

## الگوی مدیریت بهسازی منابع انسانی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه

مقاله پژوهشی  
اصیل  
Original  
Article

محمد حکاک<sup>۱</sup>، مهران مصری<sup>۲</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف تحقیق، شناسایی مؤلفه‌های مدیریت بهسازی منابع انسانی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه بود که با روش تحلیل محتوا استقرایی بر پایه تحلیل خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های نهج البلاغه بود. **روش:** روش تحلیل داده‌ها، کدگذاری سه مرحله‌ای، شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بود. در نهایت برای درک بیشتر نتایج، مدل نهایی تحقیق بر اساس الگوی کوربین و استراوس طراحی شد. **یافته‌ها:** یافته‌های تحقیق شامل ۱۵۵ مفهوم، ۴۲ مؤلفه و چهار بُعد بود. مؤلفه‌های شناسایی شده، شامل بهسازی فنی، بهسازی رفتاری، بهسازی نگرشی و بهسازی ارتباطی بود. **نتیجه‌گیری:** بهسازی فنی و بهسازی رفتاری در دسته عوامل اصلی، بهسازی نگرشی در دسته عوامل میانجی و بهسازی ارتباطی در دسته عوامل زمینه‌ای قرار گرفتند. همچنین شخصیت‌پروری، تفکر انتقادی و آموزش چندجانبه، به عنوان راهبردها و اثربخشی سازمانی؛ محبوبیت سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی نیز به عنوان پیامدهای آن شناسایی شدند.

**واژگان کلیدی:** بهسازی منابع انسانی، نهج البلاغه؛ تحلیل محتوا.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۲۶

۱. دکترای مدیریت استراتژیک، استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان. خرم‌آباد، ایران (نویسنده مسئول). نشانی: خرم‌آباد؛ کیلومتر ۵ جاده تهران، دانشگاه لرستان. شماره: ۰۶۶۳۳۱۲۰۱۰۲/hakak.m@lu.ac.ir
۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه لرستان. خرم‌آباد، ایران. Mesri.me@fc.lu.ac.ir

## الف) مقدمه

توسعه کارکنان، مهم‌ترین سلاح در دست سازمانها برای برتری در رقابت روزافزون است. بنابر این، توسعه سازمان در گرو توسعه منابع انسانی است و توسعه منابع انسانی نیز در گرو افزایش دانش و توانایی‌ها، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی و فلسفی آنهاست. در واقع؛ موفقیت هر سازمانی در گرو کیفیت نیروی انسانی است و این امر جز از طریق اجرای نظام‌مند و مناسب برنامه‌های آموزش و بهسازی کارکنان امکان‌پذیر نیست (قصری و همکاران، ۱۴۰۲). اهمیت توسعه آموزش نیروی انسانی در سازمانها غیر قابل انکار است. نیروی انسانی، کارسازترین ابزار برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است. در هر سازمانی، نیروی انسانی از جایگاه خاصی برخوردار است و سرمایه اصلی آن تلقی می‌شود. بهسازی به فعالیتهایی اطلاق می‌شود که از طریق آن، کارکنان به طور مداوم با تغییرات و رشد سازمان همگام می‌شوند. در این پژوهش، واژه‌هایی شبیه بالندگی، شایستگی و توسعه منابع انسانی، معادل مفهوم بهسازی منابع انسانی می‌باشند (نونال و همکاران، ۱۴۰۰). از آنجا که انسان محور تحولات سازمانی است، برای دستیابی به تراز بالندگی قابل قبول سازمانی می‌بایستی به ارتقای آموزش و یادگیری منابع انسانی پرداخته شود (لی و لی، ۲۰۲۳). آموزش و بهسازی منابع انسانی به هر گونه فعالیت یا تدبیر از پیش طرح‌ریزی شده‌ای که هدف آن ایجاد یادگیری در یادگیرندگان باشد، اطلاق می‌شود. آموزش و بهسازی نیروی انسانی، سرمایه‌گذاری پرسودی است که بازده آن در واقع یک امر حیاتی است که باید به طور جدی و ادامه‌دار پیگیری شود؛ زیرا آموزش یکی از راه‌های اصولی و منطقی هدایت تلاشهای کارکنان در سازمان است و باعث به کارگیری استعدادهای نهفته، به کاراندازی قدرت تخیل و به وجود آمدن حس انعطاف‌پذیری فکری لازم در کارکنان می‌شود (توکلی و همکاران، ۱۴۰۱). بهسازی منابع انسانی به این معناست که به افراد کمک کرده تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. همچنین در افراد، ایجاد شور و شوق فعالیت کرده و انگیزه‌های درونی آنها را برای انجام دادن وظیفه بسیج می‌کند (وانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). بنابر این، بهسازی کوششی مداوم و برنامه‌ریزی شده توسط مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است.

بیشتر روشهای آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمانها، برنامه‌های بهسازی و توسعه کارکنان خود را با حداقل مشارکت و نظرخواهی از کارکنان و توجه به خواسته‌های واقعی

---

1. Le & Le  
2. Wang

و نیازهای آنان تدوین کرده‌اند. لذا لزوم به کارگیری سازوکاری که به کارکنان کمک کند تا دیدگاهها و پیشنهادها خود را برای اثربخشی فرایند یادگیری و آموزش ارائه داده و فعالیت خود را به صورت جدی و حرفه‌ای انجام دهند، محسوس است. بدین ترتیب، کسب موفقیت و افزایش سرعت و کیفیت پاسخگویی به نیازهای مشتریان و ارائه خدمات سازمانها، افزون بر تغییرات سریع در فنون پرورش نیروی انسانی، نیازمند مدیرانی است که با مسئولیت ذهنی و توانمندی‌های ذهنی درست و مفید، به بهترین شکل ممکن می‌توانند سازمان را سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف مد نظر خود نایل کنند (آگبسی، ۲۰۲۳). امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی، یکی از راهبردهای مهم و اصلی برای سازگاری مثبت با شرایط تغییر به عنوان مزیت رقابتی سازمانها در نظر گرفته می‌شود. با پیچیده‌تر شدن مشاغل، اهمیت آموزش در سازمانها افزایش یافته است. هنگامی که از آموزش و بهسازی نیروی انسانی صحبت می‌شود، تغییر در مهارتها، دانش، نگرشها یا رفتار اجتماعی کارکنان مد نظر است. آموزش کارکنان، توسعه و رشد حرفه‌های آنان، جزء اساسی برنامه‌های توانمندسازی است؛ به همین سبب، آموزش باید جزء جدایی‌ناپذیر فرایندهای توانمندسازی باشد. (فرقانی و همکاران، ۱۴۰۱)

نهج‌البلاغه از مهم‌ترین منابع تحقیقاتی در رشته‌های علوم رفتاری در سالهای اخیر به شمار می‌آید که محققان به سوی تحقیقات تحلیل محتوایی از آن سوق یافته‌اند. غنای علمی نهج‌البلاغه می‌تواند به کلی سؤالهای متدوال در این عصر پاسخ دهد. در تحقیقات انجام‌شده، بسیاری از محققان رشته مدیریت، از این منبع غنی بهره گرفته‌اند؛ ولی در بعضی موارد، همواره ظرفیت انجام تحقیق را دارد. از بررسی تحقیقات انجام‌شده این نتیجه حاصل شد که استنباط مفهوم بهسازی منابع انسانی در نهج‌البلاغه توسط محققان انجام نشده است و این بحث مهم، حاوی شکاف تحقیقاتی است. به همین دلیل، هدف این تحقیق، استخراج مؤلفه‌های مدیریت بهسازی منابع انسانی از نهج‌البلاغه است و سؤال اصلی تحقیق این است که: مؤلفه‌های مدیریت بهسازی منابع انسانی از منظر نهج‌البلاغه کدام‌اند؟

### ۱. مبانی نظری

آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از راهبردهای اصلی دستیابی به سرمایه انسانی و سازگاری مثبت با شرایط تغییر به عنوان دو مزیت رقابتی سازمان در نظر گرفته می‌شود. آموزش کارکنان از اساسی‌ترین برنامه‌های توانمندسازی به حساب می‌آید در این ارتباط،

پژوهشگرانی همچون بلانچارد گفته‌اند در فرهنگ توانمندسازی، لازم است افراد از حس مسئولیت‌پذیری برخوردار باشند؛ از این رو، آموزش را جزیی جدایی‌ناپذیر از فرایندهای توانمندسازی بیان کرده‌اند. اگر هدف واقعی، توانمندسازی کارکنان باشد؛ نتیجه آموزش باید به دست آوردن مهارت‌های موردنیاز شغل باشد. رسیدن به این هدف نیز به تلاش در قبل، در جریان و بعد از آموزش نیازمند است.

سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی را می‌توان بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاری نامید؛ زیرا سرمایه‌گذاری در این زمینه، زمینه را برای ایجاد فعالیتها، توانایی‌ها و مهارتها در انسان مهیا می‌سازد. در واقع؛ بیشترین بازدهی مربوط به این‌گونه سرمایه‌گذاری است. در کشورهای توسعه‌یافته، افزایش تولید قابل توجه را می‌توان به بهبود در شیوه‌های تولید ناشی از سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی ارتباط داد و این واقعیتی غیر قابل انکار است که نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل رشد اقتصادی و درآمد ملی هر کشوری محسوب می‌شود. (الساید<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳)

بهسازی را می‌توان مجموعه فعالیت‌هایی در نظر گرفت که کارکنان به صورت مستمر و پایدار از طریق آن، با تغییرات و رشد سازمان، همراه و همگام خواهند شد. بهسازی منابع انسانی را می‌توان آمادگی لازم برای یادگیری توسعه و فرصت‌های آموزشی به منظور بهبود عملکرد فردی و گروهی و بهبود سازمانی تعریف کرد. توانمندسازی یا همان بهسازی، از دیدگاه‌های مختلفی بررسی شده است که از مهم‌ترین آنها، می‌توان به دیدگاه انگیزشی و روان‌شناختی اشاره کرد. بهسازی روان‌شناختی به عنوان انگیزش درونی شغلی و شامل چهار بُعد معناداری، تأثیرگذاری، شایستگی و حق انتخاب است. بهسازی روان‌شناختی کارکنان را می‌توان در قالبی از توصیف‌هایی همچون: آزاد کردن نیروها، قدرت درونی افراد، فراهم کردن بسترها و ایجاد فرصت برای شکوفایی استعداد بیان کرد. (سرلند، ۱۴۰۰)

آموزش، فرایندی است که افراد به واسطه آن، توانایی‌ها و قابلیت‌های مؤثر برای رسیدن به اهداف سازمانی را کسب می‌کنند. به طور سنتی، حدود ۷۵ درصد هزینه آموزشی برای توسعه مدیران تخصصی و ۲۵ درصد نیز به کارگران خط عملیاتی اختصاص داده شده است. البته این نسبت در حال تغییر است؛ زیرا پژوهش‌های زیادی نشان داده‌اند که کارگران خط تولیدی به توسعه بیشتری از قابلیت‌هایشان نیازمند می‌باشند. (رجب حامد احمد<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۴)

آموزش و بهسازی منابع انسانی، موضوعی بسیار حائز اهمیت و راهبردی است که می‌توان توسط آن، سرمایه‌های انسانی را به سرمایه‌های پایدار در هر سازمان تبدیل کرد. نمی‌توان تاریخچه مشخصی برای آموزش مطرح کرد؛ زیرا از ابتدای خلقت، انسان همواره برای رفع نیازهایش به طور مستمر در حال یادگیری و آموختن بوده است. اما می‌توان پس از جنگ جهانی دوم را نقطه عطفی برای آموزش کارکنان در نظر گرفت. بیس، اسمیت و میلز<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) در کتاب «توسعه منابع انسانی»، تاریخچه پیدایش و تکمیل آموزش و بهسازی منابع انسانی را به چهار دوره (دوره به درجه استادی رسیدن کارکنان، دوره کارایی کارکنان، دوره رضایتمندی کارکنان و دوره رشد کارکنان) تقسیم کردند. (سلیمانی، ۱۴۰۰)

آموزش و بهسازی منابع انسانی، از جمله کارکردها یا فعالیتهایی است که در زمره مدیریت منابع انسانی منظور می‌شود. برخی از پژوهشگران باور دارند که در این عرصه، ارزشمندی آموزش و تلقی آن به عنوان جزء زنده و پویای تحقق برنامه‌های کاری، ملاک پایبندی واقعی سازمان به مدیریت منابع انسانی است. در واقع؛ مدیریت این آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان، نقش اصلی را در جهت‌دهی علمی و فنی فعالیتهای مرتبط و ایجاد تعهد در بقیه اعضا بر عهده دارد (مارینو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). ارتقای ویژگی‌های فراگیران، پایه‌گذاری اهدافی برای نیازهای مختلف آنان و روشهای تحقق آن اهداف، هدف اصلی فعالیتهای آموزش و بهسازی محسوب می‌شود. (بن زمل و اچانا، ۲۰۲۳)

در یک نگاه اجمالی، بهسازی را می‌توان مجموعه فعالیتهای سازمان‌یافته و برنامه‌ریزی شده دانست که سازمانها آن را طراحی کرده‌اند تا برای اعضای خود، فرصتهای آموختن مهارتهای لازم برای رویارویی با تقاضاهای شغلی کنونی و آینده را فراهم کنند (آگسی، ۲۰۲۳). آموزش به تقویت عملکرد در شغل فعلی فرد اشاره داشته ولی بهسازی آنها را برای تصدی سایر پستها در سازمان آماده می‌کند. می‌توان گفت این تنها تفاوت کوچک بین آموزش و بهسازی در ادبیات سازمانی است. در واقع؛ بهسازی، ابعاد دانش (دانش ضمنی، دانش آشکار، رسالت، چشم‌انداز)، مهارت (مهارت ارتباطی، مدیریت استرس، خودمدیریتی، مدیریت زمان، مدیریت تعارض و تفکر انتقادی) و نگرش (شخصیت، نگرش، ادراک و هوش) را شامل می‌شود. (پورگال<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۳)

1. Smith & Mills
2. Marino
3. Ben Zammel & Hachana
4. Purgal

یکی از زمینه‌های مهم تربیتی هر نقش مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه برای استفاده از منابع انسانی است. آموزش، به پل زدن فاصله بین عملکرد فعلی و عملکرد مطلوب استاندارد اشاره می‌کند. در واقع؛ آموزش، دانش و مهارت افراد را برای انجام یک کار خاص افزایش می‌دهد. آموزش را اصلاح برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند رفتار از طریق یادگیری رویدادها، برنامه‌ها و دستورالعملها تعریف می‌کنند که این را به افراد داده تا به سطوحی از دانش، مهارت و شایستگی لازم برای مسئولیت‌هایشان و کار مؤثر خود دست پیدا کنند (مرتضوی فرد، ۱۴۰۱). بهسازی منابع انسانی، آمادگی برای یادگیری توسعه و فرصتهای آموزشی به منظور بهبود عملکرد فردی و گروهی و بهبود سازمانی می‌باشد. بهسازی، فرایند طبیعی رشد حرفه‌ای می‌باشد که در آن، کارکنان به تدریج یک سری ویژگی‌های جدید از جمله اعتماد به نفس، رسیدن به دیدگاه‌های تازه، افزایش در دانش، کشف روشهای جدید و ایفای روشهای تازه را عهده‌دار شد. محققان، بهسازی کارکنان را منوط به سه چیز دانسته‌اند که عبارتند از: (۱) دانش، تجربه و شخصیت شاغل؛ (۲) زمینه محیط کار؛ (۳) تماسهای حرفه‌ای و بحثهای بیرون از محیط کار. (لی و لی، ۲۰۲۳)

در عصر حاضر، چهار تغییر عمده در راهبرد بهسازی منابع انسانی، شامل (۱) تأکید بر کسب مزیت‌های رقابتی با ایجاد سازمان، (۲) دارای جذابیت برای جوانان جویای مهارت‌های کمیاب و موردنیاز بازار کار، (۳) ایجاد رقابت به منظور داشتن منابع انسانی خلاق، (۴) درهم آمیخته شدن سلسله مراتب سازمانی و حضور کار گروهی، قابل مشاهده است که ایجاد خواهد کرد مدیران سازمانها مجهز به توانایی‌های مخصوصی در ایجاد ارتباطات فردی و سازمانی شوند. (روحانی و همکاران، ۱۴۰۰)

بهسازی منابع انسانی و مؤلفه‌های آن، مانند آموزش و گسترش کمی و کیفی آن، در تسهیل توسعه، نقش مهمی دارند و در عین حال، عواملی که وجود آموزش را به عنوان یکی از مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی مهم و ضروری ساخته است، عبارتند از: (۱) مقوله جهانی شدن، (۲) نیاز به کارکنان خودراهبر، (۳) تغییر در مشاغل، (۴) ارزش افزوده دانش، (۵) فناوری‌های نوین، (۶) تأکید بر کیفیت، (۷) نظامهای کاری با عملکرد بالا، (۸) عدم ارائه دانش و مهارت موردنیاز شاغلان توسط نظام آموزش رسمی. (راهارجا و محبی، ۲۰۲۴)

بهسازی، فعالیتهایی را شامل می‌شود که از طریق آن، کارکنان به طور مداوم با تغییرات و رشد سازمان همگام شوند. بهسازی در یک نگاه عام و کلی، مجموعه فعالیتهای

سازمان یافته و برنامه ریزی شده‌ای است که از طرف سازمانها طراحی می‌شود تا برای اعضای سازمان، فرصتهای آموختن مهارتهای لازم برای رویارویی با تقاضاهای شغلی کنونی و آینده را فراهم سازند.

در ادبیات سازمانی، «آموزش» با «بهسازی» تفاوت کوچکی دارد؛ آموزش به تقویت عملکرد کارکنان در شغل فعلی اشاره دارد، در حالی که بهسازی آنها را برای تصدی سایر پستها در سازمان آماده می‌کند (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۹). بهسازی در واقع؛ رویکردی منعطف به یادگیری با بهره‌گیری از روشهای مختلف است. بدون شک عصر حاضر، عصر سازمانهاست و متولیان این سازمانها انسانها می‌باشند. منابع انسانی، گرانبهاترین و ارزشمندترین منبع یک سازمان می‌باشند. استفاده موثر و مفید از سایر منابع از جمله: فناوری، سرمایه و محیط، در گرو داشتن نیروی انسانی متخصص و متعهد است (دلانی میلان و سودی، ۱۳۹۹). کشوری که قادر نباشد مهارتها و دانش مردمش را توسعه و گسترش دهد و از آن به نحو مؤثر در اقتصاد ملی بهره‌برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه دهد. بدون تردید، آموزش و بهسازی منابع انسانی، از مهم‌ترین سرمایه‌گذاری‌ها در بسیاری از سازمانهای اثربخش دنیا می‌باشند. آموزش و بهسازی منابع انسانی، یکی از راهبردهای اصلی دستیابی به سرمایه انسانی و سازگاری مثبت با شرایط تغییر به عنوان دو مزیت رقابتی سازمانها تلقی می‌شوند. (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۹)

امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی به عنوان یکی از راهبردهای مهم و اصلی برای سازگاری مثبت با شرایط تغییر به عنوان مزیت رقابتی سازمانها در نظر گرفته می‌شود. با پیچیده‌تر شدن مشاغل، اهمیت آموزش در سازمانها افزایش یافته است. هنگامی که از آموزش و بهسازی نیروی انسانی صحبت می‌شود، تغییر در مهارتها، دانش، نگرشها یا رفتار اجتماعی کارکنان، مد نظر است. آموزش کارکنان و توسعه و رشد حرفه‌های آنان، جزء اساسی برنامه‌های توانمندسازی است؛ به همین سبب، آموزش باید جزء جدایی‌ناپذیر فرایندهای توانمندسازی باشد. (فرقانی و همکاران، ۱۴۰۱)

بهسازی کارکنان اغلب ریشه در مأموریت، اهداف و ارزشهای سازمانی دارد و با مهم‌ترین نتایج کسب و کار، همچون حفظ و نگهداشت کارکنان و ایجاد نیروی کار و تیم مدیریتی با استعداد و چالاکی، در ارتباط است. به لحاظ سنتی، بهسازی روی کارکنان سطح مدیریت تأکید دارد؛ در حالی که کارکنان صف، آموزش را به منظور ارتقای مجموعه خاصی از مهارتهای مورد نیاز برای انجام شغل کنونی خود دریافت می‌کنند. مهم‌ترین اتفاق در فرایند گذار از آموزش به یادگیری، استفاده از کلیه ظرفیتهای توسعه‌ی یادگیری و توسعه

کارکنان است. فرایند آموزش و بهسازی با رویکرد آموزش مدرّس محور و محتوامحور، مبتنی بر مداخله با محوریت رهبری و مدیریت تغییرات مطلوب در رفتار است و با رویکرد یادگیری، مبتنی بر کار، وجود خودرهبری در فرایند یادگیری، هدایت و مدیریت ظرفیت رشد یافته است. (مقرّب الهی و جعفری، ۱۴۰۱)

## ۲. پیشینه پژوهش

جعفری (۱۴۰۲) در مطالعه آموزش و بهسازی منابع انسانی برای ایجاد تحول در سازمانهای دولتی، بیان کرد که بایستی آموزش و بهسازی منابع انسانی برای رسیدن به بهره‌وری کارکنان در سازمان برنامه‌ریزی انجام شود و این فرصت را در اختیار کارکنان قرار دهند تا به واسطه آموزش و یادگیری، خلاقیت‌های خود را آشکار سازند و در نهایت، در ادامه طرحها و در راستای تحقق اهداف سازمانها، با مدیران مشارکت کنند.

جباری و چگین (۱۴۰۲) در بررسی تأثیر آموزش و بهسازی منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان با تأکید بر نقش میانجی‌گری توانمندسازی انگیزشی و روان‌شناختی، نشان دادند که آموزش و بهسازی منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان تأثیرگذار است. از طرفی، آموزش و بهسازی منابع انسانی بر توانمندسازی انگیزشی و روان‌شناختی کارکنان مؤثر بوده و توانمندسازی انگیزشی و روان‌شناختی بر بهره‌وری کارکنان تأثیرگذار است.

توکلی و همکاران (۱۴۰۱) به بررسی آموزش و بهسازی منابع انسانی و ارائه راهکارهایی جهت بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان پرداخته و اظهار داشتند که نیازهای روانی کارکنان در سازمان از طریق کاربرد فنون کیفیت زندگی کاری برآورده می‌شود. کیفیت زندگی کاری بالا در سازمانها برای جذب و نگهداشت نیروی کار، امری ضروری است. سازمانهایی که نتوانند سازوکارها و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند، به ناچار باید خروج آنان را نظاره‌گر باشند.

مرتضوی‌فرد (۱۴۰۱) در بحث شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر آموزش و بهسازی منابع انسانی در شرکت کشت و صنعت شهید بهشتی، مشخص کرد که با رویکرد تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی، عامل اطلاع‌رسانی با وزن ۰/۴۲، مشارکت با وزن ۰/۳۳ و آموزش با وزن ۰/۲۵، بیشترین و کمترین عوامل تأثیرگذار می‌باشند.

نتایج پژوهش وانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در «بررسی تخمین و مقایسه توانمندسازی روان‌شناختی بر بهره‌وری کارکنان در بانکهای خصوصی در اندونزی»، نشان داد که در طول دوره مورد بررسی، میانگین تغییرات بهره‌وری کل معادل ۱/۰۲۱ است. با توجه به اینکه عدد حاصل از یک بزرگ‌تر است، دلالت بر بهبود بهره‌وری از طریق استفاده از توانمندسازی روان‌شناختی طی دوره مورد مطالعه دارد.

گایلته<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای به بررسی بهبود مدیریت منابع انسانی در یک نهاد دولتی پرداخت. او ابتدا به توصیف سازمان و کارکنان آن پرداخته، سپس فرایندهای استحکام کارکنان جدید و فرایندهای ارزیابی کارکنان را در این سازمانها تحلیل کرده است. در بخش دوم نیز بحث خود را روی نظریه مربوط به استخدام کارکنان جدید و ارزیابی کارکنان، متمرکز ساخته و در بخش سوم، چندین راه‌حل برای بهبود فرایندهای استخدام و ارزیابی کارکنان پیشنهاد کرده است.

نتایج پژوهش ایمانی (۱۳۹۹) با عنوان «ارائه مدل بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی» در شهرداری تهران، با هدف ارتقای بهسازی و آموزش کارکنان؛ نشان داد مؤلفه‌هایی چون: فرهنگ سازمانی، رهبری و صلاحیت حرفه‌ای، به عنوان عوامل اثرگذار و رضایت شغلی، بالندگی و عملکرد شغلی، به عنوان عوامل اثرپذیر آموزش و بهسازی منابع انسانی معرفی شدند.

نونهال (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی و آموزش منابع انسانی قرارگاه پدافند هوایی خاتم با رویکرد توسعه‌ای بر اساس الگوی EFQM»، وضعیت برنامه‌های بهبود منابع انسانی در ابعاد بهسازی امنیت ملی، پویایی فردی و نظامی، تحول امنیت ملی، نوسازی و امنیت ملی و اقتدار ملی را از میزان رضایت نسبی و عوامل مدیریتی و پدافندی، پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی کرد.

روحانی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «توسعه اوقات فراغات معلمان تربیت‌بدنی بر اساس رویکرد بهسازی منابع انسانی در محیط‌های مدرسه» بیان کردند که مؤلفه‌های بهسازی فردی، بهسازی اخلاقی، بهسازی اجتماعی و فرهنگی، بهسازی سازمانی، بهسازی حرفه‌ای و بهسازی آموزشی، به عنوان عوامل مؤثر از مؤلفه‌های توسعه اوقات فراغت می‌باشند و با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری و محاسبه مقدار تی مربوط به هر عامل،

در تمامی چارچوبهای توسعه اوقات فراغت معلمان تربیت‌بدنی آموزش و پرورش، تأثیر معناداری داشتند.

پری فیضی (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی نقش شاخصهای بهسازی منابع انسانی در شکل‌گیری رفتار شهروندی در کارکنان دانشگاه تبریز» بیان کرد که مهم‌ترین یافته‌ها عبارت بودند از: نقش متغیرهای تأثیرگذار آموزش، خلق محیط شغلی لذت‌بخش و سازماندهی مداوم در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی که نتیجه آنها، بهبود عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمان است.

قیصری و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار بهسازی منابع انسانی با توجه به رویکرد رهبری تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش استان تهران»، در دو بعد فردی و سازمانی، ۱۱ مؤلفه و ۲۸ شاخص شناسایی کردند: فرهنگ تعهد آفرینی (۰/۰۴۰۳)، رهبری اخلاقی تحول‌گرا (۰/۰۴۵۱)، مسئولیت‌پذیری (۰/۰۴۳۲)، نگرش فردی (۰/۰۴۱۳)، ارتباطات فردی (۰/۰۴۲۷)، سازگاری شغلی (۰/۰۵۲۱)، یادگیری حرفه‌ای (۰/۰۴۱۹)، ارزیابی عملکرد (۰/۰۴۶۲)، سیاستهای حمایتی (۰/۰۴۶۱)، جو اخلاقی (۰/۰۴۳۸). در نهایت دو بعد فردی و ۱۱ مؤلفه ذکر شده، عواملی بودند که می‌توانند در بهسازی منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش تهران مؤثر باشند.

نتایج تحقیق سیدجوادین (۱۳۹۸) در «بررسی و تحلیل ویژگی‌های مدیران برای هدایت منابع انسانی در پرتو استعاره نور در قرآن کریم»، نشان داد برخی از ویژگی‌های احصاشده برای مدیران در این تحقیق، با تحقیقات گذشته مشترک است؛ ولی در بسیاری دیگر نیز تفاوت‌های اساسی وجود داشت. نتیجه‌گیری حاصل از این تحقیق در قالب «ویژگی‌های پنج‌گانه» به شرح ذیل ارائه شد: ویژگی‌های عقیدتی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های ساختاری، ویژگی‌های رفتاری و ویژگی‌های هدف‌گرایی.

نقی پورفر (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «تبیین مؤلفه‌های راهبردی جذب منابع انسانی بر اساس قرآن کریم»، از طریق فرایند کدگذاری باز مفاهیم استخراجی از آیات، به ۱۰۰ مفهوم در ۴۲ گروه دست یافت. وی با دسته‌بندی گروهها، مفاهیم را در سه دسته، شامل جهت‌گیری استراتژیک، اصول حاکم و معیارهای (سلبی و ایجابی) جذب و مؤلفه‌های راهبردی جذب منابع انسانی، بر اساس آیات قرآن کریم ارائه کرده است.

کاتارزینا<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) طی تحقیقی بیان می‌کند شرکتهای صنعتی در لهستان، دیدگاه بسیار کوتاه‌بینانه‌ای درباره توسعه پتانسیل مهندسان دارند. روشهای توسعه منابع انسانی که فقط بر نیازهای جاری متمرکزند، با این اساس در زمینه انعطاف‌پذیری و رویکرد بلندمدت مطابقتی ندارند. همچنین عدم مشارکت کارکنان در روند تصمیم‌گیری‌های مرتبط با آموزش که یکی دیگر از اصول پایدار است، یک کاستی مشهود است.

پرسون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «تأثیر روابط محل کار و خود بهسازی بر کارکنان بر کارکنان شهرداری سوئد»، بیان کردند که روابط کارکنان با یکدیگر و آموزش و خودبهسازی، موجب پیامدهای رضایت‌شغلی در بین کارکنان خواهد شد.

همیلتون<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «فرصتها و چالشهای استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ در مدیریت استراتژیک منابع انسانی»، بیان کردند که چالشهای اساسی این حوزه که مربوط به موارد نظارتی و اخلاقی می‌باشد، اهمیت پیدا کرده است.

زینال<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «استراتژی توسعه منابع انسانی از طریق آموزش و بهسازی»، بیان کردند که راهبردهایی برای بهسازی منابع انسانی با در نظر داشتن معیارهای یادگیری، اجرا، ارزیابی و نظارت ارائه می‌شود.

پایال<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی: کاربرد مدل‌سازی معادلات ساختاری» در بین مدیران فناوری اطلاعات در شرکتهای نرم‌افزاری هند، رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را بررسی و بیان کردند که راهبرد، توانمندسازی‌ها و فرایندهای مدیریت دانش، رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی دارند. علاوه بر این، فرایند مدیریت دانش تا حدی رابطه بین راهبرد مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را مداخله می‌کند و بخشی از آن نیز رابطه بین فعال‌کننده‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را واسطه قرار می‌دهد.

کوی<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای با عنوان «بهبود درک کارکنان از ایمنی محیط از طریق آموزش مدیریت منابع خدمه» بیان کردند که می‌توان آموزش سی.آر.ام را در یک سرویس جراحی گسترش داد.

---

1. Katarzyna  
2. Persson  
3. Hamilton  
4. Zainal  
5. Payal  
6. Kuy

**ب) روش تحقیق**

پارادایم پژوهش حاضر، تفسیری؛ هدف پژوهش، بنیادی؛ کاربرد پژوهش، اکتشافی؛ زمان آن، مقطعی؛ فنون گردآوری داده‌ها، کتابخانه‌ای و روش تحلیل داده‌ها، تحلیل محتوایی است. روش پژوهش حاضر از نوع کیفی و رویکرد آن، تحلیل محتوای استقرایی در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است.

روش تحلیل محتوا، یک روش کارآمد برای شناخت واحدهای پنهان و ترجمه آنها در قالب مفاهیم و مقوله‌های قابل درک به منظور تبیین الگویی برای پاسخ به سؤال مورد بحث است. محققان با بررسی نقطه‌نظرات مختلف نشان داده‌اند که روش تحلیل محتوا با گامهایی که تعریف می‌کند، قابلیت ارائه یک مسیر برای رسیدن به پاسخ سؤال تحقیق را دارد و می‌تواند یک روش‌شناسی مستقل محسوب شود. دو رویکرد اصلی در تحلیل محتوا وجود دارد که عبارتند از: تحلیل محتوای قیاسی و تحلیل محتوای استقرایی. زمانی که قصد پژوهش، اثبات نظریه، فرضیه یا مدلی باشد؛ از روش قیاسی و زمانی که پژوهشی بخواهد بدون فرضیه قبلی، فهمی جدید در یک حوزه ایجاد کند، از روش استقرایی استفاده می‌شود (دهقانی و همکاران، ۱۴۰۱). از آنجا که این تحقیق به دنبال رسیدن به استخراج مؤلفه‌های مدیریت بهسازی منابع انسانی از کتاب نهج‌البلاغه است، روش تحلیل محتوای استقرایی به عنوان روش‌شناسی تحقیق در نظر گرفته شده است.

از آنجا که تحقیقات پیشین گویای ضعف نظریه‌های موجود در تبیین مفهوم مدیریت بهسازی منابع انسانی از کتاب نهج‌البلاغه است، این موضوع دارای نوآوری است؛ لذا مدل و نظریه‌ای در این رابطه وجود ندارد. روش تحلیل محتوای استقرایی هنگامی توصیه می‌شود که در موضوع مطالعه، نظریه و پیشینه بسیار اندکی وجود دارد. بر این اساس و به منظور شناسایی نظریه، به کارگیری روش تحلیل محتوای استقرایی توجیه‌پذیر به نظر می‌رسد. کدگذاری در روش تحلیل محتوا گویای فرایندی است که از داده‌های خرد و ساخت مفهوم شروع شده و سپس با روشهای نو مجدداً به هم پیوند می‌خورند. بنابر این، در این روش می‌توان برای کشف نظریه از روی داده‌هایی که به صورت روش‌اند در پژوهشهای اجتماعی صورت می‌گیرد، دست به تحلیل زد (استراوس و گلاسر، ۱۹۹۶). روش جمع‌آوری اطلاعات، مطالعه کامل و موشکافانه و استخراج مفاهیم مرتبط با بهسازی منابع انسانی است. با دسته‌بندی اطلاعات جمع‌آوری شده از پیشینه تحقیق، چارچوب نظری مناسب برای تحقیق ترسیم شد.

الگوی مدیریت بهسازی منابع انسانی بر اساس ... ۱۳۷

استخراج مفاهیم به ترتیب از خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های نهج البلاغه انجام شد. در روند استخراج مفاهیم، از آوردن مفاهیم خودداری شد؛ به این معنا که اگر مفهومی در خطبه‌ها شناسایی شد، دیگر در نامه‌ها و حکمت‌ها آورده نشد. در نهایت تعداد ۱۵۷ مفهوم یا کد باز از کتاب نهج البلاغه استخراج شد که تفکیک منابع در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: تفکیک منابع استخراج کدها

ردیف	منبع	تعداد	مفاهیم استخراج شده
۱	خطبه‌ها	۹۷	<p>ترویج تفکر خلاق- توجه به کارایی- عقلانیت‌محوری- قدرت تصمیم‌گیری- ارتقای تعهد- ارتباطات سازنده- نوع دوستی- هدایت‌پذیری- درستکاری- ارتقای اعتماد به نفس- بینش استراتژیک- تفکر سبز- نگرش سیستمی- شفافیت در عملکرد- عمل‌گرایی- به‌روزرسانی مهارت فنی- ثبات شخصیتی- تاب‌آوری- تفکرات فسادستیزی- توجه به منفعت عامه- عدالت‌محوری- مطالبه‌خواهی- تجربه‌پذیری- تقویت وجدان کاری- اعتدال در رفتار- مهارت برقراری ارتباطات- توانایی کار گروهی- دغدغه‌مندی- ارتقای شخصیتی- تسهیلگری در امور- توانایی حل مسئله- اقتدار در تصمیمات- پیگیری اهداف سازمانی- تقویت سلامت روانی- ارتقای سلامت معنوی- عدم منفعت‌طلبی شخصی- آینده‌نگری- قدرت تحلیل مسائل- مسئولیت‌پذیری- ارتقای دانش مورد نیاز- توانایی خودارزیابی- خودکنترلی- مدیریت تعارضات- همیاری- اشتراک دانش ضمنی- مهربانی- توجه به اثربخشی- هدفمندی- کنترل رفتاری- رازداری نسبت به سازمان- عدم تبعیض رفتاری- عدم آشوبگری- راهنمایی و مشاوره- عدم تفرقه‌افکنی- قانون‌پذیری- قانون آگاهی- عدم خودخواهی- توانایی برنامه‌ریزی- توانایی هدفگذاری- عدم فرصت‌طلبی شخصی- توانایی تسهیم دانش- عدم غفلت- پیشرفت‌طلبی- عدم تشکیل ائتلاف قدرت- عدم قبیله‌گرایی- دوری از انحرافات رفتاری- بصیرت رفتاری- بصیرت نگرشی- کمال‌گرایی- ارتقای کارایی- روحیه کار گروهی- بروز خلاقیت- تقویت نشاط ذهنی- به‌روز رسانی دانش عمومی- ارتقای یادگیری- دوری از تجمل‌گرایی- عدم سو استفاده از اختیار- مسئولیت‌پذیری اجتماعی- احترام به قوانین- اجرای صحیح قوانین- تقویت عزت نفس- فقدان رفتارهای ضد بهره‌وری- واقع‌بینی- توانایی ادراک محیطی- داشتن دانش صریح لازم- مشتری‌مداری- اخلاق حسنه- کسب صلاحیت- توانایی تشخیص- دلبستگی به شغل- امیداری</p>

مفاهیم استخراج شده	تعداد	منبع	ردیف
به سازمان- حفظ شأن سازمان- کنشگری- هم‌افزایی در امور- انعطاف‌پذیری- رفتار شهروندی سازمانی.			
مهارت ارتباطی- مهارت موقعیت‌شناسی- مدیریت زمان- مهارت انسانی- تدبیر در امور- دوری از رانت- دوری از رفتارهای سیاسی- دوری از بوروکراسی زائد- مردم‌داری- انتقادپذیری- تفکر پویا- نرم‌خویی- مهارت جذب مشتری- تسهیم قدرت- فقدان شخصی‌سازی امور- حمایت و پشتیبانی- شفافیت‌سازی- حساسیت به وظیفه- پاسخگویی- همدلی- توجه به رقابت سازنده- ارتباطات عمودی و افقی- قناعت- نظم و انضباط- اعتقاد به اساسنامه سازمان- دوری از ظلم- دوری از نژادپرستی- شجاعت- فقدان نشر اکاذیب.	۲۹	نامه‌ها	۲
توانایی ارزیابی عملکرد- تعاون و مشارکت- احترام در محیط شغلی- نظارت سازنده- آگاهی بر امور محوله- سلامت مالی- جامع‌نگری- دوری از ریا- فقدان سستی در عمل- فقدان تعجیل- فقدان کم‌کاری- شناخت مسئولیت- کنترل امور مالی- کنترل خشم- دلسوزی- شکیبایی- تشنه یادگیری- تخصص محوری- خودبهبودی- تعادل زندگی شخصی و کاری- تذهیب نفس- اصلاح رفتار- مدیریت مالی- عبرت‌پذیری- تربیت شهروندی- دوری از تجمل‌گرایی- پشتکار و تلاش- ساختار شکنی مثبت- پرورش خلاقیت.	۲۹	حکمتها	۳

### ۱. پایایی و روایی

برای تعیین روایی تحقیق، از روایی توصیفی استفاده شد. روایی توصیفی به صحت داده‌های موضوع گزارش شده توسط محقق اشاره دارد (ماکسول، ۱۳۹۶: ۲۸۲). راهبرد مؤثر برای کسب روایی توصیفی، تکثر مشاهده گران است. در روایی توصیفی، تکثر مشاهده گران به معنی استفاده از چندین مشاهده گر برای ثبت و توصیف روند استخراج داده‌هاست. (جانسون و کریستنسن، ۱۳۹۲: ۲۸۵)

تعیین پایایی یافته‌ها، مرحله‌ای حیاتی در فرایند مصاحبه است. توجه دو نفر کدگذار به درصد‌های گزارش شده در طول طبقه‌بندی مصاحبه‌ها، روشی برای تعیین پایایی تحلیل است. میزان (درصد) توافق درونی موضوعی دو کدگذار (۶۰ درصد یا بیشتر) درباره یک مصاحبه

نیز، روشی برای پایایی تحلیلی است (کوئل، ۱۹۹۶). در این پژوهش برای سنجش پایایی از روش بازآزمون استفاده شد. در این روش، سه بخش مختلف نهج البلاغه، هر کدام در فاصله زمانی پنج تا ۳۰ روز کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از آنها، با یکدیگر مقایسه شدند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات محاسبه شد. جدول ۲، نتایج حاصل از کدگذاری مجدد سه قسمت مختلف نهج البلاغه است که هر کدام از آنها دوبار در فاصله زمانی ۱۹ روزه کدگذاری شدند. از ضریب پایایی هولستی<sup>۲</sup> (PAO) برای تعیین توافقات بازآزمون و دو کدگذار استفاده شده است.

$$PAO = \frac{2M}{(N_1 + N_2)}$$

$M$  = تعداد توافقات  $N_1$  = کدگذاری اول  $N_2$  = کدگذاری دوم

جدول ۲: نتایج بازآزمون

ردیف	بخشها	تعداد کدهای کدگذاری اول	تعداد کدهای کدگذاری دوم	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	خطبه‌ها	۹۷	۹۳	۹۳	۴	۹۷
۲	نامه‌ها	۲۹	۲۵	۲۴	۵	۸۸
۳	حکمتها	۲۹	۲۶	۲۵	۴	۹۰
	کل	۱۵۵	۱۴۴	۱۴۲	۱۳	۹۱

با توجه به جدول ۲ و از آنجا که هر سه مصاحبه بالای ۸۰ درصد و ضریب پایایی کل ۹۱ درصد است، مصاحبه‌ها طبق ضریب پایایی بازآزمون، پایایی بالایی دارند.

### ج) یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که بیان شد، تحلیل داده‌ها در این تحقیق با استفاده از رویکرد کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸) انجام شده است. مراحل از کدگذاری باز شروع شد و با کدگذاری محوری و سپس کدگذاری انتخابی، به اتمام رسید.

1. Kvale  
2. Holsti

کد گذاری باز؛ یعنی مفهوم سازی به وسیله یک عنوان یا برچسب که هر داده را تشریح می کند. کدها نشان می دهند که پژوهشگر چگونه داده ها را برای آغاز تحلیل انتخاب کرده، جدا کرده و دسته بندی می کند (چارماز، ۲۰۰۶: ۴۳). پژوهشگر پس از داده یابی از منابع، برای داده های به دست آمده یک مفهوم یا کد انتخاب می کند. این مفاهیم یا کدهای اختصاص یافته به داده ها باعث تشریح و توصیف هر یک از آنها می شود. در فرایند پژوهش، داده ها را از طریق این مفاهیم و کدهای اختصاص یافته می شناسند (محمدپور، ۱۳۹۲: ۳۲۷). مفاهیم استخراج شده از داده ها به عنوان پایه های اصلی برای مراحل بعدی پژوهش محسوب می شوند. کد گذاری باز، اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده ها محسوب می شود. با شناسایی منابع مرتبط و بررسی متون، اعم از مقالات و کتب، نسبت به پیاده سازی مصاحبه ها اقدام شد. در این مرحله بر اساس توصیه گلاسر، کد گذاری نکات و مضامین کلیدی مورد توجه قرار داشت. به عبارت دیگر؛ کد گذاری و مفهوم سازی فقط برای نکات و مضامین کلیدی انجام شد (دانایی فرد، ۱۳۸۹). کد گذاری بر اساس مفاهیم کلیدی که به آن کد گذاری سطح کلان یا تحلیل سطح ماکرو نیز گفته می شود، از مزایایی برخوردار است که مهم ترین آنها عدم پیچیدگی در داده های به دست آمده است. در این مرحله تلاش شد مقوله های اصلی و زیرمقوله ها نیز از یکدیگر تفکیک و دسته بندی شوند. تعداد ۱۵۵ برچسب به عنوان کد گذاری باز استخراج شد.

جدول ۳: کد گذاری باز و محوری

کد گذاری محوری (مؤلفه ها)	کد گذاری باز (مفاهیم)
تفکر سیال	ترویج تفکر خلاق - نگرش سیستمی - تفکر پویا
بهبود عملکرد	توجه به کارایی - درستکاری - تفکرات فسادستیزی - ارتقای کارایی
بهبود اثربخشی	عقلانیت محوری - توجه به اثربخشی - شناخت مسئولیت
مهارت تصمیم گیری	قدرت تصمیم گیری - اقتدار در تصمیمات - تسهیم قدرت
مهارت مسئولیت پذیری	ارتقای تعهد - مسئولیت پذیری - رازداری نسبت به سازمان - دلبستگی به شغل
توسعه روابط	ارتباطات سازنده - مهارت برقراری ارتباطات - مهارت ارتباطی - مهارت انسانی - ارتباطات عمودی و افقی
تقویت انسانیت	نوع دوستی - تقویت وجدان کاری - دغدغه مندی - توجه به منفعت عامه - مهربانی - عدم خودخواهی
فرمانبرداری	هدایت پذیری - هدفمندی - راهنمایی و مشاوره

الگوی مدیریت بهسازی منابع انسانی بر اساس ... ۱۴۱

شخصیت پروری	ارتقای اعتماد به نفس - ثبات شخصیتی - تقویت عزت نفس
مهارت تحلیلی	بینش راهبردی - آینده‌نگری - قدرت تحلیل مسائل - عدم غفلت - توانایی ادراک محیطی
مهارت فرا انسانی	تفکر سبز - واقع بینی
مطالبه‌گری	عمل‌گرایی - مطالبه‌خواهی - پیگیری اهداف سازمانی - مسئولیت‌پذیری اجتماعی
بهبود فنی	به‌روز رسانی مهارت فنی - تجربه‌پذیری - تخصص‌محوری - خودبهبودی
شکیبایی	تاب‌آوری - ارتقای شخصیتی
رفتار حسنه	عدالت‌محوری - اعتدال در رفتار - عدم تبعیض رفتاری - بصیرت رفتاری
مهارت همکاری	توانایی کار گروهی - مدیریت تعارضات - همیاری - روحیه کار گروهی - هم‌افزایی در امور
خوداصلاحی	اصلاح رفتار - عبرت‌پذیری
بهبود روانی	تقویت سلامت روانی - ارتقای سلامت معنوی - تقویت نشاط ذهنی - تذهیب نفس
مهارت کنترلی	خودکنترلی - کنترل رفتاری - تعادل زندگی شخصی و کاری
مهارت مالی	سلامت مالی - کنترل امور مالی - مدیریت مالی
فقدان بازی سیاسی	عدم آشوبگری - عدم تفرقه افکنی - عدم تشکیل ائتلاف قدرت - عدم قبيله‌گرایی -
تمکین از قانون	قانون‌پذیری - قانون‌آگاهی - احترام به قوانین - اجرای صحیح قوانین - اعتقاد به اساسنامه سازمان
مهارت پیش‌بینی	توانایی برنامه‌ریزی - توانایی هدفگذاری - جامع‌نگری
توزیع دانش	توانایی تسهیم دانش - اشتراک دانش ضمنی
توسعه شخصی	پیشرفت‌طلبی - بصیرت‌نگرشی - کمال‌گرایی
توسعه دانش	ارتقای دانش مورد نیاز - به‌روز رسانی دانش عمومی - ارتقای یادگیری - داشتن دانش صریح لازم - تشنه یادگیری
پرهیز از اسراف	دوری از تجمل‌گرایی - دوری از بوروکراسی زائد - قناعت
وجدان شغلی	مشتری‌مداری - امیداری به سازمان - حفظ شأن سازمان - فقدان کم‌کاری
مهارت همدلی	اخلاق حسنه - رفتار شهروندی سازمانی - دلسوزی - شکیبایی - تربیت شهروندی
بهبود تخصص شغلی	کسب صلاحیت - توانایی تشخیص - کنشگری - مهارت موقعیت‌شناسی - تدبیر در امور - آگاهی بر امور محوله
مهارت تحلیلی	انعطاف‌پذیری - مدیریت زمان - انتقادپذیری

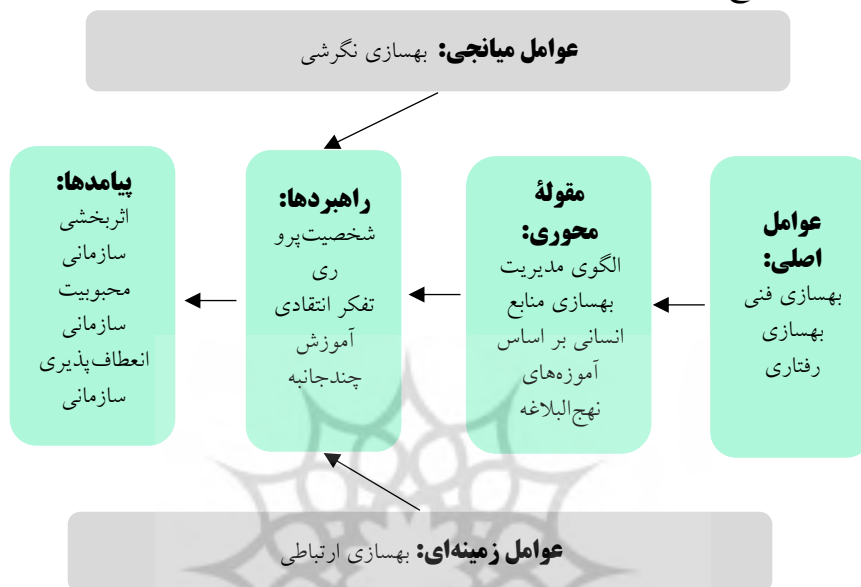
احترام به سازمان	فقدان رفتارهای ضد بهره‌وری - دوری از رانت - دوری از رفتارهای سیاسی - فقدان نشر اکاذیب - دوری از احرافات رفتاری
کردار حسنه	مردم‌داری - مشتری‌مداری - نرم‌خویی - مهارت جذب مشتری - فقدان تعجیل - کنترل خشم
بهبود جو سازمانی	حمایت و پشتیبانی - همدلی - تعاون و مشارکت - احترام در محیط شغلی
شفافیت محوری	شفافیت‌سازی - حساسیت به وظیفه - دوری از ریا - شفافیت در عملکرد - نظارت سازنده
اقتدار در عمل	پاسخگویی - شجاعت - فقدان سستی در عمل - پشتکار و تلاش
تحول‌پذیری	توجه به رقابت سازنده - ساختارشکنی مثبت
تبعیض‌گریزی	نظم و انضباط - دوری از ظلم - دوری از نژادپرستی
مهارت ارزیابی	توانایی ارزیابی عملکرد - توانایی خودارزیابی
ذهنیت خلاق	بروز خلاقیت - پرورش خلاقیت
پیروی از اهداف سازمانی	عدم منفعت‌طلبی شخصی - عدم فرصت‌طلبی - فقدان شخصی‌سازی امور - عدم سوء استفاده از اختیار
ابتکار عمل	تسهیلگری در امور - توانای حل مسئله

در پایان این مرحله، تعداد ۴۲ کد محوری یا مؤلفه شناسایی شد.

#### جدول ۴: کدگذاری محوری و انتخابی

ابعاد (کدگذاری انتخابی)	مؤلفه‌ها (کدگذاری محوری)
بهبود رفتار	فرمانبرداری - شخصیت‌پروری - مهارت فرا انسانی - شکیبایی - رفتار حسنه - فقدان بازی سیاسی - تمکین از قانون - پرهیز از اسراف - احترام به سازمان - کردار حسنه - شفافیت محوری - تبعیض‌گریزی - اقتدار در عمل
بهبود نگرشی	تفکر سیال - تقویت انسانیت - مطالبه‌گری - بهبود روانی - توسعه شخصی - وجدان شغلی - ذهنیت خلاق - مهارت تحلیلی - تحول‌پذیری
بهبود فنی	بهبود عملکرد - مهارت تصمیم‌گیری - مهارت مسئولیت‌پذیری - بهبود فنی - خوداصلاحی - مهارت کنترلی - مهارت مالی - مهارت پیش‌بینی - بهبود تخصص شغلی - مهارت ارزیابی - مهارت تحلیلی - توسعه دانش - بهبود اثربخشی
بهبود ارتباطی	مهارت همکاری - مهارت همدلی - بهبود جو سازمانی - توسعه روابط - توزیع دانش

در نهایت پس از دسته‌بندی مؤلفه‌ها، تعداد چهار کد انتخابی یا بُعد، شناسایی و برای درک بهتر نتایج تحقیق، ابعاد در قالب الگوی کوربین و استراوس ارائه شد.



#### د) بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف ارائه الگوی مدیریت بهسازی منابع انسانی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه انجام شد. همانطور که از مبانی نظری و یافته‌های تحقیق استنباط شد، تحقیقات درباره الگوی مدیریت بهسازی منابع انسانی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه انجام نشده است. این تحقیق به شناسایی الگوی مدیریت بهسازی منابع انسانی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه از دیدگاه علم مدیریت دولتی و همچنین با رویکرد تحلیل محتوا استقرایی می‌پردازد.

سؤال اصلی پژوهش این است که الگوی مدیریت بهسازی منابع انسانی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه کدام است؟ داده‌های تحقیق، توانست ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر این مفهوم را شناسایی و تحلیل کند. این تحقیق با روش تحلیل محتوا و استفاده از خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های نهج البلاغه صورت گرفت. این موضوع نشان‌دهنده این است که ادبیات تحقیق در این زمینه، اندک و نیازمند پژوهش‌های بیشتری است. البته همان‌طور که در پیشینه تحقیق به آن اشاره شد، ادبیات تحقیق در موضوع الگوی مدیریت بهسازی منابع انسانی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه وجود ندارد. نتایج تحقیق که شامل الگویی برای تشریح مدیریت

بهبودی منابع انسانی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه است، در قالب چهار کد نظری دسته‌بندی شدند.

**علل اصلی مدیریت بهسازی منابع انسانی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه:**  
 بیان‌کننده مسائل عمده‌ای است که مدیریت بهسازی منابع انسانی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه از آنها ساطع می‌شود. در این دسته‌بندی، طبق نظر خبرگان، دو مفهوم بهسازی فنی و بهسازی رفتاری گنجانده شد. منظور از بهسازی فنی، بهبود مهارت‌ها، توانایی‌ها و تخصص‌های کارکنان از منظر نهج البلاغه است که شامل بهبود عملکرد، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت مسئولیت‌پذیری، بهبود فنی، خوداصلاحی، مهارت کنترل، مهارت مالی، مهارت پیش‌بینی، بهبود تخصص شغلی، مهارت ارزیابی، مهارت تحلیلی، توسعه دانش و بهبود اثربخشی می‌باشد. بهسازی رفتاری به مواردی اشاره دارد که کارکنان رفتارهای شغلی در سازمان را اصلاح کنند یا بهبود دهند؛ مانند فرمانبرداری، شخصیت‌پروری، مهارت فرا انسانی، شکیبایی، رفتار حسنه، فقدان بازی سیاسی، تمکین از قانون، پرهیز از اسراف، احترام به سازمان، کردار حسنه، شفافیت‌محوری، تبعیض‌گریزی و اقتدار در عمل. نتایج این تحقیق از جنبه بهسازی فنی با نتایج تحقیق جعفری (۱۴۰۲) و پری‌فیضی (۱۳۹۸) همسو و همراستاست و از سایر جنبه‌ها شباهتی نداشت. همچنین با تحقیقات جباری و چگین (۱۴۰۲)، مرتضوی‌فرد (۱۴۰۱)، ایمانی (۱۳۹۹)، نونهال (۱۴۰۰) و زینال و همکاران (۲۰۱۸) از جنبه بهسازی رفتاری، همسو و همراستاست و از سایر جنبه‌ها مشابهتی نداشت.

**مقوله محوری:** بیان‌کننده عرصه‌های کلی است که مدیریت بهسازی منابع انسانی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه را شکل می‌دهد.

**شرایط زمینه‌ای:** نشان‌دهنده شرایط و خصوصیات است که مدیریت بهسازی منابع انسانی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در این تحقیق، طبق نظر خبرگان، بهسازی ارتباطی قرار گرفت. بهسازی ارتباطی به معنای بهبود مهارت‌های ارتباطی و همکاری کارکنان در سازمان است که شامل مهارت همکاری، مهارت همدلی، بهبود جو سازمانی، توسعه روابط و توزیع دانش می‌باشد. نتایج این بخش، از جنبه بهسازی ارتباطی، تا حدودی با نتایج تحقیقات جعفری (۱۴۰۲)، توکلی و همکاران (۱۴۰۱)، گایلیته (۲۰۲۱)، نونهال (۱۴۰۰) و روحانی و همکاران (۱۴۰۰) همراستا و همسو است.

**شرایط مداخله‌گر یا عناصر اقتضایی:** بیان‌کننده زمینه‌هایی است که مدیریت بهسازی منابع انسانی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه را تسریع می‌بخشند. در این تحقیق، طبق نظر

خبرگان، بهسازی نگرشی قرار گرفت. بهسازی نگرشی به معنای بهبود نگرش، تفکرات و باورهای کارکنان و شامل تفکر سیال، تقویت انسانیت، مطالبه‌گری، بهبود روانی، توسعه شخصی، وجدان شغلی، ذهنیت خلاق، مهارت تحلیلی و تحول‌پذیری است. نتایج این بخش با نتایج تحقیقات جباری و چگین (۱۴۰۲)، وانگ و همکاران (۲۰۲۲)، ایمانی (۱۳۹۹)، نونهال (۱۴۰۰)، پری‌فیضی (۱۳۹۸) و قیصری و همکاران (۱۴۰۲) از جنبه بهسازی نگرشی همسو و همراستاست.

**عوامل راهبردی:** راهبردهایی‌اند برای شکل‌گیری بهتر مدیریت بهسازی منابع انسانی بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه. طبق نظر خبرگان، راهبردهای پیشنهادی عبارتند از: شخصیت‌پروری، تفکر انتقادی و آموزش چندجانبه.

**پیامدها:** کنش و واکنش‌های‌اند که مدیریت بهسازی منابع انسانی بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه را در بلندمدت نشان می‌دهد. طبق نظر خبرگان در این تحقیق، اثربخشی سازمانی، محبوبیت سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی، جزء پیامدها قرار گرفت.

#### پیشنهادها

- مدیران سازمانها و شرکتهای می‌توانند با به کارگیری فنون ارتقای عزت نفس کارکنان و احترام و تکریم به آنان، بر بهسازی منابع انسانی در سازمان تأثیرگذار باشند.
- مدیران سازمانها با ایجاد فضای خلاقیت‌پروری و تحول‌پذیری در سازمان می‌توانند بر بهسازی منابع انسانی در سازمان تأثیرگذار باشند.
- سازمانها می‌توانند با تغییر نگرش و ذهنیت کارکنان و شخصیت‌پروری آنان، بر بهسازی منابع انسانی در سازمان تأثیرگذار باشند.
- تقویت مهارتهای تحلیل و ارزیابی کارکنان می‌تواند بر بهسازی منابع انسانی در سازمان بسیار تأثیرگذار باشد.
- ایجاد مهارتهای کنترل مالی و تخصیص بودجه در بهسازی منابع انسانی سازمان، امری بسیار حیاتی است.
- شفافیت‌محوری و روحیه مطالبه‌گری در کارکنان، امری بسیار تأثیرگذار در بهسازی منابع انسانی برای سازمانهاست.
- تقویت مسئولیت‌پذیری و قدرت تصمیم‌گیری در کارکنان می‌تواند در بهسازی منابع انسانی برای سازمانها بسیار مؤثر باشد.

## منابع

- ایمانی، محمدنقی؛ سیروس رضائی و شریفی (۱۳۹۹). «ارائه مدل بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری تهران)». مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۲): ۱۷۹-۱۹۸.
- پری فیضی، علی اکبر (۱۳۹۸). بررسی نقش شاخصهای بهسازی منابع انسانی در شکل گیری رفتار شهروندی در کارکنان دانشگاه تبریز. پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته علوم تربیتی، دانشگاه تبریز.
- توکلی، م؛ ا. صادقی و م. حسینی (۱۴۰۱). «آموزش و بهسازی منابع انسانی و ارائه راهکارهایی جهت بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان در بانک ملی». چهارمین همایش ملی مدیریت دانش و کسب و کارهای الکترونیکی با رویکرد اقتصاد مقاومتی. مشهد.
- جعفری، ع.ا. (۱۴۰۲). «آموزش و بهسازی منابع انسانی برای ایجاد تحول در سازمانهای دولتی». رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۷(۲۶): ۸۴۰-۸۲۸.
- دلانی میلان، رحیم و حورا سودی (۱۳۹۹). «ارزیابی برنامه‌های بهسازی منابع انسانی دوره ابتدایی در شهر سلماس». ششمین کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی، علوم تربیتی و سبک زندگی.
- روحانی، محمد؛ کاملیا عبدی، سید محمدعلی میرحسینی و امیر کاظمی (۱۴۰۰). «توسعه اوقات فراغت معلمان تربیت بدنی بر اساس رویکرد بهسازی منابع انسانی در محیط‌های مدرسه». مدیریت مدرسه، ۱۶(۹): ۲۱۹-۱۹۴.
- سربلند، خیرالله (۱۴۰۰). «درک نقش الگوهای ذهنی مدیران در رفتار کاری نوآورانه در سازمانهای دولتی با بهره‌گیری از روش کیو». دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، ۱۱(۲۲): ۴۳-۵۴.
- سلیمانی، ن. (۱۴۰۰). طراحی و اعتباریابی الگوی گیمیفیکیشن در آموزش و بهسازی منابع انسانی. پایان‌نامه دکتری. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ جواد قلیچلی، محمدعلی لسانی فشارکی و علی اصغر پورعزت (۱۳۹۸). «بررسی و تحلیل ویژگی‌های مدیران برای هدایت منابع انسانی در پرتو استعاره نور در قرآن کریم». فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۹(۴) (پیاپی ۳۳): ۵۲۶-۵۰۷.
- عزیزی، احدالله؛ کوروش فتحی واجارگاه، عارفی و محمود ابوالقاسمی (۱۳۹۹). «تبیین تغییر پارادایم آموزش و بهسازی نیروی انسانی: با تمرکز بر مدل توسعه فردی (IDP)». پژوهش در آموزش علوم پزشکی، ۱۲(۴): ۵۹-۶۹.

الگوی مدیریت بهسازی منابع انسانی بر اساس ... ۱۴۷

- فرقانی؛ عارفه داودی و امیرضا علیزاده مجد(۱۴۰۱). «طراحی الگوی استراتژیک آموزش و بهسازی منابع انسانی با هدف توفیق در بازارهای داخلی و خارجی». *تعالی منابع انسانی*، ۲(۴): ۳۶-۲۰.
- قیصری، بهنام؛ معظمی و سبحانی(۱۴۰۲). «شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار بهسازی منابع انسانی با توجه به رویکرد رهبری تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش استان تهران». *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۲(۱): ۶۸-۵۴.
- مرتضوی فرد، رضا(۱۴۰۱). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر آموزش و بهسازی منابع انسانی در شرکت کشت و صنعت شهید بهشتی». *رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری*، ۶(۲۱): ۶۲-۴۲.
- مقرب الهی و جعفری(۱۴۰۱). «تبیین روشهای آموزش کارکنان مبتنی بر رویکرد آموزش و بهسازی منابع انسانی». *آموزش مدیریت دولتی*، ۴(۱۳): ۲۰-۲۰.
- نقی پورفر، ولی‌الله و سید نورالله متقی نژاد(۱۳۹۴). «تبیین مؤلفه‌های راهبردی جذب منابع انسانی بر اساس قرآن کریم». *مطالعات دفاعی استراتژیک*، ۱۳(۶۲): ۱۵۵-۱۳۷.
- نونهال، ارشد؛ فریبا حنیفی و محمدتقی ایمانی(۱۴۰۰). «شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی آموزش منابع انسانی قرارگاه پدافند هوایی خاتم با رویکرد توسعه‌ای بر اساس الگوی EFQM». *مطالعات توسعه اجتماعی ایران*، ۱۳(۴): ۲۱-۷.
- Agbesi, I.S.K. (2023). "The Role of Human Resource Development Professionals in Accelerating Growth in Contemporary Organizations". *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research*, 11(1): 57-62.
- Alsayed, N.M.; R.J. Sweis & T. Suifan (2023). "Improving the quality of strategic human resource development: an integrative model for developing countries". *International Journal of Productivity and Quality Management*, 39(1): 120-136.
- Ben Zammel, I. & R. Hachana (2023). "Rethinking training transfer: a practice theory perspective". *The Learning Organization*, 30(2): 162-180.
- Gailite, Sarmite (2021). "Project on Improvement of Human Resource Management at a Governmental Institution". *Human Resource Management*, 30.04.2021 10:02:18
- Hamilton, R.H. & William A. Sodeman (2020). "The questions we ask: Opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources". *Business Horizons*, 63(1).
- Katarzyna Piwowar-Sulej, K. (2021). "Human resources development as an element of sustainable HRM—with the focus on production engineers". *Journal of cleaner production*, 278, 124008.

- Kuy, S. & R.A. Romero (2017). **"Improving staff perception of a safety climate with crew resource management training"**. *Journal of Surgical Research*, 213: 177-183.
- Le, P.B. & H.M. Le (2023). **"Stimulating exploitative and exploratory innovation through transformational leadership and knowledge management capability: the moderating role of competitive intensity"**. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(8): 1037-1056.
- Marino-Jiménez, M.; I.L. Ramírez-Durand, A. Pareja-Lora & A. Cieza-Esteban (2024). **"Research in Latin America: bases for the foundation of a training program in higher education"**. *Cogent Education*, 11(1): 2319432.
- Payal, R.; S. Ahmed & R.M. Debnath (2019). **"Impact of knowledge management on organizational performance: An application of structural equation modeling"**. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 49(4): 510-530.
- Persson, S.S.; P.N. Lindström, P. Pettersson & I. Andersson (2018). **"Workplace relationships impact self - rated health: A survey of Swedish municipal health care employees"**. *Work*, (Preprint), 1-10.
- Purgał-Popiela, J.; U. Pauli & A. Poczowski (2023). **Human Resource Management in Early Internationalised SMEs**. Routledge.
- Raharja, S.U.J. & H.A. Muhyi (2024). **"Effects of Organisational Competence and Commitment on Cooperative Human Resource Performance: A Study on Cooperatives in Bandung City, Indonesia"**. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 13(2): 176-196.
- Rajab Hamed Ahme, A.D.; G. Taher Aboul Fotouh & M. Mostafa Hassan (2024). **"Developing the Performance of Human Resources Management in the Egyptian Ministry of Interior in Light of Strategic Management"**. *The Egyptian Science Magazine*, 11(1): 1-19.
- Wang, W.C.; L. Chia-Li & L. Ming-Tsung (2022). **"Using sia and dematel to identify the factors affecting design delays"**. In: *27th International Symposium on Automation and Robotics in Construction*.
- Zainal, Henni; Muhammad Guntur, Muhammad Rakib & F. Syurwana (2018). **"Human Resource Development Strategy Through Education and Training"**. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, Vol. 3, Issue 3: 26-30.
- ترجمه منابع فارسی
- Azizi, Ahadollah; K. Fathi Vajargah, Arefi & Mahmoud Abolghasemi (2020). **"Explaining the paradigm shift in human resource training and improvement: Focusing on the Individual Development Model (IDP)"**. *Research in Medical Education*, 12(4): 59-69. (in Persian)
- Delaee Milan, Rahim & Hoor Soudi (2020). **"Evaluation of Human Resources Improvement Programs for Elementary School in Salmas City"**. *Sixth International Conference on Psychology, Educational Sciences and Lifestyle*. (in Persian)

- Imani, M.; S. Rezaei & A. Sharifi (2020). **"Developing a Return on Investment (ROI) Model in Training and Improving Human Resources (Case study: Tehran Municipality)"**. *Career and Organizational Counseling*, 12(42): 179-198. doi: 10.52547/jcoc.12.1.179(in Persian)
- Jabbari, Mahdi & Maysam Chegin (2023). **"The Effects of Training and Human Resource Development on Employees' Productivity with a Focus on Motivational and Psychological Empowerment"**. *Iranian Society for Training and Development*, 10(38): 182-207. [magiran.com/p2665898](http://magiran.com/p2665898)
- Jafari A.A. (2023). **"Training and improving human resources to create change in government organizations"**. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(26): 828-840.(in Persian)
- Moqarreb Elahi & Jafari (2022). **"Explaining employee training methods based on the approach of training and improving human resources"**. *Specialized Quarterly Journal of Public Administration Education*, 4(13): 20-20. (in Persian).
- Mortazavi Fard, Reza (2022). **"Identifying and prioritizing factors affecting training and improving human resources in Shahid Beheshti Agro-Industrial Company"**. *Scientific Journal of Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 6(21): 42-62. (in Persian)
- Naghi Pourfar, Vali-Allah & Seyed Noor-Allah Mottaqi Nejad (2015). **"Explaining the strategic components of human resource recruitment based on the Holy Quran"**. *Strategic Defense Studies*, 13(62): 137-155.(in Persian)
- Nunahal, Arshad; Fariba Hanifi & Mohammad Taqi Imani (2021). **"Identifying the dimensions and components of human resource training in Khatam Air Defense Base with a developmental approach based on the EFQM model"**. *Iranian Social Development Studies*, 13(4): 7-21.(in Persian)
- Parifaizi, A. (2019). **Investigating the role of human resources improvement indicators in the formation of citizenship behavior among employees of the University of Tabriz**. Master's thesis. Department of Educational Sciences, University of Tabriz.(in Persian)
- Qeysari, Behnam; Moazami & Sobhani (2023). **"Identifying the dimensions, components, and influential factors of human resource improvement with respect to the transformational leadership approach in the Education Organization of Tehran Province"**. *Bimonthly Scientific-Research Journal of a New Approach to Educational Management*, 12(1): 54-68. (in Persian)
- Rouhani, Mohammad; Kamelia Abdi, Seyed Mohammad Ali Mirhosseini & Amir Kazemi (2021). **"Developing the leisure time of physical education teachers based on the approach of improving human resources in school environments"**. *School administration*, 16(9): 194-219. (in Persian)

- Sarboland, Khairollah (2021). "**Understanding the role of managers' mental models in innovative work behavior in government organizations using the Q method**". Knowledge and Research in Applied Psychology, 1(22): 43-54.
- Seyed Javadin, Seyed Reza; Javad Ghlichli, Mohammad Ali Lasani Fasharaki & Ali Asghar Pourezat (2019). "**Study and analysis of the characteristics of managers for guiding human resources in the light of the metaphor of light in the Holy Quran**". *Culture in the Islamic University*, 9(4 (33)): 507-526.( in Persian)
- Soleimani, N. (2021). **Design and validation of gamification model in training and human resources development**. PhD thesis. Shahid Beheshti University.(in Persian)
- Tavakoli, M.; A. Sadeghi & M. Hosseini (2022). "**Training and improving human resources and providing solutions to improve the quality of work life of employees in Bank Melli**". *The Fourth National Conference on Knowledge Management and Electronic Businesses with a Resistance Economy Approach*. Mashhad.(in Persian).

