

برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در عصر دولت دیجیتال

چکیده

تحول دیجیتال تأثیر قابل توجهی بر سازمان‌ها را داشته است که افزایش آگاهی برنامه ریزان منابع انسانی در این عرصه را می‌طلبد. این پژوهش از طریق تحلیل مضمون نظام‌مند منابع علمی، به واکاوی ملزومات مرتبط با تدوین، اجزا و ارزیابی برنامه‌ریزی راهبردی به‌منظور مدیریت منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال می‌پردازد. پس از اعتبارسنجی کدهای احصاشده، یافته‌های کلیدی این پژوهش حاکی از آن است که یکپارچه‌سازی عمیق فناوری، مشارکت ذینفعان کلیدی و تأکید بر توسعه مهارت‌ها و رهبری کارکنان به‌عنوان عناصر اساسی در برنامه‌ریزی منابع انسانی دیجیتالی مطرح هستند؛ به‌گونه‌ای که بمنظور تحقق آن‌ها مواجهه با چالش‌های اجرایی مانند مقاومت در برابر تغییر، عدم قطعیت فناوری و دشواری در پیش‌بینی نیازهای مهارتی، قابل پیش‌بینی است.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، دولت دیجیتال، تحلیل مضمون

Strategic Planning of Human Resources in the Era of Digital Government

Abstract

Digital transformation has had a significant impact on organizations, which requires increasing the awareness of human resource planners in this field. Through the systematic content analysis of scientific resources, this research examines the Requirements related to the formulation, components and evaluation of strategic planning in order to manage human resources in the age of digital transformation. After the validation of the counted codes, the key findings of this research indicate that the deep integration of technology, the participation of key stakeholders and the emphasis on the development of skills and leadership of employees are important elements in digital human resources planning. In such a way that it is predictable that they face operational challenges such as resistance to change, technological uncertainty and difficulty in predicting skill needs.

Keywords:

Strategic Planning of Human Resources, Digital Government, Content Analysis

مقدمه

دولت دیجیتال^۱ با قدرت شگرفی که دارد، نقش عمده‌ای را در کاهش کاغذبازی، مهندسی مجدد، کاهش هزینه‌های دولت، افزایش انعطاف‌پذیری ساختار دولت و امکان تطابق به‌موقع با تغییرات، کاهش تخلفات و فساد اداری، افزایش مشارکت مردمی، افزایش شفافیت در بدنه دولت، کاهش تمرکززدایی، تقویت پایه‌های دموکراسی، اصلاح بوروکراسی اداری و دولتی، افزایش قدرت پاسخگویی دولت، افزایش کارایی و بهره‌وری، کیفیت دسترسی به اطلاعات و داده‌ها، صرفه‌جویی در زمان و اثربخشی را ایفا می‌نماید (مجدزاده^۲ و همکاران، ۱۴۰۲). همچنین فناوری اطلاعات و دسترسی به شبکه، قوانین و مقررات، خدمات و سرمایه انسانی ضمن اثرگذاری بر کاهش فساد، اولویت‌های کلیدی را در ساختار دولت الکترونیک شکل می‌دهند. لذا دولت دیجیتال عاملی اثرگذار بر کاهش فساد است و این امر زمانی محقق می‌شود که اجزای دولت دیجیتال به‌درستی مورد توجه قرار گیرند (تقوا^۳ و همکاران، ۱۴۰۲).

تحول دیجیتال تأثیر چشمگیری بر جنبه‌های مختلف زندگی، از جمله دنیای کسب‌وکار و مدیریت منابع انسانی^۴ داشته است. ظهور عصر داده، شامل هوش مصنوعی، کلان داده‌ها، تحلیل و خودکارسازی، چشم‌انداز کسب‌وکار را به‌طور

عمیقی متحول کرده است (هدایت و باسویل^۵ ۲۰۲۴)؛ فنیچ^۶، ۲۰۱۹). مسائل اساسی که مبنای این پژوهش را تشکیل می‌دهند عبارت‌اند از تغییرات سریع در نیازهای مهارتی، تکامل مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر فناوری و تقاضا برای منابع انسانی تطبیق‌پذیر و نوآور. اگرچه ادبیات موجود به‌طور گسترده به جنبه‌های مختلف تحول دیجیتال و برنامه‌ریزی منابع انسانی پرداخته است، اما همچنان در مورد یکپارچه‌سازی جامع این دو حوزه شکاف دانش وجود دارد. در رابطه با این شکاف پژوهشی، این پژوهش با شرح و تجمیع یافته‌های منابع کلیدی ادبیات، این شکاف را پر خواهد کرد. این پژوهش با استفاده از رویکرد استقرایی، درک عمیقی از رابطه بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و تحول دیجیتال ایجاد می‌کند و همچنین فرصت‌ها و چالش‌هایی را که برای افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی در این عصر دیجیتال باید مورد توجه قرار گیرند، برجسته می‌سازد. بنابراین، این پژوهش در ارائه راهنمایی‌های استراتژیک برای سازمان‌هایی که با پویایی‌های تغییر در دنیای تجارت که همچنان در حال تحول است، روبرو هستند، نقشی اساسی دارد.

1 Digital Government
2 Majdzade
3 Taqwa
4 Human Resources Management

5 Hidayat
6 Fenech

آگهی‌های سفارشی، تسهیل می‌کند. به علت مزایای فراوانی که این شیوه دارد در مدیریت زنجیره تأمین و به‌ویژه زنجیره تأمین الکترونیکی جایگاه ویژه‌ای دارد. یافته‌ها نشان‌دهنده تأثیر مثبت تدارکات الکترونیکی بر کاهش تعداد پرونده‌های فساد در تدارکات دولتی است؛ یعنی تدارکات الکترونیکی از اجرای حکمرانی خوب در تدارکات دولتی حمایت می‌کند (پوسپیتا و گولتوم⁹، ۲۰۲۴). مشاوره الکترونیکی^{۱۰} جز خدمات دولت دیجیتال است که به‌صورت برخط انجام می‌گیرد و نیاز به مراجعه حضوری نیست (سائوادوگو^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۴).

فازل^{۱۲} و همکاران (۲۰۲۴) در تحقیق خود به‌مروری بر رویه‌های دولت دیجیتال در عصر دیجیتال شدن پرداخته‌اند و مطابق با یافته‌های خود تأکید دارند که با تلاش دولت‌ها برای ارائه خدمات دیجیتال شهروند محور، درک پیچیدگی‌های شیوه‌های دولت دیجیتال برای تصمیم‌گیری آگاهانه و تدوین خط‌مشی ضروری می‌شود.

نتایج مطالعه کدوندا و کلیجس^{۱۳} (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که دولت دیجیتال قادر به حمایت از توسعه پایدار از هر دو جنبه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی است. این مهم است زیرا استفاده از این فناوری می‌تواند از مسائل پایداری درزمینه

مرور ادبیات و پیشینه

برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی

برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی رویکردی است که مدیریت منابع انسانی را با استراتژی کلی و اهداف شرکت همسو می‌کند. این فرآیند شامل توسعه یک برنامه جامع است که در آن خواسته‌ها، استراتژی‌ها و اقدامات منابع انسانی برای دستیابی به اهداف شرکت ترسیم می‌شود. در عصر تحول دیجیتال، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی نقشی حیاتی در اطمینان از سازگاری سازمان‌ها با چشم‌انداز در حال تغییر و استفاده از فناوری برای پیشبرد رشد و نوآوری ایفا می‌کند (هدایت و باسویل (۲۰۲۴)؛ واردالیه^۷، ۲۰۲۰). برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی برای توانمندسازی شرکت‌ها جهت مواجهه با تغییرات سریع ناشی از تحول دیجیتال ضروری است.

دولت دیجیتال

در ارتباط با دولت دیجیتال، تدارکات الکترونیکی^۸ به معنی تهیه و خرید اقلام و تجهیزات موردنیاز است که شامل انتخاب تأمین‌کننده، ثبت و بررسی نیازها و درخواست‌های خرید، تأیید سفارش‌ها، پردازش سفارش خرید، اجرای سفارش‌ها، هماهنگی پرداخت قیمت، بارگیری و دریافت کالاها و خدمات از راه اینترنت باشد (عارفی و همکاران، ۱۴۰۱). این شیوه، روابط میان تأمین‌کنندگان برتر با مشتریان را از طریق مناقصه، فروش و

⁹ Puspita & Gultom

¹⁰ Electronic Consultation

¹¹ Saouadogo

¹² Fazil

¹³ Kadewardana & Kaligis

⁷ VARDARLIER

⁸ Electronic Procurement

مسئولیت‌پذیری و امنیت داده‌ها است. خدمات شخصی، مشارکت شهروندان و ارزیابی بازخورد مستمر به رضایت و وفاداری شهروندان کمک می‌کند.

یافته‌های تحقیق ال- هومله^{۱۶} (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری مالی در امنیت سایبری، آموزش کارکنان و آگاهی و پابندی به مقررات امنیت سایبری به‌طور قابل‌توجهی بر اتخاذ شیوه‌های امنیت سایبری قوی تأثیر می‌گذارد. بااین‌حال، رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و اقدامات امنیت سایبری چندان ساده نیست. این تحقیق یک همبستگی مثبت قوی بین شیوه‌های امنیت سایبری و کیفیت خدمات دولت دیجیتال ایجاد می‌کند و نقش امنیت را در تقویت اعتماد عمومی و رضایت کاربران و برآوردن نیازهای درحال‌توسعه شهروندان و مشاغل برجسته می‌کند. نتایج تحقیق کن کونو^{۱۷} (۲۰۲۴) تأثیر پذیرش استفاده از دولت دیجیتال در تحول دولت دیجیتال در مناطق/شهرهای کوچک با استفاده از متغیرهای سود مورد انتظار، استفاده از پیچیدگی، تأثیر اجتماعی و عامل اعتماد را مورد تأیید قرارداد. مطالعه رامیرز-مادرید^{۱۸} و همکاران (۲۰۲۴) اعتماد را در کنار شرایط تسهیل‌گر بر پذیرش دولت دیجیتال توسط شهروندان را اعتماد عامل مؤثر شناخت.

های مختلف پشتیبانی کند. سپس، مطالعات مختلف در بین بخش‌ها نیز موردنیاز است تا بتوان با توجه به چالش‌هایی که در ایجاد همکاری با آن‌ها مواجه است، مقایسه کرد.

ایلی ای و^{۱۴} و همکاران (۲۰۲۴) در تحقیق خود با عنوان "عوامل مؤثر بر ادراک کاربران و پذیرش خدمات دولت دیجیتال" مدل‌های توسعه‌یافته روابط زیربنایی در نگرش کاربران نسبت به خدمات دولت دیجیتال را کشف و توضیح می‌دهند. مطابق با یافته‌های آن‌ها از آنجایی که درک رضایت مشتری ذهنی و پویا است، ذینفعان باید اندازه‌گیری‌ها و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها را به‌طور منظم انجام دهند تا از بهبود مستمر خدمات عمومی الکترونیک اطمینان حاصل کنند.

نووافله و کسونی^{۱۵} (۲۰۲۴) باهدف شناسایی تأثیر محرک‌های وفاداری الکترونیکی شهروندان بر خدمات دولت دیجیتال تأثیر کیفیت خدمات الکترونیکی بر وفاداری الکترونیکی باواسطه اعتماد الکترونیکی مبتنی بر نقش تعدیل‌کنندگی اضطراب سیستم را بررسی نموده‌اند. یافته‌های تحقیق آن‌ها بر اهمیت افزایش کیفیت خدمات الکترونیکی به‌منظور بهبود اعتماد، رضایت و مشارکت در طرح‌های دولت دیجیتال تأکید نمود. به‌گونه‌ای که تصمیم‌گیرندگان باید فرآیندهای ساده، رابط‌های کاربرپسند و پشتیبانی پاسخگو را در اولویت قرار دهند. عناصر حیاتی برای تقویت اعتماد شامل شفافیت،

16 Al-Hawamleh

17 Kencono

18 Ramirez-Madrid

14 Ilieva

15 Nawafleh & Khasawneh

می‌گیرد. روایت داستان عبارت است از توضیح مفصل و جزء به جزء مقوله‌های عمده با ارجاع به یادداشت‌ها، خلاصه‌ها و با استناد به نقل قول‌های افراد مورد مطالعه (جووری، ۱۴۰۲). در کدگذاری نهایی، بر اساس مدل مرحله قبل، گزاره‌ها یا توضیحاتی ارائه می‌شود که طبقات مدل را به یکدیگر مرتبط می‌سازد یا داستانی را شکل می‌دهد که طبقات مدل را به یکدیگر مرتبط می‌کند (فتوحی، ۱۳۹۶).

روش نمونه‌گیری در انتخاب مستندات پژوهش به صورت هدفمند و نظری بود. تعیین نمونه در این روش، هم‌زمان با دیگر ابعاد تحقیق صورت گرفت. در نمونه‌گیری نظری انتخاب نمونه‌ها با توجه به تحلیل داده‌های گردآوری شده پیشین شناسایی شد. با گذشت زمان به عمق و تمرکز نمونه‌گیری افزوده شد. زیرا در مراحل اولیه، بیشتر کشف مفاهیم و مقولات تازه و در مراحل بعد، عمق و غنا بخشیدن به این مقولات، مدنظر قرار گرفت. نمونه‌گیری زمانی به پایان رسید که محقق به اشباع نظری رسید. اشباع نظری، زمانی حاصل می‌شود که داده‌های اضافی، کمکی به تکمیل و مشخص کردن یک مقوله نظری جدید نمی‌کنند و نمونه‌ها از آن پس، مشابه به نظر می‌رسند. بدین منظور یافته‌های جدیدترین مطالعات انجام شده با شناسایی کلیدواژه‌های اصلی، از جمله "برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی" و "تحول دیجیتال" آغاز شد. برای گسترش دامنه جستجو، مترادف‌ها و عبارات مرتبط مانند "استراتژی مدیریت منابع انسانی"، "برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار"، "انقلاب دیجیتال" و "تحول فناورانه" اضافه شد.

موفقیت یک سازمان در پذیرش و یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی منابع انسانی با تحول دیجیتال می‌تواند عامل تعیین‌کننده‌ای در دستیابی به اهداف استراتژیک باشد. در نتیجه، این مطالعه نه تنها از نظر ماهیت دانشگاهی، بلکه از نظر تأثیر گسترده عملی در کمک به سازمان‌ها برای شناسایی و طراحی خط‌مشی‌های قدرتمند منابع انسانی در این عصر دیجیتال نیز حائز اهمیت است (هدایت و باسویل، ۲۰۲۴؛ یادنیا^{۱۹}، ۲۰۲۳).

روش پژوهش

پژوهش حاضر کاربردی، از نوع توصیفی (زمینه‌ای - موردی) و مبتنی بر روش تحلیل مضمون است. فرایند اصلی در فن تحلیل مضمون، فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی از داده‌های خام و استخراج مفاهیم و مقولات اصلی و روابط بین آن‌ها در چارچوب یک نظریه محقق ساخته است که با توجه به شرایط و موقعیت پژوهش، ارائه می‌شود (فتوحی، ۱۳۹۶). بر این اساس، رویدادها، حوادث و رخدادها شاخص‌های بالقوه پدیده‌ها هستند که می‌توان بر اساس آن‌ها به پدیده‌ها عناوین مفهومی داد. کدبندی با کدگذاری سطر به سطر، عبارت به عبارت یا پاراگراف به پاراگراف داده‌ها با مقایسه مفاهیم، موارد مشابه و مشترک در قالب مقوله‌ای واحد انجام شود، بنابراین انبوه داده‌ها (کدها-مفاهیم) به تعداد مشخص و محدودی از مقوله‌های عمده کاهش یافته سپس این مقوله‌ها در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و باهم ارتباط می‌یابند و توضیح و بیان منطقی مقوله‌ها انجام می‌گیرد. این کار از طریق روایت داستان صورت

¹⁹ Yadnya

یافته‌ها

۱. یکپارچه‌سازی فناوری در برنامه‌ریزی منابع

انسانی

تحول دیجیتال، زیربنای مهمی را برای یکپارچه‌سازی فناوری در برنامه‌ریزی منابع انسانی فراهم می‌کند. در این عصر، هوش مصنوعی، تحلیل کلان داده‌ها و پلتفرم‌های فناوری به ابزارهای ارزشمندی برای بهبود کارآمدی و اثربخشی برنامه‌ریزی منابع انسانی تبدیل شده‌اند. به‌عنوان مثال، استفاده از هوش مصنوعی امکان خودکارسازی فرآیندهای انتخاب کارکنان، شناسایی استعدادها بالقوه و پیش‌بینی نیازهای مهارتی آتی را فراهم می‌کند. تحلیل کلان داده‌ها به منابع انسانی کمک می‌کند تا تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت اتخاذ کنند، بینش‌هایی را از داده‌های کارکنان برای درک روندهای رفتاری استخراج کنند و بر اساس داده‌های تجربی، نیازهای منابع انسانی را برنامه‌ریزی کنند (هدایت و باسویل (۲۰۲۴)؛ گیلچ^{۲۰}، (۲۰۲۱).

استفاده از پلتفرم‌های فناوری، مانند سیستم‌های مدیریت یکپارچه منابع انسانی و نرم افزار تحلیل عملکرد، نیز به افزایش کارایی فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی کمک می‌کند. استفاده از این پلتفرم‌ها امکان دسترسی آسان به اطلاعات کارکنان، نظارت لحظه‌ای بر عملکرد و برنامه‌ریزی برای نیازهای توسعه مهارت را فراهم می‌سازد (هدایت و باسویل (۲۰۲۴)؛ مازورچنکو^{۲۱}، (۲۰۱۹).

نتایج تحقیق نشان می‌دهد سازمان‌هایی که به‌طور پیش‌فرض فناوری را در برنامه‌ریزی منابع انسانی به کار می‌گیرند، تمایل دارند سیستم‌هایی داشته باشند

تحلیل مضمون یکی از روش‌های تحقیق و تحلیل اطلاعات استفاده‌شده در تحقیقات و مطالعات بیشتر رشته‌ها به‌طور اعم و در رشته‌های مدیریت و علوم اجتماعی به‌طور اخص است. این تحلیل روش مطالعه و تجزیه و تحلیل ارتباط‌ها به شیوه نظام‌دار، عینی و کمی برای اندازه‌گیری متغیرهاست (زهری بیدگلی و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین در تحقیق حاضر برای تحلیل جملات و عبارات، متن‌ها کلمه به کلمه و خط به خط بازبینی شد. هر متن انبوهی از داده‌ها را به همراه داشت که می‌بایست مطالعه می‌شدند تا از میان آن‌ها مضامین پژوهش استخراج شوند. این جملات به‌صورت عبارات کوتاه درآمد. کلمات و عبارات با مضامین مشابهی که در طول جملات تکرار می‌شدند نیز در نظر گرفته شد و عبارات‌های مشترک گروه‌بندی و کدگذاری شدند. به‌منظور تلخیص داده‌ها، کاهش و تجمیع حکایت‌های یافت شده و همچنین افزایش دقت ارزیابی برای بررسی پایایی و اعتبار مدل مذکور از ملاک‌های ارزیابی روایی و پایایی یک تحقیق کیفی خوب، مطابق با ترکیب دیدگاه‌های استراوس، کوربین و همچنین دانایی‌فرد استفاده شد: بدین شرح که داده‌ها از منابع مورد تأیید سراچه‌های علمی معتبر همچون گوگل اسکالر با اولویت دو سال اخیر تهیه شدند. درنهایت با توجه به به‌روز بودن و معتبر بودن منابع اطلاعاتی تحقیق، از منظر خبرگان آگاه قابلیت اعتبار پذیری، انتقال‌پذیری، تأیید پذیری، اطمینان‌پذیری و باورپذیری یافته‌های تحقیق از حیث روایی و پایایی تأمین شد.

²⁰ Gilch

²¹ Mazurchenko

انسانی با استراتژی کلی سازمان یکپارچه شده‌اند (هدایت و باسویل (۲۰۲۴)؛ گالنتی^{۲۴}، ۲۰۲۳).

با مشارکت پیشگیرانه ذینفعان کلیدی، سازمان‌ها می‌توانند مهارت‌های موردنیاز مرتبط با تغییرات فناوری را شناسایی کنند. ذینفعان کلیدی ممکن است دیدگاهی جامع‌تر نسبت به تغییرات صنعت داشته باشند و بتوانند به بخش منابع انسانی در طراحی برنامه‌های توسعه مهارت بر اساس آن کمک کنند. بنابراین، مشارکت قوی ذینفعان کلیدی نه تنها از برنامه‌ریزی منابع انسانی که پاسخگوی پویایی‌های خارجی است، حمایت می‌کند، بلکه هم‌افزایی بین نیازهای کسب‌وکار و مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌کند. در نتیجه، سازمان‌ها می‌توانند به راحتی بر چالش‌ها غلبه کرده و از فرصت‌هایی که در عصر تحول دیجیتال به وجود می‌آیند، بهره‌مند شوند (هدایت و باسویل (۲۰۲۴)؛ میتروفانووا^{۲۵}) (۲۰۱۹)؛ عبدالدايم^{۲۶} (۲۰۲۰).

۳. توسعه مهارت‌های کارکنان و رهبری
تأکید بر توسعه مهارت‌های کارکنان و رهبری، عنصر اساسی در برنامه‌ریزی مؤثر منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال است. یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که برای مشارکت کارکنان در توسعه مهارت‌های دیجیتال و رهبری تلاش می‌کنند، به احتمال زیاد در مواجهه با تغییرات فناوری، مزایای مثبتی به دست خواهند آورد (رویتائو^{۲۷}، ۲۰۲۳).

که پاسخگوتر و سازگارتر با تغییر باشند و محیط کاری کارآمدتر و نوآورانه‌تری را ایجاد کنند. بنابراین، یکپارچه‌سازی فناوری نه تنها فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی را سرعت می‌بخشد، بلکه استراتژی‌هایی را تولید می‌کند که با پویایی‌های تحول دیجیتال بیشتر همسو و مناسب‌تر هستند (هدایت و باسویل (۲۰۲۴)؛ پوبا-نزاو^{۲۲} (۲۰۲۰)).

۲. مشارکت ذینفعان کلیدی در فرآیند برنامه‌ریزی

اهمیت ذینفعان کلیدی، به‌ویژه مدیریت سطح بالا و واحدهای تجاری، در فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار می‌گیرد. نقش فعال ذینفعان کلیدی نه تنها یک تشریفات سازمانی است، بلکه جنبه‌ای است که تأثیر قابل توجهی بر دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی منابع انسانی دارد. ذینفعان کلیدی با درک چشم‌انداز و اهداف سازمان، می‌توانند در مورد نیازهای مهارتی مرتبط با تغییرات فناوری، بینش ارزشمندی ارائه دهند (هدایت و باسویل (۲۰۲۴)؛ هالید^{۲۳}، ۲۰۲۰).

همکاری خوب بین منابع انسانی و واحدهای تجاری، کلیدی برای حمایت از برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی است. در چارچوب تحول دیجیتال، ذینفعان کلیدی می‌توانند با ارائه اطلاعاتی در مورد جهت توسعه کسب‌وکار، نیازهای نیروی کار آینده و استراتژی‌های شرکتی که اتخاذ خواهد شد، مشارکت کنند. مدیریت ارشد، به‌عنوان ذینفع کلیدی اصلی، می‌تواند اطمینان حاصل کند که سیاست‌های منابع

²⁴ Galanti

²⁵ Mitrofanova

²⁶ Abdeldayem

²⁷ Ruitao

²² Poba-Nzaou

²³ Halid

مشارکت، الهام و توانایی برای حداکثر مشارکت در اهداف و نوآوری سازمان داشته باشند.

۴. همسوسازی برنامه‌ریزی منابع انسانی دیجیتال با اهداف توسعه پایدار

یافته‌ها نشان می‌دهد که ترکیب برنامه‌ریزی منابع انسانی با تحول دیجیتال نه تنها بر عوامل داخلی سازمان تأثیر می‌گذارد، بلکه می‌تواند بر عوامل خارجی، به ویژه اهداف توسعه پایدار، نیز توجه داشته باشد. سازمان‌هایی که به طور مؤثر برنامه‌ریزی منابع انسانی را با اهداف توسعه پایدار همسو می‌کنند، تعهدی به مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی نشان می‌دهند و تأثیرات مثبتی فراتر از پایداری عملیاتی ایجاد می‌کنند. اقدامات مشخصی که توسط سازمان انجام می‌شود شامل کاهش مصرف کاغذ با استفاده از فناوری دیجیتال برای مستندسازی و ارتباطات داخلی است. علاوه بر این، تلاش برای کاهش مصرف برق و استفاده از انرژی‌های تجدید پذیر بخش مهمی از رویکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی است. همچنین از فناوری برای ارتقای پایداری در محیط کار استفاده می‌شود، از جمله استفاده از راه‌حل‌های دیجیتال برای نظارت و مدیریت دارایی‌ها، و همچنین ادغام دستورالعمل‌های پایدار در تصمیمات منابع انسانی (سچدوا^{۳۰}، ۲۰۲۳ و هوانگ^{۳۱}، ۲۰۲۲).

همسو کردن برنامه‌ریزی منابع انسانی دیجیتال با اهداف توسعه پایدار، فواید متعددی به همراه دارد. نه تنها به حفظ محیط‌زیست کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به ارتقای شهرت شرکت در بین ذینفعان نیز منجر شود. کسب‌وکارهایی که به این امر توجه می‌کنند، می‌توانند روابط قوی‌تری با کارکنان،

توسعه مهارت‌های کارکنان در عصری که فناوری همچنان در حال توسعه است، ضروری است. این ابتکار شامل ارائه آموزش و یادگیری متناسب با نیازهای صنعت و شرکت است. علاوه بر این، رویکردهای جامع، مانند برنامه‌های منتوری و دسترسی به منابع یادگیری دیجیتال، می‌تواند به طور پایدار مهارت‌های کارکنان را ارتقا دهد. سازمان‌هایی که اولویت را بر توسعه این مهارت‌ها قرار می‌دهند، می‌توانند محیطی ایجاد کنند که کارکنان در آن برای وفق دادن خود با تغییرات فناورانه احساس حمایت شوند (مصباح^{۲۸}، ۲۰۲۰). علاوه بر این، نقش رهبری کارکنان برای بهینه‌سازی پتانسیل نوآوری نیروی کار بسیار مهم است. سازمان‌هایی که رهبری را در سطوح مختلف تسهیل می‌کنند و فرهنگ همکاری را ارتقا می‌دهند، تمایل بیشتری به نوآوری دارند. این شامل توانمندسازی کارکنان برای ابتکار عمل، به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و مشارکت در فرآیند نوآوری سازمان است. در چارچوب تحول دیجیتال، رهبری کارکنان محرک اصلی انطباق‌پذیری سازمانی و توانایی استفاده از قابلیت نوآورانه هر فرد است (عمران^{۲۹}، ۲۰۲۳).

به همین دلیل، تأکید بر توسعه مهارت‌ها و رهبری کارکنان نه تنها انعطاف‌پذیری سازمان را در برابر تغییرات فناورانه افزایش می‌دهد، بلکه محیطی را ایجاد می‌کند که در آن کارکنان احساس

³⁰ Sachdeva

³¹ Huang

²⁸ Misbah

²⁹ Emran

ردپای کربنی، منجر به ایجاد محیط کاری سازگارتر با محیط زیست می شود.

- ارائه تجربه بهتر برای کارکنان با ارائه پورتال های خود خدمت کارکنان، برنامه های تلفن همراه و سایر ابزارهای دیجیتال که به کارکنان امکان دسترسی آسان به سوابق و خدمات را می دهد.

- استفاده از تحلیل داده ها و سایر ابزارهای دیجیتال برای تصمیم گیری آگاهانه در مورد استخدام، مدیریت عملکرد کلی و سایر قابلیت های منابع انسانی (هدایت و باسویل (۲۰۲۴)؛ زهیر^{۳۶}، (۲۰۲۰).

در نهایت، تحول دیجیتال مزایای متعددی را برای منابع انسانی به ارمغان آورده است، از جمله عملکرد بهتر، توسعه قابلیت ها، توسعه پایدار، تجربه پیشرفته کارکنان و تصمیم گیری مبتنی بر دانش. سازمان هایی که تحول دیجیتال را در شیوه های مدیریت منابع انسانی خود پیاده سازی می کنند، به احتمال زیاد در عصر دیجیتال به مزیت رقابتی دست می یابند (هدایت و باسویل (۲۰۲۴)؛ لی لون^{۳۷}، (۲۰۲۳).

۶. چالش های اجرای برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی در عصر دیجیتال

اگرچه برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی در عصر دیجیتال پتانسیل بالایی دارد، این پژوهش بر چند چالش اساسی که اغلب در اجرای این استراتژی با آن

مشتریان و شرکای تجاری خود که به طور فزاینده ای به مسائل پایداری اهمیت می دهند، برقرار کنند (هدایت و باسویل (۲۰۲۴)؛ لیو^{۳۲}، (۲۰۲۲).

با توجه به موارد فوق، ترکیب اهداف توسعه پایدار در برنامه ریزی منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال نه تنها نشان دهنده مسئولیت اجتماعی سازمان است، بلکه یک سرمایه گذاری بلندمدت برای ایجاد ارزش افزوده به صورت جامع و پایدار نیز است (هدایت و باسویل (۲۰۲۴)؛ عابدی^{۳۳} (۲۰۲۳)؛ آمالیا^{۳۴} (۲۰۲۲)).

۵. مزایای اجرای برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی در عصر دیجیتال

تحول دیجیتال مزایای متعددی برای مدیریت منابع انسانی به همراه داشته است، از جمله:

- خودکارسازی وظایف تکراری، ساده سازی فرآیندها و کاهش خطاهای دستی منجر به افزایش عملکرد و بهره وری (هدایت و باسویل (۲۰۲۴)؛ شوگوانگ^{۳۵}، (۲۰۲۱).

- تسهیل ارتقاء مهارت ها و دانش جدید در میان کارکنان آن ها را قادر می سازد تا با الزامات شغلی در حال تغییر و پیشرفت های فناوری سازگار شوند.

- ایجاد همبستگی با اهداف توسعه پایدار از طریق کاهش مصرف کاغذ، مصرف برق و

³² Liu

³³ Abidi

³⁴ Amalia

³⁵ Shuguang

³⁶ Zehir

³⁷ Li-Lun

درک عمیق این چالش‌ها اولین قدم اساسی است. سازمان‌ها باید گروه‌های میان‌رشته‌ای را درگیر فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی کنند تا دینامیک‌های درگیر را درک کنند. علاوه بر این، استراتژی‌های کاهش چالش‌ها باید به‌طور پیشگیرانه اجرا شوند. این شامل رویکرد ارتباطی مؤثر، برنامه‌های آموزشی در دسترس برای همه کارکنان و استراتژی‌های انعطاف‌پذیر برای مقابله با عدم قطعیت فناوری است. با رویارویی با این چالش‌ها، سازمان‌ها می‌توانند با اتخاذ رویکردی جامع و تطبیق‌پذیر، به موفقیت در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در عصر دیجیتال دست یابند. برنامه‌ریزی مؤثر منابع انسانی باید شامل استراتژی‌هایی برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، مقابله با عدم قطعیت فناوری و پاسخ سریع به نیازهای مهارتی در حال تغییر در عصر دیجیتال پویا باشد.

نتیجه‌گیری

این پژوهش باهدف ارائه درکی جامع از نحوه همسوسازی برنامه‌ریزی منابع انسانی با پویایی‌های تحول دیجیتال که همچنان در حال توسعه است (گائو^{۳۹}، ۲۰۲۴)، از روش مرور نظام‌مند منابع علمی استفاده نمود.

یافته‌های تحقیق ضمن تائید یافته‌های تحقیقات مرتبط با موضوع (مانند تحقیقات: علیور^{۴۰} و همکاران (۱۴۰۲)، عارفی^{۴۱} و همکاران (۱۴۰۱)، اصغرزاده^{۴۲} و صفری (۱۴۰۲)، مجدزاده^{۴۳} و همکاران (۱۴۰۲)، صحرايي^{۴۴} (۱۴۰۲)، جوادیان^{۴۵} و همکاران (۱۴۰۲)،

مواجه می‌شوند، تأکید می‌کند (هدایت و باسویل (۲۰۲۴)؛ یولینگ^{۳۸}، ۲۰۲۳).

الف. مقاومت در برابر تغییر

مهم‌ترین چالش، مقاومت کارکنان در برابر تغییر است. با اتخاذ فناوری‌های جدید و تغییر فرآیندهای کاری، کارکنان ممکن است نگرانی‌هایی در مورد تغییر شغل، از دست دادن موقعیت شغلی یا تغییر پویایی گروه داشته باشند. مدیریت باید استراتژی‌های ارتباطی مؤثری را برای رفع نگرانی‌ها، ارائه آموزش‌های لازم و مشارکت کارکنان در فرآیند تغییر اجرا کند.

ب. عدم قطعیت فناوری

پیشرفت‌های سریع فناوری می‌تواند عدم قطعیت ایجاد کند. سازمان‌ها باید با پیشرفت‌های دائمی فناوری سازگار شوند و این امر می‌تواند در انتخاب و اجرای مناسب‌ترین راه‌حل‌ها مشکلاتی ایجاد کند. سرمایه‌گذاری زمان و منابع برای رصد روندهای فناوری و همچنین مشارکت با شرکت‌های پیشرو فناوری می‌تواند به رفع این عدم قطعیت کمک کند.

پ. دشواری در پیش‌بینی نیازهای مهارتی

با تغییرات سریع در نیازهای بازار و فناوری، پیش‌بینی مهارت‌های موردنیاز در آینده یک چالش است. سازمان‌ها باید رویکردی انعطاف‌پذیر اتخاذ کنند و اولویت را به توسعه مهارت‌های عمومی بدهند که بتوان آن‌ها را با تغییرات زمینه‌ای وفق داد. تجزیه و تحلیل داده‌های کارکنان و نقش‌های منابع انسانی می‌تواند به شناسایی روندها و نیازهای مهارتی در حال تحول کمک کند.

د. درک و کاهش چالش‌ها

³⁹ Gao

⁴⁰ Alivar

⁴¹ Arefi

⁴² Asgharzadeh

⁴³ Majdzade

⁴⁴ Sahraei

⁴⁵ Javadian

³⁸ YuLing

می‌کنند، می‌توانند با سهولت بیشتری با تغییرات فناورانه روبرو شوند.

- از سوی دیگر، این تحقیق نشان می‌دهد که همسوسازی برنامه‌ریزی منابع انسانی با اهداف توسعه پایدار یک گام راهبردی مهم است.

- ادغام فناوری برای کاهش ردپای زیست‌محیطی و توسعه سیاست‌های پایدار جزء لاینفک برنامه‌ریزی موفق منابع انسانی در عصر دیجیتال است.

باین‌حال، چالش‌های اجرایی نیز از نکات برجسته هستند. مقاومت در برابر تغییر، عدم قطعیت فناوری و مشکلات پیش‌بینی نیازهای مهارتی موانعی هستند که باید بر آن‌ها غلبه کرد.

این پژوهش با نگاه به آینده، شکاف‌های دانش را در ادبیات شناسایی می‌کند و فرصت‌هایی را برای ادامه تحقیقات ارائه می‌دهد. تمرکز بر مدل‌های نوآورانه برنامه‌ریزی منابع انسانی و استراتژی‌های مدیریت تغییر در بحبوحه تحول دیجیتال، می‌تواند گام‌های کلیدی برای پر کردن این شکاف باشد.

در نتیجه، این پژوهش نه تنها بینش عمیقی در مورد برنامه‌ریزی منابع انسانی در عصر دیجیتال ارائه می‌دهد، بلکه بر چالش‌ها، فرصت‌ها و مسیرهای تحقیقاتی آینده که می‌تواند به سازمان‌ها در درک و مقابله با پویایی تغییر در دنیای تجارت در حال تحول کمک کند، نیز تأکید می‌کند.

یادآور می‌شود از جمله نقاط قابل بهبود مقاله این است که نتایج آن به صورت کلی ارائه و مقتضی با وجه

فازل^{۴۶} و همکاران (۲۰۲۴)، کدوندا و کلیجس^{۴۷} (۲۰۲۴)، ایلی ای و^{۴۸} و همکاران (۲۰۲۴)، نووافله و کسونی^{۴۹} (۲۰۲۴)، ال-هومله^{۵۰} (۲۰۲۴)، کن کونو^{۵۱} (۲۰۲۴)، رامیرز-مادرید^{۵۲} و همکاران (۲۰۲۴)، جووری^{۵۳} (۲۰۲۴))، با بررسی «برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال» از طریق روش مرور نظام‌مند منابع علمی، این پژوهش یافته‌های مهمی را آشکار نمود که در ادامه تبیین آن‌ها ارائه شده است:

- یکپارچه‌سازی فناوری، به‌ویژه از طریق هوش مصنوعی، تحلیل کلان داده‌ها و پلتفرم‌های فناوری، ثابت شده است که زیربنای محکمی برای برنامه‌ریزی منابع انسانی پاسخگو و تطبیق‌پذیر در عصر تحول دیجیتال است. موفقیت این برنامه‌ریزی همچنین به شدت به مشارکت ذینفعان کلیدی، به‌ویژه مدیریت ارشد و واحدهای تجاری، که در شناسایی مهارت‌های مرتبط با تغییرات فناورانه مشارکت می‌کنند، بستگی دارد.

- اهمیت توسعه مهارت‌های کارکنان و رهبری نیز به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده آشکار شد. سازمان‌هایی که اولویت را بر توسعه مهارت‌های دیجیتال و رهبری کارکنان قرار می‌دهند، درحالی‌که پتانسیل نوآوری نیروی کار خود را بهینه

46 Fazil

47 Kadewandana & Kaligis

48 Ilieva

49 Nawafleh & Khasawneh

50 Al-Hawamleh

51 Kencono

52 Ramirez-Madrid

53 Jovari

اشتراک تمامی سازمان‌ها ارائه شده است، لذا در تعمیم نتایج حاصل به سایر سازمان‌های دیگر باید احتیاط نمود. همچنین با توجه به روند پویای سازمان‌ها و تغییر قوانین و شرایط متغیر اعتبار اطلاعات به دست آمده است به مرور تغییر خواهد نمود بنابراین معتبر بودن داده‌ها برای مدت زمان محدود با توجه به پویایی و تغییر قوانین و نگرش‌های مختلف را نباید نادیده انگاشت. بنابراین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی این تحقیق به طور جداگانه از منظر روابط علی- معلولی و با در نظر گرفتن دموگرافیک به روش معیار تصمیم‌گیری چندگانه مورد بررسی قرار گرفته و نتایج با یافته‌های تحقیق حاضر مقایسه گردد.

on the quality of e-government services: evidence from the KSA. *Digital Policy, Regulation and Governance*. <https://doi.org/10.1108/DPRG-11-2023-0168>.

Alivar, A., Armanmehr, M. R., & Mirbagherijam, M. (2024). Modeling Factors Affecting the Expansion of E-Commerce Supply in Iran by an Integrated Approach. *Journal of economics and regional development*, 30(26), 268-298. doi: [10.22067/erd.2024.82509.1183](https://doi.org/10.22067/erd.2024.82509.1183)

Amalia, M. R. (2024). The Impact of Digital Era 4.0 Transformation on Human Resources Management. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(1), 89-98.

Arefi, A., Maleki Minbashrazgah, M., & Fathi, M. R. (2022). Strategic Segmentation of Companies to Adopt Government E-Procurement System. *Commercial Surveys*, 20(115), 67-84. doi: [10.22034/bs.2022.254025](https://doi.org/10.22034/bs.2022.254025)

Asgharzadeh, S; Safari, A. (2023). Investigating the position of electronic government in the era of virtual communication. *Management and accounting studies quarterly*. (9). 122-113. <https://civilica.com/doc/1842299>.

Emran, H.A., & Elhony, F... (2023). The

منابع

جووری، بهنوش، محمدی مقدم، یوسف. (۱۴۰۰). نشاط و راهبردهای جاری سازی آن در دانشگاه‌ها. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۷(۱)، ۲۴۵-۲۷۱.

Doi: [10.22051/JONTOE.2021.26926.2723](https://doi.org/10.22051/JONTOE.2021.26926.2723)

زهری بیدگلی، سید محسن، محمدی مقدم، یوسف، جووری، بهنوش، غیبی، پروانه. (۱۳۹۹). نظام معنایی گفتمان، چرایی و چگونگی آن در وصایای شهدا بر اساس نظریه لاکلا و موف (مورد مطالعه: وصایای شهدای نیروی انتظامی استان فارس). *فصلنامه علمی مطالعات دفاع مقدس*، ۴(۴)، ۹-۲۹.

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.25883674.1399.6.4.1.6>

فتوحی رودمعجنی، محمود. (۱۳۹۶). آیین نگارش مقاله پژوهشی، تهران، انتشارات سخن، ویرایش سوم، چاپ شانزدهم.

References

Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, S. H. (2020). Trends and opportunities of artificial intelligence in human resource management: Aspirations for public sector in Bahrain. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 3867-3871.

Abidi, M., Zolfaghari Zafarani, R., & Haghghi, M. (2023). Designing a human resources competency model in the age of digital transformation. *Iranian journal of educational sociology*, 6(1), 103-116.

Al-Hawamleh, A. M. (2024). Investigate the multifaceted dynamics of cybersecurity practices and their impact

of *Human Resource Management*, 35(1), 53-82.

Halid, H., Yusoff, Y. M., & Somu, H. (2020, May). The relationship between digital human resource management and organizational performance. In *First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019)* (pp. 96-99). Atlantis Press.

Hidayat, M., & Basuil, D. A. (2024). Strategic Human Resource Planning in the Era of Digital Transformation. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(1), 130-137.

Huang, J. (2022). Adaptive Change of Human Resource Management from the Perspective of Digital Transformation: A case study of J Company. *BCP Business & Management*.

Ilieva, G. Yankova, T. Ruseva, M. Dzhubarova, Y. Zhekova, V. Klisarova-Belcheva, S. ... & Dimitrov, A. (2024). Factors Influencing User Perception and Adoption of E-Government Services. *Administrative Sciences*, 14(3), 54.

<https://doi.org/10.3390/admsci14030054>.
Javadian, R., Tolabi, Z., & Vayseh, S. M. (2023). Designing a Strategic Model in E-government (Study by University Professors and Managers of Government

Implications of Digital Transformation and Its Impact on Human Resource Management Strategies. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*.

Fazil, A. W. Hakimi, M. Aslamzai, S. & Quch, M. M. (2024). A Review of E-Government Practices in the Age of Digitalization. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 2(02), 511-527.
<https://doi.org/10.59653/ijmars.v2i02.568>

Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 22(2).

Galanti, T., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2023). Digital Transformation: Inevitable Change or Sizable Opportunity? The Strategic Role of HR Management in Industry 4.0. *Administrative Sciences*, 13(2), 30.

Gao, H. (2024). The Reform of Human resource management in Enterprise Digital Transformation. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 181, p. 04026). EDP Sciences.

Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal*

- Management and Applied Economics.
- Majdzade S A; Selajqa, S; Nikpour, A& Kamali, MJ. (2023). Meta-analysis of e-government studies in promoting good governance indicators. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22285067.1402.29.89.3.4>
- Mazurchenko, A., & Maršíková, K. (2019). Digitally-powered human resource management: Skills and roles in the digital era. *Acta Informatica Pragensia*, 8(2), 72-87.
- Misbah, M., & Budiyanto, B. (2020, October). Strategic human resources management to take the challenges of the society era 5.0. In *International Conference of Business and Social Sciences*.
- Mitrofanova, A. E., & Konovalova, V. G. (2019). Opportunities, problems and limitations of digital transformation of HR management. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. Philanthropy and Marketing*, 3(1).
- Nawafleh, S. & Khasawneh, A. (2024). Drivers of citizens E-loyalty in E-government services: E-service quality mediated by E-trust based on moderation role by system anxiety. *Transforming Government: People, Process and Policy*. Offices in Ilam Province). *Journal of strategic management and future studies*, 6(2), 71-101. https://journal.tolouemehr.ac.ir/article_188004.html.
- Jovari, B. (2024). International Scientometric Systems: A Study of Acceptance Management in Academic Communities. *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*, 22(1), 241-259. [doi: 10.22034/ijism.2023.1977966.0](https://doi.org/10.22034/ijism.2023.1977966.0)
- Kadewardana, D. & Kaligis, R. A. (2024). The Role of Information and Communication Technology (ICT) in E-Government: A Literature Review of Sustainable Development Aspects. *CoverAge: Journal of Strategic Communication*, 14(2), 91-101. <https://doi.org/10.35814/coverage.v14i2.6339>.
- Kencono, D. S. (2024). Internal Government Sector Behavior in an Electronic Government System. Available at SSRN 4777718. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4777718>.
- Li-Lun, L., & Yao-Jen, S. Digital Transformation and Strategic Analysis of Human Resource Value.
- Liu, L., & Su, Y. (2022). Digital Transformation and Strategic Analysis of Human Resource Value. *Advances in*

from the Perspective of Digital Government and Data Governance Indicators. *State Studies*, 9(34), 1-34. [doi: 10.22054/tssq.2023.74022.1419](https://doi.org/10.22054/tssq.2023.74022.1419)

Shuguang, W., & Shuyang, Z. (2021, April). Transformation and Strategic Development of Human Resource Management in Public Sector Under Digital Economy. In *2021 6th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSSED 2021)* (pp. 77-80). Atlantis Press.

Taqwa, M. R., Masnavi, H., Taghavifard, M. T., & Zarandi, S. (2023). E-Governance Development Model Towards Anti-Corruption in Iran. *Public Management Researches*, 16(60), 163-190. [doi: 10.22111/jmr.2022.43343.5841](https://doi.org/10.22111/jmr.2022.43343.5841)

Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). Digital transformation of organizational culture under conditions of the information economy. *Virtual Economics*, 3(1), 7-38.

VARDARLIER, P. (2020). Digital transformation of human resource management: Digital applications and strategic tools in HRM. *Digital business strategies in blockchain ecosystems:*

<https://doi.org/10.1108/TG-04-2023-0053>.

Poba-Nzaou, P., Galani, M., & Tchibozo, A. (2020). Transforming human resources management in the age of Industry 4.0: a matter of survival for HR professionals. *Strategic HR Review*, 19(6), 273-278.

Ramirez-Madrid, J. P. Escobar-Sierra, M. Lans-Vargas, I. & Montes Hincapie, J. M. (2024). Factors influencing citizens' adoption of e-government: an empirical validation in a Developing Latin American Country. *Public Management Review*, 26(1), 185-218. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2078500>.

Ruitao, Z. (2023). Study on Countermeasures and Suggestions for Human Resource Management of Enterprises in the Context of Digital Transformation. *Academic Journal of Business & Management*, 5(22), 64-70.

Sachdeva, S., & Wadera, D. (2023). DIGITAL TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCES COMMUNICATION: A COMPREHENSIVE REVIEW. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 3(1).

Sahraei, F. (2023). Analyzing the Comprehensive Electronic Government Document of the Islamic Republic of Iran

Transformational design and future of global business, 239-264.

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.

YuLing, L., SuHua, L., HuiLin, Q., & Loang, O. K. (2023). UNLOCKING THE POTENTIAL OF STRATEGIC HRM IN THE DIGITAL AGE: A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR DIGITAL TRANSFORMATION. *Journal of Islamic*, 8(52), 215-226.

Zehir, C., Karaboğa, T., & Başar, D. (2020). The transformation of human resource management and its impact on overall business performance: big data analytics and AI technologies in strategic HRM. *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems: Transformational Design and Future of Global Business*, 265-279.