

الزامات تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران

مورد: سازمان آموزش فنی و حرفه ای استان مازندران

نسرين جزینی^۱

هادی گودرزی^۲

اکبر حسن پور^۳

چکیده

تحول دیجیتال، یک چالش پیچیده درون سازمانی به منظور همسوسازی اجرای فناوری های دیجیتال جدید با اهداف سازمانی است و فعالیت های آن، از فناوری دیجیتال برای تعریف مجدد ارزش پیشنهادی سازمان استفاده می کند. این مهم نه تنها در شرکت های تولیدی بلکه در موسسات دولتی آموزشی و خدماتی نیز با اهمیت است؛ از این روی این تحقیق با هدف شناسایی الزامات تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در سازمان های سازمان آموزش فنی و حرفه ای به عنوان یک سازمان دولتی نگارش شده است. این تحقیق از جمله تحقیقات آمیخته است که به شناسایی الزامات تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران پرداخته است. روش تحقیق برحسب هدف، کاربردی و برحسب روش گردآوری داده ها توصیفی-پیمایشی است. مشارکت کنندگان در بخش کیفی شامل ۱۰ تن از متخصصان و خبرگان منابع انسانی و اساتید دانشگاهی بودند که بصورت هدفمند انتخاب شدند. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان واحد قسمت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی بود که با توجه به اینکه اطلاعات کاملی از آنها در دست نبود تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه و بصورت تصادفی انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده های بخش کیفی از روش تحلیل تم و همچنین جهت تحلیل داده های بخش کمی از روش معادلات ساختاری و نرم افزار PLS.3 استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل تم نشان داد که الزامات دیجیتال سازی مدیریت منابع انسانی شامل الزامات سازمانی، الزامات اجتماعی، الزامات مشارکتی و الزامات ارتباطی می باشد که دارای ۱۱ زیر مولفه می باشند. همچنین نتایج حاصل از معادلات ساختاری نشان داد تمامی الزامات شناسایی شده دارای رابطه مستقیم و معناداری با تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی است. بنابراین پیشنهاد می شود سازمان آموزش فنی و حرفه ای کارکنان خود را اعم از مدیران، مربیان و کارشناسان را تشویق نمایند تا از فناوری های جدید استقبال کنند و روش های جدید کار را آزمایش کنند. همچنین محیطی ایجاد کنند که در آن نوآوری ارزش گذاری شده و به آن پاداش داده شود.

کلیدواژه: الزامات، تحول دیجیتال، منابع انسانی، سازمان تامین اجتماعی، سازمان آموزش فنی و حرفه ای.

^۱ عضو هیات علمی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

^۲ دانشجو، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

^۳ عضو هیات علمی، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

The requirements of digital transformation of human resources management in Iran's government organizations.

^۱ Nasrin Jazani

^۲Hadi Goudarzi

^۳Akbar Hassanpor

The purpose of this research is to identify the requirements of digital transformation of human resources management in Iran's government organizations. This research is one of the mixed researches that identified the requirements of digital transformation of human resources management in Iran's government organizations. The research method is applied according to the purpose and descriptive-survey according to the data collection method. The participants in the qualitative section included 10 human resources experts and university professors who were selected purposefully. In the quantitative part, the statistical population included managers and employees of the human resources department of the Social Security Organization, and considering that complete information about them was not available, 384 people were randomly selected as a sample. To analyze the data of the qualitative part, the theme analysis method was used, and also to analyze the data of the quantitative part, the method of structural equations and PLS.3 software was used. The results of the theme analysis showed that the digitalization requirements of human resources management include organizational requirements, social requirements, collaborative requirements and communication requirements, which have 11 sub-components. Also, the results of the structural equations showed that all the identified requirements have a direct and significant relationship with the digital transformation of human resources management in the social security organization. Therefore, it is suggested that organizations encourage employees to embrace new

^۱ Faculty member, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

^۲ Student, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

^۳ Faculty member, Department of Human Resources and Business Management, Khwarazmi University, Tehran, Iran

technologies and test new ways of working. Also, create an environment where innovation is valued and rewarded.

Keywords: Requirements, digital transformation, human resources, social security organization, theme analysis



مقدمه

در سال های اخیر، تحول دیجیتال^۱ به عنوان پدیده ای مهم، هم در بحث تحقیقات استراتژیک و هم برای شاغلین این حوزه پدیدار شده است. در سطح بالا، تحول دیجیتال تغییرات عمیقی را دربر می گیرد که در جامعه و صنایع از طریق استفاده از فناوری های دیجیتال رخ می دهند. در سطح سازمانی، این گونه استدلال شده است که شرکت ها باید راه هایی برای نوآوری با استفاده از این فناوری ها و همچنین با ابداع «استراتژی هایی که پیامدهای تحول دیجیتال را شامل می شوند و عملکرد عملیاتی بهتری را ایجاد می کنند» بیابند (ویال، ۲۰۱۹). تحول دیجیتال می تواند استراتژی های مدیریت منابع انسانی را به طرق مختلفی تحت تاثیر قرار دهد. به عنوان مثال، می تواند منجر به تغییراتی در فرآیندهای استخدامی، برنامه های آموزشی و توسعه ای، سیستم های مدیریت عملکرد و ابتکاراتی در حوزه تعامل کارکنان شود. همچنین تحول دیجیتال می تواند استفاده از تصمیم گیری مبتنی بر داده و اتخاذ روش های چابک را در مدیریت منابع انسانی تسهیل نماید (علی عمران و الهونی، ۲۰۲۳). در همین حال گفته می شود که، استفاده از فناوری در فعالیتهای منابع انسانی سازمان ها، که به عنوان منابع انسانی الکترونیک^۲ یا تحول دیجیتال منابع انسانی^۳ شناخته می شود، از زمان همه گیری COVID-19 حیاتی تر شده و بیشتر اقدامات سازمانی با کمک فناوری انجام گرفت زیرا بسیاری از کارمندان در خانه کار می کردند. سازمان ها باید شیوه های خود را تغییر داده و کارها را به صورت دیجیتالی انجام دهند، از جمله این موارد می توان به رویه های منابع انسانی اشاره نمود (کوک و همکاران، ۲۰۲۰). علیرغم وجود ادبیات گسترده و متنوع در حوزه تحول دیجیتال، عدم توافق مشترک در مورد اینکه تحول دیجیتال دقیقاً چیست و چه چیزهایی را شامل می شود، وجود دارد. علیرغم عدم شفافیت پیرامون این پدیده، موضوع رایج در بحث کنونی این است که به دلیل گسترش فناوری های دیجیتال - که به عنوان ترکیب و اتصالات بی شمار اطلاعاتی، ارتباطاتی و فناوری های محاسباتی تعریف می شود - سازمان های معاصر هم تحت تاثیر قرار می گیرند و هم به آن نیاز دارند. بنابراین به منظور انطباق با این تغییرات، این پدیده به طور طبیعی با موضوع تغییر سازمانی مرتبط است که به عنوان «تفاوت در شکل، کیفیت یا حالت در طول زمان در یک نهاد سازمانی» تلقی می شود (هانلت و همکاران، ۲۰۲۱). در همین حال، سازمان ها در عصر دیجیتال مجبورند در

¹ Digital Transformation

² e HRM

³ HR Digital Transformation

استراتژی های کسب و کار خود تجدیدنظر کنند تا بتوانند در فضای تجاری بسیار رقابتی و جهانی به رقابت بپردازند (فاطمی و سلوی، ۲۰۲۳). این در حالی است که در سوابق پژوهشی، به وفور به ضرورت مدیریت منابع انسانی در توسعه فضای دیجیتال اشاره شده است، اما تاکنون به شناسایی بسترهای مناسبی که بتواند مسیر همسویی و انطباق کارکنان را با الزامات و شرایط جدید ناشی از تحولات دیجیتال هموار کند و به ابعاد کارکردی آن در فرایندهای مدیریت منابع انسانی دست پیدا کند پرداخت نشده است و شکاف تحقیقاتی درباره این مبحث احساس می شود. همچنین با توجه به اینکه بیشتر مطالعه های نظام مند در زمینه تحول دیجیتال، در کشورهای پیشرفته انجام شده است، برای درک بهتر این پدیده، اجرای پژوهشی با توجه به شرایط فرهنگی و بومی جامعه ایرانی ضرورت دارد. با توجه به کارکردهای آموزش فنی و حرفه ای در زمینه رشد و تولید و باز تولید سرمایه های انسانی و نقشی که این سازمان در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور می گذارد و امعان به نقش حمایت، پذیرش و مدیریت پیامدهای فناوری های دیجیتال، برای انجام وظایف عملیاتی مدیران منابع انسانی این سازمان، به منظور کاهش هزینه، افزایش نظارت و پیشبرد دسترسی به کارکنان استفاده از چنین فناوری هایی اغلب در حوزه های برنامه ریزی منابع انسانی، استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، پاداش و عملکرد/ارزیابی کارکنان صورت می گیرد. این سوال مطرح می شود که مهمترین الزامات تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در سازمان آموزش فنی و حرفه ای کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم مدیریت منابع انسانی^۱ برای اولین بار توسط یک اقتصاددان معروف به نام اسپرینگر در سال ۱۸۱۷ استفاده شد (کامبور و ییلدریم، ۲۰۲۲). از اواسط دهه ۱۹۹۰ نیز، تحقیقات زیادی در مورد اثربخشی سیستم مدیریت منابع انسانی، به منظور نشان دادن ارتباط آن با اهداف سازمانی انجام شد. با این وجود، در ادبیات مدیریت منابع انسانی توافقی وجود دارد که در مورد استفاده از شاخص های مختلف عملکردی، مانند معیارهای مالی، رضایت کارکنان، نرخ جابجایی و غیبت و تعهد به کار می رود که برای تعیین اثربخشی مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار گرفت. مطالعه ای که توسط پری (۲۰۱۱) انجام شد بیان داشت مدیریت منابع انسانی الکترونیک در انجام وظایف مدیریت منابع

^۱ Human Resource Management

انسانی کارآمدتر است زیرا فناوری باعث سریع تر و دقیق تر شدن اجرای کار می شود. همچنین به بخش منابع انسانی کمک می کند تا با برگزاری جلسات آنلاین، مدیریت کارکنانی که از خانه کار می کنند و سایر روش های سنتی منابع انسانی مانند آموزش، استخدام، انتخاب و ارزیابی عملکرد، شیوه های خود را بهبود بخشد (علی عمران و الهونی، ۲۰۲۳).

در دهه ۱۹۹۰ متخصصان منابع انسانی با توسعه فناوری، وظایف خود را به محیط الکترونیکی منتقل کردند تا آینده ای بهتر بسازند. بنابراین، مسائل موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی سنتی را می توانستند با صرف زمان و تلاش کمتری حل کنند. با استفاده از این فناوری ها متخصصان منابع انسانی می توانند بر مشاغلی با ارزش افزوده بالا تمرکز نموده و در زمان و نیروی کار لازم جهت بهبود مستمر صرفه جویی کنند. به طور کلی، مدیریت منابع انسانی الکترونیکی می تواند یک فرهنگ تجاری ایجاد نماید که برای یادگیری، نوآوری و توسعه مستمر به کار می رود. همچنین مدیریت منابع انسانی الکترونیک می تواند محیطی شفاف در زمینه هایی مانند دانش، یادگیری، توسعه و انضباط ایجاد نموده و ارتباطات سازمانی چند جهته را مدیریت کند و به عنوان یک ابزار استراتژیک مورد استفاده قرار گیرد. مدیریت منابع انسانی الکترونیک محیط کار را برای کارکنان و مدیران بهبود بخشیده و انتقال کارکردهای منابع انسانی به محیط کار الکترونیکی را تسهیل می نماید. کارایی برنامه های کاربردی آنها را افزایش داده و همچنین مشارکت فعال کارکنان را در برنامه ها تضمین می کند و در نتیجه رضایت کارکنان را افزایش می دهد (کامبور و ییلدریم، ۲۰۲۲).

منابع انسانی دیجیتال یک استراتژی مدیریت فرآیندی است که از فناوری های اجتماعی، موبایلی، تحلیلی و ابری استفاده می کند تا منابع انسانی را کارآمدتر، مؤثرتر و مرتبط تر سازد. به عبارت دیگر، نشان دهنده یک تغییر بنیادین در رویکرد منابع انسانی است. محل کار و نیروی کار در حال تکامل اند و این واقعیت در تحولات جاری منابع انسانی منعکس شده است، که آن را به موضوعی اجتناب ناپذیر تبدیل نموده و کسب و کارهای مدرن منابع انسانی روی آن تمرکز دارند. دیجیتالی شدن مستمر، با تمام پتانسیل هایش - از ارتباطات اصلی گرفته تا استفاده از رباتیک و راه حل های هوش مصنوعی - مطمئناً بر تمام فعالیت های سازمانی، به ویژه منابع انسانی تأثیر خواهد گذاشت. حتی گفته شده است که منابع انسانی دستخوش یک انقلاب دیجیتالی شده است (فاطمی و سلوی، ۲۰۲۳).

تحول دیجیتال، به عنوان تحولی تعریف می شود که «به تغییرات ناشی از فناوری های دیجیتال در مدل کسب و کار یک شرکت، محصولات یا ساختارهای سازمانی ایجاد کنند» مربوط می شود و این

موضوع شاید فراگیرترین چالش مدیریتی برای شرکت ها در دهه های گذشته و آینده است. با این حال، امکانات دیجیتال باید با کارمندان و مدیران ماهر همراه شود تا قدرت دگرگون کنندگی آن آشکار شود. بنابراین، تحول دیجیتال هم به فناوری و هم به خود افراد نیاز دارد (نادکاری و پروگل، ۲۰۲۰). زمانی که سازمان ها از فناوری های دیجیتال برای ایجاد یا اصلاح مدل ها و فرآیندهای کسب و کار موجود یا حمایت از تغییر ساختارهای سازمانی، منابع یا روابط با بازیگران داخلی و خارجی استفاده می کنند، محققین از این موضوع به عنوان تحول دیجیتال یاد می کنند. پذیرش فناوری های دیجیتال تقریباً بر تمام حوزه های سازمان های مدرن، یعنی نه تنها محدود به تولید، بلکه بر سلسله مراتب سازمانی، روابط با شرکا، تأمین کنندگان و مشتریان تأثیر می گذارد (پلکانوویچ و همکاران، ۲۰۲۲).

تحول دیجیتال استفاده از فناوری های دیجیتال برای بهبود کارایی و اثربخشی فرآیندها است و دربرگیرنده تجزیه و تحلیل مدل کسب و کار سازمان و توسعه مدلی دیجیتالی است که سهولت بیشتری ایجاد می کند. این موضوع فراتر از تکرار خدمات در قالب دیجیتال است، زیرا هدف در اینجا، تبدیل خدمات به چیز بهتری است (ماتازو و همکاران، ۲۰۲۱). راه های زیادی برای درک، تعریف و پیاده سازی تحول دیجیتال در سازمان ها وجود دارد. ویژگی اصلی تحول دیجیتال این است که تغییراتی بنیادین ایجاد می کند و راه های جدیدی را برای اداره یک کسب و کار معرفی می کند. "مشتریان و کارمندان انتظار یک تغییر پارادایمیک در تجارب مربوطه دارند." به گفته بسیاری از دست اندرکاران این حوزه، تحول دیجیتال، یک تغییر پارادایمیک اصلی است که در آن ما شروع به انجام کارها به گونه ای متفاوت می کنیم (ساویچ، ۲۰۱۹)، که مزایای زیادی از جمله بهبود کیفیت و ساده سازی مراحل دریافت خدمات ارائه شده به ذینفعان، ارائه خدمات نوآورانه و خلاقانه، ارتقای سطح خدمات و تولید و تغییر شکل فرهنگ جامعه از نظر کار، تفکر و ارتباطات را به همراه دارد. ابعاد مختلفی از تحول دیجیتال، از جمله پشتیبانی رهبری، زیرساخت، امنیت دیجیتال و توسعه کسب و کار جدید وجود دارد (علی عمران و الهونی، ۲۰۲۳). تحولات تکنولوژیکی، مدیریت منابع انسانی را نیز شامل شده است. هنگامی که این پیشرفت ها در شیوه های مدیریت منابع انسانی گنجانده شوند، از انواع خدمات آن پشتیبانی می کنند. هوش مصنوعی و فناوری های دیجیتال تغییرات قابل توجهی را در نحوه کار افراد و در نتیجه در اشکال، روال ها و عملکردهای سازمانی ایجاد کرده اند. این فناوری ها نه تنها واژگان جدیدی را به گفتمان مدیریت منابع انسانی (مثل هوش مصنوعی در

مدیریت منابع انسانی) آورده‌اند، بلکه حرفه مدیریت منابع انسانی را نیز تغییر داده‌اند (کامبور و ییلدریم، ۲۰۲۲). سازمان‌ها در صنایع مختلف، تحول دیجیتال را در راس برنامه‌های استراتژیک خود قرار داده‌اند. تحول دیجیتال، یک چالش پیچیده درون سازمانی به منظور همسوسازی اجرای فناوری‌های دیجیتال جدید با اهداف سازمانی است و فعالیت‌های آن، از فناوری دیجیتال برای تعریف مجدد ارزش پیشنهادی سازمان استفاده می‌کند و بر این اساس حتی هویت سازمانی جدیدی را در بر می‌گیرد. تحول دیجیتال ایده‌آل به عنوان فرآیندی استراتژیک توصیف می‌شود که در آن از «دستورالعمل‌هایی» برای اجرای فناوری دیجیتال جدید بر اساس استراتژی و برنامه‌ریزی استفاده می‌شود (روسفلدت لورنتزن^۱، ۲۰۲۳).

پژوهش‌های چندی به موضوع تحول دیجیتال در حوزه منابع انسانی پرداخته‌اند که از جمله پژوهش‌های خارجی می‌توان به پژوهش باسیل و همکاران^۲ (۲۰۲۳) با عنوان مطالعه تحول دیجیتال منابع انسانی اشاره کرد. این مطالعه چارچوبی مفهومی فراگیر و یکپارچه از تحول دیجیتال در حوزه منابع انسانی ارائه می‌کند که مبتنی بر تحقیقات کیفی قوی و برای توصیف عوامل در اجرای موفقیت‌آمیز تحول دیجیتال در حوزه منابع انسانی بوده که با استفاده از مصاحبه‌هایی با ۲۰ متخصص ارشد منابع انسانی در سازمان‌های چند ملیتی اجرا شد. این مطالعه با گسترش چشم‌انداز قابلیت‌های پویا، بیان می‌دارد که در شرایط نامطمئن و متلاطم، مانند COVID-19، کسب‌وکارها باید دائماً قابلیت‌های سازمانی خود را ارتقا دهند که در قابلیت نوآوری با توانمندسازی‌هایی مانند زیرساخت دیجیتال، معماری، و توانایی فردی و خلاقیت ظاهر می‌شود. تنگیو^۲ (۲۰۲۳) نیز در پژوهشی که با عنوان تحقیقی در مورد تحول دیجیتالی منابع انسانی در مدیریت سازمانی به بررسی تحول دیجیتال منابع انسانی در مدیریت شرکت‌ها پرداخت. مشخص شد که دیجیتالی شدن هنوز هم فضای زیادی برای پیشرفت در منابع انسانی دارد. در حین اجرا، دیجیتالی شدن منابع انسانی همچنان با مشکلات زیادی از جمله فقدان برنامه ریزی استراتژیک، عدم آموزش سیستماتیک مهارت‌های دیجیتال، عدم پرورش استعدادها و مرتبط و عدم تلفیق عملکرد با دیجیتالی شدن مواجه است. در نتیجه دایره دگرگونی کوچک، کارایی دگرگونی کم و هدف تحول محقق نمی‌شود. این امر مستلزم دیجیتالی شدن و نوسازی عناصر اساسی منابع انسانی، دیجیتالی شدن توانایی استعدادها و تجسم داده‌های سیستم مدیریت عملکرد است. تنها از این طریق می‌توان از فناوری دیجیتال برای توانمندسازی مداوم

^۱ Rosfeldt Lorentzen

^۲ Bansal & et., al.

مدیریت منابع انسانی شرکت استفاده کرد، که منجر به رقابت پایدار شرکت و در نتیجه بهبود منافع اقتصادی شرکت می شود. در همین حال ژانگ و چن (۲۰۲۳) در پژوهشی که با عنوان بررسی تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال و با هدف بررسی چگونگی تحول مدیریت منابع انسانی به صورت دیجیتالی در حوزه اقتصاد دیجیتال اجرا کردند بیان داشتند که پنج عامل - نیازهای دیجیتالی مشتریان داخلی، نوآوری دیجیتال صنعت، چالش های رقبا، حاکمیت نوآوری دیجیتال و نیازهای عصر دیجیتال - مدیریت منابع انسانی را به سمت و سوی تحول دیجیتال هدایت می کنند. این امر ماهیت تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی، مانند محل کار دیجیتال، فرآیندهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال، و خدمات دیجیتالی کارکنان را تجزیه و تحلیل می کند. به طور خاص، این مقاله بیان می دارد که فرآیندهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال به اجرای انتخاب، آموزش و توسعه، و عملکردهای ارزیابی با استفاده از فناوری های دیجیتال پیشرفته اشاره دارد. تأکید می شود که اگرچه تحول دیجیتال مزایایی را برای توسعه کسب و کار به همراه دارد، اما تأثیرات بالقوه آن از جمله نحوه تبدیل سیستم های مدیریت منابع انسانی قدیمی و جدید و تأثیرات منفی سیستم جدید را نمی توان نادیده گرفت.

رستگار و همکاران (۱۴۰۱) نیز نشان دادند مقوله های فراگیر را می توان در قالب عوامل مدیریتی، عوامل فرآیندی و عوامل منابع انسانی دسته بندی کرد. همچنین راهبردهای معماری سازمانی، مدیریت منابع انسانی، فناوری محوری، مشارکت کارکنان و معماری منابع انسانی، بیشترین قدرت نفوذ در طراحی مدل ساختاری و همچنین، بیشترین قدرت اثرگذاری بر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی را دارند و هوشمندسازی منابع انسانی از طریق توجه به این دو عامل قابل احصا است.

گودرزی و همکاران (۱۴۰۲) نیز نشان دادند عوامل سازمانی، اجتماعی و مشارکتی به عنوان شرایط علی؛ عوامل مدیریتی و فنی به عنوان عوامل زمینه ای؛ عوامل اقتصادی و سازمانی به عنوان عوامل مداخله گر در پذیرش و اجرای تحول دیجیتال منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران تأثیرگذار هستند. همچنین عامل استراتژیک به عنوان راهبردهای به کارگیری شناسایی گردید و عامل شغلی به عنوان مقوله محوری شناسایی شد.

بودلایی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی را با عنوان مدیریت دیجیتال منابع انسانی، رهیافتی برای خلق چابکی سازمانی در بخش دولتی در عصر اقتصاد دیجیتال (مورد مطالعه: شبکه بانک های دولتی کشور

ایران) از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۳۶ نفر از خبرگان منابع انسانی در شبکه بانکی کشور اجرا نمودند. یافته ها به تشکیل ۴ مضمون فراگیر انجامید که عبارتند از معماری دیجیتال، اکوسیستم دیجیتال، پیشرانده های مدیریت دیجیتال منابع انسانی و پیامدهای مدیریت دیجیتال منابع انسانی. قلیچ خانی و همکاران (۱۳۹۹) نیز در پژوهشی که با عنوان شناسایی ابعاد اصلی بلوغ تحول دیجیتال در سازمان های صنعتی با استفاده از رویکرد مرور نظام مند پیشینه و با بررسی مقالات در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۹ اجرا شد، آنان دریافتند که ابعاد اصلی بلوغ تحول دیجیتال در قالب مدل ابرانگاره ای و ذیل پنج بعد اصلی مدیریت محصولات و خدمات هوشمند، عملیات هوشمند، مدیریت زیست بوم دیجیتال، حکمرانی و مدیریت سازمان هوشمند و ۱۳ مقوله طبقه بندی شدند.

در بررسی پیشینه پژوهش های خارجی و داخلی مشاهده گردید تحقیقاتی که تاکنون با محوریت تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی انجام شده اند بیشتر بر روی فرایندها متمرکز بوده اند و کمتر بر روی مهارت ها و پیامدهای آن کار تحقیقاتی متمرکز صورت گرفته است. لذا با شکاف و خلا تحقیقاتی مشاهده شده، این پژوهش به دنبال ارائه یک مدل جامع تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران و شناسایی الزامات مرتبط با آن است.

روش پژوهش

این تحقیق از جمله تحقیقات آمیخته می باشد که به صورت کیفی و کمی به شناسایی الزامات تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران پرداخته است. روش تحقیق برحسب هدف، کاربردی و برحسب روش گردآوری داده ها توصیفی - پیمایشی است. پژوهشگر از بین انواع روش های پژوهش کیفی، از طرح اکتشافی از نوع مقوله بندی استفاده نموده است. مشارکت کنندگان در این پژوهش شامل متخصصان و خبرگان منابع انسانی و خبرگان دانشگاهی شامل اساتید حوزه منابع انسانی که حداقل ۱۰ سال این حوزه تدریس و تحقیق داشته اند تشکیل می دهند که به صورت هدفمند انتخاب شدند. روش گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از طریق پرسشنامه و مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان صورت گرفت و از تم ترکیبی استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از مصاحبه ها، از تکنیک تحلیل تم ۶ مرحله ای بروان و کلارک (۲۰۰۶) بهره برده است. در هر مصاحبه فرد خبره، پس از معرفی خود و بیان مجدد عنوان و هدف انجام پژوهش، شرح مختصری درباره ی سؤال اصلی پژوهش داده می شد تا ابهامات مصاحبه شونده برطرف شود و با توجه به جنبه ی جدید بودن موضوع پژوهش، از درک مناسب مصاحبه شونده از موضوع مورد تحقیق

اطمینان حاصل شود. اغلب سؤالات اضافی به دنبال سؤالات شاخص مطرح می شد تا مصاحبه شوندگان توضیحات جزئی تری را بیان کنند. در طول مصاحبه ها پروتکل های بهداشتی کاملاً رعایت شده و زمان مصاحبه بین ۳۰ تا ۴۰ دقیقه متغیر بود. همچنین قابل ذکر است که در مصاحبه شماره ۸ به اشباع نظری رسیدیم به طوری که اطلاعات جدیدی در مصاحبه ها ارایه نمی شد لذا جهت اطمینان بیشتر تا نمونه ۱۰ مصاحبه انجام شد.

پس از تایید شاخص ها در بخش کمی، پرسشنامه به صورت محقق ساخته تدوین گردید. روایی آن بوسیله چند تن از خبرگان و اساتید دانشگاهی مورد تایید قرار گرفت و پایایی آن نیز بوسیله آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. در بخش کمی جامعه آماری شامل مربیان، کارکنان و مدیران سازمان متبوع بود برآورد بر اساس فرمول محاسبه حجم نمونه در سطح خطا ۵٪ و سطح اطمینان برابر با ۹۵٪ Z^2 معادل ۱/۹۶ محاسبه شد و میزان d^2 نیز ۰/۰۰۲۵ در نظر گرفته شد. مقادیر p, q برابر و ۰/۰۵ محاسبه شد. بر این اساس حجم نمونه آماری ۳۸۴ نفر برآورد شد. بروش نمونه گیری به صورت تصادفی ساده بود. پس از توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها، اطلاعات جمع آوری شده بوسیله روش معادلات ساختاری و نرم افزار PLS3 تحلیل شدند.



شکل شماره ۱- مراحل تحلیل تم (کلارک و برون، ۲۰۰۶)

یافته های پژوهش

تعداد مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر ۱۰ نفر بوده که همگی آنان دارای مدرک دکتری و مرد می باشند. همگی سابقه کاری ۱۰ سال به بالا داشتند و میانگین سنی آنان ۳۰ سال به بالا بودند که در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱- توصیف جمعیت شناختی نمونه های تحقیق

ردیف	تحصیلات	تخصص	سن	سابقه کاری
۱	دکتر	مدیریت منابع انسانی	۳۸	۱۲
۲	دکتر	مدیریت منابع انسانی	۴۵	۱۷
۳	دکتر	مدیریت رفتار سازمانی	۳۹	۱۳
۴	دکتر	مدیریت توسعه منابع انسانی	۴۷	۲۱
۵	دکتر	مدیریت رفتار	۴۰	۱۶
۶	دکتر	مدیریت رفتار	۴۹	۱۸
۷	دکتر	خط مشی گذاری عمومی	۵۴	۲۲
۸	دکتر	مدیریت تحول	۴۸	۱۷
۹	دکتر	مدیریت منابع انسانی	۵۰	۲۰
۱۰	دکتر	مدیریت توسعه منابع انسانی	۵۳	۲۱

جهت جمع آوری داده ها در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. تمامی مصاحبه ها ضبط شده و فایل صوتی کاملاً پیاده سازی شده است. در مصاحبه ی شماره هشتم اشباع نظری حاصل گردید، اما مصاحبه ها تا نمونه دهم جهت حصول اطمینان از کفایت داده ها صورت گرفت. بعد از انجام مصاحبه، نسخه نوشتاری آن تایپ شده و پس از مفهوم پردازی در هر مصاحبه، موضوعات کلیدی تر و مقوله ها استخراج گردیدند.

مرحله کدگذاری اولیه: با مرور متون مصاحبه های انجام شده با خبرگان مورد پرسش، مشخص گردید که هر یک از مصاحبه کنندگان به عوامل و شاخص های مختلفی که می توانند بعنوان الزامات تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران باشد، اشاره کرده اند. به دلیل طولانی بودن متن مصاحبه ها در جدول ۲ نمونه ای از متن ها و کدهای اولیه استخراجی از مصاحبه ها بیان شده است. در جدول ۳ به منظور جمع بندی الزامات، فراوانی کدهای اولیه شناسایی شده ارائه شده اند.

جدول ۲- نمونه ای از مفهوم پردازی شواهد گفتاری

نکات کلیدی	کدهای باز
فرهنگ دیجیتال، فرهنگ تصمیم گیری را در عمق سازمان منتشر می کند. کارکنان به جای دریافت دستورالعمل های صریح در مورد نحوه انجام کارشان، از اصول راهنمایی پیروی می کنند که بتوان به قضاوت آنها اعتماد کرد.	رشد فرهنگ دیجیتال
کارمندان متعهد می دانند کارهایی را که در زمینه تحول دیجیتال انجام می دهند مورد قدردانی قرار می گیرد و برای سازمان ارزشمند است. آنها در سازمان زمان کمتری را صرف چت کردن با همکاران خود و یا استراحت های طولانی تر می کنند و زمان بیشتری را برای کار خود اختصاص می دهند.	افزایش سطح تعهد کارکنان
تحول دیجیتال باعث می شود وقتی همه بدانند چه چیزهایی برای سازمان مهم است یا نه، انتخاب راحت تر است. ارزش ها به تعیین اولویت های روشن کمک می کنند.	اولویت بندی ارزش های سازمان
در حوزه تحول دیجیتال دانشی ارزشمند است که پس از ترجمه کردن به شکل صریح و آشکار، اغلب به عنوان دانش تدوین اطلاعات اشاره می شود. به عبارت دیگر بیشتر به انتشار گسترده و شایع کمک می کند.	توسعه دانش تدوین اطلاعات در حوزه تحول دیجیتال
تسهیم دانش در حوزه تحول دیجیتال زمانی مفید خواهد بود که همه کارکنان در کار خود به آن نیاز داشته باشند و یا حداقل بیشتر دانشی را که دریافت می کنند به کار گیرند.	توسعه تسهیم دانش
استراتژی تحول دیجیتال، راهبرد سازمان را در نحوه راهبری و پیاده سازی تحول دیجیتال مشخص می کند و بینش لازم را در خصوص چگونگی طراحی و اجرای استراتژی دیجیتال در سازمان ایجاد می کند.	ارائه استراتژی تحول دیجیتال
تحول دیجیتال سبب توسعه تسهیم اطلاعات می گردد. یعنی اطلاعات لازم به آسانی در اختیار کارکنان قرار گیرد. دسترسی به اطلاعات باعث اعتماد به نفس و آگاهی آنان از وضعیت فعلی سازمان شده و موجب تحکیم فرهنگ اعتماد و همدلی می شود.	توسعه تسهیم اطلاعات
تنها گروه کمی از کارکنان هستند که ارزش های سازمان خود را درک کرده اند و این ارزش ها را هر روز در کارهای خود اعمال می کنند و زیر نظر دارند برای همین در طی فرآیند تحول دیجیتال باید ارزش های سازمان را با آنها در میان گذاشت و از ایده های آنان استفاده کرد.	بازتعریف ارزش های سازمان برای کارکنان

جدول ۳- مفاهیم استخراج شده از کدگذاری اولیه

مفاهیم و کدها / مصاحبه شونده	مصاحبه شونده ۱	مصاحبه شونده ۲	مصاحبه شونده ۳	مصاحبه شونده ۴	مصاحبه شونده ۵	مصاحبه شونده ۶	مصاحبه شونده ۷	مصاحبه شونده ۸	مصاحبه شونده ۹	مصاحبه شونده ۱۰
فرآیندسازی‌های دیجیتالی	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒		☒
توسعه فرهنگ دیجیتالی	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	
طراحی استراتژی‌های دیجیتالی در سازمان		☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒		☒
تقویت و ترویج تسهیم دانش	☒		☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
تقویت سطح تعهد سازمانی	☒		☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	
ترویج فرهنگ تحویلی در سازمان	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒		☒
پهلود خلاقیت گروهی در سازمان	☒	☒	☒		☒	☒	☒	☒	☒	☒
استفاده از ایده و نظرات کارکنان در طول فرآیند تحول دیجیتال		☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
توسعه جلسات هم‌اندیشی سازمانی	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒		☒
مدیریت دانش سازمانی		☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
توسعه ارتباطات دیجیتالی در سازمان	☒		☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒

کدگذاری ثانویه: با بررسی کدهای شناسایی شده (کدهای باز) استخراج شده از مصاحبه‌های

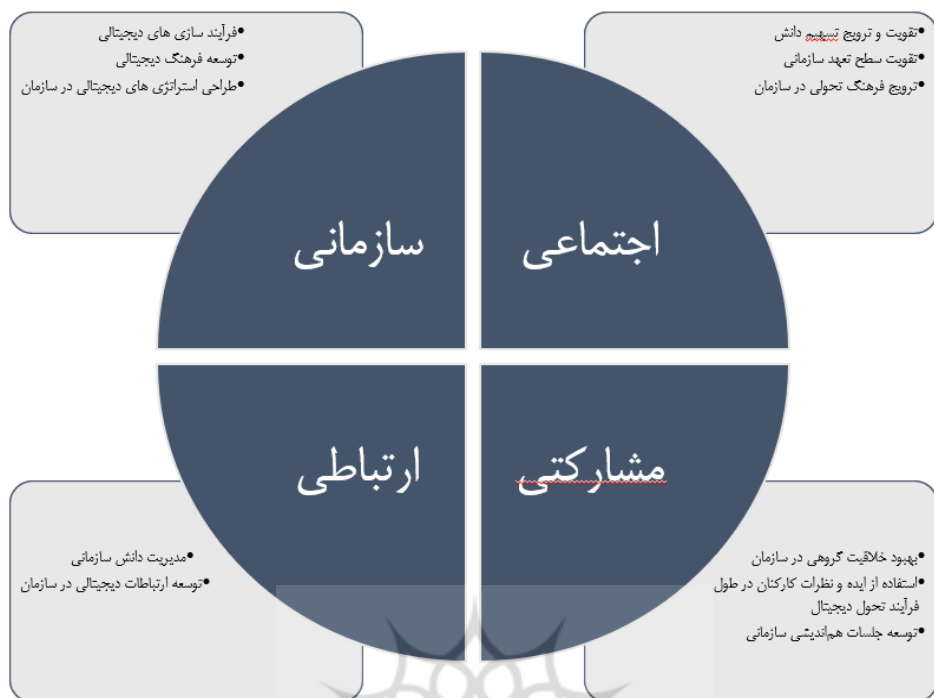
مورد بررسی در مرحله آخر اقدام به تعریف و نام‌گذاری تم‌ها شده است. نتایج بررسی‌ها نشان‌داده

است که مهمترین الزامات تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران در چهار دسته سازمانی، اجتماعی، مشارکتی و ارتباطی طبقه بندی شده اند که هر یک از این مولفه های اصلی، دارای مولفه های فرعی هم می باشند که نتایج این دسته بندی در جدول ۴ و شکل ۲ ارائه شده است.

جدول ۴- تم های اصلی و فرعی استخراج شده در کدگذاری ثانویه

نوع عوامل	عوامل اصلی	مفاهیم
الزامات	سازمانی	فرآیندسازی های دیجیتالی
		توسعه فرهنگ دیجیتالی
		طراحی استراتژی های دیجیتالی در سازمان
	اجتماعی	تقویت و ترویج تسهیم دانش
		تقویت سطح تعهد سازمانی
		ترویج فرهنگ تحولی در سازمان
	مشارکتی	بهبود خلاقیت گروهی در سازمان
		استفاده از ایده و نظرات کارکنان در طول فرآیند تحول دیجیتال
		توسعه جلسات هم اندیشی سازمانی
	ارتباطی	مدیریت دانش سازمانی
		توسعه ارتباطات دیجیتالی در سازمان

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۲- مدل مفهومی الزامات تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی

در قسمت بعدی پژوهش جهت بررسی مولفه ها و شاخص های بدست آمده، پرسشنامه آن تهیه و در بین ۳۸۴ نفر از مدیران و کارکنان واحد قسمت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی توزیع گردید. داده های بدست آمده از طریق معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تعداد ۹۸ نفر (۲۵/۶ درصد) از مشارکت کنندگان در پژوهش مجرد و ۲۸۶ نفر (۷۴/۴ درصد) متأهل بوده اند. از ۳۸۴ شرکت کننده، ۵/۴۷ درصد از مشارکت کنندگان در رده سنی ۲۵-۳۵ سال، ۲۹/۱۷ درصد بین ۳۵ تا ۴۵ سال، ۳۹/۸۴ درصد ۴۵ تا ۵۵ سال و ۲۵/۵۲ درصد نیز بین ۵۵ تا ۶۵ سال سن داشته‌اند. بیشترین فراوانی مربوط به گروه کارشناسی ارشد (۵۳/۳۹ درصد) و بعد دکتری (۲۸/۶۵) و کمترین آن مربوط به کارشناسی (۱۷/۹۷ درصد) بوده است. سابقه کاری کمتر از ۱ سال (۳/۱۳ درصد)، ۲ سال (۵/۴۷ درصد)، ۳ سال (۲۵/۷۸ درصد)، ۴ سال (۸/۳۳ درصد)، ۵ سال (۲۲/۹۲ درصد) و بیشتر از ۵ سال (۳۴/۳۸ درصد) را تشکیل داده اند.

بارعاملی شاخص های الزامات: شاخص های مربوط به الزامات و بار عاملی آن ها در جدول ۵ و شکل ۲ آورده شده است. همچنین در جدول ۶ روایی و اگرای مدل سنجیده شده است.

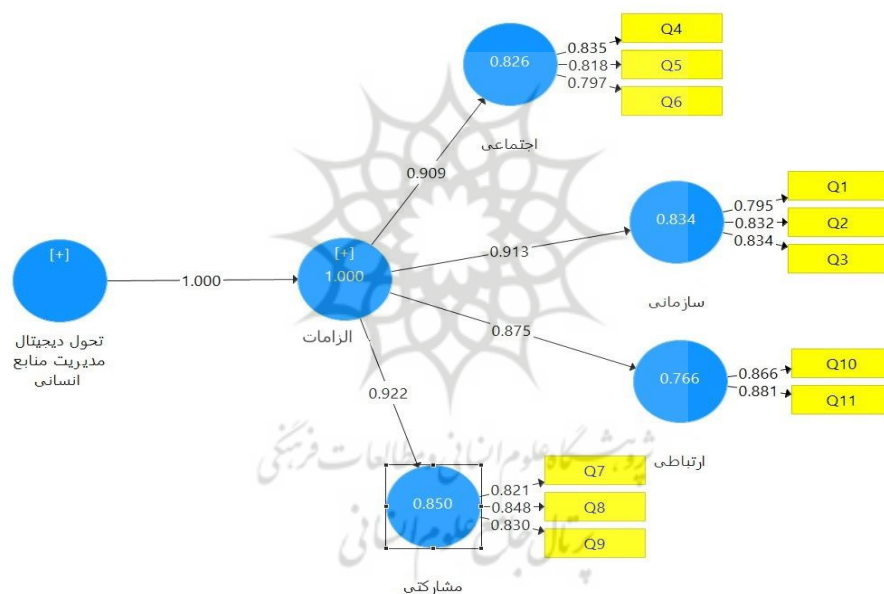
جدول ۵- بارعاملی شاخص های الزامات

بعد	مولفه	نماد	بارعاملی	آلفا کرونباخ	CR	AVE	R ²
الزامات	سازمانی	Q1	۰,۷۹۵	۰,۷۵۸	۰,۸۶۱	۰,۶۷۴	۰,۸۳۴
		Q2	۰,۸۳۲				
		Q3	۰,۸۳۴				
	اجتماعی	Q4	۰,۸۳۵	۰,۷۵۰	۰,۸۵۷	۰,۶۶۷	۰,۸۲۶
		Q5	۰,۸۱۸				
		Q6	۰,۷۹۷				
	مشارکتی	Q7	۰,۸۲۱	۰,۷۸۰	۰,۸۷۲	۰,۶۹۴	۰,۸۵۰
		Q8	۰,۸۴۸				
		Q9	۰,۸۳۰				
	ارتباطی	Q10	۰,۸۶۶	۰,۷۸۹	۰,۸۶۵	۰,۷۶۳	۰,۷۶۶
		Q11	۰,۸۸۱				

مشاهده می گردد که مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) همواره بزرگتر از ۰/۵ است و مقدار پایایی ترکیبی (CR) نیز در تمام موارد مقداری بیشتر از ۰/۷ به دست آمده که از مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) نیز بزرگتر است؛ بنابراین روایی همگرا تأیید می شود.

جدول ۶-روایی واگرا (روش فورنل و لارکر)

عوامل ارتباطی	شرایط مشارکتی	شرایط سازمانی	شرایط اجتماعی	
			۰,۶۹۲	شرایط اجتماعی
		۰,۷۷۶	۰,۵۵۴	شرایط سازمانی
	۰,۸۰۴	۰,۴۵۱	۰,۳۶۷	شرایط مشارکتی
۰,۶۳۳	۰,۴۵۲	۰,۴۵۷	۰,۴۱۴	عوامل ارتباطی



شکل ۲-بارعاملی شاخص های الزامات

با توجه به جدول ۵ نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که مدل بالا بهترین مدل برازش شده برای تبیین داده‌های حاضر است. بنابراین با توجه به تأیید ارتباط متغیرهای شناسایی شده با متغیر مستقل یعنی الزامات تحول دیجیتال منابع انسانی، این متغیرها به درستی شناسایی شده‌اند.

بحث و نتیجه گیری

بدون شک از منظر مدیریت منابع انسانی دیجیتال، هویت دیجیتال اهمیت فزاینده ای دارد زیرا در جنگ استعدادیابی که به کمبود نیروی کار ماهر اشاره دارد، اشتغال موفقیت آمیز مشاغل به ویژه در گردشگری از اهمیت ویژه ای برخوردار است. این فرآیند تحول، ناشی از فناوری های نوآورانه مانند هوش مصنوعی، تأثیر قابل توجهی بر حرفه استخدام کننده دارد این تغییر در حال حاضر قابل مشاهده است، به ویژه در استراتژی های دیجیتال منابع انسانی، و به همین دلیل بیشتر و بیشتر به دنبال استخدام کنندگان می گردند که بتوانند از تکنیک های پیچیده استفاده، کنترل و توسعه دهند بررسی های موجود در ادبیات تحول دیجیتال بر اهمیت تغییرات سازمانی و تجدید ساختار تحت تأثیر پیشرفت فناوری تأکید کرده اند. با این حال، علی رغم اهمیت این موضوع، تحقیقات دانشگاهی هنوز فاقد درک آگاهانه از این امر هستند که چگونه پیشرفت ها در فناوری های دیجیتال به طراحی مجدد سازمانی و تغییرات در ماهیت سازمان کمک می کنند لذا هدف از این پژوهش شناسایی الزامات تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران بود. در این راستا با استفاده از روش تحلیل تم به شناسایی الزامات پرداخته شد و در بخش کمی با استفاده از روش معادلات ساختاری به راستی آزمایی الزامات شناسایی شده پرداخته شد. یافته های این تحقیق نشان می دهد که تحول دیجیتال یک چالش پیچیده و چند وجهی برای سازمان ها است و برای موفقیت آمیز شدن تحول دیجیتال، الزامات متعددی وجود دارد. این الزامات عبارتند از:

الزامات سازمانی شامل فرآیندسازی های دیجیتالی، توسعه فرهنگ دیجیتالی و همچنین طراحی استراتژی های دیجیتالی در سازمان است. الزامات اجتماعی شامل تقویت و ترویج تسهیم دانش، تقویت سطح تعهد سازمانی و ترویج فرهنگ تحولی در سازمان است. الزامات مشارکت شامل بهبود خلاقیت گروهی در سازمان، استفاده از ایده و نظرات کارکنان در طول فرآیند تحول دیجیتال و توسعه جلسات هم اندیشی سازمانی است. الزامات ارتباطی شامل مدیریت دانش سازمانی و توسعه ارتباطات دیجیتالی در سازمان می باشد. همچنین این تحقیق نشان داد که تمامی الزامات شناسایی شده رابطه مستقیم و معناداری با تحول دیجیتالی مدیریت منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی دارد. این نشان می دهد که سازمان ها برای اجرای موفقیت آمیز ابتکارات تحول دیجیتال، باید روی

پرداختن به همه این الزامات تمرکز کنند. پیشتر رستگار و همکاران در تحقیقی نشان دادند که منابع انسانی و عوامل فرایندی فناوری و مدیریتی به عنوان الزامات به کارگیری نظام دیجیتال در سازمان ها می باشد در این تحقیق نیز نقش منابع انسانی و مدیران در ایجاد و به کارگیری استراتژی های سازمانی دیده شده است که از این بعد این تحقیق با تحقیق رستگار و همکاران هم راستا است. همینطور یافته های این تحقیق با یافته های گودرزی و دیگران که نشان دادند عوامل اجتماعی و فنی به عنوان دو بعد در مدل پارادایمی می تواند جای گیرد هم راستا است. همچنین یافته های این تحقیق با یافته های بودلایی و همکاران (۱۴۰۰) که نشان داد معماری دیجیتال، اکوسیستم دیجیتال، پیشرانه های مدیریت دیجیتال منابع انسانی و پیامدهای مدیریت دیجیتال منابع انسانی در رشد و پویایی نظام دیجیتال سازمان ها نقش دارد هم راستا است.

در مجموع می توان گفت در نظام حکمرانی مهارتی تحول دیجیتال این فرصت را برای سازمان ایجاد می کند تا سازمان بتواند علاوه بر ارتقای ساختار سازمان، فرآیندهای عملیاتی خود را برای بهسازی منابع انسانی سازمان و نیروهای آموزش دیده خود فراهم سازد از این روی با فناوری های دیجیتال به عنوان یک توانمندساز ضروری اما ناکافی تغییرات اساسی را در ساختار خود اعمال نماید. لذا پیشنهاد می شود که سازمان ها رویکردی کل نگر به تحول دیجیتال داشته باشند، و برای موفقیت باید به تمام الزامات شناسایی شده در این مطالعه بپردازند. همچنین سازمان ها باید روی کارکنان خود سرمایه گذاری کنند و آموزش و پشتیبانی لازم را برای تطبیق با فن آوری های دیجیتال جدید و روش های کار به آن ها ارائه دهند. بنابراین سازمان ها باید فرهنگ نوآوری را ایجاد کنند، و تمایل داشته باشند که ریسک کنند و چیزهای جدید را امتحان کنند. مهمترین محدودیت های این تحقیق شامل عدم دسترسی راحت به خبرگان آشنا به این موضوع به دلیل جدید بودن موضوع، محدودیت های سازمانی به دلیل محرمانگی اطلاعات و کدگذاری داده ها با توجه به استفاده از عناوین محاوره ای در قسمتی از مصاحبه های انجام شده در بخش کیفی می باشد. پیشنهاد می شود در پژوهشی به بررسی تأثیر تحول دیجیتال بر فرآیندهای منابع انسانی، مشارکت کارکنان و فرهنگ سازمانی صورت گیرد. همچنین در پژوهشی به بررسی تأثیر بلندمدت تحول دیجیتال بر منابع انسانی و آینده کار منابع انسانی صورت گیرد.

منابع

۱. بودلایی، حسن؛ کنارودی، محمدحسین؛ عبادی، حامد (۱۴۰۰). مدیریت دیجیتال منابع انسانی، رهیافتی برای خلق چابکی سازمانی در بخش دولتی در عصر اقتصاد دیجیتال (مورد مطالعه: شبکه بانک های دولتی کشور ایران)، مدیریت دولتی، ۱۳، ۴، ۷۸۵-۷۶۶.
۲. رستگار، عباسعلی؛ ابراهیمی، سیدعباس؛ شفیعی نیک آبادی، محسن (۱۴۰۱). معماری منابع انسانی هوشمند: رویکردی ساختاری بر تحول دیجیتال شرکت های دانش بنیان، مدیریت دولتی، ۱۴، ۲، ۲۳۴-۲۱۵.
۳. قلیچ خانی، مصطفی؛ صمدی مقدم، یحیی؛ فتحی هفشجانی، کیامرث (۱۳۹۹). شناسایی ابعاد اصلی بلوغ تحول دیجیتال در سازمان های صنعتی با استفاده از رویکرد مرور نظام مند پیشنهادی، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، دوره هشتم، شماره ۴.
۴. گودرزی، هادی؛ جزنی، نسرین؛ حسن پور، اکبر (۱۴۰۲). ارائه مدل تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران. مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی، ۱۰ (۲)، ۳۰۳-۳۱۶.
5. Ali Emran, Hasan Abdulsalam, Elhony, Fathia.M., (2023). The Implications of Digital Transformation and Its Impact on Human Resource Management Strategies, East Asian Journal of Multidisciplinary Research, Vol.2, No.4 2023: 1765-1772
6. Bansal, A. P; Tanyi, J,F; Kumar Mangla, S;Singh, G,. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors, Journal of Business Research, Vol 157, 113611.
7. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101.
8. Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). IJHRM after 30 years: Taking stock in times of COVID- 19 and looking towards the future of HR research. The International Journal of Human Resource Management, 1-23. doi: 10.1080/09585192.2020.1833070.

9. Fathima, A.N.Amrin, Selvi, U.Karthigai, (2023). DIGITAL TRANSFORMATION ON HUMAN RESOURCES, UGC Care Groupe I Journal, Vol. 82, No. 01.
10. Fernandez-Vidal, Jorge, Antonio Perotti, Francesco, Gonzalez, Reyes, Gasco, Jose, (2022), Managing digital transformation: The view from the top, Journal of Business Research 152 (2022) 29–41.
11. Hanelt, André, René, Bohnsack, David Marzc and Cláudia Antunes Marante, (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change, Journal of Management Studies 58:5 July 2021 doi:10.1111/joms.12639.
12. Kambur, Emine, Yildirim, Tulay, (2022). From traditional to smart human resources management, International Journal of Manpower, DOI 10.1108/IJM-10-2021-0622.
13. Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R., (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. Journal of Business Research, 123, 642-656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.019>
14. Nadkarni, Swen, Prügl, Reinhard, (2020). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research, Management Review Quarterly <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>.
15. Plekhanov, Dmitry, Franke, Henrik, Netland, Torbjørn H., (2022). Digital transformation: A review and research agenda, European Management Journal, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>.
16. Rosfeldt Lorentzen, Anne-Christine, (2022). Digital transformation as distributed leadership: Firing the change agent, Procedia Computer Science 196 (2022) 245–254.
17. Savić, Dobrica, (2019). Digital Transformation and Gray Literature Professionals, 12th Conference on Grey Literature and Repositories, Iran.
18. Tengyu, Yuan, (2023). Research on Digital Transformation of Human Resources in Enterprise Management, Advances in Economics Management and Political Sciences 6(1):232-236, DOI: \10.54254/2754-1169/6/20220210.

19. Vial, Gregory, (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda, The Journal of Strategic Information Systems, Volume 28, Issue 2, June 2019, Pages 118-144.
20. Zhang, Jie, Chen, Zhisheng, (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age, Journal of the Knowledge Economy, DOI: 10.1007/s13132-023-01214-y.

