۳۹۷)، رضائیان (۱۳۹۷)</p>	<p>تاکید تصمیم‌گیران بر قضاوت‌های عینی و نه ذهنی، کاربرد اطلاعات بر اساس استدلال - های علمی و نه تعصبات و عقاید.</p>	<p>احساسات</p>
<p>تجربی (کیفی) روداس (۱۹۹۸)، ادل (۲۰۰۷)، چیلدرس (۲۰۱۵)، آراسته (۱۳۸۰)، محجوب (۱۳۹۳) تجربی (کمی) جانسن و ترنر (۲۰۰۹) نظری هوناک و همکاران (۱۹۷۴)، هوناک و نورمن (۱۹۷۴)، هوناک (۱۹۷۷)، هوناک و برگ (۱۹۸۰)، جونگیلاد و وندر (۱۹۹۹)</p>	<p>انگیزه تصمیم‌گیران برای جایگزینی کارآمد منابع (از جمله انگیزه‌های اقتصادی)، تصمیم‌گیری بر اساس اصل منفعت شخصی (این اصل باعث می‌شود تصمیم‌گیران هزینه‌های عدم تحقق مطالبات مشتریان دانشگاه را در نظر بگیرند یعنی مطلوبیت نسبی فعالیت‌های مختلف را ارزیابی کنند)، انگیزه تصمیم‌گیران برای حداکثرسازی منافع ناشی از تخصیص، پیوند تصمیم‌گیری با منفعت و منزلت (اعتبار) شخصی تصمیم‌گیران و ذی‌نفعان، امیدواری تصمیم‌گیران به کاربست تصمیمات، انگیزه تصمیم‌گیران برای تصمیم‌گیری در راستای اهداف و مأموریت دانشگاه، تصمیم‌گیران احساس کنند که مشارکت و استفاده از تخصص آن‌ها در تصمیمات برای دانشگاه ارزشمند است (تمام ذی‌نفعان باید درک کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و به نوعی برنامه را متعلق به خودشان بدانند)</p>	<p>انگیزه</p>
<p>تجربی (کیفی) نادری (۱۳۹۲)، محجوب (۱۳۹۳)، نادری (۱۳۹۷)، رضائیان (۱۳۹۷)</p>	<p>توجه تصمیم‌گیران به سوگیری/خطاهای شناختی (مانند بیش‌خوداعتمادی، اثر چارچوب و پیش‌الگو، تمرکز بر آخرین اطلاعات، تکیه بر اطلاعات در دسترس، استفاده از تکیه‌گاه، ناهماهنگی شناختی، استفاده از میان‌برهای شناختی مانند روش اکتشافی، شهودی و محاسبه ذهنی، زبان‌گزینی، خودمهاری و تاییدگرایی)، توانایی تشخیص اطلاعات درست از نادرست، توجه تصمیم‌گیران به ادراکات مشکل‌آفرین و دوری از آن‌ها (مانند ادراک تونلی، ادراک نزدیک‌بینی، ادراک دوربینی، ادراک کور)، توانایی درک واقعیت‌ها و تشخیص فرصت‌ها، توانایی درک موقعیت‌های جدید، قدرت پردازش اطلاعات، توانایی ارتباط دادن مسائل و تلفیق آن‌ها باهم</p>	<p>قابلیت ادراکی</p>
<p>تجربی (کیفی) لیفتر (۲۰۰۳)، امیری و همکاران (۱۳۸۹)، محجوب و همکاران (۱۳۹۷)، رضائیان</p>	<p>ارزش‌های مثبت حاکم بر فرد مانند مسئولیت‌پذیری، خودباوری و خوشبینی، صداقت، تقوا و درستی و ...، باور تصمیم‌گیران به منابع مالی به عنوان ابزار سیاست‌گذاری، باور به منطق اقتصادی اندیشیدن توسط تصمیم‌گیران (مانند استفاده از تحلیل هزینه منفعت/هزینه اثربخشی)، اعتقاد/نگرش مثبت تصمیم‌گیران/دانشگاهیان نسبت به رقابت و عملکردگرایی</p>	<p>باور و ارزش</p>

(۱۳۹۷)		
نظری		
نادری (۱۳۸۹)		
تجربی (کیفی)	سلامت روانی/بهبود روانشناختی، سلامت جسمانی (به عنوان مثال توانایی جسمی فرد)	وضعیت
رضائیان (۱۳۹۷)	تصمیم‌گیرنده برای حضور فعال در جلسات مکرر تصمیم‌گیری)	سلامت

#### ۴- فرایند تصمیم‌گیری

مطابق جدول (۶) بخش قابل توجهی از کیفیت تصمیمات از شروع تا اخذ تصمیم خلاصه می‌شود که برای ارزیابی کیفیت تصمیمات باید مدنظر قرار گیرد. فرایند تصمیم‌گیری از آنجایی که رابط بین عوامل تصمیم و نتایج و آثار است، اهمیت زیادی دارد. مهمترین زیرموضوع‌های شناسایی شده در این بخش عبارتند از: مسئله تصمیم، ارزیابی جایگزین‌ها، عدم اطمینان، زمان، اطلاعات، تصمیم‌گیری دانائی‌محور، شفافیت و مشارکت در تصمیم‌گیری.

جدول (۶): مولفه‌های کیفیت تصمیمات تخصیص منابع: فرایند تصمیم‌گیری

منبع	یافته‌های کلیدی	زیرموضوع
تجربی (کیفی)	شناسایی درست مسئله تصمیم، برگزاری جلسات تصمیم‌گیری با رویکرد حل مسئله	مسئله تصمیم
نورایی (۲۰۱۲)، محجوب (۱۳۹۳)		
نظری		
هاوارد (۱۹۸۸)، اسکالپر و همکاران (۲۰۰۰)		
تجربی (کیفی)	در نظر گرفتن هزینه‌های کل هر یک از جایگزین‌ها/راه‌حل‌ها (هزینه‌های مستقیم و هزینه‌های فرصت)، توجه کافی به اثربخشی گزینه‌های مختلف، بررسی حالت‌های مختلف یک تصمیم و جستجو و ارزیابی جایگزین‌ها (طیف گسترده از گزینه‌های منطقی و عملی)، استفاده از اصول/تکنیک‌های اقتصادی برای ارزیابی/بررسی جایگزین‌های مختلف مثل روش‌های تحلیل هزینه - اثربخشی و هزینه فایده، توجه به قیمت‌های نسبی در بررسی گزینه‌های مختلف، توجه به منافع و هزینه‌های (پیامدهای) نسبی جایگزین‌ها، کسب اطلاعات در مورد مطلوبیت (ارزش) تصمیمات (برنامه‌های) جایگزین (مثلا در مورد توسعه برنامه‌های بین رشته‌ای، برنامه‌های موجود و یا سایر برنامه‌های جدید ارزیابی صورت گیرد که آیا برنامه براساس تقاضا شکل گرفته است؟ آیا تقاضاها موقت هستند یا دائمی؟ هزینه‌های تحمیلی برنامه و پتانسیل درآمدی آن چقدر است؟)، شبیه‌سازی جایگزین‌ها، ارزیابی دقیق هزینه‌ها و تقاضاهای برنامه‌های مختلف	ارزیابی جایگزین‌ها
ارنبرگ (۱۹۹۹)، محجوب و همکاران (۱۳۹۷)		
نظری		
هوناک و همکاران (۱۹۷۴)، هوناک (۱۹۷۷)، هاوارد (۱۹۸۸)، اسکالپر و همکاران (۲۰۰۰)، نادری (۱۳۹۴)، نادری (۱۳۹۷)		
تجربی (کیفی)	کاهش عدم قطعیت/اطمینان، آگاهی و تسلط به جنبه‌های مختلف تصمیم	عدم اطمینان
نورایی (۲۰۱۲)، محجوب (۱۳۹۳)		
نظری		
هوناک (۱۹۷۷)		

تجربی (کیفی)	استفاده از ابزارها، تکنیک‌ها و برنامه‌های مفید و علمی تصمیم‌گیری از جمله درخت تصمیم، تاکید بر تصمیم‌گیری کارشناس محور و تخصصی، ارتباط موثر بین نظام تصمیم‌گیری و نظام پژوهش، تصمیم‌گیری مبتنی بر مطالعات همه جانبه، تسلط گفت‌وگوهای علمی بر فرایند تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری دانائاتی محور
قهرمانی (۱۳۸۴)، محجوب (۱۳۹۳)، جنتی و همکاران (۱۳۹۲)، محجوب و همکاران (۱۳۹۷)		
نظری		
هاوارد (۱۹۸۸)	کاهش کمیت و کیفیت اطلاعات در دسترس تصمیم‌گیر به دلیل محدودیت‌های/افشارهای زمانی، فرصت کافی در اختیار کارکنان و مدیران برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، توجه به افق زمانی تصمیم	زمان
تجربی (کیفی)		
نورایی (۲۰۱۲)، محجوب (۱۳۹۳)		
نظری	رویه‌های تصمیم‌گیری روشمند، ساده، مشخص و تعریف شده، قابل فهم و درک توسط ذی‌نفعان/شرکت کنندگان، تصمیم‌گیری مبتنی بر معیارهای عینی و قابل اندازه‌گیری، آگاهی ذی‌نفعان از چگونگی و چرایی اتخاذ تصمیمات تخصصی منابع/فرایند تصمیم‌گیری جعبه سیاه نباشد (همه می‌توانند توضیح بدهند که چرا برخی از واحدها منابع بیشتری دریافت می‌کنند، همه ذی‌نفعان قواعد بازی را درک می‌کنند، همه می‌دانند منابع دانشگاه چگونه بدست می‌آید و بر چه اساسی تقسیم می‌شوند، شاخص‌های عملکرد چه هستند و چگونه می‌توانند جایگاهشان را در کسب منابع تخصصی بهبود بخشند)، آگاهی ذی‌نفعان از عملکرد (ستانده-های) مورد انتظار دانشگاه و (توافق) نحوه اندازه‌گیری آن	شفافیت و عینیت فرایند تصمیم‌گیری
تجربی (کیفی)		
جانستون (۲۰۰۳)، لویز (۲۰۰۶)، ایل (۲۰۰۷)، کاریو (۲۰۱۰)، چیلدرس (۲۰۱۵)، هنات (۲۰۱۵)، محجوب و همکاران (۱۳۹۷)، محجوب (۱۳۹۳)		
تجربی (کمی)	توافق شرکت کنندگان در مورد نحوه مشارکت و تعیین نقش هر یک، اجماع در تصمیم‌گیری، تدوین و تنظیم ساختار و راهبردهای موثر برای به حداکثر رساندن مشارکت اعضای هیات علمی و کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌ها، مشورت در تصمیم‌گیری و پرهیز از خودرانی (فرایند مشورتی تصمیمات تخصصی منابع)، دخالت بدنه کارشناسی و متخصصان دانشگاه در تصمیم‌گیری، بیان آزادانه دیدگاه‌ها و نقطه نظرات توسط تصمیم‌گیران و ذی‌نفعان و برخورد یکسان/عادلانه با آن‌ها (عدالت تعاملی در فرایند تصمیم‌گیری)، توزیع تصمیم‌گیری در سطح سازمان (تمرکززدایی در تصمیم‌گیری/تصمیم‌گیری مشارکتی)، گفتگوهای راهبردی بین سطوح مختلف تخصیص منابع، شانس واقعی تأثیرگذاری بر تصمیمات توسط همه ذی‌نفعان و شرکت کنندگان، انتخاب شاخص‌های عملکردی طی یک فرایند تعاملی، کیفیت بحث در جلسه تصمیم‌گیری (از جمله سازماندهی درست بحث، بحث در رابطه با اینکه چه معیارهایی	مشارکت در تصمیم گیری
تجربی (کیفی)		
آتن و ساونیک (۱۹۹۰)، ایل (۲۰۰۷)، جونگیلاد (۲۰۰۸)، نورایی (۲۰۱۲)، چیلدرس (۲۰۱۵)، دانشگاه کنتاکی غربی (۲۰۱۸)، آراسته (۱۳۸۰)، محجوب (۱۳۹۳)، محجوب و همکاران (۱۳۹۷)		
تجربی (کمی)	گریو (۱۹۸۰)، کاسپر و هنری (۲۰۰۱)، لیلین و همکاران (۲۰۰۴)	
شیک (۱۹۸۵)، آتن و ساونیک (۱۹۹۰)، واتس (۱۹۹۶)، جونگیلاد و وندر (۱۹۹۹)		

نظری	برای انتخاب جایگزین‌ها در نظر گرفته شود، مشارکت فعالانه در بحث).	
هوناک (۱۹۷۷)، شیک (۱۹۸۵)، هاوارد (۱۹۸۸)، واتس (۱۹۹۶)، لپوری (۲۰۱۳)، برانفوروف و همکاران (۲۰۱۵)، نادری (۱۳۸۹)		
تجربی (کیفی)	کاهش اطلاعات نامتقارن، انتخاب منبع و روش مناسب برای جمع‌آوری اطلاعات (از جمله استفاده از کمیته‌های علمی-تخصصی برای جمع‌آوری اطلاعات)، دسترسی آسان و بهینه/مقرون به صرفه به اطلاعات/داده‌ها، اطلاعات کامل (کفایت اطلاعات) و قابل اعتماد (در رابطه با هزینه‌ها، فعالیت‌ها و منابع، درآمدها، اطلاعات مربوط به ثبت‌نام‌های فعلی و پیش‌بینی ثبت‌نام‌های آینده و عملکرد کل سیستم)، بموقع بودن اطلاعات/داده‌ها، پذیرش داده‌ها یا اطلاعات مورد استفاده در فرایند تخصیص توسط تمام ذی‌نفعان و شرکت‌کنندگان	اطلاعات
روداس (۱۹۹۸)، ارنبرگ (۱۹۹۹)، ادل (۲۰۰۷)، محجوب (۱۳۹۳)، جنتی و همکاران (۱۳۹۲)، محجوب و همکاران (۱۳۹۷)		
تجربی (کمی)		
گریو (۱۹۸۰)، بویلارد (۲۰۱۶)		
نظری		
هوناک (۱۹۷۷)، هاوارد (۱۹۸۸)، جیمز (۱۹۹۰)، جونگیلاد و وندر (۱۹۹۹)، اسکالپر و همکاران (۲۰۰۰)، چاویلیر (۲۰۰۲)، نادری (۱۳۹۷)		

### ۵- اجرای تصمیم

در تحقیقات قبلی به اجرای تصمیم به عنوان یک مولفه محوری مجزا اشاره نشده بلکه با اجرای تصمیم ادغام شده بود. این امر می‌تواند به سبب گستردگی فرایند تصمیم‌گیری از اهمیت اجرا بکاهد. بسیاری از مواقع تصمیمات خوبی اتخاذ می‌شود ولی آنچنان که باید و با جدیت کافی اجرا نمی‌شوند. برای رفع مشکلات احتمالی، رصد کردن تصمیمات در مرحله اجرا و آگاهی درست از آن، اهمیت راهبردی دارد. بر همین اساس در این پژوهش اجرای تصمیم، به عنوان یک مولفه جداگانه در نظر گرفته شده است. مطابق جدول (۷)، اجرای تصمیم در دو زیرمولفه پشتیبانی مجریان و نظارت و پایش خلاصه می‌شود.

جدول (۷): مولفه‌های کیفیت تصمیمات تخصیص منابع: اجرای تصمیم

منبع	یافته‌های کلیدی	زیرمولفه
تجربی (کیفی)	ابلاغ (واضح و شفاف) تصمیم به مجریان، واگذاری اختیار/استقلال لازم به مجریان، مانند نحوه بکارگیری منابع، فراهم آوردن امکانات/منابع لازم برای اجرای تصمیمات، ارائه آموزش‌های لازم برای اجرای تصمیمات	پشتیبانی مجریان
آتن و ساونج (۱۹۹۰)		
نظری		
هاوارد (۱۹۸۸)، جونگیلاد و وندر (۱۹۹۹)، هوناک (۱۹۷۷)، نادری (۱۳۸۹)		
تجربی (کیفی)	توافق بین مدیریت مرکزی و واحدهای اجرایی درباره نحوه نظارت، پیگیری و نظارت بموقع اجرای تصمیمات جهت اطمینان از اجرای صحیح و شناسایی مشکلات احتمالی پیش روی مجریان جهت اصلاح و بازنگری تصمیمات تخصیص منابع، ارائه گزارش - های دوره‌ای به ذی‌نفعان دانشگاه در رابطه با نحوه اجرای تصمیمات و استفاده از منابع، نظارت یک عضو ارشد دانشگاه بر اجرای تصمیمات/الگوی تخصیص منابع (برای جلوگیری از مشکلات اجرایی مانند مقاومت در برابر اجرا یا عدم اجرای درست و لابی - گری بخش‌های صاحب قدرت)، نظارت غیرمستقیم، رعایت قوانین و مقررات مربوطه، اجرای منظم، کارآمد، اقتصادی و اخلاقی تصمیمات، حفاظت از منابع در قبال ضرر، آسیب و سوءاستفاده	نظارت و پایش
روداس (۱۹۹۸)، جانستون (۲۰۰۳)، ادل (۲۰۰۷)، سولناک و اولاتانجی (۲۰۱۵)، جنتی و همکاران (۱۳۹۲)		
تجربی (کمی)		
دیکمن (۱۹۸۵)، براون (۲۰۱۴)، واردهانی و همکاران (۲۰۱۹)		
نظری		
هوناک و همکاران (۱۹۷۴)، جیمز (۱۹۹۰)، جونگیلاد و وندر (۱۹۹۹)، لپوری (۲۰۱۳)، برانفورف و همکاران (۲۰۱۵)، نادری (۱۳۸۹)		

## ۶- آثار و دستاوردهای تصمیم

آخرین حلقه دخیل در ارزیابی کیفیت تصمیمات تخصیص منابع، دستاورد و آثار تصمیمات مذکور است. بدون آگاهی از اثرات تصمیمات، قضاوت در رابطه با کیفیت آنان امری ناثواب است. رصد کردن نتایج برای ارتقاء کیفیت تصمیمات اهمیت زیادی دارد. جدول (۸) مهمترین آثار حاصل از تصمیمات تخصیص منابع را نشان می‌دهد که عبارتند از: دستاوردهای آموزشی، دستاوردهای پژوهشی، عدالت-برابری، بهره‌وری، کارایی و صرفه‌جویی در هزینه، بهبود درجه پاسخگویی و رقابتمندی.



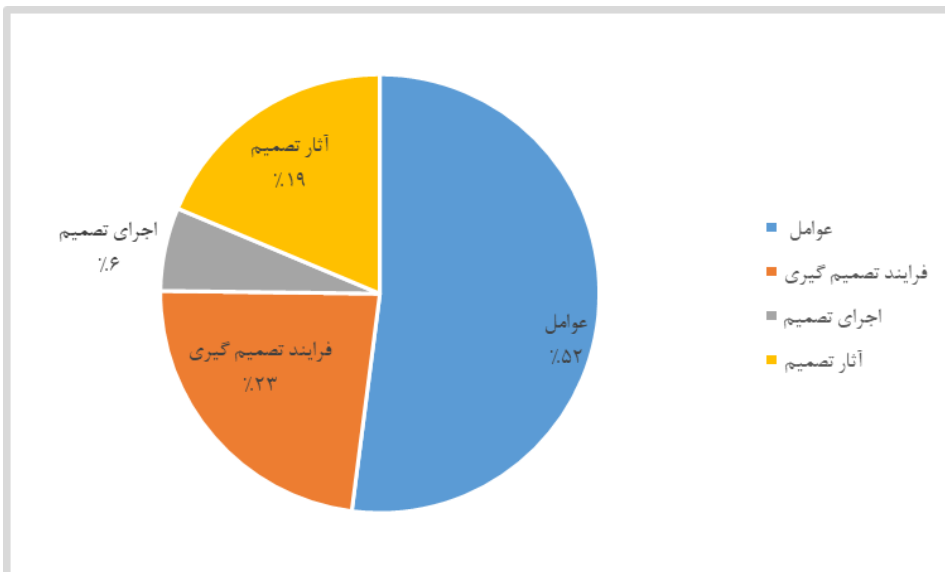
جدول (۸): مولفه‌های کیفیت تصمیمات تخصیص منابع: دستاورد تصمیم

منبع	یافته‌های کلیدی	زیرمولفه
تجربی (کیفی)	<p>بهبود رضایت دانشجویان از کیفیت تدریس (استفاده مناسب از فناوری تدریس، تعهد اعضای هیأت‌علمی به الزامات و معیارهای مدرک تحصیلی، غنا بخشیدن به برنامه درسی -از جمله مهارت‌های قابل عرضه در بازار-، شیوه‌های آموزش توسط اساتید، پویایی جریان آموزش در کلاس درس، اساتید خود را وقف دانشجویان کرده و همیشه در دسترس هستند و ...)، افزایش میزان قبولی و کاهش شکست دانشجویان در امتحانات پایانی، افزایش تعداد دانش‌آموختگان (افزایش نرخ دانش‌آموختگی)</p>	دستاوردهای آموزشی
لیفتر (۲۰۰۳)، لویز (۲۰۰۶)، ادل (۲۰۰۷)، هنات (۲۰۱۵)		
تجربی (کمی)		
مک‌گاریتی (۲۰۱۲)، شیکرکا و همکاران (۲۰۱۹)		
نظری		
اسمیت (۱۷۷۶)، هوناک و نورمن (۱۹۷۴)، هوناک و همکاران (۱۹۷۴)، گونل (۱۹۷۹)، ویلیامز (۱۹۹۰)، جونگیلاد و وندر (۱۹۹۹)، ناروما و پاول (۲۰۰۸)، لپوری (۲۰۱۳)	<p>افزایش انتشارات (کتاب چاپ شده، مقالات چاپ شده در مجموعه مقالات، مقالات چاپ شده در مجلات معتبر)، افزایش درآمد حاصل از فعالیت‌های تحقیقاتی (پروژه‌ها، توافق‌نامه‌ها و غیره)</p>	دستاوردهای پژوهشی
تجربی (کیفی)		
آتن و ساونیک (۱۹۹۰)، لیفتر (۲۰۰۳)، جانستون (۲۰۰۳)، لویز (۲۰۰۶)، ادل (۲۰۰۷)، هنات (۲۰۱۵)، شفییعی (۱۳۹۷)		
نظری		
ویلیامز (۱۹۹۰)، جونگیلاد و وندر (۱۹۹۹)		
تجربی (کیفی)	<p>توجیه منطقی تفاوت در تخصیصات درون دانشگاهی (از جمله رشته تحصیلی، فناوری تدریس، قیمت/حقوق اساتید، ماهیت موضوعات مختلف آموزشی مانند روش تدریس/ مثل سخنرانی، نیازهای رشته‌های مختلف مانند دستیاران و تکنسین‌های آزمایشگاه و ...)، تعادل و توازن در منابع دریافتی واحدهای دانشگاهی، توزیع منصفانه/عادلانه منابع بین واحدهای دانشگاهی</p>	عدالت/برابری
تجربی (کمی)		
گازن و اتو (۱۹۷۹)، لویز (۲۰۰۶)، کاریو (۲۰۱۰)، منجم‌زاده (۱۳۹۷)		
هیلز و ماهونی (۱۹۷۸)، جانسن و ترنر (۲۰۰۹)، بویلارد (۲۰۱۶)		
نظری		
هوناک و نورمن (۱۹۷۴)، ویلیامز (۱۹۹۰)، واتس (۱۹۹۶)، جونگیلاد و وندر (۱۹۹۹)		

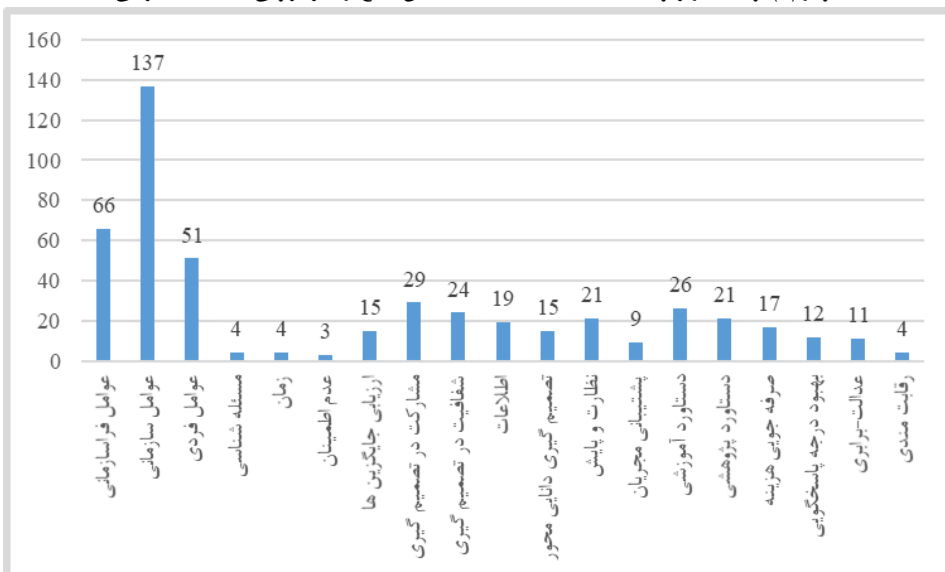
تجربی (کیفی)	افزایش بهره‌وری کارکنان، توقف برنامه‌ها و خدمات فاقد مشتری (عدم تخصیص منابع به فعالیت‌ها/برنامه‌های غیرضروری)، کاهش ناکارآمدی‌ها و استفاده موثر و کارآمد از منابع، ایجاد بازار داخلی برای استفاده بهینه از منابع بلااستفاده، حداکثر میزان خروجی به ازای هر واحد پولی (کارایی هزینه)، اندازه بهینه /کارایی مقیاس برنامه‌ها (تولید آموزش و پژوهش در مقیاس مورد نظر مشتریان) و منابع انسانی، کاهش هزینه ارائه خدمات ناشی از صرفه‌جویی بدون کاهش کیفیت	بهره‌وری، کارایی و صرفه-جویی در هزینه
کاربو (۲۰۱۰)، منجم‌زاده (۱۳۹۷)		
تجربی (کمی)		
جانسن و ترنر (۲۰۰۹)، راسا و همکاران (۲۰۰۹)، نظری		
هوناک و همکاران (۱۹۷۴)، هوناک و نورمن (۱۹۷۴)، هوناک (۱۹۷۷)، سینگر (۱۹۹۸)، چاولیر (۲۰۰۲)	افزایش درجه انطباق آموزش‌های ارائه شده با نیازهای واقعی جامعه (برنامه‌های آموزشی غیرسنتی، آموزش‌های مجازی و ارائه خدمات آموزشی برای بزرگسالان در مکان‌های شغلی)، اطمینان خاطر ذی نفعان درونی و بیرونی از هدر رفتن منابع، سازگاری برنامه‌های دانشگاه با تغییرات در نیازها/مطالبات مشتریان (حساس تر شدن واحدهای دانشگاهی نسبت به تغییرات بازار از جمله افزایش تقاضا با افزایش عرضه از سوی دانشگاه همراه بود، انعطاف‌پذیری برنامه‌های آموزشی و مدارک دانشگاهی)، پاسخگویی واحدهای دانشگاهی در قبال چگونگی مدیریت و استفاده از منابع	بهبود درجه پاسخگویی
تجربی (کیفی)		
جانستون (۲۰۰۳)، لویز (۲۰۰۶)		
نظری		
هوناک (۱۹۷۷)، هوناک و نورمن (۱۹۷۴)، ناروما و پاول (۲۰۰۸)، نادری (۱۳۹۴)	افزایش توان رقابتی دانشگاه برای جذب منابع مالی، دانشجویان، کارکنان (علمی/اداری)، و پروژه‌های پژوهشی، بهبود اعتبار سازمانی	رقابت‌مندی
تجربی (کیفی)		
جونگی‌بلاد (۲۰۰۸)		
نظری		
اسمیت (۱۷۷۶)، گاروبین (۱۹۸۰)، نادری (۱۳۸۹)		

نمودارهای (۱) و (۲) فراوانی کدهای استخراجی (یافته‌های کلیدی) را به ترتیب برای برای مولفه‌ها و زیرلطفه-های کیفیت تصمیمات تخصیص منابع نشان می‌دهد. داده‌های لازم برای ترسیم نمودارهای ذیربط از خروجی‌های نرم‌افزار مکس کیودی‌ای گرفته شده است. همانطور که در نمودار (۱) مشخص است به ترتیب عوامل (شامل فراسازمانی، سازمانی و فردی)، فرایند تصمیم‌گیری، آثار تصمیم و اجرای تصمیمات تخصیص منابع از نظر کدهای استخراجی، بیشترین سهم را در کیفیت تصمیمات تخصیص منابع دارند. همچنین طبق نمودار (۲)، در مولفه عوامل، زیرمولفه عوامل فراسازمانی، در مولفه فرایند تصمیم‌گیری، زیرمولفه مشارکت در تصمیم‌گیری، در زمینه اجرای تصمیم، زیرمولفه نظارت و پایش و در نهایت در بین آثار تصمیم نیز زیرمولفه دستاوردهای آموزشی دارای بیشترین فراوانی هستند.

نمودار (1): وضعیت مولفه‌های کیفیت تصمیمات تخصیص منابع از نظر فراوانی کدهای استخراجی



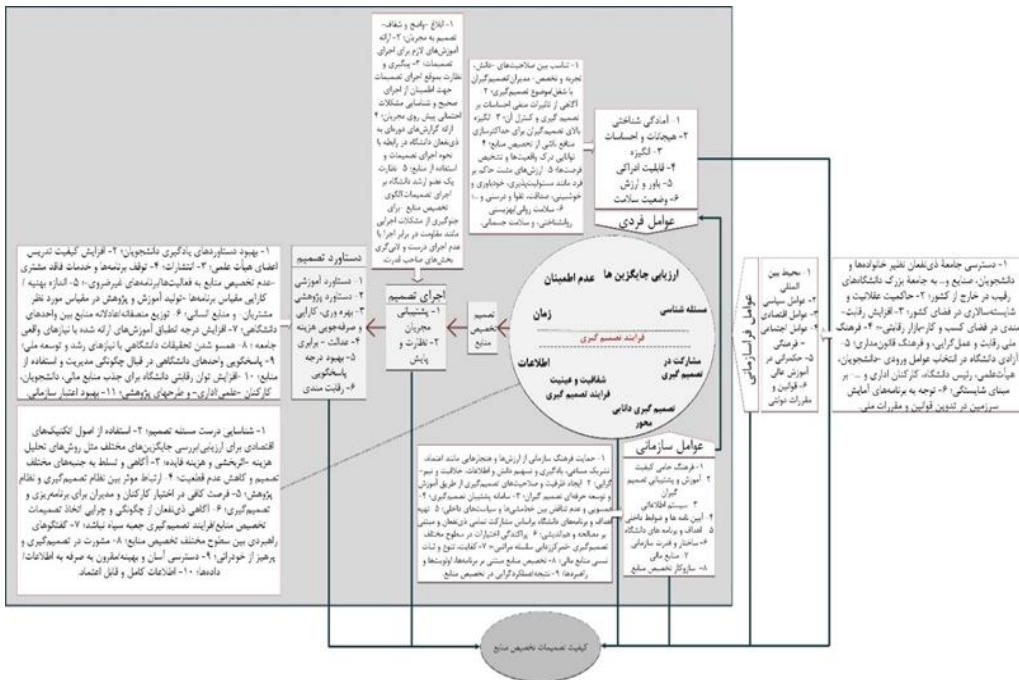
نمودار (2): وضعیت زیرمولفه‌های کیفیت تصمیمات تخصیص منابع از نظر فراوانی کدهای استخراجی



با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش که به صورت مفصل در قالب جداول (۳ الی ۸) نشان داده شد، برای ارزیابی کیفیت تصمیمات تخصیص منابع، شناسایی مشکلات موجود و در نهایت ارتقاء کیفیت این تصمیمات،

الگوی مفهومی زیر براساس منابع منتخب (شکل ۴)، پیشنهاد می‌گردد. همانطور که در الگوی یاد شده مشاهده می‌شود یکی از برجسته‌ترین ویژگی‌های این الگو جامعیت و یکپارچگی آن برای ارزیابی کیفیت تصمیمات تخصیص منابع است. چرا که الگوی موردنظر ضمن توجه به فرایند تصمیم‌گیری، اجرای آن و دستاوردهای حاصله، عوامل را نیز در نظر می‌گیرد؛ پر واضح است که عوامل فردی، فراسازمانی و سازمانی قادر هستند بخش قابل توجهی از کیفیت تصمیمات تخصیص منابع را رقم بزنند؛ لذا آگاهی و شناخت نسبت به آن‌ها کمک بزرگی به مدیران و سیاستگذاران در راستای ارتقاء کیفیت تصمیمات تخصیص منابع خواهد بود. طبق شکل (۴) تمرکز بر روی یک یا دو بعد، شناخت کامل از کیفیت تصمیمات ارائه نمی‌دهد بلکه به هر چهار بعد و اجزای آن‌ها، باید به طور همزمان توجه شود.

شکل (۴): الگوی مفهومی ارزیابی کیفیت تصمیمات تخصیص منابع بر اساس منابع منتخب



## بحث و نتیجه گیری:

همانطور که قبلا اشاره شد، در این پژوهش، کیفیت تصمیمات تخصیص منابع مالی و انسانی مدنظر است؛ این دو منبع برای سازمان اهمیت راهبردی دارند. منابع مالی قابلیت راهبری و سیاستگذاری داشته و تامین و تخصیص سایر منابع در گرو آنهاست و منابع انسانی نیز بیشترین میزان منابع مالی یک سازمان را به خود اختصاص می‌دهد و در صورتی که تصمیمات مربوط به تخصیص آنها به درستی اتخاذ شود، شدت کمبایی منابع مالی نیز کاهش پیدا خواهد کرد. شناخت کیفیت تصمیمات تخصیص منابع و آگاهی از آن، مسئله پیچیده‌ای است که نیازمند تحلیل و ارزیابی است؛ در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف، بازشناسی ابعاد کیفیت تصمیمات تخصیص منابع در دانشگاه و ارائه الگویی برای ارزیابی کیفیت این نوع تصمیمات، با استفاده از رویکرد فراترکیب انجام شد.

یافته‌های حاصل از فراترکیب نشان داد چهار عامل در تعیین کیفیت تصمیمات تخصیص منابع دخالت دارند: ۱- عوامل موثر بر کیفیت تصمیم (شرایط علی/سببی کیفیت)؛ ۲- فرایند تصمیم‌گیری؛ ۳- اجرای تصمیم و ۴- دستاوردهای تصمیم. مجموع این ابعاد، کیفیت تصمیم را پوشش می‌دهند که در ادامه، یافته‌های حاصله براساس پژوهش‌های قبلی تبیین و تفسیر می‌شوند.

**الف) عوامل موثر بر کیفیت تصمیمات تخصیص منابع:** طبق الگوی مفهومی پیشنهادی (شکل: ۴)، عوامل کیفیت تصمیم در سه دسته عوامل فراسازمانی (محیط بین‌المللی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی و فرهنگی، حکمرانی در آموزش عالی و قوانین و مقررات دولتی)، عوامل سازمانی (فرهنگ حامی کیفیت، آموزش و پشتیبانی تصمیم‌گیران، سیستم اطلاعاتی، آیین‌نامه‌ها و ضوابط داخلی، اهداف و برنامه‌های دانشگاه، ساختار و قدرت سازمانی، منابع مالی و سازوکار تخصیص منابع) و عوامل فردی (آمادگی شناختی، هیجانات و احساسات، انگیزه، قابلیت ادراکی، باور و ارزش، وضعیت سلامت) شناسایی شدند. تصمیم‌گیری موفق نیازمند درک دقیق محیط است. بدون این درک، ارزیابی نتایج احتمالی و انتخاب عالمانه بین گزینه‌ها غیرممکن است. تصمیمات تخصیص منابع در شرایطی اخذ می‌شوند که ذی‌نفعان و نیروهای مختلف اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی به طرق مختلف این تصمیمات را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. هر کدام از این عوامل از طریق ارائه فرصت یا تحمیل تهدید بر عملکرد این تصمیمات به صورت کم و زیاد تأثیر می‌گذارند. به عنوان مثال شرایط کرونایی به عنوان یک عامل بین‌المللی و اجتماعی، ضمن اینکه بهزیستی روانشناختی و سلامت جسمی تصمیم‌گیران را تهدید می‌کند، کلیت تصمیمات تخصیص منابع را در جنبه‌های مختلف متأثر می‌سازد.

طبق یافته‌های پژوهش، یکی از مهمترین عوامل فراسازمانی که بر رفتار و تصمیمات درون‌دانشگاهی تأثیرگذار است، تحت عنوان حکمرانی آموزش عالی نام‌گذاری شده است. حکمرانی به ترتیبات رسمی و غیررسمی مربوط می‌شود که به موسسات آموزش عالی امکان تصمیم‌گیری و اقدام را می‌دهد. نادری (۱۳۹۴: ۱۸۰) معتقد است، اگر نحوه دخالت دولت در آموزش عالی بهبود پیدا کند، به احتمال فراوان تصمیمات تخصیص منابع در دانشگاه‌ها نیز از کیفیت بیشتری برخوردار خواهد بود. نحوه تامین منابع در سطح کلان،

رفتار و تصمیمات عاملان در سطح خرد را به نحوه مثبت یا منفی متاثر خواهد کرد. به اعتقاد ایشان در رابطه با تامین و تخصیص منابع دولتی باید تحولات و اصلاحات گسترده‌ای در راستای ارتقاء کارایی و تامین برابری-عدالت صورت پذیرد. این اصلاحات، مشارکت دولت را از تامین مالی مستقیم واحدهای آموزش عالی دولتی، به کمک و مشارکت غیرمستقیم، اما برای همه واحدهای آموزش عالی (اعم از دولتی و غیردولتی) تغییر خواهد داد. تخصیص منابع مالی دولتی در ازای عرضه ستانده‌های با کیفیت و متناسب با نیاز واقعی افراد، سازمان‌ها و به طور کلی جامعه صورت خواهد پذیرفت. راسا و همکاران (۲۰۰۹) نیز در پژوهش خود به تغییر نقش و نحوه دخالت دولت در دانشگاه‌های پرتغال و موفقیت این دانشگاه‌ها پرداخته‌اند. الگوی جدید تخصیص منابع مالی توسط دولت با اعطای درجه بالایی از استقلال به دانشگاه‌های دولتی پرتغال همراه شده است. سطح استقلال بالای دانشگاه‌های پرتغال بدین معنی است که آن‌ها، در چارچوب قواعد و اهدافی که از قبل تعریف شده بود، مسئولیت استخدام کارکنان و تخصیص منابع مالی دولتی (که به صورت یکجا در اختیارشان قرار گرفته بود) را بر عهده داشتند آن‌ها می‌توانند منابع مالی دریافت شده را آزادانه و در بهترین روش ممکن که به نفع موسسه است، استفاده کنند. به عنوان مثال آن‌ها می‌توانند پول کمتری به کارکنان و پول بیشتری به فعالیت‌های دیگر تخصیص دهند یا اینکه اعضا هیأت‌علمی بیشتر و کارکنان اداری کمتری استخدام کنند؛ این امر به ایشان کمک می‌کند تا کارایی مدیریت کارکنان را افزایش دهند. آن‌ها نه تنها می‌توانستند نوع مصرف منابع مالی را تغییر بدهند بلکه می‌توانستند منابع مالی اضافی را به سال‌های مالی بعد منتقل کنند.

طبق نمودار (۲) عوامل سازمانی بیشترین فراوانی را دارا هستند. با توجه به اینکه خاستگاه اصلی تصمیمات تخصیص منابع، سازمان (دانشگاه) می‌باشد این امر طبیعی است. فرهنگ سازمانی حامی کیفیت و دانش‌بنیان شدن تصمیم‌گیری‌ها، می‌تواند نقش مهمی در ایجاد بستر و شرایط لازم برای انجام مؤثر کارکردهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری داشته باشد.

علاوه بر نقش بنیادی فرهنگ سازمانی در رقم زدن تصمیمات با کیفیت، اهداف و برنامه‌های دانشگاه نیز راهنمای اصلی تصمیمات تخصیص منابع هستند. به اعتقاد جیمز (۱۹۹۰: ۷۸)، اهداف مبهم، می‌توانند بر پیچیدگی فرایند تصمیمات تخصیص منابع بیفزایند و کیفیت این نوع تصمیمات را کاهش خواهند داد. محجوب و همکاران (۱۳۹۷) بر عدم ابهام در اهداف، مقاصد و سیاست‌های دانشگاه و برداشت یکسان افراد از چشم‌انداز، برنامه‌های بلندمدت و کوتاه مدت دانشگاه تاکید می‌کند.

آموزش و پشتیبانی تصمیم‌گیران نیز در رابطه با کیفیت تصمیمات، اهمیت راهبردی دارد. بخش قابل توجهی از تصمیم‌گیران و سیاستگذاران دانشگاهی در عرصه تخصیص منابع، فاقد تحصیلات مرتبط هستند و طبیعی است که با الگوها، مفاهیم و رویکردهای عرصه تخصیص منابع آشنایی کافی ندارند؛ لذا آموزش تصمیم‌گیران و آشناسازی آن‌ها با تصمیم‌گیری درست و اقتصاد دانشگاه و آموزش عالی می‌تواند نقش مهمی در بهبود کیفیت تصمیمات داشته باشد. در همین رابطه نادری (۱۳۹۷: ۸۰) معتقد است به کمک آموزش می‌توان توانمندی‌های فکری و شناختی عاملان (تصمیم‌گیران) را بهبود بخشید. تجربه بشر و تحقیقات تجربی موید آن هستند که توسعه قابلیت‌های فکری - مغزی انسان، موجب ارتقای درجه عقلانیت او می‌شود و بنابراین از

آن طریق، کارایی و اثربخشی تصمیمات تخصیص منابع، بهبود پیدا می‌کند (نادری، ۱۳۹۷: ۸۱؛ نادری، ۱۳۹۲: ۱۱۶).

در نهایت طبق الگوی مفهومی پیشنهادی (شکل ۴) هر چقدر ساختار سازمان بازتر، منابع مالی به حد کفایت، و سازکارهای تخصیص منابع مبتنی بر ماموریت و عملکرد واحدهای دانشگاهی باشد انتظار می‌رود نتیجه مساعدتری بدست آید. همچنین با توجه به گستردگی داده‌های دانشگاهی در حوزه تخصیص منابع و محدودیت‌های زمانی، استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و سامانه‌های تصمیم‌یار در تصمیم‌گیری می‌تواند برگ برنده مدیران و سیاستگذاران باشد.

طبق الگوی تصمیم‌گیری شناختی که نادری (۱۳۹۲) معرفی کرده است، علاوه بر عوامل متعارف (عوامل سازمانی و فراسازمانی)، فرایندهای شناختی (ذهن، مغز و کارکرد آن، اعتقادات و ارزش‌ها و ...)، تصمیمات را متأثر کرده و تاثیر آن‌ها در ارزیابی کیفیت تصمیمات باید مدنظر قرار گیرد، که در الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر (شکل: ۴) نیز منعکس شده است. به این ترتیب علاوه بر، عوامل سازمانی و فراسازمانی، کارکردهای مغز و ذهن تصمیم‌گیران که به شدت تصمیمات را متأثر می‌سازند، نیز جزء عناصر الگو هستند. طبق نتایج فراترکیب، عوامل فردی در عین اینکه بر کیفیت تصمیم تأثیرگذار هستند، تحت‌تأثیر عوامل سازمانی و فراسازمانی بوده و مجموعه عوامل (فراسازمانی، سازمانی و فردی)، نیز فرایند تصمیم‌گیری و در نهایت تصمیم اتخاذ شده و دستاوردهای آن را متأثر می‌کنند.

**ب) فرایند تصمیم‌گیری:** در فرایند تصمیم‌گیری، نحوه تبدیل داده‌های تصمیم به ستانده‌ها رقم می‌خورد (خوشوقت، ۱۳۸۳: ۹۲). به عبارت دیگر در فرایند تصمیم‌گیری بحث از کانال و مسیری است که یک تصمیم از مراحل آغازین تا مرحله اخذ را طی می‌کند. تصمیم‌گیران می‌توانند نظمی را در فرایند تصمیم‌گیری خود پدید آورند که بتواند خطاهای فکری را پیش از این که به اشتباه در قضاوت بدل شوند، آشکار کند (دفت/پارسیان و اعرابی، ۱۳۸۹). محققانی از جمله هاوارد (۱۹۸۸)، اسپتزلر و همکاران (۲۰۱۶) و بوجار (۲۰۱۶) بخش اعظمی از کیفیت تصمیم را در فرایند تصمیم خلاصه کرده‌اند؛ البته اگرچه فرایند مهم و خروجی آن، تصمیم است ولی دارای وزن مشخصی است و نباید سایر ابعاد و تاثیراتشان بر دستاورد تصمیم را نادیده گرفت. طبق یافته‌های پژوهش، برای ارتقاء کیفیت تصمیم از ناحیه فرایند تصمیم‌گیری، باید زیرمولفه‌های مشخصی را برای فرایند تصمیمات تخصیص منابع در نظر گرفت که عبارتند از: مسئله‌شناسی تصمیم، ارزیابی جایگزین‌ها، عدم اطمینان، زمان، اطلاعات، شفافیت و عینیت فرایند تصمیم‌گیری، مشارکت در تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری دانائی محور. در ذیل به ترتیب اهمیت (فراوانی کدهای استخراجی از مطالعات مختلف) هر یک تبیین و تفسیر می‌شوند.

طبق نمودار (۲) از بین زیرمولفه‌های فرایند تصمیمات تخصیص منابع، مشارکت در تصمیم‌گیری بیشترین فراوانی را در بین کدهای استخراجی دارد. مشارکتی بودن (باز بودن) فرایند تصمیمات تخصیص منابع در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی، مسئله قابل توجهی است. مشارکت و تاثیر گروه‌های مختلف، تصمیمات تخصیص را مشروعیت می‌بخشد و به گروه‌ها برای محافظت از منابع و حقوق‌شان در برابر تصمیم‌گیران ارشد

سازمان، قدرت بیشتری می‌دهد. تحت چنین شرایطی، مدیران احتمالاً تلاش می‌کنند در رابطه با تصمیمات به اجماع دست پیدا کنند. در مقابل، فرایند بسته تصمیمات تخصیص منابع، به تقویت تسلط کامل مدیران بر تصمیمات تمایل دارد. مشروعیت مشارکت و تاثیر گروه‌ها تضعیف می‌شود و مسئولیت مدیران برای دفاع از تصمیمات تخصیص نیز کاهش می‌یابد. در چنین شرایطی روابط خصمانه بین مدیران و اعضای هیأت علمی به طور فزاینده‌ای رواج پیدا می‌کند (شیک، ۱۹۸۵). در همین رابطه کلایمونتر (۲۰۰۷: ۴۱۴) نیز ماهیت باز و مشارکتی تصمیم‌گیری را مثبت و مفید می‌داند زیرا ضمن اینکه باعث افزایش شفافیت فرایند تصمیم‌گیری می‌شود، همه افراد در سازمان احساس می‌کنند که به یک اندازه در تصمیمات تخصیص منابع دخیل هستند و نقش پر رنگی دارند. مشارکت در تصمیم‌گیری باعث اجماع در مورد نظرات مطروحه می‌شود. به عبارت دیگر این امر به مشارکت‌کنندگان این اطمینان را می‌دهد که منابع کمیاب به بهترین شکل ممکن تخصیص داده خواهند شد. دس و پرایم (۱۹۹۵) نیز، اظهار داشتند که اجماع در تصمیم می‌تواند منجر به تفاهم عمومی و تعهد جدی به تصمیم‌گیری راهبردی شود (نورایی، ۲۰۱۲: ۴۱۹).

در کنار مشارکت، شفافیت فرایند تصمیم‌گیری نیز فراوانی قابل توجهی دارد. به اعتقاد دیکمن و مسی (۱۹۸۱)، فرایند تصمیمات تخصیص منابع نباید جعبه سیاه باشد زیرا نتایج مبهم و غیرقابل کنترلی به همراه خواهد داشت (به نقل از دیکمن، ۱۹۸۵). چیلدرس (۲۰۱۵) نیز معتقد است، شفافیت در فرایندهای تصمیمات تخصیص منابع و برنامه‌ریزی راهبردی، پذیرش تصمیمات در بین ذی‌نفعان را بهبود می‌بخشد. در پژوهش وی، از نظر مصاحبه‌کنندگان، شفافیت مهم‌ترین بعد تصمیمات تخصیص منابع است زیرا همه می‌توانند توجیه کنند و توضیح بدهند که چرا برخی از واحدها منابع بیشتری دریافت می‌کنند. از اهمیت اطلاعات نیز در کیفیت تصمیمات نباید غافل شد. جیمز (۱۹۹۰: ۷۸)، معتقد است، اطلاعات ناقص و غیرقابل اعتماد و اهداف مبهم، می‌توانند بر پیچیدگی فرایند تصمیمات تخصیص منابع افزوده و کیفیت این نوع تصمیمات را کاهش دهند. روداس (۱۹۹۸) معتقد است جریان آزاد اطلاعات قابل اعتماد یکی از مولفه‌های کلیدی و سنگ بنای هر نظام تخصیص منابع موفق می‌باشد. (ارنبرگ، ۱۹۹۹: ۱۱۱) و هاوارد (۱۹۸۸) اطلاعات ناقص را عامل کاهش درجه بهینگی تصمیمات دانسته و بر مزیت اطلاعاتی تصمیم‌گیران تاکید می‌کنند. به اعتقاد ادل (۲۰۰۷)، زمان در دسترس بودن داده‌ها (بموقع بودن داده‌ها) بر فرایند تصمیمات و نتیجه نهایی تاثیر خواهد داشت.

طبق یافته‌های پژوهش، یکی دیگر از زیرمولفه‌های فرایند تصمیمات تخصیص منابع، ارزیابی جایگزین‌ها (راه‌حل‌ها) است. سازمان‌ها برای تخمین هزینه‌ها و منافع جایگزین‌های مختلف تصمیم، بیشترین کمک را لازم دارند چرا که معمولاً منابع و عزم لازم برای انجام اینکار کمتر وجود دارد. این امر مسئله‌ای است که کمتر مورد توجه تحقیقات بوده است. در همین رابطه، نادری (۱۳۹۷) اعتقاد دارد باید هزینه‌های کل هر یک از جایگزین‌ها/راه‌حل‌ها، شامل هزینه‌های مستقیم و هزینه‌های فرصت، توسط تصمیم‌گیران مدنظر قرار گیرد. هاوارد (۱۹۸۸) معتقد است باید حالت‌های مختلف یک تصمیم بررسی و ضمن جستجوی جایگزین‌ها، آن‌ها را به روش درست مورد ارزیابی قرار داد. به اعتقاد هوناک و همکاران (۱۹۷۷) به منظور بهبود تصمیم‌گیری، ترکیبی از شبیه‌سازی مناسب جایگزین‌ها و انگیزه‌های لازم برای انتخاب جایگزین‌هایی که از اهداف از پیش تعیین شده دانشگاه حمایت می‌کنند، نیاز است.



به طور کلی عقلانیت در تصمیم‌گیری با علم و دانش ارتباط تنگاتنگی دارند. محققین مختلفی این بعد از تصمیمات را نشان داده‌اند. البته می‌توان گفت تصمیم‌گیری مبتنی بر علم و دانش در کل فرایند تصمیم‌گیری مستتر است و باید وجود داشته باشد اما از آنجایی که تسلط گفتمان‌های علمی در تصمیم‌گیری خیلی مورد تاکید بوده است، تصمیم‌گیری مبتنی بر علم و دانش (تصمیم‌گیری دانائی‌محور) به عنوان یک بعد جداگانه در نظر گرفته شده است. مشایخی (۱۳۷۴) بر بهره‌گیری از پشتیبانی‌های تخصصی و کارشناسی در تصمیم‌گیری، تاکید می‌کند. قهرمانی (۱۳۸۴) معتقد است باید بین نظام تصمیم‌گیری و نظام پژوهش ارتباط موثر برقرار شود. محجوب و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند، نبود برنامه‌های راهبردی باعث شده است مدیریت منابع به صورت روزمره درآید و تصمیم‌گیری‌های راهبردی تخصیص منابع در سطح هیأت رئیسه دانشگاه و یک یا چند مقام مجاز، بدون مطالعات همه‌جانبه صورت پذیرد.

تلاش برای شناسایی صحیح مسئله تصمیم، کاهش عدم قطعیت و در نظر گرفتن بُعد زمان، از دیگر زیرموضوع‌های فرایند تصمیم‌گیری هستند. تصمیم‌گیرندگان معمولاً فاقد اطلاعات مهم و ضروری برای تعریف مسئله، معیارهای مرتبط و مسائلی مانند آن هستند؛ و در بسیاری از موارد این امر به خاطر «فشارهای زمانی» است. اسمیت و هاین (۱۹۹۷) یک مطالعه شبه آزمایشی انجام دادند و در آن یک گروه تجاری که تصمیمات را تحت فشار زمانی اتخاذ می‌کنند، نیمی از آن‌ها از سامانه پشتیبان تصمیم استفاده می‌کردند درحالی که نیم دیگر از این شرایط برخوردار نبودند. نتایج نشان داد که وجود فشار زمانی رابطه منفی با کیفیت تصمیم‌گیری هر دو گروه دارد (نورایی، ۲۰۱۲: ۴۱۲).

طبق الگوی پیشنهادی، مولفه فرایند تصمیم‌گیری ضمن اینکه توسط عوامل (فراسازمانی، سازمانی و فردی) تصمیم‌گیری تحت‌تأثیر قرار می‌گیرد بر اجرای تصمیم و در نهایت دستاوردهای تصمیم تأثیرگذار است. در همین رابطه مسی (۱۹۹۶: ۳) اعتقاد دارد فرایند تخصیص (نحوه اتخاذ تصمیمات و ارتباطات) تأثیر فراوانی بر نتایج تخصیص منابع دارد. علاوه‌براین، حضور مجریان در فرایند تصمیم‌گیری به نوعی ضمانت اجرای تصمیمات را افزایش می‌دهد. به طور کلی اگر در طول فرایند تصمیم‌گیری چالش‌ها و الزامات منابع، به اندازه کافی در نظر گرفته نشوند، مطمئناً مسائل و مشکلات در مرحله اجرای تصمیم ظاهر خواهند شد.

**اجرای تصمیم:** تصمیم خوب لازم است بخوبی نیز اجرا شود تا در نهایت به آثار و دستاوردهای مناسبی برای ذی‌نفعان منجر شود. شکاف بین تصمیم اتخاذ شده و اجرا شده می‌تواند کیفیت تصمیم را کاهش دهد. برای ایجاد ارزش واقعی، تصمیم باید با عمل به پایان برسد. بدون اقدام موثر، تمام تلاش و زمانی، که برای تصمیم‌گیری صرف شده، به هدر می‌رود. برای اجرای درست تصمیمات، ضمن پشتیبانی و حمایت مجریان از جمله ابلاغ واضح و شفاف تصمیم به آن‌ها یا در صورت ضرورت آموزش، باید نظارت و پایش با جدیت به صورت دوره‌ای انجام شود. منابع باید برای همان هدفی که تخصیص داده شده‌اند، مورد استفاده قرار گیرند. تصمیماتی که در یک سطح اتخاذ می‌شوند ممکن است در سطوح دیگر به شکل کاملاً متفاوتی از آنچه که مد نظر بوده است اجرا شوند. به اعتقاد جیمز (۱۹۹۰)، زمانی که در هر سطح، انگیزه‌هایی برای تحریف اطلاعات

وجود دارد، نظارت و پایش صحیح اجرای تصمیمات تخصیص منابع مهم است. این امر از مشکلات اجرایی و لابی‌گری بخش‌های صاحب قدرت جلوگیری می‌کند. تجربه ثابت کرده است در بسیاری از دانشگاه‌ها، الگوی‌های تخصیص منابع به علت مقاومت، اجرایی نشده‌اند یا به طور ناکارآمدی اجرا شده‌اند. اجرای نامطلوب یک سازوکار مناسب، موفقیت آن را به شدت متاثر خواهد کرد.

**آثار و دستاورد تصمیم:** اگر مراحل قبلی تصمیمات تخصیص منابع مطلوب باشد، انتظار می‌رود آثار و دستاوردهای خوبی به ارمغان آورد. طبق نظریه اقتصادی، تصمیم‌گیران باید، در رابطه با تصمیمات تخصیص منابع به حداکثر مطلوبیت و رضایت برسند. هر چقدر خروجی‌های تصمیم بیشتر باشد، مطلوبیت نهایی نیز بیشتر خواهد بود.

تقریباً تمام الگوهایی که برای تصمیمات تخصیص منابع دانشگاه تهیه شده، بر تحلیل الزامات ورودی (منابع) تمرکز داشته‌اند درحالی که آن‌ها عموماً از خروجی‌ها/دستاوردهای تصمیمات، ارزش‌های منحصر به فرد سازمانی و ساختار تصمیم‌بوروکراتیک غفلت کرده‌اند. با این حال این عوامل تاثیر زیادی بر فرایند تصمیمات دارند. درک آثار تصمیمات و اینکه آیا این نتایج قابل قبول هستند یا خیر، اهمیت زیادی دارد؛ زیرا عملکرد همه افراد، گروه‌های آموزشی و دانشکده‌ها عمدتاً به میزان و چگونگی تخصیص منابع به آنان وابسته است (هو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۴۷۲).

به اعتقاد هوناک و همکاران (۱۹۷۴) در ارتباط با تصمیمات تخصیص منابع در نهایت مجموعه‌ای از خروجی‌های آموزشی، پژوهشی و ... که اندازه‌گیری برخی از آن‌ها دشوار است، بدست خواهد آمد. به لحاظ نظری، برای هر سطح معین از منابع (بودجه و غیره)، مجموعه‌ای از خروجی‌های مورد انتظار وجود دارد. واطناب و همکاران (۲۰۱۳: ۲)، یکی از ملاک‌های کلیدی برای اطمینان پیدا کردن از درجه‌ی مناسب بودن کیفیت تصمیمات تخصیص منابع را، درنظر گرفتن دستاوردهای تصمیمات می‌دانند.

طبق نمودار (۲) از بین زیرمؤلفه‌های نتایج تصمیمات تخصیص منابع، دستاوردهای آموزشی و پژوهشی به ترتیب دارای بیشترین فراوانی هستند. از آنجایی که تخصیص منابع، قابلیت راهبردی و سیاستگذاری دارد اگر منابع طی یک فرایند منطقی و سازوکار مناسب (از جمله عملکردمحور) بین واحدهای تابعه، تقسیم شوند انتظار می‌رود رفتار و تصمیمات مجموعه مدیریتی، کارکنان اداری و از همه مهمتر، اعضای هیأت‌علمی در جهت افزایش کمی و کیفی تولیدات آموزشی و پژوهشی دانشگاه اصلاح شود. به عنوان مثال اگر حقوق و مزایای اعضای گروه‌های آموزشی به عملکردشان گره بخورد، تلاش کمی و کیفی بیشتری برای بروزرسانی برنامه‌های درسی و انجام تحقیقات کاربردی صورت خواهد گرفت. لذا لازم است آثار تصمیمات تخصیص منابع در ابعاد آموزشی و پژوهشی به دقت رصد و مشکلات و کمبودهای احتمالی در تصمیمات آتی مدنظر قرار گیرد.

کارایی و صرفه‌جویی هزینه از دیگر آثار تصمیمات تخصیص منابع است که باید دنبال شود. کاریو (۲۰۱۰)، معتقد است تخصیص منابع درون‌سازمانی، دارای نواقصی است چرا که طبق شواهد، با وجود محدودیت منابع، تخصیص منابع به فعالیت‌های غیرضروری صورت می‌گیرد؛ در حالی که لازم است برای افزایش کارایی و صرفه‌جویی در منابع کمیاب، برنامه‌ها و خدمات فاقد مشتری، متوقف شوند. از آنجایی که بیش از ۸۰ درصد منابع مالی دانشگاه به منابع انسانی متعلق است با تخصیص بهینه منابع انسانی، تعدادی از کارکنان غیرضروری از سیستم حذف و یا جابه‌جا می‌شوند که این خود در کاهش هزینه‌های کارکنان نقش به‌سزایی دارد (شفیعی و انگاشته، ۱۳۹۵: ۱۰۶). چیدمان مناسب نیروی انسانی و شناسایی هزینه‌های غیرضروری، هزینه‌های سازمان را به میزان قابل توجهی کاهش می‌دهد و از سویی به کارایی و اثربخشی کارکردهای سازمان کمک می‌کند (قاضی‌میرسعید، ۱۳۹۲: ۴۳۵). همچنین از آنجایی که نظام‌های بودجه‌ریزی افزایشی یا تکراری، تمایل به حفظ وضعیت موجود تخصیص منابع دارند، مانع رسیدگی و ملاحظه جایگزین‌هایی می‌شود که کارایی و صرفه‌جویی هزینه را افزایش می‌دهد (هوناک و همکاران، ۱۹۷۴).

عدالت-برابری نیز همیشه به عنوان برآیند تصمیمات تخصیص منابع مطرح بوده است. عدالت توزیعی بر انصاف در توزیع یا تخصیص منابع تمرکز دارد. به گفته آدامز (۱۹۶۵)، افراد برای تعیین اینکه آیا نتایجی که نصیب آنان شده است منصفانه بوده است یا خیر، نسبت نتایج به مشارکت‌های خودشان را با بقیه مقایسه و نتیجه‌گیری می‌کنند. علاوه‌براین این وضعیت احتمالاً بر رفتارهای آینده افراد و واحدها تاثیر خواهد گذاشت. به طور کلی طبق نظریه انصاف، کسانی که بیشترین مشارکت را دارند باید بیشترین توزیعات را دریافت کنند (هنات، ۲۰۱۵). تخصیص منابع براساس روش‌های سنتی منجر به بی‌عدالتی در توزیع و استفاده نامناسب از منابع محدود می‌گردد و از طرفی بسیاری از نیازهای سازمانی بی‌جواب می‌مانند. به اعتقاد گاروین (۱۹۸۰) در فرایند تخصیص درون‌سازمانی، مدیران در تلاش هستند تا حد امکان با همه گروه‌های آموزشی و واحدهای دانشگاهی عادلانه رفتار کنند تا تضادهای درونی را کاهش دهند. به اعتقاد وبلن نیز در صورتی که منابع در دانشگاه به طور نامناسب توزیع و تخصیص یابد، دانشگاه از مأموریت اصلی خود منحرف و عملکرد نامطلوبی خواهد داشت (راینز و لیدرز، ۲۰۰۳: ۱۴۴).

بهبود درجه پاسخگویی و رقابت‌مندی از آخرین زیرمولفه‌های آثار تصمیمات تخصیص منابع هستند. تحت هر نظام تخصیصی، تخصیص دهندگان منابع و موسسات آموزش عالی، باید در قبال اقدامات، تصمیمات و هزینه‌هایی که انجام می‌دهند پاسخگو باشند. بدین معنا که تخصیص منابع و پاسخگویی در هم تنیده هستند. پاسخگویی به نوعی مستلزم گزارش، توضیح و توجیه این است که منابع چگونه استفاده شده‌اند و چه تاثیراتی داشته‌اند. ذینفعان باید اطمینان حاصل کنند منابع مالی موسسه، هدر نمی‌رود و هزینه آموزش بیهوده نیست؛ به عنوان نمونه مسی (۱۹۹۶: ۳۸) هشدار می‌دهد که بدون پاسخگویی، موسسات به سمت پژوهش بیش از حد رفته و به نیازهای دانشجویان کمتر پاسخ می‌دهند و توجه کمی به کارایی دارند. در نهایت تصمیمات تخصیص منابع اگر از درجه مطوبیت قابل قبولی برخوردار باشند زمینه‌ساز رقابت درونی و بیرونی برای دانشگاه خواهند شد. رقابت درونی به این صورت است که واحدهای مختلف درون‌دانشگاهی برای جذب منابع و عوامل آموزشی خلاق و کارآمد، سعی خواهند کرد کیفیت خدمات آموزشی، پژوهشی و خدماتی را تقویت کنند و این

امر در نهایت برای دانشگاه در رقابت با سایر دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی برای جذب منابع، مزیت رقابتی ایجاد خواهد کرد (رقابت بیرونی). براساس یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود:

۱- برای ارزیابی و آسیب‌شناسی تصمیمات تخصیص منابع مولفه‌ها و زیرمولفه‌های الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر مدنظر مدیران و سیاستگذاران دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی قرار گیرد تا برای رفع نواقص احتمالی، تصویر جامعی از وضعیت تصمیمات پیش روی ایشان قرار داشته باشد.

۲- براساس یافته‌های پژوهش با توجه به اهمیت استقلال مالی دانشگاه برای برنامه‌ریزی بلندمدت و ارتقاء کیفیت تصمیمات تخصیص منابع، کاهش وابستگی به منابع مالی دولت و درآمدهای نفتی از طریق تنوع بخشی در تامین منابع مالی و حرکت به سمت سازوکارهای بازارمحور پیشنهاد می‌شود.

۲- طبق نمودار (۲) عوامل سازمانی دارای بیشترین فراوانی هستند. از بین عوامل سازمانی، آموزش و پشتیبانی هم برای تصمیم‌گیران و هم برای مجریان نقش راهبردی دارد. تصمیمات تخصیص منابع نسبت به دیگر عرصه‌های تصمیم‌گیری خاص‌تر بوده و نیازمند تخصص و دانش ویژه در این رابطه می‌باشند. همچنین با توجه به اثرگذاری احساسات، ارزش‌ها و غیره بر کیفیت تصمیمات تخصیص منابع دوره‌های دانش‌افزایی در زمینه اقتصاد شناختی، ارزیابی‌های شناختی، اقتصاد دانشگاه و اقتصاد آموزش عالی، کیفیت تصمیم و ... برای تصمیم‌گیران کلیدی دانشگاه پیشنهاد می‌گردد.

۳- با توجه به تاثیر همه‌جانبه سیستم‌های اطلاعاتی، ایجاد سامانه هوشمند پشتیبان تصمیم‌گیری برای ارتقاء کیفیت تصمیمات تخصیص منابع پیشنهاد می‌شود. با توجه به اهمیت اطلاعات دقیق، بهینه و بهنگام در تصمیم‌گیری‌ها به طور کلی و تصمیمات تخصیص منابع به طور خاص، ایجاد چنین سامانه‌ای که بتواند نیازهای تصمیم‌گیران را در کمترین زمان و بالاترین کیفیت برآورده سازد، اهمیت حیاتی دارد.

۳- طبق نتایج (نمودار ۲)، در بین زیرمولفه‌های فرایند تصمیم‌گیری، مشارکت در تصمیم‌گیری از بیشترین فراوانی برخوردار است و تعداد بیشتری از مطالعات به آن اشاره داشته‌اند. از آنجایی که تصمیمات راهبردی تخصیص منابع منشاء بسیاری از تضادها و کشمکش‌ها بین واحدهای مختلف دانشگاهی هستند پیشنهاد می‌شود تمامی ذی‌نفعان در اتخاذ این تصمیمات مشارکت داشته باشند و به نوعی تاکید بر اجماع و اتفاق نظر باشد تا ضمانت اجرایی آن‌ها نیز افزایش پیدا کند.

۴- با توجه به اهمیت نظارت و پایش اجرای تصمیمات براساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌گردد دانشگاه به صورت دوره‌ای (حداکثر هر ۶ ماه یکبار) نسبت به ارزیابی وضعیت اجرا اقدام کرده و مشکلات احتمالی را رفع نماید.

۵- از آنجایی که معمولاً در برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی رصد کردن نتایج و آثار برنامه و تصمیمات مغفول می‌ماند پیشنهاد می‌شود مسئولان و سیاستگذاران دانشگاه پس از اینکه نتایج تصمیمات به بار نشست جهت ارتقاء کیفیت تصمیمات آتی نتایج بدست آمده را براساس زیرمولفه‌های پیشنهادی الگوی پژوهش حاضر ارزیابی کنند.

## منابع

- امیری، مجتبی؛ مقیمی، سیدمحمد؛ قربانی، فاطمه (۱۳۸۹). چالش‌ها، موانع و سازوکارهای نظام‌های بودجه‌ریزی در آموزش عالی ایران: مطالعه موردی: دانشگاه تهران. *بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، ۱۷ (۵۹)، ۱۶-۳.
- آراسته، حمیدرضا (۱۳۸۰). مدیریت در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری: چالش‌ها و کاستی‌ها، *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۱ و ۲۲ (۲)، ۴۱-۶۹.
- جنتی، علی؛ عافیان، اسماعیل و ایزدی، شبنم (۱۳۹۲). تخصیص منابع مالی دانشگاه علوم پزشکی تبریز: مطالعه کیفی، *تصویر سلامت*، ۴ (۳)، ۳۱-۲۴.
- خوشوقت، محمدحسین (۱۳۸۳). *تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری در سیاست خارجی*. تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۸۹). *تئوری و طراحی سازمان*، جلد دوم، پارسیان، علی و اعرابی، سیدمحمد. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- شفیع، مرتضی و انگاشته، بلقیس (۱۳۹۵). تخصیص بهینه منابع انسانی به پایگاه‌های اورژانس با استفاده از مدل پوششی داده‌های متمرکز، *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۶ (۱)، ۱۰۵-۱۳۳.
- شفیع، فاطمه‌صغری؛ نادری، ابوالقاسم؛ ایلی، خدایار و سبحانی، حسن (۱۳۹۷). تحلیل و تبیین عملکرد پژوهشی اعضای هیأت علمی با رویکرد آمیخته و الگوسازی چندسطحی، مطالعه موردی: دانشگاه تهران، *مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی*، ۷ (۱۳)، ۹۷-۱۲۰.
- رحمانی، نیره؛ پورکریمی، جواد؛ دیالمه، نیکو و خنیفر، حسین (۱۳۹۷). مولفه‌های رهبری حکمت‌محور: یک مطالعه فراترکیب، *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۷ (۱)، ۴۰-۷۲.
- رضائیان، صهبا (۱۳۹۷). *طراحی الگوی عوامل شناختی موثر بر تصمیم‌گیری*، پایان‌نامه دکتری رشته آموزش عالی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- قاضی‌میرسعید، سیدجواد؛ میرزائی، محیا؛ حق‌شناس، الهام و درگاهی، حسین (۱۳۹۲). بررسی توزیع نیروی انسانی متخصص در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران. *مجله پیرایشگری دانشگاه علوم پزشکی تهران*، ۷ (۵)، ۴۴۶-۴۳۳.
- قهرمانی، محمد (۱۳۸۴). بهسازی نظام تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشکده‌های علوم تربیتی دانشگاه‌های تهران و مدیران و کارشناسان وزارت آموزش و پرورش، *فصلنامه نوآوری‌های آموزشی*، ۱۳ (۴)، ۵۷-۳۲.
- محجوب، حسن؛ نادری، ابوالقاسم؛ خرازی، کمال و یعقوب، انتظار (۱۳۹۷). تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی در دانشگاه‌های جامع دولتی، *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۴ (۲)، ۸۳-۵۵.
- محجوب، حسن (۱۳۹۳). الگوی تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی در دانشگاه تهران، رساله دکتری آموزش عالی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- مشایخی، علینقی (۱۳۷۴). نظام تصمیم‌گیری و عوامل مهم در شناخت و بهبود آن، *مجله تدبیر*، ۱۴ (۵۴)، ۱۸-۱۴.
- منجم‌زاده، سعید (۱۳۹۷). *تدوین الگوی توسعه مالی دانشگاه: مورد دانشگاه تهران*، رساله دکتری آموزش عالی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- نادری، ابوالقاسم (۱۳۸۹). سازوکار و الگوی مطلوب تخصیص منابع مالی برای آموزش و پرورش (مبانی، الزامات، عناصر و الگوریتم). *فصلنامه تعلیم و تربیت*، ۱۰۴، ۹۰-۵۹.
- نادری، ابوالقاسم (۱۳۹۲). اقتصاد شناختی: رویکردی نوین برای تبیین تصمیم‌گیری‌های اقتصادی، *برنامه‌ریزی و بودجه*، ۱۸ (۲)، ۹۹-۱۲۵.
- نادری، ابوالقاسم (۱۳۹۴). تابع تولید آموزش عالی: کاربردها، چالش‌ها و چشم‌اندازها. *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۱ (۳)، ۲۹-۱.

- نادری، ابوالقاسم (۱۳۹۷). مباحث پیشرفته در اقتصاد آموزش: کارایی و اثربخشی درونی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- نادری، ابوالقاسم (۱۳۹۴a). *مالیه آموزش*، چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- نقی‌زاده، رضا؛ الهی، شعبان؛ منطقی، منوچهر و قاضی‌نوری، سیدسپهر (۱۳۹۳). فراترکیب الگوهای نوآوری منطقه‌ای: مروری بر سال‌های ۲۰۱۳-۱۹۹۰، *فصلنامه مدیریت نوآوری*، ۳ (۴)، ۵۶-۲۵.
- هارولد، ر (۱۳۷۶). *دایره‌المعارف آموزش عالی*، ترجمه هادی شیرازی بهشتی. تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
- Bess, J. L., & Dee, J. R. (2008). *Understanding college and university organization: Dynamics of the system* (Vol.2). Stylus Publishing, LLC..
- Blenko, M. W., Mankins, M. C., & Rogers, P. (2010). The decision-driven organization. *Harvard Business Review*, 88(6), 54-62.
- Brinkman, P. T. (1990). College and university adjustments to a changing financial environment. *The economics of American universities: Management, operations, and fiscal environment*, 215-232.
- Brown Jr, W. O. (2014). University board composition: Causes and consequences. *Managerial and Decision Economics*, 35(5), 318-336.
- Bruneforth, M., Chabera, B., Vogtenhuber, S., & Lassnigg, L. (2015). *OECD Review of Policies to Improve the Effectiveness of Resource Use in Schools: Country Background Report for Austria*.
- Bouillard, P. (2016). A multi-objective method to align human resource allocation with university strategy. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 20(1), 17-23.
- Bujar, M., McAuslane, N., Salek, S., & Walker, S. (2016). Quality of regulatory decision-making practices: issues facing companies and agencies. *Therapeutic innovation & regulatory science*, 50(4), 487-495.
- Casper, C. A., & Henry, M. S. (2001). Developing performance-oriented models for university resource allocation. *Research in Higher Education*, 42(3), 353-376.
- Chevaillier, T. (2002). University governance and finance: the impact of changes in resource allocation on decision making structures. In *Governing higher education: National perspectives on institutional governance* (pp. 87-98). Springer, Dordrecht.
- Childress, A. L. (2015). *Examination of decision-making processes for resource allocation at the college-level and school-level within an academic unit*. (Doctoral dissertation, Purdue University).
- Coetsee, M. (2015). *Centralised versus decentralised administrative resource allocation in the Faculty of the Humanities at the University of the Free State* (Doctoral dissertation, University of the Free State).
- Dijkman, F. G. (1985). An allocation model for teaching and nonteaching staff in a decentralized institution. *Research in Higher Education*, 22(1), 3-18.
- Eedle, E. (2007). *Resource allocation in selected Australian universities: Faculty of Business and Enterprise*, Swinburne University of Technology.

- Ehrenberg, R. G. (1999). Adam Smith goes to college: An economist becomes an academic administrator. *Journal of Economic Perspectives*, 13(1), 99-116.
- Garvin, D. A. (1980). *The economics of university behavior*: ERIC.
- Gasson, I., & Otto, E. (1979). Academic Staff Allocation Procedures in Institutions in Australia. *Vestes*, 22(1), 52-54.
- Griew, S. (1980). A Model for the Allocation and Utilisation of Academic Staff Resources. *Canadian Journal of Higher Education*, 10(2), 72-84.
- Gunnell, J. B. (1979). Resource Allocation for Maximum Program Effectiveness. *New Directions for Institutional Research*, 6(4), 55-63.
- Hackman, J. D. (1985). Power and centrality in the allocation of resources in colleges and universities. *Administrative Science Quarterly*, 61-77.
- Hills, F. S., & Mahoney, T. A. (1978). University budgets and organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 454-465.
- Hnat, H. B., Mahony, D., Fitzgerald, S., & Crawford, F. (2015). Distributive justice and higher education resource allocation: Perceptions of fairness. *Innovative Higher Education*, 40(1), 79-93.
- Hoenack, S. A. (1977). Direct and incentive planning within a university. *Socio-Economic Planning Sciences*, 11(4), 191-204.
- Hoenack, S. A., & Berg, D. J. (1980). The Roles of Incentives in Academic Planning. *New Directions for Institutional Research*, 7(4), 73-95.
- Hoenack, S. A., & Norman, A. L. (1974). Incentives and resource allocation in universities. *The Journal of Higher Education*, 45(1), 21-37.
- Hoenack, S. A., Meagher, P. D., Weiler, W. C., & Zillgitt, R. A. (1974). University planning, decentralization and resource allocation. *Socio-Economic Planning Sciences*, 8(5), 257-272.
- Ho, W., Higson, H., & Kumar Dey, p. (2007). An integrated multiple criteria decision making approach for resource allocation in higher education. *International Journal of Innovation and Learning*, 4(5):471-486.
- Howard, R. A. (1988). Decision analysis: practice and promise. *Management science*, 34(6), 679-695.
- James, E. (1990). Decision processes and priorities in higher education. *The economics of American universities*, 77-106.
- Johnson, W. R., & Turner, S. (2009). Faculty without students: Resource allocation in higher education. *Journal of Economic Perspectives*, 23(2), 169-89.
- Johnston, K. (2003). Implementing a Strategic University Financial Allocation Model During a Major Restructure. *Journal of Institutional Research*, 12(2), 41.
- Jongbloed, B. (2008). Performance-oriented budgeting in Europe: Trends, effects and consequences. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 3(1).
- Jongbloed, B., & Van Der Knoop, H. (1999). *Budgeting at the institutional level*. In *From the Eye of the Storm* (pp. 141-164): Springer.
- Kariwo, M. T. (2010). *The Impact of Resource Allocation Methods on the Performance of the Academic Staff at Public Universities in Zimbabwe*. (Doctoral dissertation, University of Alberta).
- Kleinmuntz, D. N. (2007). 20 Resource Allocation Decisions. *Advances in decision analysis: From foundations to applications*, 400.

- Knight, W. E., Folkins, J. W., Hakel, M. D., & Kennell, R. P. (2011). Administrators' decisions about resource allocation. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(4), 325-336.
- Lepori, B., Usher, J., & Montauti, M. (2013). Budgetary allocation and organizational characteristics of higher education institutions: a review of existing studies and a framework for future research. *Higher Education*, 65(1), 59-78.
- Liefner, I. (2003). Funding, resource allocation, and performance in higher education systems. *Higher Education*, 46(4), 469-489.
- Lilien, Gary L., Arvind Rangaswamy, Gerrit H. Van Bruggen, and Katrin Starke. "DSS effectiveness in marketing resource allocation decisions: Reality vs. perception." *Information Systems Research* 15, no. 3 (2004): 216-235.
- López, M. J. G. (2006). Towards decentralized and goal-oriented models of institutional resource allocation: The Spanish case. *Higher Education*, 51(4), 589-617.
- Massy, W. F. (Ed.). (1996). *Resource allocation in higher education*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- McGarrity, J. (2012). The Optimal Allocation of Faculty in a College Of Business. *International Journal of Business and Social Science*, 3(12).
- Nkrumah-Young, K. K., & Powell, P. (2008). Resource allocation models and accountability: A Jamaican case study. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(3), 245-259.
- Nooraie, M. (2012). Factors influencing strategic decision-making processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(7), 405.
- Otten, C., & Savenije, B. (1990). The rise and fall of an allocation model: An evaluation of its role as an instrument for policy decisions. *Research in higher education*, 31(1), 1-14.
- Prowle, M., & Morgan, E. (2005). *Financial management and control in higher education*. Psychology Press.
- Raines, J. P., & Leathers, C. G. (2003). *The economic institutions of higher education: Economic theories of university behaviour*: Edward Elgar Publishing.
- Ritzen, J. (2016). University autonomy: Improving educational output. *IZA World of Labor*.
- Rodas, D. J. (1998). *Resource allocation in private research universities*. (Doctoral dissertation Stanford University).
- Rosa, M. J., Amado, D., & Amaral, A. (2009). Funding allocation and staff management. A Portuguese example. *European Journal of Education*, 44(1), 127-140.
- Savenije, B. (1992). University budgeting: creating incentives for change? *Research in higher education*, 33(5), 641-656.
- Schick, A. G. (1985). University budgeting: Administrative perspective, budget structure, and budget process. *Academy of Management Review*, 10(4), 794-802.



- Schick, A. G., Sherr, L. A., & Tuggle, F. D. (1982). The bureaucratic model in university budgeting: An alternative explanation to power. *Journal of Management*, 8(1), 49-64.
- Sculpher, M., Fenwick, E., & Claxton, K. (2000). Assessing quality in decision analytic cost-effectiveness models. *Pharmacoeconomics*, 17(5), 461-477.
- Sepucha, K. R., Levin, C. A., Uzogara, E. E., Barry, M. J., O'Connor, A. M., & Mulley, A. G. (2008). Developing instruments to measure the quality of decisions: early results for a set of symptom-driven decisions. *Patient education and counseling*, 73(3), 504-510.
- Sharma, R. D. (1980). The utilisation and allocation of academic staff resources in Australian Colleges of Advanced Education. *Journal of Tertiary Educational Administration*, 2(2), 171-181.
- Singer, P., & Mapa, J. (1998). Ethics of Resource Allocation. *Hospital quarterly*, 1(4), 29.
- Solanke, O., & Olatunji, L. (2015). Resource Allocation in Higher Education: A Case Study of Selected Polytechnics in Nigeria. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 83, 1.
- Spetzler, C., Winter, H., & Meyer, J. (2016). *Decision quality: Value creation from better business decisions*: Wiley Online Library.
- Spetzler, L., & Neal, L. (2015). An organization-wide approach to good decision making. *Harvard Business Review*.
- Tsuma, A. N., & Mugambi, F. (2014). Factors Influencing Performance of Income Generating Units in Public Universities. *European Journal of Business and Management*, 6(10), 87-92.
- Tuckman, H. P., & Chang, C. F. (1990). Participant goals, institutional goals, and university resource allocation decisions. *The economics of American universities: Management, operations, and fiscal environment*, (State University of New York Press, Albany), 20.
- University of Western Kentucky (2018), 'University of Western Kentucky Allocation Model', <https://www.wku.edu/ramp/>
- Vandekerhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2019). The effect of nonfamily managers on decision-making quality in family firm TMTs: The role of intra-TMT power asymmetries. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 100272.
- Wardhani, R. S., Marwa, T., Fuadah, L., Siddik, S., & Awaluddin, M. (2019). Good university governance: budgeting participation and internal control. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 14(1), 1-18.
- Watanabe, S., Murasawa, M., & Abe, Y. (2013). Internal Staff Allocation and the Changing Workload of Japanese Professoriate: A Multilevel Statistical Analysis with Simulations. Research & Occasional Paper Series: CSHE. 1.13. *Center for Studies in Higher Education*.
- Watts, E. W. (1996). Internal allocation of funds: changes and challenges for Australian universities. *Financial Accountability & Management*, 12(1), 53-69.
- Williams, G. (1990). *Financing Higher Education. Current Patterns*. OECD, 2, rue Andre-Pascal, 75775 Paris, Cedex 16, France..
- Winkler, R. H. (1972). *An Exploratory Model for the Determination of Faculty Allocations to a University*. (Doctoral dissertation, University of Wisconsin - Madison).

## **A model for evaluating the quality of university resource allocation: Meta-Synthesis approach**

### **Abstract**

The aim of this study was to identify the quality components of resource allocation decisions (financial and human) in order to evaluate the quality of this type of decisions in the university. For this purpose, Meta-Synthesis approach was used. In the first step, different keywords were searched in the most important foreign and domestic databases and 696 related research works in this field were identified. In the next step, with the initial review of these studies, based on certain indicators, 72 scientific works were selected that examined the quality components of resource allocation decisions with the coding technique, key findings were identified and categorized under 4 components and 36 sub-components, which are: Factors affecting the quality of resource allocation decisions (extra-organizational factors include: international environment, political factors, economic factors, socio-cultural factors, governance in higher education and government laws and regulations, organizational factors include: culture supporting quality, decision makers training and support, information system, internal regulations and rules, university goals and programs, organizational structure and power, financial resources and resource allocation mechanism and Individual factors also include: cognitive readiness, emotions and feelings, incentive, perceptual ability, belief and value, health status), resource allocation decision process (Includes: decision issue, evaluation of alternatives, uncertainty, time, information, Participate in decision making, transparency and objectivity of the decision-making process, knowledge-based decision-making), implement resource allocation decisions (includes: executive support and supervision) and results from resource allocation decisions (includes: educational results, research results, productivity, efficiency and cost savings, justice - equality, improving the degree of accountability and competitiveness). To assess the quality of resource allocation decisions, the proposed model of the present study is an integrated and comprehensive model because it simultaneously includes the four components mentioned above and their sub-components.

**Keywords:** Model for Evaluating the Quality of Resource Allocation Decisions, University, Method of Meta-Synthesis, Scarcity and Limited Resources, Education and Research.