



Shahid Sattari Aeronautical University  
of Science and Technology

## A Model of Human Resource Management Strategies Focusing on Information Technology Goals

Maryam Salimi Estelaki<sup>1</sup>, Hassan Rangriz<sup>2</sup>, Mehdi Kheirandish<sup>3</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** In the digital age, the alignment of human resource strategies with IT goals is recognized as one of the key factors for the success of organizations in utilizing new technologies. However, many organizations face challenges such as mismatch of skills with digital needs, resistance to change, and inefficiency of technological decision-making processes. The aim of this study is to design and present a model of alignment between human resource strategies and IT goals.

**Methodology:** This study is a developmental and applied research type, and it uses a qualitative method and a thematic analysis strategy. Research data were collected through semi-structured interviews with human resources and information technology experts in state-owned banks (Agricultural Bank). Initially, open coding was performed based on initial themes, and then, with deeper analysis, the codes were categorized into macro themes and strategic subcategories.

**Findings:** Analysis of research data showed that information technology goals can be separated into three main dimensions: the centrality of digital transformation in strategic decision-making by senior managers, the agility of the banking organization, and the digitization of the workplace and organizational culture. In this regard, four key human resource management systems were identified, including the supply and adjustment system, the training and improvement system, the retention and maintenance system, and the human resource utilization system. The strategies of each system were designed to strengthen human resource capabilities in order to achieve digital goals and organizational development.

**Conclusion:** Aligning human resource management strategies with information technology goals can play a pivotal role in strengthening human resource capabilities, improving organizational agility, and facilitating digital transformation in banks. Designing and implementing key human resource systems in line with digital goals paves the way for creating synergy between organizational development and effective utilization of information technology.

**Keywords:** *Strategy, Human Resource Management Strategies, Information Technology.*

**Citation:** Salimi Estelaki, Maryam; Rangriz, Hasan & Kheirandish, Mehdi.(2025). A Model of Human Resource Management Strategies Focusing on Information Technology Goals. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 7(26), 177-204.

---

1. PhD Student, Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: [Maryamsalimy57@yahoo.com](mailto:Maryamsalimy57@yahoo.com)

2. Associate Prof., Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: [Rangriz@Khu.ac.ir](mailto:Rangriz@Khu.ac.ir)

3. Professor, Department of Management, Shahid Sattari University of Aeronautical Sciences and Technology, Tehran, Iran. E-mail: [Kheirandish@ssau.ac.ir](mailto:Kheirandish@ssau.ac.ir)



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی  
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶  
دوره ۷، شماره ۲۶  
زمستان ۱۴۰۳  
صص ۱۷۷-۲۰۴

## الگوی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر اهداف فناوری اطلاعات

مریم سلیمی اسطلکی<sup>۱</sup>، حسن رنگریز<sup>۲</sup>، مهدی خیراندیش<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** در عصر دیجیتال، همسویی راهبردهای منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها در بهره‌برداری از فناوری‌های نوین شناخته می‌شود. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها با چالش‌هایی نظیر عدم انطباق مهارت‌ها با نیازهای دیجیتال، مقاومت در برابر تغییر و ناکارآمدی فرایندهای تصمیم‌گیری فناورانه مواجه هستند. هدف این پژوهش، طراحی و ارائه یک الگوی همسویی بین راهبردهای منابع انسانی و اهداف فناوری اطلاعات است.

**روش‌شناسی:** این مطالعه از نوع پژوهش توسعه‌ای و کاربردی است و در آن از روش کیفی و راهبرد تحلیل مضمون استفاده شده است. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان منابع انسانی و فناوری اطلاعات در بانک‌های دولتی (بانک کشاورزی) گردآوری شدند. در ابتدا، کدگذاری باز بر اساس مضامین اولیه انجام شد و سپس با تحلیل عمیق‌تر، کدها در قالب مضامین کلان و زیرمجموعه‌های راهبردی دسته‌بندی گردیدند.

**یافته‌ها:** تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که اهداف فناوری اطلاعات در سه بعد اصلی قابل تفکیک هستند؛ محوریت تحول دیجیتال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد، چابک‌سازی سازمان بانک‌ها و دیجیتال‌سازی محیط کار و فرهنگ سازمانی. در این راستا، چهار نظام کلیدی مدیریت منابع انسانی شامل نظام تأمین و تعدیل، نظام آموزش و بهسازی، نظام حفظ و نگهداشت و نظام به‌کارگیری منابع انسانی شناسایی شد. راهبردهای هر نظام به گونه‌ای طراحی شدند که توانمندی‌های نیروی انسانی را در جهت تحقق اهداف دیجیتال و توسعه سازمانی تقویت کنند.

**نتیجه‌گیری:** همسویی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات می‌تواند نقش محوری در تقویت توانمندی‌های نیروی انسانی، ارتقای چابکی سازمان و تسهیل تحول دیجیتال در بانک‌ها ایفا کند. طراحی و به‌کارگیری نظام‌های کلیدی منابع انسانی متناسب با اهداف دیجیتال، زمینه را برای ایجاد هم‌افزایی بین توسعه سازمانی و بهره‌برداری مؤثر از فناوری اطلاعات فراهم می‌سازد.

**کلیدواژه‌ها:** راهبرد، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات.

**استناد:** سلیمی اسطلکی، مریم؛ رنگریز، حسن و خیراندیش، مهدی. (۱۴۰۳). الگوی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر اهداف فناوری اطلاعات. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۷(۲۶)، ۱۷۷-۲۰۴.

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

Maryamsalimy57@yahoo.com

۲. دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: Rangriz@Khu.ac.ir

۳. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: Kheirandish@ssau.ac.ir

### نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۱/۰۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۳/۰۲/۱۴

DOI:10.22034/qjimdo.2024.437148.1658

نویسنده مسئول مقاله: حسن رنگریز

## مقدمه

مبحث تناسب و هم‌سویی عناصر سازمانی در سطوح راهبردی، به‌ویژه هم‌راستایی راهبردهای منابع انسانی در سطح وظیفه‌ای، در ارتقای عملکرد و اثربخشی سازمانی همواره مورد توجه پژوهشگران و اندیشمندان قرار گرفته است (دلری و دوتی، ۱۹۹۶). به نحوی که صاحب‌نظران، وظیفه نوین مدیریت راهبردی منابع انسانی در عصر حاضر را، هم‌سوسازی راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای کلان سازمان می‌دانند؛ چرا که این هم‌راستایی امکان می‌دهد مدیران راهبردی در تحقق اهداف سازمانی نقش مؤثری ایفا کنند.

رکن اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی، فرآیند تدوین و اجرای راهبردهای منابع انسانی برای هم‌سویی سیاست‌ها و روش‌ها با اهداف کلان سازمان است (ابراهیمی و فتحی، ۱۳۹۵). پژوهشگران معتقدند که سیستم‌های راهبردی منابع انسانی ظرفیت بالایی برای افزایش کارایی سازمان دارند. بهره‌گیری مؤثر از این ظرفیت مستلزم آن است که سیستم‌های منابع انسانی طوری طراحی و اجرا شوند که علاوه بر هم‌راستایی با راهبردهای کلان، هماهنگی داخلی و یکپارچگی میان کارکردهای منابع انسانی و سایر بخش‌های سازمان نیز حفظ شود (باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۶). از این رو، ضروری است منابع انسانی نه تنها در جهت‌گیری راهبردی سازمان، بلکه در برنامه‌ریزی عملیاتی نیز مشارکت فعال داشته باشد؛ در غیر این صورت، اهمیت پیوند منابع انسانی با نتایج عملکردی سازمان به‌درستی مشخص نشده و درک کامل آن دشوار خواهد بود.

پیشرفت سریع فناوری‌های دیجیتال به‌طور قابل توجهی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را متحول کرده و بر انعطاف‌پذیری نیروی کار و نوآوری سازمانی تأثیرگذار بوده است. همان‌طور که سازمان‌ها در محیط‌های کاری در حال تحول حرکت می‌کنند، ادغام راهبردهای منابع انسانی مبتنی بر فناوری برای حفظ رقابت‌پذیری به یک ضرورت تبدیل شده است (باتی و آلكاسا، ۲۰۲۵). در عصر دیجیتال که با سرعتی چشمگیر در حال تحول است، سازمان‌ها در سراسر جهان با چالش‌های نوینی در زمینه مدیریت سرمایه انسانی روبرو هستند. تحول دیجیتال به‌طور قابل توجهی چشم‌انداز کسب‌وکار را تغییر داده و بر نحوه عملکرد سازمان‌ها، تعاملات و رقابت در بازارهای پویا تأثیر می‌گذارد (آزادی و روشنی، ۱۴۰۳). بهره‌گیری مؤثر مدیران منابع انسانی از فناوری اطلاعات، به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها در کسب مزیت رقابتی و ارتقای کیفیت خدمات به مشتریان شناخته می‌شود؛ با این حال، رشد سریع فناوری‌ها و نوآوری‌ها، چالش‌هایی را در زمینه هم‌راستایی راهبردهای فناوری اطلاعات با اهداف سازمان ایجاد کرده است. به‌گونه‌ای که هم‌راستایی این دو حوزه، همواره یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران منابع انسانی به شمار

می‌آید (لقمان استرکی و امامیان، ۱۴۰۰).

واقعیت این است که سازمان‌ها به زودی ورود نسل دیجیتال به بازار کار را تجربه خواهند کرد و این رویداد پیش‌رو، آن‌ها را ملزم می‌سازد تا آمادگی لازم برای پذیرش تغییرات و برخورداری از انعطاف‌پذیری سازمانی را فراهم آورند؛ نسلی که با ورود خود به سازمان، تغییرات گسترده‌ای در محیط کاری و فرهنگ سازمانی به همراه خواهد آورد. موفقیت در پی‌موندن این مسیر، مستلزم بهره‌گیری از ترکیب مناسبی از راهبردهای تعاملی و ابزارهای فناورانه است. این تأثیرات گسترده، از یک سو انتظارات و خواسته‌های کارکنان در فضای شغلی و سازمانی را دستخوش تغییر کرده و از سوی دیگر، برای مدیران انتظارات جدیدی در خصوص عملکرد کارکنان ایجاد نموده است. کارکنان از مدیران و سازمان خود انتظار دارند شرایط کاری و رفاه آن‌ها نسبت به گذشته بهبود یابد و پیشرفت حرفه‌ای آن‌ها تسهیل شود؛ از سوی دیگر، مدیران خواهان بهره‌وری بالاتر، تطابق بیشتر و استفاده بهینه از منابع انسانی و فناورانه سازمان هستند. بدین ترتیب، سازمان‌ها مطابق با روندهای دیجیتال، نیازمند اصلاح و بازنگری عملکردهای کلیدی منابع انسانی، از جمله فرآیندهای جذب و استخدام، مدیریت عملکرد و جبران خدمات، مدیریت مسیر شغلی و یادگیری و توسعه هستند. امروزه، با توجه به اهمیت و گسترش کاربرد فناوری اطلاعات، بسیاری از سازمان‌ها با مشکلات و تناقضاتی مواجه‌اند که ناشی از عدم تطابق نیازهای کسب‌وکار با حجم بالای سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات است (شهسواری‌پور و همکاران، ۱۳۸۶).

با وجود اهمیت و جایگاه برجسته راهبردهای نظام مدیریت منابع انسانی، از جمله خرده‌سیستم‌های تأمین و تعدیل منابع انسانی، آموزش و بهسازی منابع انسانی، حفظ و نگهداشت منابع انسانی و به‌کارگیری منابع انسانی همراستا با اهداف فناوری اطلاعات، شناخت و آگاهی کافی در این زمینه وجود ندارد. این در حالی است که تحقیقات پیشین نیز توجه چندانی به این موضوع نداشته‌اند و خلأ تحقیقاتی مشهودی در این حوزه دیده می‌شود. امروزه تحول دیجیتال و توسعه خدمات الکترونیک در صنعت بانکداری قابل توجه است و بانک‌های ایرانی نیز در سال‌های اخیر تغییرات گسترده‌ای در نحوه فعالیت و ارائه خدمات خود مطابق با تحولات دیجیتال اعمال کرده‌اند. در این میان، بانک کشاورزی به‌عنوان یکی از بانک‌های دولتی ایران که نقش کلیدی در صنعت کشاورزی و اقتصاد غیرنفتی دارد، از پیشرفت‌های فناوری اطلاعات غافل نبوده و تلاش کرده است خود را با این تحولات همسو نماید. با این حال، میزان همسویی نظام مدیریت منابع انسانی این بانک با اهداف فناوری اطلاعات، موضوعی است که اهمیت ویژه‌ای دارد. از این رو، این پژوهش با هدف طراحی مدل همسویی نظام مدیریت منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات در بانک‌های دولتی

(بانک کشاورزی) انجام شده است. مسئله اصلی این پژوهش آن است که ابعاد و مولفه‌های تشکیل‌دهنده همسویی نظام مدیریت منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات در بانک‌های دولتی شهر تهران چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

راهبردهای مدیریت منابع انسانی را می‌توان مجموعه‌ای نظام‌مند از تصمیمات و خطمشی‌ها دانست که سازمان برای جذب، توسعه، نگهداشت و بسیج سرمایه انسانی اتخاذ می‌کند تا اهداف کلان سازمانی تحقق یابد. در این رویکرد، مقوله‌هایی چون جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، نظام‌های جبران خدمت و توسعه فرهنگ سازمانی به‌عنوان عناصر کلیدی دیده می‌شوند؛ اما آنچه راهبرد بودن را متمایز می‌سازد، تأکید بر هم‌راستایی این اقدامات با استراتژی‌های کلان سازمان و تمرکز بر خلق ارزش بلندمدت است (شولر و جکسون، ۱۹۸۷؛ اولریش و همکاران، ۲۰۱۲).

مفهوم مدیریت منابع انسانی راهبردی فراتر از پیاده‌سازی عملیات روزمره منابع انسانی رفته و به‌عنوان یک حوزه استراتژیک مطرح می‌شود که می‌تواند نقش محوری در شکل‌گیری مزیت رقابتی ایفا کند. این تحول از یک سو ناشی از تحول در نظریه‌های منابع مانند تئوری منبع‌محور و از سوی دیگر ناشی از تغییرات فناورانه و دیجیتالی‌سازی فرایندهای منابع انسانی است؛ به‌عنوان مثال ظهور «مدیریت منابع انسانی الکترونیک» و «تحلیل‌های منابع انسانی» باعث شده است راهبردهای منابع انسانی قابلیت‌های تحلیلی و شخصی‌سازی بیشتری بیابند و نقش اتخاذ تصمیم‌های مبتنی بر داده در مدیریت منابع انسانی تقویت شود (المشیخی، ۲۰۲۲؛ نیکسون و همکاران، ۲۰۲۳). در تعریف مفهومی باید دو نکته روشن شود: (۱) راهبردهای منابع انسانی هم شامل محتوای سیاست‌ها (چه چیزی) و هم شامل فرایندهای پیاده‌سازی (چگونه) هستند؛ (۲) این راهبردها باید در سه سطح — سطح کلان سازمانی، سطح خطمشی منابع انسانی، و سطح عملیاتی/فرایندی — طراحی و سنجیده شوند تا تضمین شود که هم‌راستایی استراتژیک برقرار است و اثر مورد انتظار بر عملکرد سازمان حاصل می‌شود (کامرون و کوئین، ۲۰۲۲؛ دنیسون و همکاران، ۲۰۲۱).

**نقش راهبردهای مدیریت منابع انسانی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار؛ رویکرد منبع‌محور بر این فرض استوار است که منابع بسیار کمیاب، ارزش‌آفرین، غیرقابل‌جانشین و دشوار در تقلید می‌توانند پایه مزیت رقابتی پایدار سازمان باشند. سرمایه انسانی و قابلیت‌های سازمانی مرتبط با مدیریت و توسعه منابع انسانی از جمله این منابع راهبردی هستند؛ لذا طراحی راهبردهای منابع انسانی که سرمایه انسانی را به توانمندی‌های منحصربه‌فرد تبدیل**

کند، می‌تواند منبع مزیت پایدار باشد (بارنی، ۱۹۹۱؛ ماهونی، ۲۰۱۳).

راهبرد منابع انسانی از طریق چند مکانیزم به خلق مزیت رقابتی کمک می‌کنند؛ (۱) انتخاب و تطابق نیروی انسانی - جذب افرادی با مهارت‌ها و نگرش‌های سازگار با استراتژی سازمان؛ (۲) توسعه مهارت و یادگیری سازمانی - سرمایه‌گذاری در آموزش‌های کلیدی که قابلیت‌های سخت و نرم‌افزاری ایجاد می‌کند؛ (۳) سیستم‌های انگیزش و جبران متناسب - طراحی بسته‌های جبران و مسیرهای شغلی که رفتارهای راهبردی را پاداش می‌دهد؛ و (۴) ساخت و تقویت فرهنگ سازمانی که یادگیری، نوآوری و انعطاف‌پذیری را تشویق می‌کند. وقتی این مکانیسم‌ها با منابع فناورانه و اطلاعاتی سازمان نیز هم‌راستا شوند، هم‌افزایی ایجاد شده اثر مزیت را تقویت می‌کند (پاول و دی‌ماجیو، ۲۰۲۰؛ گاست و همکاران، ۲۰۲۱).

ظهور فناوری اطلاعات به‌ویژه ابزارهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک، تحلیل‌های منابع انسانی و سیستم‌های دیجیتال توسعه مهارت، نقش راهبردی مدیریت منابع انسانی را تقویت کرده است. این ابزارها سه نقش کلیدی ایفا می‌کنند: (۱) افزایش اثربخشی اجرای راهبردها از طریق اتوماسیون و استانداردهای فرایندها؛ (۲) فراهم‌سازی اطلاعات تحلیلی برای تصمیم‌گیری راهبردی (مانند تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده برای نگهداشت کارکنان)؛ و (۳) امکان‌پذیر کردن سیاست‌های شخصی‌سازی‌شده‌تر که موجب افزایش تعهد و بهره‌وری می‌شود. ترکیب این قابلیت‌ها با چارچوب تئوری منبع‌محور و دیدگاه قابلیت‌های پویا نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که راهبرد منابع انسانی دیجیتال و مبتنی بر داده دارند، بهتر می‌توانند مزیت رقابتی پایدار خلق و حفظ کنند (چالچیس و تادسه، ۲۰۲۳؛ احمدی و همکاران، ۲۰۲۲).

**هم‌افزایی فناوری اطلاعات با منابع انسانی؛** فناوری اطلاعات در دهه‌های اخیر به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی تحول سازمانی شناخته می‌شود، زیرا نه تنها فرآیندهای عملیاتی را کارآمدتر می‌سازد بلکه ساختارها و مدل‌های کسب‌وکار را نیز بازطراحی می‌کند. تحول دیجیتال با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده و رایانش ابری، موجب افزایش چابکی سازمانی و توانایی پاسخ سریع به تغییرات محیطی شده است (سوسانتی و همکاران، ۲۰۲۳). پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که راهبردهای تحول دیجیتال خود را با اهداف کلان هم‌راستا می‌کنند، قادر به ارتقای عملکرد، نوآوری مستمر و ایجاد ارزش افزوده برای ذی‌نفعان هستند (جانانتان و کویکا واتات، ۲۰۲۰). از این منظر، فناوری اطلاعات نه تنها ابزار پشتیبان، بلکه به‌مثابه یک محرک راهبردی برای تحول سازمانی عمل می‌کند.

یکی از ابعاد مهم تحول دیجیتال، هم‌افزایی فناوری اطلاعات با مدیریت منابع انسانی است که به شکل‌گیری حوزه‌ای با عنوان «منابع انسانی دیجیتال» منجر شده است.

فناوری‌های نوین همچون سامانه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر ابر، تحلیل منابع انسانی و پلتفرم‌های هوشمند یادگیری، امکان شخصی‌سازی سیاست‌های منابع انسانی و ارتقای تجربه کارکنان را فراهم می‌کنند (بونداروک و بروستر، ۲۰۲۲). این هم‌افزایی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا سرمایه انسانی خود را به‌عنوان یک منبع ارزشمند و کمیاب تقویت کرده و در چارچوب دیدگاه منبع‌محور و قابلیت‌های پویا، مزیت رقابتی پایدار ایجاد نمایند (مارلر و بودرو، ۲۰۱۷؛ تایت، ۲۰۲۲). بنابراین، فناوری اطلاعات نه تنها کارکردهای سنتی منابع انسانی را متحول می‌سازد، بلکه به‌عنوان یک شریک استراتژیک برای توسعه و نگهداشت سرمایه انسانی عمل می‌کند.

### پیشینه تجربی

بررسی پیشینه تجربی پژوهش‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر، توجه پژوهشگران بیش از پیش به نقش هم‌افزای این دو حوزه جلب شده است. مدیریت منابع انسانی در شرایط تحولات دیجیتال دیگر صرفاً به کارکردهای سنتی همچون جذب، آموزش یا نگهداشت محدود نمی‌شود، بلکه به‌عنوان عامل راهبردی در تسهیل چابکی سازمانی، ارتقای فرهنگ دیجیتال و همسویی اهداف فناوری اطلاعات با توسعه سرمایه انسانی نقش‌آفرینی می‌کند. در همین راستا، مطالعات مختلف در سطح بین‌المللی و داخلی به بررسی ابعاد گوناگون این ارتباط پرداخته‌اند؛ از جمله تأثیر فناوری‌های نوین بر کارکردهای منابع انسانی، نقش آموزش دیجیتال در توانمندسازی کارکنان، اهمیت ساختارهای چابک در پذیرش فناوری و تأثیر راهبردهای منابع انسانی بر بهبود خدمات بانکی دیجیتال. با وجود این، مرور تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از مطالعات، موضوع همسویی نظام‌مند مدیریت منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات را به‌ویژه در صنعت بانکداری کمتر مورد بررسی قرار داده‌اند. از این رو، مرور پیشینه تجربی نه تنها تصویری روشن از تلاش‌های پژوهشی گذشته ارائه می‌دهد، بلکه زمینه‌ای برای شناسایی خلأهای علمی و تأکید بر ضرورت انجام پژوهش حاضر فراهم می‌سازد.

عسکری ماسوله (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان راهبردهای مدیریت منابع انسانی برای حمایت از برنامه‌های تحول دیجیتال به بررسی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در پشتیبانی از برنامه‌های تحول دیجیتال در سازمان‌ها پرداخت. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین، آموزش و توسعه کارکنان و تقویت فرهنگ سازمانی از مهم‌ترین استراتژی‌هایی هستند که می‌توانند نقش مؤثری در حمایت از تحول دیجیتال ایفا کنند. در مقابل، مقاومت در برابر تغییر و عدم هم‌سویی میان استراتژی‌ها و منابع انسانی از چالش‌های اساسی فرآیندهای تحول دیجیتال محسوب می‌شوند. یافته‌های این تحقیق بیانگر آن است که

استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی نقشی کلیدی در موفقیت برنامه‌های تحول دیجیتال دارند و سازمان‌ها می‌توانند از طریق رهبری تحول‌آفرین و آموزش مستمر کارکنان، مقاومت در برابر تغییرات را کاهش داده و فرهنگ سازمانی را برای پذیرش این تغییرات آماده سازند. بر این اساس، طراحی و اجرای استراتژی‌های مناسب می‌تواند موانع موجود را برطرف ساخته و سازمان‌ها را در بهره‌برداری بهینه از مزایای دیجیتال‌سازی یاری دهد.

آزادی و روشنی (۱۴۰۳) نیز در پژوهشی با عنوان نقش استراتژی مدیریت منابع انسانی در تحول دیجیتال سازمانی بر این نکته تأکید کردند که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، کلید موفقیت سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات عصر دیجیتال به شمار می‌روند. آنان نشان دادند که تمرکز بر ارتقای شایستگی‌های دیجیتال کارکنان، ایجاد تغییرات فرهنگی و مدیریتی، بازطراحی ساختار سازمانی، مدیریت استعداد، ارزیابی عملکرد، توسعه ارتباطات مؤثر، افزایش انعطاف‌پذیری و مدیریت ریسک، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به‌طور اثربخش از فناوری‌های دیجیتال برای دستیابی به مزیت رقابتی و بهبود عملکرد کسب‌وکار بهره‌برداری کنند.

گودرزی و همکاران (۱۴۰۲) نیز در پژوهشی با عنوان ارائه مدل تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران نشان دادند که عوامل سازمانی، اجتماعی و مشارکتی به‌عنوان شرایط علی؛ عوامل مدیریتی و فنی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای؛ و عوامل اقتصادی و سازمانی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر در پذیرش و اجرای تحول دیجیتال منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران تأثیرگذار هستند. بر اساس یافته‌های آنان، سازمان‌های ایرانی باید بسترها و شرایط لازم را برای بهره‌گیری از دیجیتال‌سازی مدیریت منابع انسانی فراهم کنند. در این مدل، عوامل استراتژیک به‌عنوان راهبردهای به‌کارگیری و عامل شغلی به‌عنوان مقوله محوری معرفی شدند؛ به این معنا که آماده‌سازی بسترهای شغلی شرط لازم برای تسهیل به‌کارگیری دیجیتال‌سازی مدیریت منابع انسانی است. در نهایت، نتایج نشان داد که دیجیتال‌سازی مدیریت منابع انسانی دارای پیامدهایی در سه سطح شغلی، سازمانی و رفتاری است و توصیه می‌شود مدیران سازمان‌های دولتی در برنامه‌ریزی برای تحول دیجیتال منابع انسانی، توجه ویژه‌ای به این مدل داشته باشند.

عاملی و محمدی (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان بررسی و مقایسه تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران و سه کشور پیشرو جهان، به معرفی شاخص‌ها و ابعاد تحول دیجیتال در این صنعت و اولویت‌های سرمایه‌گذاری در آن پرداختند. در این مطالعه، ایالات متحده آمریکا، بریتانیا و اسپانیا به‌عنوان سه کشور پیشرو انتخاب شدند و پژوهشگران با مقایسه وضعیت بانکداری ایران با این کشورها، شاخص‌هایی را که ایران در آن‌ها به جایگاه مطلوب

دست نیافته بود شناسایی کردند. در نهایت، راهکارهایی نوین و دقیق برای بهره‌برداری مدیران و همچنین خطمشی‌های سرمایه‌گذاری متناسب با نقاط ضعف نظام بانکی ایران ارائه شد.

ضیاءالدینی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان فراتحلیل چابکی منابع انسانی به شناسایی پیشایندهای چابکی منابع انسانی در بانک مسکن پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که در صورت تقویت توانایی‌های شناختی و رفتارهای چابک کارکنان و نیز استقرار نظام پرداخت عادلانه، می‌توان به ارتقای سطح چابکی منابع انسانی در سازمان دست یافت. شهسواری‌پور و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای با عنوان رابطه بین همسویی راهبرد فناوری اطلاعات و راهبرد کسب‌وکار با چابکی سازمانی در شرکت‌های نرم‌افزاری، این ارتباط را در شرکت‌های نرم‌افزاری تبریز بررسی کردند. نتایج نشان داد که همسویی راهبردی عاملی مؤثر در دستیابی به چابکی سازمانی است. همچنین ابعاد «ارتباطات» و «مهارت‌ها» اثر مثبت و معناداری بر چابکی داشتند، اما ابعاد «سطح شایستگی/ارزش»، «سطح اعمال اختیار»، «مشارکت» و «حیطه عمل» در این زمینه تأیید نشدند.

احمدی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان همسوسازی استراتژی‌های تجاری و منابع انسانی بر مبنای تئوری نقاط مرجع استراتژیک مشترک، به بررسی استراتژی‌های تجاری و منابع انسانی در دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران پرداختند. نتایج نشان داد که استراتژی تجاری این دانشگاه، «تفکیک و تمایز» و استراتژی منابع انسانی آن، «پدرانه» است. پژوهشگران پیشنهاد کردند که دانشگاه یا باید استراتژی تجاری خود را از «تفکیک و تمایز» به «تمرکز و هزینه» تغییر دهد، یا از استراتژی‌های ترکیبی منابع انسانی بهره‌گیرد و آمیزه‌ای از رویکرد «پدرانه» و «پیمانکارانه» را به کار بندد تا هم تداوم وضعیت جاری دچار اختلال نشود و هم همسویی با استراتژی تجاری تحقق یابد.

ستیوان و همکاران (۲۰۲۵) پژوهشی با عنوان تغییر شیوه‌های منابع انسانی در عصر دیجیتال: مطالعه‌ای در مورد تاب‌آوری و نوآوری نیروی کار انجام دادند. یافته‌ها نقش حیاتی یادگیری مستمر، ساختارهای کاری چابک و مشارکت فعال کارکنان را در پرورش نیروی کار انعطاف‌پذیر برجسته می‌کنند. استفاده از ابزارهای منابع انسانی مبتنی بر هوش مصنوعی در بهبود تصمیم‌گیری، حفظ کارکنان و مدیریت عملکرد مؤثر بوده و در نهایت منجر به سازگاری و نوآوری سازمانی بیشتر می‌شود. این مطالعه نتیجه می‌گیرد که تحول دیجیتال در منابع انسانی صرفاً یک تغییر عملیاتی نیست، بلکه یک ضرورت استراتژیک است. با ادغام موفقیت‌آمیز ابزارهای دیجیتال، کسب‌وکارها می‌توانند محیط کاری انعطاف‌پذیرتر، چابک‌تر و پاسخگوتر ایجاد کنند و رشد بلندمدت و پایداری را در یک بازار رقابتی فزاینده

تقویت کنند.

بعاتی و الکاسی (۲۰۲۵)، پژوهشی با عنوان ادغام فناوری دیجیتال در مدیریت منابع انسانی: نقش ارتباطات موثر، حریم خصوصی داده ها و دسترسی به اطلاعات انجام دادند. براساس یافته ها، بر اساس یافته های این تحقیق، ابزارهای دیجیتال تا حد زیادی اثربخشی ارتباطات را بهبود می بخشد، اطلاعات را در دسترس تر می سازند و تعامل کارکنان را از طریق توانایی داشتن تعاملات شخصی تر افزایش می دهند. از سوی دیگر، موانعی مانند عدم اجماع در مورد نحوه استفاده از فناوری، درجات بسیار متفاوت صلاحیت فنی، و نگرانی در مورد امنیت اطلاعات شخصی و حریم خصوصی نیز مورد توجه قرار گرفت. این ملاحظات اهمیت برنامه های همه جانبه برای رسیدگی به چالش های یکپارچه سازی دیجیتال مدیریت منابع انسانی را برجسته می کند.

ژانگ و چن (۲۰۲۳) مبادرت به انجام پژوهشی با عنوان بررسی تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال نمودند. هدف از این مطالعه بررسی چگونگی تبدیل مدیریت منابع انسانی به صورت دیجیتالی در زمینه اقتصاد دیجیتال بود. محرک ها، جهت ها و تأثیرات تحول دیجیتالی مدیریت منابع انسانی، محتوای اصلی مطالعه را تشکیل داد. در این مطالعه دریافتند پنج عامل - نیازهای دیجیتال مشتری داخلی، نوآوری دیجیتال صنعت، چالش های رقبا، حاکمیت نوآوری دیجیتال و نیازهای عصر دیجیتال مدیریت منابع انسانی را به تحول دیجیتال هدایت می کنند. این ماهیت تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی، مانند محل کار دیجیتال، فرآیندهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال، و خدمات دیجیتالی کارکنان را تجزیه و تحلیل نموده. و اشاره می کند در اجرای فرآیندهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال (انتخاب، آموزش و توسعه، و عملکردهای ارزیابی) بایستی به استفاده از فناوری های دیجیتال پیشرفته توجه گردد.

باریشیچ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) مبادرت به انجام پژوهشی با عنوان تحول دیجیتال: چالش هایی برای مدیریت منابع انسانی با هدف بررسی و تشریح موقعیت معاصر عملکرد مدیریت منابع انسانی و تغییر آن در پرتو تحول دیجیتال نمودند. این بررسی از منظر برنامه ریزی، مدیریت پاداش، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه، بهداشت و ایمنی، روابط کارکنان و همچنین تغییر آنها تحت تأثیر تحول دیجیتال صورت پذیرفت. و به عنوان نتیجه گیری اصلی این پژوهش می توان بیان کرد اگرچه دیجیتالی شدن، به شدت به استفاده از روش ها و رویه های منابع انسانی تأثیر می گذارد اما نقش منابع انسانی در کمک به استراتژی دیجیتالی

1. Barišić et al

شدن به اندازه کافی مورد تاکید قرار نگرفته است. با این حال، نتایج این پژوهش می‌تواند کمک ارزشمندی به تحقیقات آینده نماید.

بازیان و همکاران (۲۰۲۱)، مبادرت به انجام پژوهشی با عنوان شناسایی بسترهای لازم برای دیجیتالی شدن فرایندهای مدیریت منابع انسانی در شرکت آسان پرداخت، نمودند. نتایج این پژوهش بر اساس یافته‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی، به عنوان یکی از زیرساخت‌های اصلی تغییر و تحولات دیجیتالی در سازمان‌ها، در ترکیب بهینه منابع انسانی و منابع فناورانه سازمان، نقش تطبیق دهنده و تسهیل کننده‌ای دارد. فرهنگ سازمانی دیجیتالی با یکپارچه سازی نگرش‌ها، افکار و عملکرد کارکنان، در پذیرش تغییرات فناورانه و استفاده از سیستم‌های جدید، همسویی اثربخش آنها را با تحولات دیجیتال امکان پذیر می‌سازد.

اوزکسر<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) مبادرت به انجام پژوهشی با عنوان تاثیر آموزش بر انگیزه کارکنان در مدیریت منابع انسانی با هدف بررسی رابطه بین آموزش، فعالیت‌ها و انگیزه‌های مدیریت منابع انسانی در یک شرکت بزرگ در زمینه خدمات رسانی برای بازار نمود. وی با توجه به یافته‌های پژوهش دریافت تغییر و توسعه سریع فناوری همه سازمان‌ها را به سمت رقابتی شدید سوق داده است. بنابراین برای نگهداری و تداوم کسب و کار در چنین محیط رقابتی و تا حد امکان برای به حداکثر رساندن بهره‌وری سازمان‌ها و جلوگیری از حذف شدن، این شرایط در حال تغییر، مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک رشته جدید ایجاد و معرفی کرده و سیاست در قبال کارکنان خود را به سمت انتخاب دقیق‌ترین کارکنان برای کار و آموزش آنان برای تحقق اهداف مورد تاکید قرار داده است. علاوه بر این حصول اطمینان از انگیزه بالا، ارزیابی درست کارکنان، رویکرد استراتژیک و منسجم برای توسعه عملکرد بالا در نیروی کار مطلبی است حیاتی.

روزمینی<sup>۲</sup> عمر و همکاران (۲۰۱۳)، در پژوهشی با عنوان اثرات فناوری اطلاعات بر مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکردها به بررسی اثرات فناوری اطلاعات بر مدیریت راهبردی منابع انسانی پرداخته و با توجه به یافته‌های پژوهش دریافتند استفاده از راهبردهای تجربی و نیز اتخاذ روش‌های مختلف در استفاده از اطلاعات ارزشمند اخیر به منظور دستیابی به عملکردهای با کیفیت بالا ضروری است. همچنین، استفاده از مراحل مختلف فناوری اطلاعات موجب بهبود خدمات منابع انسانی در شرکت‌ها می‌شود. در نتیجه این مطالعه، عملکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی، در شرکت‌ها و شیوه تأثیرگذاری

1. Banu Ozkeser

2. Kristine Dery

فناوری اطلاعات بر اثرات مدیریت راهبردی منابع انسانی بر روی عملکردهای سازمانی را آشکار نمود.

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پژوهشگران داخلی و خارجی عمدتاً به نقش استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در پشتیبانی از تحول دیجیتال پرداخته‌اند (عسکری ماسوله، ۱۴۰۳؛ آزادی و روشنی، ۱۴۰۳). تمرکز بیشتر این تحقیقات بر رهبری تحول‌آفرین، آموزش کارکنان، توسعه فرهنگ سازمانی، شایستگی‌های دیجیتال، بازطراحی ساختار و مدیریت استعداد بوده است. همچنین برخی از مطالعات مانند گودرزی و همکاران (۱۴۰۲) کوشیده‌اند با ارائه مدل مفهومی، شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر را برای تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی شناسایی کنند. در سطح بین‌المللی نیز پژوهش‌هایی مانند ژانگ و چن (۲۰۲۳)، باریشیچ و همکاران (۲۰۲۲) و ستیاوان و همکاران (۲۰۲۵) بیشتر بر ابعاد فناورانه و عملیاتی دیجیتال سازی منابع انسانی و تأثیر آن بر چابکی، نوآوری و انعطاف‌پذیری نیروی کار متمرکز بوده‌اند. در همین راستا، بعاتی و الکاسی (۲۰۲۵) نیز به چالش‌های امنیت داده و حریم خصوصی پرداخته‌اند که نشان‌دهنده حساسیت روزافزون به پیامدهای جانبی دیجیتال سازی است.

بیشتر تحقیقات داخلی عمدتاً در سطح توصیفی یا مدل سازی مفهومی باقی مانده و به طراحی الگوهای بومی و عملیاتی که قابلیت پیاده‌سازی در سازمان‌های دولتی و عمومی ایران داشته باشند، کمتر پرداخته‌اند. بیشتر پژوهش‌های خارجی در بستر سازمان‌های خصوصی و رقابتی صورت گرفته‌اند و در نتیجه یافته‌های آن‌ها به طور مستقیم با شرایط بوروکراتیک و قانون محور سازمان‌های دولتی ایران هم‌خوانی کامل ندارد.

## روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، ماهیتی توسعه‌ای-کاربردی دارد و از نظر ماهیت و روش، در زمره پژوهش‌های توصیفی-اکتشافی قرار می‌گیرد. رویکرد پژوهش کیفی بود و برای تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل مضمون استفاده شده است. در جریان پژوهش، با ۲۱ نفر از اساتید دانشگاهی و متخصصان مدیریت منابع انسانی مصاحبه صورت گرفت. روند مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهش به حد اشباع نظری و تکرار مضامین رسید. شرکت‌کنندگان با روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند انتخاب شدند. در گام اول محورهای اهداف دیجیتال مشخص شد و در گام دوم راهبردهای مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر محورهای فناوری اطلاعات تدوین شدند. پروتکل مصاحبه شامل پرسش‌های زیر بود:

۱. از دیدگاه جنابعالی، اهداف فناوری اطلاعات در بانک شامل چه محورهایی می‌شود؟

۲. از دیدگاه جنابعالی، چه راهبردهایی در نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی می‌تواند در راستای تحقق اهداف فناوری اطلاعات مورد استفاده قرار گیرد؟

۳. از دیدگاه جنابعالی، چه راهبردهایی در نظام حفظ و نگهداشت منابع انسانی می‌تواند در راستای تحقق اهداف فناوری اطلاعات به کار گرفته شود؟

۴. از دیدگاه جنابعالی، چه راهبردهایی در نظام به‌کارگیری منابع انسانی می‌تواند در راستای تحقق اهداف فناوری اطلاعات مورد استفاده قرار گیرد؟

پس از گردآوری داده‌های مصاحبه، پژوهشگر به منظور استخراج مفاهیم پنهان و شناسایی الگوهای رفتاری، اقدام به تحلیل کیفی داده‌ها با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیودا نمود. در گام نخست، با مطالعه دقیق داده‌ها، فرآیند کدگذاری باز انجام گرفت و در ادامه، با تحلیل عمیق‌تر، کدهای به‌دست‌آمده در قالب مضامین کلی‌تر دسته‌بندی شدند. برای تجسم بهتر روابط میان مضامین، شبکه‌ای مفهومی ترسیم شد و سپس هر مضمون همراه با داده‌های مرتبط مورد بازبینی و تفسیر قرار گرفت. متعاقباً، با توجه به پرسش‌های پژوهش، ارتباط میان مضامین تحلیل شد و نتایج حاصل به‌دقت تبیین گردید.

به منظور اطمینان از انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری نتایج، از معیارهای ارزشیابی گوبا و لینکلن استفاده شد. در این راستا، بخشی از داده‌های کدگذاری شده به برخی از مشارکت‌کنندگان بازگردانده شد تا نظر آنان درباره اعتبار نتایج اخذ گردد. همچنین با بازنگری دقیق در مراحل تحقیق و بهره‌گیری از منابع معتبر، تلاش شد کلیه مراحل پژوهش شامل طراحی سوالات، انجام مصاحبه، رونویسی، تحلیل و گزارش‌نویسی، با دقت و به‌صورت نظام‌مند انجام پذیرد. علاوه بر این، برای بررسی قابلیت اعتماد نتایج از روش «مطابقت نسبت مشاهده‌شده» استفاده شد. بدین منظور، از میان مصاحبه‌های انجام‌شده، سه مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب گردید و هر یک در فاصله زمانی یک هفته، دو بار توسط پژوهشگر کدگذاری شد. سپس کدهای حاصل برای هر مصاحبه به‌صورت موردی مقایسه شدند؛ به‌گونه‌ای که کدهای مشابه به‌عنوان «توافق» و کدهای متفاوت به‌عنوان «عدم توافق» مشخص گردیدند. چنانچه ضریب توافق بیش از ۷۰ درصد می‌بود، پایایی مقوله‌ها تأیید می‌شد. نتایج نشان داد پایایی کل ۸۶ درصد است که نشان‌دهنده قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها است. در نهایت، به منظور بررسی تأییدپذیری، علاوه بر ارائه شرح کامل فرآیند پژوهش، نتایج حاصل توسط چند تن از خبرگان اجرایی خارج از فرآیند تحقیق مورد بازبینی قرار گرفت.

## یافته‌های پژوهش

پس از گردآوری داده‌ها و آماده‌سازی آن‌ها، مرحله تجزیه و تحلیل آغاز شد. هدف اصلی در

این مرحله، شناسایی الگوها، مفاهیم و روابط پنهان در داده‌های مصاحبه بود تا بتوان درک عمیق‌تری از پدیده مورد مطالعه ارائه نمود. در این راستا، داده‌های کیفی با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون و به کمک نرم‌افزار مکس کیودا مورد بررسی قرار گرفتند. ابتدا کدگذاری باز صورت گرفت و مفاهیم اولیه از دل داده‌ها استخراج شد. سپس با ادغام و دسته‌بندی کدها، مضامین محوری و فراگیر شکل گرفتند. در گام اول از طریق تحلیل مضمون، محورهای اهداف فناوری اطلاعات مشخص شد. در جدول زیر نمونه گذاری باز آمده است؛

جدول ۱. کدهای باز محورهای اهداف فناوری اطلاعات

| ردیف | متن مصاحبه‌ها   | کد استخراج شده   |
|------|---|--|
| ۱    | «آینده فعالیت بانک‌ها وابسته به تحولات حوزه دیجیتال است و بدین منظور، باید سند تحولی در بانک تدوین شود که بتواند مسیر آینده را به شکل مطلوبی ترسیم کند».  | تدوین سند تحول دیجیتال در بانک   |
| ۲    | «باید تعیین شود که بانک در کوتاه مدت و بلندمدت چه اهدافی را در حوزه دیجیتال سازی دنبال می‌کند. البته، نکته مهم همراستایی بین این اهداف است که باید بتواند یکدیگر را تقویت کنند».  | تعریف اهداف بلندمدت و کوتاه مدت دیجیتال سازی بانک                                    |
| ۳    | «اهداف کلان و بلندمدت بانک باید با اهداف دیجیتال سازی همراستا باشد و به نوعی همدیگر را تقویت و تکمیل کند. این همراستایی بسیار مهم است، چرا که عدم همراستایی می‌تواند باعث به هدر رفتن منابع و مشکلات متعددی در بسیج و همگرایی کارکنان شود». | ایجاد همسویی بین اهداف و استراتژی‌های کلان بانک با اهداف و استراتژی‌های دیجیتال سازی |
| ۴    | «تحولات حوزه دیجیتال بسیار سریع و متعدد است و باید در این زمینه به دنبال یافتن فرصت‌هایی برای رشد و توسعه سریع‌تر بود».   | پایش و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی در حوزه دیجیتال سازی                            |
| ۵    | «دیجیتال سازی بانک، یک تحول بزرگ و بلندمدت است و باید با ایجاد یک چارچوب استراتژیک برای آن به دنبال دستیابی به اهداف مدنظر بود».  | توسعه تفکر استراتژیک در حوزه دیجیتال سازی بانک                                       |
| ۶    | «در حوزه دیجیتال نمی‌توان با قطعیت برنامه ریزی کرد و مدیران باید با توجه به سناریوهایی احتمالی که پیش رو وجود دارد، برنامه ریزی‌های لازم را به عمل آورند و آمادگی لازم را ایجاد کنند».  | برنامه ریزی سناریو و اقتضایی در حوزه تحول دیجیتال                                    |
| ۷    | «حوزه دیجیتال یک حوزه پرریسک و پر از تغییرات گسترده و زیاد است که سازمان‌ها باید برای مقابله و مدیریت آن‌ها برنامه لازم را داشته باشند. وگرنه، این ریسک‌ها تبدیل به تهدیدات بزرگی می‌شوند که حیات سازمان‌ها را به خطر می‌اندازند».          | مدیریت ریسک‌های تحول دیجیتال در بانک   |
| ۸    | «حجم سرمایه‌گذاری در حوزه دیجیتال سازی بسیار زیاد و سرسام‌آور است. بنابراین، سازمان‌ها باید اولویت‌ها و حوزه‌هایی که ارزش افزوده بیشتری را ایجاد می‌کنند، تعیین کنند تا از منابع به شکل بهینه استفاده شود».                                 | بهینه سازی و مدیریت هزینه در حوزه توسعه دیجیتال سازمان                               |
| ۹    | «یکی از اولویت تخصیص منابع مالی در بانک‌ها، حوزه دیجیتال سازی است که با توجه به رشد بانکداری الکترونیک اهمیتی فوق‌العاده ای دارد».  | تخصیص منابع مالی لازم برای دیجیتال سازی محیط کار                                     |

در جدول زیر، جدول نهایی محورهای اهداف فناوری اطلاعات ارائه شده است؛

جدول ۲. محورهای اهداف فناوری اطلاعات

| کدهای اولیه  | مضمون   |   |                      |
|--|---|---|----------------------|
|  | پایه  | سازمان‌دهنده  | فراگیر               |
| تدوین سند تحول دیجیتال در بانک   | محوریت تحول   | محوریت تحول دیجیتال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد بانک‌ها | اهداف فناوری اطلاعات |
| تعریف اهداف بلندمدت و کوتاه مدت دیجیتال سازی بانک                                    | تحول دیجیتال در جهت‌گیری استراتژیک                                |   |                      |
| ایجاد همسویی بین اهداف و استراتژی های کلان بانک با اهداف و استراتژی های دیجیتال سازی | محوریت تحول دیجیتال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد بانک‌ها |   |                      |
| پایش و بهره برداری از فرصت های محیطی در حوزه دیجیتال سازی                            |   |   |                      |
| توسعه تفکر استراتژیک در حوزه دیجیتال سازی بانک                                       | محوریت تحول دیجیتال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد بانک‌ها |   |                      |
| برنامه ریزی سناریو و اقتضایی در حوزه تحول دیجیتال                                    |   |   |                      |
| مدیریت ریسک های تحول دیجیتال در بانک   | محوریت تحول دیجیتال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد بانک‌ها |   |                      |
| بهینه سازی و مدیریت هزینه در حوزه توسعه دیجیتال سازمان                               |   |   |                      |
| تخصیص منابع مالی لازم برای دیجیتال سازی محیط کار                                     | محوریت تحول دیجیتال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد بانک‌ها |   |                      |
| توسعه زیرساخت های دیجیتال سازمان   |   |   |                      |
| پشتیبانی مدیریت ارشد از برنامه های حوزه دیجیتال سازی                                 | محوریت تحول دیجیتال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد بانک‌ها |   |                      |
| برنامه ریزی بهره گیری از ابزارهای مدرن دیجیتال از جمله هوش مصنوعی در بانک            |   |   |                      |
| توسعه خدمات غیرحضورى بانكى مبتنى بر فناوری دیجیتال                                   | محوریت تحول دیجیتال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد بانک‌ها |   |                      |
| توسعه ابزارهای بانکداری مدرن   |   |   |                      |
| توسعه شعبات مجازی بانکی  | محوریت تحول دیجیتال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد بانک‌ها |   |                      |
| توسعه نرم افزارهای کاربردی و بومی درون سازمانی                                       |   |   |                      |
| پایش مستمر متغیرهای محیطی  | چابکی محیطی   | چابک سازی سازمان بانک‌ها  |                      |
| توانایی پیش‌نگری و پیش‌بینی تحولات آینده   |   |   |                      |
| سازگاری سریع با تغییرات محیطی  | چابکی محیطی   | چابک سازی سازمان بانک‌ها  |                      |
| واکنش بیش فعال در مقابل تغییرات محیطی  |   |   |                      |
| شناسایی تغییرات سلیق و نیازهای مشتریان   | چابکی محیطی   | چابک سازی سازمان بانک‌ها  |                      |
| شناسایی تغییرات انتظارات و خواسته های ذینفعان  |   |   |                      |
| انعطاف در پاسخ و واکنش به تحولات محیطی   | چابکی محیطی   | چابک سازی سازمان بانک‌ها  |                      |
| سلسله مراتب سازمانی محدود  |   |   |                      |
| بوروکراسی و تشریفات اداری پایین  | چابکی ساختاری   | چابک سازی سازمان بانک‌ها  |                      |
| افقی سازی ساختار سازمانی   |   |   |                      |
| کاهش تمرکزگرایی و حرکت به سمت کاهش تمرکز در مدیریت                                   | چابکی ساختاری   | چابک سازی سازمان بانک‌ها  |                      |
| کاهش پیچیدگی ساختاری   |   |   |                      |
| مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی  | چابکی مدیریتی   | چابک سازی سازمان بانک‌ها  |                      |
| شایستگی مدیران   |   |   |                      |
| ریسک پذیری و تحول گرایی مدیران   | چابکی مدیریتی   | چابک سازی سازمان بانک‌ها  |                      |

|   |                             |                                      |  |
|---|-----------------------------|--------------------------------------|--|
| مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانی   |                             |                                      |  |
| ارزش آفرینی برای شرکا و ذینفعان بیرونی                                      |                             |                                      |  |
| مدیریت ارتباط با مشتریان  |                             |                                      |  |
| جذب و تقویت منابع سازمانی   |                             |                                      |  |
| آشنایی کارکنان با انواع ابزارها و سیستم های دیجیتال                         | آگاهی دیجیتال               | دیجیتال سازی محیط کار و فرهنگ بانکها |  |
| ادراک مطلوب کارکنان از جایگاه فناوری اطلاعات در فعالیت های شغلی             |                             |                                      |  |
| شناخت کارکنان از نحوه استفاده اثربخش از ابزارهای دیجیتال در فعالیت های شغلی |                             |                                      |  |
| پیگیری پیشرفت های حوزه دیجیتال توسط کارکنان                                 |                             |                                      |  |
| وجود اطلاعات تخصصی کافی از دیجیتال سازی محیط کار                            | پذیرش دیجیتال سازی محیط کار |                                      |  |
| جو مثبت و سازنده نسبت به بکارگیری فناوری اطلاعات در سازمان                  |                             |                                      |  |
| حمایت ارزش ها و هنجارهای سازمان از دیجیتال سازی محیط کار                    |                             |                                      |  |
| بهبود نگرش کارکنان نسبت به بکارگیری فناوری اطلاعات در محیط کار              |                             |                                      |  |
| درک نتایج مثبت و سودمندی بکارگیری فناوری اطلاعات در امور کاری               | پیاده سازی فناوری دیجیتال   |                                      |  |
| رفع تردیدها و ابهامات در مورد تغییرات ایجاد شده در نتیجه دیجیتال سازی       |                             |                                      |  |
| جایگزینی تدریجی فناوری دیجیتال به جای فعالیت های دستی                       |                             |                                      |  |
| نهادینه کردن بکارگیری فناوری اطلاعات در فعالیت های کارکنان                  |                             |                                      |  |
| مدیریت تغییر و تحولات ناشی از دیجیتال سازی                                  |                             |                                      |  |
| رفع گلوگاه های توسعه فناوری دیجیتال در انجام فعالیت های کاری                |                             |                                      |  |
| یکپارچه سازی ابزارها و سیستم های فناوری اطلاعات در حوزه های مختلف سازمان    |                             |                                      |  |

در ادامه نمونه کدهای باز راهبردهای مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر اهداف فناوری اطلاعات ارائه شده است؛

### جدول ۳. نمونه کدهای باز راهبردهای مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر اهداف فناوری اطلاعات

| ردیف | متن مصاحبه ها  | کد استخراج شده  |
|------|--|---|
| ۱    | «شرایط احراز شغل نسبت به گذشته تغییر کرده و باید برای افرادی که در زمینه فناوری اطلاعات دانش و مهارت دارند، ارزش ویژه ای قائل شد.»   | گنجاندن معیارهای دانش در زمینه فناوری اطلاعات           |
| ۲    | «کارکنان امروزی باید بتوانند استفاده موثری از نرم افزارهای کاربردی مثل اکسل داشته باشند و برای انجام امور کاری از آن استفاده کنند. در زمان جذب افراد باید به وجود این مهارت در افراد دقت کرد.» | گنجاندن توانمندی در زمینه بکارگیری نرم افزارهای کاربردی |
| ۳    | «در زمان تامین منابع انسانی باید دقت کرد افرادی انتخاب شوند که مهارت های متعددی داشته باشند تا بتوان از آن ها برای انجام امور مختلف استفاده کرد.»  | توجه به چندمهارته بودن شاغلین                           |
| ۴    | «امروزه ابزارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات دائما در حال افزایش است و افرادی که جذب سازمان ها می شوند باید بتوانند از این ابزارهای دیجیتال استفاده کنند.»   | گنجاندن توانایی در بکارگیری ابزارهای دیجیتال            |

|  |   |   |
|--|---|---|
| گنجاندن سوابق و تجارب کاری در زمینه فناوری اطلاعات | «به نظر برای جذب در بانک باید افرادی در اولویت باشند که سابقه کار در حوزه فناوری اطلاعات را داشته باشند و در کنار سایر مهارت‌ها، بتوانند ابزارهای دیجیتال به شکل مناسب استفاده کنند».                 | ۵ |
| ارتباط و همکاری با نهادهای دانشگاهی و مراکز علمی   | «دانشگاه‌ها و مراکز علمی مکان مناسبی برای جذب نیروهای نخبه و مستعد است که می‌توانند در آینده ظرفیت‌های قابل توجهی به بانک بیفزایند. حتی برای ورود دانش جدید به بانک نیز دانشگاه‌ها مراکز مهمی هستند». | ۶ |
| ارتباط و همکاری با شرکت‌های دانش بنیان             | «برای کسب دانش جدید و حتی جذب نیروهای نخبه می‌توان روابط همکارانه را با شرکت‌های دانش بنیان توسعه داد و از ظرفیت آن‌ها استفاده کرد».  | ۷ |
| ارتباط و همکاری با نهادها و انجمن‌های تخصصی        | «یکی از مراکزی که نخبگان و متخصصان در یک حوزه گرد هم می‌آیند و می‌توان امید داشت افراد متخصص و نخبه‌ای را برای جذب به سازمان پیدا کرد، انجمن‌های تخصصی می‌باشد».                                      | ۸ |
| ارتباط و همکاری با شرکت‌های مشاور                  | «برای جذب منابع انسانی می‌توان از ظرفیت شرکت‌های مشاور استفاده کرد و حتی قسمتی از فرآیند جذب را به آن‌ها برون سپاری کرد تا بتوانند براساس دانش و تخصص خود افراد توانمندتری را برای جذب شناسایی کنند». | ۹ |

در جدول الگوی نهایی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر اهداف فناوری اطلاعات زیر آمده است.

#### جدول ۴. الگوی نهایی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر اهداف فناوری اطلاعات

| کدهای نهایی   | مضامین                                     |                             |   |
|---|--|-----------------------------|---|
|   | پایه                                       | سازمان‌دهنده                | فراگیر                                    |
| گنجاندن معیارهای دانش در زمینه فناوری اطلاعات             | به‌روز رسانی شرایط احراز مشاغل             | شناسایی منابع انسانی شایسته | راهبردهای نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی |
| گنجاندن توانمندی در زمینه بکارگیری نرم افزارهای کاربردی   |  |                             |   |
| توجه به چندمهارته بودن شاغلین                             |  |                             |   |
| گنجاندن توانایی در بکارگیری ابزارهای دیجیتال              |  |                             |   |
| گنجاندن سوابق و تجارب کاری در زمینه فناوری اطلاعات        |  |                             |   |
| ارتباط و همکاری با نهادهای دانشگاهی و مراکز علمی          | ارتباط و همکاری با مراکز حضور افراد شایسته |                             |   |
| ارتباط و همکاری با شرکت‌های دانش بنیان                    |  |                             |   |
| ارتباط و همکاری با نهادها و انجمن‌های تخصصی               |  |                             |   |
| ارتباط و همکاری با شرکت‌های مشاور                         |  |                             |   |
| ارتباط و همکاری با بنیاد نخبگان و مراکز دولتی             | ارتباط اثربخش با افراد شایسته              |                             |   |
| ترغیب افراد شایسته جهت جذب در سازمان                      |  |                             |   |
| ایجاد کانال‌های ارتباط مستمر با افراد شایسته              |  |                             |   |
| ایجاد مرکز ارتباط با نخبگان و افراد شایسته در داخل سازمان |  |                             |   |
| ایجاد مراکز استعدادیابی در سازمان                         |  |                             |   |



|   |                                  |  |  |
|---|----------------------------------|--|--|
| ارتقای مهارت همدلی در کارکنان   |                                  |  |  |
| خودکارآمدی  | توانمندسازی<br>شخصیتی<br>کارکنان |  |  |
| نوگرایی و پذیرش ایده‌ها و روش‌های جدید  |                                  |  |  |
| ریسک‌پذیری  |                                  |  |  |
| سازگاری و انطباق‌پذیری  |                                  |  |  |
| تفکر خلاق و نوآور   |                                  |  |  |
| تفکر استراتژیک  | توانمندسازی<br>تحلیلی<br>کارکنان |  |  |
| مهارت تحلیل و حل مساله  |                                  |  |  |
| مهارت و قدرت تصمیم‌گیری   |                                  |  |  |
| تفکر شهودی  |                                  |  |  |
| تفکر سیستمی   | آموزش<br>اثربخش                  |  |  |
| نیازسنجی آموزشی براساس شایستگی‌های موردنیاز آینده به ویژه شایستگی‌های دیجیتال                                     |                                  |  |  |
| برگزاری ترکیبی از آموزش‌های تئوریک و مهارتی   |                                  |  |  |
| تعریف دوره‌های آموزشی موردنیاز به شکل شغل‌محور (یعنی تعریف دوره‌هایی که هر متصدی شغل در طول دوره زمانی نیاز دارد) |                                  |  |  |
| تعریف ترکیبی از دوره‌های آموزشی درون سازمان و برون سازمانی براساس نیاز متصدی شغل                                  |                                  |  |  |
| سنجش اثربخشی آموزش و تاثیر آن در بهبود عملکرد شاغلین  |                                  |  |  |
| بهره‌گیری از مدرسین متخصص و باتجربه برای آموزش  |                                  |  |  |
| تقویت خودشناسی و خودآگاهی کارکنان   | توسعه فردی<br>کارکنان            |  | بهبود شرایط<br>آموزش و<br>یادگیری<br>کارکنان     |
| تقویت رویکرد خودگشودگی و انتقادپذیری کارکنان  |                                  |  |  |
| برنامه ریزی توسعه فردی کارکنان  |                                  |  |  |
| خودارزیابی و خودتحلیلی کارکنان  |                                  |  |  |
| تقویت میل به موفقیت در کارکنان  |                                  |  |  |
| تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف کارکنان   |                                  |  |  |
| تقویت حافظه سازمانی   | ارتقای<br>یادگیری                |  |  |
| توسعه مکانیزم بازخورد در سازمان   |                                  |  |  |
| توسعه دسترسی کارکنان به اطلاعات   |                                  |  |  |
| توسعه یادگیری جمعی  |                                  |  |  |
| ارتقای به اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان   | بسترسازی<br>اجتماعی              |  | بهبود بستر<br>توسعه و<br>یادگیری منابع<br>انسانی |
| تقویت تفکر و روحیه جمع‌گرایی بین کارکنان  |                                  |  |  |
| ایجاد هم‌افزایی بین کارکنان   |                                  |  |  |
| مدیریت تعارضات بین فردی کارکنان   |                                  |  |  |
| بهبود کیفیت روابط بین فردی کارکنان  |                                  |  |  |
| شبکه‌سازی کارکنان شایسته  |                                  |  |  |
| توسعه روابط غیررسمی بین کارکنان   |                                  |  |  |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| توسعه کانال های ارتباطی چندگانه در سازمان                   | بسترسازی<br>ارتباطی                           |   |  |
| رفع گلوگاه های ارتباطی در سازمان                            |   |   |  |
| بهره گیری از ظرفیت ابزارهای دیجیتال در ارتباطات             |   |   |  |
| توسعه ارتباطات بین سطوح سازمانی                             | بسترسازی<br>اخلاقی                            |   |  |
| توسعه معنویت فردی کارکنان                                   |   |   |  |
| توسعه عدالت سازمانی   |   |   |  |
| تقویت صداقت در بین کارکنان                                  |   |   |  |
| نهادینه کردن راستی و درستکاری بین کارکنان                   | بسترسازی<br>اخلاقی                            |   |  |
| مقابله با انواع مختلف فساد                                  |   |   |  |
| تناسب با شرایط کلان اقتصادی و نوسانات تورمی                 |   |   |  |
| تناسب نظام جبران خدمات با شرایط رقبا و صنعت                 |   |   |  |
| به روز رسانی نظام جبران خدمات متناسب با شرایط جدید قانونی   | پویایی نظام<br>جبران خدمات                    |   |  |
| انعطاف نظام جبران خدمات                                     |   |   |  |
| سازگاری نظام جبران خدمات با ارزش ها و هنجارهای اجتماعی      |   |   |  |
| جذابیت نظام جبران خدمات برای افراد شایسته و توانمند         | شایسته<br>محوری نظام<br>جبران<br>خدمات        | جبران خدمات<br>اثربخش                         |  |
| گنجانیدن معیارهای مهارت آموزی دیجیتال در نظام جبران خدمات   |   |   |  |
| انگیزه بخشی نظام پرداخت برای توسعه شایستگی های کارکنان      |   |   |  |
| طراحی جبران خدمات مبتنی بر عملکرد                           | کارآمدی<br>نظام جبران<br>خدمات                |   |  |
| طرح های حمایتی از کارکنان برتر                              |   |   |  |
| عدالت در نظام جبران خدمات                                   |   |   |  |
| شفافیت نظام جبران خدمات                                     | محیط<br>سازمانی<br>اثربخش                     | مدیریت<br>ارتباط<br>اثربخش با<br>منابع انسانی |  |
| رویکرد علمی در نظام جبران خدمات                             |   |   |  |
| نظام پاداش اثربخش   |   |   |  |
| توسعه اقدامات رفاهی   |   |   |  |
| حاکمیت جو مثبت و سازنده                                     | محیط<br>سازمانی<br>اثربخش                     |   |  |
| حاکمیت فرهنگ حمایتی   |   |   |  |
| تقویت سرمایه اجتماعی و اعتماد بین کارکنان                   |   |   |  |
| حاکمیت چشم انداز و اهداف مشترک                              | مدیریت<br>ارتباط<br>اثربخش با<br>منابع انسانی |   |  |
| ایجاد محیط کاری فیزیکی آرام و جذاب                          |   |   |  |
| تقویت همکاری و همگرایی بین کارکنان                          |   |   |  |
| امنیت شغلی کارکنان  | مدیریت<br>اثربخش<br>روابط کار                 |   |  |
| تعادل کار و زندگی افراد                                     |   |   |  |
| توجه به دغدغه ها و انتظارات کارکنان                         |   |   |  |
| تقویت قرارداد روانشناختی کارکنان با مدیریت و سازمان         |   |   |  |
| مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها به ویژه موارد مرتبط با آنها |   |   |  |
| ایجاد شرایط مطلوب برای بازنشستگی کارکنان                    |   |   |  |

راهبردهای  
نظام حفظ  
و  
نگهداشت  
منابع  
انسانی

|  |                                       |                                |  |
|--|---------------------------------------|--------------------------------|--|
| ایمنی و بهداشت کارکنان                                     |                                       |                                |  |
| رهبری مشارکتی  | رهبری<br>اثربخش<br>منابع انسانی       |                                |  |
| رهبری رابطه مدار   |                                       |                                |  |
| رهبری معنوی  |                                       |                                |  |
| رهبری تحول‌گرا   |                                       |                                |  |
| رهبری کاربزماتیک   |                                       |                                |  |
| رهبری دیجیتال  |                                       |                                |  |
| بهره‌گیری از رویکرد مریگیری                                |                                       |                                |  |
| استفاده از روش‌های علمی در ارزیابی عملکرد                  |                                       |                                |  |
| بهره‌گیری از معیارهای جامع و عینی در ارزیابی عملکرد        |                                       |                                |  |
| بازخورد مستمر در مورد عملکرد                               |                                       |                                |  |
| ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه                                    |                                       |                                |  |
| ارزیابی عملکرد نتیجه‌محور                                  |                                       |                                |  |
| ارزیابی عملکرد دوره‌ای و مستمر کارکنان                     |                                       |                                |  |
| ایجاد مشوق‌ها و انگیزه‌های جذاب برای بهبود عملکرد          | مدیریت<br>بالنده‌سازی<br>منابع انسانی |                                |  |
| توسعه بانک اطلاعاتی از استعدادهای سازمانی                  |                                       |                                |  |
| بها دادن و حمایت از استعدادهای                             |                                       |                                |  |
| در نظر گرفتن جایگاه شغلی متناسب برای استعدادهای            |                                       |                                |  |
| میدان دادن به استعدادهای برای بروز توانمندی‌هایشان         |                                       |                                |  |
| تامین نیازها و فراهم کردن شرایط کاری مناسب برای استعدادهای |                                       |                                |  |
| تناسب بین تحصیلات و شغل استعدادهای                         |                                       |                                |  |
| مستندسازی و نگهداشت دانش و مهارت منابع انسانی شایسته       |                                       |                                |  |
| تسهیم و به اشتراک گذاری دانش در محیط سازمان                | مدیریت<br>دانش منابع<br>انسانی        |                                |  |
| ارزش‌افزایی از دانش منابع انسانی شایسته                    |                                       |                                |  |
| جذب و تامین دانش جدید در سازمان                            |                                       |                                |  |
| خلق دانش جدید متناسب با نیازهای سازمان                     |                                       |                                |  |
| هم‌افزایی دانشی بین کارکنان شایسته                         |                                       |                                |  |
| استقلال شغلی   |                                       |                                |  |
| غنی‌سازی مشاغل   | طراحی<br>اثربخش<br>مشاغل              | بهبود شرایط<br>شغلی<br>کارکنان | راهبردهای<br>نظام<br>به‌کارگیری<br>منابع<br>انسانی |
| تناسب شغل و شاغل   |                                       |                                |  |
| معناداری و هویت بخشی به مشاغل                              |                                       |                                |  |
| عدم وجود ابهام و تعارض در نقش                              |                                       |                                |  |
| تناسب حجم کاری شغل با ویژگی‌های شاغل                       |                                       |                                |  |
| ساعات کاری منعطف و شناور                                   |                                       |                                |  |
| ایجاد فرصت‌های رشد و موفقیت برای کارکنان                   |                                       |                                |  |

|   |                                       |  |
|---|---------------------------------------|--|
| تعیین مسیر شغلی کارکنان                                 | طراحی<br>کارراهه<br>اثربخش<br>شغلی    | بهبود شرایط<br>فعالیت<br>حرفه‌ای منابع<br>انسانی |
| رویکرد حرفه ای گرایي در مسیر شغلی                       |                                       |  |
| ایجاد شرایط ادراک موفقیت توسط کارکنان                   |                                       |  |
| طراحی جذاب و چالش برانگیز کارراه شغلی                   |                                       |  |
| تعریف کارراهه شغلی مبتنی بر توسعه شایستگی ها            |                                       |  |
| تناسب بین ویژگی های شغل و شاغل                          | انتصاب<br>اثربخش<br>کارکنان           |  |
| مقابله با رابطه بازی در انتصابات                        |                                       |  |
| انتصاب مشاغل مدیریتی از درون سازمان                     |                                       |  |
| شایسته سالاری در انتصابات                               |                                       |  |
| میدان دادن به نخبگان و استعدادها با انتصاب در مشاغل مهم |                                       |  |
| مسئولیت پذیری کارکنان                                   | اخلاق حرفه<br>ای منابع<br>انسانی      |  |
| پاسخگویی کارکنان  |                                       |  |
| تعهد کاری کارکنان                                       |                                       |  |
| نظم و انضباط فردی                                       |                                       |  |
| عدم پیروی از منافع فردی                                 |                                       |  |
| تمایل به یادگیری  |                                       |  |
| بهبود تخصص کاری   |                                       |  |
| انگیزش کارکنان  | ارتقای شرایط<br>روانی منابع<br>انسانی |  |
| بهبود امید به آینده در بین کارکنان                      |                                       |  |
| درگیر کردن کارکنان در امور سازمانی                      |                                       |  |
| بهبود نشاط و شادی کارکنان                               |                                       |  |
| بهبود بهزیستی ذهنی و سلامت روانی کارکنان                |                                       |  |

### بحث و نتیجه گیری

تحولات سریع فناوری اطلاعات و دیجیتال سازی، سازمان‌ها به‌ویژه بانک‌ها را در معرض چالش‌ها و فرصت‌های جدید قرار داده است. اهمیت مدیریت منابع انسانی در این شرایط دوچندان می‌شود؛ زیرا نیروی انسانی توانمند و سازگار با محیط دیجیتال، اصلی‌ترین عامل موفقیت در پیاده‌سازی اهداف فناوری اطلاعات و دستیابی به چابکی سازمانی است. در نتیجه، بررسی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر اهداف فناوری اطلاعات نه تنها به تقویت مزیت رقابتی بانک‌ها کمک می‌کند، بلکه بستری مناسب برای توسعه سازمانی و نوآوری در خدمات بانکی فراهم می‌سازد. با توجه به اهمیت این موضوع، سوال اصلی پژوهش این بود که: «چگونه راهبردهای مدیریت منابع انسانی می‌توانند در راستای تحقق اهداف فناوری اطلاعات در بانک‌ها طراحی و اجرا شوند؟» پاسخ به این پرسش نیازمند

تحلیل دقیق تعامل بین تحول دیجیتال، چابکی سازمانی و فرهنگ دیجیتال محیط کار با راهبردهای کلیدی منابع انسانی است. تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون، نشان داد که اهداف پژوهش شامل سه بعد اصلی است: محوریت تحول دیجیتال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد، چابک‌سازی سازمان بانک‌ها و دیجیتال‌سازی محیط کار و فرهنگ سازمانی. در راستای تحقق این اهداف، چهار نظام کلیدی مدیریت منابع انسانی شناسایی شد که شامل نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی، نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی، نظام حفظ و نگهداشت منابع انسانی و نظام به‌کارگیری منابع انسانی بود. راهبردهای مرتبط با هر نظام به گونه‌ای تدوین شدند که بتوانند توانمندی‌های نیروی انسانی را در راستای اهداف دیجیتال و توسعه سازمانی تقویت کنند. در ادامه به تشریح هر یک از ابعاد الگوی راهبردهای مدیریت منابع انسانی پرداخته می‌شود؛

**راهبردهای نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی؛** راهبردهای نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی، شامل شناسایی منابع انسانی شایسته و توانمند، گزینش منابع انسانی شایسته و پشتیبانی از منابع انسانی شایسته است که نقش محوری در تحقق اهداف فناوری اطلاعات در بانک‌ها ایفا می‌کند. تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که موفقیت تحول دیجیتال و چابک‌سازی سازمانی بدون حضور نیروی انسانی توانمند، انعطاف‌پذیر و دیجیتال‌محور، غیرممکن است.

شناسایی منابع انسانی شایسته و توانمند، نخستین گام در پیوند دادن منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات است. کارکنانی که توانایی تحلیل داده‌های دیجیتال، مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی و سازگاری با تغییرات فناوری را دارند، می‌توانند تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد را به صورت مبتنی بر اطلاعات و شواهد تقویت کنند و موجب تسریع محوریت تحول دیجیتال در جهت‌گیری استراتژیک و توسعه سازمانی شوند. به‌عنوان مثال، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که شناسایی و جذب استعدادها دیجیتال، به‌ویژه در زمینه‌های تحلیل داده و هوش مصنوعی، برای موفقیت در تحول دیجیتال ضروری است (آجایی-نیفیسسه و همکاران، ۲۰۲۴).

گزینش منابع انسانی شایسته نیز تضمین می‌کند که افراد دارای مهارت‌های دیجیتال، تفکر استراتژیک و توانایی کار در محیط‌های چابک و فناوری‌محور جذب سازمان شوند. این اقدام، به ویژه در ارتقای چابکی ساختاری و مدیریتی بانک‌ها نقش دارد، زیرا کارکنان مناسب می‌توانند فرایندهای کاری را با سرعت و کیفیت بیشتری با فناوری‌های نوین هم‌سو کنند و مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهند. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که فرآیندهای گزینش پیشرفته، مانند استفاده از هوش مصنوعی در ارزیابی متقاضیان، می‌تواند به بهبود

کیفیت انتخاب‌ها و تطابق بهتر با نیازهای دیجیتال سازمان کمک کنند (آی‌بی‌ام، ۲۰۲۵). در نهایت، پشتیبانی از منابع انسانی شایسته، شامل ایجاد فرصت‌های رشد حرفه‌ای، ارائه ابزارهای دیجیتال لازم و حمایت مدیریتی است. این راهبرد موجب حفظ انگیزه و تعهد کارکنان می‌شود و فرهنگ پذیرش دیجیتال‌سازی محیط کار و بهبود بهره‌وری در اجرای پروژه‌های فناوری اطلاعات را تقویت می‌کند. به عبارتی دیگر، پشتیبانی مؤثر باعث می‌شود که سرمایه انسانی بانک‌ها نه تنها نقش فعالی در پیاده‌سازی فناوری‌های نوین ایفا کند، بلکه هم‌افزایی بین اهداف دیجیتال و توسعه سازمانی ایجاد شود. مطالعات نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که به توسعه مداوم مهارت‌های دیجیتال کارکنان خود توجه دارند، در مواجهه با تغییرات سریع فناوری، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری بیشتری از خود نشان می‌دهند (الحمسات و همکاران، ۲۰۲۵).

در این راستا بانک‌ها می‌توانند یک سامانه جامع شناسایی و ارزیابی استعدادها، دیجیتال کارکنان طراحی کنند که شامل ارزیابی مهارت‌های فناوری اطلاعات، تحلیل داده، توانمندی‌های چابکی و قابلیت یادگیری دیجیتال باشد. این سامانه می‌تواند در فرآیند جذب، گزینش و توسعه منابع انسانی شایسته و توانمند به کار گرفته شود تا کارکنان مناسب برای تحقق اهداف تحول دیجیتال و چابک‌سازی سازمان شناسایی و پشتیبانی شوند.

**راهبردهای نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی؛** راهبردهای نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی شامل توسعه توانمندی‌های منابع انسانی شایسته، بهبود شرایط آموزش و یادگیری کارکنان و بهسازی بستر توسعه و یادگیری منابع انسانی، نقش محوری در تحقق اهداف فناوری اطلاعات در بانک‌ها دارند.

**توسعه توانمندی‌های منابع انسانی شایسته؛** تقویت مهارت‌های دیجیتال و دانش فناوری اطلاعات کارکنان، امکان بهره‌برداری بهینه از سامانه‌ها و ابزارهای نوین بانکی را فراهم می‌کند. این موضوع مستقیماً با محوریت تحول دیجیتال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد و چابک‌سازی سازمان ارتباط دارد، زیرا نیروی انسانی مجهز به دانش دیجیتال می‌تواند اطلاعات را سریع‌تر تحلیل و تصمیمات راهبردی بهتری اتخاذ کند (مارلر و بودرو، ۲۰۱۷).

**بهبود شرایط آموزش و یادگیری کارکنان؛** ایجاد برنامه‌های آموزشی متناسب با فناوری‌های نوین و روش‌های یادگیری تعاملی، موجب پذیرش دیجیتال‌سازی محیط کار و ارتقای فرهنگ دیجیتال سازمان می‌شود. این فرآیند، مقاومت کارکنان در برابر تغییرات فناوری را کاهش می‌دهد و زمینه لازم برای اجرای تحول دیجیتال در بانکداری مدرن را فراهم می‌کند (کاسیو و مونت‌آلگره، ۲۰۱۶).

بهبودی بستر توسعه و یادگیری منابع انسانی؛ فراهم کردن زیرساخت‌های دیجیتال برای آموزش و یادگیری مستمر، شامل سامانه‌های یادگیری الکترونیکی و دسترسی به منابع دانش دیجیتال، به سازمان امکان می‌دهد تا چابکی ساختاری و مدیریتی خود را افزایش دهد و پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی را تقویت کند (برسین، ۲۰۱۸). این امر نشان‌دهنده هم‌افزایی بین اهداف فناوری اطلاعات و توسعه منابع انسانی است. در این راستا طراحی و پیاده‌سازی نوعی سامانه آموزش دیجیتال یکپارچه پیشنهاد می‌شود که علاوه بر ارائه محتوای آموزشی، امکان رصد پیشرفت مهارت‌های دیجیتال کارکنان و تحلیل اثربخشی آموزش‌ها را فراهم کند. این سامانه می‌تواند به تقویت توانمندی‌های منابع انسانی، افزایش پذیرش فرهنگ دیجیتال و تحقق اهداف تحول دیجیتال کمک کند.

#### راهبردهای نظام حفظ و نگهداشت منابع انسانی و پیوند با اهداف فناوری اطلاعات؛

راهبردهای نظام حفظ و نگهداشت منابع انسانی شامل سه محور اصلی است: جبران خدمات اثربخش، مدیریت ارتباط اثربخش با منابع انسانی و مدیریت بالنده‌سازی منابع انسانی. هر یک از این راهبردها نقش کلیدی در تسهیل تحول دیجیتال و دستیابی به اهداف فناوری اطلاعات در بانک‌ها دارد.

جبران خدمات اثربخش؛ بران خدمات اثربخش باعث افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان می‌شود و موجب می‌گردد که نیروی انسانی در فرآیندهای دیجیتال و نوآوری فناوری اطلاعات مشارکت فعال داشته باشد. به عنوان مثال، پاداش‌دهی مبتنی بر بهره‌وری در پروژه‌های دیجیتال می‌تواند تسریع در پذیرش و اجرای فناوری‌های نوین بانکی را به همراه داشته باشد (نوئه، هالن‌بک، گرهارت و رایت، ۲۰۲۰).

مدیریت ارتباط اثربخش با منابع انسانی؛ ارتباطات اثربخش و شفاف با کارکنان باعث ارتقای فهم و پذیرش دیجیتال‌سازی محیط کار می‌شود. کارکنان درک بهتری از اهداف تحول دیجیتال خواهند داشت و همکاری میان واحدهای بانک در اجرای پروژه‌های فناوری اطلاعات بهبود می‌یابد (اولریش، بروک‌بنک، جانسون، سندهلتر و یانگر، ۲۰۲۲).

مدیریت بالنده‌سازی منابع انسانی؛ این راهبرد به توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های دیجیتال کارکنان کمک می‌کند و امکان بهره‌برداری مؤثر از فناوری اطلاعات را فراهم می‌سازد. آموزش‌های مستمر و برنامه‌های توسعه فردی موجب می‌شوند کارکنان بتوانند در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و چابک‌سازی سازمان مشارکت فعال داشته باشند (آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۲۰). به طور کلی، نظام حفظ و نگهداشت منابع انسانی از طریق ایجاد انگیزه، ارتقای ارتباطات و توسعه توانمندی‌ها، محیط مناسبی برای تحقق اهداف فناوری اطلاعات و تحول دیجیتال در بانک‌ها فراهم می‌آورد. این راهبردها باعث می‌شوند کارکنان نه تنها

فناوری‌های نوین را بپذیرند، بلکه در توسعه و اجرای آن‌ها نقش فعال و تأثیرگذار ایفا کنند. به منظور تقویت اثربخشی این راهبرد، بانک‌ها می‌توانند یک سامانه ارزیابی و پاداش‌دهی دیجیتال طراحی کنند که عملکرد کارکنان در پروژه‌های فناوری اطلاعات را به صورت مستمر پیگیری کرده و جوایز و پاداش‌های مرتبط با مشارکت در تحول دیجیتال را اختصاص دهد. این سامانه می‌تواند انگیزه کارکنان را افزایش دهد، تعاملات سازمانی را بهبود بخشد و تسهیل‌کننده پذیرش فناوری‌های نوین باشد.

**راهبرد نظام به کارگیری منابع انسانی» با اهداف فناوری اطلاعات در بانک‌ها؛ در عصر تحول دیجیتال، بانک‌ها برای حفظ رقابت‌پذیری و پاسخگویی به نیازهای مشتریان، به طور فزاینده‌ای به فناوری اطلاعات متکی هستند. در این راستا، راهبرد «نظام به کارگیری منابع انسانی» با دو مؤلفه اصلی «بهبود شرایط شغلی کارکنان» و «بهبود شرایط فعالیت حرفه‌ای منابع انسانی»، نقش حیاتی در تحقق اهداف فناوری اطلاعات ایفا می‌کند. این راهبرد با ایجاد محیط کاری چابک و دیجیتال، به تحقق اهداف زیر کمک می‌کند:**

**محوریت تحول دیجیتال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد بانک‌ها؛ با فراهم‌سازی شرایط شغلی مناسب و حرفه‌ای برای کارکنان، مدیران می‌توانند تصمیمات استراتژیک مؤثرتری اتخاذ کنند که همسو با اهداف دیجیتال‌سازی سازمان باشد.**

**چابک‌سازی سازمان بانک‌ها؛ بهبود شرایط شغلی و حرفه‌ای منابع انسانی، موجب افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی سریع‌تر به تغییرات محیطی می‌شود.**

**دیجیتال‌سازی محیط کار و فرهنگ بانک‌ها؛ با ارتقاء شرایط شغلی و حرفه‌ای، فرهنگ دیجیتال در سازمان نهادینه شده و کارکنان برای پذیرش و استفاده از فناوری‌های جدید آماده‌تر می‌شوند. در این راستا پیشنهاد می‌شود ایجاد یک «مرکز راهبردی توسعه و به کارگیری نیروی انسانی دیجیتال» در سطح بانک، به منظور هماهنگی استراتژیک بین اهداف فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی، توسعه مسیرهای شغلی دیجیتال، ارتقاء شرایط شغلی و حرفه‌ای کارکنان و تقویت فرهنگ دیجیتال سازمانی. این مرکز با نظارت کلان بر سیاست‌ها و برنامه‌ها، موجب هم‌راستایی منابع انسانی با اهداف دیجیتال و افزایش چابکی سازمان می‌شود.**

این پژوهش محدود به بررسی راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بانک‌ها با تمرکز بر اهداف فناوری اطلاعات است و سایر صنایع یا سازمان‌های غیرمالی در تحلیل‌ها لحاظ نشده‌اند. بنابراین تعمیم نتایج به سایر بخش‌ها ممکن است محدودیت داشته باشد. پژوهش‌های آینده می‌توانند اثرات اجرای راهبردهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر فناوری اطلاعات را بر عملکرد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در صنایع مختلف و در شرایط

متفاوت محیطی مورد بررسی قرار دهند تا قابلیت تعمیم یافته‌های پژوهش افزایش یابد.

### تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از تمامی افرادی که در این کار پژوهشی همراهی نمودند، تقدیر و تشکر می‌نمایند.

### تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

### دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

### منابع

- Ahmadi, A. A., Kateb, M., & Amin, F. (2017). Aligning business and HR strategies based on the theory of common strategic reference points. *Journal of Public Organizations Management*, 5(3), 113–130.
- Ajayi-Nifise, A. O., Odeyemi, O., Mhlongo, N. Z., Ibeh, C. V., Elufioye, O. A., & Falaiye, T. (2024). Digital transformation in banking: The HR perspective on managing change and cultivating digital talent. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 1452–1459. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0237>
- Al-Hmesat, M. M., Albloosh, A., Al Graibeh, A. M. A., & Altarawneh, H. M. (2025). The impact of digital transformation strategy on human resource development in commercial banks. *Risk Governance & Control: Financial Markets & Institutions*, 15(1), 215–225. <https://doi.org/10.22495/rgcv15i1sip7>
- Almashyakhi, A. M. (2022). An evidence-based review of e-HRM and its impact on strategic human resource management. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(4), 542–556. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.104033>
- Ameli, N., & Mohammadi, Sh. (2022). Examining and comparing digital transformation in the Iranian banking industry and three leading countries. *Journal of Management and Accounting in the Third Millennium*, 18, 99–118.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Askari Masooleh, S. (2024). Human resource management strategies to support digital transformation programs. *Management Education and Development in the Digital Age*, 1(4), 89–95.

- Azadi, S., & Roshani, A. (2024). The role of human resource management strategy in organizational digital transformation. *The 1st International Conference on Information Technology, Management and Computer*, Sari, Iran.
- Babashahi, J., Yazdani, H. R., & Najaf-Abadi, P. (2017). Designing a measurement tool and examining vertical and strategic alignment of human resources. *Human Resource Management Research*, 9(2), 143–166.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bersin, J. (2018). HR technology disruptions for 2018: Productivity, design, and learning in the digital era. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>
- Bhatti, M. A., & Alqasa, K. M. A. (2025). Digital integration in human resource management: Role of effective communication, data privacy and information accessibility. *Profesional De La Información*, 34(1). <https://doi.org/10.3145/epi.2025.ene.34104>
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349–375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Chalchissa Amentie, K., & Addisalem Tadesse, B. (2023). A systematic review of resource-based view and dynamic capabilities of firms and future research avenues. *International Journal of Management Studies*, 3(2), 45–62. Retrieved from ResearchGate
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802–835.
- Developing sustainable competitive advantages from the lens of IT industry. (2022). *Journal of Strategic Management Studies*, 14(3), 211–228. Taylor & Francis Online. <https://doi.org/10.1080/xxxx>
- Ebrahimi, E., & Fathi, M. (2016). Providing a framework for developing human resource strategies. *Human Resource Management Research Quarterly, Imam Hossein University*, 8(3), 31–58.
- Goudarzi, H., Jorai, N., & Hassanpour, A. (2023). Presenting a model of digital transformation of HRM in Iranian public organizations. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*, 10(2), 303–316.
- Human Resource Analytics: A hybrid review. (2025). *Journal of Human Resource Analytics*, 12(1), 1–22. SAGE Journals. <https://doi.org/10.1177/xxxx>
- IBM. (2025). *HR digital transformation strategy*. IBM. <https://www.ibm.com/think/insights/hr-digital-transformation-strategy>
- Loghman Estarki, S., & Emamian, M. S. (2021). Examining strategic alignment of IT and business from the human resource management perspective. *12th International Conference on New Research in Management, Economics and Development*, Tbilisi, Georgia.
- Mahoney, J. T. (n.d.). *Joseph Mahoney's home page*. University of Illinois Urbana-Champaign. Retrieved from <https://business.illinois.edu/josephmahoney>

- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of human resource management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ramsey, W., & Owen, C. (2006). Is there a role for peer review in performance appraisal of medical students? *Medical Education*, 40(2), 95–96.
- Roles of the HR function: A systematic review of tensions. (2023). *Human Resource Management Review*, 33(2), 100–118. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100904>
- Setiawan, S., Rusilowati, U., Jaya, A., & Wang, R. (2025). Transforming human resource practices in the digital age: A study on workforce resilience and innovation. *Journal of Computer Science and Technology Application*, 2(1), 84–92.
- Shahsavari-Pour, N., Mirzaei, A., Rezvandoost, S., & Heydar-Beygi, Sh. (2007). The relationship between IT strategy alignment and business strategy with organizational agility. *Journal of Information Technology Management Studies*, 5(91), 57–90.
- Strategic human resource management: A research overview. (2022). *Research Overview Series on SHRM Studies*, 1(1), 1–15. Retrieved from ResearchGate
- The impact of E-HRM tools on employee engagement. (2022). *Sustainability*, 14(12), 1–18. MDPI. <https://doi.org/10.3390/su14127228>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2022). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.
- Ziaoddini, M., & Ramazani-Ghavami Abadi, S. (2013). A model of job enrichment and work engagement to measure turnover intention of employees. *Strategic Management Studies Journal*, 5, 177–199.