



Journal Website

Article history:

Received 31 October 2024

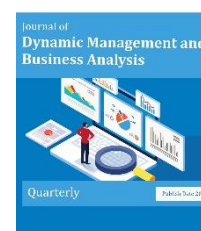
Revised 26 December 2024

Accepted 07 January 2025

Published online 15 March 2025

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 3, Issue 5, pp 351-364



E-ISSN: 3041-8933

The Link Between Human Resource Development Strategies and Employee Empowerment Considering the Mediating Mechanism of Cultural Intelligence

Abbas Babaeinejad^{1*}, Soheila Shamsadini², Mohammad Sharif Abi³, Khashayar Setoodeh⁴

¹ Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran (Corresponding Author).

² Assistant Professor, Department of Business Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

³ PhD Student in Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

⁴ PhD Student in Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

* Corresponding author email address: management7204020@yahoo.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Babaeinejad, A., Shamsadini, S., Sharif Abi, M., Setoodeh, Kh. (2024). The Link Between Human Resource Development Strategies and Employee Empowerment Considering the Mediating Mechanism of Cultural Intelligence. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(5), 351-364.

<https://doi.org/10.22034/dmbaj.2025.2039843.1099>



© 2024 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: The objective of this study was to examine the relationship between human resource development strategies and employee empowerment considering the mediating role of cultural intelligence at the Command Headquarters of Kerman Province Law Enforcement. **Methodology:** This applied study employed a descriptive-survey design in terms of data collection. The statistical population consisted of all employees at the Command Headquarters of Kerman Province Law Enforcement (N = 640), from which a sample of 242 individuals was selected using Cochran's formula through simple random sampling. Data were collected using three standardized questionnaires: the Human Resource Development Strategies Questionnaire, the Employee Empowerment Questionnaire, and the Cultural Intelligence Questionnaire. Data were analyzed using SPSS version 25 with both descriptive and inferential statistical methods. **Findings:** The results revealed a significant positive relationship between human resource development strategies and employee empowerment. Furthermore, cultural intelligence served as a mediating variable in this relationship; employees with higher cultural intelligence experienced a stronger effect of HR development strategies on their empowerment. **Conclusion:** Based on the findings, applying human resource development strategies alongside the enhancement of cultural intelligence can effectively improve employee empowerment. These results highlight the necessity of integrating educational and cultural programs into organizational development efforts to enhance human resource effectiveness.

Keywords: Human resource development strategies, empowerment, cultural intelligence.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The Law Enforcement Command, as a key institution in ensuring national security and stability, plays a critical role in creating a healthy socio-economic environment. This organization, due to its size and the complexity of its missions, requires knowledgeable, capable, and empowered staff to fulfill its duties effectively (Babaei Nejad & Shamseddini, 2021). In this context, employee empowerment has emerged as a cornerstone of modern organizational theories and practices (Afjeh, 2011). Empowerment is not merely a managerial trend; it represents a deliberate organizational strategy for enhancing individual competencies, fostering responsibility, and encouraging innovation and accountability. The empowerment of employees is significantly influenced by internal organizational dynamics, including human resource development strategies (Mohammadi Yazdi et al., 2023; Mohammadi Yazdi et al., 2024; Parsakia, 2024; Rajabi Farjad & Toranian, 2024).

Human resource development (HRD) strategies aim to create competitive advantage by cultivating a workforce that is skilled, committed, and adaptable (Ghaffarian et al., 2024; Shah, 2024). Psychological empowerment—defined by self-efficacy, meaning, impact, and trust in others—enables individuals to contribute meaningfully to organizational performance (Abdul, 2024; Tariqi & Haghighi, 2023). Organizations lacking effective HRD strategies often face lower productivity, reduced innovation, and higher turnover rates (Fan et al., 2023; Ibukun & Pérotin, 2023; Nwachukwu et al., 2022; Riono et al., 2022).

Simultaneously, cultural intelligence has been identified as a key mediating factor that can enhance the effectiveness of HRD strategies. Cultural intelligence encompasses the ability to function effectively across cultural contexts, facilitating adaptive behavior and meaningful interaction in multicultural settings (Akbarieh et al., 2024; Hernawati, 2024; Keikhosravi et al., 2023; Yadnya et al., 2023). It includes metacognitive, cognitive, motivational, and behavioral components that enable individuals to interpret and respond to culturally diverse situations. Cultural intelligence allows individuals to overcome communication barriers, foster respect, and improve relational dynamics in diverse workplaces (Ahmadi et al., 2023; Khaki et al., 2022).

Research has shown that cultural intelligence can positively influence employee empowerment. For example, Shahcheraghi (2021) found that various dimensions of cultural intelligence contribute to empowerment by enhancing cross-cultural communication and adaptability (Shahcheraghi et al., 2021). Similarly, Aghabeyg (2021) demonstrated a significant correlation between cultural intelligence and managerial performance in national pension fund organizations (Aghabeyg & Salehi Amiri, 2021). Papesko-Green (2021) emphasized that culturally intelligent employees are better equipped to understand and act upon local cultural norms, thereby enhancing empowerment (Papesko-Green, 2021).

Given these insights, this study investigates the relationship between human resource development strategies and employee empowerment with the mediating role of cultural intelligence among staff at the Command Headquarters of Kerman Province Law Enforcement.

Methodology

This research followed an applied, quantitative design utilizing a descriptive-correlational survey approach. The study was conducted in 2023 at the Command Headquarters of Kerman Province Law Enforcement. The statistical population included all 640 employees, from which a sample of 242 participants was selected using Cochran's formula and simple random sampling. Data were collected through three validated questionnaires: a 16-item Human Resource Development Strategies Questionnaire based on the Hessmer model (2018), a 16-item Employee Empowerment Questionnaire based on the Hya model (2014), and a 21-item Cultural Intelligence Questionnaire developed by Earley and Ang (2016).

The collected data were analyzed using SPSS version 25. Descriptive statistics and inferential analyses were applied. The normality of variables was confirmed via the Kolmogorov-Smirnov test. Pearson correlation was used for hypothesis testing due to normal data distribution, while multiple regression was applied for additional hypothesis validation. The significance threshold was set at $\alpha = 0.05$.

Findings

Descriptive statistics showed that the mean score for employee empowerment was 3.84 (SD = 0.67), for HRD strategies 3.92 (SD = 0.71), and for cultural intelligence 3.75 (SD = 0.69), all indicating relatively high levels among participants.

Pearson correlation analysis revealed a significant and positive relationship between HRD strategies and employee empowerment ($r = 0.457, p < 0.01$), HRD strategies and cultural intelligence ($r = 0.236, p < 0.01$), and cultural intelligence and employee empowerment ($r = 0.258, p < 0.01$). These results suggest that improvements in HRD strategies and cultural intelligence are associated with higher levels of empowerment.

Multiple regression analysis supported these findings. In the first model, HRD strategies and cultural intelligence jointly predicted empowerment with a correlation coefficient of 0.709 and an adjusted R^2 of 0.497. The Durbin-Watson statistic (2.143) confirmed the absence of autocorrelation. In the second model, the interaction term (HRD strategies * cultural intelligence) had a significant standardized coefficient ($B = 0.086, t = 4.163, p < 0.000$), indicating a positive mediating effect.

The final regression equation was as follows:

$$\text{Empowerment} = 1.788 + (0.086 * \text{HRD strategies} * \text{cultural intelligence})$$

This indicates that a one-unit increase in the interaction between HRD strategies and cultural intelligence leads to a 0.086 unit increase in employee empowerment. Overall, the mediating role of cultural intelligence was confirmed.

Discussion and Conclusion

The study demonstrated a meaningful and positive relationship between human resource development strategies and employee empowerment. Moreover, cultural intelligence played a significant mediating role in this relationship. In environments characterized by cultural diversity, the presence of high cultural intelligence enhanced the impact of HRD strategies on employee empowerment.

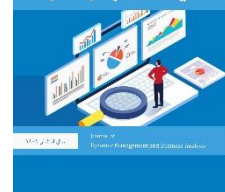
These findings highlight the importance of integrating cultural intelligence development into HR practices. As organizations grow increasingly diverse, particularly in the public sector, the ability to understand, adapt to, and respect cultural differences becomes essential for effective communication, collaboration, and performance.



Given that cultural intelligence contributes to employees' capacity to engage productively in diverse settings, it also fosters empowerment by promoting self-confidence, mutual respect, and effective problem-solving. The presence of culturally intelligent employees and leaders can significantly improve organizational outcomes, especially in sectors like law enforcement where intergroup interactions are frequent and complex.

This research underscores the need for HR departments to formulate comprehensive strategies that not only focus on skill development and performance management but also actively cultivate cultural intelligence through training, reflective practices, and intercultural engagement. Such efforts will ultimately enhance both individual and organizational resilience in the face of cultural challenges, enabling the workforce to thrive in a globalized and interconnected world.

In conclusion, the empowerment of employees is not merely a function of strategic HR development; it also depends heavily on the extent to which those strategies are filtered through and enriched by cultural intelligence. Investing in the cultural competence of employees is a vital lever for achieving sustained empowerment and organizational success.



پیوند بین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان باتوجه به مکانیسم واسطه‌گری هوش فرهنگی

عباس بابایی نژاد^{۱*}، سهیلا شمس الدینی^۲، محمد شریف ابیر^۳، خشایار ستوده^۴

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول)

۲. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۴. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

*ایمیل نویسنده مسئول: management7204020@yahoo.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

بابایی نژاد ع، شمس الدینی س، شریف ابیر م، ستوده خ. (۱۴۰۳). پیوند بین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان باتوجه به مکانیسم واسطه‌گری هوش فرهنگی. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۳(۵)، ۳۶۴-۳۵۱.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف این پژوهش بررسی رابطه بین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان با توجه به نقش میانجی هوش فرهنگی در ستاد فرماندهی انتظامی استان کرمان بود. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان کرمان به تعداد ۶۴۰ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران، ۲۴۲ نفر به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل سه پرسشنامه استاندارد بود: پرسشنامه استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، پرسشنامه توانمندسازی کارکنان و پرسشنامه هوش فرهنگی. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ و با بهره‌گیری از آمار توصیفی و استنباطی تحلیل شدند. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد که استراتژی‌های توسعه منابع انسانی به طور معناداری با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت دارند. همچنین هوش فرهنگی به عنوان یک متغیر میانجی در این رابطه نقش ایفا می‌کند؛ به طوری که وجود سطح بالاتری از هوش فرهنگی در کارکنان منجر به تقویت تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر توانمندسازی می‌شود. **نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌های پژوهش، استفاده از استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در کنار تقویت هوش فرهنگی می‌تواند به بهبود سطح توانمندسازی کارکنان منجر شود. این نتایج نشان‌دهنده ضرورت تلفیق برنامه‌های آموزشی و فرهنگی در سازمان‌ها برای ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی است. **کلیدواژه‌گان:** استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، توانمندسازی، هوش فرهنگی.



سازمان انتظامی یکی از شریان‌های مهم و امنیتی در جامعه به شمار می‌آید که بستر الزم برای فعالیت دیگر حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی را تأمین و تضمین میکند. این سازمان با عملکرد خود میتواند به ارتقای سطح زندگی مردم و ایجاد فضای سالم اجتماعی و اقتصادی کمک کند. این سازمان به دلیل گستردگی اندازه، تنوع مأموریت، تفاوت در مأموریت‌های سازمانی در رده‌های مختلف و وظایف محول شده، به کارکنان و مدیرانی قوی، مجرب، توانمند و دانش محور احتیاج دارد (Babaei Nejad & Shamseddini, 2021) اما این سازمان مانند سایر نهادها از انسان‌ها تشکیل شده‌اند و همه صاحب‌نظران تئوری‌های سازمان و مدیریت معتقدند که توانمندسازی کارکنان از ویژگی‌های بارز سازمان‌های اجتماعی است و همیشه وجود دارد اما بایستی آن را اداره نمود و در جهت نیل به اهداف سازمانی قرار داد (Afjeh, 2011).

امروزه نیروی انسانی توانمند مهم‌ترین ابزار رقابتی سازمان‌هاست و مدیران عالی آن‌ها در صدد توسعه سرمایه انسانی از درون سازمان هستند (Mohammadi Yazdi et al., 2023; Mohammadi Yazdi et al., 2024; Parsakia, 2024; Rajabi Farjad & Toranian, 2024). در بین همه کارکنان، مدیران به دلیل تاثیر زیادی که در سازمان دارند، در صدر برنامه‌های توسعه‌ای قرار دارند (Ghaffarian et al., 2024). توانمندسازی عبارت است از توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان (Shah, 2024; 2024). ابعاد توانمندسازی روان شناختی عبارتند از: احساس شایستگی، احساس مهم بودن، احساس موثر بودن، احساس اعتماد به دیگران (Abdul, 2024; Tariqi & Haghighi, 2023). نیروی انسانی‌ای که بتواند از استعدادها و قابلیت‌های خود استفاده کند، مسوولیت پذیری بیشتری داشته باشد و بتواند خلاقیت و نوآوری از خود نشان دهد مستلزم توانمندسازی کارکنان خود است. تحقیقات انجام شده نشان داده‌اند که در سازمان‌هایی که کارکنان آن‌ها از توانمندی چندانی در مقایسه با سازمان‌های دیگر برخوردار نبوده و به آن‌ها فرصت مشارکت در سازمان و قابلیت‌های فردی و حرفه‌ای در سازمان داده نمی‌شود، نسبت به سازمان‌های رقیب جایگاه ضعیف تری در بازار داشته، کارکنانشان از رضایت شغلی پایین تری برخوردار بوده و نرخ ترک خدمت بالاتر می‌باشد (Fan et al., 2023; Ibukun & 2022; Pérotin, 2023; Nwachukwu et al., 2022; Riono et al., 2022).

یکی از متغیرهایی که می‌تواند با توانمندسازی رابطه داشته باشد، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی است (Parsakia et al., 2023). باید توجه داشت که هر سازمانی برای پیشرفت و توسعه خود، نیازمند راهبرد و برنامه ریزی‌های خرد و کلان است. جایگاه و نقش نیروی انسانی در این راهبردها به عنوان، منابع اصلی سازمان از اهمیت و اعتبار فوق العاده‌ای برخوردار است. هدف اساسی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، خلق مزیت رقابتی از طریق تضمین و مطمئن شدن از وجود کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در سازمان می‌باشد (Aghabeyg & 2021; Salehi Amiri, 2021; Babaei Nejad & Shamseddini, 2021). بر این اساس، زمانی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، مزیت رقابتی به حساب می‌آید که سازمان بتواند منابع انسانی ماهر را در اختیار داشته باشد تا سریع تر از رقبای یاد بگیرد و سریع تر از آن‌ها آموخته‌های خود را به شکلی اثربخش عملی سازد (Shahcheraghi et al., 2021; Sharifzadeh, 2018). استراتژی‌های توسعه منابع انسانی عبارتند از آن دسته از راهبردهایی که از طریق مدیریت جنبه‌های مختلف نیروی انسانی سازمان در صدد ارتقا و توسعه ظرفیت‌های منابع انسانی و دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشند (Jung et al., 2015; Khosrobeygi, 2020). نتایج تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که کمبود و عدم توجه به استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در سازمان باعث کاهش بهره‌وری نیروی انسانی، کاهش گرایش به نوآوری در سازمان، افزایش تعارضات غیرسازنده کاری، تضعیف موقعیت رقابتی سازمان در برابر رقبای و سرانجام زوال سازمانی خواهد شد (Mohammadi Yazdi et al., 2024; 2024).

(Podra et al., 2024). از طرفی دیگر پژوهشگران، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه ی پاسخ‌های رفتاری درست به این الگوها تعریف کرده اند. آن‌ها معتقد بودند در مواجهه با موقعیتهای فرهنگی جدید، به زحمت می‌توان علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آن‌ها در برقراری ارتباط سود جست. در این موارد، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود، یک چارچوب شناختی مشترک تدوین کند، ولو این که این چارچوب فاقد درک کاملی از رفتارها و هنجارهای محلی باشد. هوش فرهنگی به مجموعه‌ی مهارت‌هایی (از مقدماتی تا پیشرفته) اشاره دارد که به فرد اجازه می‌دهد در گذر از یک فرهنگ به فرهنگی دیگر، مؤثر عمل کند. تأکید هوش فرهنگی بر قابلیت‌هایی برای تعامل با دیگران دریافت ناهمگونی‌های فرهنگی است. هوش فرهنگی دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار نزدیکی با محیط‌های کاری متنوع دارد. هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند، در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش داده و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی می‌دهد. هوش فرهنگی نوع بدیعی از هوش است که ارتباط زیادی با محیط کاری متنوع فرهنگی دارد. پیترسون (هوش فرهنگی) را استعداد به‌کارگیری مهارت‌ها و توانایی‌ها در محیط‌های مختلف می‌داند (Akbarieh et al., 2024; Hernawati, 2024; Keikhosravi et al., 2023; Yadnya et al., 2023). با توجه به محیط متلاطم و پر رقابت امروز، بسیاری از سازمان‌ها چندفرهنگی شده‌اند. «هوش فرهنگی» مهم‌ترین ابزاری است که می‌تواند برای مواجهه مناسب با موقعیت‌های چندفرهنگی به کار گرفته شود. این هوش کمک می‌کند تا با درک سریع و صحیح مؤلفه‌های گوناگون فرهنگی، رفتاری متناسب با هریک از آن‌ها ابراز گردد. افراد دارای هوش فرهنگی بالا قادرند اثر قابل توجهی بر توسعه خدمات خود داشته باشند. این افراد جزو دارایی‌های ارزشمند سازمان به‌شمار می‌آیند و بخصوص در زمان بحران، خود را بیشتر نشان می‌دهند (Ahmadi et al., 2023; Khaki et al., 2022).

در ادبیات پژوهش، شاه‌چراغی (۲۰۲۱) تأثیر مؤلفه‌های مختلف هوش فرهنگی بر توانمندسازی کارکنان در سازمان بهزیستی تهران را بررسی کرد و دریافت که مؤلفه‌های فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری هوش فرهنگی از طریق بهبود مدیریت روابط، افزایش احترام به عناصر فرهنگی، ایجاد انگیزه بین‌فرهنگی، و توسعه سازگاری، تأثیر مثبتی بر توانمندشدن کارکنان دارند (Shahcheraghi et al., 2021). آقابیک (۲۰۲۱) نیز در بررسی نقش هوش فرهنگی بر عملکرد مدیران صندوق بازنشستگی کشوری، وجود رابطه معنادار میان این دو عامل را تأیید کرد (Aghabeyg & Salehi Amiri, 2021). در پژوهشی دیگر، پاپسکو-گرین (۲۰۲۱) نشان داد کارکنانی که از سطح بالاتری از هوش فرهنگی برخوردارند، آگاهی بیشتری از فرهنگ منطقه محل فعالیت خود دارند، در تفسیر مفاهیم فرهنگی موفق‌تر عمل می‌کنند و توانمندسازی بیشتری را تجربه می‌کنند (Papesko-Green, 2021). همچنین، ایما (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان «مذاکره‌کننده هوشمند فرهنگی» با بررسی ۱۲۴ مذاکره‌کننده آمریکایی و آسیای شرقی دریافت که هوش فرهنگی نقش مؤثری در تداوم فرآیند مذاکره و بهبود دستاوردهای آن دارد و بین رفتارهای یکپارچه مستمر و سطح هوش فرهنگی مذاکره‌کنندگان همبستگی مثبت وجود دارد (Imai, 2020).

با توجه به اینکه هوش فرهنگی اهمیت زیادی برای مسئولین و رؤسا و مدیران سازمان‌ها دارد و اگر مدیران و کارکنان از هوش فرهنگی پایینی برخوردار باشند، ممکن است قادر به ارتباط با همکارانشان از همان فرهنگ یا فرهنگهای دیگر نباشند و در نتیجه، در کارشان دچار مشکل شوند. مدیران و سرپرستانی که تأثیر فرهنگهای بین‌المللی و شرکتی را در تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌ها نادیده می‌گیرند، در تلاش برای بهبود کیفیت با شکست مواجه خواهند شد، مگر این که بهبود و توسعه را با توسعه فرهنگ همگام سازند. کسی که دارای هوش فرهنگی بالایی است، حصارهای فرهنگی را درک کرده، می‌داند که همین حصارها می‌توانند رفتار ما و دیگران را چارچوب‌بندی کند و بر این اساس، می‌تواند نحوه فکر کردن و واکنش نشان دادن در موقعیت‌های متفاوت را تعیین کند و نیز در مواقع حساس، قادر است تا این قید و بندها و حصارها را در جهت اهداف سازمان خود کاهش دهد، بنابراین توجه به متغیر هوش فرهنگی در سازمان‌های دولتی از اهمیت زیادی

برخوردار است. با توجه به مطالب گفته شده مشخص است که توانمندسازی بخشی از زندگی سازمانی و امری اجتناب ناپذیر است که مدیران باید در مورد چگونگی برخورد با آن حساس بوده و بدانند چگونه برای افزایش آن اقدام نمایند، و بر این اساس این مقاله در پی پاسخگویی به این سوال است که: آیا بین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان با توجه به نقش میانجی هوش فرهنگی در ستاد فرماندهی انتظامی استان کرمان رابطه وجود دارد؟

روش پژوهش

پژوهش کنونی بر مبنای نتیجه یا دستاورد، یک پژوهش کمی از نوع کاربردی می‌باشد، زیرا هدف از این پژوهش، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص بوده و هدف نهایی آن، حل مشکلات خاص درون سازمانی است و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی و در زمره پژوهش‌های پیمایشی می‌باشد. پژوهش در سال ۱۴۰۲ و در ستاد فرماندهی انتظامی استان کرمان انجام شده و جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان به تعداد ۶۴۰ می‌باشد. نمونه آماری طبق فرمول کوکران ۲۴۲ نفر که بصورت تصادفی ساده مورد پیمایش قرار گرفتند. پژوهش حاضر از لحاظ روش، میدانی می‌باشد. در روش میدانی با استفاده از پرسشنامه و طرح سوالات در مورد متغیرها و فرضیه‌های تحقیق داده‌های مورد نیاز جمع‌آوری می‌شوند. در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه استفاده شده است.

جهت سنجش استراتژی‌های توسعه منابع انسانی از پرسشنامه ۱۶ سوالی بر اساس مدل هس مر (۲۰۱۸) استفاده شد. پرسشنامه توانمندسازی با ۱۶ سوال بر اساس مدل هیا و همکاران (۲۰۱۴) و جهت سنجش هوش فرهنگی از پرسشنامه ۲۱ سوالی ارلی و انگ (۲۰۱۶) استفاده شد. که پاسخ به هریک از سولات این پرسشنامه توسط کارکنان داده می‌شود. بعد از جمع داده‌ها توسط محقق به صورت مستقیم برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ۲ روش آماری استفاده می‌شود، آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. قبل از آزمون فرضیه‌ها، نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه توسط آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف یک نمونه‌ای بررسی شد. فرض نرمال برای متغیرها برقرار بود. برای بررسی فرضیات به دلیل نرمال بودن متغیرها از همبستگی پیرسون استفاده شد. برای بررسی آزمون‌های جانبی تحقیق از رگرسیون چند متغیره استفاده شد. ضمناً مراحل مختلف محاسبات آماری این پژوهش و برای تجزیه و تحلیل آن از نرم افزار SPSS استفاده می‌گردد. سطح معنی داری برای تایید فرضیه‌های تحقیق $(\alpha=0,05)$ است.

یافته‌ها

نتایج توصیفی نشان داد که میانگین توانمندسازی کارکنان برابر با ۳,۸۴ با انحراف معیار ۰,۶۷، میانگین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی برابر با ۳,۹۲ با انحراف معیار ۰,۷۱، و میانگین هوش فرهنگی برابر با ۳,۷۵ با انحراف معیار ۰,۶۹ است که همگی در سطح نسبتاً بالایی قرار دارند.

جدول ۱

آمار توصیفی و ماتریس همبستگی

متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱. توانمندسازی کارکنان	۲. استراتژی‌های توسعه منابع انسانی	۳. هوش فرهنگی
۱. توانمندسازی کارکنان	۳.۸۴	۰.۶۷	۱		
۲. استراتژی‌های توسعه منابع انسانی	۳.۹۲	۰.۷۱	۰.۴۵۷**	۱	
۳. هوش فرهنگی	۳.۷۵	۰.۶۹	۰.۲۵۸**	۰.۲۳۶**	۱

$$p < 0.01^{**}$$

نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون حاکی از آن است که بین متغیر استراتژی‌های توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد ($r = 0.457, p < 0.01$). همچنین، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی با هوش فرهنگی ($r = 0.236, p < 0.01$) و هوش فرهنگی با توانمندسازی کارکنان ($r = 0.258, p < 0.01$) نیز رابطه مثبت و معناداری دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که با بهبود استراتژی‌های توسعه منابع انسانی و ارتقای هوش فرهنگی کارکنان می‌توان میزان توانمندسازی آن‌ها را افزایش داد. برای بررسی فرضیه پژوهش از آزمون رگرسیون دو متغیره استفاده می‌شود؛ که نتایج حاصل از این آزمون در جدول زیر آمده است.

جدول ۲

شاخص‌های کفایت مدل

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	دوربین واتسون
۱	۰.۷۰۹	۰.۵۰۲	۰.۴۹۷	۰.۳۶۶۶۹	
۲	۰.۷۳۷	۰.۵۴۴	۰.۵۳۶	۰.۳۵۲۰۹	۲,۱۴۳

در جدول فوق همانطور که ملاحظه می‌شود مقادیر ضریب همبستگی، ضریب تعیین، ضریب تعیین تعدیل یافته و انحراف معیار و آماره دوربین واتسون گزارش شده است. یکی از موارد مهمی که در رگرسیون چندگانه باید به آن توجه کرد وجود رابطه خودهمبستگی بین متغیرهای مستقل است که در جدول فوق از طریق آماره دوربین واتسون محاسبه شده است. در صورتی که این آماره در دامنه ۱/۵ تا ۲/۵ قرار داشته باشد دلیل بر عدم وجود خودهمبستگی بین متغیرهاست. با توجه به داده‌های فوق مدل رگرسیون دو متغیره برای متغیرهای فوق از کفایت لازم برخوردار می‌باشد.

جدول ۳

معناداری رگرسیون

مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	آماره F	معنی‌داری
۱	رگرسیون	۲	۱۳,۰۹۹	۹۷,۴۱۹	۰.۰۰۰
	باقیمانده	۱۹۳	۱۳۴.		
	کل	۱۹۵			
۲	رگرسیون	۳	۹,۴۴۹	۷۶,۲۱۶	۰.۰۰۰
	باقیمانده	۱۹۲	۱۲۴.		
	کل	۱۹۵			

مقدار F نیز در جدول فوق در سطح ۹۵ درصد ($Si g=0/000$) معنی‌دار شده است که حاکی از معنادار بودن رگرسیون می‌باشد.

جدول ۴

ضرایب رگرسیونی

مدل	ضریب استاندارد نشده				ضریب استاندارد شده	
	B	(انحراف استاندارد)	Bet a	t	p	
۱	۹۵۱.	۲۲۴.		۴,۲۵۶	۰۰۰.	(ثابت)
	۴۱۸.	۰۳۶.	۶۰۰.	۱۱,۵۵۴	۰۰۰.	هوش فرهنگی
	۲۷۵.	۰۵۲.	۲۷۲.	۵,۲۳۵	۰۰۰.	استراتژی‌های توسعه منابع انسانی
۲	۱,۷۸۸	۰,۲۹۴		۶,۰۸۰	۰۰۰.	(ثابت)
	۴۳۲.	۰۳۵.	۶۲۱.	۱۲,۳۹۶	۰۰۰.	هوش فرهنگی
	۲۸۰.	۱۴۲.	۲۷۷.	۱,۹۶۴	۰۵۱.	استراتژی‌های توسعه منابع انسانی
	۰۸۶.	۰۲۱.	۵۸۱.	۴,۱۶۳	۰۰۰.	استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، هوش فرهنگی

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول فوق آمده است.

معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

$$\text{استراتژی‌های توسعه منابع انسانی} * \text{هوش فرهنگی} (۰/۰۸۶) + ۱/۷۸۸ = \text{توانمندسازی}$$

می‌توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر میانجی به میزان ضریب نوشته‌شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد از متغیر میانجی (استراتژی‌های توسعه منابع انسانی * هوش فرهنگی)، $۰/۰۸۶$ واحد انحراف معیار توانمندسازی کارکنان ارتقا پیدا خواهد کرد، در نتیجه ارتباط مثبت دارند. اماره t مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل نشان داده شده است که مقدار سطح معنی‌داری برای این متغیر برابر با $۰/۰۰۰$ بوده، در نتیجه در توانمندسازی کارکنان مؤثر است. بدین صورت فرضیه پژوهش اثبات می‌شود؛ یعنی میانجیگر (استراتژی‌های توسعه منابع انسانی * هوش فرهنگی) بر توانمندسازی تأثیر مستقیم دارد؛ و میزان ضریب استاندارد شده (Beta) میزان این تأثیرگذاری را نشان می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که استراتژی‌های توسعه منابع انسانی به‌طور معناداری با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت دارند. همچنین هوش فرهنگی به‌عنوان یک متغیر میانجی در این رابطه نقش ایفا می‌کند؛ به‌طوری‌که وجود سطح بالاتری از هوش فرهنگی در کارکنان منجر به تقویت تأثیر استراتژی‌های توسعه منابع انسانی بر توانمندسازی می‌شود. این نتایج با یافته‌های تحقیق شاه چراغی (۱۴۰۰)، که نشان داد بعد فراشناختی هوش فرهنگی از طریق بهبود مدیریت روابط، بعد شناختی از طریق افزایش احترام نسبت به عناصر فرهنگی مراجعان، بعد انگیزشی از طریق ایجاد انگیزه برای برقراری روابط بین فرهنگی و بعد رفتاری با توسعه سازگاری کارکنان بر توانمندسازی کارکنان تأثیری مثبت دارد (Shahcheraghi et al., 2021)؛ تحقیق آقا بیگ (۱۴۰۰)، نشان داد که بین هوش فرهنگی و توانمندسازی مدیران رابطه وجود دارد نتیجه این آزمون بیانگر آن است که دو متغیر هوش فرهنگی و توانمندشدن بهم وابسته اند و رابطه معناداری بین آن‌ها وجود دارد (Aghabeyg & Salehi Amiri, 2021)؛ تحقیق ون دریل (۲۰۱۸)، در پژوهش خود به بررسی، توسعه و سنجش کمی هوش فرهنگی به عنوان یک ساختار حیاتی، در سطح سازمانی می‌پردازد و معتقدند که هوش فرهنگی سازمانی رابطه مثبتی با اثربخشی سازمانی و توانمندسازی کارکنان دارد

(Ven Drill & Macfarlane, 2003)، همخوانی دارد. در تبیین فرضیه تحقیق می‌توان چنین استدلال کرد که هوش فرهنگی یک مهارت ضروری است که فرد را قادر می‌سازد به راحتی با فرهنگ‌های دیگر کنار آید و در کنار مردمی که فرهنگی متفاوت دارند زندگی می‌کنند. مهم ترین دلیل برای درک هوش فرهنگی این است که عملکرد در محیط‌های متنوع فرهنگی بهبود یابد. یادگیری هوش فرهنگی بصیرت‌هایی را به خود می‌دهد که به او کمک می‌کند تا نقاط قوتش را در مورد استفاده قرار دهد. آگاهی از قابلیت-های هوش فرهنگی می‌تواند به خود کمک کند تا استراتژیک، با اطلاع، برانگیخته و قابل انعطاف باشد. همچنین آگاهی از هوش فرهنگی به فرد کمک می‌کند در مواردی که قوی نیست خود را اصلاح کند و بهبود بخشد. همچنین فرد با استفاده از خود انعکاسی، دیدگاه‌های خویش را تعبیر و تفسیر می‌کند و از طریق پرسش از دیگران هوش فرهنگی خود را ارزیابی می‌نماید و از آن‌ها بازخورد می‌گیرد. مهم‌تر از همه در بیشتر مواقع دیدگاه‌های دیگران است که تعاملات موفق و اثربخش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین باعث آگاهی از نقاط قوت و ضعف دیگران می‌شود این آگاهی سوء تفاهم را کاهش می‌دهد. و برای تعاملات موثرتر دیدگاه‌هایی را ارائه می‌دهد. به این طریق توانمندسازی کارکنان افزایش پیدا میکند از طرفی دیگر جهانی شدن فرآیندی شتابان و به سرعت در حال توسعه و از طرفی عرصه همسفری همه ملت‌های جهان با ویژگی‌های خاص فرهنگی و اجتماعی خویش است؛ لذا شهروندان آینده باید توانایی شناخت و تکریم ارزش‌ها و فرهنگ‌های سازمان‌های مختلف را داشته باشند. به بیان دیگر، برخورداری از سطح مطلوبی از هوش فرهنگی ضرورت موفقیت بیشتر در عرصه جهانی شدن است و افزایش مهارت‌های آن در کارکنان، اثربخشی بیشتر در محیط‌های سازمانی و در نهایت افزایش توانمندسازی کارکنان را به دنبال خواهد داشت.

بر اساس نتایج به دست آمده در این پژوهش پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- استراتژی‌های خاصی را برای مدیریت منابع انسانی در ابعاد جذب و استخدام، آموزش و بهسازی، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات طراحی، اجرا و کنترل نمایند
- پیشنهاد می‌گردد در راستای حداکثر کردن منافع و حداقل کردن هزینه‌های سازمان به طور متعادلانه‌ای فعالیت کرده، مدیران توانایی استفاده از حداکثر توانایی‌ها، قابلیت‌ها و استعداد‌های کارکنان را داشته و استراتژی خاصی را برای بهبود مستمر کارکنانشان تدوین کرده و بهترین افراد را استخدام نمایند
- پیشنهاد می‌گردد برای خود و کارکنان شرح شغلی دقیقی را تدوین کرده و به رعایت آن متعهد باشند و هم چنین کارکنان را به ارتقای دانش، مهارت و توانایی‌های شان ملزم نمایند
- پیشنهاد می‌گردد تحت هر شرایطی به رعایت قوانین و مقررات سازمانی متعهد بوده و از اموال و دارایی‌های سازمان برای منافع فردی استفاده نکنند.
- پیشنهاد می‌گردد در راستای حداکثر سودآوری سازمان نقاط قوت و ضعف کارکنان را شناسایی کرده و به دنبال کاهش نقاط ضعف و افزایش نقاط قوت کارکنان از طریق روش‌هایی نظیر آموزش ضمن خدمت، گردش شغلی و غنی سازی شغلی باشند.
- پیشنهاد می‌گردد به طور مستمر، جامع، دقیق و عادلانه عملکرد کارکنان را ارزیابی کرده و بازخورد این ارزیابی عملکرد را به اطلاع کارکنان برسانند.
- پیشنهاد می‌گردد در برابر اختیارات و وظایف خود مسئولیت پذیر و پاسخ گو بوده، در شرایط بحرانی از همکاران خود حمایت کرده و بتوانند به نفع سازمان از بخشی از منافع خود چشم پوشی کنند.
- پیشنهاد می‌شود کارکنان سعی کنند به همه گروه‌های جامعه احترام بگذارند. همچنین ستاد فرماندهی انتظامی استان کرمان در راستای افزایش هوش فرهنگی کارکنان از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی تاکید داشته باشند.



- پیشنهاد می‌شود مدیران شباهتها و تفاوت‌های فرهنگی ارباب رجوعان و کارکنان خود را درک کنند و با آن‌ها با احترام برخورد کنند.
- پیشنهاد می‌شود مدیران ستاد فرماندهی انتظامی استان کرمان اعمال کلامی و غیرکلامی مناسب در تعامل با ارباب رجوعان و کارکنان خود به نمایش بگذارند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

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

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Abdul, B. (2024). Assessing the Impact of Employee-Centric Digital Transformation Initiatives on Job Performance: The Mediating Role of Digital Empowerment. *Strategic Management*, 29(2), 5-18. <https://doi.org/10.5937/straman2300057r>
- Afjeh, S. A. A. (2011). *Philosophical Foundations and Theories of Management and Organizational Behavior*. SAMT.
- Aghabeyg, F., & Salehi Amiri, S. R. (2021). The Role of Cultural Intelligence in Managers' Performance (Case Study: National Pension Fund). *Cultural Management*, 8(26), 13-26. <https://sid.ir/paper/199504/en>
- Ahmadi, H., Valipour, H., & Jamali, G. R. (2023). The impact of cultural intelligence of financial managers on the quality of financial reporting in companies. *Journal of financial management strategy*, 11(4), 197-218.
- Akbarieh, R., Hojati, M., & Nasrollahi, H. (2024). Examining the Impact of Cultural Intelligence on Organizational Performance. Third International Conference on Innovation and Research in Educational Sciences, Management, and Psychology.
- Babaei Nejad, A., & Shamseddini, S. (2021). Investigating the Correlation Between Strategic Thinking and Conflict Resolution and Organizational Success (Case Study: Command Headquarters of Kerman Police). *Police Organizational Development*, 18(76), 11-40. <https://www.magiran.com/paper/2327056/investigating-the-correlation-between-strategic-thinking-and-resolving-organizational-conflicts-and-organizational-success-case-study-kerman-police-headquarters?lang=en>
- Fan, X., Zhao, S., Zhang, X., & Meng, L. (2023). The Impact of Improving Employee Psychological Empowerment and Job Performance Based on Deep Learning and Artificial Intelligence. *Journal of Organizational and End User Computing*. <https://doi.org/10.4018/joeuc.321639>
- Ghaffarian, S., Memarzadeh Tehrani, G., Mohammadi, N., & Farahmandian, A. (2024). Presenting a Model for Developing Employee Commitment in Iranian Government Organizations. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 4(3), 55-67. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.3.7>

- Hernawati, M. (2024). The Influence of Cultural Intelligence on Sustainable Innovation Behavior Mediated by Knowledge Sharing and Moderate by Organization Culture. *Journal of Social Research*, 3(2). <https://doi.org/10.55324/josr.v3i2.1925>
- Ibukun, T., & Pérotin, V. (2023). Employee empowerment, equality plans and job satisfaction: an empirical analysis of the demand-control model. *Journal of Participation and Employee Ownership*. <https://doi.org/10.1108/JPEO-10-2022-0014>
- Imai, D. (2020). *Return on investment in Talent Management: Measures you can put to work right now*.
- Jung, D. D., Chow, C. W., & Wu, A. (2015). Toward Understanding The Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Firm Innovation. https://www.researchgate.net/publication/314897000_Towards_Understanding_the_Direct_and_Indirect_Effects_of_Transformational_Leadership_on_Firm_Innovation
- Keikhosravi, H., Faezi Razi, F., & Heydariyeh, S. A. (2023). Designing and presenting a model for human resource development with a succession approach in universities (Case study: Universities in Region 9 of the country). *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 35(9), 23-44. <http://rimag.ricest.ac.ir/fa/Article/34224>
- Khaki, I., Mirsepasi, N., Montazer Ataei, M., & Erfanian Khanzadeh, H. (2022). Cultural intelligence futures research with a Scenario writing approach. *Future study Management*. www.magiran.com/p2608540
- Khosrobeygi, A. (2020). Investigating Factors Affecting the Self-Efficacy of Agricultural Extension Experts. *Management Knowledge*(68), 31-44.
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsapasi, N., Mousakhani, M., & Fariba, H. (2023). Assessing Human Resource Development Indicators Based on Competency Components in the E-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mines, and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis Journal*, 2(4), 180-199. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.2.4.12>
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsepasi, N., Mousakhani, M., & Hanifi, F. (2024). Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the e-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 180-199. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2412>
- Nwachukwu, C., Vu, H. M., Chládková, H., & Agboga, R. S. (2022). Psychological empowerment and employee engagement: role of job satisfaction and religiosity in Nigeria. *Industrial and Commercial Training*, 54(4), 666-687. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2022-0028>
- Papesko-Green, N. (2021). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 807-819. <https://doi.org/10.1108/09596110810897628>
- Parsakia, K. (2024). Resource Management Strategies in the Hospitality Industry: Balancing Profit and Sustainability. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, 2(4), 17-23. <https://journalrmde.com/index.php/jrmde/article/view/34>
- Parsakia, K., Kazemi, S., & Saberi, S. (2023). Strategic Management of Technology in Psychology: Implications for Decision-Making. *Health Nexus*, 1(3). <https://doi.org/10.61838/kman.hn.1.3.12>
- Podra, O., Petryshyn, N., & Kyrychuk, I. (2024). Modern Approaches to the Strategic Management of Human Resources at the Enterprise. *Management and Entrepreneurship in Ukraine the Stages of Formation and Problems of Development*, 2024(1), 49-57. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.049>
- Rajabi Farjad, H., & Toranian, N. (2024). Identifying Factors Affecting the Performance of Sustainable Human Resources in the Insurance Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 33-52. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1015>
- Riono, S. B., Syaifulloh, M., & Utami, S. N. (2022). Analysis of Employee Empowerment, Organizational Commitment and Organizational Justice to Employee Job Satisfaction at Kardinah General Hospital of Tegal City. 482-491. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-09-1_56
- Shah, S. (2024). Effect of Psychological Empowerment on Employee Job Satisfaction of Nepalese Commercial Banks. *Nep. J. Finance*, 11(2), 224-241. <https://doi.org/10.3126/njf.v11i2.68826>
- Shahcheraghi, F., Sadeghi, S., & Haghighatian, M. (2021). Investigating the Impact of Cultural Intelligence on Job Performance of Employees in the Welfare Organization (Case Study: Welfare Employees in Isfahan). https://jas.ui.ac.ir/article_18376.html?lang=en
- Sharifzadeh, A. (2018). *The Relationship Between Intellectual Capability and Learning Capability with Employee Performance in Small and Medium Enterprises in Kerman Payame Noor University*. Fars.
- Tariqi, E., & Haghighi, M. (2023). Examining the Role of Efficient Management on Employee Empowerment With an Emphasis on Purposeful Learning and Utilizing Educational and Human-Building Lessons. Second National Conference on Family and School Studies, Bandar Abbas.
- Ven Drill, H., & Macfarlane, E. (2003). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 309-317. <https://doi.org/10.1108/01437730310494284>



Yadnya, I. D. G. S. A., Izaak, F. D. L., & Ausat, A. M. A. (2023). Strategic Engineering of Human Resources Development (HRD) to Respond to the Digital Transformation Era in the Context of Business Information Systems. *Polgan Minfo Journal*, 12(2), 2584-2591. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i2.13319>