



## A strategic pattern of higher education management with emphasis on the concept of governance

**Mohsen Khosravi**, PhD Student, Urmia University, Urmia, Iran \*

**Mohammad Hassani**, Professor, Urmia University, Urmia, Iran

**Behnaz Mohajeran**, Associate Professor, Urmia University, Urmia, Iran

Received Date: 12.01.2022

Accepted Date: 24.04.2022

### Abstract

**Introduction:** The present article seeks to provide a model based on which the attraction and effectiveness of higher education management graduates in the higher education governance system in Iran explained. The need to examine this issue explored in the sense that the issue of lack of effective and useful attraction of graduates of higher education courses in the labor market is one of the problems arising from an inefficient education system. Therefore, formulating and designing a set of strategies and policies that can be relied on to create the conditions for the proper presence of graduates of the higher education system in a suitable and correct job environment is very necessary for any system. Given the importance of achieving efficiency, success and productivity in higher education and governance of higher education, it seen that some important aspects of attracting graduates have been neglected or forgotten. The main concern in this study is what are the components of attracting and influencing graduates of higher education management in the governing system of higher education in Iran to provide a favorable model in Iran? The present study has two categories of objectives. Theoretically, it seeks to provide a comprehensive perspective in order to provide a clearer understanding of the components of attracting and influencing graduates of higher education management in the governing system of higher education in Iran. From a practical point of view, since the higher education system and its scientific and human resources are considered as the most important assets of any country, so strengthening the expertise in this field and helping decision makers to recognize challenges and adopt Policies appropriate to the country's higher education system are considered by the authors. The present study has two categories of objectives. Theoretically, it seeks to provide a comprehensive perspective in order to provide a clearer understanding of the components of attracting and influencing graduates of higher education management in the governing system of higher education in Iran. In practical terms, since the higher education system and its scientific and human resources are considered the most important assets of any country, so strengthening the expertise in this area and helping decision-makers to recognize challenges and adopt Policies appropriate to the country's higher education system are considered by the authors.



**Methodology:** The present study is qualitative in terms of type and is based on data strategy and formed by Corbin and Strauss approach. According to the purpose of this study, which is to identify and study the components of attracting and influencing graduates of higher education management in the higher education system of Iran, the research design is a qualitative research design with data method. This approach is based on the three main steps of open coding, axial coding, and selective coding and was performed using Max qda software version 2018. The validity of the qualitative part with continuous and long-term involvement strategies of the researcher was achieved through the process of collecting and analyzing research data, reviewing and controlling colleagues, and validating the participation of participants used. And the researcher will benefit from semi-structured interviews based on data foundation theory.

**Results and Discussion:** The main categories and sub-components presented based on open and centralized coding of data obtained from in-depth and exploratory interviews with key experts and refinement of conceptual codes. Accordingly, in order to perform open and pivotal coding in the first stage, the data at the sentence and phrase level for each of the interviews examined and conceptual codes extracted from the transcripts of the interviews. By refining and reducing, these components organized into sub-categories and named by continuous review. In order to ensure the proper organization of each of the concepts and categories, the transcripts of the interviews were re-examined and reviewed by these categories in order to achieve a logical saturation for the main categories and sub-categories. In general, from the analysis of qualitative data of the research in the coding stage, 329 initial conceptual codes obtained. After reviewing and matching these codes and removing duplicate codes, common codes counted.

**Conclusion:** One of the things that needs to explain is identifying possible barriers to attracting graduates of higher education management and trying to overcome them in governing higher education. In this regard, the scope of studies and views is very limited. In fact, the possibility of attracting graduates of higher education management, on the one hand, motivates them and participates in decision-making, and on the other hand, it includes responsibility, improving managerial capacity and planning, improving the quality of education and research for them. , That these competencies can prevent them from being passive because if policies and programs are formulated by graduates, they will consider themselves partners in the decisions they have made and will try to Fulfill their goals and missions and no longer have an excuse to blame others for the failure of programs. Given that the university is the workplace of professional students and they are able better than anyone else to formulate a system of governance, neglecting to attract and influence them will motivate students. Therefore, it is worth investing more in attracting graduates.

**Keyword:** Higher education, Strategic model, Governance, Entrepreneurship, Recruitment and employment.



## الگوی راهبردی مدیریت آموزش عالی با تاکید بر مفهوم حکمرانی

محسن خسروی، دانشجوی دکتری، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران\*

محمد حسنی، استاد، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

بهناز مهاجران، دانشیار، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۲

### چکیده

مقاله حاضر درصدد ارائه الگویی است که بر اساس آن بتوان جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی را در نظام حکمرانی آموزش عالی در ایران تبیین نمود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی - پیمایشی می‌باشد و در چارچوب رویکرد کیفی و با به‌کارگیری روش تحقیق داده بنیاد انجام گرفته است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق و غیرساختار یافته بوده و به منظور گردآوری داده‌ها با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری نظری با ۱۸ نفر از خبرگان، مدیران و صاحب‌نظران آموزش عالی مصاحبه انجام شد. پس از طی کدگذاری‌های سه‌گانه باز، محوری و انتخابی، مدل مفهومی تحقیق براساس الگوی زاویه‌ای طراحی شد. یافته‌های تحقیق بیانگر آنست که این مدل در قالب ۲۵ مقوله اصلی و ۸۲ متغیر شامل جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان به عنوان 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 (زمینه‌کاری، اسناد بالادستی)؛ شرایط مداخله‌گر (فرهنگ اشتغال‌زایی، پایداری سیستم‌های موجود کشف استعدادها، مسولیت‌پذیری)؛ مقولات راهبردی (نهادینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد کارآفرینانه، طراحی فرایند مدیریت استعداد کارآفرینانه چندگانه و طراحی نظام تخصیص منابع) و نهایتاً مقولات پیامدی (اشتغال‌زایی، ارزش آفرینی و مزیت رقابتی چندگانه، ایجاد تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی) قرار گرفت.

کلیدواژه‌ها: آموزش عالی، الگوی راهبردی، حکمرانی، کارآفرینی، جذب و بکارگیری استعدادها.

## ۱. 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 می‌گردد [۷]. 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 [۲۶]. یکی از رسالت‌های مهم آموزش عالی، تربیت نیروهای متخصص و متعهد است، چرا که نیروی متخصص و کارآمد در توسعه هر کشوری نقش اساسی ایفا می‌کند [۴]. لذا جذب و استفاده از خدمات آن، بایستی در زمره مشغولیت‌های مهم هر سیستم آموزش عالی باشد تا بتواند با استفاده مناسب از این سرمایه بی‌بدیل و سرنوشت‌ساز، کشور را به سمت توسعه روز افزون سوق دهد [۱۲]. به همین سبب، همواره در گفتمان آموزش عالی بحث جذب دانش‌آموختگان و آماده‌سازی برای محل کار مطرح بوده است [۱۳].

اهمیت این مسئله را می‌توان از چند حیث مورد بررسی قرار داد. نخست آنکه آموزش عالی ایران در دو دهه گذشته با چالش‌ها و مسائل متعددی مواجه شده است. گسترش کمی دانشگاه‌ها، کثرت موسسات آموزشی متنوع، افزایش تعداد دانشجویان و گاهی اوقات وجود خیل عظیم دانش‌آموخته بیکار از جمله چالش‌هایی هستند که نظام آموزش عالی ایران را با مشکلات عدیده‌ای مواجه نموده است [۱۵ و ۲۰]. دوم، این چالش‌ها لزوم منجر به بهبود مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در نظام آموزش عالی ایران گردیده است به نحوی که نظام دانشگاهی را به بازاندیشی و ارائه خوانشی مجدد در ساختار، رسالت، اهداف و کارکردها مجبور کرده است [۲]. لذا 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 اهداف سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، نظام آموزش عالی نیازمند تحولی نظام‌مند است [۲۷]. در این شرایط اگر آموزش عالی می‌خواهد از تغییرات عظیم و سریع محیطی عقب نماند و کارآمدی خود را از دست ندهد، بایستی در خود و نظام حاکمیتی خود تغییراتی هدفمند و معنادار ایجاد نماید [۷].

اهمیت بررسی این مسئله زمانی ملموس‌تر می‌گردد که بدانیم فشار برای آمادگی‌های لازم با قابلیت استخدام و به‌کارگیری دانش‌آموختگان چه در کشورهای توسعه‌یافته و چه در کشورهای در حال توسعه وجود دارد [۶۱ و ۲۴]. در این راستا برخی از وظایف مهم، مجموعه آموزش عالی را پرورش نیروی انسانی کارآمد برای اشتغال در بخش‌های گوناگون و مورد نیاز جامعه معرفی کرده و هدف اصلی و نهایی دانشگاه‌ها را تولید دانش، تأمین نیازهای جامعه، تربیت متخصصان و ارائه راهکار برای حل معضلات اجتماعی در همه زمینه‌ها بیان می‌کند [۲۳]. در واقع جذب و به‌کارگیری 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 [۱۰]. ضرورت بررسی این مسئله را می‌توان از این حیث مورد واکاوی قرار داد که مسئله عدم جذب مؤثر و مفید دانش‌آموختگان دوره‌های آموزش عالی در بازار کار، از جمله مشکلاتی است که از یک نظام آموزشی ناکارآمد ناشی می‌شود [۱۱]. 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 صحیح ایجاد نمود برای هر نظامی بسیار ضروری است.

یکی از رویکردهای مهم و اثرگذاری که می‌توان با تمسک به آن به نحو مؤثر و بایسته‌ای به ارتقاء کیفیت ساحت علم در کشور، دست یافت، «حکمرانی» و پیاده‌سازی مناسب آن در نظام آموزشی است [۲۲]. 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 [۲۱].

حکمرانی آموزش عالی می‌تواند کاربرد کنترل جمعی در تحقق اهداف مشترک سازمانی تلقی شود [۱]. 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، تقای ارزش‌های مناسب برای بقای جامعه، ارتقاء بورس تحصیلی، خدمات اجتماعی و وحدت ملی درک بین‌المللی را می‌طلبد [۱۸]. 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 لذا حکمرانی آموزش عالی باید پاسخگوی توسعه دانش و مهارت‌های صنعتی و پژوهشی مورد نیاز اقتصاد و جامعه باشد که می‌طلبد در تمام کشورها از طریق نوآوری‌هایی به این مهم دست یافت [۳]. 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 با توسعه در راستای جلب و جذب نیروهای تحصیل‌کرده و متخصص به طراحی و پیاده‌سازی مدل‌ها و برنامه‌ریزی‌های مختلف مبادرت نموده‌اند. مثلاً در کشور 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 [۱۷].

حکمرانی خوب، بر رهبری تأکید دارد و بر این مبنا کشورهایی را دارای حکمرانی خوب می‌داند که با رژیم‌هایی 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 برون رفت از وضعیت فعلی و روشی برای ارائه خدمات عمومی بهتر باشد [۴]. چنین تحلیل‌هایی به صورت فزاینده‌ای درک از پدیده‌های جاری در موسسه‌های 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 و 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 دولت محور، به الگوهای جدید کارآفرینی و یا مدیریت عمومی نوین سوق داده شده است و یا اینکه تا چه اندازه‌ای سیستم‌های آموزش عالی چندین کشور، به سوی الگوی بازار محور میل پیدا نموده‌اند. به هر حال یک پیش‌نیاز مهم برای عملیاتی شدن این کار، دربرگیرنده طرح گسترده از شاخص‌های تجربی قابل مشاهده، برای زیر حوزه‌های الگوهای حکمرانی آموزش عالی و تغییر سیاست‌گذاری در درون آنها است [۱۳].

با توجه به اهمیت دستیابی به کارآمدی، موفقیت و بهره‌وری هرچه بیشتر در آموزش عالی و حکمرانی آموزش عالی، می‌توان مشاهده نمود که برخی از ابعاد مهم جذب دانش‌آموختگان مغفول مانده و یا فراموشی شده است. با کمی تأمل در مطالعات کشورهای موفق، جذب دانش‌آموختگان موفق آموزش عالی، مهم‌ترین اولویت حرکت آنها به سمت حکمرانی موفق 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 جهت ارائه مدل مطلوب در کشور ایران می‌باشد. دغدغه اصلی در این پژوهش این است که مؤلفه‌های جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی ایران جهت ارائه مدل مطلوب در کشور ایران کدامند؟

پژوهش حاضر دارای دو دسته از اهداف است. از حیث نظری ارائه دیدگاهی جامع را دنبال می‌نماید تا بتواند شناخت شفاف‌تری از مؤلفه‌های جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی ایران ارائه دهد. از حیث کاربردی از آنجایی که نظام آموزش عالی و سرمایه‌های علمی و انسانی آن، از مهمترین سرمایه‌های هر کشور تلقی می‌گردد، لذا تقویت توان کارشناسی در این حوزه و کمک به تصمیم‌گیرندگان برای شناخت چالش‌ها و اتخاذ سیاست‌های متناسب با نظام آموزش عالی کشور مد نظر نویسندگان می‌باشد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ماه‌فر و شهبازی (۱۴۰۰) در بررسی چگونگی طراحی و تدوین برنامه درسی آموزش عالی مبتنی بر اشتغال‌محوری دریافته‌اند که عدم انطباق دروس دانشگاهی و نیازهای شغلی جامعه باعث ایجاد مشکلاتی در راستای اشتغال فارغ‌التحصیلان 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 پرداخته شود، برنامه‌ریزی درسی دانشگاهی باید به سمت انطباق با نیازهای جامعه برود و حمایت‌های دولتی در جهت اجرای این برنامه‌های درسی به وقوع بپیوندد [۱۵]. پرچمی و آشوری (۱۳۹۹) معتقدند که بیکاری فارغ‌التحصیلان یا عدم تناسب شغل دانشجویان با رشته و مقطع تحصیلی، محصول ناهماهنگی در بین دو بخش اشتغال و آموزش عالی است که این مسئله منجر به بروز مسائلی چون بیکاری تحصیل‌کردگان، مهاجرت متخصصان و در نتیجه اتلاف سرمایه می‌شود. نویسندگان در نهایت به این نتیجه رسیدند که موج روزافزون بیکاری فارغ‌التحصیلان و نیروهای متخصص در کشور حاصل این ناهماهنگی در این دو رکن نظام اجتماعی در سطح سیاست‌گذاری است که نه تنها ارتقای رفاه اجتماعی را به همراه نخواهد داشت، بلکه منجر به مسائلی چون بیکاری نیروی انسانی متخصص، نارضایتی اجتماعی سیاسی و تمایل به مهاجرت از کشور خواهد شد [۲۰]. کاظم پور و دیگران (۱۳۹۹) به این نتیجه دست یافتند که تحقق حکمرانی خوب در نظام آموزش عمومی کشور در قالب سازه‌های شش‌گانه نتیجه‌گرایی، اثربخشی نقش‌ها و وظائف، ارتقای ارزش‌ها، شفاف‌سازی، ظرفیت‌سازی و پاسخگویی قابل مفهوم‌سازی است [۱۴]. درویشان و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای به این نتیجه رسیدند که ۱۷ مهارت مورد نیاز دانش‌آموختگان برای ورود به بازار کار وجود دارد و توجه به برنامه‌ریزی درسی در این راستا را با اهمیت دانسته‌اند [۸]. بخشی و همکاران (۱۳۹۹) عنوان نمودند که حکمرانی خوب با رویکرد توسعه دانشگاه‌های نسل چهارم دارای ۸ بعد بین‌المللی‌سازی دانشگاه، پاسخگویی، چشم‌انداز دانشگاه، آزادی علمی، کار تیمی، آینده‌نگری، شفافیت و ساختار دانشگاه است که مهمترین بعد آن بین‌المللی‌سازی دانشگاه با ضریب ۰/۶۶۲ و مقدار R2 برابر ۰/۴۳۸ است [۳]. ساکی و کانوی (۲۰۲۰) دریافته‌اند که شرکت‌ها و مؤسسات آموزش عالی ابتدا باید برای افزایش آگاهی دانشجویان از مهارت‌های نرم بهره ببرند و در ادامه به منظور راهنمایی دانشجویان در مسئولیت‌پذیری فردی برای حضور فعال در صنعت به صورت مداوم با یکدیگر همکاری کنند [۲۵]. پاراجولی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که فرهنگ اشتغال‌زایی بایستی اصلی‌ترین نتیجه بهبود عملکرد آموزش عالی در کشور ویتنام باشد [۱۹]. دار (۲۰۲۱) در مقاله‌ای ابتدا به این مسئله اشاره می‌کند که نظام آموزش عالی در هندوستان با یک مشکل اساسی مواجه است و آن اینکه اصول نظام آموزش عالی در این کشور قابلیت ارزش‌آفرینی بالایی نسبت به کشورهای توسعه یافته ندارد. نویسنده در نهایت به این نتیجه می‌رسد که سه مولفه اصلی 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 [۹].

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع آمیخته یا ترکیبی (کیفی و کمی) با ماهیت اکتشافی است. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی، ۱۸ نفر از خبرگان، مدیران و صاحب نظران آموزش عالی بودند (جدول ۱). در تحقیق حاضر نمونه‌گیری با بهره‌مندی از منطق نمونه‌گیری نظری و روش قضاوتی هدفمند انجام گرفت. این انتخاب و انجام مصاحبه، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از آن متوقف شد. خصوصیات مورد نظر برای خبره بودن افراد، شامل مواردی همچون اشراف به مبحث مدیریت آموزش، اشراف به مسائل حکمرانی و اشراف به مبحث سیاست‌گذاری بوده است.

جدول ۱. 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

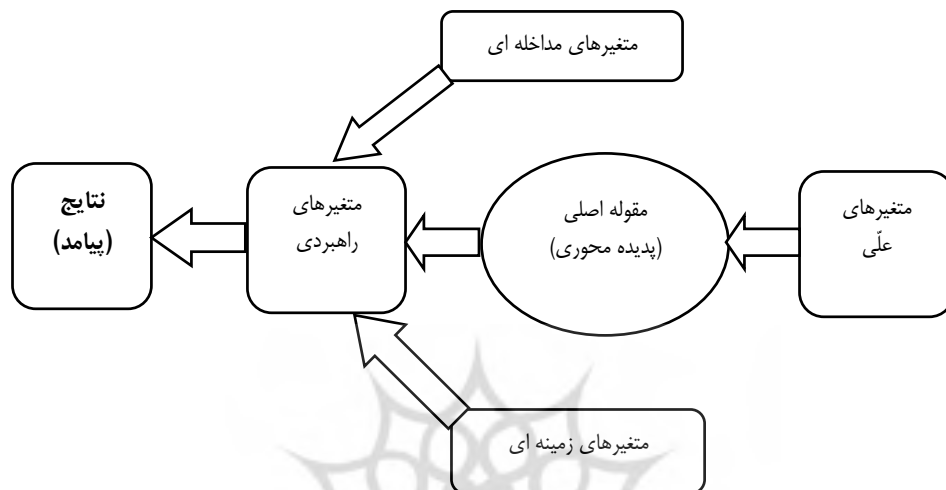
پژوهش حاضر به لحاظ نوع، کیفی بوده و با استراتژی داده بنیاد رویکرد کوربین و استراوس<sup>۱</sup> شکل گرفته است. با توجه به هدف پژوهش حاضر که شناسایی و بررسی مؤلفه‌های جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی ایران بوده، طرح تحقیق نیز از نوع طرح تحقیق کیفی با روش داده بنیاد است. این رویکرد مبتنی بر سه گام اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری انتخابی بوده و با استفاده از نرم افزار مکس کیودا<sup>۲</sup> ورژن ۲۰۱۸ انجام شد. اعتبارپذیری بخش کیفی با راهبردهای درگیری پیوسته و طولانی مدت محقق با فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌های پژوهش، بازبینی و کنترل همکاران و تاییدپذیری مشارکت شرکت‌کنندگان به دست آمد.

به منظور نمونه‌گیری در این بخش با توجه به اهمیت موضوع پژوهش تلاش گردید طیفی از آگاهان کلیدی در زمینه مدیریت آموزش عالی انتخاب شوند که با توجه به حاکمیت رویکرد کیفی از یکی از روش‌های نمونه‌گیری «حاوی اطلاعات غنی» استفاده شد. به عبارت دیگر، از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. منظور از نمونه‌گیری نظری نوعی نمونه‌گیری هدفمند بوده که تمرکز آن بر تدوین نظریه است.

بر اساس نظر استراوس و کوربین، نظریه‌مبنایی عبارت است از آنچه که به طور 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 [۶]. نظریه 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، آن طور 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. نظریه داده بنیاد یا همان نظریه زمینه‌ای مستلزم آن است که فرد سازه‌ها و قوانین را مستقیماً از داده‌های بی‌واسطه که گردآوری کرده است، استخراج کند؛ نه از پژوهش‌ها و نظریه‌های قبلی که وجود دارد [۵] بنابراین محقق، پروژه را با یک نظریه

قبلی در ذهن آغاز نمی‌کند، بلکه محقق اجازه می‌دهد تا نظریه از داده‌ها پدیدار شود، نظریه مشتق شده از داده‌ها به احتمال زیاد شبیه به واقعیت است، تا یک نظریه از کنار هم قرار دادن یک سری از مفاهیم بر اساس تجربه یا صرفاً از طریق حدس و گمان، به دست آید.

به دلیل فقدان یک چارچوب نظری منسجم و قوی در خصوص «شناسایی و بررسی مؤلفه‌های جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی ایران»، محقق از مصاحبه‌های نیمه ساختارمند مبتنی بر نظریه داده بنیاد، بهره خواهد برد.



شکل ۱. مدل پارادایمی پژوهش (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸)

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی پژوهش، محور اصلی سؤالات پژوهش، کاوش و اکتشاف عوامل متأثر در خصوص ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مربوط به شناسایی و بررسی مؤلفه‌های جذب و اثرگذاری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در نظام حکمرانی آموزش عالی ایران به مثابه مفهوم اصلی است. 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 می‌گردد. بر این اساس برای انجام کدگذاری باز و محوری در مرحله اول، داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و کدهای مفهومی از رونوشت مصاحبه‌ها استخراج شدند. در مرحله‌ی 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 مقولات، مجدداً رونوشت مصاحبه‌ها واری شد و با مرور این مقوله‌ها به منظور رسیدن به اشباع منطقی برای مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی صورت گرفت. کدگذاری باز و محوری، زمانی متوقف گردید که یک طبقه‌بندی معنادار پس از چندین بررسی درباره رونوشت مصاحبه‌ها حاصل شد. به‌طور کلی از تحلیل داده‌های کیفی پژوهش در مرحله کدگذاری ۳۲۹ کد مفهومی اولیه حاصل شد. پس از بررسی و مطابقت این کدها و حذف کدهای تکراری، کدهای مشترک احصا گردید. جدول ۱ نحوه کدگذاری مصاحبه‌های ۶ نفر از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌های عمیق و انفرادی را نشان می‌دهد که از متن نمونه مصاحبه‌های استخراج شده‌اند.

#### توصیف داده‌ها بر اساس کدگذاری باز

یافته‌های بخش کیفی در قالب یافته‌های 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 ۲ به فراوانی درصد پاسخ‌دهندگان خبرگان در مصاحبه‌ها به مهم‌ترین مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز می‌پردازد.

جدول ۲. نتایج برخی از کدگذاری‌های باز و شماره کد مصاحبه‌شونده به هر یک از عوامل از نظر خبرگان

مقوله‌های اصلی	مصادق
تعادل بخشی چندوجهی مهارت‌ها، متماپزسازی استعدادها	دانشجویان در راستای مسیری مشخص وارد دانشگاه‌ها می‌شوند و دانشگاه‌ها هم کار زیادی نمی‌توانند در زمینه استعدادها انجام دهند. زیرا استعداد آنان 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 به‌صورت خودجوش و بر اساس علاقه به طرف پرورش استعدادهای خود می‌روند. اما عده زیادی در راستای رشته‌های ناخواسته فارغ‌التحصیل می‌شوند و چه هزینه‌های زیادی خانواده‌ها و جامعه متحمل می‌شوند. ولی این که نتیجه آنچه می‌شود در این زمینه جامعه ضعف دارد و یک تفکر هوشمندگرا و نتیجه‌گرا برای هزینه‌هایی 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 ارزش‌افزوده، 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 مشخصه‌هایی 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 نه معاونت پژوهشی حضور ندارند، 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 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. آن‌هم 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 دانشگاه‌هاست. فرهنگ پذیرش شکست است. که ما این‌رو در سیلیکون ولی می‌بینیم. در آنجا چیزی به‌عنوان کارآفرین شکست خورده ندارند. به آن‌ها می‌گویند کارآفرین با تجربه. 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 فارغ‌التحصیلان است چون خیلی از افراد فکر می‌کنند جذب و استفاده از آن‌ها این است که یک شبه پولدار شوند.
همسویی مأموریت‌های خرد و کلان، چندمأموریتی بودن دانشگاه	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

مقوله‌های اصلی	مصادیق
توانمندسازی، انگیزش، مدیریت راهبردی استعدادها، مدیریت مشارکتی	جامعه وجود دارد که بعضاً جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان را کاری دشوار تلقی می‌کند خود را جدا می‌کنند.
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	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 ارباب رجوع برای من مناسب نیست و برای من مناسب است و یا برون‌گرایی. در کارهای مذاکره‌ای بیشتر موفق هستم. این‌ها اگر در پکیج اشتغال‌زایی دانشجویی کامل شود مطمئناً این استعدادها به‌خوبی شناسایی و پرورش پیدا می‌کند.
برنامه آموزش برون دانشگاهی، ارتباط با صنعت، تعامل بخش‌های مختلف پرورش استعدادها در اکوسیستم جذب و به‌کارگیری	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 کسب و کار 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 می‌کنند که خلاقیت یک عنصر اساسی در اشتغال‌زایی است ذاتی است و فکر نمی‌کنند اکتسابی باشد برنامه آموزشی برای آن ندارند.
نوآوری، فعال بودن، کنجکاو بودن، مستقل بودن، ابتکار عمل	آموزش عالی جایی هست که تمام ایده‌ها از آنجا نشات می‌گیرد. تمام افراد خروجی از دانشگاه باید ایده‌پرداز باشند و شوق به یادگیری مهارت‌های متنوع و تجارب پژوهشی داشته باشند، اهل نوشتن مقاله و داوری آن باشند و به صورت کلی در کارهای پژوهشی شرکت کنند (متبحر باشند). اگر بخواهیم به صورت کلی مولفه‌هایی برای جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان آموزش عالی بخصوص 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 مولفه 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 وطن دوستی و همچنین آگاهی از جایگاه آموزش عالی، نیروی شناختی (تصور مثبت نسبت به آموزش عالی) از آنجا که آموزش عالی افراد متخصص رفت و آمد دارند و افراد قدرت تصمیم‌گیری دارند که این بعد هم اساسی است.
	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) مسایل 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 هیأت تحریریه را بازی کند، ارتباط بین استاد و دانشجو باشد.

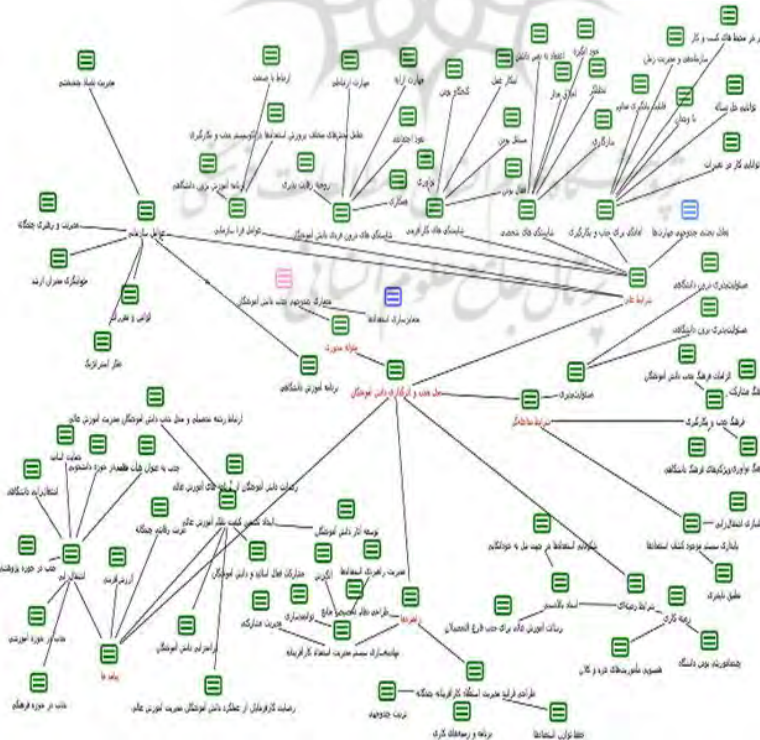
## جدول ۳. مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل

مؤلفه (کدگذاری محوری)	شاخص (کدگذاری باز)
معماری چندوجهی جذب دانش‌آموختگان	تعادل بخشی چندوجهی مهارت‌ها
عوامل سازمانی	متمايزسازی استعدادها
	برنامه آموزش دانشگاهی
	قوانین و مقررات
	حمایت‌گری مدیران ارشد
	مدیریت و رهبری چندگانه
	تفکر استراتژیک

مولفه (کدگذاری محوری)	شاخص (کدگذاری باز)
عوامل فرا سازمانی	مدیریت تضاد چندبخشی
	برنامه آموزش برون دانشگاهی
	ارتباط با صنعت
شایستگی های درون فردی دانش آموختگان	تعامل بخش های مختلف پرورش استعدادها در اکوسیستم جذب و به کارگیری
	همکاری
	روحیه رقابت پذیری
	نفوذ اجتماعی
	مهارت ارتباطی
شایستگی های کارآفرینی	مهارت آرایه
	نوآوری
	فعال بودن
	کنجکاو بودن
	مستقل بودن
شایستگی های شخصی	ابتکار عمل
	اعتماد به نفس داشتن
	خود انگیزه
	سازگاری
	اخلاق مدار
آمادگی برای جذب و به کارگیری	تحلیل گر
	قابلیت یادگیری مداوم
	تدبیر در محیط های کسب و کار
	توانایی کار در تغییرات
	با وجدان
فرهنگ جذب و به کارگیری	حل مسأله
	سازماندهی
	مدیریت زمان
	الزامات فرهنگ جذب دانش آموختگان
	ویژگی های فرهنگ دانشگاهی
پایداری سیستم موجود کشف استعدادها	فرهنگ نوآوری
	فرهنگ مشارکت
	تطبیق ناپذیری
مسئولیت پذیری	تلباری اشتغال زایی
	مسئولیت پذیری درون دانشگاهی
	مسئولیت پذیری برون دانشگاهی
زمینه کاری	همسویی مأموریت های خرد و کلان
	چندمأموریتی بودن دانشگاه
	رسالت آموزش عالی برای جذب فارغ التحصیلان، شکوفایی استعدادها در جهت نیل به خوداتکایی
اسناد بالادستی	توانمندسازی
	انگیزش
	مدیریت راهبردی استعدادها
نهادینه سازی سیستم مدیریت استعداد کارآفرینانه	مدیریت مشارکتی
	تربیت چندوجهی
	برنامه و زمینه های کاری
طراحی فرایند مدیریت استعداد کارآفرینانه چندگانه	حفظ توازن استعدادها

مولفه (کدگذاری محوری)	شاخص (کدگذاری باز)
طراحی نظام تخصیص منابع	جذب منابع مالی
	تخصیص اقتضایی منابع
	توانمندسازی
	اشتغال‌زایی دانشگاهی
	حمایت اساتید
	جذب در حوزه آموزشی
	جذب در حوزه پژوهشی
اشتغال‌زایی	جذب در حوزه فرهنگی
	جذب در حوزه دانشجویی
	جذب به عنوان هیأت علمی
	اشتغال‌زایی اجتماعی
	تکمیل زنجیره ارزش آفرینی
ارزش آفرینی	رفتار کارآفرینانه
	اشتغال پایدار
	حداکثرسازی کیفیت خروجی‌ها
مزیت رقابتی چندگانه	توانمندسازی تمام بخش‌های اکوسیستم جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان
	رضایت دانش‌آموختگان از برنامه‌های آموزش عالی
	توسعه آثار دانش‌آموختگان
	مشارکت فعال اساتید و دانش‌آموختگان
ایجاد تضمین کیفیت نظام آموزش عالی	درآمدزایی دانش‌آموختگان
	ارتباط رشته تحصیلی و محل جذب دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی
	رضایت کارفرمایان از عملکرد دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی

الگوی زاویه‌ای پژوهش در محیط نرم افزار مکس کیودا به صورت است.



شکل ۲. الگوی پژوهش در محیط نرم افزار مکس کیودا

## ۵. نتیجه گیری و پیشنهاد

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 انجام 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 طرفی دیگر مسؤلیت‌پذیری، ارتقای توان مدیریتی و برنامه‌ریزی، ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش برای آنها را در بر دارد، که این توانمندی‌ها می‌تواند از منفعل بودن آنها جلوگیری کند زیرا اگر سیاست‌ها و برنامه‌ها توسط دانش‌آموختگان تدوین گردد، آنها 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 مقصر دانستن دیگران در شکست برنامه‌ها نداشته باشند. باتوجه به این که دانشگاه محل کار دانشجویان متخصص است و آنان بهتر از هر کس 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.

**مقوله محوری.** در این تحقیق معماری چندوجهی مدیریت جذب دانش‌آموختگان مقوله محوری می‌باشد، زیرا نقش محوری را داراست به نحوی که می‌تواند دیگر مقوله‌ها را حول خود جمع کند. این مقوله متشکل از مفاهیمی نظیر تعادل بخشی چندوجهی مهارت‌ها، متمایزسازی استعدادها و ساختارسازی استعدادمحور است. معماری استعداد ایجاد و مدیریت مستمر چارچوبی برای آینده فارغ‌التحصیلان، اشتغال‌زایی و جامعه است. در حوزه اشتغال‌زایی، مدل‌های مختلفی نظیر مدل اکوسیستم اشتغال‌زایی مطرح گردیده است. در عین حال توجه به زیست‌بوم اشتغال‌زایی و دانشگاه‌های کارآفرین یکی از متداول‌ترین بحث‌ها در پیشینه اشتغال‌زایی می‌باشد. مبنای نظری اشتغال‌زایی بر مفاهیمی همچون آموزش اشتغال‌زایی، مدیریت استراتژیک اشتغال‌زایی، اکوسیستم اشتغال‌زایی و ... استوار است که دیدگاه مدیریت استعداد کارآفرینانه‌ی دانش‌آموختگان را با نظریه‌های جذب و به‌کارگیری مرتبط ساخته است که در راستای رویکرد مدیریت سرمایه‌ی انسانی در دانشگاه‌ها و جامعه مطرح می‌شود. معماری چندوجهی جذب دانشجویان و دانش‌آموختگان اشاره به این دارد که مدیریت جذب دانشجویان و دانش‌آموختگان در دانشگاه‌ها اساساً موضوعی متفاوت از مدیریت استعداد منابع انسانی و مدیریت کارکنان می‌باشد. دانشگاه‌های کارآفرین و دانشگاه‌های فعال در زمینه کارآفرینی در جهان اگر در پی مدیریت استعداد کارآفرینانه‌ی دانش‌آموختگان می‌باشند می‌باید به دنبال نوعی معماری جذب دانش‌آموختگان باشند که بتوانند استعدادهای چندوجهی ایجاد کنند. پرداختن به مدیریت جذب دانشجویان و دانش‌آموختگان در دانشگاه‌ها در درجه اول مستلزم تغییرات ساختاری و ایجاد ساختارهای استعداد محور است. این ساختارها می‌توانند بر اساس دانشکده‌ها و نوع استعدادهای مختلف و متعددی داشته باشند. از جذب اساتید کارآفرین گرفته تا تشکیل شبکه‌های کارآفرینانه فعال و آشنا و درگیر با کانال‌های بازار مفهوم تعادل بخشی چندوجهی مهارت‌های دانشجویان است. امروزه تقریباً تمامی دانشگاه‌ها به دنبال اجرای هم‌زمان آموزش، پژوهش و کارآفرینی هستند، ولی فقط تعداد کمی توانسته‌اند به این هدف دست پیدا کنند. برای نیل به این هدف باید فرایندها و سازوکارهای لازم جهت اشتغال‌زایی را شناخته و تعادل مناسبی میان آنها به وجود آورد. نتایج به دست آمده در این مقوله با تحقیقات پاراجولی و همکاران (۲۰۲۱)، دار (۲۰۲۱) و ساکی و کانووی (۲۰۲۰) همراستا می‌باشد.

**مقوله علی.** عوامل سازمانی مقوله‌ای علی است که بر مدیریت جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی اثر می‌گذارد. این مقوله در برگیرنده مفاهیمی همچون برنامه آموزش دانشگاهی، برنامه پژوهش دانشگاهی، برنامه فرهنگی- دانشگاهی، برنامه دانشجویی دانشگاهی، چالش‌های طراحی اشتغال‌زایی، قوانین و مقررات، ساختارسازمانی، حمایتگری مدیران ارشد، مدیریت و رهبری چندگانه، تفکر استراتژیک، تمرکز بر

ارزش افزوده، استفاده از پاداش‌های معنوی و استفاده از پاداش‌های مادی است. معماری مدیریت جذب فارغ‌التحصیلان مدیریت آموزش عالی مستلزم ایجاد عوامل سازمانی برای مدیریت جذب است. یکی از مواردی که توسط بیشتر پاسخ‌دهندگان مطرح شده عدم 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 استعدادها، دانشجویی و دانش‌آموخته در برنامه‌های سازمانی و تفکر استراتژیک مهم باشد. البته بعضی پاسخ‌دهندگان اعتقاد داشتند که عدم هم‌راستایی برنامه‌های آموزشی، فرهنگی، پژوهشی و اشتغال‌زایی در دانشگاه‌ها از عوامل مهمی هستند که نیازمند ایجاد ساختاری همگرا جهت تحقق اهداف جذب فارغ‌التحصیلان می‌باشد. و ضعف تخصص مدیران عالی و ارشد دانشگاهی در این زمینه باعث واگرایی فعالیت‌های جذب دانشگاهی می‌گردد. به هر حال اگر عوامل سازمانی اهمیت مدیریت استعداد جذب فارغ‌التحصیلان را درک و به آن باور داشته باشند، می‌توان امیدوار بود که از سیستم مدیریت استعداد و جذب به صورت پویاتری حمایت شود. عوامل سازمانی تحت تأثیر شرایط سیاسی هم می‌باشد 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 نموده‌اند 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 مدیریت استعداد و جذب فارغ‌التحصیلان مؤثر است، به عوامل برون‌دانشگاهی و در واقع اکوسیستم بیرون دانشگاه نیز توجه لازم را مبذول دارند؛ چنین الگوی مدیریت استعداد 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 خواهد کرد. از طرف دیگر فضای اشتغال‌زایی در وجوه 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 اشتغال‌زایی، عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی و عوامل اجتماعی می‌باشد. در بحث صنعت تعامل مناسب بین بخش‌ها مطرح می‌شود و دانشگاه‌ها باید ضمن تمرکز بر آموزش فعلی به رصد آینده و آینده‌نگری در حوزه اشتغال‌زایی و تربیت افراد کارآفرین اهمیت بدهند. که برای تربیت چنین افرادی دانشگاه‌ها باید به عوامل بیرونی از قبیل فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی توجه نمایند. نتایج به دست آمده در این مقوله با تحقیقات ماه فر و شهبازی (۱۴۰۰)، بخشی و همکاران (۱۳۹۹)، دار (۲۰۲۱) و ساکی و کانووی (۲۰۲۰) همراستا می‌باشد.

**شرایط مداخله‌گر.** سه مقوله فرهنگ اشتغال‌زایی، پایداری سیستم کشف، پرورش و نگهداری استعدادها و مسئولیت‌پذیری اجتماعی به منزله عوامل مداخله‌گر در طراحی الگوی مدیریت استعداد و جذب دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در دانشگاه‌ها در نظر گرفته شده است. فرهنگ اشتغال‌زایی پدیده مهم در مدیریت استعداد دانش‌آموختگان در دانشگاه‌ها، فرهنگ اشتغال‌زایی و نوآوری است. یعنی ارزش‌ها، باورها و هنجارهای اشتغال‌زایی در محیط درونی و بیرونی. بنابراین شناسایی هنجارها، رفتارها، کنش‌ها و واکنش‌های افراد مستعد در جامعه و دانشگاه‌ها در طراحی و پیاده‌سازی الگوی مدیریت استعداد ضروری است. از آنجا که افراد مستعد و دانشجویان با استعداد کارآفرینانه در دانشگاه‌ها همانند دیگر کارآفرینان به شمار می‌روند و از جهاتی متمایز و استثنایی به شمار می‌روند، بنابراین رفتارها، کنش‌ها، واکنش‌ها و هنجارهای آنان نیز می‌توانند همانند دیگر افراد باشد و در زمینه‌های خاص از افراد کارآفرین دیگر متفاوت است. مقوله فرهنگ اشتغال‌زایی اشاره به شکل و جنس اشتغال‌زایی در دانشگاه‌ها و اکوسیستم اشتغال‌زایی دانشگاهی دارد که بر ارزش‌ها و باورهای آنان نیز تأثیر می‌گذارد. که این باورها و ارزش‌ها به نوبه خود سیستم مدیریت استعداد کارآفرینانه‌ی دانشجویان در دانشگاه‌ها را متأثر می‌سازد. سیالی فرهنگ اشتغال‌زایی متشکل از دو مفهوم الزامات فرهنگ اشتغال‌زایی و ویژگی‌های فرهنگ دانشگاهی است.

مفهوم الزامات فرهنگ اشتغال‌زایی اشاره دارد به این که مدیریت استعداد دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در دانشگاه‌ها نیازمند زمینه‌های فرهنگی می‌باشد که زمینه‌ساز ترویج فرهنگ اشتغال‌زایی در دانشگاه‌ها می‌باشد. این الزامات هسته‌ای هستند که مربوط به یک بخش نمی‌باشد، نمی‌توان آن‌ها را در یک دوره فقط محدود کرد و کل زیست‌بوم اشتغال‌زایی را شامل می‌شود. به‌نوعی همانند رودخانه می‌مانند که در کل فرایند کشف و پرورش و نگهداشت استعداد کارآفرینانه نقش دارند. بر همین اساس الزامات فرهنگ اشتغال‌زایی قابلیت شکل‌گیری و تغییر بالایی دارند و به‌نوعی ساختارپذیر هستند. ویژگی الزامات فرهنگ اشتغال‌زایی در نگهداشت استعداد دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در درون و بیرون دانشگاه‌ها بسیار اثرگذار است. افراد خلاق و مستعد دوست دارند نوآوری و خلاقیت را تجربه کنند و به همین دلیل فرقی برایشان نمی‌کند در چه سازمانی باشند. اما برای ماندگاری این استعدادها 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 و نگهداری استعدادها یکی دیگر از مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر است که در فرایند طراحی و پیاده‌سازی الگوی مدیریت استعدادها و به‌کارگیری دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی می‌تواند اختلالاتی را ایجاد نماید. پایداری اشاره به تمایل دانشگاه‌ها و نهادها به حفظ حالت قبلی و مقاومت در برابر حالت جدید دارد. در راستای ایجاد الگوی مدیریت استعداد دانش‌آموختگان مدیریت آموزش عالی در دانشگاه‌ها، قدرت تطبیق سیستم فعلی مدیریت استعداد بسیار اهمیت دارد. عدم تطبیق‌پذیری بیانگر این است که عملکرد سیستم مدیریت استعداد می‌تواند تحت تأثیر مدیریت استعداد فعلی در دانشگاه‌ها قرار گیرد. یعنی رفتار مستعدانه آن گذشته‌مدار و وابسته به مسیری است که در گذشته برای مدیریت استعدادها طی شده است. به همین دلیل با هرگونه تغییر و ایجاد شرایط جدید و نو مخالفت می‌ورزد. الگوی مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها زمانی موفق به ظهور خواهد بود که سیستم مدیریت استعداد موجود قابلیت انطباق و تعامل سازنده با آن را داشته باشد که این موضوع از دو جنبه فردی و سازمانی مهم است. مسئولیت‌پذیری اجتماعی یکی دیگر از شرایط مداخله‌گر در الگوی مدیریت استعداد دانش‌آموختگان در دانشگاه‌ها می‌باشد که از مسئولیت‌پذیری درونی و مسئولیت‌پذیری بیرونی تشکیل شده است. از سویی در دانشگاه‌ها توجه به دانشجویان در ایجاد الگوی مدیریت استعداد دانش‌آموختگان نقش مهمی را ایفا می‌کند و از سویی به دلیل ماهیت دانشگاه‌ها در ایران باید همواره توجه ویژه‌ای به دولت و جامعه داشته باشیم. لذا این مسئله باعث ایجاد چالش در مدیریت استعداد دانش‌آموختگان در دانشگاه‌ها می‌شود. نتایج به دست آمده در این مقوله با تحقیقات پاراجولی و همکاران (۲۰۲۱)، کاظم پور و دیگران (۱۳۹۹)، پرچی و آشوری (۱۳۹۹) و ساکی و کانوی (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

**شرایط زمینه‌ای.** مقوله‌های زمینه کاری و اسناد بالادستی به‌منزله شرایط بستر در نظر گرفته شده است. یکی از موارد مهم اسناد بالادستی می‌باشد. در دانشگاه‌ها حتماً باید این موضوع به‌وضوح در چشم‌انداز، رسالت و مأموریت دانشگاه‌ها دورنمایی وجود داشته باشد. به‌عنوان راهنمای دانشگاه‌ها در رسیدن به الگوی مناسب مدیریت استعداد دانش‌آموختگان رشته مدیریت آموزش عالی مد نظر قرار گیرد. در نقشه جامع علمی کشور در دانشگاه‌ها تقویت روحیه فن‌آفرینی، نوآوری و جنبش علمی به‌عنوان عامل اصلی توسعه کیفیت زندگی، توسعه‌ی 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 ارائه‌ی 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 جهت استفاده از ظرفیت آن‌ها ذکر گردیده است؛ همچنین به جذب استعدادها بومی اشاره شده است که تمامی این مفاهیم بر فعالیت‌های چندوجهی دانشگاه‌ها تأکید دارد. سازمان‌ها و شرکت‌های وابسته به دانشگاه‌ها معمولاً سازمان‌های چند مأموریتی می‌باشند که باید با پژوهش و بهره‌برداری و سایر فرایندهای دانشگاهی با این مأموریت

هم‌تراز گردند. همچنین دانشگاه‌ها و سایر سازمان‌های موجود در اکوسیستم دانشگاهی باید چابکی لازم برای به‌روز کردن مأموریت‌ها با شرایط و نیازهای جامعه و برای تکمیل زنجیره اشتغال‌زایی و ایجاد ارزش وجود داشته باشد. مؤلفه بعدی در شرایط بستر مربوط به زمینه کاری می‌باشد، انتخاب درست و مناسب زمینه کاری می‌تواند نقش بسیار تسهیل‌کننده‌ای در دستیابی به الگوی مناسب مدیریت استعداد و 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 دیگری که در رابطه با عوامل فراسازمانی این است که محیط و اکوسیستم اشتغال‌زایی در زمینه مدیریت استعداد متخصص و محرک اشتغال‌زایی برای دانش‌آموختگان باشد. تحقیقات نشان می‌دهد اگر چنین محیطی وجود داشته باشد. استعدادهای برتر سریع‌تر کشف و مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند. هرچند که شاید نیاز به زیرساخت‌های زیادی احساس شود اما اثربخشی و کارایی این استعدادهای چنین سرمایه‌گذاری را ضروری می‌سازد. نتایج به دست آمده در این مقوله با تحقیقات پاراجولی و همکاران (۲۰۲۱)، ماه فر و شهبازی (۱۴۰۰)، کاظم پور و دیگران (۱۳۹۹) و دار (۲۰۲۱) همخوانی دارد.

**راهبردها.** راهبردهای نهادینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد کارآفرینانه، طراحی فرایند مدیریت استعداد کارآفرینانه و خلاقانه چنگانه استعدادهای و طراحی نظام تخصیص منابع مدیریت استعداد راه‌حل‌هایی جهت الگوی مدیریت استعداد دانش‌آموختگان در دانشگاه‌ها هستند. به‌عبارت‌دیگر معماری مدیریت جذب دانش‌آموختگان رشته مدیریت آموزش عالی از طریق نهادینه‌سازی این عوامل محقق خواهد شد. طراحی فرایند مدیریت استعداد کارآفرینانه چنگانه استعدادهای از مفاهیم تربیت (کشف، پرورش و نگهداری استعدادهای) چندوجهی کارآفرینان و حفظ توازن استعدادهای کارآفرینانه تشکیل شده است.

نهادینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد کارآفرینانه‌ی دانشجویی 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 استعدادهای و مدیریت مشارکتی می‌باشد. توانمندسازی فرایندی است که اساتید و مدیران دانشگاهی و جامعه و خانواده به کار می‌گیرند تا دانشجویان را به استفاده از مهارت‌ها، توانایی‌ها و خلاقیت و نوآوری تشویق کنند. توانمندسازی دانشجویان به این موضوع استناد می‌کند که دانشجویان در دانشگاه‌ها بیشتر و بهتر می‌توانند مهارت‌ها و خلاقیت‌هایشان را بروز دهند زیرا انعطاف‌پذیری، محیط آموزش مناسب و ساختار منعطف در دانشگاه‌ها نمود بیشتری دارد و امید به آینده در دانشگاه‌ها، محیط را برای فراگیری مهارت‌ها آماده می‌سازد. مدیریت راهبردی استعدادهای توسعه و رشد استعدادهای، ساختارها، سیستم‌های پشتیبانی مدیریت استعدادهای، عملیاتی کردن راهبردهای اشتغال‌زایی و اندازه‌گیری دائم اثرات استعدادهای کارآفرینانه روی محیط به‌عنوان مدیریت راهبردی استعدادهای می‌باشد. ایجاد مدیریت راهبردی استعدادهای در دانشگاه‌ها ضروری می‌باشد. مدیریت راهبردی استعدادهای در این تحقیق به الگوی برنامه‌ریزی شده‌ای از نحوه استقرار و فعالیت استعدادهای کارآفرینانه اشاره دارد. که به منظور توانمند ساختن دانشجویان در دانشگاه‌ها برای رسیدن به اهداف کلی خود ترسیم می‌شود. نتایج در این مقوله با تحقیقات ماه فر و شهبازی (۱۴۰۰) و کاظم پور و دیگران (۱۳۹۹) همخوانی دارد.

**پیامدها.** پیامدهای ناشی از طراحی الگوی مدیریت استعداد کارآفرینانه در دانشگاه‌ها شامل مؤلفه‌های اشتغال‌زایی، ارزش‌آفرینی و مزیت رقابتی چنگانه است. مقوله ارزش‌آفرینی شامل مفاهیم تکمیل زنجیره ارزش اشتغال‌زایی، توسعه قابلیت‌های دانشجویان و بهره‌وری استعداد دانشجویان می‌باشد. در دانشگاه‌ها همکاری بین بخش‌های مختلف می‌تواند ارزش‌های ویژه مادی و معنوی فوق‌العاده‌ای برای دانشجویان و جامعه ایجاد نماید که در انجام هر کدام از این فرایندها به تنهایی برای دانشگاه‌ها این ارزش‌ها ایجاد نخواهد شد. مؤلفه بعدی توسعه قابلیت‌های دانشجویان است، ابتدا می‌بایست استعدادهای برتر را در دانشگاه‌ها جذب و تربیت کرد و سپس به



ارزش آفرینی و معماری آن‌ها پرداخت، این دانشجویان عموماً چندوجهی نیستند زیرا تعداد دانشجویان چندوجهی نادر است و این منابع عموماً کمیاب هستند، ولی دانشگاه‌ها می‌توانند با برنامه‌ریزی در نهایت باعث توسعه فردی و اشتغال‌زایی دانشجویان شوند. لذا دانشجویانی که در اختیار دانشگاه‌ها هستند در بخش خاصی از زنجیره اشتغال‌زایی (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 اشتغال‌زایی باید نوعی انسجام در تمام بخش‌های اکوسیستم اشتغال‌زایی برقرار شود. بهره‌وری استعداد دانشجویان به این معنا است که دانشجویان در جامعه می‌توانند نقش بسیار مؤثری ایفا کنند و مشکلات جامعه را حل نمایند. حضور دانشجویان کارآفرین باعث توسعه اقتصادی و اجتماعی می‌شود. مؤلفه بعدی اشتغال‌زایی است. در فرایند اشتغال‌زایی نوعی تعامل مستمر بین سازمان‌ها و دانشگاه‌ها و به‌طور کل زیست‌بوم 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 استعداد دانشجویان و فارغ‌التحصیلان در دانشگاه‌ها، پیامد تلقی می‌شود. برونداد این نوع مدیریت، مزیت رقابتی کوتاه‌مدت و بلندمدت دارد. همچنین در این فرایند از دانشجو تا جامعه و خانواده‌ها همگی رشد می‌کنند و به‌نوعی مزیت رقابتی می‌شوند. نتایج این مقوله با تحقیقات بخشی و همکاران (۱۳۹۹)، دار (۲۰۲۱) و و ساکی و کانووی (۲۰۲۰) همراستا می‌باشد.



## منابع

1. Addink, H. (2019). *Good governance: concept and context*, Oxford: Oxford University Press.
2. Bagheri Moghadam, N., & Ahmadi, H. (2019). Pathology of governance in Iran's higher education system. *Public Policy Quarterly*, 4 (4), 55-74. [In Persian]
3. 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), 43-64. [In Persian]
4. Balzer, W. (2020). *Lean higher education: increasing the value and performance of university processes*, New York: Productivity Press.
5. Craig, K., & Tracy, K. (2020). *Grounded practical theory: investigating communication problems*, London: Cognella Academic Publishing.
6. Creamer, E. (2021). *Advancing Grounded Theory with Mixed Methods*, London: Routledge.
7. DadashKarimi, Y., Mirsepasi, N., & Najafbeigi, R. (2018). Studying of governance evolution theories in the higher education system and universities to improve productivity. *Journal of Modern Thoughts in Education*, 14(1), 1-26. [In Persian]
8. 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]
9. Dhar, U. (2021). Good governance in higher education. *The Times of India. Journal of Education*, 6(4), 74-89.
10. Geiger, (2021). *American higher education since World War II: A History*, New Jersey: Princeton University Press.
11. Ghorbanpour, M., Ghahremani, M., & Abolghasemi, M. (2021). Identifying the Components of Good Governance in Iranian Higher Education System. *Journal of New Thoughts on Education*, 17(1), 53-82. [In Persian]
12. Hartman, L., & Bennett, A. (2021). *Employment Law for Business*, New York: McGraw Hill.
13. 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.
14. 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]
15. 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).
16. Mok, K., Wen, Z., & Dale, R. (2016). Employability and mobility in the valorization of higher education qualifications: The experiences and reflections of Chinese students and graduates. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38(3), 264-281.
17. Nikbin, M., ZakerSalehi, G., & Mahouzi, R. (2017). The model of internationalization of higher education from cultural policy perspective. *Journal of Science and Technology Policy*, 10(3), 33-43. [In Persian]
18. Orr, D. (2019). *Democracy Unchained: How to Rebuild Government for the People*, New York: The New Press.
19. Parajuli, D., Vo, K., Salmi, J., & Tran, N. (2021). *Improving the performance of higher education in Vietnam*, Washington: international Bank for Reconstruction and Development.

20. 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]
21. Perry, J. (2020). *Public service and good governance for the twenty-first century*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
22. 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]
23. 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]
24. Small, L., Shacklock, K., & Marchant, T. (2018). Employability: A contemporary review for higher education stakeholders. *Journal of Vocational Education & Training*, 70(1), 148-166.
25. Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to increase the employability of graduates: Comparing the perceptions of students and employers, *Studies in Higher Education*, 45(11), 1-14.
26. Thelin, J. (2019). *A history of American higher education*, Maryland: Johns Hopkins University Press.
27. 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]

