



University of Tehran Press

Organizational Culture Management

Home Page: <https://jomc@ut.ac.ir>

Online ISSN: 2423-6934

Presenting a Model for the Macro-Architecture of Higher Education with an Emphasis on Competent Human Capital

Shabnam Zarjou¹ | Seyed Mohammad Moghimi^{2*} | Neda Mohammad Esmaili³ |
Hamid Reza Yazdani⁴

1. 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

2. Corresponding Author, Department of Policy Making and Public Administration, School of Public Administration and Organizational Sciences, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E_mail: moghimi@ut.ac.ir

3. Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E_mail: nedaesmaeili@ut.ac.ir

4. 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

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Received: 13 September 2025

Revised: 27 September 2025

Accepted: 30 September 2025

Published online: 11 September 2026

Keywords:

Higher education,
Macro architecture,
Competent human capital,
University and higher education,
Competence,
Meta-synthesis.

ABSTRACT

The present study aims to provide a macro-architecture for a higher education model with an emphasis on competent human capital. The research methodology is based on a meta-synthesis approach, utilizing library studies. In the first step, key factors were extracted as themes from prior studies conducted between 2015 and 2025 and from foreign databases. Subsequently, these factors were categorized into three main axes—structural, contextual, and behavioral—within a three-pronged model. Based on the research findings, the most significant factors in the structural dimension include "higher education policy based on competent human capital," "technological maturity for competent human capital," and "upgrading the human resources system based on competent human capital." The most important factors in the behavioral dimension are "knowledge mobility based on competent human capital," "participation based on competent human capital," and "competency development based on competent human capital." Finally, the key factors in the contextual dimension are "national educational development based on competent human capital" and "educational de-bordering based on competent human capital." These were identified as the core components of higher education with an emphasis on competent human capital. The main achievement of this research is its emphasis on the need to simultaneously consider structural, contextual, and behavioral components in the design of the higher education system, with a particular focus on human capital. Accordingly, a model for the country's higher education system, based on competent human capital, was developed in line with the identified components.

Cite this article: Zarjou, Sh.; Moghimi, M.; Mohammad Esmaili, N. & Yazdani, H. R. (2026). Presenting a Model for the Macro-Architecture of Higher Education with an Emphasis on Competent Human Capital. *Organizational Culture Management*, 24 (3), 329-344. <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.402080.1008877>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.402080.1008877>

Publisher: University of Tehran Press.



انتشارات دانشگاه تهران

مدیریت فرهنگ سازمانی

سایت نشریه: <https://jomc.ut.ac.ir>

شاپا الکترونیکی: ۶۹۳۴-۲۴۲۳

ارائه الگوی معماری کلان آموزش عالی با تأکید بر سرمایه انسانی شایسته

شبنم زر جو^۱ | سید محمد مقیمی^{۲*} | ندا محمد اسمعیلی^۳ | حمیدرضا یزدانی^۴

۱. گروه مدیریت منابع انسانی، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: shabnam.zarjou@ut.ac.ir
۲. نویسنده مسئول، گروه خطمشی گذاری و مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: moghimim@ut.ac.ir
۳. گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: nedaesmaeili@ut.ac.ir
۴. گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: hryazdani@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۲۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۲۰

کلیدواژه:

آموزش عالی،

دانشگاه و آموزش عالی،

سرمایه انسانی شایسته،

شایستگی،

فراترکیب،

معماری کلان.

هدف از پژوهش حاضر ارائه معماری کلان الگوی آموزش عالی با تأکید بر سرمایه انسانی شایسته است. روش پژوهش مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای و با بهره‌گیری از روش فراترکیب است. در گام نخست، بر اساس گردآوری مطالعات پیشین از پژوهش‌های سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ و پایگاه‌های داده خارجی، عوامل مؤثر در قالب مضامینی استخراج شده، سپس مبتنی بر فرایند فراترکیب در چارچوب مدل سه شاخگی در سه محور ساختار، زمینه و رفتار این عوامل دسته‌بندی شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش، مهمترین عوامل مؤثر در بعد ساختاری شامل خطمشی آموزش عالی مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته، بلوغ فناوریانه بر اساس سرمایه انسانی شایسته، ارتقای سیستم منابع انسانی مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته و مهم‌ترین عوامل در بعد رفتاری شامل تحرک دانشی مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته، مشارکت مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته، شایسته‌سازی مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته و در نهایت مهم‌ترین عوامل در بعد زمینه‌ای شامل توسعه ملی آموزش مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته و مرززدایی آموزشی مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته به عنوان مؤلفه‌های آموزش عالی با تأکید بر سرمایه انسانی شایسته شناسایی شده است. دستاورد پژوهش حاضر اشاره به آن داشت که در طراحی نظام آموزش عالی باید هم‌زمان با رویکرد معماری کلان به مؤلفه‌های ساختاری و مؤلفه‌های زمینه‌ای و مؤلفه‌های رفتاری در پیوند با نیروی انسانی توجه ویژه‌ای شود. ازین‌رو متناسب با شناسایی این مؤلفه‌ها الگویی برای نظام آموزش عالی کشور مبتنی بر نیروی انسانی شایسته ارائه شد.

استناد: زر جو، شبنم؛ مقیمی، سید محمد؛ محمد اسمعیلی، ندا و یزدانی، حمیدرضا (۱۴۰۵). ارائه الگوی معماری کلان آموزش عالی با تأکید بر سرمایه انسانی شایسته، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۴ (۳) ۳۲۹-۳۴۴.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2025.402080.1008877>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.



DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.402080.1008877>

مقدمه

در نیمه دوم قرن بیستم، با تحول فناوری و تغییر در بازار کار، کشورهای توسعه یافته به سمت اقتصاد مبتنی بر شایستگی‌ها حرکت کردند. در این دوره، قدرت فکری جایگزین «قدرت جسمانی» شد و بهره‌وری نیروی کار شایسته پیوندی ناگسستنی با مزیت‌آفرینی در سطح کلان و خرد پیدا کرد. بر این اساس، افراد دارای مهارت‌های کاربردی و تحصیلات دانشگاهی نقشی فزاینده در ایجاد ثروت ملی ایفا کردند (Salas Velasco, 2014). از همین رو مؤسسات آموزش عالی، با رسالت ویژه خود در تربیت متخصصان و شهروندان، به پیشبرد توسعه ملی کمک می‌کنند و پژوهش‌های دانشگاهی به درک عمیق‌تر زندگی و کاربردهای عملی دانش یاری می‌رسانند (Sebola, 2023). آمارهای جهانی نشان می‌دهد بخش آموزش عالی سالیانه ۳۶.۹ میلیارد دلار به اقتصاد ایالات متحده کمک می‌کند و این امر مدیریت کارآمد این بخش را برای تضمین پایداری اقتصادی ضروری می‌سازد (Hart & Rodgers, 2024). بنابراین وجود یک مؤسسه آموزش عالی پیشرو در یک منطقه، با ارتقای سرمایه انسانی و بهبود کیفیت زندگی، به یک مزیت مهم برای آن منطقه تبدیل می‌شود (Winters, 2011). همچنین، دانشگاه‌ها با پرورش سرمایه انسانی شایسته به اهداف توسعه ملی دست می‌یابند. عملکرد نهادهای آموزشی، به ویژه دانشگاه‌ها که تولیدکننده دانش و مهارت هستند، و از این طریق با سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی ملی پیوند می‌خورد (Sebola, 2023). سرمایه انسانی رابطه مستقیم با ثروت کشورها دارد (Tran & Vo, 2020) و تفاوت در میزان توسعه بازارهای مالی و سرمایه انسانی به عنوان دلایل رشد متفاوت کشورها مطرح شده است (Jacoby & Skoufias, 1997). در ادبیات اقتصاد و توسعه، سرمایه انسانی شایسته محرک مهم و بالقوه رشد اقتصادی در نظر گرفته می‌شود و از سه حوزه اصلی سرمایه انسانی، شامل بهداشت و آموزش و تجربه، آموزش نقشی حیاتی در رشد فردی و اقتصادی ایفا می‌کند (Ogundari & Awokuse, 2018). به همین دلیل، آموزش عالی می‌تواند بستر مناسبی برای شکل‌دهی به افکار صحیح و دستیابی به بهره‌وری اقتصادی باشد (Marginson, 2019). بنابراین پرداختن به اهمیت سرمایه انسانی در چارچوب آموزش عالی و توجه به این سرمایه‌های غیر قابل جایگزین به صورت هم‌افزا حائز اهمیت فراوان است که در پژوهش حاضر در قالب الگوی معماری در سطح کلان به آن پرداخته خواهد شد.

بیان مسئله

هرچند مفهوم سرمایه انسانی پیچیده و چندبعدی است (Ogundari & Awokuse, 2018) و عوامل متعددی مانند تحصیلات، کار، بهره‌وری، و درآمد بر آن تأثیر می‌گذارند، زمانی که دانشجویان از طریق آموزش صحیح شرایط لازم را کسب می‌کنند به عنوان سرمایه انسانی جذب بازار کار می‌شوند و درآمد کسب می‌کنند و به این ترتیب آموزش عالی به سازکاری اصلی برای غنی‌سازی و موفقیت شغلی و رشد اقتصادی ملی تبدیل می‌شود (Marginson, 2019). امروزه، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با دو چالش اساسی روبه‌رو هستند: فضای رقابتی غیر قابل پیش‌بینی و وجود ذی‌نفعان متعدد. فضای رقابتی فزاینده پویایی قابل توجهی در آموزش عالی ایجاد کرده و نیاز به انتقال و تجاری‌سازی دانش تولیدشده در دانشگاه‌ها را افزایش داده است؛ طوری که بسیاری از دانشگاه‌ها فراتر از محیط آکادمیک فعالیت می‌کنند (Hart & Rodgers, 2024; O'shea et al., 2005). چالش دوم خواسته‌های ذی‌نفعان است. اعتماد عمومی به آموزش عالی بر پایه این انتظار است که مؤسسات از منابع به کارآمدترین و مؤثرترین شکل ممکن استفاده کنند (Buck & Watson, 2002). علاوه بر این، تحولات اخیر، مانند همه‌گیری و پیشرفت‌های فناوری، پایداری نیروی انسانی را در آموزش عالی کاهش داده و گروه‌های آسیب‌پذیر را به حاشیه رانده است. این تغییرات دانشگاه‌ها را مجبور به بازنگری و احیای خود کرده است (Veles et al., 2023). همچنین، کاهش بودجه دولتی، افزایش انتظارات دانشجویان، و فشار کارفرمایان برای تضمین نتایج شغلی مثبت دانش‌آموختگان از دیگر چالش‌ها هستند (Benati & Fischer, 2020). این مسائل، که بخشی از آن‌ها از طریق سرمایه انسانی شایسته در دانشگاه‌ها (شامل استادان، کارکنان، دانشجویان) قابل حل است، باعث تغییر پویا در نقش‌ها و مسئولیت‌ها و هویت‌های حرفه‌ای شده است (Buck & Watson, 2002; Veles et al., 2023). از همین رو تمایل دانشگاه‌ها به پذیرش مسئولیت در توسعه سرمایه انسانی انعکاسی از چالش‌ها و واقعیت‌های محیطی است (Benati & Fischer, 2020).

بنابراین آموزش عالی نقشی حیاتی در شکل‌دهی به سرمایه انسانی آینده ایفا می‌کند (Bilderback & Thompson, 2002).

2025). هرچند غنای آموزشی به نفع یادگیرندگان و سازمان‌ها و جامعه است (Quan, 2019)، کمبود نیروی انسانی شایسته می‌تواند به اقتصاد و آینده کشور آسیب بزند. از این رو، توجه به شایستگی به عنوان یک ویژگی ارزشمند به درک عملکرد سرمایه انسانی کمک و مسائل مربوط به جذب ارزش و ایجاد دانش را تقویت می‌کند. بنابراین، پژوهش حاضر، علاوه بر پر کردن شکاف نظری، به دنبال پاسخی برای این سؤال است که «چه الگویی و با چه شاخصه‌هایی از دانشگاه که مبتنی بر نیروی انسانی شایسته است می‌توان به عنوان معماری کلان طراحی کرد؟».

پیشینه پژوهش

سرمایه انسانی

نظریه سرمایه انسانی نظریه مسلط در اقتصاد آموزش محسوب می‌شود (Leoni, 2025). گری بکر^۱ در سال ۱۹۶۴ کتاب سرمایه انسانی را منتشر کرد تا رابطه میان آموزش و قدرت ملی را تبیین کند. او استدلال می‌کرد در شرایط کمبود منابع طبیعی آموزش می‌تواند با پرورش سرمایه انسانی، که کیفیت نیروی کار را ارتقا می‌دهد، به بهره‌وری ملی کمک کند (Becker, 1994; Becker, 2002). از این رو سرمایه انسانی جزء اصلی‌ترین دارایی سازمانی محسوب می‌شود (Kareem, 2019; Sukalova & Saadat, 2020). نیروی انسانی یک سازمان همه افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول کار هستند (Saadat, 2012: 1). به طور سنتی سرمایه‌های هر سازمانی شامل پول، تجهیزات، فناوری، و زمین است؛ ولی امروزه نیروی انسانی به عنوان عالی‌ترین سرمایه مطرح است و نگرش هزینه‌ای به نیروی انسانی به مانند سابق وجود ندارد (Gholipour, 2012: 10).

شایستگی

مفهوم شایستگی به عنوان یک جایگزین برای رویکرد سنتی به آزمون‌های هوش و استعداد مطرح شد. بنابراین سیستم آزمون‌دهی، که بر مبنای سنجش هوش عمومی و نمرات تحصیلی استوار است، اغلب قادر به پیش‌بینی موفقیت واقعی افراد در زندگی نیست. به جای آن، شایستگی مجموعه‌ای از توانایی‌های عملی، مهارت‌های ارتباطی، و ویژگی‌های شخصیتی تعریف می‌شود که برای عملکرد مؤثر در موقعیت‌های واقعی زندگی ضروری است (McClelland, 1973). شایستگی توانایی انجام دادن کار یا وظایف مبتنی بر مهارت‌ها و دانش است که توسط نگرش‌های کاری پشتیبانی می‌شود. شایستگی دانش و مهارت‌ها و نگرش‌های یک حرفه را در ویژگی‌های مهارتی مشخص نشان می‌دهد (Sedyastuti et al., 2021).

آموزش عالی و دانشگاه‌ها

دانشگاه‌ها تاریخی طولانی دارند و ابتدا به عنوان مؤسسات آموزشی برای نخبگان و تربیت نیروهای مذهبی، حرفه‌ای و اداری شکل گرفتند (زرگو و همکاران، ۱۴۰۵)، واژه دانشگاه را اولین بار دانشگاه بولونیا (اولین دانشگاه در دوران قرون وسطی)، که در سال ۱۰۸۸ تأسیس شد، به کار برد. این نهادها جوامعی مستقل با اختیارات اداری، برنامه‌های تحصیلی، مدارک معتبر عمومی، و اهداف پژوهشی بودند و از مؤسسات مذهبی پیش از خود متمایز محسوب می‌شدند. از آن زمان، دانشگاه‌ها به شکلی کم‌وبیش مشابه در سراسر جهان گسترش یافته‌اند. این نهادها نقشی کلیدی در انقلاب تجاری از طریق توسعه نهادهای حقوقی و انقلاب صنعتی با کمک به تولید و انتشار دانش ایفا کرده‌اند (Valero & Van Reenen, 2019). بنابراین، آموزش عالی در طی قرن گذشته در همه نقاط جهان به شدت گسترش یافته است (Schofer et al., 2021). یکی از ویژگی‌های چشمگیر صد سال گذشته گسترش عظیم آموزش دانشگاهی بوده است. در سال ۱۹۰۰، تنها حدود یک درصد از جوانان جهان در دانشگاه‌ها ثبت‌نام می‌کردند. اما در طول قرن بیستم این رقم به حدود ۲۰ درصد افزایش یافت (Valero & Van Reenen, 2019). در همین زمینه بیکر^۲ (۱۹۹۴) معتقد است آموزش و پرورش مهم‌ترین سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی محسوب می‌شوند (Becker, 1994). زیرا همه انسان‌ها به میزانی از خلاقیت و نوآوری به طور بالقوه برخوردارند، اما به عمل و فعلیت رساندن این توانایی مستلزم تلاش و برنامه‌ریزی اصولی است (Marzban et al., 2010). از این رو وظایف و نقش نیروی انسانی دانشگاه متنوع و پژوهش و

1. G.S. Becker

2. Becker

آموزش در هم تنیده است و برای برآوردن بسیاری از انتظارات نیروی انسانی به مجموعه وسیعی از دانش و مهارت و نگرش نیاز دارد (Bruggeman et al., 2021). شکی نیست که در جهان امروز، دانشگاه به عنوان یک نهاد، به سلطه بی سابقه‌ای در حوزه آموزش عالی و پژوهش دست یافته است، همان‌طور که جان کاپوتو و مارک یونت (۲۰۱۰) استدلال کرده‌اند، در جهان تولید دانش، صدای دانشگاه به صورتی بی نظیر قدرتمند شده است از این‌رو دانشگاه با جریان مستمر دانشجویان دارای ایده‌های نو، موقعیت بی نظیری به عنوان نهاد محوری جامعه دانش‌بنیان دارد (زرجو و همکاران، ۱۴۰۴).

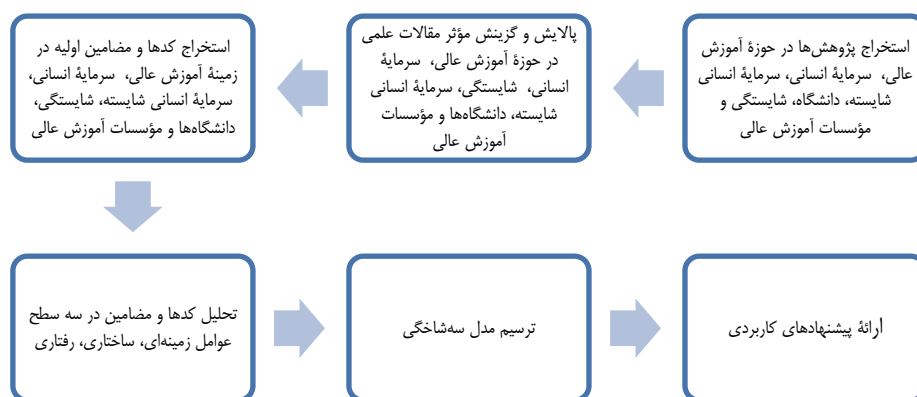
روش و ابزار تحقیق

پژوهش حاضر از پارادایم تفسیری-برساخت‌گرایی تبعیت می‌کند و مبتنی بر رویکرد کیفی با منطق استقرایی است. روش پژوهش حاضر اسنادی و فراترکیب است.



شکل ۱. مراحل روش فراترکیب بر اساس مدل ساندلوسکی^۱ و باروسو^۲

باروسو و ساندلوسکی (۲۰۰۷) روشی هفت مرحله‌ای معرفی کردند: ۱. تنظیم سؤال پژوهش؛ ۲. مرور پیشینه به صورت نظام‌مند؛ ۳. جستجو و انتخاب متون مناسب؛ ۴. استخراج اطلاعات متون؛ ۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی؛ ۶. کنترل کیفیت؛ ۷. ارائه یافته‌ها. همچنین، در پژوهش حاضر، به منظور طبقه‌بندی مقولات حاصل شده از مدل سه‌شاخگی میرزایی اهرجانی (۱۳۷۷) استفاده شد که شامل سه شاخه ساختاری و رفتاری و محیطی (زمینه) است (Mirzaei Aharanjani, 1998).



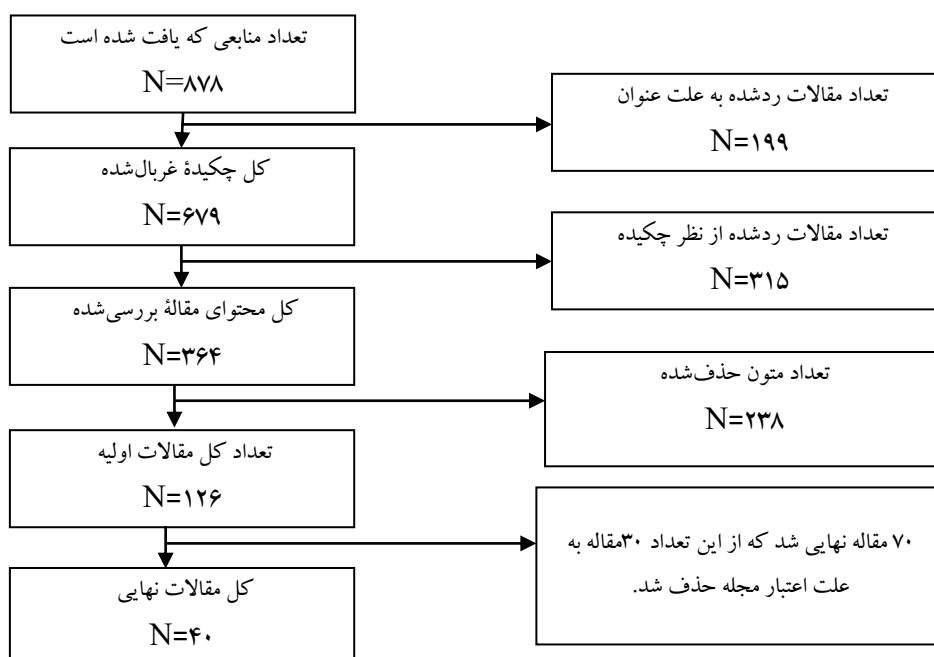
شکل ۲. نقشه عملی پژوهش

در این بخش به فرایند استخراج، پالایش، و تحلیل پژوهش‌های علمی پرداخته خواهد شد و در ادامه تلاش می‌شود فرایند پژوهش به صورت دقیق‌تر در مراحل نحوه انتخاب مقالات، پایگاه داده‌های مورد بررسی، معیارهای پالایش، منطق انتخاب مدل، و سایر موارد مورد نیاز برای انجام دادن پژوهش با تشریح بیشتری پرداخته شود.

فرایند ارزیابی و دستیابی به مقالات مورد نیاز پژوهش در شکل ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۱. فرایند استخراج انتخاب، پالایش، و تحلیل پژوهش‌های علمی

محور	توضیحات روشی
پایگاه‌های علمی مورد استفاده	در گام نخست، به منظور انتخاب پژوهش‌ها، پایگاه‌های علمی خارجی مد نظر قرار گرفته است. پایگاه‌های خارجی نیز مبتنی بر بهره‌گیری از پایگاه‌های گوگل اسکولار ^۱ و اسکوپوس ^۲ و ابسکو ^۳ در راستای پژوهش‌های مرتبط مورد بررسی قرار گرفت (پایگاه داده وب آف ساینس ^۴ به علت محدودیت دسترسی از دامنه بررسی خارج شد).
نحوه جست‌وجوی عبارات	نحوه جست‌وجوی عبارات با تمرکز بر عنوان مقالات، کلیدواژگان، چکیده، یافته، و نتایج بود. نحوه انتخاب مقالات نیز بر مبنای جست‌وجو بر اساس کلیدواژگان بود که با محوریت کلیدواژه «نیروی انسانی»، «نیروی انسانی شایسته»، «دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی»، «آموزش عالی»، «دانشگاه» صورت پذیرفت (استراتژی جست‌وجو: سرمایه انسانی، نیروی انسانی، منابع انسانی، شایستگی، دانشگاه، مؤسسات آموزش عالی).
نحوه انتخاب مقالات	انتخاب اولیه مقالات و سایر منابع در گام نخست بر اساس ارتباط موضوعی با نیروی انسانی شایسته و آموزش عالی بوده است.
نحوه پالایش مقالات	نحوه پالایش مقالات بر اساس میزان اعتبار نشریه (نشریات در چارک اول و دوم نمایه شده در SJR)، میزان شناخته و رایج بودن نظریات در فضای علمی، و همچنین اثرگذار بودن عرصه موضوعی است. پس از بررسی مقالات صرفاً خارجی مبتنی بر پالایش آثار، ۸۷۸ عدد اثر مرتبط شناخته شد و از میان این آثار چهل مقاله نهایی و مضامین اصلی احصاء شد.
منطق اصلی پژوهش	منطق اصلی مدل در پژوهش حاضر بر محور انتخاب رهیافت‌های مرتبط با پژوهش‌های گوناگون بوده است.
نحوه ترکیب مضامین	به منظور ترکیب مضامین، ابتدا مضامین اولیه احصاء شد و به هر یک از مضامین استخراج‌شده برجسی متناظر با مفهوم مرکزی آن تخصیص یافت. بر اساس پالایش مقالات و فراترکیب مفاهیم، این مضامین در سه دسته زمینه‌ای و ساختاری و رفتاری تقسیم شدند.
نحوه تفسیر یافته‌ها	نحوه تفسیر یافته‌ها نیز بر اساس مدل سه‌شاخگی بوده است که عوامل بررسی‌شده در سه سطح زمینه‌ای و رفتاری و ساختاری استخراج شد و مورد تحلیل قرار گرفت.



شکل ۳. نمودار بررسی و پالایش مقالات

در مطالعه حاضر جهت روایی توصیفی سعی شد بیشترین مقاله‌ها و متون علمی مرتبط با موضوع شناسایی و گردآوری شود. از این رو، در مراحل کنکاش مقالات، متون نامرتب 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

1. Google scholar
2. Scopus
3. EBSCO
4. Web of Science

کیفیت از چک لیست کسپ^۱ (CASP) 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 می شود. هر سؤال بین ۰ تا ۲ قرار دارد. مثلاً اگر مقاله ای کاملاً متناسب باشد و امتیاز کامل را کسب کند، امتیاز ۲۰ به آن تعلق می گیرند. از این رو، امتیاز بالاتر از ۱۴ مبنا قرار می گیرد؛ یعنی اگر مقاله ای نمره ۱۴ و بالاتر کسب کند از کیفیت لازم برخوردار است و وارد فرایند بررسی می شود. در غیر این صورت حذف خواهد شد.

جدول ۲. ارزیابی کیفیت مقالات وارد شده در فرایند فراترکیب با استفاده از چک لیست کسپ^۲ (CASP)

کد مقاله	نویسندگان	سال	کدهای اولیه	ارزیابی کیفیت		پایگاه داده
				امتیاز	سطح کیفی	
A ₁	ابوگره ^۳	۲۰۱۸	سیاست های دولتی با هدف ارتقای آموزش عالی سیاست های توسعه دانشگاه	۱۸	خوب	Google scholar
A ₂	بوردو لوی ^۴	۲۰۱۸	سیستم آموزش باز و از راه دور	۱۸	خوب	Google scholar
A ₃	ابوبکر و رنجینی ^۵	۲۰۲۰	آموزش و تربیت کارآفرینی دانشجویان	۱۸	خوب	Google scholar
A ₄	بناویدز ^۶ و همکاران	۲۰۲۰	تحول دیجیتال	۱۸	خوب	Google scholar
A ₅	الشراری ^۷	۲۰۱۸	بین المللی سازی نظام آموزش عالی	۱۹	خوب	Google scholar
A ₆	خامیس ^۸ و همکاران	۲۰۲۱	هم آفرینی برنامه درسی مؤثر و توسعه نظام های پاسخ گو و آموزش کارکنان	۱۸	خوب	Google scholar
A ₇	استیکورو ^۹ و همکاران	۲۰۲۴	شایستگی ارتباطی دانشجویان	۲۰	خوب	Google scholar
A ₈	گو ^{۱۰} و همکاران	۲۰۲۵	سرمایه انسانی نوآورانه	۱۷	خوب	Scopus
A ₉	ماهش واری ^{۱۱} و همکاران	۲۰۲۵	شکسته شدن سقف شیشه ای	۱۸	خوب	Scopus
A ₁₀	دویش و نان جون داسوامی ^{۱۲}	۲۰۲۵	ادغام آموزش و پژوهش با تأکید بر پژوهش	۱۸	خوب	Scopus
A ₁₁	آسفور ^{۱۳} و همکاران	۲۰۲۵	تعهد مدیران دانشگاهی توانمندسازی روان شناختی مدیران دانشگاهی	۱۸	خوب	Scopus
A ₁₂	رقاوان ^{۱۴} و همکاران	۲۰۲۵	گواهی های مهارتی کوتاه مدت برای اعتبارسنجی تخصص های هدفمند	۱۹	عالی	Scopus
A ₁₃	رامیرز مونتویا ^{۱۵} و همکاران	۲۰۲۵	مدیریت آموزش و ارتباط آن با صنعت اهداف توسعه پایدار	۱۸	خوب	Scopus
A ₁₄	گولارت ^{۱۶} و همکاران	۲۰۲۲	ضرورت گذار از آموزش صرفاً فنی به تربیت جامع محور با تأکید بر مهارت های نرم	۱۸	خوب	Scopus
A ₁₅	چاچا ^{۱۷}	۲۰۲۴	هم افزایی شایستگی های فردی، آموزشی، و سازمانی برای ارتقای عملکرد نهادی	۱۸	خوب	Scopus
A ₁₆	حسن و احمد ^{۱۸}	۲۰۲۴	ظرفیت نهادی و زیرساخت های توانمندساز	۱۷	خوب	Scopus
A ₁₇	اسکندر اووا ^{۱۹} و همکاران	۲۰۲۴	شایستگی ارتباطی	۱۷	خوب	Scopus

1. critical appraisal skills programme

۲. چهل مقاله منتخب در این پژوهش همگی امتیاز بالای ۱۴ را کسب کردند و از کیفیت علمی لازم برخوردارند.

3. Abugre

4. Bordoloi

5. Aboobaker & Renjini

6. Benavides

7. Alsharari

8. Khamis

9. Istikhoroh

10. Gu

11. Maheshwari

12. Devesh & Nanjundaswamy

13. Asfour

14. Raghavan

15. Ramirez-Montoya

16. Goulart

17. ChaaCha

18. Hassan & Ahmed

19. Iskindiroya

ادامه جدول ۲.

کد مقاله	نویسندگان	سال	کدهای اولیه	ارزیابی کیفیت		پایگاه داده
				امتیاز	سطح کیفی	
A ₁₈	بابولان و سینگارام ^۱	۲۰۲۳	ارتقای آموزش تخصصی از طریق ارزشیابی حین کار با رویکرد شایستگی محور	۱۸	خوب	Scopus
A ₁₉	تک ^۲ و همکاران	۲۰۲۴	مشارکت بین المللی اعضای هیئت علمی	۱۸	خوب	Scopus
A ₂₀	لنت جوشن کوا ^۳	۲۰۲۱	توسعه سیستم‌مند سرمایه انسانی بر پایه شایستگی، راهبرد، منابع، و همکاری	۱۹	خوب	Scopus
A ₂₁	آکالا ^۴	۲۰۲۱	اجرای برنامه درسی مبتنی بر شایستگی	۱۹	خوب	Scopus
A ₂₂	میلر ^۵ و همکاران	۲۰۱۵	شایسته سالاری آموزشی	۱۸	خوب	Scopus
A ₂₃	راسموسن و رایت ^۶	۲۰۱۵	ارتباط دانشگاه و شرکت‌های زایشی	۱۸	خوب	Scopus
A ₂₄	جکسون ^۷	۲۰۱۹	انطباق با تحولات دیجیتال	۱۸	خوب	Scopus
A ₂₅	کالفا و تاکسا ^۸	۲۰۱۵	بازاندیشی اشتغال‌پذیری دانشجویان در بستر اجتماعی آموزش عالی	۱۸	خوب	Scopus
A ₂₆	سولمان ^۹	۲۰۱۸	بینافزایی اشتغال‌پذیری (تعامل میان عوامل نهادی، بازار کار، و ویژگی‌های فردی)	۱۸	خوب	Scopus
A ₂₇	آوو ^{۱۰} و همکاران	۲۰۲۱	آموزش کارافریانه الهام‌بخش	۱۷	خوب	Scopus
A ₂₈	الشارنوبی ^{۱۱}	۲۰۱۵	شایستگی آموزش استادان تعهد داوطلبانه دانشجویان به دانشگاه درگیر بودن دانشجویان در فرایند یادگیری تصویر سازمانی دانشگاه	۱۷	خوب	Scopus
A ₂₉	آلی ^{۱۲}	۲۰۱۹	تحول شایستگی‌های استادان در زیست‌بوم یادگیری دیجیتال	۱۷	خوب	Scopus
A ₃₀	ساوت ورث ^{۱۳} و همکاران	۲۰۲۳	سواد هوش مصنوعی	۱۸	خوب	Scopus
A ₃₁	ریناز ^{۱۴} و همکاران	۲۰۲۳	روابط دوطرفه بین اهداف پیشرفت و رفاه ذهنی استادان دانشگاه	۱۶	خوب	EBSCO
A ₃₂	گاست ^{۱۵} و همکاران	۲۰۲۵	کاهش فرهنگ نامهربانی (تبعیض بین استادان زن)	۱۷	خوب	EBSCO
A ₃₃	ریچموند و فلیک دیلن ^{۱۶}	۲۰۲۵	برنامه‌های درسی متمرکز بر یادگیرنده	۱۶	خوب	EBSCO
A ₃₄	علی و سیشل ^{۱۷}	۲۰۲۱	شایستگی ساختاری برای کنشگری تحول‌گرا	۱۶	خوب	EBSCO
A ₃₅	شوبر ^{۱۸} و همکاران	۲۰۱۵	یادگیری خودتنظیم	۱۷	خوب	EBSCO
A ₃₆	نی ^{۱۹}	۲۰۲۲	شایستگی حرفه‌ای از طریق نوآوری مشارکتی	۱۶	خوب	EBSCO
A ₃₇	کوری ار ^{۲۰}	۲۰۲۴	توسعه شایستگی اخلاقی	۱۷	خوب	EBSCO
A ₃₈	هولمز ^{۲۱} و همکاران	۲۰۲۴	همکاری آموزشی-سیاستی برای تربیت رهبران داده‌محور	۱۶	خوب	EBSCO
A ₃₉	ایندراواتی و کنکورو ^{۲۲}	۲۰۲۱	هم‌سوسازی نظام آموزش عالی با عدالت، کیفیت، و نیازهای بازار کار از طریق مشارکت نهادی و انگیزش منابع انسانی	۱۸	خوب	Google scholar
A ₄₀	نوین ^{۲۳}	۲۰۱۶	تقویت نظام پشتیبانی از پژوهش اعضای هیئت علمی	۱۷	خوب	Google scholar

1. Baboolal & Singaram
2. Tek
3. Lentjushenkova
4. Akala
5. Miller
6. Rasmussen & Wright
7. Jackson
8. Kalfa & Taksa
9. Suleman
10. Iwu
11. Elsharnouby
12. Ally
13. Southworth
14. Rinas
15. Gast
16. Richmond & Fleck Dillen
17. Ali & Sichel
18. Schober
19. Ney
20. Currier
21. Holmes
22. Indrawati
23. Nguyen

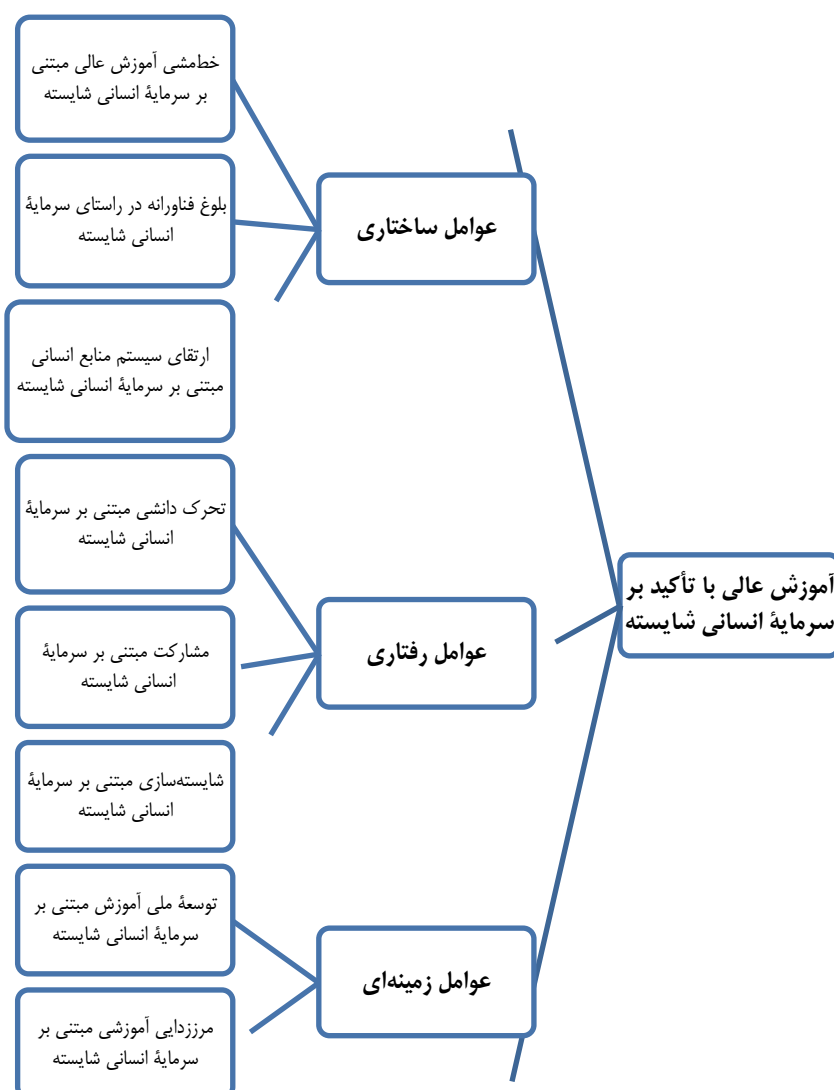
یافته‌های پژوهش

در این بخش به مراحل تحلیل و یافته‌های پژوهش پرداخته خواهد شد و در نهایت مدل پژوهش ارائه خواهد شد. بر اساس فراترکیب مضامین مستخرج از پژوهش‌های پیشین در حوزه آموزش عالی با تأکید بر سرمایه انسانی شایسته در سه سطح ساختاری، رفتاری، و زمینه‌ای (Mirzaei Aharanjani, 1998) به شرح جدول ۳ و شکل ۳ ارائه می‌شود.

جدول ۳. یافته‌های پژوهش

مقوله	مفاهیم	تعاریف
ساختاری	سیاست‌های توسعه دانشگاه	شامل خط‌مشی‌ها، سیاست‌ها، ساختار، و عواملی است که برنامه‌ریزی برای سرمایه انسانی را با هدف بهبود عملکرد از حیث آموزشی، پژوهشی و فناوریانه تسهیل می‌کند و دانشگاه و مؤسسات آموزشی را به عنوان یک سیستم هم‌افزا ارتقا می‌دهد و موجب کارایی خروجی‌های دانشگاه می‌شود. این عوامل دارای ثبات بیشتر و تغییرپذیری کمتری هستند.
	شایستگی ساختاری برای کنشگری تحول‌گرا	
	توسعه نظام‌های پاسخ‌گو	
	ظرفیت نهادی و زیرساخت‌های توانمندساز	
رفتاری	توسعه سیستم‌مند سرمایه انسانی بر پایه شایستگی، قوانین، راهبرد، منابع، و همکاری	به معنای هم‌سویی و استقبال دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی از تحولات دیجیتال و فناوریانه به همراه نوآوری است و اینکه تا چه اندازه دو فرایند آموزش و فناوری را در هم عجین کرده و از چنین ادغامی شاهد تحولات در سایر ابعاد (پژوهش، نوآوری و کارآفرینی، و ...) شده است.
	سواد هوش مصنوعی	
	انطباق با تحولات دیجیتال	
	سیستم آموزش باز و از راه دور	
زمینه‌ای	تحول دیجیتال	ارتقای سیستم منابع انسانی مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته
	تقویت نظام پشتیبانی از پژوهش اعضای هیئت علمی	
	روابط دوطرفه بین اهداف پیشرفت و رفاه ذهنی استادان دانشگاه	
	آموزش کارکنان	
ساختاری	آموزش شایسته‌محور	پیشگام بودن مدیران، استادان، کارکنان، و دانشجویان در شناسایی، کسب و خلق و انتشار دانش، و هم‌سویی آن با پژوهش و فناوری و کاربرد و حساسیت به خلأ دانشی.
	سرمایه انسانی نوآورانه	
	ادغام آموزش و پژوهش با تأکید بر پژوهش	
	ارتقای آموزش تخصصی از طریق ارزشیابی حین کار با رویکرد شایستگی‌محور	
رفتاری	یادگیری خودتنظیم	مشارکت، تعامل، همکاری در بستر دانشگاه و ایجاد شبکه‌ای از نخبگان که تسهیل‌کننده فرایند آموزشی، پژوهشی و کارآفرینانه است.
	برنامه‌های درسی متمرکز بر یادگیرنده	
	آموزش کارآفرینانه الهام‌بخش	
	هم‌افزایی برنامه درسی مؤثر	
زمینه‌ای	همکاری آموزشی-سیاستی برای تربیت رهبران داده‌محور	توجه به ارتقا و پیش‌روی سرمایه انسانی از حیث شایستگی‌های مورد نیاز طوری که موجب مزیت‌آفرینی شود و میزان تقلیدپذیری رقبا را کاهش دهد.
	تعهد مدیران دانشگاهی	
	تعهد داوطلبانه دانشجویان به دانشگاه	
	درگیر بودن دانشجویان در فرایند یادگیری	
ساختاری	شایستگی ارتباطی دانشجویان	توسعه ملی آموزش مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته
	کاهش فرهنگ نامهربانی (تبعیض بین استادان زن)	
	توانمندسازی روان‌شناختی مدیران دانشگاهی	
	توسعه شایستگی اخلاقی	
رفتاری	شایستگی مهارت ارتباطی	توسعه ملی آموزش مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته
	شایستگی آموزشی استادان	
	گواهی‌های مهارتی کوتاه‌مدت برای اعتبارسنجی تخصص‌های هدفمند	
	شکسته شدن سقف شیشه‌ای	
زمینه‌ای	آموزش و تربیت کارآفرینی دانشجویان	توسعه ملی آموزش مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته
	هم‌افزایی شایستگی‌های فردی، آموزشی، و سازمانی برای ارتقای عملکرد نهادی	
	شایستگی حرفه‌ای از طریق نوآوری مشارکتی	
	اجرای برنامه درسی مبتنی بر شایستگی	
ساختاری	ضرورت گذار از آموزش صرفاً فنی به تربیت جامع‌محور با تأکید بر مهارت‌های نرم	توسعه ملی آموزش مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته
	تحول شایستگی‌های استادان در زیست‌بوم یادگیری دیجیتال	
	اهداف توسعه پایدار	
	سیاست‌های دولتی با هدف ارتقای آموزش عالی	
رفتاری	بازاندیشی اشتغال‌پذیری دانشجویان در بستر اجتماعی آموزش عالی	توسعه ملی آموزش مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته
	تصور سازمانی دانشگاه	
	هم‌سوسازی نظام آموزش عالی با عدالت، کیفیت، و نیازهای بازار کار از طریق مشارکت نهادی و انگیزش منابع انسانی	
	بین‌المللی‌سازی نظام آموزش عالی	
زمینه‌ای	مدیریت آموزش و ارتباط آن با صنعت	توسعه ملی آموزش مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته
	ارتباط دانشگاه و شرکت‌های زایشی	
	بین‌افزایی اشتغال‌پذیری (تعامل میان عوامل نهادی، بازار کار، و ویژگی‌های فردی)	
	مشارکت بین‌المللی اعضای هیئت علمی	

و در نهایت تحلیل کدهای پژوهش و بررسی آن به الگوی پژوهش نائل شد که در شکل ۳ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۳. الگوی نهایی فراترکیب آموزش عالی با تأکید بر سرمایه انسانی شایسته

همان‌طور که ملاحظه شد با بسط و تحلیل هر یک از مقوله‌های کشف‌شده می‌توان نقش آن‌ها را در بستر اجرا به‌خوبی احساس کرد (Abbasian et al., 2023). از این‌رو در بخش بعدی ضمن ارائه نتایج پژوهش به ارائه پیشنهادها کاربردی متناسب با یافته‌های پژوهش خواهیم پرداخت.

بحث و نتیجه

امروزه تقریباً همه سازمان‌ها در صحنه رقابت با سایر سازمان‌ها هستند. از این‌رو نیاز است به طور خلاقانه و نوآورانه عمل کنند (Moghimi et al., 2014). سازمان‌هایی که در صدد خلق نوآوری و دانش جدید هستند و مزیت ناشی از آن را تجربه می‌کنند رشد و بقای خود را تضمین می‌کنند (Kordnaiej et al., 2009). به‌ویژه سازمان‌های آموزشی که رکن اصلی جامعه هستند و جهت آماده‌سازی نیروی انسانی متعالی فعالیت می‌کنند و همه اقدامات آنان می‌تواند آثار و پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت برای جامعه داشته باشد. با توجه به اینکه نظام آموزش عالی تعداد بسیاری از نیروی انسانی از قبیل مدیر، استاد، دانشجو، کارمند، و پژوهشگر را در بر می‌گیرد و مشارکت همه این اقشار و توانمندسازی‌شان برای دستیابی به نتایج سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران ضروری است، توجه به مفهوم نظام آموزش عالی که در بدنه آن نیروی انسانی توانمند و شایسته به ایفای نقش می‌پردازد

بسیار حیاتی و الزامی است. بنابراین، در پژوهش حاضر به بررسی آموزش عالی با تأکید بر سرمایه انسانی شایسته پرداخته شد. یافته‌ها حاکی از وجود سه عامل ساختاری، زمینه‌ای، و رفتاری بود. همان‌طور که ملاحظه شد، با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان ملاحظه کرد که سرمایه انسانی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی تحت تأثیر عوامل گوناگون است که در ذیل سه مؤلفه اصلی ساختاری (خطامشی آموزش عالی مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته، بلوغ فناورانه در راستای سرمایه انسانی شایسته، ارتقای سیستم منابع انسانی مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته)، رفتاری (تحرک دانشی مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته، مشارکت مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته، شایسته‌سازی مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته)، و زمینه‌ای (توسعه ملی آموزش مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته، مرززدایی آموزشی مبتنی بر سرمایه انسانی شایسته) دسته‌بندی شده است. این عوامل می‌توانند به عنوان پیشران و پسران عمل کنند و عملکرد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را به عنوان یک سیستم فنی و اجتماعی، که دربرگیرنده مؤلفه‌های آموزشی و پژوهشی است، تحت تأثیر قرار دهند. بنابراین، در جهت بهبود منابع انسانی در سایه شایستگی سرمایه انسانی در مؤسسات آموزش عالی لازم است ضمن در نظر داشتن عوامل محیط بیرونی سه عامل توأماً در نظر گرفته شود و ارتقا یابد.

در مجموع، این پژوهش‌ها به هر یک از ابعاد سرمایه انسانی و آموزش عالی پرداخته‌اند. اما کمتر به ارائه الگوی یکپارچه و فراگیر با رویکرد فراترکیب توجه داشته‌اند. پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف کوشیده است الگوی آموزش عالی را با تأکید ویژه بر سرمایه انسانی شایسته که ترکیبی از شایستگی‌های تخصصی، دیجیتالی، اخلاقی، رهبری، و نوآوری است به صورت یکپارچه و راهبردی ارائه دهد. این الگو در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ متناسب با تحولات و چالش‌های آموزش عالی در جهان طراحی شده و با رویکرد فراترکیب تعامل و هم‌افزایی میان مؤلفه‌های مختلف سرمایه انسانی را به طور هم‌زمان مد نظر قرار داده است. همچنین این پژوهش سعی داشت مدلی کاربردی و علمی ارائه کند که می‌تواند به بهبود کیفیت، عملکرد، و مزیت رقابتی مؤسسات آموزش عالی کمک کند و در عین حال پاسخگوی نیازهای پیچیده و چندبعدی محیط آموزش عالی و سرمایه انسانی امروز باشد.

پیشنهادهای کاربردی

بخش آموزش عالی برای یک اقتصاد پایدار حیاتی است، و باید به طور کارآمد و موثر مدیریت شود، تا عملیات بدون نقص آن تضمین گردد (زرگو و همکاران، ۱۴۰۴)، نظام آموزش عالی برای تربیت نیروی انسانی شایسته نیازمند بازنگری در سه حوزه اصلی است: ساختار، رفتار، عوامل زمینه‌ای. در بخش ساختاری، مدیران باید با بازطراحی قوانین و کاهش بوروکراسی ساختارها را به سمت مدل‌های مسئله‌محور و مبتنی بر پروژه سوق دهند. این تغییرات باید با همکاری نهادهایی مانند بنیاد ملی نخبگان و انجمن‌های علمی، به جای مدرک‌گرایی، بر خلق شایستگی‌های کاربردی و چندبعدی تمرکز کنند. همچنین، بلوغ فناورانه باید در خدمت رشد توانمندی‌های فردی و گروهی قرار گیرد و سیستم منابع انسانی باید فرایندهای استخدام، نگهداشت، و ارزیابی را بر اساس مدل‌های شایستگی به‌روز کند، نه صرفاً سوابق تحصیلی.

در بخش رفتاری، مدیران باید با تقویت فرهنگ، رهبری، و آموزش عمل‌گرا برنرد کارفرمایی مؤسسات را بهبود بخشند تا نخبگان جذب و مشارکت داده شوند. این امر شامل ایجاد محیط‌های میان‌رشته‌ای برای تبادل دانش، تقویت شبکه‌های نخبگان، و حمایت از پژوهش است. مشارکت نیز از طریق تعامل مؤثر میان استادان، دانشجویان، و بازار کار مبتنی بر اعتماد و مسئولیت‌پذیری دوطرفه محقق می‌شود. شایسته‌سازی در این زمینه، با سرمایه‌گذاری مستمر بر مهارت‌ها و دانش کارکنان، افراد را در جایگاه‌های متناسب با قابلیت‌های واقعی‌شان قرار می‌دهد.

در نهایت، عوامل زمینه‌ای، هرچند کمتر قابل کنترل‌اند، نیازمند سیاست‌گذاری‌های ملی برای شناسایی و پرورش استعداد‌های انسانی در همه سطوح و جغرافیای کشور به صورت عادلانه‌اند. مرززدایی آموزشی نیز با حذف مرزهای صوری میان دانشگاه و صنعت و جامعه بین‌المللی به یک جریان یادگیری آزاد و جهانی منجر خواهد شد که با بهره‌گیری از فناوری‌های ترکیبی و همکاری‌های بین‌المللی ممکن می‌شود.

نواوری پژوهش: پژوهش حاضر تغییر پارادایمی را از آموزش عالی عرضه‌محور به آموزش عالی تقاضا‌محور و شایسته‌محور نمایندگی می‌کند. در این پارادایم جدید، موفقیت سیستم نه با تعداد سرمایه انسانی، بلکه با میزان شایستگی آن‌ها و تأثیرگذاری‌شان در توسعه ملی و بین‌المللی سنجیده می‌شود. این چارچوب مفهومی می‌تواند به عنوان یک ابزار تحلیلی برای آسیب‌شناسی نظام‌های آموزش عالی و همچنین به عنوان یک نقشه راه برای سیاست‌گذاران به منظور طراحی مداخلات هدفمند در هر یک از ابعاد ساختاری، رفتاری، و زمینه‌ای به کار گرفته شود.

سپاسگزاری

مقاله حاضر مستخرج از رساله مقطع دکتری مصوب گروه رهبری و سرمایه انسانی دانشکده مدیریت دولتی و امور سازمانی دانشکدگان مدیریت دانشگاه تهران، به شماره ۸۰/۲۶۷۱۸۲، است.

منابع

- زرچو، شبنم؛ مقیمی، سید محمد؛ محمد اسمعیلی، ندا و یزدانی، حمیدرضا. (۱۴۰۵). مرور نیمه نظام‌مند شایستگی دانش‌آموختگان؛ پیوند آموزش عالی با نیازهای صنعت، کارآفرینی و کسب و کار. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۱۰(۳۸)، ۲۹۱-۳۳۵.
- زرچو، شبنم؛ مقیمی، سید محمد؛ محمد اسمعیلی، ندا و یزدانی، حمیدرضا. (۱۴۰۴). نقش دانشگاه نسل سوم در راستای پرورش دانش‌آموختگان شایسته از منظر معماری منابع انسانی. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۱۸(۵)، ۲۶۷-۲۹۰.
- زرچو، شبنم؛ مقیمی، سید محمد؛ یزدانی، حمیدرضا و محمد اسمعیلی، ندا. (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های پیش روی گذار به دانشگاه نسل سوم (مورد مطالعه: دانشگاه تهران). فصلنامه مطالعات زیست بوم اقتصاد نوآوری، ۵(۴)، ۵۹-۸۲.
- عباسیان، عزت‌الله؛ زرچو، شبنم و هاشمی، سید حامد (۱۴۰۲). شناسایی عوامل مؤثر اجرای خط‌مشی گردشگری در استان گیلان. *مطالعات اجتماعی گردشگری*، ۱۱(۲۴)، ۳۵-۵۶.
- قلی‌پور، آریین (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها، و کاربردها). سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت). مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- کردناتیج، اسدالله؛ مقیمی، سید محمد؛ قناتی، سوسن و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران. مدیریت دولتی، ۱(۳)، ۱۱۹-۱۳۴.
- مرزبان، شیرمرد؛ مقیمی، سید محمد و عربیون، ابوالقاسم (۱۳۸۹). تأثیر جو کارآفرینی سازمانی بر رفتار کارآفرینانه مدیران. *اقتصاد و تجارت نوین*، ۱(۱)، ۱-۲۶.
- مقیمی، سید محمد؛ زالی، محمدرضا و مرزبان، شیرمرد (۱۳۹۳). بررسی رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران. مدیریت اجرایی، ۱۱(۱۱)، ۱۲۳-۱۴۴.
- میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۷). تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین.
- Abbasian, E., Zarjou, Sh., & Hashemi, S. H. (2023). Identifying the Factors Affecting Tourism Policy Implementation in Gilan Province. *Tourism Social Studies*, 11(24), 35-56. (in Persian)
- Aboobaker, N. (2020). Human capital and entrepreneurial intentions: do entrepreneurship education and training provided by universities add value?. *On the Horizon*, 28(2), 73-83.
- Abugre, J. B. (2018). Institutional governance and management systems in Sub-Saharan Africa higher education: Developments and challenges in a Ghanaian Research University. *Higher Education*, 75(2), 323-339.
- Adedeji, O. & Campbell, O. (2013). The role of higher education in human capital development. Available at SSRN 2380878.
- Akala, B. M. M. (2021). Revisiting education reform in Kenya: A case of Competency Based Curriculum (CBC). *Social Sciences & Humanities Open*, 3(1), 100107.
- Ali, A. & Sichel, C. E. (2021). Reenvisioning undergraduate teaching in psychology through structural competency and radical justice. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 62(4), 385.
- Ally, M. (2019). Competency profile of the digital and online teacher in future education. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 20(2).
- Alsharari, N. M. (2018). Internationalization of the higher education system: an interpretive analysis. *International Journal of Educational Management*, 32(3), 359-381.
- Asfour, B. Y., Malak, M. Z., Lipinski, J., & Bohl, K. (2025). A relationship between management commitment, psychological empowerment, and job performance among employees in higher educational institutions in Palestine: Multi-wave survey. *The Journal of Psychology*, 159(2), 132-154.
- Baboolal, S. O. & Singaram, V. S. (2023). Specialist training: workplace-based assessments impact on teaching, learning and feedback to support competency-based postgraduate programs. *BMC Medical Education*, 23(1), 941.
- Becker, G. S. (1994). Human capital revisited. In *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education, third edition* (pp. 15-28). The University of Chicago Press.
- (2002). Human capital. *The concise encyclopedia of economics*, 2, 1-12.
- Benati, K. & Fischer, J. (2020). Beyond human capital: student preparation for graduate life. *Education+ Training*, 63(1), 151-163.
- Benavides, L. M. C., Tamayo Arias, J. A., Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., & Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Sensors*, 20(11), 3291.
- Bilderback, S. & Thompson, C. B. (2025). Developing global leadership competence: redefining higher education for interconnected economies. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*.

- Bordoloi, R. (2018). Transforming and empowering higher education through open and distance learning in India. *Asian Association of Open Universities Journal*, 13(1), 24-36.
- Bruggeman, B., Tondeur, J., Struyven, K., Pynoo, B., Garone, A., & Vanslambrouck, S. (2021). Experts speaking: Crucial teacher attributes for implementing blended learning in higher education. *The Internet and Higher Education*, 48, 100772.
- Buck, J. M. & Watson, J. L. (2002). Retaining staff employees: The relationship between human resources management strategies and organizational commitment. *Innovative higher education*, 26, 175-193.
- ChaaCha, T. D. (2024). Key competencies for academic employees in the current dynamic higher education environment. *Cogent Education*, 11(1), 2397230.
- Currier, J. M. (2024). Faculty perspectives on addressing spiritual and religious competencies in mental health graduate education. *Spirituality in Clinical Practice*, 11(4), 329.
- Dar, S. A. & Shairgojri, A. A. (2022). Role of Women in Good Governance. *Journal of social science*, 3(4), 648-655.
- Devesh, S. & Nanjundaswamy, A. (2025). Cultivating a culture of inquiry: Exploring the factors influencing the integration of research and teaching in higher education institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 17(1), 36-58.
- Elsharnouby, T. H. (2015). Student co-creation behavior in higher education: The role of satisfaction with the university experience. *Journal of marketing for higher education*, 25(2), 238-262.
- Gast, M. J., Mekawi, Y., Sajadi, K. H., Roelfs, D. J., & Nasraoui, O. (2025). Racial and gender disparities in faculty perceptions of discrimination, exclusion, and inequities across department and university levels. *Journal of Diversity in Higher Education*.
- Gebremickael, A. & Mulu, A. (2024). Implementation status of the nationally harmonized competency-based, integrated, modular medical curriculum in Ethiopia: opportunities and challenges. *BMC Medical Education*, 24(1), 799.
- Gholipour, A. (2012). *Human Resource Management: Concepts, Theories, and Applications*. Tehran: SAMT (Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Humanities). Center for Research and Development in Humanities. (in Persian)
- González Cisneros, A. L. & Pedraza Melo, N. A. (2021). Factores del capital humano y desempeño en instituciones de educación media superior. *Perfiles educativos*, 43(174), 93-113.
- Goulart, V. G., Liboni, L. B., & Cezarino, L. O. (2022). Balancing skills in the digital transformation era: The future of jobs and the role of higher education. *Industry and Higher Education*, 36(2), 118-127.
- Gu, X., Zhang, T., Yao, H., Lu, J., Wang, B., & Gu, Y. (2025). The Impact of Professional Degree Graduate Expansion on Regional Innovative Human Capital. *SAGE Open*, 15(2), 21582440251332334.
- 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.
- Hassan, M. M. & Ahmed, A. R. (2024). Examining Internal Factors Impacting Higher Education Institutions Readiness for Implementing Public-private Partnerships to Foster a Knowledge Economy in Post-conflict Somalia. *Innovative Higher Education*, 49(5), 849-863.
- Holmes, K., Daleiden, E., Orimoto, T., Wilkie, D., Jackson, D., Sender, M., ... & Mueller, C. (2024). Utilizing a university and state collaboration to advance student training and support public mental health care. *Training and Education in Professional Psychology*.
- Indrawati, S. M. & Kuncoro, A. (2021). Improving competitiveness through vocational and higher education: Indonesia's vision for human capital development in 2019-2024. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 57(1), 29-59.
- Iskindirova, Z., Bokayev, B., Torebekova, Z., & Davletbayeva, Z. (2024). Building Communicative Competencies for Future Leaders: An Analysis of Public Administration Curricula in Kazakhstan. *Journal of Curriculum Studies Research*, 6(2), 70-87.
- Istikhoroh, S., Lasiyono, U., Sukandani, Y., & Utamayasa, I. G. D. (2024). An Innovative University Governance Strategy for Improving Competitiveness in the Higher Education Industry. *Migration Letters*, 21(4), 1538-1548.
- Iwu, C. G., Opute, P. A., Nchu, R., Eresia-Eke, C., Tengeh, R. K., Jaiyeoba, O., & Aliyu, O. A. (2021). Entrepreneurship education, curriculum and lecturer-competency as antecedents of student entrepreneurial intention. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100295.
- JA, G. M., JL, A. A., & V, S. A. (2024). Unveiling the hidden skillset: exploring non-technical skills in surgical education across spanish medical universities. *BMC Medical Education*, 24(1), 376.
- Jackson, N. C. (2019). Managing for competency with innovation change in higher education: Examining the pitfalls and pivots of digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 761-772.
- Jacoby, H. G. & Skoufias, E. (1997). Risk, financial markets, and human capital in a developing country. *The Review of Economic Studies*, 64(3), 311-335.

- Kalfa, S. & Taksa, L. (2015). Cultural capital in business higher education: reconsidering the graduate attributes movement and the focus on employability. *Studies in Higher Education*, 40(4), 580-595.
- Karami, A., Jones, B. M., & Kakabadse, N. (2008). Does strategic human resource management matter in high-tech sector? Some learning points for SME managers. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 8(1), 7-17.
- Kareem, M. A. (2019). *The impact of human resource development on employee performance and organizational effectiveness*.
- Khamis, T., Naseem, A., Khamis, A., & Petrucka, P. (2021). The COVID-19 pandemic: a catalyst for creativity and collaboration for online learning and work-based higher education systems and processes. *Journal of Work-Applied Management*, 13(2), 184-196.
- Kordnaiej, A., Moghimi, M., Ghanati, S., & Yazdani, H. R. (2009). Investigation on the Relationship between Organizational Structure and Entrepreneurship Culture in Tehran University. *Journal of Public Administration*, 1(3), 119-134. (in Persian)
- Lentjushenkova, O. (2021). Human capital development at higher education institutions. *Economics and Culture*, 18(2), 5-14.
- Leoni, S. (2025). A historical review of the role of education: From human capital to human capabilities. *Review of Political Economy*, 37(1), 227-244.
- Li, L., Wang, X., & Rezaei, J. (2020). A Bayesian best-worst method-based multicriteria competence analysis of crowdsourcing delivery personnel. *Complexity*, 2020.
- Maheshwari, G., Gonzalez-Tamayo, L. A., & Olarewaju, A. D. (2025). An exploratory study on barriers and enablers for women leaders in higher education institutions in Mexico. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(1), 141-157.
- Marginson, S. (2019). Limitations of human capital theory. *Studies in Higher Education*, 44(2), 287-301.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American psychologist*, 28(1), 1.
- Megdadi, Y., Megdad, Z., Ali Alsheikh, G. A., Alnawafleh, E. A. T., Jadu, K. J., & Alshaketheep, K. (2025). The Relationship Effect of Work Quality Between Human Capital and Organizational Performance in Private Higher Educational Institutions. In *Big Data in Finance: Transforming the Financial Landscape*, Vol. 1 (pp. 525-536). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Miller, D., Xu, X., & Mehrotra, V. (2015). When is human capital a valuable resource? The performance effects of Ivy League selection among celebrated CEOs. *Strategic Management Journal*, 36(6), 930-944.
- Mirzaei Aharanjani, H. (1998). *An Analysis of the Factors Influencing Work Conscience and Social Discipline in Organizations*. Tehran: Islamic Azad University, Qazvin Branch. (in Persian)
- Moghimi, S. M., Zali, M. R., & Marzban, Sh. (2014). A Study of Entrepreneurial Behavior of Middle Managers at the University of Tehran. *Journal of Executive Management*, 6(11), 6-6. (in Persian)
- Ney, E. A. (2022). Collaborative community responsive training: University and community partnership. *Training and Education in Professional Psychology*, 16(2), 143.
- Nguyen, T. H. (2016). Building human resources management capacity for university research: The case at four leading Vietnamese universities. *Higher education*, 71(2), 231-251.
- Núñez-Canal, M., de Obesso, M. D. L. M., & Pérez-Rivero, C. A. (2022). New challenges in higher education: A study of the digital competence of educators in Covid times. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121270.
- O'Neill, M. & Bagchi-Sen, S. (2023). Public universities and human capital development in the United States. *GeoJournal*, 88(1), 733-751.
- Ogundari, K. & Awokuse, T. (2018). Human capital contribution to economic growth in Sub-Saharan Africa: does health status matter more than education?. *Economic Analysis and Policy*, 58, 131-140.
- O'shea, R. P., Allen, T. J., Chevalier, A., & Roche, F. (2005). Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of US universities. *Research policy*, 34(7), 994-1009.
- Quan, S. (2019). Exploration and Research on Educational Governance in Higher Vocational Colleges. In *2018 International Workshop on Education Reform and Social Sciences (ERSS 2018)*, (pp. 303-307). Atlantis Press.
- Raghavan, S., Subramaniam, N. K., & Awang, A. I. (2025). Unboxing micro-credentials for ODL universities: Competency development for human capital. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 26(1), 1-15.
- Rahardja, U., Moein, A., & Lutfiani, N. (2018). Leadership, competency, working motivation and performance of high private education lecturer with institution accreditation B: Area kopertis IV Banten province. *Man India*, 97(24), 179-192.
- Ramírez-Montoya, M. S., Tariq, R., Rozo-García, H., & Muñoz, F. A. G. C. (2025). A look at Sustainability through the Lens of the Sustainable Development Goals and Education 5.0: A systematic Review of the Literature. *Journal of Social Studies Education Research*, 16(1), 32-57.

- Rasmussen, E. & Wright, M. (2015). How can universities facilitate academic spin-offs? An entrepreneurial competency perspective. *The Journal of Technology Transfer*, 40, 782-799.
- Richmond, A. S. & Fleck Dillen, B. (2025). The impact of a learning-centered syllabus and cartoons on multicultural teaching competencies, teaching behaviors, and syllabus tone. *Scholarship of Teaching and Learning in Psychology*.
- Rinas, R., Kiltz, L., Dresel, M., & Daumiller, M. (2023). How university instructors' achievement goals are related to subjective well-being: A cross-lagged panel analysis. *Journal of Educational Psychology*, 115(8), 1141.
- Saadat, E. (2012). *Human Resource Management*. Tehran: SAMT (Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Humanities), Center for Research and Development in Humanities. (in Persian)
- Salas Velasco, M. (2014). Do higher education institutions make a difference in competence development? A model of competence production at university. *Higher Education*, 68, 503-523.
- Sandelowski, M. & Barros, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing company Inc.
- Schober, B., Klug, J., Jöstl, G., Spiel, C., Dresel, M., Steuer, G., ... & Ziegler, A. (2015). Gaining substantial new insights into university students' self-regulated learning competencies: How can we succeed?. *Zeitschrift für Psychologie*, 223(1), 64-65.
- Schofer, E., Ramirez, F. O., & Meyer, J. W. (2021). The societal consequences of higher education. *Sociology of Education*, 94(1), 1-19.
- Sebola, M. P. (2023). South Africa's public higher education institutions, university research outputs, and contribution to national human capital. *Human Resource Development International*, 26(2), 217-231.
- Sedyastuti, K., Suwarni, E., Rahadi, D. R., & Handayani, M. A. (2021). Human Resources Competency at Micro, Small and Medium Enterprises in Palembang Songket Industry. In 2nd Annual Conference on Social Science and Humanities (ANCOSH 2020) (pp. 248-251). Atlantis Press.
- Smith, C. & Bayazit, O. (2024). Transitioning from an institutionally defined candidate search to the Analytic Hierarchy Process: improving faculty selection. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, 16(2).
- Southworth, J., Migliaccio, K., Glover, J., Glover, J. N., Reed, D., McCarty, C., ... & Thomas, A. (2023). Developing a model for AI Across the curriculum: Transforming the higher education landscape via innovation in AI literacy. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 4, 100127.
- Sukalova, V. & Ceniga, P. (2020). Diversity Management in Sustainable Human Resources Management. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 74, p. 01033). EDP Sciences.
- Suleman, F. (2018). The employability skills of higher education graduates: insights into conceptual frameworks and methodological options. *Higher Education*, 76, 263-278.
- Tek, M., Nok, S., & Chea, P. (2024). What makes academics (in) active in higher education internationalisation: Evidence from Cambodia. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 46(4), 362-376.
- Tran, N. P. & Vo, D. H. (2020). Human capital efficiency and firm performance across sectors in an emerging market. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1738832.
- Valero, A. & Van Reenen, J. (2019). The economic impact of universities: Evidence from across the globe. *Economics of Education Review*, 68, 53-67.
- Veles, N., Graham, C., & Ovaska, C. (2023). University professional staff roles, identities, and spaces of interaction: Systematic review of literature published in 2000–2020. *Policy Reviews in Higher Education*, 7(2), 127-168.
- Winters, J. V. (2011). Human capital, higher education institutions, and quality of life. *Regional Science and Urban Economics*, 41(5), 446-454.
- Zarjou, S. , Moghimi, S. M. , Yazdani, H. R. and Mohammad Esmaeili, N. (2025). Identifying and Prioritizing the Challenges Facing the Transition to a Third-Generation University (Case study: University of Tehran). *Innovation Economic Ecosystem Studies*, 5(4), 59-82. doi: 10.22111/innoeco.2026.53961.1224(in Persian)
- Zarjou, S , Moghimi, S M , Mohammad Esmaeili, N and Yazdani, H R . (2026). A Semi-Systematic Review of Graduate Competence; Linking Higher Education with the Needs of Industry, Entrepreneurship, and Business. *Educational Leadership Research*, 10(38), 291-335. doi: 10.22054/jrlat.2025.87883.1884(in Persian)
- Zarjou, S , Moghimi, S M , Mohammad Esmaeili, N and 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: 10.22059/jed.2025.402163.654579(in Persian)