



Dynamic Value and Supply Chain Modeling of Providing Vocational Training Services with a Cost Management Approach

Azim Zarei* 

Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. a_zarei@semnan.ac.ir

Mahdi Daraie 

Ph.D. Student in Industrial Management, Department of Industrial Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. Mahdi.daraie@semnan.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Full Paper

Article history
Received: 2024-08-17
Revised: 2024-09-24
Accepted: 2025-01-15

Keywords:
Technical and vocational training;
Value chain;
System dynamics;
Cost management;
Vensim.

EXTENDED ABSTRACT

Background and Objectives: Technical and vocational training plays a pivotal role in supplying and developing the skilled workforce required by the labor market. With rapid economic and technological changes, these trainings need to be regularly updated. Therefore, enhancing the quality and effectiveness of these trainings depends on designing a value chain management model that can improve productivity and efficiency in delivering vocational training services through a cost management approach. This model should be capable of effectively and timely responding to the changing needs of the labor market. Consequently, this research aims to design a dynamic value chain model for delivering vocational training services with a cost management approach in the Technical and Vocational Training Organization. The study seeks to propose a value chain model to increase productivity and reduce costs in this field, emphasizing the importance of cost management in educational organizations. Optimal management of these elements enhances the quality and effectiveness of training, ensuring access to advanced technologies and helping to design educational standards aligned with labor market needs. Human resources, with up-to-date skills, also contribute to increased productivity.

Materials and Methods: In this study, thematic analysis was used to identify and extract the key variables related to the research topic. Semi-structured interviews were conducted with 10 instructors, experts, and mid-level managers of technical and vocational training, all with more than 15 years of experience in training or managing vocational training. Based on the interview results, sub-themes, main themes, and main categories were identified as factors influencing costs. Following the identification of state, rate, and auxiliary variables, conceptual modeling and system dynamics simulation were carried out using Vensim software.

* Corresponding author.

E-mail address: a_zarei@semnan.ac.ir
<https://orcid.org/0000-0002-8719-6338>

technical and vocational training. This is achieved by increasing funding and reducing operational costs, enabling investment in education, equipment, and educational technologies. Additionally, the study highlights the positive impacts of this approach on enhancing educational technology and optimizing equipment management. In contrast, the results indicate that increasing human resources and improving educational standards alone cannot bring about fundamental changes. The findings suggest that prioritizing financial resource management as the primary factor in the vocational training value chain takes precedence over other value chain components and contributes to developing a skilled workforce.

Conclusion: Based on the results of interviews conducted, statistical variables, and software analysis tailored to each of the primary variables, five scenarios (as cost management strategies) were proposed: increasing investment in human resources, improving financial resource management, upgrading educational technology, optimizing equipment management, and enhancing educational standards. Among these, improving financial resource management and ensuring sustainable financial resources was selected as the primary and most effective scenario.

Cite this article as:

Zarei, A. & Daraie, M. (2024). Dynamic Value and Supply Chain Modeling of Providing Vocational Training Services with a Cost Management Approach. *Journal of Strategic Value Chain Management*, 1(1), 28-50.
DOI: <https://doi.org/10.22075/svcm.2025.35052.1006>

© 2024 The Author(s). Journal of Strategic Value Chain Management Published by Semnan University Press.
This is an open access article under the CC-BY-NC 4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



طراحی مدل پویای زنجیره ارزش و تأمین ارائه خدمات آموزش های حرفه ای با رویکرد مدیریت هزینه

عظیم اله زارعی*

استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

a_zarei@semnan.ac.ir

مهدی دارائی

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

Mahdi.daraie@semnan.ac.ir

چکیده	اطلاعات مقاله
سابقه و هدف: آموزش های فنی و حرفه ای نقش محوری در تأمین و توسعه نیروی انسانی ماهر مورد نیاز بازار کار داشته و همگام با تغییرات سریع اقتصادی و فناورانه این آموزش ها نیاز به بروزرسانی خواهند داشت. بر این اساس ارتقای کیفیت و اثربخشی این آموزش ها، منوط به طراحی مدل مدیریت زنجیره ارزشی که بتواند با رویکرد مدیریت هزینه، بهره وری و کارایی در ارائه خدمات آموزش حرفه ای را بهبود بخشد. بگونه ای که توانایی پاسخ مؤثر و به هنگام به نیازهای متغیر بازار کار را داشته باشد. از این رو این پژوهش با هدف طراحی یک مدل پویای زنجیره ارزش برای تأمین خدمات آموزش های حرفه ای با رویکرد مدیریت هزینه در سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور انجام شده و سعی دارد تا باتوجه به اهمیت مدیریت هزینه در سازمان های آموزشی، مدل زنجیره ارزشی را برای افزایش بهره وری و کاهش هزینه ها در این حوزه پیشنهاد نماید. مدیریت بهینه این عناصر باعث افزایش کیفیت و اثربخشی آموزش ها شده، منابع مالی و تجهیزات، دسترسی به فناوری های پیشرفته را تضمین نموده و به طراحی استانداردهای آموزشی مطابق نیازهای بازار کار کمک می کنند. منابع انسانی با مهارت های به روز، بهره وری را افزایش می دهند. روش: در این پژوهش، به منظور شناسایی و استخراج متغیرهای کلیدی مرتبط با موضوع تحقیق، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. بدین منظور با تعداد ۱۰ نفر از مربیان، کارشناسان و مدیران میانی آموزش فنی و حرفه ای که دارای بیش از ۱۵ سال تجربه در حوزه آموزش یا مدیریت آموزش های فنی و حرفه ای داشته اند، مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت پذیرفت و بر اساس نتایج حاصل از گفتگوها، تم های فرعی، تم اصلی و مقوله های اصلی به عنوان عوامل مؤثر بر هزینه ها شناسایی و پس از تعیین متغیرهای حالت، جریان و کمکی مدل سازی مفهومی و شبیه سازی دینامیک های سیستم، با استفاده از نرم افزار ونسیم صورت گرفت.	نوع مقاله: مقاله کامل علمی- پژوهشی تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۵/۲۷ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۷/۰۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۲۶ واژه های کلیدی: آموزش های فنی و حرفه ای؛ زنجیره ارزش؛ پویایی سیستم؛ مدیریت هزینه؛ نرم افزار ونسیم.

یافته ها: بر اساس نتایج پژوهش، مدیریت و تأمین بهینه منابع مالی، به عنوان اصلی ترین عامل ارتقای کیفیت آموزش های فنی و حرفه ای شناسایی شده که از طریق افزایش اعتبارات و کاهش هزینه های جاری، زمینه ساز سرمایه گذاری در آموزش، تجهیزات، و فناوری های آموزشی محقق می شود. همچنین پژوهش نشان دهنده تأثیرات مثبت این رویکرد بر ارتقای فناوری آموزشی و مدیریت بهینه تجهیزات می باشد. در مقابل، نتایج پژوهش نشان داد افزایش منابع انسانی و ارتقای استانداردهای آموزشی نمی تواند به تنهایی قادر به ایجاد تغییرات بنیادین باشد. نتایج این پژوهش نشان می دهد که اولویت دهی بر مدیریت منابع مالی به عنوان عامل اصلی زنجیره ارزش آموزش فنی و حرفه ای نسبت به دیگر اجزای زنجیره ارزش تقدم داشته و به توسعه نیروی کار ماهر کمک می کند.

نتیجه گیری: بر اساس نتایج مصاحبه های به عمل آمده، متغیرهای احصایی و نتایج تحلیل نرم افزاری متناسب هر یک از متغیرهای اصلی، پنج سناریو (به عنوان راهکارهای مدیریت هزینه) شامل افزایش سرمایه گذاری در منابع انسانی، بهبود مدیریت منابع مالی، ارتقای فناوری آموزشی، مدیریت بهینه تجهیزات و ارتقای استانداردهای آموزشی پیشنهاد گردید که از میان آنها بهبود مدیریت منابع مالی و تأمین منابع مالی پایدار به عنوان سناریوی اصلی و مؤثر، انتخاب گردید.

استناد: زارعی، عظیم اله و دارائی، مهدی. (۱۴۰۳). طراحی مدل پویای زنجیره ارزش و تأمین ارائه خدمات آموزش های حرفه ای با رویکرد مدیریت هزینه. *مجله مدیریت زنجیره ارزش راهبردی*، ۱(۱)، ۲۸-۵۰.

DOI: <https://doi.org/10.22075/svcm.2025.35052.1006>

ناشر: دانشگاه سمنان

۱. مقدمه

آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، به‌عنوان یکی از محورهای اصلی توسعه نیروی انسانی، به‌ویژه در مواجهه با تحولات سریع اقتصادی و فناوری، نقشی حیاتی در تامین نیروی کار ماهر و کارآمد دارد. این آموزش‌ها که شامل طیفی از یادگیری‌های رسمی، نیمه‌رسمی و غیررسمی می‌شود، افراد را به مهارت‌ها و دانشی مجهز می‌کند که برای موفقیت در محیط کار ضروری است (دحلان و همکاران، ۲۰۲۴). آموزش فنی و حرفه‌ای، با تمرکز بر توانمندسازی عملی و تطبیق با فناوری‌های نوین، زمینه‌ساز تقویت روحیه کارآفرینی و آمادگی برای ورود به بازار کار است (کهیگا و همکاران، ۲۰۲۴). در عصر حاضر که با تحولات گسترده‌ای در زمینه فناوری و اقتصاد همراه است، نظام‌های آموزشی، به‌ویژه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، نیازمند تطبیق با این تغییرات برای آماده‌سازی نیروی کار هستند (نگین، ۲۰۲۳). این ضرورت، نه تنها به‌منظور آماده‌سازی نیروهای کار آینده، بلکه برای ارتقای مهارت‌های کارگران فعلی نیز اهمیت دارد. با این وجود، یکی از چالش‌های اساسی که این نوع آموزش‌ها با آن مواجه هستند، مسائل مالی و هزینه‌های مرتبط با آن‌ها است که می‌تواند بر کیفیت و کارایی این آموزش‌ها تأثیر بگذارد (کهیگا و همکاران، ۲۰۲۴). آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، علاوه بر آماده‌سازی نیروی کار، به‌عنوان ابزاری مؤثر برای کاهش بیکاری و افزایش فرصت‌های شغلی نیز شناخته می‌شوند (ایچه‌ورست و همکاران، ۲۰۱۵). این آموزش‌ها به‌عنوان پلی بین آموزش‌های عمومی و مهارت‌های تخصصی موردنیاز بازار کار عمل می‌کنند و می‌توانند به‌طور مؤثری به تأمین نیازهای نیروی کار با مهارت‌های متنوع کمک کنند (اگراوال و اگراوال، ۲۰۱۷). مدیریت زنجیره تأمین در بخش آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، یکی از موضوعات کلیدی است که به‌طور مستقیم بر کیفیت و اثربخشی این آموزش‌ها تأثیر می‌گذارد. تحلیل زنجیره ارزش در این زمینه، با هدف افزایش ارزش کلی ارائه‌دهندگان خدمات آموزشی از طریق بهبود رضایت مشتریان و تضمین ارزش افزوده به‌دست آمده نسبت به هزینه‌ها، از اهمیت بالایی برخوردار است (بدری و همکاران، ۲۰۱۷). مدیریت هزینه‌ها در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، موضوعی پیچیده و چندلایه است که شامل دسته‌بندی‌های مختلفی از جمله هزینه‌های مستقیم، غیرمستقیم، حاشیه‌ای، ثابت، متغیر و هزینه فرصت می‌شود. این دسته‌بندی‌ها به مدیران امکان می‌دهد تا با دقت بیشتری منابع مالی را مدیریت کرده و بهره‌وری و کارایی سیستم‌های آموزشی را ارتقای دهند (هوسن و بوتچر، ۲۰۱۷). پژوهش‌های جدید در زمینه مدل‌سازی پویا در مدیریت زنجیره تأمین خدمات آموزشی، نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی راهبردی و بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، می‌تواند به بهبود عملکرد و پایداری این زنجیره کمک کند (ال-شماری، ۲۰۲۳). مدیریت زنجیره تأمین خدمات پایدار (SSCM)^۱ نیز به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهبود کارایی و هماهنگی سیستم‌های آموزشی مطرح شده است (حموی و همکاران، ۲۰۲۰).

باتوجه به اهمیت مدیریت بهینه هزینه‌ها و ضرورت انطباق با فناوری‌های نوین، همچنین لزوم تمرکز بر راهکار نهایی مدل‌سازی، پژوهش حاضر به طراحی یک مدل پویای زنجیره ارزش برای ارائه خدمات آموزش‌های حرفه‌ای با رویکرد مدیریت هزینه می‌پردازد. این پژوهش با هدف بهبود کیفیت و اثربخشی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای از طریق بهینه‌سازی زنجیره ارزش و کاهش هزینه‌ها، تلاش می‌کند با رویکردی ترکیبی با استفاده از دیدگاه‌های خبرگان، راهکارهایی عملی ارتقای این آموزش‌ها را به گونه‌ای که امکان بهره‌مندی بخش بیشتری از گروه‌های هدف از این خدمات را فراهم نموده و مهارت‌های لازم برای ورود به بازار کار را تأمین نماید، ارائه دهد. استفاده از رویکرد ترکیبی تحلیل مضمون در کنار

¹ Sustainable service supply chain management

مدلسازی سیستم دینامیک، یک رویکرد چندوجهی و جامع در پژوهش ارائه می دهد که با شناخت عمیق تر از متغیرهای کلیدی، یکپارچگی داده های کیفی و کمی و شبیه سازی سناریوها باعث افزایش دقت، اعتبار و کاربردی بودن نتایج می شود. بر این اساس این مقاله از پنج بخش اصلی تشکیل شده است. پس از بیان مقدمه و بررسی پیشینه پژوهش، با استفاده از روش تحلیل مضمون به استخراج تم های اصلی و فرعی پرداخته، سپس متغیرهای حالت و جریان استخراج شده، نمودار جریان-حالت و متغیرهای کمکی ترسیم و در نهایت با استفاده از نرم افزار ونسیم نسبت به مدل سازی اقدام و نتایج در قالب پنج سناریو ارائه گردید.

۲. پیشینه پژوهش

آموزش فنی و حرفه ای شامل یادگیری رسمی، نیمه رسمی و غیر رسمی است که افراد را به اطلاعات و مهارت های لازم برای محیط کار مجهز می کند (دحلان و دیگران، ۲۰۲۴). آموزش های فنی و حرفه ای نوعی از آموزش است که مهارت آموزان را به توانایی های عملی متناسب با پیشرفت های فناوری مجهز می کند. هدف اصلی آموزش های فنی و حرفه ای تقویت روحیه کارآفرینی و ارتقای آمادگی هایی است که منجر به توسعه مهارت می شود (کهیگا و دیگران، ۲۰۲۴). آموزش های حرفه ای، آماده سازی افراد برای اشتغال، با تمرکز بر مهارت های عملی و سازگار با بازار کار منطبق با یکپارچگی اقتصادی جهانی و انقلاب صنعتی چهارم را برعهده دارند (نگین و، ۲۰۲۳). بنابراین، سیستم های آموزشی در همه سطوح، به ویژه آموزش های حرفه ای، باید با فناوری تکامل یابد تا کارگران فعلی و آینده را آماده انتقال به مشاغل با مهارت بالا کند (دحلان و دیگران، ۲۰۲۴). آموزش فنی و حرفه ای نقش مهمی در تأمین نیروی کار چند مهارته برای بازار کار مدرن ایفا می کند. لیکن، رقابت پذیری آنها با چالش های مالی شدیدی روبرو بوده است (کهیگا و دیگران، ۲۰۲۴). امروزه توسعه مهارت به عنوان یک اولویت اصلی در سیاستگذاری بسیاری از کشورها مطرح شده است و بر ترویج برنامه های آموزش فنی و حرفه ای تأکید زیادی می شود (اگراوال و اگراوال، ۲۰۱۷). نظام آموزش فنی و حرفه ای و تربیت نیروی انسانی ماهر در بخش های فنی و حرفه ای مهمترین بخش پازل مهارت آموزی نظام آموزشی کشور است (رضائی قزلحاجین، ۱۴۰۲). آموزش فنی و حرفه ای بر یک زمینه یا حرفه خاص تمرکز نداشته و منحصر به یک کارفرمای خاص نیست و در واقع بین آموزش عمومی و مهارت های اختصاصی بنگاه های اقتصادی قرار می گیرد (اگراوال و اگراوال، ۲۰۱۷). از سوی دیگر، آموزش فنی و حرفه ای به عنوان راهکاری برای حل مشکل بیکاری جوانان دیده می شود و به عنوان ابزاری موثر برای تأمین نیازهای مهارتی نیروی کار و بهبود فرصت های زندگی جوانانی که منابع، مهارت یا انگیزه ادامه تحصیل را ندارند، تلقی می شود (ایچهورست و دیگران، ۲۰۱۵). عدم توسعه آموزش های فنی و حرفه ای مشکلی ماندگار در سیاستگذاری است که رشد صنعتی کشورهای در حال توسعه را به چالش می کشد. سازمان های بین المللی و نهادهای کمک رسان از طریق انتقال تجربیات و سیاست های مبتنی بر نمونه های موفق در کشورهای توسعه یافته از توسعه آموزش های فنی و حرفه ای در کشورهای دچار چالش حمایت کرده اند (سلیمان، ۲۰۲۳).

آموزش های فنی و حرفه ای بر مهارت های عملی عملیاتی همراه با دانش نظری تأکید دارد تا دانشجویان را بهتر برای ورود به بازار کار آماده کند. با این حال، نیاز است که فرصت های اشتغال و کارآموزی تقویت شود تا قابلیت اشتغال فارغ التحصیلان بهبود یابد (دنک، ۲۰۲۳). آموزش های فنی و حرفه ای باید با روندهای جهانی سازی سازگار شده و بهبود همکاری و ارتباطات بین المللی را مدنظر قرار دهد. محتوای آموزشی و روش های تدریس باید به طور انعطاف پذیر تنظیم

شوند تا نیازهای حرفه‌ها و صنایع مختلف را برآورده کنند (دو، ۲۰۲۱). زنجیره ارزش در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای شامل ارتباط دادن نهادهای آموزش رسمی و غیررسمی با بخش‌های مختلف بازار کار به منظور اعتبارسنجی نتایج یادگیری منطبق با نیازهای کارفرمایان است. هدف این سیستم افزایش قابلیت اشتغال فارغ‌التحصیلان با اطمینان از این است که مهارت‌ها و شایستگی‌های آموزش داده شده، به طور مستقیم با نیازهای صنعت مرتبط باشند (سوبوتکا و لوبلین، ۲۰۱۷). آموزش‌های فنی و حرفه‌ای باید صنعت و آموزش را به منظور پاسخگویی به نیازهای توسعه اجتماعی و اقتصادی ادغام کند. این یکپارچه‌سازی شامل هماهنگی زنجیره دانش، زنجیره استعداد، زنجیره نوآوری و زنجیره صنعتی است (خو و دی، ۲۰۲۰؛ تنگ، ۲۰۱۹).

زنجیره ارزش خدمات آموزش حرفه‌ای تحت تأثیر طیف وسیعی از عواملی است که در افزایش اثربخشی آموزش تأثیر مستقیم دارند. از این عوامل می‌توان به کیفیت خدمات، ویژگی‌های مهارت آموزان (هسو و کهن، ۲۰۲۱) توانایی ارائه دهندگان آموزش‌های حرفه‌ای برای پاسخگویی به تقاضاهای در حال تغییر، شیوه‌های مدیریت و رهبری منابع انسانی دارد (کلایتون و دیگران، ۲۰۰۸). تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش باید رابطه بین تامین کنندگان، مشتریان و ارائه دهندگان خدمت را در نظر بگیرد (هوانگ، ۲۰۲۳) هدف نهایی زنجیره ارزش افزایش ارزش کلی یک ارائه دهنده محصول یا خدمت است (بدری و دیگران، ۲۰۱۷). این امر با افزایش میزان رضایت مشتریان و اطمینان از اینکه ارزش به دست آمده بیش از هزینه تولید و خدمات است به دست می‌آید (رهايو و نندا، ۲۰۲۱). هزینه‌ها را در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای می‌توان به هزینه‌های مستقیم، غیر مستقیم، حاشیه ای، ثابت، متغیر، هزینه فرصت تقسیم بندی نمود (هوسن و بوتچر، ۲۰۱۷). هزینه‌های مستقیم مانند مواد مصرفی، طراحی دوره (شامل تدوین استانداردهای آموزشی و سنجشی، چیدمان کارگاهی، هزینه مربیان و ... هزینه‌های غیرمستقیم مانند کلیه هزینه‌های بالاسری شامل هزینه تأمین تجهیزات، فضای آموزشی و نهادهای انرژی، هزینه‌های حاشیه ای شامل آن دسته از هزینه‌ها می‌باشد که در صورت عدم ارائه خدمات، تولید نخواهند شد. هزینه‌های ثابت نیز شامل آن دسته از هزینه‌ها می‌شود که در صورت افزایش حجم عملیات ثابت باقی بمانند مانند هزینه آبونمان تلفن، هزینه‌های متغیر شامل هزینه‌هایی می‌شود که با افزایش حجم فعالیت‌ها افزایش می‌یابد مانند هزینه صورتحساب تلفن، هزینه فرصت، درآمد یا مزایایی است که در ادامه فعالیت از دست می‌رود (هوسن و بوتچر، ۲۰۱۷). آموزش‌های فنی و حرفه‌ای باید به طور نزدیک با نیازهای صنعت هماهنگ شود، شامل همکاری با شرکت‌ها در آموزش‌های میدانی و تقویت همکاری‌های صنعت-آکادمی-پژوهش باشد تا اطمینان حاصل شود که برنامه درسی و آموزش‌ها با نیازهای فعلی بازار همخوانی دارد (دنگ، ۲۰۲۳؛ کی و کوساکا، ۲۰۲۴). اصلاح و نوآوری مستمر در سیستم ارزیابی کیفیت برای ارتقای مهارت‌های شغلی مهارت آموزان ضروری است. این شامل بهبود کیفیت آموزش و سازگاری با پیشرفت‌های جدید فناوری می‌شود (تنگ، ۲۰۱۹؛ جوان، ۲۰۱۲). چندین پژوهش به بررسی مدل‌سازی پویای زنجیره تأمین خدمات پایدار با تمرکز بر اهداف اقتصادی پرداخته‌اند (ال-شماری، ۲۰۲۳). مدلی برای برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت زنجیره تأمین پیشنهاد می‌کند که بر استفاده از شایستگی‌های کلیدی متمایز برای ارتقای رضایت مشتری و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تأکید دارد. دوی (۲۰۲۳) تأثیر قابلیت‌های زنجیره تأمین سیستم محصول-خدمت بر عملکرد پایداری را بررسی می‌کند و نقش ارائه خدمات نوآورانه و قابلیت محصول-خدمت پایدار را برجسته می‌سازد. امین ناصری (۲۰۲۳) بر مؤلفه‌های مالی در مدیریت زنجیره تأمین پایدار تمرکز می‌کند و ابعاد مالی، پولی، پایداری و ریسک را به‌عنوان عوامل کلیدی شناسایی می‌کند. عومنی (۲۰۲۳) یک مدل مفهومی برای مدیریت پایدار زنجیره تأمین دیجیتال در

شرکت‌های تولیدی ارائه می‌دهد که ملاحظات پایداری را با فناوری‌های دیجیتال ادغام می‌کند. این مطالعات به طور کلی بر اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی، قابلیت‌های سیستم محصول-خدمت، اجزای مالی و فناوری‌های دیجیتال در دستیابی به پایداری و اهداف اقتصادی در زنجیره تأمین خدمات تأکید می‌کنند. زنجیره تأمین به بیان ساده، سیستمی از سازمان‌ها، افراد، فعالیت‌ها، اطلاعات و منابعی است که در انتقال محصول یا خدماتی از تأمین‌کننده به مشتری نقش دارند. این بدان معناست که در هر سازمانی، وجود سیستم مدیریت زنجیره تأمین اجتناب‌ناپذیر است، اگرچه ممکن است در مقایسه با سایر سازمان‌ها متفاوت باشد (مابانگا، ۲۰۱۸). از این رو خرید استراتژیک و برنامه‌ریزی زنجیره تأمین در سطح مدیریت ارشد قرار می‌گیرد.

برگی بر راهنمایی شغلی مؤثر، تأمین مالی، نیروی انسانی آموزش‌دیده و سیاست‌گذاری، به‌عنوان عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای تأکید می‌کند. (برگی، ۲۰۲۴) همچنین (پریانتو و دیگران، ۲۰۲۴) با اشاره به مدل ارزیابی، قابلیت ارزیابی و پایش عملکرد، اهمیت رویکرد ارزیابی جامع را برای اطمینان از اثربخشی برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای برجسته می‌سازد. شیرازی در پژوهش خود از اصلی‌ترین عوامل ارتقای کیفیت مهارت آموزی، مربیان متخصص، تأمین منابع مالی، و امکانات آموزشی، اجرای کارآمد، برنامه‌ریزی دقیق و مدیریت مؤثر را بر شمرده است (شیرازی، ۱۴۰۲). مدیریت زنجیره تأمین فرآیند و فعالیت تأمین مواد اولیه یا اجزای سازمانی است که شرکت برای ایجاد یک محصول یا خدمات و ارائه آن به مشتریان نیاز دارد. هدف مدیریت زنجیره تأمین، بهبود عملکرد زنجیره تأمین است. به‌منظور حفظ پایداری در مدیریت زنجیره تأمین، انتخاب تأمین‌کنندگان و سیاست‌گذاری در این موضوع جزو مهم‌ترین تصمیمات پایه‌ای و اساسی هستند (بنی‌هاشمی، ۱۴۰۲). فعالان عرصه کسب و کار به نقش محوری مفهوم لجستیک در محیط تجاری پی برده و بر ضرورت گسترش روزافزون مؤلفه‌های آن تأکید کرده‌اند. سازندگان از مفاهیم مدیریت زنجیره تأمین به‌عنوان هماهنگی راهبردی و نظام‌مند فعالیت‌های کسب‌وکار برای کاهش هزینه‌ها، بهبود خدمات مشتری، ارتقای کیفیت و افزایش قدرت رقابتی استفاده می‌کنند (له و دیگران، ۲۰۲۳). با این حال، مدیریت زنجیره تأمین آموزشی^۲ هنوز مفهومی محدود است و آغاز مطالعات در زمینه EduSCM در اوایل دهه ۲۰۰۰ می‌باشد (یشه و دیگران، ۲۰۲۲). آموزش‌های فنی و حرفه‌ای باید با روندهای جهانی‌سازی سازگار شده و بهبود همکاری و ارتباطات بین‌المللی را مد نظر قرار دهد. نوآوری در روش‌های تدریس و محتوا برای همگام شدن با پیشرفت‌های صنعتی و بهبود کیفیت تربیت نیروی انسانی ضروری است. (جی، کهن، فن، و لیانگ، ۲۰۲۳) برنامه درسی باید با اهداف آموزش‌های فنی و حرفه‌ای هماهنگ باشد و به دانشجویان مهارت‌ها، دانش و توانمندی‌های لازم برای اشتغال مؤثر را ارائه دهد (وافدو، کمین، و مرکل، ۲۰۲۲). این برنامه باید به موضوعات مرتبط با اشتغال اولویت دهد و با پیشرفت‌های علمی و فناوری سازگار شود (اندریانسیه و کاملیا، ۲۰۲۱). افزایش تقاضا برای استعدادهای ماهر، اصلاح و نوآوری سیستم ارزیابی کیفیت در آموزش عالی حرفه‌ای را ضروری می‌کند. این شامل بهبود کیفیت تدریس و استفاده از تئوری زنجیره ارزش برای ارتقای سیستم ارزشیابی است (جوان، ۲۰۱۲). منابع آموزشی باکیفیت بالا برای آموزش مؤثر فنی و حرفه‌ای ضروری است. این منابع شامل فناوری‌های مدرن، تجهیزات چندرسانه‌ای و ابزارهای فنی می‌شود. نقش معلمان بسیار حیاتی است و آنها باید قادر به انتخاب فعالیت‌های آموزشی مناسب باشند که دانشجویان را برای مشکلات واقعی آماده کند. کفایت و استفاده مناسب از روش‌های تدریس و پداگوژی برای دستیابی به اهداف آموزش فنی و حرفه‌ای حیاتی است (وافدو، کمین، و مرکل، ۲۰۲۲). فرایندهای

² Education Supply Chain Management (EduSCM)

پذیرش باید عدالت را تضمین کرده و اطمینان حاصل کنند که دانشجویان هم الزامات عمومی و هم الزامات خاص برنامه را برآورده می‌کنند. استانداردهای محتوا، مربیان و فرایندها تأثیر قابل توجهی بر نتایج آموزش‌های فنی و حرفه‌ای دارند (اندریانسیه و کاملیا، ۲۰۲۱). تأکید بر توانایی عملی و آموزش شبیه‌سازی شده در سناریوهای واقعی کاری به منظور اطمینان از آمادگی شغلی دانشجویان ضروری است. کارآموزی و راهنمایی شغلی برای کمک به دانشجویان در سازگاری با نیازهای محیط کار و بهبود قابلیت اشتغال مهم است (دنگ، ۲۰۲۳). آموزش‌های فنی و حرفه‌ای باید با نیازهای بخش‌های تجاری و صنعتی به طور نزدیک مرتبط باشد تا اطمینان حاصل شود که فارغ‌التحصیلان با تقاضاهای بازار هماهنگ هستند. تطابق مداوم با تغییرات اقتصادی و صنعتی برای حفظ تطابق برنامه درسی ضروری است (دنگ، ۲۰۲۳؛ پیسکرسکایا، ۲۰۲۳؛ سوبوتکا و لوبلین، ۲۰۱۷). مفهوم زنجیره ارزش در آموزش حرفه‌ای نمونه آن سیستم VCC (گواهی صلاحیت حرفه‌ای) است، مؤسسات آموزش رسمی و غیر رسمی را با نهادهای بازار کار مرتبط می‌کند (سوبوتکا و لوبلین، ۲۰۱۷). جمع‌بندی پیشینه پژوهش، نشان داد که اگرچه در تحقیقات متعددی به بررسی نقش آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در توسعه نیروی کار ماهر پرداخته‌اند، اما کمتر به طراحی یک مدل جامع زنجیره ارزش با رویکرد مدیریت هزینه برای ارائه خدمات آموزشی توجه شده است. لذا خلاء نیاز به مدلی که بتواند با استفاده از تحلیل دقیق متغیرها و شبیه‌سازی پویایی سیستم، پاسخ‌گوی نیاز آموزش‌های فنی و حرفه‌ای احساس گردید. مطالعه حاضر با هدف پر کردن این خلاء، اقدام به طراحی مدلی پویا نموده که به طور مستقیم به مدیریت هزینه‌ها در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای پردازد. برای این منظور لازم است در ابتدا مسئله اصلی پژوهش را تعریف گردد. در دنیای امروز، آموزش‌های فنی و حرفه‌ای به عنوان یکی از ارکان اساسی توسعه منابع انسانی مورد نیاز بازار کار و ارتقای بهره‌وری در صنایع مختلف شناخته می‌شود. نظریه‌های مدیریت زنجیره ارزش و مدیریت هزینه، چارچوبی را فراهم می‌کنند که از طریق آن می‌توان به بهبود بهره‌وری و کارایی در این نوع آموزش‌ها دست یافت. این زنجیره ارزش شامل تمامی مراحل از طراحی و برنامه‌ریزی دوره‌ها تا اجرای آموزش‌ها و ارزیابی عملکرد مهارت‌آموزان می‌شود. مؤسسات آموزشی و سازمان‌های ارائه‌دهنده این خدمات با چالش‌های متعددی در مسیر تضمین کارایی و اثربخشی زنجیره ارزش آموزشی خود مواجه هستند. یکی از عوامل کلیدی که بر کیفیت و کارایی این زنجیره ارزش تأثیرگذار است، مدیریت هزینه‌ها است. از سوی دیگر، رویکرد پویایی سیستم به عنوان ابزاری تحلیلی و شبیه‌سازی، امکان بررسی و پیش‌بینی نتایج تصمیمات مدیریتی و تأثیرات متقابل متغیرها را در یک محیط پویا فراهم می‌کند. با وجود اهمیت بالای آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در توسعه اقتصادی و اجتماعی، چالش‌های متعددی مانند کمبود منابع مالی، فرسودگی تجهیزات، و نیاز به به‌روزرسانی استانداردهای آموزشی، این ارائه این نوع آموزش‌ها را تحت تأثیر قرار داده و مانع از تطبیق نیازهای بازار کار با خدمات ارائه شده آموزشی می‌گردد. همچنین، در مدل‌های موجود مدیریت، اغلب یکپارچگی لازم برای تعامل بین عناصر مختلف زنجیره ارزش، مانند منابع مالی، تجهیزات، و منابع انسانی بوده و در نتیجه، کیفیت و بهره‌وری این آموزش‌ها وجود نداشته و پاسخگویی مؤثر به نیازهای بازار کار نیستند. هدف نهایی این تحقیق، ارائه مدلی جامع و کاربردی است که با استفاده از آن بتوان به بهینه‌سازی کارایی زنجیره ارزش و بهبود کیفیت و بهره‌وری خدمات آموزشی فنی و حرفه‌ای دست یافت. آموزش‌های فنی و حرفه‌ای به عنوان یکی از پرهزینه‌ترین انواع آموزش‌ها شناسایی می‌شود. با توجه به ساختار پویای هزینه‌ها و پیچیدگی‌های آن، مدلی برای تبیین هزینه‌های پیدا و پنهان زنجیره‌های ارزش و تأمین آموزش‌های فنی و حرفه‌ای ارائه نشده است؛ از این رو به منظور مدل‌سازی از رویکرد پویایی‌شناسی سیستم‌ها استفاده شده است. این پژوهش با شناسایی این چالش‌ها و با توجه به نیاز به یک مدل جامع و پویا

که بتواند هم زمان به مدیریت هزینه ها و ارتقای کیفیت بپردازد، به دنبال ارائه راهکاری است برای بهبود کارایی و اثربخشی آموزش های فنی و حرفه ای دست یافته است.

۳. روش

پژوهش حاضر به بررسی و تحلیل راهبردهای مدیریت هزینه ها در ارائه خدمات آموزش های فنی و حرفه ای با رویکرد پویایی شناسی سیستم پرداخته است. از این رو پژوهش حاضر از نظر جهت گیری و هدف کاربردی و از نظر نوع کیفی با رویکرد پویایی شناسی سیستم است. برای تحقق اهداف این پژوهش، یک روش تحقیق جامع و چند مرحله ای اتخاذ شده که شامل مراحل جمع آوری داده ها، تحلیل داده ها، مدل سازی، شبیه سازی و اعتبارسنجی مدل است. برای جمع آوری داده ها، پس از مطالعه ادبیات تحقیق، از روش تحلیل مضمون به عنوان روش اصلی احصای داده ها استفاده شد. برای این مقصود مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۰ نفر از مریبان، کارشناسان و مدیران میانی با بیش از ۱۵ سال تجربه در حوزه های مرتبط و به طور هدفمند، به عنوان خبرگان حوزه آموزش های فنی و حرفه ای مطابق جدول شماره یک انجام شد. این افراد به دلیل دانش یا تجربه مرتبط در حوزه آموزش های مهارتی یا مدیریت، به عنوان منابع جمع آوری داده ها انتخاب شدند. مصاحبه ها به صورت نیمه ساختاریافته طراحی گردید تا امکان انعطاف پذیری در پاسخ ها و ایجاد گفت و گوی عمیق تر فراهم شود.

جدول ۱. مشخصات خبرگان تحقیق

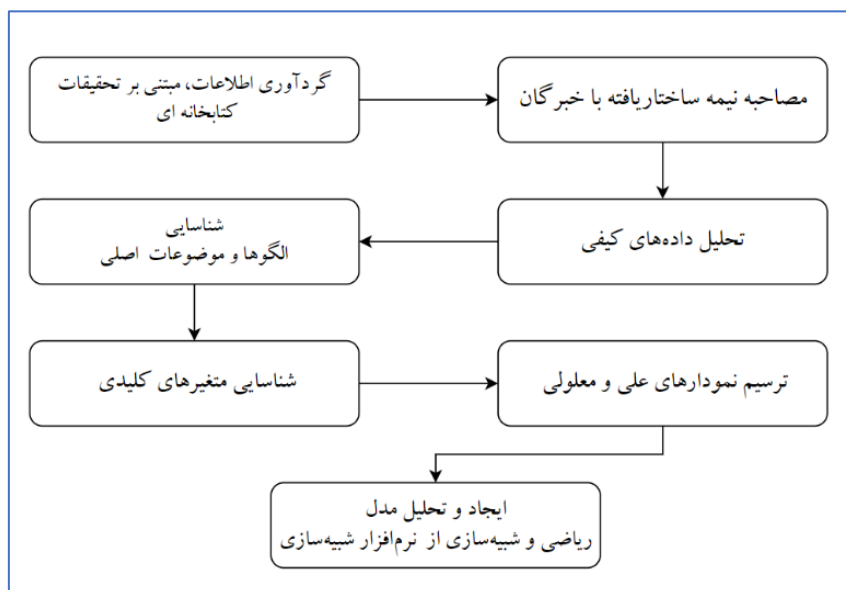
میزان تحصیلات	فراوانی	درصد	جنسیت	فراوانی	درصد	سابقه کار	فراوانی	درصد
دکتری	۱	۱۰٪	زن	۱	۱۰٪	۲۰-۱۵	۱	۱۰٪
دانشجوی دکتری	۲	۲۰٪				۲۵-۲۱	۶	۶۰٪
کارشناسی ارشد	۵	۵۰٪	مرد	۹	۹۰٪	۳۰-۲۶	۲	۲۰٪
کارشناسی	۲	۲۰٪				۳۵-۳۱	۱	۱۰٪

پس از انجام مصاحبه ها، متغیرهای کلیدی مؤثر بر پویایی سیستم ها و مدیریت هزینه ها، شناسایی شدند. این متغیرها به عنوان عناصر اصلی مدل های پویایی سیستم ها در نظر گرفته شده و در مراحل بعدی مدل سازی مورد استفاده قرار گرفتند. پس از جمع آوری داده ها، تحلیل کیفی به منظور شناسایی الگوها و موضوعات اصلی از داده های مصاحبه و پرسش نامه ها صورت پذیرفت. در این تحلیل به طور سیستماتیک نسبت به شناسایی و کدگذاری تم های فرعی و اصلی و مقوله های اصلی به عنوان موضوعات و الگوهای کلیدی و استخراج مفاهیم و روابط مهم اقدام شد. سپس برای تحلیل ارتباطات میان متغیرها و شناسایی وابستگی های متقابل، نمودارهای جریان - حالت ترسیم شده و با به تصویر کشیدن روابط علت و معلولی بین متغیرهای مختلف و استفاده از متغیرهای کمکی سیستم، مدل سازی ریاضی سیستم استخراج گردید. مدل سازی ریاضی و شبیه سازی سیستم ها با استفاده از نرم افزار Vensim 7.3.5 به عنوان ابزار پیشرفته ایجاد مدل های پویا و شبیه سازی سناریوهای مختلف در حوزه پویایی شناسی سیستم ها انجام شد.

در نهایت، اعتبارسنجی مدل به منظور اطمینان از نمایندگی سیستم توسط مدل توسعه یافته، درستی رفتار سیستم و قابل اعتماد بودن نتایج آن در مقایسه داده های شبیه سازی شده با داده های واقعی، انجام شد. با توجه به سرعت تغییرات فناوری و نیاز به ارزیابی سریع، چشم انداز اجرایی این پژوهش به مدت ۱۲ ماه بر مبنای نگاه مورکرفت تعیین شده است (مورکرفت،

۲۰۱۵). این دوره زمانی برای بررسی سیستم‌ها و تحلیل بازخوردها به‌طور جامع و دقیق در نظر گرفته شده است و امکان ارزیابی تأثیرات تأخیری و سرعت تغییرات مدیریتی و سیاست‌گذاری را فراهم می‌آورد.

شکل ۱. نمودار جریان اجرای پژوهش



۱.۳. پویایی‌شناسی سیستم^۳

برای درک رفتارهای یک سیستم پیچیده در طول زمان نیازمند استفاده از پویایی‌شناسی سیستم هستیم. در این روش، با تمرکز بر حلقه‌های بازخورد درون سیستم، اثرات غیرخطی و تأخیرهای زمانی بین متغیرها و همچنین ماهیت انباشتی یا جریان متغیرها بررسی می‌شود تا رفتار سیستم تحلیل گردد. با توجه به ماهیت عددی روش پویایی سیستم، مدل‌های مبتنی بر این روش را می‌توان با استفاده از رایانه شبیه‌سازی کرد و وضعیت سیستم را برای یک دوره زمانی در آینده با استفاده از مجموعه‌ای از پارامترها و متغیرهای مختلف پیش‌بینی نمود. (عطائی و دیگران، ۲۰۲۰) پروفیسور جی. دبلیو. فارستر را بعنوان نخستین توسعه دهنده مفهوم پویایی‌شناسی سیستم می‌شناسند. این مفاهیم اولین بار در کتابی از او، به نام پویایی‌های صنعتی معرفی شدند. او در این کتاب نشان داد چگونه می‌توان با استفاده از مدل‌هایی از ساختار یک سیستم انسانی و سیاست‌های کنترل‌کننده آن به درک عملکرد و رفتار آن سیستم نایل آمد. (آذر، باکوئی، مهدوی عادل، و کاظمی، ۲۰۱۹) از دیدگاه جان استرمن، فرضیه پویا تأکیدی است بر تأثیر ساختار بر رفتارهای سیستم. در واقع، فرضیه پویا بیان می‌کند که ساختار سیستم، چگونه باعث ایجاد رفتارهای مشاهده‌شده در سیستم می‌شود. (سترمن، ۲۰۰۰) بر اساس بررسی‌های به‌عمل‌آمده فرضیه پویای پژوهش را می‌توان به این ترتیب تعریف نمود: "افزایش کیفیت و کارایی راهبردهای نگهداری و تعمیرات مبتنی بر پویایی سیستم‌ها، منجر به بهبود کارایی زنجیره ارزش ارائه خدمات آموزش‌های فنی و حرفه‌ای می‌شود؛ به گونه‌ای که این بهبود از طریق کاهش نرخ خرابی تجهیزات، افزایش کیفیت آموزش، کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش بهره‌وری کلی سیستم در طول زمان تحقق می‌یابد."

۲.۳. آزمون حدی^۴

پس از ایجاد مدل شبیه سازی، باید بتوان اعتبار آن را تایید کرد، در پویایی سیستم ها یکی از ابزارهای اصلی برای بررسی اعتبار مدل سیستم های پویا، آزمون حدی است. این آزمون ارزیابی می کند که آیا مدل در شرایطی که ورودی ها به مقادیر افراطی (خیلی زیاد یا خیلی کم) می رسند، همچنان رفتار معقول و پیش بینی پذیری دارد یا خیر. هدف از این آزمون، حصول اطمینان از کارکرد معتبر مدل در تمامی شرایط ممکن، است. ناپایداری یا رفتار غیرمنطقی مدل در این شرایط، نشان دهنده وجود نقص در ساختار یا فرضیات مدل باشد. آزمون حدی بخشی از فرآیند کلی اعتبارسنجی مدل هاست و می تواند به عنوان یکی از گام های ضروری برای اطمینان از اینکه مدل توانایی پیش بینی رفتارهای سیستم در گستره وسیعی از شرایط ممکن را دارد، در نظر گرفته شود.

۴. یافته ها

عوامل متعددی بر هزینه های آموزش فنی و حرفه ای مؤثر هستند که این عوامل بر اساس مطالعه تحقیقات پیشین و مصاحبه نیمه ساختاریافته با تعداد ۱۰ نفر از مربیان، کارشناسان و مدیران میانی آموزش فنی و حرفه ای که دارای بیش از ۱۵ سال تجربه در حوزه آموزش یا مدیریت آموزش های فنی و حرفه ای داشته اند، احصاء شده است. پس از تعیین عوامل مؤثر، نمودارهای علی و معلولی و متغیر-جریان ترسیم گردید. بر اساس نتایج حاصل از گفتگوها و پاسخ های دریافتی از مصاحبه های نیمه ساختاریافته که به صورت مکتوب پیاده شده و عبارات دارای اهمیت و شاخص آنها استخراج و کدگذاری گردیدند؛ در مجموع ۳۳ تم فرعی مورد تحلیل قرار گرفت که در ۱۴ تم اصلی تجمیع و در نهایت از تحلیل داده ها تحقیق در قالب ۵ مقوله اصلی (عوامل مؤثر بر هزینه ها) به نام های منابع مالی، منابع انسانی، تجهیزات، استانداردهای آموزشی و فناوری آموزشی شناسایی شدند که در جدول شماره ۲ در قالب متغیرهای حالت، متغیرهای جریان و متغیرهای کمکی به صورت کامل ارائه گردیده است. در این راستا و در قالب جدول شماره ۳ تعداد متغیر جریان، ۵ متغیر حالت و ۱۶ متغیر کمکی تعریف گردید. چند نمونه جداول استخراج متغیرها مبتنی بر نظرات خبرگان در قالب جداول شماره ۴ و ۵ ارائه شده است.

جدول ۲. مقوله های اصلی و تم های اصلی و فرعی

مقوله های اصلی	تم های اصلی	تم های فرعی
منابع مالی	جذب و توسعه منابع مالی	جذب اعتبارات از نهادهای دولتی و بخش خصوصی
		افزایش درآمدها از طریق ارائه خدمات آموزشی به شرکت ها و سازمان ها
	بهینه سازی هزینه ها	جذب منابع مالی از طریق همکاری های صنعتی و بین المللی
		کاهش هزینه های جاری از طریق بهبود فرایندهای اداری و عملیاتی
منابع انسانی	نوآوری در مدل های درآمدزایی	استفاده از ابزارها و فناوری های کم هزینه برای کاهش هزینه های جاری
		توسعه دوره های تخصصی و کوتاه مدت برای افزایش درآمدها
	بهینه سازی هزینه ها از طریق مدیریت	ایجاد مدل های جدید درآمدزایی از طریق فروش محتوای آموزشی آنلاین
		استفاده از نیروهای حق التدریس به جای استخدام تمام وقت
	جذب منابع انسانی	جذب مربیان از صنایع و بازار کار برای دوره های خاص
		استفاده از مربیان بدون هزینه در قالب همکاری های بین المللی یا صنعتی

⁴ Boundary Adequacy Test

مقوله‌های اصلی	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
فناوری آموزشی	آموزش و توسعه مربیان	بهره‌گیری از نیروهای جوان و کارآموز به‌جای استخدام مربیان باتجربه
		برگزاری دوره‌های آموزشی داخلی برای مربیان حق‌التدریس جهت حفظ کیفیت آموزش
		استفاده از پلتفرم‌های آموزشی آنلاین برای به‌روزرسانی دانش مربیان
		استفاده از نیروهای حق‌التدریس به‌جای استخدام تمام‌وقت
تجهیزات	آموزش و تغییر ذهنیت	آموزش مدیران در زمینه استفاده از فناوری‌های آموزشی
		تغییر ذهنیت مربیان و دانشجویان نسبت به استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی
		طراحی دوره‌های آموزشی تکنولوژی محور برای بهبود مهارت‌های مرتبط با فناوری
		توسعه و استفاده از محتوای دیجیتال و پلتفرم‌های آنلاین در فرایندهای آموزشی
استانداردهای آموزشی	طراحی و توسعه دوره‌های آموزشی	هوشمندسازی و بهینه‌سازی فرایندهای آموزشی
		استفاده از فناوری‌های آموزشی در همکاری با صنایع برای بهینه‌سازی هزینه‌ها
		اجرای عملیات نگهداری پیشگیرانه برای افزایش عمر تجهیزات و کاهش هزینه‌ها
		ایجاد سیستم مدیریت مؤثر برای تأمین قطعات یدکی و تسریع در تعمیرات
مدیریت تجهیزات	کیفیت و بهره‌وری تجهیزات	استفاده از فناوری‌های پیشرفته برای نظارت و پیش‌بینی نیاز به تعمیرات
		انتخاب تجهیزات باکیفیت بالا برای کاهش هزینه‌های جاری و تعمیرات
		استفاده از تجهیزات چندمنظوره برای بهینه‌سازی هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری
		تحلیل دوره‌ای و جایگزینی تجهیزات خارج از سرویس برای کاهش هزینه‌های اضافی
استانداردهای آموزشی	مدیریت تجهیزات ناکارآمد	آموزش کارکنان و مربیان در استفاده صحیح از تجهیزات برای کاهش نیاز به تعمیرات و نگهداری
		طراحی دوره‌های آموزشی تکنولوژی محور برای تطبیق با نیازهای بازار کار و کاهش هزینه‌ها
		تمرکز بر استفاده از فناوری‌های نوین در تدوین و به‌روزرسانی استانداردهای آموزشی
		پیاده‌سازی استانداردهای آموزشی مبتنی بر هوشمندسازی سیستم‌ها و استفاده از پلتفرم‌های آموزشی آنلاین
تغییر ذهنیت و بهبود رویکرد آموزشی	تغییر ذهنیت و بهبود رویکرد آموزشی	توسعه و اولویت‌دهی به استانداردهایی که استفاده از فناوری‌های دیجیتال را ترویج می‌کنند
		تغییر ذهنیت مربیان و دانشجویان نسبت به استفاده از فناوری‌های جدید و جایگزینی روش‌های سنتی با روش‌های مدرن
		تدوین استانداردهای آموزشی جدید با تمرکز بر همکاری با صنایع و تطبیق با تکنولوژی‌های پیشرفته

جدول ۳. تعریف متغیرهای حالت، جریان و کمکی

ردیف	نوع متغیر	نام متغیر
۱.	متغیر حالت	منابع انسانی
۲.	متغیر جریان	به‌کارگیری نیروی انسانی
۳.	متغیر جریان	ترک خدمت
۴.	متغیر کمکی	مربیان بدون هزینه
۵.	متغیر کمکی	جذب حق‌التدریس
۶.	متغیر کمکی	استخدام
۷.	متغیر حالت	منابع مالی
۸.	متغیر جریان	جذب اعتبارات
۹.	متغیر کمکی	درآمدها
۱۰.	متغیر کمکی	هزینه‌های جاری
۱۱.	متغیر کمکی	مواد مصرفی
۱۲.	متغیر کمکی	مصرف انرژی
۱۳.	متغیر حالت	فناوری آموزشی

ردیف	نوع متغیر	نام متغیر
۱۴.	متغیر جریان	ورود تکنولوژی
۱۵.	متغیر جریان	میزان بهره برداری از تکنولوژی
۱۶.	متغیر کمکی	آموزش مدیران
۱۷.	متغیر کمکی	تغییر ذهنیت نسبت به استفاده از فناوری
۱۸.	متغیر کمکی	آموزش مربیان
۱۹.	متغیر کمکی	طراحی دوره های آموزشی تکنولوژی محور
۲۰.	متغیر کمکی	هوشمندسازی
۲۱.	متغیر حالت	تجهیزات
۲۲.	متغیر جریان	فرسودگی
۲۳.	متغیر جریان	جایگزینی ماشین آلات
۲۴.	متغیر کمکی	کیفیت تجهیزات
۲۵.	متغیر کمکی	عملیات نگهداری
۲۶.	متغیر کمکی	عملیات تعمیرات
۲۷.	متغیر کمکی	قطعات یدکی
۲۸.	متغیر حالت	استانداردهای آموزشی
۲۹.	متغیر جریان	انقضای استاندارد
۳۰.	متغیر جریان	تدوین استاندارد

جدول ۴. تم های فرعی و مصادیق تم اصلی "منابع مالی"

کد مشارکت کننده	مصادیق	تم فرعی
I-1	ایجاد سیستم های مؤثر برای جذب اعتبارات خارجی و داخلی از طریق همکاری با نهادهای دولتی و بخش خصوصی، می تواند منابع مالی پایداری را برای آموزشگاه ها فراهم کند و هزینه های جاری را کاهش دهد.	جذب اعتبارات از نهادهای دولتی و بخش خصوصی
I-4	تمرکز بر جذب اعتبارات تحقیقاتی و توسعه ای از نهادهای دولتی و بین المللی می تواند به ایجاد منابع مالی جدید و کاهش وابستگی به درآمدهای سنتی کمک کند.	
I-7	جذب اعتبارات از طریق همکاری های دانشگاهی و بین المللی، و استفاده از این منابع برای توسعه زیرساخت های آموزشی، راهکاری مؤثر برای بهبود مدیریت مالی است.	
I-3	افزایش درآمدها از طریق توسعه دوره های کوتاه مدت و تخصصی، و ارائه خدمات آموزشی به شرکت ها و سازمان ها می تواند به تقویت منابع مالی آموزشگاه کمک کند.	افزایش درآمدها از طریق ارائه خدمات آموزشی به شرکت ها و سازمان ها
I-10	ایجاد مدل های درآمدزایی جدید از طریق ارائه خدمات آموزشی به شرکت ها و سازمان ها، و کاهش هزینه های جاری با استفاده از فناوری های نوین، می تواند به بهبود مدیریت مالی و تأمین منابع پایدار منجر شود.	
I-7	جذب اعتبارات از طریق همکاری های دانشگاهی و بین المللی، و استفاده از این منابع برای توسعه زیرساخت های آموزشی، راهکاری مؤثر برای بهبود مدیریت مالی است.	جذب منابع مالی از طریق همکاری های صنعتی و بین المللی
I-9	افزایش همکاری های صنعتی برای جذب اعتبارات و استفاده از این منابع برای توسعه و ارائه دوره های آموزشی مورد نیاز صنایع، می تواند به تقویت منابع مالی آموزشگاه ها کمک کند.	
I-2	بهبود فرایندهای بودجه بندی و کنترل دقیق هزینه های جاری می تواند بهینه سازی منابع مالی را تسهیل کرده و به کاهش هدررفت ها کمک کند. استفاده از سیستم های مالی هوشمند نیز در این زمینه مؤثر است.	کاهش هزینه های جاری از طریق بهبود فرایندهای اداری و عملیاتی
I-5	کاهش هزینه های جاری با بازنگری در فرایندهای اداری و عملیاتی، و استفاده از روش های بهینه سازی منابع می تواند به بهبود مدیریت مالی کمک کند.	

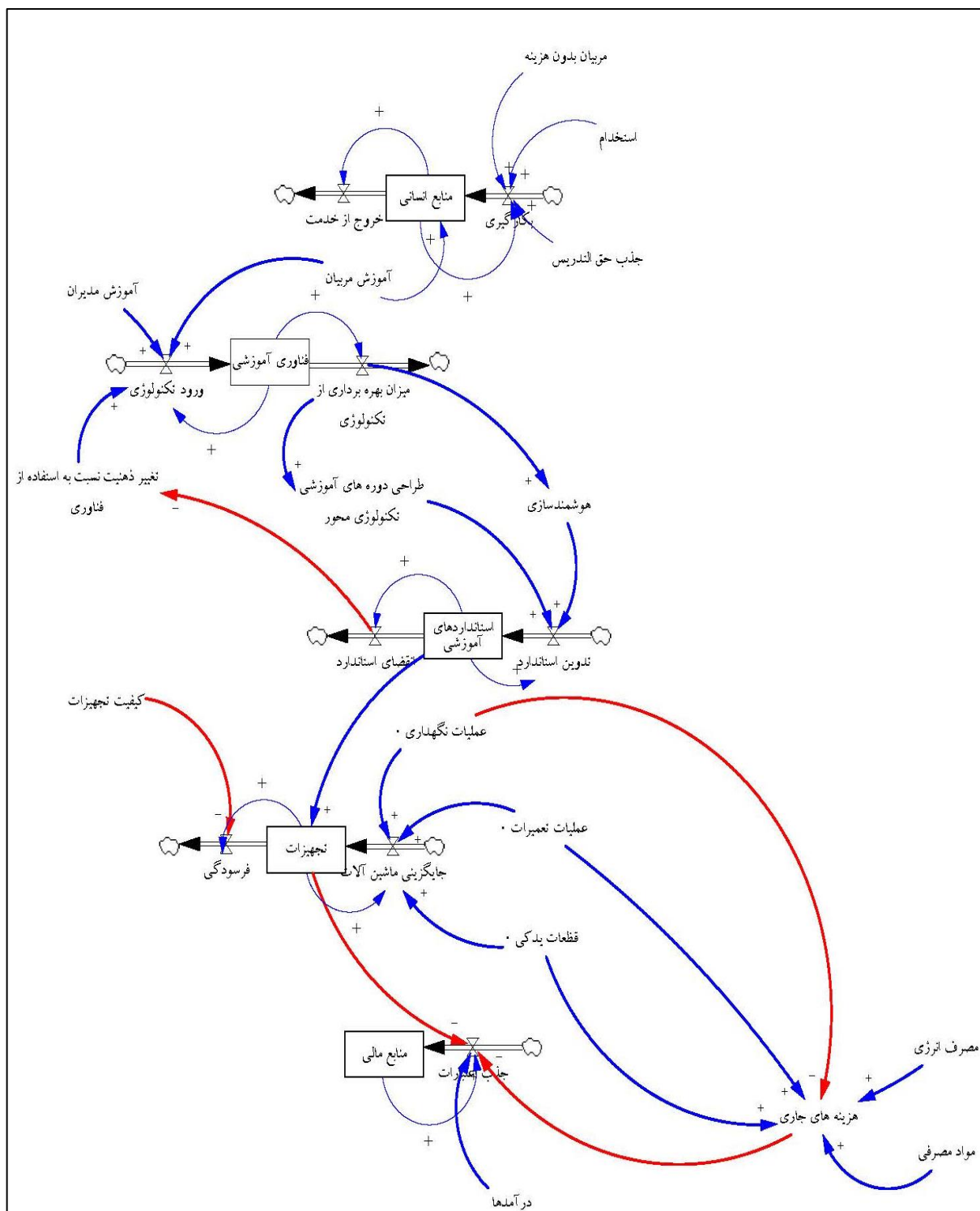
کد مشارکت کننده	مصادق	تم فرعی
I-6	بهره گیری از دوره های آموزشی آنلاین و استفاده از منابع دیجیتال به جای منابع چاپی می تواند هزینه های جاری را کاهش داده و درآمدزایی از طریق فروش محتواهای آموزشی آنلاین را افزایش دهد.	استفاده از ابزارها و فناوری های کم هزینه برای کاهش هزینه های جاری
I-8	بهینه سازی هزینه های فناوری و استفاده از ابزارهای دیجیتال کم هزینه می تواند به کاهش هزینه های جاری کمک کرده و از سوی دیگر، جذب منابع مالی از طریق ارائه خدمات فناوری به سایر نهادها، می تواند درآمدهای جدیدی ایجاد کند.	
I-3	افزایش درآمدها از طریق توسعه دوره های کوتاه مدت و تخصصی، و ارائه خدمات آموزشی به شرکت ها و سازمان ها می تواند به تقویت منابع مالی آموزشگاه کمک کند.	توسعه دوره های تخصصی و کوتاه مدت برای افزایش درآمدها
I-6	بهره گیری از دوره های آموزشی آنلاین و استفاده از منابع دیجیتال به جای منابع چاپی می تواند هزینه های جاری را کاهش داده و درآمدزایی از طریق فروش محتواهای آموزشی آنلاین را افزایش دهد.	

جدول ۹. تم های فرعی و مصادیق تم اصلی "تجهیزات:"

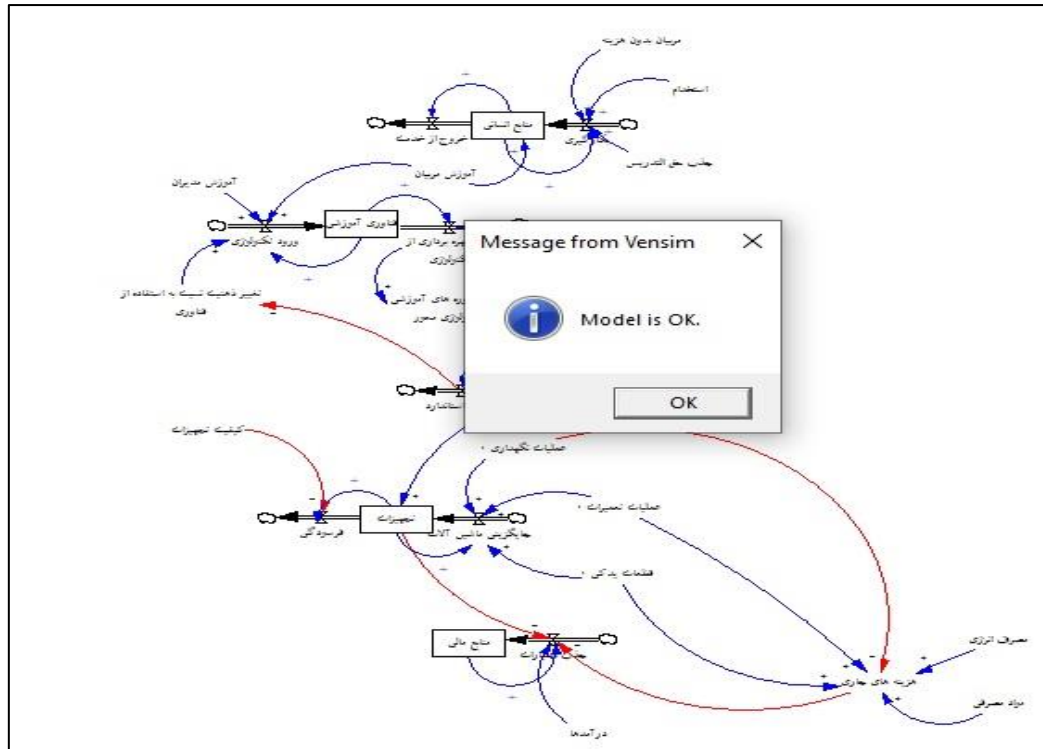
کد مشارکت کننده	مصادق	تم فرعی
I-1	تمرکز بر اجرای عملیات نگهداری پیشگیرانه می تواند به افزایش عمر تجهیزات و کاهش هزینه های ناشی از تعمیرات اساسی کمک کند.	اجرای عملیات نگهداری پیشگیرانه برای افزایش عمر تجهیزات و کاهش هزینه ها
I-7	پیاده سازی برنامه های نگهداری پیشگیرانه و انجام بازرسی های منظم بر روی تجهیزات می تواند از خرابی های غیرمنتظره جلوگیری کرده و هزینه های مرتبط با آنها را کاهش دهد.	
I-3	ایجاد یک سیستم مدیریت قطعات بدکی مؤثر که به سرعت نیازهای تعمیرات را تأمین کند، می تواند زمان خرابی تجهیزات را کاهش داده و به بهینه سازی فرایندهای آموزشی کمک کند.	ایجاد سیستم مدیریت مؤثر برای تأمین قطعات بدکی و تسریع در تعمیرات
I-9	همکاری با صنایع برای تأمین قطعات بدکی و تعمیرات با هزینه های کمتر می تواند به کاهش هزینه های جاری و افزایش کارایی تجهیزات آموزشی کمک کند.	
I-8	به کارگیری فناوری های پیشرفته برای نظارت بر وضعیت تجهیزات و پیش بینی نیاز به تعمیرات، می تواند به بهبود مدیریت تجهیزات و کاهش هزینه های مرتبط با خرابی ها کمک کند.	استفاده از فناوری های پیشرفته برای نظارت و پیش بینی نیاز به تعمیرات
I-2	استفاده از تجهیزات باکیفیت بالا، حتی اگر هزینه اولیه بیشتری داشته باشد، می تواند در بلندمدت با کاهش هزینه های جاری و نیاز کمتر به تعمیرات، به صرفه تر باشد.	انتخاب تجهیزات باکیفیت بالا برای کاهش هزینه های جاری و تعمیرات
I-10	تمرکز بر بهبود کیفیت تجهیزات و جایگزینی تدریجی تجهیزات قدیمی با نمونه های جدیدتر و کم هزینه تر می تواند به کاهش هزینه های عملیاتی و افزایش بهره وری در طولانی مدت منجر شود.	
I-6	استفاده از تجهیزات چندمنظوره که می توانند در چندین دوره آموزشی مورد استفاده قرار گیرند، می تواند به کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری منجر شود.	استفاده از تجهیزات چندمنظوره برای بهینه سازی هزینه ها و افزایش بهره وری
I-4	انجام تحلیل دوره ای بر تجهیزات خارج از سرویس و جایگزینی آنها با تجهیزات جدید می تواند به کاهش هزینه های ناشی از تجهیزات ناکارآمد کمک کند.	تحلیل دوره ای و جایگزینی تجهیزات خارج از سرویس برای کاهش هزینه های اضافی
I-5	آموزش کارکنان و مربیان در زمینه استفاده صحیح و نگهداری از تجهیزات می تواند نیاز به تعمیرات مکرر را کاهش داده و هزینه های جاری را به حداقل برساند.	آموزش کارکنان و مربیان در استفاده صحیح از تجهیزات برای کاهش نیاز به تعمیرات و نگهداری

۱.۴. نمودار متغیر-جریان متغیرهای پژوهش

شکل ۲. نمودار علت و معلولی از ساختار سیستم



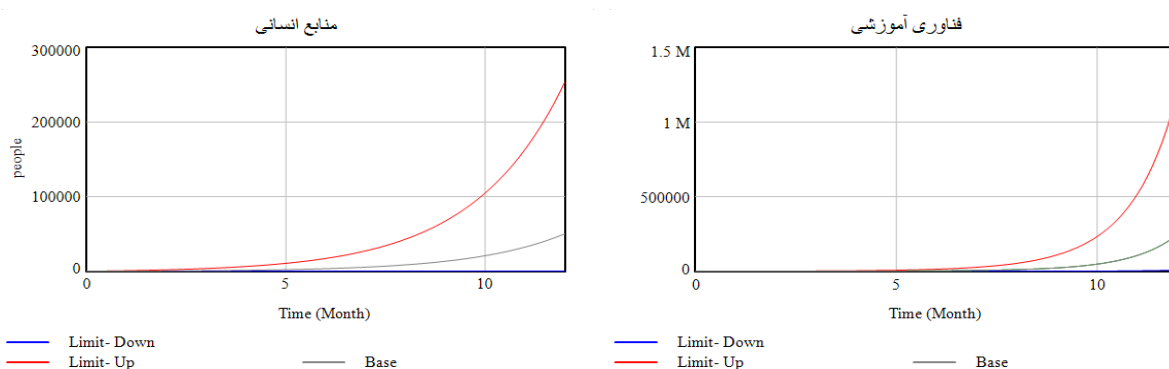
صحت معادلات تعریف شده در نرم افزار ونسیم، تأیید شده است که صحت آن در تصویر شماره ۳ ارائه شده است.

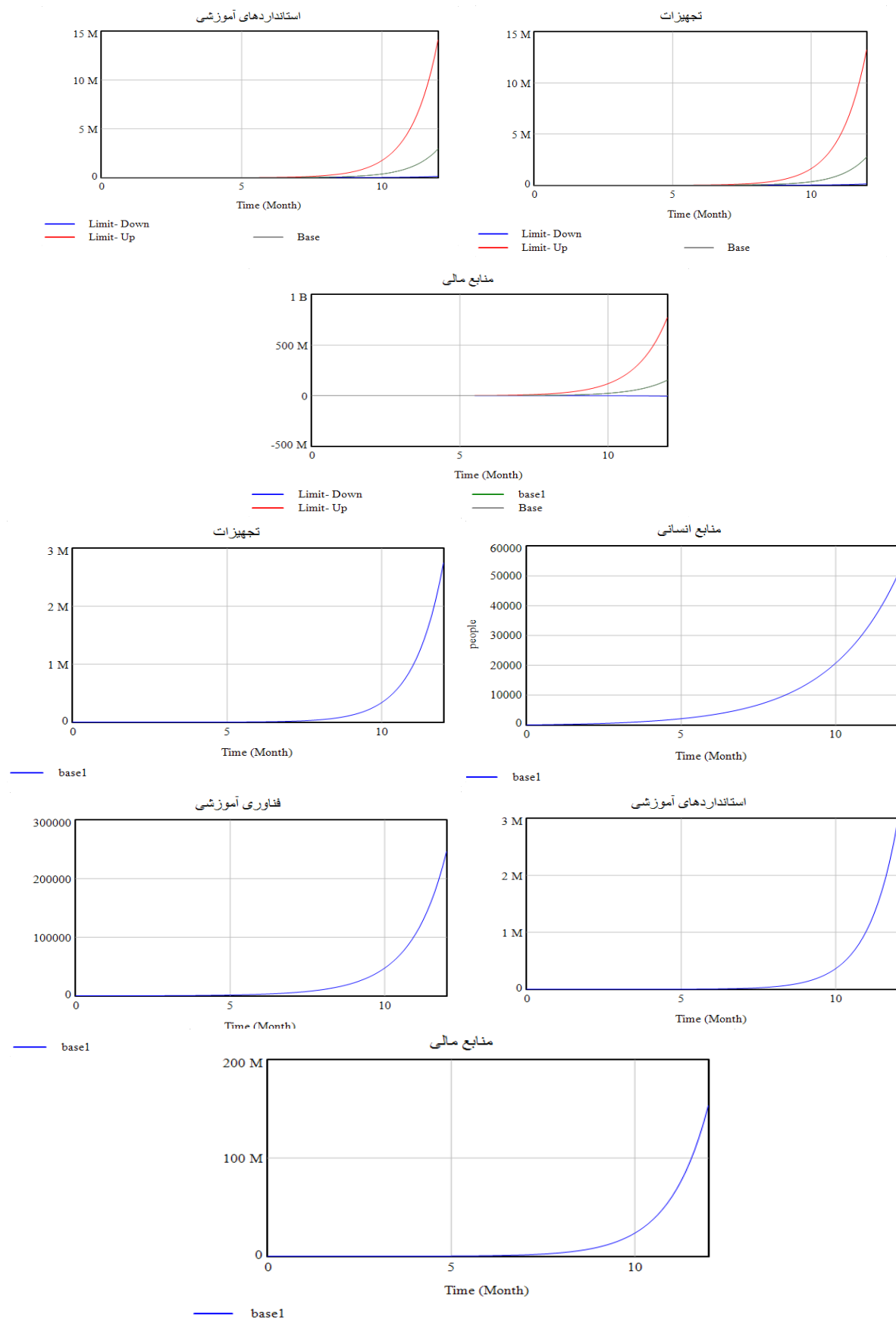


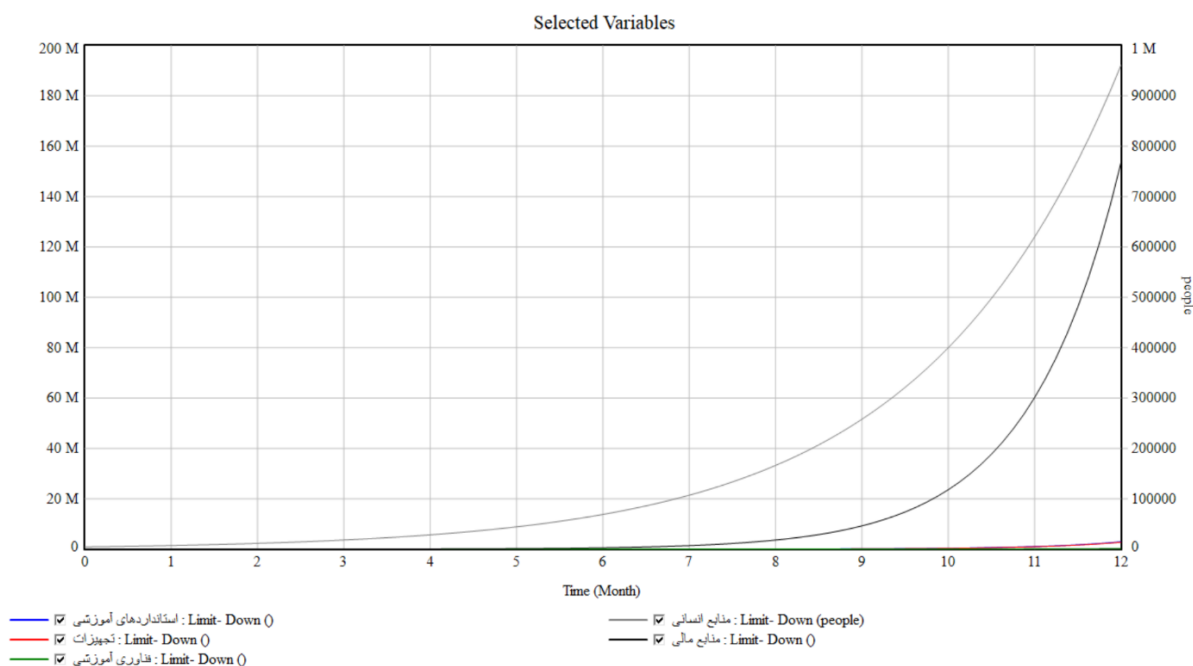
شکل ۳. تست نهایی مدل توسط نرم افزار ونسیم و تأیید نهایی آن

۲.۴. آزمون حدی متغیرهای اصلی مدل

داده‌های کیفی مورد نیاز برای تحلیل و توسعه مدل از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه آموزش فنی و حرفه‌ای جمع‌آوری شده است. این مصاحبه‌ها با ۱۰ نفر از مربیان، کارشناسان و مدیران میانی انجام شده که دارای بیش از ۱۵ سال تجربه در زمینه آموزش یا مدیریت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای بوده‌اند. این افراد به دلیل تجربه و دانش عملیاتی خود، منابع ارزشمندی برای جمع‌آوری داده‌های مرتبط با متغیرها و پارامترهای سیستم بودند. در این پژوهش، مدل پویایی‌شناسی سیستم‌ها پس از ایجاد، تحت آزمون‌های حدی مختلف قرار گرفت. این آزمون‌ها به منظور بررسی رفتار مدل در شرایط مرزی و افراطی (مانند تغییرات شدید در متغیرهای ورودی یا پارامترها) انجام شد. هدف از این آزمون‌ها اطمینان از این است که مدل در شرایط غیرعادی نیز رفتار منطقی و قابل قبولی از خود نشان دهد و نتایج آن با انتظارات تئوریک مطابقت داشته باشد. نتایج حاصل از شبیه‌سازی متغیرها با داده‌های واقعی مقایسه و ارزیابی شدند. اعتبارسنجی مدل از طریق این مقایسه‌ها و تحلیل داده‌های شبیه‌سازی شده انجام شد.







۳.۴. اجرای متغیرهای اصلی مدل در حالت پایه

با توجه به نتایج متغیرهای اصلی در شبیه سازی سیستم، مشاهده می شود اگرچه همه متغیرها در دوره موردنظر افزایش یافته اند ولی تغییرات در منابع انسانی و مالی محسوس تر بوده و به شکل نمایی رشد کرده اند. رشد متغیر منابع انسانی سریعتر و شدیدتر بوده و نسبت به سایر متغیرها با شدت بیشتری تحت تأثیر تغییرات سیستم قرار می گیرد. منابع مالی نیز در رتبه دوم رشد قرار دارد. بنظر میرسد به منظور بهبود رفتار و شرایط سیستم سناریوهای مطرحه می بایست حول محور این دو متغیر قرار داشته باشد.

۵. بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف طراحی یک مدل پویای زنجیره ارزش برای تأمین خدمات آموزش های حرفه ای با رویکرد مدیریت هزینه در سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور انجام شده است تا با توجه به اهمیت مدیریت هزینه در سازمان های آموزشی، مدل زنجیره ارزشی را برای افزایش بهره وری و کاهش هزینه ها در این حوزه پیشنهاد نماید. در این تحقیق برای اعتبارسنجی مدل پژوهش از آزمون حدی استفاده شد که نشان از تأیید اعتبار و پایایی مدل دارد. مدیریت بهینه این عناصر باعث افزایش کیفیت و اثربخشی آموزش ها شده، منابع مالی و تجهیزات، دسترسی به فناوری های پیشرفته را تضمین نموده و به طراحی استانداردهای آموزشی مطابق نیازهای بازار کار کمک می کنند. منابع انسانی با مهارت های به روز، بهره وری را افزایش می دهند. در این راستا، کلیه مؤلفه ها و متغیرها مرتبط با هزینه در حوزه آموزش های فنی و حرفه ای مبتنی بر مطالعه پیشینه پژوهش و آرای خبرگان و مشتمل بر (۱) منابع مالی، (۲) منابع انسانی، (۳) فناوری آموزشی، (۴) تجهیزات و (۵) استانداردهای آموزشی شناسایی گشت. آنگاه نمودار حالت - جریان آن ترسیم شد. سپس کلیه موارد یاد شده در مدلسازی پویا ملحوظ گردیده و در نرم افزار ونسیم اجرا گردید. بر اساس نتایج مصاحبه های به عمل آمده، متغیرهای احصایی و نتایج تحلیل نرم افزاری متناسب هر یک از متغیرهای اصلی، پنج سناریو (به عنوان راهکارهای مدیریت هزینه) شامل افزایش

سرمایه گذاری در منابع انسانی، بهبود مدیریت منابع مالی، ارتقای فناوری آموزشی، مدیریت بهینه تجهیزات و ارتقای استانداردهای آموزشی پیشنهاد گردید.

۱.۵. سناریو یکم: افزایش سرمایه گذاری در منابع انسانی

در این سناریو افزایش "روش های به کارگیری نیروی انسانی" موجب افزایش "منابع انسانی" می شود. این افزایش باتوجه به سیاست های سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور مبتنی بر محدودیت های قانونی، صرفاً در بخش جذب مربیان بدون هزینه بوده و در مقیاس بسیار کوچک تر در جذب مربیان حق التدریس و استخدام صورت خواهد پذیرفت؛ لذا اصلاح مقررات به منظور تأمین منابع مالی در بخش منابع انسانی برای جذب مربیان حق التدریس و استخدام مربیان رسمی و پیمانی ضرورت دارد. و تحقق این سناریو تا زمان تأمین مالی دور از انتظار خواهد بود.

۲.۵. سناریو دوم: بهبود مدیریت منابع مالی

در این فرض افزایش "جذب اعتبارات" و "درآمدها" باعث افزایش "منابع مالی" شده و افزایش "منابع مالی" امکان سرمایه گذاری بیشتر در آموزش و تجهیزات را فراهم می کند. باتوجه به بررسی های به عمل آمده از مصاحبه با خبرگان باتوجه به ایجاد ظرفیت های قانونی افزایش منابع مالی سازمان از قبیل عوارض تعریف شده قانونی و منابع درآمدی ناشی از ارائه خدمات تحقق این سناریو دور از انتظار نمی باشد مشروط بر آنکه برنامه ای در سازمان برای کاهش "هزینه های جاری" ناشی از نهادهای انرژی و بهینه سازی مصرف انرژی مبتنی بر اصلاح الگوی مصرف مواد مصرفی برپایه استانداردسازی فرایندهای آموزشی و سنجشی، تعریف گردد. چراکه بهبود مدیریت منابع مالی می تواند منجر به ایجاد چرخه های مثبت در افزایش منابع و کاهش هزینه ها شود.

۳.۵. سناریو سوم: ارتقای فناوری آموزشی

در این سناریو، نرخ "ورود تکنولوژی" ناشی از آموزش، برنامه ریزی اجرایی و افزایش تعاملات بین المللی به همراه "میزان بهره برداری از تکنولوژی" در فرایندهای نو تعریف آموزشی باعث افزایش بهره مندی از "فناوری آموزشی" در فرایندهای آموزشی می شود. این سناریو منجر به افزایش هزینه های تملک دارائی های سرمایه ای می شود، لیکن باتوجه به دسترسی نامناسب به منابع مالی در حوزه تملک دارائی های سرمایه ای، در بازه زمانی مطالعه، بهره وری و کیفیت ارائه آموزش های فنی و حرفه ای و ارتقای کیفی مربیان جهت بکارگیری فناوری؛ تغییر چندانی نداشته و این سناریو نمی تواند مورد انتظار باشد.

۴.۵. سناریو چهارم: مدیریت بهینه تجهیزات

از آنجائی که افزایش "جایگزینی ماشین آلات" و بهبود "عملیات نگهداری و تعمیرات" مشروط به کاهش هزینه های عملیاتی و افزایش بهره وری آموزشی، با اتکا به تأمین منابع مالی منجر به افزایش کارائی، طول عمر ارائه خدمت و در دسترس بوده "تجهیزات" و کاهش "فرسودگی" می شود و این مسئله به پایداری ارائه آموزش های فنی و حرفه ای کمک می نماید. تحقق این سناریو نیز مشروط به تأمین منابع مالی پایدار در سیستم خواهد بوده و در بازه زمانی مطالعه دور از انتظار خواهد بود.

۵.۵. سناریو پنجم: ارتقای استانداردهای آموزشی

در این سناریو، افزایش کمی و کیفی "تدوین استاندارد" باعث بهبود اندک "استانداردهای آموزشی" شده و میزان جذابیت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای را متناسب نیازهای بازار کار تا حدودی افزایش خواهد داد. لیکن به صورت مستقل و در بازه زمانی مطالعه، امکان ایجاد تغییرات ملموس در کل سیستم را نخواهد داشت.

باتوجه به موارد مطروحه فوق و بررسی محدودیت‌های پژوهش، بهبود مدیریت منابع مالی و تأمین منابع مالی پایدار به عنوان سناریوی اصلی و مؤثر، انتخاب گردید. با توجه به اهمیت تأمین منابع مالی پایدار سازمانی و برون سازمانی بر زنجیره ارزش آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، این سناریو بر سناریوهای سوم و چهارم یعنی ارتقای فناوری آموزشی و مدیریت بهینه تجهیزات بصورت مستقیم و مثبت تأثیرگذار خواهد بود. با توجه به محدودیت‌های ناشی از پژوهش، دسترسی به داده‌های مرتبط و مصاحبه با خبرگان، پیشنهاد می‌گردد تا بصورت عام با تغییر زمان و محدوده اجرای پژوهش و بصورت خاص، کارایی زنجیره ارزش با تمرکز بر راهبردهای نگهداری و تعمیرات تجهیزات آموزشی در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در قالب پژوهش‌های بعدی مورد بررسی قرار گیرد.

تعارض منافع

پروفسور عظیم‌اله زارعی، نویسنده مسئول در این مقاله، از اعضای هیئت تحریریه مجله مدیریت زنجیره ارزش راهبردی است، اما هیچ دخالتی در فرآیند ارزیابی این مقاله نداشته است. فرآیند داوری این مقاله توسط دکتر امیر حکاکی، دکتر مصطفی حیدری هراتمه انجام شده است. نویسندگان این مقاله هیچگونه تضاد منافی با نهادی ندارند.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله از همکاری کارشناسان، مربیان و مدیران میانی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور به سبب مشارکت در اجرای این پژوهش سپاسگزاری می‌نمایند.

منابع

- فغفوری آذر، امین، باکویی، فاطمه، مهدوی عادل، محمدحسین، رادفر، رضا و افشار کاظمی، محمدعلی. (۱۳۹۸). طراحی مدلی پویا برای تحلیل سرمایه اجتماعی با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم‌ها. مجله علمی "مدیریت سرمایه اجتماعی"، ۶(۴)، ۴۴۵-۴۷۳. doi: 10.22059/jscm.2019.282916.1866
- بنی هاشمی، سیدعلی. (۱۴۰۲). تحلیل کمی انتخاب تأمین کنندگان در زنجیره تأمین پایدار (اقتصادی، زیست-محیطی، اجتماعی) با رویکرد تصمیم‌گیری چندشاخصه F-CoCoSo و F-SWARA. پایداری توسعه و محیط زیست، ۲(۴)، ۳۹-۶۰.
- رضائی قزلحاجین، محمدرضا. (۱۴۰۲). ضرورت و تاریخچه فنی و حرفه‌ای و چالش‌های مهارت آموزی در هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای. تحقیقات راهبردی در تعلیم و آموزش و پرورش، ۱۱(۱)، ۹۲۶-۹۳۹.
- شیرازی، اسکندر. (۱۴۰۲). شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقاء کیفیت مهارت آموزی در مراکز فنی حرفه‌ای. مهارت آموزی، ۴۳(۱۱)، ۱۰۵-۱۲۶.
- عطائی، اسفندیار، صادقیان، رامین، نجفی، پیمان. (۲۰۲۰). شناسایی عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی در کارمندان شرکت آب منطقه‌ای اردبیل و ارائه راهکارها با استفاده از روش پویایی‌شناسی سیستم. ارگونومی، ۷(۴)، ۲۱-۳۰.

References

- Agrawal, T., & Agrawal, A. (2017). Vocational education and training in India: a labour market perspective. *Journal of Vocational Education & Training*, 69(2), 246-265.
- Al-Shammari, Minwir. (2023). Modeling Strategic Planning For Sustainable Competitive Advantage In Supply Chain Management. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 102-108. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.17170>
- Andriansyah, E. H., & Kamalia, P. U. (2021). National Standards of Education affect the employment opportunities of vocational high school graduates. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 11(2), 112-124.
- Badri, H., Ghomi, S. F., & Hejazi, T. H. (2017). A two-stage stochastic programming approach for value-based closed-loop supply chain network design. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 105, 1-17 .
- Barigye, D. (2024). Technical Vocational Education and Training in Uganda: Career guidance and practices. *African Journal of Career Development*, 6(1). <https://doi.org/10.4102/ajcd.v6i1.100>
- Cai, J., & Kosaka, M. (2024). Conceptualizing Technical and Vocational Education and Training as a Service Through Service-Dominant Logic. *SAGE Open*, 14(2), 21582440241240847 .
- Clayton, B., Harris, R., & Chappell, C. (2008). Supporting vocational education and training providers in building capability for the future: research activity overviews .
- Dahalan, F., Alias, N., & Shaharom, M. S. N. (2024). Gamification and game based learning for vocational education and training: A systematic literature review. *Education and Information Technologies*, 29(2), 1279-1317.
- Deng, P. (2023). Analysis on the Integrated Development of New Energy Industry and Vocational Education. *Advances in Vocational and Technical Education*, 5(8), 81-86.
- Du, J. (2021). Exploration on the integration path of distance and open education and vocational education under the background of “Internet+”. *Open Access Library Journal*, 8(4), 1-15.
- Eichhorst, W., Rodríguez-Planas, N., Schmidl, R., & Zimmermann, K. F. (2015). A road map to vocational education and training in industrialized countries. *Ilr Review*, 68(2), 314-337.
- Hoosen, S., & Butcher, N. (2017). Considerations in Costing ODL and ICTs in TVET. Using ICTs and blended learning in transforming TVET, 185.
- Hsu, W., & Chen, P. W. (2021). The influences of service quality and individual characteristics on vocational training effectiveness. *Sustainability*, 13(23), 13207 .
- Huang, Y. (2024). Based On The Value Chain Analysis Of China's Private Vocational Universities, Proposed For The Construction And Implementation Of The Business-Finance Integration Information Platform Framework. *Journal of Social Sciences and Economics*, 3(1), 11-19.
- Ishah, N. S. B. M., Lee, K. L., & Nawanir, G. (2021, November). Educational Supply Chain Management: A Review Paper. In *International Conference on Business and Technology* (pp. 109-122). Cham: Springer International Publishing .
- Ji, D., Chen, S., Fan, L., & Liang, T. (2023). Practice and Exploration of the. *Advances in Vocational and Technical Education*, 5(12), 75-80.

- Juan, S. (2012). Research on the Quality Evaluation System of Higher Vocational Education Based on the Theory of Value Chain. *Journal of Tianjin Vocational Institutes*.
- Kahiga, E. M., Kibaara, T., & Gichohi, P. M. (2024). Financial Management Practices and the Competitiveness of TVET Institutions in Nyeri County. *International Journal of Professional Practice*, 12(1), 93-108 .
- Lee, K. L., Nawanir, G., Cheng, J. K., Alzoubi, H. M., & Alshurideh, M. (2023). Educational Supply Chain Management: A View on Professional Development Success in Malaysia. In *The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems* (pp. 2473-2490). Cham: Springer International Publishing.
- Mabanga, S. E. (2018). Evaluating the effectiveness of supply chain management strategy in a TVET college: a case study of Elangeni Technical and Vocational Education and Training College in Durban (Doctoral dissertation).
- Morecroft, J. D. (2015). Strategic modelling and business dynamics: A feedback systems approach. John Wiley & Sons .
- Nguyen Van, T. (2023). Brief overview of factors influencing the conformity between vocational training and the labor market. *Journal of Science Social Science*, 68(1), 129-140. <https://doi.org/10.18173/2354-1067.2023-0014>
- Piskorskaya, Svetlana Yu. (2023). Communications in vocational education. *Professional Education in the Modern World*.
- Priyanto, S., Soeprijanto, S., Badrujaman, A., & Sahara, S. (2024). Evaluation approach of the mechanical engineering competency test certification using the assessment evaluability and performance monitoring model. *Decision Science Letters*, 13(1), 249-260.
- Rahayu, I., & Nanda, U. L. (2020). Value Chain Analysis to Achieve Competitive Advantage (Survey on MSMEs in Tasikmalaya City). In *Journal of International Conference Proceedings*, 3(4), 107-110.
- Sobotka, B. (2016). Value chain in education sector illustrated with an example of Vocational Competence Certificate System. In *Forum Pedagogiczne*, 2(2), 305-315).
- Soliman, S. (2023). Vocational education and training (VET) development and social dialogue in Egypt: A historical institutional perspective. *Journal of Vocational Education & Training*, 1-32 .
- Bayer, S. (2004). Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world .
- Tang, X. (2019, October). Exploration and Research on Modes of Industry-Education Integration and School-Enterprise Cooperation of Business Majors in Vocational Education in the New Era by Taking Shandong Institute of Commerce and Technology as An Example. In *4th International Conference on Modern Management, Education Technology and Social Science (MMETSS 2019)* (pp. 377-381). Atlantis Press.
- Wafudu, S. J., Kamin, Y. B., & Marcel, D. (2022). Validity and reliability of a questionnaire developed to explore quality assurance components for teaching and learning in vocational and technical education. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-10 .
- Xu, Bo; & Dai, Xin-Xing. (2020). Discussion on Deepening the Integration of Industry and Education and the Reform of School-enterprise Cooperation in Vocational Education.