



## Identifying the components of the model of recruitment and effectiveness of higher education management graduates in the governance system of higher education in Iran

Mohsen Khosravi<sup>1</sup>, Mohammad Hassani<sup>2</sup>, Behnaz Mohajeran<sup>3</sup>

1. PhD student in Higher Education Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran; (Corresponding Author) Mohsen.khtmal@gmail.com

2. Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Urmia University, Urmia, Iran. M.hassani@urmia.ac.ir

3. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran. B.mohajeran@urmia.ac.ir

### Article Info

### ABSTRACT

#### Article Type:

#### Research Article

#### Received

2022/01/12

#### Received in

#### revised form

2022/07/28

#### Accepted

2022/07/31

#### Published online

2022/08/01

**Objective:** The purpose of this research is to identify the components of recruitment and graduates of higher education management in the higher education governance system of Iran.

**Methods:** The method of the present study is mixed of qualitative and quantitative method. The statistical population of the research in the qualitative section included the managers of the Department of Educational Sciences, professors and experts of higher education and in the quantitative section, the managers of the Department of Educational Sciences and the professors of the Department of Educational Sciences of Iranian public universities. In the qualitative part, 18 people with targeted method and in the quantitative part, 155 people using Krejcie and Morgan table (1970) were chosen. Data collection tools in qualitative part included in-depth and unstructured interviews and in quantitative part, it was included researcher-made questionnaire with reliability coefficient, / 92. Data analysis was done in the qualitative part by using microscopic method (micro analysis) during three stages of open, central and selective coding and using MAXQDA2020 software and in the quantitative part using SPSS and Smart PLS software.

**Results:** The findings of the research show that this model has 27 main categories and 95 variables, including the policy of recruiting and employing graduates and the multi-dimensional design of the recruitment system as the core or main category of the model; Causal variables (organizational factors, extra-organizational factors, preparation for recruitment and employment, intrapersonal competencies, personal competencies, and entrepreneurial competencies); contextual variables (responsibility, work field, upstream documents); Intervening conditions (organizational culture of recruitment, organizational justice of recruitment); Strategic categories (institutionalization of graduate entrepreneurial capabilities management system, design of multiple entrepreneurial behavior talent management process and resource allocation system design) and finally consequence categories (job creation, value creation and multiple competitive advantage, quality assurance in higher education system) were placed.

**Conclusion:** Considering that the university is the central element of entrepreneurship and the activity of students and specialized graduates, and in universities, better than anywhere else, it is possible to formulate policies for attracting and influencing graduates; Ignoring their attraction and influence causes demotivation of students and graduates. Hence, it deserves to be invested in attracting more graduates.

**Keywords:** Higher education, recruitment and influence, governance system, entrepreneurship

**Cite this article:** KHosravi, Mohsen. Hassani, Mohamad. Mohajeran, Behnaz. (2022). Identifying the components of the pattern of recruitment and effectiveness of higher education management graduates in the higher education governance system of Iran. *Higher Education Letter*, 15 (58): 127-160 page.



© The Author(s).

Publisher: Institute for Research & Planning in Higher Education & National Organization of Educational Testing



## شناسایی مؤلفه‌های الگوی جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی ایران<sup>۱</sup>

محسن خسروی<sup>۱</sup>، محمد حسنی<sup>۲</sup>، بهناز مهاجران<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران؛  
(نویسنده مسئول) Mohsen.khtmal@gmail.com

۲. استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. M.hassani@urmia.ac.ir

۳. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. B.mohajeran@urmia.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	<b>هدف:</b> هدف از اجرای این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های جذب و دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی در ایران بود.
دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۲	<b>روش پژوهش:</b> روش پژوهش حاضر آمیخته (کیفی و کمی) است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، مدیران گروه علوم تربیتی، اسنادان و خبرگان آموزش عالی و در بخش کمی، مدیران گروه علوم تربیتی و اسنادان گروه علوم تربیتی دانشگاه‌های دولتی ایران بوده است. در بخش کیفی، ۱۸ نفر با روش هدفمند و در بخش کمی، ۱۵۵ نفر با استفاده از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه‌های عمیق و غیرساختار یافته و در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته با ضریب پایایی، ۰/۹۲ است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از روش میکروسکوپی (تحلیل خرد) در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی و با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA2020 و در بخش کمی با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Smart PLS انجام گرفته است.
اصلاح: ۱۴۰۱/۰۵/۰۶	<b>یافته‌ها:</b> یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که این مدل در قالب ۲۷ مقوله اصلی و ۹۵ متغیر شامل سیاست‌گذاری جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان و طراحی چندبعدی نظام جذب به‌عنوان هسته یا مقوله اصلی مدل؛ متغیرهای علی (عوامل سازمانی، عوامل فراسازمانی، آمادگی برای جذب و به‌کارگیری، شایستگی‌های درون فردی، شایستگی‌های شخصی و شایستگی‌های کارآفرینی)؛ متغیرهای زمینه‌ای (مسئولیت‌پذیری، زمینه‌کاری، اسناد بالادستی)؛ شرایط مداخله‌گر (فرهنگ سازمانی جذب، عدالت سازمانی جذب)؛ مقوله‌های راهبردی (نهادینه‌سازی سیستم مدیریت توانمندی‌های کارآفرینانه دانش‌آموختگان، طراحی فرایند مدیریت استعداد رفتار کارآفرینانه چندگانه و طراحی نظام تخصیص منابع) و درنهایت مقوله‌های پیامدی (اشتغال‌زایی، ارزش‌آفرینی و مزیت رقابتی چندگانه، ایجاد تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی) قرار گرفت.
پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۰۹	<b>نتیجه‌گیری:</b> با توجه به اینکه دانشگاه مرکز ثقل کارآفرینی و فعالیت دانشجویان و دانش‌آموختگان متخصص است و در دانشگاه‌ها بهتر از هر جای دیگری می‌توان سیاست‌های جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان را تدوین کرد؛ بی‌توجهی به جذب و اثرگذاری آنها باعث بی‌انگیزگی دانشجویان و دانش‌آموختگان می‌شود. از این روستاوار است که در جذب دانش‌آموختگان بیشتر سرمایه‌گذاری شود.
انتشار: ۱۴۰۱/۰۵/۱۰	<b>واژگان کلیدی:</b> آموزش عالی، جذب و اثرگذاری، نظام حکمرانی، کارآفرینی
	<b>استناد:</b> خسروی، محسن؛ حسنی، محمد؛ مهاجران، بهناز (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های الگوی جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی ایران. نامه آموزش عالی، دوره ۱۵ شماره (۵۸)، صفحه ۱۶۰-۱۲۷.



ناشر: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی و سازمان سنجش آموزش کشور حق مؤلف © نویسنده‌گان.

## مقدمه

نظام آموزش عالی دانشگاه‌ها را می‌توان از مؤثرترین روش‌های سرمایه‌گذاری در منابع انسانی دانست که با تمسک به آن، تحقق آموزش بهینه، دانش‌افزایی و ارتقای نگرش و مهارت‌ها، زمینه‌های فرهنگی اجتماعی و اقتصادی لازم برای توسعه ملی فراهم می‌شود (داداش کریمی و همکاران، ۱۳۹۷). اصولاً محرک 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 (تلین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). یکی از رسالت‌های مهم آموزش عالی، تربیت نیروهای متخصص و متعهد است، چراکه نیروی متخصص و کارآمد در توسعه هر کشوری نقش اساسی ایفا می‌کند (بالزر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰)؛ بنابراین، جذب و استفاده از خدمات آن، باید در زمره مشغولیت‌های مهم هر نظام آموزش عالی باشد تا بتواند با استفاده مناسب از این سرمایه بی‌بدیل و سرنوشت‌ساز، کشور را به سمت توسعه روزافزون سوق دهد (هارتمن و بنت<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). به همین سبب، همواره در گفتمان آموزش عالی بحث جذب دانش‌آموختگان و آماده‌سازی برای محل کار مطرح بوده است (جکسون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷ و مک‌گوناگل و زیزکا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰).

اهمیت این مسئله را می‌توان از چند حیث مورد بررسی و مذاقه قرار داد. نخست آنکه آموزش عالی ایران در دو دهه گذشته با چالش‌ها و مسائل متعددی مواجه شده است. گسترش کمی دانشگاه‌ها، کثرت مؤسسات آموزشی متنوع، افزایش تعداد دانشجویان و گاهی وجود خیل عظیم دانش‌آموخته بیکار از جمله چالش‌هایی هستند که نظام آموزش عالی ایران را با مشکلات عدیده‌ای مواجه کرده است (ماه‌فر و شهبازی، ۱۴۰۰؛ پرچمی و آشوری، ۱۳۹۹). دوم، این چالش‌ها به بهبود مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در نظام آموزش عالی ایران منجر شده است به نحوی که نظام دانشگاهی را بعضاً به بازاندیشی و ارائه خوانشی مجدد در ساختار، رسالت، هدف‌ها و کارکردها وادار کرده است (باقری مقدم و احمدی، ۱۳۹۸). از این رو، می‌توان اذعان داشت با توجه به نقش آموزش عالی در بالندگی علمی و اثرگذاری آن بر مهم‌ترین سرمایه‌های یک کشور که همان سرمایه‌های انسانی هستند و نیز هدف‌های سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، نظام آموزش عالی نیازمند تحولی نظام‌مند است (یوسفی و همکاران، ۱۴۰۰). در این شرایط اگر آموزش عالی می‌خواهد از تغییرات عظیم و سریع محیطی عقب‌نمانده و کارآمدی خود را از دست ندهد، باید در خود و نظام حاکمیتی خود تغییراتی هدفمند و معنی‌دار ایجاد کند (داداش کریمی و همکاران، ۱۳۹۷).

1. Thelin
2. Balzer
3. Hartman & Bennett
4. Jackson
5. McGunagle & Zizka

اهمیت بررسی این مسئله زمانی ملموس تر می شود که بدانیم فشار برای آمادگی های لازم با قابلیت استخدام و به کارگیری دانش آموختگان چه در کشورهای توسعه یافته و چه در کشورهای در حال توسعه وجود دارد (موک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ اسمال و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). در این راستا برخی از وظایف مهم مجموعه آموزش عالی؛ پرورش نیروی انسانی کارآمد برای اشتغال در بخش های گوناگون و مورد نیاز جامعه معرفی شده و هدف اصلی و نهایی دانشگاه ها تولید دانش، تأمین نیازهای جامعه، تربیت متخصصان و ارائه راهکار برای حل معضلات اجتماعی در همه زمینه ها بیان شده است (شریف زاده، ۱۳۹۰). در واقع جذب و به کارگیری فارغ التحصیلان به یکی از مهم ترین عوامل در رتبه بندی دانشگاه در سراسر جهان، و وسیله ای مهم برای جذب دانشجویان مبدل شده است، در نتیجه دانش آموخته متخصص نیاز اساسی اقتصاد جهان مدرن است (گیگر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

ضرورت بررسی این مسئله را می توان از این حیث واکاوی کرد که مسئله عدم جذب مؤثر و مفید دانش آموختگان دوره های آموزش عالی در بازار کار، از جمله مشکلاتی است که از یک نظام آموزشی ناکارآمد ناشی می شود (قربان پور و همکاران، ۱۴۰۰)؛ بنابراین، تدوین و طراحی مجموعه راهکارها و سیاست گذاری هایی که بتوان با تمسک به آن، شرایط را برای حضور مناسب دانش آموختگان نظام آموزش عالی در یک محیط شغلی مناسب و صحیح ایجاد کرد برای هر نظامی بسیار ضروری است. یکی از رویکردهای مهم و اثرگذاری که می توان با تمسک به آن به نحو مؤثر و بایسته ای به ارتقای کیفیت ساحت علم در کشور دست یافت، «حکمرانی خوب» و پیاده سازی مناسب آن در نظام آموزشی است (روشن و متوسلی، ۱۳۹۷).

حکمرانی در آموزش عالی ابزاری است که با اتکا بر آن، مؤسسات آموزش عالی به صورت رسمی سازمان دهی و مدیریت می شوند. در یک عرف ساده حکمرانی دانشگاه شیوه ای است که دانشگاه ها در آن فعالیت می کنند (پری<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). حکمرانی آموزش عالی می تواند به عنوان کاربرد کنترل جمعی در تحقق هدف های مشترک سازمانی درک شود (ادینک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). البته ساختار حکمرانی آموزش عالی در کشورهای مختلف، متناسب با ساختارهای حکمرانی آنها متفاوت است و این نظام، هدف هایی از جمله مشارکت در توسعه ملی از طریق آموزش نیروی انسانی در بالاترین سطح توسعه، القای ارزش های مناسب برای بقای جامعه، ارتقای بورس تحصیلی، خدمات اجتماعی و وحدت ملی درک بین المللی را می طلبد (اور<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). از دیدگاه بسیاری از صاحب نظران، نظام کنونی آموزش عالی، پاسخگوی خیل

1. Mok et al
2. Small
3. Geiger
4. Perry
5. Addink
6. Orr

عظیم مطالبات و خواسته‌های ذی‌نفعان آموزش عالی (اعم از دانشجویان، کارفرمایان، دولت و جامعه) نیست و لذا حکمرانی نظام آموزش عالی باید پاسخگوی توسعه دانش و مهارت‌های صنعتی و پژوهشی مورد نیاز اقتصاد و جامعه باشد که می‌توان در تمام کشورها از راه نوآوری‌هایی به این مهم دست یافت (بخشی و همکاران، ۱۳۹۸). 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 چشم‌اندازهای خود تعریف کرده‌اند. امروزه بسیاری از کشورهای موفق و توسعه‌یافته در راستای جلب و جذب نیروهای تحصیل کرده و متخصص به طراحی و پیاده‌سازی مدل‌ها و برنامه‌ریزی‌های مختلف اقدام کرده‌اند. مثلاً در فرانسه، اولویت استخدام با دانش‌آموختگان دانشگاهی با انگیزه است که دارای ویژگی‌هایی مثل تخصص، مهارت، استقلال و اعتبار دانشگاهی باشند، این در حالی است که طراحان و برنامه‌ریزان فرانسوی برای سال ۲۰۳۰ میلادی به برخی دیگر از مهارت‌های شناختی همچون خلاقیت، تفکر انتقادی، تصمیم‌گیری و پردازش اطلاعات پیچیده و نیز مهارت رهبری و منابع انسانی نیز توجه و تأکید ویژه‌ای دارند (نیک‌بین و همکاران، ۱۳۹۷).

حکمرانی خوب، بر رهبری تأکید دارد و بر این مبنا کشورهای دارای حکمرانی خوب تلقی می‌شوند که توسط دولت‌هایی هدایت می‌شوند که رهبران آنها به حاکمیت قانون، پاسخگویی، شفافیت و حق بهره‌گیری از حقوق انسانی و مدنی توجه می‌کنند. 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). چنین تحلیل‌هایی به صورت فزاینده‌ای درک از پدیده‌های جاری در مؤسسه‌های آموزش عالی و تغییر به سمت ساختارهای منعطف‌تر، رقابتی و مدیریتی را افزایش داده است. به هر حال، اعتقاد بر این است بحث در زمینه الگوهای حکمرانی می‌تواند به میزان زیادی در توسعه شاخص‌های تجربی نظام‌مند، که قادر به اندازه‌گیری درجه و جهت تغییر در یک کشور خاص یا در میان تعدادی از کشورها باشد، سودمند است. برای مثال، دانشمندان علوم اجتماعی ممکن است علاقه‌مند به درجه‌ای شوند که یک کشور، از الگوی تاریخی دولت‌محور، به الگوهای جدید کارآفرینی و یا مدیریت عمومی نوین سوق داده شده است یا اینکه تا چه اندازه‌ای نظام‌های آموزش عالی چندین کشور، به سوی الگوی بازارمحور تمایل پیدا کرده‌اند. به هر حال، یک پیش‌نیاز مهم برای عملیاتی شدن این کار، یک طرحی گسترده از شاخص‌های تجربی قابل مشاهده، برای زیرحوزه‌های متنوع از الگوهای حکمرانی آموزش عالی و تغییر سیاست‌گذاری در آنها است (جکسون، ۲۰۱۷).

با توجه به اهمیت دستیابی به کارآمدی، موفقیت و بهره‌وری هر چه بیشتر در آموزش عالی و حکمرانی



آموزش عالی، دیده می‌شود که برخی از ابعاد مهم جذب دانش‌آموختگان مغفول مانده یا فراموش شده است. با کمی تأمل در مطالعات انجام گرفته در کشورهای موفق، جذب دانش‌آموختگان موفق آموزش عالی، مهم‌ترین اولویت حرکت آنها به سمت حکمران موفق شدن است که به نظر می‌رسد نیازمند مطالعه و شناسایی جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی در کشورهای موفق، تجارب و مطالعات تجربی آنها در این زمینه باشد. در پژوهش حاضر، هدف اصلی شناسایی مؤلفه‌های جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی ایران برای ارائه مدل مطلوب در کشور است؛ و دغدغه اصلی در این پژوهش این است که مؤلفه‌های جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی ایران برای ارائه مدل مطلوب در کشور ایران کدام‌اند؟

در پژوهش حاضر دو دسته هدف مد نظر است. از حیث نظری ارائه دیدگاهی جامع دنبال می‌شود تا بتوان شناخت شفاف‌تری از مؤلفه‌های جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی ایران ارائه کرد. از حیث کاربردی و از آنجایی که نظام آموزش عالی و سرمایه‌های علمی و انسانی آن، از مهم‌ترین سرمایه‌های هر کشور تلقی می‌شود، پس تقویت توان کارشناسی در این حوزه و کمک به تصمیم‌گیرندگان برای شناخت چالش‌ها و اتخاذ سیاست‌های متناسب با نظام آموزش عالی کشور مدنظر پژوهشگران است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

معانی جذب دانش‌آموختگان در دوره‌های تاریخی تغییر کرده است. جذب کردن «در یک برداشت ساده به معنای افزایش انتقال دانش‌آموختگان آموزش عالی از محیط آموزشی به محیط شغلی است» (اوکلی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). همچنین، رومگنز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان را به‌عنوان «قابلیت حرکت خودکفایی در بازار کار برای تحقق بخشیدن به پتانسیل از طریق اشتغال پایدار، با در نظر گرفتن قابلیت اشتغال فارغ‌التحصیلان آموزش عالی تعریف کرده‌اند.

به‌طور 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). دانش‌آموختگان به راهنمایی چهره‌های باتجربه، مانند استادان و مدیران دانشگاهی نیاز دارند که می‌توانند انگیزه‌های اجتماعی را برای جذب شدن ارتقا دهند. آنها انتظار پیشنهادی باارزش و قانع‌کننده برای تضمین حمایت از آنها دارند تا در پی آن بر افزایش مهارت‌ها برای

1. Okolie et al  
2. Römogens et al  
3. Walsh & Powell

تبدیل ایده خود به واقعیت تمرکز کنند (بودولیکا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

از آنجایی که سازمان‌ها با رقابت فزاینده‌ای روبرو هستند، تحولات فناوری اطلاعات و جهانی شدن، تغییراتی در ماهیت کار ایجاد می‌کند. چنین تغییراتی دو نوع پیامد برای فارغ‌التحصیلان دارد، دانشگاه‌ها و کارفرمایان. اول، از فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها انتظار دارند که درجه‌ای از برنامه‌هایی که آنها را به اندازه کافی برای زندگی کاری خود آماده می‌کند، ارائه دهند. دوم، کارفرمایان انتظار دارند فارغ‌التحصیلان برای انتقال کارآمد به عملکرد مؤثر در حرفه خود برسند (فرگوسن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). همچنین کارفرمایان ادعا می‌کنند که مهم‌ترین ویژگی‌های مورد نیاز فارغ‌التحصیلان، مهارت‌های بین فردی و مهارت‌های ارتباطی است (مشاغل فارغ‌التحصیلان استرالیا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). همچنین، جکسون (۲۰۱۷) اظهار داشته که ارتباطات برای عملکرد و موفقیت به کارگیری دانش‌آموختگان دانشگاهی بسیار مهم است. همچنین کارآفرین شدن دانش‌آموختگان برای جذب به طوری که کارآفرینی به ابزاری قدرتمند برای ایجاد شغل و ارتقای توان اقتصادی تبدیل می‌شود (ارلانگا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲).

در زمینه جذب دانش‌آموختگان، پژوهش‌هایی در ایران و خارج از کشور اجرا شده است. ماه‌فر و شهبازی (۱۴۰۰) که در مقاله‌ای با عنوان «چگونگی طراحی و تدوین برنامه درسی آموزش عالی مبتنی بر اشتغال محوری در شاخه علوم تربیتی» دریافتند که انطباق نداشتن درس‌های دانشگاهی و نیازهای شغلی جامعه باعث ایجاد مشکلاتی برای اشتغال دانش‌آموختگان رشته علوم تربیتی شده است و حمایت‌های سیاسی و حکومتی و ایجاد فضای مناسب برای اشتغال فارغ‌التحصیلان مورد دیگری هست که باید در راستای مشکلات اشتغال به آن توجه شود. برنامه‌ریزی درسی دانشگاهی نیز باید به سمت انطباق با نیازهای جامعه برود و حمایت‌های دولتی در جهت اجرای این برنامه‌های درسی به وقوع بپیوندند. همچنین پرچمی و آشوری (۱۳۹۹) در مقاله‌ای با عنوان «تحلیل هماهنگی بین سیاست‌گذاری آموزش عالی و اشتغال و پیامدهای آن (بررسی موردی دانشگاه شهید بهشتی)» معتقدند که بیکاری فارغ‌التحصیلان یا تناسب نداشتن شغل دانشجویان با رشته و مقطع تحصیلی، محصول ناهماهنگی بین دو بخش اشتغال و آموزش عالی است که این مسئله به بروز مسائلی چون بیکاری دانش‌آموختگان، مهاجرت متخصصان و در نتیجه اتلاف سرمایه منجر می‌شود. نویسندگان در نهایت به این نتیجه دست یافتند که موج روزافزون بیکاری فارغ‌التحصیلان و نیروهای متخصص در کشور حاصل ناهماهنگی در این دو رکن نظام اجتماعی در سطح سیاست‌گذاری است که نه تنها ارتقای رفاه اجتماعی را  $nv \setminus d$  نخواهد داشت، بلکه به مسائلی چون بیکاری نیروی انسانی متخصص، نارضایتی اجتماعی سیاسی و تمایل به مهاجرت از کشور منجر

1. Bodolica et al
2. Ferguson
3. Graduate Careers Australia
4. Erlangga

خواهد شد.

در پژوهش‌های خارج از کشور، به طور مثال ساکی و کانووی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «مهارت‌های نرم برای افزایش قابلیت اشتغال فارغ‌التحصیلان: مقایسه ادراکات دانشجویان و کارفرمایان» به این نتیجه رسیدند که شرکت‌ها و مؤسسات آموزش عالی، نخست باید برای افزایش آگاهی دانشجویان از مهارت‌های نرم بهره ببرند و در ادامه برای راهنمایی دانشجویان در مسئولیت‌پذیری فردی برای حضور فعال در صنعت به صورت مداوم با یکدیگر همکاری کنند. همچنین پاراجولی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «بهبود عملکرد آموزش عالی در ویتنام» ابتدا به مسئله چالش‌های آموزش عالی در کشور ویتنام اشاره کردند و در ادامه در چهار مرحله اصلی به ارائه راهکار در راستای بهبود عملکرد آموزش عالی در ویتنام پرداختند. در نهایت، نویسندگان به این نتیجه رسیدند که فرهنگ اشتغال‌زایی باید اصلی‌ترین نتیجه بهبود عملکرد آموزش عالی در کشور ویتنام باشد. در ادامه به خلاصه یافته‌های پژوهش‌های داخلی و خارجی معرفی شده در زمینه جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان اشاره شده است.

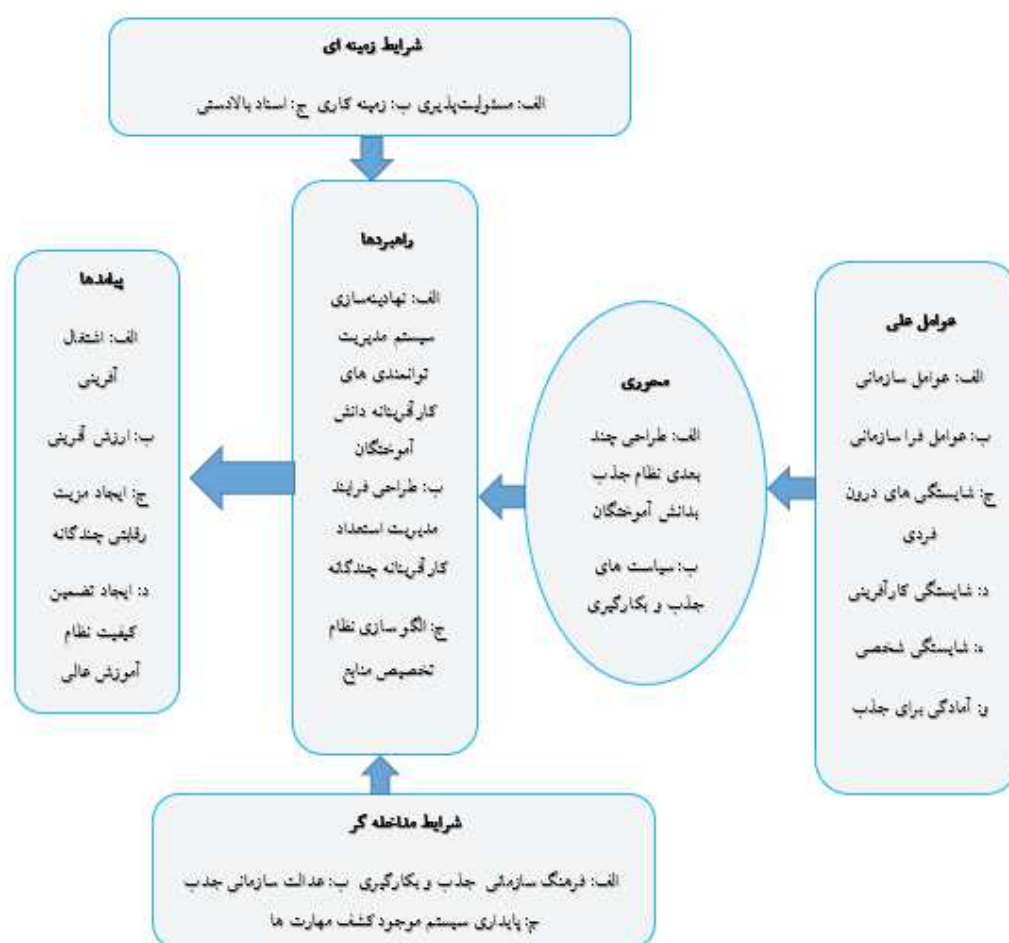
جدول (۱) خلاصه یافته‌های پژوهش‌های داخلی و خارجی معرفی شده در زمینه جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان<sup>۳</sup>

پژوهشگر	سال	زمینه پژوهش
پاراجولی	۲۰۲۱	فرهنگ اشتغال‌زایی باید اصلی‌ترین نتیجه بهبود عملکرد آموزش عالی در کشور ویتنام باشد.
دار <sup>۱</sup>	۲۰۲۱	ارتقای کیفیت آموزش عالی، بهبود فرایند استعدادیابی دانشجویان و نیز بهبود زیرساخت‌های آموزشی در هندوستان مهم‌ترین مسائل مورد نیاز برای تحقق حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی این کشور به شمار می‌رود.
متوا	۲۰۲۱	الزاماتی برای جذب همچون توسعه دانش، مهارت‌ها و ارزش‌هایی که در رابطه با شغل است، پرورش عاملیت و توانایی مورد توجه قرار گیرد.
بنیت	۲۰۲۰	بازنگری برنامه درسی، پیامدهای سیاست و عملکرد آموزش عالی
ساکی	۲۰۲۰	بررسی مهارت‌های لازم برای افزایش جذب و به کارگیری فارغ‌التحصیلان
آکولی	۲۰۲۰	جهت‌گیری مجدد حاکمیت برنامه درسی آموزش عالی برای همسویی با نیازهای صنعت و جامعه قابل توجه است

1. Succi & Canovi  
2. Parajuli  
3. Dhar



حکمرانی آموزش عالی را با فرایندهای کنترل، هماهنگ و تخصیص خودمختاری در بین سه سطح: دولت، استاد و دانشگاه مرتبط می‌داند و به‌طور گسترده در سه نوع حکمرانی: (الف) دولت محور؛ (ب) بازار محور؛ و (ج) خودگردانی	۲۰۱۹	جارویس و ماک
کارآموزی دانش‌آموختگان برای جذب	۲۰۱۸	اشتاینر-خمسی و والدو <sup>۲</sup>
نوآوری اجتماعی و جذب دانش‌آموختگان	۲۰۱۸	گاندی و راینا
انطباق نداشتن درس‌های دانشگاهی و نیازهای شغلی جامعه باعث ایجاد مشکلاتی برای اشتغال فارغ‌التحصیلان رشته علوم تربیتی شده است و حمایت‌های سیاسی و حکومتی و ایجاد فضای مناسب برای اشتغال فارغ‌التحصیلان مورد دیگری هست که باید در راستای مشکلات اشتغال به آن توجه شود	۱۴۰۰	ماه‌فر و شهبازی
ایجاد، تغییر یا اصلاح قوانین و ابزارهای مالی به‌عنوان عوامل فرعی درونی؛ و عوامل اقتصادی، قوانین، تحولات سیاسی - اجتماعی در سطح ملی و تحولات و فشارهای فراملی به‌عنوان عوامل فرعی بیرونی، به‌عنوان محرک اصلاحات نظام آموزش عالی شناسایی شد.	۱۴۰۰	یوسفی
مهم‌ترین شاخص در نظام حکمرانی آموزش عالی مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی است و نیازمند تدوین سیاست‌های آموزش عالی در این راستا و شکل‌گیری روابط مستحکم بین دانشگاه و جامعه است.	۱۴۰۰	قربان‌پور
تناسب نداشتن شغل دانشجویان با رشته و مقطع تحصیلی محصول ناهماهنگی بین دو بخش اشتغال و آموزش عالی است	۱۳۹۹	پرچی و آشوری
تحقق حکمرانی خوب در نظام آموزش عمومی کشور در قالب سازه‌های شش‌گانه نتیجه‌گرایی، اثربخشی نقش‌ها و وظایف، ارتقای ارزش‌ها، شفاف‌سازی، ظرفیت‌سازی و پاسخگویی قابل مفهوم‌سازی است.	۱۳۹۹	کاظم‌پور و دیگران
حکمرانی خوب با رویکرد توسعه دانشگاه‌های نسل چهارم دارای ۸ بعد بین‌المللی سازی دانشگاه، پاسخگویی، چشم‌انداز دانشگاه، آزادی علمی، کار تیمی، آینده‌نگری، شفافیت و ساختار دانشگاه است	۱۳۹۹	بخشی و همکاران
مهارت‌های اشتغال‌پذیری دانش‌آموختگان آموزش عالی کشور؛ ۱۷ مهارت اصلی مورد نیاز دانش‌آموختگان برای ورود به بازار کار معرفی شد	۱۳۹۸	درویشان
۵ گروه عامل کلیدی در جذب و ورود فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در بخش تعاون مؤثر هستند که عبارت‌اند از: سیاست‌گذاری و قانونی، مالی و اعتباری، آموزشی، ارتباطی و توانمندسازی.	۱۳۹۶	موحدی



شکل (۱) چارچوب مفهومی پژوهش با توجه به مؤلفه‌های اصلی و فرعی جذب دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی ایران

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی کشور ایران اجرا شده است. این پژوهش از لحاظ موضوع و هدف، یک پژوهش ترکیبی (کیفی و کمی) است. روش در بخش کیفی، از نوع مصاحبه دلفی و در بخش کمی، تحلیل عاملی است. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، ابتدا مؤلفه‌های جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی کشور ایران با کمک مصاحبه‌های نیمه ساختارمند از خبرگان آموزش عالی، مدیران گروه و استادان رشته علوم تربیتی، مؤلفه‌های جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان با کمک نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۰ استخراج شدند. در بخش کمی، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از فاز کیفی با ۹۵ گویه بود که روایی صوری آن توسط تعدادی نمونه آماری و روایی

محتوایی آن توسط تعدادی از متخصصان حوزه مدیریت آموزش عالی و علوم تربیتی تأیید شد. پایایی ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ معادل ۰/۹۵ برآورد شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، شامل نخبگان صاحب‌نظر در حوزه پژوهش بودند. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام گرفت. هجده مصاحبه صورت گرفت و مصاحبه‌ها تا اشباع نظری ادامه یافت. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول (۲) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

ویژگی‌ها	شاخص‌ها	تعداد	سهم نسبی (درصد)
شغل	هیئت 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

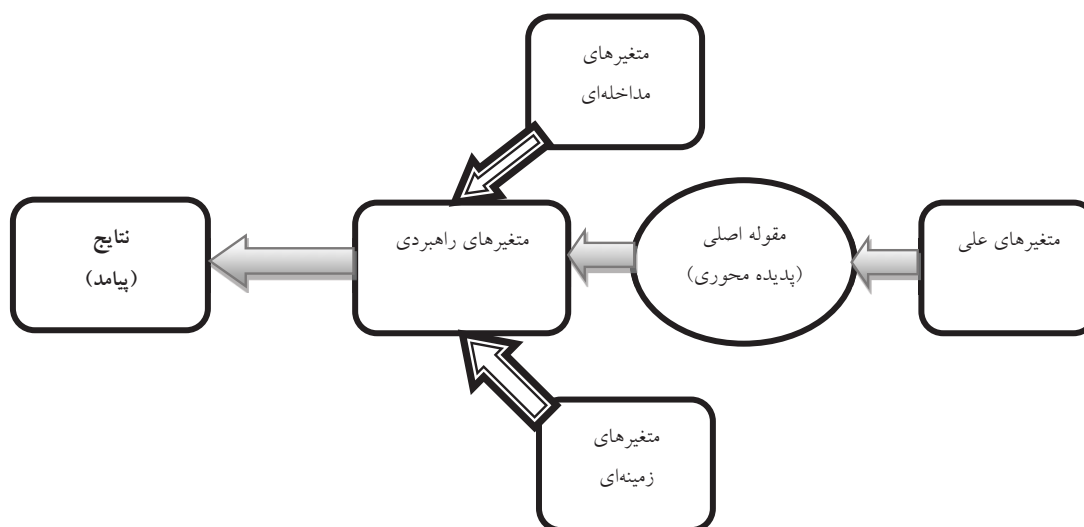
ویژگی‌های مورد نظر برای خبره بودن افراد، شامل مواردی همچون اشراف به مبحث مدیریت آموزش عالی، اشراف به مسائل حکمرانی نظام آموزش عالی و اشراف به مبحث سیاست‌گذاری بوده است. به‌منظور نمونه‌گیری در این بخش با توجه به اهمیت موضوع پژوهش تلاش شد طیفی از آگاهان کلیدی در زمینه مدیریت آموزش عالی انتخاب شوند که با توجه به حاکمیت رویکرد کیفی از روش نمونه‌گیری «حاوی اطلاعات غنی» استفاده شد.

جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، شامل همه اعضای هیئت علمی علوم تربیتی دانشگاه‌های دولتی در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۴۰۱ به تعداد ۲۶۷ نفر بود که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) تعداد ۱۵۵ نفر به روش سهل‌الوصول برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند.

در بخش کیفی، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، داده‌های کیفی از طریق فرایند کدگذاری، مبتنی بر طرح نظام‌دار نظریه‌برخاسته از داده استراوس و کوربین تحلیل شد. بر اساس نظر استراوس و کوربین، نظریه‌مبنایی عبارت است از آنچه به‌طور استقرایی از مطالعه پدیده‌ای به دست آید و نمایانگر آن پدیده است. رویه نظریه‌مبنایی، یک روش تحقیق کیفی است که یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا

نظریه‌ای مبتنی بر استقرا درباره پدیده‌ای ایجاد کند (کریمر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). تئوری بنیادی با شروع آفرینش نظریه به روش استقرایی و تلاش برای درک درست و احساس مناسب از وقایع روزمره، تلاش می‌کند برای درک دنیای مشارکت‌کنندگان، آن‌طور که خود آنان ساخته‌اند، بین مفاهیم ارتباط برقرار کند و از وقایع و امور مادی، مفاهیم انتزاعی ایجاد کند که شاید با پژوهش‌های کمی به دشواری قابل انجام است. تئوری داده‌بنیاد یا همان نظریه زمینه‌ای مستلزم آن است که فرد سازه‌ها و قوانین را مستقیماً از داده‌های بی‌واسطه‌ای که گردآوری کرده است، استخراج کند؛ نه از پژوهش‌ها و نظریه‌های قبلی که وجود دارد (کرگ و تریسی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). بنابراین پژوهشگر، پروژه را با یک نظریه قبلی در ذهن آغاز نمی‌کند، بلکه محقق اجازه می‌دهد تا نظریه از اطلاعات و داده‌ها پدیدار شود. نظریه مشتق شده از داده‌ها به احتمال زیاد شبیه به واقعیت است، تا یک نظریه به دست آمده از کنار هم قرار دادن یک سری از مفاهیم بر اساس تجربه یا صرفاً از طریق حدس و گمان، به دست آید.

در بخش کمی، از روش توصیفی و از نوع پیمایشی با کمک نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS استفاده شده است.



شکل (۲) مدل پارادایمی پژوهش

### یافته‌ها

در بخش کیفی پژوهش، محور اصلی پرسش‌های پژوهش، مربوط به کاوش و اکتشاف عوامل متأثر در خصوص ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به شناسایی و بررسی مؤلفه‌های جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی ایران به عنوان مفهوم اصلی بود.

1. Creamer  
2. Craig & Tracy

برای نیل به این موضوع، در مرحله اول، مقوله‌های اصلی و مؤلفه‌های فرعی بر اساس کدگذاری باز و محوری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی با خبرگان کلیدی و انجام پالایش کدهای مفهومی ارائه می‌شود. بر این اساس، برای کدگذاری باز و محوری در مرحله اول، داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها بررسی شد و کدهای مفهومی از رونوشت مصاحبه‌ها استخراج شدند. در مرحله بعدی با انجام پالایش و عمل کاهش، این مؤلفه‌ها در قالب مقوله‌های فرعی، سازمان‌دهی و با بررسی مستمر نام‌گذاری شدند. به منظور اطمینان از سازمان‌دهی مناسب هر یک از مفاهیم و مقوله‌ها، مجدداً رونوشت مصاحبه‌ها و آرسی شد و مرور این مقوله‌ها به منظور رسیدن به اشباع منطقی برای مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی صورت گرفت. کدگذاری باز و محوری، زمانی متوقف شد که یک طبقه‌بندی معنی‌دار پس از چندین بررسی درباره رونوشت مصاحبه‌ها به دست آمد. به‌طورکلی 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 شد. نحوه کدگذاری مصاحبه‌های ۱۵ نفر از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌های عمیق و انفرادی را که از متن نمونه مصاحبه‌های استخراج شده‌اند، ارائه شده است.

### توصیف داده‌ها بر اساس کدگذاری باز

یافته‌های بخش کیفی در قالب یافته‌های حاصل از نتایج کدگذاری با رویکرد تحلیل مضمون و مفاهیم از داده‌ها است. ابتدایی‌ترین کار در این مرحله کدگذاری باز است. بر این اساس مفاهیم مشترک از واحدهای ضبط احصا شد و کدهای مشترک شمارش شد. جدول (۳) فراوانی درصد پاسخ‌دهندگان خبرگان در مصاحبه‌ها به مهم‌ترین مقوله‌ای حاصل از کدگذاری باز در می‌پردازد.

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

مقاله‌های اصلی	مصدق
تعادل بخشی چندوجهی مهارت‌ها، متمایزسازی استعدادها	دانشجویان در راستای مسیری مشخص وارد دانشگاه‌ها می‌شوند و دانشگاه‌ها هم کار زیادی نمی‌توانند در زمینه استعدادها انجام دهند. زیرا استعداد بچه یک چیز دیگری می‌گوید و او یک رشته دیگری را انتخاب کرده است و آیا انتخابی که انجام داده است انتخاب درستی بوده است و عده اندکی به صورت خودجوش و بر اساس علاقه به طرف پرورش استعداد‌های خود می‌روند اما عده زیادی در راستای رشته‌های ناخواسته فارغ التحصیل می‌شوند و چه هزینه‌های زیادی خانواده‌ها و جامعه متحمل می‌شوند. ولی اینکه نتیجه آنچه می‌شود در این زمینه جامعه ضعیف دارد و یک تفکر هوشمند گرا و نتیجه گرا برای هزینه‌های که انجام می‌شود و انتخابی که از سوی دانشجویان می‌شود، وجود ندارد
برنامه آموزش دانشگاهی، برنامه پژوهش دانشگاهی، برنامه فرهنگی دانشگاهی، برنامه دانشجویی دانشگاهی، چالش‌های طراحی اشتغال‌زایی، قوانین و مقررات، ساختار سازمانی، حمایتگری مدیران ارشد، مدیریت و رهبری چندگانه، تفکر استراتژیک، تمرکز بر ارزش افزوده، مدیریت تضاد چندبخشی، استفاده از پاداش‌های معنوی، استفاده از پاداش‌های مادی	کلیدی‌ترین عاملی که نقش دارد اساتید و معلمان خوب در این زمینه است. ما متخصصین حوزه کارآفرینی و اشتغال‌زایی نمی‌خواهیم. ما اساتیدی می‌خواهیم که مهارت‌های آموزشی و عناصر شخصیتی و تجربیات کسب‌شده در راستای جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان باشند. به‌عنوان مثال اشتغال‌زایی برای پر کردن ساعات موظفی اساتید استفاده می‌شود. اشتغال‌زایی و استعداد اشتغال‌زایی عامل اساسی برای آموزش اشتغال‌زایی از سوی اساتید باشد. قدرت انتقال بیان، شخصیت برون‌گرا و مسئولیت‌پذیر از مشخصه‌های است که با این مشخصه‌های اساتید می‌توانیم دانش‌آموختگان دانشگاهی را در حوزه استعداد خودش که می‌تواند متفاوت باشد، هدایت کنیم.
برنامه آموزش برون دانشگاهی، ارتباط با صنعت، تعامل بخش‌های مختلف پرورش استعدادها در اکوسیستم جذب و به‌کارگیری	وقتی یک سرمایه‌گذار و یا یک مدیر ارشد از یک سازمان وارد دانشگاه می‌شود اما نه رئیس دانشگاه و معاونت پژوهشی حضور دارند. یعنی اهمیت موضوع از سوی مدیران ارشد حمایت نمی‌شود و دانشجو اگر ببیند در فرایند جذب سرمایه‌گذار رئیس و معاونت پژوهشی دانشگاه حضور دارند نسبت به ارزشمندی حضور سرمایه‌گذار پی می‌برد. از حضور افراد سرمایه‌گذار استقبال شود و دانشجویان هم به دلگرم می‌شوند و حضور این افراد را جدی می‌گیرند. وقتی اساتید هم در این جلسات سرمایه‌گذاری حضور داشته باشند. فرهنگ روبه‌رو شدن با سرمایه‌گذار در دانشگاه ضعیف است. وقتی اساتید با این دیدگاه نسبت به سرمایه‌داران برخورد کنند که ما مدرک دکتری داریم و این مدارک را داریم. یک فرد صنعتی هم تجربه کار در صنعت را دارد و آن افراد هم خاک صنعت را خورده‌اند. آن هم زحمت کشیده است. یک مهندس صنعتی سرمایه‌دار اصلاً کارش کمتر از دکتر نیست
الزامات فرهنگ جذب دانش‌آموختگان، ویژگی‌های فرهنگ دانشگاهی، فرهنگ نوآوری، فرهنگ مشارکت	ما در دانشگاه‌ها مهارت‌های شخصی کار نمی‌کنیم و به نظر من دانشگاه باید برود روی مهارت‌های شخصی تمرکز کند. چون فردا حتی اگر برود و کارمند شود برایش مورد فایده خواهد بود. اگر هم کارآفرین شود برایش فایده دارد. بحث فرهنگ ریسک‌پذیری در دانشگاه هاست. فرهنگ پذیرش شکست است. که ما این رو در سلیکون ولی می‌بینیم. در آنجا چیزی به‌عنوان کارآفرین شکست خورده ندارند. به آنها می‌گویند کارآفرین باتجربه. تو الان شکست خورده‌ای ما الان بیشتر از قبل روی تو سرمایه‌گذاری می‌کنیم. برای اینکه راه را رفته‌ای و میدانی اینها جواب نمی‌دهند. نه اینکه شکست خوب باشد ولی به تجربه احترامی می‌گذارند. پس بحث مهارت‌های شخصی و جا انداختن پذیرش شکست است (این در جامعه هم وجود ندارد) و جا انداختن مفهوم جذب و به‌کارگیری فارغ التحصیلان است چون خیلی از افراد فکر می‌کنند. جذب و استفاده از آنها این است که یک شبه پولدار شوند



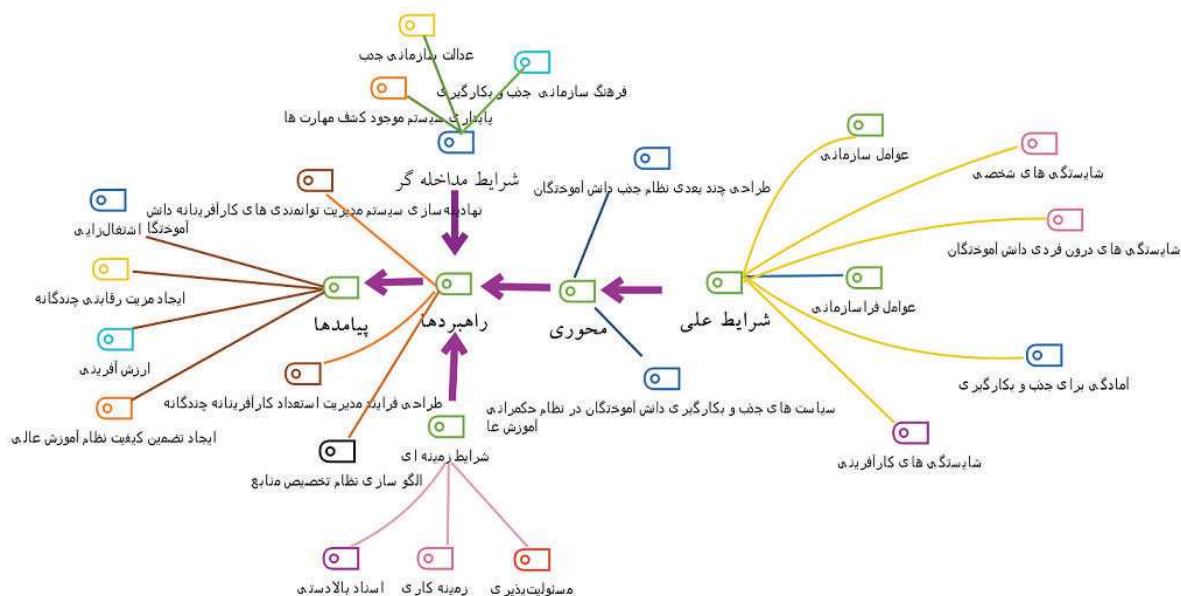
<p>آموزش‌های اشتغال‌زایی در ایران به همت نهادهای دست‌اندرکار خوب پیش می‌رود. آموزش‌های غیردانشگاهی که کارآفرینان می‌توانند از آن استفاده کنند عمدتاً مبتنی بر مدل سازمان بین‌المللی کار ارائه می‌شود. که در سه سطح پایه-پیشرفته و حرفه‌ای است. آموزش در سطح پایه عمدتاً با هدف فرهنگ‌سازی صورت می‌گیرد و از آن تاروپودها و لایه‌هایی که در جامعه وجود دارد که بعضاً جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان را کاری دشوار تلقی می‌کند خود را جدا می‌کنند</p>	<p>همسویی مأموریت‌های خرد و کلان، چندمأموریتی بودن دانشگاه</p>
<p>دانشجویان هر درسی که می‌خوانند کار اجرایی و عملیاتی یاد بگیرند. اگر این اتفاق بیفتد این استعدادها پرورش پیدا می‌کند. وقتی دانشگاه تمام می‌شود دقیقاً آمادگی مدیریت کارها متناظر با واحدهای درسی را داشته باشند. کسی که برای رهبری ساخته شده یا برای تدریس ساخته شده است این باعث می‌شود دنبال استعدادهای خودش برود که آیا من آدم درون‌گرایی هستم و کارهای با ارباب‌رجوع برای من مناسب نیست و برای من مناسب است و یا بیرون‌گرایی. در کارهای مذاکره‌ای بیشتر موفق هستیم. اینها اگر در پکیج اشتغال‌زایی دانشجویی کامل شود مطمئناً این استعدادها به خوبی شناسایی و پرورش پیدا می‌کند</p>	<p>توانمندسازی، انگیزش، مدیریت راهبردی استعدادهای، مدیریت مشارکتی</p>
<p>سیستم آموزشی و نظام آموزشی ما که شامل خانواده، مدرسه، دانشگاه و بازار است. فاقد هوشمندی لازم برای یادگیری از محیط و جهت استانداردهای لازم در جهت نیازهای محیط است و از خانواده شروع می‌شود خانواده‌ها هنوز درک درستی از مشاغل و کسب‌وکار و از بازار ندارند و اگر بچه‌ها آن‌ها یک رشته نظری درس بخواند بهتر است و مشاغل و اشتغال‌زایی را هنوز نمی‌شناسند. خیلی از خانواده‌ها بیان می‌کند که خلاقیت یک عنصر اساسی در اشتغال‌زایی است ذاتی است و فکر نمی‌کند اکتسابی باشد برنامه آموزشی برای آن ندارند</p>	<p>اشتغال‌زایی دانشگاهی، حمایت استادان، جذب در حوزه آموزشی، جذب در حوزه پژوهشی، جذب در حوزه فرهنگی، جذب در حوزه دانشجویی، جذب به‌عنوان هیئت علمی</p>
<p>آموزش عالی جایی هست که تمام ایده‌ها از آنجا نشأت می‌گیرد. تمام افراد خروجی از دانشگاه باید ایده‌پرداز باشند و شوق به یادگیری مهارت‌های متنوع و تجارب پژوهشی باشند، اهل نوشتن مقاله و داوری آن باشند و به‌صورت کلی در کارهای پژوهشی شرکت کنند (متبحر باشند). اگر بخواهیم به‌صورت کلی مؤلفه‌های برای جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان آموزش عالی به‌خصوص مدیریت آن در نظر بگیریم باید مثلاً به این صورت باشد: اگر مقطع کارشناسی باشد باید آمادگی برای کارمند شدن و انجام امور اداری را داشته باشد و در مقطع ارشد و دکتری باید تحلیل‌گر مسائل مختلف و انجام امور پژوهشی باشد پس دو مؤلفه انجام امور اداری و پژوهشی و بعد بعدی که اهمیت زیادی دارد توانمندسازی و بودن است و آن هم در ابعاد بین‌المللی و صنعت یعنی مسلط شدن به ارتباط با محیط خارج از دانشگاه. از موارد دیگر می‌توان اشاره کرد به روابط عمومی، روابط اجتماعی، حس وطن‌دوستی و همچنین آگاهی از جایگاه آموزش عالی، نیروی شناختی (تصور مثبت نسبت به آموزش عالی) از آنجا که آموزش عالی افراد متخصص رفت‌وآمد دارند و افراد دارای قدرت تصمیم‌گیری دارند که این بعد هم اساسی است.</p>	<p>برنامه آموزش برون‌دانشگاهی، ارتباط با صنعت، تعامل بخش‌های مختلف پرورش استعدادهای در اکوسیستم جذب و به‌کارگیری</p>
<p>داشتن تسلط به زبان انگلیسی در این رشته نیز اهمیت فراوانی دارد و فرد اهل مشارکت، اهل کرسی نظریه‌پردازی و ایده‌پردازی باشد، تحلیل‌گر و قدرت شناخت (قوای ذهنی) مسائل پیرامون باشد فلسفه یادگیری را درک کند و به فلسفه آموزش عالی واقف باشد. اگر بخواهیم مروری کنیم می‌شود: پژوهشی، آموزشی، اداری مالی، روابط عمومی، قوای شناختی، روابط اجتماعی، توانمندی در زبان و از لحاظ فردی اهل پژوهش و اجتماعی برون‌گرا و همچنین باید اشاره کرد به حوزه فرهنگی که بتواند مثلاً اردوهای علمی برگزار کند بتواند در کنار استاد راهنما فعالیت کند. در پژوهشی بتواند نقش هیئت تحریریه را بازی کند، ارتباط بین استاد و دانشجو باشد.</p>	<p>نوآوری، فعال بودن، کنجکاو بودن، مستقل بودن، ابتکار عمل</p>

جدول (۴) مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل

مؤلفه (کدگذاری محوری)	مفاهیم جایگزین (مقوله فرعی)	کدگذاری باز
محوری	طراحی چندبعدی نظام جذب دانش‌آموختگان	غنی‌سازی چندبعدی مهارت‌ها هم‌سوسازی مهارت‌های دانش‌آموختگان
	سیاست‌های جذب و به‌کارگیری 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 برنامه آموزش نظام دانشگاهی
شرایط علی	عوامل سازمانی	برنامه پژوهش دانشگاهی
		برنامه فرهنگی دانشگاهی
		برنامه دانشجویی دانشگاهی
		چالش‌های طراحی فرایند جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان
		قوانین و مقررات
		ساختار سازمانی
	عوامل فرا سازمانی	حمایتگری مدیران عالی نظام آموزشی
		مدیریت و رهبری تحول‌گرا
		تفکر استراتژیک
		تمرکز بر ارزش افزوده کسب‌وکار دانش‌آموختگان
		مدیریت تضاد چندبعدی
		استفاده از یاداش‌های معنوی
شایستگی‌های فردی دانش‌آموختگان	شایستگی‌های درون فردی دانش‌آموختگان	استفاده از یاداش‌های مادی
		برنامه آموزش‌های خارج از دانشگاه
		ارتباط دانش‌آموختگان با صنعت
		تعامل بخش‌های مختلف پرورش مهارت‌های مکانیسم جذب و به‌کارگیری
شایستگی‌های کارآفرینی	شایستگی‌های کارآفرینی	معرفان قوی برای جذب دانش‌آموختگان
		همکاری
		روحیه رقابت‌پذیری
		نفوذ اجتماعی
شایستگی‌های شخصی	شایستگی‌های شخصی	مهارت ارتباطی
		مهارت ارائه و مذاکره
		نوآوری
		فعال بودن
		کنجکاوی بودن
		مستقل بودن
		ابتکار عمل
		اعتماد به نفس داشتن
		خود انگیزه
		سازگاری
اخلاق مدار		
آمادگی برای جذب و به‌کارگیری	آمادگی برای جذب و به‌کارگیری	تحلیل‌گر
		هوش عاطفی بالا
		آگاهی از ابعاد رشته تحصیلی خود در حوزه بین‌المللی
		مهارت فناوری و اطلاعات
		قابلیت یادگیری مداوم
		تدبیر در محیط‌های کسب‌وکار
		توانایی کار در تغییرات
		باوجدان
توانایی حل مسئله		
مهارت برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی		
مدیریت زمان		

الزامات فرهنگ جذب دانش‌آموختگان	فرهنگ سازمانی جذب و به‌کارگیری	شرایط مداخله‌گر
ویژگی‌های فرهنگ جذب در سازمان‌ها		
فرهنگ خلاقیت		
فرهنگ مشارکت	عدالت سازمانی جذب	شرایط زمینه‌ای
عدالت در جذب دانش‌آموختگان در سازمان‌ها		
درک مدیران در جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان		
تناسب رشته با جذب در سازمان‌ها	پایداری سیستم موجود کشف مهارت‌ها	راهبردها
تطبیق ناپذیری در مهارت‌ها		
تلنباری اشتغال‌زایی		
مسئولیت‌پذیری درون دانشگاهی	مسئولیت‌پذیری	راهبردها
مسئولیت‌پذیری بیرون دانشگاهی		
همسویی مأموریت‌های خرد و کلان		
چندمأموریتی بودن دانشگاه	زمینه کاری	راهبردها
ارتباط دانشگاه‌ها با صنعت		
رسالت آموزش عالی برای جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان		
شکوفایی استعداد‌های دانش‌آموختگان در جهت نیل به خوداتکایی	اسناد بالادستی	راهبردها
توانمندسازی		
انگیزش		
مدیریت راهبردی توانمندی‌های دانش‌آموختگان	نهادینه‌سازی سیستم مدیریت توانمندی‌های کارآفرینانه دانش‌آموختگان	راهبردها
مدیریت مشارکتی		
تربیت چندبعدی		
برنامه و زمینه کاری	طراحی فرایند مدیریت استعداد کارآفرینانه چندگانه	راهبردها
حفظ توازن استعدادها		
جذب منابع مالی		
تخصیص اقتصادی منابع	الگوسازی نظام تخصیص منابع	راهبردها
توانمندسازی مالی		
اشتغال‌زایی دانشگاهی		
کسب درآمد با حمایت استادان	اشتغال‌زایی	پيامدها
جذب در حوزه آموزشی		
جذب در حوزه پژوهشی		
جذب در حوزه فرهنگی	ارزش‌آفرینی	پيامدها
جذب در حوزه دانشجویی		
جذب به‌عنوان هیئت علمی		
جذب در مراکز پارک علم و فناوری	ارزش‌آفرینی	پيامدها
اشتغال‌زایی اجتماعی		
تکمیل زنجیره ارزش‌آفرینی		
رفتار کارآفرینانه	ایجاد مزیت رقابتی چندگانه	پيامدها
ایجاد دانشگاه کارآفرین		
ماکسیمم‌سازی کیفیت دانش‌آموختگان		
توانمندسازی تمام‌بخش‌های جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان	ایجاد تضمین کیفیت نظام آموزش عالی	پيامدها
رضایت دانش‌آموختگان از برنامه‌های آموزش عالی		
توسعه آثار دانش‌آموختگان		
مشارکت فعال استادان و دانش‌آموختگان	ایجاد تضمین کیفیت نظام آموزش عالی	پيامدها
درآمدزایی دانش‌آموختگان		
ارتباط رشته تحصیلی و محل جذب دانش‌آموختگان		
ایجاد تضمین ارزیابی آموزشی	ایجاد تضمین کیفیت نظام آموزش عالی	پيامدها
رضایت کارفرمایان از عملکرد دانش‌آموختگان		
رضایت کارفرمایان از عملکرد دانش‌آموختگان		

مدل پارادایمی پژوهش در محیط نرم افزار مکس کیودا به صورت ذیل ارائه می گردد.



شکل (۳) مدل پارادایمی پژوهش در محیط نرم افزار مکس کیودا

در بخش دوم یافته ها، ابتدا آمار توصیفی متغیرهای پژوهش بررسی شده است و در ادامه اعتبارسنجی الگوی پژوهش مشخص گردید.

جدول (۵) آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

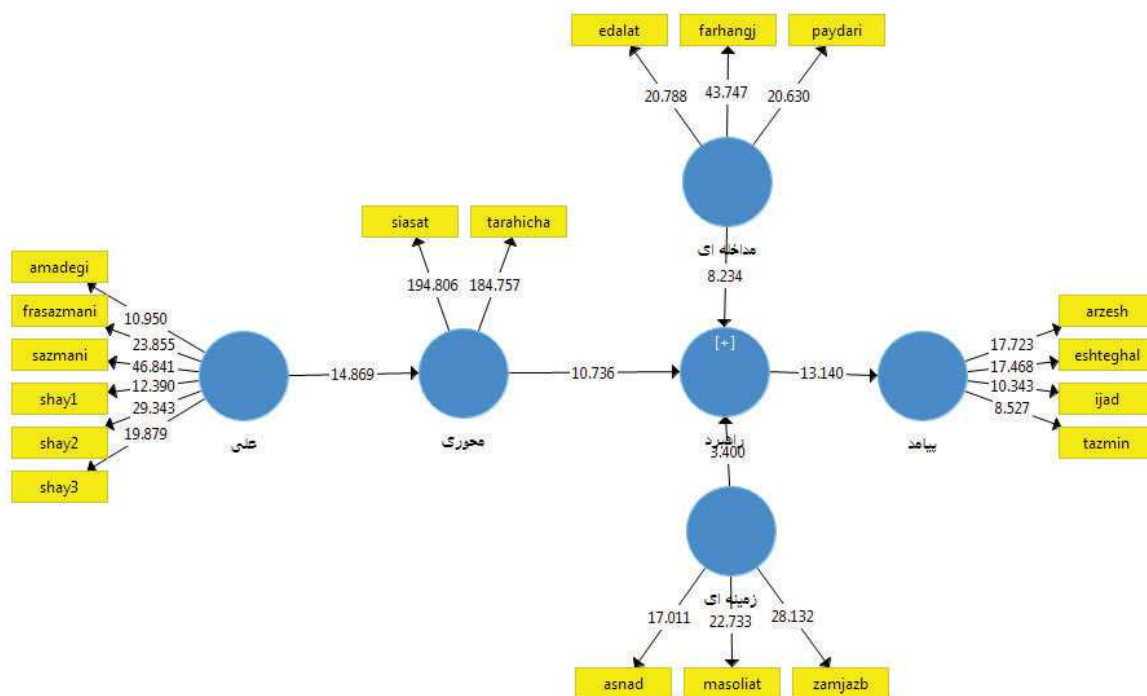
مؤلفه ها	میانگین	انحراف از معیار	کمترین	بیشترین
طراحی چندبعدي نظام جذب دانش آموختگان	۳٫۱۷۳۳	۰٫۶۰۱۹۷	۱٫۰۰	۴٫۰۰
سیاست های جذب و به کارگیری دانش آموختگان در نظام حکمرانی آموزش عالی	۳٫۲۰۰۰	۰٫۵۰۹۴۵	۱٫۰۰	۴٫۰۰
عوامل سازمانی	۳٫۳۰۱۹	۰٫۲۹۰۸۴	۲٫۴۳	۳٫۸۶
عوامل فرا سازمانی	۳٫۳۹۱۷	۰٫۴۷۹۸۱	۱٫۷۵	۴٫۲۵
شایستگی های درون فردی دانش آموختگان	۳٫۴۷۲۰	۰٫۳۷۰۹۴	۲٫۲۰	۴٫۲۰
شایستگی های کارآفرینی	۳٫۲۵۷۳	۰٫۴۰۴۲۳	۲٫۰۰	۴٫۰۰
شایستگی های شخصی	۳٫۲۴۸۳	۰٫۳۷۴۷۶	۲٫۲۵	۴٫۰۰
آمادگی برای جذب و به کارگیری	۳٫۷۰۰۰	۰٫۵۰۹۲۶	۲٫۰۰	۴٫۵۷

۴/۰۰	۱/۰۰	۰/۵۴۸۴۲	۳/۱۸۰۰	فرهنگ سازمانی جذب و به‌کارگیری
۴/۰۰	۱/۳۳	۰/۵۰۹۲۷	۳/۲۲۰۰	عدالت سازمانی جذب
۴/۰۰	۲/۰۰	۰/۵۲۲۴۷	۳/۲۱۳۳	پایداری سیستم موجود کشف مهارت‌ها
۴/۰۰	۱/۵۰	۰/۵۲۹۴۶	۳/۲۲۳۳	مسئولیت‌پذیری
۴/۰۰	۱/۶۷	۰/۵۲۴۶۲	۳/۱۸۴۴	زمینه کاری
۴/۰۰	۱/۰۰	۰/۶۳۹۲۸	۳/۱۹۳۳	اسناد بالادستی
۴/۰۰	۱/۷۵	۰/۴۷۸۵۰	۳/۲۲۰۰	نهادینه‌سازی سیستم مدیریت توانمندی‌های کارآفرینانه دانش‌آموختگان
۴/۰	۱/۰۰	۰/۵۷۸۵۹	۳/۱۷۱۱	طراحی فرایند مدیریت استعداد کارآفرینانه چندگان
۴/۰۰	۱/۰۰	۰/۵۴۹۳۱	۳/۲۲۶۷	الگوسازی نظام تخصیص منابع
۴/۳۸	۲/۳۸	۰/۳۹۵۵۹	۳/۷۱۰۸	اشتغال‌زایی
۴/۰۰	۲/۰۰	۰/۴۲۴۱۲	۳/۲۹۱۷	ارزش‌آفرینی
۴/۰۰	۲/۰۰	۰/۴۵۷۶۶	۳/۳۱۶۷	ایجاد مزیت رقابتی چندگان
۴/۱۴	۲/۰۰	۰/۴۰۸۲۷	۳/۳۶۵۷	ایجاد تضمین کیفیت نظام آموزش عالی

برحسب مقادیر جدول (۵) میانگین همه متغیرهای پژوهش ابعاد این متغیرها در بین نمونه آماری پژوهش بالاتر از حد متوسط (۳) برآورد شده است، به عبارت دیگر نمونه آماری پژوهش تأثیر همه عوامل پژوهش را در حد متوسط به بالا ارزیابی کرده‌اند، با توجه به شاخص‌های پراکندگی (انحراف معیار) میزان پراکندگی داده‌های مربوط به متغیرهای عوامل جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی و ابعاد آن از شاخص میانگین در حد معمول است. درنهایت اینکه شاخص‌ها نشان‌دهنده تمایل داده‌های مربوط به این متغیرها و ابعاد آن به سمت توزیع نرمال در نمونه آماری پژوهش است.

اعتباربخشی الگوی جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی کشور ایران

در این پژوهش به منظور بررسی اعتبار متغیرهای پژوهش و ابعاد آنها از شیوه تحلیل عاملی تأییدی و استفاده شده است که ابتدا بار عاملی متغیرهای پژوهش بررسی شد و در ادامه روابط بین متغیرها مورد تأیید قرار گرفت.



شکل (۴) مدل t پژوهش برای بررسی رابطه بین متغیرهای مدل جذب و اثرگذاری دانش آموختگان

برای بررسی مدل ابتدا تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسشنامه اجرا شد که در جدول (۶) نشان داده شده است.

جدول (۶) بار عاملی گویه‌های پژوهش

گویه	بار عاملی	انحراف استاندارد	T-Value	سطح معنی داری
علی -> آمادگی	۰٫۶۹۴	۰٫۰۶۳	۱۰٫۹۵۰	۰٫۰۰۰
پیامد -> ارزش	۰٫۷۷۸	۰٫۰۴۴	۱۷٫۷۲۸	۰٫۰۰۰
زمینه ای -> اسناد بالادستی	۰٫۷۹۵	۰٫۰۴۷	۱۷٫۰۱۱	۰٫۰۰۰
مداخله ای -> عدالت	۰٫۸۰۹	۰٫۰۳۹	۲۰٫۷۸۸	۰٫۰۰۰
پیامد -> اشتغال	۰٫۷۵۸	۰٫۰۴۳	۱۷٫۴۶۸	۰٫۰۰۰
مداخله ای -> فرهنگ جذب	۰٫۸۶۷	۰٫۰۲۰	۴۳٫۷۴۷	۰٫۰۰۰
علی -> فراسازمانی	۰٫۷۵۴	۰٫۰۳۲	۲۳٫۸۵۵	۰٫۰۰۰
پیامد -> ایجاد	۰٫۷۲۲	۰٫۰۷۰	۱۰٫۳۴۳	۰٫۰۰۰
زمینه ای -> مسئولیت	۰٫۷۸۵	۰٫۰۳۵	۲۲٫۷۳۳	۰٫۰۰۰



۰/۰۰۰	۱۷/۹۵۰	۰/۰۴۴	۰/۷۹۸	راهبرد -> نهادینه
۰/۰۰۰	۱۳/۶۵۴	۰/۰۵۶	۰/۷۶۳	راهبرد -> الگو
۰/۰۰۰	۲۰/۶۳۰	۰/۰۳۸	۰/۷۸۰	مداخله‌ای -> پایداری
۰/۰۰۰	۴۶/۸۴۱	۰/۰۱۹	۰/۸۸۹	علی -> سازمانی
۰/۰۰۰	۱۳/۳۵۰	۰/۰۵۶	۰/۶۹۸	علی -> شایستگی ۱
۰/۰۰۰	۲۹/۳۴۳	۰/۰۲۸	۰/۸۲۹	علی -> شایستگی ۲
۰/۰۰۰	۱۹/۸۷۹	۰/۰۴۱	۰/۸۱۳	علی -> شایستگی ۳
۰/۰۰۰	۱۹۴/۸۰۶	۰/۰۰۵	۰/۹۷۸	محوری -> سیاست
۰/۰۰۰	۱۸۴/۷۵۷	۰/۰۰۵	۰/۹۷۸	محوری -> طراحی
۰/۰۰۰	۲۷/۳۹۶	۰/۰۳۰	۰/۸۲۷	راهبرد -> طراحی جذب
۰/۰۰۰	۸/۵۳۷	۰/۰۷۹	۰/۶۷۱	پیامد -> تضمین
۰/۰۰۰	۲۸/۱۳۲	۰/۰۳۰	۰/۸۳۵	زمینه‌ای -> زمینه جذب

با توجه نتایج جدول (۶) دیده می‌شود که بار عاملی برای تمامی گویه‌ها بیش از ۰/۵ و سطح معنی‌داری برای تمامی گویه‌های پژوهش کمتر از ۰/۰۵ است که نشان از مناسب بودن بار عاملی گویه‌های پژوهش است. از این رو این مدل به عنوان مدل اصلی پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد. در ادامه، شاخص‌های مدل بررسی می‌شوند. پس از تأیید شاخص‌های مدل، روابط بین متغیرهای مدل جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی کشور ایران در جدول (۷) مورد بررسی قرار گرفت.

جدول (۷) روابط بین متغیرهای مدل جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی

نتیجه	سطح معنی‌داری	T-Value	انحراف استاندارد	ضریب مسیر	متغیر وابسته
تأیید رابطه	۰/۰۰۰	۱۳/۱۴۰	۰/۰۴۹	۰/۶۴۶	راهبرد -> پیامد
تأیید رابطه	۰/۰۰۱	۳/۴۰۰	۰/۰۶۷	۰/۲۱۷	زمینه‌ای -> راهبرد
تأیید رابطه	۰/۰۰۰	۱۴/۸۶۹	۰/۰۴۷	۰/۷۰۵	علی -> محوری
تأیید رابطه	۰/۰۰۰	۱۰/۷۳۶	۰/۰۲۹	۰/۳۱۵	محوری -> راهبرد
تأیید رابطه	۰/۰۰۰	۸/۲۳۴	۰/۰۶۲	۰/۵۱۲	مداخله‌ای -> راهبرد

جدول (۷) تأیید رابطه بین متغیرهای مدل جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی را نشان می‌دهد.

### بحث

یکی از مواردی که تبیین آن ضروری به نظر می‌رسد، شناسایی موانع احتمالی جذب دانش‌آموختگان رشته مدیریت آموزش عالی و تلاش برای برطرف کردن آنها در حکمرانی آموزش عالی است. در این زمینه، دامنه مطالعات و دیدگاه‌های ارائه شده، بسیار محدود است. در واقع امکان جذب دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی از طرفی باعث ایجاد انگیزه و مشارکت آنها در تصمیم‌گیری می‌شود و از سوی دیگر، مسئولیت‌پذیری، ارتقای توان مدیریتی و برنامه‌ریزی، ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش برای آنها را در بردارد، که این توانمندی‌ها می‌تواند از منفعل بودن آنها جلوگیری کند زیرا اگر تدوین سیاست‌ها و برنامه‌ها توسط دانش‌آموختگان تدوین شود، خود را در قبال تصمیماتی که گرفته‌اند شریک می‌دانند و تلاش می‌کنند که به هدف‌ها و رسالت‌های خود جامه عمل بپوشانند و دیگر بهانه‌ای برای مقصر دانستن دیگران در شکست برنامه‌ها نخواهند داشت. با توجه به اینکه دانشگاه محل کار دانشجویان متخصص است و آنان بهتر از هرکس می‌توانند نظام حکمرانی را تدوین کنند، بی‌توجهی به جذب و اثرگذاری آنها باعث بی‌انگیزگی دانشجویان می‌شود. از این رو سزاوار است که در جذب دانش‌آموختگان بیشتر سرمایه‌گذاری شود.

### نتیجه‌گیری

**عوامل محوری اثرگذار بر جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی کدام‌اند؟**

یافته‌های بخش مربوط به عوامل محوری جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی به دو دسته طراحی چندبعدی نظام جذب دانش‌آموختگان و سیاست‌های جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان در نظام حکمرانی آموزش عالی قابل تفکیک است. عوامل طراحی چندبعدی نظام جذب دانش‌آموختگان از دو مقوله اصلی و سیاست‌های جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان در نظام حکمرانی آموزش عالی از سه مقوله اصلی تشکیل شد. در ادامه، تفسیر یافته‌های حاصل از این بخش ارائه شده است.

### الف- طراحی چندبعدی نظام جذب دانش‌آموختگان

در توصیف مقوله‌های اصلی طراحی چندبعدی نظام جذب دانش‌آموختگان چنانچه مشاهده می‌شود میانگین کسب شده ۱۷/۳ که بالاتر از سطح میانگین شاخص است. عوامل طراحی چندبعدی نظام

جذب دانش‌آموختگان شناسایی شده در پژوهش حاضر در راستای پاسخ‌گویی به پرسش اول پژوهش به شرح ذیل است: ۱- غنی‌سازی چندبعدی مهارت‌ها؛ ۲- همسوسازی مهارت‌های دانش‌آموختگان. در این قسمت با توجه به اهمیت و گستردگی موضوع، دو مقوله اصلی به شکل مبسوط و جداگانه بررسی و تحلیل می‌شود.

در تبیین مقوله غنی‌سازی چندبعدی مهارت‌ها، این مقوله در تحقق طراحی چندبعدی نظام جذب دانش‌آموختگان مقوله محوری است. زیرا نقش محوری داراست به نحوی که می‌تواند سایر مقوله‌ها را با خود همراه کند و با غنی‌سازی مهارت‌های دانش‌آموختگان چارچوبی مناسب برای حیات آینده دانش‌آموختگان، جذب و به‌کارگیری در سازمان‌های متناسب و مختلف باشد.

ب- سیاست‌های جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان در نظام حکمرانی آموزش عالی در توصیف مقوله‌های اصلی سیاست‌های جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان در نظام حکمرانی آموزش عالی چنانچه مشاهده می‌شود میانگین کسب شده ۳/۲۰ که بالاتر از سطح میانگین شاخص است. عوامل سیاست‌های جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان در نظام حکمرانی آموزش عالی شناسایی شده در پژوهش حاضر در راستای پاسخ‌گویی به پرسش اول پژوهش به شرح ذیل است: ۱- استراتژی مدیریت سرمایه انسانی در حکمرانی نظام آموزش عالی؛ ۲- رسیدن به اشتغال پایدار دانش‌آموختگان؛ ۳- تمرکز بر اقتصاد دانایی محور. در این قسمت با توجه به اهمیت و گستردگی موضوع دو مقوله اصلی به شکل مبسوط و جداگانه بررسی و تحلیل می‌شود.

در تبیین مقوله سیاست‌های جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان در نظام حکمرانی آموزش عالی، در سیاست‌های جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان در وهله اول مستلزم تغییرات ساختاری و ایجاد ساختارهای پایدار برای جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان است. منظور از سیاست‌ها مربوط به جذب مجموعه تدابیر و خط و مشی وزارتخانه‌ها و دانشگاه‌ها در ارتباط با جذب دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی است. اگرچه تعامل دانشگاه با وزارتخانه‌های مرتبطی چون وزارت علوم و تعامل و همکاری با صنعت امری روشن، پذیرفته شده و اجتناب‌ناپذیر در جهت رشد و هماهنگی بین‌سازمانی در مباحث آموزشی و پژوهشی و جذب دانش‌آموختگان است؛ اما اگر کارشناسی نشده باشد اثربخشی در این حوزه نخواهد داشت و شاید مخل فعالیت‌ها برای جذب دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی شود. بی‌شک ترسیم سیاست‌های مشارکت جویانه نه تنها می‌تواند مشکلات جذب این دانش‌آموختگان را برطرف کند بلکه پتانسیل موجود برای جذب بین‌سازمان‌ها به اشتراک گذاشته خواهد شد و هم‌افزایی برای اجرای سیاست‌های جذب سایر دانش‌آموختگان ایجاد می‌شود.

البته عدم تسهیل‌گری سایر وزارتخانه‌ها باعث ایجاد تنش برای جذب دانش‌آموختگان مدیریت آموزش

عالی خواهد شد. بر این اساس چالش‌های موجود بین سیاست‌های دانشگاه و وزارت علوم با سایر وزارتخانه‌ها تهدیدی برای جذب و تأثیرگذاری این دانش‌آموختگان خواهد شد. اما جلب اعتماد بین آنها مزیتی مثبت برای جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی خواهد شد. همچنین از جمله عوامل تأثیرگذار اشاره شده در مؤلفه‌های سیاست‌گذاری جذب دانش‌آموختگان اشتغال پایدار است که خود تحت تأثیر عواملی از جمله عوامل سیاسی مثل توجهات دولت به اشتغال پایدار و ثبات سیاسی و سیاستی، عوامل مدیریتی مثل آموزش‌های به‌روز برای کسب‌وکارها و جذب دانش‌آموختگان، استفاده از مدیران قوی و باتجربه در مسیرهای تصمیم‌گیری برای جذب دانش‌آموختگان، عوامل فرهنگی و اجتماعی برای ایجاد فرهنگ اشتغال پایدار جهت جذب دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی است. نتایج به‌دست آمده در این مقوله با نتایج پژوهش‌های پاراجولی و همکاران (۲۰۲۱)، دار (۲۰۲۱)، ساکی و کانووی (۲۰۲۰)، داروین و ماک (۲۰۱۹) که به حاکمیت آموزش عالی توجه داشته‌اند، کانس (۲۰۱۷)، جانسون و همکاران (۲۰۱۹)، براندرز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) که برنامه‌های پایداری و اشتغال پایدار را مطرح نمودند و پرچمی (۱۳۹۹) که به سیاست‌گذاری آموزش در جذب دانش‌آموختگان اشاره داشته، هم‌راستا است.

عوامل علی اثرگذار بر جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی کدام‌اند؟

یافته‌های این بخش عوامل علی جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی به شش دسته عوامل سازمانی، عوامل فراسازمانی، شایستگی‌های درون فردی دانش‌آموختگان، شایستگی‌های کارآفرینی، شایستگی‌های شخصی و آمادگی برای جذب و به‌کارگیری قابل تفکیک است. عوامل سازمانی از چهارده مقوله اصلی، عوامل فراسازمانی از چهار مقوله اصلی، شایستگی‌های درون فردی دانش‌آموختگان از پنج مقوله اصلی، شایستگی‌های شخصی از هشت مقوله اصلی و آمادگی برای جذب و به‌کارگیری از هفت مقوله اصلی تشکیل شد. در ادامه، به تفسیر یافته‌های حاصل از این بخش اشاره شده است.

#### الف- عوامل سازمانی

عوامل سازمانی، مقوله‌ای علی است که بر مدیریت جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی اثر می‌گذارد. این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی همچون برنامه آموزش نظام دانشگاهی، برنامه پژوهش دانشگاهی، برنامه فرهنگی دانشگاهی، برنامه دانشجویی دانشگاهی، چالش‌های طراحی فرایند جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان، قوانین و مقررات، ساختار سازمانی، حمایتگری مدیران عالی نظام آموزشی،

1. Brundiens et al

مدیریت و رهبری تحول‌گرا، تفکر استراتژیک، تمرکز بر ارزش افزوده کسب‌وکار دانش‌آموختگان، مدیریت تضاد چندبعدی، استفاده از پاداش‌های معنوی، استفاده از پاداش‌های مادی است.

#### ب- عوامل فراسازمانی

عوامل فراسازمانی، مقوله‌ای علی است که بر مدیریت جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی اثر می‌گذارد. این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی همچون برنامه آموزش‌های خارج از دانشگاه، ارتباط دانش‌آموختگان با صنعت، تعامل بخش‌های مختلف پرورش مهارت‌های مکانیسم جذب و به‌کارگیری و معرفان قوی برای جذب دانش‌آموختگان است.

#### ج- عوامل شایستگی‌های درون‌فردی دانش‌آموختگان

عوامل شایستگی‌های درون‌فردی دانش‌آموختگان، مقوله‌ای علی است که بر مدیریت جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی اثر می‌گذارد. این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی همچون همکاری، روحیه رقابت‌پذیری، نفوذ اجتماعی، مهارت ارتباطی و مهارت ارائه و مذاکره است.

#### د- عوامل شایستگی‌های کارآفرینی

عوامل شایستگی‌های کارآفرینی، مقوله‌ای علی است که بر مدیریت جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی اثر می‌گذارد. این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی همچون نوآور بودن، فعال بودن، کنجکاو بودن، مستقل بودن و ابتکار عمل است.

#### ه- عوامل شایستگی‌های شخصی

عوامل شایستگی‌های شخصی، مقوله‌ای علی است که بر مدیریت جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی اثر می‌گذارد. این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی همچون اعتمادبه‌نفس داشتن، خود‌انگیزه، سازگاری اخلاق‌مدار، تحلیل‌گر، هوش عاطفی بالا، آگاهی از ابعاد رشته تحصیلی خود در حوزه بین‌المللی، مهارت فناوری و اطلاعات است.

#### ز- عوامل آمادگی برای جذب و به‌کارگیری

عوامل آمادگی برای جذب و به‌کارگیری، مقوله‌ای علی است که بر مدیریت جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی اثر می‌گذارد. این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی همچون قابلیت یادگیری مداوم، تدبیر در محیط‌های کسب‌وکار، توانایی کار در تغییرات، باوجدان بودن، توانایی حل مسئله، مهارت برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی مدیریت زمان است.

طراحی مدیریت جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی، مستلزم ایجاد عوامل سازمانی برای مدیریت جذب است. یکی از مواردی که بیشتر پاسخ‌دهندگان مطرح کرده بودند نداشتن برنامه سازمانی و تفکر استراتژیک در حوزه مدیریت جذب دانش‌آموختگان است. این نشان می‌دهد که یک سیستم

مدیریت جذب دانش‌آموختگان وقتی موفق بوده و عملی خواهد شد که توجه به استعداد‌های دانش‌آموخته در برنامه‌های سازمانی و تفکر استراتژیک مهم باشد. البته به عقیده برخی از پاسخ‌دهندگان، هم‌راستا نبودن برنامه‌های آموزشی، فرهنگی، پژوهشی و اشتغال‌زایی در دانشگاه‌ها از عوامل مهمی هستند که نیازمند ایجاد ساختاری همگرا برای تحقق هدف‌های جذب دانش‌آموختگان است و ضعف تخصص مدیران عالی و ارشد دانشگاهی در این زمینه باعث واگرایی فعالیت‌های جذب دانشگاهی می‌شود. به هر حال، اگر عوامل سازمانی اهمیت مدیریت جذب دانش‌آموختگان را درک و به آن باور داشته باشند، می‌توان امیدوار بود که از سیستم مدیریت جذب به صورت پویاتری حمایت شود. عوامل سازمانی تحت تأثیر شرایط سیاسی هم قرار دارد و دانشگاه‌ها بر اساس تصمیم‌گیری‌های کلان ساختارشان را شکل می‌دهند و زیرساخت‌ها را تقویت می‌کنند که در این زمینه مجلس شورای اسلامی و دولت در راستایی اشتغال‌زایی دانشگاه برنامه‌های کلانی را تدوین کرده و در حال اجرایی کردن آنها هستند. دانشگاه‌هایی که می‌خواهند موفق باشند باید به تناسب عوامل درون‌سازمانی مناسب و مطلوب که مستقیماً بر طراحی فرایندهای جذب دانش‌آموختگان مؤثر است، به عوامل برون‌دانشگاهی و در واقع اکوسیستم بیرون دانشگاه نیز توجه لازم را مبذول دارند؛ چنین الگوی مدیریت سرمایه‌گذاری در جذب اگر در دانشگاه‌ها بنا نهاده شود، دانشگاه‌ها به تناسب فضای جدیدی که ایجاد شده است چالش‌های جدیدی را در پی ایجاد فضای جذب و به کارگیری دریافت خواهند کرد. از سوی دیگر، فضای اثرگذاری دانش‌آموختگان در حوزه مختلف سازمانی و فراسازمانی از اهمیت بالایی برخوردار خواهد شد. عوامل فراسازمانی، مقوله‌ای علی است که از مفاهیمی همچون برنامه آموزش برون‌دانشگاهی، ارتباط با صنعت، تعامل بخش‌های مختلف پرورش استعدادها در اکوسیستم جذب دانش‌آموختگان، عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی و عوامل اجتماعی است. در بحث صنعت تعامل مناسب بین بخش‌ها مطرح می‌شود و دانشگاه‌ها باید ضمن تمرکز بر آموزش فعلی به رصد آینده و آینده‌نگری در حوزه به کارگیری و تربیت افراد کارآفرین اهمیت بدهند که برای تربیت چنین افرادی دانشگاه‌ها باید به عوامل بیرونی مانند عوامل فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی توجه نمایند. نتایج به دست آمده در این مقوله با نتایج پژوهش‌های ماه‌فر و شهبازی (۱۴۰۰) که به انطباق نداشتن درس‌های دانشگاهی و وضعیت سیاسی اشاره کرده است؛ بخشی و همکاران (۱۳۹۹)، دار (۲۰۲۱)، ساکی و کانووی (۲۰۲۰)، متوا (۲۰۲۱) و دیوت و همکاران (۲۰۱۶) که توجه به شایستگی دانش‌آموختگان؛ راکانی انگیار (۲۰۲۱)، گاندی (۲۰۱۸)، اسپراگون (۲۰۱۸) که توجه به تحقیق و نوآوری را مطرح کردند؛ درویشان (۹۸) و آکولی (۲۰۲۰) که توجه به مهارت‌های دانش‌آموختگان داشته‌اند؛ فرگوسن (۲۰۱۷) و سانچین و فرگسن (۲۰۲۰) که به مهارت ارتباطی و ارتباطات و مهارت ارائه اشاره کرده‌اند و استرام (۲۰۱۷) که توجه به عوامل بین‌المللی و آگاهی از آن را مهم دانسته است، هم‌راستا است.



## عوامل مداخله‌گر اثرگذار بر جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی کدامند؟

سه مقوله فرهنگ سازمانی جذب و به‌کارگیری، عدالت سازمانی جذب و پایداری سیستم موجود کشف مهارت‌ها به‌منزله عوامل مداخله‌گر در طراحی الگوی جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی ایران در نظر گرفته شده است.

فرهنگ جذب دانش‌آموختگان، پدیده مهم در جذب دانش‌آموختگان در دانشگاه‌ها، فرهنگ مشارکت و نوآوری است. یعنی ارزش‌ها، باورها و هنجارهای به‌کارگیری و اثربخش کردن حضور دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در محیط درونی و بیرونی؛ بنابراین شناسایی هنجارها، رفتارها، کنش‌ها و واکنش‌های افراد مستعد در جامعه و دانشگاه‌ها در طراحی و پیاده‌سازی الگوی جذب و اثرگذاری ضروری است. از آنجاکه افراد مستعد و دانش‌آموختگان با استعداد کارآفرینانه در دانشگاه‌ها همانند دیگر کارآفرینان به‌شمار می‌روند و از جهاتی متمایز و استثنایی هستند، بنابراین رفتارها، کنش‌ها، واکنش‌ها و هنجارهای آنان نیز می‌تواند همانند دیگر افراد باشد و در زمینه‌های خاص از افراد کارآفرین دیگر متفاوت است. مقوله فرهنگ جذب، به شکل و جنس جذب دانش‌آموختگان اشاره دارد که بر ارزش‌ها و باورهای آنان نیز تأثیر می‌گذارد که این باورها و ارزش‌ها به‌نوبه خود سیستم به‌کارگیری آنها در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها را متأثر می‌سازد. مفهوم الزامات فرهنگ جذب اشاره دارد به اینکه جذب دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی نیازمند زمینه‌های فرهنگی است که زمینه‌ساز ترویج فرهنگ جذب است. اینها الزاماتی هستند که مربوط به یک بخش نیست، نمی‌توان آنها را در یک دوره فقط محدود کرد و کل اکوسیستم جذب را شامل می‌شود. به‌نوعی همانند رودخانه می‌مانند که در کل فرایند کشف و پرورش و نگهداشت استعداد کارآفرینانه نقش دارند. بر همین اساس الزامات این فرهنگ قابلیت شکل‌گیری و تغییر بالایی دارند و به‌نوعی ساختارپذیر هستند. افراد خلاق و مستعد دوست دارند نوآوری و خلاقیت را تجربه کنند و به همین دلیل برایشان فرقی نمی‌کند در چه سازمانی باشند. اما برای ماندگاری آنها الزامات فرهنگی نیاز است تا این افراد کارآفرین بتوانند خلاقیت و نوآوری را پرورش دهند و سرمایه‌گذاری که در یک دوره آموزشی صورت گرفته است از بین نرود. پایداری سیستم موجود کشف، پرورش استعدادها از دیگر مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر است که در فرایند طراحی و پیاده‌سازی الگوی مناسب جذب دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی می‌تواند اختلالاتی را ایجاد کند. پایداری به تمایل دانشگاه‌ها و نهادها به حفظ حالت پیشین و مقاومت در برابر حالت جدید اشاره دارد. در راستای ایجاد الگوی جذب دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در دانشگاه‌ها، قدرت تطبیق سیستم فعلی جذب بسیار اهمیت دارد. عدم تطبیق‌پذیری بیانگر این است که عملکرد سیستم جذب می‌تواند تحت تأثیر سیستم جذب

کنونی قرار گیرد. یعنی رفتار مستعدانه آن گذشته مدار و وابسته به مسیری است که در گذشته برای جذب طی شده است. به همین دلیل با هرگونه تغییر و ایجاد شرایط جدید و نو مخالفت می‌ورزد. این الگو زمانی موفق به ظهور خواهد بود که سیستم جذب موجود قابلیت انطباق و تعامل سازنده با آن را داشته باشد که این موضوع از دو جنبه فردی و سازمانی مهم است. لذا این مسئله باعث ایجاد چالش در جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان می‌شود. نتایج به دست آمده در این مقوله با نتایج پژوهش‌های پاراجولی و همکاران (۲۰۲۱) که توجه به الزامات فرهنگ جذب را مهم دانسته‌اند، کاظم‌پور و همکاران (۱۳۹۹)، پرچی و آشوری (۱۳۹۹) و ساکی و کانووی (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

### عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی کدام‌اند؟

مقوله‌های مسئولیت‌پذیری، زمینه کاری مأموریتی و اسناد بالادستی در حوزه نظام حکمرانی آموزش عالی به منزله شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته شده است.

یکی از موارد مهم اسناد بالادستی است. در نظام حکمرانی آموزش عالی حتماً باید این موضوع به روشنی در چشم‌انداز، رسالت و مأموریت آموزش عالی دورنمایی وجود داشته باشد و به عنوان راهنمای نظام حکمرانی در رسیدن به الگوی مناسب جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان رشته مدیریت آموزش عالی مد نظر قرار گیرد. در نقشه جامع علمی کشور در آموزش عالی تقویت روحیه فن‌آفرینی، نوآوری و جنبش علمی به عنوان عامل اصلی توسعه کیفیت زندگی، توسعه ساختارها و منابع انسانی از طریق تشویق دانش‌آموختگان به سمت ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان خصوصی و تعاونی در پارک‌ها و مراکز رشد علم و فناوری از طریق ارائه تسهیلات خاص و آموزش نیروی انسانی متخصص، ماهر و کارآمد متناسب با نیازهای بازار کار (فعلی و آتی) و ارتقای توان اشتغال‌زایی با مسئولیت نظام آموزشی کشور (آموزش و پرورش، آموزش فنی و حرفه‌ای و آموزش عالی) و توأم کردن آموزش و مهارت و جلب همکاری بنگاه‌های اقتصادی برای استفاده از ظرفیت آنها ذکر شده است. همچنین به جذب دانش‌آموختگان با استعداد بومی اشاره شده است که تمامی این مفاهیم بر فعالیت‌های چندوجهی دانشگاه‌ها تأکید دارد. سازمان‌ها و شرکت‌های وابسته به دانشگاه‌ها معمولاً سازمان‌های چندمأموریتی هستند که باید با پژوهش و بهره‌برداری و سایر فرایندهای دانشگاهی با این مأموریت هم‌تراز شوند. همچنین در دانشگاه‌ها و سایر سازمان‌های موجود در اکوسیستم دانشگاهی باید چابکی لازم برای به‌روز کردن مأموریت‌ها با شرایط و نیازهای جامعه و برای تکمیل زنجیره جذب دانش‌آموختگان و ایجاد ارزش وجود داشته باشد. مؤلفه بعدی در شرایط زمینه‌ای، مربوط به زمینه کاری است؛ انتخاب درست و مناسب زمینه کاری می‌تواند نقش بسیار تسهیل‌کننده‌ای در دستیابی به الگوی مناسب به‌کارگیری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی ایفا نماید. در انتخاب زمینه کاری به بکر بودن

زمینه کاری، آینده‌نگری در انتخاب زمینه کاری، کاربردی بودن، بین‌رشته‌ای بودن، نگاه مسئله‌محور به انتخاب زمینه کاری و در صورت انتخاب چند زمینه کاری وجود تناسب موضوعی در زمینه‌های کاری باید مد نظر قرار گیرد. موضوع مهم دیگر در رابطه با عوامل فراسازمانی این است که محیط محرک اشتغال‌زایی برای دانش‌آموختگان باشد. بر اساس نتایج پژوهش‌ها اگر چنین محیطی وجود داشته باشد استعداد‌های برتر سریع‌تر کشف و مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند. هر چند که شاید به زیرساخت‌های زیادی احساس نیاز شود اما اثربخشی و کارایی این استعدادها چنین سرمایه‌گذاری را ضروری می‌سازد. مسئولیت‌پذیری از دیگر شرایط مداخله‌گر است که از مسئولیت‌پذیری درونی و مسئولیت‌پذیری بیرونی تشکیل شده است. از سویی در دانشگاه توجه به دانش‌آموختگان در ایجاد الگوی درست جذب دانش‌آموختگان نقش مهمی را ایفا می‌کند و از سوی دیگر، به دلیل ماهیت دانشگاه‌ها در ایران باید همواره به دولت و جامعه توجه ویژه‌ای شود. نتایج به دست آمده در این مقوله با نتایج پژوهش‌های پاراجولی و همکاران (۲۰۲۱)، ماه‌فر و شهبازی (۱۴۰۰)، کاظم‌پور و همکاران (۱۳۹۹) و دار (۲۰۲۱)، کلهر و منز (۲۰۲۱) و زگیچ (۲۰۱۹) که به مسئولیت‌پذیری اشاره کرده‌اند، همخوانی دارد.

### عوامل راهبردهای اثرگذار بر جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی کدامند؟

راهبردهای نهادینه‌سازی سیستم مدیریت توانمندی‌های کارآفرینانه دانش‌آموختگان، طراحی فرایند مدیریت استعداد کارآفرینانه چندگانه و الگوسازی نظام تخصیص منابع راه‌حلی برای الگوی جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان در نظام حکمرانی آموزش عالی کشور ایران هستند.

نهادینه‌سازی سیستم استعداد کارآفرینانه مقوله‌ای است که جزء راهبردهای الگوی مدیریت جذب دانش‌آموختگان رشته مدیریت آموزش عالی در دانشگاه‌ها به شمار می‌رود. این مقوله شامل توانمندسازی، انگیزش، مدیریت راهبردی استعدادها و مدیریت مشارکتی است. توانمندسازی فرایندی است که استادان و مدیران دانشگاهی و جامعه و خانواده به کار می‌گیرند تا دانش‌آموختگان دانشگاهی را به استفاده از مهارت‌ها، توانایی‌ها و خلاقیت و نوآوری تشویق کنند. توانمندسازی دانش‌آموختگان به این موضوع استناد می‌کند که آنها در مراکز آموزش عالی بیشتر و بهتر می‌توانند مهارت‌ها و خلاقیت‌هایشان را بروز دهند زیرا انعطاف‌پذیری، محیط آموزش مناسب، ساختار منعطف و ... در آنجا نمود بیشتری دارد و امید به آینده در نظام حکمرانی آموزش عالی، محیط را برای فراگیری مهارت‌ها آماده می‌سازد. مدیریت راهبردی استعدادها توسعه و رشد استعدادها، ساختارها، سیستم‌های پشتیبانی در جذب دانش‌آموختگان، عملیاتی کردن راهبردهای جذب و اندازه‌گیری دائم اثرات استعداد‌های کارآفرینانه بر محیط به‌عنوان مدیریت راهبردی استعداد‌های دانش‌آموختگان است. ایجاد مدیریت راهبردی استعداد‌های دانش‌آموختگان مدیریت

آموزش عالی در نظام حکمرانی ضروری است. نتایج به دست آمده در این مقوله با نتایج پژوهش‌های ماه فر و شهبازی (۱۴۰۰)، کاظم‌پور و همکاران (۱۳۹۹)، رامان و همکاران (۲۰۱۷) که حمایت مالی را مطرح کردند، بنت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) و حسین<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) که توانمندسازی مالی و بودجه‌ای را مطرح نمودند، همخوانی دارد.

### عوامل پیامدهای اثرگذار بر جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی کدامند؟

پیامدهای ناشی از طراحی الگوی جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی کشور ایران شامل مؤلفه‌های اشتغال‌زایی کارا و اثربخش، ارزش‌آفرینی برای دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی و مزیت رقابتی چندگانه جهت افزایش کیفیت دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی و ایجاد نظام تضمین کیفیت آموزش عالی است.

توجه به اکوسیستم جذب دانش‌آموختگان و دانشگاه‌های کارآفرین از متداول‌ترین بحث‌ها در ادبیات اثرگذاری دانش‌آموختگان در نظام حکمرانی آموزش عالی است. مبنای نظری کارآفرینی بر مفاهیمی همچون آموزش اشتغال‌زایی، ارزش‌آفرینی، تکمیل زنجیره کارآفرینی و... استوار است که دیدگاه توازن استعداد دانش‌آموختگان را با نظریه‌های جذب و به‌کارگیری مرتبط ساخته است و در راستای رویکرد مدیریت سرمایه انسانی در دانشگاه‌ها و جامعه مطرح می‌شود.

مقوله ارزش‌آفرینی شامل مفاهیم تکمیل زنجیره ارزش اشتغال‌زایی، توسعه قابلیت‌های دانشجویان و بهره‌وری استعداد دانش‌آموختگان است. در دانشگاه‌ها همکاری بین بخش‌های مختلف می‌تواند ارزش‌های ویژه مادی و معنوی فوق‌العاده‌ای برای دانشجویان و دانش‌آموختگان ایجاد کند که در انجام هرکدام از این فرایندها به‌تنهایی برای دانشگاه‌ها این ارزش‌ها ایجاد نخواهد شد. مؤلفه بعدی توسعه آثار دانش‌آموختگان است، نخست باید استعدادهای برتر دانش‌آموختگان را جذب و تربیت کرد و سپس به ارزش‌آفرینی آنها اقدام کرد. این دانش‌آموختگان عموماً چندوجهی نیستند زیرا تعداد دانش‌آموختگان چندوجهی نادر است و این منابع عموماً کمیاب هستند، ولی دانشگاه‌ها می‌توانند با برنامه‌ریزی درنهایت باعث توسعه فردی و اثرگذاری دانش‌آموختگان شوند. بنابراین، دانش‌آموختگانی که در اختیار دانشگاه‌ها هستند در بخش خاصی از زنجیره جذب در بازار (از ایده تا بازار) متمرکز می‌شوند، در این صورت برای تکمیل این زنجیره باید نوعی تعامل مؤثر بین نیروهای اکوسیستم ایجاد کرد و برای موفقیت در تکمیل زنجیره جذب باید نوعی انسجام در تمام بخش‌های اکوسیستم اثرگذاری دانش‌آموختگان برقرار شود. بهره‌وری استعداد دانش‌آموختگان به این معنا است که دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام

1. Bennett et al

2. Hussain

آموزش عالی می‌توانند نقش بسیار مؤثری ایفا کنند و مشکلات نظام آموزش عالی را حل نمایند. حضور دانش‌آموختگان کارآفرین باعث توسعه اقتصادی و اجتماعی می‌شود. مؤلفه بعدی اشتغال‌زایی است. در فرایند اشتغال‌زایی نوعی تعامل مستمر بین سازمان‌ها و دانشگاه‌ها و به‌طور کلی اکوسیستم اشتغال‌زایی وجود دارد. باید تفکر و بینش در درون، واسط و بیرون دانشگاه‌ها اصلاح شود. در حقیقت نیاز به توسعه و کسب مزیت رقابتی از مواردی است که الگوی مدیریت جذب فارغ‌التحصیلان مدیریت آموزش عالی به‌عنوان یک پیامد مطرح می‌شود. برون‌داد این نوع مدیریت، مزیت رقابتی کوتاه‌مدت و بلندمدت دارد. همچنین در این فرایند همگی رشد می‌کنند و به‌نوعی مزیت رقابتی می‌شوند. نتایج به‌دست آمده در این مقوله با نتایج پژوهش‌های بخشی و همکاران (۱۳۹۹)، دار (۲۰۲۱) و کاظم‌پور و همکاران (۱۳۹۹) که به ارزش‌آفرینی اشاره کرده‌اند؛ ساکی و کانووی (۲۰۲۰)، کلارک (۲۰۱۸)، سیمونزیو (۲۰۱۷) که تضمین کیفیت ارزیابی آموزشی را مورد توجه قرار داده‌اند؛ پینتو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) و اولال و همکاران (۲۰۱۹) که به کارآفرینی اشاره کرده‌اند؛ فورجه<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) و بخشی (۱۳۹۹) که به کارورزی و ماکسیم‌سازی کیفیت آموزش دانش‌آموختگان توجه داشته‌اند؛ سلیمان و همکاران (۲۰۱۹) و کانینگهام و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) که ایجاد دانشگاه کارآفرین را مهم دانسته‌اند، هم‌راستا است.

از جمله محدودیت پژوهش اینکه جامعه آماری بخش کمی این پژوهش، اعضای هیئت علمی گروه علوم تربیتی دانشگاه‌های دولتی بودند. از این‌رو در این حوزه استفاده نکردن از نظرات سایر همکاران در دانشگاه‌های با رتبه دیگر با محدودیت روبه‌رو است. بر اساس نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌های کشور به‌عنوان مرکز ثقل سیاست‌گذاری نظام آموزش عالی هیئت امنایی اداره شوند و استادان کارآفرین در گروه‌های آموزش دانشکده‌های علوم تربیتی جذب شوند. همچنین دانشگاه‌ها زمینه‌های فرهنگی زمینه‌ساز ترویج فرهنگ جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان را ایجاد کنند.

### تقدیر و تشکر

بدین وسیله از همکاران و استادان محترم گروه زبان و ادبیات دانشگاه ارومیه به خاطر حمایت معنوی سپاسگزاری می‌شود.

### References

- Addink, H. (2019). *Good Governance: Concept and Context*. Oxford: Oxford University Press.
- Bagheri Moghadam, N., & Ahmadi, H. (2019). *Pathology of Governance in Iran's Higher*

1. Pinto et al  
2. Forje  
3. Cunningham et al

- Education System. *Public Policy Quarterly*, 4(4), 55-74. [In Persian].
- Bakhshi, J., Yousefi SaeiAbadi, R., & Salehi, M. (2020). The Effect of Good Governance with the Development Approach of Fourth Generation Universities on the Educational Quality of Macro Medical Universities in Region One. *Teb va Tazkiye Journal*, 29(4). [In Persian].
- Balzer, W. (2020). *Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes*. NewYork: Productivity Press.
- Bennett, D., Knight, E., & Rowley, J. (2020). The role of hybrid learning spaces in enhancing higher education students' employability. *British Journal of Educational Technology*. <https://doi.org/10.1111/bjet.12931>
- 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.
- Brundiers, K., Barth, M., Cebrián, G., Cohen, M., Diaz, L., Doucette-Remington, S., ... & Zint, M. (2021). Key competencies in sustainability in higher education—toward an agreed-upon reference framework. *Sustainability Science*, 16(1), 13-29.
- Craig, K & Tracy, K. (2020). *Grounded Practical Theory: Investigating Communication Problems*, London: Cognella Academic Publishing.
- Creamer, E. (2021). *Advancing Grounded Theory with Mixed Methods*, London: Routledge.
- Cunningham, James A., Erik E. Lehmann, Matthias Menter, and Nikolaus Seitz. )2019(. The Impact of University Focused Technology Transfer Policies on Regional Innovation and Entrepreneurship. *The Journal of Technology Transfer* 44(5), 1451–75.
- DadashKarimi, Y., Mirsepasi, N., & Najafbeigi, R. (2018). Studying of Governance Evolution Theories in the Higher Education System and Universities to improve productivity. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 14(1), 1-26. [In Persian].
- Darvishan, A., Taslimi, M., & Hakimzadeh, R. (2020). *Designing A Model of Employability Skills for Higher Education Graduates (Case Study: SMEs In Tehran Province)*. *Journal of higher education curriculum studies*, 10(19), 7-39. [In Persian].
- Dhar, U. (2021). Good Governance in Higher Education. The Times of India. *Journal of Education*, 6(4), 74-89.
- Forje, L. C. (2021). Entrepreneurship education, training, employment, and sustainability, Unpublished, paper presented at the *2nd International Colloquium of ReSFUGE*, from 3rd to 4th March 2021, on the theme Sustainable Development, Wellbeing and Quality of Life crossed view. Yaounde II, SOA-Cameroon Republic.
- Geiger, (2021). *American Higher Education since World War II: A History*. NewJersey:



Princeton University Press.

Ghorbanpour, M., Ghahremani, M., & Abolghasemi, M. (2021). Identifying the Components of Good Governance in Iranian Higher Education System. *The Journal of New Thoughts on Education*, 17(1), 53-82. [In Persian].

Hartman, L., & Bennett, A. (2021). *Employment Law for Business*, New York: McGraw Hill.

Hussain, M. A. (2017). Implementing quality in higher education. *Editorial Board*, 6(5), 62

Jackson, D. (2017). Exploring the Challenges Experienced by International Students during Work-Integrated Learning in Australia. *Asia Pacific Journal of Education*, 37(3), 344-359.

Kazempour, E., Khalkhali, A., Nasirnateri, J., Shakibaei, Z., & Soleimanpour, J. (2020). Conceptualization of Good Governance in Iran's Public Education System by Phenomenological Approach. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(41), 191-208. [In Persian].

Mahfar, M., & Shahbazi, B. (2021). How to design and compile a higher education curriculum based on employment in the field of educational sciences. *Quarterly Journal of Psychological Studies and Educational Sciences*, 58, 93-110. [In Persian].

McGunagle, D., & Zizka, L. (2020). Employability Skills for 21st Century STEM Students: The Employers' Perspective. *Higher Education, Skills & Work-Based Learning*, 10(3). <https://doi.org/10.1108/HESWBL-10-2019-0148>

Mok, K., Wen, Z., & Dale, R. (2016). Employability and mobility in the valorisation of higher education qualifications: The experiences and reflections of Chinese students and graduates. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 38(3), 264-281.

Nikbin, M., ZakerSalehi, G., & Mahouzi, R. (2017). The Model of Internationalization of Higher Education from Cultural Policy Perspective. *Journal of Science & Technology Policy*, 10(3), 33-43. [In Persian].

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.

Orr, D. (2019). *Democracy Unchained: How to Rebuild Government for the People*, New York: The New Press.

Parajuli, D., Vo, K., Salmi, J., & Tran, N. (2021). *Improving the Performance of Higher Education in Vietnam*, Washington: International Bank for Reconstruction and Development.

Parchami, D & Ashoori, Y. (2021). The Study of Social Policy in the Field of Higher Education and Employment and its Outcomes: A Case Study of Shahid Beheshti University. *Social Welfare Quarterly*, 20(79), 229-274. [In Persian].

- Perry, J. (2020). *Public Service and Good Governance for the Twenty-First Century*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Pinto, S., Pinto, P., Hawaldar, I. T., & Darwish, S. Z. (2020). Entrepreneurial Skills and Intention of Graduate Students for Business Start-ups: A Survey from India. *International Journal of Innovation, Creativity & Change*, 14(3), 951-970.
- Romgens, I., Scoupe, R., & Beausaert, S. (2020). Unraveling the Concept of Employability, Bringing Together Research on Employability in Higher Education and the Workplace. *Studies in Higher Education* 45(12), 2588–2603.
- Roshan, A., & Motevasseli, M. (2018). Designing a Stakeholder-Oriented Pattern, Based On Good Governance for Improving the Quality of the Ministry of Science, Research and Technology (MSRT). *Journal of Research in Educational Science*, 12(41), 49-71. (In Persian).
- Sharifzadeh, F. (2011). The Necessity of Recognizing the Higher Education System and Its Role in the Scientific and Social Development of the Country: A Research on the Undergraduate Course in Public Management of Universities and Higher Education Centers. *Cultural Research Society Quarterly*, 2(1), 79-112. [In Persian].
- Small, L., Shacklock, K., & Marchant, T. (2018). Employability: A contemporary review for higher education stakeholders. *Journal of Vocational Education & Training*, 70(1), 148–166.
- Steiner-Khamsi, G., & Waldow, F. (2018). PISA for scandalisation, PISA for projection: the use of international large-scale assessments in education policy making—an introduction. *Globalisation, Societies & Education*, 16(5), 557-565.
- Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834-1847
- Suleman, F. (2018). The employability skills of higher education graduates: insights into conceptual frameworks and methodological options. *Higher Education*, 76(2), 263-278.
- Theelin, J. (2019). *A History of American Higher Education*, Maryland: Johns Hopkins University Press.
- 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
- Yousefi, H., Alamalhoda, J., Khorsandi Taskouh, A., & ZakerSalehi, G. (2021). Path Dependence in the Formation of Higher Education Governance in Iran. *Iranian Journal of Culture in the Islamic University*, 11(39), 207-230.[In Persian].