

Identifying the Components of Human Resource Excellence in the Digital Age

1. Alireza Tahoori : PhD Student, Department of Management, Aras International Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

2. Davod Paydarfard *: Assistant Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran
(Corresponding Author).

3. Yagub Alavi Matin : Assistant Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

*Corresponding Author's Email Address: paydarfard@yahoo.com

Abstract:

This study aims to identify the components of human resource excellence in the digital age, focusing on executive, structural, and technological dimensions within Iranian organizations. The research employed a qualitative design using thematic analysis. Data were collected through semi-structured interviews with 12 experts in human resources, technology, and organizational management. Participants were purposefully selected, and interviews continued until theoretical saturation was achieved. Data were coded in three stages—open, axial, and selective—using NVivo software. To ensure validity and reliability, triangulation, member checking, and the PAO index were applied. Findings revealed that human resource excellence in the digital era is categorized into three main domains: the implementation environment (38% of codes), the human resource environment (36.4%), and the digital age environment (25.6%). Key dimensions included organizational structure, meritocracy, execution tools, communication barriers, and institutional frameworks. The most prominent challenges were a lack of merit-based systems, ineffective political and managerial structures, and poor understanding of emerging technologies. Achieving human resource excellence in the digital era requires redesigning executive frameworks, enhancing merit-based HR systems, fostering inter-organizational communication, and empowering HR through digital capabilities. Policymakers are encouraged to adopt an integrated approach to enable digital transformation at all levels of human resource management.

Keywords: Human resource excellence, digital transformation, thematic analysis, digital HR, organizational structure, meritocracy.

How to Cite: Tahoori, A., Paydarfard, D., Alavi Matin, Y. (2024). Identifying the Components of Human Resource Excellence in the Digital Age. *Management, Education and Development in Digital Age*, 1(1), 206-222.



شناسایی مؤلفه‌های تعالی منابع انسانی در عصر دیجیتال

۱. علیرضا طهوری^{ID}: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد بین المللی ارس، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

۲. داود پایدارفرد^{ID}: استادیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول).

۳. یعقوب علوی متین^{ID}: استادیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: paydarfard@yahoo.com

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های تعالی منابع انسانی در عصر دیجیتال با تمرکز بر ابعاد اجرایی، ساختاری و فناورانه در سازمان‌های ایرانی است. این پژوهش با رویکرد کیفی و استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی، فناوری و مدیریت سازمانی گردآوری شد. مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند انتخاب شدند و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با استفاده از نرم‌افزار NVivo صورت گرفت. برای بررسی اعتبار و پایایی، از روش‌های مثلث‌سازی داده‌ها، کنترل اعضا، و شاخص PAO استفاده گردید. یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌های تعالی منابع انسانی در عصر دیجیتال در سه حوزه اصلی شامل فضای اجرای تعالی منابع انسانی (۳۸ درصد از کدها)، فضای منابع انسانی (۳۶،۴ درصد)، و فضای عصر دیجیتال (۲۵،۶ درصد) قابل طبقه‌بندی هستند. ابعاد اصلی این مؤلفه‌ها شامل ماهیت، شایسته‌سالاری، ابزار اجرایی، موانع ارتباطی و ساختار سازمان‌های مجری بوده‌اند. مهم‌ترین چالش‌ها، ضعف در نظام شایسته‌سالاری، ساختارهای سیاسی و مدیریتی ناکارآمد، و عدم درک مشترک از فناوری‌های نوین تشخیص داده شدند. تحقق تعالی منابع انسانی در عصر دیجیتال مستلزم بازطراحی ساختارهای اجرایی، ارتقاء نظام شایسته‌محور، توسعه ارتباطات بین‌سازمانی، و توانمندسازی فناورانه منابع انسانی است. پیشنهاد می‌شود که سیاست‌گذاران با اتخاذ رویکردی یکپارچه، زمینه‌های تحول دیجیتال را در تمامی سطوح منابع انسانی فراهم سازند.

کلیدواژه‌گان: تعالی منابع انسانی، تحول دیجیتال، تحلیل مضمون، منابع انسانی دیجیتال، ساختار سازمانی، شایسته‌سالاری.

نحوه استناددهی: طهوری، علیرضا، پایدارفرد، داود، علوی متین، یعقوب. (۱۴۰۳). شناسایی مؤلفه‌های تعالی منابع انسانی در عصر دیجیتال. نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱۱(۱)، ۲۰۶-۲۲۲.

مقدمه

تحولات شگرف فناوری اطلاعات و ارتباطات در دهه‌های اخیر منجر به ایجاد پارادایم جدیدی در مدیریت منابع انسانی شده است؛ پارادایمی که دیگر بر فرایندهای سنتی و دیدگاه‌های مکانیکی تکیه ندارد، بلکه بیش از هر زمان دیگر بر توانمندسازی دیجیتال، داده‌محوری، و انعطاف‌پذیری تمرکز دارد. در این میان، ظهور هوش مصنوعی، یادگیری ماشین، و تحلیل‌های پیش‌بین در حوزه منابع انسانی، فصل تازه‌ای از تعامل میان فناوری و سرمایه انسانی را گشوده است؛ به‌گونه‌ای که بسیاری از سازمان‌ها با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، فرآیندهای جذب، نگهداشت، آموزش، ارزیابی عملکرد و حتی طراحی مسیر شغلی را متحول کرده‌اند (Shenbhagavadivu et al., 2024; Subrahmanyam, 2025). این تحول نه تنها ابزارهای مدیریتی را به‌روز کرده، بلکه باعث شکل‌گیری ساختارهای نوین در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی منابع انسانی نیز شده است (Dadheech, 2024; Vadithe & Kesari, 2025).

در این چارچوب، مفهوم "تعالی منابع انسانی" نیز دچار بازتعریف شده و دیگر صرفاً به کارآمدی و اثربخشی محدود نمی‌شود، بلکه ابعادی نظیر چابکی سازمانی، ظرفیت انطباق‌پذیری در برابر تغییر، یادگیری فناورانه، و توانمندسازی دیجیتالی را نیز در بر می‌گیرد (Dahlani et al., 2025; Indradevi et al., 2024). مدل‌های سنتی مدیریت منابع انسانی، که مبتنی بر بوروکراسی و تمرکز بودند، دیگر پاسخگوی نیازهای سازمان‌های هوشمند و دانش‌محور امروزی نیستند. به‌جای آن، مفاهیم جدیدی چون منابع انسانی ۴.۰، منابع انسانی چابک، و تحلیل‌محوری در تصمیم‌سازی‌ها، جایگزین شده‌اند (Kanade, 2025; Pande et al., 2024).

با وجود این پیشرفت‌ها، پیاده‌سازی عملی تعالی منابع انسانی در عصر دیجیتال با موانع و چالش‌های متعددی مواجه است. فقدان زیرساخت‌های فناورانه، مقاومت ساختاری و فرهنگی، ضعف در دانش تحلیل داده‌ها، و نیز ناهماهنگی بین سیاست‌گذاران و مجریان از جمله این موانع هستند (Al-Qassem, 2025; Karuppannan et al., 2024). به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، ساختارهای سنتی در سازمان‌ها هنوز قدرت غالب هستند و گاه به جای تسهیل فرآیندهای تعالی، به مانعی جدی در مسیر تحول تبدیل می‌شوند. این موضوع باعث می‌شود که درک و اجرای مفاهیم نوین منابع انسانی مانند HR Analytics، HR ۴.۰ یا E-HRM با کندی مواجه شود (L, 2025; Sonar & Pandey, 2023).

از سوی دیگر، مطالعات متعدد تأکید دارند که استفاده از فناوری به‌تنهایی نمی‌تواند به تعالی منجر شود، مگر اینکه با رویکردهای مدیریتی نوین، نظام‌های انگیزشی مناسب، و فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری همراه باشد (Pak et al., 2024; Schulz et al., 2024). بدین ترتیب، تحقق تعالی منابع انسانی در عصر دیجیتال، نیازمند نگاهی کل‌نگر به ساختارهای قانونی، اقتصادی، اجتماعی و سازمانی است. علاوه بر این، تعریف شاخص‌های ارزیابی دقیق، شناسایی مؤلفه‌های مؤثر، و تعامل مستمر میان ذی‌نفعان داخلی و خارجی نیز ضروری است (Ghlichlee, 2024; Tuli, 2023).

مروری بر ادبیات حوزه منابع انسانی نشان می‌دهد که مدل‌های تعالی، معمولاً بر پایه سه محور اصلی طراحی می‌شوند: محیط اجرای تعالی (شامل بسترهای سیاسی، حقوقی، مدیریتی و اقتصادی)، فضای منابع انسانی (دربگیرنده نظام‌های جذب، ارتقا، ارزیابی و انگیزش)، و مؤلفه‌های فناوری‌محور (مانند استفاده از هوش مصنوعی، تحلیل داده‌های کلان، و اتوماسیون فرآیندها) (Jangam, 2024; Tretiakov et al., 2023; Westover, 2025). ترکیب بهینه این محورها می‌تواند زمینه‌ساز تحقق مدل‌های بومی‌شده تعالی منابع انسانی در سطح کلان و خرد سازمانی گردد.

در این میان، تغییر نگرش مدیران ارشد نسبت به فناوری و منابع انسانی، نقشی کلیدی در موفقیت این گذار ایفا می‌کند. مدیرانی که هنوز با دیدگاه‌های اقتدارگرایانه و متمرکز به منابع انسانی می‌نگرند، نمی‌توانند تحول دیجیتال را به‌درستی هدایت کنند و ممکن است موجب انحراف در سیاست‌گذاری‌ها شوند (Kumar, 2025; Rana, 2023). از سوی دیگر، سازمان‌هایی که در راهبردهای خود به داده‌محوری و تصمیم‌سازی فناورانه توجه داشته‌اند، موفق‌تر توانسته‌اند فرآیندهای منابع انسانی را با اهداف راهبردی سازمان همراستا کنند (Kachalla & Adamu, 2024; Vashisht et al., 2023).

بنابراین، یکی از ضروری‌ترین گام‌ها در مسیر تحقق تعالی منابع انسانی، شناسایی دقیق و علمی مؤلفه‌های مؤثر در این فرایند است؛ مؤلفه‌هایی که می‌توانند بر اساس شواهد تجربی و نظری استخراج شده و به‌عنوان مبنای مدل‌های اجرایی مورد استفاده قرار گیرند. پژوهش حاضر در پاسخ به همین نیاز، با بهره‌گیری از روش‌شناسی کیفی و تحلیل مضمون، درصدد شناسایی مؤلفه‌های تعالی منابع انسانی در عصر دیجیتال است تا بتواند الگویی مفهومی و کاربردی برای سیاست‌گذاران، مدیران سازمان‌ها و متخصصان حوزه منابع انسانی ارائه نماید.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، از روش تحقیق کیفی با رویکرد تحلیل مضمون استفاده شده است که ماهیتی اکتشافی دارد و برای شناسایی مؤلفه‌های تعالی منابع انسانی در عصر دیجیتال به‌کار گرفته شد. مشارکت‌کنندگان این مطالعه، خبرگان دانشگاهی، متخصصان حوزه منابع انسانی و فعالان عرصه هوش مصنوعی بودند که به‌صورت هدفمند و با توجه به مسأله و هدف پژوهش انتخاب شدند. انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس معیارهایی نظیر تخصص، تجربه و اشراف بر حوزه پژوهش انجام گرفت. این نمونه‌گیری از نوع غیراحتمالی هدفمند بوده که هدف آن تعمیم آماری نیست، بلکه دستیابی به غنای اطلاعاتی و درک عمیق از پدیده مورد مطالعه است. از آنجا که در پژوهش‌های کیفی قانون مشخصی برای تعداد نمونه وجود ندارد، مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که اشباع نظری حاصل گردد؛ به‌طوری‌که پس از انجام ۱۲ مصاحبه و مشاهده تکرار در مضامین، پژوهشگر به این نتیجه رسید که اطلاعات جدیدی از مشارکت‌کنندگان قابل استخراج نیست. پس از آن، برای تکمیل و تأیید نهایی یافته‌ها، پژوهشگر مجدداً به‌صورت حضوری و غیرحضوری با کلیه خبرگان ارتباط برقرار کرد و اطلاعات جمع‌آوری شده را به‌روزرسانی نمود.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و عمیق با خبرگان بود. برای اجرای مطلوب این ابزار، ابتدا مطالعات مقدماتی گسترده‌ای با استفاده از منابع علمی معتبر صورت گرفت تا پژوهشگر آمادگی کامل جهت هدایت مصاحبه‌ها را کسب کند. در فرایند مصاحبه، توجه ویژه‌ای به اصول مصاحبه کیفی شامل گوش دادن فعال، طرح سؤالات باز، عدم هدایت مصاحبه‌شونده، پرهیز از سؤالات القایی و رعایت زمان مصاحبه شد. سؤالات مصاحبه براساس پیشینه نظری و مطالعات فصل دوم طراحی گردید و در دو دسته کلی شامل سؤالات مقدماتی و سؤالات اصلی تنظیم شد. این سؤالات شامل محورهای چون مدل تعالی منابع انسانی در عصر دیجیتال، مضامین اصلی و مشترک، موضوعات و الگوهای معنایی، نتایج حاصل از پیاده‌سازی مدل و اقدامات لازم برای توسعه زیرساخت‌های مرتبط بودند. در طی مصاحبه‌ها، پژوهشگر از عبارات و پرسش‌های پیگیرانه مانند «می‌توانید بیشتر توضیح دهید؟» برای تعمیق در موضوع استفاده کرد و در صورت انحراف از موضوع اصلی، مصاحبه را با سؤالات ساخت‌دهنده به مسیر اصلی بازگرداند. پروتکل مصاحبه شامل اطلاعات فردی و هشت سؤال اصلی بود که به‌طور مستقیم در جهت شناسایی مؤلفه‌های تعالی منابع انسانی در عصر دیجیتال طراحی شده‌اند.

فرآیند تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون انجام شد. در ابتدا داده‌های گردآوری شده از طریق مصاحبه، به‌صورت دستی و با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی NVivo تحلیل شدند. کدگذاری داده‌ها در سه مرحله باز، محوری و انتخابی صورت گرفت که بر اساس رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شد. برای افزایش اعتبار پژوهش، از تکنیک‌های زاویه‌بندی داده‌ها (مثلث‌سازی)، کنترل اعضا و ارزیابی مبتنی بر مقبولیت استفاده شد. پژوهشگر در حین کدگذاری، داده‌ها را به‌صورت مقایسه مداوم با مفاهیم جدید تحلیل می‌کرد و همین رویکرد در مراحل بالاتر تحلیل مضمون نیز رعایت شد. به‌منظور سنجش روایی کیفی، از استراتژی‌هایی چون استفاده از منابع مختلف برای انسجام مضامین، بازخوردگیری از مشارکت‌کنندگان، توصیف غنی و تفصیلی داده‌ها، تبیین نقش پیش‌فرض‌های محقق در تحلیل، شناسایی داده‌های منفی، صرف زمان کافی در میدان پژوهش، بهره‌گیری از جمع‌آوری داده توسط هم‌تایان و ارزیابی کل پژوهش توسط ممیز خارجی استفاده شد. پایایی تحلیل نیز با محاسبه ضریب توافق بین کدگذاران بررسی شد که مقدار آن ۲/۸۳ درصد به‌دست آمد و این نشان از اعتمادپذیری بالای یافته‌ها دارد.

یافته‌ها



یافته‌های این پژوهش بر پایه تحلیل مضمون تنظیم شده‌اند و شامل دو زیربخش اساسی هستند: کدگذاری و تحلیل مضامین، و شبکه مضامین. این دو بخش فرایند کیفی پژوهش را از مرحله استخراج داده تا دستیابی به چارچوب مفهومی نهایی، به صورت تفصیلی بیان می‌کنند.

در بخش کدگذاری، ابتدا تمامی مصاحبه‌ها به‌طور کامل مورد بررسی و مطالعه قرار گرفتند و بخش‌هایی که ارتباطی با موضوع نداشتند کنار گذاشته شدند. سپس فرایند اصلی کدگذاری آغاز شد. در این فرایند، پژوهشگر با در نظر گرفتن مفهوم کلی تعالی منابع انسانی در عصر دیجیتال، بخش‌هایی از متن مصاحبه‌ها را که به صورت آشکار یا ضمنی به این مفهوم اشاره داشتند، مشخص نمود. به هر بخش متنی که دارای محتوای معنادار بود، کدی اختصاص داده شد و این کدها در کنار همان متن مصاحبه ثبت گردیدند. به موازات این اقدام، فایلی جداگانه جهت ذخیره‌سازی نام کدها ایجاد شد تا امکان رجوع مداوم به آن و کنترل روند تکرار یا تمایز مفهومی کدها فراهم گردد. در مواردی که بخش جدیدی از مصاحبه در فایل اصلی کدها وجود نداشت، کدی تازه برای آن تعریف شد و به فهرست اضافه گردید. پس از پایان مرحله کدگذاری دستی، داده‌ها وارد نرم‌افزار **Nvi vo** شدند. در این مرحله، برای هر مصاحبه و بر اساس کارکردهای مفهومی مشخص، پوشه‌هایی در نرم‌افزار ایجاد گردید و کدهای مربوطه به آن منتقل شد. طی این روند، مصاحبه‌ها چندین بار بازخوانی شدند تا از دقت و جامعیت کدگذاری اطمینان حاصل شود. کدهایی که نامرتبط تشخیص داده شدند، حذف شدند و در مقابل، بخش‌های تازه‌ای که در بازبینی‌ها شناسایی شدند، به‌طور مجدد کدگذاری شدند. در مجموع در ابتدا ۳۴۶ کد استخراج گردید، اما پس از بازبینی و پالایش نهایی، تعداد ۱۲۹ کد به عنوان کد نهایی در نظر گرفته شد که از میان آن‌ها، ۲۱۷ مورد به عنوان کدهای مشترک در نظر گرفته شدند. برای بررسی پایایی این بخش از پژوهش، از فرمول هولستی استفاده شد که بر اساس آن شاخص **PAO** برابر با ۰.۸۳۴ محاسبه شد. این مقدار حاکی از پایایی قابل توجه و قابلیت اعتماد بالای کدگذاری کیفی است.

پس از تکمیل فرایند کدگذاری، مرحله تحلیل مضامین آغاز گردید. در این مرحله، ابتدا کدهایی که از نظر مفهومی شباهت‌هایی با یکدیگر داشتند، در کنار هم قرار گرفته و مضامین پایه را شکل دادند. با انجام این کار، پژوهشگران دریافته‌اند که برخی کدها دارای سطحی بالاتر از سایرین هستند و می‌توان آن‌ها را به کدهای خردتر و جزئی‌تر تقسیم نمود. لذا فرایند تحلیل مجدداً به کدهای سطح بالا بازگشت و با تجزیه آن‌ها به واحدهای کوچکتر، مضامین پایه دقیق‌تری استخراج شد. پس از آن، برای هر یک از این مضامین پایه، نامی متناسب با محتوای آن انتخاب گردید. در گام بعد، مضامین پایه‌ای که نزدیکی معنایی بیشتری با یکدیگر داشتند، در یک گروه دسته‌بندی شدند و مضامین سازمان‌دهنده را تشکیل دادند. این مضامین سازمان‌دهنده، سطوح میانی تحلیل مضمون را شامل می‌شوند و نقش پیوندی میان مضامین پایه و مضامین کلی‌تر دارند. در نهایت، مضامین سازمان‌دهنده با ترکیب و انسجام میان خود، به مضامین فراگیر منتهی شدند که لایه نهایی تحلیل را در پژوهش حاضر تشکیل می‌دهند و چارچوب مفهومی نهایی مدل تعالی منابع انسانی در عصر دیجیتال را نمایان می‌سازند.

جدول ۱. مضامین مرتبط با مؤلفه فضای اجرای تعالی منابع انسانی در نرم‌افزار **Nvi vo** (کدگذاری و تحلیل مضمون)

مضامین سازمان‌دهنده	مضمون پایه	کدها
ماهیت	شرایط سیاسی	اجماع‌ها مبتنی بر یارگیری نه کارآیی سیاسی شدن سازمان و رفتار مدیران در برخورد با مسائل زد و بندهای سیاسی در حوزه تصمیم‌گیری منابع انسانی
	شرایط اقتصادی	دلالتی سیستمی در سازمان
	موانع حقوقی	تصمیمات کمیسیون‌های علمی بدون حضور مؤثر نمایندگان پارک علم و فناوری استفاده از عبارات دوجوهی (منصفانه - غیرمنصفانه - موجه - غیرموجه) در دعاوی حقوقی
	موانع قانونی	عدم تناسب برخی از احکام قاچاق با اصول تجارت جهانی عدم الزامات قانونی جهت حمایت از تولیدکننده و مصرف‌کننده
	موانع انسانی	تفسیر متفاوت از اجرای قانون نظام صنفی کمبود زیرساخت‌های هوش مصنوعی فساد اداری مجریان عدم احساس مسئولیت پایین بودن انگیزه کارکنان

نداشتن دیدگاه آینده‌نگر	موانع مدیریتی
بی‌ثباتی مدیریتی در بخش دولتی	
تعارض منافع مدیران با برنامه‌های اجرایی	
فقدان نظام مشارکت و استفاده از عقاید دیگران	موانع مذاکره‌ای
عدم مذاکره مؤثر مدیران با حوزه‌های اجرایی	
بحران‌های منطقه‌ای	تحریم‌های بین‌المللی
شرایط تحریم و نظام‌های سلطه در مدیریت بخش بازرگانی	
عدم تنظیم قراردادهای تجاری به لحاظ شرایط تحریم	
افزایش تحریم‌های کالایی - بیمه‌ای - مالی	
میل به سود بیشتر و کاهش کمیت و کیفیت در محیط کسب‌وکار	بازدارندگی محیطی
ریسک پایین تجار در محیط‌های رقابتی	
عدم پاسخگویی نسبت به اتفاقات و کاستی‌های محیط	عدم تطبیق مقررات با شرایط محیطی
بی‌توجهی به شرایط محیط‌های پیرامونی کسب‌وکارهای نوین	
برخی از مدیران اجرایی فاقد دانش تخصصی تجارت خارجی و آشنایی با قراردادها هستند	فناوری
در دولت، شیوه انتقال فناوری در مجریان کندتر است	
عدم استفاده از ارزش‌های دیجیتال در مبادلات بازرگانی	روش‌های منسوخ
کندی روند مراحل انجام کار و عدم الکترونیکی شدن برخی از این فرایندها	
فقدان خط‌مشی‌ها و سیاست‌های جامع در حوزه بازرگانی	تدوین
فاصله در تدوین و اجرا	
فقدان ساختار اجرایی مناسب برای خط‌مشی‌گذاری	ساختار قانون‌گذاری هوشمند
ساختار نامنظم در تعیین استراتژی‌ها	
واگذاری مدیریت‌های درآمدزا به وابستگان	عامل ذی‌نفعان وابسته
پایین بودن ریسک اجرایی	
تشتت آرا در دعوای تجاری به علت عدم تعریف واژه‌ها	
بی‌تفاوتی نسبت به اتفاقات و شرایط کار	ارزیابی و کنترل
کاهش نظارت بر ضوابط قانونی	
بی‌تعهدی دولت در سال پایان عملکرد	فقدان نهادهای نظارتی
ناتوانی در پاسخگویی به حل مشکلات اصناف	ناکارآمدی سیستم
فساد اداری مجریان	
عضویت در گروه‌بندی‌های سیاسی	زد و بندهای سیاسی
ضعف سیستمی نهادهای کنترلی	
غیر شفاف بودن	عضویت در حلقه‌های فساد
پرهزینه بودن	فساد سیستمی
پیچیده بودن	
ناآطمینانی	

همان‌گونه که در جدول ارائه‌شده مشاهده می‌شود، تحلیل داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها منجر به شناسایی مضامین متعددی شد که در قالب پنج بعد اصلی برای تبیین فضای اجرای تعالی منابع انسانی در عصر دیجیتال طبقه‌بندی گردیده‌اند. این مضامین در سه سطح پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر سازماندهی شده‌اند و از تجمیع کدهای هم‌معنا به‌دست آمده‌اند. مضامین فراگیر نهایی شامل ماهیت، محیط، فناوری، تدوین، و ارزیابی و کنترل تعالی منابع انسانی هستند.

در بعد ماهیت تعالی منابع انسانی، مجموعه‌ای از مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده‌اند که نشان‌دهنده چالش‌هایی چون شرایط سیاسی و اقتصادی، موانع حقوقی و قانونی، و موانع انسانی، مدیریتی و مذاکره‌ای هستند. کدهایی چون «سیاسی شدن سازمان»، «دلالتی سیستمی»، «تعارض منافع»، «فقدان نظام مشارکتی» و «فساد اداری مجریان» در این

دسته قرار دارند. این بعد با پوشش ۷/۳۶ درصدی از کل کدهای بازدارنده، بیشترین سهم را به خود اختصاص داده و نشان‌دهنده آن است که مسائل ساختاری و درونی سازمان‌ها و نهادها، اصلی‌ترین مانع در مسیر تحقق تعالی منابع انسانی در کشور هستند.

ارزیابی و کنترل تعالی منابع انسانی دومین بعد مهم شناسایی شده است که شامل مضامینی نظیر «فقدان نهادهای نظارتی»، «ناکارآمدی سیستم»، «فساد سیستمی» و «عدم شفافیت» می‌باشد. ضعف در سازوکارهای پایش، فقدان پاسخگویی مؤثر، پیچیدگی و هزینه‌بر بودن نظام کنترلی و نیز وابستگی و بی‌تعهدی مجریان از جمله موضوعات مطرح در این بخش هستند. این بعد ۵/۲۴ درصد از کدهای استخراج شده را در بر می‌گیرد و گویای آن است که در غیاب ارزیابی دقیق و کنترل اثربخش، فرآیندهای تعالی در مرحله اجرا با چالش‌های اساسی مواجه می‌گردند.

بعد سوم، محیط تعالی منابع انسانی است که مضامین آن عمدتاً حول محور تحریم‌های بین‌المللی، ریسک‌های محیطی و عدم تطبیق مقررات با شرایط پیرامونی کسب‌وکارها شکل گرفته‌اند. این موضوعات دربردارنده کدهایی مانند «افزایش تحریم‌ها»، «عدم تنظیم قراردادهای بر مبنای شرایط تحریم»، «کاهش کیفیت در محیط کسب‌وکار» و «پاسخگو نبودن در برابر تغییرات محیطی» می‌باشند. این بعد با ۳/۱۶ درصد از کدهای بازدارنده، به عنوان بعدی تأثیرگذار اما کمتر از دو بعد اول در ادراک مشارکت‌کنندگان مورد شناسایی قرار گرفته است.

در بعد فناوری تعالی منابع انسانی، مضامین شناسایی شده شامل به‌روز نبودن دانش و شبکه اطلاعاتی کارکنان، استفاده نکردن از فناوری‌های نوین مانند ارز دیجیتال، و کندی روند الکترونیکی شدن فرایندهای اجرایی می‌باشد. این بعد ۸ درصد از کل کدها را به خود اختصاص داده و نشان می‌دهد که تأخیر در ورود به فناوری‌های نوین و کندی روند دیجیتالی‌سازی، به‌عنوان مانعی مهم ولی با سهم محدودتر نسبت به سایر ابعاد در مسیر تعالی منابع انسانی محسوب می‌شود.

در نهایت، بعد تدوین تعالی منابع انسانی با سهم ۳/۱۴ درصدی، شامل مضامینی نظیر فرآیندهای معیوب جذب و استخدام، ساختار ضعیف قانون‌گذاری، نفوذ ذی‌نفعان وابسته در مدیریت و نبود سیاست‌گذاری جامع است. کدهایی نظیر «فقدان ساختار اجرایی مناسب»، «تشتت آرا در دعوای تجاری» و «فاصله در تدوین و اجرا» در این گروه قرار دارند که گویای چالش‌های عمده در مرحله سیاست‌گذاری و طراحی استراتژیک منابع انسانی در فضای دیجیتال هستند.

جدول ۲. مضامین مرتبط با مؤلفه فضای منابع انسانی در نرم‌افزار Nvi vo (کدگذاری و تحلیل مضمون)

مضامین سازمان‌دهنده	مضمون پایه	کدها
عملکردی	تعطل در فرایندها	سیکل طولانی در انجام خدمات منابع انسانی ساختار فرسوده در عملیات بخش منابع انسانی و شرکت‌های دولتی وابسته مقطعی بودن برنامه‌های عملکردی برای حل مشکلات مشکلات در فرایند تأمین و تولید و توزیع بخش منابع انسانی ناپایداری قیمت‌ها
	عدم مشارکت	عدم رغبت در برنامه‌های تأمین مالی و گشایش اعتبار اسنادی فقدان اعتماد عمومی به سرمایه‌گذاری در بخش تولید و منابع انسانی
	دلالتی سیستمی	وجود شبکه‌های مافیایی در تجارت و منابع انسانی انحصار دولتی و تصدی‌گری بنگاه‌ها توسط شرکت فناورانه
هدف‌گذاری	اهداف غیر واقعی	عدم انعطاف قوانین بازرگانی در شرایط اقتصادی خاص غیرعملیاتی شدن برنامه‌های بلندمدت با تغییر شرایط راهبردهای غیرمشخص و اختصاص اولویت‌های متعارض
	فقدان زنجیره اطلاعات	عدم هم‌افزایی در مدیریت عملکرد نظام تجاری اقدامات پراکنده برای تحقق اهداف
	فقدان مدیریت یکپارچه اقتصادی	ابزارهای وصول مطالبات حقوق بازرگانی به شیوه مستقیم لحاظ نکردن ابزارهای تشویقی در پرداخت‌های داوطلبانه ناهمسویی ابزار اجرا
ابزار اجرایی	عدم استفاده از ابزارهای تشویقی	اعمال نظر و تشخیص کارشناس، زمینه فساد را ایجاد می‌کند
	فساد در مراحل حقوق بازرگانی	

تفسیر متفاوت در اعمال بخشودگی‌ها		
بی‌انضباطی در اجرای سیاست‌های مالی بخش بازرگانی	عدم انعطاف در قوانین وصول	
ضعف قوانین حمایتی		
کافی نبودن ضوابط حمایت از تجار در شرایط کرونایی		
راهبرد غیرمشفخص و اولویت‌های متعارض		
بی‌تفاوتی نسبت به اتفاقات و انحرافات در محیط کسب‌وکار	ناکارآمدی نهادهای نظارتی	کنترل
بی‌تعهدی دولت در سال‌های پایان عملکرد		
تعارض منافع مدیران بازرگانی در برنامه‌های اجرایی		
فقدان اختیار لازم در مجریان	مدیریت عامرانه	
عدم وجود گفت‌وگو مشترک با سایر دستگاه‌های اقتصادی و بخش خصوصی		
سوء رفتار شغلی مدیران در تشدید بدبینی در سرمایه‌های اجتماعی		
توجه به ارزیابی‌های صوری مدارک به جای ارزیابی عینی و واقعی	سازوکار نامناسب ارزیابی	
سفارشی شدن برخی از ارزیابی‌های تعیین قیمت نهادها		
ایجاد رعب و وحشت در بروکراسی نظارت		
بی‌ثباتی مدیریتی و غیر تخصصی بودن انتصابات	تغییر مستمر مدیریت بازرگانی	شایسته‌سالاری
فقدان بانک اطلاعات کارآمد مدیران		
فقدان نظام جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در سازمان		
بی‌تفاوتی از نتایج مثبت یا منفی انجام کار	فقدان نظام شایسته‌پروری	
عدم احساس مسئولیت		
بی‌تعهدی مدیران و کارکنان نسبت به کار و محیط پیرامون		
بی‌انضباطی در نحوه صادرات توسط گروه‌های ویژه و ذی‌نفوذ	جابجایی حزبی و گروهی	
استفاده نکردن از نخبگان		
تصویب لوایح قانون تجارت بدون توجه به مخاطب (بخش خصوصی و اتاق بازرگانی)		
اعمال نفوذ در مزایده‌های خرید از شرکت‌های بازرگانی		
تغییرات پست‌های حساس به صورت اتوبوسی	نداشتن دیدگاه آینده‌نگر	
تغییر مدیریت شرکت‌های وابسته بازرگانی بر اساس قرابت و دوستی‌ها		
انجام فعالیت‌های اقتصادی زودبازده و تبلیغاتی		

مطابق جدول فوق، تحلیل مضمون‌های مرتبط با مؤلفه فضای منابع انسانی نشان می‌دهد که این حوزه دارای پنج بُعد اصلی عملکردی، هدف‌گذاری، ابزار اجرایی، کنترل و شایسته‌سالاری است. این ابعاد حاصل ترکیب مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه‌ای هستند که از طریق فرآیند کدگذاری و تحلیل مضمون در نرم‌افزار Nvivo از داده‌های مصاحبه‌ها استخراج گردیده‌اند.

در بُعد شایسته‌سالاری، که با ۸/۲۹ درصد بیشترین فراوانی را در میان مضامین به خود اختصاص داده است، چالش‌هایی نظیر بی‌ثباتی در مدیریت، فقدان نظام جانشین‌پروری، نبود بانک اطلاعاتی مدیران کارآمد، اعمال نفوذ در انتصابات، جابجایی‌های حزبی و عدم استفاده از نخبگان مورد توجه قرار گرفته است. این بعد به‌روشنی ضعف ساختاری در انتصاب‌ها و عدم توجه به معیارهای شایسته‌محور در مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد و تأثیر قابل‌توجهی بر ناپایداری نظام مدیریتی کشور دارد.

بُعد ابزار اجرایی با ۳/۲۱ درصد از کدها، در مرتبه دوم اهمیت قرار دارد و شامل مضامینی مانند عدم استفاده از ابزارهای تشویقی در وصول مطالبات، اعمال نظر سلیقه‌ای کارشناسان، ضعف قوانین حمایتی و تفسیرهای متفاوت از سیاست‌ها است. در این بعد، ناکارآمدی ابزارها و روش‌های اجرایی و نبود انسجام در پیاده‌سازی سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی از مهم‌ترین عوامل بازدارنده تلقی می‌شوند.

سومین بُعد، عملکردی است که ۲/۱۹ درصد از کدها را در بر می‌گیرد. در این بخش مضامینی مانند تعلل در فرایندهای خدمات‌رسانی، ساختار فرسوده، ناپایداری قیمت‌ها، و نبود مشارکت عمومی در تأمین منابع مالی مورد توجه قرار گرفته‌اند. این مضامین نشان‌دهنده آن هستند که کارکردهای عملیاتی حوزه منابع انسانی با اختلالاتی از جنس ساختاری و اقتصادی مواجه است و سبب کندی و ناکارآمدی در تحقق اهداف کلان می‌شود.

بُعد کنترل نیز با سهم ۲/۱۹ درصد، شامل مضامینی مانند ناکارآمدی نهادهای نظارتی، بی‌تفاوتی دولت در پایان سال مالی، تعارض منافع، مدیریت عامرانه، نبود گفت‌وگو مشترک بین دستگاه‌ها و سازوکارهای صوری در ارزیابی است. این بُعد تأکید دارد که در نبود نظام کنترلی و ارزیابی مؤثر، تحقق تعالی منابع انسانی غیرممکن خواهد بود و فساد اداری و سوءمدیریت به روند غالب تبدیل خواهد شد.

در نهایت، بُعد هدف‌گذاری با سهمی معادل ۶/۱۰ درصد از کل مضامین، کمترین سهم را در میان ابعاد پنج‌گانه به خود اختصاص داده است. مضامینی همچون اهداف غیرواقعی، راهبردهای نامشخص، اولویت‌های متعارض، و فقدان زنجیره اطلاعات در این بخش قرار دارند که نشان‌دهنده چالش‌های مهم در سطح سیاست‌گذاری کلان و راهبری برنامه‌های توسعه منابع انسانی هستند.

جدول ۳. مضامین مرتبط با مؤلفه عصر دیجیتال در نرم‌افزار Nvi vo (کدگذاری و تحلیل مضمون)

مضامین سازمان‌دهنده	مضمون پایه	کدها
شرایط اقتصادی	تمایل برای هزینه نکردن برای تکنولوژی	عدم درک مشترک مفهوم هوش مصنوعی در بخش‌های منابع انسانی اهداف مبهم و شعاری در واحدهای هوشمند قدرت پایین بخش‌های بازرگانی در تحلیل مباحث تکنولوژی عدم شفافیت قوانین اقتصادی عدم وجود نقشه راه اجرایی در شیوه‌های برخورد با متخلفان عدم شفافیت در عملکرد بنگاه‌های شبه‌دولتی فقدان مدیریت یکپارچه در جذب استعدادها بنگاه‌داری دولت در اقتصاد هدف‌گذاری مبهم و غیرواقعی در شرایط اقتصادی
شرایط سیاسی	تبدیل نگرش اقتصادی مدیران به کارکردهای سیاسی	عدم تأمین پیش‌نیاز علمی ناکارآمدی مدیران منابع انسانی در استفاده از روش‌های نوین مدیران اقتصادی قدرت پیاده‌سازی سیاست‌های هوش مصنوعی را ندارند قدرت پایین حل مسئله در صورت عدم اجرای سیاست‌های جذب و استخدام اختلاف نظر در ادراک فساد در جامعه از منظر عصر دیجیتال عدم روابط با دنیای خارج از کشور منجر به عدم جذب سرمایه‌گذاری و تکنولوژی شده است بدبینی در روند مذاکرات تعاملات شبکه‌ای به‌جای ارتباط مؤثر و مستقیم است تنش‌های غیر قابل پیش‌بینی منطقه‌ای عدم استفاده مناسب از ظرفیت‌ها در کاهش آثار منفی به‌منظور کاهش آثار
موانع ارتباطی	ضعف دیپلماسی با کشورهای هدف	تکانه‌های اقتصادی عدم تعریف واکنش‌های هوشمند در برابر اختلال‌های داخلی و خارجی عدم تثبیت نرخ ارز فقدان الزامات قانونی جهت حمایت از تولیدکننده و مصرف‌کننده عدم بسترسازی برای صادرات و تولید توسط پارک‌های علم و فناوری محیط کسب‌وکار و غیر کارآفرین
شرایط تحریم	بحران‌های منطقه‌ای و تأثیر آن بر مبادلات بازرگانی	بروکراسی و تراکم قوانین با ساختاری غیرانعطاف
ساختار مجری	انحصاری و تصدی‌گری دولت در تجارت	

هدف‌گذاری مبهم و ساختار بیمارگونه جذب هدف‌گذاری‌ها تا حدودی اسمی بوده و خبری از عملیاتی شدن نیست تکنولوژی

محورهای اقتصاد مقاومتی دارای ابهام و فاقد هدف‌گذاری در مقاطع زمانی خاص می‌باشند

منابع انسانی و هم‌سو شدن آن با هوش مصنوعی نگرش یکباره و جهادی برای حل مشکلات اقتصادی

لحاظ کردن تاکتیک‌های جنگی با هدف تحقق اهداف جهادی

ضعف دیپلماسی ارتباطی عدم ارتباط مستمر تجار و بازرگانان با سفارتخانه‌ها و کارگزاران اقتصادی

عدم انعقاد پیمان‌های همکاری با کشورهای منطقه

ارتباط ناهماهنگ بین اعضا، کارکنان و مدیران منابع عدم الزام به اجرای تصمیمات ستاد هماهنگی اقتصاد مقاومتی انسانی

عدم وجود روابط مناسب و هماهنگی در اجرای علوم نوین در انگیزش کارکنان

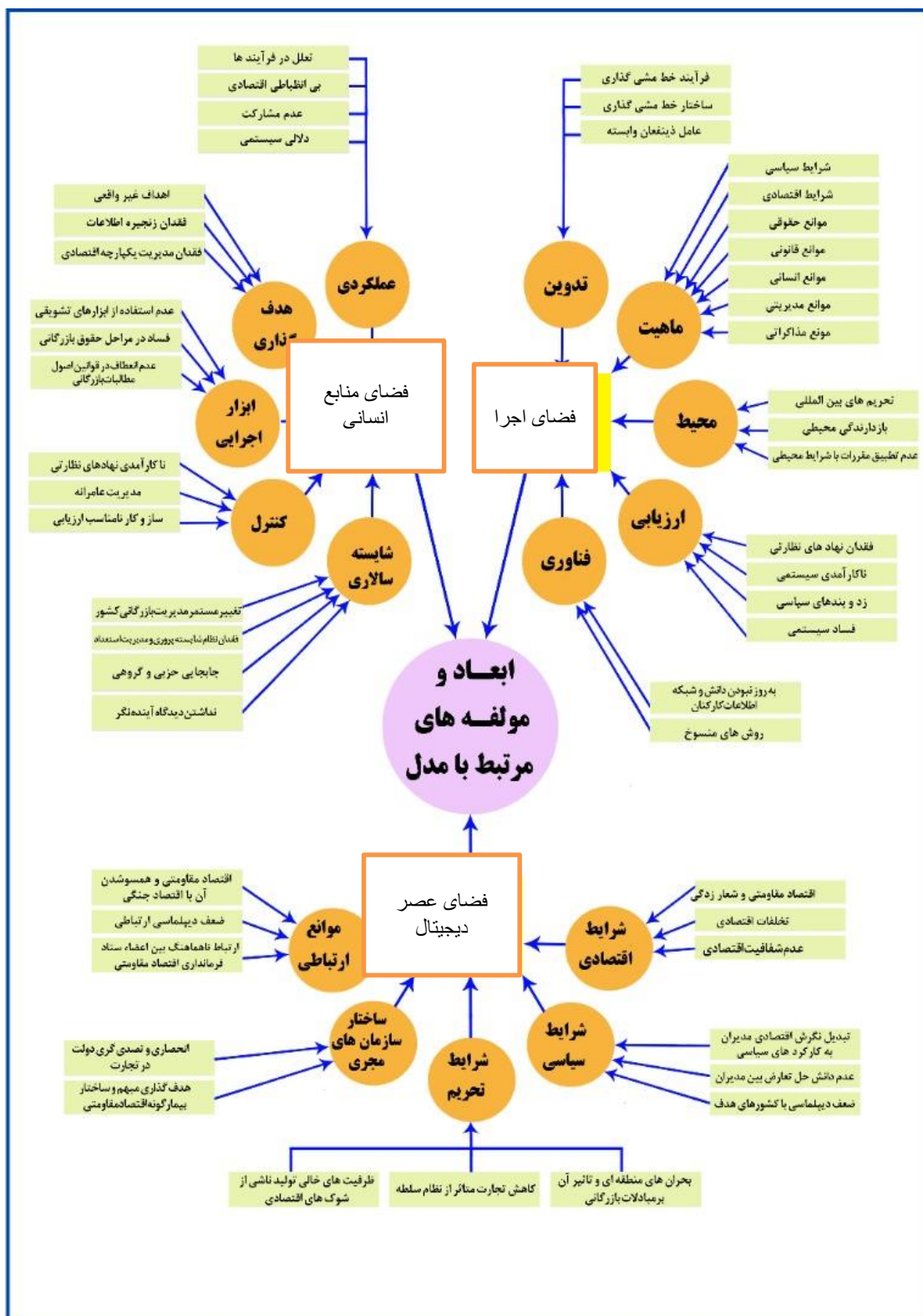
تحلیل مضمون‌های مرتبط با مؤلفه عصر دیجیتال نشان می‌دهد که ادراک و پیاده‌سازی مؤلفه‌های فناوری‌محور در نظام منابع انسانی کشور، تحت تأثیر پنج بُعد اصلی شکل گرفته است: شرایط اقتصادی، شرایط سیاسی، شرایط تحریم، ساختار سازمان‌های مجری، و موانع ارتباطی. این ابعاد از تجمع مضامین پایه‌ای حاصل از مصاحبه‌های عمیق و تحلیل آن‌ها در نرم‌افزار Nvivo به‌دست آمده‌اند و بازتابی از موانع ساختاری و ادراکی موجود در تحقق تعالی منابع انسانی مبتنی بر فناوری‌های نوین در کشور می‌باشند.

شرایط اقتصادی با دارا بودن ۲/۱۹ درصد از کل کدهای مربوط به مؤلفه عصر دیجیتال، مهم‌ترین بعد شناسایی‌شده در این زمینه است. مضامین این بعد شامل عدم تمایل به هزینه‌کرد برای تکنولوژی، قدرت پایین تحلیل در واحدهای تجاری نسبت به فناوری، اهداف مبهم در واحدهای هوشمند، تخلفات اقتصادی، عدم شفافیت عملکردی و نبود مدیریت یکپارچه در جذب استعدادها هستند. این مضامین به‌خوبی نشان می‌دهند که فضای اقتصادی کشور هنوز آمادگی کافی برای پذیرش زیرساخت‌های فناورانه ندارد و نگرش‌های حاکم بیشتر ماهیت شعاری دارند تا عملیاتی.

شرایط سیاسی با سهم ۱۷ درصدی از مضامین، دومین بعد پررنگ محسوب می‌شود. مضامینی مانند ناکارآمدی مدیران در استفاده از روش‌های نوین، تبدیل نگرش اقتصادی به عملکرد سیاسی، عدم دانش حل تعارض در میان مدیران و اختلاف ادراک از فساد در جامعه، در این بخش قرار می‌گیرند. این یافته‌ها بر آن دلالت دارند که سیاست‌زدگی، مانع بزرگی بر سر راه بهره‌گیری از ابزارهای هوشمند در نظام منابع انسانی است و نگاه غالب هنوز بر پایه ملاحظات قدرت و نه کارآمدی بنا شده است.

شرایط تحریم و موانع ارتباطی، هرکدام با سهم ۸/۱۲ درصدی در رتبه بعدی قرار می‌گیرند. در بعد تحریم، مضامینی همچون بحران‌های منطقه‌ای، کاهش تجارت، تثبیت‌ناپذیری نرخ ارز و ظرفیت خالی تولید به‌دلیل شوک‌های اقتصادی بررسی شده‌اند. در حالی که در بعد موانع ارتباطی، ضعف دیپلماسی، ارتباطات ناکارآمد با سفارتخانه‌ها، نبود ارتباط بین تجار و نهادهای بین‌المللی، و نبود هماهنگی بین کارکنان و مدیران در پیاده‌سازی فناوری‌های انگیزشی مورد توجه قرار گرفته است. این دو بعد نشان‌دهنده تأثیر گسترده سیاست‌های کلان و ناتوانی در برقراری تعاملات اثربخش با جهان پیرامون در روند دیجیتالی‌سازی منابع انسانی می‌باشند.

در نهایت، بعد ساختار سازمان‌های مجری با سهم ۵/۸ درصد، کمترین میزان کدها را به خود اختصاص داده و بیشتر بر موضوعاتی مانند انحصار دولتی، بوروکراسی ناکارآمد، ساختارهای غیرمنعطف، و هدف‌گذاری‌های نامشخص و فاقد رویکرد عملیاتی تمرکز دارد. این بعد نشان می‌دهد که در سازمان‌های مسئول، ساختارها و الگوهای مدیریتی سنتی همچنان غالب بوده و آمادگی لازم برای پذیرش تحولات دیجیتال وجود ندارد.



شکل ۱. شبکه مضامین مؤلفه های مدل تعالی منابع انسانی در عصر دیجیتال در نرم افزار NVivo

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد که تعالی منابع انسانی در عصر دیجیتال در سه مؤلفه کلیدی قابل بررسی است: فضای اجرای تعالی منابع انسانی، فضای منابع انسانی، و فضای عصر دیجیتال. تحلیل مضامین نشان داد که بیشترین تمرکز بر چالش‌های موجود در فضای اجرای تعالی منابع انسانی است؛ جایی که ساختارهای سیاسی، مدیریتی، قانونی و اقتصادی همچنان مانعی عمده در مسیر تحقق تعالی محسوب می‌شوند. حدود ۳۸ درصد از کدهای نهایی به این مؤلفه اختصاص داشتند که نشان‌دهنده اولویت ذهنی و تجربی خبرگان نسبت به مشکلات ساختاری و اجرایی موجود است. این یافته با پژوهش‌های پیشین در سطح بین‌المللی هم‌راستا است که تأکید می‌کنند بدون اصلاح زیرساخت‌های اجرایی، تحول دیجیتال در منابع انسانی با چالش‌های جدی روبه‌رو خواهد بود (Kanade, 2025; Pande et al., 2024).

در مؤلفه فضای منابع انسانی نیز که ۴/۳۶ درصد از کل کدها را دربر گرفت، مضامینی همچون ضعف در نظام شایسته‌سالاری، نبود ابزارهای تشویقی، تعلل در فرآیندها، و نبود هماهنگی میان هدف‌گذاری و عملکرد شناسایی شد. در این بخش، مهم‌ترین بعد، فقدان نظام شایسته‌محور در مدیریت منابع انسانی بود. این مسئله که بیشترین سهم مضامین این بخش را به خود اختصاص داده بود، نمایانگر آن است که سازمان‌های ایرانی در انتصابات، توسعه فردی و پرورش استعدادها، بیشتر به روابط غیررسمی، جابجایی‌های سیاسی، و نبود نظام جانشین‌پروری مبتلا هستند. این یافته‌ها با مطالعات انجام‌شده در حوزه چالش‌های عملیاتی منابع انسانی در محیط‌های توسعه‌نیافته مطابقت دارد (Rana, 2023; Sonar & Pandey, 2023). همچنین، پژوهش‌هایی همچون مطالعه Westover (۲۰۲۵) بر لزوم بازتعریف ساختارهای آموزشی و پرورشی منابع انسانی در تطابق با رویکردهای دیجیتال و شایسته‌سالاری تأکید دارند (Westover, 2025).

در مؤلفه سوم، یعنی فضای عصر دیجیتال، که ۶/۲۵ درصد از کدهای پژوهش را دربر داشت، ابعاد گوناگونی همچون شرایط اقتصادی، سیاسی، تحریم‌ها، ساختار سازمان‌های مجری و موانع ارتباطی شناسایی گردید. سهم کمتر این مؤلفه نسبت به دو مؤلفه دیگر، احتمالاً نشان‌دهنده آن است که فضای فناورانه در ایران هنوز به‌عنوان یک اولویت اصلی در ذهن تصمیم‌گیران و مجریان منابع انسانی تثبیت نشده است. با این حال، مضمون‌های این مؤلفه تأکید داشتند که نبود دیپلماسی فناورانه، عدم ارتباط با فضای بین‌الملل، و نبود درک مشترک از فناوری‌هایی نظیر هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها، موانع اصلی تحول دیجیتال در حوزه منابع انسانی محسوب می‌شوند. این نتایج هم‌راستا با مطالعاتی است که بر نقش زیرساخت‌های بین‌المللی و ظرفیت دیپلماسی در توسعه نوآوری‌های فناورانه در مدیریت منابع انسانی تأکید دارند (Indradevi et al., 2024; Kachalla & Adamu, 2024).

در بررسی مضامین سطح بالا، بعد «ماهیت تعالی منابع انسانی» با ۷/۳۶ درصد از مضامین مؤلفه اول، بیشترین سهم را داشت. این بعد شامل مضامینی چون شرایط سیاسی، موانع حقوقی، فساد سیستمی و ناکارآمدی در فرایندهای تصمیم‌سازی منابع انسانی بود. این داده‌ها با مطالعاتی چون تحقیق Ghl i chl ee (۲۰۲۴) هم‌راستا هستند که نشان می‌دهند تحقق تعالی منابع انسانی بدون اصلاح ساختارهای بنیادی و درونی، امکان‌پذیر نیست (Ghlichlee, 2024). همچنین، فقدان شفافیت در تصمیمات و عدم وجود نظام‌های مشارکتی، از موانع تکرارشونده‌ای هستند که در مطالعات متعددی به‌عنوان مانع کلیدی تحول شناخته شده‌اند (L, 2025; Pak et al., 2024).

در مؤلفه فضای منابع انسانی، بعد شایسته‌سالاری با سهم ۸/۲۹ درصدی، مهم‌ترین مضمون شناسایی شده بود. بی‌ثباتی مدیریتی، فقدان نظام جانشین‌پروری، جابجایی‌های سیاسی، و عدم استفاده از نخبگان از جمله مشکلات این بخش محسوب می‌شود. مطالعه J angam (۲۰۲۴) نیز با تأکید بر ضرورت انجام ممیزی منابع انسانی و مدیریت عملکرد، بر این نکته تأکید دارد که نبود نظام‌های ارزیابی مبتنی بر شایستگی، موجب ناکارآمدی در فرایندهای توسعه انسانی خواهد شد (Schul z, 2024). J angam (۲۰۲۴) و همکاران (۲۰۲۴) نیز اشاره می‌کنند که تعالی منابع انسانی زمانی محقق می‌شود که سیستم‌های مدیریتی و فناوری‌های توانمندساز به‌صورت هم‌افزا عمل کنند، نه مستقل از یکدیگر (Schulz et al., 2024).

در مؤلفه فضای عصر دیجیتال، بعد شرایط اقتصادی با سهم ۲/۱۹ درصدی، مهم‌ترین بعد محسوب می‌شد. ناکامی در تأمین زیرساخت‌های فناورانه، نگرش شعاری به تحول دیجیتال، و تمرکز بر انحصار دولتی در توسعه تکنولوژی، از جمله مشکلات اساسی شناسایی شده در این بعد بودند. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات Karuppannan و همکاران

(۲۰۲۴) Al-Qassem (۲۰۲۵) هماهنگ است که نشان داده‌اند توسعه منابع انسانی دیجیتال در محیط‌هایی با اقتصاد دولتی، بروکراسی سنگین و فقدان انگیزه برای نوآوری، با کندی و ناکارآمدی همراه خواهد بود (Al-Qassem, 2025; Karuppannan et al., 2024). همچنین، Subrahmanyam (۲۰۲۵) تأکید دارد که بدون درک روشن از قابلیت‌های هوش مصنوعی، نمی‌توان از آن به‌عنوان یک ابزار اثربخش در تحول منابع انسانی بهره‌برداری کرد (Subrahmanyam, 2025).

همچنین، ضعف در ارتباطات بین‌سازمانی و فقدان هماهنگی بین اعضای ستادهای تصمیم‌گیر، یکی دیگر از یافته‌های کلیدی پژوهش بود که در قالب بعد «موانع ارتباطی» ظاهر شد. این بعد از مؤلفه فضای عصر دیجیتال، نشان می‌دهد که علی‌رغم وجود اسناد بالادستی متعدد، ارتباط مؤثری بین مدیران، کارشناسان و سیاست‌گذاران وجود ندارد. این امر نه تنها موجب چندپارگی در سیاست‌گذاری‌ها می‌شود، بلکه مانع از اجرای صحیح خط‌مشی‌ها در سطح عملیاتی خواهد بود. در این خصوص، Tretiakov و همکاران (۲۰۲۳) به اهمیت انسجام درون‌سازمانی و توانمندسازی کارکنان در محیط‌های فناورانه تأکید داشته‌اند (Tretiakov et al., 2023).

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش بر لزوم رویکردی یکپارچه در تعریف و اجرای مدل تعالی منابع انسانی در عصر دیجیتال تأکید دارد؛ رویکردی که به‌طور هم‌زمان، مؤلفه‌های ساختاری، فناورانه، فرهنگی و رفتاری را مدنظر قرار دهد. همان‌طور که مطالعات متعددی نیز اشاره کرده‌اند، تحقق HR ۴.۰ و توسعه سیستم‌های E-HRM، نیازمند سازگاری میان سطوح مختلف سیاست‌گذاری و اجرا و همچنین تغییر نگرش در سطوح بالای مدیریت است (Tuli, 2023; Vadithe & Kesari, 2025; Vashisht et al., 2023). این پژوهش، با وجود بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون و مصاحبه با خبرگان، با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. نخست آن که تعداد مشارکت‌کنندگان محدود به ۱۲ نفر از خبرگان بوده و اگرچه اشباع نظری حاصل شد، اما امکان تعمیم نتایج به کل جامعه متخصصان منابع انسانی وجود ندارد. دوم اینکه، تمرکز پژوهش بر ایران بوده و ممکن است یافته‌ها با شرایط سایر کشورها قابل تطبیق نباشد. همچنین، با توجه به رویکرد کیفی پژوهش، نتایج نیازمند آزمون‌های تکمیلی کمی برای تأیید نهایی در سطوح گسترده‌تر سازمانی و منطقه‌ای هستند.

پیشنهاد می‌شود که در ادامه این پژوهش، مطالعات کمی با استفاده از ابزارهای روان‌سنجی و سنجش مدل‌های مفهومی طراحی‌شده، در مقیاس وسیع‌تر اجرا گردد. همچنین می‌توان این مدل را در صنایع مختلف مانند آموزش، بهداشت، نفت و گاز، و بخش خصوصی آزمون کرد تا قابلیت عمومی‌سازی و تطبیق‌پذیری آن بیشتر بررسی شود. انجام مطالعات تطبیقی بین کشورهایی با ساختارهای مشابه نیز می‌تواند در غنای نظری مدل‌های تعالی منابع انسانی در عصر دیجیتال مؤثر باشد. مدیران سازمان‌ها و سیاست‌گذاران حوزه منابع انسانی باید در درجه اول بر بازطراحی ساختارهای قانونی و اجرایی تأکید کنند تا مسیر اجرای خط‌مشی‌های دیجیتالی‌سازی منابع انسانی هموار گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی ویژه برای مدیران میانی و ارشد در حوزه تحلیل داده‌های منابع انسانی و هوش مصنوعی طراحی شود. در سطح سازمانی، لازم است نظام‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی جایگزین روش‌های سنتی گردد و مسیر جانشین‌پروری به‌عنوان بخشی از راهبردهای منابع انسانی نهادینه شود. افزون بر این، سازمان‌ها باید فرهنگ سازمانی خود را به سمت یادگیری مستمر و چابکی در پذیرش فناوری سوق دهند تا تعالی منابع انسانی در عمل محقق شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.



حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

The advent of the digital era has significantly transformed the field of human resource management (HRM), reshaping the roles, expectations, and strategic focus of HR professionals worldwide. The rise of technologies such as artificial intelligence, data analytics, cloud computing, and blockchain has not only redefined the scope of human resource practices but also created new expectations for efficiency, agility, and innovation within organizations (Shenbhagavadivu et al., 2024; Subrahmanyam, 2025). Human resources are no longer merely administrative departments but are being repositioned as strategic partners that must contribute to organizational excellence through digitally enabled approaches.

Digital transformation in HR has brought about the emergence of concepts like HR 4.0, agile workforce strategies, and e-HRM, all of which emphasize technology integration, data-driven decision-making, and human-centric innovation (Indradevi et al., 2024; Pande et al., 2024). In this context, human resource excellence (HRE) is increasingly viewed as a multidimensional construct encompassing operational efficiency, strategic alignment, and the digital readiness of the workforce. However, despite global attention on digital HR transformation, many developing economies continue to face significant barriers to fully realizing the potential of HR excellence due to outdated structures, lack of technological infrastructure, and resistance to change (Al-Qassem, 2025; Kachalla & Adamu, 2024).

Scholars argue that the path to achieving human resource excellence in the digital age requires not only technological adoption but also structural reform, a shift in leadership mentality, and a new model for organizational coordination (Kanade, 2025; Pak et al., 2024). As HR becomes increasingly dependent on technology for managing talent, predicting workforce trends, and driving performance, it is crucial to identify which contextual, organizational, and strategic factors enable or inhibit such excellence (Dadheech, 2024; Dahliani et al., 2025).

While many studies have explored the integration of digital tools in HR processes, fewer have attempted to holistically identify the components that constitute HR excellence in a digital context. Existing literature emphasizes the importance of synergy between human capital strategy and digital infrastructure, but there remains a gap in understanding how structural, executive, and environmental factors interact to influence excellence outcomes (L, 2025; Tuli, 2023; Vashisht et al., 2023). This study addresses this gap by exploring the dimensions of human resource excellence in the digital age through a qualitative investigation based on thematic analysis. By focusing on an emerging economy, it provides an empirical model rooted in the lived experiences of experts from HR, business, and technology sectors, capturing a nuanced view of the digital HR landscape.



Methods and Materials

This qualitative study employed thematic analysis to explore the core components of human resource excellence in the digital age. Data were gathered through semi-structured interviews with 12 experts selected using purposive sampling. Participants included university professors, HR professionals, consultants, and AI practitioners, all with demonstrable expertise in digital transformation and organizational development. Interviews continued until theoretical saturation was achieved. The interview protocol covered open-ended questions regarding HR excellence models, digital adaptability, policy gaps, organizational culture, and technology integration. Each interview was transcribed and subjected to a three-stage coding process: open, axial, and selective. NVivo software was used to facilitate the coding and organization of data. Validity was ensured through member checking, data triangulation, and external review, while reliability was supported by a PAO coefficient of 0.834.

Findings

Thematic analysis led to the extraction of 346 initial codes, which were later refined to 129 final and overlapping codes. These were categorized into three main components: (1) the implementation environment for HR excellence (38% of codes), (2) the internal HR environment (36.4%), and (3) the digital-era environment (25.6%).

Within the **implementation environment**, the most dominant theme (36.7% of codes) was the intrinsic nature of HR operations in the public sector, characterized by political interference, legal ambiguity, administrative corruption, and lack of strategic foresight. Other key subthemes included structural instability, human and managerial barriers, weak legal protections for businesses, and the absence of participatory mechanisms in HR policy design.

The **internal HR environment** was largely shaped by the meritocratic deficits in public and private organizations. The most prominent subtheme (29.8%) was the lack of structured talent development, succession planning, and competency-based evaluations. Participants highlighted ineffective appraisal systems, politicized appointments, and weak incentive structures as recurring issues. In addition, issues such as procedural delays, poor strategic alignment, and insufficient execution tools also featured prominently.

The **digital-era environment**, though discussed less frequently, revealed critical insights about how economic instability, limited diplomatic engagement, weak international partnerships, and lack of strategic technology adoption impede digital transformation in HR. The most cited subtheme in this category (19.2%) was the economic reluctance to invest in digital infrastructure and the absence of clear, actionable goals for technological integration in HR policy. Furthermore, participants noted that bureaucratic rigidity, fragmented communication, and managerial unawareness about the potential of emerging technologies hindered the alignment between HR functions and digital objectives.

Overall, the data suggest that the path to HR excellence is constrained not only by technological gaps but also by deeply embedded structural, political, and cultural impediments that must be addressed in tandem.

Discussion and Conclusion

The findings of this study underscore the multidimensional nature of human resource excellence in the digital age. While digital transformation is often discussed in the context of tools and automation, this research reveals that excellence in HR extends far beyond technology. The primary obstacle to achieving HR excellence lies in the environment of execution—namely, outdated organizational structures, politically influenced decision-making, and a lack of strategic continuity. Without foundational reform in these areas, even the most advanced technological tools will be insufficient to bring about meaningful change.



Equally significant is the gap within the HR environment itself. The absence of meritocratic systems and the politicization of appointments not only demotivate employees but also inhibit innovation and adaptability—two critical characteristics of HR in a digital context. An agile, responsive HR system requires robust performance management frameworks, leadership development pipelines, and continuous learning systems—all of which are currently underdeveloped in many organizations.

The digital environment poses both opportunities and threats. While it offers the potential to automate and optimize, it also demands a proactive, well-informed, and coordinated response from leadership. The lack of digital fluency among managers, insufficient investment in IT infrastructure, and limited collaboration with international partners collectively reduce the readiness of organizations to fully benefit from digital HR transformation.

To move forward, organizations must rethink the way they define, structure, and execute human resource functions. Digital HR excellence requires more than digital tools—it requires a cultural shift, a strategic vision, and an integrated approach that aligns technology with organizational purpose. Human resource departments must evolve into knowledge-driven, data-informed entities that can operate flexibly within fast-changing environments while maintaining a clear focus on people development and organizational values.

Limitations

This study is limited by its qualitative nature and relatively small sample size of 12 experts, which, while sufficient for thematic saturation, may not capture the full diversity of perspectives in different sectors or regions. The findings are based on the Iranian context and may not be generalizable to other countries with different political, legal, or technological infrastructures. Additionally, due to the interpretive nature of qualitative analysis, the themes identified may be subject to researcher bias despite validation efforts.

Suggestions for Future Research

Future studies should employ quantitative methods to validate the identified components of HR excellence in diverse organizational contexts. Large-scale surveys could test the generalizability of these themes across different industries and regions. Comparative studies between countries at different stages of digital transformation would also offer valuable insights into how contextual factors shape HR excellence. Finally, longitudinal research could explore how interventions based on this model impact organizational outcomes over time.

Suggestions for Practice

Organizations should prioritize structural reforms to reduce political interference and promote transparency in HR processes. Investment in leadership development and succession planning must be scaled up, with a focus on merit-based systems. HR departments should also be empowered with digital tools and analytics capabilities to make data-driven decisions. Building partnerships with tech firms, academic institutions, and international networks can help accelerate digital maturity. Ultimately, cultivating a culture of continuous learning and innovation will be key to sustaining human resource excellence in the digital age.

References

- Al-Qassem, A. H. (2025). The Impact of Technological Advancements on Human Resource Management Practices: Adapting to the Digital Era. *Data & Metadata*, 4, 731. <https://doi.org/10.56294/dm2025731>
- Dadheech, H. (2024). AI-Driven HR Analytics: Unleashing the Power of HR Data Management. *Shanlax International Journal of Management*, 11(S1-Mar), 163-171. <https://doi.org/10.34293/management.v11i1s1-mar.8098>
- Dahlani, Y., Sumady, A., & Rohmial, R. (2025). Developing Agile Workforce Strategies: The Role of HR in Fostering Innovation and Adaptability in Organizations. *Ijsh*, 2(1), 28-36. <https://doi.org/10.59613/7x8d3p15>



- Ghlichlee, B. (2024). HR Excellence Enablers and Results: Developing a Scale for Assessing Key Internal and External HR Stakeholders' Perceptions. *Management Research Review*, 47(6), 964-983. <https://doi.org/10.1108/mrr-11-2022-0807>
- Indradevi, R., Sathya, N., & Baskar, B. (2024). Technology-Enabled HR Practices for Successful Implementation of SHRM. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, 05(02), 427-440. <https://doi.org/10.47857/irjms.2024.v05i02.0529>
- Jangam, P. M. (2024). Hr Audit 2.0: Empowering Employee Performance in Futuristic Management Trends. 29-34. <https://doi.org/10.58532/v3bhma19p1ch3>
- Kachalla, U. M., & Adamu, H. B. (2024). Adoption of Human Resource Technology (HRT): Its Implication on Entrepreneurs and Micro Scale Industries' (MSI) Employee Performance in Yobe State. *Journal of Advanced Research and Multidisciplinary Studies*, 4(3), 127-138. <https://doi.org/10.52589/jarms-lwpt6sh9>
- Kanade, T. M. (2025). The Evolution of HR. 49-78. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9556-1.ch003>
- Karuppannan, A., Maheswari, M., Hemamalini, R., Ramakrishnan, M., & Rangasamy, K. S. (2024). E-HRM - Transforming Human Resource Management in the Digital Age: A Conceptual Study. *Tfe*, 2(2), 14-19. <https://doi.org/10.46632/tfe/2/2/2>
- Kumar, S. K. R. (2025). Influence of Sustainable Human Resource Practices on ITES Organizational Culture. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 10(13s), 522-530. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i13s.2107>
- L, D. R. (2025). Synergizing Human Resource Management, Accounting, and Artificial Intelligence: A Path to Future Success. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 13(2), 1552-1556. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2025.66281>
- Pak, J., Ghaleh, H. H., Ma, Z., & Akhtar, M. N. (2024). Antecedents and Outcomes of Enabling HR Practices: The Paradox of Consistency and Flexibility. *Human Resource Management Journal*, 35(2), 371-396. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12571>
- Pande, M. A., Bangur, R. M., & Tanwar, V. (2024). Exploring the Impact of HR 4.0 on Organizational Performance. *International Journal of Information Technology and Management*, 19(1), 32-40. <https://doi.org/10.29070/mqkzc33>
- Rana, V. S. (2023). Impact of HR Practices on Job Opportunities and Career Advancement in the Hospitality Industry. *Journal of Social Responsibility Tourism and Hospitality*(41), 29-37. <https://doi.org/10.55529/jsrth.41.29.37>
- Schulz, A. C., Cürliş, D., Goretzky, C., Kruger, D. H., Pelka, B., & Preissner, L. (2024). Enabling Technology Hand in Hand With Enabling Practices. *Journal of Enabling Technologies*, 18(2/3), 76-90. <https://doi.org/10.1108/jet-01-2024-0008>
- Shenbhagavadivu, T., Poduval, K., & Vinitha, V. (2024). Artificial Intelligence in Human Resource: The Key to Successful Recruiting and Performance Management. *Shodhkosh Journal of Visual and Performing Arts*, 5(6). <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i6.2024.1351>
- Sonar, A., & Pandey, R. K. (2023). Human Resource (HR) Practices - A Comprehensive Review. *Management Journal for Advanced Research*, 3(5), 42-56. <https://doi.org/10.54741/mjar.3.5.5>
- Subrahmanyam, S. (2025). Role of Artificial Intelligence in Re-Inventing Human Resource Management (HRM) 2.0. 243-264. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8679-8.ch012>
- Tretiakov, A., Jurado, T., & Bensemann, J. (2023). Employee Empowerment and HR Flexibility in Information Technology SMEs. *Journal of Computer Information Systems*, 63(6), 1394-1407. <https://doi.org/10.1080/08874417.2022.2158962>
- Tuli, F. A. (2023). Transforming Talent Management: The Journey to E-Human Resources Excellence. *Asian Business Review*, 13(2), 29-38. <https://doi.org/10.18034/abr.v13i2.685>
- Vadithe, R. N., & Kesari, B. (2025). Role of Technology Enablers for Implementation of HR Analytics in the Indian IT Sector: A Mediation Analysis. *Human Systems Management*. <https://doi.org/10.1177/01672533251314403>
- Vashisht, S., Mangal, U., Chaudhary, N., & Rezvani, M. Q. (2023). Enhancing Business Excellence Through the Evaluation and Prioritization of HR Practices. *International Journal of Business Excellence*, 1(1). <https://doi.org/10.1504/ijbex.2023.10062979>
- Westover, J. (2025). The Future of HR Education. *HCLReview*, 17(3). <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.17.3.1.2>

