


Providing a Digital Transformation Model of Human Resource Management in Iran's Government Organizations

Hadi Goudarzi¹ , Nasrin Jazani^{2*} , Akbar Hassanpoor³ 

1. PhD Student, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran
2. Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
3. Associate Professor, Department of Human Resources and Business Management, Khwarazmi University, Tehran, Iran

Citation: Goudarzi, H., Jazani, N., & Hassanpoor, A. (2023). Providing a digital transformation model of human resource management in Iran's government organizations. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 10(2), 303-316.

Abstract

Introduction

Considering that in today's era, digital transformation helps organizations to adapt to the demands of customers and achieve goals such as increasing efficiency, increasing customer value, and risk management. The purpose of this research was to provide a digital transformation model of human resource management in Iran's government organizations.

Method

According to the purpose, the research method was applied-developmental and according to the research method, it was descriptive-survey. The current research was conducted with a qualitative approach and using the grounded theory method. The tool for collecting data in the present study was a semi-structured interview method with 6 questions, which was prepared by studying the subject literature under the supervision of supervisors and advisors and was used in the interviews. Research data has been collected from experts using open face to face interviews or by phone. The number of participants in the current research was 10.

* **Corresponding Author:** Nasrin Jazani

Email: Nasrin_jazani@yahoo.com



Results

The results of data analysis showed organizational, social and collaborative factors as causal conditions; managerial and technical factors as background factors; Economic and organizational factors are influential as intervening factors in accepting and implementing the digital transformation of human resources in Iranian government organizations, which means that Iranian organizations must provide conditions to be able to use the digitalization of human resources management. Also, the strategic factor was identified as employment strategies, and the job factor was identified as a central category, that is, as the most central factor that should be prepared and provided in order to facilitate the use of digitalization of human resources management.

Discussion

Digitization of human resource management has consequences that include occupational, organizational and behavioral consequences. It is suggested that managers of government organizations pay special attention to this model for the digital transformation of human resources management.

Keywords: digital transformation, human resources, digitalization. government organizations

ارائه مدل تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران

هادی گودرزی^۱، نسرين جزینی^{۲*}، اکبر حسن پور^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
۳. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

چکیده

با توجه به این‌که در عصر امروز تحول دیجیتال به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با خواسته‌های مشتریان سازگار شوند و به اهدافی مانند افزایش کارایی، افزایش ارزش مشتری و مدیریت ریسک دست یابند. هدف پژوهش حاضر ارائه مدل تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. با توجه به هدف، روش تحقیق کاربردی-توسعه‌ای و با توجه به روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی بود. داده‌ها جمع‌آوری و از طریق روش گراند تئوری تجزیه و تحلیل شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش حاضر روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۶ سؤال بود که با مطالعه پیشینه موضوعی زیر نظر اساتید راهنما و مشاور تهیه و در مصاحبه‌ها مورد استفاده قرار گرفت. داده‌های تحقیق با استفاده از مصاحبه‌های باز حضوری یا تلفنی از کارشناسان جمع‌آوری شده است. تعداد شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر ۱۰ نفر بود. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد عوامل سازمانی، اجتماعی و مشارکتی به عنوان شرایط علی؛ عوامل مدیریتی و فنی به عنوان عوامل زمینه‌ای؛ عوامل اقتصادی و سازمانی به عنوان عوامل مداخله‌گر در پذیرش و اجرای تحول دیجیتال منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران تأثیرگذار هستند، بدین معنا که سازمان‌های ایرانی باید شرایطی را مهیا سازند تا بتوانند از دیجیتال‌سازی مدیریت منابع انسانی استفاده کنند. همچنین عامل استراتژیک به‌عنوان راهبردهای به‌کارگیری شناسایی گردید و عامل شغلی به عنوان مقوله‌محوری شناسایی شد، یعنی به‌عنوان محوری‌ترین عاملی که باید آماده‌سازی و مهیا گردد تا بتوان به‌کارگیری دیجیتال‌سازی مدیریت منابع انسانی را تسهیل نمود. در نهایت دیجیتال‌سازی مدیریت منابع انسانی پیامدهایی دارد که شامل پیامدهای شغلی، سازمانی و رفتاری خواهد بود. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های دولتی جهت تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی به این مدل توجه ویژه داشته باشند.

کلیدواژگان: تحول دیجیتال، منابع انسانی، دیجیتال‌سازی، سازمان‌های دولتی

مقدمه

تغییر و تحول از ویژگی‌های مهم سازمان‌های کارا و اثربخش است (Rangriz et al., 2022). امروزه تحول دیجیتال یکی از عناوین مهم در پیشینه تحول سازمانی است و تحقق آن برای سازمان، علاوه بر برتری فناورانه، مزیت راهبردی و رقابتی را به همراه دارد. این تغییر کسب و کار عموماً مبتنی بر استفاده مؤثر و مفید از اطلاعات و فناوری‌های جدید در دسترس است. آن‌ها شامل حداکثر استفاده از برنامه‌های کاربردی تلفن همراه، هوش مصنوعی (artificial intelligence)، یادگیری ماشینی (machine learning)، محاسبات دیجیتالی، وجود مجموعه داده‌های بزرگ، تجزیه و تحلیل قدرتمند، چت بات‌ها، اینترنت اشیاء (internet of things)، واقعیت مجازی و واقعیت افزوده، سایر ابزارها و خدمات دیجیتال جدید و بسیاری از موارد دیگر هستند (Savic, 2019). دیجیتالی شدن منابع انسانی موضوعی داغ و بحث‌برانگیز است. علت آن این است که تکنولوژی دیجیتال پتانسیل آن را دارد که در منابع انسانی تحول ایجاد کند. صحبت در مورد تحول دیجیتالی منابع انسانی آسان اما در عمل کاری سخت و چالش برانگیز است. فناوری‌های نوین که از آن‌ها با عنوان (فناوری‌های تحول آفرین) یاد می‌شود، در حال ایجاد تغییرات بنیادی و اساسی در سازمان‌ها و کسب و کارهاست (Lang & Rumsey, 2018). تحقیقات Battisti et al. (2022) تأکید می‌کند که متغیرهای روان‌شناختی-رفتاری به‌ویژه رضایت شغلی و استرس فنی در انتخاب ادامه کار از راه دور پس از همه‌گیری COVID-19 ضروری هستند. همچنین نتایج تحقیق Bazian et al. (2021) نشان داد فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از زیرساخت‌های اصلی تغییر و تحولات دیجیتالی در سازمان‌ها، در ترکیب بهینه منابع انسانی و منابع فناورانه سازمان نقش تطبیق‌کننده و تسهیل‌کننده‌ای دارد. فرهنگ سازمانی دیجیتال با یکپارچه‌سازی نگرش‌ها، افکار و عملکرد کارکنان، در پذیرش تغییرات فناورانه و استفاده از سیستم‌های جدید، هم‌سویی اثربخش آن‌ها را با تحولات دیجیتال امکان‌پذیر می‌سازد. در طی چند دهه گذشته سازمان‌های دولتی فرآیندهای تحول دیجیتال را پذیرفته‌اند و این در نتیجه فشار خارجی ناشی از تغییر فناوری در محیط، خواسته‌های سازمان‌های بخش خصوصی از سازمان‌های دولتی برای تغییر و خواسته‌های شهروندانی که انتظار دارند سازمان‌های دولتی برای انطباق با تغییرات فناوری که در زندگی و کار خود تجربه می‌کنند، رخ داده است (Mergel et al., 2019). سیستم‌های اطلاعاتی مدرن با توجه به حجم اطلاعات به‌موقع و مؤثر، حل مشکلات مدیریتی با هر پیچیدگی از جمله مدیریت منابع انسانی را ممکن می‌سازد. تبدیل مدیریت دیجیتال مدیریت منابع انسانی به توسعه پویا و اجرای مدیریت منابع انسانی از راه دور کمک می‌کند. از فناوری‌های دیجیتال برای بهبود کارایی در مدیریت منابع انسانی و کاهش شدت کار در عملکردهای منابع انسانی استفاده می‌شود. تسریع در اتخاذ تصمیمات مدیریتی و پرسنلی؛ بهبود کیفیت داده‌های تحلیلی؛ امکان پیش‌بینی برای دوره‌های فعلی و استراتژیک، انجام مدیریت پرسنل از راه دور دسترسی به راه‌حل‌های فناوری مدرن، مدیریت مؤثرتر فرایندهای بهره‌وری نیروی کار و پتانسیل انسانی سازمان و همچنین ایجاد یک محیط دیجیتالی برای ارتباطات پرسنل را فراهم می‌کند. با توجه به اهمیتی که تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در عصر امروز دارد، بنابراین پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال می‌باشد که مدل تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟

امروزه مفاهیمی مانند «دیجیتال شدن»، «دیجیتالی شدن»، «تحول دیجیتال» یا «اختلال دیجیتال» جز برجسته‌ترین و مورد بحث‌ترین اصطلاحات قرار دارند (Barzegar Mohamadi, 2022). به‌طور کلی چنین مفاهیمی نشان‌دهنده استفاده روزافزون از فناوری و تغییرات اساسی مربوطه در حوزه‌های متعدد تجارت و جامعه است. این مفهوم برای حوزه مدیریت منابع انسانی نیز صادق است. در مدیریت منابع انسانی، مفهوم مدیریت منابع انسانی دیجیتال و مفاهیم مرتبط مانند دیجیتالی شدن، تحول دیجیتال، اختلال دیجیتال در مدیریت منابع انسانی به‌طور فزاینده‌ای استفاده می‌شود (Barzegar Mohamadi, 2022). تحول دیجیتال به‌عنوان تحولی تعریف می‌شود که «به تغییراتی که فناوری‌های دیجیتال می‌توانند در مدل کسب و کار یک شرکت، محصولات یا ساختارهای سازمانی آن ایجاد کنند، مرتبط است» شاید فراگیرترین چالش مدیریتی برای شرکت‌های کنونی در دهه‌های گذشته و آینده باشد. با این حال امکانات دیجیتال باید با کارمندان و مدیران ماهر همراه

شود تا قدرت دگرگون کننده آن آشکار گردد. بنابراین تحول دیجیتال هم به فناوری و هم به افراد نیاز دارد (Nadkarni & Prügl, 2020). یکی از اهداف اصلی هر سازمان جلب رضایت مشتریان و ارباب رجوع از طریق ارائه خدمات با کیفیت مطلوب است (Parvareh, 2022). امروزه یکی از راه‌های بهبود عملکرد منابع انسانی، به‌کارگیری و آموزش کارکنانی است که دارای مهارت‌های کامپیوتری و دیجیتالی باشند. منابع انسانی با برگزاری جلسات آموزش یا بروزرسانی‌ها برای بهبود مهارت‌های سواد دیجیتالی‌سازی تلاش می‌کند تا کارکنان منابع انسانی بتوانند با آینده‌ای کاملاً الکترونیکی و منحصر به فرد سازگار شوند (Sosrowidigdo et al., 2021). بدون ایجاد پایه محکم برای فرهنگ و هم‌راستایی کارکنان با چشم‌انداز دیجیتال، انجام هرگونه کار معنی‌دار درخصوص تحول دیجیتال دشوار به نظر می‌رسد. دیجیتالی شدن قبلاً در بسیاری از حوزه‌ها راه خود را به مدیریت منابع انسانی پیدا کرده است. براین اساس روش‌های جدید کار شامل یک رویکرد دیجیتالی شده و فناوری‌هایی است که می‌توانند حتی از راه دور فرایندهای استخدام، حضور در هیئت مدیره و آموزش را که کارکنان طی می‌کنند، پشتیبانی کند. با استفاده از رسانه‌های اجتماعی، شرکت‌ها علاوه بر جویندگان کار به افرادی دسترسی پیدا می‌کنند که به‌طور پنهانی مایل به تغییر و دستیابی به فناوری دیجیتال هستند. با توجه به این امر، از منظر مدیریت منابع انسانی دیجیتال، هویت دیجیتال اهمیت فزاینده‌ای پیدا می‌کند زیرا در جنگ استعدادیابی که به کمبود نیروی کار ماهر اشاره دارد (Ionica et al., 2020). اصطلاح تحول دیجیتال مجموعه‌ای از تغییرات عمدتاً فناوری و همچنین مهارت‌های اجتماعی، سازمانی، فرهنگی، خلاقانه و مدیریتی را مشخص می‌کند که به شرکت اجازه می‌دهد تا به‌منظور طراحی مجدد فعالیت‌های تجاری خود به لطف فناوری‌های دیجیتال اقدام کند. برای این‌که یک شرکت دریاورد آیا آن فناوری که قرار است در فرایندهای آن اعمال شود در درازمدت کارآمد خواهد بود یا خیر، باید تجزیه و تحلیل فراوانی انجام داده و تلاش کند تا شیوه تکامل نوآوری را با گذشت زمان درک کند (Craveli, 2017).

معرفی فناوری‌های دیجیتال در حوزه مدیریت منابع انسانی رویکردها به استانداردهای مدیریت پرسنل را به‌طور قابل توجهی تغییر خواهد داد. امروزه سازمان‌ها باید در مورد تجهیز کافی ادارات و بخش‌ها به تجهیزات و برنامه‌های مدرن تصمیم‌گیری کنند که به آن‌ها اجازه می‌دهد به سرعت به تغییرات محیط خارجی و فناوری‌های پیشرفته واکنش نشان دهند. منابع دیجیتال امکان سازماندهی یک فرایند مدیریت پرسنل مؤثر را برای خودکارسازی و بهبود مکانیسم‌های معمول و همچنین کاهش بار و بودجه وظایف مهم سازمان فراهم می‌کند (Bannikovitch & Abzeldinova, 2020). سازمان‌های معاصر به‌صورتی قوی، از جهات متعدد و در سطوح مختلفی تحت تأثیر تحول (انقلاب) دیجیتال قرار دارند. تأثیرات دیجیتالی شدن به‌صورتی مستقیم بر فرایندهای داخلی سازمانی و روابط با سهامداران خارجی تأثیر می‌گذارند. از این جهت، دیجیتالی شدن فرآیندی بسیار مهم برای اقتصادها و جوامع است که از مدت‌ها پیش آغاز شده و با توسعه و پذیرش جدیدترین فناوری‌ها مانند داده‌کاوی، اینترنت اشیا، هوش مصنوعی، فناوری بلاک‌چین، تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ و غیره، شتاب بیشتری یافته است (Florijan Barisic et al., 2021). تحول دیجیتال به‌طور کامل کسب و کارها را در سراسر جهان بازتعریف نموده است. شرکت‌های تأسیس شده از هر صنعتی در هر شکل و فرمی تشویق می‌شوند تا مدل‌های کسب و کار خود را تغییر دهند معمولاً از فناوری‌های دیجیتالی استفاده می‌کنند تا در بازارهای مربوطه خود رقابتی باقی بمانند. فرایند دیجیتالی شدن و پذیرش فناوری‌های جدید در شرکت‌ها شامل مجموعه تغییراتی است که نیازمند قابلیت‌های مدیریتی متفاوت و توسعه شیوه‌های جدید مدیریت منابع انسانی است (Fernandez-Vidal et al., 2022).

از جمله پژوهش‌های خارجی که در این زمینه انجام شده می‌توان به پژوهش Zhou et al. (2022) با عنوان تحول دیجیتال، بازتابی از دیدگاه مدیریت منابع انسانی اشاره نمود. تأثیر از انقلاب جهانی فناوری دیجیتال و تحول صنعتی براساس مرحله جدید توسعه با کیفیت بالا که مشخصه آن دیجیتالی شدن است، محققان داخلی و خارجی همچنان توجه بیشتری به تحول دیجیتال دارند. این مقاله بر موضوع مدیریت منابع انسانی سازمانی مرتبط با تحول دیجیتال متمرکز شده و نقشه مسیری را در رابطه با مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد و جبران خدمات، روابط کار، استخدام، آموزش و برنامه‌های توسعه پیشنهاد می‌کند. Battisti et al. (2022) در پژوهشی به بررسی کار از راه دور و تحول دیجیتال در طول همه‌گیری کووید ۱۹،

اثرات اقتصادی-مالی و محرک‌های روانی برای کارکنان پرداختند. این مطالعه نشان داد که اکثر کارگران به دلیل هزینه‌های اضافی متحمل‌شده برای فناوری دیجیتال و پلتفرم‌ها و خدمات آب و برق و همچنین عدم پرداخت اضافه‌کاری و کوپن‌های غذا که بیشتر از صرفه‌جویی در رفت و آمد است، تأثیر منفی اقتصادی-مالی دارند. نتایج آنان مفاهیم نظری مهمی مرتبط با ادبیات موجود هم در مورد مسائل مدیریتی مرتبط با تحول دیجیتال با عناصر میان رشته‌ای مرتبط با جنبه‌های روان‌شناختی و هم در مورد موضوعات مالی شرکت مرتبط با تأثیرات اقتصادی-مالی کار از راه دور ارائه نمود. (Oncioiu et al. (2022) به بررسی تأثیر شبکه‌های اجتماعی بر استخدام دیجیتالی منابع انسانی، مطالعه تجربی در بخش گردشگری پرداختند. کمبود کارکنان ماهر و مشاغل رو به رشد کارکنان گردشگری الکترونیکی چالشی برای حفظ فعالیت‌های روزمره است. توسعه یک استراتژی استخدام دیجیتال و برقراری ارتباط با یک نام تجاری کارفرمایی خوب که توسط تبلیغات دیجیتال هدفمند پشتیبانی می‌شود، بسیار مهم می‌باشد. این مطالعه با هدف شناسایی تأثیر شبکه‌های اجتماعی بر اثربخشی استراتژی‌های جذب منابع انسانی دیجیتال در گردشگری انجام شده است. براساس نمونه‌ای متشکل از ۶۲۰ پاسخگو که تجربه استخدام دیجیتالی منابع انسانی در بخش گردشگری را داشتند، داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج بر ارتباط بالای ساخت این استراتژی‌ها تأکید می‌کند، زیرا ارتباطات حرفه‌ای در شبکه‌های اجتماعی کلید کار موفق در شیوه‌های منابع انسانی پایدار است. (Blanka et al. (2022) نیز در پژوهشی به بررسی تأثیر متقابل تحول دیجیتال و شایستگی کارکنان، رویکرد علم طراحی (design science research) پرداختند. این مقاله یک دیدگاه انسان‌محور از دیجیتالی شدن در حوزه تحول دیجیتال و انسان را بیان می‌دارد. آن‌ها با تکیه بر تحقیقات علم طراحی، چهارچوبی را به‌عنوان چهارچوب مصنوعی ایجاد کردند که شایستگی فردی کارکنان مرتبط با سطح تحول دیجیتال سازمان را در نظر می‌گیرد. براین اساس شایستگی‌های کارکنان به‌عنوان محرک‌هایی برای رسیدن به سطح بعدی تحول دیجیتال عمل می‌کنند. در پژوهش‌های داخلی نیز (Barzegar Mohammadi (2022) پژوهشی را تحت عنوان مدیریت منابع انسانی دیجیتال انجام دادند. مدیریت منابع انسانی دیجیتال، تحولی دیجیتالی در شیوه‌ها و فرآیندهای منابع انسانی از طریق استفاده از رسانه‌های الکترونیکی، موبایل، تجزیه و تحلیل و فناوری اطلاعات است تا بتواند مدیریت منابع انسانی کارآمدتر شود. به عبارت دیگر، مدیریت منابع انسانی دیجیتال اساساً تمام کار منابع انسانی را با استفاده از فناوری‌های نرم، برنامه‌های کاربردی و اینترنت انجام می‌دهد یا مدیریت می‌کند. یافته‌های این پژوهش برای سازمان‌ها در راستای کمک به آن‌ها در پیاده‌سازی مؤثر مدیریت منابع انسانی دیجیتال و در نتیجه بهبود عملکردشان مهم است. علاوه بر این یافته‌ها می‌توانند با ارائه مبنای برای درک تأثیر منابع انسانی دیجیتال بر عملکرد سازمانی به محققان کمک کند. همچنین (Bodlai et al. (2021) پژوهشی را با عنوان مدیریت دیجیتال منابع انسانی، رهیافتی برای خلق چابکی سازمان در بخش دولتی در عصر اقتصاد دیجیتال (مورد مطالعه: شبکه بانک‌های دولتی کشور ایران) انجام دادند. یافته‌های پژوهش حاضر به تشکیل ۴ مضمون فراگیر انجامید که عبارتند از: معماری دیجیتال، اکوسیستم دیجیتال، پیش‌رانه‌های مدیریت دیجیتال منابع انسانی و پیامدهای مدیریت دیجیتال منابع انسانی. (Qalich Khani et al. (2021) نیز پژوهشی را با عنوان ارائه مدل ارزیابی بلوغ تحول دیجیتال در سازمان‌های صنعتی مبتنی بر روش علم طراحی را انجام داده‌اند. تحول دیجیتال، تجمیع و یکپارچگی فناوری‌های دیجیتال در تمامی نواحی یک سازمان است و تغییرات اساسی در تمام ابعاد آن ایجاد می‌کند. مدل ارائه‌شده در یک سازمان صنعتی حوزه الکترونیک مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج نشان داد در سازمان تحول آغاز شده است و در سطح بلوغ دوم قرار دارد. کانون توجه سازمان، جنبه فناورانه تحول است و ضروری است و توجه مدیریتی و سازمانی نیز متناسب با آن‌ها توسعه یابد.

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

با توجه به این‌که هدف این پژوهش ارائه مدل تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد بنابراین روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی-توسعه‌ای و برحسب روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی بود.

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با استفاده از روش داده‌بنیاد صورت گرفته است. روش‌شناسی داده‌بنیاد بر مبنای کشف الگوهای رفتاری است که در واقعیت‌های روزانه پایه‌گذاری می‌شوند. بنابراین اطلاع‌رسانی در مورد شیوه‌ها و تحقیقات آتی را تشویق می‌نماید. ماهیت پیچیده نحوه ارائه برخی از نظریه‌ها در ادبیات و تغییر در نحوه استفاده برخی از روش‌های داده‌بنیاد موضوعاتی هستند که نیاز به بررسی دارد (Markey et al., 2020). (Strauss & Corbin, 1990). ابزار نیز خاطرنشان کرده‌اند که نظریه داده‌بنیاد «توضیحاتی را برای اقدام» ایجاد می‌نماید (Crawford et al., 2020). ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر، روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۶ پرسش بود که با مطالعه ادبیات موضوع و زیرنظر اساتید راهنما و مشاور تهیه گردیده و در مصاحبه‌ها از آن‌ها استفاده شده است. داده‌های پژوهش با استفاده از مصاحبه‌هایی باز به‌صورت حضوری یا تلفنی از بین خبرگان جمع‌آوری شده است. خبرگان شامل اساتید دانشگاه دارای مدرک دکتری تخصصی در حوزه روان‌شناسی صنعتی، سازمانی و مدیریت منابع انسانی و ترجیحاً هیئت علمی دانشگاه‌ها تشکیل می‌دادند. با توجه به این‌که نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد، مصاحبه با تعداد ۱۰ نفر صورت گرفته است. فرایند تحلیل شامل سه نوع کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. با توجه به مدل پارادایمی (Strauss & Corbin, 1998) مراحل اجرای پژوهش حاضر به شرح زیر است: ۱- تدوین پرسش‌های پژوهش ۲- گردآوری داده‌ها ۳- کدگذاری داده‌ها در سه مرحله ۴- نوشتن یادداشت تحلیلی: ثبت اندیشه‌ها و تفسیر خود از داده‌ها ۵- نگارش و تدوین نظریه. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسش‌نامه‌های بازی بودند که با مطالعه ادبیات موضوع و زیرنظر اساتید راهنما و مشاور تهیه گردیده و در مصاحبه از آن‌ها استفاده شده است. سؤالات این پرسش‌نامه ۶ مورد می‌باشد که به‌صورت باز طراحی شده‌اند؛ ۱. به‌نظر شما چرا باید از دیجیتال‌سازی مدیریت منابع انسانی استفاده کرد؟ (مزایا و کارکرد آن چیست؟) ۲. برای پیاده‌سازی دیجیتال‌سازی مدیریت منابع انسانی، چه پیش‌نیازها و زیرساخت‌هایی نیاز داریم؟ ۳. موانع پیاده‌سازی آن چیست و چرا تا به‌حال اجرا نشده است؟ ۴. چه برنامه‌ای را برای پیاده‌سازی پیشنهاد می‌کنید؟ (چه گام‌ها یا چه فازهایی را پیشنهاد می‌کنید؟) ۵. به‌نظر شما اگر دیجیتال‌سازی مدیریت منابع انسانی پیاده‌سازی شود چه نتایج، منافع و پیامدهایی در پی خواهد داشت؟ ۶. اگر مطلب دیگری در مورد پیاده‌سازی دیجیتال‌سازی مدیریت منابع انسانی و یا چالش‌های آن مدنظر دارید لطفاً توضیح دهید. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شده و فایل صوتی کاملاً پیاده‌سازی شده است. در مصاحبه هشتم اشباع نظری حاصل گردید، اما مصاحبه‌ها تا نمونه دهم جهت حصول اطمینان از کفایت داده‌ها صورت گرفت. بعد از انجام مصاحبه، نسخه نوشتاری آن تایپ شده و پس از مفهوم‌پردازی در هر مصاحبه، موضوعات کلیدی تر و مقوله‌ها استخراج گردیدند. تعداد مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر ۱۰ نفر بوده که همگی آنان دارای مدرک دکتری و مرد می‌باشند. همگی سابقه کاری ۱۰ سال به بالا داشتند و میانگین سنی آنان از ۳۰ سال به بالا بودند که در جدول ۱ آمده است.

Table 1. Demographic description of research samples

ردیف	تحصیلات	تخصص	سن	سابقه کاری
1	دکتر	مدیریت منابع انسانی	38	12
2	دکتر	مدیریت منابع انسانی	45	17
3	دکتر	مدیریت رفتار سازمانی	39	13
4	دکتر	مدیریت توسعه منابع انسانی	47	21
5	دکتر	روان‌شناسی صنعتی	40	16
6	دکتر	روان‌شناسی سازمانی	49	18
7	دکتر	خط مشی‌گذاری عمومی	54	22
8	دکتر	مدیریت تحول	48	17
9	دکتر	مدیریت منابع انسانی	50	20
10	دکتر	مدیریت توسعه منابع انسانی	53	21

یافته‌ها

مرحله کدگذاری باز: کدگذاری باز شامل ۳ مرحله می‌باشد. مرحله اول، کدگذاری نکات کلیدی (گزیده متن) است. در مرحله دوم، کدهای باز احصاء شده در ظاهر متفاوت، اما با مفهومی مشابه در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و مفاهیم را می‌سازند. مرحله سوم، مرحله ساخت مقوله‌هاست (Strauss & Corbin, 1998). به دلیل طولانی بودن متن مصاحبه‌ها در جدول ۲ نمونه‌ای از متن‌ها و کدهای اولیه استخراجی از مصاحبه‌ها بیان شده است.

Table 2. An example of verbal evidence conceptualization

نکات کلیدی	کدهای باز
تحویل دیجیتال به کاهش زمان انجام کارها کمک بسیار بزرگی می‌کند.	کاهش زمان انجام کار
تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی می‌تواند سبب تمرکززدایی از داده‌های ثبت‌شده در سازمان باشد.	تمرکززدایی از داده‌های ثبت‌شده در سازمان
سازمان‌ها باید سابقه مخارج عملیاتی و مخارج غیرعملیاتی مثل سود یک وام را ثبت و نگهداری کنند. این موارد در حوزه ثبت و نگهداری داده‌های مالی است که تحول دیجیتال می‌تواند نقش مهمی در ثبت و حفظ این اطلاعات داشته باشد.	ثبت و نگهداری داده‌های مالی
تحول دیجیتال در سازمان به بهینه‌سازی و اتوماسیون فرآیندهای اداری کمک بسیار بزرگی می‌کند که سبب افزایش رضایت مراجعان می‌شود.	بهینه‌سازی و اتوماسیون فرآیندهای اداری
تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی می‌تواند سبب شود که این واحد یک ارتباط منظم و در دسترس با سایر بخش‌های سازمان داشته باشد.	ارتباط منظم و در دسترس واحد با سایر بخش‌های سازمان
با تحول دیجیتال روح فرهنگ بهبود بهره‌وری در کالبد سازمان دمیده می‌شود که در آن میان نیروی انسانی هسته مرکزی را تشکیل می‌دهد.	بهبود بهره‌وری
تحول دیجیتال به توسعه فرآیندهای سیستم‌سازی در سازمان‌ها کمک می‌کند زیرا لازمه پیشرفت و موفقیت یک سازمان در گرو وجود یک سیستم مناسب تصمیم‌گیری است.	توسعه فرآیندهای سیستم‌سازی
با تحول دیجیتال می‌توان منابع ایجاد رقابت‌پذیری در سازمان را به‌طرز فزاینده‌ای رشد داد.	افزایش منابع ایجاد رقابت‌پذیری
با تحول دیجیتال در سازمان، انتظارات مردم از محل کارشان روز به روز بیشتر می‌شود، آن‌ها توقع دارند که محل کارشان، منعکس‌کننده شیوه زندگی شخصی آن‌ها باشد.	بهبود تجربه کارکنان
تحول دیجیتال سبب می‌شود که شش دنگ حواستان را روی یک کار بگذارند، اگر قرار است کاری را انجام دهند با حساسیت تمام چندین بار چک کنند تا مطمئن شوند که همه‌چی مرتب است.	افزایش دقت کارکنان
در شکل سنتی سازمان‌ها دارای ساختار سلسله مراتبی و قدرت متمرکز در رأس هرم تغییرات عمده‌ای در حال رخ دادن است. به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی، در محیطی که شدت رقابت جهانی و تحول دیجیتال از ویژگی‌های نوین از ویژگی‌های آن به‌شمار می‌آید، دست برداشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها خواهد شد.	افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها
یکی از نکات بسیار مهم در مورد تحول دیجیتال این است که رابطه متقابل اثربخش به‌نوبه خود به این امر بستگی دارد که کارکنان ارائه‌کننده خدمت از چه مهارت‌هایی برخوردار باشند و این کارکنان چه نوع خدمت‌های حمایتی ارائه نمایند.	ارائه خدمات حمایتی
فرآیندهای موجود در هر سازمان برای دستیابی به مأموریت سازمان طراحی شده‌اند، تا با عملکرد بهتر نیازهای اساسی مردم را تأمین نمایند.	تحول در فرآیندهای سازمان

مرحله کدگذاری محوری: کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی زمینه‌بنیان است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقوله‌های تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده شده که کدگذاری حول محور یک مقوله رخ می‌دهد. در این مرحله پژوهشگر یکی از مقوله‌ها را به‌عنوان مقوله محوری انتخاب کرده، آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند مورد کاوش قرار داده و ارتباط

سایر مقولات را با آن مشخص می‌کند. در مرحله کدگذاری محوری مقولات استخراج شده در بخش کدگذاری باز به‌طریق علمی ذیل محورهای شرایط علی، پدیده محوری، زیرساخت، راهبرد و پیامدها قرار می‌گیرند و پیوند بین مقوله‌ها مشخص می‌شود. پدیدآورندگان این نظریه نام این فرآیند مقایسه مستمر مفاهیم با یکدیگر را «روش مقایسه پایدار» یا «روش تطبیق مداوم» نامیده‌اند. در جدول ۳ مفاهیم استخراج شده از کدگذاری محوری گزارش شده است.

Table 3. Concepts extracted from axial coding

ردیف	مفاهیم
1	هوشمندسازی خدمات ارائه شده
2	کاهش هزینه‌های عملیاتی
3	متمرکز بودن داده‌های سازمانی
4	ذخیره زمان و سرمایه در منابع انسانی
5	بهره‌وری نیروی انسانی
6	ارتباطات مؤثر درون سازمانی
7	خودکارسازی فرآیندها
8	ارتقای رقابت‌پذیری سازمانی
9	بهبود تجربه کارکنان
10	افزایش دقت و نظم کارکنان
11	توانمندسازی کارکنان
12	به‌روز و به‌هنگام بودن خدمات
13	فرآیندسازی‌های دیجیتالی
14	توسعه فرهنگ دیجیتالی
15	طراحی استراتژی‌های دیجیتالی در سازمان
16	بسترسازی مناسب در محیط کاری
17	یادگیری اصول تحول دیجیتالی
18	مدیریت شکاف‌های دیجیتالی
19	تقویت و ترویج تسهیم دانش
20	تقویت سطح تعهد سازمانی
21	ترویج فرهنگ تحولی در سازمان
22	شبکه‌سازی منابع اطلاعاتی نیروی انسانی
23	توسعه زیرساخت‌های فناوری
24	افزایش سطح چابکی سازمان
25	آموزش مهارت‌های دیجیتالی
26	تدوین استراتژی‌های آموزش دیجیتالی‌سازمانی
27	هم‌راستاسازی تحول دیجیتال با مدیریت استعدادها سازمانی
28	بهبود خلاقیت گروهی در سازمان
29	استفاده از ایده و نظرات کارکنان در طول فرآیند تحول دیجیتال
30	توسعه جلسات هم‌اندیشی سازمانی
31	مدیریت دانش سازمانی
32	توسعه ارتباطات دیجیتالی در سازمان
33	بهبود تعادل بین کار و زندگی
34	توسعه انعطاف‌پذیری سازمانی
35	تقویت التزام کارکنان به ارزش‌های سازمان
36	توسعه توان دیجیتالی سازمان
37	افزایش قدرت چابکی دیجیتالی سازمان
38	توسعه مهارت‌های دیجیتالی در سازمان
39	افزایش رضایت شغلی کارکنان
40	افزایش فرهنگ تعاملی در سازمان
41	سازگاری با اهداف و چشم‌اندازهای سازمان

مرحله کدگذاری انتخابی: پدیده موردنظر، ایده و فکر محوری، حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به‌سوی آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند. پدیده محوری با این سؤال اصلی همراه است که داده‌ها به چه چیزی دلالت می‌کنند؟ مقوله محوری ایده (انگاره، تصور) یا پدیده‌ای است که اساس و

محور فراگرد است. این مقوله همان عنوانی (نام یا برجسب مفهومی) است که برای چهارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته می‌شود. مقوله‌ای که به عنوان مقوله محوری انتخاب می‌شود باید به قدر کافی انتزاعی بوده و بتوان سایر مقولات اصلی را به آن ربط داد. این مرحله عبارت است از فراگرد انتخاب دسته‌بندی، اصلی مرتبط کردن سیستماتیک آن با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. در جدول ۴ مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده گزارش گردیده و مدل پارادایمی آن در شکل ۱ ارائه گردیده است.

Table 4. Categories and concepts extracted in selective coding

مقوله	مؤلفه	شاخص
	شرایط سازمانی	فرآیندسازی‌های دیجیتالی توسعه فرهنگ دیجیتالی
شرایط علی	شرایط اجتماعی	طراحی استراتژی‌های دیجیتالی در سازمان تقویت و ترویج تسهیم دانش تقویت سطح تعهد سازمانی ترویج فرهنگ تحولی در سازمان
	شرایط مشارکتی	بهبود خلاقیت گروهی در سازمان استفاده از ایده و نظرات کارکنان در طول فرآیند تحول دیجیتال توسعه جلسات هم‌اندیشی سازمانی
	عوامل ارتباطی	مدیریت دانش سازمانی توسعه ارتباطات دیجیتالی در سازمان
	عوامل مدیریتی	بسترسازی مناسب در محیط کاری یادگیری اصول تحول دیجیتالی مدیریت شکاف‌های دیجیتالی
عوامل زمینه‌ای	عوامل فنی	شبکه سازی منابع اطلاعاتی نیروی انسانی توسعه زیرساخت‌های فناوری افزایش سطح چابکی سازمان
	عوامل اقتصادی	هوشمندسازی خدمات ارائه شده کاهش هزینه‌های عملیاتی متمرکز بودن داده‌های سازمانی ذخیره زمان و سرمایه در منابع انسانی
عوامل مداخله‌گر	عوامل سازمانی	بهره‌وری نیروی انسانی ارتباطات مؤثر درون سازمانی خودکارسازی فرآیندها ارتقای رقابت‌پذیری سازمانی
مقوله محوری	مقوله شغلی	بهبود تجربه کارکنان افزایش دقت و نظم کارکنان توانمندسازی کارکنان به روز و به هنگام بودن خدمات
راهبردها	عوامل استراتژیک	آموزش مهارت‌های دیجیتالی تدوین استراتژی‌های آموزش دیجیتالی شدن سازمانی همراستاسازی تحول دیجیتال با مدیریت استعداد‌های سازمانی
	پیامدهای شغلی	بهبود تعادل بین کار و زندگی توسعه انعطاف‌پذیری سازمانی تقویت التزام کارکنان به ارزش‌های سازمانی
پیامدها	پیامدهای سازمانی	توسعه توان دیجیتالی سازمان افزایش قدرت چابکی دیجیتالی سازمان توسعه مهارت‌های دیجیتالی در سازمان
	پیامدهای رفتاری	افزایش رضایت شغلی کارکنان افزایش فرهنگ تعاملی در سازمان سازگاری با اهداف و چشم‌اندازهای سازمان

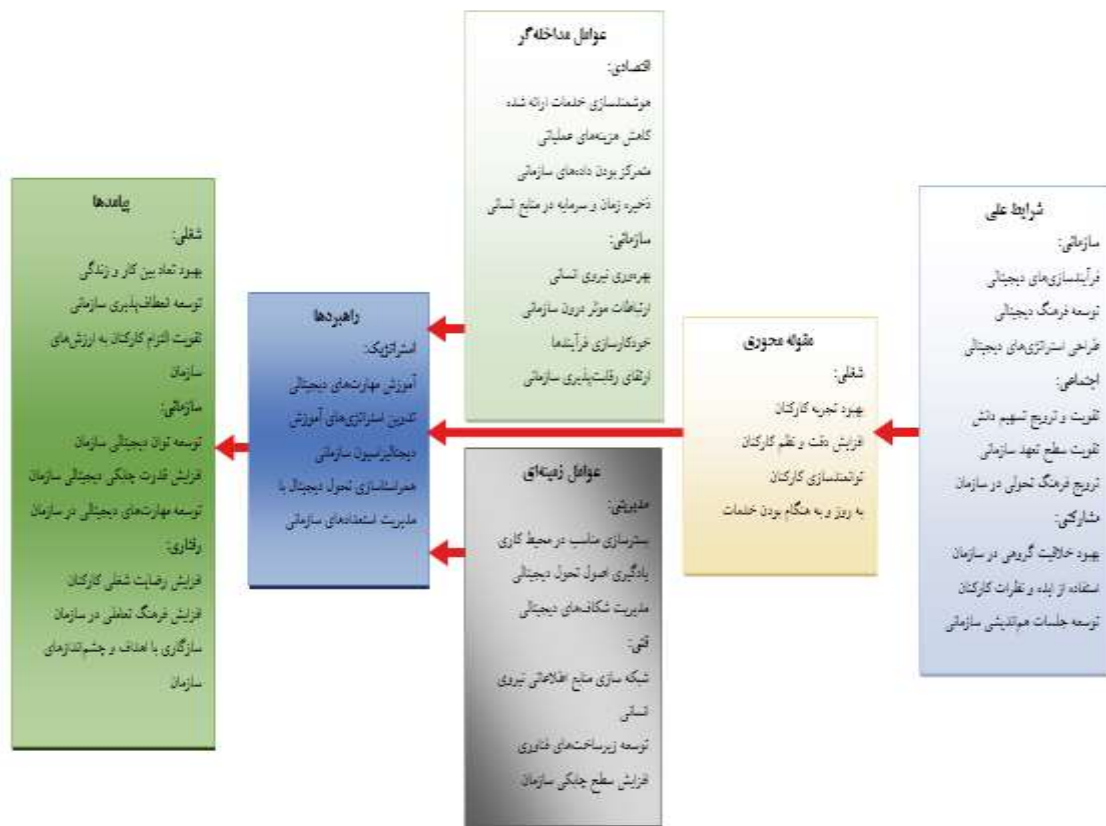


Figure 1. Process model of research in the form of axial coding paradigm

بحث و نتیجه‌گیری

از منظر مدیریت منابع انسانی دیجیتال، هویت دیجیتال اهمیت فزاینده‌ای پیدا می‌کند، زیرا در جنگ استعدادیابی که به کمبود نیروی کار ماهر اشاره دارد، اشتغال موفقیت‌آمیز مشاغل به ویژه در گردشگری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این فرایند تحول ناشی از فناوری‌های نوآورانه مانند هوش مصنوعی، تأثیر قابل توجهی بر حرفه استخدام‌کننده دارد. این تغییر در حال حاضر قابل مشاهده است به‌ویژه در استراتژی‌های دیجیتال منابع انسانی و به‌همین دلیل بیشتر و بیشتر به‌دنبال استخدام‌کنندگان می‌گردند که بتوانند از تکنیک‌های پیچیده استفاده، کنترل و توسعه دهند (Ionica et al., 2022). بررسی‌های موجود در ادبیات تحول دیجیتال بر اهمیت تغییرات سازمانی و تجدید ساختار تحت تأثیر پیشرفت فناوری تأکید کرده‌اند. با این حال علی‌رغم اهمیت این موضوع، تحقیقات دانشگاهی هنوز فاقد درک آگاهانه از این امر هستند که چگونه پیشرفت‌ها در فناوری‌های دیجیتال به طراحی مجدد سازمانی و تغییرات در ماهیت سازمان کمک می‌کنند (Menz et al., 2021). بنابراین هدف از این پژوهش ارائه مدل تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران بود. در این راستا با مصاحبه با خبرگان دانشگاهی، داده‌ها جمع‌آوری و به‌وسیله روش گراندد تئوری تجزیه و تحلیل شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد عوامل سازمانی، اجتماعی و مشارکتی به‌عنوان شرایط علی؛ عوامل مدیریتی و فنی به‌عنوان عوامل زمینه‌ای، عوامل اقتصادی و سازمانی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر در پذیرش و اجرای تحول دیجیتال منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران تأثیرگذار هستند، بدین‌معنی که سازمان‌های ایرانی باید شرایطی را مهیا سازد تا

بتواند از دیجیتال‌سازی مدیریت منابع انسانی استفاده کند. همچنین عامل استراتژیک به‌عنوان راهبردهای به‌کارگیری شناسایی گردید و عامل شغلی به‌عنوان مقوله محوری شناسایی شد، یعنی به‌عنوان محوری‌ترین عاملی که باید آماده‌سازی و مهیا گردد تا بتوان به‌کارگیری دیجیتال‌سازی مدیریت منابع انسانی را تسهیل نمود. نهایتاً دیجیتال‌سازی مدیریت منابع انسانی پیامدهایی دارد که شامل پیامدهای شغلی، سازمانی و رفتاری خواهد بود. همچنین براساس تحقیقات موجود نقش فرهنگ سازمانی در زمینه‌سازی برای اتخاذ رویکرد مدیریت منابع انسانی دیجیتال اهمیت بسیاری دارد و به پذیرش هرچه بهتر تحولات دیجیتال از سوی منابع انسانی کمک می‌کند (Khosravipour, 2022). سیستم‌های اطلاعاتی مدرن حل مشکلات مدیریتی با هر پیچیدگی از جمله مدیریت منابع انسانی را ممکن می‌سازد. دگرگونی دیجیتالی سیستم مدیریت پرسنل به توسعه و به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال مدرن کمک می‌کند که کارآمدی کارمندان را ممکن می‌سازد. با توجه به این نتایج می‌توان نتیجه گرفت تحول دیجیتال انسان‌محور است نه دیجیتال‌محور.

این پژوهش مدلی را پیشنهاد کرده است که بخش منابع انسانی را قادر می‌سازد تا بتواند فناوری‌های دیجیتال را به‌کار بگیرد. لذا برای این که سازمان‌های مشاوره و استقراردهنده این حوزه بتوانند در پیاده کردن هوشمندسازی صنایع اثربخشی لازم را داشته باشند، نیاز دارند ابتدا سطح شایستگی (بینش، دانش و مهارت) رهبری مدیران خود را در دو حوزه پایداری و تحول دیجیتال مورد سنجش قرار داده و ارتباط آن با اثربخشی در مشتریان را بررسی نمایند (Kargar Shurki., 2022). نتایج به‌دست آمده از این پژوهش با نتایج تحقیقات پیشین از جمله تحقیقات Zhou et al. (2022)، Onchio et al. (2022)، Barzegar Mohammadi (2022) و Boudlai et al. (2021) همسو و در یک راستا می‌باشد. اگرچه این پژوهش به ارائه مدلی جهت تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته است، لیکن به مطالعات تجربی بیشتری در سایر سازمان‌ها و جوامع برای تأیید و توضیح این مدل در سطحی جامع‌تر نیاز است. علاوه بر انجام مطالعات تطبیقی در سازمان‌های مختلف، در کشورهای مختلف به سایر محققین علاقمند به این حوزه پژوهشی نیز پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات آتی خود به بررسی و مدل‌سازی ریاضی این پژوهش پرداخته و با استفاده از معادلات ساختاری در بررسی اثر استفاده از دیجیتال‌سازی مدیریت منابع انسانی نیز پرداخته شود. همچنین پیشنهاد می‌گردد با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری مثل ANP و DANP به بررسی و اولویت‌بندی این عوامل پرداخته شود.

تشکر و قدردانی

محققین این پژوهش بر خود لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت همه عزیزانی که در این پژوهش ما را یاری نموده‌اند سپاسگزاری نمایند.

تضاد منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

- Bannikov, S. A., & Abzeldinova, K. T. (2020). Digital transformation of HR management system. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 164, 54-58. <file:///C:/Users/Administrator/Downloads/125953197.pdf>

- Barzegar Mohammadi, R. (2022). *Digital human resources management*. The Fifth International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering, Resourceful Management Research Institute, 14 July 2022, Tehran. (Persian) <https://civilica.com/I/87381/>
- Battisti, B., Simona, A., & Erasmia, L. (2022). Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic-financial impacts and psychological drivers for employees. *Journal of Business Research*, 150, 38-50. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.010>
- Bazian, Z., Pirannejad, A., & Nargesian, A. (2021). Identifying the platforms necessary for the digitization of human resources management processes (Case Study: Asan Pardakht Company, Tehran). *Scientific Quarterly of Human Resources Studies*, 11(4), 97-128. (Persian) <https://doi.org/10.22034/jhrs.2022.143767>
- Blanka, C., Krumay, B., & Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach. *Technological Forecasting & Social Change*, 178(4), 121575. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121575>
- Bodlai, H., Kanarroudi, M. H., Ebadi, H., & Bahmani, A. (2021). Digital human resources management, an approach to create organizational agility in the public sector in the age of digital economy (Case of Study: Network of State Banks of Iran). *Public Administration*, 13(4), 766-785. (Persian) <https://doi.org/10.22059/JIPA.2022.333338.3051>
- Craveli, A. (2017). *The digital transformation of supply chains: Opportunities and risks in the italian industry 4.0 landscape*. MA thesis, LUISS Guido Carli University, Department of Business and Management, Course of Digital Transformation.
- Crawford, A., Weber, M. R., & Lee, J. (2020). Using a grounded theory approach to understand the process of teaching soft skills on the job so to apply it in the hospitality classroom. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 26(2), 100239, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2020.100239>
- Fernandez-Vidal, J., Antonio Perotti, F., Gonzalez, R., & Gasco, J. (2022). Managing digital transformation: The view from the top. *Journal of Business Research*, 152, 29-41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.020>
- Florijan Barisic, A., Rybacka Barisic, J., & Miloloza, I. (2021). Digital transformation: Challenges for human resource management. *Entrenova-Enterprise Research InNOVAtion*, 7(1), 365-375. <https://doi.org/10.54820/GTFN9743>
- Kargar Shurki, M., Waris, S. H., & Ghafari, A. (2022). Digital sustainability competencies of business leaders for implementing the fourth generation of industry. *Quarterly Journal of Iranian Society of Management Sciences*, 17(67), 103-133. (Persian) https://journal.iams.ir/article_386.html
- Khosravipour, E. (2022). *The impact of digital transformation on human resources management with an emphasis on the role of organizational culture*. The Third International Conference on Humanities, Law, Social Studies and Psychology, 19 September 2022, Arvin Alborz Conference Company, Dubai, United Arab Emirates. (Persian) <https://civilica.com/doc/153792>
- Lang, D., & Rumsey, C. (2018). Business disruption is here to stay-what should leaders do? *Quality-Access to Success*, 19, 35-40. <https://www.researchgate.net/search>
- Markey, K., Tilki, M., & Taylor, G. (2020). Practicalities in doctorate research of using grounded theory methodology in understanding nurses' behaviors when caring for culturally diverse patients. *Nurse Education in Practice*, 44, 102751. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2020.102751>
- Menz, M., Kunisch, S., Birkinshaw, J., Collis, D. J., Foss, N. J., ... & Prescott, J. E. (2021). Corporate strategy and the theory of the firm in the digital age. *Journal of Management Studies*, 58(7), 1695-1720. <https://doi.org/10.1111/joms.12760>

- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2020). Digital Transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233-341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Oncioiu, I., Anton, E., Ifrim, A. M., & Mândricel, D. A. (2022). The influence of social networks on the digital recruitment of human resources: An empirical study in the tourism sector. *Sustainability*, 14(6), 3693. <https://doi.org/10.3390/su14063693>
- Parvaresh, M., Dozadeh Emami, H., & Sharifi, S. (2022). Developing a suitable model for honoring clients. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 9(1), 129-150. (Persian) <https://doi.org/10.22055/JIOPS.2022.41605.1297>
- Qalich Khani, M., Samadi Moghadam, Y., & Fathi Hafeshjani, K. (2021). Presenting a model for evaluating the maturity of digital transformation in industrial organizations based on the method of design science. *Journal of Smart Business Management Studies*, 10(37), 135-184. (Persian) <https://doi.org/10.22054/ims.2021.56164.1837>
- Rangriz, H., Zarachi, M., Abbasian, H., & Soltani, I. (2022). Presenting the transformation model of excellence-oriented organizational culture in the steel industry. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 9(1), 227-258. (Persian) <https://doi.org/10.22055/JIOPS.2023.42667.1324>
- Savić, D. (2019). *Digital transformation and gray literature professionals*. 12th Conference on Grey Literature and Repositories. https://invenio.nucl.cz/record/407835/files/Savic_fulltext.pdf
- Sosrowidigdo, S., Ludfi Arifin, A., Bowo Pranogyo, A., & Ramaditya, M. (2021). The future of human resources and digital trend phenomenon in Indonesian business practices: Review literature. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 1-9. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.02.208>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc. <https://psycnet.apa.org/record/1990-98829-000>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://research-proposal.ir/wp-content/uploads/2019/06/>
- Zhou, Q., Wang, J., Fu, F., Liu, B., & Guan, J. (2022). Digital transformation: A reflection from HRM perspectivy. *Mental Health & Human Resilience International Journal*, 6(1), 1-4. <https://doi.org/10.23880/mhrij-16000167>