



## برازش مدل مدیریت سرمایه انسانی برای بخش آموزش و پرورش در استان خوزستان همسو با برنامه هفتم توسعه

تاریخ چاپ: ۱ دی ۱۴۰۴	<p>شيوه استناددهی: مکی پور، حسین، درویش، حسن، و نجاری، رضا. (۱۴۰۴). برازش مدل مدیریت سرمایه انسانی برای بخش آموزش و پرورش در استان خوزستان همسو با برنامه هفتم توسعه. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۵)، ۲۱-۱.</p>	حسین مکی پور <sup>۱</sup>
تاریخ پذیرش: ۲۳ آذر ۱۴۰۴		حسن درویش <sup>۲</sup>
تاریخ بازنگری: ۱۵ آذر ۱۴۰۴		رضا نجاری <sup>۲</sup>
تاریخ ارسال: ۸ مهر ۱۴۰۴		

### چکیده

این پژوهش با هدف طراحی، تبیین و برازش مدل مدیریت سرمایه انسانی برای بخش آموزش و پرورش استان خوزستان همسو با برنامه هفتم توسعه انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، آمیخته اکتشافی بود. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان و مدیران حوزه منابع انسانی آموزش و پرورش گردآوری و با روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شد. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کارکنان ستاد اداره کل آموزش و پرورش استان خوزستان بود که از میان آنان ۱۶۸ نفر با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی انتخاب شدند. ابزار کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر یافته‌های کیفی و طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت بود. داده‌ها با SPSS و Smart PLS و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی تحلیل شد. یافته‌های استنباطی نشان داد مدل نهایی شامل شش بعد توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، نظام جبران خدمات و انگیزش، مدیریت عملکرد و بهره‌وری، فرهنگ و جو سازمانی و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است. همه ۱۸ مؤلفه دارای بار عاملی بالاتر از ۰.۴۰ و آماره  $t$  بیشتر از ۱.۹۶ بودند. شاخص KMO برابر ۰.۹۱۳ و آزمون بارتلت معنادار بود. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE همه ابعاد در دامنه مطلوب قرار داشتند. مقادیر  $R^2$  بین ۰.۳۲۵ تا ۰.۳۸۲ و  $Q^2$  بین ۰.۲۲۵ تا ۰.۲۵۵ بود. شاخص GOF برابر ۰.۴۱۲ به دست آمد که نشان‌دهنده برازش قوی مدل است. مدل پیشنهادی چارچوبی معتبر، بومی و کاربردی برای مدیریت سرمایه انسانی در آموزش و پرورش فراهم می‌کند و می‌تواند مبنایی برای ارتقای شایستگی‌ها، بهره‌وری، انگیزش، مدیریت استعداد و همسویی منابع انسانی با اهداف برنامه هفتم توسعه باشد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت سرمایه انسانی، آموزش و پرورش، برنامه هفتم توسعه، مدل‌سازی معادلات ساختاری، مدیریت استعداد، شایستگی حرفه‌ای، بهره‌وری

### مشخصات نویسندگان:

- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

پست الکترونیکی: dr\_drivish@pnu.ac.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به



نویسنده است.

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



## Fitting a Human Capital Management Model for the Education Sector in Khuzestan Province Aligned with the Seventh Development Plan

Hossein Makipour <sup>1</sup> Hassan Darvish <sup>2*</sup> Reza Najjari <sup>2</sup>	Submit Date: 30 September 2025 Revise Date: 06 December 2025 Accept Date: 14 December 2025 Publish Date: 22 December 2025	<b>How to cite:</b> Makipour, H., Darvish, H., & Najjari, R. (2025). Fitting a Human Capital Management Model for the Education Sector in Khuzestan Province Aligned with the Seventh Development Plan. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 3(5), 1-21.
--	--	---

### Abstract

This study aimed to design, explain, and fit a human capital management model for the education sector in Khuzestan Province aligned with Iran's Seventh Development Plan. This applied study used an exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 12 experts and managers in human resource management and education and were analyzed using thematic analysis in MAXQDA. In the quantitative phase, the statistical population consisted of staff members of the General Directorate of Education in Khuzestan Province, from whom 168 participants were selected through random cluster sampling. The quantitative instrument was a researcher-made questionnaire developed based on the qualitative findings and scored on a five-point Likert scale. Data were analyzed using SPSS and Smart PLS through partial least squares structural equation modeling. Inferential findings indicated that the final model consisted of six dimensions: development of teachers' professional competencies, talent and succession management, compensation and motivation system, performance management and productivity, organizational culture and climate, and strategic human resource planning. All 18 components had factor loadings above 0.40 and t-values greater than 1.96. The KMO index was 0.913, and Bartlett's test was significant. Cronbach's alpha, composite reliability, and AVE values for all dimensions were within acceptable ranges. R<sup>2</sup> values ranged from 0.325 to 0.382, and Q<sup>2</sup> values ranged from 0.225 to 0.255. The GOF index was 0.412, indicating strong model fit. The proposed model provides a valid, localized, and practical framework for human capital management in education and can guide the improvement of competencies, productivity, motivation, talent management, and strategic alignment with the goals of the Seventh Development Plan.

**Keywords:** *Human Capital Management, Education, Seventh Development Plan, Structural Equation Modeling, Talent Management, Professional Competence, Productivity*

### Authors' Information:

dr\_drvish@pnu.ac.ir

1. PhD Student, Department of Public Administration, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Tehran Branch, Payame Noor University, Tehran, 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

مدیریت سرمایه انسانی در دهه‌های اخیر به یکی از بنیادی‌ترین حوزه‌های مدیریت سازمانی تبدیل شده است؛ زیرا سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری دریافته‌اند که مزیت رقابتی پایدار نه صرفاً از طریق منابع مالی و فیزیکی، بلکه از طریق توانایی‌ها، دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی حاصل می‌شود. در اقتصاد دانش‌بنیان معاصر، سرمایه انسانی به‌عنوان منبعی استراتژیک شناخته می‌شود که می‌تواند بهره‌وری، نوآوری، تاب‌آوری سازمانی و عملکرد پایدار را تقویت کند. در چنین شرایطی، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که بتوانند سازوکارهای جذب، توسعه، نگهداشت و بهره‌برداری اثربخش از منابع انسانی را در قالب رویکردهای نوین مدیریت سرمایه انسانی سازماندهی کنند (Stefanova & Kucharcikova, 2024; Thompson, 2025). مدیریت سرمایه انسانی امروزه صرفاً به انجام کارکردهای سنتی منابع انسانی محدود نیست، بلکه بر ارزش آفرینی، توسعه قابلیت‌های دانشی، ارتقای انگیزش و همسوسازی منابع انسانی با اهداف کلان سازمانی تمرکز دارد (Kamali Rad et al., 2024; Niknejad, 2023). در واقع، سرمایه انسانی به‌عنوان دارایی نامشهود سازمان‌ها، یکی از مهم‌ترین عوامل خلق ارزش و ارتقای عملکرد شناخته می‌شود و سازمان‌ها برای حفظ بقا و رقابت‌پذیری خود ناگزیر از سرمایه‌گذاری مستمر بر توسعه این سرمایه هستند (Chen et al., 2021; Timothy, 2022).

در محیط‌های سازمانی معاصر، پیچیدگی‌های ناشی از تحولات فناورانه، جهانی‌شدن، تغییر الگوهای کاری و افزایش انتظارات ذی‌نفعان موجب شده است که مدیریت سرمایه انسانی جایگاهی فراتر از مدیریت اداری کارکنان پیدا کند. ظهور فناوری‌های دیجیتال، توسعه هوش مصنوعی، گسترش دورکاری و تغییر در ساختار مشاغل، ضرورت بازتعریف سیاست‌ها و مدل‌های مدیریت سرمایه انسانی را دوچندان کرده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تحول دیجیتال و انعطاف‌پذیری محیط کار زمانی می‌تواند به ارتقای عملکرد سازمانی منجر شود که از طریق مدیریت مؤثر سرمایه انسانی پشتیبانی شود (Chatterjee et al., 2022; Kampoowale et al., 2026). همچنین مدیریت سرمایه انسانی در عصر Industry 4.0 مستلزم توجه همزمان به ارزش‌ها، شایستگی‌ها، انگیزش و یادگیری مستمر کارکنان است تا سازمان‌ها بتوانند خود را با تغییرات سریع محیطی سازگار سازند (Stefanova & Kucharcikova, 2024). در این میان، سرمایه انسانی به‌عنوان حلقه واسط میان تحول دیجیتال و عملکرد سازمانی عمل می‌کند و سازمان‌هایی که بر توسعه شایستگی‌های کارکنان تمرکز دارند، ظرفیت بیشتری برای پذیرش نوآوری و تحول خواهند داشت (Kampoowale et al., 2026).

در بخش عمومی و به‌ویژه سازمان‌های آموزشی، اهمیت مدیریت سرمایه انسانی بیش از سایر بخش‌ها است؛ زیرا کیفیت خدمات عمومی و آموزشی وابستگی مستقیمی به کیفیت سرمایه انسانی دارد. آموزش و پرورش به‌عنوان نهادی بنیادین در توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی کشور، بیش از هر سازمان دیگری به نیروی انسانی متخصص، متعهد و توانمند نیازمند است. در واقع، معلمان و کارکنان آموزشی نه تنها مجریان سیاست‌های

آموزشی، بلکه سازندگان سرمایه انسانی نسل آینده جامعه محسوب می‌شوند. از این رو، هرگونه ضعف در مدیریت سرمایه انسانی در این بخش می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای بر کیفیت آموزش، توسعه انسانی و پیشرفت ملی داشته باشد (Khedmati et al., 2023; Nasiri, 2024). در چنین بستری، توجه به مدیریت سرمایه انسانی در نظام آموزش و پرورش نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی راهبردی برای تحقق اهداف توسعه‌ای کشور است.

از منظر نظری، مدیریت سرمایه انسانی شامل مجموعه‌ای از فرایندهای جذب، توسعه، نگهداشت، ارزیابی، انگیزش و توانمندسازی نیروی انسانی است که با هدف ارتقای عملکرد فردی و سازمانی انجام می‌شود. این رویکرد بر این فرض استوار است که کارکنان نه هزینه سازمان، بلکه سرمایه‌ای ارزشمند هستند که باید برای رشد و توسعه آن‌ها سرمایه‌گذاری شود (Chen et al., 2021). در این چارچوب، توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای، یادگیری سازمانی، ارتقای سرمایه فکری و ایجاد محیطی حمایت‌کننده از نوآوری، از مهم‌ترین عناصر مدیریت سرمایه انسانی محسوب می‌شوند (Dalkir, 2020). به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی، توسعه حرفه‌ای معلمان و کارکنان آموزشی از طریق یادگیری مستمر، توانمندسازی و ارتقای شایستگی‌ها می‌تواند کیفیت آموزش را به‌طور معناداری افزایش دهد (Khedmati et al., 2023).

پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که میان مدیریت سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی رابطه‌ای مستقیم و معنادار وجود دارد. توسعه سرمایه انسانی می‌تواند از طریق ارتقای دانش و مهارت کارکنان، افزایش نوآوری، تقویت سرمایه فکری و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، عملکرد سازمان را ارتقا دهد (Timothy, 2022). همچنین سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی باعث افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان می‌شود (Wesemann, 2022). در این راستا، پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های دولتی نیز نشان داده‌اند که مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، تأثیر مستقیمی بر کارایی و اثربخشی سازمان‌ها دارند (Alamdari et al., 2024). از سوی دیگر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند از طریق تقویت سرمایه فکری و ارتقای عملکرد شغلی کارکنان، به تحقق اهداف سازمانی کمک کند (Kamali Rad et al., 2024).

یکی از مهم‌ترین ابعاد مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری است. سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند استعدادها را برتر را شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت کنند تا از تداوم عملکرد و پایداری سازمان اطمینان حاصل شود. در محیط‌های آموزشی نیز شناسایی و پرورش استعدادها، سرمایه‌های حرفه‌ای معلمان و مدیران آموزشی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا کیفیت رهبری آموزشی و توانمندی معلمان نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت نظام آموزشی ایفا می‌کند (Sayyahpour & Farjad Bileh-Savar, 2024). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که میان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری رابطه‌ای مثبت وجود دارد و سازمان‌هایی که بر این ابعاد تمرکز دارند، از سطوح بالاتری از پایداری و اثربخشی برخوردار هستند (Al Awadhi & Muslim, 2023).

در کنار مدیریت استعداد، نظام انگیزش و جبران خدمات نیز از ارکان اساسی مدیریت سرمایه انسانی محسوب می‌شود. انگیزش کارکنان تأثیر مستقیمی بر عملکرد، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات دارد. مطالعات نشان داده‌اند که کارکنانی که احساس ارزشمندی، عدالت و حمایت سازمانی بیشتری دارند، عملکرد مطلوب‌تری از خود نشان می‌دهند (Ahmed & Ishfaq Khan, 2023). همچنین وجود نظام‌های جبران خدمات مناسب، فرصت‌های رشد حرفه‌ای و حمایت‌های رفاهی می‌تواند رضایت شغلی و انگیزش کارکنان را افزایش دهد (Rony et al., 2024). در سازمان‌های آموزشی، توجه به انگیزش معلمان اهمیت مضاعفی دارد؛ زیرا کاهش انگیزش می‌تواند به افت کیفیت تدریس، فرسودگی شغلی و کاهش اثربخشی آموزشی منجر شود. از این رو، طراحی نظام‌های انگیزشی مبتنی بر شایستگی، عملکرد و توسعه حرفه‌ای، یکی از الزامات اساسی مدیریت سرمایه انسانی در آموزش و پرورش است.

فرهنگ و جو سازمانی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت مدیریت سرمایه انسانی دارد. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ حمایتی، مشارکتی و اخلاق مدار هستند، زمینه مناسب‌تری برای توسعه سرمایه انسانی فراهم می‌کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که معنویت در محیط کار، رهبری اخلاقی و فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند عملکرد کارکنان را ارتقا داده و رفتارهای انحرافی را کاهش دهد (Ahmed et al., 2023; Qaedamini). همچنین مدیریت پایدار منابع انسانی زمانی محقق می‌شود که سازمان‌ها بتوانند میان نیازهای کارکنان، اهداف سازمانی و مسئولیت‌های اجتماعی تعادل برقرار کنند (Qaleh Aghababaei, 2023). در این راستا، توجه به حکمرانی اخلاقی سرمایه انسانی، شفافیت، عدالت و پاسخگویی در مدیریت منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Sobouri Pour et al., 2025).

از سوی دیگر، سازمان‌های معاصر برای مواجهه با تغییرات محیطی نیازمند تاب‌آوری سازمانی هستند و مدیریت سرمایه انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده این تاب‌آوری است. توسعه قابلیت‌های انسانی، یادگیری مستمر، توانمندسازی کارکنان و ایجاد انعطاف‌پذیری در ساختارهای سازمانی می‌تواند ظرفیت سازمان را برای مواجهه با بحران‌ها و تغییرات افزایش دهد (Douglas, 2021). همچنین استفاده از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا می‌تواند از طریق کاهش فرسودگی شغلی و افزایش رضایت کارکنان، به بهبود عملکرد سازمان کمک کند (Dorta-Afonso et al., 2023). در بخش آموزش و پرورش که همواره با تغییرات محیطی، فشارهای اجتماعی و محدودیت منابع مواجه است، ایجاد تاب‌آوری سازمانی از طریق مدیریت سرمایه انسانی اهمیت دوچندان دارد.

در سطح داخلی، پژوهش‌های متعددی به بررسی ابعاد مختلف مدیریت سرمایه انسانی پرداخته‌اند. عسلی و همکاران قابلیت‌های اصلی سرمایه انسانی را شامل قابلیت‌های هم‌افزا، انطباق‌پذیری و خردگرایانه معرفی کردند (Asali et al., 2024). علمداری و همکاران رابطه مثبت میان مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را در شرکت‌های دولتی ایران تأیید کردند (Alamdari et al., 2024). دهقان آسیب‌های موجود در نظام مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی را در حوزه‌های جذب، آموزش، نگهداشت و رهبری شناسایی کرد (Dehghan, 2023).

همچنین نصیری با طراحی مدل مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور بر اهمیت توجه به رفاه و کیفیت زندگی کاری کارکنان تأکید نمود (Nasiri, 2024). این مطالعات نشان می‌دهند که مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های ایرانی همچنان با چالش‌هایی نظیر ضعف در برنامه‌ریزی استراتژیک، نظام‌های انگیزشی ناکارآمد، کمبود شایسته‌سالاری و فقدان نظام‌های توسعه حرفه‌ای مواجه است.

در سطح بین‌المللی نیز پژوهش‌های متعددی بر اهمیت سرمایه انسانی در ارتقای عملکرد سازمانی تأکید کرده‌اند. وسمن نشان داد که توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی فدرال موجب بهبود عملکرد کارکنان می‌شود (Wesemann, 2022). چن و همکاران نیز تأکید کردند که سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی از طریق تقویت سرمایه فکری می‌تواند عملکرد سازمانی را ارتقا دهد (Chen et al., 2021). همچنین هوسینوا بر نقش مدیریت پایدار منابع انسانی در تقویت برند کارفرما و جذب استعدادها تأکید کرد (Huseynova, 2022). این یافته‌ها نشان می‌دهند که سرمایه انسانی نه تنها عامل بهبود عملکرد داخلی سازمان، بلکه ابزاری برای افزایش مشروعیت، رقابت‌پذیری و پایداری سازمانی نیز محسوب می‌شود.

با وجود اهمیت گسترده مدیریت سرمایه انسانی، بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات انجام‌شده در ایران عمدتاً به بررسی جداگانه ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند و کمتر پژوهشی تلاش کرده است مدلی جامع، بومی و متناسب با شرایط نظام آموزش و پرورش ارائه دهد. افزون بر این، بسیاری از مطالعات موجود فاقد رویکرد تلفیقی میان سیاست‌های کلان توسعه‌ای و نیازهای سازمانی هستند و کمتر به همسویی مدیریت سرمایه انسانی با اسناد بالادستی و برنامه‌های توسعه کشور توجه کرده‌اند. این در حالی است که تحقق اهداف توسعه‌ای کشور در حوزه آموزش مستلزم طراحی مدل‌هایی است که بتوانند میان الزامات سیاستی و مقتضیات اجرایی پیوند برقرار کنند.

بنابراین، ضرورت انجام پژوهش حاضر از چند جنبه قابل تبیین است. نخست، آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از حیاتی‌ترین نهادهای توسعه انسانی کشور نیازمند مدل‌های نوین مدیریت سرمایه انسانی است تا بتواند پاسخگوی تحولات محیطی و نیازهای نسل جدید باشد. دوم، چالش‌های موجود در نظام مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش از جمله ضعف در جانشین‌پروری، ناکارآمدی نظام انگیزشی، کمبود برنامه‌ریزی استراتژیک و ضعف در توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای، ضرورت بازطراحی نظام مدیریت سرمایه انسانی را آشکار می‌سازد. سوم، ضرورت همسوسازی سیاست‌های مدیریت سرمایه انسانی با برنامه‌های توسعه‌ای کشور ایجاب می‌کند که مدل‌های بومی و سیاست‌محور طراحی شوند تا بتوانند زمینه تحقق اهداف کلان توسعه را فراهم کنند.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی و برازش مدل مدیریت سرمایه انسانی برای بخش آموزش و پرورش در استان خوزستان انجام شد.

## روش‌شناسی

پژوهش از نظر هدف، تحقیق کاربردی و از نظر ماهیت و روش، آمیخته (کیفی-کمی) با رویکرد اکتشافی است. در مرحله نخست با استفاده از رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون تلاش شد ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل مدیریت سرمایه انسانی در آموزش و پرورش با رویکرد برنامه هفتم توسعه شناسایی شود و در مرحله دوم با بهره‌گیری از روش کمی، مدل به‌دست‌آمده مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گرفت. استفاده از روش آمیخته به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که ابتدا از طریق داده‌های کیفی به کشف مؤلفه‌های اساسی پدیده مورد مطالعه بپردازد و سپس با استفاده از تحلیل‌های کمی، روابط میان متغیرها و میزان برازش مدل پیشنهادی را بررسی کند.

جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیران حوزه معاونت برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش استان خوزستان بود. نمونه‌گیری در این بخش به صورت هدفمند و با استفاده از روش گلوله‌برفی انجام شد. معیارهای انتخاب خبرگان شامل داشتن مطالعات مستند در زمینه موضوع پژوهش، انجام پژوهش‌های مرتبط، داشتن مقالات علمی در حوزه مورد نظر، تألیف یا ترجمه کتاب مرتبط، سابقه تدریس در حوزه‌های مرتبط و یا تجربه مدیریتی در حوزه برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش بود. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت با ۱۲ نفر از صاحب‌نظران مصاحبه انجام شد. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه کارکنان حوزه ستاد اداره کل آموزش و پرورش استان خوزستان به تعداد تقریبی ۲۹۶ نفر بود. با استفاده از فرمول کوکران و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد، حجم نمونه برابر با ۱۶۸ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری در این بخش خوشه‌ای تصادفی بود؛ بدین صورت که واحدهای مختلف حوزه ستاد به‌عنوان خوشه در نظر گرفته شدند و سپس از هر خوشه به صورت تصادفی کارشناسان و مدیران انتخاب شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که بر اساس مطالعه پیشینه پژوهش و با بهره‌گیری از نظرات اساتید راهنما و مشاور طراحی شد. پرسش‌های مصاحبه به صورت باز تنظیم شد تا خبرگان بتوانند دیدگاه‌ها و تجربیات خود را درباره ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت سرمایه انسانی در آموزش و پرورش بیان کنند. در بخش کمی، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بود که بر اساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده از مرحله کیفی طراحی شد و پاسخ‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق اندازه‌گیری گردید.

به‌منظور بررسی روایی ابزارهای پژوهش، در بخش کیفی از روش سه‌سوسازی داده‌ها، تحلیل اسناد و مدارک و مصاحبه‌های عمیق استفاده شد و همچنین سؤالات مصاحبه و یافته‌های اولیه در اختیار اساتید راهنما، مشاور و برخی خبرگان قرار گرفت تا از نظر محتوایی مورد تأیید قرار گیرد. در بخش کمی نیز روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوایی با استفاده از نظرات متخصصان و نیز روایی سازه شامل روایی همگرا و واگرا مورد بررسی قرار گرفت. پایایی ابزار در بخش کمی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب محاسبه شد که نتایج نشان‌دهنده پایایی قابل قبول ابزار

اندازه‌گیری بود. در بخش کیفی نیز برای افزایش قابلیت اعتماد یافته‌ها از روش‌هایی مانند مستندسازی دقیق مراحل پژوهش، مقایسه مستمر داده‌ها، استفاده از دیدگاه‌های متنوع خبرگان و بررسی نتایج توسط اساتید راهنما و مشاور استفاده شد.

روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان انجام شد. مصاحبه‌ها پس از اخذ رضایت مصاحبه‌شوندگان ضبط و سپس به صورت کامل پیاده‌سازی شد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، داده‌ها برای تحلیل آماده گردید. در بخش کمی نیز پس از طراحی و تأیید پرسشنامه، پرسشنامه‌ها در میان نمونه آماری توزیع و پس از تکمیل جمع‌آوری شد و داده‌های حاصل برای تحلیل آماری کدگذاری و وارد نرم‌افزارهای آماری گردید.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون و به کمک نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. در این فرایند ابتدا متن مصاحبه‌ها به طور کامل مطالعه و کدهای اولیه استخراج شد، سپس کدهای مشابه در قالب مقوله‌ها و مضامین فرعی طبقه‌بندی گردید و در نهایت مضامین اصلی شکل گرفت. در بخش کمی نیز داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این مرحله ابتدا آمار توصیفی برای بررسی ویژگی‌های نمونه استفاده شد و سپس با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS)، روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری و همچنین روابط بین متغیرهای پژوهش در مدل ساختاری مورد ارزیابی قرار گرفت.

## یافته‌ها

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مدیریت سرمایه انسانی در آموزش و پرورش بر شش مقوله اصلی استوار است: توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان (شامل ارتقای صلاحیت‌های تخصصی، عمومی و نظام یادگیری مستمر)، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری (با تأکید بر شناسایی، جذب، پرورش و نگهداشت استعدادها)، نظام جبران خدمات و انگیزش (حقوق رقابتی، خدمات رفاهی و قدردانی)، مدیریت عملکرد و بهره‌وری (ارزیابی مبتنی بر شایستگی، بازخورد و اثربخشی)، فرهنگ و جو سازمانی (ارزش‌ها، رهبری مشارکتی و نوآوری) و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی (پیش‌بینی نیروی انسانی، همسوسازی استراتژیک و مدیریت تحول)؛ این شش مقوله به طور یکپارچه چارچوب جامعی برای مدیریت مؤثر سرمایه انسانی در نظام آموزشی ارائه می‌دهند.

### جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
تحصیلات	کارشناسی	۱۱۸	۷۰.۲
	کارشناسی ارشد	۳۴	۲۰.۳
	دکتری	۱۶	۹.۵
سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۴۷	۲۸.۰
	۵ تا ۱۵ سال	۲۹	۱۷.۳

۲۵.۰	۴۲	۱۵ تا ۲۰ سال	
۲۹.۷	۵۰	بالای ۲۰ سال	
۶۴.۹	۱۰۹	مرد	جنسیت
۳۵.۱	۵۹	زن	

نتایج نشان می‌دهد که اکثریت پاسخگویان (۷۰.۲٪) دارای مدرک کارشناسی بوده و از نظر سابقه کاری، توزیع نسبتاً متعادلی در طبقات مختلف وجود دارد، به طوری که ۲۹.۷٪ دارای سابقه بالای ۲۰ سال و ۲۸٪ دارای سابقه کمتر از ۵ سال هستند. همچنین ۶۴.۹٪ پاسخگویان مرد و ۳۵.۱٪ زن بودند که نشان‌دهنده غلبه نسبی مردان در نمونه آماری است.

جدول ۲: نتایج تحلیل عاملی تاییدی ابزار پژوهش

ردیف مولفه	بار عاملی	آماره t	نتیجه
۱	۰.۵۲	۴.۳۷	تایید
۲	۰.۶۱	۵.۱۲	تایید
۳	۰.۶۳	۴.۸۵	تایید
۴	۰.۷۲	۵.۴۳	تایید
۵	۰.۶۸	۵.۲۱	تایید
۶	۰.۴۷	۳.۹۸	تایید
۷	۰.۵۸	۴.۷۶	تایید
۸	۰.۶۹	۵.۳۲	تایید
۹	۰.۴۵	۳.۸۷	تایید
۱۰	۰.۵۷	۴.۶۳	تایید
۱۱	۰.۸۳	۶.۱۲	تایید
۱۲	۰.۷۹	۵.۹۴	تایید
۱۳	۰.۵۱	۴.۲۵	تایید
۱۴	۰.۶۲	۴.۸۹	تایید
۱۵	۰.۶۵	۵.۱۷	تایید
۱۶	۰.۷۱	۵.۳۸	تایید
۱۷	۰.۴۸	۴.۰۲	تایید
۱۸	۰.۵۹	۴.۷۸	تایید

نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان می‌دهد که تمامی ۱۸ مولفه شناسایی شده دارای بارهای عاملی بالاتر از حد مجاز ۰.۴ و مقادیر آماره t بیشتر از ۱.۹۶ هستند که بیانگر روایی مناسب ابزار اندازه‌گیری است. شاخص **KMO** برابر ۰.۹۱۳ و معناداری آزمون بارتلت ( $p > ۰.۰۰۱$ ) نشان‌دهنده کفایت حجم نمونه و مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی است.

### جدول ۳: پایایی و روایی همگرایی ابعاد مدل مدیریت سرمایه انسانی

AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	ابعاد مدل
۰.۷۱۵	۰.۹۰۵	۰.۷۶۲	توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان
۰.۵۹۸	۰.۹۱۸	۰.۷۸۵	مدیریت استعداد و جانشین‌پروری
۰.۵۶۲	۰.۹۲۲	۰.۸۰۵	نظام جبران خدمات و انگیزش
۰.۶۳۸	۰.۹۰۵	۰.۷۵۲	مدیریت عملکرد و بهره‌وری
۰.۶۸۵	۰.۸۵۵	۰.۷۸۸	فرهنگ و جو سازمانی
۰.۶۲۵	۰.۹۱۲	۰.۷۹۸	برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

نتایج نشان می‌دهد که تمامی ابعاد مدل از پایایی و روایی مناسبی برخوردارند. مقادیر آلفای کرونباخ (بالا تر از ۰.۷)، پایایی ترکیبی (بالا تر از ۰.۷)

و میانگین واریانس استخراج شده **AVE** (بالا تر از ۰.۵) در محدوده مطلوب قرار دارند که نشان‌دهنده همسانی درونی مناسب و روایی همگرایی قابل

قبول ابزار اندازه‌گیری است.

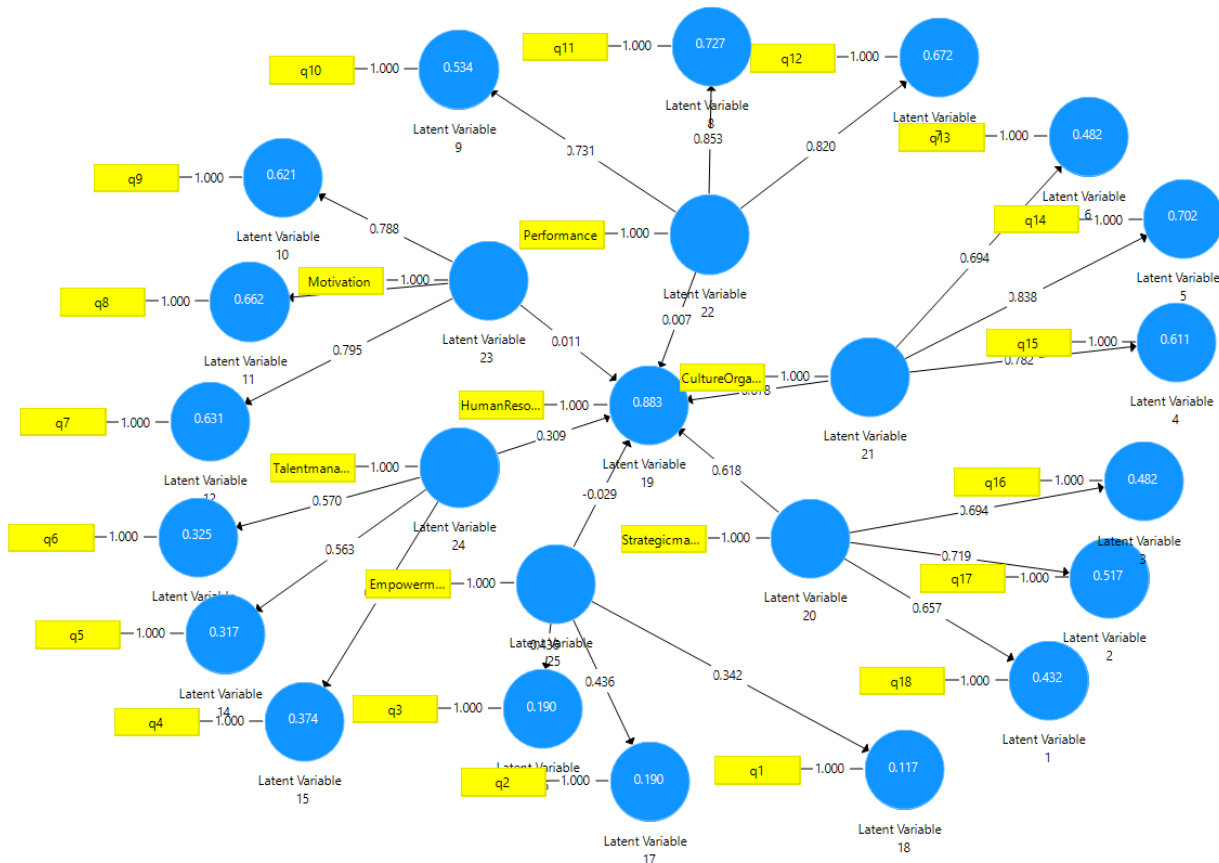
### جدول ۴: ماتریس روایی و اگرایی ابعاد مدل (روش فورنل و لاکر)

ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱. توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان	۰.۸۴۵					
۲. مدیریت استعداد و جانشین‌پروری	۰.۷۸۲	۰.۷۷۳				
۳. نظام جبران خدمات و انگیزش	۰.۷۳۸	۰.۷۱۲	۰.۷۵۰			
۴. مدیریت عملکرد و بهره‌وری	۰.۷۲۵	۰.۶۹۵	۰.۷۶۵	۰.۷۹۹		
۵. فرهنگ و جو سازمانی	۰.۷۶۵	۰.۷۰۵	۰.۷۲۸	۰.۷۳۲	۰.۸۲۸	
۶. برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	۰.۷۴۲	۰.۶۸۵	۰.۶۹۵	۰.۷۰۵	۰.۷۳۸	۰.۷۹۱

بر اساس معیار فورنل و لاکر، مقادیر قرار گرفته بر روی قطر اصلی (جذر **AVE**) از همبستگی‌های بین سازه‌ها (مقادیر زیر قطر) بیشتر است که

نشان‌دهنده روایی و اگرایی مناسب مدل است. این یافته بیانگر آن است که هر یک از ابعاد شش‌گانه مدل، سازه‌ای مستقل و متمایز از سایر ابعاد

هستند.



شکل ۱. مدل نهایی تحقیق

جدول ۵: ضریب تعیین و قدرت پیش بینی مدل

Q <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	ابعاد مدل
۰.۲۳۵	۰.۳۸۲	توسعه شایستگی های حرفه ای معلمان
۰.۲۴۵	۰.۳۶۸	مدیریت استعداد و جانشین پروری
۰.۲۲۸	۰.۳۵۲	نظام جبران خدمات و انگیزش
۰.۲۲۵	۰.۳۵۸	مدیریت عملکرد و بهره وری
۰.۲۵۵	۰.۳۲۵	فرهنگ و جو سازمانی
۰.۲۳۲	۰.۳۴۸	برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

در این پژوهش این مقدار برابر است با:

$$GOF = \sqrt{\text{average (AVE)} \times \text{average (R}^2)} = ۰.۴۱۲$$

شاخص **GOF** در این پژوهش ۰.۴۱۲ بدست آمد که نشان دهنده قوی بودن برآزش مدل ساختاری می باشد.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مدل مدیریت سرمایه انسانی در آموزش و پرورش استان خوزستان بر شش بعد اصلی شامل توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، نظام جبران خدمات و انگیزش، مدیریت عملکرد و بهره‌وری، فرهنگ و جو سازمانی و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی استوار است و تمامی این ابعاد از روایی، پایایی و برازش مناسبی برخوردار بودند. همچنین شاخص برازش کلی مدل نشان داد که مدل پیشنهادی از قدرت تبیین مطلوبی برای تحلیل مدیریت سرمایه انسانی در نظام آموزش و پرورش برخوردار است. این یافته نشان می‌دهد که مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های آموزشی نیازمند رویکردی چندبعدی، نظام‌مند و همسو با تحولات محیطی و توسعه‌ای است. نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش استافنوا و کوچارچیکوا که مدیریت سرمایه انسانی را مبتنی بر ارزش‌ها، شایستگی‌ها و انگیزش در عصر Industry 4.0 دانستند، همسو است و نشان می‌دهد که سازمان‌های آموزشی نیز همانند سایر سازمان‌های معاصر برای حفظ اثربخشی خود نیازمند تحول در شیوه‌های مدیریت سرمایه انسانی هستند (Stefanova & Kucharcikova, 2024). همچنین این یافته با نتایج پژوهش تامپسون همخوانی دارد که سرمایه انسانی را عاملی کلیدی در ایجاد ارزش و جلب اعتماد سرمایه‌گذاران و ذی‌نفعان سازمانی معرفی کرد (Thompson, 2025).

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر، نقش محوری توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان و معلمان در مدل مدیریت سرمایه انسانی بود. این بعد نشان داد که ارتقای مهارت‌های تخصصی، توانمندسازی حرفه‌ای، یادگیری مستمر و توسعه قابلیت‌های فردی از مهم‌ترین عوامل اثربخشی سرمایه انسانی در آموزش و پرورش است. این یافته با نتایج پژوهش خدمتی و همکاران همخوانی دارد که تأکید کردند مدیریت آموزش و یادگیری توانمندساز می‌تواند ظرفیت‌های حرفه‌ای کارکنان را توسعه داده و عملکرد سازمانی را ارتقا دهد (Khedmati et al., 2023). همچنین این نتیجه با یافته‌های تیموتی سازگار است که نشان داد سرمایه انسانی مدیران ارشد از طریق تقویت نوآوری می‌تواند بهره‌وری سازمانی را افزایش دهد (Timothy, 2022). در محیط‌های آموزشی، توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان نه تنها موجب ارتقای کیفیت تدریس می‌شود، بلکه ظرفیت نظام آموزشی را برای پذیرش تغییرات فناورانه و روش‌های نوین آموزشی افزایش می‌دهد. این مسئله به‌ویژه در شرایطی که نظام‌های آموزشی با تحولات سریع فناوری و تغییر انتظارات نسل جدید مواجه‌اند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

یافته دیگر پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت استعداد و جانشین‌پروری یکی از ارکان کلیدی مدیریت سرمایه انسانی در آموزش و پرورش است. این نتیجه بیانگر آن است که شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت نیروهای توانمند می‌تواند پایداری و اثربخشی سازمان آموزشی را تضمین کند. این یافته با پژوهش سیاح‌پور و فرجاد بیل‌سوار همسو است که نقش مدیریت استعداد و جانشین‌پروری را در توسعه منابع انسانی مراکز آموزشی برجسته دانستند (Sayyahpour & Farjad Bileh-Savar, 2024). همچنین نتایج پژوهش الاوادی و مسلم نیز نشان داد که میان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری رابطه‌ای معنادار وجود دارد و سازمان‌هایی که از این سازوکارها استفاده می‌کنند، از عملکرد

پایدارتری برخوردارند (Al Awadhi & Muslim, 2023). در آموزش و پرورش، نبود نظام‌های اثربخش جانشین‌پروری می‌تواند به ضعف در رهبری آموزشی، کاهش کیفیت تصمیم‌گیری و ناپایداری مدیریتی منجر شود؛ بنابراین توجه به توسعه استعدادها و طراحی مسیرهای پیشرفت حرفه‌ای برای کارکنان آموزشی امری ضروری است.

نتایج پژوهش حاضر همچنین بر اهمیت نظام جبران خدمات و انگیزش در مدیریت سرمایه انسانی تأکید داشت. یافته‌ها نشان دادند که نظام‌های انگیزشی، پرداخت عادلانه، قدردانی از عملکرد و حمایت‌های رفاهی نقش مهمی در ارتقای عملکرد و رضایت شغلی کارکنان دارند. این یافته با نتایج پژوهش احمد و همکاران همخوانی دارد که انگیزش کارکنان را یکی از عوامل کلیدی بهبود عملکرد در سازمان‌های خدماتی و تولیدی معرفی کردند (Ahmed & Ishfaq Khan, 2023). همچنین یافته‌های رونی و همکاران نیز نشان داد که شایستگی منابع انسانی و انگیزش کاری تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان دارند (Rony et al., 2024). در سازمان‌های آموزشی، انگیزش معلمان تأثیر مستقیمی بر کیفیت تدریس، تعامل با دانش‌آموزان و تحقق اهداف آموزشی دارد. بنابراین، طراحی نظام‌های جبران خدمات مبتنی بر شایستگی و عملکرد می‌تواند به ارتقای بهره‌وری و افزایش تعهد سازمانی معلمان منجر شود.

بعد دیگر مدل، مدیریت عملکرد و بهره‌وری بود که نشان داد ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، بازخورد مستمر و بهبود فرایندهای کاری از عوامل مهم ارتقای اثربخشی سازمان آموزشی هستند. این یافته با نتایج پژوهش علمداری و همکاران همسو است که رابطه مثبت میان مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را در سازمان‌های دولتی تأیید کردند (Alamdari et al., 2024). همچنین یافته‌های دورتا-آفونسو و همکاران نشان داد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا از طریق کاهش فرسودگی شغلی می‌توانند رضایت شغلی و عملکرد کارکنان را بهبود بخشند (Dorta-Afonso et al., 2023). در محیط آموزش و پرورش، مدیریت عملکرد زمانی اثربخش خواهد بود که مبتنی بر معیارهای حرفه‌ای، شفاف و توسعه‌محور باشد و صرفاً به ارزیابی اداری محدود نشود. استفاده از بازخورد مستمر، مربی‌گری حرفه‌ای و ارزیابی چندبعدی می‌تواند زمینه رشد مستمر معلمان و کارکنان آموزشی را فراهم کند.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین نقش مهم فرهنگ و جو سازمانی را در مدیریت سرمایه انسانی نشان داد. این بعد بیانگر آن بود که ارزش‌های سازمانی، رهبری مشارکتی، نوآوری و یادگیری سازمانی تأثیر قابل توجهی بر توسعه سرمایه انسانی دارند. این یافته با نتایج پژوهش قائدامینی هارونی و همکاران همخوانی دارد که نشان دادند معنویت در محیط کار از طریق افزایش رضایت شغلی می‌تواند عملکرد کارکنان را ارتقا دهد (Qaedamini Harouni et al., 2022). همچنین پژوهش احمد و خان نشان داد که رهبری اخلاقی نقش مهمی در شکل‌دهی رفتار کارکنان دارد و می‌تواند بر عملکرد و رفتارهای سازمانی اثرگذار باشد (Ahmed et al., 2023). در سازمان‌های آموزشی، فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند

محیطی مبتنی بر اعتماد، مشارکت، خلاقیت و یادگیری ایجاد کند که در آن کارکنان انگیزه بیشتری برای توسعه حرفه‌ای و نوآوری داشته باشند. افزون بر این، فرهنگ حمایتی می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده و پذیرش برنامه‌های تحول‌آفرین را تسهیل کند.

بعد برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی نیز یکی از یافته‌های مهم پژوهش حاضر بود. نتایج نشان داد که همسوسازی سیاست‌های منابع انسانی با اهداف توسعه‌ای و برنامه‌ریزی بلندمدت برای تأمین و توسعه نیروی انسانی، نقشی اساسی در موفقیت سازمان آموزشی دارد. این یافته با پژوهش کمالی‌راد و همکاران همسو است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را عاملی مؤثر بر عملکرد شغلی کارکنان و سرمایه فکری دانستند (Kamali Rad et al., 2024). همچنین نتایج پژوهش داگلاس نشان داد که مدیریت سرمایه انسانی می‌تواند از طریق ایجاد تاب‌آوری سازمانی، توانایی سازمان‌ها را برای مواجهه با تغییرات محیطی افزایش دهد (Douglas, 2021). در نظام آموزش و پرورش، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی می‌تواند از طریق پیش‌بینی نیازهای آینده، توسعه شایستگی‌های موردنیاز و طراحی سیاست‌های جذب و نگهداشت نیروهای متخصص، زمینه تحقق اهداف توسعه آموزشی را فراهم سازد.

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد که تمامی ابعاد مدل از روایی و پایایی مطلوب برخوردار بودند و شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE در سطح مناسبی قرار داشتند. این یافته بیانگر آن است که مدل پیشنهادی از انسجام درونی و اعتبار ساختاری کافی برخوردار است و می‌تواند به‌عنوان ابزاری معتبر برای ارزیابی مدیریت سرمایه انسانی در آموزش و پرورش مورد استفاده قرار گیرد. این نتیجه با یافته‌های چن و همکاران همخوانی دارد که نشان دادند سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی از طریق تقویت سرمایه فکری می‌تواند عملکرد سازمانی را ارتقا دهد (Chen et al., 2021). همچنین یافته‌های دالکیر درباره نقش منابع انسانی در اشتراک دانش ضمنی نیز مؤید آن است که توسعه نظام‌های مدیریت سرمایه انسانی می‌تواند به انتقال دانش، یادگیری سازمانی و توسعه سرمایه فکری کمک کند (Dalkir, 2020).

از منظر پایداری سازمانی، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت سرمایه انسانی می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای ایجاد پایداری و مزیت رقابتی در سازمان‌های آموزشی عمل کند. این یافته با نتایج پژوهش هوسینوا همسو است که بر نقش مدیریت پایدار منابع انسانی در تقویت برند کارفرما و جذب نیروهای توانمند تأکید کرد (Huseynova, 2022). همچنین پژوهش قلعه‌آقابابایی نشان داد که مدیریت پایدار منابع انسانی دارای پیشایندها و پیامدهای گسترده‌ای در سازمان‌ها است (Qaleh Aghababaei, 2023). در آموزش و پرورش، پایداری سرمایه انسانی زمانی محقق می‌شود که سازمان بتواند میان توسعه حرفه‌ای، رفاه کارکنان، انگیزش و اهداف راهبردی تعادل برقرار کند.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین اهمیت حکمرانی اخلاقی سرمایه انسانی را برجسته ساخت. توجه به عدالت، شفافیت، اخلاق حرفه‌ای و پاسخگویی در مدیریت سرمایه انسانی می‌تواند اعتماد سازمانی و تعهد کارکنان را تقویت کند. این یافته با نتایج پژوهش صبوری‌پور و همکاران همخوانی دارد که بر ضرورت حکمرانی اخلاقی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد تأکید کردند (Sobouri Pour et al., 2025). در سازمان‌های

آموزشی، رعایت اصول اخلاقی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند احساس امنیت، عدالت و تعلق سازمانی را در میان کارکنان افزایش دهد و زمینه مشارکت فعال تر آن‌ها را در تحقق اهداف سازمانی فراهم سازد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت سرمایه انسانی در آموزش و پرورش نیازمند رویکردی جامع، یکپارچه و استراتژیک است که ابعاد مختلف توسعه شایستگی‌ها، مدیریت استعداد، انگیزش، فرهنگ سازمانی، مدیریت عملکرد و برنامه‌ریزی استراتژیک را به صورت همزمان دربرگیرد. این نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌های آموزشی برای تحقق اهداف توسعه‌ای و ارتقای کیفیت خدمات آموزشی، ناگزیر از بازنگری در نظام‌های سنتی منابع انسانی و حرکت به سمت مدل‌های نوین مدیریت سرمایه انسانی هستند.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان خوزستان اشاره کرد که ممکن است تعمیم نتایج به سایر استان‌ها و سازمان‌های آموزشی را با احتیاط همراه سازد. همچنین استفاده از ابزار پرسشنامه و اتکا به خودگزارشی پاسخ‌دهندگان می‌تواند احتمال سوگیری پاسخ‌ها را افزایش دهد. محدودیت زمانی پژوهش و دشواری دسترسی به برخی خبرگان و مدیران نیز از دیگر محدودیت‌های این مطالعه بود. علاوه بر این، به دلیل ماهیت مقطعی پژوهش، امکان بررسی تغییرات بلندمدت مدیریت سرمایه انسانی و پیامدهای آن فراهم نشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده این مدل را در سایر استان‌ها و سازمان‌های آموزشی کشور مورد آزمون قرار دهند تا امکان مقایسه و تعمیم نتایج فراهم شود. همچنین بررسی نقش متغیرهایی مانند رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ دیجیتال، هوش سازمانی و عدالت سازمانی در مدیریت سرمایه انسانی می‌تواند به غنای ادبیات پژوهش کمک کند. انجام مطالعات طولی برای بررسی اثرات بلندمدت مدیریت سرمایه انسانی بر عملکرد آموزشی و سازمانی و نیز استفاده از روش‌های ترکیبی پیشرفته‌تر می‌تواند درک عمیق‌تری از این پدیده فراهم سازد.

از منظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود مدیران آموزش و پرورش برنامه‌های جامع توسعه سرمایه انسانی را بر مبنای شایستگی‌های حرفه‌ای، نظام‌های انگیزشی اثربخش و مدیریت استعداد طراحی و اجرا کنند. همچنین توسعه نظام‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، تقویت فرهنگ سازمانی مشارکتی، استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی و سرمایه‌گذاری در آموزش و توانمندسازی کارکنان می‌تواند به ارتقای کیفیت سرمایه انسانی در نظام آموزشی منجر شود. افزون بر این، سیاست‌گذاران باید مدیریت سرمایه انسانی را به‌عنوان یکی از اولویت‌های راهبردی توسعه آموزش و پرورش مورد توجه قرار دهند و منابع و زیرساخت‌های لازم برای اجرای برنامه‌های تحول‌آفرین در این حوزه را فراهم سازند.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موازین 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 می آید.

## Extended Abstract

### **Introduction**

Human capital management has become one of the most significant strategic priorities for contemporary organizations because sustainable organizational performance increasingly depends on the quality, competencies, and adaptability of human resources rather than solely on financial or physical assets. In knowledge-based economies, human capital is recognized as a fundamental source of innovation, productivity, resilience, and competitive advantage (Kampoowale et al., 2026; Thompson, 2025). Modern organizations are therefore required to design integrated systems for attracting, developing, motivating, and retaining talented employees in order to achieve long-term effectiveness and sustainability. Human capital management extends beyond traditional personnel administration and focuses on value creation through competency development, organizational learning, strategic alignment, and employee empowerment (Kamali Rad et al., 2024; Stefanova & Kucharcikova, 2024).

Educational organizations, particularly public education systems, are highly dependent on the quality of their human capital because teachers and educational staff play a direct role in shaping future generations and supporting national development. Consequently, weaknesses in human capital management may negatively influence educational quality, organizational effectiveness, and social development. Research has demonstrated that investment in human capital development significantly contributes to organizational productivity, intellectual capital, innovation, and employee performance (Chen et al., 2021; Timothy, 2022). Moreover, strategic human resource management practices have been associated with high-performance work systems and organizational effectiveness in public organizations (Alamdari et al., 2024).

Rapid technological change, digital transformation, and the emergence of Industry 4.0 have further intensified the need for effective human capital management. Organizations are now expected to develop employees' competencies continuously and create flexible organizational structures capable of responding to environmental uncertainty (Stefanova & Kucharcikova, 2024). Recent studies have shown that human capital

mediates the relationship between digital transformation and organizational performance, indicating that technological advancement alone cannot improve organizational outcomes without capable and motivated human resources (Kampoowale et al., 2026). Similarly, remote work flexibility and organizational resilience depend heavily on effective human resource strategies and managerial support (Chatterjee et al., 2022; Douglas, 2021).

Another critical dimension of human capital management is talent management and succession planning. Educational systems require competent leaders and highly qualified teachers to ensure continuity, sustainability, and effectiveness in educational processes. Studies have emphasized the importance of talent identification, professional development, and succession planning in educational institutions and public organizations (Al Awadhi & Muslim, 2023; Sayyahpour & Farjad Bileh-Savar, 2024). Organizations that systematically manage talent and succession are more capable of maintaining organizational stability and improving employee performance.

Motivation and compensation systems also represent essential components of human capital management. Employee motivation directly affects job satisfaction, organizational commitment, and performance quality. Research findings indicate that fair compensation systems, ethical leadership, recognition, and supportive work environments significantly improve employee engagement and productivity (Ahmed & Ishfaq Khan, 2023; Ahmed et al., 2023). Additionally, workplace spirituality and welfare-oriented human resource practices positively influence employee satisfaction and organizational effectiveness (Nasiri, 2024; Qaedamini Harouni et al., 2022). In educational environments, motivated teachers are more likely to demonstrate commitment, creativity, and instructional effectiveness.

Organizational culture and sustainable human resource management have also gained increasing attention in recent years. Organizations with supportive cultures, ethical governance, and participatory leadership structures provide more suitable conditions for employee development and organizational learning (Qaleh Aghababaei, 2023; Sobouri Pour et al., 2025). Sustainable human resource management promotes balance between organizational objectives and employee well-being, thereby strengthening organizational legitimacy and resilience (Huseynova, 2022). Furthermore, knowledge-sharing practices and intellectual capital development are strongly associated with effective human resource systems and long-term organizational success (Dalkir, 2020).

Despite the growing importance of human capital management, many educational organizations in Iran still face challenges such as inadequate strategic planning, inefficient compensation systems, insufficient succession planning, weak competency development, and limited organizational flexibility. Studies conducted in Iranian organizations have highlighted several pathologies in human resource management systems, particularly in recruitment, development, evaluation, and leadership processes (Dehghan, 2023; Niknejad, 2023). Although previous studies have examined specific dimensions of human capital management, there

remains a lack of comprehensive and localized models specifically designed for the educational sector and aligned with national developmental policies.

Therefore, the present study aimed to design and fit a comprehensive human capital management model for the education sector in Khuzestan Province. The study sought to identify the major dimensions and components of human capital management within the educational system and to validate the structural relationships among these dimensions using a mixed-methods approach.

### **Methods and Materials**

This study employed an applied mixed-methods exploratory design. The research was conducted in two consecutive qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, thematic analysis was used to identify the dimensions and components of human capital management in the educational sector. Semi-structured interviews were conducted with 12 experts, senior managers, and specialists in human resource management and educational administration. Participants were selected using purposive and snowball sampling methods based on their professional experience, academic expertise, and familiarity with educational human resource management. Interviews continued until theoretical saturation was achieved.

The qualitative data were analyzed using thematic analysis with MAXQDA software. Initially, interview transcripts were reviewed repeatedly, and open coding was performed to extract primary concepts. Similar codes were then grouped into subthemes and main themes. The extracted themes formed the basis for designing the conceptual model and the quantitative questionnaire.

In the quantitative phase, the statistical population included all employees working in the central administration of the Department of Education in Khuzestan Province, consisting of approximately 296 individuals. Based on Cochran's formula and considering a 95% confidence level and 5% margin of error, a sample size of 168 participants was determined. Random cluster sampling was used to select participants from different organizational departments.

The quantitative instrument was a researcher-made questionnaire developed according to the findings of the qualitative phase. The questionnaire used a five-point Likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree. Content validity was confirmed by experts in human resource management and educational administration. Reliability was assessed using Cronbach's alpha and composite reliability coefficients. Convergent and discriminant validity were also examined.

Data analysis in the quantitative phase was conducted using SPSS and Smart PLS software. Descriptive statistics were first calculated to describe the demographic characteristics of the participants. Subsequently, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was used to evaluate the measurement model and the structural model. Factor loadings, t-values, Average Variance Extracted (AVE), composite reliability, Cronbach's alpha, coefficient of determination ( $R^2$ ), predictive relevance ( $Q^2$ ), and Goodness of Fit (GOF) indices were calculated to assess the model.

### **Findings**

The findings revealed that the proposed human capital management model consisted of six major dimensions: development of professional competencies, talent management and succession planning, compensation and motivation systems, performance management and productivity, organizational culture and climate, and strategic human resource planning. Each dimension included several subcomponents extracted from the qualitative analysis.

Demographic analysis showed that the majority of participants held bachelor's degrees, while a smaller proportion possessed master's or doctoral degrees. The sample also included employees with varying years of work experience, ranging from less than five years to more than twenty years. Male participants constituted a larger proportion of the sample than female participants.

The confirmatory factor analysis demonstrated that all factor loadings exceeded the acceptable threshold of 0.40 and all t-values were above 1.96, indicating acceptable construct validity. The KMO index was 0.913, and Bartlett's test was statistically significant, confirming the adequacy of the sample size and the suitability of the data for factor analysis.

Reliability analysis showed that Cronbach's alpha coefficients for all dimensions exceeded 0.70, indicating satisfactory internal consistency. Composite reliability coefficients were also above the acceptable threshold, and AVE values exceeded 0.50 for all constructs, confirming convergent validity.

The Fornell-Larcker criterion demonstrated adequate discriminant validity because the square roots of AVE values for all constructs were greater than the inter-construct correlations. This finding indicated that the six dimensions represented distinct and independent constructs within the model.

Structural model analysis indicated acceptable predictive power and explanatory capability. The  $R^2$  values ranged from 0.325 to 0.382, suggesting moderate explanatory power for the endogenous constructs. Predictive relevance indices ( $Q^2$ ) ranged between 0.225 and 0.255, confirming the model's predictive capability. Furthermore, the overall Goodness of Fit (GOF) index was calculated at 0.412, indicating strong overall model fit.

Among the dimensions, development of professional competencies demonstrated the strongest explanatory power, emphasizing the central role of competency development in educational human capital management. Talent management and succession planning also showed substantial influence on organizational effectiveness and sustainability. The findings additionally highlighted the importance of motivation systems, organizational culture, and strategic planning in improving employee performance and organizational productivity.

### **Discussion and Conclusion**

The findings of this study demonstrated that human capital management in the educational sector is a multidimensional and integrated phenomenon requiring simultaneous attention to competency development, talent management, motivation systems, organizational culture, performance management, and strategic planning. The strong model fit indicated that the proposed framework provides a valid and comprehensive structure for understanding and improving human capital management in educational organizations.

The dominant role of professional competency development suggests that educational organizations depend heavily on continuous learning, professional empowerment, and skill enhancement among teachers and staff members. Competent educational personnel are more capable of adapting to technological change, implementing innovative teaching approaches, and contributing to organizational effectiveness. The findings also highlighted the importance of talent management and succession planning in maintaining organizational continuity and leadership sustainability within the educational system.

The study further confirmed that motivation and compensation systems significantly influence employee performance and organizational commitment. Fair compensation, professional recognition, and supportive organizational environments contribute to increased job satisfaction and productivity among educational employees. Similarly, organizational culture and participatory leadership were found to strengthen innovation, collaboration, and organizational learning.

Another important finding was the strategic role of human resource planning in aligning educational human capital policies with developmental goals and environmental changes. Strategic human resource planning allows educational organizations to anticipate future workforce needs, reduce organizational vulnerabilities, and improve institutional resilience.

Overall, the proposed model provides a localized and comprehensive framework for human capital management in the educational sector. The integration of qualitative thematic analysis with quantitative structural equation modeling enabled the study to identify both the structural dimensions and the causal relationships among the components of human capital management. The model can therefore serve as a practical and policy-oriented tool for educational managers and policymakers seeking to improve the quality, productivity, and sustainability of human resources in educational organizations.

## References

- Ahmed, M., & Ishfaq Khan, M. (2023). Beyond the universal perception: Unveiling the paradoxical impact of ethical leadership on employees' unethical pro-organizational behavior. *Heliyon*, 9(11), 362-385.
- Ahmed, S., Islam, R., & Al Asheq, A. (2023). Analysis of employee motivation in the service and manufacturing organisations: The case of a developing economy. *International Journal of Business and Systems Research*, 17(3), 309-325.
- Al Awadhi, T. H., & Muslim, S. B. (2023). Reviewing the relation between human resources practices, talent management and succession planning in UAE public sector. *Information Sciences Letters*, 12(4), 1271-1283.
- Alamdari, H., Makvandi, F., Hemmati, M., & Amirnejad, G. (2024). Investigating the relationship between human resource management and high-performance work systems in Iranian state-owned companies. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 16(61), 219-244.
- Asali, R., Beheshtifar, M., & Kazemi, H. (2024). Identifying human capital capabilities in Minoos Company: A systematic review. *Transformational Human Resources*, 3(9), 99-112.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501-1512.
- Chen, M. Y. C., Lam, L. W., & Zhu, J. N. (2021). Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements. *Personnel Review*, 50(2), 460-477.
- Dalkir, K. (2020). The role of human resources (HR) in tacit knowledge sharing. In *Information Diffusion Management and Knowledge Sharing: Breakthroughs in Research and Practice* (pp. 490-512). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0417-8.ch024>
- Dehghan, V. (2023). Pathology of human resource management in governmental organizations. *Journal of Applied Research in Management and Humanities*, 4(11), 68-79.
- Dorta-Afonso, D., Romero-Dominguez, L., & Benitez-Nunez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108(6), 103364.

- Douglas, S. (2021). Building organizational resilience through human capital management strategy. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 35(5), 19-21.
- Huseynova, A. (2022). Sustainable human resource management practices impacting employer branding. *Cognitive Sustainability*, 1(2), 90-115. <https://doi.org/10.55343/cogsust.15>
- Kamali Rad, E., Esmailpour, R., & Hamzavi, H. (2024). The effect of strategic human resource management functions on employees' job performance with the mediating role of intellectual capital. Eighth National Conference on Interdisciplinary Research in Engineering and Management Sciences,
- Kampoowale, I., Hussien Musa, A. M., Adam Abdalla, A. A., Iftikhar, H., Abdelraheem, A. A. E., & Elamin Elboukhari, Y. A. (2026). Assessing the Mediating Role of Human Capital in the Relationship Between Digital Transformation and Firm Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 37(1), 1-22. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2025-0122>
- Khedmati, H., Behrangi, M. R., & Sourani Yancheshmeh, R. (2023). Designing a model of empowering education and learning management for employees. *Applied Educational Leadership*, 4(3), 19-36.
- Nasiri, B. (2024). Designing a welfare-oriented human resource management model. *Productivity management*, 18(3), 141-164.
- Niknejad, A. (2023). The value of human resource management in creating organizational performance: A case study of Semnan Province Water and Wastewater Company. *Resources and Human Capital Quarterly*, 3.
- Qaedamini Harouni, A., Sadeghi Dehcheshmeh, M., Dashti Askari, H., & Gashmard, M. A. (2022). The effect of workplace spirituality on employee performance with the mediating role of job satisfaction and workplace deviant behavior. *University Management*, 1(3), 48-72.
- Qaleh Aghababaei, F. (2023). Designing a model of antecedents and consequences of sustainable human resource management. *Organizational Culture Management*, 21(3), 255-266.
- Rony, T., Wijaya, Z. M. S., Nababan, I., Julyanthry, D., Silalahi, J., & Ganiem, L. M. (2024). Analyzing the impact of human resources competence and work motivation on employee performance: A statistical perspective. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 13(2), 787-793.
- Sayyapour, H., & Farjad Bileh-Savar, S. (2024). Human resource development through talent management and succession planning in higher education centers. *Research Journal of Strategic Studies in Humanities and Islamic Sciences*, 5(61), 1-29.
- Sobouri Pour, H., Zarei Matin, H., & DadashKarimi, Y. (2025). Ethical Indicators of Human Capital Governance with an Efficient Management Approach. *Bioethics Journal*, 14(39), 1-19. <https://journals.sbm.ac.ir/be/article/view/45984>
- Stefanova, N., & Kucharcikova, A. (2024). Human capital management: Values, competencies, and motivation concerning Industry 4.0. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 37(1), 1-23.
- Thompson, L. (2025). Human capital disclosures and institutional ownership. *Finance Research Letters*, 1544-6123. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106384>
- Timothy, V. L. (2022). The effect of top managers' human capital on SME productivity: The mediating role of innovation. *Heliyon*.
- Wesemann, A. (2022). The performance rewards of human capital development in the federal government. *Public Personnel Management*, 51(2), 151-169.