

# Human Resource Development with a Digitalization Approach in the Framework of General Energy Policies

Ahmad Asadi <sup>1</sup> 

Esmail Asadi <sup>2</sup> 

1. PhD in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding author).

Email: [asadi.ahmad2025@gmail.com](mailto:asadi.ahmad2025@gmail.com)

2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Shahid Sattari Aviation University, Tehran, Iran

## Abstract

The purpose of this research is to provide a model of human resources development with a digitalization approach in the framework of the general policies of the energy system. The method of data collection is mixed. The statistical population of the research in the qualitative part includes 15 experts and human resource managers of the National Iranian Oil Company and university professors and in a small part of 242 employees of the National Iranian Oil Company offices. Data were collected through semi-structured interviews in the qualitative section and researcher-made questionnaires in the quantitative section. The validity of the questionnaire was calculated and confirmed using Cronbach's alpha. The results of the research were categorized in the form of six causal factors, central phenomenon, strategies, background conditions, intervention and consequences. Causal factors including organizational factors, environmental factors, individual factors, background factors including structural and political factors, central phenomenon factors including digitalization of human resources development, combination and redesign of human resources capabilities based on digitalization and intervening factors including managerial factors. Cultural factors, individual factors and consequences are the development of human resources digital capabilities, organization digitalization, organizational agility.

**Keywords:** Human Resources Development, Digitalization, General Energy Policies

## Extended abstract

### Introduction

One of the important measures to achieve long-term goals is the formulation and communication of general policies. In general policies, long-term goals are formulated and the path to achieving them is determined with the help of policies and executive laws. In the country, policies have also been considered that directly or indirectly affect the growth and development of its human resources. Examining the set of these measures provides researchers with a real understanding of the legislative environment in the country and can provide the basis for reviewing human resources policies. Efforts to train and develop specialized human resources are another important issue that has been emphasized in the fifth paragraph of the general policies of the system in the administrative sector. Digital HRD refers to the process of using new technologies and digital strategies to improve and enhance the performance of human resources in organizations. Given the rapid technological developments and changes in the workplace, organizations need to develop their human resources in a way that they can quickly respond to changes and exploit new opportunities. The following are key aspects and strategies of digital HRD. Digital HRD has become a necessity for organizations in today's world. By using new technologies, continuous training, talent management, appropriate organizational culture and transformation in performance evaluation processes, organizations can prepare their workforce in a way that they can quickly respond to changes and succeed in a competitive market. This approach not only helps increase efficiency but also improves job satisfaction and employee motivation.

### Methodes

This research is applied in terms of its purpose and based on the philosophical paradigm of interpretivism. The research strategy is data-based. It is also mixed in terms of the data collection method. Considering the subject and nature of this research, an exploratory design was used. In this research, the data that is necessary to identify the dimensions and components of human resource development; collected through interviews, are of qualitative type. In the qualitative part of the research, the purposive sampling method was used to determine the samples. By sampling experts in this research, after conducting 15 interviews with experts and human resource managers of the National Iranian Oil Company and university professors, the exploration and analysis process reached the theoretical saturation point.

In this study, based on coding, a theoretical model is developed to describe and explain the phenomenon of human resource development with a dynamic capabilities approach. The data collection analysis process in this research method was carried out in a zigzag and simultaneous manner. The duration of the interviews varied between 40 and 55 minutes, and there were a total of 950 minutes of interviews. The results of data analysis were presented based on the three stages of coding, and in the open coding stage, 543 meaningful propositions were extracted. Which were arranged in the form of 6 main categories including causal factors, intervening factors, contextual factors, pivotal phenomena, strategies, and consequences.

### Results and discussion

The analysis of the qualitative findings indicates that human resource development with a digitalization approach is based on causal factors including (organizational, individual, environmental factors), intervening factors including (managerial, cultural, individual), contextual factors (political, structural), and the pivotal phenomenon including (digitalization of human resource development, combination



and redesign of human resource capabilities based on digitalization), strategies including (creating a digital approach to human resource development, institutionalizing digital development in the organization), and consequences including (development of human resource digital capabilities, digitalization of the organization, organizational agility). The intensity of the effect of causal conditions on the pivotal category is equal to /297, and the test probability statistic is also 5.279, which is more than 5 percent and shows that the observed effect is significant. Therefore, with 95 percent confidence, the causal factors have a positive and significant effect on the pivotal category. The intensity of the effect of the pivotal phenomenon on strategies is /209, which indicates that this relationship is confirmed. The intensity of the effect of intervening conditions on strategies is calculated as 150/, and the relationship is positive and significant. The intensity of the effect of background factors on strategies is 405/, which is positive and significant. The intensity of the effect of strategies on outcomes is 485/, which indicates confirmation of the relationship.

### Conclusion

The purpose of this research is to design a human resources development model with a digitalization approach. Due to the lack of a comprehensive and complete model to benefit from it in human resource planning in the oil industry, the researcher was prompted to present a model in this field. Accordingly, a semi-structured interview tool was used to obtain the opinions of experts and a data-driven method was used to analyze the data obtained from the interviews, and the final research model was calculated. The results obtained from the research can provide useful insights to oil industry managers in terms of human resource planning. In this model, the causal conditions and the necessity of adopting this approach were first discussed, and the events or compelling or even encouraging factors from the interviewees' point of view were examined.



# توسعه منابع انسانی با رویکرد دیجیتالی شدن در چهارچوب سیاست‌های کلی انرژی

احمد اسدی<sup>۱</sup>  اسماعیل اسدی<sup>۲</sup> 

۱. دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
Email: asadi.ahmad2025@gmail.com (نویسنده مسئول)

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

## چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد دیجیتالی شدن در چهارچوب سیاست‌های کلی نظام انرژی است. شیوه گردآوری داده‌ها، آمیخته است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران و اساتید دانشگاه و در بخش کمی از ۲۴۲ نفر از کارکنان شرکت ملی نفت ایران است. داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در بخش کیفی و پرسش‌نامه محقق‌ساخته در بخش کمی جمع‌آوری شد. روایی پرسش‌نامه با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه و تأیید گردید. نتایج پژوهش در قالب شش عامل علی، پدیده‌محوری، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدها دسته‌بندی شدند. عوامل علی شامل: «عوامل سازمانی»، «عوامل محیطی» و «عوامل فردی»؛ عوامل پدیده‌محوری شامل: «دیجیتالی شدن توسعه منابع انسانی»، «ترکیب و بازطراحی قابلیت‌های منابع انسانی بر اساس دیجیتالی شدن»؛ عوامل زمینه‌ای شامل: «عوامل ساختاری و سیاسی»؛ عوامل مداخله‌گر شامل: «عوامل مدیریتی»، «عوامل فرهنگی» و «عوامل فردی»؛ همچنین پیامدها شامل: «توسعه قابلیت‌های دیجیتال منابع انسانی»، «دیجیتالی شدن سازمان» و «چابکی سازمانی» است.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه منابع انسانی، رویکرد دیجیتالی، سیاست‌های کلی انرژی

## مقدمه

از اقدامات مهم برای نیل به اهداف درازمدت، تدوین و ابلاغ سیاست‌های کلی است. در سیاست‌های کلی، اهداف بلندمدت تدوین و به کمک سیاست‌ها و قوانین اجرایی، مسیر رسیدن به آن‌ها مشخص می‌گردد. در کشور ما نیز سیاست‌هایی در نظر گرفته شده است که مستقیماً و یا غیرمستقیم بر رشد و توسعه نیروی انسانی آن تأثیرگذار هستند. بررسی مجموعه این اقدامات، درکی واقعی از فضای قانون‌گذاری در کشور را در اختیار پژوهشگران قرار داده و می‌تواند زمینه بازنگری در سیاست‌های حوزه منابع انسانی را فراهم کند. تلاش برای تربیت و توسعه منابع انسانی متخصص موضوع مهم دیگری است که در بند پنجم سیاست‌های کلی نظام در بخش اداری مورد تأکید قرار گرفته است.

توسعه منابع انسانی دیجیتال به فرایند به‌کارگیری فناوری‌های نوین و استراتژی‌های دیجیتال برای بهبود و ارتقای عملکرد منابع انسانی در سازمان‌ها اشاره دارد. با توجه به تحولات سریع فناوری و تغییرات در محیط کار، سازمان‌ها نیاز دارند تا منابع انسانی خود را به‌گونه‌ای توسعه دهند که بتوانند به‌سرعت به تغییرات پاسخ دهند و از فرصت‌های جدید بهره‌برداری کنند. توسعه منابع انسانی دیجیتال به یک ضرورت برای سازمان‌ها در دنیای امروز تبدیل شده است. با استفاده از فناوری‌های نوین، آموزش مداوم، مدیریت استعداد، فرهنگ سازمانی مناسب و تحول در فرایندهای ارزیابی عملکرد، سازمان‌ها می‌توانند نیروی کار خود را به‌گونه‌ای آماده کنند که بتوانند به‌سرعت به تغییرات پاسخ دهند و در بازار رقابتی موفق باشند. این رویکرد نه تنها به افزایش کارایی کمک می‌کند بلکه باعث ارتقای رضایت شغلی و انگیزه کارکنان نیز می‌شود (تایت، ۲۰۲۱).

در سال‌های اخیر تحول دیجیتال به یک ضرورت راهبردی برای کسب‌وکارها تبدیل شده است. عدم توجه به پیشرفت فناوری در زمینه‌های دیجیتال و عدم انطباق و هماهنگی با تغییرات محیطی در این زمینه باعث شکست سازمان‌ها در بازارهای رقابتی امروز خواهد شد (فیتزجرالد و همکاران، ۲۰۱۳). پیشرفت سریع فناوری و پیچیدگی روزافزون محیط کسب‌وکار، تغییر اساسی در نحوه عملکرد سازمان‌ها را ضروری کرده است. تحول دیجیتال به‌عنوان یک استراتژی حیاتی برای سازمان‌هایی که به دنبال ارتقای رقابت‌پذیری خود و انطباق با چشم‌انداز بازار در حال تحول هستند، پدیدار شده است. در قلب این تحول، نیاز سازمان‌ها به توسعه قابلیت‌های پویا به‌ویژه،

قابلیت‌های پویای منابع انسانی نهفته است که آن‌ها را قادر می‌سازد به‌طور مؤثر به تغییرات تکنولوژیکی و تغییر تقاضای نیروی کار پاسخ دهند (بهارادواج و همکاران، ۲۰۱۳). سازمان‌ها به‌زودی شاهد ورود نسل دیجیتال به بازار کار خواهند بود که این موضوع تأثیرات عمیقی بر نحوه عملکرد و مدیریت منابع انسانی خواهد داشت. نسل دیجیتال، که به‌عنوان نسل Z یا نسل اینترنت نیز شناخته می‌شود، با ویژگی‌ها و انتظارات خاص خود وارد محیط کار می‌شود نسل دیجیتال به دنبال محیط‌های کاری منعطف و فرهنگی است که نوآوری و خلاقیت را تشویق کند. این نسل معمولاً تمایل دارد تا در سازمان‌هایی کار کند که ارزش‌های اجتماعی و محیطی را در نظر می‌گیرند. بنابراین، سازمان‌ها باید فرهنگ خود را تغییر دهند تا با انتظارات این نسل هم‌راستا شوند. نسل دیجیتال با فناوری‌های نوین بزرگ شده است و انتظار دارد که این فناوری‌ها در محیط کار نیز به کار گرفته شوند. سازمان‌ها باید ابزارها و سیستم‌های دیجیتال را برای تسهیل ارتباطات، همکاری و مدیریت پروژه‌ها پیاده‌سازی کنند. این نسل به یادگیری مداوم و توسعه مهارت‌های جدید اهمیت می‌دهد. سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی مناسبی را برای ارتقای مهارت‌های کارکنان خود ارائه دهند تا بتوانند نیازهای این نسل را برآورده کنند (تایت، ۲۰۲۰).

در صنعت نفت بر اساس علت‌های گوناگونی از جمله روندهای در حال تغییر در صنعت انرژی، جایگزینی انرژی‌های تجدیدناپذیر به‌جای انرژی‌های تجدیدپذیر، فشارهای عملکردی کوتاه‌مدت، فقدان استراتژی‌های مناسب، نبود یک الگو و نمونه مناسب، نبود تعریف شاخص‌های مناسب برای توسعه منابع انسانی، جای خالی مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد دیجیتالی شدن کاملاً محسوس است؛ از همین‌رو این پژوهش سعی دارد با توجه به بند چهارم سیاست‌های کلی انرژی در مورد توسعه منابع انسانی متخصص و با تلفیق توسعه منابع انسانی و زمینه دیجیتالی شدن با استفاده از روش داده بنیاد مدلی جامع برای توسعه منابع انسانی ارائه دهد، تا بتواند توسعه منابع انسانی را تسهیل نماید.

## ۱. مبانی نظری

منابع انسانی بزرگ‌ترین هر سازمانی هستند چون بدون آن‌ها رسیدن به هدف ممکن نیست. کارکنان و استعدادها بالقوه آن‌ها مهم‌ترین عامل در موفقیت هر سازمانی هستند. امروزه سازمان‌ها هم‌راستا با فرایند جهانی شدن و پیشرفت‌های فناوری، مدام در حال تغییر هستند. تغییر سازمانی نه‌تنها بر کسب‌وکار، بلکه بر کارکنان کسب‌وکار

نیز تأثیر می‌گذارد. به‌منظور بهینه کردن اثربخشی سازمانی، ظرفیت‌های منابع انسانی، شایستگی‌های نیروی انسانی، زمان و استعدادها باید مدیریت شده و پرورش یابند. بنابراین اقدام مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی در راستای اطمینان از این‌که افراد می‌توانند اهداف سازمان را برآورده کنند، انجام می‌شود (دانایی فرد و صارم، ۱۳۹۳). در چند سال اخیر نقش مهم توسعه منابع انسانی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها در سطح ملی توجه بسیاری از نظریه‌پردازان حوزه توسعه منابع انسانی را به خود جلب کرده است. بنابراین در عصر جهانی شدن و رشد سریع فناوری، منابع انسانی به‌عنوان با ارزش‌ترین سرمایه سازمان‌ها به حساب می‌آید. سرمایه انسانی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌های عمومی کارکنان سازمان است و می‌تواند نشان‌دهنده توانایی انجام کار امروز و ظرفیت کار فردا باشد. توسعه منابع انسانی در طول انقلاب صنعتی در دهه ۱۸۸۰ در آمریکا آغاز شد، از دهه ۱۹۶۰ توسعه منابع انسانی به‌عنوان یکی از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی مطرح شد. برای ادامه حیات، سازمان‌ها ملزم به استفاده از ظرفیت‌ها و شایستگی نیروی انسانی خود برای کسب مزیت رقابتی هستند (اندرسون، ۲۰۱۷).

توسعه منابع انسانی دیجیتال یکی از جنبه‌های حیاتی مدیریت سازمانی مدرن است، به‌ویژه که کسب‌وکارها به‌طور فزاینده‌ای به فناوری برای ارتقای عملیات و قابلیت‌های نیروی کار خود متکی هستند. در اینجا بینش‌ها و مضامین کلیدی حاصل از مطالعات اخیر در مورد این موضوع آمده است. آموزش دیجیتال با تجهیز کارکنان به مهارت‌های دیجیتال لازم، نقش مهمی در ارتقای مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کند. سازمان‌ها باید آموزش دیجیتال با کیفیت بالا را برای تسهیل گذار به سمت شیوه‌های مدیریت دیجیتال مؤثر در اولویت قرار دهند توسعه منابع انسانی دیجیتال صرفاً در مورد پذیرش فناوری‌های جدید نیست. این نیاز به یک رویکرد کل‌نگر دارد که استراتژی، رهبری، آموزش و بهبود مستمر را ادغام کند. با پذیرش این عناصر، سازمان‌ها می‌توانند قابلیت‌های نیروی کار خود را افزایش دهند، نوآوری را هدایت کنند و رقابت را در دنیای دیجیتالی فزاینده حفظ کنند (تایت، ۲۰۲۰).

در دنیای امروز، مهارت‌های دیجیتال بیش‌ازپیش اهمیت پیدا کرده‌اند. آموزش منابع انسانی در بستر دیجیتال می‌تواند به کارکنان کمک کند تا مهارت‌های جدیدی را یاد بگیرند که برای موفقیت در محیط کار مدرن ضروری است. آموزش منابع انسانی در بستر دیجیتال نه تنها به افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها کمک می‌کند بلکه موجب توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان نیز می‌شود. با توجه به مزایای متعدد این

رویکرد، سازمان‌ها باید به‌سرعت به سمت دیجیتالی شدن فرایندهای آموزشی خود حرکت کنند تا بتوانند در بازار رقابتی امروز موفق باشند (میشرا، ۲۰۱۷). این کارکرد با سازمان‌دهی، تجزیه و تحلیل و ارائه کسب‌وکار را بر عهده می‌گیرد اطلاعات معنادار، قدرت پیش‌بینی تصمیم‌های استراتژیک را از طریق کاربرد تکنیک‌های آماری امکان‌پذیر می‌کند ضمن آنکه از انواع داده‌های منابع انسانی، سازمانی و خارجی، به‌منظور تأمین نیازهای کارمندان استفاده می‌کند (کلاز، ۲۰۱۹).

جدول ۱: پیشینه پژوهش

نویسنده	سال	عنوان پژوهش	خلاصه پژوهش
آلام و دامیجا	۲۰۲۲	توسعه منابع انسانی نسل چهارم	به این نتیجه رسیدند که مهارت‌های نیروی کار (فنی و مدیریتی) بر توسعه قابلیت‌های منابع انسانی در انقلاب صنعتی چهارم در صنعت تولید پوشاک بنگلادش تأثیر مثبت دارد.
تایت	۲۰۲۱	توسعه منابع انسانی دیجیتال	بهره‌برداری از پتانسیل‌های دنیای دیجیتال در سازمان‌ها، پروسه‌ای درازمدت و همیشه در حال انجام (مستمر) است که بر بهبود کیفیت خدمات، آزمایشگری و تجربه‌گری مداوم و مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار تمرکز دارد. همچنین، در این پژوهش بر فرهنگ سازمانی، به‌عنوان یکی از عوامل تعیین‌کننده و کلیدی در دیجیتالی شدن فرایندهای سازمانی تأکید شده است.
کاتارزینا	۲۰۲۰	توسعه منابع انسانی به‌عنوان عنصری از مدیریت منابع انسانی پایدار	نتایج پژوهش نشان داد سازمان‌های صنعتی در لهستان دیدگاه بسیار کوتاه‌بینانه‌ای در مورد توسعه پتانسیل مهندسان دارند. روش‌های توسعه منابع انسانی فقط بر نیازهای جاری تمرکز دارند با اصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی در زمینه انعطاف‌پذیری و رویکرد بلندمدت مطابقت ندارند

نویسنده	سال	عنوان پژوهش	خلاصه پژوهش
جو	۲۰۱۹	شناسایی نظریه‌های زیربنایی در زمینه توسعه منابع انسانی	طبق یافته‌ها، نظریه‌های محوری مرتبط با ممیزی و آموزش حرفه‌ای، توسعه سازمانی و توسعه منابع انسانی استراتژیک شامل نظریه‌های روانشناسی از قبیل نظریه‌های یادگیری بزرگ‌سالان و روان‌شناسی گشتالت، روان‌شناسی رفتاری و روان-شناسی شناختی، نظریه سیستم‌ها در رابطه با توسعه سازمانی و نظریه اقتصادی بود
چوانگ و گراهام	۲۰۱۸	رابطه فناوری بر شغل، اشتغال و توسعه منابع انسانی	متخصصان توسعه منابع انسانی باید به بررسی مجدد مسئولیت اجتماعی‌شان در رابطه با تأثیر فناوری بر کارکنان بپردازند و این کار از طریق تمرکز بر تلاش‌های توسعه-محور در زمینه مهارت‌های انسانی کارکنان صورت می‌گیرد
گاراوان و همکاران	۲۰۱۶	توسعه منابع انسانی در موریتوس، زمینه، چالش‌ها، فرصت‌ها	بر توسعه دانش و درک در زمینه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های موریتوس تأکید داشته و معتقدند باید اثربخشی سیاست‌های ملی در بهبود توسعه منابع انسانی و ظرفیت سرمایه انسانی مورد بررسی بیشتر قرار گیرد
اسنایدر	۲۰۱۵	بررسی فرهنگ دیجیتال در تیم‌های مجازی: مفاهیمی برای رهبری و توسعه سازمان‌های توزیع شد	توجه به چگونگی تغییرات در هنجارها، ارزش‌ها و کدهای رفتاری منشعب از فرهنگ سازمانی برای اتصال سازمان‌ها به دنیای دیجیتال و ارتباطات آن لازم و ضروری است.
ملایی و دیگران	۱۴۰۲	طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد دیجیتال	نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد دیجیتال در سازمان نظام پزشکی شامل: برنامه‌ریزی استراتژیک، توسعه ارتباط سازمانی، توسعه عوامل فرهنگی و اجتماعی آموزش و توانمندسازی منابع انسانی با

نویسنده	سال	عنوان پژوهش	خلاصه پژوهش
		پزشکی به روش کیفی و کمی	رویکرد دیجیتالی، توسعه عوامل مدیریتی، توسعه ویژگی‌های فردی، توسعه منابع مالی و اقتصادی، توسعه عوامل سازمانی، شناسایی چالش‌های پیش‌روی توانمندسازی نیروی انسانی در نظام پزشکی است.
اسدی و همکاران	۱۴۰۱	توسعه منابع انسانی با رویکرد قابلیت‌های پویا	نتایج پژوهش نشان داد که آموزش و توانمندسازی منابع انسانی، حمایت مدیران عالی، کاهش رسمیت و فرصت‌های رشد برای منابع انسانی از عوامل مهم برنامه‌ریزی منابع انسانی است.
میبینی	۱۴۰۰	بررسی نقش منابع انسانی در مدیریت عصر دیجیتال	نتایج نشان داد تحول دیجیتال همه چیزهایی را که امروزه در فضای کاری انجام می‌شود، متحول می‌کند. فناوری‌های جدید نیازمند مهارت‌های جدید و مهم‌تر از همه، روش‌های جدید انجام کار است.
سید نقوی و همکاران	۱۴۰۰	طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد خدمات عمومی نوین	نتایج تحقیق شامل چهار عامل مهم مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی، توسعه قابلیت‌های منابع انسانی، آموزش کارکنان و توانمندسازی کارکنان است.
بازیان و همکاران	۱۴۰۰	شناسایی بسترهای لازم برای دیجیتالی شدن فرایندهای مدیریت منابع انسانی	نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های اصلی تغییر و تحولات دیجیتالی در سازمان‌ها، در ترکیب بهینه منابع انسانی و منابع فناورانه سازمان، نقش تطبیق‌کننده و تسهیل‌کننده‌ای دارد.

## ۲. روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و مبتنی بر پارادایم فلسفی تفسیرگرایی است. استراتژی پژوهش از نوع داده‌بنیاد است. همچنین به لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها،

آمیخته است. با توجه به موضوع و ماهیت این پژوهش، از طرح اکتشافی<sup>۱</sup> استفاده شد. در این پژوهش داده‌هایی که به‌منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی لازم است؛ از طریق مصاحبه گردآوری شده‌اند، از نوع کیفی هستند در بخش کیفی پژوهش برای تعیین نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. با نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش بعد از انجام ۱۵ مصاحبه با خبرگان و مدیران منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران و اساتید دانشگاه، فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری رسید.

جدول ۲: ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	تحصیلات	تخصص	جایگاه
۱	مرد	دکتری	منابع انسانی	معاون آموزش
۲	مرد	دکتری	منابع انسانی	مشاور منابع انسانی
۳	مرد	دکتری	مدیریت دولتی	مدیریت مرکز توسعه
۴	مرد	دکتری	منابع انسانی	معاون مدیریت عملکرد
۵	مرد	دکتری	منابع انسانی	مدیر منابع انسانی
۶	مرد	دکتری	مدیریت بازرگانی	عضو پژوهشگاه
۷	مرد	دکتری	مدیریت دولتی	استاد دانشگاه
۸	مرد	دکتری	مدیریت استراتژیک	استاد دانشگاه
۹	مرد	دکتری	منابع انسانی	مدیر امور رفاه
۱۰	مرد	دکتری	بازرگانی	استاد دانشگاه
۱۱	مرد	دکتری	اقتصاد	مشاور رئیس سازمان
۱۲	مرد	دکتری	مدیریت دولتی	استاد دانشگاه
۱۳	مرد	دکتری	منابع انسانی	مدیریت توسعه منابع انسانی
۱۴	مرد	دکتری	مدیریت دولتی	مدیر پژوهش
۱۵	مرد	دکتری	مهندسی نفت	استاد دانشگاه

در این پژوهش برای محاسبه پایایی بازآزمون از بین مصاحبه‌های صورت گرفته، سه مصاحبه انتخاب و هر یک از آن‌ها دو بار در یک محدوده زمانی ۱۰ روزه کدگذاری شده‌اند. نتایج به دست آمده از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است.

جدول ۳: محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۲	۴۲	۱۹	۶	۰/۸۷
۲	۷	۳۶	۱۴	۵	۰/۸۱
۳	۱۱	۳۹	۱۶	۶	۰/۸۲
	کل	۱۱۷	۴۹	۱۷	۰/۸۳

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد ضریب پایایی به دست آمده برای هر سه مصاحبه و همچنین ضریب پایایی کل (۰/۸۳) از حداقل مقدار قابل قبول (۰/۷) بزرگ‌تر است بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مصاحبه‌ها از پایایی مناسبی برخوردارند. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی را کارشناسان شاغل در شرکت ملی نفت ایران به تعداد ۶۵۰ نفر تشکیل می‌دهند که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۴۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شد. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق‌ساخته بهره گرفته شد. به‌منظور بررسی پایایی پرسش‌نامه، از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی پژوهش با توجه به اهداف و سؤال‌های پژوهش از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شد. بر این اساس جهت تحلیل اطلاعات از سه شیوه کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده می‌شود. در این پژوهش، بر اساس کدگذاری، مدلی نظری توسعه می‌یابد تا پدیده توسعه منابع انسانی با رویکرد قابلیت‌های پویا را تشریح و تبیین کند. فرایند تجزیه و تحلیل جمع‌آوری داده‌ها در این روش پژوهش به‌صورت زیگزاگی و هم‌زمان انجام شد. مدت‌زمان مصاحبه‌ها در بین فاصله زمانی ۴۰ تا ۵۵ دقیقه متغیر بود و در مجموع ۹۵۰ دقیقه مصاحبه بود نتایج تحلیل داده‌ها بر اساس مراحل سه‌گانه کدگذاری ارائه شد و در مرحله کدگذاری باز، ۵۴۳ گزاره معنادار استخراج شد. که در قالب ۶ مقوله اصلی شامل عوامل علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، پدیده محوری راهبردها و پیامدها تنظیم شد.

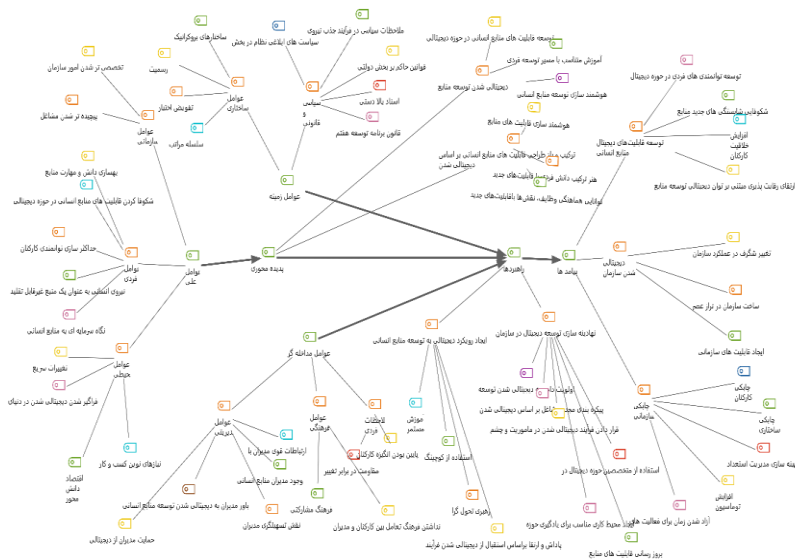
جدول ۴: کدگذاری مفاهیم در نرم‌افزار مکس کیودا

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
عوامل علی	سازمانی	تخصصی تر شدن امور سازمان
		پپیچیده‌تر شدن مشاغل سازمانی و نیاز به هوشمندسازی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	
	فردی	شکوفای کردن قابلیت‌های منابع انسانی در حوزه دیجیتال شدن	
		بهبودی دانش و مهارت منابع انسانی	
		حداکثرسازی توانمندی کارکنان	
	محیطی	نیروی انسانی به‌عنوان یک منبع غیرقابل تقلید	
		نگاه سرمایه‌ای به منابع انسانی	
		تغییرات سریع محیطی	
عوامل زمینه‌ای	ساختاری	فراگیر شدن دیجیتال شدن در دنیای امروز	
		اقتصاد دانش‌محور	
		نیازهای نوین کسب‌وکار	
	قانونی و سیاسی	ساختارهای بوروکراتیک	
		رسمیت پایین	
		تفویض اختیار	
عوامل مدیریتی	عوامل مدیریتی	سلسله مراتب سازمانی	
		سیاست‌های ابلاغی نظام در بخش اداری	
		ملاحظات سیاسی در فرایند جذب نیروی انسانی	
		قوانین حاکم بر بخش دولتی	
عوامل مداخله‌گر	عوامل فرهنگی	اسناد بالادستی	
		قانون برنامه توسعه هفتم	
		باور مدیران به فرایند دیجیتالی شدن توسعه منابع انسانی	
	ملاحظات فردی	عوامل فرهنگی	حمایت مدیران از دیجیتالی شدن
			نقش تسهیلگری مدیران
			وجود مدیران منابع انسانی متخصص
دیجیتالی شدن	توسعه منابع انسانی	ارتباطات قوی مدیران با کارکنان	
		فرهنگ مشارکتی پایین	
		نداشتن فرهنگ تعامل بین کارکنان و مدیران	
پدیده محوری	توسعه منابع انسانی	مقاومت در برابر تغییر	
		پایین بودن انگیزه کارکنان	
		توسعه قابلیت‌های منابع انسانی در حوزه دیجیتال شدن	
		آموزش متناسب با مسیر توسعه فردی	
		هوشمندسازی توسعه منابع انسانی	

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
	ترکیب و بازطراحی قابلیت‌های منابع انسانی بر اساس دیجیتالی شدن	هوشمندسازی قابلیت‌های منابع انسانی
		هنر ترکیب دانش فردی با قابلیت‌های جدید دیجیتال توانایی هماهنگی وظایف، نقش‌ها با قابلیت‌های جدید دیجیتال
راهبردها	ایجاد رویکرد دیجیتالی به توسعه منابع انسانی	آموزش مستمر منابع انسانی در حوزه دیجیتالی شدن
		استفاده از کوچینگ رهبری تحول‌گرا
		پاداش و ارتقا بر اساس استقبال از دیجیتالی شدن فرایندها
		اولویت‌بخشی به دیجیتالی شدن توسعه پیکره‌بندی مجدد مشاغل بر اساس دیجیتالی شدن
	نهادینه‌سازی توسعه دیجیتال در سازمان	قرار دادن فرایند دیجیتالی شدن در مأموریت و چشم‌انداز
		استفاده از متخصصین حوزه دیجیتال در سازمان
		ایجاد محیط کاری مناسب برای یادگیری حوزه دیجیتال
		به‌روزرسانی قابلیت‌های منابع انسانی
پیامدها	توسعه قابلیت‌های دیجیتال منابع انسانی	توسعه توانمندی‌های فردی در حوزه دیجیتال
		شکوفایی شایستگی‌های جدید منابع انسانی
		ارتقای رقابت‌پذیری مبتنی بر توان دیجیتالی توسعه منابع انسانی
	دیجیتالی شدن سازمان	افزایش خلاقیت کارکنان
		تغییر شگرف در عملکرد سازمان ساخت سازمان در تراز عصر دیجیتال ایجاد قابلیت‌های سازمانی جدید
	چابکی سازمانی	چابکی کارکنان
		چابکی ساختاری
		بهینه‌سازی مدیریت استعداد
		افزایش اتوماسیون
		آزاد شدن زمان برای فعالیت‌های استراتژیک

کدگذاری انتخابی، بر اساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، شروع می‌شود. خروجی نرم‌افزار مکس کیودا به تفکیک شش عامل محوری در زیر آورده شده است:



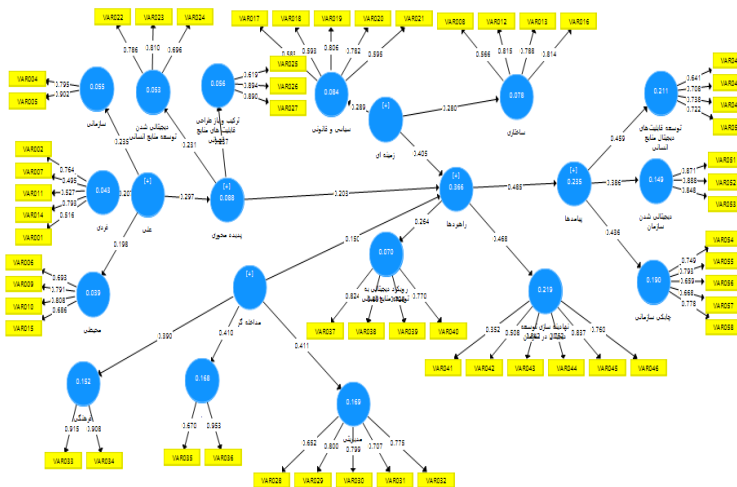
شکل ۱: مدل نهایی پژوهش بر اساس خروجی نرم‌افزار مکس کیودا (۲۰۲۱)

### ۳. ارزیابی پایایی و روایی مدل تحقیق

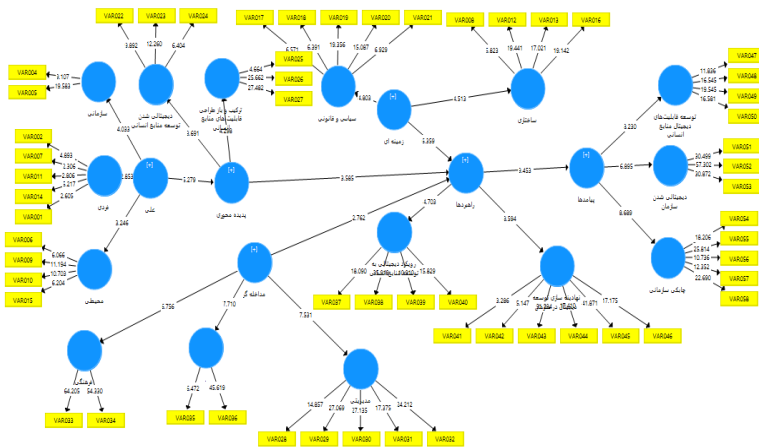
متوسط واریانس استخراج شده و مقدار پایایی مرکب نیز در همه موارد به ترتیب مقداری بیشتر از ۰/۵ و ۰/۷ به دست آمده که از مقدار میانگین واریانس استخراج شده نیز بزرگ‌تر است. بنابراین روایی همگرا تأیید می‌شود. همچنین برای روایی واگرا از روش فورنل و لارکر استفاده شد. از نظر فورنل و لارکر، روایی واگرا زمانی در سطح قابل قبول است که میزان میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. که بر اساس یافته‌ها جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر است که حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه‌ها است. بنابراین با تأیید روایی همگرا و واگرا، روایی کلی و برازش مدل اندازه‌گیری نیز مورد تأیید قرار گرفت

جدول ۵: برازش مدل تحقیق

GOF	R <sup>2</sup> √	AVE√	مدل ساختاری ضریب تعیین	میانگین واریانس	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	متغیرهای مکنون
۱/۵۵	۰/۶۵۶	۰/۷۲۵	۰/۸۲	۰/۵۶	۰/۸۳	۰/۸۴	عوامل علی
			۰/۸۱	۰/۵۲	۰/۸۲	۰/۸۲	پدیده محوری
			۰/۸۴	۰/۵۱	۰/۸۷	۰/۸۵	عوامل زمینه‌ای
			۰/۷۹	۰/۸۰	۰/۸۶	۰/۷۸	عوامل مداخله‌گر
			۰/۶۷	۰/۸۱	۰/۸۹	۰/۸۶	راهبردها
			۰/۷۷	۰/۸۲	۰/۸۷	۰/۸۲	پیامدها



شکل ۲: مدل ساختاری پژوهش در حالت استاندارد



شکل ۳: مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری

جدول ۶: نتایج تحلیل مسیر

ردیف	مسیر		ضریب مسیر	T-Value	نتیجه
	شرایط علی	پدیده محوری			
۱	شرایط علی	پدیده محوری	۰/۲۹۷	۵/۲۷۹	تأیید
۲	پدیده محوری	راهبردها	۰/۲۰۹	۳/۵۸۵	تأیید
۴	عوامل مداخله‌گر	راهبردها	۰/۱۵۰	۲/۷۶۲	تأیید
۵	عوامل زمینه‌ای	راهبردها	۰/۴۰۵	۶/۳۵۹	تأیید
۶	راهبردها	پیامدها	۰/۴۸۵	۹/۴۵۳	تأیید

تحلیل یافته‌های بخش کیفی بیانگر آن است که توسعه منابع انسانی با رویکرد دیجیتالی شدن بر مبنای عوامل علی (سازمانی، فردی، محیطی)، عوامل مداخله‌گر (مدیریتی، فرهنگی، فردی)، عوامل زمینه‌ای (سیاسی، ساختاری) و پدیده محوری (دیجیتالی شدن توسعه منابع انسانی، ترکیب و بازطراحی قابلیت‌های منابع انسانی، براساس دیجیتالی شدن)، راهبردها (ایجاد رویکرد دیجیتالی به توسعه منابع انسانی، نهادینه‌سازی توسعه دیجیتال در سازمان) و پیامدها (توسعه قابلیت‌های دیجیتال منابع انسانی، دیجیتالی شدن سازمان، چابکی سازمانی) است. شدت اثر شرایط علی بر مقوله محوری برابر با ۰/۲۹۷ به دست آمده است و آماره احتمال آزمون نیز ۵/۲۷۹ به دست آمده است که بیشتر از ۵ درصد بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد عوامل علی بر مقوله محوری تأثیر مثبت و معناداری

دارد. شدت اثر پدیده‌محوری بر راهبردها ۰/۲۰۹ است که نشان از تأیید این رابطه است. شدت اثر شرایط مداخله‌گر بر راهبردها ۰/۱۵۰ محاسبه شده است و رابطه مثبت و معناداری است. شدت اثر عوامل زمینه‌ای بر راهبردها ۰/۴۰۵ است که مثبت و معنادار است. شدت اثر راهبردها بر پیامدها نیز ۰/۴۸۵ است که نشان از تأیید رابطه می‌دهد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

دسترسی به منابع انرژی و موقعیت جغرافیایی راهبردی بر محوریت انرژی، بزرگ‌ترین ظرفیت کشور است. در صورتی که از این ظرفیت به‌صورت هوشمندانه استفاده شود، پیشرفت و مقاوم‌سازی اقتصاد ایران محقق می‌شود؛ اما استفاده نامطلوب و برنامه‌ریزی نشده از این فرصت بزرگ، به تضعیف و ضربه‌پذیری کشور می‌انجامد. استفاده هوشمندانه از ظرفیت انرژی کشور، نیازمند یک «رویکرد منسجم و یکپارچه» است که باید بر اساس مزایای کشور و منطبق بر سیاست‌های کلی انرژی، تعیین شود. یکی از با اهمیت‌ترین عوامل تحقیق این سیاست‌ها تربیت نیروی انسانی متخصص است که باید با برنامه‌ریزی دقیق و آینده‌نگرانه محقق شود.

هدف از این تحقیق، طراحی مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد دیجیتالی شدن است. به دلیل فقدان مدلی جامع و کامل به‌منظور بهره‌مندی از آن در برنامه‌ریزی نیروی انسانی در صنعت نفت، پژوهشگر را بر آن داشت تا به ارائه الگو در این زمینه بپردازد. بر این اساس از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای دریافت نظرات متخصصان و روش داده‌بنیاد برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه استفاده شد و مدل نهایی تحقیق احصا گردید. نتایج به دست آمده از پژوهش می‌تواند بینش مفیدی در اختیار مدیران صنعت نفت در جهت برنامه‌ریزی منابع انسانی قرار دهد. در این مدل ابتدا شرایط علی و ضرورت اتخاذ این رویکرد بحث شد و رویدادها یا عوامل الزام‌آور یا حتی ترغیب‌کننده از نظر مصاحبه‌شوندگان بررسی شد.

شرایط علی شناسایی شده در این پژوهش که مستقیماً بر خلق پدیده‌محوری تأثیر دارند نیز متمایز است. عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل محیطی تشخیص داده شده‌اند. که در پژوهش‌های لطیفی و همکاران (۱۳۹۸)، اسدی و همکاران (۱۴۰۱) به آن اشاره شده است.

مقوله پدیده‌محوری در این پژوهش شامل آموزش نیروی انسانی، بازطراحی قابلیت‌های پویای منابع انسانی و توانمندسازی منابع انسانی است که در پژوهش‌های

آلام و دامیجا (۲۰۲۲) و جو (۲۰۱۹) و جوانگ و گراهام (۲۰۱۸) به آن اشاره شده است.

عوامل زمینه‌ای شناسایی شده پژوهش شامل عوامل ساختاری و مدیریتی است. که در پژوهش‌های اسدی و همکاران (۱۴۰۱)، گاراوان و همکاران (۲۰۱۶) و تایت (۲۰۲۱) و اسنایدر (۲۰۱۵) به آن اشاره شده است.

بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر، ازجمله شرایط مداخله‌گری که در توسعه منابع انسانی بسیار اثرگذار هستند شامل ملاحظات سیاسی، قانونی و فردی است. که در پژوهش‌های اسدی و همکاران (۱۴۰۱) و سید نقوی و همکاران (۱۴۰۰) به آن اشاره شده است.

راهبردها شامل نهادینه‌سازی توسعه دیجیتال در سازمان و نهادینه‌سازی توسعه دیجیتال در سازمان است که در پژوهش‌های گاراوان و همکاران (۲۰۱۶) و ملایی و همکاران (۱۴۰۲) به آن اشاره شده است.

پیامدها شامل بهبود قابلیت‌های منابع انسانی در حوزه دیجیتالی شدن در سازمان، تحول دیجیتال در سطح سازمان و افزایش بهره‌وری است. که در پژوهش‌های ژودی (۲۰۲۱) و سید نقوی و همکاران (۱۴۰۰) و مبینی (۱۴۰۰) به آن اشاره شده است.

## پیشنهادها

با توجه یافته‌های پژوهش موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- ❖ با توجه با عامل توسعه قابلیت‌های منابع انسانی چابک پیشنهاد می‌شود قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان شرکت‌های تابع صنعت نفت بازطراحی و بازبینی مجدد شود و با کوچینگ مناسب آن‌ها را رشد و توسعه دهند؛
- ❖ با توجه به قابلیت رهبری تحول‌آفرین پیشنهاد می‌شود رهبران تحول‌آفرین با استفاده از توانایی نفوذ و الهام بخشی، کارکنان را برای رشد و توسعه فردی و سازمانی برانگیزانند. همچنین محیطی خلق کنند که فرهنگ پذیرش شکست و اشتباه و تبدیل آن‌ها به موفقیت تقویت شود؛
- ❖ به‌کارگیری توسعه منابع انسانی با رویکرد دیجیتال مستلزم ایجاد دید و آگاهی بالایی نسبت به مباحث قابلیت‌های پویا است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در این زمینه به‌صورت تخصصی برنامه‌ریزی شده و از طریق سازمان‌دهی هدفمند در جهت رشد دانش، زمینه لازم برای ارائه مشاوره‌های لازم به برنامه ریزان حوزه منابع انسانی فراهم شود؛

- ❖ استفاده از کوچینگ از دیگر یافته‌های پژوهش است پیشنهاد می‌شود کارکنان صنعت نفت با روش کوچینگ، قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری افراد شناسایی و در فرایند مدیریت عملکرد با زیرنظام‌های منابع انسانی به‌صورت افقی و با اهداف و استراتژی سازمانی به‌صورت عمودی یکپارچه و همسو شود؛
- ❖ بر اساس چابکی سازمانی پیشنهاد می‌شود ارتقا و پاداش بر اساس نوآوری و خلاقیت باشد و فرهنگ نوآوری ترویج و تشویق شود. همچنین پیشنهاد می‌شود جلسات طوفان مغزی برای خلاقیت و نوآوری به‌صورت هفتگی برگزار شود؛
- ❖ ارتقای حس مشترک نسبت به منافع مشترک به‌ویژه حل مسائل حوزه توسعه منابع انسانی؛ مدیران و کارکنان باید منافع و مصالح عمومی را بر منافع و مصالح بخشی و فردی ترجیح دهند. بدین ترتیب، احساس مشترک نسبت به منافع عمومی شکل می‌گیرد که می‌تواند فصل مشترکی برای مشارکت و یکپارچگی بین همه بازیگران سازمانی تلقی شود.

### محدودیت‌های پژوهش

۱. افرادی که نیز در مصاحبه‌ها مشارکت کردند، آشنایی اندکی با مفاهیم قابلیت‌های پویای منابع انسانی داشتند. خود این موضوع زمان زیادی را از پژوهشگر گرفت تا به تبیین موضوع برای مصاحبه‌شوندگان بپردازد؛
۲. محدودیت بعدی هدایت صحیح مصاحبه‌شونده در مسیر اهداف تحقیق بود؛ زیرا مدام از مسیر اصلی خارج می‌شدند و به حاشیه می‌پرداختند.

### پیشنهاد برای پژوهشگران آتی

- ✓ به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود از افراد خبره و متخصص و آگاه در زمینه توسعه منابع انسانی دیجیتال استفاده شود؛
- ✓ به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود به بررسی عوامل زمینه‌ای و فرهنگی مؤثر بر توسعه منابع انسانی دیجیتال بپردازند

✓ رابطه بین توسعه منابع انسانی دیجیتال و نتایج کارکنان، مانند تعامل، حفظ و عملکرد، به خوبی بررسی نشده است. تحقیقات آتی می‌تواند بررسی کند که چگونه شیوه‌های منابع انسانی که دارای توسعه منابع انسانی دیجیتال هستند، بر این معیارهای مهم کارکنان تأثیر می‌گذارند.

### ملاحظات اخلاقی

حامی مالی: این مقاله حامی مالی ندارد.

مشارکت نویسندگان: تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

تعارض منافع: بنا به اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود

ندارد.

تعهد کپی‌رایت: طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

## References

- Asadi, A. and Asadi, E. (2023). Designing the model of human resources development with the approach of dynamic capabilities in the framework of general energy policies. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 11(44), 763-788. doi: 10.30507/jmsp.2023.391907.2559. (in persion)
- Anderson, V. (2017). HRD standards and standardization: where now for human resource development?. *Human Resource Development International*, 20(4), 327- 345.
- Bazian, Z., Pirannejad, A. and Nargesian, A. (2022). Identifying the Facilitating Contexts of Digitalizing Processes of Human Resource Management: A Study Case of Asan-pardakht Company in Tehran. *Journal of Human Resource Management*, 11(4), 97-128. doi: 10.22034/jhrs.2022.143767(in persion)
- Claus, L. (2019). HR disruption - Time already to reinvent talent management. *Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215.
- Chuang, S. and Graham, C. M. (2018), Embracing the sobering reality of technological influences on jobs, employment and human resource development: A systematic literature review, *European Journal of Training and Development*, Vol. 42 No. 8, pp.400-416
- Danaei Fard, Hassan, Asghari Sarem, Ali (2014), *Theorizing Organizational Human Resources Development*, Mehraban Publishing Institute, 18. (in persion)
- Garavan, T. N., Neeliah, H., Auckloo, R. and Ragaven, R. (2016), Human resource development in Mauritius: context, challenges and opportunities, *European Journal of Training and Development*, Vol. No., pp.210-214.
- Ju, B. (2019), The roles of the psychology, systems and economic theories in human resource development, *European Journal of Training and Development*, Vol31. No.10, pp1021-1034.
- Marler, J.H., & Boudreau, J.W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 28, 3-26.
- Maqsood, A., Abbas, J., Rehman, G., Mubeen, R. (2021). The paradigm shift for educational system continuance in the advent of COVID-19 pandemic: mental health challenges and reflections, *Current. Current Research in Behavioral Sciences*, 2 (2021) 100011
- Mishra, A. (2009). E-HRM Challenges and Opportunities. In T. T. Coronas & M. A. Oliva (Eds.), *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM*, 286-292. New York: IGI Global, 1,286-292.
- Mobini Keshe, Farideh (1400), *Studying the Role of Human Resources in Digital Age Management*, Fourth National Conference and First International Conference on New Models of Management and Business, Tehran. (in persion)
- Mollaei Javad, Haghghi Masoud, Nasrollahi Mohammad. (1402), Designing a human resources empowerment model with a digital approach in the medical system organization using qualitative and quantitative methods. *Scientific Research Journal of the Medical System Organization*

- of the Islamic Republic of Iran. 41 (1): 53-74. (in persion)
- Seyed Naqvi, Mir Ali, Alvani, Seyed Mehdi, Ghorbaniazadeh, Vajhollah, and Hosseini, Seyed Saeed. (2019). Human Resources Development Model in Iranian Government Organizations with a Modern Public Services Approach (Case Study: Ministry of Energy). *Tomorrow's Management*, 18(58), 19-34. (in persion)
  - Shamizanjani, Mehdi (2019). *Digital Human Resources, Digital Culture*. Available at: [ir.shamizanjani://http](http://ir.shamizanjani://http). (in persion)
  - Thite, M. (2020). Digital human resource development: where are we? Where should we go and how do we go there? *Human Resource Development International*, 1-18.
  - Van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall) of HR analytics: a study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 127-148.