



## طراحی و اعتباریابی مدل بهسازی منابع انسانی بر اساس قرآن کریم و نهج البلاغه

مهراب عباسی <sup>۱</sup> مهرداد همراهی <sup>۲</sup> پری مشایخ <sup>۳</sup>	تاریخ چاپ: ۱ تیر ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۴ خرداد ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۲۰ خرداد ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۱۴ فروردین ۱۴۰۴	شيوه استناددهی: عباسی، مهراب، همراهی، مهرداد، و مشایخ، پری. (۱۴۰۴). طراحی و اعتباریابی مدل بهسازی منابع انسانی بر اساس قرآن کریم و نهج البلاغه. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۲)، ۱-۲۳.
--	---	---

### چکیده

هدف این پژوهش طراحی و اعتباریابی یک مدل جامع بهسازی منابع انسانی مبتنی بر آموزه‌های قرآن کریم و نهج البلاغه به منظور ارائه چارچوبی بومی، معنوی و چندبعدی برای ارتقای منابع انسانی سازمان‌ها بود. این پژوهش با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) و از نوع اکتشافی انجام شد. در بخش کیفی، با استفاده از تحلیل مضمون و بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA، مضامین مرتبط با بهسازی منابع انسانی از متون قرآن کریم و نهج البلاغه استخراج گردید. در بخش کمی، مدل طراحی شده از طریق روش توصیفی-پیمایشی و با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته مورد ارزیابی قرار گرفت. جامعه آماری شامل ۴۱۶ نفر از مدرسان دانشگاه علمی کاربردی استان کهگیلویه و بویراحمد در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۰۰ نفر انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) و نرم‌افزار SmartPLS<sup>۴</sup> انجام شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد تمامی ابعاد مدل دارای بار عاملی معنادار (بیش از ۰.۷) و آماره  $t$  بزرگ‌تر از ۱.۹۶ هستند که بیانگر اعتبار سازه‌ها می‌باشد. همچنین شاخص‌های پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای تمامی ابعاد بالاتر از مقادیر استاندارد گزارش شد. نتایج نشان داد که بهسازی منابع انسانی تحت تأثیر پنج عامل اصلی شامل بهسازی آموزشی، سازمانی، اجتماعی-فرهنگی، فردی و معنوی-اخلاقی قرار دارد. در میان این عوامل، بعد معنوی-اخلاقی (بار عاملی ۰.۸۹۲) و بعد اجتماعی-فرهنگی (۰.۸۹۰) بیشترین تأثیر را بر بهسازی منابع انسانی داشتند مدل ارائه شده دارای اعتبار علمی و تجربی مطلوب بوده و نشان می‌دهد بهسازی منابع انسانی نیازمند رویکردی جامع است که علاوه بر ابعاد آموزشی و سازمانی، بر ابعاد معنوی، اخلاقی و اجتماعی نیز تأکید داشته باشد. تمرکز همزمان بر این ابعاد موجب ارتقای کارایی، تعهد، رشد متوازن و توسعه پایدار منابع انسانی در سازمان‌ها خواهد شد.

**واژگان کلیدی:** بهسازی منابع انسانی، قرآن کریم، نهج البلاغه، توسعه منابع انسانی، معنویت سازمانی

### مشخصات نویسندگان:

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران
۳. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران

پست الکترونیکی: Mehrdad.hamrahi@iau.ac.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به



نویسنده است.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

## Designing and Validating a Human Resource Development Model Based on the Holy Quran and Nahj al-Balagha

Mehrabb Abbasy <sup>1</sup> Mehrdad Hamrahi <sup>2*</sup> Pari Mashayekh <sup>3</sup>	Submit Date: 03 April 2025 Revise Date: 10 June 2025 Accept Date: 14 June 2025 Publish Date: 22 June 2025	<b>How to cite:</b> Abbasy, M., Hamrahi, M., & Mashayekh, P. (2025). Designing and Validating a Human Resource Development Model Based on the Holy Quran and Nahj al-Balagha. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 3(2), 1-23.
---	--	---

### Abstract

The objective of this study was to design and validate a comprehensive human resource development model based on the teachings of the Holy Quran and Nahj al-Balagha in order to provide a multidimensional, spiritual, and indigenous framework for improving organizational human resources. This study employed a mixed-methods exploratory design. In the qualitative phase, thematic analysis was conducted using MAXQDA software to extract relevant themes from the Holy Quran and Nahj al-Balagha. In the quantitative phase, the developed model was evaluated using a descriptive-survey method. The statistical population consisted of 416 instructors from the University of Applied Science and Technology in Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad Province during the 2024–2025 academic year. Using simple random sampling, 200 participants were selected. Data were collected using a researcher-developed questionnaire and analyzed through Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS4 software. Confirmatory factor analysis results showed that all constructs had significant factor loadings greater than 0.70 and t-values exceeding 1.96, confirming construct validity. Composite reliability, Cronbach's alpha, and Average Variance Extracted (AVE) values exceeded acceptable thresholds for all dimensions. The findings demonstrated that human resource development is influenced by five main dimensions: educational development, organizational development, socio-cultural development, individual development, and spiritual-moral development. Among these, spiritual-moral development (factor loading = 0.892) and socio-cultural development (factor loading = 0.890) had the strongest effects. The proposed model demonstrated strong empirical validity and highlights that human resource development requires an integrated approach encompassing educational, organizational, socio-cultural, individual, and spiritual-moral dimensions. Emphasizing spiritual and ethical components alongside professional development promotes balanced growth, organizational commitment, and sustainable human resource development.

**Keywords:** *Human resource development, Holy Quran, Nahj al-Balagha, spiritual development, organizational development*

### Authors' Information:

[Mehrdad.hamrahi@iaiu.ac.ir](mailto:Mehrdad.hamrahi@iaiu.ac.ir)

1. PhD Student, Department of Educational Management, Kaz.C., Islamic Azad University, Kazeroun, Iran
2. Assistant Professor, Department of Management, Kaz.C., Islamic Azad University, Kazerun, Iran
3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Kaz.C., Islamic Azad University, Kazerun, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## مقدمه

منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه هر سازمان و جامعه، نقش بنیادینی در تحقق اهداف توسعه‌ای، ارتقای عملکرد سازمانی و تضمین پایداری اقتصادی و اجتماعی ایفا می‌کنند. در عصر اقتصاد دانش‌بنیان و تحولات سریع فناوری، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به ظرفیت‌های انسانی خود وابسته شده‌اند و توانمندی‌های کارکنان به‌عنوان عامل تعیین‌کننده در موفقیت یا شکست سازمان‌ها شناخته می‌شود. توسعه منابع انسانی، به‌عنوان یک حوزه علمی و کاربردی، به مجموعه‌ای از فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده اطلاق می‌شود که هدف آن ارتقای دانش، مهارت، نگرش و توانایی‌های کارکنان برای افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است (Swanson, 2022). این مفهوم نه تنها بر آموزش و یادگیری کارکنان تأکید دارد، بلکه به ایجاد محیط‌های سازمانی یادگیرنده، توسعه قابلیت‌های شناختی، تقویت انگیزش، و ارتقای ظرفیت‌های اجتماعی و معنوی منابع انسانی نیز توجه می‌کند (Rasaei Fard, 2019). در این چارچوب، سازمان‌هایی که به‌صورت نظام‌مند در توسعه منابع انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند، قادر خواهند بود عملکرد پایدار، نوآوری مستمر و مزیت رقابتی بلندمدت را تضمین کنند (Blaga, 2020).

توسعه منابع انسانی در دهه‌های اخیر به یکی از ارکان اصلی توسعه پایدار تبدیل شده است، به‌گونه‌ای که پژوهش‌ها نشان داده‌اند سرمایه انسانی توانمند، تأثیر مستقیمی بر رشد اقتصادی، توسعه اجتماعی و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها دارد (Mas'ud et al., 2024). همچنین، توسعه منابع انسانی با ارتقای قابلیت‌های شناختی و حرفه‌ای کارکنان، زمینه‌ساز پذیرش تغییرات سازمانی و انطباق با محیط‌های پیچیده و پویا می‌شود (Zamani & Rafiei, 2021). در شرایط کنونی که سازمان‌ها با چالش‌هایی همچون جهانی‌شدن، رقابت شدید، تحول دیجیتال و تغییرات سریع محیطی مواجه هستند، توجه به توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک ضرورت استراتژیک مطرح شده است (Carlbäck et al., 2024). این امر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از طریق ارتقای مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان، توانایی پاسخگویی به تغییرات محیطی و تحقق اهداف راهبردی خود را افزایش دهند (Bahri, 2025).

از منظر نظری، توسعه منابع انسانی ریشه در نظریه‌های مختلف روان‌شناختی، مدیریتی و اجتماعی دارد. برای مثال، نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مزلو نشان می‌دهد که انسان‌ها دارای نیازهای چندسطحی هستند که از نیازهای فیزیولوژیکی تا خودشکوفایی را دربرمی‌گیرد، و تحقق این نیازها نقش مهمی در رشد فردی و حرفه‌ای افراد دارد (Smith & Brown, 2024). بر اساس این نظریه، سازمان‌هایی که به نیازهای مادی، اجتماعی و معنوی کارکنان توجه می‌کنند، قادر خواهند بود سطح بالاتری از انگیزش، تعهد و عملکرد را در میان کارکنان ایجاد کنند. همچنین، نظریه‌های معاصر توسعه منابع انسانی بر اهمیت یادگیری مستمر، مدیریت دانش و توسعه شایستگی‌ها تأکید دارند و این عوامل را به‌عنوان عناصر کلیدی در ارتقای عملکرد سازمانی معرفی می‌کنند (Swanson, 2022). از سوی دیگر، رویکردهای نوین توسعه منابع انسانی بر نقش فناوری، یادگیری دیجیتال و سیستم‌های هوشمند در ارتقای قابلیت‌های انسانی تأکید دارند (Zhou, 2021).

پژوهش‌های تجربی متعددی نیز اهمیت توسعه منابع انسانی را در بهبود عملکرد سازمانی تأیید کرده‌اند. برای مثال، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توسعه منابع انسانی تأثیر مستقیمی بر اثربخشی سازمانی، افزایش بهره‌وری، و ارتقای کیفیت خدمات دارد (Kareem, 2019). همچنین، توسعه منابع انسانی با تقویت فرهنگ سازمانی، افزایش مشارکت کارکنان و بهبود تعاملات سازمانی، زمینه‌ساز رشد پایدار سازمان‌ها می‌شود (Febrian & Solihin, 2024). در این راستا، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که آموزش، توسعه مهارت‌ها و مدیریت دانش از جمله مهم‌ترین عوامل در بهبود عملکرد منابع انسانی محسوب می‌شوند (Afkaneh & Jafari, 2024). علاوه بر این، توسعه منابع انسانی نقش مهمی در افزایش توانمندسازی کارکنان، ارتقای رضایت شغلی و بهبود عملکرد سازمانی دارد (Khodadadi Didani et al., 2024).

با وجود اهمیت گسترده توسعه منابع انسانی، بسیاری از مدل‌های موجود عمدتاً بر ابعاد فنی، مدیریتی و اقتصادی تمرکز دارند و کمتر به ابعاد معنوی، اخلاقی و فرهنگی منابع انسانی توجه کرده‌اند. این در حالی است که مطالعات نشان داده‌اند ابعاد معنوی و اخلاقی نقش مهمی در ارتقای سلامت روانی، افزایش تعهد سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان دارند (Abdolrahimi, 2024). از منظر اسلامی، انسان موجودی چندبعدی است که علاوه بر نیازهای مادی، دارای نیازهای معنوی، اخلاقی و اجتماعی نیز می‌باشد و توسعه منابع انسانی باید به تمامی این ابعاد توجه کند (Moradi & Kordlou, 2023). در این چارچوب، آموزه‌های دینی می‌توانند نقش مهمی در ارتقای ارزش‌های انسانی، تقویت انگیزش درونی و افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان ایفا کنند (Yavari & Moghatteli, 2025).

مطالعات مختلف نشان داده‌اند که توجه به ابعاد فرهنگی و اجتماعی منابع انسانی نقش مهمی در ارتقای عملکرد سازمانی دارد. برای مثال، توسعه فرهنگ سازمانی، تقویت ارزش‌های مشترک و ارتقای تعاملات اجتماعی کارکنان می‌تواند موجب افزایش اثربخشی سازمانی شود (Shah Moradi et al., 2020). همچنین، شایسته‌سالاری، اعتماد سازمانی و تعاملات اجتماعی از جمله عوامل کلیدی در توسعه منابع انسانی محسوب می‌شوند (Khudyakov et al., 2019). در این راستا، توسعه منابع انسانی باید به صورت یک فرآیند چندبعدی در نظر گرفته شود که شامل ابعاد آموزشی، سازمانی، اجتماعی، فردی و معنوی باشد (Bigdeli et al., 2018). علاوه بر این، توسعه منابع انسانی مبتنی بر دانش و فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش مهمی در ارتقای عملکرد سازمان‌ها ایفا کند (Fathi et al., 2024).

از سوی دیگر، تحولات جهانی و تغییرات سریع محیطی، ضرورت بازنگری در مدل‌های توسعه منابع انسانی را بیش از پیش آشکار ساخته است. سازمان‌ها برای پاسخگویی به چالش‌های جدید، نیازمند مدل‌هایی هستند که علاوه بر ابعاد فنی و مدیریتی، به ابعاد انسانی، اجتماعی و معنوی نیز توجه کنند (Piwovar-Sulej et al., 2024). همچنین، توسعه منابع انسانی پایدار مستلزم توجه به ابعاد اخلاقی، اجتماعی و زیست‌محیطی است (Piwovar-Sulej, 2021). در این راستا، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که رویکردی جامع و چندبعدی به توسعه منابع انسانی دارند، عملکرد بهتری نسبت به سایر سازمان‌ها دارند (Kong & Wang, 2024).

با وجود پیشرفت‌های قابل توجه در حوزه توسعه منابع انسانی، همچنان خلأهای مهمی در مدل‌های موجود مشاهده می‌شود. بسیاری از مدل‌ها فاقد چارچوبی جامع هستند که بتواند ابعاد مختلف انسانی، اجتماعی، اخلاقی و معنوی را به صورت یکپارچه در نظر بگیرد. همچنین، بسیاری از مدل‌های توسعه منابع انسانی بر اساس دیدگاه‌های غربی طراحی شده‌اند و کمتر به ارزش‌ها و آموزه‌های فرهنگی و دینی جوامع اسلامی توجه کرده‌اند (Kaviani & Mohammadzadeh, 2023). این موضوع ضرورت طراحی مدل‌های بومی توسعه منابع انسانی را که با ارزش‌های فرهنگی و دینی سازگار باشند، بیش از پیش آشکار می‌سازد (Zarkasyi et al., 2025).

در این میان، آموزه‌های قرآن کریم و نهج‌البلاغه به عنوان منابع غنی معرفتی، می‌توانند چارچوبی جامع برای توسعه منابع انسانی ارائه دهند. این آموزه‌ها بر مفاهیمی همچون مسئولیت‌پذیری، عدالت، اخلاق حرفه‌ای، خودسازی، و خدمت به جامعه تأکید دارند که می‌توانند نقش مهمی در ارتقای کیفیت منابع انسانی ایفا کنند (Moradi & Kordlou, 2023). همچنین، آموزه‌های اسلامی بر اهمیت رشد معنوی، اخلاقی و اجتماعی انسان تأکید دارند و این عوامل را به عنوان عناصر کلیدی در توسعه انسانی معرفی می‌کنند (Abdolrahimi, 2024). در این چارچوب، توسعه منابع انسانی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی می‌تواند به ارتقای تعهد سازمانی، افزایش انگیزش کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی منجر شود (Zarkasyi et al., 2025).

با توجه به اهمیت توسعه منابع انسانی و ضرورت توجه به ابعاد معنوی و اخلاقی در کنار ابعاد فنی و مدیریتی، طراحی یک مدل جامع توسعه منابع انسانی مبتنی بر آموزه‌های قرآن کریم و نهج‌البلاغه می‌تواند نقش مهمی در ارتقای کیفیت منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمان‌ها ایفا کند. بنابراین، هدف این پژوهش طراحی و اعتباریابی مدل بهسازی منابع انسانی بر اساس آموزه‌های قرآن کریم و نهج‌البلاغه است.

## روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر به صورت آمیخته (کیفی-کمی) و از نوع اکتشافی است. در بخش کیفی، از روش تحلیل مضمون برای شناسایی و استخراج الگوها و مضامین مرتبط استفاده شد. این روش به پژوهشگران کمک می‌کند تا معانی کلیدی موجود در داده‌های کیفی را استخراج کرده و الگوهای مشترک را شناسایی کنند. مراحل این روش شامل آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، جستجو و پالایش مضامین و تهیه گزارش نهایی است. منابع مورد مطالعه در بخش کیفی شامل قرآن کریم و نهج‌البلاغه بوده است. در فرایند کدگذاری و خوشه‌بندی داده‌های کیفی، از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. این نرم‌افزار به پژوهشگر کمک کرد تا داده‌های متنی را به صورت سازمان‌یافته تجزیه و تحلیل کرده و کدهای اولیه و ثانویه را شناسایی کند. پژوهشگر در این مرحله از ترجمه قرآن کریم (ترجمه مکارم شیرازی، ۱۳۹۸) و همچنین دو نرم‌افزار کاربردی تفسیر نمونه و تفسیر نور (۱۴۰۰) به عنوان منابع اصلی استفاده کرده است. به منظور بررسی صحت کدگذاری، از نظرات استادان خبره حوزه و منابع انسانی استفاده گردید و اصلاحات لازم اعمال شد. همچنین، برای ارزیابی نهایی کدها، از یک متخصص آشنا به پژوهش‌های کیفی درخواست شد تا کدهای نهایی را بررسی کند.

سپس، دو مجموعه کدگذاری مستقل با یکدیگر مقایسه شدند و پایایی کدگذاری‌ها با استفاده از روش هولستی محاسبه شد. روش هولستی درصد توافق بین دو مجموعه کدگذاری مستقل را ارزیابی می‌کند و از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$PAO = \frac{2M}{(n_1 + n_2)}$$

در این فرمول درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی)،  $M$  تعداد موارد مشترک هر دو کدگذار،  $N_1$  تعداد کل موارد کدگذاری شده کدگذار اول،  $N_2$  تعداد کل موارد کدگذاری شده کدگذار دوم. ضریب پایایی بین صفر و یک متغیر است. ضریب بالاتر از  $7/10$  مطلوب است (حسینی و همکاران، ۱۴۰۱). در این مطالعه ضریب هولستی  $96\%$  به دست آمده است که نشان دهنده قابل اعتماد بودن نتایج می‌باشد.  $M=80$ ،  $N_1=83$  و  $N_2=83$  بنابراین:  $(96/166=160)$ . نمونه‌ای از کدگذاری به شرح جدول (۱) است. در بخش کمی، روش پژوهش به صورت توصیفی-پیمایشی بوده است. پژوهش حاضر بر اساس جامعه آماری ۴۱۶ نفر از مدرسان دانشگاه علمی کاربردی استان کهگیلویه و بویراحمد در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۳ انجام شد. برای انتخاب نمونه، از نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده گردید و در نهایت ۲۰۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این بخش، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بود که بر اساس ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی پژوهش طراحی شد. این پرسشنامه به‌طور خاص بر مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی که در تحلیل مضمون بخش کیفی استخراج شده بود، تمرکز داشت. پس از جمع‌آوری داده‌ها، اطلاعات از طریق روش‌های آماری مناسب و با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس (SmartPLS۴) مورد تحلیل قرار گرفت. تمامی شاخص‌های برازش در محدوده نرمال و قابل قبول قرار گرفتند. پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آماری ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. نتایج به‌دست آمده نشان داد که ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی ابعاد پرسشنامه بیشتر از  $7/10$  است که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول ابزار می‌باشد. علاوه بر این، پایایی کلی پرسشنامه برابر با  $98/100$  به دست آمد که بیانگر سطح بالای اعتمادپذیری ابزار اندازه‌گیری است. با توجه به نتایج به‌دست آمده، ابزار تحقیق از روایی و پایایی مناسبی برخوردار بوده و می‌تواند به‌عنوان ابزاری معتبر برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش مورد استفاده قرار گیرد. میانگین واریانس استخراج شده (AVE): مقدار این شاخص برای تمامی متغیرهای مکنون بیشتر از  $5/10$  به دست آمد که نشان‌دهنده روایی مناسب مدل است. همچنین بر اساس نتایج بدست آمده، اعتبار تفکیکی بین سازه‌ها با معیار فورنل و لارکر برقرار بوده و این نشان‌دهنده روایی تشخیصی مطلوب مدل است.

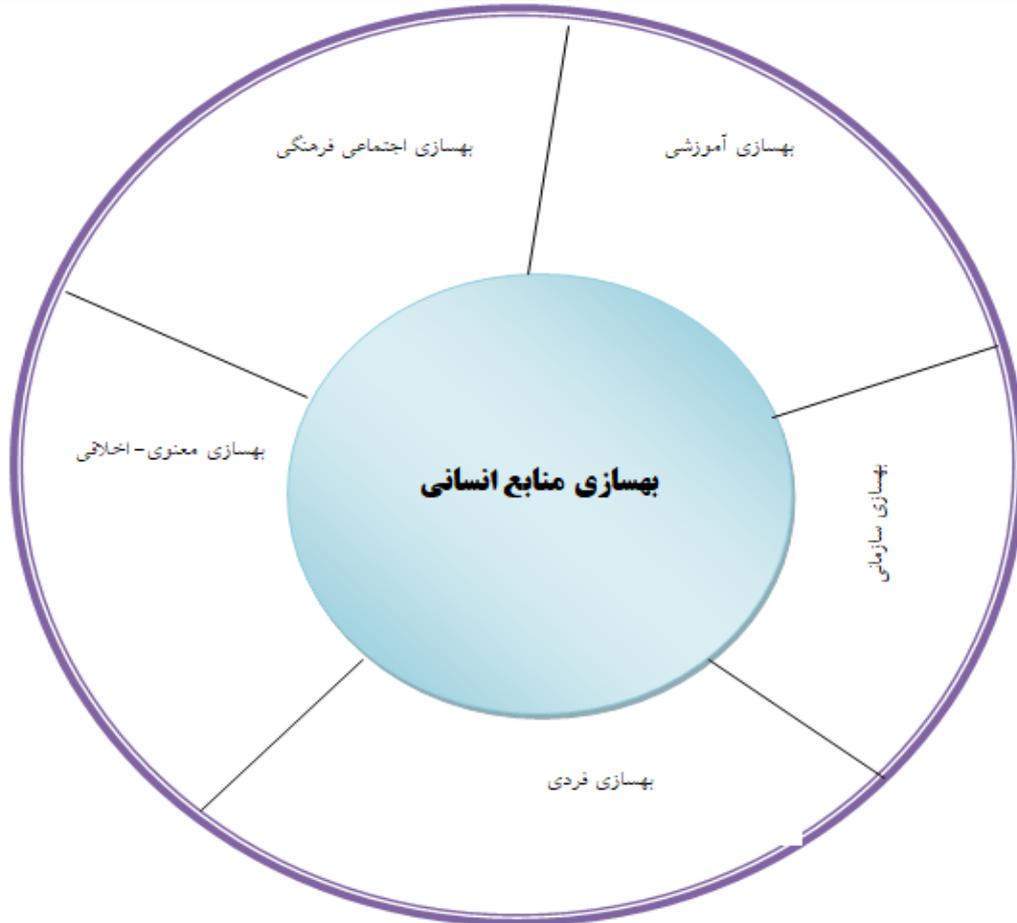
## یافته‌ها

پس از تحلیل داده‌های کیفی و کدگذاری متون، مضامین استخراج شده در سه سطح پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر دسته‌بندی شدند. در این فرآیند، ۶۴ مضمون پایه شناسایی شد که در قالب ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر خوشه‌بندی گردید. این مضامین، الگوی مفهومی نهایی

بهبودی منابع انسانی را بر مبنای آموزه‌های قرآنی و نهج‌البلاغه تشکیل می‌دهند. مدل مفهومی نهایی پژوهش، نتیجه‌ی یکپارچه‌سازی مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه‌ی شناسایی شده از منابع مورد مطالعه (قرآن کریم و نهج‌البلاغه)، است.

### جدول ۱. نمونه‌کدگذاری

منبع	مضامین پایه
در بخشی از نامه ۵۳ آمده است که: سپس روزی و حقوق آنان را به مقدار کافی افزایش ده، زیرا این کار، آنان را در خودسازی یاری می‌کند و از دست‌درازی به آنچه در اختیار دارند بی‌نیاز می‌سازد، و حجتی است بر آنان اگر فرمانت را مخالفت کنند یا در امانتت خیانت ورزند. (نامه ۵۳).	تأمین معیشت و رفاه کارکنان
فَلَنَسَأَلَنَّ الَّذِينَ أُرْسِلَ إِلَيْهِمْ وَلَنَسَأَلَنَّ الْمُرْسَلِينَ - "به یقین، (هم) از کسانی که پیامبران به سوی آنها فرستاده شدند سؤال خواهیم کرد؛ از پیامبران سؤال می‌کنیم!" (اعراف، ۶).	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
(نامه ۵۳)، «و در فکر عمران زمین باش، بیشتر از فکر جمع‌آوری خراج، زیرا خراج بدون عمران به دست نمی‌آید.»	مشارکت در توسعه اقتصادی
۱۴) «وَإِطْعَامُ فِي يَوْمٍ ذِي مَسْغَبَةٍ - یا غذا دادن در روز گرسنگی. ۱۵. يَتِيمًا ذَا مَقْرَبَةٍ - یتیمی از خویشاوندان و ۱۶) أَوْ مِسْكِينًا ذَا مَتْرَبَةٍ - یا مستمندی خاک‌نشین را. (بلد، ۱۵ و ۱۶ و ۱۷).	از بین بردن گرسنگی و ریشه‌کنی فقر
در آیه ۳۲ سوره نور، خداوند مسلمانان را به تسهیل ازدواج افراد بی‌همسر فرامی‌خواند: «وَأَنْكِحُوا الْأَيَامَىٰ مِنْكُمْ وَالصَّالِحِينَ مِنْ عِبَادِكُمْ وَإِمَائِكُمْ إِنْ يَكُونُوا فُقَرَاءَ يُغْنِهِمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ»؛ «مردان و زنان بی‌همسر تان و غلامان و کنیزان شایسته خود را همسر دهید؛ اگر تهی‌دست‌اند، خدا آنان را از فضل خود بی‌نیاز می‌کند.»	پشتیبانی از نهاد خانواده و برنامه‌های جمعیتی



شکل ۱. الگوی مفهومی بهبود منابع انسانی از منظر قرآن کریم و نهج‌البلاغه

در این بخش، داده‌های کمی جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه، بر اساس یافته‌های کیفی، تحلیل می‌شوند.

پیش از انجام تحلیل اصلی، نرمال بودن داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت بررسی جدول (۲) نشان می‌دهد که داده‌های تمامی مؤلفه‌ها از نظر نرمال بودن وضعیت مطلوبی ندارند. مقادیر چولگی برای تمامی مؤلفه‌ها از حدود قابل قبول (بین ۱ و -۱) خارج شده و مقادیر کشیدگی نیز منفی و دور از صفر هستند، که این موضوع نشان‌دهنده عدم تقارن و توزیع غیرنرمال داده‌ها است. همچنین، آزمون کرامر-وان میز سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ را برای همه مؤلفه‌ها گزارش کرده است، که فرضیه نرمال بودن داده‌ها را رد می‌کند. بنابراین، روش مدل‌سازی حداقل مربعات جزئی-PLS (SEM) به دلیل انعطاف‌پذیری بالا در مواجهه با داده‌های غیرنرمال، برای تحلیل داده‌ها و مدل‌سازی روابط بین مؤلفه‌ها انتخاب شد.

### جدول ۲. بررسی نرمال بودن داده‌ها

ردیف	گویه	چولگی Skewness	کشیدگی Kurtosis	آزمون کرامر-وان میز
۱	Q۱	۲.۱۹۶	-۱.۷۴۴	/۰۰۰
۲	Q۲	۰.۶۴۱	-۱.۳۵۹	/۰۰۰
۳	Q۳	۱.۰۸۶	-۱.۴۳۳	/۰۰۰
۴	Q۴	۲.۲۵۴	-۱.۷۵۴	/۰۰۰
۵	Q۱۴	۰.۵۹۳	-۱.۲۸۶	/۰۰۰
۶	Q۱۵	۰.۴۳۹	-۱.۱۸۹	/۰۰۰
۷	Q۱۶	۲.۱۱۱	-۱.۷۱۶	/۰۰۰
۸	Q۱۷	۱.۷۱۸	-۱.۶۰۹	/۰۰۰
۹	Q۱۸	۳.۵۴۶	-۱.۹۵۱	/۰۰۰
۱۰	Q۱۹	۴.۷۲۷	-۲.۱۵۱	/۰۰۰

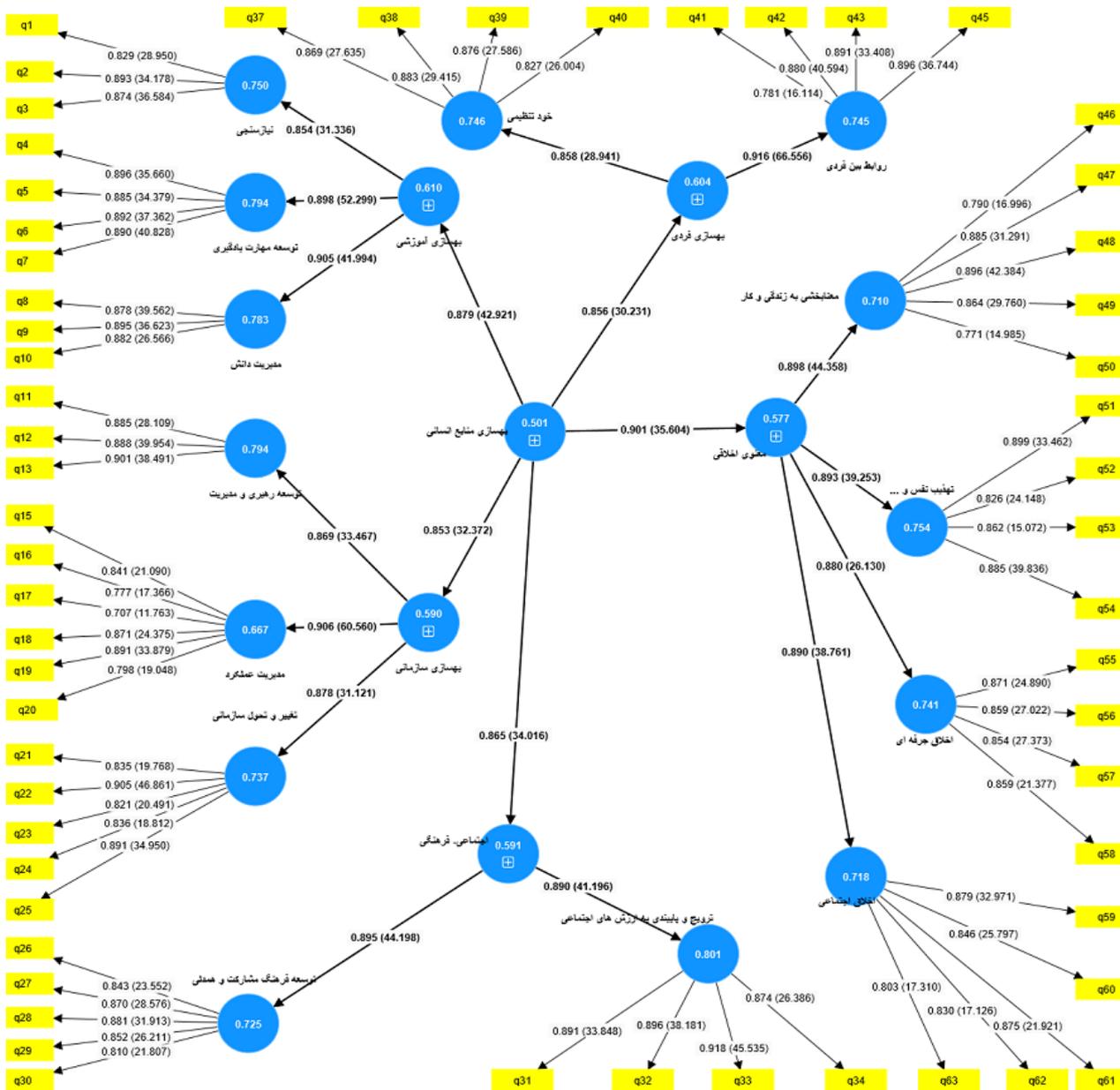
در این گام، به ارزیابی مدل اندازه‌گیری پرداخته شد تا اعتبار پرسشنامه برای سنجش سازه‌های پنهان تأیید گردد. این تحلیل با استفاده از رویکرد PLS-SEM انجام شد. برای ارزیابی ارتباط گویه‌ها با متغیرهای پنهان، بارهای عاملی بررسی شدند. جدول (۳)، گویه‌هایی که بار عاملی کمتر از ۰/۷ داشتند (گویه‌های Q۱۴، Q۳۵، Q۳۶، Q۴۴ و Q۶۴) حذف شدند. همچنین، مقادیر t-value برای تمام گویه‌های باقی‌مانده بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بود، که نشان‌دهنده رابطه قوی و معنادار بین گویه‌ها و متغیرهای پنهان است. شکل (۱)، الگوی بهسازی منابع انسانی از منظر قرآن کریم و نهج البلاغه با مقادیر t-value و بار عاملی هر گویه را نشان داده است. تقریباً تمام بارهای عاملی بالاتر از ۰/۸ هستند، که نشان‌دهنده همبستگی بسیار عالی و سهم بالای هر نشانگر در توضیح و اندازه‌گیری عامل مکنون خود است. بالاترین بار عاملی مربوط به پرسش Q۳۳ (خدمت به خلق و گره‌گشایی از کار مردم) با مقدار ۰/۹۱۸ است، که آن را به قوی‌ترین شاخص در کل مدل اندازه‌گیری تبدیل می‌کند. بالاترین آماره t مربوط به پرسش Q۲۲ ("تدوین استراتژی‌هایی برای کاهش مقاومت") با مقدار ۴۶/۸۶۱ است، که نشان‌دهنده بیشترین اطمینان آماری در اندازه‌گیری عامل "مدیریت تغییر و تحول سازمانی" توسط این نشانگر است.

## جدول ۳. ابعاد و گویه‌های بهسازی منابع انسانی از منظر قرآن کریم و نهج البلاغه.

سازمان‌دهنده	مضامین پایه	نشانه‌گر	بار عاملی	t
نیازسنجی و طراحی برنامه‌های آموزشی	شناسایی دقیق نیازهای آموزشی	Q1	/۸۲۹	۲۸/۹۵۰
	بکارگیری ابزارهای شناخت	Q2	/۸۹۳	۳۴/۱۷۸
	انتخاب ابزارهای یادگیری مناسب	Q3	/۸۷۴	۳۶/۵۸۴
	انتقال مؤثر دانش (یاددهی)	Q4	/۸۹۶	۳۵/۶۶۰
	خواندن	Q5	/۸۸۵	۳۴/۳۷۹
	پرورش تفکر انتقادی و حل مسئله	Q6	/۸۹۲	۳۷/۳۶۲
توسعه مهارت‌های یادگیری و تفکر	تقویت روحیه پژوهش و تحقیق	Q7	/۸۹۰	۴۰/۸۲۸
	ثبت و ذخیره سازی تجارب	Q8	/۸۷۸	۳۹/۵۶۲
	استفاده از تجارب دیگران	Q9	/۸۹۵	۳۶/۶۲۳
	اشتراک گذاری دانش	Q10	/۸۸۲	۲۶/۵۶۶
	شناسایی و پرورش رهبران آینده	Q11	/۸۸۵	۲۸/۱۰۹
	شایسته‌سالاری مبتنی بر تخصص و تعهد	Q12	/۸۸۸	۳۹/۹۵۴
مدیریت دانش	نظم‌بخشی به ساختار و فرآیندهای سازمانی	Q13	/۹۰۱	۳۸/۴۹۱
	مشورت و بهره‌گیری از نظرات کارکنان	Q14	حذف	حذف
	تأمین معیشت، رفاه و امنیت شغلی.	Q15	/۸۴۱	۲۱/۰۹۰
	توجه به قابلیت‌ها و توانمندی‌های افراد	Q16	/۷۷۷	۱۷/۳۶۶
	ثبت دقیق و ارزیابی عادلانه عملکرد	Q17	/۷۰۷	۱۱/۷۳۶
	پاداش‌دهی و انگیزش مبتنی بر عملکرد	Q18	/۸۷۱	۲۴/۳۷۵
مدیریت عملکرد و پاداش‌دهی	بازخورد عملکرد و اقدامات اصلاحی	Q19	/۸۹۱	۳۳/۸۷۹
	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری فردی و جمعی	Q20	/۷۹۸	۱۹/۰۴۸
	شناسایی عوامل مقاومت در برابر تغییر	Q21	/۸۳۵	۱۹/۷۶۸
	تدوین استراتژی‌هایی برای کاهش مقاومت	Q22	/۹۰۵	۴۶/۸۶۱
	ارایه دلایل قانع‌کننده برای تغییر	Q23	/۸۲۱	۲۰/۴۹۱
	آمادگی برای تغییر و تحول	Q24	/۸۳۶	۱۸/۸۱۲
مدیریت تغییر و تحول سازمانی	حفظ اصول درست در طول فرایند تغییر	Q25	/۸۹۱	۳۴/۹۵۰
	تقویت روابط انسانی	Q26	/۸۴۳	۲۳/۵۵۲
	همکاری و تعاون در کارهای خیر	Q27	/۸۷۰	۲۸/۵۷۶
	مشارکت در توسعه اقتصادی پایدار	Q28	/۸۸۱	۳۱/۹۱۳
	ترویج قرض‌الحسنه و اجتناب از رباخواری	Q29	/۸۵۲	۲۶/۲۱۱
	امر به معروف و نهی از منکر	Q30	/۸۱۰	۲۱/۸۰۷
توسعه فرهنگ و پایداری به ارزش‌های اجتماعی اسلامی	حمایت از اقشار آسیب‌پذیر (مانند ایتم و...)	Q31	/۸۹۱	۳۳/۸۴۸
	پشتیبانی از نهاد خانواده و برنامه‌های جمعیتی	Q32	/۸۹۶	۳۱/۱۸۱
	خدمت به خلق و گره‌گشایی از کار مردم	Q33	/۹۱۸	۴۵/۵۳۲
	حفظ حقوق عمومی و محیط زیست	Q34	/۸۷۴	۲۶/۳۸۶
	رعایت حقوق مردم و احترام به کرامت انسانی	Q35	حذف	حذف
	آگاهی داشتن نسبت به خود و محیط پیرامون	Q36	حذف	حذف
مسئولیت اجتماعی و مشارکت در توسعه جامعه	آینده‌نگری و دور اندیشی	Q37	/۸۶۹	۲۷/۶۳۵
خودتنظیمی				

۲۹/۴۱۵	/۸۸۳	Q۳۸	خودنظارتی	
۲۷/۵۸۶	/۸۷۶	Q۳۹	ثابت قدم ساختن خویش	
۲۶/۰۰۴	/۸۲۷	Q۴۰	مدیریت خشم	
۱۶/۱۱۴	/۷۸۱	Q۴۱	دقت در انتخاب دوست و همنشین	روابط بین فردی
۴۰/۵۹۴	/۸۸۰	Q۴۲	مهارت‌های کلامی	
۳۳/۴۰۸	/۸۹۱	Q۴۳	قاطعیت	
حذف	حذف	Q۴۴	مهارت‌های شنیداری	
۳۶/۷۴۴	/۸۹۶	Q۴۵	مدیریت تعارض و صلح جویی	
۱۶/۹۹۶	/۷۹۰	Q۴۶	ایمان آوردن، مراقبت و ثبات بر ایمان.	معنابخشی به زندگی و کار
۳۱/۲۹۱	/۸۸۵	Q۴۷	جهاد در راه خدا و پرهیز از سستی.	
۴۲/۳۸۴	/۸۹۶	Q۴۸	آخرت طلبی و اجتناب از دنیا طلبی	
۲۹/۷۶۰	/۸۶۴	Q۴۹	هدمندی در زندگی و کار بر پایه ایمان	
۱۴/۹۸۵	/۷۷۱	Q۵۰	تلاوت قرآن همراه با تدبر و عمل به آن	
۳۳/۴۶۲	/۸۹۹	Q۵۱	تزکیه نفس و دوری از هوی و هوس	تهذیب نفس و عمل خالصانه
۲۴/۱۴۸	/۸۲۶	Q۵۲	اقامه عبادات و فرائض دینی	
۱۵/۷۰۲	/۸۶۲	Q۵۳	صبر و استقامت	
۳۶/۸۳۶	/۸۸۵	Q۵۴	سعه صدر	
۲۴/۸۹۰	/۸۷۱	Q۵۵	امانت داری و اجتناب از خیانت در امانت	اخلاق حرفه‌ای
۲۷/۰۲۲	/۸۵۹	Q۵۶	راستگویی	
۲۷/۳۷۳	/۸۵۴	Q۵۷	رازداری	
۲۱/۳۷۷	/۸۵۹	Q۵۸	اجتناب از هدر دادن منابع	
۳۲/۹۷۱	/۸۷۹	Q۵۹	مهرورزی	اخلاق اجتماعی
۲۵/۷۹۷	/۸۶۴	Q۶۰	گفتار پسندیده	
۲۱/۹۲۱	/۸۷۵	Q۶۱	عیب پوشی و اجتناب از عیب‌جویی	
۲۱/۱۲۶	/۸۳۰	Q۶۲	رعایت حجاب و پوشیدگی	
۱۷/۳۱۰	/۸۰۳	Q۶۳	خیرخواهی	
حذف	حذف	Q۶۴	شکرگزاری و اجتناب از ناسپاسی	

نتایج جدول (۱) در الگوی گرافیکی بهسازی منابع انسانی از منظر قرآن کریم و نهج البلاغه (شکل ۲)، نشان می‌دهد که "بهسازی منابع انسانی" یک سازه چندبعدی است که قویاً توسط پنج عامل (بهسازی آموزشی، سازمانی، اجتماعی- فرهنگی، فردی و بهسازی معنوی- اخلاقی) هدایت می‌شود. بیشترین بار عاملی (۸۹۲/۰) مرتبط با بهسازی معنوی- اخلاقی و سپس بهسازی اجتماعی- فرهنگی (۸۹۰/۰) قرار دارد.



شکل ۲. الگوی بهسازی منابع انسانی از منظر قرآن کریم و نهج البلاغه.

در این بخش، شاخص‌های پایایی و روایی ابعاد تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند که نتایج آن در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴. شاخص‌های اعتبارسنجی مدل بهسازی منابع انسانی

عامل	ابعاد	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	(Rho)	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	t
آموزشی	نیازسنجی و طراحی ...	۰/۷۵۰	۰/۹۰۰	۰/۸۳۳	۰/۸۳۳	۰/۷۲۹	۰/۵۳۵	۳۱/۳۳۶
	توسعه مهارت‌های یادگیری و .	۰/۷۹۴	۰/۹۳۹	۰/۹۱۴	۰/۹۱۷	۰/۸۰۶	۰/۶۲۸	۵۹/۲۹۹
	مدیریت دانش	۰/۷۸۳	۰/۹۱۵	۰/۸۶۲	۰/۸۶۲	۰/۸۲۰	۰/۶۳۵	۴۱/۹۹۴
سازمانی	توسعه رهبری و مدیریت	۰/۷۹۴	۰/۹۲۱	۰/۸۷۱	۰/۸۷۲	۰/۷۵۵	۰/۵۹۱	۳۳/۴۷۶
	مدیریت عملکرد و پاداش دهی	۰/۶۶۷	۰/۹۲۳	۰/۸۹۹	۰/۹۰۴	۰/۸۲۱	۰/۵۳۶	۶۰/۵۶۰

مدیریت تغییر و تحول سازمانی	۷۳۷	۹۳۳	۹۱۰	۹۱۴	۷۷۰	۵۵۷	۳۱/۱۲۱
اجتماعی - توسعه فرهنگ، پایداری به ..	۷۲۵	۹۲۹	۹۰۵	۹۰۵	۸۰۱	۵۷۳	۴۴/۱۹۸
فرهنگی مسئولیت اجتماعی و...	۸۰۱	۹۴۱	۹۱۷	۹۱۷	۷۹۳	۶۲۷	۴۱/۱۹۶
فردی خودتنظیمی	۷۴۶	۹۲۲	۸۷۷	۸۷۷	۷۳۵	۵۳۷	۲۸/۹۴۱
روابط میان فردی	۷۴۵	۹۲۱	۸۸۵	۸۷۷	۸۴۰	۶۱۷	۶۶/۵۵۶
معنوی معنابخشی به زندگی و کار	۷۱۰	۹۲۴	۸۹۷	۹۰۱	۸۰۶	۵۵۶	۴۴/۳۵۸
اخلاقی تهذیب نفس و عمل خالصانه	۷۵۴	۹۲۴	۸۹۱	۸۹۳	۷۹۸	۵۸۶	۳۹/۲۵۳
اخلاق حرفه‌ای	۷۴۱	۹۲۰	۸۸۴	۸۸۶	۷۷۵	۵۶۶	۲۶/۱۳۰
اخلاق اجتماعی	۷۱۸	۹۲۷	۹۰۱	۹۰۵	۷۹۱	۵۵۵	۳۷/۸۶۱
بهسازی آموزشی	۶۱۰	۹۴۰	۹۲۸	۹۳۰	۷۷۲	۴۶۳	۴۲/۹۲۱
بهسازی سازمانی	۵۹۰	۹۴۵	۹۳۶	۹۳۸	۷۲۷	۴۲۲	۳۲/۳۷۲
بهسازی اجتماعی - فرهنگی	۵۹۱	۹۳۵	۹۲۳	۹۲۴	۷۴۹	۴۳۸	۳۴/۰۱۶
بهسازی فردی	۶۰۴	۹۳۲	۹۱۷	۹۲۰	۷۳۳	۴۳۴	۳۰/۲۳۱
بهسازی معنوی - اخلاقی	۵۹۰	۹۶۱	۹۵۶	۹۵۸	۸۱۲	۴۴۶	۳۵/۶۰۴
بهسازی منابع انسانی	۵۰۱	۹۷۶	۹۷۵	۹۷۶		SRMR=۰/۰۸	

آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی: همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی ابعاد بالاتر از ۷/ و مقادیر پایایی ترکیبی نیز برای همه ابعاد بالاتر از ۸/ و در اغلب موارد نزدیک به ۹/ هستند. این مقادیر بسیار بالا نشان‌دهنده پایایی درونی بسیار قوی و عالی گویه‌های مربوط به هر سازه است. به عبارت دیگر، سوالات هر بعد به‌صورت منسجم و هماهنگ، یک مفهوم واحد را اندازه‌گیری کرده‌اند. روایی همگرا: برابر اطلاعات جدول (۴)، شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای تمامی ابعاد تحقیق بالاتر از ۵/ است. برای مثال، برای بعد «نیازسنجی و طراحی آموزشی» مقدار AVE برابر با ۷۵۰/ و برای بعد «بهسازی معنوی-اخلاقی» برابر با ۵۹/ است. این نتایج نشان می‌دهند که بیش از ۵۰٪ واریانس هر سازه توسط گویه‌های مربوط به خودش تبیین شده است. همچنین، با توجه به اینکه مقادیر AVE برای همه ابعاد بالاتر از ۵/ است، روایی همگرای مدل تأیید می‌شود. در ستون مربوط به آماره  $t$ ، مقادیری بسیار بزرگ و بالاتر از مقدار آستانه (۱/۹۶) در سطح اطمینان (۹۵٪) مشاهده می‌شود. این مقادیر بسیار بالا نشان‌دهنده معناداری آماری قوی بارهای عاملی هر سازه است. این نتیجه تأیید می‌کند که گویه‌های مورد استفاده برای اندازه‌گیری هر سازه، به‌طور معناداری با آن سازه مرتبط هستند و هیچ‌گونه ابهامی در ارتباط آن‌ها وجود ندارد. ضریب تعیین: ( $R^2$ ) که نشان‌دهنده سهم متغیرهای مستقل در تبیین واریانس متغیرهای وابسته هستند، در محدوده قابل قبولی قرار دارند. این مقادیر نشان می‌دهند که مدل مفهومی تحقیق، توانایی خوبی در پیش‌بینی متغیرهای وابسته دارد. نتایج جدول نشان می‌دهد که تمامی ابعاد از نظر پایایی درونی و روایی همگرا در سطح بسیار مطلوبی قرار دارند. مقادیر بالای آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE، به همراه معناداری بالای بارهای عاملی (آماره  $t$ )، اعتبار بالای مدل اندازه‌گیری را تأیید می‌کند. این نتایج، زمینه را برای تحلیل روابط بین سازه‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق فراهم می‌سازد.

آزمون فورنل-لارکر<sup>۱</sup>، یکی از معیارهای اصلی برای ارزیابی روایی واگر<sup>۲</sup>، در مدل‌های معادلات ساختاری محسوب می‌شود. در این آزمون، ریشه دوم میانگین واریانس استخراجی ( $\sqrt{AVE}$ ) هر سازه با ضرایب همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها مقایسه می‌شود. تأیید روایی واگرا مستلزم آن است که مقدار ( $\sqrt{AVE}$ ) برای هر سازه، از تمامی ضرایب همبستگی مربوط به آن سازه بزرگ‌تر باشد. این تحلیل ابتدا برای ۱۴ بعد اصلی پرسشنامه و سپس برای ۵ عامل کلی مورد بررسی قرار گرفت. برابر اطلاعات جدول (۵)، یک ماتریس همبستگی است که: قطر اصلی (اعداد بولد شده)، مقادیر جذر میانگین واریانس استخراجی ( $\sqrt{AVE}$ ) برای هر یک از پنج عامل کلی مورد بررسی قرار گرفت. مقادیر جذر میانگین واریانس استخراجی ( $\sqrt{AVE}$ ) برای هر یک از ابعاد ۵ گانه را نشان می‌دهد. در هر مورد، مقدار جذر AVE هر سازه به عنوان بزرگ‌ترین مقدار در سطر و ستون مربوطه، خودنمایی می‌کند. این یافته‌ها به روشنی نشان می‌دهند که هر یک از سازه‌های اصلی تحقیق، یک مفهوم منحصر به فرد و متمایز را اندازه‌گیری می‌کنند.

#### جدول ۵. روایی افتراقی فورنل و لارکر ۵ عامل اصلی

عوامل اصلی	آموزشی	سازمانی	اجتماعی-فرهنگی	فردی	معنوی-اخلاقی
آموزشی	۰/۷۸۱				
سازمانی	۰/۷۶۳	۰/۷۶۸			
اجتماعی-فرهنگی	۰/۷۶۶	۰/۷۲۶	۰/۷۶۹		
فردی	۰/۷۴۰	۰/۶۷۸	۰/۷۲۱	۰/۷۷۷	
معنوی-اخلاقی	۰/۶۸۹	۰/۶۶۵	۰/۶۹۲	۰/۷۴۲	۰/۷۵۹

#### جدول ۶. روایی افتراقی فورنل و لارکر ۱۴ (مؤلفه).

ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
نیازسنجی و طراحی ...														
توسعه مهارت‌های یادگیری														
مدیریت دانش و مدیریت														
توسعه رهبری و عملکردهای مدیریت														
مدیریت تغییر و تحول														
فرهنگ و گفتمان														
مسئولیت اجتماعی و پایبندی														
خودتنظیمی و بینش														
روابط میان فردی و زندگی														
معنای بخشی به زندگی و خالص کار														
تهدید بخشی به زندگی و خالص کار														
اخلاق حرف‌های														
اخلاق اجتماعی														
۱	۰/۸۶۶													
۲	۰/۶۱۴	۰/۸۹۱												
۳	۰/۷۱۳	۰/۷۱۲	۰/۸۸۵											
۴	۰/۶۳۵	۰/۵۳۸	۰/۶۱۳	۰/۸۹۱										
۵	۰/۶۷۲	۰/۶۴۷	۰/۶۶۶	۰/۶۹۸	۰/۸۱۷									

1. Fornell-Larcker Criterion
2. Discriminant Validity

۶	۱۶۲۱	۵۲۴	۱۶۶۵	۱۶۸۴	۱۶۶۸	۱۸۵۸							
۷	۱۶۷۴	۵۵۰	۱۶۳۱	۵۲۷	۱۵۷۳	۱۵۵۵	۱۸۵۱						
۸	۱۶۲۳	۴۹۵	۱۶۴۳	۵۵۳	۱۶۶۶	۱۵۶۸	۱۶۰۷	۱۸۹۵					
۹	۱۵۸۴	۵۱۰	۱۵۵۷	۴۴۸	۱۶۴۷	۴۶۴	۱۵۰۵	۱۵۲۹	۱۸۶۴				
۱۰	۱۶۳۳	۵۷۶	۱۷۱۶	۵۹۰	۱۵۷۴	۱۵۷۷	۱۵۰۸	۱۶۴۴	۱۵۸۹	۱۸۶۳			
۱۱	۱۶۸۲	۵۲۱	۱۶۹۱	۵۸۹	۱۶۱۱	۱۵۷۸	۱۵۹۰	۱۵۹۴	۱۵۷۳	۱۶۴۴	۱۸۴۳		
۱۲	۱۶۳۵	۴۷۶	۱۶۰۳	۴۷۶	۱۵۵۹	۱۵۷۴	۱۵۳۳	۱۵۷۰	۱۶۰۸	۱۶۱۳	۱۷۵۳	۱۸۶۸	
۱۳	۱۶۰۸	۴۲۰	۱۵۳۳	۴۹۰	۱۵۰۶	۱۴۸۵	۱۵۲۶	۱۵۴۶	۱۵۴۴	۱۶۴۴	۱۷۰۸	۱۷۳۱	۱۸۶۱
۱۴	۱۵۸۳	۳۹۰	۴۸۴	۴۱۶	۴۵۸	۴۴۲	۴۴۲	۴۴۱	۱۵۲۶	۱۵۵۱	۱۷۱۱	۱۷۱۶	۱۷۲۵
													۱۸۴۷

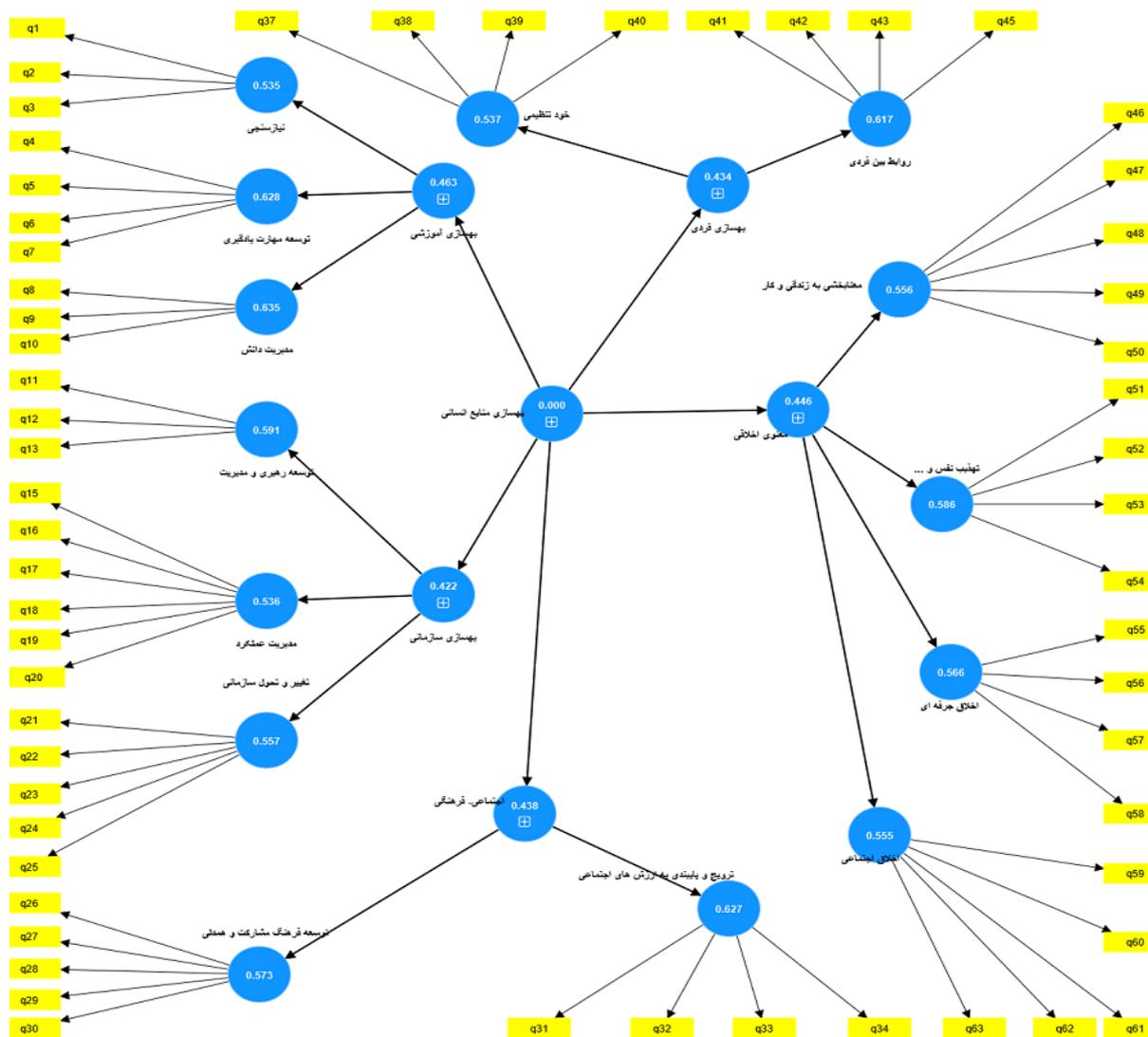
برابر اطلاعات جدول (۶)، که یک ماتریس همبستگی است، قطر اصلی (اعداد بولد شده)، مقادیر جذر میانگین واریانس استخراجی ( $\sqrt{AVE}$ ) برای هر یک ابعاد ۱۴ گانه را نشان می‌دهد. که هر بعد تا چه میزان توسط گویه‌های خود توضیح داده می‌شود. خارج از قطر اصلی: ضرایب همبستگی بین هر جفت از ابعاد را نشان می‌دهد. بر اساس معیار فورنل-لانکر، روایی و اگر زمانی تأیید می‌شود که جذر AVE هر سازه (اعداد قطر اصلی) از ضریب همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها (اعداد خارج از قطر اصلی در همان سطر و ستون بزرگ‌تر باشد). با بررسی داده‌های جدول، این روند برای تمامی ابعاد تکرار شده است. در هر مورد، مقدار جذر AVE هر سازه به عنوان بزرگ‌ترین مقدار در سطر و ستون مربوطه، خودنمایی می‌کند. این یافته‌ها به روشنی نشان می‌دهند که هر یک از مؤلفه‌های اصلی تحقیق، یک مفهوم منحصر به فرد و متمایز را اندازه‌گیری می‌کنند.

### جدول ۷. قدرت پیش‌بینی مدل

اب	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
عاد	نیازسنجی و طراحی ...	توسعه مهارت‌ها	مدیریت دانش	مدیریت رهبری و دانش	توسعه عملکردها و پاداش‌دهی	مدیریت و تحول سازمان	مدیریت و تغییر و تحول سازمان	توسعه فرهنگ، پایبندی و به...	مسئولیت اجتماعی و ...	خودتنظیمی	روا	معناب	تهدیب	اخلاق
	ی	ت	ی	ی	ی	ی	ی	ی	ی	ی	ی	ی	ی	ی
Q <sup>2</sup>	۱۵۳۵	۱۶۲۸	۱۶۳۵	۱۵۹۱	۱۵۳۶	۱۵۵۷	۱۵۷۳	۱۶۲۷	۱۵۳۷	۱۶۱۷	۱۵۵۶	۱۵۸۶	۱۵۶۶	۱۵۵۵
	بهسازی آموزشی	بهسازی آموزشی	بهسازی آموزشی	بهسازی آموزشی	بهسازی آموزشی	بهسازی آموزشی	بهسازی آموزشی	بهسازی آموزشی	فردی	معنوی-اخلاقی				
Q <sup>2</sup>	۱۶۶۳	۱۶۶۳	۱۶۶۳	۱۶۶۳	۱۶۶۳	۱۶۶۳	۱۶۶۳	۱۶۶۳	۱۶۶۳	۱۶۶۳	۱۶۶۳	۱۶۶۳	۱۶۶۳	۱۶۶۳

برابر اطلاعات جدول (۷) نتایج تحلیل توان پیش‌بینی مدل که با شاخص Q<sup>2</sup> سنجیده می‌شود، نشان می‌دهد که تمامی ابعاد مدل از قدرت پیش‌بینی بالایی برخوردار هستند. مقادیر Q<sup>2</sup> برای همه ابعاد مثبت است، که تأیید می‌کند مدل پژوهش قادر به پیش‌بینی داده‌های خارج از نمونه است. به طور مشخص، در ابعاد اصلی، بعد بهسازی آموزشی با Q<sup>2</sup> برابر با ۰/۴۶۳ بالاترین توان پیش‌بینی را دارد، در حالی که ابعاد بهسازی معنوی-اخلاقی

(۴۴۶)، بهسازی اجتماعی-فرهنگی (۴۳۸)، بهسازی فردی (۴۳۴) و بهسازی سازمانی (۴۲۲) نیز به ترتیب توان پیش‌بینی قابل قبولی را نشان می‌دهند. این یافته به وضوح نشان می‌دهد که مدل مفهومی پژوهش حاضر به خوبی قادر به تبیین و پیش‌بینی روابط بین سازه‌های کلیدی است. همچنین برای ۱۴ مؤلفه پژوهش همگی بالاتر از ۵/۵ بوده که نشان دهنده توان پیش‌بینی قوی در مؤلفه‌هاست. این نتایج در شکل (۳) نشان داده شده است.



شکل ۳. الگوی بهسازی منابع انسانی از منظر قرآن کریم و نهج البلاغه (قدرت پیش‌بینی).

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش طراحی و اعتباریابی مدل بهسازی منابع انسانی مبتنی بر آموزه‌های قرآن کریم و نهج البلاغه بود و نتایج حاصل از تحلیل کیفی و کمی نشان داد که بهسازی منابع انسانی یک سازه چندبعدی است که از پنج بعد اصلی شامل بهسازی آموزشی، بهسازی سازمانی، بهسازی

اجتماعی-فرهنگی، بهسازی فردی و بهسازی معنوی-اخلاقی تشکیل شده است. یافته‌های تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که تمامی ابعاد مدل دارای بار عاملی معنادار و شاخص‌های پایایی و روایی مطلوب هستند، که این امر بیانگر اعتبار سازه‌ای مناسب مدل پیشنهادی است. این نتیجه با مبانی نظری توسعه منابع انسانی همسو است که توسعه منابع انسانی را به‌عنوان یک فرآیند نظام‌مند برای ارتقای قابلیت‌های انسانی در ابعاد مختلف شناختی، رفتاری و ارزشی تعریف می‌کند (Swanson, 2022). همچنین، یافته‌های این پژوهش با دیدگاه‌های نظری توسعه منابع انسانی که بر چندبعدی بودن این مفهوم تأکید دارند، همخوانی دارد و نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی تنها محدود به آموزش یا مهارت‌آموزی نیست، بلکه شامل ابعاد سازمانی، اجتماعی و معنوی نیز می‌شود (Rasaei Fard, 2019).

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش، نقش کلیدی بعد معنوی-اخلاقی در بهسازی منابع انسانی بود، به‌گونه‌ای که این بعد بالاترین بار عاملی را در میان ابعاد مدل نشان داد. این نتیجه نشان می‌دهد که عوامل معنوی و اخلاقی نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای کیفیت منابع انسانی دارند. این یافته با مطالعاتی که بر اهمیت سلامت معنوی در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی تأکید کرده‌اند، همسو است. برای مثال، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تقویت ابعاد معنوی می‌تواند موجب افزایش تعهد، مسئولیت‌پذیری و رضایت شغلی کارکنان شود (Abdolrahimi, 2024). همچنین، دیدگاه اسلامی توسعه انسانی، انسان را موجودی چندبعدی می‌داند که رشد واقعی او تنها از طریق توجه همزمان به ابعاد مادی و معنوی امکان‌پذیر است (Moradi & Kordlou, 2023). از این منظر، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدل‌های توسعه منابع انسانی که بر آموزه‌های معنوی مبتنی هستند، می‌توانند نقش مؤثرتری در ارتقای عملکرد منابع انسانی ایفا کنند. این نتیجه با پژوهش‌هایی که مدل‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد اسلامی را بررسی کرده‌اند نیز همخوانی دارد و نشان می‌دهد که توجه به ارزش‌های دینی و معنوی می‌تواند موجب ارتقای توسعه پایدار سازمانی شود (Zarkasyi et al., 2025).

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که بعد اجتماعی-فرهنگی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در بهسازی منابع انسانی است. این نتیجه نشان می‌دهد که تعاملات اجتماعی، مسئولیت اجتماعی، و پایبندی به ارزش‌های اجتماعی نقش مهمی در ارتقای کیفیت منابع انسانی دارند. این یافته با مطالعاتی که بر نقش فرهنگ سازمانی و تعاملات اجتماعی در توسعه منابع انسانی تأکید دارند، همسو است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی مثبت و روابط اجتماعی مؤثر می‌تواند موجب افزایش همکاری، اعتماد و اثربخشی سازمانی شود (Yu & Takahashi, 2021). همچنین، توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌ها می‌تواند نقش مهمی در ارتقای عملکرد کارکنان و بهبود اثربخشی سازمانی داشته باشد (Febrian & Solihin, 2024). علاوه بر این، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توسعه منابع انسانی مبتنی بر تعاملات اجتماعی می‌تواند موجب افزایش سرمایه اجتماعی و ارتقای عملکرد سازمانی شود (Khudyakov et al., 2019).

یافته دیگر پژوهش، اهمیت بعد آموزشی در بهسازی منابع انسانی بود. نتایج نشان داد که آموزش، توسعه مهارت‌ها و مدیریت دانش نقش مهمی در ارتقای منابع انسانی دارند. این یافته با مطالعات متعددی که بر نقش آموزش و یادگیری در توسعه منابع انسانی تأکید کرده‌اند، همخوانی دارد. برای مثال، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و آموزش مستمر می‌تواند موجب افزایش قابلیت‌های شناختی و عملکردی کارکنان شود (Kong & Wang, 2024). همچنین، آموزش و توسعه منابع انسانی نقش مهمی در ارتقای اثربخشی سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان دارد (Afkaneh & Jafari, 2024). علاوه بر این، توسعه منابع انسانی مبتنی بر آموزش می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری و ارتقای کیفیت عملکرد سازمان‌ها شود (Carlbäck et al., 2024). این نتایج نشان می‌دهد که آموزش یکی از ارکان اساسی بهسازی منابع انسانی است و سازمان‌ها باید به‌صورت مستمر در این حوزه سرمایه‌گذاری کنند.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که بعد سازمانی شامل مؤلفه‌هایی مانند مدیریت عملکرد، توسعه رهبری و مدیریت تغییر نقش مهمی در بهسازی منابع انسانی دارد. این یافته با مطالعاتی که بر نقش ساختارهای سازمانی و مدیریت در توسعه منابع انسانی تأکید دارند، همسو است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیریت اثربخش منابع انسانی می‌تواند موجب افزایش انگیزش، تعهد و عملکرد کارکنان شود (Kareem, 2019). همچنین، توسعه منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دانش و رهبری اثربخش می‌تواند نقش مهمی در ارتقای عملکرد سازمانی داشته باشد (Fathi et al., 2024). علاوه بر این، مدیریت تغییر و ایجاد ساختارهای انعطاف‌پذیر می‌تواند موجب افزایش توانایی سازمان‌ها در پاسخگویی به تغییرات محیطی شود (Biron et al., 2021). این نتایج نشان می‌دهد که ساختارهای سازمانی و شیوه‌های مدیریتی نقش مهمی در توسعه منابع انسانی دارند.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که بعد فردی شامل مؤلفه‌هایی مانند خودتنظیمی، روابط بین‌فردی و رشد شخصی نقش مهمی در بهسازی منابع انسانی دارد. این نتیجه با نظریه‌های روان‌شناختی توسعه انسانی که بر نقش رشد فردی و خودشکوفایی در توسعه منابع انسانی تأکید دارند، همسو است (Smith & Brown, 2024). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توسعه مهارت‌های فردی می‌تواند موجب افزایش عملکرد و اثربخشی سازمانی شود (Zamani & Rafiei, 2021). علاوه بر این، توسعه مهارت‌های فردی و اجتماعی می‌تواند موجب افزایش اعتماد، همکاری و تعاملات سازمانی شود (Kazemi et al., 2020).

به‌طور کلی، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بهسازی منابع انسانی یک فرآیند چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل آموزشی، سازمانی، اجتماعی، فردی و معنوی قرار دارد. این نتیجه با مطالعات قبلی که بر چندبعدی بودن توسعه منابع انسانی تأکید کرده‌اند، همخوانی دارد (Bigdeli et al., 2018). همچنین، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدل‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکردهای جامع می‌توانند نقش مؤثرتری در ارتقای عملکرد سازمانی داشته باشند (Mas'ud et al., 2024). علاوه بر این، توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکردهای پایدار می‌تواند موجب ارتقای عملکرد سازمانی و توسعه پایدار شود (Piowar-Sulej et al., 2024). در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدل

بهسازی منابع انسانی مبتنی بر آموزه‌های قرآن کریم و نهج البلاغه می‌تواند چارچوبی جامع برای ارتقای کیفیت منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی ارائه دهد.

یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، محدود بودن جامعه آماری به مدرسان دانشگاه علمی کاربردی یک استان خاص بود که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را به سایر سازمان‌ها و بخش‌ها محدود کند. همچنین، استفاده از ابزار پرسشنامه محقق ساخته، هرچند دارای روایی و پایایی مناسب بود، ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. علاوه بر این، ماهیت مقطعی پژوهش مانع از بررسی تغییرات بلندمدت در بهسازی منابع انسانی می‌شود. از سوی دیگر، پیچیدگی مفاهیم معنوی و اخلاقی ممکن است موجب تفاوت در برداشت پاسخ‌دهندگان شده باشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل ارائه شده را در سازمان‌های مختلف مانند سازمان‌های دولتی، خصوصی و صنعتی مورد بررسی قرار دهند تا قابلیت تعمیم مدل افزایش یابد. همچنین، انجام پژوهش‌های طولی می‌تواند به بررسی تأثیرات بلندمدت بهسازی منابع انسانی کمک کند. استفاده از روش‌های کیفی مانند مصاحبه‌های عمیق نیز می‌تواند درک عمیق‌تری از ابعاد معنوی و اخلاقی توسعه منابع انسانی فراهم کند. علاوه بر این، بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند فرهنگ سازمانی و رهبری معنوی در بهسازی منابع انسانی می‌تواند به توسعه مدل‌های جامع‌تر کمک کند.

سازمان‌ها باید به بهسازی منابع انسانی به‌عنوان یک فرآیند چندبعدی توجه کنند و علاوه بر آموزش‌های تخصصی، بر توسعه ابعاد معنوی، اخلاقی و اجتماعی کارکنان نیز تمرکز داشته باشند. همچنین، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های انسانی و معنوی می‌تواند نقش مهمی در ارتقای عملکرد کارکنان داشته باشد. مدیران سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای را به گونه‌ای طراحی کنند که علاوه بر ارتقای مهارت‌های فنی، به رشد شخصی و معنوی کارکنان نیز کمک کند. علاوه بر این، توجه به توسعه روابط اجتماعی و تقویت تعاملات سازمانی می‌تواند موجب افزایش تعهد و انگیزش کارکنان شود. در نهایت، استفاده از مدل ارائه شده در این پژوهش می‌تواند به سازمان‌ها در طراحی برنامه‌های جامع بهسازی منابع انسانی کمک کند و زمینه‌ساز ارتقای عملکرد و توسعه پایدار سازمان‌ها شود.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موازن اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

## Extended Abstract

### Introduction

Human resources are widely recognized as the most critical asset of organizations and societies, playing a decisive role in achieving sustainable development, organizational effectiveness, and long-term competitiveness. In contemporary knowledge-based economies, organizational success increasingly depends on the intellectual, behavioral, and ethical capacities of employees rather than solely on physical or technological resources. Human resource development (HRD) is therefore conceptualized as a systematic and continuous process aimed at enhancing employees' knowledge, competencies, attitudes, and overall capabilities to improve individual and organizational performance (Swanson, 2022). This process extends beyond technical training and includes the cultivation of professional identity, organizational commitment, social competence, and personal growth (Rasaei Fard, 2019). Organizations that strategically invest in HRD can enhance adaptability, innovation capacity, and sustainable performance outcomes (Blaga, 2020).

Recent research emphasizes that HRD is a key driver of both economic development and organizational sustainability. Human capital development contributes significantly to inclusive economic growth, productivity improvement, and social advancement (Mas'ud et al., 2024). Moreover, HRD enhances employees' ability to cope with technological changes, organizational transformations, and evolving workplace demands (Carlbäck et al., 2024). Modern HRD frameworks incorporate multiple dimensions, including training, leadership development, knowledge management, and organizational learning, which collectively strengthen organizational resilience and performance (Bahri, 2025). Furthermore, technological advancements such as digital learning platforms and intelligent systems have expanded opportunities for continuous learning and capability enhancement (Zhou, 2021).

From a psychological perspective, human development theories highlight the importance of fulfilling individuals' hierarchical needs, including physiological, social, esteem, and self-actualization needs, to promote optimal functioning and growth (Smith & Brown, 2024). HRD initiatives that address these multidimensional needs can improve motivation, engagement, and performance outcomes. In addition, empirical evidence indicates that training, leadership development, and organizational support significantly enhance employee competencies and organizational effectiveness (Afkaneh & Jafari, 2024). Organizational

environments that foster continuous learning, participation, and professional growth are more likely to achieve sustainable performance improvements (Kong & Wang, 2024).

Despite these advances, many HRD models primarily focus on technical and organizational aspects while neglecting the spiritual, ethical, and moral dimensions of human development. However, emerging research highlights the importance of integrating ethical values, spirituality, and cultural identity into HRD frameworks. Spiritual and ethical development contributes to employees' psychological well-being, organizational commitment, and moral responsibility (Abdolrahimi, 2024). Islamic perspectives on human development emphasize the holistic nature of human beings, encompassing physical, intellectual, social, and spiritual dimensions (Moradi & Kordlou, 2023). This holistic perspective aligns with modern HRD theories that emphasize the importance of addressing employees' comprehensive developmental needs.

Furthermore, studies have demonstrated that HRD initiatives grounded in ethical and spiritual values can strengthen organizational sustainability and social responsibility (Zarkasyi et al., 2025). Organizational culture, social relationships, and ethical leadership are also critical factors influencing HRD effectiveness (Febrian & Solihin, 2024). Trust, social interaction, and shared organizational values contribute significantly to knowledge sharing and collaborative performance (Yu & Takahashi, 2021). Sustainable HRD approaches emphasize the integration of ethical, social, and environmental considerations to achieve long-term organizational success (Piwowar-Sulej et al., 2024). Consequently, there is a growing need to develop comprehensive HRD models that integrate technical, organizational, social, and spiritual dimensions.

In Islamic societies, religious teachings provide a comprehensive framework for human development that integrates moral responsibility, spiritual growth, and social justice. The Quran and Nahj al-Balagha emphasize ethical behavior, accountability, knowledge acquisition, and social responsibility as essential components of human development. These teachings offer valuable insights into developing HRD models that align with both modern organizational needs and spiritual values. Despite the availability of such rich conceptual foundations, limited empirical research has systematically developed and validated HRD models based on Islamic teachings. Therefore, designing and validating a comprehensive HRD model grounded in the Quran and Nahj al-Balagha can contribute significantly to advancing HRD theory and practice.

### Methods and Materials

This study employed a mixed-method exploratory design consisting of qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, thematic analysis was conducted to identify key dimensions and components of human resource development based on the Quran and Nahj al-Balagha. Relevant textual data were systematically analyzed using qualitative analysis procedures, including coding, categorization, and theme development. The qualitative findings were used to develop a conceptual HRD model and construct a researcher-developed questionnaire.

In the quantitative phase, the proposed model was evaluated using a descriptive-survey method. The statistical population consisted of 416 university instructors, and a sample of 200 participants was selected using simple

random sampling. The researcher-developed questionnaire included items measuring various HRD dimensions identified in the qualitative phase. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS4 software. Reliability and validity indicators, including Cronbach's alpha, composite reliability, average variance extracted (AVE), and factor loadings, were evaluated to assess the measurement model. Structural model evaluation included path coefficients, t-values, predictive relevance ( $Q^2$ ), and model fit indices.

### Findings

Qualitative analysis resulted in the identification of 64 basic themes, which were organized into 14 organizing themes and five overarching dimensions: educational development, organizational development, socio-cultural development, individual development, and spiritual-moral development. These dimensions formed the conceptual framework of the HRD model.

Confirmatory factor analysis results demonstrated strong factor loadings for all retained indicators, with values exceeding acceptable thresholds. Indicators with factor loadings below the minimum acceptable level were removed to ensure measurement validity. The remaining indicators demonstrated statistically significant relationships with their respective latent constructs, with t-values exceeding the critical threshold.

Reliability analysis showed high internal consistency across all constructs, with Cronbach's alpha and composite reliability values exceeding recommended levels. Average variance extracted (AVE) values were also above the acceptable threshold, indicating strong convergent validity. Discriminant validity was confirmed through Fornell-Larcker analysis, demonstrating that each construct measured a distinct conceptual dimension.

Structural model analysis revealed that all five dimensions significantly contributed to overall human resource development. Among these dimensions, spiritual-moral development demonstrated the strongest influence, followed closely by socio-cultural development. Educational and organizational dimensions also showed significant positive contributions, while individual development demonstrated moderate but meaningful effects.

Predictive relevance analysis confirmed that the model had strong predictive capability, with positive  $Q^2$  values across all constructs. Model fit indices indicated satisfactory model performance, confirming the overall validity and robustness of the proposed HRD model.

### Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrate that human resource development is a multidimensional construct influenced by educational, organizational, socio-cultural, individual, and spiritual-moral factors. The results highlight the critical importance of integrating spiritual and ethical dimensions into HRD frameworks. Unlike traditional HRD models that primarily emphasize technical and organizational competencies, the proposed model incorporates spiritual and moral development as central components of human development.

The strong influence of spiritual-moral development suggests that ethical values, personal integrity, and spiritual awareness play essential roles in enhancing human resource effectiveness. These factors contribute to increased motivation, accountability, and organizational commitment. Similarly, the significant role of socio-cultural development emphasizes the importance of social relationships, cultural values, and collective responsibility in promoting organizational effectiveness.

The educational dimension remains a fundamental component of HRD, as continuous learning and skill development are essential for adapting to changing organizational environments. Organizational development factors, including leadership, performance management, and organizational structure, also play critical roles in facilitating human resource growth. Individual development factors, such as self-regulation and interpersonal skills, contribute to personal effectiveness and professional competence.

Overall, the proposed model provides a comprehensive framework for human resource development that integrates technical, organizational, social, individual, and spiritual dimensions. This holistic approach aligns with contemporary HRD theories while incorporating ethical and spiritual values derived from religious teachings. The model offers practical implications for organizations seeking to enhance employee development, organizational performance, and sustainable growth.

The integration of spiritual and moral principles into HRD practices can promote ethical behavior, strengthen organizational culture, and improve long-term organizational sustainability. By addressing both professional and spiritual development needs, organizations can foster more balanced, motivated, and responsible human resources.

In conclusion, this study successfully developed and validated a comprehensive human resource development model based on the Quran and Nahj al-Balagha. The findings provide theoretical and practical contributions by demonstrating the importance of integrating spiritual and ethical dimensions into HRD frameworks. The proposed model offers a valuable foundation for future research and organizational practices aimed at promoting holistic human resource development and sustainable organizational performance.

## References

- Abdolrahimi, M. (2024). The relationship between prayer and spiritual health based on Qur'anic verses: A study of the compatibility of Qur'anic reports with spiritual health components. *Insight and Islamic Education Journal*, 21(70), 153-182. <https://doi.org/10.22034/init.2024.104197>
- Afkaneh, M., & Jafari, Z. (2024). Design of a comprehensive human resource training and development model for Sina Bank. *Human Resource Training and Development Quarterly*, 11(41), 155-173.
- Bahri, E. S. (2025). Competency-based Human Resource Development Strategy. *International Journal of Strategic Studies*, 2(1), 1-7. <https://doi.org/10.59921/icestra.v2i1.50>
- Bigdeli, M., Davoudi, R., Kamali, N., & Entesar Foumani, G. H. (2018). Identification of dimensions and components of human resource improvement in education to present a conceptual model. *Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University, 10(2), 75-101.
- Biron, M., De Cieri, H., Fulmer, I., Lin, C. H. V., Mayrhofer, W., Nyfoudi, M., & Sun, J. M. J. (2021). Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100768. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100768>
- Blaga, P. (2020). The Importance of Human Resources in the Continuous Improvement of the Production Quality. *Procedia Manufacturing*, 46, 287-293. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.03.042>

- Carlback, M., Nygren, T., & Hägglund, P. (2024). Human resource development in restaurants in Western Sweden-a human capital theory perspective. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(2), 289-314. <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2282215>
- Fathi, N., Seyedjavadein, S. R., & Hasanqoli Pour, T. (2024). Design and validation of a knowledge-based human resource development model with a knowledge-oriented culture approach (Case study: Institute for Humanities and Cultural Studies). *Cultural Sociology*, 15(1), 1-51.
- Febrian, W. D., & Solihin, A. (2024). Analysis of Improving Organizational Culture Through Employee Engagement, Talent Management, Training and Development Human Resources. *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(4), 185-195. <https://doi.org/10.38035/sjam.v1i4.86>
- Kareem, M. A. (2019). The impact of human resource development on organizational effectiveness: An empirical study. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(1), 29-50. <https://doi.org/10.25019/mdke/7.1.02>
- Kaviani, H., & Mohammadzadeh, M. (2023). Analysis of theoretical and philosophical foundations of human resource theories and comparative analysis with Islamic teachings. *Journal of Religious Human Studies*, 20(50), 71-91.
- Kazemi, S., Mohammadi, M., Yaghoubi, N., & Jarahi-Friz, J. (2020). Identification of components of human resource supply system based on knowledge-based organizational civilization in medical universities. *Journal of Health Promotion Management*, 10(1), 47-59.
- Khodadadi Didani, H. R., Pourshahabi, V., & Sargolzaei, A. (2024). Design and validation of a human resource development model to achieve supply chain sustainability in the shipping industry. *Supply Chain Management Journal*, 26(83), 1-15.
- Khudyakov, A., Ivanov, A., & Petrova, N. (2019). Factors influencing meritocracy: The role of experience, discourse criteria, acceptance of discourse, trust in colleagues, and socio-economic status. *Journal of Organizational Studies*, 25(4), 123-135.
- Kong, S. C., & Wang, Y. Q. (2024). The impact of school support for professional development on teachers' adoption of student-centered pedagogy, students' cognitive learning and abilities: A three-level analysis. *Computers & Education*, 215, 105016. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2024.105016>
- Mas'ud, R., Hasid, Z., Suharto, R. B., & Lestari, D. (2024). The Influence of Human Resource Development on Inclusive Regional Economic Development: A Spatial Economic Assessment Approach. *International Journal of Economics (Ijec)*, 3(1), 486-507. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i1.821>
- Moradi, A., & Kordlou, M. (2023). Islamic philosophical anthropological foundations and their implications in developing the ideal human with emphasis on the Qur'an. *Insight and Islamic Education Journal*, 20(67), 9-37. <https://doi.org/10.22034/init.2023.102597>
- Piowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM-with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278, 124008. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124008>
- Piowar-Sulej, K., Malik, S., Shobande, O. A., Singh, S., & Dagar, V. (2024). A contribution to sustainable human resource development in the era of the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Ethics*, 191(2), 337-355. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05456-3>
- Rasaei Fard, R. (2019). Comprehensive review of human resource development theory: Intellectual streams and applied lessons. *Human Resource Training and Development*, 6(21), 93-123.
- Shah Moradi, M., Salajegheh, S., Amiri, A., Pourkiani, M., & Sheykhi, A. (2020). Identifying the Indicators and Components of Human Resource Management Based on Knowledge Management and Prioritizing Them in the Executive Organs of the City of Sari. *Agricultural Marketing and Commercialization Journal*, 4(1), 38-50.
- Smith, J. A., & Brown, L. M. (2024). Exploring the implications of Mzlw theory in modern psychology. *Journal of Contemporary Psychology*, 56(3), 123-135.
- Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Yavari, A., & Moghatteli, N. (2025). Effectiveness of Qur'anic teachings on positive thinking and interpersonal relationships among learners (Case study: Ansar al-Mahdi Educational Complex, Bushehr Police Command). *Insight and Islamic Education Journal*, 22(73). <https://doi.org/10.22034/init.2025.1275070.1662>
- Yu, H., & Takahashi, Y. (2021). Knowledge-sharing mechanisms: human resource practices and trust. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2019-0114>
- Zamani, H., & Rafiei, M. (2021). Investigating the effects of emotional intelligence on social, psychological, and human resource development factors. *Business Management Journal*, 49(13), 304-331.
- Zarkasyi, H. F., Mas'ud, F., Umam, K., Hidayatullah, R. A., & Khakim, U. (2025). Developing an Islamic Human Resource Development Mode (IHRD) to Strengthen the Organization's Sustainable Development Goals (SDGs). *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(1), e03289-e03289. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n01.pe03289>
- Zhou, D. (2021). Role of green data center in human resources development model. *Sustainable Computing: Informatics and Systems*, 30, 100492. <https://doi.org/10.1016/j.suscom.2020.100492>