



The Role of the Third-Generation University in Cultivating Competent Graduates from the Perspective of Human Resource Architecture

Shabnam Zarjou 

Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, Faculties of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

E-mail: shabnam.zarjou@ut.ac.ir

Seyed Mohammad Moghimi* 

Department of Policy Making and Public Administration, School of Public Administration and Organizational Sciences, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

E-mail: moghimi@ut.ac.ir

Neda Mohammad Esmacili 

Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

E-mail: nedaesmacili@ut.ac.ir

Hamid Reza Yazdani 

Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, Faculties of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

E-mail: hryazdani@ut.ac.ir

ABSTRACT

Objective: The goal of the present research is to examine the role of the Third-Generation University in nurturing competent graduates from the perspective of Human Resource Architecture. By analyzing this role, strategies can be presented for the design and implementation of a smart human resource system in which talents flourish and entrepreneurial competencies are nurtured. Therefore, the present research will address the role of the third-generation university in nurturing competent graduates from the perspective of human resource architecture.

Method: The present research has adopted an inductive-qualitative approach and utilized the Systematic Review method, employing the Oakley and Schabram (2010) framework, to deeply examine the role of Human Resource Architecture in Third-Generation Universities toward nurturing competent graduates. The steps of the present research include: determining the goal and research questions; preparing the search protocol using the PRIZMA standard; conducting a comprehensive search in the Scopus database with specified keywords; screening articles based on title, abstract, and journal quartiles Q1 and Q2; assessing the quality of articles using the CASP checklist; extracting data through thematic analysis with an inductive approach; and finally, synthesizing and presenting the findings in the form of main and sub-conceptual codes. It should be noted that to ensure the concepts of graduates' competency, human resource architecture, and third-generation university were present in the articles under review, the title, abstract, and keywords were initially checked in the documents, and an effort was made to prioritize articles most relevant to the research components in the search strategy. Furthermore, due to the limited resources, no time restriction was considered for the search period. Ultimately, the initial sample of articles extracted in the primary search, without screening, was 567 articles. After screening, a final set of 29 articles was obtained.

Results: The results indicate that this architecture is based on three fundamental pillars (Input, Process, and Output): Competent Executors (faculty and administrators), Synergistic Functions, and Competent Graduates who possess entrepreneurial capacity. First, competent executors, particularly faculty members and administrators, serve as the driving force (Input) of this transformation. Faculty members are no longer merely knowledge transmitters but are mentors, innovators, and entrepreneurs who foster creativity and problem-solving skills in students through innovation in teaching methods and the development of students' psychological capital. This approach necessitates a shift in the mindset of faculty members and their alignment with entrepreneurial visions. Alongside them, university administrators, by adopting a

strategic architecture, transform Human Resources into a tool for creating sustainable competitive advantage. The findings emphasize that management must be based on individual competencies and psychological traits so that the workforce ultimately becomes a strategic factor in macro decision-making. Second, synergistic functions, including education, research, and technology (Process), must move away from traditional approaches. Education must shift toward developing employability and entrepreneurial skills, eliminating the gap between education and labor market needs through curriculum redesign. Emphasizing the practical aspect of education and utilizing modern teaching methods, such as active learning, is the key to success in this area. Furthermore, research must move beyond the theoretical state and directly address societal problems by focusing on converting ideas into practical solutions. Finally, technology acts as an enabling platform, not only facilitating the digital transformation of education but also revolutionizing university management by providing data to support strategic decisions. These two processes, in conjunction with each other and within the existing contextual framework, lead to the creation and development of competent graduates—graduates who possess the ability, knowledge, and skills to enter the business world and entrepreneurship, create value, and leave a lasting impact. Thus, based on the research findings, it can be concluded that the third-generation university, with an approach based on Human Resource Architecture across the three stages of Input, Process, and Output, will be able to nurture a generation of graduates who, in addition to educational, research, and technological competencies, are also equipped with entrepreneurial competencies and utilize them practically.

Conclusion: The research findings indicate that Human Resource Architecture is a comprehensive and dynamic concept that extends beyond traditional staff management processes. This integrated architecture, aimed at aligning all components including university administrators, functions, and graduates, enables universities to transform into flexible, innovative, and influential organizations in today's complex environments. Success in this path requires a profound transformation in management and educational attitudes and approaches. Furthermore, the review of the present research literature suggests that other studies have not comprehensively examined the role of Human Resource Architecture in Third-Generation Universities for nurturing graduates' competencies. There is a lack of integrated and coherent knowledge that simultaneously addresses the role of all three components. Therefore, this research possesses theoretical and practical novelty and helps to reduce the research gap in this area, especially concerning educational systems.

Keywords: *Human resource Architecture, Competency, Third Generation University, Graduates' Competencies.*

Cite this article: Zarjou, SH., Moghimi, S.M & Mohammad Esmaceli, N & Yazdani, H, R (2026). The Role of the Third-Generation University in Cultivating Competent Graduates from the Perspective of Human Resource Architecture. *Journal of Entrepreneurship Development*, 18(5). 267-290. DOI: <http://doi.org/10.22059/jed.2025.402163.654579>. (in Persian)

Received: 2025-09-15; **Revised:** 2025-11-05; **Accepted:** 2025-12-20; **Published online:** 2026-02-09

© The Author (s). **Article type:** Research

Publisher: University of Tehran Press.

DOI :10.22059/jed.2025.402163.654579

Ethical Considerations

The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and misconduct.

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.



نقش دانشگاه نسل سوم در راستای پرورش دانش‌آموختگان شایسته از منظر معماری منابع انسانی

شبنم زرجو 

گروه رهبری و سرمایه‌انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

رایانامه: shabnam.zarjou@ut.ac.ir

سید محمد مقیمی 

نویسنده مسئول، گروه خط مشی گذاری و مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

رایانامه: moghimi@ut.ac.ir

ندا محمد اسمعیلی 

گروه رهبری و سرمایه‌انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

رایانامه: nedaesmacili@ut.ac.ir

حمیدرضا یزدانی 

گروه رهبری و سرمایه‌انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

رایانامه: hryazdani@ut.ac.ir

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش دانشگاه نسل سوم در پرورش دانش‌آموختگان شایسته^۱ از منظر معماری منابع انسانی است. با تحلیل این نقش، می‌توان استراتژی‌هایی را برای طراحی و اجرای یک نظام منابع انسانی هوشمندانه ارائه داد که در آن استعدادها شکوفا شده و شایستگی‌های کارآفرینانه پرورش می‌یابند، از این‌رو در پژوهش حاضر به نقش دانشگاه نسل سوم در پرورش دانش‌آموختگان شایسته از منظر معماری منابع انسانی پرداخته خواهد شد.

روش: پژوهش حاضر با رویکرد استقرائی - کیفی و بهره‌مندی از روش مرور نظام‌مند با استفاده از چارچوب اوکلی و شابران (۲۰۱۰) برای بررسی عمیق نقش معماری منابع انسانی در دانشگاه‌های نسل سوم در راستای پرورش دانش‌آموختگان شایسته پرداخته است. مراحل پژوهش حاضر شامل تعیین هدف و پرسش پژوهش، تهیه پروتکل جستجو با استفاده از استاندارد PRIZMA، جستجوی جامع در پایگاه داده Scopus با کلیدواژه‌های مشخص، غربالگری مقالات بر اساس عنوان، چکیده و چارک مجله Q1 و Q2 ارزیابی کیفیت مقالات با استفاده از چک‌لیست CASP، استخراج داده‌ها از طریق تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی و در نهایت، ترکیب و ارائه یافته‌ها در قالب کدهای مفهومی اصلی و فرعی است. ناگفته نماند برای اطمینان از اینکه مفاهیم شایستگی دانش‌آموختگان، معماری منابع انسانی و دانشگاه نسل سوم در مقالات مورد بررسی موجود باشد، ابتدا، عنوان، چکیده و کلیدواژه‌های موجود در اسناد بررسی شدند و سعی شد مقالاتی که بیشترین ارتباط را با مولفه‌های پژوهش دارد در استراتژی جستجو مورد توجه قرار گیرد، همچنین با توجه به محدود بودن منابع، محدودیتی از حیث بازه زمانی برای جست‌وجو در نظر گرفته نشد و در نهایت نمونه اولیه مقالات در جستجوی اولیه ۵۶۷ مقاله بدون غربالگری استخراج شد، پس از انجام غربالگری، مجموعه‌ای شامل ۲۹ مقاله به دست آمد.

۱. شایستگی‌های دانش‌آموختگان (Graduates' Competencies) در چارچوب پژوهش حاضر محصول نهایی و هدف غایی تحول دانشگاهی نسل سوم است. این شایستگی‌ها نشان‌دهنده یک فرد موفق و سرآمد در اقتصاد دانش‌بنیان است که فراتر از دانش نظری عمل می‌کند.

یافته‌ها: نتایج نشان می‌دهد که این معماری بر سه رکن اساسی استوار (ورودی، فرایند و خروجی) است: مجریان شایسته (استادان و مدیران)، کارکردهای هم‌افزا و دانش‌آموختگان شایسته که ظرفیت کارآفرین شدن را داشته باشند، نخست، مجریان شایسته، به‌ویژه استادان و مدیران به عنوان ورودی، موتور محرکه این تحول هستند، استادان دیگر تنها انتقال‌دهنده دانش نیستند، بلکه مربیان، نوآوران و کارآفرینانی هستند که با نوآوری در روش‌های تدریس و توسعه سرمایه روان‌شناختی دانشجویان، روحیه خلاقیت و حل مسئله را در آن‌ها تقویت می‌کنند. این رویکرد مستلزم تغییر نگرش اعضای هیئت علمی و هم‌سوسازی آن‌ها با چشم‌اندازهای کارآفرینانه است، در کنار آن‌ها، مدیران دانشگاهی با اتخاذ یک معماری راهبردی، منابع انسانی را به ابزاری برای خلق مزیت رقابتی پایدار تبدیل می‌کنند یافته‌ها تأکید می‌کنند که مدیریت باید بر مبنای شایستگی‌های فردی و ویژگی‌های روان‌شناختی صورت گیرد تا در نهایت، نیروی انسانی به یک عامل استراتژیک در تصمیم‌گیری‌های کلان تبدیل شود. دوم، کارکردهای هم‌افزا شامل آموزش، پژوهش و فناوری، باید از رویکردهای سنتی فاصله بگیرند، آموزش باید به سوی توسعه مهارت‌های اشتغال‌پذیری و کارآفرینی حرکت کند و با بازنگری برنامه‌های درسی، فاصله میان آموزش و نیازهای بازار کار را از بین ببرد. تأکید بر جنبه عملی تحصیل و استفاده از روش‌های نوین آموزشی مانند یادگیری فعال، کلید موفقیت در این زمینه است. همچنین، پژوهش باید از حالت نظری خارج شده و با تمرکز بر تبدیل ایده به راه‌حل‌های عملی، به طور مستقیم به حل مشکلات جامعه بپردازد. در نهایت، فناوری به عنوان یک بستر توانمندساز، نه تنها به تحول آموزشی در بستر دیجیتال کمک می‌کند، بلکه با فراهم آوردن داده‌های پشتیبانی تصمیمات راهبردی، مدیریت دانشگاه را نیز متحول می‌سازد. این دو فرایند، در پیوند با یکدیگر و در بستر زمینه‌ای موجود به خلق و توسعه دانش‌آموختگان شایسته می‌انجامد، دانش‌آموختگانی که توانایی، دانش و مهارت ورود به کسب و کار و کارآفرینی را داشته و خلق ارزش می‌کنند. لذا با توجه به بررسی یافته‌های پژوهش می‌توان دریافت دانشگاه نسل سوم با رویکردی مبتنی بر معماری منابع انسانی در سه گام ورودی، فرایند و خروجی قادر به تربیت نسلی از دانش‌آموختگانی خواهد بود که علاوه بر شایستگی آموزشی، پژوهشی و فناورانه مجهز به شایستگی کارآفرینانه نیز می‌باشند و در عرصه عمل نیز از آن بهره می‌برند و آثار پایداری را به جا می‌گذارند.

نتیجه: نتایج تحقیق نشان می‌دهد که معماری منابع انسانی یک مفهوم جامع و پویاست که فراتر از فرآیندهای سنتی مدیریت کارکنان است. این معماری یکپارچه، با هدف هم‌سوسازی همه اجزا از جمله مجریان دانشگاه، کارکردها و دانش‌آموختگان، به دانشگاه‌ها امکان می‌دهد تا به سازمان‌هایی انعطاف‌پذیر، نوآور و تأثیرگذار در محیط‌های پیچیده امروز تبدیل شوند. موفقیت در این مسیر مستلزم یک تحول عمیق در نگرش و رویکردهای مدیریتی و آموزشی است. همچنین، بررسی ادبیات پژوهش حاضر، حاکی از آن است که سایر پژوهش‌ها به بررسی جامع نقش معماری منابع انسانی در دانشگاه‌های نسل سوم برای پرورش شایستگی‌های دانش‌آموختگان نپرداخته و دانش یکپارچه و منسجمی که به نقش هر سه مولفه به طور همزمان بپردازد وجود ندارد لذا این پژوهش از حیث نظری و عملی دارای نوآوری می‌باشد و به کاهش شکاف پژوهش در این حوزه به ویژه در امر سیستم‌های آموزشی یاری می‌رساند.

کلیدواژه‌ها: معماری منابع انسانی، شایستگی، دانشگاه نسل سوم، دانش‌آموختگان شایسته.

استناد به این مقاله: زرجو، شبنم؛ مقیمی، سیدمحمد؛ محمداسمعیلی، ندا؛ یزدانی، حمیدرضا. (۱۴۰۴)، نقش دانشگاه نسل سوم در راستای پرورش دانش‌آموختگان شایسته از منظر معماری منابع انسانی، توسعه کارآفرینی. ۱۸ (۵)، ۲۶۷-۲۹۰.
http://doi.org/10.22059/jed.2025.402163.654579.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۲۴؛ **تاریخ بازنگری:** ۱۴۰۴/۰۸/۱۴؛ **تاریخ پذیرش:** ۱۴۰۴/۰۹/۲۹؛ **تاریخ انتشار:** ۱۴۰۴/۱۱/۲۰

© نویسندگان. **نوع مقاله:** پژوهشی **ناشر:** مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.



۱. مقدمه

ظهور جامعه دانش بنیان، تحول در الگوهای توسعه اقتصادی را تسریع کرده و محرک نوآوری به عنوان کلید رقابت های بین المللی جدید مطرح شده است، با این حال با گسترش آموزش عالی، افزایش تعداد دانش آموختگان دانشگاهی و کمبود فرصت های شغلی، فشار گسترده ای بر بازار کار وارد شده است، از این رو آموزش کارآفرینانه با تغییر نگرش دانشجویان از جوینده کار به کارآفرین، ایجاد مشاغل جدید، پیوند دانشگاه و صنعت و تسهیل تجاری سازی دستاوردهای پژوهشی، به حل این معضل کمک می کند و در شرایط کنونی که انقلاب فناوری و تحولات صنعتی شتاب گرفته اند، نیاز به استعدادهای نوآور و مستعد بیش از پیش احساس می شود (یو و ژانگ^۱، ۲۰۲۱)، لذا دانشگاه نسل سوم به عنوان نهاد نوآور و ترویج دهنده کارآفرینی دارای نقش برجسته ای است، مفهوم دانشگاه نسل سوم نخستین بار توسط اتزکویتز^۲ (۱۹۸۳) مطرح شد تا شکاف فزاینده میان کشف علمی و کاربردهای آن را توصیف کند که حاکی از مرزهای روزافزون مبهم بین علم و کسب و کار تجاری بوده است (آبره او و گرینویچ^۳، ۲۰۲۴). از این رو یک دانشگاه نسل سوم باید دو وظیفه اساسی را به طور همزمان پیگیری کند: نخست آنکه باید به پرورش کارآفرینان آینده پردازد و همزمان روحیه کارآفرینی را در میان دانشجویان تمامی رشته های تحصیلی تقویت نماید. دوم آنکه خود دانشگاه باید به شیوه ای کارآفرینانه عمل کند که این امر از طریق راه اندازی مراکز رشد کسب و کار، پارک های فناوری و ساختارهای مشابه محقق می شود، در این چارچوب، دانشگاه با مشارکت دادن دانشجویان در این نهادها، به آنان و دانش آموختگان در راه اندازی کسب و کارهای جدید یاری می رساند (اس شولته^۴، ۲۰۰۴).

در دهه های اخیر، نقش دانشگاه ها از تولید و انتشار صرف دانش فراتر رفته و به سمت تحریک رفتارهای کارآفرینانه و ترویج ایجاد کسب و کارهای جدید حرکت کرده است، بنابراین امروزه دانشگاه ها به عنوان عاملان فعال توسعه اقتصادی ظاهر شده اند و خود را به عنوان دانشگاه های کارآفرین معرفی می کنند طوری که همواره با کارآفرینی آکادمیک و ایجاد شرکت های مبتنی بر فناوری مرتبط بوده اند (وگنر و همکاران^۵، ۲۰۲۰). بنابراین، دانشگاه نسل سوم صرفاً حامی اقدامات حمایتی کارآفرینی نیست، بلکه توسعه دهنده تکنیک های مدیریتی، راهبردها و رویکردهای رقابتی نیز محسوب می شود، چنین دانشگاه هایی در مشارکت ها، شبکه ها و سایر روابط با سازمان های دولتی و خصوصی نقش فعالی ایفا می کنند که چتری برای تعامل، همکاری و هماهنگی بین عناصر اصلی سیستم ملی نوآوری فراهم می آورد، این بدان معناست که دانشگاه نسل سوم با اجرای راهبردهای متعدد و پیکربندی نهادی جدید، با دولت و صنایع همکاری می کند تا زمینه تولید و بهره برداری از دانش و فناوری را تسهیل نماید (گیور ره رو و اوربان^۶، ۲۰۲۱). از همین رو در راستای دستیابی به اهداف ذکر شده، تدوین و اجرای صحیح استراتژی حائز اهمیت فراوان است، لذا دانشگاه های نسل سوم هنگام تدوین استراتژی خود در زمینه دوره های آموزشی ارائه شده و تأثیرشان بر جامعه محلی، می بایست نقش خود را به عنوان بخشی از حلقه سه گانه (دانشگاه، صنعت و دولت) در نظر بگیرند، زیرا، درک دلایل

1. Yu & Zhang
2. Etzkowitz
3. Abreu & Grinevich
4. Schulte
5. Wegner & et al.
6. Guerrero & Urbano

انتخاب استراتژی توسط دانشگاه‌ها و نقش سرمایه‌انسانی در پشتیبانی از این استراتژی، نه تنها برای دانشگاه‌ها بلکه برای کل جامعه از اهمیت بالایی برخوردار است (لومباردی و همکاران^۱، ۲۰۱۹) و از آنجایی که تدوین و اجرای استراتژی در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی تاکید بر بسط و توسعه مهارت و توانایی دانشجویان و دانش‌آموختگان دارد بر همین اساس توانایی تطبیق سریع با چنین تغییراتی مستلزم معماری منابعی است که با این دیدگاه طراحی شده باشد، زیرا سازمان‌ها و سیستم‌ها دستخوش تغییرات مداوم و پایدارند و نیازمند سازوکاری هستند، که در روان افراد و گروه‌ها نهادینه شده‌اند و در این راستا با توجه به ظرفیت ناشی از منابع و شایستگی‌ها می‌بایست معماری‌های مستحکمی تشکیل دهند که تخریب آن‌ها دشوار باشد (مایلز و همکاران^۲، ۲۰۰۳). چنین رویکردی بر آموزش مبتنی بر شایستگی در محیط آکادمیک تأکید دارد، زیرا سرمایه‌انسانی موجود در دانشگاه را ملزم به آماده‌سازی برای مهارت‌های قرن بیست و یکم می‌کند، اما با این حال متخصصان این حوزه همواره ابراز نگرانی می‌کنند که کیفیت متوسط دانش‌آموختگان تازه‌کار به میزان قابل توجهی پایین‌تر از استانداردهای مورد نیاز است، این دغدغه‌ها سوالات مهمی را درباره جنبه‌های کیفی دانش‌آموختگان مطرح می‌کند (کوئاله و همکاران^۳، ۲۰۲۴). از این‌رو در پژوهش حاضر به نقش دانشگاه نسل سوم در پرورش دانش‌آموختگان شایسته از منظر معماری منابع انسانی پرداخته خواهد شد.

۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱.۲. مفهوم شایستگی

در این بخش، به بررسی تعاریف شایستگی از منظر اندیشمندان و نظریه‌پردازان برجسته خواهیم پرداخت.

جدول ۱. تعاریف شایستگی از نگاه صاحب نظران و اندیشمندان

Table 1. Definitions of competence from the perspective of experts and thinkers

ردیف	نویسنده/منبع	سال	تعریف
1	وایت ^۴	1959	شایستگی را به عنوان ظرفیت یک ارگانیزم برای تعامل مؤثر با محیط خود تعریف کرد.
2	وایت	1959	شایستگی را آن دسته از ویژگی‌های شخصیتی می‌داند که به عملکرد برتر و انگیزه بالا منجر می‌شوند.
3	دیوید مک‌کلند ^۵	1973	مجموعه‌ای از توانایی‌های عملی، مهارت‌های ارتباطی و ویژگی‌های شخصیتی تعریف می‌شود که برای عملکرد مؤثر در موقعیت‌های واقعی زندگی ضروری هستند.
4	مک‌گین ^۶	1980	اصطلاح شایستگی یک برجسب معناشناختی است که دلالت بر دانش، مهارت و تبحر دارد.
5	فرمان و همکاران ^۷	1990	شایستگی را دانش و مهارت‌های لازم برای انجام مؤثر وظایف و پروژه‌های خاص می‌دانند.
6	اسپنسر و اسپنسر ^۸	1993	شایستگی را ویژگی‌های زیربنایی فرد که رابطه علی با عملکرد مؤثر و برتر معیار-محور در یک شغل یا موقعیت دارد می‌دانند.

1. Lombardi & et al.
2. Mills & et al.
3. Kohale & et al.
4. White
5. McClelland
6. McGaghie
7. Faerman & et al.
8. Spencer & Spencer

7	هاگ ^۱	1993	شایستگی را ویژگی های فردی می داند که به نمایش مهارت ها و توانایی ها منجر شده و نتیجه آن عملکرد مؤثر در یک حوزه شغلی است.
8	دابویز ^۲	1998	ویژگی هایی همچون دانش، مهارت ها، طرز فکرها، الگوهای ذهنی و موارد مشابه که هنگام استفاده - چه به صورت تکی و چه در ترکیب های مختلف - منجر به عملکرد موفق می شوند.
9	مارلی ^۳	1998	شایستگی ها قابلیت های انسانی قابل اندازه گیری هستند که برای خواسته های مؤثر عملکرد کاری مورد نیاز هستند.
10	وینرت ^۴	1999	شایستگی را می توان به افراد، گروه های اجتماعی یا نهادها نسبت داد، زمانی که شرایط لازم برای دستیابی به اهداف توسعه ای خاص و پاسخگویی به نیازهای مهم محیط بیرونی را داشته باشند یا کسب کنند.
11	بویاتز ^۵	2008	شایستگی به عنوان یک قابلیت یا توانایی تعریف می شود که شامل مجموعه ای از رفتارهای مرتبط اما متمایز است که حول یک سازه زیربنایی به نام قصد سازماندهی شده اند. این رفتارها، تجلی های مختلفی از قصد اصلی هستند که بسته به موقعیت ها و زمان های گوناگون به کار می روند.
12	اسپنسر و اسپنسر	2008	شایستگی ها ویژگی های اساسی افراد هستند و به الگوهای رفتاری یا فکری اطلاق می شوند که در موقعیت های مختلف گسترش می یابند و برای مدت زمان نسبتاً طولانی تداوم دارند.

به طور کلی و با اذعان به تعاریف ذکر شده، واژه شایستگی مفهومی است که هم در حوزه علمی و هم در گفتمان روزمره به کار می رود، در پس تنوع گسترده معانی این اصطلاح، می توان هسته معنایی مشترکی را تشخیص داد که در مفاهیمی مانند توانایی، استعداد، ظرفیت، صلاحیت، کارآمدی و مهارت تجلی می یابد (وینرت^۶، ۱۹۹۹).

۲.۲. معماری منابع انسانی

معماری منابع انسانی یکی از ارکان نظریه مبتنی بر منابع محسوب می شود (مایلز و همکاران، ۲۰۰۳)، معماری منابع انسانی نشان می دهد سازمان ها چگونه ممکن است ذخایر دانش مختلف را تخصیص دهند، توسعه دهند و مدیریت کنند (کنگ و همکاران^۷، ۲۰۰۷). همچنین طبق این رویکرد شکل محتمل سرمایه گذاری منابع انسانی برای انواع مختلف سرمایه انسانی متفاوت است، از این رو نگاه یکسان در مدیریت منابع انسانی برای تمامی کارکنان ممکن است کارایی لازم را نداشته باشد (لپاک و اسنل^۸، ۲۰۰۲).

1. Hogg
2. Dubois
3. Marrelli
4. Weinert
5. Boyatzis
6. Weinert
7. Kang et al.
8. Lepak & Snell

۳.۲. دانشگاه نسل سوم

مفهوم دانشگاه نسل سوم که از مفاهیم کلیدی در مدل سه گانه هلیکس توسط اتزکویتز^۱ (۱۹۹۳) توسعه یافته است، تحول نقش دانشگاه را با افزودن مأموریت سوم علاوه بر مأموریت های سنتی دانشگاه (آموزش و پژوهش) مشخص می کند، مأموریت سوم، مشارکت در توسعه اقتصادی از طریق انتقال نتایج تحقیقات از آزمایشگاه به سیستم اقتصادی است (فئولا و همکاران^۲، ۲۰۲۱).

دانشگاه نسل سوم در طول سال ها تکامل یافته تا جایگاه متمایز دانشگاه را به عنوان نهادی نشان دهد که قادر است از طریق فعالیت های آموزشی، پژوهشی، تبادل دانش و تعامل با جامعه، تفکر و اقدامات کارآفرینانه هم در درون و هم در خارج از دانشگاه ایجاد و ترویج کند، این رویکرد به دانشگاه امکان می دهد تا ضمن حفظ استقلال و آزادی های پژوهش آکادمیک، خود را با نیازهای در حال تغییر دینفعان سازگار کند (آبره او و گرینویچ، ۲۰۰۴).

۴.۲. شکاف پژوهشی و نوآوری پژوهش

در بررسی ادبیات موجود، اگرچه پژوهش های متعددی به نقش دانشگاه نسل سوم در ترویج کارآفرینی، پیوند با صنعت و توسعه فناوری پرداخته اند، اما به طور مستقیم توجه ای به کاربرد معماری منابع انسانی به عنوان رویکردی نظام مند برای پرورش شایستگی ها و توانمندی های دانش آموختگان صورت نگرفته است. اغلب تحقیقات پیشین بر شایستگی های عمومی یا سازمانی متمرکز بوده اند و کمتر به شایستگی های کارآفرینانه و نوآورانه که برای موفقیت در بازار کار پویا، پروژه محور و مبتنی بر نوآوری قرن بیست و یکم ضروری اند، پرداخته شده است. همچنین، ارتباط میان طراحی و پیکربندی منابع انسانی در دانشگاه ها با ارتقای کیفیت واقعی و مزیت رقابتی دانش آموختگان، به ویژه در مواجهه با چالش کیفیت پایین نسبی دانش آموختگان تازه کار، در ادبیات علمی کمتر مورد واکاوی قرار گرفته است، نوآوری پژوهش حاضر در ترکیب سه محور کلیدی دانشگاه نسل سوم، معماری منابع انسانی و توسعه شایستگی های کارآفرینانه و نوآورانه است که با رویکردی یکپارچه بررسی می شود تا چارچوبی علمی برای تربیت دانش آموختگان شایسته و توانمند در خلق کسب و کار و نوآوری ارائه دهد.

۳. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث فلسفه پژوهش در ذیل پارادایم تفسیری قرار دارد، رویکرد پژوهش از قاعده استقراء تبعیت می کند و نوع پژوهش کیفی است، با توجه به ماهیت پژوهش حاضر، در جهت بررسی عمیق تر پرسش پژوهش از روش مرور نظام مند بهره گرفته شده است و در راستای انجام پژوهش از مراحل که توسط اوکلی و شابرام^۳ (۲۰۱۰) ارائه شده، استفاده شده است.

1. Etzkowitz

2. Feola et a

3. Okoli & Schabram



نمودار ۱. گام های اجرای مرور نظام مند اوکلی و شابران (۲۰۱۰)

Chart 1. Steps in conducting a systematic review by Okoli & Schabram (۲۰۱۰)

۱.۳. تعریف هدف و سوال پژوهش

بررسی ادبیات پژوهش حاضر، حاکی از آن است که سایر پژوهش ها به بررسی جامع نقش معماری منابع انسانی در دانشگاه های نسل سوم برای پرورش شایستگی های دانش آموختگان پرداخته و دانش یکپارچه و منسجمی که به نقش هر سه مولفه به طور همزمان بپردازد، وجود ندارد. لذا هدف از پژوهش حاضر بررسی و شناسایی نقش دانشگاه نسل سوم در پرورش دانش آموختگان شایسته از منظر معماری منابع انسانی است که پرسش های پژوهش را راهبری می کند. پرسش پژوهش عبارت است از:

چگونه با تمرکز بر معماری منابع انسانی می توان دانش آموختگان شایسته و متناسب با دانشگاه نسل سوم را پرورش داد؟

۲.۳. پروتکل جستجو و مرور ادبیات

در پژوهش حاضر با رویکرد نظام مند به شناسایی منابع ادبیات از طریق پایگاه داده اسکوپوس^۱ پرداخته شد که وسیع ترین و معتبرترین پایگاه داده استنادی برای جستجو مقالات علمی است، لذا فرآیند جست و جوی منابع برای مرور، اسناد معتبر و مرتبط بوده است که با استفاده از رشته های جست و جوی انتخاب شدند.

1. Scopus

جدول ۲. کلیدواژه جستجو

Table 2. Research Key words

کلیدواژه	پایگاه داده
thirdgeneration university-third generation university-third mission university-entrepreneurial university-university of the third generation-university of the third generation-university 3rd generation-human resource architecture-HR architecture-personnel architecture-human resources architecture-human capital architecture-architecture of human resources-human resource management-competenc-entrepreneurial competenc-entrepreneurial skill-graduate competenc-graduate--employability skill-graduate outcome-talent development-highperforming graduate-outstanding graduate-elite graduate	Scopus

در این بخش برای اطمینان از اینکه مفاهیم شایستگی دانش‌آموختگان، معماری منابع انسانی و دانشگاه نسل سوم در مقالات مورد بررسی موجود باشد، ابتدا، عنوان، چکیده و کلیدواژه‌های موجود در اسناد بررسی شدند و سعی شد مقالاتی که بیشترین ارتباط را با مولفه‌های پژوهش دارد در استراتژی جستجو مورد توجه قرار گیرد، همچنین با توجه به محدود بودن منابع، محدودیتی از حیث بازه زمانی برای جست‌وجو در نظر گرفته نشد و در نهایت نمونه اولیه مقالات در جستجوی اولیه ۵۶۷ مقاله بدون غربالگری استخراج شد، پس از انجام غربالگری، مجموعه‌ای شامل ۲۹ مقاله به دست آمد.

۳.۳. غربالگری

همانطور که در مراحل قبلی ذکر شد، انتخاب مقالات بر اساس نوع منبع جست‌وجو به پایگاه داده اسکوپوس محدود شد و نوع سند نیز به مقالات علمی محدود گردید و اسنادی از قبیل کتاب، فصول کتاب، یادداشت‌ها و مقالات منتشر شده در کنفرانس‌ها از فهرست بررسی خارج شد، همچنین مقالاتی که در SJR^۱ نمایه نشده بودند حذف شدند (ملاک انتخاب مجلات چارک ۱ و ۲ بوده است). از حیث زبان، مقالات انگلیسی مدنظر بوده است و سایر زبان‌ها از دایره بررسی خارج شدند.

1. SCImago Journal Rank

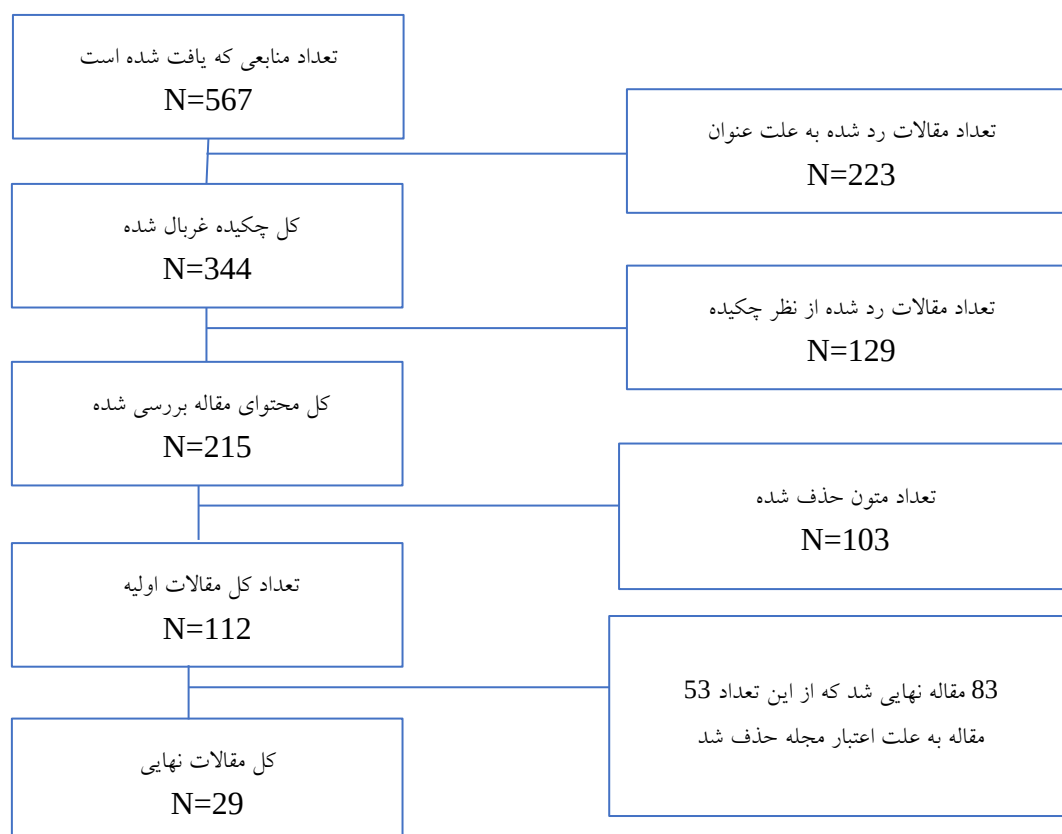
شکل ۱. استاندارد پریزما^۱ بررسی و پالایش مقالات

Figure 1. PRISMA standard for reviewing and filtering articles

۴.۳. ارزیابی کیفیت

در مطالعه حاضر جهت روایی توصیفی سعی شده است، بیشترین مقاله‌ها و متون علمی مرتبط با موضوع شناسایی و گردآوری شود، از این رو در مراحل کنکاش مقالات، متون نامرتبط به طور دقیق و نظام‌مند حذف شد و داده‌های کیفی مرتبط با پرسش‌های پژوهش به طور منظم از متن مقالات استخراج شد، در بررسی روایی تفسیری یافته‌های پژوهش، از نظرات چهار نفر از خبرگان و استادان دانشگاه و اعمال نظرات آنها در مراحل پژوهش استفاده شد. همچنین در جهت ارزیابی و کنترل پایایی و کیفیت از چک‌لیست کسپ (CASP^۲) بهره گرفته شد، نحوه امتیازدهی از طریق این روش به این صورت است که امتیاز کامل با عدد (۲)؛ عدم امتیاز با عدد (۰)؛ و امتیاز متوسط با عدد (۱) مشخص می‌شود. هر سؤال بین ۰ تا ۲ قرار دارد. به طور مثال اگر مقاله‌ای کاملاً متناسب بوده و امتیاز کامل را کسب کند، امتیاز ۲۰ به آن تعلق می‌گیرند. از این رو امتیاز بالاتر از ۱۴ به عنوان مبنا قرار می‌گیرد، یعنی اگر مقاله‌ای نمره ۱۴ و بالاتر کسب کند از کیفیت لازم برخوردار است و وارد فرایند بررسی می‌شود در غیر این صورت حذف خواهد شد.

1. PRISMA

2. Critical Appraisal Skills Programme

جدول ۳. طبقه بندی مضامین و نهایی سازی مولفه ها

Table 3. Classification of themes and finalization of components

مضامین فرعی	مضامین اصلی	تعاریف
شایستگی و نقش هیئت علمی در توسعه مهارت های دانشجویان	شایستگی ها و توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی (ورودی)	شایستگی ها و توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی، فرآیندی راهبردی است که با استفاده از معماری منابع انسانی و ارتقاء نوآوری و سرمایه روان شناختی استادان، توانایی آن ها را در توسعه مهارت های کلیدی دانشجویان و تحقق چشم انداز دانشگاه تضمین می کند.
نوآوری در تدریس و توسعه فردی (روان شناختی)		
معماری و چشم انداز راهبردی اعضای هیئت علمی		
معماری راهبردی و همسویی مدیران دانشگاهی	مدیریت راهبردی و سازمانی دانشگاه (ورودی)	مدیریت راهبردی و سازمانی دانشگاه، فرآیندی یکپارچه برای همسویی رهبری، توسعه منابع استراتژیک و معماری منابع انسانی است تا دانشگاه به اهداف بلندمدت و انعطاف پذیری سازمانی دست یابد.
توسعه منابع استراتژیک و انعطاف پذیری سازمانی		
تمرکز بر شایستگی ها و ویژگی های فردی کارکنان		
معماری منابع انسانی برای تناسب و تعهد سازمانی		
طراحی، بازنگری و بهبود کیفیت برنامه درسی	اصلاحات در آموزش و برنامه درسی (فرایند)	اصلاحات در آموزش و برنامه درسی، مجموعه ای از اقدامات نظام مند برای بازنگری برنامه درسی، به کارگیری روش های فعال تدریس و توسعه مهارت های اشتغال پذیری دانشجویان است.
توسعه مهارت های اشتغال پذیری و کارآفرینی در آموزش		
روش های نوین آموزشی و یادگیری فعال		
توسعه مهارت های عملی و کارآفرینانه از طریق پژوهش	همراستایی پژوهش، فناوری و ارتباط با صنعت (فرایند)	پژوهش، فناوری و ارتباط با صنعت، رویکردی است که با پیوند پژوهش های عملی و داده محور به نیازهای صنعت و جامعه، دانشگاه را به موتور محرک نوآوری و توسعه اقتصادی تبدیل می کند.
ارتباط آموزش و پژوهش با نیازهای جامعه و صنعت		
تحول آموزشی و مدیریت مبتنی بر داده در بستر دیجیتال		
شایستگی های کارآفرینی و نوآوری	شایستگی های دانش آموختگان (خروجی)	شایستگی های دانش آموختگان، مجموعه ای از مهارت های کارآفرینی، نوآوری، دیجیتال، فردی و استراتژیک است که برای ارزش آفرینی و موفقیت جامع در عرصه حرفه ای و اجتماعی حیاتی است.
شایستگی های دیجیتال		
شایستگی های فردی، میان فرهنگی و استراتژیک		
معماری سازمانی (راهبرد منابع انسانی و ساختار سازمانی)	عوامل زمینه ای (درون و برون سازمانی)	راهبرد منابع انسانی و ساختار سازمانی، همسوسازی استراتژیک نیروی انسانی (از طریق جذب و توسعه) و چهارچوب رسمی دانشگاه برای تحقق مأموریت های کلان و تضمین پایداری عملکرد است.
رقابت، شبکه سازی و محیط بیرونی		رقابت، شبکه سازی و محیط بیرونی، رویکرد راهبردی دانشگاه برای تحلیل نیروهای خارجی، مدیریت رقابت و ایجاد شبکه های مؤثر به منظور کسب منابع و حفظ مزیت رقابتی است.

۵.۳. استخراج داده

در این بخش بعد از انتخاب مقالات و مرور سیستماتیک هر کدام از مقالات نهایی شده با دقت مورد مطالعه قرار گرفته و داده‌های مرتبط با پرسش پژوهش از طریق تحلیل مضمون (با رویکرد استقرا) استخراج شده و سپس مورد بازبینی قرار گرفته‌اند و داده‌های غیر مرتبط حذف شدند (به بخش پیوست جدول مراجعه کنید).

۶.۳. ترکیب مطالعات و نگارش مرور

در این مرحله کدهای بدست آمده حاصل از تحلیل محتوا، در قالب کدهای مفهومی (مضامین) فرعی و اصلی دسته بندی شده و در دسته‌های بزرگتری قرار گرفته و در نهایت کدهای اصلی تفسیر و بحث و تعریف شدند (بخش یافته و نتیجه‌گیری مراجعه شود).

۴. یافته‌ها

در این بخش یافته‌های حاصل از بررسی و مرور اسناد، تحلیل، دسته‌بندی و در نهایت گزارش می‌شود و یک شمایی از پیکره‌بندی و معماری منابع انسانی در راستای پرورش دانش آموختگان شایسته ارائه می‌شود.

۱.۴. شایستگی‌ها و توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی

توسعه اعضای هیئت علمی به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها اشاره دارد که هدف آن کمک به دانشگاهیان در بهبود مهارت‌های حرفه‌ای آن‌هاست؛ این مهارت‌ها برای انجام فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی یا اداری آن‌ها در آموزش دانشگاهی حیاتی هستند، لذا، توسعه شایستگی اعضای هیئت علمی نقشی قاطع در حفظ سرزندگی دانشگاهی، ایفا می‌کند (گورایا و چن^۱، ۲۰۱۹). از همین رو شایستگی‌ها و توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی، یک چارچوب استراتژیک و نظام‌مند است که هدف آن ارتقاء مداوم دانش، مهارت‌های آموزشی (شامل نوآوری در تدریس) و بهبود ویژگی‌های فردی (مانند سرمایه روان‌شناختی) استادان است، این فرآیند از طریق معماری راهبردی منابع انسانی در دانشگاه‌ها سازماندهی می‌شود تا استادان بتوانند به‌طور مؤثر در توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های کلیدی دانشجویان (مانند حل مسئله و کارآفرینی) نقش‌آفرینی کرده و در نهایت، چشم‌انداز آموزشی دانشگاه را محقق سازند.

۲.۴. مدیریت راهبردی و سازمانی دانشگاه

کسب و به‌کارگیری روش‌های مدیریت راهبردی نقشی کلیدی در توسعه پایدار دانشگاه‌ها دارد، استقرار مدیریت راهبردی دانشگاهی در کشورهای مختلف با شکل‌گیری سه مدل مرتبط است: مدل بازار (ایالات متحده آمریکا)؛ مدل آکادمیک (بریتانیا و ایتالیا)؛ و مدل دولتی (بوروکراتیک) (روسیه، سوئد و بیشتر کشورهای اروپایی). در هر رویکرد و مدلی، تصمیمات راهبردی با ماهیت مدیریتی عمومی توسط هیئت‌مدیره دانشگاه در کنار مقامات دولتی عملی می‌شود، بنابراین دستیابی به تعادل بین حمایت دولتی و استقلال دانشگاهی و همچنین تحقق راهبردهای کسب سود و توسعه

کارآفرینی نوآورانه، که با فعالیت‌های آکادمیک آن‌ها انجام می‌شود، حائز اهمیت است (پاراخینا و همکاران^۱، ۲۰۱۷)، لذا می‌توان گفت، مدیریت راهبردی و سازمانی دانشگاه عبارت است از فرآیندی جامع و یکپارچه که با هدف دستیابی به اهداف بلندمدت و ارتقاء عملکرد کلی دانشگاه صورت می‌گیرد، این مهم با معماری راهبردی و همسویی مدیران دانشگاهی آغاز می‌شود تا اطمینان حاصل شود که تصمیمات کلان در یک راستای مشخص قرار دارند. سپس، بر توسعه منابع استراتژیک نظیر مالی، فیزیکی و انسانی با تأکید بر انعطاف‌پذیری سازمانی تمرکز می‌کند تا دانشگاه بتواند به تغییرات محیطی پاسخ دهد، بخش حیاتی این مدیریت، معماری منابع انسانی است که نه تنها شامل تمرکز بر شایستگی‌ها و ویژگی‌های فردی کارکنان برای بهبود عملکرد است، بلکه اطمینان از تناسب و تعهد سازمانی آنها را برای حفظ پایداری و اثربخشی کلی دانشگاه را تضمین می‌کند.

۳.۴. اصلاحات در آموزش و برنامه درسی

همراستا کردن اهداف یادگیری با نیازهای بازار کار، به‌ویژه در دوران کنونی، کار دشواری برای دانشگاه‌ها است (بل چی اور- روچا و همکاران^۲، ۲۰۲۲). لذا گفتمان‌های غالب برای اصلاح برنامه درسی در سراسر جهان بر اساس شایستگی‌ها، مهارت‌ها و سواد بنا شده‌اند است، همان‌گونه که توسط سازمان‌های بین‌المللی مختلفی مانند سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۳ (OECD)، اتحادیه اروپا^۴ (EU)، بانک جهانی و چارچوب‌های مهارت‌های قرن بیست و یکم ایالات متحده ترویج می‌شود، هدف این گفتمان‌ها، توانمندسازی دانش‌آموختگان با دانش و مهارت‌های اساسی است که آن‌ها را قادر سازد در جامعه قرن بیست و یکم رشد کنند. جستجو برای شایستگی‌ها و مهارت‌های آینده بخشی از گفتمان‌های فراملی برنامه درسی و ایده‌های سیاستی است که شامل دیدگاه‌های متنوع تاریخی-فرهنگی-فلسفی می‌شود؛ این دیدگاه‌ها در فرآیندهای بازافت‌دهی^۵ در هم تنیده‌اند (تحریرسیلاج و سوندبرگ^۶، ۲۰۲۵). لذا اصلاحات در آموزش و برنامه درسی به مجموعه اقدامات هدفمند و نظام‌مند اطلاق می‌شود که برای ارتقاء سطح کیفی و اثربخشی فرآیند یاددهی-یادگیری طراحی شده‌اند، این اقدامات شامل طراحی، بازنگری و بهبود کیفیت برنامه درسی برای اطمینان از به‌روز بودن محتوا و همسویی آن با نیازهای جامعه و بازار کار است، همچنین، بر توسعه مهارت‌های اشتغال‌پذیری و کارآفرینی در آموزش تمرکز دارد تا دانش‌آموختگان را برای ورود موفق به دنیای حرفه‌ای آماده کند، در نهایت، این اصلاحات مستلزم به‌کارگیری روش‌های نوین آموزشی و یادگیری فعال است تا مشارکت دانشجو را افزایش داده و عمق یادگیری را بهبود بخشد.

1. Parakhina et al.,

2. Belchior-Rocha et al.,

۳. OECD مخفف عبارت Organisation for Economic Co-operation and Development (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی) است.

۴. EU مخفف عبارت European Union (اتحادیه اروپا) است.

5. Recontextualization

6. Tahirsylaj & Sundberg

۴.۴. همراستایی پژوهش، فناوری و ارتباط با صنعت (فرایند)

همکاری‌های بین دانشگاه و صنعت، که اغلب با حمایت مداخلات دولتی همراه است، حیاتی‌ترین عامل برای بهبود سیستم‌های منطقه‌ای و ملی نوآوری و هدایت توسعه اقتصادی در نظر گرفته می‌شوند، در واقع، عملکرد یک صنعت تحت تأثیر این امر قرار دارد که شبکه همکارانش چقدر خوب مدیریت می‌شود. همچنین شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای در راستای کسب دانش فناورانه‌ای که برای معرفی نوآوری‌های محصول و فرایند نیاز دارند، به منابع خارجی روی می‌آورند، شبکه‌ها سازوکاری هستند که از طریق آن‌ها سازمان‌ها به طور مؤثر و کارآمد دانش را به اشتراک می‌گذارند و نوآوری‌ها را تولید می‌کنند فرایندهای همکاری نوآوری دانشگاه و صنعت مبتنی بر تعاملات بین دانشمندان دانشگاه و صنعت است که برای تبدیل علم آکادمیک با ظرفیت تجاری به سمت کاربردهای بازار سوق پیدا می‌کند (اودایر و همکاران^۱، ۲۰۲۳). لذا پژوهش، فناوری و ارتباط با صنعت، رویکردی حیاتی است که دانشگاه را به موتور محرک نوآوری و توسعه اقتصادی تبدیل می‌کند، این رویکرد بر توسعه مهارت‌های عملی و کارآفرینانه دانشجویان و محققان از طریق فعالیت‌های پژوهشی متمرکز است تا بتوانند دانش را به ثروت تبدیل کنند. هسته اصلی آن، ارتباط آموزش و پژوهش با نیازهای جامعه و صنعت است تا خروجی‌های علمی مستقیماً در حل مشکلات واقعی و افزایش بهره‌وری مؤثر باشند. همچنین، این حوزه با بهره‌گیری از تحول آموزشی و مدیریت مبتنی بر داده در بستر دیجیتال، فرایندهای پژوهشی و ارتباط با صنعت را کارآمدتر و داده‌محور می‌سازد تا تصمیم‌گیری‌ها و انتقال فناوری با دقت بیشتری انجام شود.

۵.۴. شایستگی‌های دانش آموختگان (خروجی)

در دنیای پیچیده امروز، مأموریت اجتماعی مؤسسات آموزش عالی باید معطوف به ساخت آموزش عالی نوآورانه باشد که قادر به کاهش نابرابری اجتماعی و ارتقای رهبری دانشگاهی از طریق آموزش شایستگی‌های لازم برای مقابله با چالش‌های قرن بیست و یکم و صنعت ۴.۰ باشد. در این راستا، نباید فراموش کرد که علاوه بر آموزش یکپارچه، پداگوژیکی و انسان‌گرا، مؤسسات آموزش عالی مسئول آماده‌سازی دانشجویان خود برای ورود مؤثر به بازار کار هستند (گارسیا-آل و وارز و همکاران^۲، ۲۰۲۲).

لذا شایستگی‌های دانش آموختگان (خروجی) به مجموعه‌ای جامع از توانمندی‌های حیاتی اطلاق می‌شود که دانش آموختگان برای موفقیت در بازار کار متغیر و زندگی شخصی نیاز دارند. این خروجی‌ها شامل پرورش شایستگی‌های کارآفرینی و نوآوری برای خلق ارزش و تطابق با تحولات اقتصادی است. همچنین، تسلط بر شایستگی‌های دیجیتال برای استفاده مؤثر و هوشمندانه از فناوری‌های نوین در هر حرفه‌ای ضروری است. علاوه بر این، بر پرورش ترکیبی از شایستگی‌های فردی (مانند خودمدیریتی)، میان‌فرهنگی (برای تعامل سازنده در محیط‌های متنوع جهانی) و استراتژیک (برای تفکر بلندمدت و حل مسئله) تأکید می‌شود تا دانش آموختگان، متخصصانی همه‌جانبه، توانمند و مسئولیت‌پذیر باشند.

1. O'Dwyer et al.,
2. García-Álvarez et al.,

۶.۴. عوامل زمینه‌ای (درون سازمانی - معماری سازمانی)

معماری سازمانی^۱ به طور گسترده‌ای به عنوان یک رویکرد برنامه‌ریزی و حاکمیتی برای مدیریت پیچیدگی و تغییرات مداوم و همسو کردن سازمان به سمت یک هدف مشترک پذیرفته شده است. یافته‌ها بر اهمیت فرآیندهای معماری سازمانی تأکید می‌کنند. طبق این رویکرد، نه تنها منافع می‌توانند مستقیماً از عملیات معماری سازمانی محقق شوند، بلکه بر تمام بخش‌های دیگر فرآیند تحقق منافع معماری سازمانی نیز تأثیر می‌گذارند، بنابراین، باید یک پایه و اساس محکم برای کار معماری سازمانی با منابع، سازمان، ابزار، روش‌ها و چارچوب‌های مناسب وجود داشته باشد (نائمی و پهلوان، ۲۰۲۰). در پژوهش حاضر دو مضمون فرعی با عناوین راهبرد منابع انسانی و ساختار سازمانی به عنوان ابزار معماری سازمانی دانشگاه مورد شناسایی قرار گرفتند، این دو مولفه، به مثابه نقشه راه و اسکلت‌بندی دانشگاه، ستون فقرات مدیریتی را تشکیل می‌دهد، راهبرد منابع انسانی مجموعه‌ای از سیاست‌ها و اقدامات هدفمند است که بر جذب، توسعه شایستگی‌ها، حفظ و مدیریت مؤثر اعضای هیئت علمی و کارکنان تمرکز دارد تا دانشگاه بتواند مأموریت‌های آموزشی، پژوهشی و خدماتی خود را به بهترین نحو محقق سازد. همزمان، ساختار سازمانی چهارچوب رسمی و منطقی دانشگاه (شامل تقسیم‌بندی وظایف، دانشکده‌ها و سلسله مراتب مدیریتی) را تعیین می‌کند تا جریان کار، تعاملات و تصمیم‌گیری‌ها به صورت کارآمد پیش رود. هدف نهایی، همسوسازی کامل راهبرد و ساختار با یکدیگر و با اهداف راهبردی کلان دانشگاه است تا انعطاف‌پذیری، بهره‌وری و پایداری سازمانی تضمین شود.

۷.۴. عوامل زمینه‌ای (برون سازمانی)

بخش آموزش عالی برای یک اقتصاد پایدار حیاتی است و باید به طور کارآمد و مؤثر مدیریت شود تا عملیات بدون نقص آن تضمین گردد، یکی از عواملی که تأثیر قابل توجهی بر عملیات بخش آموزش عالی دارد، افزایش سطح رقابت است، پدیده‌ای که هم توجه و هم انتقاد را به خود جلب کرده است. تشدید رقابت منجر به یک تحول پویا در آموزش عالی شده است که از منابع داخلی و خارجی مختلفی نشأت می‌گیرد. نمونه‌هایی از منابع داخلی رقابت عبارتند از مکانیسم‌هایی که توسط رهبری، دانشگاهیان (اعضای هیئت علمی) و دانشجویان این مؤسسات معرفی شده‌اند از سوی دیگر، منابع خارجی رقابت شامل دولت، سازمان‌های بین‌المللی، شرکت‌های جهانی و سازمان‌های رتبه‌بندی هستند با این حال رهبران مؤسسات آموزش عالی کنترل محدودی بر عوامل خارجی دارد (هارت و راجرز، ۲۰۲۴). از این رو رقابت، شبکه‌سازی و محیط بیرونی به رویکرد راهبردی و فعال دانشگاه در تحلیل نیروهای خارجی و مدیریت روابط حیاتی برای ارتقای جایگاه رقابتی خود اشاره دارد. محیط بیرونی دربرگیرنده تمامی روندهای کلان اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناوری است که فرصت‌ها و تهدیدهای دانشگاه را تعیین می‌کند، رقابت در این فضا بر سر جذب استعدادها (دانشجو و هیئت علمی)، منابع مالی و ارتقای اعتبار دانشگاه با سایر مؤسسات متمرکز است. در نهایت، شبکه‌سازی به عنوان یک ابزار استراتژیک، فرآیند ایجاد و مدیریت روابط فعال با صنعت، دولت، دانشگاه‌های دیگر و جامعه را

1. (Enterprise Architecture - EA)
2. Niemi & Pekkola
3. Hart & Rodgers

پوشش می‌دهد تا دانشگاه بتواند از طریق همکاری‌های متقابل، دانش، منابع و نفوذ لازم را برای موفقیت بلندمدت به دست آورد.

نتایج نشان می‌دهد که این معماری بر سه رکن اساسی استوار (ورودی، فرایند و خروجی) است: مجریان شایسته (استادان و مدیران)، کارکردهای هم‌افزا و دانش آموختگان شایسته که ظرفیت کارآفرین شدن را داشته باشند، نخست، مجریان شایسته، به‌ویژه استادان و مدیران به عنوان ورودی، موتور محرکه این تحول هستند، استادان دیگر تنها انتقال‌دهنده دانش نیستند، بلکه مربیان، نوآوران و کارآفرینانی هستند که با نوآوری در روش‌های تدریس و توسعه سرمایه روان‌شناختی دانشجویان، روحیه خلاقیت و حل مسئله را در آن‌ها تقویت می‌کنند. این رویکرد مستلزم تغییر نگرش اعضای هیئت علمی و هم‌سوسازی آن‌ها با چشم‌اندازهای کارآفرینانه است، در کنار آن‌ها، مدیران دانشگاهی با اتخاذ یک معماری راهبردی، منابع انسانی را به ابزاری برای خلق مزیت رقابتی پایدار تبدیل می‌کنند یافته‌ها تأکید می‌کنند که مدیریت باید بر مبنای شایستگی‌های فردی و ویژگی‌های روان‌شناختی صورت گیرد تا در نهایت، نیروی انسانی به یک عامل استراتژیک در تصمیم‌گیری‌های کلان تبدیل شود.

دوم، کارکردهای هم‌افزا شامل آموزش، پژوهش و فناوری، باید از رویکردهای سنتی فاصله بگیرند، آموزش باید به سوی توسعه مهارت‌های اشتغال‌پذیری و کارآفرینی حرکت کند و با بازنگری برنامه‌های درسی، فاصله میان آموزش و نیازهای بازار کار را از بین ببرد. تأکید بر جنبه عملی تحصیل و استفاده از روش‌های نوین آموزشی مانند یادگیری فعال، کلید موفقیت در این زمینه است. همچنین، پژوهش باید از حالت نظری خارج شده و با تمرکز بر تبدیل ایده به راه‌حل‌های عملی، به طور مستقیم به حل مشکلات جامعه بپردازد. در نهایت، فناوری به عنوان یک بستر توانمندساز، نه تنها به تحول آموزشی در بستر دیجیتال کمک می‌کند، بلکه با فراهم آوردن داده‌های پشتیبانی تصمیمات راهبردی، مدیریت دانشگاه را نیز متحول می‌سازد.

این دو فرایند، در پیوند با یکدیگر و در بستر زمینه‌ای موجود به خلق و توسعه دانش آموختگان شایسته می‌انجامد، دانش آموختگانی که توانایی، دانش و مهارت ورود به کسب و کار و کارآفرینی را داشته و خلق ارزش می‌کنند. لذا با توجه به بررسی یافته‌های پژوهش می‌توان دریافت دانشگاه نسل سوم با رویکردی مبتنی بر معماری منابع انسانی در سه گام ورودی، فرایند و خروجی قادر به تربیت نسلی از دانش آموختگانی خواهد بود که علاوه بر شایستگی آموزشی، پژوهشی و فناورانه مجهز به شایستگی کارآفرینانه نیز می‌باشند و در عرصه عمل نیز از آن بهره می‌برند و آثار پایداری را به جا می‌گذارند.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

هرچند مفهوم شایستگی بر پایه نظریه عملکرد استوار است (بویاتزیس^۱، ۲۰۰۸). اما ابتکارات توسعه شایستگی‌ها و بهبود عملکرد ممکن است به افزایش جابجایی سرمایه انسانی منجر شود (زیرا کارکنان با شایستگی استخدام بالاتر ممکن است تمایل بیشتری به جستجوی فرصت‌های شغلی بهتر در خارج از سازمان داشته باشند) و در نتیجه هزینه‌های

جایگزینی را افزایش دهند، هرچه افراد از شایستگی استخدام بالاتری برخوردار باشند، احتمال جابجایی بین مشاغل و حتی سازمان‌ها برای آن‌ها بیشتر می‌شود و این موضوع مزیت رقابتی سازمان‌ها را تهدید می‌کند علاوه بر آن رشد کارهای پروژه‌ای، فریلنسینگ و دورکاری از جمله عواملی هستند که به افزایش این تحرک دامن زده‌اند (لوپرستی و همکاران^۱، ۲۰۲۴). لذا باتوجه به افزایش این چنین مسائل، دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی به جای تمرکز بر شایستگی سازمانی دانش‌آموختگان، می‌بایست بر شایستگی کارآفرینانه آنان تمرکز فراوان کرده و توانایی و مهارت آنان را افزایش دهند، ازین رو نیاز به یک رویکرد سیستمی است که به طور هم زمان ورودی‌های دانشگاه، فرایند و خروجی را مورد بررسی قرار دهد و با دید کل‌نگر به موضوع شایستگی توجه شود، در پژوهش حاضر سعی شد با مرور ادبیات نظری این سه مرحله (ورودی، فرایند و خروجی) در ارتباط و پیوستگی در نظر گرفته شود که شامل مجریان دانشگاه (استادان و مدیران) به عنوان ورودی و آموزش، پژوهش و فناوری به عنوان کارکردها در دل فرایند و خروجی این سیستم شایستگی دانش‌آموختگان است، لذا پژوهش حاضر با رویکردی چندوجهی به بررسی عوامل مؤثر بر شایستگی دانش‌آموختگان پرداخته است، یافته‌ها نشان می‌دهند که موفقیت یک دانشگاه در پرورش نیروی انسانی شایسته و کارآفرین، نه تنها به ساختارهای سنتی آموزشی، بلکه به یک معماری راهبردی منابع انسانی بستگی دارد که تمام ذینفعان اصلی، از استادان و مدیران تا خود دانش‌آموختگان، را در بر می‌گیرد، این معماری یک سیستم پویا و یکپارچه است که در آن هر جزء نقش حیاتی ایفا می‌کند و با سایر اجزا در تعامل است، در ادامه، این یافته‌ها را در چارچوب یک تحلیل منسجم و عمیق بررسی می‌کنیم.

چارچوب یافته‌ها به‌طور واضح نشان می‌دهد که تحول دانشگاهی مستلزم یک رویکرد سیستماتیک با تمرکز بر شایستگی نیروی انسانی، اصلاح فرآیندهای محوری و توسعه شایستگی‌های خروجی است. در محور نخست، شایستگی نیروی انسانی (ورودی)، استادان نقشی کلیدی در فرآیند آموزشی ایفا می‌کنند و می‌بایست فراتر از انتقال دانش صرف عمل کنند. مضامین اصلی مانند شایستگی و نقش هیئت علمی در توسعه مهارت‌های دانشجویان و نوآوری در تدریس و توسعه فردی (روانشناختی) تأکید می‌کنند که استادان باید مهارت‌های حل مسئله، روش‌های نوین تدریس و توسعه سرمایه روان‌شناختی و روحیه کارآفرینی را در دانشجویان پرورش دهند. این امر مستلزم تغییر نگرش اعضای هیئت علمی و همسویی آن‌ها با معماری و چشم‌انداز راهبردی اعضای هیئت علمی است. از سوی دیگر، مدیریت راهبردی دانشگاه نیز حیاتی است؛ معماری راهبردی و همسویی مدیران دانشگاهی نشان می‌دهد که تصمیمات مدیریتی باید با چشم‌انداز کلی سازمان همسو بوده و منجر به توسعه منابع استراتژیک و انعطاف‌پذیری سازمانی شود. همچنین، معماری منابع انسانی برای تناسب و تعهد سازمانی تأکید می‌کند که مدیریت منابع انسانی، از جمله کارکنان غیر هیئت علمی، باید مبتنی بر تمرکز بر شایستگی‌ها و ویژگی‌های فردی کارکنان و روان‌شناسی مثبت باشد تا تعهد و انگیزه در آن‌ها افزایش یابد.

در محور دوم، اصلاحات در فرآیندها، یافته‌ها بر لزوم بازنگری در دو حوزه آموزش و پژوهش تأکید دارند. در حوزه آموزش، طراحی، بازنگری و بهبود کیفیت برنامه درسی و توسعه مهارت‌های اشتغال‌پذیری و کارآفرینی در آموزش بر

لزوم همسویی محتوای درسی با نیازهای بازار کار، استفاده از روش‌های نوین آموزشی و یادگیری فعال و تأکید بر جنبه عملی تحصیل تأکید دارند. هدف نهایی، کارآمدی آموزش در رفع شکاف بازار کار است. در بخش پژوهش، همراستایی پژوهش، فناوری و ارتباط با صنعت بر لزوم ارتباط عمیق پژوهش با نیازهای واقعی جامعه و بازار کار و توسعه مهارت‌های عملی و کارآفرینانه از طریق پژوهش تمرکز دارد. این امر مستلزم تبدیل ایده به راه‌حل‌های عملی و برطرف کردن شکاف میان آموزش عالی و نیازهای جامعه است. علاوه بر این، تحول آموزشی و مدیریت مبتنی بر داده در بستر دیجیتال استفاده از فناوری و داده‌محوری را به عنوان یک بستر ضروری برای تحول آموزشی و تصمیم‌گیری راهبردی مطرح می‌کند.

در نهایت، محور سوم بر شایستگی‌های دانش آموختگان (خروجی) به عنوان محصول نهایی فرآیند آموزشی متمرکز است. مضامین شایستگی‌های کارآفرینی و نوآوری، شایستگی‌های دیجیتال و شایستگی‌های فردی، میان‌فرهنگی و استراتژیک نشان می‌دهند که یک دانش‌آموخته موفق، فردی با دانش تئوری صرف نیست، بلکه فردی با ذهنیت کارآفرینانه، خودکارآمدی، سواد دیجیتال و شایستگی در زبان دوم است که می‌تواند مزیت رقابتی پایدار در یک اقتصاد پویای بازار ایجاد کند. این تحول تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای (درون و برون‌سازمانی) قرار دارد؛ در داخل، معماری سازمانی (راهبرد منابع انسانی و ساختار سازمانی) و توسعه منابع استراتژیک و انعطاف‌پذیری سازمانی بر لزوم وجود سیاست‌های منابع انسانی منعطف و ساختار سازمانی پویا تأکید دارند. در خارج، رقابت، شبکه‌سازی و محیط بیرونی بر این نکته تأکید دارند که دانشگاه نمی‌تواند جدا از محیط عمل کند و تعامل با صنعت و شبکه‌سازی برای همگامی با نیازهای بازار و ایجاد فرصت‌های شغلی و کارآفرینی حیاتی است.

و در نهایت به طور خلاصه، این تحقیق نشان می‌دهد که معماری منابع انسانی یک مفهوم جامع و پویاست که فراتر از فرآیندهای سنتی مدیریت کارکنان است. این معماری یکپارچه، با هدف هم‌سوسازی همه اجزا از جمله مجریان دانشگاه، کارکردها و دانش آموختگان، به دانشگاه‌ها امکان می‌دهد تا به سازمان‌هایی انعطاف‌پذیر، نوآور و تأثیرگذار در محیط‌های پیچیده امروز تبدیل شوند. موفقیت در این مسیر مستلزم یک تحول عمیق در نگرش و رویکردهای مدیریتی و آموزشی است.

۱.۵. پیشنهادهای کاربردی

بر اساس چارچوب تحلیلی که تحول دانشگاهی را در سه محور شایستگی نیروی انسانی (ورودی)، اصلاح فرآیندها و توسعه شایستگی‌های خروجی ترسیم می‌کند و با در نظر گرفتن عوامل زمینه‌ای، پیشنهادات کاربردی و عملیاتی برای اجرای این تحول به شرح زیر ارائه می‌شود:

تحول در دانشگاه باید با نوسازی شایستگی نیروی انسانی آغاز شود. ضروری است که دانشگاه یک برنامه جامع توسعه حرفه‌ای برای اعضای هیئت علمی اجرا کند که نه تنها بر نوآوری علمی، بلکه بر نوآوری در تدریس، توسعه مهارت‌های حل مسئله و پرورش سرمایه روان‌شناختی و روحیه کارآفرینی در دانشجویان متمرکز باشد. در همین راستا، معیارهای ارزیابی عملکرد و ارتقاء استادان باید به‌طور اساسی بازنگری شوند تا سهم قابل توجهی به توسعه مهارت‌های

اشتغال‌پذیری دانشجویان و ایجاد ارتباط مؤثر با صنعت داده شود. از نظر مدیریتی، دانشگاه باید یک معماری منابع انسانی منسجم برای همسویی اهداف مدیران با چشم‌انداز راهبردی کلی سازمان طراحی کند و بر مدیریت مبتنی بر شایستگی‌ها برای تمامی کارکنان (از جمله کارکنان غیر هیئت علمی) تأکید ورزد تا از تناسب و تعهد سازمانی آن‌ها اطمینان حاصل شود و توسعه منابع استراتژیک تسهیل گردد.

در گام بعدی، اصلاحات در فرآیندهای محوری ضروری است. در حوزه آموزش، دانشگاه باید از طریق طراحی، بازنگری و بهبود کیفیت برنامه درسی با مشارکت فعال ذی‌نفعان صنعتی، محتوای آموزشی را با نیازهای متغیر بازار کار همسو سازد و به‌طور جدی سهم یادگیری فعال، پروژه‌های عملی و کارآفرینانه را افزایش دهد تا شکاف بازار کار برطرف شود. در حوزه پژوهش، باید سیاست‌ها به سمت همراهی پژوهش، فناوری و ارتباط با صنعت سوق داده شوند و حمایت‌های مالی و ساختاری برای پروژه‌های کاربردی و توسعه مهارت‌های عملی و کارآفرینانه از طریق پژوهش تخصیص یابد تا خروجی‌های پژوهشی به راه‌حل‌های عملی تبدیل گردند. همچنین، دانشگاه باید به‌طور کامل زیرساخت‌ها و فرهنگ تحول‌آموزشی در بستر دیجیتال را مستقر سازد و مدیریت مبتنی بر داده را در تصمیم‌گیری‌های راهبردی خود نهادینه کند تا کارایی فرآیندها تضمین شود.

در نهایت، برای تضمین شایستگی‌های خروجی، دانشگاه می‌بایست پروفایل دانش‌آموخته موفق را با محوریت شایستگی‌های کارآفرینی و نوآوری، شایستگی‌های دیجیتال و شایستگی‌های فردی و میان‌فرهنگی تعریف کرده و گواهی‌نامه‌های تخصصی مهارت را در کنار مدرک تحصیلی ارائه دهد. همچنین، برای مدیریت موفقیت‌آمیز این تحول، باید به عوامل زمینه‌ای توجه شود؛ در سطح داخلی، معماری سازمانی باید انعطاف‌پذیر و پویا باشد تا به عنوان بستری برای توسعه منابع استراتژیک و انعطاف‌پذیری سازمانی عمل کند. همچنین، در سطح خارجی، تقویت شبکه‌سازی و همکاری‌های راهبردی با صنعت و سایر مؤسسات، برای همگامی با رقابت و محیط بیرونی و تبدیل دانشگاه به یک نهاد فعال و تأثیرگذار در اقتصاد دانش‌بنیان، حیاتی است.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان از جعل داده‌ها، تحریف، سرقت ادبی و سوء رفتار اجتناب کردند.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ تضاد منافی را اعلام نمی‌کنند.

حامی مالی

مقاله حاضر مستخرج از رساله مقطع دکتری مصوب گروه رهبری و سرمایه‌انسانی دانشکده مدیریت دولتی و امورسازمانی دانشکدگان مدیریت دانشگاه تهران به شماره ۸۰/۲۶۷۱۸۲ است.

References

- Abreu, M., & Grinevich, V. (2024). The entrepreneurial university: strategies, processes, and competing goals. *The Journal of Technology Transfer*, 49, 1991-2034. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10085-7>
- Adelaja, A. A. (2021). Entrepreneurial education exposure: a comparative investigation between technical and nontechnical higher education. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28 (5), 711-723. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2020-0429>
- Álvarez Álvarez, S. (2024). Employability and entrepreneurship in the training of translators and interpreters: A proposal to develop the entrepreneurial skills of translation and interpreting graduates. *Cadernos de tradução*, 44 (Spe 1), e95240. <https://doi.org/10.5007/2175-7968.2024.e95240>
- Álvarez Álvarez, S., & Arnáiz Uzquiza, V. (2017). Translation and interpreting graduates under construction: do Spanish translation and interpreting studies curricula answer the challenges of employability?. *The Interpreter and Translator Trainer*, 11 (2-3), 139-159. <https://doi.org/10.1080/1750399X.2017.1344812>
- Ayala Calvo, J. C., & Manzano García, G. (2021). The influence of psychological capital on graduates' perception of employability: the mediating role of employability skills. *Higher Education Research & Development*, 40 (2), 293-308. <https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1738350>
- Barabash, V., Milz, M., Kuhn, T., & Laufer, R. (2022). Development of a competence ecosystem for the future space workforce: strategies, practices and recommendations from international master programs in northern Sweden. *Acta Astronautica*, 197, 46-52. <https://doi.org/10.1016/j.actaastro.2022.05.017>
- Belchior-Rocha, H., Casquilho-Martins, I., & Simões, E. (2022). Transversal competencies for employability: from higher education to the labour market. *Education Sciences*, 12 (4), 255. <https://doi.org/10.3390/educsci12040255>
- Bikse, V., Rivža, B., & Brence, I. (2013). Competitiveness and quality of higher education: graduates evaluation. *Journal of teacher education for sustainability*, 15 (2), 5266. <https://doi.org/10.2478/JTES-2013-0011>
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27 (1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Calhau, R. F., Almeida, J. P. A., Kokkula, S., & Guizzardi, G. (2024). Modeling competences in enterprise architecture: From knowledge, skills, and attitudes to organizational capabilities. *Software and Systems Modeling*, 23, 559-598. <https://doi.org/10.1007/s10270-024-01151-7>
- De la Gala Velásquez, B., Hurtado Palomino, A., Monrroy Villena, A. A., & Gomez Villegas, O. I. (2024). Roots of the entrepreneurial mindset in university students. *The International Journal of Management Education*, 22 (3), 101049. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.101049>
- Dubois, D. (Ed.) (1998). The competency casebook. Amherst, MA: HRD, & Silver Spring MD: International Society for Performance Improvement.
- Faerman, S.R., Quinn, R.E., Thompson, M.P. and McGrath, M.R. (1990), Supervising New York State: a framework for excellence, State Governor's Office of Employee Relations, New York, NY.
- Feola, R., Parente, R., & Cucino, V. (2021). The entrepreneurial university: How to develop the entrepreneurial orientation of academia. *Journal of the Knowledge Economy*, 12 (4), 1787-1808. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00675-9>
- Gangadhara, H., & Kumar, J. S. (2024). Integrated model perspective of capital theory, TPB and SCCT towards determining business students' digital entrepreneurial intention in developing country

- context. *The Journal of High Technology Management Research*, 35 (2), 100519. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100519>
- García-Álvarez, J., Vázquez-Rodríguez, A., Quiroga-Carrillo, A., & Priegue Caamaño, D. (2022). Transversal competencies for employability in university graduates: A systematic review from the employers' perspective. *Education Sciences*, 12 (3), 204. <https://doi.org/10.3390/educsci12030204>
- Gruman, J. A., & Budworth, M. H. (2022). Positive psychology and human resource management: Building an HR architecture to support human flourishing. *Human Resource Management Review*, 32 (3), 100911. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100911>
- Guerrero, M., & Urbano, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. *The journal of technology transfer*, 37, 43-74. <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9171-x>.
- Guraya, S. Y., & Chen, S. (2019). The impact and effectiveness of faculty development program in fostering the faculty's knowledge, skills, and professional competence: A systematic review and meta-analysis. *Saudi journal of biological sciences*, 26 (4), 688-697. <https://doi.org/10.1016/j.sjbs.2017.10.024>
- H. A. H. Handley, E. Vance and D. Heimerdinger, "A Human Resource Framework for Enterprise Architectures," in *IEEE Engineering Management Review*, 47 (1), 86-93, <https://doi.org/doi:10.1109/EMR.2019.2898629>
- Hart, P. F., & Rodgers, W. (2024). Competition, competitiveness, and competitive advantage in higher education institutions: a systematic literature review. *Studies in Higher Education*, 49 (11), 2153-2177. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2293926>
- Harvey, M., Novicevic, M. M., & Garrison, G. (2005). Global virtual teams: A human resource capital architecture. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (9), 1583-1599. <https://doi.org/10.1080/09585190500239119>
- Hogg, B.A. (1993), European managerial competences, *European Business Review*, 93 (2), 21-26, <https://doi:10.1108/EUM0000000001914>
- Huang, J., & Kim, H. J. (2013). Conceptualizing structural ambidexterity into the innovation of human resource management architecture: The case of LG Electronics. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (5), 922-943. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.743471>
- Huynh, V. U. T., Ma, Y., Thieu, T. H. O., & Trinh, Q. L. (2024). Practice of Vietnamese tertiary learners' intercultural competence: An influential factor affecting entrepreneurial capabilities. *Heliyon*, 10 (4). e26240. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26240>
- Iglesias Sánchez, P. P., Jambrino Maldonado, C., & de las Heras Pedrosa, C. (2019). Training entrepreneurial competences with open innovation paradigm in higher education. *Sustainability*, 11 (17), 4689. <https://doi.org/10.3390/su11174689>
- Isusi-Fagoaga, R., García-Aracil, A., & Navarro-Milla, I. (2023). Impact of teaching-learning approaches on graduates' learning outcomes: evidence in Belarus. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 13 (6), 1234-1249. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-03-2023-0056>
- Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of management studies*, 46 (1), 65-92. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x>
- Kang, S. C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of management review*, 32 (1), 236-256. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464060>
- Klimova, I. I., Sharabarina, N. E., Tikhova, E. A., & Dubinka, S. A. (2018). Communicative competence enhancement. *XLinguae*, 11 (1XL), <https://doi.org/10.18355/XL.2018.11.01XL.07>

- Kohale, N., Kini, P., & Mohammed, C. (2024). Relevance of Competency Based Education for Architectural Education in India. *F1000Research*, 11.13, 835. <https://doi.org/10.12688/f1000research.148617.2>
- Laguna Sánchez, P., Abad, P., de la Fuente Cabrero, C., & Calero, R. (2020). A university training programme for acquiring entrepreneurial and transversal employability skills, a students' assessment. *Sustainability*, 12 (3), 796. <https://doi.org/10.3390/su12030796>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24 (1), 31-48. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28 (4), 517-543. <https://doi.org/10.1177/014920630202800403>
- Lo Presti, A., Van der Heijden, B., & De Rosa, A. (2024). Organizational predictors of employability and the moderating impact of boundaryless career attitude: A multi-wave study among Italian employees. *Human Resource Management Journal*.35 (2),476-494. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12575>
- Lombardi, R., Massaro, M., Dumay, J., & Nappo, F. (2019). Entrepreneurial universities and strategy: The case of the University of Bari. *Management Decision*, 57 (12), 3387-3405. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0690>
- Marrelli, A. F. (1998). An introduction to competency analysis and modeling. *Performance Improvement*, 37 (5), 8-17. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140370505>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence.. *American psychologist*, 28 (1), 1-4. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- McGaghie, W. C. (1980). The evaluation of competence: Validity issues in the health professions. *Evaluation & the health professions*, 3 (3), 289-320. <https://doi.org/10.1177/016327878000300303>
- Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (2003). Competence and resource architectures. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (9), 977-994. <https://doi.org/10.1108/01443570310491738>
- Ndibalema, I. C., John, E., & Msuya, O. W. (2025). Exploring the role of entrepreneurial selfefficacy into performance of graduateowned small and mediumsized enterprises in Tanzania. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 17 (5), 2001–2019. <https://doi.org/10.1108/JARHE-03-2024-0146>
- Niemi, E., & Pekkola, S. (2020). The benefits of enterprise architecture in organizational transformation. *Business and Information Systems Engineering*, 62 (6), 585-597. <https://doi.org/10.1007/s12599-019-00605-3>
- O'Dwyer, M., Filieri, R., & O'Malley, L. (2023). Establishing successful university–industry collaborations: barriers and enablers deconstructed. *The Journal of Technology Transfer*, 48, 900-931. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09932-2>
- Okoli, C., Schabram, K. (2010). "A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research," . Sprouts: Working Papers on Information Systems, 10 (26). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1954824>
- Ordóñez de Pablos, P. (2004). The nurture of knowledgebased resources through the design of an architecture of human resource management systems: implications for strategic management. *international Journal of technology management*, 27 (6-7), 533-543. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2004.004900>

- Parakhina, V., Godina, O., Boris, O., & Ushvitsky, L. (2017). Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. *International Journal of Educational Management*, 31 (1), 62-75. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2016-0053>
- Ridder, H. G., & McCandless, A. (2010). Influences on the architecture of human resource management in nonprofit organizations: An analytical framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39 (1), 124-141. <https://doi.org/10.1177/0899764008328182>
- Rodríguez de Céspedes, B. (2017). Addressing employability and enterprise responsibilities in the translation curriculum. *The Interpreter and Translator Trainer*, 11 (2-3), 107-122. <https://doi.org/10.1080/1750399X.2017.1344816>
- Santos Jaén, J. M., Iglesias Sánchez, P. P., & Jambrino Maldonado, C. (2022). The role of gender and connections between entrepreneurship and employability in higher education. *The International Journal of Management Education*, 20 (3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100708>
- Schulte, P. (2004). The entrepreneurial university: a strategy for institutional development. *Higher education in Europe*, 29 (2), 187-191. <https://doi.org/10.1080/0379772042000234811>
- Soetendorp, R. (2004). 'Food for engineers': intellectual property education for innovators. *Industry and Higher Education*, 18 (6), 363-375. <https://doi.org/10.5367/0000000042683584>
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Staniewski, M. (2006). Human resources architecture of European Union new member country: case of Poland. *Journal of Problems and Perspectives in Management*, 4 (2), 5-13. [https://doi.org/10.21511/ppm.4\(2\).2006.13](https://doi.org/10.21511/ppm.4(2).2006.13)
- Tahirsylaj, A., & Sundberg, D. (2025). Five visions of competence-based education and curricula as travelling policies: a systematic research review 1997–2022. *Journal of Curriculum Studies*, 1-26. <https://doi.org/10.1080/00220272.2025.2492605>
- Vekeman, E., Devos, G., & Valcke, M. (2016). Human resource architectures for new teachers in Flemish primary education. *Educational Management Administration & Leadership*, 44 (6), 970-995. <https://doi.org/10.1177/1741143215587309>
- Vera Galván, J. R., Díaz López, O., & González, E. (2024). Analysis of the General Skills of Graduates in Environmental Sciences: The View of Students, Teachers and Employers. *International Journal of Engineering Pedagogy*, 14 (6).3. <https://doi.org/10.3991/ijep.v14i6.48595>
- Wegner, D., Thomas, E., Teixeira, E. K., & Maehler, A. E. (2020). University entrepreneurial push strategy and students' entrepreneurial intention. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26 (2), 307-325. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-10-2018-0648>
- Weinert, F. E. (1999, April). Concepts of competence. OFS.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological review*, 66 (5), 297-333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Yu, X., & Zhang, B. (2021). Innovation strategy of cultivating innovative enterprise talents for young entrepreneurs under higher education. *Frontiers in Psychology*, 12, 693576. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.693576>
- Zavyalova, E., Sokolov, D., & Lisovskaya, A. (2020). Agile vs traditional project management approaches: Comparing human resource management architectures. *International journal of organizational analysis*, 28 (5), 1095-1112. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1857>