

## عوامل موثر بر معماری منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس

مهدی مهدی زاده رستم؛ ایرج سلطانی<sup>۲\*</sup>، حمید دوازده امامی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۹/۲۳ صص ۳۷۳-۳۹۸ تاریخ پذیرش: ۹۹/۶/۲۳

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی معماری سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، توسعه ای - کاربردی است. جامعه آماری پژوهش برابر ۱۲۹۷ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس بوده که با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه آماری نیز ۲۹۷ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شده‌اند. از روش مطالعات کتابخانه و میدانی برای گردآوری اطلاعات استفاده شده که ابزار گردآوری پرسشنامه استاندارد معماری مدیریت منابع انسانی مهدی زاده و همکاران (۲۰۱۹) بوده است. برای تعیین الگوی مناسب با استفاده از نرم‌افزار لیزرل به سنجش مدل با تکنیک معادلات ساختاری پرداخته شده است که در نهایت حاصل این تجزیه و تحلیل یک الگوی مناسب برای معماری سازمانی را در بر داشت. نتایج نشان داده است که معماری منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس، شامل بعدهای، پیشرانهای کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی، عناصر پایه کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی، سیستم‌های کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی، رفتارهای کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی، وظایف و فعالیت‌های کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی و محصولات و عملکرد کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی می‌باشد که وظایف و فعالیت‌های معماری معماری منابع انسانی ی‌شترین اولویت در معماری منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس را داراست.

**واژگان کلیدی:** معماری مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس

۱ دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

۲ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

\* (نویسنده مسئول) [i.soltani@khuisf.ac.ir](mailto:i.soltani@khuisf.ac.ir)

۳ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

## ۱- مقدمه

امروزه در دنیای کسب و کار، منابع انسانی به عنوان سرمایه اساسی سازمان‌ها در کنار منابع فناوری، منابع مالی و غیره مطرح بوده و در حقیقت رکن اساسی هر سازمان در برآورده ساختن راهبردها و حصول اهداف سازمان است. جایگاه معماری مدیریت منابع انسانی نه تنها به لحاظ نقش آن در پیاده‌سازی راهبردهای منابع انسانی سازمان، بلکه به این خاطر که می‌تواند منابع انسانی را به یک منبع رقابتی پایدار تبدیل کند از اهمیت بالایی برخوردار است و برای سازمان ارزشمند و کمیاب هستند و به راحتی قابل کپی‌برداری، تقلید و جایگزینی نیستند و در واقع محور ایجاد قابلیت‌های سازمانی برای تحقق اهداف سازمانی می‌باشند (Boon & et al, 2011)

موفق نبودن دانشگاه‌ها در ارتقای به سازمان پویا و چابک تا حد زیادی به سبب طبیعت ذاتی سازمان‌های بزرگ از جمله: ماهیت غیر شخصی روابط، ساختار سلسله مراتبی، فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه، نیاز به کنترل و پایبندی به قوانین و شیوه‌ها، روش‌های نامناسب جبران خسارت‌های ناشی از خطرپذیری و نظایر آن هاست. هم چنین انبوه‌سازی آموزش عالی، برنامه‌های اشتغال، خواسته‌های دانشجویی، توسعه مهارت‌های، جهانی‌سازی، راهبردهای بین‌المللی‌سازی دانشگاه، پیکربندی دانش جهانی، فرایندهای تعامل و انتقال دانش، بودجه‌های دانشگاهی، آزادی علمی و استقلال دانشگاهی و خلق ارزش عمومی، نیز از جمله چالش‌های محیط دانشگاه‌هاست (Abedi & et al, 2018). متأسفانه به دلیل هم‌خوانی نداشتن دروس دانشگاهی با نیازهای جامعه، دانش‌آموختگان دانشگاه از تخصص و کارایی لازم برخوردار نیستند، در چنین شرایطی توجه به مسایل کارافرینی، بسط و توسعه آن در آموزش عالی اهمیت ویژه‌ای دارد (Abedi & Aghli, 2018). از نگاهی دیگر با توجه به شتاب روزافزون تغییرات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی در جامعه و شکل‌گیری چالش‌ها و انتظارات جدید در جامعه، توجه به توسعه قابلیت مشارکت و ترویج روحیه آن در دانش‌آموختگان و حتی دانشجویان بسیار ضروری است (Alizadeh Majd, 2015)

رشد فزاینده دانشجویان، فشار عمده جهت رقابت با انواع دیگر نظام‌های آموزشی و هم‌چنین با سایر بخش‌های اجتماعی و اقتصادی به منظور تصاحب منابع بیشتر از یک طرف و کاهش منابع مالی دولت از سوی دیگر، به همراه فشار مستمر از سوی دانشجویان متقاضی اشتغال، دانشگاه‌ها را ملزم به پاسخگویی بیشتر می‌کند. از دیگر سو، افزایش تعداد دانشجویان کشور طی چند دهه اخیر و حجم بالای تقاضای تحصیلی نسبت به ظرفیت بازار کار برای دانش‌آموختگان، نکته‌ای است که مسوولان و صاحب‌نظران را نه تنها در کشورهای در حال توسعه بلکه در کشورهای توسعه‌یافته نیز به نوعی درگیر مشکلات ناشی از آن کرده است. با نگاهی

به افزایش تعداد دانش‌آموختگانی که بدون برآورد دقیق از نیازهای بازار کار با تخصص‌های نه چندان کاربردی در عمل، به عرصه اشتغال چشم دوخته‌اند، می‌توان دریافت که عدم سیاست‌گذاری مناسب و برنامه‌ریزی منسجم در نظام آموزشی کل کشور مهم‌ترین علت بروز چنین بحرانی است (Khosravari & et al, 2017).

در حال حاضر دانشگاه آزاد اسلامی با مشکلات متعددی در حوزه منابع انسانی رو به رو است. در نظر نگرفتن نیازها و اولویت‌های نیروی انسانی، عدم حمایت لازم از طرف مدیران ارشد دانشگاه‌ها، اجباری بودن برنامه‌ها و نبودن آزادی عمل برای انتخاب آن‌ها و فقدان انگیزه و مشوق‌های لازم، با توجه به رشد پایین جمعیت در کشور که به مرحله دانشگاهی رسیده است، گسترش بیش از اندازه دانشگاه‌ها، پیشرفت تکنولوژی، بالا بودن نسبت کارکنان به دانشجویان در اکثر دانشگاه‌ها که از ۷۰ به ۴۰ رسیده است و همچنین نسبت حقوق کارکنان و اعضای هیات علمی به شهریه‌های دریافتی به جای ۵۰ درصد به ۹۰ درصد رسیده است می‌تواند مشکلات عدیده‌ی زیادی را در برای واحدهای دانشگاهی و در پی آن در سطح استان و در نهایت در سطح کل دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایجاد کند. لذا نیاز به اقدام سریع در تحول ساختار مدیریت منابع انسانی در جهت کوچک‌سازی در خصوص همسو سازی با ماموریت و اهداف دانشگاه است به عنوان مهم‌ترین مشکلات موجود در دانشگاه آزاد شناسایی شده‌اند (Shafi Zadeh, 2013).

در پژوهشی، عملکرد اعضای هیات علمی به عنوان بخش مهمی از نیروی انسانی دانشگاه آزاد فارس در بعد کارکردی و زیرمolfه‌های آن وضعیت نامطلوب و پایین حد متوسط ارزیابی شده است. این شواهد بیانگر ضرورت به کارگیری معماری مدیریت منابع انسانی در دانشگاه آزاد استان فارس است، علی‌رغم آشکار بودن چنین رسالتی، در عمل شواهد آشکاری نظیر بیکاری پرشمار دانش‌آموختگان، کاهش کیفی تحصیلی، نرخ پایین دانشی و فناورانه و نیز ضعف روحیه، فرهنگ و ارزش‌های کاری در بین کارکنان و مدیران سازمان‌ها گویای وجود نقصانی در کارکرد توسعه‌ی نظام آموزشی کشور است که تداوم آن موجب دامن زدن به کلاف سردرگم توسعه نیافتگی این بخش‌ها از یک سو و هدر رفت منابع و سرمایه‌های اختصاص‌یافته و فرصت‌های از دست رفته می‌شود. حال با توجه به مشکلات مدیریت منابع انسانی و روحیه ضعیف کار در دانشگاه آزاد اسلامی و اینکه تحقیقات گذشته در زمینه دانشگاه به بررسی ساختار دروس و شکل ارائه آن پرداخته و نگاهی به تاثیر معماری و ساختار منابع انسانی در آن نداشته است (Hashemi & et al, 2017) بر این اساس پژوهش حاضر برآن است تا با تدوین چارچوب معماری مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی گامی اساسی در جهت بهبود و آرایه الگوی معماری مدیریت منابع انسانی در دانشگاه آزاد

اسلامی استان فارس بردارد. حال با توجه به مشکلات مدیریت منابع انسانی و روحیه ضعیف در دانشگاه آزاد اسلامی، بر این اساس پژوهش حاضر بر آن است تا با تدوین چارچوب مدیریت منابع انسانی معماری سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی گامی اساسی در جهت بهبود و ارائه الگوی معماری سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس بردارد و به این سوالات پاسخ داده خواهد شد:

۱. اولویت مولفه‌های معماری مدیریت منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس چگونه است؟

۲. اولویت شاخص‌های معماری مدیریت منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس چگونه است؟

## ۲- پیشینه تحقیق

اسماعیلی و همکاران (۲۰۱۹) پژوهش با عنوان ارائه الگوی معماری منابع انسانی الگوی معماری شده منابع انسانی در سازمان‌های انتظامی انجام دادند. بر اساس الگوی معماری شده منابع انسانی ناجا، اکثریت کارکنان از منحصربه‌فردی و ارزش راهبردی بالاتر از میانگین برخوردار هستند که این میانگین در کارکنان صف بالاتر است؛ بنابراین به دلیل این ویژگی‌ها جایگزینی این کارکنان برای سازمان با هزینه‌های فراوانی مواجه بوده و به دلیل نقش پررنگ و ویژه کارکنان صف در ایجاد نظم و امنیت داخلی، اجرای برنامه‌های پرهزینه و راهبردی تعادل کار و زندگی برای این کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است. امین بیدختی و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به طراحی الگویی برای تضمین کیفیت دانشگاه کارآفرین پرداختند. پژوهش از نوع کیفی و روش آن مصاحبه بود. اساس نتایج پژوهش، الگویی شامل ۷ عامل (رهبری، ساختار و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه؛ منابع مالی، انسانی و زیربنایی؛ آموزش کارآفرینانه؛ حمایت از و تجاری‌سازی؛ همکاری و مشارکت داخلی، ملی و بین‌المللی؛ نظام ارزیابی کیفیت و عوامل محیطی یا زمینه‌ای) ترسیم شد که برای تضمین کیفیت دانشگاه کارآفرین باید مورد توجه قرار بگیرد. سلیمی فرد و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند که معیار پیش‌رانه‌ها در رتبه نخست جای می‌گیرد و پس از آن به ترتیب: نظام‌های منابع انسانی، عناصر پایه، رفتار کارکنان، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و محصولات معماری منابع انسانی در رتبه‌های دیگر قرار می‌گیرند. سپهوند و همکاران (۲۰۱۷) برنامه ریزی در جهت سرمایه‌گذاری منابع انسانی دانش محور و متخصص و ساماندهی سازمان بر اساس نیروهای انسانی با استعداد و کلیدی، نکته دیگری است که در معماری سرمایه‌های انسانی بسیار حائز اهمیت است. در نهایت، سازمان برای معماری مناسب سرمایه‌های انسانی باید فرایند کارمندیابی خود را بر اساس نیازسنجی و مبتنی بر شایستگی و قابلیت منابع انسانی انجام دهد. سانچز و بنورت (۲۰۱۹) تحلیل تاثیر پیکربندی ساختاری دانشگاه بر عملکرد

ماموریت انجام دادند. این پژوهش بر چهار عامل پیکربندی ساختاری دانشگاه ها (هسته مرکزی، سازمان اداری، شاخه های داخلی و مرکز آکادمیک) در مدل های دانشگاهی مختلف تمرکز می کند. موسیو و راماسیوتی (۲۰۱۹) نشان داده اند پنج عامل بر از طریق دانشگاه تاثیر دارد. محیط، وجود چارچوب های سیاست دانشگاه که به اختصاص یافته اند، میزان قابلیت اجرای تحقیقات دکترا برای یک موقعیت صنعتی، همکاری دانشجو-صنعت در طول دوره تحصیل در مقطع دکترا، پذیرش در دکترا. شواهد تجربی نشان می دهند که هم عوامل سطح دانشگاهی و هم سطح دوره آموزشی تاثیر اساسی بر تصمیمات دانشجویان برای راه اندازی کارهای جدید دارند. دالمارکو (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان ساخت دانشگاه های در یک اقتصاد نوظهور: شواهد از برزیل انجام دادند که هدف این تحقیق شناسایی فعالیت های بالقوه و سیاست های موثر برای تشویق انتقال فناوری آکادمیک در برزیل است. استارت آپ های دانشگاهی بیشتر براساس فناوری های خود کارآفرین هستند تا مجوز های دانشگاه. کیفیت آموزش علاوه بر داشتن ارتباط نزدیک با تحقیقات کاربردی، دانشگاه ها را تشویق می کنند تا برنامه های کسب و کارشان را به کارهای مخاطره آمیز استارت آپ منتقل کنند. اگرچه کارهای مخاطره آمیز جدید براساس مجوزهای دانشگاهی نیستند، آن ها یک نقش پویا گرایانه و پویا برای پیشرفت های اجتماعی-اقتصادی ایفا می کنند. فراریس و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان بررسی کارکردهای معماری منابع انسانی در توسعه شهرهای هوشمند انجام دادند. در این شرکت ها از سه سیستم مختلف مدیریت منابع انسانی استفاده می شود که یکی مربوط به شرکت و دو تای دیگر مربوط به پروژه است. در مجموع نتایج نشان داد که نحوه معماری منابع انسانی در شرکت باعث افزایش توانمندی های مدیران شهرهای هوشمند می شود.

### ۳- روش پژوهش

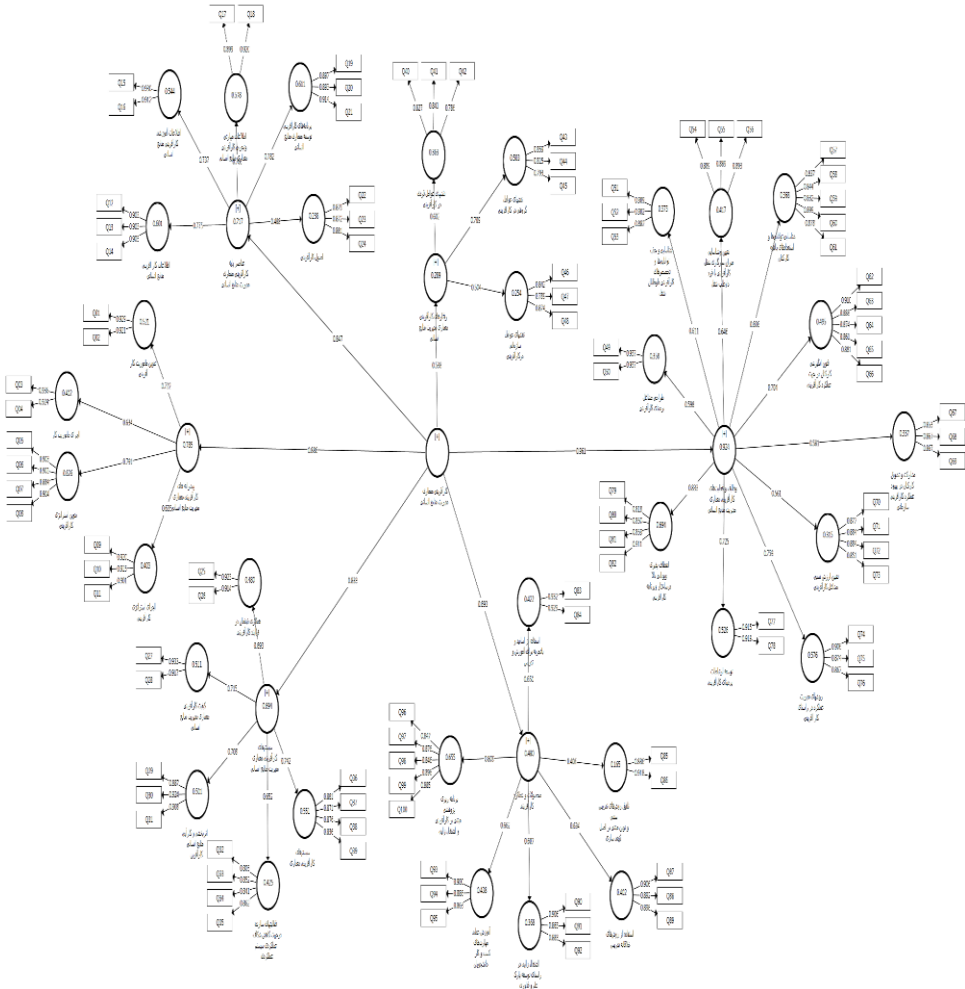
تحقیق حاضر از نوع تحقیق کاربردی و هم چنین تحقیق توسعه ای است. هدف از پژوهش های کاربردی حل مسائل فوری و عملی است. چنین پژوهشی به سوی مساله ای خاص جهت گیری می شود و برای به دست آوردن راه حل مسائل خاص به دانش عمومی در آن زمینه کمک می کند (Khoei Nezhad, 2015). از طرفی چون پژوهش به تبیین مدل می پردازد می توان گفت که در دسته پژوهش های توسعه ای نیز قرار دارد. این نوع پژوهش یعنی انجام فعالیت های لازم و سازمان یافته برای اصلاح و نوآوری در موردی خاص که موجب توسعه و رشد علم و فناوری خواهد شد. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استاندارد مهدی زاده و همکاران (۲۰۱۸) استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش ۱۲۹۷ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی فارس بوده که بر اساس فرمول کوکران ۲۹۷ نفر به روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای انتخاب شده اند. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون های توصیفی

(فراوانی و درصد فراوانی) و لیزرل استفاده خواهد شد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه گیری (بارهای عاملی) مرتبه دوم و سوم و چهارم را با استفاده از آماره  $t$ ، آزمون می‌کند. در سطح خطای ۵ درصد مقادیر آزمون معناداری بزرگتر از ۱,۹۶ یا کوچک تر از ۱,۹۶- نشان دهنده معنادار بودن روابط میان شاخص‌ها و متغیرهای مکنون متناظر خود است. مقادیر محاسبه شده  $t$  برای هر یک از بارهای عاملی و ضرایب مسیر بالای ۱/۹۶ است.

#### ۴- یافته‌ها

##### ۴-۱. آمار استنباطی یافته‌های تحقیق:

با توجه به تعدد شاخص‌های مدل و کوچک بودن اندازه نمونه برای تایید مدل از تکنیک تحلیل عاملی تاییدی (CFA) و از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. روش تخمین لیزرل ضرایب را به گونه‌ای تعیین می‌کند که مدل حاصل شده، بیشترین قدرت تفسیر و توضیح را دارا باشد؛ بدین معنا که مدل بتواند با بالاترین دقت و صحت، متغیر وابسته نهایی، را پیش بینی کند. روش حداقل مربعات جزئی که در بحث الگوسازی رگرسیونی آن را با لیزرل نیز معرفی می‌کنند، یکی از روش‌های آماری چند متغیره محسوب می‌شود که به وسیله آن می‌توان علی رغم برخی محدودیت‌ها مانند: نامعلوم بودن توزیع متغیر پاسخ، وجود تعداد مشاهدات کم و یا وجود خود همبستگی جدی بین متغیرهای توضیحی؛ یک یا چند متغیر پاسخ را به طور همزمان در قبال چندین متغیر توضیحی الگوسازی کرد.



شکل (۱): مدل تحلیل عاملی تاییدی در حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری

شکل (۱) مدل تحلیل عاملی تاییدی چند سطحی را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. در این نمودار اعداد و یا ضرایب به سه دسته تقسیم می‌شوند. دسته‌ی اول تحت عنوان معادلات اندازه‌گیری مرتبه سوم هستند که روابط بین معماری مدیریت منابع انسانی با رویکرد دانشگاه کار آفرین و ۶ بعد اصلی خود شامل (۱-پیشراشه‌های کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی، ۲-عناصر پایه کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی، ۳-سیستم‌های کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی، ۴-رفتارهای کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی، ۵-وظایف و فعالیت‌های کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی و ۶-محصولات و عملکرد کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی) است، (بارهای عاملی مرتبه سوم). دسته دوم روابط بین ابعاد و مولفه‌های خود هستند. (بارهای عاملی مرتبه دوم). روابط بین مولفه‌ها و گویه‌ها (سوالات پرسشنامه) تحت عنوان بارهای عاملی مرتبه اول می‌باشند که در جداول (۱) تا (۳) نشان داده شده‌اند. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) مرتبه اول و دوم و سوم را با استفاده از آماره  $t$ ، آزمون می‌کند. در سطح خطای ۵ درصد مقادیر آزمون معناداری بزرگ‌تر از ۱,۹۶ یا کوچک‌تر از ۱,۹۶- نشان دهنده معنادار بودن روابط میان شاخص‌ها و متغیرهای مکنون متناظر خود است. مقادیر محاسبه شده  $t$  برای هر یک از بارهای عاملی و ضرایب مسیر بالای ۱/۹۶ است. لذا می‌توان همسویی سوالات پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان داد. (هومن، ۱۳۸۸).

## ۲-۴. بررسی روایی شاخص

به منظور تحلیل ساختار پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر متغیر از بارهای عاملی استفاده شده است. نتایج بارهای عاملی در جداول (۱) تا (۳) نشان داده شده‌اند. بارعاملی نشان دهنده این موضوع است که چه میزان از واریانس‌های شاخص‌ها توسط متغیر مکنون خود توضیح داده می‌شود. مقدار این شاخص باید از ۰/۵ بزرگ‌تر و در فاصله اطمینان ۹۵٪ معنادار باشد. معنی‌داری این شاخص توسط بوت‌استرپ یا جک‌فینگ بدست می‌آید. شاخصی که بار عاملی بیشتری داشته باشد، اهمیت بالاتری در اندازه‌گیری مولفه مربوط دارد.



## جدول (۱): نتایج بارهای عاملی مرتبه اول معماری مدیریت منابع انسانی

رتبه	سطح معناداری	آماره تی	بارعاملی	شاخصها
۸	۰/۰۰۰	۸۲/۸۰۹	۰/۹۲۹	۱- ضرورت واگذاری امور دولتی در زمینه کوچک سازی
۱۲	۰/۰۰۰	۷۳/۵۵۶	۰/۹۲۱	۲- کارآفرینی اساس مأموریت دانشگاه
۳	۰/۰۰۰	۱۱۴/۶۶۲	۰/۹۳۶	۳- رقابت سالم منجر به تحقق مأموریت دانشگاه ها
۱۰	۰/۰۰۰	۷۴/۱۳۶	۰/۹۲۴	۴- اولویت بخشی مأموریت کارآفرینی در معماری منابع انسانی
۳۱	۰/۰۰۰	۶۲/۴۵۴	۰/۹۰۳	۵- راهبردی نمودن کارآفرینی در سطح کلان دانشگاهها
۳۶	۰/۰۰۰	۶۸/۱۲۶	۰/۹۰۱	۶- اولویت استراتژی در پیشرانه‌های معماری مدیریت منابع انسانی
۵۵	۰/۰۰۰	۵۷/۵۰۰	۰/۸۸۴	۷- مدیریت استراتژیک عامل ماندگاری کارکنان در سازمان
۳۰	۰/۰۰۰	۶۹/۱۵۵	۰/۹۰۴	۸- تدوین استراتژی عملگرای کارآفرینی
۱۳	۰/۰۰۰	۹۶/۷۱۸	۰/۹۲۰	۹- نقش بارز استراتژی مطلوب در توسعه کارآفرینی معماری منابع انسانی.
۱۹	۰/۰۰۰	۷۴/۹۴۲	۰/۹۱۵	۱۰- عملیاتی نمودن برنامه‌های کارآفرینی
۳۷	۰/۰۰۰	۵۸/۴۹۶	۰/۹۰۱	۱۱- استراتژی منطقی کارآفرینی، عامل اشتغال زایی
۳۲	۰/۰۰۰	۶۱/۹۹۶	۰/۹۰۳	۱۲- طراحی معماری منابع انسانی بر مبنای اطلاعات کارآفرینی کارکنان
۳۳	۰/۰۰۰	۷۰/۳۷۵	۰/۹۰۳	۱۳- طراحی سیستم اطلاعات مطلوب کارآفرینی
۳۴	۰/۰۰۰	۷۰/۳۱۳	۰/۹۰۳	۱۴- کاربردی نمودن سیستم اطلاعاتی کارآفرینی
۶	۰/۰۰۰	۹۹/۳۷۸	۰/۹۳۰	۱۵- توسعه کارآفرینی از طریق آموزش
۲۲	۰/۰۰۰	۵۲/۹۰۴	۰/۹۱۲	۱۶- آموزش نوین کارکنان و مدیران در جهت توانمندسازی کارآفرینی
۴۰	۰/۰۰۰	۵۷/۰۷۴	۰/۸۹۹	۱۷- نقش کلیدی مهارت سرمایه انسانی در معماری منابع انسانی
۱۴	۰/۰۰۰	۸۰/۷۳۴	۰/۹۲۰	۱۸- توجه به مهارت کارآفرینی کارکنان
۴۲	۰/۰۰۰	۶۹/۵۴۴	۰/۸۹۷	۱۹- توسعه کارکنان دانش محور و شغل محور وفادار به سازمان
۴۵	۰/۰۰۰	۶۸/۲۱۲	۰/۸۹۳	۲۰- نقش بارز تکنولوژی معماری منابع انسانی در توسعه کارآفرینی
۲۰	۰/۰۰۰	۸۲/۲۵۳	۰/۹۱۴	۲۱- اهمیت بخشی بهسازی منابع انسانی در کارآفرینی
۶۲	۰/۰۰۰	۴۶/۷۹۶	۰/۸۷۹	۲۲- کارآفرینی اساس برنامه ریزی معماری منابع انسانی
۷۰	۰/۰۰۰	۳۵/۸۹۸	۰/۸۷۲	۲۳- طراحی برنامه‌های عملیاتی کارآفرینی

۶۰	۰/۰۰۰	۴۶/۱۳۴	۰/۸۸۱	۲۴- ابهام‌گریزی در برنامه‌کارآفرینی
۱۱	۰/۰۰۰	۹۵/۶۹۴	۰/۹۲۳	۲۵- اجرای مدیریت مشارکتی در تصمیمات کارآفرینی
۲۱	۰/۰۰۰	۶۴/۱۹۳	۰/۹۱۴	۲۶- ترویج فرهنگ مشارکت کارآفرینانه در دانشگاه زمینه ساز کارآفرینی جامعه
۴	۰/۰۰۰	۱۱۳/۹۹۹	۰/۹۳۳	۲۷- اهمیت به سطح کیفی در اجرای تصمیمات کارآفرینی
۱۷	۰/۰۰۰	۶۳/۹۹۹	۰/۹۱۷	۲۸- کاهش کیفی سرمایه و زمان در صورت ناکارآمدی معماری منابع انسانی
۵۰	۰/۰۰۰	۵۲/۴۴۳	۰/۸۸۷	۲۹- تاکید بر اثربخشی کارآفرینی در عملیات جاری
۹	۰/۰۰۰	۹۹/۷۶۷	۰/۹۲۴	۳۰- نقش با رز معماری منابع انسانی در کارایی کارآفرینی
۲۶	۰/۰۰۰	۸۰/۱۸۶	۰/۹۰۸	۳۱- ارزیابی کارایی کارآفرینی کارکنان
۹۷	۰/۰۰۰	۲۵/۶۷۹	۰/۸۰۳	۳۲- مقایسه معماری وضعیت جاری با وضعیت مطلوب و انجام اصلاحات
۸۲	۰/۰۰۰	۴۲/۱۶۳	۰/۸۵۲	۳۳- تعامل سازنده با محیط خارجی
۹۰	۰/۰۰۰	۳۸/۸۰۰	۰/۸۴۱	۳۴- تحلیل وضعیت موجود دانشگاه نسبت به سایر رقبای دانشگاهی
۷۷	۰/۰۰۰	۳۴/۶۵۹	۰/۸۶۲	۳۵- اهمیت بازخورد کارآفرینی در جامعه
۶۱	۰/۰۰۰	۵۶/۹۹۶	۰/۸۸۱	۳۶- طراحی سیستم معماری منابع انسانی بر اساس استراتژی سازمان
۷۱	۰/۰۰۰	۵۱/۰۲۹	۰/۸۷۱	۳۷- طراحی سیستم معماری منابع انسانی بر اساس مشتری مداری
۶۵	۰/۰۰۰	۴۹/۶۲۵	۰/۸۷۶	۳۸- استراتژی نتیجه‌گرا عامل سیستم کارآفرینی
۹۲	۰/۰۰۰	۳۷/۵۷۰	۰/۸۳۶	۳۹- رویکرد فرایند سیستمی کارآفرینی
۹۴	۰/۰۰۰	۳/۳۰۴	۰/۸۲۷	۴۰- اهمیت اخلاق فنی، حرفه ای کارآفرینان
۸۹	۰/۰۰۰	۳/۵۲۵	۰/۸۴۱	۴۱- انگیزه مادی و فردی عامل رفتاری کارکنان
۱۰۰	۰/۰۰۰	۳/۲۷۵	۰/۷۸۶	۴۲- اهمیت رفتار فردی
۸۰	۰/۰۰۰	۱۰/۹۳۴	۰/۸۵۹	۴۳- گروه بندی منابع انسانی بر اساس ماهیت گروهی
۹۶	۰/۰۰۰	۱۰/۰۳۶	۰/۸۱۵	۴۴- گروه بندی سرمایه انسانی، عامل ارزش گذاری در موقعیت استراتژیک
۹۸	۰/۰۰۰	۹/۲۳۲	۰/۷۹۳	۴۵- اهمیت رفتار گروهی
۸۸	۰/۰۰۰	۱۱/۹۷۲	۰/۸۴۲	۴۶- اولویت رفتاری به مقررات سازمانی
۹۹	۰/۰۰۰	۱۱/۹۰۰	۰/۷۸۹	۴۷- اولویت رفتاری به فرهنگ سازمانی
۶۷	۰/۰۰۰	۱۲/۰۰۶	۰/۸۷۴	۴۸- اهمیت نسبی رفتار سازمانی به رفتار فردی و گروهی

۲	۰/۰۰۰	۱۰۱/۰۷۸	۰/۹۳۷	۴۹- طراحی فنی و اجتماعی مشاغل
۱	۰/۰۰۰	۸۳/۳۲۹	۰/۹۳۷	۵۰- طراحی و تجزیه و تحلیل مشاغل کارآفرینی
۲۵	۰/۰۰۰	۶۴/۷۲۶	۰/۹۰۹	۵۱- تعهد کارآفرینی سازمانی اولویت در گزینش کارکنان
۳۵	۰/۰۰۰	۵۴/۳۰۲	۰/۹۰۲	۵۲- جذب کارکنان بر اساس میزان شایستگی در کارآفرینی
۵۸	۰/۰۰۰	۴۶/۹۳۸	۰/۸۸۲	۵۳- جذب کارآفرینان حرفه ای
۴۷	۰/۰۰۰	۴۸/۲۷۱	۰/۸۸۹	۵۴- تنوع استخدام و دسته بندی منابع انسانی بر اساس ویژگی‌های سرمایه انسانی
۴۸	۰/۰۰۰	۴۷/۳۳۷	۰/۸۸۹	۵۵- شرح وظایف کارآفرینی کارکنان
۴۴	۰/۰۰۰	۵۱/۶۴۳	۰/۸۹۳	۵۶- شرح مسوولیت کارآفرینی کارکنان
۹۱	۰/۰۰۰	۳۵/۱۵۷	۰/۸۳۷	۵۷- سرمایه انسانی به منزله دارایی سازمان
۸۷	۰/۰۰۰	۳۹/۴۱۳	۰/۸۴۴	۵۸- منحصر به فرد بودن سرمایه انسانی
۹۳	۰/۰۰۰	۳۳/۹۸۳	۰/۸۳۲	۵۹- استراتژیک بودن سرمایه انسانی.
۳۹	۰/۰۰۰	۷۶/۵۶۹	۰/۸۹۹	۶۰- تشکل صنفی کارآفرینان
۶۳	۰/۰۰۰	۵۱/۸۱۴	۰/۸۷۸	۶۱- شناسایی قابلیت‌های فردی کارآفرینی کارکنان
۲۴	۰/۰۰۰	۷۳/۴۳۷	۰/۹۱۰	۶۲- ایجاد آرامش در محیط کارآفرینی
۴۹	۰/۰۰۰	۶۹/۴۵۵	۰/۸۸۸	۶۳- حمایت سازمانی کارفرینان
۶۹	۰/۰۰۰	۴۵/۴۶۷	۰/۸۷۴	۶۴- پرداخت عادلانه کارکنان کارآفرین
۷۸	۰/۰۰۰	۴۴/۳۱۷	۰/۸۶۱	۶۵- تقویت مسوولیت پذیری کارآفرینان
۵۹	۰/۰۰۰	۵۵/۶۰۶	۰/۸۸۱	۶۶- تعهد سازمانی کارکنان عامل وفاداری به سازمان
۸۱	۰/۰۰۰	۳۵/۷۹۴	۰/۸۵۳	۶۷- مشارکت سرمایه انسانی در استراتژی‌های مختلف
۷۲	۰/۰۰۰	۴۲/۰۰۶	۰/۸۶۷	۶۸- تفویض اختیار کارکنان عامل کارآفرینی
۷۴	۰/۰۰۰	۴۶/۶۳۸	۰/۸۶۷	۶۹- مدیریت مشارکتی عامل ماندگاری کارکنان در سازمان
۶۴	۰/۰۰۰	۵۴/۵۱۲	۰/۸۷۷	۷۰- اولویت ارزشی کارکنان دانش محور و شغل محور در مورد قراردادی و پیمانی
۵۴	۰/۰۰۰	۴۵/۰۴۶	۰/۸۸۴	۷۱- ارزش گذاری شرکای خارجی در الگوی کارآفرین
۵۶	۰/۰۰۰	۵۴/۸۱۰	۰/۸۸۴	۷۲- ارزشیابی کارآفرینی معماری سازمانی قبل از معماری مدیریت منابع
۸۳	۰/۰۰۰	۳۲/۸۹۴	۰/۸۵۱	۷۳- ارتباط جذب منابع مالی دانشگاهها با سطح ارزش کارآفرینی دانشگاهها
۲۸	۰/۰۰۰	۷۵/۵۰۸	۰/۹۰۶	۷۴- فاصله گرفتن از فعالیت‌های روزمره گی کارکنان. کلیدی
۶۸	۰/۰۰۰	۴۷/۸۳۹	۰/۸۷۴	۷۵- مدیریت عملکرد کارکنان در راستای کارآفرینی

۷۳	۰/۰۰۰	۴۴/۲۳۱	۰/۸۶۷	۷۶- تدوین رویه فعالیت‌های کارآفرینی
۱۸	۰/۰۰۰	۶۷/۸۲۳	۰/۹۱۵	۷۷- ارتباطات همه جانبه اثربخش در جهت کارآفرینی
۱۵	۰/۰۰۰	۷۴/۴۵۱	۰/۹۱۹	۷۸- مفهوم سازی نقشهای روابط سازمانی کارآفرینی
۹۵	۰/۰۰۰	۱/۵۲۳	۰/۸۱۸	۷۹- ساختار سازمانی بالاترین عامل تأثیرگذار در ایجاد اقتصاد دانش بنیان
۸۴	۰/۰۰۰	۱/۵۹۰	۰/۸۵۰	۸۰- سازماندهی مجدد منابع انسانی در جهت کارآفرینی
۷۹	۰/۰۰۰	۱/۵۹۳	۰/۸۵۹	۸۱- برداشتن موانع ساختاری کارآفرینی
۲۳	۰/۰۰۰	۱/۵۶۱	۰/۹۱۱	۸۲- از بین بردن بوروکراسی منفی در ساختار سازمانی
۵	۰/۰۰۰	۹۷/۶۷۸	۰/۹۳۲	۸۳- رویکرد کارآفرینانه استادان پلی به سوی کارآفرینی دانشگاه‌ها
۷	۰/۰۰۰	۹۶/۵۷۱	۰/۹۲۹	۸۴- استفاده از استادان خلاق و برجسته
۵۱	۰/۰۰۰	۲۵/۹۸۰	۰/۸۸۶	۸۵- نهادینه سازی به عملکرد بلند مدت کارآفرینی در میان کارکنان ودانشجویان
۱۶	۰/۰۰۰	۴۵/۰۹۵	۰/۹۱۸	۸۶- استادان شایسته عامل توسعه کیفی کارآفرینی
۲۹	۰/۰۰۰	۵۶/۸۶۶	۰/۹۰۶	۸۷- فنون و تفکر خلاق در جهت ایجاد کارآفرینی
۴۶	۰/۰۰۰	۵۴/۸۳۰	۰/۸۹۲	۸۸- اعمال گروه‌های تخصصی آموزشی کارآفرینی
۴۱	۰/۰۰۰	۶۱/۳۲۲	۰/۸۹۸	۸۹- کاربردی کردن سیستم آموزشی
۲۷	۰/۰۰۰	۶۴/۱۵۷	۰/۹۰۶	۹۰- تخصیص بودجه مناسب، امکانات و تجهیزات در راستای کارآفرینی
۷۶	۰/۰۰۰	۴۶/۶۶۷	۰/۸۶۳	۹۱- توسعه پارک علم و فناوری در جهت کارآفرینی
۵۷	۰/۰۰۰	۴۹/۵۴۵	۰/۸۸۳	۹۲- استفاده از تجهیزات پیشرفته کارآفرینی
۳۸	۰/۰۰۰	۵۹/۳۵۶	۰/۹۰۰	۹۳- آموزش مداوم و کاربردی کارآفرینی دانشجویان
۵۲	۰/۰۰۰	۵۴/۵۲۳	۰/۸۸۶	۹۴- آموزش کارآفرینی دانشجویان مبتنی بر کارهای عملی و تحقیقاتی
۷۵	۰/۰۰۰	۳۹/۹۲۶	۰/۸۶۳	۹۵- کارآفرینی محور جذب دانشجو
۸۵	۰/۰۰۰	۴۳/۸۹۵	۰/۸۴۷	۹۶- سنجش اعتبار انتشارات علمی دانشگاه مطابق با دستاوردهای کارآفرینی
۶۶	۰/۰۰۰	۵۰/۱۸۹	۰/۸۷۶	۹۷- مشارکت قراردادن طرح‌های پژوهشی کارآفرینی دانشگاه و بازار کار
۸۶	۰/۰۰۰	۵۱/۴۵۴	۰/۸۴۶	۹۸- زمینه سازی و ایجاد کارهای زایشی
۴۳	۰/۰۰۰	۶۷/۵۰۹	۰/۸۹۶	۹۹- تحقیقات کاربردی کارآفرینی
۵۳	۰/۰۰۰	۴۴/۷۷۲	۰/۸۸۵	۱۰۰- یادگیری مبتنی بر کارآفرینی در امور پژوهشی

## جدول (۲): نتایج بارهای عاملی مرتبه دوم معماری مدیریت منابع انسانی

ردیف	مولفه‌ها	بارعاملی (λ)	آمره تی	سطح معناداری	رتبه
۱	انعطاف پذیری و پویایی بالا در ساختار و برنامه کارآفرینی	۰/۸۱۵	۶/۶۸۹	۰/۰۰۰	۱
۲	برنامه ریزی پژوهشی_ مبتنی بر کارآفرینی و اشتغال زایی_	۰/۸۰۹	۲۸/۱ ۱۰	۰/۰۰۰	۲
۳	تدوین استراتژی کارآفرینی	۰/۷۹۱	۲۱/۷ ۵۲	۰/۰۰۰	۳
۴	برنامه‌های کارآفرینی توسعه معماری منابع انسانی	۰/۷۸۲	۲۶/۸۱ ۲	۰/۰۰۰	۴
۵	اطلاعات کار آفرینی منابع انسانی	۰/۷۷۵	۲۱/۷ ۵۵	۰/۰۰۰	۵
۶	اطلاعات مهارتی و تجربی کارآفرینی معماری منابع انسانی	۰/۷۶۰	۲۱/۸ ۳۲	۰/۰۰۰	۶
۷	روش های مدیریت عملکرد در راستای کار آفرینی	۰/۷۵۹	۲۲/۹ ۸۱	۰/۰۰۰	۷
۸	سیستم‌های کارآفرینی معماری	۰/۷۴۲	۱۶/۸۹ ۷	۰/۰۰۰	۸
۹	اطلاعات آموزشی کارآفرینی منابع انسانی	۰/۷۳۷	۱۹/۹ ۸۶	۰/۰۰۰	۹
۱۰	توسعه ارتباطات بر مبنای کارآفرینی	۰/۷۲۵	۱۹/۳ ۷۹	۰/۰۰۰	۱۰
۱۱	تدوین مأموریت کار آفرینی	۰/۷۲۲	۱۷/۶۴ ۳	۰/۰۰۰	۱۱
۱۲	کیفیت کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی	۰/۷۱۵	۱۹/۶۹ ۹	۰/۰۰۰	۱۲
۱۳	نقشهای عوامل گروهی در کارآفرینی	۰/۷۰۹	۶/۱۰۱	۰/۰۰۰	۱۳
۱۴	اثر بخشی و کارایی منابع انسانی کارآفرین	۰/۷۰۸	۱۴/۵ ۹۲	۰/۰۰۰	۱۴
۱۵	فنون انگیزشی کارکنان در جهت عملکرد کارآفرینی	۰/۷۰۴	۱۷/۳ ۰۴	۰/۰۰۰	۱۵
۱۶	همکاری ذی نفعان در فرایند کارآفرینی	۰/۶۹۳	۱۷/۴ ۴۵	۰/۰۰۰	۱۶
۱۷	آموزش عملی مهارت‌های_ کسب و کار دانشجویان_	۰/۶۶۲	۱۲/۸	۰/۰۰۰	۱۷

		۵۰			
۱۸	۰/۰۰۰	۱۰/۶۰ ۴	۰/۶۵۲	فعالیت‌های سازنده در جهت کاهش شکاف عملکردی سیستم عملکردی	۱۸
۱۹	۰/۰۰۰	۱۲/۵ ۷۴	۰/۶۵۰	استفاده از استادان و باتجربه برای آموزش و تدریس	۱۹
۲۰	۰/۰۰۰	۱۲/۴۶ ۰	۰/۶۴۶	تعیین و شناسایی میزان سازگاری شغل کارآفرینی با فرد داوطلب شغل	۲۰
۲۱	۰/۰۰۰	۱۱/۰ ۴۷	۰/۶۳۵	اجرای استراتژی کارآفرینی	۲۱
۲۲	۰/۰۰۰	۱۱/۳ ۹۵	۰/۶۳۴	اجرای ماموریت کار	۲۲
۲۳	۰/۰۰۰	۱۲/۳ ۳۵	۰/۶۳۴	استفاده از روش‌های خلاقانه تدریس	۲۳
۲۴	۰/۰۰۰	۱۰/۴ ۵۵	۰/۶۱۱	شناسایی و جذب توانایی‌ها و تخصص‌های کارآفرینی داوطلبان شغل	۲۴
۲۵	۰/۰۰۰	۹/۲۲ ۵	۰/۶۰۷	اشتغال زایی در خصوص توسعه پارک علم و فناوری	۲۵
۲۶	۰/۰۰۰	۱۰/۷ ۹۳	۰/۶۰۶	شناسایی توانایی‌ها و استعداد‌های بالقوه کارکنان	۲۶
۲۷	۰/۰۰۳	۲/۹۳ ۵	۰/۶۰۲	نقش‌های عوامل فردی در کارآفرینی	۲۷
۲۸	۰/۰۰۰	۹/۴۴ ۷	۰/۵۹۸	طراحی مشاغل بر مبنای کارآفرینی	۲۸
۲۹	۰/۰۰۰	۱۱/۴ ۵۶	۰/۵۸۱	مشارکت و تشویق کارکنان در بهبود عملکرد کارآفرینی سازمانی	۲۹
۳۰	۰/۰۰۰	۸/۴۶۷	۰/۵۶۱	تعیین ارزش نسبی مشاغل کارآفرینی	۳۰
۳۱	۰/۰۴۹	۲/۹۷ ۳	۰/۵۰۴	نقش‌های عوامل سازمانی در کارآفرینی	۳۱
۳۲	۰/۰۰۰	۵/۵۶۴	۰/۴۸۸	اصول کارآفرینی	۳۲
۳۳	۰/۰۰۰	۵/۱۷ ۸	۰/۴۰۶	تلفیق روش‌های تدریس سنتی و نوین مبتنی بر اصل کیفی سازی	۳۳

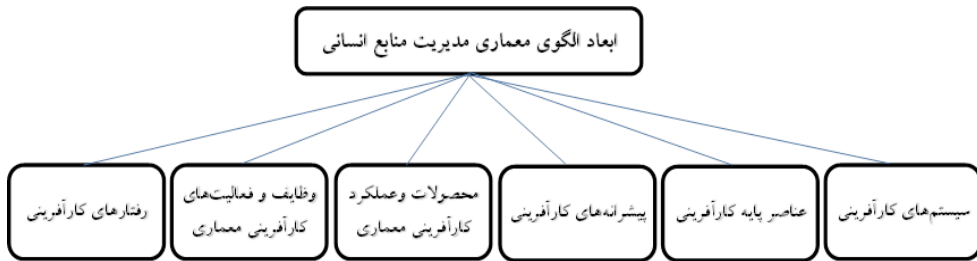
## جدول (۳): نتایج بارهای عاملی مرتبه سوم معماری مدیریت منابع انسانی

رتبه	سطح معناداری	آماره تی	بارعاملی (λ)	ابعاد	
۶	۰/۰۰۰	۵/۰۷۴	۰/۵۳۸	رفتارهای کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی	کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی
۴	۰/۰۰۰	۳۲/۴۸۲	۰/۸۳۳	سیستم‌های کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی	
۳	۰/۰۰۰	۳۱/۷۷۳	۰/۸۴۷	عناصر پایه کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی	
۵	۰/۰۰۰	۷/۷۶۰	۰/۶۹۳	محصولات و عملکرد کارآفرینی	
۱	۰/۰۰۰	۱۳۹/۵۰۳	۰/۹۶۱	وظایف و فعالیت‌های کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی	
۲	۰/۰۰۰	۵۵/۲۸۹	۰/۸۸۶	پیشروان‌های کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی	

برای متغیر معماری مدیریت منابع انسانی ابعاد دارای بارعاملی بزرگ‌تر از ۰/۴ و در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار ( $t > 1/96$ ) بوده‌اند.

## نتیجه‌گیری

اولویت ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های معماری مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس با رویکرد دانشگاه کارآفرین به چه ترتیبی است؟ با توجه به نمودار درختی شماره (۱)، مولفه‌های "وظایف و فعالیت‌های کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی، پیشروان‌های کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی، عناصر پایه کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی، سیستم‌های کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی، محصولات و عملکرد کارآفرینی، رفتارهای کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی" به عنوان ابعاد معماری مدیریت منابع انسانی با رویکرد دانشگاه کارآفرین در دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس شناخته شدند و به ترتیب بیشترین اهمیت را در بین ابعاد شناسایی شده دارند.



علت این که کارکنان وظایف و فعالیتهای کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی را در اولویت اول ابعاد قرار دادند این است که دانشگاه نیازمند طراحی مشاغل بر مبنای کارآفرینی و جذب و توسعه کارکنان با مهارت‌های کارآفرینی است و کارکنانی که دارای توانمندی کارآفرینی هستند را تشویق کرد و با روش‌های مختلف انگیزشی آن‌ها را در صدد فعالیت‌های کارآفرینی مطلوب سوق نمود. مشاغل کارآفرینی بایست دارای ارزش نسبی و مزایای بالاتری نسبت به مشاغل دیگر داشته باشد و در ارزیابی عملکرد کارکنان، میزان عملکرد کارآفرینی آن‌ها مورد توجه ویژه قرار گیرد و پاداش مادی و معنوی مناسب در جهت کارآفرینی کارکنان ایجاد تا باعث تقویت انگیزش کارآفرینی کارکنان گردد.

بر اساس نتایج، مولفه‌های انعطاف‌پذیری و پویایی بالا در ساختار و برنامه کارآفرینی، برنامه‌ریزی پژوهشی مبتنی بر کارآفرینی و اشتغال‌زایی و اطلاعات کارآفرینی منابع انسانی اولویت بیشتری نسبت به مؤلفه‌های دیگر دارند. مولفه‌های "برنامه‌های کارآفرینی توسعه معماری منابع انسانی، اطلاعات کارآفرینی منابع انسانی، اطلاعات مهارتی و تجربی کارآفرینی معماری منابع انسانی، روش‌های مدیریت عملکرد در مورد کارآفرینی، سیستم‌های کارآفرینی معماری، اطلاعات آموزشی کارآفرینی منابع انسانی، توسعه ارتباطات بر مبنای کارآفرینی، تدوین مأموریت کارآفرینی، کیفیت کارآفرینی معماری مدیریت منابع انسانی، نقش‌های عوامل گروهی در کارآفرینی، اثربخشی و کارایی منابع انسانی کارآفرین، فنون انگیزشی کارکنان در جهت عملکرد کارآفرینی، همکاری ذی‌نفعان در فرایند کارآفرینی، آموزش عملی مهارت‌های کسب و کار دانشجویان، فعالیتهای سازنده در جهت کاهش شکاف عملکردی سیستم عملکردی، استفاده از استادان و باتجربه برای آموزش و تدریس، تعیین و شناسایی میزان سازگاری شغل کارآفرینی با فرد داوطلب شغل، اجرای استراتژی کارآفرینی، اجرای مأموریت کار، استفاده از روش‌های خلاقانه تدریس، شناسایی و جذب توانایی‌ها و



تخصص‌های کارآفرینی داوطلبان شغل، اشتغال‌زایی درخصوص توسعه پارک علم و فناوری، شناسایی توانایی‌ها و استعداد‌های بالقوه کارکنان، نقش‌های عوامل فردی در کارآفرینی، طراحی مشاغل بر مبنای کارآفرینی، مشارکت و تشویق کارکنان در بهبود عملکرد کارآفرینی سازمانی، تعیین ارزش نسبی مشاغل کارآفرینی، نقش‌های عوامل سازمانی در کارآفرینی، اصول کارآفرینی، تلفیق روش‌های تدریس سنتی و نوین مبتنی بر اصل کیفی سازی " در درجات بعدی اولویت قرار دارند.

علت این که کارکنان انعطاف‌پذیری و پویایی بالا در ساختار و برنامه کارآفرینی را در اولویت اول قرار دادند این است که ساختار سازمانی مهم‌ترین عامل تأثیرگذار در ایجاد اقتصاد دانش بنیان است و در صورتی که موانع ساختار کارآفرینی در سیستم اداری برداشته نشود، بوروکراسی منفی همچنان بر سیستم منابع انسانی چیره می‌شود و جهت برون رفت از آن می‌بایست با ایجاد سازماندهی مجدد، ساختارهای سازمانی ساده و پویا جایگزین ساختار سازمانی پویا و پیچیده گردد و در جهت کارآفرینی، ساختار ارگانیکی جایگزین ساختار مکانیکی شود و در این مورد نیازمند اقداماتی همچون، کاهش سلسله مراتب سازمانی و ایجاد ساختار تخت بجای ساختار هرمی و کاهش پراکندگی افقی و جغرافیایی هستیم و نتیجه آن ها، چابک سازی ساختار سازمانی و تسریع در فعالیتهای کارآفرینی و کاهش هزینه های سربرار می شود . باتوجه به این که اکثر واحد های دانشگاهی دارای کارکنان مازاد هستند بهتر است باتوجه به تخصص و توانمندی آن ها در مراکز رشد، پارک علم و فناوری مأموریت و یا انتقال یابند و عملکرد آنان مورد ارزیابی و سیاست های انگیزشی مناسب اعمال گردد تا موجب اشتغال زایی واقعی کارکنان در مشاغل کارآفرین شد. در بین شاخص های معماری مدیریت منابع انسانی، شاخص های "طراحی فنی و اجتماعی مشاغل، طراحی و تجزیه و تحلیل مشاغل کارآفرینی و رقابت سالم منجر به تحقق مأموریت دانشگاه ها به ترتیب بیشترین اولویت را داشته اند. سایر شاخص ها براساس اولویت در جدول شماره (۱) نشان داده شده است. علت این که کارکنان طراحی و تجزیه و تحلیل مشاغل کارآفرینی، طراحی فنی و اجتماعی مشاغل و رقابت سالم منجر به تحقق مأموریت دانشگاه ها را در اولویت قرار دادند این است که نیاز به کارشکافی مشاغل کارآفرین و سازگاری مشاغل با شاغل می باشد و در طراحی مشاغل کارآفرینی علاوه بر موارد فنی و تخصصی بایست به انگیزه اجتماعی کارکنان هم توجه شود و با ایجاد تیمهای کاری خودگردان باعث افزایش سینرژی کارکنان در محیط کاری مناسب شد. برای اینکه شاهد رقابت سالم کارکنان و دانشگاه ها باشیم، علل تعارضات شدید را شناسایی کرده و سطح تعارضات را مناسب و با توجه به مقتضات در مورد

ماموریت کارآفرینی دانشگاه قرار گیرد و سطحی از تعارض که می تواند باعث تحقق ماموریت کارآفرینی دانشگاه گردد را تقویت کرد .

#### جدول (۴): اولویت بندی شاخص های معماری مدیریت منابع انسانی

رتبه	بارعاملی	شاخص
۱	۰/۹۳۷	۵۰- طراحی و تجزیه و تحلیل مشاغل کارآفرینی
۲	۰/۹۳۷	۴۹- طراحی فنی و اجتماعی مشاغل
۳	۰/۹۳۶	۳- رقابت سالم منجر به تحقق مأموریت دانشگاه ها
۴	۰/۹۳۳	۲۷- اهمیت به سطح کیفی در اجرای تصمیمات کار آفرینی
۵	۰/۹۳۲	۸۳- رویکرد کارآفرینانه استادان پلی به سوی کارآفرینی دانشگاهها
۶	۰/۹۳۰	۱۵- توسعه کارآفرینی از طریق آموزش
۷	۰/۹۲۹	۸۴- استفاده از استادان خلاق وبرجسته
۸	۰/۹۲۹	۱- ضرورت واگذاری امور دولتی در زمینه کوچک سازی
۹	۰/۹۲۴	۳۰- نقش با رز معماری منابع انسانی در کارایی کارآفرینی
۱۰	۰/۹۲۴	۴- اولویت بخشی مأموریت کارآفرینی در معماری منابع انسانی
۱۱	۰/۹۲۳	۲۵- اجرای مدیریت مشارکتی در تصمیمات کارآفرینی
۱۲	۰/۹۲۱	۲- کارآفرینی اساس ماموریت دانشگاه
۱۳	۰/۹۲۰	۹- نقش بارز استراتژی مطلوب در توسعه کارآفرینی معماری منابع انسانی.
۱۴	۰/۹۲۰	۱۸- توجه به مهارت کارآفرینی کارکنان
۱۵	۰/۹۱۹	۷۸- مفهوم سازی نقش های روابط سازمانی کارآفرینی
۱۶	۰/۹۱۸	۸۶- استادان شایسته عامل توسعه کیفی کارآفرینی
۱۷	۰/۹۱۷	۲۸- کاهش کیفی سرمایه وزمان در صورت ناکارآمدی معماری منابع انسانی
۱۸	۰/۹۱۵	۷۷- ارتباطات همه جانبه اثربخش در جهت کارآفرینی
۱۹	۰/۹۱۵	۱۰- عملیاتی کردن برنامه های کارآفرینی
۲۰	۰/۹۱۴	۲۱- اهمیت بخشی بهسازی منابع انسانی در کارآفرینی
۲۱	۰/۹۱۴	۲۶- ترویج فرهنگ مشارکت کارآفرینانه در دانشگاه زمینه ساز کارآفرینی جامعه
۲۲	۰/۹۱۲	۱۶- آموزش نوین کارکنان و مدیران در جهت توانمندسازی کارآفرینی
۲۳	۰/۹۱۱	۸۲- از بین بردن بوروکراسی منفی در ساختار سازمانی
۲۴	۰/۹۱۰	۶۲- ایجاد آرامش در محیط کارآفرینی

۲۵	۰/۹۰۹	۵۱- تعهد کارآفرینی سازمانی اولویت در گزینش کارکنان
۲۶	۰/۹۰۸	۳۱- ارزیابی کارایی کارآفرینی کارکنان
۲۷	۰/۹۰۶	۹۰- تخصیص بودجه مناسب، امکانات و تجهیزات در راستای کارآفرینی
۲۸	۰/۹۰۶	۷۴- فاصله گرفتن از فعالیت‌های روزمره گی کارکنان. کلیدی
۲۹	۰/۹۰۶	۸۷- فنون و تفکر خلاق در جهت ایجاد کارآفرینی
۳۰	۰/۹۰۴	۸- تدوین استراتژی عملگرای کارآفرینی
۳۱	۰/۹۰۳	۵- راهبردی نمودن کارآفرینی در سطح کلان دانشگاه‌ها
۳۲	۰/۹۰۳	۱۲- طراحی معماری منابع انسانی بر مبنای اطلاعات کارآفرینی کارکنان
۳۳	۰/۹۰۳	۱۳- طراحی سیستم اطلاعات مطلوب کارآفرینی
۳۴	۰/۹۰۳	۱۴- کاربردی کردن سیستم اطلاعاتی کارآفرینی
۳۵	۰/۹۰۲	۵۲- جذب کارکنان بر اساس میزان شایستگی در کارآفرینی
۳۶	۰/۹۰۱	۶- اولویت استراتژی در پیشروانه‌های معماری مدیریت منابع انسانی
۳۷	۰/۹۰۱	۱۱- استراتژی منطقی کارآفرینی، عامل اشتغال زایی
۳۸	۰/۹۰۰	۹۳- آموزش مداوم و کاربردی کارآفرینی دانشجویان
۳۹	۰/۸۹۹	۶۰- تشکل صنفی کارآفرینان
۴۰	۰/۸۹۹	۱۷- نقش کلیدی مهارت سرمایه انسانی در معماری منابع انسانی
۴۱	۰/۸۹۸	۸۹- کاربردی نمودن سیستم آموزشی
۴۲	۰/۸۹۷	۱۹- توسعه کارکنان دانش محور و شغل محور وفادار به سازمان
۴۳	۰/۸۹۶	۹۹- تحقیقات کاربردی کارآفرینی
۴۴	۰/۸۹۳	۵۶- شرح مسوولیت کارآفرینی کارکنان
۴۵	۰/۸۹۳	۲۰- نقش بارز تکنولوژی معماری منابع انسانی در توسعه کارآفرینی
۴۶	۰/۸۹۲	۸۸- اعمال گروه‌های تخصصی آموزشی کارآفرینی
۴۷	۰/۸۸۹	۵۴- تنوع استخدام و دسته بندی منابع انسانی بر اساس ویژگی‌های سرمایه انسانی
۴۸	۰/۸۸۹	۵۵- شرح وظایف کارآفرینی کارکنان
۴۹	۰/۸۸۸	۶۳- حمایت سازمانی کارفرینان
۵۰	۰/۸۸۷	۲۹- تاکید بر اثربخشی کارآفرینی در عملیات جاری
۵۱	۰/۸۸۶	۸۵- نهادینه سازی به عملکرد بلند مدت کارآفرینی در میان کارکنان و دانشجویان
۵۲	۰/۸۸۶	۹۴- آموزش کارآفرینی دانشجویان مبتنی بر کارهای عملی و تحقیقاتی

۵۳	۰/۸۸۵	۱۰۰- یادگیری مبتنی بر کارآفرینی در امور پژوهشی
۵۴	۰/۸۸۴	۷۱- ارزش گذاری شرکای خارجی در الگوی کارآفرین
۵۵	۰/۸۸۴	۷- مدیریت استراتژیک عامل ماندگاری کارکنان در سازمان
۵۶	۰/۸۸۴	۷۲- ارزشیابی کارآفرینی معماری سازمانی قبل از معماری مدیریت منابع
۵۷	۰/۸۸۳	۹۲- استفاده از تجهیزات پیشرفته کارآفرینی
۵۸	۰/۸۸۲	۵۳- جذب کارآفرینان حرفه ای
۵۹	۰/۸۸۱	۶۶- تعهد سازمانی کارکنان عامل وفاداری به سازمان
۶۰	۰/۸۸۱	۲۴- ابهام گریزی در برنامه کارآفرینی
۶۱	۰/۸۸۱	۳۶- طراحی سیستم معماری منابع انسانی بر اساس استراتژی سازمان
۶۲	۰/۸۷۹	۲۲- کارآفرینی اساس برنامه ریزی معماری منابع انسانی
۶۳	۰/۸۷۸	۶۱- شناسایی قابلیت‌های فردی کارآفرینی کارکنان
۶۴	۰/۸۷۷	۷۰- اولویت ارزشی کارکنان دانش محور و شغل محور نسبت به قراردادی و پیمانی
۶۵	۰/۸۷۶	۳۸- استراتژی نتیجه گرا عامل سیستم کارآفرینی
۶۶	۰/۸۷۶	۹۷- مشارکت قراردادن طرح‌های پژوهشی کارآفرینی دانشگاه و بازار کار
۶۷	۰/۸۷۴	۴۸- اهمیت نسبی رفتار سازمانی به رفتار فردی و گروهی
۶۸	۰/۸۷۴	۷۵- مدیریت عملکرد کارکنان در راستای کارآفرینی
۶۹	۰/۸۷۴	۶۴- پرداخت عادلانه کارکنان کارآفرین
۷۰	۰/۸۷۲	۲۳- طراحی برنامه‌های عملیاتی کارآفرینی
۷۱	۰/۸۷۱	۳۷- طراحی سیستم معماری منابع انسانی بر اساس مشتری مداری
۷۲	۰/۸۶۷	۶۸- تفویض اختیار کارکنان عامل کارآفرینی
۷۳	۰/۸۶۷	۷۶- تدوین رویه فعالیت‌های کارآفرینی
۷۴	۰/۸۶۷	۶۹- مدیریت مشارکتی عامل ماندگاری کارکنان در سازمان
۷۵	۰/۸۶۳	۹۵- کارآفرینی محور جذب دانشجو
۷۶	۰/۸۶۳	۹۱- توسعه پارک علم و فناوری در جهت کارآفرینی
۷۷	۰/۸۶۲	۳۵- اهمیت بازخورد کارآفرینی در جامعه
۷۸	۰/۸۶۱	۶۵- تقویت مسئولیت پذیری کارآفرینان
۷۹	۰/۸۵۹	۸۱- برداشتن موانع ساختاری کارآفرینی
۸۰	۰/۸۵۹	۴۳- گروه بندی منابع انسانی بر اساس ماهیت گروهی
۸۱	۰/۸۵۳	۶۷- مشارکت سرمایه انسانی در استراتژیهای مختلف

۸۲	۰/۸۵۲	۳۳- تعامل سازنده با محیط خارجی
۸۳	۰/۸۵۱	۷۳- ارتباط جذب منابع مالی دانشگاهها با سطح ارزش کارآفرینی دانشگاهها
۸۴	۰/۸۵۰	۸۰- سازماندهی مجدد منابع انسانی در جهت کارآفرینی
۸۵	۰/۸۴۷	۹۶- سنجش اعتبار انتشارات علمی دانشگاه مطابق با دستاوردهای کارآفرینی
۸۶	۰/۸۴۶	۹۸- زمینه سازی و ایجاد کارهای زایشی
۸۷	۰/۸۴۴	۵۸- منحصر به فرد بودن سرمایه انسانی
۸۸	۰/۸۴۲	۴۶- اولویت رفتاری به مقررات سازمانی
۸۹	۰/۸۴۱	۴۱- انگیزه مادی و فردی عامل رفتاری کارکنان
۹۰	۰/۸۴۱	۳۴- تحلیل وضعیت موجود دانشگاه نسبت به سایر رقبای دانشگاهی
۹۱	۰/۸۳۷	۵۷- سرمایه انسانی به منزله دارایی سازمان
۹۲	۰/۸۳۶	۳۹- رویکرد فرایند سیستمی کارآفرینی
۹۳	۰/۸۳۲	۵۹- استراتژیک بودن سرمایه انسانی.
۹۴	۰/۸۲۷	۴۰- اهمیت اخلاق فنی، حرفه ای کارآفرینان
۹۵	۰/۸۱۸	۷۹- ساختار سازمانی بالاترین عامل تأثیرگذار در ایجاد اقتصاد دانش بنیان
۹۶	۰/۸۱۵	۴۴- گروه بندی سرمایه انسانی، عامل ارزش گذاری در موقعیت استراتژیک
۹۷	۰/۸۰۳	۳۲- مقایسه معماری وضعیت جاری با وضعیت مطلوب و انجام اصلاحات
۹۸	۰/۷۹۳	۴۵- اهمیت رفتار گروهی
۹۹	۰/۷۸۹	۴۷- اولویت رفتاری به فرهنگ سازمانی
۱۰۰	۰/۷۸۶	۴۲- اهمیت رفتار فردی

## ۵- بحث

با توجه به نتایج به دست آمده در این پژوهش، می توان بیان داشت که معماری مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس، شامل بدهای سیستم های معماری مدیریت منابع انسانی، محصولات و عملکرد معماری مدیریت منابع انسانی، عناصر پایه معماری مدیریت منابع انسانی، وظایف و فعالیت های معماری مدیریت منابع انسانی، رفتارهای معماری مدیریت منابع انسانی و پیشراندهای معماری مدیریت منابع انسانی است که این ابعاد به ترتیب بیشترین ارجحیت را نسبت به یکدیگر دارند. هم چنین هر یک از ابعاد شامل مولفه ها و معیارهایی هستند که به تفصیل مورد بررسی و شناسایی قرار گرفتند.

در مقایسه نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج سایر مطالعات مرتبط می‌توان به نتایج مطالعات مقدم و کمالیان (۲۰۱۸)، مرتضایی و همکاران (۲۰۱۸)، سپهوند و همکاران (۲۰۱۷)، مدکوف و سونگ (۲۰۱۷)، کانگ و همکاران (۲۰۰۸) از جهاتی همسو می‌باشد. مقدم و کمالیان (۲۰۱۸) پژوهشی را با عنوان ارائه یک مدل مفهومی مبتنی بر رویکرد کارآفرینانه در جهت بهبود بهره‌وری نظام مدیریت منابع انسانی انجام دادند. و به این نتیجه رسیدند که در گروه شرکت‌های ایران ترانسفو اختلاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب برای همه میانگین‌ها غیر از متغیرهای (تاکید بر عملکرد بلند مدت، تاکید بر اثر بخشی، شفاف و روشن بودن معیارهای ارزیابی، آموزش مستمر و مداوم با کاربردهای وسیع، انتقال دانش تخصصی و فنون تفکر خالق و عدم افشای اسرار محرمانه کارکنان) بزرگ‌تر از ۳ است. لذا می‌توان گفت همه مؤلفه‌ها، عاملیت کل و همه شاخص‌ها غیر از شاخص‌های ذکر شده در شرکت ایران ترانسفو در وضعیت مناسبی هستند. مرتضایی و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی را با عنوان شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار ساختار سازمانی در دانشگاه کارآفرین و نقش آن در ایجاد اقتصاد دانش بنیان به منظور ارائه مدل مناسب، انجام داده و به این نتیجه رسیدند که مؤلفه توجه همه جانبه به نوآوری در دانشگاه بالاترین باز عاملی (۰,۷۹)، و مؤلفه تصمیم‌گیری به صورت غیررسمی و شورایی با کمترین بار عاملی (۰,۶۸) از کل واریانس‌ها را تبیین و سایر مؤلفه‌ها به ترتیب در درجات بعدی اهمیت قرار گرفتند. میزان ضریب تأثیر مؤلفه‌های موجود در ساختار سازمانی دانشگاه کارآفرین در ایجاد اقتصاد دانش بنیان به تنهایی بالاترین ضریب تأثیرگذاری در مؤلفه توجه همه جانبه به نوآوری در دانشگاه با ۰,۷۹ و کمترین در مؤلفه تصمیم‌گیری به صورت غیررسمی و شورایی با ۰,۶۸ بود. سپهوند و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی را با عنوان طراحی مدل معماری سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از نظریه داده بنیاد، انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که برای معماری سرمایه‌های انسانی، سازمان‌ها باید مدیریت کارراه شغلی مناسبی برای کارکنان خود بر اساس اصل شایستگی و بر مبنای جانشین پروری داشته باشند. به علاوه برای عملیاتی کردن معماری سرمایه‌های انسانی، سازمان‌ها باید هم‌آیندی برنامه ریزی منابع انسانی با برنامه‌های راهبردی سازمان و تطابق برنامه ریزی منابع انسانی با برنامه ریزی استراتژیک سازمان را مد نظر خود قرار دهند. برنامه ریزی در جهت سرمایه‌گذاری منابع انسانی دانش محدود و متخصص و ساماندهی سازمان بر اساس نیروهای انسانی با استعداد و کلیدی، نکته دیگری است که در معماری سرمایه‌های انسانی بسیار حائز اهمیت است. در نهایت، سازمان برای معماری مناسب سرمایه‌های انسانی باید فرایند کارمندیابی خود را بر اساس نیازسنجی و مبتنی بر شایستگی و قابلیت منابع انسانی انجام دهد. مدکوف و سونگ (۲۰۱۷) پژوهشی را

با عنوان روش‌های اکتشاف، بهره‌برداری و معماری منابع انسانی در تعاونی‌ها و منابع انسانی، انجام داده و به این نتیجه رسیدند که شیوه‌های معماری منابع انسانی برای انتخاب، آموزش و بهسازی، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات در نقش بیشتر از فعالیت‌های اکتشافی و در تعاونی‌ها بیشتر از فعالیت‌های بهره‌بردارانه استفاده می‌شود. محققان بیان می‌دارند تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری به منظور بهبود وضعیت در دانشگاه‌ها، مؤثر است. همچنین در این پژوهش مشخص شد معماری منابع انسانی برای بهبود عملکرد سازمان و ارتقای منابع انسانی نقش بسزایی دارد. دو سوتوانی بهره‌بردارانه و اکتشافی نیز منجر به بهبود و ارتقای منابع انسانی می‌شود. کانگ و اسنل (۲۰۰۸) در پژوهشی به بررسی رابطه بین معماری سرمایه فکری (منابع انسانی) با یادگیری سازمانی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که دو نوع معماری منابع انسانی شناسایی شده است: معماری درونگرا که شامل سه شکل از سرمایه فکری شامل سرمایه انسانی متخصص، سرمایه سازمانی ارگانیک و سرمایه انسانی اجتماعی است. نوع دیگری از معماری موجود در سازمان‌ها شامل معماری برونگرا متشکل از سرمایه انسانی عمومی، سرمایه اجتماعی کارآفرینانه و سرمایه سازمانی مکانیکی است. این محققان عنوان کردند که هر سازمان متناسب با شرایط درونی و محیطی (بازار) در خصوص استفاده از یکی از این دو نوع معماری اقدام می‌کند.

## منابع

۱. Ahmadpour-Dariani, M. (2004). *Entrepreneurship: Definitions, Theories, Patterns*, Tehran, Pardis Company Publications. [In Persian]
۲. Alavi, M. (2013). *The Role of Entrepreneurship University and Higher Education System Employment in Human Resources Development of Iran*, Babolsar, National Conference of Entrepreneurship University, Knowledge-Based Industry, University of Mazandaran. [In Persian]
۳. Kucharčíková, A., Tokarčíková, E., & Blašková, M. (2015). Human capital management—aspect of the human capital efficiency in university education. *Procedia-social and behavioral sciences*, 177, 48-60.
۴. Amin-Bidokhti, A., Mohammadi, R., & Rahimi, M. (2018). Designing the Quality Assurance Model of Entrepreneur University in Iranian Academic System, *Journal of Educational Measurement and Evaluation Studies*, 22(8), 227-263. [In Persian]
۵. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
۶. Dalmarco, G., Hulsink, W., & Blois, G. V. (2018). Creating entrepreneurial universities in an emerging economy: Evidence from Brazil. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 99-111.
۷. Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., & Worthen, B. R. (2004). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*.
۸. Ghadradan, A., Davari, A., & Shahbaz Moradi, S. (2012). Evaluation of Organizational Architecture of National Iranian Oil Company from the Perspective of Human Resources Experts. *Oil and Gas Exploration and Production Journal*, 19-22. [In Persian]
۹. Hird, M., Sparrow, P., & Marsh, C. (2010). HR structures: are they working?. In *Leading HR* (pp. 23-45). Palgrave Macmillan, London.
۱۰. 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.
۱۱. Ismaili, A., Seyed-Naghavi, M., Memarzadeh Tehran, Gh., & Hamidi, N. (2019). Architectural Pattern of Human Resources in Law Enforcement Organizations with Emphasis on Work-Life Balance, *Journal of Law and Order Security*, 45(12), 87-116. [In Persian]
۱۲. Judrups, J., Zandbergs, U., Arhipova, I., & Vaisnore, L. (2015). Architecture of a competence-based human resource development solution. *Procedia Computer Science*, 77, 184-190.
۱۳. Lapiņa, I., Maurāne, G., & Stariņeca, O. (2014). Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Procedia-social and behavioral sciences*, 110(0), 577-586.
۱۴. Mortezaei, H., Salehi, M., & Nyaz-Azari, K. (2018). Identifying the Effective Components of Organizational Structure at Entrepreneur University and Its Role in Creating a Knowledge-Based Economy to



- Present an Appropriate Model, Social Sciences Quarterly, Islamic Azad University, Shoushtar Branch, 41(2), 31-60. [In Persian]
۱۵. Muscio, A., & Ramaciotti, L. (2019). How does academia influence Ph.D. entrepreneurship? New insights on the entrepreneurial university. *Technovation*, 82, 16-24.
  ۱۶. Norris, S. (2015). The Future of Employee Involvement in Human Resource Management: Idiosyncratic Deals and the HR Architecture of the Firm (Bachelor's thesis, University of Twente).
  ۱۷. Oveisi, S. (2016). The Role of Organizational Architecture and Evaluation of the Federal Organizational Architecture Framework in E-Government to Improve Strategic Management, International Conference on Research in Engineering, Science and Technology, Greece (Athens).
  ۱۸. Salimi-Fard, Kh., Javidfar, M., & Mohammadi-Zadeh, Z. (2018). An Analytical Model for Measuring Factors Affecting Architecture, *Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein Comprehensive University, 10(4), 133-158. [In Persian]
  ۱۹. Sánchez-Barrioluengo, M., & Benneworth, P. (2019). Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance. *Technological forecasting and social change*, 141, 206-218.
  ۲۰. Sepahavand, R., Shariatzadeh, A., & Saedi, A. (2017). Designing an Architectural Model of Human Capital in Public Organizations Using Data Base Theory, *Journal of Human Resource Management Development and Support*, 44(12), 173-198. [In Persian]

