

Original Article (Mixed)

Design and validation of a strategic digital human resources management model in public institutions in the country

Masoud Taheri¹, Gholamreza Memarzadeh Tehran¹ , Nazanin Pilehvari² 

1- Department of Public Administration, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2- Department of Industrial Management, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

Receive:

23 July 2025

Revise:

30 August 2025

Accept:

02 October 2025

Keywords:

Strategic Digital
Human Resource
Management,
Digital
Transformation,
Public Organizations
of the Country

Abstract

The present study is applicable-developmental research in terms of its purpose, and seeks to design and validate a strategic digital human resources management model in public institutions in the country. In order to achieve the goal, a mixed exploratory (qualitative-quantitative) research design was used. In terms of data collection, non-experimental (descriptive) research was conducted using a cross-sectional survey method. In the qualitative part, data were collected through semi-structured interviews with 12 experienced managers, senior human resources managers, and information technology managers of the Islamic Revolution Foundation of the Oppressed using purposive sampling. In the quantitative part, the statistical population included managers and experts of the foundation, and 130 people were selected by simple random selection using the Cohen power analysis formula and G*Power software. The data were analyzed using the content analysis method and MAXQDA software, and the partial least squares (PLS) method with SmartPLS software. The results showed that the organization's digital leadership components, technical infrastructure, and digital transformation management infrastructure have a direct impact on digital HRM processes and financial and non-financial performance. Also, the operational dimensions of HR including digital recruitment and hiring, digital deployment, digital improvement, and digital retention of HR systematically lead to the realization of strategic digital HRM.

Please cite this article as (APA): Taheri, M., Memarzadeh Tehran, G and pilehvari, N. (2026). Design and validation of a strategic digital human resources management model in public institutions in the country. *Management and Educational Perspective*, 8(2), 230-258.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.536477.1557>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Gholamreza Memarzadeh Tehran

Email: dr.memarzadeh.gh@gmail.com



Extended Abstract

Introduction

Digital transformation in recent years has emerged as one of the most significant global trends in organizational management, influencing not only technological industries but also broader economic, social, and cultural sectors (Butt et al., 2024). Public organizations have increasingly realized that mere digitization is insufficient and that a fundamental rethinking of traditional public management approaches is necessary. In this context, emerging technologies such as artificial intelligence, mega-data, the Internet of Things, and cloud computing act as driving forces of innovation (Ferreira & Santos, 2025). Scholars argue that digital transformation is not merely a tool for enhancing efficiency but rather a foundational approach to redefining organizational value creation (Karaminiya et al., 2024). The implications of this transformation extend beyond technology to include organizational structures, culture, and decision-making processes (Pourmoghaddam et al., 2025), encouraging organizations to develop dynamic capabilities and foster continuous learning. Consequently, digital transformation has become a strategic necessity for public organizations as well (Karimi et al., 2024). Among the various organizational domains, human resource management has been most affected by digital transformation. As the primary capital of organizations, human resources require redefinition in the digital age (Akramian et al., 2024). Traditional HRM, which was mainly focused on administrative and recruitment tasks, must now assume a strategic role in creating competitive advantage. In this trajectory, digital tools for recruitment, evaluation, training, and retention have gained increasing importance in enhancing both efficiency and organizational effectiveness (Alexandro, 2025). Hence, the present study addresses the key question: how the strategic digital human resource management model can be designed and validated for public organizations in the country.

Theoretical Framework

Strategic Digital Human Resource Management:

Strategic human resource management is an approach that aligns human resource policies and practices with the organization's overall strategy. This approach is based on the principle that human capital is the most important competitive advantage of organizations in today's dynamic and competitive environment (Armstrong, 2021). The aim of strategic human resource management is to establish a systematic link between business strategies and employee-related decisions. Within this framework, the processes of digital recruitment, training, retention, and development should be designed in a way that supports the organization's overall goals (Mirsepasi, 2023).

Digital Transformation:

The concept of "digital transformation" was first introduced by Patel and McCarthy (2000) and later expanded by Westerman et al. (2011) (Habibi, 2015). This concept goes beyond the digitization of existing processes and emphasizes a fundamental rethinking of business models, organizational structures, and stakeholder experiences in light of emerging technologies (Safdari-Ranjabr et al., 2024). In this framework, technologies such as artificial intelligence, meag-data, the Internet of Things, blockchain, and cloud computing are not merely supportive tools but act as driving forces of innovation and value creation (Wiener et al., 2025).

Research Methodology

This study was conducted within the paradigm of pragmatism and designed with an inductive-deductive approach, being classified as applicable-developmental research. Data

collection was non-experimental (descriptive) and implemented through a cross-sectional survey, using a sequential exploratory mixed-methods strategy to achieve the objectives. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 12 experts, including experienced managers, senior human resource managers, and IT managers of the Foundation of the Oppressed of the Islamic Revolution, using purposive sampling; the data were then coded through thematic analysis with MAXQDA software. In the quantitative phase, a researcher-made questionnaire was developed based on the qualitative findings, consisting of 10 main constructs and 60 items measured on a five-point Likert scale. Content validity was confirmed through expert judgment as well as CVR and CVI indices, while reliability was verified using Cronbach's alpha and composite reliability (CR), all of which yielded acceptable values. The statistical population consisted of managers and experts of public organizations, and based on Cohen's power analysis formula with G*Power software, a sample size of 140 respondents was determined. The collected data in the quantitative phase were analyzed using the Partial Least Squares (PLS) method with SmartPLS software.

Findings

The results of the model fit analysis indicated that the GOF index was 0.646, higher than 0.36, confirming a strong model fit. The RMS_theta index was 0.095, which is lower than the threshold of 0.12, demonstrating the model's convergent validity. The SRMR index was obtained as 0.049, less than 0.08, showing an appropriate fit. The NFI index was reported as 0.706, higher than 0.6, indicating acceptable model adequacy. The normed Chi-square index was calculated as 2.928, which is below 5, and collectively these results confirm the model's good fit and sufficient validity.

Conclusion

The findings revealed that organizational digital leadership, technical infrastructure, and managerial infrastructure of digital transformation exert a direct and positive influence on digital HRM processes as well as on the financial and non-financial performance of public organizations. Digital human resource development plays a crucial role in strengthening strategic digital HRM, and investment in digital training and skill enhancement of employees contributes to improving HR strategies. Furthermore, digital deployment, recruitment, selection, and retention systematically support the realization of strategic digital human resource management and improve organizational efficiency. A comparison with previous studies showed a strong alignment, as Hosseini et al. (2025) emphasized the importance of digital training and technological tools in HRM, consistent with the present findings. Similarly, Tayebi-Khorami et al. (2025) highlighted the necessity of designing localized indicators and validating managerial tools in digital transformation, which aligns with this study's emphasis on managerial infrastructures. Moreover, Jezni et al. (2024) stressed the role of redesigning organizational structure and culture in achieving digital transformation, consistent with the impact of digital leadership found here. At the international level, Pham et al. (2025) confirmed that digital tools enhance flexibility and work-life balance, which corresponds to the positive role of digital deployment in organizational performance.

علمی پژوهشی (آمیخته)

طراحی و اعتبارسنجی الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور

مسعود طاهری^۱، غلامرضا معمارزاده طهران^۲، نازنین پیله وری^۳

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳- گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهش کاربردی-توسعه‌ای بوده و در پی طراحی و اعتبارسنجی الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور است. به منظور دستیابی به هدف، از طرح پژوهش آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) بهره گرفته شد. از حیث گردآوری داده‌ها، پژوهش غیرآزمایشی (توصیفی) و به شیوه پیمایش مقطعی انجام شد. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از مدیران باسابقه، مدیران ارشد منابع انسانی و مدیران فناوری اطلاعات بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی و با روش نمونه‌گیری هدفمند گردآوری گردید. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان بنیاد بود که با استفاده از فرمول تحلیل توان کوهن و نرم‌افزار G*Power تعداد ۱۳۰ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار MAXQDA و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) با نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. نتایج نشان داد مولفه‌های رهبری دیجیتال سازمان، زیرساخت‌های فنی و زیرساخت‌های مدیریتی تحول دیجیتال تأثیر مستقیم بر فرآیندهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی و عملکرد مالی و غیرمالی دارند. همچنین، ابعاد عملیاتی منابع انسانی شامل جذب و استخدام دیجیتال، بکارگیری دیجیتال، بهسازی دیجیتال و نگهداشت دیجیتال منابع انسانی به صورت نظام‌مند به تحقق مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال منجر می‌شوند.

تاریخ دریافت:

۰۱ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری:

۰۸ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۱۰ مهر ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تحول دیجیتال، نهادهای عمومی کشور

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): طاهری، مسعود، معمارزاده طهران، غلامرضا و پیله وری، نازنین. (۱۴۰۵). طراحی و اعتبارسنجی الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۸(۲)، ۲۳۰-۲۵۸.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.536477.1557>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: غلامرضا معمارزاده طهران

ایمیل: dr.memarzadeh.gh@gmail.com

مقدمه

تحول دیجیتال در سال‌های اخیر به یکی از مهم‌ترین روندهای جهانی در مدیریت سازمان‌ها تبدیل شده است. این پدیده نه تنها صنایع فناوریانه بلکه تمام بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی را تحت‌تأثیر قرار داده است (Butt et al., 2024). سازمان‌های بخش عمومی نیز دریافته‌اند که دیجیتالی شدن صرف کافی نیست و نیازمند بازاندیشی عمیق در رویکردهای سنتی مدیریت دولتی هستند. در این چارچوب، فناوری‌های نوینی همچون هوش مصنوعی، کلان‌داده‌ها، اینترنت اشیا و رایانش ابری به‌عنوان موتور محرک نوآوری عمل می‌نمایند (Ferreira & Santos, 2025). بسیاری از پژوهشگران تأکید کرده‌اند که تحول دیجیتال صرفاً ابزاری برای افزایش کارایی نیست، بلکه یک رویکرد بنیادین برای بازتعریف ارزش‌آفرینی سازمانی محسوب می‌شود (karaminiya et al., 2024). پیامدهای این تغییر نه تنها در حوزه فناوری بلکه در ساختارها، فرهنگ و فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی نیز مشاهده می‌شود (Pourmoghaddam et al., 2025). این روند جهانی باعث شده است که سازمان‌ها بیش از پیش به ایجاد قابلیت‌های پویا و یادگیری مستمر توجه کنند. در نتیجه، تحول دیجیتال به یک الزام راهبردی در سازمان‌های عمومی کشور نیز بدل شده است (Karimi et al., 2024). یکی از حوزه‌هایی که بیشترین تأثیر را از تحول دیجیتال پذیرفته، مدیریت منابع انسانی است. منابع انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه سازمان، نیازمند بازتعریف در عصر دیجیتال شده است (Akramian et al., 2024). مدیریت منابع انسانی سنتی که عمدتاً بر وظایف اداری و استخدامی متمرکز بود، اکنون باید نقش استراتژیک خود را در خلق مزیت رقابتی ایفا کند. در این مسیر، ابزارهای دیجیتال در جذب، ارزیابی، آموزش و نگهداشت کارکنان اهمیت دوچندان یافته‌اند (Alexandro, 2025). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال می‌تواند شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان را ارتقا داده و هماهنگی آنها را با اهداف کلان سازمان افزایش دهد. همچنین تحول دیجیتال زمینه ایجاد شیوه‌های نوین کار مانند دورکاری، تیم‌های مجازی و یادگیری هوشمند را فراهم کرده است (Abidi et al., 2024). از این رو، مدیریت استراتژیک منابع انسانی نه تنها باید با فناوری‌های جدید همگام شود بلکه باید در جهت هم‌افزایی آنها با راهبردهای سازمانی تلاش کند. این همسویی عامل کلیدی در تبدیل منابع انسانی به مزیت پایدار سازمان‌ها در عصر دیجیتال به‌شمار می‌رود (Sani et al., 2024).

در ایران نیز روند تحول دیجیتال به‌ویژه براساس اهداف قانون برنامه هفتم توسعه کشور در بخش‌های عمومی و دولتی اهمیت روزافزون یافته است (Nadimi et al., 2024). با وجود این، بسیاری از نهادهای عمومی همچنان بر اساس الگوهای سنتی مدیریت منابع انسانی عمل می‌نمایند (Tayebi-Khorami et al., 2025). این نهادها در جذب و نگهداشت نیروهای متخصص با چالش‌های متعددی روبه‌رو هستند و ساختارهای آنها با سرعت تحولات دیجیتال همخوانی ندارد. برخی مطالعات داخلی نشان داده‌اند که نبود الگوهای بومی در پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال موجب افزایش هزینه‌ها و کاهش بهره‌وری می‌شود (Mokhtarpour et al., 2024). از سوی دیگر، فشارهای محیطی و انتظارات فزاینده جامعه، ضرورت ارتقای نظام‌های منابع انسانی در نهادهای دولتی را دوچندان کرده است. هم‌افزایی میان تحول دیجیتال و مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند به بهبود کارآمدی، پاسخگویی و شفافیت نهادهای عمومی منجر شود (Bilusic & Vokic, 2025). با این حال، کمبود پژوهش‌های نظام‌مند در این حوزه موجب شده است که مسیر توسعه به‌طور کامل روشن نباشد. این وضعیت بستر مناسبی را برای طرح پرسش اساسی درباره

ضرورت طراحی و اعتبارسنجی الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور فراهم می‌آورد (Jezni et al., 2024).

در سال‌های اخیر تحول دیجیتال بنیان‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و عمومی را به چالش کشیده است. به‌طور مشخص در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین نهادهای اقتصادی و اجتماعی کشور که به‌صورت سنتی اداره می‌شود این مسئله اهمیت بسیار دارد. بویژه آنکه این بنیاد مأموریت اصلی خود را توانمندسازی اقشار محروم، توسعه عدالت اجتماعی و مدیریت دارایی‌های گسترده قرار داده است. ایفای چنین نقشی نیازمند منابع انسانی کارآمد و هوشمند است. برای تحقق این هدف، بهره‌گیری از الگوی بومی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال ضرورت دارد. با این حال، مدیریت منابع انسانی در بنیاد هنوز تا حد زیادی با الگوهای سنتی اداره می‌شود. این وضعیت موجب شکل‌گیری فاصله‌ای معنادار میان شرایط موجود و وضعیت مطلوب در بهره‌گیری از ظرفیت‌های دیجیتال است. پر کردن این شکاف می‌تواند کارآمدی بنیاد را افزایش دهد و پاسخگویی آن را در برابر جامعه بهبود بخشد. این مساله از منظر سلبی نیز حائز اهمیت است چرا که بی‌توجهی به تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی می‌تواند برای بنیاد پیامدهای متعددی از جمله افزایش هزینه‌های عملیاتی، کاهش بهره‌وری کارکنان، دشواری در جذب و نگهداشت نیروهای متخصص، و در نهایت کاهش اعتماد عمومی به این نهاد مهم را به دنبال داشته باشد. اگر این شکاف پر نشود، نه تنها تحقق اهداف توسعه‌ای و عدالت‌محور بنیاد با اختلال روبه‌رو می‌شود بلکه سازمان با بحران ناکارآمدی و کاهش مشروعیت اجتماعی مواجه خواهد شد. بررسی پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات متعددی در زمینه مدیریت منابع انسانی یا تحول دیجیتال انجام شده است، اما پژوهشی جامع که به طراحی و اعتبارسنجی یک الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در بستر نهادهای عمومی ایران بپردازد، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. سهم پژوهش و هم‌افزایی نظری مطالعه حاضر نیز در آن است که با ارائه الگویی بومی و علمی، مسیر عملیاتی‌سازی تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی نهادهای عمومی را روشن سازد. مطالعه حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ می‌دهد که الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور چگونه است؟

ادبیات نظری پژوهش

- مدیریت استراتژیک منابع انسانی^۱:

مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی است که سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی را با راهبرد کلان سازمان همسو می‌سازد. این رویکرد بر این اصل استوار است که سرمایه انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان در محیط پویا و رقابتی امروز است (Armstrong, 2021). هدف مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد پیوندی نظام‌مند میان راهبردهای کسب‌وکار و تصمیمات مرتبط با کارکنان است. در این چارچوب، جذب، آموزش، نگهداشت و توسعه منابع انسانی باید به گونه‌ای طراحی شوند که اهداف کلان سازمان را پشتیبانی کنند (Mirsepasi, 2023). مدیریت استراتژیک منابع انسانی تنها بر فرایندهای اداری تمرکز ندارد، بلکه به جنبه‌های بلندمدت و توسعه‌ای منابع انسانی نیز توجه می‌نماید. این رویکرد به جای واکنش‌گرایی، ماهیتی پیش‌نگر و آینده‌نگر دارد و به تغییرات محیطی حساس است (Ren et al.,

¹ Strategic Human Resource Management (SHRM)

(2023). یکی از کارکردهای اصلی آن، ارتقای شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان برای تحقق اهداف راهبردی سازمان است (Paydarfard et al., 2024). مدیریت استراتژیک منابع انسانی مستلزم طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد، انگیزش و پاداش در راستای اهداف سازمانی است (Vahidi-Sabzvar & Hejazi, 2024). در ادبیات نظری، این رویکرد با مفاهیمی همچون یادگیری سازمانی، توسعه سرمایه انسانی و مدیریت دانش پیوند می‌خورد. در نهایت، مدیریت استراتژیک منابع انسانی چارچوبی فراهم می‌آورد که از طریق آن، سازمان‌ها می‌توانند در برابر چالش‌های نوظهور، به‌ویژه تحول دیجیتال، انعطاف‌پذیر و کارآمد باقی بمانند (Purwanto & Siagian, 2025).

– تحول دیجیتال:

مفهوم «تحول دیجیتال» نخستین بار توسط Patel & McCarthy, (2000) مطرح شد و در ادامه با پژوهش‌های et al., (2011) Westerman توسعه یافت (Habibi, 2015). این مفهوم فراتر از دیجیتالی کردن فرایندهای جاری است و به بازاندیشی اساسی در مدل‌های کسب‌وکار، ساختارهای سازمانی و تجربه ذی‌نفعان در پرتو فناوری‌های نوین می‌پردازد (Safdari-Ranjabr et al., 2024). در این چارچوب، فناوری‌هایی نظیر هوش مصنوعی، کلان‌داده، اینترنت اشیا، بلاکچین و رایانش ابری صرفاً ابزارهای پشتیبان نیستند، بلکه به‌عنوان موتور محرک نوآوری و خلق ارزش عمل می‌نمایند (Wiener et al., 2025).

تحول دیجیتال فرآیندی است که هدف آن بهبود یک سازمان با ایجاد تغییرات قابل توجه در ویژگی‌های آن از طریق ترکیبی از فناوری اطلاعات، محاسبات، ارتباطات و اتصال است. تحول دیجیتال روشی است که در آن یک سازمان از فناوریهای دیجیتال برای توسعه یک مدل کسب و کار دیجیتال جدید استفاده می‌کند که به ایجاد و تخصیص ارزش بیشتر به سازمان کمک می‌کند (Abdulkazem Helu Al Rakabi et al., 2025). از منظر مفهومی، تحول دیجیتال فرآیندی هدفمند و راهبردی است که تغییر در فعالیتهای، مدل‌های تجاری، فرهنگ سازمانی و تعامل با ذی‌نفعان را به همراه دارد. جامع تحول دیجیتال به مجموعه اقدامات سازمانی در زمینه بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و کسب مزایای آن اشاره می‌نماید (Mozafarimehr & Taghavifard, 2024). این تحول تنها به استقرار فناوری محدود نمی‌شود، بلکه مستلزم دگرگونی در نگرش مدیریتی، سبک رهبری، ساختار و فرهنگ سازمانی است تا ارزش‌آفرینی پایدار تحقق یابد. از این رو، تحول دیجیتال نه یک پروژه فناورانه، بلکه فرآیندی تحول‌آفرین در سطح سازمان و جامعه است که موجب بازتعریف نقش فناوری، انسان و سازمان در عصر دیجیتال می‌گردد (Patel & McCarthy, 2023).

پیشینه پژوهش

(Hosseini et al., 2025) در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی پارادایمی تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی پرداختند. بر اساس نتایج بدست آمده الگوی تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی سازمان ثبت احوال کشور ارائه شد. و در این الگو مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مشخص شد. بنا به نتایج به دست آمده ایجاد یک استراتژی آموزش دیجیتال به کارکنان و نحوه استفاده از سامانه‌های دیجیتال، ربات‌های چت و دیگر ابزارها و فناوری‌ها بسیار مهم است.

(Tayebi-Khorami et al., 2025) در پژوهشی با عنوان شناسایی و اعتبارسنجی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال در پالایشگاه‌های گاز کشور (مورد مطالعه مجتمع گاز پارس جنوبی) پرداختند. یافته‌ها نشان داد که ۱۵ مقوله کلی در قالب مدل پارادایمی شامل شرایط علی (توسعه فناوریانه، پیچیدگی‌های محیطی، نگرش جدید به مدیریت)، پدیده محوری (مدیریت منابع انسانی دیجیتال) و سایر شرایط و پیامدها شناسایی شدند. در بخش کمی، تحلیل عاملی اکتشافی با نرم‌افزار SPSS26 نشان داد که بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ و ضرایب معناداری بالاتر از ۱/۹۶ هستند که روایی و پایایی پرسشنامه را تأیید می‌کند. همچنین، مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار ایموس روابط مدل پیشنهادی را تأیید کرد. که در نتیجه تحقق تحول دیجیتال در این حوزه نیازمند طراحی شاخص‌های بومی و اعتبارسنجی دقیق ابزارهای مدیریتی است.

(Abidi et al., 2024) در پژوهشی با عنوان شناسایی و ارزیابی مؤلفه‌های شایستگی منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال پرداختند. تایج در بخش کیفی نشان داد که شایستگی مدیران دیجیتال شامل ۷ مؤلفه عوامل فردی، عوامل سازمانی، فرهنگ تغییر، نگرش دیجیتال، عوامل ارتباطی، رهبری و مدیریت و عوامل فنی و تخصصی است. نتایج در بخش کمی نشان داد که، همبستگی معناداری بین تمامی مؤلفه‌ها وجود دارد. همچنین در میان مؤلفه‌ها، مؤلفه مدیریت فرهنگ و تغییر در اولویت اول قرار گرفت. نتایج همچنین نشان داد مدل پژوهش از اعتبار لازم برخوردار است.

(Mokhtarpour et al., 2024) در پژوهشی با عنوان الگوی تحول دیجیتال منابع انسانی در زنجیره تأمین دفاعی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران پرداختند. یافته‌ها نشان داد چهار مضمون اصلی شامل پیشران‌ها، موانع، فرصت‌ها و پیامدهای تحول دیجیتال شناسایی شدند. پیشران‌های کلیدی شامل رهبری سازمانی، قابلیت‌های کارکنان و فناوری هستند، در حالی که موانعی مانند مقاومت در برابر تغییر باید مدیریت شوند. پذیرش تحول دیجیتال می‌تواند به ارتقای بهره‌وری و بهبود عملکرد زنجیره تأمین دفاعی منجر شود. در نتیجه تحقق تحول دیجیتال در این حوزه نیازمند یکپارچه‌سازی فناوری‌های نوین با فرآیندهای منابع انسانی است.

(Nadimi et al., 2024) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر اهداف قانون برنامه هفتم توسعه کشور: رویکرد توسعه اقتصاد دیجیتال، پرداختند. یافته‌ها نشان داد مدل توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر اهداف برنامه هفتم توسعه، از سه بُعد تشکیل شده است که عبارت است از: الزامات اقتصاد دیجیتال، دانشگاه تراز اقتصاد دیجیتال و توسعه سرمایه انسانی (توسعه شایستگی‌های دیجیتال و شایستگی‌های نرم). نتایج این پژوهش می‌تواند برای مدیریت توسعه سرمایه‌های انسانی کشور، مبتنی بر اهداف برنامه هفتم توسعه (توسعه اقتصاد دیجیتال)، شناخت مفیدی فراهم سازد. توجه هم‌زمان به چابکی و چگونگی و چرایی توسعه سرمایه انسانی، وجه تمایز برجسته این پژوهش به شمار می‌رود.

(Pham et al., 2025) در پژوهشی با عنوان تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی پرداختند. نتایج نشان داد که استفاده از ابزارهای دیجیتال نه تنها موجب افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان و بهبود تعادل کار و زندگی می‌شود، بلکه باعث ارتقای رضایت شغلی و کاهش استرس ناشی از فشارهای کاری نیز می‌گردد. این مطالعه همچنین بیان کرد که دیجیتال‌سازی فرآیندهای منابع انسانی، امکان ارتباطات مؤثرتر، همکاری تیمی از راه دور و افزایش بهره‌وری سازمانی را فراهم می‌آورد. در عین حال، محققان هشدار دادند که نبود سیاست‌های حمایتی مناسب و ضعف در فرهنگ سازمانی می‌تواند مانع بهره‌برداری کامل از مزایای کار دیجیتال شود.

(Alexandro et al., 2025) در پژوهشی با عنوان مدیریت منابع انسانی استراتژیک در عصر اقتصاد دیجیتال در استارت‌آپ‌ها و بنگاه‌های کوچک و متوسط اندونزی، پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که دیجیتالی‌سازی علاوه بر ایجاد فرصت‌های جدید در حوزه نوآوری، شبکه‌سازی و دسترسی به بازارهای گسترده‌تر، با چالش‌هایی جدی از جمله کمبود منابع مالی، ضعف زیرساخت‌های فناورانه و کمبود مهارت‌های دیجیتال در میان کارکنان نیز همراه است. این مطالعه تأکید کرد که برای موفقیت در مدیریت منابع انسانی دیجیتال، استارت‌آپ‌ها باید راهبردهای متوازن میان بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و تقویت ظرفیت‌های داخلی تدوین کنند. همچنین، نقش رهبری استراتژیک و سیاست‌گذاری حمایتی دولت در کاهش محدودیت‌ها و فراهم‌سازی شرایط توسعه پایدار در این کسب‌وکارها بسیار حیاتی عنوان شد.

شکاف پژوهش مطالعات پیشین

مطالعات انجام‌شده در زمینه تحول دیجیتال منابع انسانی هرچند به ابعاد متنوعی پرداخته‌اند، اما غالباً از نگاه بخشی و غیرسیستمی برخوردار بوده‌اند. برای نمونه، پژوهش (Hosseini et al., 2025) بیشتر بر آموزش دیجیتال و استفاده از ابزارهای نوین متمرکز بود، اما به این نکته پرداخت که چگونه آموزش‌ها می‌توانند به‌طور نظام‌مند در راهبردهای منابع انسانی نهادینه شوند و به ارتقای عملکرد سازمانی بینجامند. مطالعه (Tayebi-Khorami et al., 2025) بر شاخص‌های بومی و ابزارهای مدیریتی تأکید داشت، ولی ارتباط این شاخص‌ها با پیامدهای کلان سازمانی و کارکردهای استراتژیک منابع انسانی مغفول ماند. همچنین، (Mokhtarpour et al., 2024) با تأکید بر یکپارچه‌سازی فناوری‌های نوین در زنجیره تأمین دفاعی، به ابعاد امنیتی و فنی توجه داشتند، اما ابعاد انسانی و فرهنگی این تحول کمتر مورد بررسی قرار گرفت. در همین راستا، (Nadimi et al., 2024) بر بازآفرینی نظام سرمایه انسانی تأکید کردند، ولی نحوه اتصال این بازآفرینی به تحولات دیجیتال در سطح فرآیندهای منابع انسانی چندان روشن نشد. در سطح بین‌المللی نیز، مطالعاتی مانند (Pham et al., 2025) یا (Alexandro et al., 2025) اگرچه ابعاد مهمی چون انعطاف‌پذیری، تعادل کار و زندگی یا چالش‌های زیرساختی را شناسایی کردند، اما کمتر به شرایط خاص نهادهای عمومی و پیچیدگی‌های بوروکراتیک آن‌ها پرداخته‌اند. بر این اساس، شکاف اصلی در ادبیات موجود آن است که اغلب پژوهش‌ها یا بر یک بعد خاص تمرکز کرده‌اند، یا فاقد اعتبارسنجی تجربی و آزمون روابط میان مؤلفه‌ها و پیامدها بوده‌اند. همچنین، کمتر مطالعه‌ای توانسته است مدلی جامع، بومی و اعتبارسنجی‌شده برای نهادهای عمومی کشور ارائه دهد که هم به الزامات ساختاری و فرهنگی و هم به پیامدهای عملکردی توجه داشته باشد. پژوهش حاضر دقیقاً در این نقطه متمایز می‌شود؛ زیرا با ترکیب رویکرد کیفی و کمی، مدلی یکپارچه طراحی و روابط علی آن را اعتبارسنجی کرده و بدین ترتیب گامی فراتر از مطالعات پیشین برداشته است.

روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر مبتنی بر پارادایم عمل‌گرایی (پراگماتیسم) و با رویکردی استقرایی-قیاسی طراحی و اجرا گردید. از منظر هدف، پژوهش در زمره تحقیقات کاربردی-توسعه‌ای قرار می‌گیرد و با تمرکز بر طراحی و اعتبارسنجی الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور، تلاشی در جهت تولید دانش بومی و کاربرست‌پذیر داشته

است. از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، پژوهش در قالب یک طرح غیرآزمایشی (توصیفی) و پیمایش مقطعی انجام شد و برای دستیابی به اهداف، از راهبرد آمیخته اکتشافی متوالی استفاده گردید.

در بخش کیفی، ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و تحول دیجیتال بود. سؤالات مصاحبه با اتکا بر ادبیات نظری و مرور پیشینه طراحی شده و طی فرآیند بازبینی توسط متخصصان نهایی گردید. مضامین اصلی مصاحبه شامل مؤلفه‌های فرایندهای جذب، استخدام و نگهداشت منابع انسانی دیجیتال، ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تأثیر عملکرد مالی و غیرمالی بر مدیریت منابع انسانی دیجیتال و نقش عوامل محیطی (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی) در این زمینه بود. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با رویکرد تحلیل مضمون کدگذاری شده و مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج گردیدند که مبنای طراحی پرسشنامه کمی قرار گرفت.

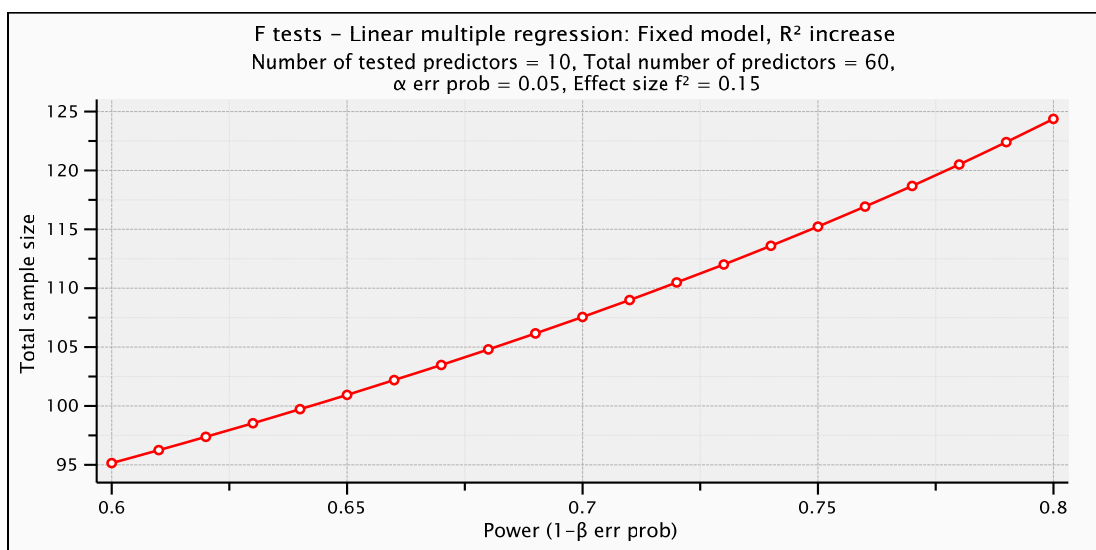
در بخش کمی، ابزار پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته بود که بر اساس یافته‌های مرحله کیفی و چارچوب مفهومی تحقیق تدوین شد. پرسشنامه شامل مجموعه‌ای از گویه‌های بسته در قالب مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم») بود. هر گویه به سنجش یکی از ابعاد یا مؤلفه‌های شناسایی شده اختصاص یافت و از این طریق امکان آزمون تجربی روابط میان سازه‌ها فراهم شد. برای اطمینان از روایی محتوایی، پرسشنامه در اختیار گروهی از خبرگان دانشگاهی و مدیران حوزه منابع انسانی قرار گرفت و شاخص‌های CVR و CVI محاسبه گردید. همچنین، برای بررسی پایایی، از آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که نتایج آن نشان‌دهنده مقادیر قابل قبول و در محدوده مطلوب بود.

جامعه مشارکت‌کنندگان بخش کیفی در این پژوهش شامل دو گروه اصلی بود. گروه نخست خبرگان نظری متشکل از اساتید حوزه مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی، و گروه دوم خبرگان تجربی شامل مدیران ارشد، مدیران منابع انسانی و مدیران فناوری اطلاعات بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی بودند. انتخاب مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند انجام گرفت تا افرادی گزینش شوند که بیشترین ارتباط و آگاهی را از موضوع پژوهش داشته باشند.

برای اطمینان از دقت در انتخاب خبرگان، از معیارهای معرفی شده توسط Miller et al., (2010) استفاده شد. این معیارها عبارت بودند از:

- ۱) کلیدی بودن: افراد انتخاب‌شده نقشی تعیین‌کننده در فرایندهای مدیریتی و تحول دیجیتال داشتند.
 - ۲) سرشناس بودن: شهرت علمی یا جایگاه سازمانی آنان به گونه‌ای بود که دیدگاه‌هایشان مرجعیت لازم را ایجاد کند.
 - ۳) دانش نظری: تسلط علمی بر مباحث مدیریت منابع انسانی و مدیریت دولتی یا آشنایی تخصصی با حوزه تحول دیجیتال.
 - ۴) تنوع: انتخاب افراد از رشته‌ها، سطوح و حوزه‌های مختلف مدیریتی برای پوشش طیف گسترده‌تری از دیدگاه‌ها.
 - ۵) انگیزه مشارکت: تمایل و علاقه‌مندی مشارکت‌کنندگان برای همکاری در مصاحبه‌ها و ارائه اطلاعات معتبر.
- فرایند کدگذاری همزمان با انجام مصاحبه‌ها آغاز شد؛ به این معنا که پس از هر مصاحبه، داده‌ها کدگذاری و تحلیل می‌شدند و با اضافه شدن مصاحبه‌های جدید، کدهای تازه به مجموعه تحلیل افزوده می‌گردید. این روند تا زمانی ادامه یافت که داده‌های گردآوری‌شده به اشباع نظری رسید. پس از مصاحبه دهم، کدها و سازه‌های جدیدی شناسایی نشد، اما

به منظور جلوگیری از اشباع نظری کاذب، دو مصاحبه دیگر نیز انجام گرفت. بدین ترتیب، کل فرایند کیفی پژوهش با ۱۲ مصاحبه معتبر تکمیل شد که پشتوانه مناسبی برای طراحی و تدوین الگوی نهایی فراهم آورد. جامعه آماری در بخش کمی این پژوهش شامل مدیران و کارشناسان نهادهای عمومی کشور بود. به منظور تعیین حجم نمونه، از قاعده تحلیل توان کوهن (۱۹۹۲) بهره گرفته شد و محاسبات با استفاده از نرم افزار G*Power انجام گرفت. این روش با توجه به سطح معناداری، توان آماری مورد انتظار و اندازه اثر، تعداد نمونه لازم را مشخص می نماید و دقت و کفایت داده های گردآوری شده برای آزمون مدل پژوهش را تضمین می نماید.



شکل ۱- برآورد نمونه با روش اندازه اثر و تحلیل توان کوهن

چون پرسشنامه شامل ۱۰ عامل اصلی و ۶۰ گویه است، با استفاده از قاعده تحلیل توان در سطح اطمینان ۹۵٪ با اندازه اثر^۱ ۰/۱۵ و قدرت آماری ۸۰٪ حداقل حجم نمونه ۱۴۰ نفر برآورد گردید و برای نمونه گیری از روش خوشه ای-تصادفی استفاده گردید.

ابزار گردآوری داده ها در بخش کیفی مصاحبه نیم ساختاریافته بود. مصاحبه شامل ۶ پرسش اولیه بوده و پیش بینی شد که در صورت لزوم پرسش های دیگری نیز انجام شود. در بخش کمی نیز از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. پرسشنامه پژوهش براساس نتایج تحلیل کیفی شامل ۱۰ سازه اصلی و ۶۰ گویه با طیف لیکرت طراحی شد.

روایی بخش کیفی براساس پیشنهاد لینکلن و گوبا^۲، با استفاده از چهار معیار اعتبار پذیری، انتقال پذیری، تایید پذیری و اطمینان پذیری از دیدگاه داوران ارزیابی و تأیید شد. برای بررسی پایایی کدگذاری مصاحبه ها، ضریب هولستی^۳ ۰/۷۱۲ و برای بررسی پایایی مقوله بندی انجام شده کاپای کوهن ۰/۶۵۵ برآورد شد که هر دو از ۰/۶ بیشتر است بنابراین تحلیل کیفی از اعتبار کافی برخوردار است. روایی پرسشنامه با روش روایی صوری (نظرخواهی از خبرگان)، روایی همگرا

¹ Effect size

² Lincoln & Guba

³ Holsti

(AVE) و روایی و اگر بررسی و معتبر ارزیابی شد. استفاده شد. آلفای کرونباخ کلی پرسشنامه در یک مطالعه مقدماتی ۰/۸۴۱ بدست آمد. همچنین آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR) و ضریب رو برای همه سازه‌ها بزرگتر از ۰/۷ برآورد شد.

برای تجزیه و تحلیل داده در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون (تم) و نرم‌افزار Maxqda استفاده شد. در بخش کمی نیز از روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی ۱۲ نفر شامل ۵ نفر از اساتید دانشگاهی و ۷ از مدیران بنیاد مستضعفان (۳ نفر از مدیران ارشد، ۲ نفر از مدیران فناوری اطلاعات و ۲ نفر از مدیران منابع انسانی) مشارکت کردند. از منظر جنسیت ۸ نفر مرد و ۴ نفر زن بودند. از منظر سنی ۱ نفر کمتر از ۴۵ سال، ۴ نفر بین ۴۶ تا ۵۵ سال و ۷ نفر بیش از ۵۶ سال سن داشتند. از منظر تحصیلات ۲ نفر کارشناسی ارشد و ۱۰ نفر دکتری داشتند. از منظر سابقه کاری ۳ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۵ نفر بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۴ نفر بیش از ۲۱ سال سابقه کاری داشتند. در بخش کمی این مطالعه از دیدگاه ۱۴۰ نفر از مدیران و کارشناسان بنیاد مستضعفان استفاده شد. از منظر جنسیت ۹۴ نفر (۶۷٪) مرد و ۴۶ نفر (۳۲٪) زن بودند. از منظر سن ۳۱ نفر (۲۲٪) کمتر از ۳۵ سال، ۳۵ نفر (۲۵٪) ۳۶ تا ۴۰ سال، ۳۹ نفر (۲۷٪) ۴۱ تا ۵۰ سال و ۳۵ نفر (۲۵٪) بیش از ۵۱ سال سن داشتند. از منظر تحصیلات ۶۹ نفر (۴۹٪) کارشناسی، ۵۲ نفر (۳۷٪) کارشناسی ارشد و ۱۹ نفر (۱۳٪) دکتری داشتند. از منظر سابقه کاری ۲۸ نفر (۲۰٪) کمتر از ۱۰ سال، ۴۳ نفر (۳۰٪) ۱۱ تا ۱۵ سال، ۴۷ نفر (۳۳٪) ۱۶ تا ۲۰ سال و ۲۲ نفر (۱۵٪) بیش از ۲۱ سال سابقه کاری داشتند.

به‌منظور تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با اساتید برجسته حوزه مدیریت و مدیران ارشد نهادهای عمومی انجام شد. این مصاحبه‌ها با هدف ترکیب دیدگاه‌های نظری و تجربی طراحی گردید تا ابعاد مفهومی و کاربردی تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی به‌طور جامع شناسایی و مبنای استخراج مدل مفهومی پژوهش فراهم شود.

مضامین و سئوالات اصلی مصاحبه به شرح ذیل می‌باشد:

۱- به نظر شما، فرآیند استخدام، جذب تا نگهداری منابع انسانی مبتنی بر تحول دیجیتال در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی شامل چه مولفه‌ها/شاخص‌هایی است؟

۲- به نظر شما، مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل چه ابعاد و مولفه‌هایی است؟

۳- به نظر شما، عملکرد مالی و غیرمالی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی، چه تاثیری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال دارد؟

۴- به نظر شما، تاثیرات عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال چگونه است؟

۵- در پایان اگر پیشنهادی دارید، لطفاً بفرمایید.

تحلیل مصاحبه‌ها در نرم‌افزار MaxQDA با روش تحلیل مضمون براساس رویکرد (Attride-Stirling, 2001) در ۶ گام انجام شد. در گام نخست فرایند تحلیل کیفی، پژوهشگر به منظور آشنایی عمیق با داده‌ها، اقدام به ترانویسی کامل مصاحبه‌ها نمود. این ترانویسی نه تنها شامل محتوای گفتاری مصاحبه‌شوندگان بود، بلکه جزئیات توصیفی نظیر نحوه ابراز احساسات، مکث‌ها، لحن گفتار و همچنین شرایط محیطی جلسه مصاحبه نیز ثبت گردید. سپس متن‌های ترانویسی‌شده چندین بار با دقت مرور شد تا پژوهشگر به درک همه‌جانبه‌ای از بافت و محتوای داده‌ها دست یابد و امکان شناسایی مضامین نهفته فراهم شود. در گام دوم، فرایند کدگذاری آغاز گردید. در این مرحله، داده‌های متنی به واحدهای معنایی قابل مدیریت شکسته شد. این واحدها می‌توانستند یک جمله، بخشی از جمله یا پاراگرافی مرتبط با یک معنای واحد باشند. هر واحد معنایی به‌طور مکرر بازخوانی شد تا اطمینان حاصل شود که محتوای آن به‌درستی فهم شده است. سپس برای هر واحد معنایی یک برچسب مفهومی یا «کد» اختصاص یافت که بازتاب‌دهنده هسته اصلی معنای آن واحد بود. در جدول ۱، فراوانی کدهای تخصیص داده شده به جملات متون مصاحبه ارائه شده است:

جدول ۱- فراوانی کدهای پژوهش

Code Matrix Browser

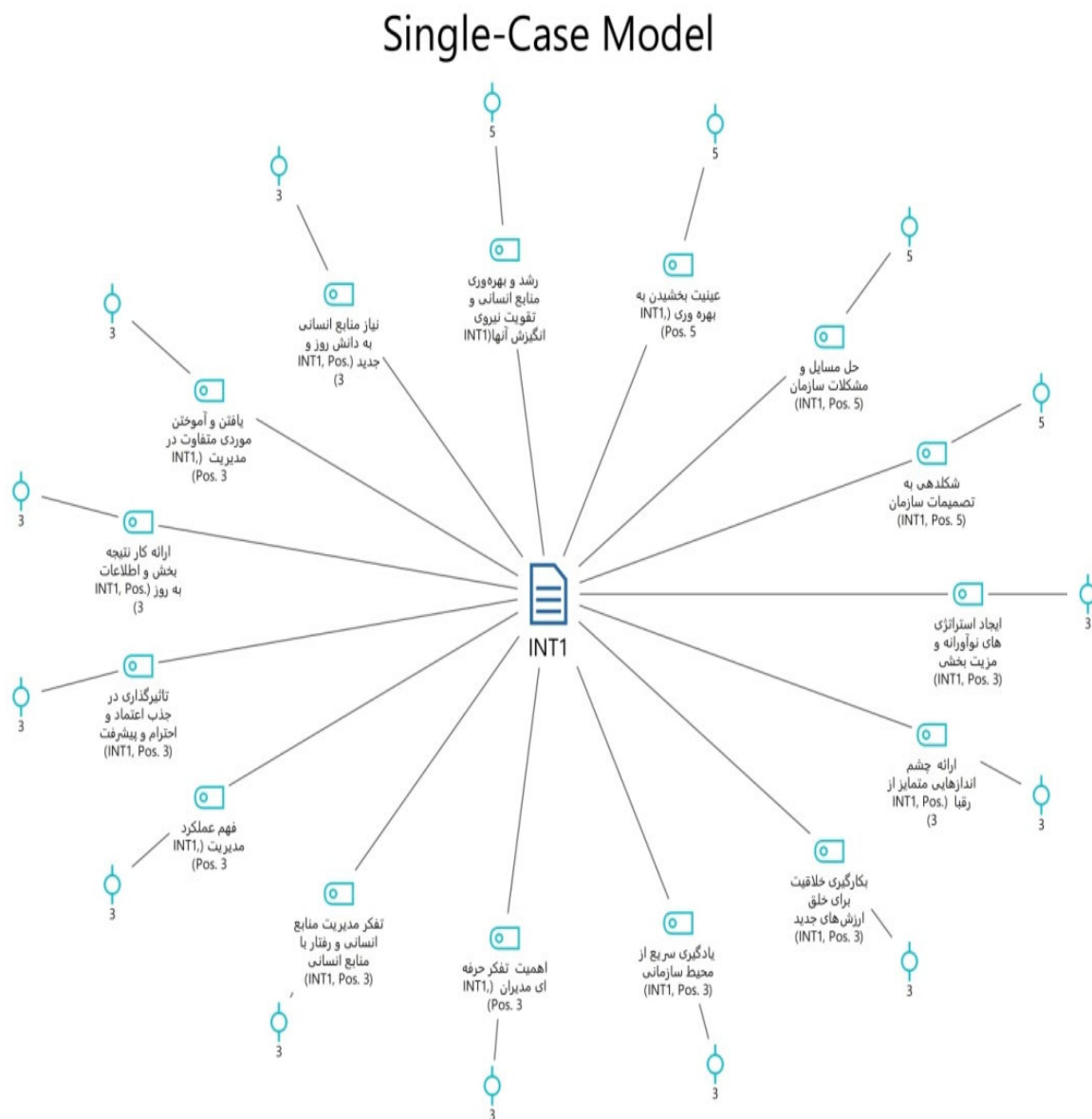
Code System	INT1	INT2	INT3	INT4	INT5	INT6	INT7	INT8	INT9	INT10	INT11	INT12	SUM
> فرایند استخدام، جذب و نگهداری	11	5	12	3	13	12	11	25	20	16	16	13	157
> مدیریت استراتژیک منابع انسانی	7	12	9	11	3	9	10	7	7	9	5	4	93
> عملکرد مالی و غیرمالی	3	14	18	25	20	11	6	10	4	11	20	9	151
> تأثیرگذاری عوامل مختلف	12	11	11	10	9	12	7	15	13	10	20	16	146
Σ SUM	33	42	50	49	45	44	34	57	44	46	61	42	547

کدگذاری به‌صورت پویا و باز انجام شد؛ به این معنا که در طول تحلیل و با مقایسه مداوم داده‌ها، امکان اصلاح، ادغام یا گسترش کدها وجود داشت. این دو گام، یعنی ترانویسی دقیق همراه با توجه به بافت موقعیتی و کدگذاری باز بر اساس واحدهای معنایی، زیربنای استخراج مقوله‌ها و مضامین بالاتر را فراهم ساخت. نمونه‌هایی از بخش‌های ترانویسی‌شده مصاحبه‌ها همراه با کدهای اولیه شناسایی‌شده برای شفاف‌سازی فرایند تحلیل در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲- نمونه‌هایی از متن مصاحبه‌ها و کدهای شناسایی شده

مصاحبه‌شونده	متن مصاحبه	کدهای باز
۲	من معتقدم اگر نهادهای عمومی کشور بخواهند واقعاً به سمت مدیریت منابع انسانی دیجیتال حرکت کنند، اول باید روی شایستگی‌های دیجیتالی کارکنان سرمایه‌گذاری شود. تجربه نشان داده بدون تسلط بر ابزارهایی مثل سیستم‌های هوشمند منابع انسانی یا تحلیل داده‌ها، استراتژی‌ها روی کاغذ می‌ماند. به نظر من، آموزش‌های مستمر و ساختارمند می‌تواند مقاومت کارکنان در برابر تغییر را کم کرده و زمینه تحقق الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال را فراهم کند.	توسعه شایستگی‌های دیجیتالی منابع انسانی
۵	به نظر من یکی از مهم‌ترین اقداماتی که نهادهای عمومی باید انجام دهند، دیجیتالی‌سازی فرایندهای مدیریت منابع انسانی است. وقتی فرآیندهایی مثل جذب و استخدام، ارزیابی عملکرد یا آموزش و توسعه به صورت دیجیتال و سیستمی انجام شود، شفافیت و سرعت کار خیلی بیشتر خواهد شد. علاوه بر این، داده‌های منابع انسانی به صورت یکپارچه در دسترس قرار می‌گیرد و امکان تصمیم‌گیری دقیق‌تر برای مدیران فراهم می‌شود. به نظرم این تحول می‌تواند به کارآمدی بیشتر و کاهش بوروکراسی در سازمان‌های عمومی کمک کند.	دیجیتالی‌سازی فرایندهای مدیریت منابع انسانی
۸	به باور من تا زمانی که فرهنگ سازمانی و جو حاکم در نهادهای عمومی پشتیبان تحول دیجیتال نباشد، هیچ برنامه‌ای در این زمینه به موفقیت نمی‌رسد. اگر کارکنان و مدیران ارزش استفاده از فناوری‌های نوین را درک نکنند و باور نداشته باشند که این تغییرات به نفع آن‌هاست، مقاومت زیادی شکل می‌گیرد. ایجاد فرهنگ پذیرش تغییر، تشویق به یادگیری مداوم و حمایت مدیریت ارشد می‌تواند زمینه‌ساز پذیرش ابزارهای دیجیتال در مدیریت منابع انسانی باشد. در واقع، فرهنگ سازمانی نقش زیربنایی دارد و بدون آن، تحول دیجیتال در سطح فرآیند باقی می‌ماند و به نتیجه مطلوب نمی‌رسد.	حاکمیت فرهنگ و جو پشتیبان از تحول دیجیتال
۱۲	من فکر می‌کنم تحول دیجیتال در حوزه کارگزینی و بکارگیری منابع انسانی می‌تواند خیلی از مشکلات قدیمی را برطرف کند. وقتی فرآیند استخدام و گزینش به صورت دیجیتال انجام شود، شفافیت بیشتری ایجاد می‌شود و امکان بررسی دقیق‌تر شایستگی‌ها وجود دارد. مثلاً با استفاده از سامانه‌های هوشمند می‌توان رزومه‌ها را تحلیل کرد، آزمون‌های آنلاین گرفت و حتی مصاحبه‌های ویدیویی استاندارد برگزار نمود. این کار هم سرعت و دقت انتخاب را بالا می‌برد و هم جلوی بسیاری از سلیقه‌ای بودن تصمیم‌ها را می‌گیرد. در نتیجه، کارگزینی در نهادهای عمومی می‌تواند کارآمدتر و عادلانه‌تر پیش برود.	کارگزینی و بکارگیری منابع انسانی با تحول دیجیتال

کدگذاری متن با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد تا با تکرار در کدهای استخراجی در نهایت اشباع نظری حاصل گردید. در شکل زیر شبکه مضامین کدهای مصاحبه ارائه شده است:



شکل ۲- شبکه مضامین کدهای مصاحبه ۱

در گام سوم، کدهای به دست آمده از مرحله پیشین بر اساس شباهت‌های مفهومی و ارتباط معنایی با یکدیگر مقایسه و در قالب مقوله‌های بالقوه گروه‌بندی شدند؛ به‌طور نمونه، یکی از نخستین طبقات شناسایی شده تحت عنوان «جذب و استخدام دیجیتال منابع انسانی» شکل گرفت.

در گام چهارم، کلیه مقوله‌ها و مضامین به‌دست‌آمده مجدداً مورد بازبینی قرار گرفت تا همپوشانی‌ها، ابهام‌ها و ناهماهنگی‌های احتمالی اصلاح شوند و ساختاری منسجم‌تر به‌دست آید.

در گام پنجم، مضامین نهایی با دقت تعریف و نام‌گذاری شدند تا بیانگر محتوای واقعی داده‌ها باشند و از ابهام پرهیز شود.

نهایتاً در گام ششم، گزارش جامع تحلیل کیفی تدوین گردید که حاصل آن شناسایی ۲ مضمون فراگیر، ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۶۰ مضمون پایه بود. این مضامین مبنای تدوین و اعتبارسنجی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور قرار گرفتند که در جدول ۳ ارائه شده است.

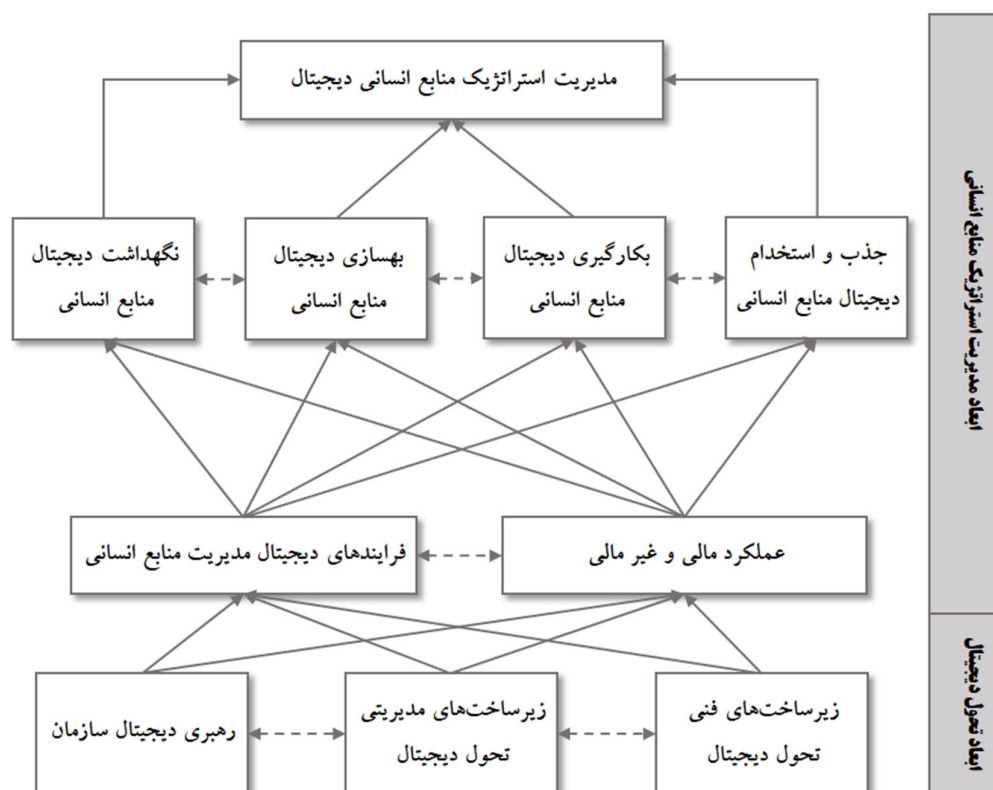
جدول ۳- کدهای مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی	جذب و استخدام دیجیتال منابع انسانی	«برنامه‌ریزی دیجیتال جهت جذب منابع انسانی»؛ «بازنگری معیارهای استخدام براساس اصول دیجیتال»؛ «استفاده از پایگاه‌های داده بزرگ و دیجیتال از سوابق متقاضیان»؛ «استقرار تحول دیجیتال در مصاحبه‌های استخدامی»؛ «جذب نیروی انسانی آگاه به تحول دیجیتال»
	بهسازی دیجیتال منابع انسانی	برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت پیرامون تحول دیجیتال؛ «توسعه شایستگی‌های دیجیتالی منابع انسانی»؛ «بهبود مهارت‌های منابع انسانی در زمینه اهداف تحول دیجیتال»؛ «تقویت نقاط ضعف منابع انسانی با مفاهیم دیجیتال»؛ «افزایش مسئولیت‌پذیری دیجیتال منابع انسانی»؛ «توانمندسازی منابع انسانی در زمینه دیجیتالی شدن»
	نگهداشت دیجیتال منابع انسانی	اقدامات پیشگیرانه برای ترک خدمت منابع انسانی؛ «شناسایی دلایل قصد ترک خدمت و اقدام راهبردی»؛ «ایجاد امنیت شغلی برای منابع انسانی»؛ «پرداخت حقوق و مزایای کافی به منابع انسانی»؛ «استقرار تحول دیجیتال در سیاست‌های پاداش و تنبیه»؛ «ایجاد انگیزش و تعهد شغلی در منابع انسانی»؛ «ارتقای شغلی مبتنی بر شایستگی‌های منابع انسانی»
	بکارگیری دیجیتال منابع انسانی	دیجیتالی‌سازی فرایندهای کارگزینی و تخصیص افراد به مشاغل؛ «هماهنگی میان شرح شغل و شرایط احراز مشاغل دیجیتال»؛ «گردش شغلی اصولی و برنامه‌ریزی شده»؛ «غنی‌سازی شغلی جهت غلبه بر فرسودگی شغلی»؛ «تناسب شغل با مهارت‌ها و استعدادهای دیجیتال منابع انسانی»
	فرایندهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی	بازنگری فرایندهای مدیریت منابع انسانی براساس تحول دیجیتال؛ «توسعه و بهبود فرایندهای سازمان با دیجیتالی‌سازی»؛ «دیجیتالی‌سازی فرایندهای مدیریت منابع انسانی»؛ «افزایش کارایی فرایندهای سنتی با روش‌های دیجیتال»؛

تحول دیجیتال	مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال	«بهبود اثربخشی فرایندهای سنتی با روش های دیجیتال»؛ «بکارگیری سازوکارهای نوین دیجیتال در فرایندهای مدیریت منابع انسانی»
	عملکرد مالی و غیرمالی	بهبود توانمندی های جذب و استخدام با تحول دیجیتال؛ «بهبود آموزش و بهسازی منابع انسانی بوسیله تحول دیجیتال»؛ «بهبود کارگزینی و بکارگیری منابع انسانی با تحول دیجیتال»؛ «بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد بوسیله تحول دیجیتال»؛ «افزایش سرعت و دقت عمل منابع انسانی در انجام وظایف»؛ «همراستایی مدیریت منابع انسانی با قابلیت های تحول دیجیتال»؛ «ارزیابی عملکرد منابع انسانی مبتنی بر اصول تحول دیجیتال»
	رهبری دیجیتال سازمان	افزایش رضایت مراجعه کنندگان؛ «کمک به اجرای اهداف و سیاست های دولت»؛ «توسعه فضای رقابتی»؛ «انجام فعالیت های امدادی و عام المنفعه»؛ «کاهش محرومیت مستضعفان در چارچوب تدابیر ابلاغی مقام معظم رهبری»؛ «کسب در آمد و افزایش تولید ملی»
	زیرساخت های فنی تحول دیجیتال	دیدگاه تحول آفرین و نوآورانه رهبری سازمان؛ «توانایی نفوذ رهبری جهت سوق منابع انسانی به سوی تحول دیجیتال»؛ «انگیزش الهام بخش رهبری در ایجاد تحول دیجیتال سازمان»؛ «ترغیب ذهنی منابع انسانی به سوی دیجیتالی شدن»؛ «توجه به عملکرد فردی منابع انسانی»
تحول دیجیتال	زیرساخت های فنی تحول دیجیتال	وجود سخت افزارهای لازم جهت تحول دیجیتال؛ «امکانات و تجهیزات فنی تحول دیجیتال در سازمان»؛ «بکارگیری نرم افزارهای نوین در تحول دیجیتال»؛ «امکان ارتقای سخت افزارهای تحول دیجیتال»؛ «دانش فنی لازم برای حرکت به سوی دیجیتالی شدن»؛ «به روز رسانی مستمر نرم افزارهای تحول دیجیتال»؛ «استخدام نیروی انسانی خبره در بکارگیری نرم افزارها»
	زیرساخت های مدیریتی تحول دیجیتال	حمایت مدیران ارشد از تحول دیجیتال؛ «آگاهی و شناخت مدیریت از مزایای تحول دیجیتال»؛ «مهندسی مجدد فرایندهای مدیریت منابع انسانی»؛ «حاکمیت فرهنگ و جو پشتیبان از تحول دیجیتال»؛ «تدوین قوانین و مقررات تحول دیجیتال»؛ «تخصیص بودجه کافی به حوزه تحول دیجیتال»

بر اساس نتایج به دست آمده، نرم افزار مکس کیودا با استفاده از مدل هم رخدادی کدها^۱، شرایط لازم برای ترسیم مدل ارتباطی و نقشه شبکه ای کدها را بر مبنای همزمانی آن ها فراهم ساخت. این رویکرد امکان ارائه یک مدل مفهومی اولیه مبتنی بر تحلیل کیفی و فرایند کدگذاری متون را ایجاد کرد. الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور در شکل ۲ نمایش داده شده است.

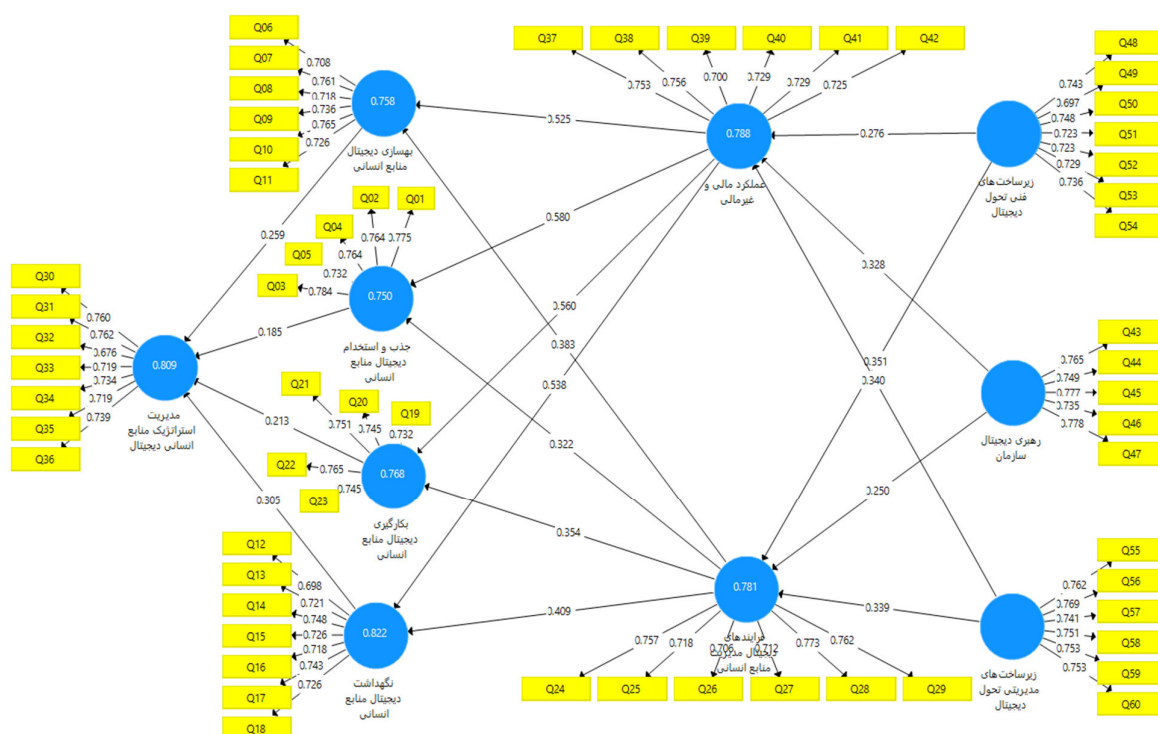
¹ Code Co-Occurrence



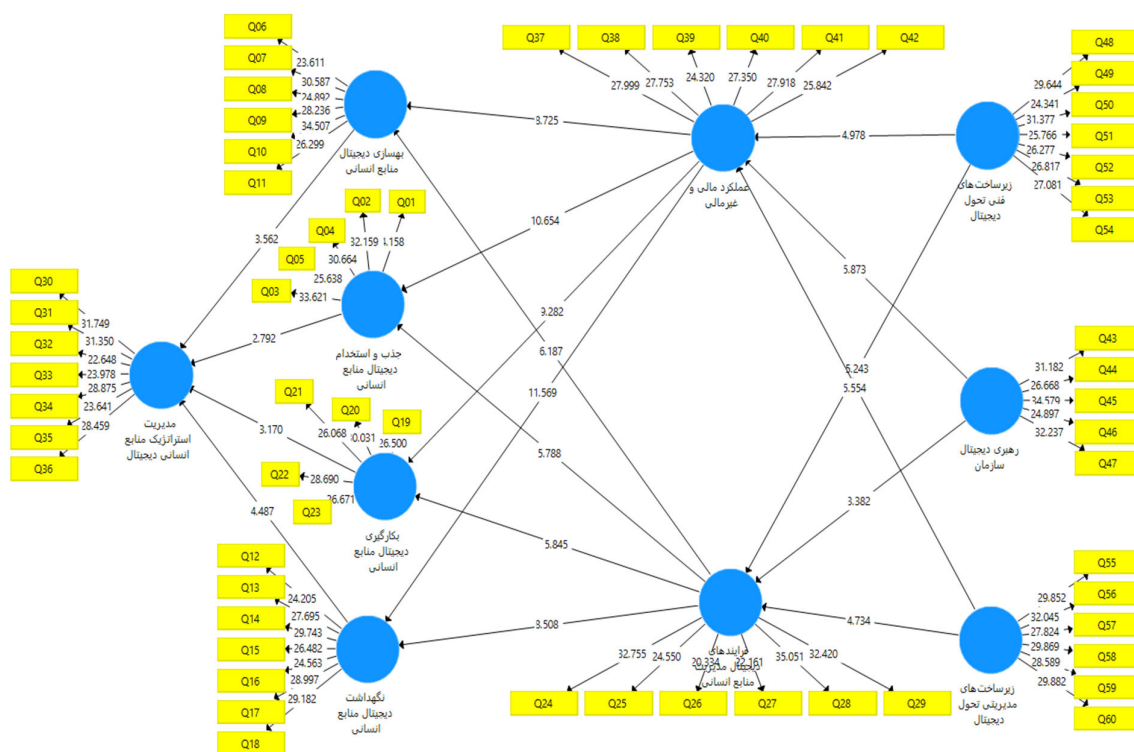
شکل ۳- الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور

براساس الگوی مذکور مشخص گردید که رهبری دیجیتال، زیرساخت‌های فنی و زیرساخت‌های مدیریتی سازمان نقش زیربنایی و اثرگذار در پیشبرد مدیریت منابع انسانی دیجیتال دارند. این سه مؤلفه به‌طور مستقیم زمینه‌ساز بهبود فرایندهای دیجیتال منابع انسانی و ارتقای عملکرد مالی و غیرمالی سازمان می‌شوند، زیرا رهبری دیجیتال جهت‌گیری و انگیزه‌های تحول را شکل می‌دهد، زیرساخت‌های فنی امکان بهره‌برداری از فناوری‌های نوین را فراهم می‌آورد و زیرساخت‌های مدیریتی انسجام، هماهنگی و سیاست‌گذاری لازم را تضمین می‌کند. در ادامه، ابعاد عملیاتی منابع انسانی شامل جذب و استخدام دیجیتال، بکارگیری دیجیتال، بهبود دیجیتال و نگهداشت دیجیتال در یک چرخه نظام‌مند عمل کرده و به تحقق مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال منجر می‌شوند. این روند نشان می‌دهد که سازمان با ایجاد هم‌افزایی میان زیرساخت‌ها و فرایندهای منابع انسانی دیجیتال می‌تواند علاوه بر کارآمدی و اثربخشی بیشتر، به دستاوردهای مالی همچون سودآوری و کاهش هزینه‌ها و نیز بهبود شاخص‌های غیرمالی مانند رضایت کارکنان، نوآوری و سرمایه اجتماعی سازمان دست یابد.

پس از طراحی الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور، جهت اعتبارسنجی از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. اعتبارسنجی مدل در حالت تخمین استاندارد در شکل ۴ نمایش داده شده است. برآورد آماره t و مقدار بوت‌استرپینگ برای سنجش معناداری روابط نیز در شکل ۵ آمده است.



شکل ۴- اعتبارسنجی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور



شکل ۵- معناداری مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور

بخش بیرونی مدل (مدل اندازه گیری) رابطه متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان را نشان می دهد. میزان رابطه سؤالات با سازه های اصلی بوسیله بارعاملی نشان داده می شود. نتایج مندرج در شکل ۲ و ۳ نشان می دهد بارهای عاملی در تمامی موارد از ۰/۶ بیشتر است و آماره t نیز در تمامی موارد بزرگتر از ۱/۹۶ می باشد. بنابراین بخش اندازه گیری مدل از اعتبار مناسبی برخوردار است. برای اطمینان بیشتر، مدل بیرونی (اندازه گیری) براساس شاخص روایی همگرا، ضریب رو، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) باید بزرگتر از ۰/۵ و ضریب رو، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰/۷ باشد (Azar & Gholamzadeh, 2019). خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه گیری در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴- بخش اندازه گیری مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور

سازه های اصلی	AVE	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	ضریب رو (Rho)
بهبودی دیجیتال منابع انسانی	۰/۵۴۲	۰/۸۳۱	۰/۸۳۱	۰/۸۷۶
بکارگیری دیجیتال منابع انسانی	۰/۵۵۹	۰/۸۰۳	۰/۸۰۳	۰/۸۶۴
جذب و استخدام دیجیتال منابع انسانی	۰/۵۸۴	۰/۸۲۱	۰/۸۲۲	۰/۸۷۵
رهبری دیجیتال سازمان	۰/۵۷۹	۰/۸۱۸	۰/۸۱۹	۰/۸۷۳
زیرساخت های فنی تحول دیجیتال	۰/۵۳۱	۰/۸۵۳	۰/۸۵۳	۰/۸۸۸
زیرساخت های مدیریتی تحول دیجیتال	۰/۵۷۰	۰/۸۴۹	۰/۸۴۹	۰/۸۸۸
عملکرد مالی و غیر مالی	۰/۵۳۶	۰/۸۲۷	۰/۸۲۷	۰/۸۷۴
فرایندهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی	۰/۵۴۵	۰/۸۳۳	۰/۸۳۴	۰/۸۷۸
مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال	۰/۵۳۳	۰/۸۵۴	۰/۸۵۴	۰/۸۸۹
نگهداشت دیجیتال منابع انسانی	۰/۵۲۷	۰/۸۵۰	۰/۸۵۰	۰/۸۸۶

با توجه به جدول ، مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا تأیید می شود. ضریب رو، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تأیید است. روابط بین سازه های اصلی با عنوان مدل درونی (بخش ساختاری) شناخته می شود. روابط میان سازه های اصلی (بخش ساختاری) براساس ضریب مسیر و آماره t مورد بررسی قرار گرفت. خلاصه نتایج آزمون روابط میان سازه های اصلی در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵- اعتبارسنجی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور

نتیجه	معناداری	آماره t	ضریب مسیر	رابطه
تأیید	۰/۰۰۰	۳.۵۶۲	۰/۲۵۹	بهسازی دیجیتال منابع انسانی ← مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال
تأیید	۰.۰۰۲	۳.۱۷	۰/۲۱۳	بکارگیری دیجیتال منابع انسانی ← مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال
تأیید	۰.۰۰۵	۲.۷۹۲	۰/۱۸۵	جذب و استخدام دیجیتال منابع انسانی ← مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال
تأیید	۰/۰۰۰	۵.۸۷۳	۰/۳۲۸	رهبری دیجیتال سازمان ← عملکرد مالی و غیرمالی
تأیید	۰.۰۰۱	۳.۳۸۲	۰/۲۵۰	رهبری دیجیتال سازمان ← فرایندهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۰۰۰	۴.۹۷۸	۰/۲۷۶	زیرساخت‌های فنی تحول دیجیتال ← عملکرد مالی و غیرمالی
تأیید	۰/۰۰۰	۵.۲۴۳	۰/۳۵۱	زیرساخت‌های فنی تحول دیجیتال ← فرایندهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۰۰۰	۵.۵۵۴	۰/۳۴۰	زیرساخت‌های مدیریتی تحول دیجیتال ← عملکرد مالی و غیرمالی
تأیید	۰/۰۰۰	۴.۷۳۴	۰/۳۳۹	زیرساخت‌های مدیریتی تحول دیجیتال ← فرایندهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی
تأیید	۰/۰۰۰	۸.۷۲۵	۰/۵۲۵	عملکرد مالی و غیرمالی ← بهسازی دیجیتال منابع انسانی
تأیید	۰/۰۰۰	۹.۲۸۲	۰/۵۶۰	عملکرد مالی و غیرمالی ← بکارگیری دیجیتال منابع انسانی
تأیید	۰/۰۰۰	۱۰.۶۵۴	۰/۵۸۰	عملکرد مالی و غیرمالی ← جذب و استخدام دیجیتال منابع انسانی
تأیید	۰/۰۰۰	۱۱.۵۶۹	۰/۵۳۸	عملکرد مالی و غیرمالی ← نگهداشت دیجیتال منابع انسانی
تأیید	۰/۰۰۰	۶.۱۸۷	۰/۳۸۳	فرایندهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی ← بهسازی دیجیتال منابع انسانی
تأیید	۰/۰۰۰	۵.۸۴۵	۰/۳۵۴	فرایندهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی ← بکارگیری دیجیتال منابع انسانی
تأیید	۰/۰۰۰	۵.۷۸۸	۰/۳۲۲	فرایندهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی ← جذب و استخدام دیجیتال منابع انسانی
تأیید	۰/۰۰۰	۸.۵۰۸	۰/۴۰۹	فرایندهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی ← نگهداشت دیجیتال منابع انسانی
تأیید	۰/۰۰۰	۴.۴۸۷	۰/۳۰۵	نگهداشت دیجیتال منابع انسانی ← مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال

شاخص‌های قدرت پیش‌بینی مدل (R^2) و (Q^2) در جدول ۶ گزارش شده است.

جدول ۶- قدرت پیش‌بینی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور

تفسیر	q2	Q2	ضریب تعدیل شده	ضریب تعیین	سازه‌های اصلی
قوی	۰/۶۲۳	۰/۳۸۴	۰/۷۵۷	۰/۷۵۸	بهسازی دیجیتال منابع انسانی
قوی	۰/۶۷۵	۰/۴۰۳	۰/۷۶۷	۰/۷۶۸	بکارگیری دیجیتال منابع انسانی
قوی	۰/۶۹۸	۰/۴۱۱	۰/۷۴۹	۰/۷۵۰	جذب و استخدام دیجیتال منابع انسانی
قوی	۰/۶۴۷	۰/۳۹۳	۰/۷۸۶	۰/۷۸۸	عملکرد مالی و غیرمالی
قوی	۰/۶۵۸	۰/۳۹۷	۰/۷۷۹	۰/۷۸۱	فرایندهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی
قوی	۰/۶۶۹	۰/۴۰۱	۰/۸۰۷	۰/۸۰۹	مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال
قوی	۰/۶۸۱	۰/۴۰۵	۰/۸۲۱	۰/۸۲۲	نگهداشت دیجیتال منابع انسانی

برای ارزیابی برازش مدل از شاخص GOF و RMS و SRMR و NFI استفاده می‌شود. برای شاخص GoF سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. برای شاخص RMS_theta مقادیر کوچکتر از ۰/۱۲ نشانه تناسب مدل است. شاخص SRMR نیز بهتر است زیر ۰/۱ و خیلی سخت گیرانه کمتر از ۰/۰۸ باشد. مقدار شاخص NFI باید از ۰/۶ برزگتر باشد و اگر بیش از ۰/۹ باشد خیلی مطلوب است. در نهایت خی‌دو به‌ه‌ن‌ج‌ار نیز بهتر است کوچکتر از ۲ یا دست کم کوچکتر از ۵ باشد (Habibi et al., 2022). شاخص‌های ارزیابی برازش مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷- ارزیابی برازش مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور

شاخص	GOF	RMS_theta	SRMR	NFI	خی‌دو به‌ه‌ن‌ج‌ار
مقدار قابل قبول	۰/۳۶	کوچک‌تر از ۰/۱۲	کوچک‌تر از ۰/۰۸	بزرگ‌تر از ۰/۶	کوچک‌تر از ۵
مقدار برآورد شده	۰/۶۴۶	۰/۰۹۵	۰/۰۴۹	۰/۷۰۶	۲/۹۲۸

در این مطالعه شاخص GOF برابر ۰/۶۴۶ (بزرگ‌تر از ۰/۳۶)، شاخص RMS_theta برابر ۰/۰۹۵ (کوچک‌تر از ۰/۱۲)، شاخص SRMR برابر ۰/۰۴۹ (کوچک‌تر از ۰/۰۸)، شاخص NFI برابر ۰/۷۰۶ (بزرگ‌تر از ۰/۶) و شاخص خی-دو به-ه‌ن‌ج‌ار برابر ۲/۹۲۸ (کوچک‌تر از ۵)، برآورد شد، بنابراین مدل از برازش خوبی برخوردار است.

نتیجه‌گیری و بحث

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور انجام شد. تحول دیجیتال به‌عنوان یکی از مهم‌ترین روندهای معاصر، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در نهادهای عمومی را دگرگون ساخته است. در چنین شرایطی، حرکت از رویکردهای سنتی به سمت الگوهای دیجیتال‌محور ضرورتی انکارناپذیر به‌شمار می‌رود، زیرا می‌تواند به ارتقای بهره‌وری، شفافیت، عدالت سازمانی و عملکرد مالی و غیرمالی منجر شود. پژوهش حاضر با طراحی و اعتبارسنجی الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کشور نشان داد که رهبری دیجیتال سازمان، زیرساخت‌های فنی و زیرساخت‌های مدیریتی تحول دیجیتال تأثیر مستقیم بر فرآیندهای دیجیتال منابع انسانی دارند. همچنین مشخص گردید که جذب، بهسازی، نگهداشت و بکارگیری دیجیتال منابع انسانی به‌صورت نظام‌مند به تحقق مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال منجر می‌شوند.

در عصر کنونی، تحول دیجیتال به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی دگرگونی نهادهای عمومی شناخته می‌شود و مدیریت منابع انسانی نیز از این قاعده مستثنی نیست. گذار از فرآیندهای سنتی به نظام‌های دیجیتال، نه تنها کارایی و شفافیت را افزایش می‌دهد، بلکه زمینه‌ساز ارتقای عملکرد مالی و غیرمالی سازمان‌ها می‌شود. نتایج پژوهش حاضر نیز مؤید این واقعیت است که ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی دیجیتال و مولفه‌های زیرساختی و رهبری سازمانی، هر یک با شدت و جهت متفاوتی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال و پیامدهای عملکردی آن اثر گذارند.

فرضیه ۱: بهسازی دیجیتال منابع انسانی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال تأثیر مثبت دارد ($t=3.562$ ؛ $p=0.000259$). این نتیجه نشان می‌دهد که آموزش‌های دیجیتال و ارتقای مهارت‌های فناورانه کارکنان می‌تواند ظرفیت‌های سازمان را برای طراحی و اجرای راهبردهای منابع انسانی افزایش دهد. بهسازی دیجیتال به کارکنان امکان می‌دهد با ابزارها و فرآیندهای نوین سازگار شوند و به بهبود انعطاف‌پذیری و کارآمدی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک کمک کنند.

فرضیه ۲: بکارگیری دیجیتال منابع انسانی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال تأثیر مثبت دارد ($t=3.178$ ؛ $p=0.000213$). یافته‌ها نشان می‌دهد که استفاده از داده‌ها و الگوریتم‌های هوشمند در تخصیص منابع انسانی موجب انطباق بهتر استعدادها با نیازهای سازمان می‌شود. این فرآیند دقت تصمیمات مدیریتی را افزایش داده و در بلندمدت به کارآمدی و پایداری مدیریت استراتژیک منابع انسانی کمک می‌کند.

فرضیه ۳: جذب و استخدام دیجیتال منابع انسانی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال تأثیر مثبت دارد ($t=2.792$ ؛ $p=0.000185$). این رابطه بیانگر آن است که استفاده از ابزارهای دیجیتال در فرآیند جذب و انتخاب می‌تواند کیفیت ورودی‌های منابع انسانی را ارتقا دهد. سازمان‌ها با تکیه بر تحلیل داده و پلتفرم‌های دیجیتال قادر خواهند بود کارکنانی را انتخاب کنند که بیشترین تناسب را با اهداف راهبردی دارند.

فرضیه ۴: نگهداشت دیجیتال منابع انسانی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال تأثیر مثبت دارد ($t=4.487$ ؛ $p=0.0000305$). یافته‌ها نشان می‌دهد که سیاست‌های نگهداشت دیجیتال، مانند سیستم‌های پشتیبانی آنلاین و خدمات مبتنی بر فناوری، موجب افزایش رضایت شغلی و کاهش ترک خدمت می‌شوند. این امر در نهایت ثبات نیروی انسانی را تضمین کرده و به اجرای اثربخش راهبردهای منابع انسانی کمک می‌کند.

فرضیه ۵: رهبری دیجیتال سازمان بر عملکرد مالی و غیرمالی تأثیر مثبت دارد ($t=5.873$ ؛ $p=0.0000328$). رهبری دیجیتال توانمند با ایجاد چشم‌انداز روشن و هدایت اثربخش تحولات فناورانه می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری، شفافیت و نوآوری شود. این نوع رهبری علاوه بر ارتقای شاخص‌های مالی مانند سودآوری، بر شاخص‌های غیرمالی همچون رضایت کارکنان و اعتماد ذی‌نفعان نیز اثرگذار است.

فرضیه ۶: زیرساخت‌های فنی تحول دیجیتال بر عملکرد مالی و غیرمالی تأثیر مثبت دارد ($t=4.978$ ؛ $p=0.0000276$). نتایج نشان می‌دهد که بهبود سخت‌افزارها، نرم‌افزارها و تجهیزات دیجیتال به‌طور مستقیم بر افزایش کارایی سازمان مؤثر است. چنین زیرساخت‌هایی نه تنها موجب کاهش هزینه‌ها می‌شوند، بلکه کیفیت خدمات و تجربه ذی‌نفعان را نیز ارتقا می‌دهند.

فرضیه ۷: زیرساخت‌های مدیریتی تحول دیجیتال بر عملکرد مالی و غیرمالی تأثیر مثبت دارد ($t=5.554$ ؛ $p=0.0000340$). این یافته بیانگر آن است که ساختارهای مدیریتی و سیاست‌گذاری‌های مناسب در تسهیل پیاده‌سازی تحول دیجیتال نقش کلیدی دارند. مدیریت اثربخش منابع، هماهنگی بین بخشی و حمایت راهبردی از فناوری می‌تواند هم بر سودآوری و هم بر کیفیت تعاملات سازمان اثرگذار باشد.

فرضیه ۸: رهبری دیجیتال سازمان بر فرآیندهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت دارد ($t=3.525$ ؛ 0.275). رهبران سازمانی با اتخاذ نگرش تحول آفرین و حمایت از ابزارهای دیجیتال می توانند کارکنان را به پذیرش فناوری ترغیب کنند. این امر موجب تسریع در دیجیتالی سازی فرآیندهایی مانند آموزش، ارزیابی و جذب منابع انسانی می شود.

فرضیه ۹: زیرساخت های فنی تحول دیجیتال بر فرآیندهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت دارد ($t=3.983$ ؛ 0.293). وجود زیرساخت های فناوریانه قدرتمند، امکان استفاده از سیستم های یکپارچه منابع انسانی را فراهم می سازد. این زیرساخت ها دقت، سرعت و اثربخشی فرآیندهای دیجیتال منابع انسانی را افزایش می دهند.

فرضیه ۱۰: زیرساخت های مدیریتی تحول دیجیتال بر فرآیندهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت دارد ($t=5.012$ ؛ 0.338). این نتیجه نشان می دهد که سیاست گذاری های مدیریتی و وجود ساختارهای پشتیبان در پیاده سازی ابزارهای دیجیتال ضروری است. زیرساخت های مدیریتی موجب انسجام فرآیندهای منابع انسانی دیجیتال و کاهش مقاومت سازمانی در برابر تغییر می شوند.

فرضیه ۱۱: عملکرد مالی و غیرمالی بر جذب و استخدام دیجیتال منابع انسانی تأثیر مثبت دارد ($t=3.875$ ؛ 0.258). سازمان هایی که از عملکرد مالی و غیرمالی مطلوب برخوردارند، توانایی بیشتری در جذب و استخدام دیجیتال دارند. این عملکرد مناسب به بهبود برند کارفرمایی و افزایش جذابیت سازمان برای متقاضیان کمک می کند.

فرضیه ۱۲: عملکرد مالی و غیرمالی بر بکارگیری دیجیتال منابع انسانی تأثیر مثبت دارد ($t=4.932$ ؛ 0.303). بهبود شاخص های عملکردی، امکان استفاده گسترده تر از فناوری های دیجیتال در تخصیص و بکارگیری منابع انسانی را فراهم می آورد. در چنین شرایطی، انطباق شغل و مهارت های کارکنان دقیق تر و کارآمدتر انجام می شود.

فرضیه ۱۳: عملکرد مالی و غیرمالی بر بهسازی دیجیتال منابع انسانی تأثیر مثبت دارد ($t=5.564$ ؛ 0.317). عملکرد مطلوب سازمان منابع لازم برای سرمایه گذاری در آموزش های دیجیتال را فراهم می سازد. این امر موجب ارتقای سطح دانش فناوریانه کارکنان و افزایش بهره وری آنها می شود.

فرضیه ۱۴: عملکرد مالی و غیرمالی بر نگهداشت دیجیتال منابع انسانی تأثیر مثبت دارد ($t=5.569$ ؛ 0.316). سازمان هایی که در شاخص های عملکردی قوی ترند، قادرند خدمات حمایتی و پاداش های دیجیتال مؤثرتری ارائه کنند. این موضوع رضایت کارکنان را افزایش داده و مانع ترک خدمت می شود.

فرضیه ۱۵: فرآیندهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی بر جذب و استخدام دیجیتال منابع انسانی تأثیر مثبت دارند ($t=3.578$ ؛ 0.227). یافته ها نشان می دهد که دیجیتالی سازی فرآیندهای منابع انسانی، کیفیت انتخاب و جذب کارکنان را ارتقا می دهد. استفاده از فناوری در این فرآیند موجب انتخاب سریع تر و دقیق تر نیروی انسانی می شود.

فرضیه ۱۶: فرآیندهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی بر بکارگیری دیجیتال منابع انسانی تأثیر مثبت دارند ($t=3.532$ ؛ 0.232). دیجیتالی سازی فرآیندها موجب بهبود نظام تخصیص منابع انسانی و بهره برداری بهینه از ظرفیت های کارکنان می شود. این امر دقت و شفافیت تصمیمات مدیریتی را افزایش می دهد.

فرضیه ۱۷: فرآیندهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی بر بهسازی دیجیتال منابع انسانی تأثیر مثبت دارند (۰.۲۵۲، $t=3.784$). فرآیندهای دیجیتال سازمانی زمینه‌ساز طراحی آموزش‌های کارآمد و هدفمند برای کارکنان هستند. این امر توسعه مهارت‌ها و افزایش توانمندی‌های دیجیتال کارکنان را به دنبال دارد.

فرضیه ۱۸: فرآیندهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی بر نگهداشت دیجیتال منابع انسانی تأثیر مثبت دارند (۰.۳۰۹، $t=5.083$). دیجیتالی‌سازی فرآیندهای منابع انسانی امکان طراحی نظام‌های حمایتی نوین برای حفظ کارکنان را فراهم می‌سازد. این رویکرد به ایجاد تجربه کاری مثبت و افزایش وفاداری کارکنان منجر می‌شود.

یافته‌های پژوهش حاضر که نشان داد رهبری دیجیتال، زیرساخت‌های فنی و مدیریتی و فرآیندهای دیجیتال منابع انسانی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال و عملکرد سازمانی اثر مثبت دارند، با مطالعات پیشین هم‌راستا است. به طور مثال، Hosseini et al. (2025) اهمیت آموزش دیجیتال و استفاده از سامانه‌های فناورانه را برجسته کرده‌اند که با فرضیه‌های مربوط به بهسازی دیجیتال منابع انسانی در این تحقیق همخوان است. همچنین، Tayebi-Khorami et al. (2025) بر لزوم طراحی شاخص‌های بومی و اعتبارسنجی ابزارهای مدیریتی تأکید داشته‌اند که به خوبی با فرضیه‌های مرتبط با زیرساخت‌های مدیریتی تحول دیجیتال انطباق دارد.

از سوی دیگر، یافته‌های (Abidi et al. 2024) درباره نقش رهبری، فرهنگ تغییر و شایستگی‌های دیجیتال مدیران با فرضیه‌های پژوهش حاضر پیرامون تأثیر رهبری دیجیتال بر فرآیندها و عملکرد سازمانی مطابقت دارد. همچنین، Mokhtarpour et al. (2024) با تأکید بر یکپارچه‌سازی فناوری‌های نوین در فرآیندهای منابع انسانی، فرضیه‌های مرتبط با نقش فرآیندهای دیجیتال در جذب، بکارگیری و نگهداشت منابع انسانی را تقویت می‌کند.

در سطح کلان‌تر، (Nadimi et al. 2024) بر توسعه شایستگی‌های دیجیتال در چارچوب اقتصاد دیجیتال تأکید داشتند که مکمل فرضیه‌های این تحقیق درباره سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه دیجیتال کارکنان است. همچنین، نتایج بین‌المللی (Pham et al. 2025) در زمینه افزایش انعطاف‌پذیری و بهبود تعادل کار-زندگی، و Alexandro et al. (2025) درباره فرصت‌ها و چالش‌های دیجیتال‌سازی، به طور مستقیم با فرضیه‌های پژوهش حاضر درباره اثر فرآیندهای دیجیتال منابع انسانی بر بهبود عملکرد مالی و غیرمالی هم‌خوانی دارند. در مجموع، می‌توان اذعان داشت که فرضیه‌های پژوهش حاضر با تأکید بر رهبری دیجیتال، زیرساخت‌ها و فرآیندهای منابع انسانی دیجیتال به صورت نظام‌مند، حلقه‌های پراکنده مطالعات پیشین را به هم پیوند داده و در قالب یک مدل بومی و اعتبارسنجی‌شده برای نهادهای عمومی ایران ارائه کرده است.

در بعد بهسازی دیجیتال منابع انسانی، به مدیران بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی توصیه می‌شود با برگزاری برنامه‌های آموزشی منظم و کاربردی، مهارت‌های دیجیتال کارکنان را ارتقا دهند. دوره‌های آموزش ضمن خدمت و کارگاه‌های مهارت‌آموزی باید متناسب با نیازهای روزمره طراحی شوند تا کارکنان توان استفاده مؤثر از ابزارها و فرآیندهای دیجیتال را پیدا کنند.

در بعد بکارگیری دیجیتال منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود فرایندهای کارگزینی و تخصیص افراد به مشاغل بر پایه داده‌ها و الگوریتم‌های هوش مصنوعی اجرا شوند تا انتخاب‌ها دقیق‌تر و متناسب با مهارت‌های دیجیتال هر شغل صورت گیرد. هماهنگی میان شرح شغل و شرایط احراز دیجیتال ضروری است و می‌تواند اطمینان دهد که نیازهای واقعی سازمان با توانمندی کارکنان هم‌خوانی دارد.

در بعد جذب و استخدام دیجیتال منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود مدیران بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی با طراحی برنامه‌ریزی جامع دیجیتال و مبتنی بر تحلیل داده‌ها، نیازهای سازمانی آینده را پیش‌بینی و بر اساس آن معیارهای استخدام را بازنگری کنند. مهارت‌های دیجیتال باید به‌عنوان معیار اصلی در فرآیند جذب در نظر گرفته شود و از پایگاه‌های داده بزرگ، ابزارهای هوش مصنوعی و پلتفرم‌های دیجیتال برای ارزیابی توانمندی متقاضیان استفاده گردد.

در بعد عملکرد مالی و غیرمالی، پیشنهاد می‌شود مدیران بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی با ارتقای خدمات دیجیتال و تسهیل دسترسی، تجربه کاربری مراجعه‌کنندگان را بهبود بخشند تا رضایت، اعتبار و شهرت سازمان افزایش یابد. همچنین، هم‌افزایی با دستگاه‌های دولتی و اجرای پروژه‌های مشترک مبتنی بر فناوری‌های نوین می‌تواند به تحقق اهداف کلان کمک کند. دیجیتال‌سازی فرایندهای تجاری و ارتباطات نیز رقابت‌پذیری بنیاد را در بازارهای ملی و بین‌المللی تقویت خواهد کرد.

در بعد فرایندهای دیجیتال مدیریت منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود مدیران بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی با بازنگری و تطبیق فرایندهای موجود بر اساس اصول تحول دیجیتال، کارایی و اثربخشی این فرایندها را ارتقا دهند. دیجیتال‌سازی در این حوزه به معنای استفاده از فناوری‌های نوین در تمامی مراحل از جذب و استخدام تا ارزیابی و ارتقای کارکنان است؛ اقدامی که می‌تواند زمان و هزینه‌ها را کاهش داده و دقت تصمیم‌گیری‌ها را افزایش دهد. به کارگیری ابزارهای دیجیتال در فرآیندهایی مانند ارزیابی عملکرد، آموزش و ارتقای کارکنان، نه تنها موجب بهبود کارایی بلکه باعث افزایش اثربخشی و کیفیت تصمیمات مدیریتی خواهد شد.

در بعد نگهداشت دیجیتال منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود مدیران بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی با شناسایی عوامل مؤثر بر ترک خدمت و طراحی راهبردهای پیشگیرانه، زمینه حفظ و نگهداشت نیروی انسانی را تقویت کنند. ایجاد امنیت شغلی و پرداخت منصفانه حقوق و مزایا از جمله اقداماتی است که می‌تواند رضایت شغلی و ماندگاری کارکنان را افزایش دهد.

در بعد زیرساخت‌های فنی تحول دیجیتال، پیشنهاد می‌شود مدیران بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی پیش از هر چیز بر تأمین و بهبود سخت‌افزارهای مورد نیاز مانند سرورها، سیستم‌های ذخیره‌سازی و تجهیزات دیجیتال تمرکز کنند و امکان ارتقای مداوم آن‌ها را نیز در نظر داشته باشند تا پاسخگوی تحولات سریع فناوری باشند. استفاده از نرم‌افزارهای نوین متناسب با نیازهای سازمان و به‌روزرسانی مستمر آن‌ها برای جلوگیری از فرسودگی سیستم‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد.

در بعد زیرساخت‌های مدیریتی تحول دیجیتال، پیشنهاد می‌شود مدیران بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی از حمایت جدی مدیران ارشد برای تسهیل پیاده‌سازی تحولات دیجیتال اطمینان حاصل کنند، چرا که رهبری سازمانی و آگاهی کامل مدیران از مزایای تحول دیجیتال نقش کلیدی در هدایت اثربخش این فرایند دارد. برگزاری آموزش‌های مستمر برای مدیران جهت آشنایی با روندها و ابزارهای دیجیتال ضروری است.

در بعد رهبری دیجیتال سازمان، پیشنهاد می‌شود مدیران بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی با تقویت رویکرد تحول‌آفرین و نوآورانه، نقش پیشگام در هدایت تغییرات دیجیتال را ایفا کنند. رهبری الهام‌بخش می‌تواند با ایجاد فضای خلاق و نوآورانه، انگیزه و اعتماد به نفس کارکنان را برای پذیرش تحولات افزایش دهد. در این مسیر، نفوذ رهبری از طریق آموزش‌های هدفمند، ارتباطات مؤثر و مشوق‌های مناسب اهمیت ویژه‌ای دارد و می‌تواند منابع انسانی را به سمت دیجیتالی‌شدن سوق دهد.

محدودیت‌های این پژوهش نشان می‌دهد که نتایج به‌دست‌آمده باید با احتیاط تفسیر شوند. تمرکز مطالعه بر بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی، امکان تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر نهادهای عمومی با ساختارها و شرایط متفاوت را محدود می‌سازد. همچنین، به ابعاد فرهنگی و اجتماعی که می‌توانند نقش مهمی در موفقیت یا شکست استراتژی‌های دیجیتال ایفا کنند، به‌طور جامع پرداخته نشده است. محدودیت دسترسی به داده‌های به‌روز و جامع نیز موجب کاهش دقت تحلیل‌ها شده و تصویر کامل‌تری از واقعیت‌ها ارائه نمی‌دهد. علاوه بر این، انجام پژوهش در یک بازه زمانی مشخص باعث می‌شود که نتایج به دلیل سرعت تحولات فناوری، به مرور زمان دستخوش تغییر شود. در نهایت، چالش‌های عملی و محدودیت منابع در نهادهای عمومی امکان بررسی همه‌جانبه ابعاد اجرایی تحول دیجیتال را فراهم نکرد. این ملاحظات بیانگر آن است که پژوهش‌های آینده باید با دامنه گسترده‌تر، داده‌های به‌روزتر، و توجه به ابعاد فرهنگی، اجتماعی و عملی به تعمیق موضوع بپردازند.

با توجه به محدودیت‌های پژوهش، می‌توان پیشنهادی زیر را برای پژوهشگران آینده ارائه کرد: گسترش دامنه نمونه‌گیری: توصیه می‌شود پژوهش‌های آینده علاوه بر یک نهاد خاص، مجموعه‌ای متنوع از نهادهای عمومی و دولتی را مورد بررسی قرار دهند تا امکان تعمیم‌پذیری نتایج افزایش یابد و تفاوت‌های ساختاری و سازمانی در تحلیل‌ها لحاظ گردد.

توجه به ابعاد فرهنگی و اجتماعی: پژوهشگران آتی می‌توانند با طراحی مدل‌های جامع‌تر، نقش فرهنگ سازمانی، نگرش‌های اجتماعی و ویژگی‌های بومی را در فرایندهای تحول دیجیتال منابع انسانی بررسی کنند. چنین رویکردی می‌تواند به تبیین بهتر عوامل موفقیت یا شکست در پیاده‌سازی استراتژی‌های دیجیتال کمک کند.

استفاده از داده‌های به‌روز و چندمنبعی: پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی از داده‌های به‌روز و ترکیب روش‌های مختلف گردآوری داده (مانند داده‌های ثانویه، پرسشنامه‌های آنلاین، و تحلیل کلان‌داده‌ها) استفاده شود تا اعتبار و دقت یافته‌ها افزایش یابد.

مطالعات طولی: با توجه به پویایی و تغییرات سریع فناوری‌های دیجیتال، انجام مطالعات طولی در بازه‌های زمانی مختلف می‌تواند تصویری روشن‌تر از روند تحول دیجیتال و تأثیرات آن بر مدیریت منابع انسانی ارائه دهد.

بررسی عملیاتی و اجرایی: لازم است پژوهش‌های آینده با تمرکز بر مطالعه‌های موردی (Case Studies) در حوزه‌های عملی، موانع فنی، محدودیت منابع و چالش‌های اجرایی را بیشتر مدنظر قرار دهند. چنین رویکردی می‌تواند به تدوین راهکارهای کاربردی برای پیاده‌سازی موفق مدیریت منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی کمک نماید.

مقایسه بین‌المللی: پژوهشگران آتی می‌توانند با انجام مطالعات تطبیقی بین نهادهای عمومی ایران و سایر کشورها، نقاط قوت و ضعف را شناسایی کرده و از تجربیات جهانی در مسیر بومی‌سازی الگوهای دیجیتال بهره گیرند.



این پیشنهادها می‌تواند مسیر تحقیقات آینده را برای توسعه و تعمیق دانش در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیجیتال در نهادهای عمومی روشن‌تر سازد.

References

- Abdulkazem Helu Al Rakabi, M., Hosseini, S-S., Faryabi, M., & Ahmadian, V. (2025). Presenting a model for improving human resource management with an emphasis on technology-based education in the era of digital transformation. *Education Management and Perspectives*, 7(1), 22-46. (in persian). <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.477063.1415>
- Abidi, M., Zolfaghari Zafarani, R., & Haghighi, M. (2024). Identification and evaluation of human resource competency components in the era of digital transformation. *Education Management and Perspectives*, 6(2), 326-347. (in persian). <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.428335.1288>
- Akramian, S-R., Nikpour, A., Mollaei, H-R., Kamali, M-J., & Talebi, H. (2024). Presenting a Digital Human Resources Management Model. *Management and Education Perspective*, 6 (3), 282-297. (in persian). <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.476904.1413>
- Alexandro, R. (2025). Strategic human resource management in the digital economy era: an empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2528436. <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2025.2528436>
- Armstrong, M. (2021). *Strategic Human Resources Management (Practical Guide)*. Translated by Mahdich Omid and Hamed Arabi. Tehran: Cultural Research Office. (in persian).
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Azar, A., & Gholamzadeh, R. (2020). *Partial Least Squares*. Tehran: Negah Danesh. (in persian).
- Bilusic, M.R., & Vokic, N.P. (2025). Digitalization of HRM for strategic human resource management orientation-logistic regression and dominance analysis approach. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 30(1), 352-367. <https://doi.org/10.5937/StraMan2400011B>
- Butt, A., Imran, F., Helo, P., & Kantola, J. (2024). Strategic design of culture for digital transformation. *Long Range Planning*, 57(2), 102415. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102415>
- Cohen, J.E. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Ferreira, A., & Santos, C. (2025). Digital Transformation in Public Sector: Systematic Literature Review. *Enhancing Public Sector Accountability and Services Through Digital Innovation*, 265-288. <http://dx.doi.org/10.4018/979-8-3693-9251-5.ch008>
- Habibi, A. (2015). Digital transformation. *Pars-Madir Marketing Quarterly*, 1(1), 102-107. (in persian).
- Habibi, A., & Jalalnia, R. (2022). *Partial Least Squares*. Tehran: Naroon. (in persian).
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hosseini, S.M., Eslambolchi, A., Bayat, B., Niknafs, J., & Pirhayati, A. (2025). Presenting a paradigmatic model of digital transformation in human resource management. *Sustainable Human Resource Management*, 7 (12), 231-262. (in persian). <https://doi.org/10.22080/shrm.2025.5651>
- Jezni, N., Goodarzi, H., & Hassanpour, A. (2024). Requirements for digital transformation of human resource management in Iranian government organizations. *Skill Training*, 13 (49), 203-240. <https://www.magiran.com/p2842090>
- karaminiya, P., Rajabzadeh Ghatari, A., & Dehghan Nayeri, M. (2025). Modeling the drivers and consequences of digital transformation in the business ecosystem of the steel industry in Iran. *Smart Business Management Studies*, 13 (52), 1-46. (in persian). <https://doi.org/10.22054/ims.2025.81930.2520>

- Karimi, M., Danaeifard, H., & Kazemi, H. (2024). Analyzing the challenges of digital transformation in the public sector of Iran: A structural-interpretive modeling approach. *Journal of Transformation Management*, 16 (32), 1–31. (in persian). <https://doi.org/10.22067/tmj.2024.81350.1405>
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Miller, E., Cross, L., & Lopez, M. (2010). Sampling in qualitative research. *FBB research group*, 19(3), 249-261.
- Mirsepasi, N. (2023). *Human Resources Management with a Strategic Approach*. Tehran: Shervin. (in persian).
- Mokhtarpour, R., Farzin, M., Rezaei, H. (2024). Human Resources Digital Transformation Model in the Defense Supply Chain of the Armed Forces of the Islamic Republic of Iran. *Human Capital Assessment and Growth*, 1 (1), 165-179. (in persian). https://www.jhcad.ir/article_219009.html
- Mozafarimehr, M.S., & Taghavifard, M.T. (2024). Design and Modeling of Digital Transformation Based on the Fourth Generation Industrial Revolution in the Automotive Industry. *Industrial Management*, 16 (1), 148–174. (in persian). <https://doi.org/10.22059/imj.2024.373674.1008135>
- Nadimi, A., Chenari, A., & Imani, M.N. (2024). Designing a human capital development model based on the objectives of the Seventh National Development Plan: A digital economy development approach. *Human Resources Studies*, 14 (3), 36–61. (in persian). <https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.210044>
- Paydarfard, D., Khaknejad, R., Bazlipour, M., & Kiani-Azad, A. (2024). The Effect of Strategic Human Resources Management on Job Satisfaction and Law Violation with the Moderating Role of Servant Leadership. *Accounting and Management Perspective*, 7 (1/97), 122–133. (in persian). https://www.jamv.ir/article_216949.html
- Pham, N.T., Ngoc Thuy, V.T., Hai Quang, N., Tuan, T.H., & Uyen, N.H. (2025). Digital transformation in human resources management and work-at-home. *The Bottom Line*, 38(1), 99-122. <http://dx.doi.org/10.62872/vv9pmq42>
- Pourmoghaddam, M., Gholamzadeh, D., Vedadi, A., & Amirkabiri, A. (2025). Designing a structural-interpretive model of the mechanisms of digital transformation culture with a contextual approach in Tehran Province Water and Wastewater Company. *Behavioral Studies in Management*, 16 (41), 21–49. <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.4.2.9>
- Purwanto, S., & Siagian, F. (2025). Strategic Human Resources Management in the Global Era: Navigating Opportunities and Challenges. *Centurion MSPD Journal*, 1(1), 621-637. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528436>
- Reis, J., & Melao, N. (2023). Digital transformation: A meta-review and guidelines for future research. *Heliyon*, 9(1), 282-293. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12834>
- Ren, S., Cooke, F.L., Stahl, G.K., Fan, D., & Timming, A.R. (2023). Advancing the sustainability agenda through strategic human resource management: Insights and suggestions for future research. *Human Resource Management*, 62(3), 251-265. <https://doi.org/10.1002/hrm.22169>
- Safdari-Ranjabr, M., Haghighi-Borojeni, P., Tavakoli, Gh., Nesari, M. (2024). The journey of digital transformation of organizations. Tehran: Samat. (in persian).
- Tayebi-Khorami, M., Shirvani, A., Dasht-Laali, Z. (2025). Identification and validation of dimensions and components of digital human resource management in the country's gas refineries. *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 16 (64), 179–202. (in persian). <http://iieshrm.ir/article-1-1762-fa.html>
- Vahidi-Sabzvar, A., Hejazi, F. (2024). Identifying and ranking effective factors in strategic human resource management in the oil industry. *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 15 (63), 139–160. (in persian). <http://iieshrm.ir/article-1-1725-fa.html>
- Wiener, M., Strahinger, S., & Kotlarsky, J. (2025). Where are the processes in IS research on digital transformation? A critical literature review and future research directions. *The Journal of Strategic Information Systems*, 34(2), 891-900. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2025.101900>