




# Developing a strategic model for attracting and creating value for higher education management graduates in the governance system of higher education in Iran

\*Mohsen Khosravi 

\*\*Mohamad Hasani 

\*\*\* Reza eidy 

\* Assistant Professor, Department of Education sciences Farhangian University, Tehran, Iran.

[mo.khoravi500@gmail.com](mailto:mo.khoravi500@gmail.com)

\*\* Full Professor, Department of Educational Sciences, Urmia University, Urmia, Iran.

[m.hassani@urmia.ac.ir](mailto:m.hassani@urmia.ac.ir)

\*\*\* Department of Education sciences Farhangian University, Tehran, Iran. [reza.eidy@yahoo.com](mailto:reza.eidy@yahoo.com)

Received: 21.01.2022

Accepted: 22.03.2024

P.127-149

## Abstract

The purpose of this research is to present a strategic model based on which it is possible to explain the attraction and value creation of higher education management graduates in the governance system of higher education in Iran. The current research was qualitative in terms of research method. Foundation's data theory has been used to build the absorption and valuation model. In this section, 18 experts who are familiar with the topic of attracting and valuing higher education management graduates have been used. Data has been collected by semi-structured interview method. In order to analyze the data, a three-stage process of open, selective and central coding was used with the help of MAXQDA2020 software, and the findings of this process show the paradigm model of attracting and valuing students including 27 main categories and 95 variables including attracting and valuing students as the core. or the main category of the model; 5 causal conditions; 3 background conditions; 3 interfering conditions; 3 strategic conditions and finally 4 consequences were placed. In this regard, considering the key role of higher education graduates in the sustainable development of knowledge and skills, it is required that higher education management graduates have a constructive interaction in the formulation and implementation of macro policies, and through a clear response to their request, their motivation to the increase responsibility for work in educational and executive organizations.

**Keywords:** Higher Education, Strategic Model, Governance, Value Creation, Attracting Graduates.

Corresponding Author: Mohsen Khosravi - [Mo.khoravi500@gmail.com](mailto:Mo.khoravi500@gmail.com)



## Introduction

### • Problem statement

As a provider of knowledge, the higher education system of each country has a leading role in activating public and private partnerships. They have also become a necessary and dynamic element for development and innovation based on the knowledge economy in societies. (Kaputa et al., 2022). One of the important missions of higher education is to work closely with stakeholders and entrepreneurs so that the required skills such as entrepreneurship, self-management, communication and problem solving can be developed to attract students. (Ng et al, 2021& Abelha et al, 2020). The value of the higher education complex is to attract graduates as the core of higher education. As in some countries, including Britain, the recruitment office, recruitment guide and required skills have been prepared (Tight, 2023). In fact, attracting and valuing graduates has become one of the most important factors in ranking universities around the world, and an important means of attracting students, as a result, expert knowledge is the basic need of the modern world economy (Geiger, 2021). The importance of examining this issue becomes more tangible when we realize that the graduate recruitment agenda presents great opportunities for higher education providers, academics and students. Attracting them gives the opportunity for students to understand their potential capacities, increase their skills, attitudes, characteristics and knowledge to become successful citizens and thereby increase the political legitimacy of education. It helps a lot.

### • Purpose

The purpose of this research is to find out the components of attracting and valuing higher education management graduates in Iran's higher education governance system in order to provide the ideal model in Iran?

### • Questions

- 1) What are the key conditions that emerge?
- 2) What are the conditions that create the main phenomenon?
- 3) What background conditions are effective in this?
- 4) What intervention factors are there to reach the strategy?
- 5) What basic solutions are used?
- 6) What were the consequences of the solutions?

### • Background

The concept of higher education graduate absorption has changed throughout history, absorption "simply speaking means increasing the transition of higher education graduates from the educational environment to the work environment (Okolie et al, 2020). From the point of view of Kahn (2021), learner recruitment is understood as a learner's capacity to act in the work environment that helps to maintain and develop the group, which if higher education considers the group as an inseparable aspect of learning. Workplaces can be more directly aligned to values that matter to society. Employers claim that structured work experience has clear positive effects on graduates' abilities and enhances interpersonal skills and communication skills (Caballero et



al. 2020). And also the entrepreneurship of graduates to attract so that entrepreneurship becomes a powerful tool to create jobs and improve economic power (Erlangga, 2022).

### **Methodology**

In this research, the foundation data method has been used In this research, Corbin and Strauss method has been used for the research paradigm. The participants in this research were purposefully selected from among the experts who had an opinion on the topic of higher education and governance and policy issues. Sampling continued until the categories were saturated. 12 people were faculty members of educational sciences of public universities (66 %) and 6 were directors of departments of educational sciences faculties of public universities (34 %). Data analysis was done using Corbin and Strauss techniques, which included three processes of open coding, axial coding, and selective coding, and using MAXQDA 2020 software.

### **Findings**

The findings of this section, the central factors of attracting and valuing graduates of higher education management in the governance system of higher education can be separated into two categories, the multi-dimensional design of the system of attracting graduates and the policies of attracting and valuing graduates in the governance system of higher education. The findings of this section of the intervening factors of recruiting and valuing higher education management graduates in the governance system of higher education into three categories of organizational culture of recruiting and valuing, organizational justice of recruiting and sustainability of the existing system of discovering skills as the intervening factors in the design of the recruiting model and Valuation of higher education management graduates has been considered in Iran's higher education governance system The background factors of the findings of this section, the background factors of attracting and valuing higher education management graduates in the governance system of higher education have been considered into three categories: responsibility, mission field, and upstream documents. The findings of this section are the factors of the strategies of attracting and valuing graduates of higher education management in the governance system of higher education into three categories of strategies for institutionalizing the management system of entrepreneurial abilities of graduates, designing the management process of multiple entrepreneurial talent and modeling the resource allocation system, solutions for the model of recruitment and Valuing graduates in the governance system of higher education in Iran. The findings of this section are the factors of the consequences of attracting and valuing higher education management graduates in the governance system of higher education into four categories of consequences resulting from the design of the model of attracting and valuing higher education management graduates in the governance system of higher education in Iran, including the components of efficient and effective job creation. Value creation for higher education management graduates and multiple competitive advantage to increase the quality of higher education management graduates and create a higher education quality assurance system.



## Conclusion

Although steps have been taken to value the recruitment of higher education graduates in the governance of the higher education system, there are still several challenges that need to be overcome. Among these challenges is identifying and removing the barriers to attracting higher education graduates, which is limited in planning and studies in this field. If entrepreneurship opportunities are created, attracting and valuing students of higher education management, their interaction and motivation will increase in the decisions and formulation of the governance system, they will consider themselves as contributors and their innovation and creativity will improve. On the other hand, due to the nature of their activities and mission, universities have an important responsibility in changing societies and especially contributing to sustainable development, and since the output and fruit of universities are their graduates, investing in attracting graduates facilitates reaching sustainable development of communities. And failing in this mission will make students passive and reduce their motivation.

## References

1. Abelha, M., Fernandes, S., Mesquita, D., Seabra, F., & Ferreira-Oliveira, A. T. (2020). Graduate employability and competence development in higher education—A systematic literature review using PRISMA. *Sustainability*, 12(15), 5900.
2. Caballero, G., Alvarez-Gonzalez, P., & Lopez-Miguens, M. J. (2020). How to promote the employability capital of university students? Developing and validating scales. *Studies in Higher Education*, 45(12), 2634-2652.
3. Erlangga, H. (2022). The effect of product promotion and innovation activities on marketing performance in middle small micro enterprises in Cianjur. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(1), 528-540.
4. Geiger, R. L. (2021). *American Higher Education since World War II: A History*, New Jersey: Princeton University Press.
5. Kaputa, V., Loučanová, E., & Tejerina-Gaite, F. A. (2022). Digital transformation in higher education institutions as a driver of social oriented innovations. *Social innovation in higher education*, 61, 81-85..
6. Ng, P., J. Chan, T. Wut, M. Lo, and I. Szeto. (2021). "What Makes Better Career Opportunities for Young Graduates? Examining Acquired Employability Skills in Higher Education Institutions." *Education + Training* 63 (6): 852–871.
7. Okolie. U. C.. Igwe. P. A.. Nwosu. H. E.. Eneie. B. C.. & Mlanga. S. (2020). Enhancing graduate employability: Why do higher education institutions have problems with teaching generic skills? *Policy Futures in Education*, 18(2), 294-313.
8. Tight, M. (2023). Employability: a core role of higher education?. *Research in Post-Compulsory Education*, 28(4), 551-571.
9. Kahn, P., & Lundgren-Resenterra, M. (2021). Employability as a capacity for agency in the workplace: The implications for higher education of a collective perspective on work. *Higher Education Quarterly*, 75(4), 535-547.





## تدوین الگوی راهبردی جذب و ارزش آفرینی دانش آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی در ایران

\*\*\*رضا عیدی                      \*\*\*محمد حسنی                      \*\*\*محسن خسروی

\* استادیار گروه آموزش علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران [mo.khoravi500@gmail.com](mailto:mo.khoravi500@gmail.com)

\*\* استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران [m.hassani@urmia.ac.ir](mailto:m.hassani@urmia.ac.ir)

\*\*\* گروه آموزش علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران [reza.eidy@yahoo.com](mailto:reza.eidy@yahoo.com)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۰۱                      تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۰۳

صص: ۹۲-۷۱

### چکیده

هدف این پژوهش ارائه الگوی راهبردی است که بر اساس آن بتوان جذب و ارزش آفرینی دانش آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی در ایران را تبیین نمود. پژوهش حاضر از نظر روش تحقیق از نوع کیفی بوده است. برای ساخت الگوی جذب و ارزش گذاری از نظریه داده بنیاد استفاده شده است. در این بخش از ۱۸ نفر از خبرگان آشنا با موضوع جذب و ارزش گذاری دانش آموختگان مدیریت آموزش عالی استفاده شده است. داده به روش مصاحبه نیمه ساختارمند جمع آوری گردیده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از فرآیند سه مرحله‌ای کدگذاری باز، انتخابی و محوری با کمک نرم افزار MAXQDA2020 استفاده شده است، که یافته‌های این فرآیند نشان دهنده مدل پارادایم جذب و ارزش گذاری دانش آموختگان شامل ۲۷ مقوله اصلی و ۹۵ متغیر شامل جذب و ارزش گذاری دانش آموختگان به عنوان هسته یا مقوله اصلی مدل؛ ۵ شرایط علی؛ ۳ شرایط زمینه‌ای؛ ۳ شرایط مداخله‌گر؛ ۳ شرایط راهبردی و نهایتاً ۴ پیامد قرار گرفت. در این راستا با توجه به نقش کلیدی دانش آموختگان آموزش عالی در توسعه پایدار دانشی و مهارتی، می‌طلبد که دانش آموختگان مدیریت آموزش عالی در تدوین و اجرای سیاستگذاری‌های کلان تعامل سازنده داشته باشند، و از طریق پاسخگویی شفاف به درخواست آن‌ها، انگیزه آن‌ها برای عهده‌دار شدن مسئولیت کاری در سازمان‌های آموزشی و اجرایی افزایش پیدا کند.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش عالی، الگوی راهبردی، حکمرانی، ارزش آفرینی، جذب دانش آموختگان.

### نوع مقاله: پژوهشی

#### ۱- مقدمه

محرك اصلی در توسعه جامعه، دانش‌های نوین، ایده‌های تازه و آرمان‌های جدید است و آموزش عالی، منبع تولید دانش، ایده‌های نو و رشد و پویایی به شمار می‌رود (ثلین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). یکی از رسالت‌های مهم آموزش عالی، این است که از نزدیک با ذینفعان و کارآفرینان همکاری کند تا بتواند مهارت‌های مورد نیاز از جمله کارآفرینی، خود مدیریتی، ارتباط و حل مسئله برای جذب دانش آموختگان توسعه

نظام آموزش عالی هر کشور به عنوان ارائه‌دهنده دانش، نقش پیشرو در فعال‌سازی مشارکت عمومی و خصوصی را بر عهده دارد. هم چنین به عنوان یک عنصر ضروری و در عین حال پویا برای توسعه و نوآوری مبتنی بر اقتصاد دانش در جوامع تبدیل شده‌اند. (کاپوتا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). اصولاً

2. Thelin

1. Kaputa



را برای ارائه‌دهندگان آموزش عالی، دانشگاهیان و دانشجویان ارائه می‌دهد. جذب آن‌ها این فرصت را می‌دهد تا دانش‌آموختگان ظرفیت‌های بالقوه خود را درک کنند، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌ها و دانش خود را افزایش دهند تا به عنوان یک شهروندان موفق تبدیل شوند و از این طریق به افزایش مشروعیت سیاسی آموزش عالی کمک می‌کند (آرتس<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۷ و آبلها<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در این راستا برخی از وظایف مهم؛ مجموعه آموزش عالی را ارزش‌گذاری جذب دانش‌آموختگان به عنوان هسته اصلی آموزش عالی است. به صورتی که در برخی کشورها از جمله بریتانیا دفتر جذب، راهنمای استخدام و مهارت‌های مورد نیاز تهیه شده است (تیقت، ۲۰۲۳). در واقع جذب و ارزش‌گذاری فارغ‌التحصیلان به یکی از مهم‌ترین عوامل در رتبه‌بندی دانشگاه در سراسر جهان، و یک وسیله مهم برای جذب دانشجویان مبدل گردیده است، در نتیجه دانش‌آموخته متخصص نیاز اساسی اقتصاد دنیای مدرن است (گیگر<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱).

ضرورت بررسی این مسئله را می‌توان از این حیث مورد واکاوی قرار داد که مسئله عدم جذب دانش‌آموختگان به عنوان یک موضوعی اساسی در بین آموزش عالی و مؤسسات آموزشی کشورها بوده است (تیقت، ۲۰۲۰). و تجربه کار ساختاریافته تأثیرات مثبت واضحی بر توانایی دانش‌آموختگان دارد (کابل لرو<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۲۰) لذا تدوین و طراحی مجموعه راهکارها و سیاست‌گذاری‌هایی که بتوان با تمسک به آن، شرایط را برای حضور مناسب دانش‌آموختگان نظام آموزش عالی در یک محیط شغلی مناسب و بر اساس علایق آن‌ها به عنوان تصمیم کلیدی بسیار ضروری است (کنیال و رنیگر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۲).

یکی از رویکردهای مهم و ارزش‌گذاری که می‌تواند حاکمیت آموزش عالی را قادر به مدیریت کند و پایداری روابط بین ذی‌نفعان تضمین کند. همچنین شفافیت، پاسخ‌گویی و

داده شود. (ان‌جی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱؛ آبلها و همکاران، ۲۰۲۰). و بکارگیری و مدیریت جذب دانش‌آموختگان با کیفیت در اولویت بازارهای کار رقابتی باشد (هارتمن و بنت<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). بنابراین، همواره در عصر معاصر جذب دانش‌آموختگان به عنوان یک هدف ارزشمند سیستم آموزش عالی در نظر گرفته شده است (تیقت<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳ و مک‌گونگل و وزیزکا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰).

اهمیت این موضوع از چند منظر قابل بررسی و تحلیل است. اول اینکه آموزش عالی ایران در دو دهه گذشته با چالش‌ها و مشکلات زیادی مواجه بوده است. گسترش تعداد دانشگاه‌ها، تعداد مؤسسات آموزشی مختلف، افزایش تعداد دانشجویان و گاهاً وجود تعداد زیادی دانش‌آموخته بیکار از جمله چالش‌های پیش روی نظام آموزش عالی ایران است (ماه‌فر و شهبازی، ۱۴۰۰). دوم، رویای شانس جذب دانش‌آموختگان و آینده بهتر آن‌ها به عنوان عامل اصلی در توسعه کشورها و کسب و کار در قرن ۲۱ است (بانک جهانی، ۲۰۲۱). که منجر به ارتقای مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در نظام آموزش عالی ایران شد به گونه‌ای که گاه نظام دانشگاهی را مجبور به بازاندیشی و ارائه خوانشی جدید در ساختار، مأموریت، اهداف و وظایف خود می‌کرد (باقری مقدم و احمدی، ۱۳۹۸). لذا می‌توان اذعان داشت با توجه به نقش آموزش عالی در بالندگی علمی و ارزش‌گذاری آن بر مهم‌ترین سرمایه‌های یک کشور که همان سرمایه‌های انسانی هستند و نیز اهداف سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، نظام آموزش عالی نیازمند تحولی نظام‌مند است (یوسفی و دیگران، ۱۴۰۰).

برنامه‌ریزی برای انتقال دانش‌آموختگان از آموزش عالی به اشتغال و ارزش آفرینی برای آن‌ها کمک قابل توجهی به توسعه منابع انسانی با کیفیت و اشتغال شایسته خواهد داشت (اتحادیه اروپا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱).

اهمیت بررسی این مسئله زمانی ملموس‌تر می‌گردد که بدانیم دستور کار جذب دانش‌آموختگان فرصت‌های بزرگی

6. Artess  
7. Abelha  
8. Geiger  
9. Caballero  
10. Quinlan & Renninger

3. Ng  
2. Hartman & Bennett  
3. Tight  
4. McGunagle & Zizka  
5. European Union



مختلف مبادرت نموده‌اند. اگر در دانشگاه‌ها سیاست‌ها و برنامه‌ها توسط دانش‌آموختگان تدوین گردد، خود را در قبال تصمیماتی که گرفته‌اند شریک می‌دانند و تلاش می‌کنند که به اهداف و رسالت‌های خود جامه عمل بپوشانند و دیگر بهانه‌ای برای مقصدانستن دیگران در شکست برنامه‌ها نداشته باشند (کادرادو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). باتوجه به این که دانشگاه محل کار دانشجویان متخصص است و آنان بهتر از هرکس می‌توانند نظام حکمرانی را تدوین کنند، بی‌توجهی به جذب و ارزش‌گذاری آن‌ها باعث بی‌انگیزگی دانشجویان و دانش‌آموختگان می‌شود (کینگ و بانس<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰).

حکمرانی خوب، سه شاخص مهم شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت دارد. که همه رهبران بدنبال رسیدن به حداکثر آن‌ها هستند (کارونیا و پراسیتو<sup>۸</sup>، ۲۰۲۳). الگوی حکمرانی خوب و بررسی نقش توانمندسازی نیروی انسانی در استقرار حکمرانی خوب سازمانی می‌تواند نظریه‌ای نوین در پاسخگویی به انتظارات و مسئولیت‌های جدید باشد. الگویی که می‌تواند راه برون‌رفت از وضعیت فعلی و روشی برای ارائه خدمات عمومی بهتر باشد (بالزر، ۲۰۲۰). نظام حکمرانی آموزش عالی مسئولیت بزرگی برای تشکیل رهبران پایداری آینده و حمایت از اجرای اهداف بلندپروازانه دارند. توسعه پایداری یک جنبه ضروری از شهرت و اعتبار یک دانشگاه در سطح جهانی است. آموزش عالی ذهنیت جامعه را ایجاد می‌کند و به عنوان یک عوامل تغییر دهنده به سمت توسعه پایدار در نظر گرفته می‌شود. با وجود این، مشخص است که چندین شاخص مرتبط با سیاستگذاری در نظام حکمرانی آموزش عالی وجود دارد، مانند آسیب‌پذیری اشتغال دانش‌آموختگان. آموزش عالی باید محرک تغییر فرهنگ باشند و برنامه‌های درسی را بر اساس اصول پایداری توسعه دهند. این از دانشکده‌ها شروع می‌شود، جایی که فرهنگ کارکنان دانشگاه کلید تحول دانش‌آموختگان است. برای این منظور ارتباط مناسب و متناسب با مخاطبان مختلف مورد نیاز است. به طور کلی، آموزش دانشجویان مبنای دستیابی به همه اهداف توسعه پایدار است و مسیری

تصمیم‌گیری برای جذب دانش‌آموختگان را تسهیل می‌کند، حکمرانی خوب است (راتود<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

حکمرانی در آموزش عالی ابزاری است که با اتکا بر آن، مؤسسات آموزش عالی به صورت رسمی سازماندهی و مدیریت می‌شوند. در یک عرف ساده حکمرانی دانشگاه شیوه‌ای است که دانشگاه‌ها در آن فعالیت می‌کنند (پری<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). از آن جا که گستره حکمرانی در سه سطح رهبری سازمانی، مدیریت و اجرا جاری است، لذا عملکرد حکمرانی مستقیماً بر وضعیت کیفیت یک مؤسسه آموزش عالی و یا یک نظام آموزش عالی تأثیر می‌گذارد (لیم، جی و دی ران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). البته ساختار حکمرانی آموزش عالی در کشورهای مختلف، متناسب با ساختارهای حکمرانی آنها متفاوت است و این نظام، اهدافی از جمله مشارکت در توسعه ملی از طریق آموزش نیروی انسانی در بالاترین سطح توسعه، القای ارزش‌های مناسب برای بقای جامعه، ارتقا بورس تحصیلی، خدمات اجتماعی و وحدت ملی درک بین‌المللی را می‌طلبد (اور<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). از دیدگاه بسیاری از صاحب‌نظران، نظام فعلی آموزش عالی، پاسخگوی خیل عظیم مطالبات و خواسته‌های ذینفعان آموزش عالی (اعم از دانشجویان، کارفرمایان، دولت و جامعه) نیست و از آن جا که حکمرانی نظام آموزش عالی نقش تعیین‌کننده و تحول آفرینی در مشارکت دانش‌آموختگان در توسعه پایدار دانش و ارتقاء مهارت‌های صنعتی و پژوهشی مورد نیاز اقتصاد و سیاستگذاری دارد، می‌طلبد در تمام کشورها از طریق نوآوری و ارزش آفرینی به این مهم دست یافت (زالنیه و پریرا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). ضرورت دومی که حضور حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی را لازم نموده است، بحث برنامه‌ریزی دقیق و هدفمند دانشگاه‌ها با توجه به رسالتی است که در چشم اندازهای خود تعریف کرده‌اند. امروزه بسیاری از کشورهای موفق و توسعه در راستای جلب و جذب نیروهای تحصیلکرده و متخصص به طراحی و پیاده‌سازی مدل‌ها و برنامه‌ریزی‌های

1. Rathod
2. Perry
3. Lim, W. M., Jee, T. W., & De Run, E. C.
3. Orr
5. Žalėnienė & Pereira

6. Cuadrado, A.
7. King & Bunce
8. Karunia & Prasetyo



۲۰۱۸). دانش آموختگان نیاز به راهنمایی از چهره‌های با تجربه، مانند اساتید و مدیران دانشگاهی دارند، که می‌توانند انگیزه‌های اجتماعی برای جذب شدن ارتقاء دهند. آن‌ها انتظار پیشنهادات با ارزش و قانع‌کننده برای تضمین حمایت از آن‌ها دارند تا متعاقباً بر افزایش مهارت‌ها برای تبدیل ایده خود به واقعیت تمرکز کنند (بودولیکا و اسپراسون<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). با وجود افزایش ارزش نیروی کار، مشکلات در ادغام سیستم‌های تولید در اقتصاد جهانی از طریق فناوری پیشرفت‌های منطقی منجر به چالشی در انتقال دانش آموختگان از دانشگاه به محل کار شده است. این چالش به اصطلاح پدیده آموزش بیش از حد است (شکاف بین تقاضا و عرضه مهارت) و منجر به اشتغال منفی می‌شود. نتایجی چون اشتغال غیررسمی، کم‌کاری، بیکاری، و جایجایی دانش آموختگان واجد شرایط می‌شود (کارلو و پاستور<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱) هم چنین کارفرمایان ادعا می‌کنند تجربه کار ساختاریافته تأثیرات مثبت واضحی بر توانایی فارغ‌التحصیلان دارد و مهارت‌های بین فردی و مهارت‌های ارتباطی افزایش می‌دهد (کابل رو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). و هم چنین کارآفرین شدن دانش آموختگان برای جذب به طوری که کارآفرینی به ابزاری قدرتمند برای ایجاد شغل و ارتقای توان اقتصادی تبدیل می‌شود (ارلانگا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). در زمینه جذب دانش آموختگان تحقیقاتی در داخل و خارج از انجام شده است. از جمله می‌توان اشاره کرد به پژوهش رحیمی و همکاران (۱۴۰۲) در مقاله‌ای با عنوان: «طراحی مدل اشتغال‌پذیری فارغ‌التحصیلان دانشگاه» به این نتایج دست یافتند که عوامل بهبود کیفیت عملکرد دانشگاه، ارتقای سطح تعاملات، ارتقای جایگاه بین‌المللی دانشگاه، بهبود فعالیت‌های آموزشی و ارتقای وضعیت آموزشی به عنوان راهبردهای اشتغال‌پذیری دانش آموختگان دانشگاه‌ها محسوب می‌شوند. همچنین منصوریان راوندی (۱۳۹۸) در مقاله‌ای با عنوان: «فرا تحلیل کیفی وضعیت اشتغال دانش آموختگان در ایران» فقدان یک مطالعه جامع در حوزه

جز حمایت از دانش آموختگان و حضور فعال آن‌ها در محیط کاری ندارد (زالنیه و پیرا، ۲۰۲۱). از آن جا که مشکل جذب و ارزش‌گذاری دانش آموختگان هم چنان یک اولویت سیاستی مستمر برای سیاستگذاران آموزش عالی است. و علیرغم این که سیاستگذاران بر این اذهان داشته‌اند که جذب دانش آموختگان با میانجی‌گری ملی امکان‌پذیر و شود و بر جایگاه دانش آموختگان آموزش عالی در تعالی اقتصاد و بازار تاکید داشته‌اند، ولی در طراحی چارچوبی مطلوب که برگرفته از مطالعات و تجربیات افراد و کشورهای موفق در جذب دانش آموختگان با کیفیت غفلت شده است و نیازمند این است که در نظام حکمرانی آموزش عالی این نوع پژوهش‌ها در اولویت قرار گیرد. بنابراین، هدف اصلی پژوهش این است که مؤلفه‌های جذب و ارزش‌گذاری دانش آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی ایران جهت ارائه مدل مطلوب در کشور ایران کدامند؟

## ۲- مبانی نظری پژوهش

مفهوم جذب دانش آموختگان آموزش عالی در طول تاریخ تغییر کرده است، جذب «به عبارت ساده به معنای افزایش انتقال دانش آموختگان آموزش عالی از محیط آموزشی به محیط کار است (اوکلی، ایگوی، ووسو، اینجی، می‌لانگا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). از دیدگاه کاهن<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)، جذب دانش آموختگان را به عنوان یک ظرفیت دانش‌آموخته برای عمل در محیط کاری که به حفظ و توسعه گروه کمک می‌کند درک می‌کند، که اگر آموزش عالی به گروه به عنوان جنبه‌ای جدانپذیر از یادگیری تلقی کند محل کار می‌تواند مستقیم‌تر به سمت ارزش‌هایی که برای جامعه اهمیت دارند، هماهنگ شوند.

به طور معمول، دانشگاه‌ها طیف وسیعی از فعالیت‌های فوق برنامه را به دانشجویان ارائه می‌دهند که به توسعه قابلیت‌های کارآفرینی و مهارت‌های رهبری اجتماعی آن‌ها حین و بعد از دانشگاه کمک می‌کند (والش و پاول<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

4. Bodolica & Spraggon  
5. Caroleo & Pastore  
6. Caballero  
7. Erlangga

1. Okolie, U. C., Igwe, P. A., Nwosu, H. E., Eneje, B. C., & Mlangi, S  
2. Kahn  
3. Walsh & Powell



پژوهشگر	سال	زمینه پژوهش
ارلانگا	۲۰۲۲	کارآفرین شدن دانش آموختگان برای جذب
البایدین و آگکان	۲۰۲۲	مروری بر سیاست‌های بهبود انتقال از آموزش عالی به اشتغال
پاراجولی	۲۰۲۱	فرهنگ اشتغال زایی بایستی اصلی‌ترین نتیجه بهبود عملکرد آموزش عالی در کشور ویتنام باشد.
کینگ و بانس	۲۰۲۰	بی‌توجهی به جذب و ارزش گذاری آن‌ها باعث بی‌انگیزگی دانشجویان و دانش آموختگان می‌شود
ساکي	۲۰۲۰	بررسی مهارت‌های لازم برای افزایش جذب و ارزش گذاری فارغ التحصیلان
آلبها	۲۰۲۰	جذب فارغ التحصیلان و توسعه شایستگی در بالاتر آموزش
رحیمی	۱۴۰۲	بهبود کیفیت عملکرد دانشگاه، ارتقای سطح تعاملات، ارتقای جایگاه بین المللی دانشگاه، بهبود فعالیت‌های آموزشی و ارتقای وضعیت آموزشی به عنوان راهبردهای اشتغال‌پذیری دانش آموختگان دانشگاه‌ها
خسروی	۱۴۰۲	سیاست ایجاد دانشگاه کارآفرین بر اساس استعداد دانش آموختگان
قربان پور	۱۴۰۰	مهم‌ترین شاخص در نظام حکمرانی آموزش عالی مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی است و نیازمند به تدوین سیاست‌های آموزش عالی در این راستا و شکل‌گیری روابط مستحکم بین دانشگاه و جامعه است.
درویشان	۱۳۹۸	مهارت‌های اشتغال‌پذیری دانش آموختگان آموزش عالی کشور " ۱۷ مهارت اصلی مورد نیاز دانش آموختگان برای ورود به بازار کار معرفی نمودند

اشتغال دانش آموختگان را می‌توان به عواملی مانند سهم نامتناسب رشته‌های تحصیلی، عدم تعادل در استفاده از رویکردهای روشی، خلأ تحلیل‌های نظری هماهنگ با شرایط جامعه ایران، کم‌رنگ بودن موضوع جنسیت، عدم تمرکز بر مسائل و چالش‌های درون‌سازمانی دانش آموختگان شاغل، توجه ناکافی به موضوعاتی مانند مهارت‌افزایی و فعالیت‌های در بخش تعاون، و فقدان پژوهش‌های مبتنی بر آینده‌پژوهی نسبت داد. در پژوهش‌های خارج از کشور به طور مثال البایدین و آگکان<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در مروری بر سیاست‌های بهبود انتقال از آموزش عالی به اشتغال، اشاره داشته‌اند: گذار از آموزش عالی به اشتغال وظایف مهمی را بر عهده همه بازیگران اجتماعی می‌گذارد و نیاز به سطح بالایی از همکاری برای بهبود تطبیق مهارت‌ها و خدمات مشاوره و افزایش فرصت‌های یادگیری مادام‌العمر دانش آموختگان دارد. آفر و آبدین<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان: «مهارت‌های نرم و اشتغال دانش آموختگان در قرن ۲۱» به این نتیجه‌گیری رسیدند که هر روز مهارت‌های مورد نیاز برای اشتغال دانش آموختگان دانشگاهی توسعه پیدا کند، و تذکرات کارآفرینان مثل توجه به تفکر انتقادی و رهبری را مورد توجه قرار دهند. همچنین سوتیل و اتامندی<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان: «برنامه آموزش مهارت‌های نرم برای اشتغال» اشاره داشته‌اند که اشتغال‌پذیری دانش آموختگان توانایی حرکت خودکفا در بازار کار برای تحقق بخشیدن به پتانسیل استخدام است که این بستگی به نگرش، مهارت و دانش آن‌ها دارد که قرار است به کارفرمایان ارائه دهند. در ادامه به خلاصه یافته‌های پژوهش‌های داخلی و خارجی معرفی شده در زمینه جذب و ارزش‌گذاری دانش آموختگان اشاره شد.

### ۳- روش‌شناسی

با توجه به اهداف پژوهش از رویکرد کیفی برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. پژوهش کیفی انواع مختلفی دارد که در این پژوهش از روش داده بنیاد استفاده شده است. دلیل استفاده از روش داده بنیاد در این پژوهش این بود که الگوی برای جذب و ارزش‌گذاری دانش آموختگان مدیریت آموزش عالی وجود نداشته است و بکارگیری این روش

### جدول ۱. خلاصه یافته‌های پژوهش‌های داخلی و خارجی

معرفی شده در زمینه جذب و ارزش‌گذاری دانش آموختگان

1. Akgün & Alpaydın
2. Asefer & Abidin
3. Sutil & Otamendi



فرآیند کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری انتخابی و با استفاده از نرم افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> ورژن ۲۰۲۰ انجام شد.



شکل ۱. مدل پارادایمی پژوهش

#### ۴- یافته‌های پژوهش

در این بخش مراحل کدگذاری‌ها که شامل کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری محوری انجام شد و نهایتاً مدل نهایی معرفی گردید. در کدگذاری باز داده‌ها به بخش‌های منفرد تجزیه شدند و در مرحله بعد کدگذاری انتخابی و محوری به این صورت که مدام با هم مقایسه سازماندهی و در قالب مقوله تنظیم شدند. به‌طور کلی از تحلیل داده‌های کیفی پژوهش در مرحله کدگذاری ۴۲۶، کد مفهومی اولیه حاصل شد. پس از بررسی و مطابقت این کدها و حذف کدهای تکراری، کدهای مشترک احصا گردید، نحوه کدگذاری مصاحبه‌های ۱۸ نفر از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌های عمیق و انفرادی را که از متن نمونه مصاحبه‌های استخراج شده‌اند را نشان می‌دهد.

#### توصیف داده‌ها بر اساس کدگذاری باز

یافته‌های بخش کیفی در قالب یافته‌های حاصل از نتایج کدگذاری با رویکرد داده بنیاد است. ابتدایی در این مرحله کدگذاری باز بر این اساس مفاهیم مشترک از واحدهای ضبط احصا شد و کدهای مشترک شمارش شد. جدول شماره (۳) به برخی از مهمترین مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز در می‌پردازد. و به دنبال آن مفاهیم جایگزین و کدهای محوری در قالب مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل در

می‌تواند چارچوبی مطلوب را فراهم کند. در این پژوهش از روش کوربین و استراوس<sup>۱</sup> برای پارادایم پژوهش استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش به صورت هدفمند از بین خبرگان صاحب نظری که اشراف به مبحث آموزش عالی و مسائل حکمرانی و سیاستگذاری داشتند، انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا زمانی که مقوله‌ها به اشباع شوند، ادامه یافت. تعداد شرکت‌کنندگان شد. که ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ ارائه شده است.

#### جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌ها	شاخص‌ها	تعداد	سهم نسبی (درصد)
شغل	هیأت علمی	۱۲	۶۶
	مدیر گروه	۶	۳۴
جنسیت	مرد	۱۴	۷۷
	زن	۴	۲۳
سابقه کار	زیر ۱۵ سال	۲	۱۱
	۱۵ تا ۲۰	۹	۵۰
	بالای ۲۰ سال	۷	۳۹

تعداد شرکت‌کنندگان ۱۸ نفر بود. از نظر جنسیت تعداد ۱۴ مرد (۷۷ درصد) و ۴ زن (۲۳ درصد) در مصاحبه حضور داشتند. ۱۲ نفر هیأت علمی علوم تربیتی دانشگاه‌های دولتی (۶۶ درصد) و ۶ مدیر گروه دانشکده‌های علوم تربیتی دانشگاه‌های دولتی (۳۴ درصد) بودند. و همچنین سابقه کار ۹ نفر از شرکت‌کنندگان بین ۱۵ تا ۲۰ سال (۵۰ درصد) بود. در این پژوهش پژوهشگران ۶ سؤال اصلی برگرفته از پارادایم داده بنیاد را دنبال می‌کردند: (۱) شرایط محوری که پدیدار می‌شود چیست؟ (۲) شرایط به وجود آورنده پدیده اصلی کدامند؟ (۳) چه شرایط زمینه‌ای در این میان اثرگذار است؟ (۴) چه عوامل مداخله‌گری برای رسیدن به استراتژی وجود دارد؟ (۵) چه راهکارهای اساسی به کار گرفته می‌شود؟ (۶) پیامدهای حاصل شده از راهکارها چه بودند؟ تحلیل داده‌ها با استفاده از فنون کوربین و استراوس که شامل سه



جدول (۴) مشخص شد و نهایتاً مدل جذب و ارزش‌گذاری  
جذب دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی با کمک نرم افزار مکس ترسیم شده است.

جدول ۳. نتایج برخی کدگذاری باز و شماره کد مصاحبه‌شونده به هر یک از عوامل از نظر خبرگان

مقوله‌های اصلی	مصادق
الگوهای برنامه‌ریزی برنامه‌ریزی دانشگاهی، برنامه‌ریزی فردانشگاهی، مشارکت ذی‌نفعان، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های ارائه مدیریت، ابتکار، مداومت	جذب دانش‌آموختگان است و عدم توجه به پیش‌بینی‌های دانشگاه در زمینه نیازهای تخصصی آینده کشور است. پس می‌طلبد که الگوی استاندارد برنامه‌ریزی زمینه ساز مشارکت ذی‌نفعان اصلی در این فرآیند (جذب و ارزش‌گذاری) داشته باشند، که اثر آن و پیامدهای آن در کل نظام اجتماعی و اقتصادی و همچنین در عرصه سیاستگذاری در حوزه آموزش عالی و برنامه‌ریزی‌های دانشگاهی و فرا دانشگاهی اتفاق نمود داشته باشد.
ارزش‌گذاری در ساختار، ارزش‌گذاری در سطوح سیاستگذاری، ارزش‌گذاری در برنامه‌ها، سیاست‌گذاری منابع مالی، ارزش‌گذاری در سطوح تقنینی، ارزش‌گذاری در سطوح مدیریتی، کارآفرینی بین فردی، نوآوری، مدیریت، تطابق با ارزش‌های کسب و کار	افزایش رقابت‌پذیری جهانی شدن و بین‌المللی شدن بازارهای کار منجر به تقاضاهای منحصر به فرد کارفرمایان از نظر مهارت‌ها و شایستگی‌ها شده است از دانش‌آموختگان این انتظار می‌رود که اکنون تمرکز از مدارک و گواهینامه‌ها تغییر کرده و به یک اندازه گیری معتبر از قابلیت استخدام دانش‌آموختگان به ترکیبات خاصی از تحقیق در آموزش و مهارت‌ها دست پیدا کنند. و این موضوع ارزش‌گذاری شود که مهارت‌هایی مانند کارآفرینی، مدیریت و کسب و کار نیازمن نوآوری خود دانشجو و دانش‌آموخته دارد. هر چند سیاستگذاران پایه و اساس حمایتی برای آن‌ها هستند.
تقویت نگرش‌های انعطاف‌پذیر، تقویت خودمختاری، تقویت ظرفیت یادگیری، پروژه‌های شبیه‌سازی شده یا واقعی، کارآموزی تجربیات کار، بازی‌های نقش، کار تیمی، وظایف حل مسئله در حین کار پروژه یا تکالیف، تضمین کیفیت یادگیری	دانشگاه‌هایی که در تلاش برای افزایش قابلیت جذب دانش‌آموختگان خود هستند، باید نه تنها بر مهارت‌های اشتغال‌پذیری بلکه بر حمایت از توسعه علایق دانشجویان تمرکز کنند. با مفهوم‌سازی علاقه به عنوان متغیری که توسعه می‌یابد، ما متوجه شدیم که دانشجویانی که بیشتر به موضوع خود علاقه‌مند بودند، تمایل داشتند این علاقه انضباطی را در حرفه‌های خود دنبال کنند و تمایل بیشتری به تصمیم‌گیری در برنامه‌های شغلی خود داشتند. تصمیم‌گیری یک عامل کلیدی است که در نتایج شغلی موفق شناسایی شده است. دانشجو در زمان حضور در دانشگاه باید خودمختاری را تجربه کند و به عنوان کارآموز در پروژه‌های صنعتی و آموزشی مشارکت فعال داشته باشد. و کیفیت مهارتی خود را افزایش دهد.
الزامات فرهنگ جذب دانش‌آموختگان، ویژگی‌های فرهنگ دانشگاهی، فرهنگ نوآوری، فرهنگ مشارکت، دانشگاه کارآفرین، مهارت‌های شخصی	اشتغال‌پذیری یک مفهوم پیچیده و مناقشه برانگیز است که تمایل دارد در قالب گفتمان غالب مهارت‌ها مورد توجه قرار گیرد. مهارت‌های جذب دانش‌آموختگان باید به طور کلی‌تر در نظر گرفته شود، به عنوان یادگیری مستمر، مادام‌العمر، و در ارتباط با محیط و حضور کارآفرینان شکل بگیرد. جذب ایده آل دانش‌آموختگان تحت تاثیر عوامل اقتصادی، اجتماعی و دارد. توانایی جذب دانش‌آموختگان آموزش عالی بستگی به سرمایه انسانی، مهارت ارتباطی، مهارت نوآوری و تطابق فرهنگی، اجتماعی دارد. برخی از این عوامل در کارآفرینی مشترک هستند، اما ویژگی‌های شخصی، به‌ویژه توانایی ریسک کردن، در این جا تأثیرگذارتر تلقی می‌شوند.
همسویی مأموریت‌های خرد و کلان، چندمأموریتی بودن دانشگاه، اشتغال‌زایی، فرهنگ سازمانی اشتغال، ارزش‌گذاری	آموزش‌های اشتغال‌زایی و دستور کار اشتغال فرصت‌های بزرگی را برای ارائه دهندگان آموزش عالی، دانشگاهیان و دانشجویان ارائه می‌دهد. جذب دانش‌آموختگان این فرصت را می‌دهد تا به دانش‌آموختگان کمک کند تا بالقوه خود را درک کنند، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌ها و دانش خود را افزایش دهند تا به شهروندان موفق تبدیل شوند و از این طریق به افزایش مشروعیت سیاسی آموزش عالی کمک می‌کند.
توانمندسازی، انگیزش، مدیریت راهبردی استعدادها، مدیریت مشارکتی، مهارت‌های سازمانی، اشتغال‌زایی، مهارت ارتباطی،	دانش‌آموختگان در هر دوره‌ای که بخوانند، کارکردهای اجرایی و عملیاتی را خواهند آموخت. وقتی این اتفاق بیفتد، این استعدادها می‌توانند شکوفا شوند. وقتی دانشگاه آماده

اکوسیستم کشف استعدادها	شد، باید آماده مدیریت کارکردهایی باشند که با واحدهای دانشگاهی مطابقت دارد. کسی که برای رهبری ساخته شده یا برای تدریس ساخته شده است، به او انگیزه می‌دهد تا استعدادهای خود را دنبال کند، چه من یک درونگرا باشم و کار مشتری برای من نباشد، و برای من باشد یا یک برونگرا.. اگر در بسته کار دانشجویی به اینها توجه شود، قطعاً این استعدادها به درستی شناسایی و شکوفا خواهند شد .
اشتغال‌زایی دانشگاهی، حمایت اساتید، جذب در حوزه آموزشی، جذب در حوزه پژوهشی، جذب در حوزه فرهنگی، جذب در حوزه دانشجویی، جذب به عنوان هیأت علمی	نظام آموزشی و نظام آموزشی که شامل خانواده، مدرسه، دانشگاه و بازار می‌شود. این عدم هوش لازم برای یادگیری از محیط و استانداردهای مورد نیاز برای نیازهای محیط است و با شروع از خانواده خانواده هنوز شناخت درستی از کار و تجارت و بازار ندارند و خوب خواهد بود. . . هنوز نمی‌دانند بچه‌هایشان دروس تئوری می‌خوانند و کار و کار می‌کنند. بسیاری از خانواده‌ها می‌گویند که خلاقیت یک عنصر ضروری برای ایجاد یک پروژه است، طبیعی است و فکر نمی‌کنند که این یک دستاورد است، برنامه آموزشی ندارند. این امکان وجود دارد به عنوان کارمند یا هیأت علمی جذب شوند یا در مؤسسات آموزشی مشغول به کار شوند

#### جدول ۴. مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل

مؤلفه (کدگذاری محوری)	مفاهیم جایگزین (مقوله فرعی)	کدگذاری باز
محوری	طراحی چند بعدی نظام جذب دانش‌آموختگان	غنی‌سازی چند بعدی مهارت‌ها همسوسازی مهارت‌های دانش‌آموختگان
	سیاست‌های جذب و ارزش‌گذاری دانش‌آموختگان در نظام حکمرانی آموزش عالی	استراتژی مدیریت سرمایه انسانی در حکمرانی نظام آموزش عالی رسیدن به اشتغال پایدار دانش‌آموختگان تمرکز بر اقتصاد دانایی محور
	عوامل سازمانی	برنامه آموزش نظام آموزش عالی برنامه پژوهش آموزش عالی برنامه فرهنگی آموزش عالی برنامه دانشجویی آموزش عالی چالش‌های طراحی فرایند جذب و ارزش‌گذاری دانش‌آموختگان قوانین و مقررات ساختار سازمانی حمایتگری مدیران عالی نظام آموزشی مدیریت و رهبری تحول‌گرا تفکر استراتژیک تمرکز بر ارزش‌افزوده کسب و کار دانش‌آموختگان مدیریت تضاد چند بعدی استفاده از پاداش‌های معنوی استفاده از پاداش‌های مادی
شرایط علی	عوامل فرا سازمانی	برنامه آموزش‌های خارج از دانشگاه ارتباط دانش‌آموختگان با صنعت تعامل بخش‌های مختلف پرورش مهارت‌های مکانسیم جذب



و ارزش گذاری	شایستگی‌های درون فردی دانش آموختگان	
معرفان قوی برای جذب دانش آموختگان		
همکاری		
روحیه رقابت پذیری		
نفوذ اجتماعی		
مهارت ارتباطی		
مهارت ارائه و مذاکره		
نوآوری	شایستگی‌های کار آفرینی	
فعال بودن		
کنجکاو بودن		
مستقل بودن		
ابتکار عمل		
اعتماد به نفس داشتن	شایستگی‌های شخصی	
خود انگیزه		
سازگاری		
اخلاق مدار		
تحلیل گر		
هوش عاطفی بالا		
آگاهی از ابعاد رشته تحصیلی خود در حوزه بین المللی		
مهارت فناوری و اطلاعات	آمادگی برای جذب و ارزش گذاری	
قابلیت یادگیری مداوم		
تدبیر در محیط‌های کسب و کار		
توانایی کار در تغییرات		
با وجدان		
توانایی حل مسأله		
مهارت برنامه‌ریزی و سازماندهی	فرهنگ سازمانی جذب و ارزش گذاری	
مدیریت زمان		
الزامات فرهنگ جذب دانش آموختگان		
ویژگی‌های فرهنگ جذب در سازمان ها		
فرهنگ خلاقیت	شرایط مداخله گر	
فرهنگ مشارکت		
عدالت در جذب دانش آموختگان در سازمان ها		
درک مدیران در جذب و ارزش گذاری دانش آموختگان	عدالت سازمانی جذب	
تناسب رشته با جذب در سازمان ها	پایداری سیستم موجود کشف مهارت ها	
تطبيق ناپذیری در مهارت ها		مسئولیت پذیری
تلباری اشتغال‌زایی		
مسئولیت‌پذیری درون دانشگاهی	زمینه کاری	
مسئولیت‌پذیری برون دانشگاهی		
همسویی مأموریت‌های خرد و کلان		
چندمأموریتی بودن دانشگاه		



ارتباط دانشگاه‌ها با صنعت	اسناد بالادستی	
رسالت آموزش عالی برای جذب و ارزش گذاری دانش آموختگان		
شکوفایی استعداد های دانش آموختگان در جهت نیل به خوداتکایی		
توانمندسازی	نهادینه‌سازی سیستم مدیریت توانمندی‌های کارآفرینانه دانش آموختگان	راهبردها
انگیزش		
مدیریت راهبردی توانمندی‌های دانش آموختگان		
مدیریت مشارکتی	طراحی فرایند مدیریت استعداد کارآفرینانه چندگانه	راهبردها
تربیت چند بعدی		
برنامه و زمینه کاری		
حفظ توازن استعداد ها	الگوسازی نظام تخصیص منابع	راهبردها
جذب منابع مالی		
تخصیص اقتضایی منابع		
توانمندسازی مالی	اشتغال‌زایی	
اشتغال‌زایی دانشگاهی		
کسب درآمد با حمایت اساتید		
جذب در حوزه آموزشی		
جذب در حوزه پژوهشی		
جذب در حوزه فرهنگی		
جذب در حوزه دانشجویی		
جذب به عنوان هیأت علمی		
جذب در مراکز پارک علم و فناوری		
اشتغال‌زایی اجتماعی		
تکمیل زنجیره ارزش آفرینی		
رفتار کارآفرینانه		
ایجاد دانشگاه کارآفرین	ایجاد مزیت رقابتی چندگانه	
ماکزیم‌سازی کیفیت دانش آموختگان		
توانمندسازی تمام‌بخش‌های جذب و ارزش گذاری دانش آموختگان	ایجاد تضمین کیفیت نظام آموزش عالی	
رضایت دانش آموختگان از برنامه‌های آموزش عالی		
توسعه آثار دانش آموختگان		
مشارکت فعال اساتید و دانش آموختگان		
درآمدزایی دانش آموختگان		
ارتباط رشته تحصیلی و محل جذب دانش آموختگان		
ایجاد تضمین ارزیابی آموزشی		
رضایت کارفرمایان از عملکرد دانش آموختگان مدیریت آموزش عالی		
آموزش عالی		







برای جذب و ارزش‌گذاری قابل تفکیک می‌باشد. عوامل سازمانی، عوامل فرا سازمانی، شایستگی‌های درون فردی دانش‌آموختگان، شایستگی‌های کارآفرینی، شایستگی‌های شخصی و آمادگی برای جذب و ارزش‌گذاری تشکیل گردید. عدم هم‌راستایی برنامه‌های آموزشی، فرهنگی، پژوهشی و ارزش‌گذاری جذب در دانشگاه‌ها از عوامل مهمی هستند که نیازمند ایجاد ساختاری همگرا جهت تحقق اهداف جذب دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی می‌باشد. و تدوین مدیریت جذب و ارزش‌گذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی مستلزم ایجاد ارتباط دانشگاه و مراکز آموزشی در راستای رفع نیازهای مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی از جمله ایجاد زمینه مناسب برای گذراندن فرصت مطالعاتی و کارآموزی دانش‌آموختگان رشته مدیریت آموزش عالی در این مراکز دارد. و در این راستا بسیاری معتقدند باید انجام پژوهش‌های مشترک بین دانش‌آموختگان رشته مدیریت آموزش عالی با برنامه‌های تحقیقاتی سازمان‌های مختلف نهادینه شود، همچنین مشارکت در پروژه‌های تحقیقاتی بزرگ، فعالیت‌ها و گردهمایی‌های مشترک علمی در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی برگزار شود، و دانشگاه‌ها بر اساس پژوهش‌های انجام شده تصمیم‌گیری‌های کلان ساختارشان را شکل دهند و زیرساخت‌ها را تقویت کنند. نتایج به دست آمده در این مقوله با تحقیقات رحیمی (۱۴۰۲) که به ارتقاء سطح تعاملات برای اشتغال‌زایی اشاره کرده است، منصوریان (۱۳۹۸)، دار (۲۰۲۱) و ساکی و کانووی (۲۰۲۰)، متوا (۲۰۲۱) و دیوت و همکاران (۲۰۱۶) که توجه تمرکز بر مسائل و چالش‌های درون‌سازمانی دانش‌آموختگان، راکانی انگیار (۲۰۲۱)، کارلو و پاستور (۲۰۲۱)، اسپراگون (۲۰۱۸) که توجه به خلاقیت و مهارت‌افزایی را مطرح نمودند، درویشان (۱۳۹۸) و آکولی (۲۰۲۰) که توجه به مهارت‌های شخصی دانش‌آموختگان اشاره داشته‌اند، سانچین و فرگسن (۲۰۲۰) که به تعاملات و مهارت‌اجرایی را اشاره کرده‌اند، هم‌راستا می‌باشد.

سوال (۳) چه عوامل مداخله‌گری برای رسیدن به استراتژی جذب و ارزش‌گذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی وجود دارد؟

یافته‌های این‌بخش عوامل مداخله‌گر جذب و ارزش‌گذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی به سه مقوله فرهنگ سازمانی جذب و ارزش‌گذاری، عدالت سازمانی جذب و پایداری سیستم موجود کشف مهارت‌ها به منزله عوامل مداخله‌گر در طراحی الگوی جذب و ارزش‌گذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی ایران در نظر گرفته شده است. آموزش عالی کشورها اگر سیستم جذب قبلی را در پیش بگیرند منجمد بودن دانشگاه‌ها و دانش‌آموختگان آن‌ها عدم تطبیق‌پذیری در پی خواهد داشت. ولی اگر فرهنگ انطباق و تعامل سازنده کشف مهارت‌های دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی و خدمات جستجوی بخش‌ها برای جذب و اثرگذاری در داخل مؤسسات ایجاد شود باعث خلاقیت و تعاملات دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها می‌شود، و افزایش مهارت‌های ناشی از کشف و مدیریت استعداد دانش‌آموختگان پویایی دانشگاه و دانش‌آموختگان را نتیجه می‌دهد. نتایج به دست آمده در این مقوله با تحقیقات سوتیل و آتامندی (۲۰۲۱) فرهنگ سازمانی جذب را مورد توجه قرار داده‌اند، خسروی (۱۴۰۲)، رحیمی (۱۴۰۲) و ساکی و کانووی (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

سوال (۴) چه شرایط زمینه‌ای بر جذب و ارزش‌گذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی اثرگذار است؟

عوامل زمینه‌ای یافته‌های این‌بخش عوامل زمینه‌ای جذب و ارزش‌گذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی به سه دسته مقوله‌های مسئولیت‌پذیری، زمینه کاری مأموریتی و اسناد بالادستی در حوزه نظام حکمرانی آموزش عالی به منزله شرایط بستر در نظر گرفته شده است. از آن جا که در یک اقتصاد اطلاعاتی و دانش‌محور که به سرعت در حال تغییر هستند، مسئولیت‌پذیری و اشتغال‌پذیری بسیار بیشتر از داشتن مهارت‌های عمومی برای کارفرمایان در اولویت است. اهمیت خودمدیریتی به عنوان نتیجه بهینه اقتصادی و اجتماعی که دانش‌آموختگان آموزش عالی بتوانند فعالانه در دنیای کار حرکت کنند و این مدیریت شغلی مادام‌العمر در اسناد بالادستی باید لحاظ شود. و در این راستا حاکمیت نظام آموزش عالی اقدامات علمی و عملی برای جذب و



و غنی‌سازی و توازن استعداد دانش آموختگان می‌شود. هم‌چنین در این مسیر توجه به انجام کار تیمی، تشکیل تیم‌های خود گردان دانش آموختگان، واگذاری اختیارات به تیم‌های کاری و دادن استقلال کاری به دانش آموختگان مورد نظر باشد. و حمایت مالی و اقتصادی از کارآفرینی دانش آموختگان مدیریت آموزش عالی و تأمین امکانات رفاهی، اقتصادی و تلاش به منظور اتخاذ سیاستگذاری برای برقراری تناسب معقول بین سطح تحصیلات، منزلت اجتماعی و درآمد در نظام آموزش عالی کشور انجام گردد.

نتایج به دست آمده در این مقوله با تحقیقات رحیمی (۱۴۰۲)، منصوریان (۱۳۹۸)، پری (۲۰۲۳)، ارلانگا (۲۰۲۲)، و کینگ و بانس (۲۰۲۰) که حمایت اقتصادی را مطرح نمودند، همخوانی دارد.

سوال ۶) پیامدهای حاصل شده از راهکارهای جذب و ارزش‌گذاری دانش آموختگان مدیریت آموزش عالی چه بودند؟

یافته‌های این بخش عوامل پیامدهای جذب و ارزش‌گذاری دانش آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی به چهار دسته پیامدهای ناشی از طراحی الگوی جذب و ارزش‌گذاری دانش آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی کشور ایران شامل مؤلفه‌های اشتغال‌زایی کارا و اثربخش، ارزش آفرینی برای دانش آموختگان مدیریت آموزش عالی و مزیت رقابتی چندگانه جهت افزایش کیفیت دانش آموختگان مدیریت آموزش عالی و ایجاد نظام تضمین کیفیت آموزش عالی است.

امروزه به طور کلی پذیرفته شده است که دانشگاه‌ها ابزار مهمی در زمینه تسهیل اقتصاد دانش محور معاصر هستند. از آن جایی که دانش توسعه یافته در دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی دولتی به عنوان کاتالیزورهای مهم برای توسعه اقتصادی و اجتماعی، از طریق شرکت‌های جدید و نوآورانه به ارزش افزوده تبدیل می‌شوند از این رو عمدتاً، دولت‌ها در جهان در تلاش برای ایجاد کارآفرینی بیشتر از طریق دانش آموختگان دانشگاه‌ها هستند. ارزش‌گذاری جذب دانش آموختگان به این معنی است که کار کردن دانش آموختگان با همکاران ارشد در سازمان‌ها و آموزش عالی مسئولیت و فرصت‌های یادگیری سریع به آن‌ها داده

ارزش‌گذاری دانش آموختگان مدیریت آموزش عالی و رفع تبعیض برای جذب آن‌ها انجام دهد. نتایج به دست آمده در این مقوله با تحقیقات پری (۲۰۲۳)، الپایدین و آکگان (۲۰۲۲)، ارلانگا (۲۰۲۲) که توجه به سیاست کارآفرین داشته‌اند، پاراجولی (۲۰۲۱) که توجه به توجه به فرهنگ اشتغال‌زایی آموزش عالی داشته‌اند، براندرز و همکاران (۲۰۲۱) و خسروی (۱۴۰۲) همراستا می‌باشد.

سوال ۵) چه راهکارهای اساسی برای جذب و ارزش‌گذاری دانش آموختگان مدیریت آموزش عالی به کار گرفته می‌شود؟

یافته‌های این بخش عوامل راهبردهای جذب و ارزش‌گذاری دانش آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی به سه دسته راهبردهای نهادینه‌سازی سیستم مدیریت توانمندی‌های کارآفرینانه دانش آموختگان، طراحی فرایند مدیریت استعداد کارآفرینانه چندگانه و الگوسازی نظام تخصیص منابع راه‌حل‌هایی جهت الگوی جذب و ارزش‌گذاری دانش آموختگان در نظام حکمرانی آموزش عالی کشور ایران هستند. ماهیت جذب دانش آموختگان تغییر کرده است. امروزه دانش آموختگان ملزم به تکیه بر ابتکار عمل و مدیریت توانایی خود هستند، پس دانش آموختگان باید به ماکزیمم شدن مهارت‌های کارآفرینی فکر کنند چون در یک محیط پیچیده و رقابتی باید رشد و پیشرفت کنند. اگر ارتباط بین آموزش عالی و بازار کار را یک ارتباط مستقیم بدانیم به طور فزاینده‌ای این انتظارات را تقویت می‌کند که دانش، نگرش ضمنی که قبلاً از تجربه کاری توسعه می‌یافتند، اکنون بخش جدایی ناپذیر برنامه‌های درسی آموزش عالی باشد. اگر چه هنوز هم توسعه نوآوری‌هایی برای پاسخگویی به نیازهای کار امروزی برای دانش آموختگان دشوار است. ولی برای اجرای راهکارهای جذب دانش آموختگان مدیریت آموزش عالی، سیاستمداران و مدیران دانشگاه باید توجه جدی رویکرد سیستمی و استراتژیک به دانش آموختگان به مثابه مهمترین سرمایه جامعه داشته باشند. توجه به فرایند جذب علمی دانش آموختگان، توجه به انتصاب افراد شایسته، آموزش بهنگام دانش آموختگان، توجه به رشد و توصیه مدیریت دانش فردی دانش آموختگان و تهیه برنامه‌های توصیه شغلی

### پیشنهادها

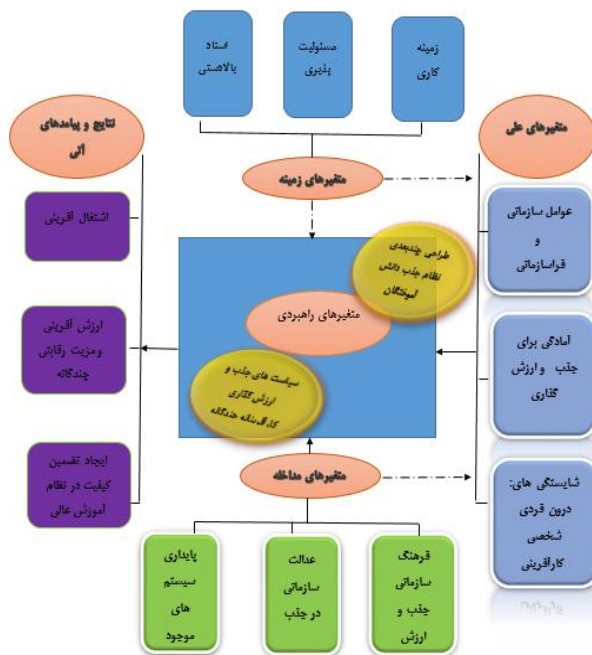
بر اساس نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود سیاستمداران و مدیران دانشگاه جذب دانش آموختگان مدیریت آموزش عالی را به عنوان یک مزیت مهم رقابتی از طریق کیفیت بخشی به خدمات آموزشی و پژوهشی، احترام به شخصیت دانش آموختگان و رفع نیازهای آن‌ها مد نظر قرار دهند. همچنین ماکزیم‌سازی کیفیت دانش آموختگان از طریق ایجاد تناسب بین ویژگی‌های شخصی دانش آموختگان در رشته‌های تحصیلی خود، تأکید بر کار عمل و کارگاهی، رونق دهی به سمینارهای دانشگاهی، رشد اتاق‌های فکر و تالارهای گفتگو زمینه توجه به کیفیت آموزشی آن‌ها فراهم آید.

### تقدیر و تشکر

بدینوسیله از همکاران و اساتید محترم گروه علوم تربیتی دانشگاه فرهنگیان به خاطر حمایت معنوی سپاسگزاری می‌شود.

می‌شود و باعث درک درستی از مسائل کلیدی بازار، دادخواهی و مقرراتی که بر ارزش گذاری تأثیر می‌گذارد، شود. و با طی کردن موفقیت خود، می‌تواند به دیگران مشاوره دهد و هم چنین فرصت‌های آموزشی و توسعه رسمی و غیر رسمی برای او به وجود خواهد آمد و پس از اتمام این برنامه، می‌توانید به یک مدیر اجرایی ارتقا پیدا کنید و این زنجیره ادامه پیدا کند. نتایج به دست آمده در این مقوله با تحقیقات خسروی (۱۳۹۹) و درویشان (۱۳۹۸) که کارآفرینی را اشاره کرده‌اند، ساکی و کانوی (۲۰۲۰)، الپ‌دین و آنگان (۲۰۲۲)، ارلانگا (۲۰۲۲) که تضمین کیفیت آموزش را مورد توجه قرار داده‌اند و شرفی (۱۳۹۴) که پیامد اشتغال دانش آموختگان را توسعه اقتصادی می‌داند، همراستا می‌باشد.

در نهایت، نویسندگان به ترسیم مدل نهایی پژوهش به شکل زیر مبادرت کردند:



شکل ۳. مدل نهایی جذب و ارزش گذاری دانش آموختگان

9. Akgün, B. , & Alpaydm, Y. (2022). *Education Policies in the 21st Century: Comparative Perspectives* (p. 292). Springer Nature.
10. Artess, J., Mellors-Bourne, R., & Hooley, T. (2017). Employability: A review of the literature 2012-2016.
11. Asefer, A. , & Abidin, Z. (2021). Soft skills and graduates' employability in the 21st century from employers' perspectives: A review of literature. *International Journal of Infrastructure Research and Management*, 9(2), 44-59.
12. Balzer, W. (2020). *Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes*, NewYork: Productivity Press.
13. Bennett, D. , Knight, E. , & Rowley, J. (2020). The role of hybrid learning spaces in enhancing higher education students' employability. *British Journal of Educational Technology*.
14. Bodolica, V. , Spraggon, M. , & Badi, H. (2021). Extracurricular activities and social entrepreneurial leadership of graduating youth in universities from the Middle East. *The International Journal of Management Education*, 19(2), 100489.
15. Caballero, G., Alvarez-Gonzalez, P., & Lopez-Miguens, M. J. (2020). How to promote the employability capital of university students? Developing and validating scales. *Studies in Higher Education*, 45(12), 2634-2652.
16. Caroleo, F. E. , & Pastore, F. (2021, April 22). Overeducation: A disease of the opa eu/encountry
17. Dhar, U. (2021). Good Governance in Higher Education. *The Times of India. Journal of Education*, 6(4), 74-89.
18. Erlangga, H. (2022). The effect of product promotion and innovation activities on marketing performance in middle small micro enterprises in Cianjur. *Budapest*

## منابع

۱. باقری مقدم، و احمدی (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی حکمرانی در نظام آموزش عالی ایران. *سیاستگذاری عمومی*، ۴(۴)، ۷۴-۵۵.
۲. خسروی، محسن، حسنی، محمد، مهاجران، بهناز (۱۴۰۲). الگوی راهبردی مدیریت آموزش عالی با تاکید بر مفهوم حکمرانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۴(۵۳)، ۱۲۵-۱۴۳.
۳. رحیمی، فرج الله، درزیان عزیز، مهرعلی زاده، مالکی، عالیه (۱۴۰۲). طراحی مدل اشتغال پذیری فارغ التحصیلان دانشگاه. *فصلنامه رویکردهای نوین آموزشی*، ۱۷(۲)، ۱۱۴-۸۷.
۴. شرفی، محمد، عباس پور، عباس (۱۳۹۴). شناسایی قابلیت های اشتغال پذیری دانش آموختگان دانشگاه ها براساس نظریه داده بنیاد. *فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی*، ۷(۷)، ۴۸-۳۳.
۵. منصوریان راوندی، فاطمه، گنجی، محمد، نیکخواه قمصری، نرگس (۱۳۹۸). فراتحلیل کیفی وضعیت اشتغال دانش آموختگان در ایران. *فصلنامه مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی*، ۱۲(۱)، ۱۷۲-۱۴۵.
۶. یوسفی، هادی، علم‌الهدی، جمیله، خورسندی طاسکوه، علی، ذاکر صالحی، غلامرضا (۱۴۰۰). استخراج عوامل محرک اصلاحات در حکمرانی نظام‌های آموزش عالی اروپایی، رهیافت‌هایی برای ایران. *مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی*، ۱۱(۳۹)، ۲۷۵-۲۵۰.
7. Abelha, M., Fernandes, S., Mesquita, D., Seabra, F., & Ferreira-Oliveira, A. T. (2020). Graduate employability and competence development in higher education—A systematic literature review using PRISMA. *Sustainability*, 12(15), 5900.
8. Akgün, B. , & Alpaydm, Y. (2022). *Education Policies in the 21st Century: Comparative Perspectives* (p. 292). Springer Nature.



28. Ng, P. M., Chan, J. K., Wut, T. M., Lo, M. F., & Szeto, I. (2021). What makes better career opportunities for young graduates? Examining acquired employability skills in higher education institutions. *Education+ Training*, 63(6), 852-871
29. Okolie, U. C. , Igwe, P. A. , Nwosu, H. E. , Eneje, B. C. , & Mlanga, S. (2020). Enhancing graduate employability: Why do higher education institutions have problems with teaching generic skills? *Policy Futures in Education*, 18(2), 294-313.
30. Orr, D. (2020). *Democracy Unchained: How to Rebuild Government for the People*, New York: The New Press.
31. Parajuli, D. , Vo, K. , Salmi, J. , & Tran, N. (2021). *Improving the Performance of Higher Education in Vietnam*, Washington: International Bank for Reconstruction and Development.
32. Perry, J. (2023). *Public Service and Good Governance for the Twenty-First Century*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
33. Rathod, L. (2020). The importance of Good Governance in Higher education. Available: school-to-work transition system.
34. Succi, C. , & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834-1847.
35. Sutil-Martín, D. L. , & Otamendi, F. J. (2021). Soft skills training program based on serious games. *Sustainability*, 13(15), 8582.
36. Thelin, J. (2019). *A History of American Higher Education*, Maryland: Johns Hopkins University Press.
37. Tight, M. (2020). *Syntheses of higher education research: What we know*. Bloomsbury Academic.
- International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal*, 4(1), 528-540.
19. European Union. (2021). Skills panorama. <https://skillspanorama.cedefop.eu>.
20. Geiger, R. L. (2021). *American Higher Education since World War II: A History*, New Jersey: Princeton University Press.
21. Hartman, L. , & Bennett, A. (2021). *Employment Law for Business*, New York: McGraw Hill. <https://www.boardeffect.com/en-gb/blog/the-importance-of-good-governance-in-higher>.
22. Kahn, P., & Lundgren-Resenterra, M. (2021). Employability as a capacity for agency in the workplace: The implications for higher education of a collective perspective on work. *Higher Education Quarterly*, 75(4), 535-547.
23. Kaputa, V. , Loučanová, E. , & Tejerina-Gaite, F. A. (2022). Digital transformation in higher education institutions as a driver of social oriented innovations. *Social innovation in higher education*, 61, 81-85.
24. Karunia, R. L. , Darmawansyah, D. , Dewi, K. S. , & Prasetyo, J. H. (2023). The Importance of Good Governance in the Government Organization. *HighTech and Innovation Journal*, 4(1), 75-89.
25. King, N. , & Bunce, L. (2020). Academics' perceptions of students' motivation for learning and their own motivation for teaching in a marketized higher education context. *British Journal of Educational Psychology*, 90(3), 790-808.
26. Lim, W. M. , Jee, T. W. , & De Run, E. C. (2020). Strategic brand management for higher education institutions with graduate degree programs: empirical insights from the higher education marketing mix. *Journal of Strategic Marketing*, 28(3), 225-245.
27. Mncina, T. Mukurunge, T. & Tlali, N. (2020) Exploring the importance of students' input in accreditation of courses at tertiary institutions.



40. World Bank. (2021). Skills development. <https://www.worldbank.org/en/topic/skills-development> #1.
41. Žalėnienė, I., & Pereira, P. (2021). Higher education for sustainability: A global perspective. *Geography and Sustainability*, 2(2), 99-106.
38. Tight, M. (2023). Employability: a core role of higher education?. *Research in Post-Compulsory Education*, 28(4), 551-571.
39. Walsh, A., & Powell, P. (2018). Supporting student innovation through an engagement, employability and employment ecosystem. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 8(1), 15-28.

