Iranian Electric Industry Journal
Quality & Productivity
P.P 79-94

Vol. 15/ No. 2/ Summer 2026
ISSN 2322-2344
EISSN 2717-1639

Competencies Required by Human Resources Managers in the Era of Digital Transformation of Tehran Province Electricity Distribution Company

Behnam Sardari Manghoutay[1]; Hajieh Rajabi Farjad[2]
[1] Master of Public Administration (Human Resources Development), Faculty of Management, Islamic Azad University, Electronics Branch, Tehran, Iran; Expert, Tehran Province Electricity Distribution Company. Selection Expert
Email: behnamsardari2@gmail.com
[2] Associate Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Organizational Resources, Amin Police University, Tehran, Iran.
Email: hajiehrajabi@chmail.ir

Abstract :
This study analyzes and explains the competencies required of human resource managers in the context of digital transformation at Tehran Province Electricity Distribution Company. Given the fundamental changes driven by new technologies and their effects on human resource management structures and processes, identifying and developing managers' strategic competencies is essential to organizational success in the digital era. This study employed a qualitative approach using thematic analysis. After reviewing the relevant literature and developing an initial conceptual framework, the study collected data through semi-structured interviews with 10 managers and human resource and digital transformation experts selected through purposive sampling. Participants were selected based on relevant managerial or specialized experience, at least 10 years of professional experience, involvement in technology-related projects, and willingness to participate. The number of participants was determined based on information adequacy and theoretical saturation, which was considered achieved when no new meaningful codes or themes emerged from the interviews. Data were analyzed through open, axial, and selective coding. The findings resulted in 54 primary codes, 7 organizing themes, and an overarching theme entitled "Human Resources Leadership in the Era of Digital Transformation." The main competency areas identified were digital mastery and literacy, strategic thinking and analysis, change management and transformational leadership, digital culture building, human capital and digital skills development, individual and organizational agility, and employee empowerment and participation. The findings were used to formulate practical recommendations, including developing digital and analytical skills, strengthening the strategic role of human resources in digital transformation initiatives, incorporating change-management considerations into technology projects, and establishing a framework for developing a digital organizational culture. The study provides a contextual competency framework for human resource managers in the electricity distribution sector and highlights the integration of technological, strategic-analytical, and human-cultural competencies in the process of digital transformation.

1.Introduction and Problem Statement

In today's highly competitive and technology-driven business environment, continuous process improvement has become a strategic necessity for industrial organizations seeking operational excellence and sustainable competitive advantage. Industrial companies are increasingly implementing service process improvement projects to enhance productivity, reduce operational costs, improve customer satisfaction, and strengthen organizational agility. However, despite substantial investments in improvement initiatives, many projects fail to achieve their intended objectives due to managerial, organizational, technological, and environmental challenges.

Previous studies have primarily focused on isolated success factors such as leadership, organizational culture, technology adoption, or employee participation. Consequently, a comprehensive framework integrating the multidimensional drivers influencing service process improvement project success remains limited, particularly within developing economies. Moreover, the industrial context of West Azerbaijan Province presents unique organizational and environmental characteristics that require localized investigation.

Accordingly, the present study aims to identify and develop a comprehensive model of the critical success factors influencing service process improvement projects in industrial companies of West Azerbaijan Province. The proposed framework seeks to provide both theoretical contributions to organizational improvement

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-14]

literature and practical guidance for managers responsible for planning and implementing continuous improvement initiatives.

2.Methodology

This research was conducted using a qualitative approach based on Grounded Theory methodology. The statistical population consisted of academic experts in industrial management, organizational development specialists, quality management consultants, and senior managers with practical experience in process improvement projects within industrial companies of West Azerbaijan Province.

Participants were selected through purposive sampling, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. Semi-structured interviews served as the primary data collection method. The collected data were analyzed using the systematic coding procedure proposed by Strauss and Corbin, including open coding, axial coding, and selective coding. Data management and coding were performed using MAXQDA software.

To enhance the trustworthiness of the findings, credibility, transferability, dependability, and confirmability criteria were applied through member checking, peer review, prolonged engagement, and expert validation.

3.Results

The findings resulted in the development of an integrated conceptual model consisting of six major categories of success drivers for service process improvement projects.

The first category comprises managerial drivers, including top management support, project leadership, resource management, strategic alignment, and risk management. The second category involves organizational drivers, encompassing organizational culture, knowledge management, effective communication, organizational learning, and change readiness. The third category includes human resource drivers, such as employee participation, empowerment, competency development, motivation, and teamwork.

The fourth category represents technological drivers, including information technology infrastructure, digital technologies, automation, artificial intelligence applications, and data management capabilities. The fifth category consists of process-related drivers, covering quality management, process standardization, continuous improvement practices, and performance measurement systems. Finally, environmental drivers include customer orientation, stakeholder expectations, competitive pressure, regulatory requirements, and external environmental dynamics.

The interaction among these six dimensions contributes significantly to the successful implementation of service process improvement projects, leading to enhanced organizational performance, higher service quality, increased operational efficiency, reduced costs, greater organizational agility, improved customer satisfaction, and sustainable competitive advantage. The resulting conceptual model provides an integrated roadmap that can assist industrial organizations in systematically managing and improving future service process improvement initiatives while contributing to the theoretical development of organizational transformation and continuous improvement research.

Keywords: Human Resource Competencies, Digital Transformation, Digital Leadership, Electricity Distribution Company

Date of sending the article: 2026/07/14
Acceptance date of the article: 2026/10/31

Name of the Corresponding Author: Hajieh Rajabi Farjad
Corresponding Author's Address: Associate Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Organizational Resources, Amin Police University, Tehran, Iran; Email: hajiehrajabi@chmail.ir

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-14]

Iranian Electric Industry Journal
Quality & Productivity
ص.ص ۹۴-۷۹

Vol. 15 / No. 2/ Summer 2026
ISSN 2322-2344
EISSN 2717-1639

شایستگی‌های موردنیاز مدیران منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال شرکت توزیع برق استان تهران

نوع مطالعه:پژوهشی

بهنام سرداری منقوطای[1]، حاجیه رجبی فرجاد[2]

[1] کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (گرایش توسعه منابع انسانی)، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیک، تهران، ایران؛ کارشناس گزینش، شرکت توزیع نیروی برق استان تهران.

behnamsardari2@gmail.com

[2] دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده منابع سازمانی، دانشگاه جامع علوم انتظامی امین، تهران، ایران.

bhajiehrajabi@chmail.ir

چکیده:

پژوهش حاضر با هدف تحلیل و تبیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی در بستر تحول دیجیتال در شرکت توزیع نیروی برق استان تهران انجام شده است. با توجه به دگرگونی‌های بنیادین ناشی از توسعه فناوری‌های نوین و تأثیر آن بر ساختارها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی، شناسایی و توسعه شایستگی‌های راهبردی مدیران این حوزه به عنوان یکی از الزامات کلیدی موفقیت سازمان‌ها در عصر دیجیتال مطرح است. این پژوهش با رویکرد کیفی و مبتنی بر روش تحلیل مضمون انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با ۱۰ نفر از مدیران، خبرگان و متخصصان منابع انسانی گردآوری و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش منجر به استخراج ۵۴ کد اولیه، ۷ مضمون سازمان‌دهنده و یک مضمون فراگیر با عنوان «رهبری منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال» شد. نتایج نشان داد که شایستگی‌های کلیدی مدیران منابع انسانی در این بستر شامل تسلط و سواد دیجیتال، تفکر و تحلیل راهبردی، مدیریت تغییر و رهبری تحول، فرهنگ‌سازی دیجیتال، توسعه سرمایه انسانی و مهارت‌های دیجیتال، چابکی فردی و سازمانی و توانمند سازی و مشارکت کارکنان است. بر اساس تحلیل فراوانی و شدت مفهومی کدها، «سواد و تسلط دیجیتال» و «تفکر راهبردی» به‌عنوان محوری‌ترین شایستگی‌ها شناسایی شدند. مقایسه یافته‌ها با ادبیات نظری داخلی و خارجی نشان داد که نتایج پژوهش با رویکردهای نوین رهبری دیجیتال و نظریه‌های تحول سازمانی هم‌راستا بوده و در عین حال، ویژگی‌های زمینه‌ای صنعت برق نیز در شکل‌دهی به الگوی شایستگی‌ها نقش داشته است. در نهایت، مجموعه‌ای از پیشنهادهای کاربردی از جمله طراحی مسیر توسعه شایستگی‌های مدیریتی، استقرار برنامه‌های توانمندسازی دیجیتال، بازنگری در فرایندهای مدیریت منابع انسانی و تقویت فرهنگ داده‌محور ارائه شد. همچنین پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی شامل اعتبارسنجی کمّی مدل، مطالعات تطبیقی میان‌صنعتی و تحلیل‌های طولی مطرح گردید. با وجود قابلیت اتکای یافته‌ها، محدودیت‌هایی نظیر تمرکز بر یک سازمان، ماهیت کیفی پژوهش و پویایی بالای فناوری می‌تواند دامنه تعمیم‌پذیری نتایج را محدود سازد. با این حال، نتایج این مطالعه می‌تواند به‌عنوان چارچوبی راهبردی برای ارتقای شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در مسیر تحول دیجیتال مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: شایستگی رهبران، تحول دیجیتال، شرکت برق

تاریخ ارسال مقاله : ۱۴۰۵/۰۴/۲۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۵/۰۸/۰۹

نام نویسنده مسئول: حاجیه رجبی فرجاد

نشانی نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده منابع سازمانی، دانشگاه جامع علوم انتظامی امین، تهران، ایران؛

ایمیل:hajiehrajabi@chmail.ir

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-14]

مقدمه

در دهه‌های اخیر، پیشرفت‌های سریع فناوری‌های دیجیتال موجب دگرگونی عمیقی در شیوه‌های اداره سازمان‌ها و مدیریت منابع انسانی شده است. ظهور فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده، اینترنت اشیا، رایانش ابری و سامانه‌های هوشمند اطلاعاتی، محیط کسب‌وکار را با تغییرات گسترده‌ای مواجه کرده و سازمان‌ها را به سمت تحول دیجیتال سوق داده است. تحول دیجیتال فرایندی است که در آن سازمان‌ها با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، ساختارها، فرایندها، مدل‌های کسب‌وکار و شیوه‌های مدیریتی خود را بازطراحی می‌کنند تا بتوانند در محیط رقابتی و پویا عملکرد بهتری داشته باشند. در چنین شرایطی، نیروی انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان، نقش اساسی در تحقق اهداف تحول دیجیتال ایفا می‌کند. در این میان، مدیریت منابع انسانی به عنوان متولی اصلی توسعه، نگهداشت و توانمندسازی سرمایه انسانی سازمان، با تحولات قابل توجهی مواجه شده است. نقش مدیران منابع انسانی در سازمان‌های امروزی دیگر محدود به انجام امور اداری و اجرایی نیست، بلکه آن‌ها به عنوان شرکای راهبردی مدیریت ارشد در هدایت تغییرات سازمانی، توسعه مهارت‌های دیجیتال کارکنان، مدیریت دانش و ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با فناوری‌های نوین شناخته می‌شوند. به همین دلیل، مدیران منابع انسانی برای ایفای مؤثر نقش خود در عصر تحول دیجیتال نیازمند برخورداری از مجموعه‌ای از شایستگی‌های جدید هستند که فراتر از مهارت‌های سنتی مدیریت منابع انسانی است.

تحول دیجیتال در صنعت برق، به‌ویژه در حوزه توزیع انرژی، به‌عنوان یکی از راهبردی‌ترین عرصه‌های زیر ساختی کشور، طی سال‌های اخیر شتاب فزاینده‌ای یافته و شرکت توزیع برق استان تهران به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های توزیع برق کشور در کانون این دگرگونی قرار گرفته است. دیجیتالی سازی شبکه، استقرار کنتورهای هوشمند، توسعه سامانه‌های یکپارچه مدیریت دارایی و حرکت به سوی تحلیل داده‌های کلان، ماهیت کار مدیران را از رویکردهای عملیاتی– سنتی به الگوهای داده‌محور و هوشمند تغییر داده است. این شرایط، ضرورت بازتعریف شایستگی‌های منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال را برجسته می سازد (عبیدی و همکاران، ۱۴۰۳، ص. ۳۳۰). با وجود توسعه زیر ساخت‌های فناورانه، چالش اصلی در شرکت توزیع برق استان تهران نه کمبود فناوری، بلکه فقدان شایستگی‌های دیجیتال در سطوح مدیریتی برای هدایت مؤثر این تحول است. پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که شایستگی‌های دیجیتال مدیران شامل توان تحلیل داده، درک راهبردی فناوری، مدیریت تغییر و رهبری نوآوری است و نبود این مؤلفه‌ها می‌تواند اجرای پروژه‌های تحول دیجیتال را با اختلال مواجه سازد (محمودی خللدی و همکاران، ۱۴۰۲، ص. ۳۵). در چنین شرایطی، شکاف میان قابلیت‌های موجود مدیران و الزامات محیط دیجیتال، به یکی از مسائل محوری سازمان‌های دولتی تبدیل شده است.

در شرکت توزیع برق استان تهران، این شکاف در سه سطح قابل مشاهده است: نخست، ضعف در هم‌راستا سازی فناوری‌های نوین با راهبردهای منابع انسانی؛ دوم، ناتوانی در بهره‌گیری تحلیلی از داده‌های سرمایه انسانی؛ و سوم، مقاومت فرهنگی در برابر تغییرات فناورانه. مطالعات اخیر نشان می‌دهد که فناوری‌های دیجیتال زمانی به بهبود نتایج کارکنان و عملکرد سازمانی منجر می شوند که با بازطراحی فرایندهای منابع انسانی و ارتقای شایستگی‌های مدیریتی همراه باشند (تیزفهم‌فرد و همکاران، ۱۴۰۴). در غیر این صورت، سرمایه‌گذاری‌های دیجیتال به بهره‌وری پایدار منتهی نخواهد شد. گستردگی این مسئله در شرکت توزیع برق استان تهران به دلیل مقیاس عملیاتی و تنوع ذی‌نفعان بسیار بالا است. این شرکت میلیون‌ها مشترک را پوشش می‌دهد و هرگونه ضعف در رهبری تحول دیجیتال می‌تواند به کاهش کیفیت خدمات، نارضایتی مشترکان و افت بهره‌وری شبکه منجر شود. از منظر نظری، تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی مستلزم بازتعریف معماری سازمانی و حرکت به‌سوی مدل‌های هوشمند و یکپارچه است (اسماعیل‌زاده آشینی و همکاران، ۱۴۰۴). تحقق چنین معماری‌ای بدون رهبرانی که از سواد داده‌ای، تفکر سیستمی و توان هدایت تغییر برخوردار باشند، امکان‌پذیر نخواهد بود. پژوهش‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی دیجیتال نیز نشان می‌دهد که عوامل پیش‌بین این رویکرد شامل فرهنگ دیجیتال، زیر ساخت فناورانه، و شایستگی‌های راهبردی مدیران است (طوطیان و همکاران، ۱۴۰۳، ص. ۵۸). در شرکت توزیع برق استان تهران، اگرچه زیر ساخت‌ها تا حدی فراهم شده، اما چارچوب نظام‌مند برای توسعه شایستگی‌های رهبران دیجیتال به صورت بومی طراحی نشده است. این فقدان چارچوب، موجب پراکندگی برنامه‌های آموزشی و نبود شاخص‌های ارزیابی دقیق برای مدیران شده است.

از سوی دیگر، تجربه سازمان‌های دولتی نشان داده است که در شرایط جهانی شدن و دیجیتالی شدن، الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی باید متحول شود و مهارت‌های راهبردی، فناورانه و آینده‌نگر در کانون توجه

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-14]

قرار گیرد (واعظی و همکاران، ۱۳۹۹، ص. ۱۸). همچنین چارچوب‌های ارائه شده برای شایستگی‌های رهبران دیجیتال نشان می‌دهد که این رهبران باید تولنایی ایجاد هم‌افزایی میان انسان و فناوری و مدیریت نظام‌های اجتماعی– فنی را داشته باشند (رحمتی کرهرودی و همکاران، ۱۴۰۰، ص. ۲۵). علاوه بر این، حرکت به سوی معماری منابع انسانی هوشمند مستلزم رهبرانی است که بتوانند از داده‌های منابع انسانی برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی استفاده کنند و پیوند میان فناوری و سرمایه انسانی را برقرار سازند (رستگار و همکاران، ۱۴۰۱). در غیاب چنین شایستگی‌هایی، سامانه‌های هوشمند منابع انسانی به ابزارهای اداری تقلیل یافته و کارکرد راهبردی خود را از دست می‌دهند. ابعاد این مسأله با توجه به ورود نسل‌های جدید نیروی کار، به‌ویژه نسل Z، پیچیده‌تر شده است؛ نسلی که انتظارات متفاوتی از محیط کار دیجیتال دارد و نیازمند سبک‌های نوین رهبری و مدیریت است (محمدی زائر و همکاران، ۱۴۰۴). در صورت عدم انطباق مدیران با این تحولات نسلی و فناورانه، خطر افزایش تعارضات سازمانی و کاهش تعهد کارکنان وجود خواهد داشت. بر این اساس، مشکل دقیق شرکت توزیع برق استان تهران را می‌توان در «نبود چارچوب بومی و منسجم برای شناسایی، ارزیابی و توسعه شایستگی‌های رهبران دیجیتال متناسب با الزامات تحول دیجیتال صنعت برق خلاصه کرد. گستردگی این مشکل تمامی سطوح مدیریتی و واحدهای سازمانی را دربرمی‌گیرد و پیامدهای آن می‌تولند از کاهش اثربخشی پروژه‌های هوشمند سازی تا تضعیف چابکی سازمان و افت رضایت مشترکان امتداد یابد. ازاین‌رو، طراحی مدلی بومی برای تبیین شایستگی‌های رهبران دیجیتال در این شرکت ضرورتی راهبردی دارد. با وجود اهمیت روزافزون تحول دیجیتال در صنعت برق، شواهد سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق استان تهران حاکی از آن است که فرآیندهای مدیریت منابع انسانی همچنان متأثر از الگوهای سنتی بوده و شکاف محسوسی میان شایستگی‌های کنونی مدیران با الزامات فضای کاری هوشمند، تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر کلان‌داده و مدیریت تغییرات فناورانه وجود دارد. از سوی دیگر، بخش عمده‌ای از ادبیات پژوهش موجود صرفاً بر مهارت‌های فنی یا عمومی تمرکز داشته و مدلی بومی که بتولند ابعاد سه‌گلنه راهبردی، فناورلنه و انسانی را به صورت هم‌افزا در یک شرکت خدمات‌محور زیر ساختی تبیین نماید، ارائه نکرده است. بر این اساس، مسئله محوری پژوهش حاضر پاسخ به این پرسش است که: شایستگی‌های موردنیاز مدیران منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق استان تهران در عصر تحول دیجیتال کدامند و ساختار شبکه مضامین این شایستگی‌ها چگونه تبیین می‌شود؟

پیشینه تحقیق

در ادبیات مدیریت منابع انسانی، مدل‌ها و چارچوب‌های شایستگی نقش مهمی در تبیین و توسعه قابلیت‌های مدیران در عصر دیجیتال دارند. مدل شایستگی SHRM یکی از جامع‌ترین چارچوب‌هاست که شایستگی‌های مدیران منابع انسانی را در دو بعد رفتاری و دانشی شامل رهبری، اخلاق حرفه‌ای، مهارت‌های ارتباطی، تفکر انتقادی، آگاهی کسب‌وکار و مشاوره تعریف می‌کند و بر نقش راهبردی منابع انسانی در تحقق اهداف سازمانی تأکید دارد (تیت، ۲۰۲۲؛ استرومایر، ۲۰۲۰). در همین راستا، مدل CIPD با رویکردی ارزش‌محور، شایستگی‌های منابع انسانی را در قالب اصول حرفه‌ای، رفتارهای مبتنی بر شواهد، تفکر تجاری، همکاری و دانش تخصصی حوزه‌هایی مانند مدیریت استعداد و توسعه سازمانی تبیین می‌کند و بر تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و اخلاق حرفه‌ای تأکید ویژه دارد (واراداراج و الوادی، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، مدل اولریش با تمرکز بر نقش راهبردی منابع انسانی، شایستگی‌هایی همچون اعتبار حرفه‌ای، جایگاه‌یابی استراتژیک، ایجاد قابلیت‌های سازمانی، مدیریت تغییر، یکپارچه سازی سیستم‌های منابع انسانی و بهره‌گیری از فناوری را مطرح می‌کند و منابع انسانی را به عنوان شریک راهبردی کسب‌وکار معرفی می‌نماید (کو و همکاران، ۲۰۲۲). در مجموع، این مدل‌ها نشان می‌دهند که در عصر تحول دیجیتال، مدیران منابع انسانی برای اثربخشی بیشتر باید ترکیبی از شایستگی های دیجیتال، تحلیلی، راهبردی، فناورانه و ارتباطی را دارا باشند و بتوانند با تکیه بر داده، فناوری و رهبری تحول، نقش کلیدی در ایجاد ارزش سازمانی و ارتقای عملکرد ایفا کنند. در ادامه برخی از مطرح‌ترین پیشینه تحقیقات انجام شده در این خصوص نشان داده شده است.

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-14]

جدول۱. خلاصه پیشینه‌های تحقیق (داخلی و خارجی)

محقق	عنوان	نتیجه
عبیدی و همکاران (۱۴۰۳)	شناسایی شایستگی‌های فناورانه، مدیریتی و بین‌فردی مدیران منابع انسانی و ارائه مدل سنجش آمادگی دیجیتال	ارتباط بسیار بالا (مستقیم–مدلی)؛ مبنای ارزیابی شایستگی‌های دیجیتال
محمودی‌خالدی و همکاران (۱۴۰۲)	تحلیل مضمون شایستگی‌های دیجیتال شامل تحلیل داده و تصمیم‌گیری دیجیتال	ارتباط بالا (مفهومی–تحلیلی)؛ تأکید بر ضرورت مهارت‌های دیجیتال
تیزفهم‌فرد و همکاران (۱۴۰۴)	بررسی اثر فناوری‌های دیجیتال بر مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان	ارتباط بالا (کاربردی–تحولی)؛ نقش شایستگی در اثربخشی تحول دیجیتال
محمدی‌زائر و همکاران (۱۴۰۴)	ارائه مدل شایستگی منابع انسانی نسل Z با تأکید بر مهارت دیجیتال و انعطاف‌پذیری	ارتباط متوسط تا بالا (نسلی–توسعه‌ای)
اسماعیل‌زاده آشینی و همکاران (۱۴۰۴)	شناسایی ابعاد تحول دیجیتال در منابع انسانی شامل رهبری تحول و مهارت‌های استراتژیک	ارتباط بسیار بالا (ساختاری–راهبردی)
چاودهاری و همکاران (۲۰۲۲)	بررسی همکاری هوش مصنوعی و کارکنان و نقش آن در عملکرد سازمانی	ارتباط بسیار بالا (فناوری–انسان)؛ نیاز به شایستگی دیجیتال مدیران
هالید و همکاران (۲۰۲۲)	بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی دیجیتال بر عملکرد سازمانی	ارتباط بسیار بالا (کارکردی–عملکردی)؛ نقش مستقیم دیجیتالی‌سازی HR
حسینی و همکاران (۲۰۲۲)	نقش صدای دانش کارکنان در نوآوری سازمان‌های دانش‌بنیان	ارتباط بالا (دانشی–نوآورانه)؛ تأکید بر مدیریت دانش و شایستگی HR
هو (۲۰۲۱)	اثر انتقال دانش سرمایه انسانی بر نوآوری در انقلاب صنعتی چهارم	ارتباط بالا (سرمایه انسانی–نوآوری)؛ ضرورت شایستگی فناورانه مدیران
کوح و همکاران (۲۰۲۲)	شناسایی حوزه‌های دانش کلیدی مدیران در عصر دیجیتال	ارتباط بسیار بالا (مفهومی–شایستگی‌محور)؛ چارچوب مستقیم برای HR دیجیتال
پژوهش حاضر (۱۴۰۴)	**شناسایی و تبیین شایستگی های مورد نیاز مدیران منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال شرکت توزیع برق استان تهران با تحلیل مضمون با روش شناسی کیفی (تحلیل مضمون۶ مرحله ای براوان و کلارک)**	**ارائه مدل یکپارچه۳ بعدی شامل ۷ مضمون سازمان دهنده اختصاصی صنعت توزیع برق با تاکید بر پیوند سواد داده، رهبری تحول و اخلاق داده.**

بررسی مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش نشان می‌دهد که موضوع شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال به یکی از حوزه‌های مهم و مورد توجه در مطالعات مدیریت و سازمان تبدیل شده است. گسترش فناوری‌های دیجیتال، تغییر در ساختارها و فرایندهای سازمانی و افزایش رقابت در محیط کسب‌وکار باعث شده است نقش مدیران منابع انسانی از یک نقش اداری و عملیاتی به نقشی راهبردی و تحول‌آفرین تغییر یابد. در چنین شرایطی، مدیران منابع انسانی برای ایفای نقش مؤثر در سازمان‌ها نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌های جدید هستند که علاوه بر دانش تخصصی منابع انسانی، توانایی‌های فناورانه، تحلیلی و راهبردی را نیز در بر می‌گیرد.

مرور ادبیات نظری نشان می‌دهد که مفهوم تحول دیجیتال به تغییرات بنیادین در مدل‌های کسب‌وکار، فرایندهای سازمانی و شیوه‌های مدیریت اشاره دارد که با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده، اینترنت اشیا و رایانش ابری امکان‌پذیر شده است. این تحول نه تنها ساختارهای سازمانی را دگرگون کرده، بلکه ماهیت مشاغل، مهارت‌های مورد نیاز کارکنان و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را نیز تحت تأثیر قرار داده است. در نتیجه، مدیریت منابع انسانی به سمت استفاده گسترده از فناوری‌های دیجیتال، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و توسعه مهارت‌های جدید در کارکنان حرکت کرده است. مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی دیجیتال نشان می‌دهد که مدیران منابع انسانی در محیط‌های دیجیتال باید از شایستگی‌هایی مانند تفکر راهبردی، تحلیل داده‌ها، آشنایی با فناوری‌های دیجیتال، مدیریت تغییر، رهبری تحول و مهارت های ارتباطی در محیط های مجازی برخوردار باشند. این شایستگی‌ها به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند سازمان را در مسیر تحول دیجیتال هدایت کرده و زمینه‌های لازم برای توسعه سرمایه انسانی و افزایش بهره‌وری سازمانی را فراهم کنند.

با وجود انجام پژوهش‌های متعدد در حوزه شایستگی‌های مدیریتی و تحول دیجیتال، بررسی پیشینه‌ها نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از مطالعات انجام شده بیشتر بر مفاهیم کلی تحول دیجیتال یا شایستگی‌های عمومی مدیران تمرکز داشته‌اند و پژوهش‌های محدودی به طور خاص به شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در شرایط تحول دیجیتال پرداخته‌اند. علاوه بر این، بسیاری از مطالعات در کشورهای

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-14]

توسعه‌یافته انجام شده و تحقیقات کمتری در زمینه سازمان‌های ایرانی، به‌ویژه در بخش‌های زیرساختی مانند صنعت برق، صورت گرفته است. از این رو، انجام پژوهشی که به شناسایی و تبیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال در شرکت توزیع برق استان تهران بپردازد، می‌تواند به پر کردن این خلأ پژوهشی کمک کند. نتایج چنین پژوهشی می‌تواند علاوه بر توسعه ادبیات علمی در حوزه مدیریت منابع انسانی دیجیتال، راهنمایی عملی برای سازمان‌ها در جهت توسعه شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و آمادگی بیشتر برای مواجهه با تحولات دیجیتال فراهم آورد. نوآوری پژوهش حاضر در ارائه یک فهرست عمومی از مهارت‌های دیجیتال خلاصه نمی‌شود؛ بلکه در ترکیب و سازمان‌دهی، یافته‌های خبرگان در قالب شبکه‌ای چند سطحی و متناسب با زمینه شرکت توزیع برق استان تهران است. این چارچوب، شایستگی‌های فناورانه و دیجیتال را در کنار بلوغ راهبردی و تحلیلی و نیز رهبری انسانی و فرهنگی تحول دیجیتال قرار می‌دهد و از این طریق پیوند میان فناوری، راهبرد و سرمایه انسانی را در زمینه صنعت برق تبیین می‌کند.

مبانی نظری

تحول دیجیتال به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پدیده‌های عصر حاضر، تغییرات گسترده‌ای را در ساختار، فرایندها و شیوه‌های مدیریتی سازمان‌ها ایجاد کرده است. گسترش فناوری‌های نوینی همچون هوش مصنوعی، کلان‌داده، اینترنت اشیا، رایانش ابری و سامانه‌های هوشمند، موجب شده است سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی و افزایش کارایی، رویکردهای مدیریتی خود را متناسب با الزامات محیط دیجیتال بازتعریف کنند. در ادبیات مدیریت، معمولاً میان مفاهیم «دیجیتالی شدن»، «دیجیتالی سازی» و «تحول دیجیتال» تمایز قائل می شوند. دیجیتالی شدن به تبدیل اطلاعات و داده‌های فیزیکی به قالب دیجیتال اشاره دارد. دیجیتالی سازی به استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای بهبود یا خودکار سازی فرآیندهای موجود سازمانی گفته می شود. در حالی که تحول دیجیتال مفهومی گسترده‌تر است و به تغییرات اساسی در مدل‌های کسب‌وکار، ساختارهای سازمانی، فرهنگ و راهبردهای سازمان در نتیجه به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال اشاره دارد. تحول دیجیتال دارای ابعاد و مؤلفه‌های متعددی است که مهم‌ترین آن‌ها شامل بعد فناوری، بعد سازمانی و بعد انسانی می‌شود. بعد فناوری به استفاده از زیرساخت‌ها و فناوری‌های نوین دیجیتال اشاره دارد. بعد سازمانی شامل تغییر در ساختارها، فرآیندها و مدل‌های مدیریتی سازمان است. بعد انسانی نیز به توسعه مهارت‌ها، توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان و مدیران برای فعالیت در محیط‌های دیجیتال مربوط می شود. موفقیت در تحول دیجیتال زمانی حاصل می شود که این ابعاد به صورت هماهنگ و یکپارچه در سازمان مورد توجه قرار گیرند. از سوی دیگر، تحول دیجیتال فرصت‌های قابل توجهی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند. افزایش سرعت و دقت در انجام فعالیت‌ها، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری از طریق تحلیل داده‌ها، ارتقای تجربه مشتریان، کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش نوآوری از جمله مهم‌ترین مزایای این تحول محسوب می شوند. با این حال، اجرای تحول دیجیتال با چالش‌هایی نیز همراه است که از جمله آن‌ها می‌توان به مقاومت کارکنان در برابر تغییر، کمبود مهارت‌های دیجیتال، محدودیت منابع و پیچیدگی‌های فنی اشاره کرد (واعظی و همکاران، ۱۳۹۹). تحول دیجیتال یکی از مفاهیم کلیدی در ادبیات مدیریت و فناوری اطلاعات در دهه‌های اخیر است که با گسترش سریع فناوری‌های نوین دیجیتال در سازمان‌ها و جوامع شکل گرفته است. این مفهوم به تغییرات اساسی و عمیقی اشاره دارد که در نتیجه به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال در ساختارها، فرایندها، مدل‌های کسب‌وکار و شیوه‌های ارائه خدمات سازمان‌ها به وجود می‌آید. به بیان دیگر، تحول دیجیتال فراتر از استفاده ساده از فناوری‌های اطلاعاتی است و شامل بازاندیشی در نحوه خلق ارزش، تعامل با ذی‌نفعان و مدیریت منابع سازمانی می‌شود. در ادبیات علمی، تعاریف مختلفی برای تحول دیجیتال ارائه شده است. وسترمن و همکاران (۲۰۱۴) تحول دیجیتال را «به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال برای ایجاد تغییرات اساسی در عملکرد سازمان و بهبود نحوه ارائه ارزش به مشتریان» تعریف می‌کنند. همچنین هِس و همکاران (۲۰۱۶) تحول دیجیتال را فرایندی می‌دانند که در آن سازمان‌ها با استفاده از فناوری‌های دیجیتال، مدل‌های کسب‌وکار، محصولات و فرایندهای خود را متحول می‌کنند تا بتوانند با تغییرات محیطی و رقابتی سازگار شوند (واعظی و همکاران، ۱۳۹۹).

۱. بعد فناورانه: بعد فناورانه یکی از مهم‌ترین ابعاد تحول دیجیتال محسوب می شود و به استفاده از فناوری‌های نوین دیجیتال برای بهبود عملکرد سازمان اشاره دارد. در این بعد، سازمان‌ها با بهره‌گیری از فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، کلان‌داده، رایانش ابری و سیستم‌های هوشمند، به جمع‌آوری، پردازش و تحلیل داده‌ها می‌پردازند. این فناوری‌ها امکان تصمیم‌گیری سریع‌تر، افزایش دقت در عملیات و بهبود کیفیت خدمات را فراهم می‌کنند. در واقع، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات بستر اصلی تحقق تحول دیجیتال در سازمان‌ها به شمار می‌روند.

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-14]

۲. بعد راهبردی: تحول دیجیتال بدون وجود یک راهبرد مشخص و منسجم امکان‌پذیر نیست. بعد راهبردی به هم‌سو سازی اهداف و برنامه‌های سازمان با قابلیت‌ها و فرصت‌های ناشی از فناوری‌های دیجیتال اشاره دارد. در این بعد، سازمان‌ها تلاش می‌کنند از فناوری‌های دیجیتال برای ایجاد مزیت رقابتی، توسعه محصولات و خدمات نوآورانه و بهبود تعامل با مشتریان استفاده کنند. تدوین راهبرد دیجیتال، تعیین چشم‌انداز تحول دیجیتال و تخصیص منابع مناسب از جمله مؤلفه‌های اصلی این بعد به شمار می‌آیند.

۳. بعد فرایندی: بعد فرایندی تحول دیجیتال به بازطراحی و بهینه سازی فرایندهای سازمانی با استفاده از فناوری‌های دیجیتال مربوط می شود. در این بعد، سازمان‌ها تلاش می‌کنند فرایندهای کاری سنتی را بازنگری کرده و آن‌ها را به فرایندهای هوشمند، چابک و داده‌محور تبدیل کنند. استفاده از سیستم‌های اتوماسیون، نرم‌افزارهای مدیریت فرایندهای کسب‌وکار، سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP) و پلتفرم‌های دیجیتال نمونه‌هایی از اقدامات سازمان‌ها در این حوزه هستند. هدف اصلی این بعد افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت خدمات است.

٤. بعد ساختاری: تحول دیجیتال معمولاً با تغییر در ساختارهای سازمانی همراه است. سازمان‌هایی که در مسیر تحول دیجیتال حرکت می‌کنند، نیازمند ساختارهای منعطف، شبکه‌ای و چابک هستند تا بتوانند به سرعت با تغییرات محیطی سازگار شوند. در این بعد، ایجاد واحدهای نوآوری دیجیتال، تیم‌های بین‌رشته‌ای و ساختارهای پروژه‌محور از جمله اقداماتی است که به تسهیل تحول دیجیتال کمک می‌کند. همچنین تمرکززدایی در تصمیم‌گیری و افزایش همکاری میان واحدهای سازمانی از دیگر ویژگی‌های این بعد است.

۵. بعد فرهنگی و انسانی: یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت تحول دیجیتال، فرهنگ سازمانی و آمادگی منابع انسانی برای پذیرش تغییر است. بعد فرهنگی و انسانی به ایجاد نگرش مثبت نسبت به فناوری، تقویت روحیه نوآوری، یادگیری مستمر و پذیرش تغییر در میان کارکنان اشاره دارد. در این راستا، توسعه مهارت‌های دیجیتال کارکنان، آموزش مستمر، توانمندسازی نیروی انسانی و ایجاد فرهنگ داده‌محور در سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. نقش مدیران، به‌ویژه مدیران منابع انسانی، در ایجاد و تقویت این فرهنگ بسیار حیاتی است.

مدیریت منابع انسانی دیجیتال به استفاده نظام‌مند از فناوری‌های دیجیتال در طراحی، اجرا و بهبود فرایندهای مدیریت منابع انسانی اشاره دارد. در این رویکرد، سازمان‌ها با بهره‌گیری از فناوری‌هایی مانند سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی، کلان‌داده، هوش مصنوعی، رایانش ابری و ابزارهای ارتباطی دیجیتال تلاش می‌کنند فعالیت‌های مرتبط با جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و نگهداشت کارکنان را به شکل کارآمدتر و هوشمندانه‌تری مدیریت کنند. در واقع، مدیریت منابع انسانی دیجیتال نشان‌دهنده گذار از شیوه‌های سنتی مدیریت کارکنان به رویکردهای مبتنی بر فناوری و داده است. در مدیریت منابع انسانی دیجیتال، فناوری نه‌تنها به عنوان یک ابزار پشتیبان، بلکه به عنوان یک عامل راهبردی در بهبود تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. استفاده از سیستم‌های دیجیتال امکان جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و تحلیل حجم گسترده‌ای از اطلاعات مربوط به کارکنان را فراهم می‌کند. این امر به مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا بر اساس داده‌های دقیق و تحلیل‌های پیشرفته، سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی را طراحی و اجرا کنند (حالد و همکاران، ۲۰۲۰). شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال مجموعه‌ای از قابلیت های چندبعدی شامل شایستگی‌های دیجیتال، تحلیلی و داده‌محور، راهبردی، رهبری تحول، فناورانه و ارتباطی است که برای موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و فناورمحور ضروری هستند. شایستگی‌های دیجیتال به توانایی استفاده مؤثر، خلاقانه و ایمن از فناوری‌های نوین، تحلیل داده‌ها و سازگاری با محیط‌های دیجیتال اشاره دارد و شامل دانش فناوری، مهارت‌های کار با ابزارهای دیجیتال و نگرش مثبت به تحول دیجیتال است (هو، ۲۰۲۱؛ چودری و همکاران، ۲۰۲۲). در کنار آن، شایستگی‌های تحلیلی و داده‌محور بر توانایی جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر داده‌ها برای تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد تأکید دارند و نقش مهمی در ارتقای دقت تصمیمات مدیریتی و بهبود عملکرد منابع انسانی ایفا می‌کنند (استرومایر، ۲۰۲۰).

شایستگی های راهبردی نیز ناظر بر توانایی تفکر بلندمدت، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت تغییر و هم‌سو سازی اهداف منابع انسانی با اهداف کلان سازمان هستند و در شرایط تحول دیجیتال اهمیت دوچندان پیدا می‌کنند (حالد و همکاران، ۲۰۲۰). از سوی دیگر، شایستگی‌های رهبری تحول و مدیریت تغییر به توانایی ایجاد چشم‌انداز، هدایت کارکنان در برابر تغییر، کاهش مقاومت و توسعه فرهنگ یادگیری و نوآوری اشاره دارد که برای موفقیت در پروژه‌های تحول دیجیتال حیاتی است (یو و مون، ۲۰۲۱). همچنین

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-14]

شایستگی‌های فناورانه شامل تسلط بر سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی، استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال، بهره‌گیری از فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی و کلان‌داده و توانایی مدیریت امنیت اطلاعات است که نقش مهمی در بهینه سازی فرآیندهای منابع انسانی دارد (چودری و همکاران، ۲۰۲۲). در نهایت، شایستگی‌های ارتباطی و همکاری در محیط دیجیتال بر توانایی برقراری ارتباط مؤثر، کار تیمی در بسترهای مجازی، مدیریت تعاملات انسانی و تقویت مشارکت سازمانی تأکید دارند که موجب ارتقای فرهنگ همکاری و افزایش بهره‌وری سازمان می شود (وارادراج و الوادی، ۲۰۲۱؛ استرومایر، ۲۰۲۰). در مجموع، این شایستگی‌ها چارچوبی یکپارچه برای ارتقای نقش مدیران منابع انسانی در عصر دیجیتال فراهم می‌کنند و زمینه‌ساز موفقیت سازمان‌ها در مواجهه با تحولات فناورانه و محیط‌های رقابتی پویا هستند.

همچنین بررسی مدل‌های مختلف شایستگی مدیریتی، از جمله مدل بویاتزیس، مدل کوه یخ اسپنسر و اسپنسر، مدل مهارت‌های مدیریتی کاتز و مدل نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیریتی ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های رفتاری هستند که عملکرد موفق مدیران را شکل می‌دهند. این مدل‌ها چارچوب‌های مفهومی مهمی برای درک و تحلیل شایستگی‌های مدیریتی فراهم می‌کنند و در بسیاری از پژوهش‌های حوزه منابع انسانی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. از سوی دیگر، مدل‌های تخصصی حوزه منابع انسانی مانند مدل شایستگی SHRM و مدل شایستگی CIPD نیز مجموعه‌ای از شایستگی‌های حرفه‌ای مورد نیاز مدیران منابع انسانی را معرفی می‌کنند. این مدل‌ها بر شایستگی‌هایی مانند رهبری، مدیریت روابط، تفکر انتقادی، آگاهی کسب‌وکار، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، رفتار اخلاقی و همکاری سازمانی تأکید دارند. بسیاری از این شایستگی‌ها در محیط‌های کاری دیجیتال اهمیت بیشتری پیدا کرده‌اند و به عنوان پیش‌نیازهای موفقیت مدیران منابع انسانی در سازمان‌های مدرن شناخته می‌شوند.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی با روش تحلیل مضمون است. با توجه به ماهیت اکتشافی موضوع و نیاز به درک عمیق شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال، رویکرد کیفی انتخاب شد. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و بر اساس تحلیل مضمون (شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی) تحلیل گردید تا الگوهای معنایی و مضامین اصلی استخراج شوند. ابتدا با مرور ادبیات داخلی و خارجی، چارچوب مفهومی اولیه شایستگی‌ها تدوین شد. سپس بر اساس آن، سؤالات مصاحبه طراحی گردید. در ادامه، با نمونه‌گیری هدفمند، ۱۰ نفر از خبرگان شامل مدیران منابع انسانی، مدیران تحول دیجیتال و اعضای هیئت علمی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در نهایت، داده‌ها طی مراحل کدگذاری و تحلیل مضمون به مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر تبدیل و مدل نهایی شایستگی‌ها استخراج شد. جامعه پژوهش شامل خبرگان مدیریت منابع انسانی و تحول دیجیتال در شرکت توزیع نیروی برق تهران و دانشگاه‌ها است. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انجام شد و در مجموع ۱۰ نفر مشارکت داشتند. معیار انتخاب شامل حداقل ۱۰ سال تجربه مدیریتی یا تخصصی در حوزه منابع انسانی یا تحول دیجیتال، مشارکت در پروژه‌های فناورانه و تمایل به ارائه دیدگاه تخصصی بود. ابزار اصلی پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که با هدف استخراج تجارب و ادراکات خبرگان درباره شایستگی‌های موردنیاز مدیران منابع انسانی در محیط دیجیتال طراحی شد. مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری و مجازی انجام و تا اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها با روش تحلیل مضمون در شش مرحله شامل آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، استخراج مضامین فرعی و اصلی، بازبینی و پالایش، نام‌گذاری و گزارش‌دهی تحلیل شدند. در نهایت، چارچوبی از شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال ارائه شد. برای افزایش اعتبار پژوهش از بازبینی مشارکت‌کنندگان و تطبیق داده‌ها استفاده شد. پایایی با کدگذاری نظام‌مند و بررسی توافق میان پژوهشگران تقویت گردید. همچنین با مستندسازی کامل فرایند تحلیل و ارائه توصیف دقیق از زمینه پژوهش، قابلیت تأییدپذیری و انتقال‌پذیری نتایج تضمین شد. در طراحی روش، ابتدا ادبیات داخلی و خارجی مرتبط با شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و تحول دیجیتال مرور و چارچوب مفهومی اولیه تدوین شد؛ سپس برای بومی سازی و تدوین مدل متناسب با صنعت توزیع برق، از مصاحبه های نیمه ساختار یافته استفاده شد.

مبنای اندازه نمونه و شیوه انتخاب خبرگان: در پژوهش‌های کیفی، حجم نمونه از پیش تعیین نمی‌شود بلکه تابع اصل «اشباع نظری (Theoretical Saturation) » است. بر اساس معیارهای ورود شامل: ۱) داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد در رشته‌های مدیریت منابع انسانی یا فناوری اطلاعات، ۲) داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت در صنعت برق، و ۳) سابقه مدیریت یا مشارکت فعال در پروژه‌های تحول دیجیتال، ۱۰ نفر از خبرگان با روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی انتخاب شدند. فرآیند کدگذاری نشان داد که از مصاحبه هشتم مضامین جدیدی پدیدار نشد و در مصاحبه‌های نهم و دهم اشباع کامل اطلاعاتی حاصل گردید. برای سنجش پایایی، فرآیند

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-14]

کدگذاری مجدد توسط ارزیاب دوم انجام شد که ضریب توافق کاپای کوهن برابر با ۰.۸۳ محاسبه گردید و نشان‌دهنده پایایی در سطح عالی است.(Landis & Koch, 1977)

بنابراین، عدد ۱۰ حاصل تصمیم صرفاً عددی نبود، بلکه با توجه به تخصص مشارکت‌کنندگان، عمق مصاحبه‌ها و کفایت اطلاعاتی داده‌ها تعیین شد.

یافته‌های تحقیق

در این پژوهش، به منظور تحلیل داده های کیفی حاصل از مصاحبه ها، از روش تحلیل مضمون بر اساس رویکرد براون و کلارک استفاده شده است. تحلیل مضمون یکی از روش های نظام مند در پژوهش های کیفی است که به شناسایی، سازماندهی و تفسیر الگوهای معنایی موجود در داده ها کمک می کند. این روش امکان این را فراهم می کند تا مفاهیم و الگو های پنهان در داده های متنی شناسایی شده و در قالب مضامین معنادار تبیین شوند. در مرحله نخست، پژوهشگر با مطالعه مکرر متن مصاحبه ها با داده ها آشنا می شود. در مرحله دوم، بخش های معنا دار داده ها شناسایی و به صورت کدهای اولیه ثبت می گردد. در جدول ۲ نمونه ای از این فرآیند نشان داده شده است.

جدول ۲. کدهای اولیه استخراج‌شده از پاسخ‌های مصاحبه‌شونده ۱

بخش/جمله استخراج‌شده از متن مصاحبه	کد اولیه	توضیح و توجیه کد
«مدیران منابع انسانی باید درک عمیقی از فناوری و روندهای تحول دیجیتال داشته باشند.»	ضرورت سواد دیجیتال	تأکید مستقیم بر نیاز به دانش فناوری و دیجیتال.
«بدون داشتن دانش کافی از ابزارهای دیجیتال، مدیر HR نمی‌تواند در عصر جدید نقش مؤثری داشته باشد.»	وابستگی اثربخشی HR به فناوری	بیان رابطه مستقیم میان کارایی مدیران HR و مهارت دیجیتال.
«ما باید از داده‌ها برای تصمیم‌گیری استفاده کنیم، نه صرفاً از شهود.»	تصمیم‌گیری داده‌محور	اشاره صریح به جایگزینی داده به‌جای حدس و تجربه.
«تحلیل داده‌ها باید بخشی از توانمندی روزمره مدیران HR باشد.»	مهارت تحلیلی ضروری	نیاز به توان تحلیل مستمر داده‌ها در عملکرد HR.
«همسویی راهبردهای منابع انسانی با استراتژی دیجیتال سازمان حیاتی است.»	هم‌راستاسازی HR با استراتژی دیجیتال	تأکید بر نقش HR در تحقق استراتژی کلان دیجیتال سازمان.
«بدون نگاه استراتژیک، مدیر HR نمی‌تواند تحول دیجیتال را هدایت کند.»	ضرورت نگاه استراتژیک	اهمیت مهارت تفکر کلان و استراتژیک.
«مدیر منابع انسانی باید رهبری تغییر را بر عهده بگیرد و کارکنان را برای تحول آماده کند.»	رهبری تغییر و تحول	اشاره صریح به نقش هدایت تغییر در سازمان.
«مقاومت کارکنان در برابر فناوری طبیعی است؛ مدیر HR باید آن را مدیریت کند.»	مدیریت مقاومت در برابر تغییر	شناسایی یک چالش رفتاری و ضرورت مهارت مدیریت آن.
«استفاده از سیستم‌های نوین HRIS باید در اولویت باشد.»	تسلط بر سامانه‌های HRIS	تأکید عملی بر استفاده از فناوری‌های HR.
«اتوماسیون فرآیندها می‌تواند بهره‌وری منابع انسانی را چند برابر کند.»	اهمیت اتوماسیون فرآیندهای HR	اشاره به نقش فناوری در بهبود بهره‌وری.
«مدیر HR باید بتواند با تیم‌های فناوری، تولید و دیگر بخش‌ها ارتباط مؤثر برقرار کند.»	مهارت ارتباطات میان‌واحدی	تأکید بر ارتباط بین بخشی در عصر دیجیتال.
«ارتباطات دیجیتال بخش مهمی از کار ما شده؛ باید در این ابزارها مهارت داشت.»	مهارت در ابزارهای ارتباط دیجیتال	شناسایی نوع جدیدی از مهارت‌های ارتباطی.
«نسل جوان انتظار دارد فرآیندهای HR تماماً دیجیتال باشد.»	پاسخ به نیازهای نیروی کار دیجیتال	اشاره به تغییر انتظارات کارکنان جدید.
«مدیر HR باید نقش مشاور استراتژیک برای مدیرعامل داشته باشد.»	نقش مشاوره استراتژیک HR	نشان‌دهنده ارتقاء نقش HR از عملیاتی به استراتژیک.
«اگر مدیر منابع انسانی رویکرد نوآورانه نداشته باشد، از تحول دیجیتال عقب می‌ماند.»	ضرورت نوآوری در HR	تأکید بر نوآوربودن به‌عنوان شایستگی کلیدی.

در مرحله سوم، کدهای اولیه بر اساس شباهت‌های مفهومی دسته‌بندی شده و مضامین پایه استخراج شد. در ادامه، در مرحله چهارم، مضامین پایه در قالب مضامین سازمان‌دهنده سازمان‌دهی شدند تا ساختار مفهومی منسجم‌تری شکل گیرد. در جدول ۳ این فرایند نشان داده شده است.

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-14]

جدول ۳. مضامین سازمان‌دهنده

ردیف	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه مرتبط	تبیین و منطق شکل‌گیری
1	شایستگی‌های راهبردی و آینده‌نگرانه منابع انسانی	تغییر نقش HR به راهبردی، هم‌راستایی با استراتژی، آینده‌نگری، تغییر ماهیت مشاغل، برنامه‌ریزی مهارت‌های آینده، بازطراحی ساختار، گذار به مهارت‌محوری، انعطاف مسیر شغلی	این مضمون بیانگر تحول نقش منابع انسانی از کارکرد اداری به بازیگر استراتژیک است که باید آینده‌نگر، ساختارآفرین و هم‌راستا با تحول دیجیتال عمل کند.
2	شایستگی‌های تحلیلی و داده‌محور	سواد داده‌ای، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، استخراج الگوهای رفتاری، تلفیق داده و شهود، ثبت دقیق اطلاعات، بازنگری شاخص‌های عملکرد، فاصله از شاخص‌های سنتی	این مضمون به توانایی مدیر HR در تحلیل داده‌ها، تفسیر اطلاعات و تصمیم‌سازی علمی اشاره دارد؛ هسته اصلی HR دیجیتال.
3	شایستگی‌های فناورانه و دیجیتال	آشنایی با فناوری‌های نوظهور، درک کاربرد فناوری در HR، دیجیتالی شدن خدمات HR، سهولت استفاده از سامانه‌ها، مدیریت پیچیدگی سیستم‌ها، همکاری HR و IT	این مضمون بر دانش و مهارت فنی مدیر HR در شناخت، انتخاب و بهره‌برداری از فناوری‌های دیجیتال تأکید دارد.
4	رهبری تحول و مدیریت تغییر دیجیتال	رهبری تحول‌آفرین، هدایت تدریجی تحول، مدیریت مقاومت، ارتباطات شفاف، ایجاد احساس مالکیت، مشارکت کارکنان، اعتمادسازی، گفت‌وگو و تعامل	این محور نشان‌دهنده نقش رهبرانه مدیر HR در هدایت، تسهیل و نهادینه‌سازی تحول دیجیتال در سازمان است.
5	مدیریت فرهنگ و بُعد انسانی تحول دیجیتال	نقش فرهنگ سازمانی، ایجاد فرهنگ پذیرش تغییر، توسعه فرهنگ نوآوری، توجه به احساسات کارکنان، نگرانی امنیت شغلی، ترس از تغییر، حفظ بعد انسانی، کاهش تعامل انسانی	این مضمون بر مدیریت جنبه‌های فرهنگی، عاطفی و انسانی تحول دیجیتال تأکید دارد و نشان می‌دهد فناوری بدون مدیریت فرهنگ موفق نخواهد بود.
6	توانمندسازی، یادگیری و توسعه شایستگی‌های دیجیتال کارکنان	آموزش کارکنان، توسعه شایستگی دیجیتال در همه سطوح، حمایت مستمر آموزشی، سازمان یادگیرنده، یادگیری سریع، یادگیری مستمر، کاهش شکاف مهارتی، مدیریت شکاف نسلی	این محور به نقش توسعه‌ای HR در آماده‌سازی سرمایه انسانی برای عصر دیجیتال اشاره دارد.
7	حکمرانی داده، اخلاق و اعتماد سازمانی	حفظ حریم خصوصی، ملاحظات اخلاقی در استفاده از داده، شفافیت فرآیندها، عدالت ادراک‌شده، توجه به بازخورد کارکنان	این مضمون بیانگر مسئولیت اخلاقی و حاکمیتی مدیر HR در استفاده از فناوری و داده‌های انسانی است.

در مرحله پنجم، مضامین نهایی مورد بازبینی، تعریف و نام‌گذاری دقیق قرار گرفتند تا مرزهای مفهومی هر مضمون مشخص شود. در نهایت، در مرحله ششم، نتایج تحلیل به‌صورت منسجم گزارش شد و ارتباط میان مضامین استخراج‌شده و پرسش پژوهش تبیین گردید. این فرایند مرحله به مرحله به پژوهشگر امکان داد تا از داده‌های خام مصاحبه‌ها به چارچوبی مفهومی درباره شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال دست یابد. در جدول ۴ این فرایندها به منظور دستیابی به مضامین کلی نشان داده شده است.

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-14]

جدول ۴. مضامین فراگیر

ردیف	مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده مرتبط	تبیین مفهومی و سطح انتزاع
1	بلوغ راهبردی	• شایستگی‌های راهبردی و آینده‌نگرانه • شایستگی‌های تحلیلی و داده‌محور	این مضمون بیانگر گذار منابع انسانی از یک واحد اجرایی به یک بازیگر راهبردی و تحلیل‌محور است. در این سطح مدیر منابع انسانی باید توان هم‌راستاسازی راهبردهای منابع انسانی با استراتژی دیجیتال سازمان، پیش‌بینی آینده مشاغل و مهارت‌ها، استفاده از تحلیل داده در تصمیم‌گیری و بازطراحی ساختارها و فرآیندهای منابع انسانی را داشته باشد. این مضمون نمایانگر بلوغ شناختی و استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های دیجیتال است.
2	رهبری	• رهبری تحول و مدیریت تغییر • مدیریت فرهنگ و بُعد انسانی • حکمرانی داده، اخلاق و اعتماد سازمانی	این مضمون بر نقش انسانی و فرهنگی مدیر منابع انسانی در هدایت تحول دیجیتال تأکید دارد. در این سطح HR هدایتگر تغییر سازمانی، معمار فرهنگ دیجیتال و مدیریت‌کننده دغدغه‌ها و مقاومت کارکنان است. همچنین توجه به اخلاق داده، حفظ اعتماد کارکنان و ایجاد فضای مشارکت و پذیرش تغییر از الزامات این سطح به شمار می‌رود. این مضمون نشان‌دهنده بلوغ رهبری و فرهنگی در تحول دیجیتال است.
3	توانمندسازی فناورانه	• شایستگی‌های فناورانه و دیجیتال • توانمندسازی و توسعه شایستگی‌های دیجیتال کارکنان	این مضمون بیانگر نقش توسعه‌ای و اجرایی منابع انسانی در آماده‌سازی سرمایه انسانی برای عصر دیجیتال است. در این سطح مدیر HR باید درک مناسبی از فناوری‌های دیجیتال داشته باشد، همکاری مؤثری با واحد فناوری اطلاعات برقرار کند، برنامه‌های آموزش و یادگیری دیجیتال طراحی نماید و شکاف مهارتی کارکنان را کاهش دهد. این مضمون نشان‌دهنده بلوغ عملیاتی و توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان دیجیتال است.

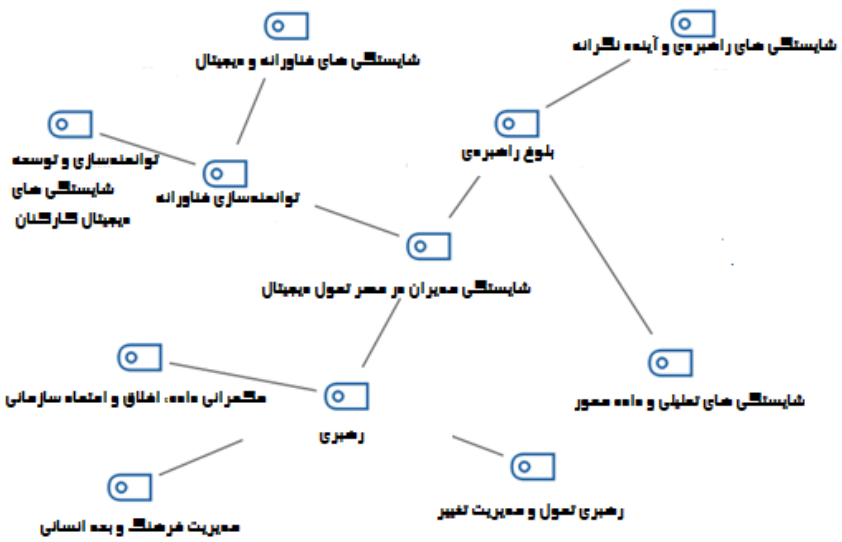
تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان نشان داد که شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال را می‌توان در قالب سه مضمون فراگیر تبیین کرد که هر یک نمایانگر یکی از ابعاد کلیدی بلوغ منابع انسانی در سازمان‌های در حال تحول دیجیتال است. این مضامین فراگیر شامل: بلوغ راهبردی و تحلیلی منابع انسانی در عصر دیجیتال، رهبری انسانی و فرهنگی تحول دیجیتال و توانمندسازی فناورانه و توسعه سرمایه انسانی دیجیتال هستند. در مجموع، این سه مضمون تصویری نسبتاً جامع از الزامات شایستگی مدیران منابع انسانی در بستر دیجیتالی‌شدن سازمان‌ها ارائه می‌کنند.

نخستین مضمون فراگیر، یعنی بلوغ راهبردی و تحلیلی منابع انسانی در عصر دیجیتال، بر این نکته تأکید دارد که نقش مدیر منابع انسانی دیگر صرفاً به انجام کارکردهای اجرایی و اداری محدود نیست، بلکه او باید به یک کنشگر راهبردی، آینده‌نگر و تحلیل‌محور تبدیل شود. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان دادند که خبرگان، توانایی هم‌راستاسازی سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی با استراتژی تحول دیجیتال سازمان را از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران HR می‌دانند. علاوه بر این، توان پیش‌بینی تغییرات آینده در مشاغل، مهارت‌ها و ساختارهای کاری، و نیز قدرت استفاده از داده و شواهد برای تصمیم‌گیری، از عناصر محوری این مضمون به شمار می‌روند. از این منظر، بلوغ دیجیتال منابع انسانی بدون ارتقای ظرفیت‌های شناختی، تحلیلی و استراتژیک مدیران این حوزه امکان‌پذیر نیست.

دومین مضمون فراگیر، رهبری انسانی و فرهنگی تحول دیجیتال، ناظر بر این واقعیت است که تحول دیجیتال صرفاً یک جابه‌جایی فناورانه نیست، بلکه یک تغییر عمیق در فرهنگ، روابط، ادراکات و تجربه زیسته کارکنان در سازمان است. یافته‌ها نشان دادند که مدیر منابع انسانی در چنین بستری باید نقش رهبری تغییر را ایفا کند؛ به این معنا که بتواند مقاومت کارکنان را مدیریت کند، اعتماد سازمانی را حفظ نماید، فرهنگ پذیرای فناوری را توسعه دهد و هم‌زمان نسبت به ملاحظات انسانی، احساسی و اخلاقی تحول حساس باشد. بر این اساس، مدیر HR نه‌تنها مسئول طراحی مداخلات تغییر است، بلکه در مقام معمار فرهنگ دیجیتال و حافظ بُعد انسانی سازمان نیز عمل می‌کند. توجه به اخلاق داده، عدالت، شفافیت و مراقبت از احساس امنیت روانی کارکنان، بخش مهمی از این مضمون را تشکیل می‌دهد.

سومین مضمون فراگیر، توانمندسازی فناورانه و توسعه سرمایه انسانی دیجیتال، بر نقش توسعه‌ای و ظرفیت ساز منابع انسانی در آماده سازی سازمان برای عصر دیجیتال تأکید دارد. بر اساس داده‌ها، مدیر منابع انسانی باید بتواند از یک‌سو درک مناسبی از فناوری‌ها و الزامات دیجیتال داشته باشد و از سوی دیگر، زمینه ارتقای مهارت‌های دیجیتال کارکنان را فراهم سازد. این امر شامل طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی، شناسایی شکاف‌های مهارتی، حمایت از یادگیری مستمر، همکاری نزدیک با واحد فناوری اطلاعات و ایجاد بستر سازمان یادگیرنده است. در واقع، این مضمون نشان می‌دهد که تحقق تحول دیجیتال در سازمان بدون توسعه سرمایه انسانی دیجیتال و بدون ایفای نقش فعال HR در توانمندسازی کارکنان امکان‌پذیر نیست.

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-14]



شکل۱-شبکه مضامین شایستگی های مدیران در عصر تحول دیجیتال

در یک جمع‌بندی کلی، نتایج تحلیل مضمون حاکی از آن است که شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال را نمی‌توان تنها به مهارت‌های فناورانه تقلیل داد. بلکه این شایستگی‌ها ترکیبی از قابلیت‌های راهبردی و تحلیلی، توانایی‌های رهبری انسانی و فرهنگی، و ظرفیت‌های توسعه‌ای و فناورانه هستند. به بیان دیگر، مدیر منابع انسانی در سازمان دیجیتال باید هم‌زمان یک تحلیل‌گر راهبردی، رهبر فرهنگی و توانمندساز توسعه دیجیتال باشد. این یافته‌ها نشان می‌دهند که تحول دیجیتال در حوزه منابع انسانی ماهیتی چندبعدی دارد و موفقیت آن در گرو شکل‌گیری مجموعه‌ای متوازن از شایستگی‌های شناختی، انسانی و فناورانه است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این پژوهش، شبکه مضامین حاصل از تحلیل داده‌های کیفی شامل ۵۴ مضمون پایه، ۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر است که با اتکا بر روش تحلیل مضمون براون و کلارک و از طریق مصاحبه با خبرگان استخراج گردید. ساختار نهایی شبکه مضامین، تصویری نظام‌مند و چندلایه از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال را ارائه می‌دهد. بررسی و تحلیل این شبکه نشان می‌دهد که شایستگی‌های رهبران دیجیتال نه یک مجموعه ساده از مهارت ها، بلکه یک منظومه پیچیده و درهم‌تنیده از توانمندی های فناورانه، راهبردی و انسانی است که باید به‌صورت همزمان در فرد شکل گیرد تا توانایی هدایت سازمان در مسیر دیجیتالی‌شدن فراهم شود.

در سطح نخست، مضامین پایه منعکس‌کننده بیان مستقیم و جزئیات تجربیات خبرگان هستند؛ این مضامین شامل مواردی همچون «آشنایی با فناوری‌های نو»، «تحلیل داده‌های منابع انسانی»، «مدیریت مقاومت کارکنان»، «به‌روز سازی مهارت‌های دیجیتال» و موارد مشابه بودند. تجمیع این کدها در گام بعدی منجر به شکل‌گیری ۷ مضمون سازمان‌دهنده گردید که هر کدام نقشی محوری در تبیین ماهیت شایستگی‌های رهبران دیجیتال دارند. نکته مهم در این ساختار آن است که هر مضمون سازمان‌دهنده، مجموعه‌ای از مضامین پایه را تحت یک ایده یا مفهوم مرکزی یکپارچه کرده و بنابراین نقش «میانجی معنایی» بین داده خام و مضامین فراگیر را ایفا می‌کند.

بررسی ارتباطات بین مضامین سازمان‌دهنده نشان می‌دهد که این مضامین صرفاً مستقل از یکدیگر عمل نمی‌کنند، بلکه در یک شبکه تعاملی معنا پیدا می‌کنند. برای مثال، مضمون «تسلط و سواد دیجیتال» (دارای بالاترین فراوانی کدها) به صورت مستقیم با مضامینی همچون «تفکر و تحلیل راهبردی»، «چابکی سازمانی» و «توسعه مهارت‌های دیجیتال» مرتبط است؛ به این معنا که خبرگان معتقدند توسعه ظرفیت فناورانه رهبر HR شرط لازم برای تحقق مسیر های راهبردی و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده است. از سوی دیگر، مضامین «مدیریت تغییر» و «فرهنگ سازی دیجیتال» نقش مکمل دارند و بدون تقویت آن‌ها، پیاده‌سازی فناوری و برنامه‌های تحول دیجیتال با مقاومت سازمانی مواجه خواهد شد. این امر نشان می‌دهد که شبکه مضامین، پیامی بسیار روشن دارد: تحول دیجیتال یک فرآیند صرفاً فناورانه نیست، بلکه یک تحول عمیق فرهنگی و رفتاری در سازمان است.

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-14]

در سطح سوم و نهایی شبکه، مضامین فراگیر شکل گرفته‌اند که مفاهیم کلان و بنیادی پژوهش را تبیین می‌کنند. این مضامین شامل:

۱) توانمندی فناورانه و مهارت‌های دیجیتال مدیر HR،

۲) بلوغ راهبردی و تحلیلی،

۳) رهبری انسانی و فرهنگی در تحول دیجیتال.

این سه مضمون فراگیر در حقیقت ستون‌های اصلی مدل شایستگی رهبر دیجیتال را تشکیل می‌دهند و در کنار هم شبکه‌ای را می‌سازند که از یک سو بر بُعد فنی – فناورانه تأکید دارد، از سوی دیگر بعد راهبردی – تحلیلی را ضروری می‌داند و در نهایت بعد انسانی – فرهنگی را برای موفقیت تحول حیاتی معرفی می‌کند. در مجموع، تحلیل شبکه مضامین نشان می‌دهد که رهبر منابع انسانی در عصر دیجیتال باید توانایی ترکیب سه نوع سرمایه را در خود ایجاد کند:

الف) سرمایه فناورانه برای فهم ابزارها و تحلیل داده‌ها،

ب) سرمایه راهبردی برای طراحی و هدایت سیاست‌های HR دیجیتال،

ج) سرمایه فرهنگی و انسانی برای مدیریت مقاومت‌ها، انگیزش کارکنان و ایجاد بستر فرهنگی تغییر.

این سه سرمایه در دل شبکه مضامین با یکدیگر در ارتباط‌اند و فقدان هر کدام موجب اختلال در فرآیند رهبری دیجیتال خواهد شد. از این‌رو، یافته‌های پژوهش یک مدل سه‌بعدی منسجم را معرفی می‌کنند که در آن هر مضمون به شکل حلقه‌ای از زنجیره است و تنها با همکاری متقابل این حلقه‌هاست که تحول دیجیتال در سازمان به نتیجه مطلوب می‌رسد. یافته‌های پژوهش حاضر در مقایسه با پیشینه داخلی و خارجی نشان می‌دهد که الگوی استخراج شده از شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال، از پشتوانه نظری و تجربی قابل قبولی برخوردار است و در عین حال، برخی ابعاد جدید و بومی را نیز برجسته می سازد. در میان مطالعات داخلی، محمدی‌زائر، رودگرنژاد و کیاکجوری (۱۴۰۴) در پژوهش خود با رویکرد آینده‌پژوهی به شناسایی شایستگی‌های منابع انسانی نسل زد در ستاد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری پرداختند و بر مؤلفه‌هایی مانند سواد دیجیتال، یادگیری مستمر، انطباق‌پذیری، نوآوری و کار تیمی فناورانه تأکید کردند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا است؛ زیرا در این پژوهش نیز «تسلط و سواد دیجیتال»، «چابکی فردی و سازمانی» و «توسعه مهارت‌ها و سرمایه انسانی دیجیتال» به‌عنوان ابعاد مهم شایستگی مدیران منابع انسانی شناسایی شد. این هم‌سویی نشان می‌دهد که چه در سطح کارکنان نسل جدید و چه در سطح مدیران و مدیران منابع انسانی، توانایی یادگیری مداوم، سازگاری با فناوری‌های نوین و بهره‌گیری هوشمندانه از ظرفیت‌های دیجیتال، به یکی از الزامات اصلی موفقیت سازمانی تبدیل شده است. با این حال، پژوهش حاضر نسبت به مطالعه یاد شده، گامی فراتر نهاده و علاوه بر شایستگی‌های فردی، بر توانایی مدیران منابع انسانی در سطح راهبردی، تحلیلی و تحول‌آفرین نیز تأکید کرده است.

همچنین، نتایج این پژوهش با یافته‌های محمودی‌خللدی، وکیل‌الرعایا، فائض و فائزی‌رازی (۱۴۰۲) نیز هم‌خوانی قابل توجهی دارد. آنان در مطالعه خود درباره شایستگی‌های دیجیتال مدیران در سازمان سنجش آموزش کشور، مؤلفه هایی نظیر تفکر دیجیتال، تحلیل داده، رهبری تحول دیجیتال و مدیریت فناوری را استخراج کردند. در پژوهش حاضر نیز مضامین «تسلط و سواد دیجیتال»، «تفکر و تحلیل راهبردی» و «مدیریت تغییر و رهبری تحول» در زمره مهم‌ترین ابعاد شایستگی مدیران منابع انسانی قرار گرفتند. این هم‌راستایی نشان می‌دهد که در فضای سازمان‌های دولتی ایران، شایستگی‌های دیجیتال مدیران تنها به مهارت‌های فنی محدود نمی شود، بلکه با توانایی تحلیل، تصمیم‌گیری راهبردی و هدایت فرآیندهای تغییر سازمانی پیوندی عمیق دارد. در عین حال، پژوهش حاضر با تفکیک روشن‌تر مؤلفه هایی مانند «فرهنگ سازی دیجیتال» و «توانمندسازی و مشارکت کارکنان» نسبت به پژوهش مذکور، تصویری جامع‌تر از نقش انسانی و فرهنگی رهبری دیجیتال ارائه می‌دهد.

از سوی دیگر، یافته های این پژوهش با نتایج واعظی، سیدنقوی، حسین‌پور و تاجی (۱۳۹۹) نیز قابل مقایسه است. آنان در بررسی الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی در شرایط جهانی شدن، بر مؤلفه‌هایی مانند نگاه راهبردی، مدیریت تغییر، توسعه سرمایه انسانی و شایستگی فرهنگی تأکید داشتند. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که این مؤلفه‌ها در عصر تحول دیجیتال همچنان اهمیت دارند، اما در بستر جدیدی بازتعریف شده‌اند. به بیان دیگر، نگاه راهبردی در شرایط کنونی بیش از گذشته بر تحلیل داده و شناخت روندهای دیجیتال استوار است، مدیریت تغییر به مدیریت تغییر دیجیتال تبدیل شده و توسعه سرمایه انسانی نیز در قالب توسعه مهارت‌های دیجیتال و توانمندسازی کارکنان معنا می‌یابد. بنابراین، می‌توان گفت یافته‌های پژوهش حاضر در امتداد منطقی مطالعات پیشین داخلی قرار دارد، اما آن‌ها را متناسب با اقتضائات تحول دیجیتال به‌روزرسانی و تکمیل می‌کند.

در مقایسه با مطالعات خارجی نیز نتایج پژوهش حاضر از انسجام نظری بالایی برخوردار است. استروهمایر (۲۰۲۰) در تبیین مفهوم مدیریت منابع انسانی دیجیتال تأکید می‌کند که این حوزه صرفاً به‌کارگیری ابزارهای فناورانه نیست، بلکه ترکیبی از فناوری، فرآیندهای مدیریتی و تغییرات فرهنگی را در بر می‌گیرد. همچنین تایت (۲۰۲۲) در حوزه توسعه دیجیتال منابع انسانی بر این نکته تأکید دارد که مدیران منابع انسانی برای ایفای نقش مؤثر در سازمان‌های امروز، باید از شایستگی‌های فناورانه، تحلیلی و توسعه‌ای به‌صورت هم‌زمان برخوردار باشند. یافته‌های

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-14]

پژوهش حا ضر دقیقاً در همین را ستا قرار دارد؛ زیرا م ضامین فراگیر و سازمان‌دهنده شناسایی‌شده، سه لایه اصلی شایستگی رهبر منابع انسانی دیجیتال را در بر می‌گیرد: توانمندی فناورانه، بلوغ تحلیلی و راهبردی، و توانایی فرهنگی و ان سانی در هدایت تغییر. این هم‌خوانی ن شان می‌دهد که مدل ا ستخراج شده در این پژوهش، با مبانی نظری مدیریت منابع انسانی دیجیتال در سطح بین‌المللی سازگار است.

افزون بر این، نتایج پژوهش حا ضر با دیدگاه مبتنی بر دانش نیز هم سو ا ست. کو، لی، وانگ و یوئن (۲۰۲۲) و نیز هو (۲۰۲۱) بر این باورند که در ع صر دیجیتال، مزیت رقابتی سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگر از دانش، تحلیل اطلاعات و سرمایه ان سانی دان شی نا شی می شود. در این چارچوب، قرار گرفتن «ت سلط و سواد دیجیتال» و «تفکر و تحلیل راهبردی» در رتبه‌های نخ ست یافته‌های پژوهش حا ضر، به‌خوبی ن شان می‌دهد که مدیران منابع انسانی دیگر صرفاً مجریان امور اداری نیستند، بلکه باید به‌عنوان بازیگران دان شی و تحلیلی در فرآیند تحول سازمانی ایفای نقش کنند. این نتیجه، تغییر جایگاه مدیر منابع ان سانی از یک نقش عملیاتی به یک نقش راهبردی و آینده‌نگر را تأیید می‌کند.

همچنین، برخی مطالعات خارجی از جمله هالید، یو سف و سومو (۲۰۲۰)، واراداراج و الودی (۲۰۲۱) و یو و مون (۲۰۲۱) ن شان داده‌اند که مدیریت منابع انسانی دیجیتال و جهت‌گیری راهبردی دیجیتال تأثیر م ستقیمی بر عملکرد سازمانی دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش حا ضر هم‌راستا است؛ زیرا ابعادی که در این پژوهش به‌عنوان اولویت‌های اصلی شایستگی مدیران منابع ان سانی شنا سایی شد، یعنی سواد دیجیتال، تحلیل راهبردی و مدیریت تحول، در واقع همان پیش‌نیازهایی ه ستند که می‌توانند زمینه ارتقای عملکرد سازمانی، تصمیم‌گیری هو شمندانه‌تر و پا سخ‌گویی مؤثرتر به تغییرات محیطی را فراهم آورند. بر این ا ساس، مدل ارائه‌شده در این پژوهش تنها یک چارچوب توصیفی برای شناسایی شایستگی‌ها نیست، بلکه ظرفیت آن را دارد که به‌عنوان مبنایی کاربردی برای بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی نیز مورد استفاده قرار گیرد.

از زاویه‌ای دیگر، یافته‌های این پژوهش با مطالعاتی که بر بُعد ان سانی و اجتماعی تحول دیجیتال تأکید دارند نیز هم‌را ستا ا ست. چودری، بودهوار، دی، جوئل-ادگار و آبادیه (۲۰۲۲) بر همکاری میان ان سان و هوش م صنوعی و نقش اجتماعی سازی سازمانی در بهبود عملکرد کسب‌وکار تأکید کرده‌اند. همچنین حسینی، اردکانی، صابکرو و سلام‌زاده (۲۰۲۲) اهمیت صدای کارکنان دان شی و م شارکت فعال آن‌ها را در سازمان‌های دانش‌بنیان برج سته ساخته‌اند. در پژوهش حا ضر نیز مضامین «توانمندسازی و مشارکت کارکنان» و «فرهنگ‌سازی دیجیتال» به‌عنوان دو بعد مهم شایستگی مدیران منابع انسانی ا ستخراج شد. این موضوع نشان می‌دهد که تحول دیجیتال، بدون جلب مشارکت کارکنان، تقویت حس تعلق، ایجاد اعتماد و شکل‌دادن به یک فرهنگ سازمانی پذیرای تغییر، نمی‌تواند به صورت پایدار محقق شود. بنابراین، یکی از د ستاوردهای مهم پژوهش حا ضر آن ا ست که در کنار ابعاد فنی و تحلیلی، بر وجه انسانی و فرهنگی تحول نیز تأکیدی جدی دارد.

در مجموع، می‌توان گفت یافته‌های پژوهش حاضر از یک سو با مطالعات داخلی و خارجی هم‌خوانی رو شنی دارد و از سوی دیگر، با ترکیب من سجم ابعاد فناورانه، راهبردی و ان سانی، مدلی جامع‌تر و بومی‌تر از شای ستگی‌های مدیران منابع ان سانی در ع صر تحول دیجیتال ارائه می‌دهد. وجه تمایز این پژوهش در آن ا ست که شای ستگی دیجیتال را صرفاً یک توانایی فنی تلقی نمی‌کند، بلکه آن را در پیوند با تفکر راهبردی، مدیریت تغییر، فرهنگ سازی و توانمند سازی سرمایه ان سانی مورد توجه قرار می‌دهد. بر این ا ساس، می‌توان نتیجه گرفت که مدیران منابع ان سانی برای موفقیت در ف ضای دیجیتال، باید هم‌زمان از دانش فناوری، قدرت تحلیل، بینش راهبردی و توانایی هدایت ان سان ها و فرهنگ سازمانی برخوردار با شند؛ امری که مدل نهایی این پژوهش به‌خوبی آن را تبیین می‌کند. برا ساس نتایج تحقیق می توان پی شنهادات زیر را ارائه کرد:

برای حفظ تناظر م ستقیم میان یافته ها و پی شنهاد های اجرایی، پی شنهادهای زیر بر م ضامین ا صلی ا ستخراج شده از پژوهش شامل:

شای ستگی‌های تحلیلی و داده‌محور، شای ستگی‌های راهبردی و آینده‌نگرانه، رهبری تحول و مدیریت تغییر دیجیتال، مدیریت فرهنگ و بُعد ان سانی تحول دیجیتال، و توانمند سازی و تو سعه شای ستگی‌های دیجیتال کارکنان استوار شده‌اند.

طراحی و اجرای پودمان‌های آموز شی «تحلیل داده» و «سواد دیجیتال» ویژه مدیران منابع ان سانی و ا ستقرار دا شبورد مدیریتی برخط جهت پایش لحظه‌ای و ضعیت نیروهای عملیاتی، الگوی شیفت‌ها و حوادث شغلی در نواحی مختلف شرکت.

۱. با توجه به یافته‌های مربوط به « شای ستگی‌های راهبردی و آینده‌نگرانه»، ع ضویت ر سمی مدیر منابع ان سانی در کمیته‌های عالی هو شمند سازی و تحول دیجیتال شرکت و تدوین «نق شه راه سرمایه ان سانی دیجیتال» برای شنا سایی نیازهای مهارتی آینده در م شاغل فنی، نظیر دی سپاچینگ، بهره‌برداری و تعمیرات.
۲. تهیه «پیو ست مدیریت تغییر» برای تمامی پروژه‌های فنی (مانند استقرار سامانه‌های جدید قرائت یا اتوماسیون شبکه) و ح ضور کار شنا سان منابع ان سانی در کنار تیم‌های فنی برای مدیریت مقاومت کارکنان و ابعاد روانی تغییر.
۳. تدوین و ابلاغ «من شور فرهنگ دیجیتال» سازمان و ا ستفاده از روش‌های روایت‌گری برای معرفی و تشویق کارکنان پیشرو

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-14]

در بهره‌گیری از ابزار های دیجیتال، به‌ویژه در مناطق جغرافیایی دور از ستاد.

محدودیت های پژوهش

پژوهش حاضر به صورت کیفی و با اتکا به دیدگاه خبرگان شرکت توزیع نیروی برق استان تهران انجام شد؛ ازاین‌رو، تعمیم پذیری یافته‌ها به سایر سازمان‌ها و مناطق جغرافیایی نیازمند احتیاط است. افزون بر این، محدودیت‌های سازمانی و دسترسی نداشتن به برخی داده‌ها و اسناد راهبردی، همراه با ماهیت متغیر فناوری‌های دیجیتال، می‌تواند بر دامنه تفسیر نتایج اثرگذار باشد.

پیشنهادهایی برای پژوهش های آتی

پژوهشگران آتی می توانند بر پایه مضامین و شایستگی های شناسایی شده ابزار سنجش کمی طراحی و روایی آن را با تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی بررسی کنند. آزمون مدل در سایر شرکت های توزیع نیروی برق و انجام مطالعات مقایسه ای میان شرکت های دولتی و خصوص با مناطق مختلف نیز پیشنهاد می شود. همچنین با بهره گیری از مدل سازی معادلات ساختاری، می توان روابط علی شایستگی های دیجیتال مدیران را با پیامدهایی مانند: عملکرد سازمانی، آمادگی دیجیتال کارکنان و پذیرش فناوری آزمود.

مراجع

Abidi, M., Zolfaghari Zaferani, R., & Haghighi, M. (2024). Identification and evaluation of human resource competency components in the era of digital transformation. Management and Educational Perspective, 6(2), 326–347. https://doi.org/10.22034/jmep.2024.428335.1288

Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Sons.

Chowdhury, S., Budhwar, P., Dey, P. K., Joel-Edgar, S., & Abadie, A. (2022). AI–employee collaboration and business performance: Integrating knowledge-based view, socio-technical systems and organisational socialisation framework. Journal of Business Research, 144, 31–49. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.044

Halid, H., Yusoff, Y. M., & Somu, H. (2020). The relationship between digital human resource management and organizational performance. In Proceedings of the First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (pp. 96–99). Atlantis Press.

Hosseini, E., Ardekani, S. S., Sabokro, M., & Salamzadeh, A. (2022). Knowledge employee voice among knowledge-based companies: Evidence from an emerging economy. Revista de Gestão, 29(3), 302–317. https://doi.org/10.1108/REGE-04-2021-0065

Hu, G. G. (2021). Is knowledge spillover from human capital investment a catalyst for technological innovation? The case of the fourth industrial revolution in BRICS economies. Technological Forecasting and Social Change, 162, 120327. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120327

Ismailzadeh Ashini, S., Ahmadi, Y., & Fathizadeh, A. (2025). Identifying the dimensions and components of digital transformation in human resource management. Management of Government Organizations, 3(2). https://doi.org/10.30473/ipom.2025.74497.5186

Ko, A., Abad-Segura, E., Gómez-Galán, J., & Infante-Moro, A. (2022). Digital competence of human resource management in the Fourth Industrial Revolution: A review of the literature. Journal of Management and Business Education, 5(2), 116–140.

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-14]

https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1400.13.1.1.5

Rajabi Farjad, H., & Sardari Manghoutai, B. (2025). Analysis of factors influencing the digital competencies of human resource managers. Quality and Productivity in the Electric Power Industry, 5(2), 45–62.

Rastegar, A., Ebrahimi, S. A., Shafiei Nikabadi, M., & Kolahi, B. (2022). Smart human resource architecture: A structural approach to the digital transformation of knowledge-based companies. Public Administration, 14(2), 215–234. https://doi.org/10.22059/jipa.2022.338173.3101

Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. Wiley.

Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management, 34(3), 345–365. https://doi.org/10.1177/2397002220921131

Thite, M. (2022). Digital human resource development: Where are we? Where should we go and how do we go there? Human Resource Development International, 25(1), 87–103. https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1962393

Tizfahmfar, G., Samadi, M., Mollazeynali, S., Rajabzadeh, A., & Doudangeh, S. (2025). Digital technologies and the transformation of human resource management practices and their effects on employee outcomes: A grounded theory approach. New Approaches in Management and Marketing, 4(4), Article e237568. https://doi.org/10.35564/jmbe.2022.0008

Koh, L. Y., Li, X., Wang, X., & Yuen, K. F. (2022). Key knowledge domains for executives in the digital era: A knowledge-based view approach. Technology Analysis & Strategic Management, Advance online publication, 1–19. https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2038193

Mahmoudi-Khaledi, M., Vakil al-Raaya, Y., Faeiz, A., & Faezi Razi, F. (2023). Exploring managers' digital competencies using thematic analysis (A case study of the National Organization for Educational Testing). Educational Measurement and Evaluation Studies, 13(44), 27–43. https://doi.org/10.22034/emes.2024.2015983.2522

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." American Psychologist, 28(1), 1–14. https://doi.org/10.1037/0003-066X.28.1.1

Mohammadi Zaer, M., Roodgarnejad, F., & Kiakojouri, K. (2025). Exploring Generation Z human resource competencies through a futures studies approach at the Ministry of Science, Research and Technology. Public Administration Research (published online September 14, 2025). https://doi.org/10.22111/jmr.2025.51387.6356

Rahmati Kahroodi, S., Shams Morakani, G., Shami Zanjani, M., & Abolghasemi, M. (2021). Developing a framework for explaining digital leaders' competencies using the meta-synthesis method. Human Resource Management Research, 13(1), 9–42.

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-14]

https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.559393.1208

Tootian, S., Shahmirzaloo, N., Lali, F., & Seyedi, F. (2024). Identifying the predictors of digital-oriented human resource management in Iranian knowledge-based companies: A qualitative study. Human Resource Management Research, 16(4), 35–69.

Vaezi, R., Seyednaghi, M. A., Hosseinpour, D., & Taji, F. (2020). A competency model for human resource managers in public organizations under conditions of globalization. Management Studies in Development and Evolution, 29(96), 9–44. https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.39238.3232

Varadaraj, A., & Al Wadi, B. M. (2021). Contribution of digital human resource management towards organizational performance. International Journal of Management Science and Business Administration, 7(5), 43–51. https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.75.1005

Yu, J., & Moon, T. (2021). Impact of digital strategic orientation on organizational performance through digital competence. Sustainability, 13(17), 9766. https://doi.org/10.3390/su13179766

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-14]