

Human Resource Management Strategies to Support Digital Transformation Programs

1. Saeed Askari Masouleh *: Assistant Professor, Department of Public Administration and Public Policy, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email Address: s.askari@iauctb.ac.ir

Abstract:

The objective of this paper is to examine human resource management strategies to support digital transformation programs in organizations. This qualitative study was conducted using semi-structured interviews with 22 human resource managers and experts in Tehran. Data was collected until theoretical saturation was reached and analyzed using NVivo software. The results of the study revealed that transformational leadership, employee training and development, and organizational culture are key strategies that can support digital transformation. Additionally, resistance to change and misalignment between strategies and human resources were identified as major challenges in the digital transformation process. Human resource management strategies play a crucial role in the success of digital transformation programs. Transformational leadership and continuous employee training are among the strategies that can reduce resistance to digital changes and prepare organizational culture for embracing these changes. Organizations need to design appropriate strategies to overcome existing barriers and capitalize on the benefits of digitalization.

Keywords: Human resource management, digital transformation, transformational leadership, employee training, organizational culture, resistance to change

How to Cite: Askari Masouleh, S. (2024). Human Resource Management Strategies to Support Digital Transformation Programs. *Journal of Management, Education and Development in Digital Age*, 1(4), 89-95.



راهنمای مدیریت منابع انسانی برای حمایت از برنامه‌های تحول دیجیتال

۱. سعید عسکری ماسوله^{ID}، استادیار گروه مدیریت دولتی و خط مشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: s.askari@iauctb.ac.ir

چکیده

هدف این مقاله بررسی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی برای حمایت از برنامه‌های تحول دیجیتال در سازمان‌ها است. این تحقیق از نوع کیفی بوده و با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۲ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی در تهران انجام شد. داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزار NVivo تحلیل شدند. نتایج تحقیق نشان داد که رهبری تحول‌آفرین، آموزش و توسعه کارکنان، و فرهنگ سازمانی از مهم‌ترین استراتژی‌هایی هستند که می‌توانند در حمایت از تحول دیجیتال مؤثر باشند. همچنین، مقاومت در برابر تغییر و عدم تطابق استراتژی‌ها و منابع انسانی از چالش‌های عمده‌ای بودند که در فرآیندهای تحول دیجیتال شناسایی شدند. استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی نقش کلیدی در موفقیت برنامه‌های تحول دیجیتال دارند. رهبری تحول‌آفرین و آموزش مداوم کارکنان از جمله استراتژی‌هایی هستند که می‌توانند مقاومت در برابر تغییرات دیجیتال را کاهش دهند و فرهنگ سازمانی را برای پذیرش تغییرات آماده کنند. سازمان‌ها باید با طراحی استراتژی‌های مناسب، موانع موجود را برطرف کرده و از مزایای دیجیتال‌شدن بهره‌برداری کنند.

کلیدواژه‌گان: مدیریت منابع انسانی، تحول دیجیتال، رهبری تحول‌آفرین، آموزش کارکنان، فرهنگ سازمانی، مقاومت در برابر تغییر

نحوه استناددهی: عسکری ماسوله، سعید. (۱۴۰۳). راهنمای مدیریت منابع انسانی برای حمایت از برنامه‌های تحول دیجیتال. نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱(۴)، ۸۹-۹۵.



مقدمه

تحول دیجیتال به معنای استفاده از فناوری‌های نوین برای تغییر فرآیندها، مدل‌های کسب‌وکار و فرهنگ سازمانی است که به منظور افزایش کارایی، بهره‌وری و رقابت‌پذیری انجام می‌گیرد (Mehrkam & Nasimi, 2024; Nabiyyi et al., 2024). این تحول بر تمامی جنبه‌های سازمانی تأثیر می‌گذارد، از جمله منابع انسانی که یکی از ارکان کلیدی موفقیت در فرآیندهای دیجیتال است. در این زمینه، مدیریت منابع انسانی باید به‌طور مؤثری از این تغییرات حمایت کرده و به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده در تحول دیجیتال عمل کند (S. Liu, 2024; Zhang & Dong, 2023). تحول دیجیتال نه تنها به تغییرات فناورانه اشاره دارد بلکه به تغییرات فرهنگی، رفتاری و ساختاری نیز نیاز دارد (Zhang & Dong, 2023). به همین دلیل، نقش منابع انسانی در این فرآیند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان هر سازمان، نقش کلیدی در پیاده‌سازی و موفقیت فرآیندهای تحول دیجیتال دارد. در واقع، یکی از چالش‌های اساسی در راستای تحول دیجیتال، نحوه مدیریت نیروی انسانی و آماده‌سازی آن برای پذیرش تغییرات است. بر اساس تحقیقات صورت‌گرفته، یکی از اصلی‌ترین مشکلات سازمان‌ها در پیاده‌سازی تحول دیجیتال، مقاومت کارکنان در برابر تغییرات است (Linh, 2023). بنابراین، مدیریت منابع انسانی باید بتواند به‌طور مؤثر این مقاومت‌ها را شناسایی کرده و با استفاده از استراتژی‌های مناسب، کارکنان را برای پذیرش تغییرات دیجیتال آماده کند. یکی از راهکارهای مؤثر در این زمینه، استفاده از رهبری تحول‌آفرین است. رهبری تحول‌آفرین به معنای رهبری است که افراد را به‌سوی تغییرات مثبت هدایت کرده و به آن‌ها انگیزه می‌دهد تا به عملکرد بهتری دست یابند (Rastgar et al., 2022; Schmid & Pscherer, 2022). این نوع رهبری می‌تواند در فرآیندهای تحول دیجیتال، کارکنان را برای پذیرش فناوری‌های جدید و تغییرات فرهنگی آماده کند. علاوه بر این، آموزش و توسعه کارکنان یکی از دیگر استراتژی‌های کلیدی در حمایت از تحول دیجیتال است. بر اساس مطالعات مختلف، برای موفقیت در فرآیندهای دیجیتال، کارکنان باید مهارت‌های جدیدی کسب کنند و به‌روز بودن با فناوری‌های نوین برای آن‌ها ضروری است (Chen et al., 2021; Zehir et al., 2020).

همچنین، فرهنگ سازمانی نیز نقش برجسته‌ای در فرآیندهای تحول دیجیتال دارد. در یک سازمان دیجیتال، فرهنگ نوآوری و پذیرش تغییرات باید به‌عنوان یک ارزش اصلی در نظر گرفته شود (Leso et al., 2023; Mousavi & Shami Zanjani, 2023). بدون وجود چنین فرهنگی، کارکنان و مدیران نمی‌توانند به‌طور مؤثر با تغییرات فناورانه همگام شوند و این موضوع می‌تواند فرآیندهای تحول دیجیتال را با چالش‌هایی جدی روبه‌رو کند. از سوی دیگر، برای موفقیت در فرآیندهای تحول دیجیتال، استراتژی‌های منابع انسانی باید با استراتژی‌های دیجیتال سازمان هماهنگ باشند. این هماهنگی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا منابع انسانی خود را به‌گونه‌ای مدیریت کنند که با اهداف و استراتژی‌های دیجیتال سازمان هم‌راستا باشند (Karawya, 2024; Sohrabi et al., 2023).

مقاومت در برابر تغییر یکی از موانع عمده‌ای است که سازمان‌ها در مسیر تحول دیجیتال با آن روبه‌رو هستند. این مقاومت می‌تواند ناشی از ترس کارکنان از فناوری‌های جدید، نگرانی‌های مربوط به امنیت داده‌ها و عدم آمادگی برای تغییرات فرهنگی باشد. بنابراین، سازمان‌ها باید استراتژی‌هایی را برای کاهش این مقاومت‌ها طراحی کنند. در این راستا، از جمله استراتژی‌هایی که می‌توان به‌کار برد، می‌توان به مشاوره‌های فردی و گروهی، آموزش‌های پیشرفته و استفاده از مدل‌های رهبری تحول‌آفرین اشاره کرد (Robu & Lazar, 2021).

فرصت‌هایی که تحول دیجیتال برای مدیریت منابع انسانی فراهم می‌آورد، قابل توجه است. افزایش بهره‌وری و کارایی، بهبود تجربه کارکنان و نوآوری در فرآیندهای منابع انسانی از جمله مزایای دیجیتال‌شدن منابع انسانی است (Malik, 2024). به‌عنوان مثال، استفاده از ابزارهای دیجیتال می‌تواند فرآیندهای منابع انسانی را سریع‌تر و کارآمدتر کند و به سازمان‌ها کمک کند تا به‌سرعت به نیازهای بازار و تغییرات سازمانی پاسخ دهند. علاوه بر این، نوآوری در فرآیندهای منابع انسانی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا تصمیم‌گیری‌های بهتری داشته باشند و از تجزیه و تحلیل داده‌ها برای بهبود عملکرد منابع انسانی استفاده کنند. در نهایت، باید گفت که مدیریت منابع انسانی در فرآیندهای تحول دیجیتال نقشی بی‌بدیل دارد. این فرآیند نیازمند استراتژی‌های دقیقی است که هم به توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان توجه داشته باشد و هم بتواند موانع موجود را شناسایی کرده و آن‌ها را برطرف کند. لذا، این پژوهش با هدف بررسی راهبردهای مدیریت منابع انسانی برای حمایت از برنامه‌های تحول دیجیتال انجام شد.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نوع کیفی است و به منظور دستیابی به دیدگاه‌های عمیق و شناخت بهتر چالش‌ها و فرصت‌ها در زمینه حمایت مدیریت منابع انسانی از برنامه‌های تحول دیجیتال انجام شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. مصاحبه‌ها به‌طور مستقیم با ۲۲ شرکت‌کننده انجام گرفت که همگی از تهران بودند. این افراد شامل مدیران منابع انسانی، مدیران ارشد فناوری اطلاعات، و متخصصان تحول دیجیتال در سازمان‌های مختلف بودند. داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از نرم‌افزار NVivo تحلیل شدند. تحلیل داده‌ها با رسیدن به اشباع نظری متوقف گردید، بدین معنا که پس از آن که دیگر داده‌های جدید اطلاعات قابل توجهی برای کدگذاری و دسته‌بندی بیشتر ارائه ندادند، داده‌برداری از مصاحبه‌ها به پایان رسید.

یافته‌ها

در این تحقیق، سه دسته‌بندی اصلی در زمینه راهبردهای مدیریت منابع انسانی برای حمایت از برنامه‌های تحول دیجیتال شناسایی شدند که هر کدام شامل چندین زیرمجموعه و مفاهیم مرتبط با آن‌ها بودند. در اینجا، به تشریح این دسته‌بندی‌ها و زیرمجموعه‌ها پرداخته می‌شود. یکی از مهم‌ترین زیرمجموعه‌ها در حمایت از تحول دیجیتال، رهبری تحول‌آفرین است که در مصاحبه‌ها به‌طور مکرر به آن اشاره شده است. در این زمینه، مفاهیمی چون استراتژی‌های تغییر، توانمندسازی کارکنان و انگیزش تیم‌ها مطرح شده‌اند. به‌عنوان مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد: "رهبری تحول‌آفرین کمک می‌کند که کارکنان از تغییرات استقبال کنند و برای بهبود مستمر تلاش کنند. این نوع رهبری باعث می‌شود که افراد احساس کنند در فرآیند تغییر نقش دارند و انگیزه بیشتری پیدا کنند." آموزش و توسعه کارکنان از دیگر زیرمجموعه‌های کلیدی در این تحقیق بود که به مهارت‌های دیجیتال و آموزش مداوم اشاره دارد. مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند که دوره‌های آموزشی آنلاین و ارزیابی نیازهای آموزشی برای ارتقای مهارت‌های کارکنان ضروری است. یکی از شرکت‌کنندگان گفت: "دوره‌های آموزشی آنلاین باعث می‌شود که کارکنان همواره با جدیدترین تکنولوژی‌ها آشنا شوند و بتوانند با تغییرات هماهنگ شوند." فرهنگ سازمانی نیز یکی از زیرمجموعه‌های مهم در پشتیبانی از تحول دیجیتال است. این بخش به فرهنگ نوآوری، پذیرش تغییر و ترویج کار تیمی اشاره دارد. یکی از مدیران منابع انسانی اظهار داشت: "فرهنگ سازمانی نقش مهمی در پذیرش تغییرات دیجیتال دارد. وقتی کارکنان از فرهنگ نوآوری و پذیرش تغییرات حمایت کنند، روند تحول دیجیتال سریع‌تر و مؤثرتر پیش می‌رود." مقاومت در برابر تغییر از چالش‌های بزرگ در پیاده‌سازی تحول دیجیتال در سازمان‌ها است که در مصاحبه‌ها به‌طور گسترده‌ای مطرح شد. این مقاومت به‌ویژه در برابر فناوری‌های جدید و نگرانی‌ها نسبت به امنیت داده‌ها مشاهده می‌شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد: "بسیاری از کارکنان از فناوری‌های جدید می‌ترسند و این ترس می‌تواند موانع بزرگی در راه تحول دیجیتال ایجاد کند. امنیت داده‌ها یکی از نگرانی‌های اصلی آنهاست." یکی دیگر از چالش‌ها، عدم تطابق استراتژی‌ها و منابع انسانی است. کمبود منابع و ناهماهنگی بین واحدهای مختلف از مشکلاتی است که در مصاحبه‌ها مطرح شد. به‌عنوان نمونه، یکی از شرکت‌کنندگان گفت: "ما با کمبود منابع انسانی مواجه هستیم و این موضوع باعث می‌شود که نتوانیم استراتژی‌های تحول دیجیتال را به‌درستی اجرا کنیم." در بخش فرصت‌ها و مزایای تحول دیجیتال، افزایش بهره‌وری و کارایی یکی از مفاهیم بارز بود. کاهش زمان فرآیندها و افزایش سرعت پاسخگویی از مزایای چشمگیر این تحول در سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. یکی از مدیران فناوری اطلاعات اظهار داشت: "استفاده از تکنولوژی‌های دیجیتال باعث شده است که فرآیندها سریع‌تر انجام شوند و منابع به‌طور بهینه‌تری استفاده شوند."

بهبود تجربه کارکنان نیز یکی از مزایای تحول دیجیتال است که در مصاحبه‌ها به آن اشاره شده است. جذب و نگهداشت کارکنان و استفاده از فناوری برای بهبود ارتباطات داخلی از جمله مواردی است که بر آن تأکید شده است. یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت: "استفاده از فناوری‌های دیجیتال کمک می‌کند که کارکنان به راحتی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و تجربه شغلی بهتری داشته باشند."

در نهایت، نوآوری در فرآیندهای منابع انسانی یکی از فرصت‌های مهم در تحول دیجیتال است. استفاده از ابزارهای دیجیتال، تجزیه و تحلیل داده‌ها و بهبود تصمیم‌گیری‌ها از مفاهیمی است که در این زمینه مطرح شدند. یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: "با استفاده از ابزارهای دیجیتال می‌توانیم فرآیندهای منابع انسانی را بهبود بخشیم و تصمیم‌گیری‌ها را دقیق‌تر و به موقع‌تر انجام دهیم."

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این تحقیق نشان داد که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در پیاده‌سازی تحول دیجیتال می‌توانند به‌طور چشمگیری بر موفقیت این فرآیند تأثیر بگذارند. یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های مؤثر در این زمینه، رهبری تحول‌آفرین بود. طبق یافته‌های این تحقیق، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند کارکنان را برای پذیرش تغییرات دیجیتال آماده کرده و در فرآیندهای تحول دیجیتال انگیزه ایجاد کند. مطالعات قبلی نیز این یافته را تأیید می‌کنند. به‌عنوان مثال، برخی پژوهشگران در مطالعه خود نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند باعث افزایش انگیزش کارکنان و پذیرش تغییرات در سازمان‌ها شود (Bauwens et al., 2024; Sahid, 2023; Tian et al., 2023). از این‌رو، رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در حمایت از تحول دیجیتال شناخته شده است.

در کنار رهبری تحول‌آفرین، آموزش و توسعه کارکنان نیز به‌عنوان یکی از استراتژی‌های کلیدی در این تحقیق شناخته شد. این تحقیق نشان داد که برای موفقیت در فرآیندهای دیجیتال، سازمان‌ها باید دوره‌های آموزشی مداوم و به‌روز برای کارکنان خود فراهم کنند. مطالعات قبلی نیز این موضوع را تأکید کرده‌اند. مطالعاتی اشاره کردند که برای همگام شدن با تغییرات دیجیتال، کارکنان باید مهارت‌های جدیدی را یاد بگیرند. این آموزش‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی‌های خود را در استفاده از فناوری‌های جدید ارتقا دهند و در نتیجه، پذیرش این تغییرات آسان‌تر می‌شود (X. Liu, 2024; Malik, 2024; Omol, 2024).

فرهنگ سازمانی یکی دیگر از عواملی بود که در این تحقیق تأثیر زیادی در حمایت از تحول دیجیتال داشت. نتایج این تحقیق نشان داد که فرهنگ نوآوری و پذیرش تغییر در سازمان‌ها می‌تواند زمینه‌ساز پذیرش تغییرات دیجیتال باشد. برخی مطالعات نیز بر اهمیت فرهنگ سازمانی تأکید کرده و بیان می‌کنند که سازمان‌ها برای موفقیت در فرآیندهای تحول دیجیتال نیازمند فرهنگی هستند که از تغییرات پشتیبانی کند و کارکنان را به پذیرش نوآوری‌ها ترغیب کند (Karawya, 2024; Leso et al., 2023; Mousavi, 2023; Shami Zanjani, 2023; Sohrabi et al., 2023).

مقاومت در برابر تغییر یکی از موانع عمده‌ای بود که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که مقاومت کارکنان در برابر تغییرات دیجیتال به‌ویژه در زمینه فناوری‌های جدید و نگرانی‌های امنیتی یکی از چالش‌های اصلی در این فرآیند است. این نتیجه با یافته‌های پیشین همراستا است که در آن اشاره شده است که مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌ها می‌تواند موجب کندی یا حتی شکست فرآیندهای تحول دیجیتال شود. برای غلبه بر این مقاومت، نیاز به استراتژی‌های مدیریتی خاصی است که به کارکنان کمک کند تا با این تغییرات همگام شوند (Malik, 2024; Robu & Lazar, 2021; Wahyono, 2024).

در زمینه فرصت‌ها و مزایای تحول دیجیتال، نتایج تحقیق نشان داد که این تحول می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری و کارایی در سازمان‌ها شود. همچنین، بهبود تجربه کارکنان و نوآوری در فرآیندهای منابع انسانی از دیگر مزایای دیجیتال‌شدن سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. این نتایج با یافته‌های پیشین همخوانی دارد که در آن اشاره شده است که دیجیتال‌شدن می‌تواند موجب افزایش کارایی سازمانی، بهبود ارتباطات داخلی و تسهیل در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی شود (Li, 2024; S. Liu, 2024; Zhang & Dong, 2023; Zhang & Zhang, 2023).

با وجود اهمیت نتایج به‌دست‌آمده از این تحقیق، باید به چند محدودیت اشاره کرد که می‌تواند بر اعتبار یافته‌ها تأثیرگذار باشد. اولاً، این تحقیق تنها بر روی ۲۲ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی در تهران متمرکز شده است. این تعداد ممکن است نمایانگر تمامی بخش‌های مختلف کشور یا سازمان‌ها نباشد و ممکن است نتایج به‌دست‌آمده تنها به شرایط خاص این گروه خاص محدود شود. ثانیاً، تحقیق حاضر از روش کیفی استفاده کرده است که اگرچه مزایای خاص خود را دارد، اما این روش به دلیل محدودیت در تعداد نمونه‌ها و عدم قابلیت تعمیم به جمعیت‌های بزرگ‌تر، ممکن است نتایج قابل‌عمومی‌سازی کمتری را ارائه دهد. به‌علاوه، به‌دلیل استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، ممکن است تحریفات و سوگیری‌هایی در داده‌ها وجود داشته باشد که بر نتایج تأثیر بگذارد.

برای تحقیقات آینده، پیشنهاد می‌شود که تحقیقاتی با نمونه‌های بزرگ‌تر و متنوع‌تر انجام شود تا امکان تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها و کشورها فراهم شود. همچنین، ترکیب روش‌های کمی و کیفی می‌تواند به‌عنوان یک رویکرد جامع‌تر برای تحلیل تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر تحول دیجیتال مورد استفاده قرار گیرد. در تحقیقات آینده، می‌توان به‌ویژه به تأثیر متغیرهای فردی و فرهنگی بر پذیرش تغییرات دیجیتال پرداخته و بررسی کرد که چگونه ویژگی‌های شخصی کارکنان می‌تواند بر موفقیت این فرآیند تأثیر بگذارد. علاوه بر این، مطالعات آینده می‌توانند به بررسی چالش‌های خاص در صنایع مختلف مانند صنعت بانکداری، آموزش یا سلامت پرداخته و ویژگی‌های هر صنعت را در پذیرش تحول دیجیتال تحلیل کنند.

برای سازمان‌ها و مدیران منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود که استراتژی‌های دیجیتال خود را با دقت بیشتری تدوین کنند و بر روی ایجاد فرهنگ پذیرش تغییرات و نوآوری تمرکز کنند. آموزش مداوم کارکنان و ارتقای مهارت‌های دیجیتال باید به‌عنوان یک اولویت در سازمان‌ها قرار گیرد. همچنین، ایجاد فضای کاری مناسب برای پذیرش تغییرات و استفاده از رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به‌طور مؤثری بر موفقیت در فرآیندهای تحول دیجیتال تأثیر بگذارد. به‌علاوه، مدیریت مقاومتی که ممکن است از سوی کارکنان در برابر تغییرات وجود داشته باشد، باید به‌طور فعال و با استفاده از استراتژی‌های مختلف مانند آموزش، مشاوره و ارتباطات شفاف مدیریت شود. این اقدامات می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا فرآیندهای تحول دیجیتال خود را به‌طور موفقیت‌آمیز اجرا کرده و از مزایای آن بهره‌برداری کنند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

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



References

- Bauwens, R., Audenaert, M., & Decramer, A. (2024). Performance Management Systems, Innovative Work Behavior and the Role of Transformational Leadership: An Experimental Approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 178-195. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2022-0066>
- Chen, C.-L., Lin, Y.-C., Chen, W.-H., Chao, C.-F., & Pandia, H. (2021). Role of Government to Enhance Digital Transformation in Small Service Business. *Sustainability*, 13(3).
- Karawya, H. (2024). Impact of Digital Transformation on Organizational Culture Within Saudi Enterprises: The Mediating Roles of Leadership Styles. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4976726/v1>
- Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: A mixed-methods approach. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00714-2>
- Li, X. (2024). Corporate Digital Transformation, Internal Control and Total Factor Productivity. *PLoS One*, 19(3), e0298633. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0298633>
- Linh, N. T. (2023). Intention to Use Digital Transformation of Human Resource Employees in Hanoi. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 20(2), 777-785. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.2.2321>
- Liu, S. (2024). Study on the Impact of Digital Transformation on Green Total Factor Productivity. *Frontiers in Business Economics and Management*, 15(2), 331-334. <https://doi.org/10.54097/rqfvs751>
- Liu, X. (2024). Why Do Employees (Not) Support Enterprise Digital Transformation? A Transactional Theory of Stress Perspective. *Group & Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/10596011241301811>
- Malik, M. (2024). Digital Leadership, Business Model Innovation and Organizational Change: Role of Leader in Steering Digital Transformation. *Benchmarking an International Journal*. <https://doi.org/10.1108/bij-04-2023-0283>
- Mehrkam, M., & Nasimi, Z. (2024). The Impact of Managerial Leadership Styles on Digital Transformation in the National Tax Administration. *Smart Business Management Studies*, 13(50), 263-297.
- Mousavi, S. A. M., & Shami Zanjani, M. (2023). Agile Digital Transformation Life Cycle: A Systematic Literature Review. *Scientific Journal of Organizational Culture Management*, 22(4), 1-15.
- Nabiyi, F., Shami Zanjani, M., & Garoosi Mokhtar Zadeh, N. (2024). Explaining and Developing the Content Dimensions of Digital Transformation Strategy. *Strategic Management Studies Quarterly*, 15(60), 23-47.
- Omol, E. J. (2024). Organizational digital transformation: from evolution to future trends. *Digital Transformation and Society*, 3(3), 240-256. <https://doi.org/10.1108/DTS-08-2023-0061>
- Rastgar, A. A., Ebrahimi, S. A., Shafiei Nikabadi, M., & Kolahi, B. (2022). Smart human resources architecture: A structural approach to the digital transformation of knowledge-based companies. *Journal of Public Administration*, 14(2), 215-234. https://journals.ut.ac.ir/article_88922.html
- Robu, D., & Lazar, J. (2021). Digital Transformation Designed to Succeed: Fit the Change Into the Business Strategy and People. *Electronic journal of knowledge management*, 19(2), pp133-149. <https://doi.org/10.34190/ejkm.19.2.2411>
- Sahid, A. (2023). Transformational Leadership in Organizational Change. *International Journal of Economics and Management Research*, 2(2), 172-177. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v2i2.110>
- Schmid, Y., & Pscherer, F. (2022). Digital transformation affecting human resource activities: A mixed-methods approach. In *Human Interaction, Emerging Technologies and Future Systems V*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85540-6_68
- Sohrabi, M., Heidarzadeh Henzaei, K., & Asadi, A. (2023). Exploring the Role of Digital Transformation Leadership in Strategic Alliances within the Islamic Organizational Culture of Iranian Companies. *Islamic Marketing Research Quarterly*, 2(1).
- Tian, H., Siddik, A. B., Pertheban, T. R., & Rahman, M. N. (2023). Does fintech innovation and green transformational leadership improve green innovation and corporate environmental performance? A hybrid SEM-ANN approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100396. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100396>
- Wahyono, T. (2024). Digital Transformation in MSMEs in Indonesia: The Importance of Commitment to Change. *International Journal of Social Service and Research*, 4(01), 378-384. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i01.703>
- 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. In U. Hacioglu (Ed.), *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems: Transformational Design and Future of Global Business* (pp. 265-279). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_12
- Zhang, H., & Dong, S. (2023). Digital transformation and firms' total factor productivity: The role of internal control quality. *Finance Research Letters*, 57, 104231. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104231>
- Zhang, H., & Zhang, Q. (2023). How Does Digital Transformation Facilitate Enterprise Total Factor Productivity? The Multiple Mediators of Supplier Concentration and Customer Concentration. *Sustainability*, 15(3), 1896. <https://doi.org/10.3390/su15031896>