



## A Smart Governance Framework Based on Digital Human Resources for the Reconfiguration of Public Services in the Era of Simultaneous Crise

**Fatemeh Sadat Mir**  \*

Instructor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

**Seyed Mehdi Alvani** 

Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

### Abstract

In recent decades, governments and societies have faced simultaneous and complex crises, including the COVID-19 pandemic, energy shortages, climate change, and cyber threats—challenges that demand novel, rapid, and intelligent managerial responses within public governance. In this context, smart governance based on digital human resources has emerged as a transformative approach. This study aims to develop a novel framework for smart governance grounded in digital human resources to facilitate the reconfiguration of public services amid simultaneous crises. A conceptual-theorizing approach, combined with a systematic literature review, was employed to identify gaps in existing research and to propose a coherent, comprehensive framework. Findings indicate that achieving smart

---

\* Corresponding Author: [f.mir@atu.ac.ir](mailto:f.mir@atu.ac.ir)

**How to Cite:** mir, F. S. and alvani, S. M. (2025). A Smart Governance Framework Based on Digital Human Resources for the Reconfiguration of Public Services in the Era of Simultaneous Crise. *Studies in Public Service Administration*, 3(8), 1- 38. doi: [10.22054/spsa.2026.90907.1117](https://doi.org/10.22054/spsa.2026.90907.1117)

governance in the public sector requires advanced technological infrastructure and a reconceptualization of the role of human resources at the governance level. Accordingly, the proposed framework integrates six key domains: digital human resources, smart governance, innovative public services, digital leadership, organizational resilience, and simultaneous crisis management. By emphasizing multilayered interactions among these domains, the framework provides a novel approach for addressing grand challenges in the public sector. Within this framework, digital human resources act as the backbone and primary driver of other components. Finally, the study suggests that policymakers and public managers can enhance resilience in managing simultaneous crises and improve public service quality by prioritizing digital human resources and strategically leveraging technological infrastructures.

**Keywords:** Smart governance, Digital human resources, Digital leadership, Simultaneous crises, Organizational resilience, Public services.

## **1. Introduction**

The increasing complexity of public service demands, combined with the simultaneous occurrence of crises, underscores the urgent need for innovative governance approaches. Traditional governance models often lack the adaptability and responsiveness required to address such compounded challenges effectively. This study proposes a conceptual model for smart Governance that leverages digital human resources to enhance organizational Resilience, leadership effectiveness, and service innovation. The model aims to facilitate the reimagination and adaptive transformation of public services in complex crisis environments.

### ***Research Question***

How can a novel model of smart Governance, grounded in digital human resources, be designed to facilitate the reimagination of public services in the face of simultaneous crises?

## **2. Literature Review**

Contemporary scholarship highlights several critical dimensions for effective Governance in complex environments, including digital competencies, organizational Resilience, adaptive leadership, and evidence-based decision-making. Integrating these dimensions into a cohesive framework enhances public service organizations' capacity to respond efficiently and innovatively under uncertainty.

### **2.1. Smart Governance and Digital Transformation**

Smart Governance requires alignment between digital technologies and human capabilities, enabling proactive, evidence-informed decision-making and efficient public service management.

#### **2.1.1. Human-Centric Digital Capabilities**

Digital literacy, cognitive flexibility, and analytical skills among public sector personnel are essential for fostering innovation and facilitating adaptive responses during crises.

##### **2.1.1.1. Organizational Resilience and Crisis Management**

Resilient organizations possess the capacity to anticipate, absorb, and adapt to disruptions. When coupled with human-centric digital capabilities, Resilience ensures the continuity and quality of public service delivery in complex, multi-crisis contexts.

### **2.2. Leadership and Service Innovation**

Effective digital leadership, characterized by strategic use of technology and timely decision-making, enables the design and delivery of innovative public services. This leadership ensures interdepartmental coordination, rapid response, and continuous service improvement.

### **2.3. Integrated Governance Models**

Frameworks that combine smart Governance, digital human resources, and organizational Resilience outperform traditional fragmented approaches in managing complex crisis scenarios.

### **3. Methodology**

This study is a developmental-applied, qualitative research study grounded in conceptual theorizing, conducted following Jabareen's (2009) framework. This approach, by analyzing concepts and their relationships, enables the reconstruction of knowledge and the creation of new theoretical frameworks, going beyond a simple systematic literature review. The main aim of this research was to develop a novel conceptual model by systematically reviewing credible scientific sources and identifying, classifying, and coding key concepts.

The study population included scientific articles published between 2018 and 2024 in the domains of smart Governance, digital human resources, digital leadership, organizational Resilience, and simultaneous crises. Purposeful sampling was employed, and 232 articles were selected until theoretical saturation was reached. The PRISMA method was used to collect and analyze the articles to ensure transparency, accuracy, and reliability of the research process.

### **4. Results**

Thus, the main elements of the model can be generally presented as follows:

- a) Primary Enabling Driver: Technology and data infrastructure
  - b) Core Generators of the Model: Smart Governance, digital human resources, organizational Resilience, innovative public services, simultaneous crisis management, and digital leadership
  - c) Model Output: Smart Governance based on digital human capital for the reinvention of public services in the era of simultaneous crises.
- The proposed framework identifies six interrelated core constructs that collectively support adaptive public service delivery:

## 5 | Mir & Alvani | A Smart Governance Framework ...

1. Technology and data infrastructure operate as enabling mechanisms, enhancing interaction among these constructs and fostering adaptive, innovative, and resilient public service delivery.
2. Smart Governance – A framework enabling data-driven decision-making and strategic coordination.
3. Digital Human Resources – Workforce equipped with digital skills, analytical capacity, and cognitive flexibility.
4. Organizational Resilience – Capacity to maintain operations and adapt effectively under multiple concurrent crises.
5. Digital Leadership – Strategic guidance leveraging technology and real-time data for informed decision-making.
6. Innovative Public Services – User-centered, adaptive services resulting from the integration of Governance, human resources, and leadership.
7. Crisis Management – Coordinated processes ensuring the functionality and quality of services during simultaneous disruptions.

### **5. Discussion**

The model underscores the synergistic interplay of digital human resources, leadership, and organizational Resilience in achieving effective smart Governance. Integrating these elements allows organizations to anticipate crises, leverage data for evidence-informed decisions, and co-create public services that are both innovative and responsive. Moreover, the framework highlights the pivotal role of technology infrastructure in facilitating communication, coordination, and continuous organizational learning.

### **6. Conclusion**

This study aims to propose a comprehensive conceptual framework for "smart human resource governance in the reinvention of public services under simultaneous crises." Based on conceptual theorizing and systematic literature analysis, an integrated framework is presented in which the combination of technology and data infrastructure, centered on digital human resources, along with key

pillars—including smart governance, digital leadership, innovative public services, organizational Resilience, and crisis management—creates a dynamic network that enables governments to manage simultaneous crises effectively.

The framework comprises a primary enabler (technology and data infrastructure) and six main pillars. Digital human resources serve as the core, maintaining bidirectional relationships with all other pillars, while the remaining pillars interact dynamically and circularly, both directly and indirectly. Each pillar includes specific components:

- Smart Governance: data-driven decision-making, citizen-centricity, transparency, data stewardship, emerging technologies
- Digital Human Resources: artificial intelligence, electronic HR systems, performance analytics, digital training and development, digital literacy
- Organizational Resilience: flexibility, organizational learning, resilience culture
- Innovative Public Services: integrated urban services, digital services, citizen experience, participatory urban planning
- Simultaneous Crisis Management: complexity, uncertainty, crisis management strategies
- Digital Leadership: data-driven leadership, digital change management, digital strategy

A framework that integrates feedback loops across key pillars to elucidate the learning mechanisms emerging from crises and the dynamic interdependencies among technology, human capital, and service innovation. In contrast to prior research, this study advances a comprehensive model explicitly oriented toward digital human resources and the reinvention of public service delivery under conditions of concurrent crises.



## الگوی حکمرانی هوشمند مبتنی بر منابع انسانی دیجیتال برای بازآفرینی خدمات عمومی در عصر بحران‌های هم‌زمان

مریی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه  
طباطبائی، تهران، ایران

فاطمه سادات میر\* 

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه  
طباطبائی، تهران، ایران

سیدمهدی الوانی 

### چکیده

در دهه‌های اخیر، دولت‌ها و جوامع با بحران‌های هم‌زمان و پیچیده‌ای نظیر همه‌گیری کووید-۱۹، بحران انرژی، تغییرات اقلیمی و تهدیدات سایبری مواجه شده‌اند؛ بحران‌هایی که مستلزم پاسخ‌های مدیریتی نوین، سریع و هوشمند در عرصه حکمرانی عمومی هستند. در چنین شرایطی، حکمرانی هوشمند مبتنی بر منابع انسانی دیجیتال به‌عنوان رویکردی تحول‌آفرین مطرح می‌شود. این پژوهش باهدف طراحی الگویی نوین برای حکمرانی هوشمند مبتنی بر منابع انسانی دیجیتال انجام شده است که بتواند بازآفرینی خدمات عمومی را در شرایط بحران‌های هم‌زمان تسهیل کند. بدین منظور، از روش تئوری‌پردازی مفهومی و تحلیل نظام‌مند منابع علمی استفاده شد تا ضمن شناسایی خلأهای موجود در ادبیات پژوهش، چارچوبی جامع و منسجم ارائه گردد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تحقق حکمرانی هوشمند در بخش عمومی، مستلزم توسعه زیرساخت‌های فناورانه نوین و بازتعریف نقش منابع انسانی در سطح حکمرانی است. براین اساس، الگوی مفهومی پژوهش با تلفیق شش حوزه کلیدی شامل منابع انسانی دیجیتال، حکمرانی هوشمند، خدمات عمومی نوآورانه، رهبری دیجیتال، تاب‌آوری سازمانی و مدیریت بحران‌های هم‌زمان طراحی شده است. این الگو با تأکید بر تعامل چندلایه میان این ارکان، چارچوبی نوین برای پاسخ‌گویی به ابرچالش‌های بخش عمومی ارائه می‌دهد. در الگوی پیشنهادی، منابع انسانی دیجیتال به‌عنوان ستون فقرات و پیشران اصلی سایر مؤلفه‌ها ایفای نقش می‌کند. در نهایت، یافته‌های پژوهش به سیاست‌گذاران و مدیران دولتی پیشنهاد می‌کند با تمرکز بر منابع انسانی دیجیتال و بهره‌گیری هدفمند از زیرساخت‌های فناورانه، تاب‌آوری خود را در مدیریت بحران‌های هم‌زمان تقویت کرده و کیفیت خدمات عمومی را ارتقا دهند.

**کلیدواژه‌ها:** حکمرانی هوشمند، منابع انسانی دیجیتال، رهبری دیجیتال، بحران‌های هم‌زمان، تاب‌آوری سازمانی، خدمات عمومی.

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، دولت‌ها و جوامع با تغییرات سریع و بحران‌های پیچیده و چندلایه‌ای مواجه شده‌اند که به صورت هم‌زمان رخ می‌دهند و پیامدهای آن‌ها به شکلی زنجیره‌ای بر یکدیگر اثر می‌گذارد. پدیده‌هایی مانند همه‌گیری کووید-۱۹، بحران انرژی، بی‌ثباتی اقتصادی، تهدیدهای سایبری، مهاجرت‌های گسترده، تغییرات اقلیمی و اختلالات در زیرساخت‌های حیاتی، نمونه‌های بارزی از وضعیت جدیدی هستند که در ادبیات علمی به آن «بحران‌های هم‌زمان» گفته می‌شود؛ وضعیتی که در آن چند بحران مستقل به طور موازی و تصاعدی رخ می‌دهند و فرایندهای مدیریتی و تصمیم‌گیری را با چالش‌های جدی مواجه می‌کنند. به علاوه، این بحران‌ها ماهیتی پیچیده و غیرخطی دارند و امکان استفاده از الگوهای مدیریتی کلاسیک را به شدت کاهش می‌دهند.

در چنین شرایطی، حکمرانی هوشمند مبتنی بر منابع انسانی دیجیتال به عنوان رویکردی تحول‌آفرین مطرح می‌شود؛ رویکردی که بر بهره‌گیری یکپارچه از فناوری‌های دیجیتال، تصمیم‌سازی مبتنی بر داده، شفافیت، مشارکت شهروندان و پاسخ‌گویی پویا استوار است. منابع انسانی دیجیتال نقش مرکزی در تحقق این نوع حکمرانی ایفا می‌کند و به عنوان زیربنای حیاتی تاب‌آوری و کارآمدی دولت در عصر بحران‌های هم‌زمان مطرح می‌شود. هم‌زمان، نیاز به بازآفرینی خدمات عمومی افزایش یافته است؛ مفهومی که شامل بازطراحی بنیادی سازوکارهای ارائه خدمات دولتی باهدف چابکی، نوآوری، شفافیت، عدالت دیجیتال و بهبود تجربه شهروندان است. این تحول مستلزم گذار از خدمات سنتی کاغذ محور به خدمات هوشمند و منعطف است که بتوانند در شرایط بحران پاسخگو باشند و توان ادامه فعالیت در موقعیت‌های پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی را داشته باشند. این زمینه مفهومی، نقطه آغاز پژوهش حاضر است: چگونه می‌توان الگوی نوین برای حکمرانی هوشمند مبتنی بر ظرفیت‌سازی منابع انسانی دیجیتال طراحی کرد که بازآفرینی خدمات عمومی را در مواجهه با بحران‌های هم‌زمان تسهیل کند؟

مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات متعددی درباره حکمرانی دیجیتال، منابع انسانی دیجیتال و تحول خدمات عمومی انجام شده است، اما پژوهشی که

این سه حوزه را به صورت تلفیقی و ساختاریافته بررسی کرده و یک الگوی مفهومی جامع برای پاسخ به بحران‌های هم‌زمان ارائه دهد، تاکنون مشاهده نشده است. در پاسخ به خلأ موجود، این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد تئوری پرداز می‌مفهوم و مرور نظام‌مند منابع علمی، تلاش می‌کند ابعاد، مؤلفه‌ها و پیوندهای میان عناصر کلیدی حکمرانی هوشمند مبتنی بر منابع انسانی دیجیتال و بازآفرینی خدمات عمومی را کشف و تبیین کند. نتیجه، طراحی یک الگوی مفهومی جدید و منحصر به فرد است که می‌تواند به سیاست‌گذاران، مدیران دولتی و برنامه‌ریزان تحول دیجیتال کمک کند تا مسیرهای مؤثر برای ارتقای تاب‌آوری نهادی و کیفیت خدمات عمومی در شرایط بحران‌های هم‌زمان ترسیم کنند.

### مبانی نظری

۱. حکمرانی هوشمند<sup>۱</sup> به معنای استفاده از فناوری‌های دیجیتال، تحلیل داده و شبکه‌سازی برای بهبود تصمیم‌گیری، مشارکت شهروندی، شفافیت و کارایی در بخش عمومی است. (Koman et al., 2024). حکمرانی هوشمند با بهره‌گیری از داده‌های کلان و سیستم‌های اطلاعاتی، به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات کارآمدتری اتخاذ کنند و نیازهای جامعه را در نظر بگیرند. (United Nations, 2021). این مفهوم شامل استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی<sup>۲</sup> برای ارتقای کارایی دولت‌ها، شفافیت، مشارکت عمومی و نظارت بر فرایندهای دولتی است (Kettunen & Kallio, 2020; Yildirim & Lusk, 2022). همچنین، حکمرانی هوشمند با ترکیب فناوری‌های دیجیتال، فرایندهای سیاست‌گذاری هوشمند به دولت‌ها این امکان را می‌دهد که سریع‌تر به تغییرات اجتماعی و اقتصادی واکنش نشان دهند و سبب بهبود خدمات عمومی و پاسخگویی به نیازهای شهروندان می‌شود. (Scholl & Scholl, 2023).

۲. منابع انسانی دیجیتال<sup>۳</sup> به فرایندهای مربوط به سرمایه انسانی اطلاق می‌شود که با استفاده از فناوری‌های نوین (مثل سامانه‌های الکترونیکی، داده کاوی، هوش مصنوعی) به صورت

---

1 Smart Governance

2 ICT

3 Digital HR / E-HRM

دیجیتال انجام می‌شوند. این فرایندها همچنین شامل تحلیل‌های آینده‌نگر برای افزایش عملکرد و بهره‌وری کارکنان می‌شود (Kaufman et al., 2021). به عبارت دیگر منابع انسانی دیجیتال به استفاده از فناوری‌های نوین برای بهبود و تسهیل فرایندهای منابع انسانی، مانند استخدام، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، و مدیریت تغییرات سازمانی اطلاق می‌شود (Cascio & Montealegre, 2016; Parry & Strohmeier, 2020; Vanderbroeck et al., 2023). مبتنی بر پژوهش‌های صورت گرفته در عصر بحران‌های هم‌زمان، فناوری به تنهایی قادر به ایجاد حکمرانی هوشمند نیست، مگر اینکه نیروی انسانی در دستگاه‌های دولتی واجد سواد دیجیتال، مهارت تحلیل داده، انعطاف‌پذیری شناختی و توان تصمیم‌سازی سریع در شرایط عدم قطعیت باشد (Zhang & Chen, 2024). این تحول دیجیتال به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که فرایندهای منابع انسانی را سریع‌تر، دقیق‌تر و با هزینه‌های کمتر انجام دهند (Stone et al., 2022).

۳. تاب‌آوری سازمانی در بخش عمومی<sup>۱</sup> به معنای انعطاف‌پذیری، قابلیت بازگشت و حفظ عملکرد منابع انسانی در مواجهه با اختلالات و بحران‌هاست (Yu et al., 2022; Li et al., 2022; Shan et al., 2021). تاب‌آوری سازمانی در بخش عمومی به توانایی سازمان‌های دولتی در انطباق با تغییرات، مدیریت بحران‌ها و حفظ عملکرد در مواجهه با چالش‌ها اشاره دارد. این ویژگی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا پس از وقوع بحران‌ها به سرعت به وضعیت پایدار بازگشته و توانایی‌های خود را برای مقابله با تهدیدات تقویت کنند (Boin & Van Eeten, 2013). تاب‌آوری سازمانی، همچنین، به فرایند تقویت ظرفیت‌های داخلی و فرهنگی در سازمان‌ها برای مواجهه مؤثر با بحران‌ها و استفاده از آن‌ها برای بهبود و تحول سازمانی پرداخته می‌شود (Berkes et al., 2003; Maguire & Hagan, 2007). در نهایت، تاب‌آوری سازمانی در بخش عمومی، توانایی سازمان‌ها برای یادگیری و تطبیق با تغییرات محیطی است که به آن‌ها این امکان را می‌دهد که به طور مؤثر به ارائه خدمات ادامه دهند (Paton & Johnston, 2006). برخی مطالعات نشان

---

1. Organizational Resilience

می دهد که استراتژی های منابع انسانی استراتژیک می توانند به افزایش تاب آوری سازمانی کمک کنند (Yu et al., 2022; Li et al., 2022; Shan et al., 2021).

۴. بحران های هم زمان<sup>۱</sup> به حالتی اطلاق می شود که چند بحران بزرگ به صورت هم زمان یا باهم در یک سیستم اثر گذارند. دولت ها در این شرایط با فشار ناشی از پیچیدگی و عدم قطعیت بالا روبه رو هستند (Moloney et al., 2025; Boin & Hart, 2003). این بحران ها می توانند از حوزه های مختلفی مانند بحران های طبیعی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی باشند که نیازمند راهبردهای خاص برای مدیریت هم زمان آن ها هستند (Hodgkinson & Stewart, 1999). بحران های هم زمان نه تنها خود پیچیده اند، بلکه تعاملات میان خود را نیز پیچیده تر می کند (Hoffman, 2020). این وضعیت می تواند نیازمند راهکارهای نوآورانه و هماهنگ برای مقابله با بحران ها و جلوگیری از اثرات منفی آن ها باشد (Liu et al., 2021). در نهایت، چنین بحران هایی می توانند به چالش های بیشتری در مدیریت و پاسخگویی به بحران ها منجر شوند (Pomeroy & Van Dijk, 2019).

۵. رهبری دیجیتال<sup>۲</sup> شامل مهارت ها و نگرش هایی است که رهبران را قادر می سازد فناوری را در سیاست گذاری منابع انسانی به کار ببرند، تصمیمات داده محور بگیرند و تغییرات را در سازمان مدیریت کنند (Goldsmith & Yang, 2025). به بیان دیگر، رهبری دیجیتال به توانایی رهبران برای هدایت سازمان ها از طریق استفاده مؤثر از فناوری های دیجیتال اشاره دارد. این نوع رهبری شامل پیاده سازی استراتژی های دیجیتال و ایجاد فرهنگ نوآوری است تا سازمان ها بتوانند در دنیای دیجیتال به رشد و تحول دست یابند (Westerman et al., 2014). رهبران دیجیتال با بهره گیری از ابزارهای فناوری اطلاعات، فرآیندهای تصمیم گیری و همکاری درون سازمانی را بهبود بخشیده (Kane et al., 2015) و به تسهیل فرآیندهای کاری و بهبود کارایی کمک می کنند (El Sawy et al., 2016). همچنین، این نوع رهبری شامل توانایی هدایت تغییرات سازمانی و تسهیل نوآوری از طریق ابزارهای دیجیتال است (Avolio, 2018). این فرآیند مستلزم تطبیق

---

1. Polycrisis / Concurrent Crises

2 Digital Leadership

سریع با تحولات دیجیتال و ایجاد استراتژی‌های نوآورانه است که ارزش افزوده برای سازمان‌ها ایجاد کند (Liu, 2020).

### پیشینه پژوهش

هرچند تاکنون پژوهشی با عنوان مشابه این مقاله صورت نگرفته است، در جدول زیر، به برخی پژوهش‌های مرتبط با حوزه‌های ترکیبی مورد بحث مانند حکمرانی هوشمند، تاب‌آوری در بحران، منابع انسانی استراتژیک و مدیریت منابع انسانی الکترونیک اشاره می‌کنیم:

جدول ۱. پیشینه پژوهش

عنوان مقاله	نویسنده / سال	خلاصه پژوهش
Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change	Poljašević et al. 2025	این مقاله با مرور نظام‌مند نشان می‌دهد که اصلاحات مدیریت منابع انسانی در اداره عمومی، با مقاومت نهادی روبه‌رو است و تحول سیاستی محدود به تغییرات قانونی نیست بلکه نیاز به تغییرات فرهنگی دارد.
The Importance of e-Recruitment within a Smart Government Framework	Koman, 2024	به روش داده بنیان نشان می‌دهد چگونه استخدام الکترونیکی در چارچوب دولت هوشمند می‌تواند کارآمدی خدمات عمومی، شفافیت و عدالت در جذب نیروی انسانی عمومی را بهبود دهد.
E-Human resources management model in smart city management (In the light of e-government requirements)	Jovari, 2024	مدلی برای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در بستر دولت الکترونیکی و شهر هوشمند ارائه می‌دهد. مؤلفه‌هایی چون مشارکت الکترونیکی، مشاوره الکترونیکی، تصمیم‌گیری در استفاده از دولت الکترونیک، اشتراک‌گذاری اطلاعات الکترونیکی و سیاست‌های نظارتی شناسایی شده‌اند.

عنوان مقاله	نویسنده / سال	خلاصه پژوهش
Resilience governance: a concepts analysis and research synthesis	Ingram et al. 2025	تحلیل مفهومی حکمرانی تاب‌آور در مقیاس نهادی و شهری با تأکید بر بعد پایداری نهادی و حکمرانی انعطاف‌پذیر.
Human resource management system strength in times of crisis	Sanders, 2024	در این تحقیق، پژوهشگران عنوان می‌دارند که عوامل فرهنگی و شرایط بحران، بر نحوه اشتراک‌گذاری اطلاعات و قدرت سیستم منابع انسانی در سازمان‌ها تأثیر دارند.
Exploring Enabling Factors of E-Recruitment Adoption in the Public Sector and Its Contribution to Public Value Creation	Altino et al. 2025	مطالعه‌ای تجربی که عوامل تسهیل‌گر پذیرش سامانه‌های استخدام الکترونیک در بخش عمومی را بررسی می‌کند؛ یافته‌ها شامل نقش زیرساخت فناوری، سیاست‌های سازمانی و فرهنگ پذیرش است.
What makes work smart in the public sector? Insights from literature review	Palumbo et al. 2022	مروری حوزه‌ای که کار هوشمند در بخش عمومی را تحلیل می‌کند؛ نشان می‌دهد چگونه انعطاف کاری، فناوری دیجیتال و سیاست‌گذاری منابع انسانی نقش حیاتی در تعریف کار هوشمند دارند.
Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions	Hamouche, 2021	بررسی ادبیاتی که تأثیر همه‌گیری کووید-۱۹ بر عملکرد مدیریت منابع انسانی را تحلیل می‌کند. نکات مهم شامل تجربه کاری از راه دور، حمایت روانی از کارکنان و چالش‌های تعامل کارکنان است.
A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience	Yu et al. 2022	این پژوهش رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و تاب‌آوری سازمانی را بررسی می‌کند و نشان می‌دهد که فرایندهای استراتژیک منابع انسانی می‌تواند تاب‌آوری در مواجهه با بحران‌ها را تقویت کند.

ادامه جدول ۱.

عنوان مقاله	نویسنده / سال	خلاصه پژوهش
The Role of Human Resources Flexibility in Crisis Management	Hussein & Al-Rabeawi 2021	مطالعه میدانی در وزارت بهداشت عراق که نشان می‌دهد انعطاف‌پذیری منابع انسانی (انعطاف کاری، لجستیک منابع و سازگاری کارکنان) در مدیریت بحران (ویژه کرونا) نقش بسیار مهمی دارد.
The Role of HRM in Building Resilience: The Relationality Between Strategic Human Resource Management and Crisis Management	Daouk-Öyry et al. 2025	این مقاله نشان می‌دهد که ارتباط میان منابع انسانی استراتژیک و مدیریت بحران از طریق تاب‌آوری سازمانی واسطه‌گر است؛ یعنی استراتژی‌های منابع انسانی می‌توانند تاب‌آوری را بهبود دهند که در نهایت مدیریت بحران مؤثرتری فراهم کند.
Review of Human Resource Management in the Field of Public Management and Public Administration	Haerah, 2024	مرور نظام‌مند ادبیات مدیریت منابع انسانی استراتژیک در مدیریت عمومی و اداره عمومی؛ نمونه اصلی برای نشان‌دادن شکاف نظری و عملی در نقش مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی و پیشنهاد مسیرهای تحقیقاتی آتی.
Strategic ESG-Driven Human Resource Practices: Transforming Employee Management for Sustainable Organizational Growth	Wiyono et al. 2025	اگرچه تمرکز این مقاله بیشتر بر بخش خصوصی/آموزشی است، اما مؤلفه «حکمرانی» و ESG در مدیریت منابع انسانی نشان‌دهنده جهت‌گیری نوینی است که می‌تواند به مدل حکمرانی هوشمند منابع انسانی در بخش عمومی تعمیم یابد.
Roadmap Towards Responsible AI in Crisis Resilience Management	Lee et al. 2022	این مقاله چارچوبی برای استفاده مسئولانه از هوش مصنوعی در مدیریت تاب‌آوری بحران ارائه می‌دهد که برای مدل حکمرانی هوشمند منابع انسانی با تمرکز بر بحران بسیار مرتبط است.

عنوان مقاله	نویسنده / سال	خلاصه پژوهش
Strategies for Organizational Resilience and Recovery of Crisis Management in Human Resource	Lim, 2024	پیشنهاد استراتژی‌هایی برای مدیریت منابع انسانی در مواجهه با بحران: آموزش تاب‌آوری، ارتباطات، انعطاف‌پذیری منابع انسانی
Smart Practice of Integrating Administrative Management and Human Resources in Local Government	Li et al. 2024	مطالعه‌ای در دولت محلی چین که نشان می‌دهد ترکیب مدیریت اداری و منابع انسانی از طریق فناوری، سیاست و ساختار باعث افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها می‌شود؛ نمونه عینی حکمرانی هوشمند.
The Importance of Human Resources Development in Local Public Administration – Foundation for Good Governance	Croituru, & Bercu 2025	این مقاله با مرور کتابخانه‌ای و تحلیل قوانین، نشان می‌دهد توسعه منابع انسانی در سطح محلی با اصول حکمرانی خوب (مسئولیت‌پذیری، شفافیت، مشارکت) بسیار هم‌راستا است.
A Study of Artificial Intelligence Effects on Human Resource Management	Alkhalaf et al. 2025	مطالعه‌ای کیفی که اثرات فناوری هوش مصنوعی بر عملکرد منابع انسانی، فرایند استخدام، ارزیابی عملکرد و تعامل انسانی - ماشینی را تحلیل می‌کند. این کار ارتباط مستقیمی با حکمرانی هوشمند HR دارد.
Implementing Smart Working in Public Administration	Di Tecco et al. 2021	در این مطالعه نشان داده شده که اجرای کار هوشمند در بخش عمومی (به‌ویژه انعطاف مکانی / زمانی) می‌تواند به رفاه کارکنان و تعادل کار - زندگی کمک کند، ولی نیاز به پشتیبانی ساختاری و اجتماعی دارد.
Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Economy	Zhang, J. et al. 2024	این مقاله تجربی نشان می‌دهد که تحول دیجیتال در HRM با چالش‌هایی مانند مهارت، سرمایه فرهنگی و زیرساخت مواجه است، اما پتانسیل قابل توجهی برای کارایی و نوآوری دارد.

ادامه جدول ۱.

عنوان مقاله	نویسنده / سال	خلاصه پژوهش
Effects of e-recruitment on performance of government sector organizations	Sadaat, & Rasool 2024	مطالعه تجربی که نشان می‌دهد استخدام الکترونیک در بخش دولتی چگونه بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.
Public Sector Human Resource Management in the Digital Age	Kaya, 2025	مقاله‌ای تحلیلی درباره چگونگی تحول مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی با ورود فناوری‌های دیجیتال و چالش‌های آن.
The Relationship Between Strategic Human Resource Management Practices and the Employment of Vulnerable Workers: A Two-Wave Study Among Employers	Kersten et al. 2024	مقاله به بررسی شیوه‌های استراتژیک مدیریت منابع انسانی در استخدام کارگران آسیب‌پذیر می‌پردازد و نشان می‌دهد که استفاده از شیوه‌های مبتنی بر مشروعیت اجتماعی و عقلانیت اقتصادی باعث افزایش استخدام کارگران آسیب‌پذیر می‌شود.

بررسی پیشینه نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات متعددی به طور جداگانه به مدیریت منابع انسانی الکترونیک، استخدام الکترونیک، تاب‌آوری سازمانی، هوش مصنوعی و حکمرانی هوشمند پرداخته‌اند، هیچ پژوهشی تاکنون به صورت جامع و ترکیبی ابعاد حکمرانی هوشمند مبتنی بر منابع انسانی دیجیتال و نقش آن در بازآفرینی خدمات عمومی در شرایط بحران‌های هم‌زمان را بررسی نکرده است. پژوهش‌های موجود غالباً بر جنبه‌های محدود تمرکز دارند و تعامل این مؤلفه‌ها در بحران‌های هم‌زمان کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، بسیاری از مطالعات تجربی محدود به زمینه‌های جغرافیایی یا صنعتی خاص بوده و قابلیت تعمیم کمی دارند؛ بنابراین، توسعه یک الگوی مفهومی یکپارچه که این ابعاد را در کنار هم و در بستر بحران‌های هم‌زمان ترکیب کند، ضرورت دارد.

### روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، یک پژوهش توسعه‌ای - کاربردی بوده و از نظر ماهیت و روش، یک پژوهش کیفی مبتنی بر رویکرد تئوری‌پردازی مفهومی است که بر اساس

الگوی جابارین<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) انجام شده است. این روش برای توسعه چارچوب‌های مفهومی و تئوری‌های جدید از داده‌ها و اطلاعات موجود به‌ویژه در زمینه‌های پیچیده و چندبعدی استفاده می‌شود. رویکرد جابارین با تحلیل مفاهیم و شناسایی روابط میان آن‌ها به پژوهشگران کمک می‌کند تا مفاهیم جدیدی را برای توضیح یا پیش‌بینی پدیده‌های مختلف ایجاد کنند. تفاوت این رویکرد با روش‌های مرسوم مروری ادبیات در این است که صرفاً یک مرور سیستماتیک نیست، بلکه از طریق تحلیل عمیق مفهومی، به بازآفرینی دانش، بازتعریف مفاهیم و خلق چارچوب نظری جدید می‌پردازد (Jabareen, 2009).

ما از رویکرد مذکور باهدف ساخت یک الگوی مفهومی جدید استفاده کردیم. براین اساس از طریق مطالعه نظام‌مند منابع معتبر علمی، مفاهیم کلیدی شناسایی، طبقه‌بندی، کدگذاری و در نهایت در قالب یک الگوی مفهومی تلفیقی صورت‌بندی شدند. جامعه پژوهش شامل تمام مقالات علمی منتشرشده در حوزه حکمرانی هوشمند، منابع انسانی دیجیتال، رهبری دیجیتال، تاب‌آوری سازمانی و بحران‌های هم‌زمان در بازه زمانی ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۴ بوده است. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام شد تا منابعی که به‌طور خاص مرتبط با موضوع تحقیق و مفاهیم اصلی آن بودند، انتخاب شوند. تا رسیدن به اشباع نظری ۲۳۲ مقاله به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

برای انجام این پژوهش و جمع‌آوری مقالات مرتبط، از روش پرایزما<sup>۲</sup> استفاده شد. هدف این رویکرد، اطمینان از شفافیت، صحت و قابلیت اعتماد در جستجو، انتخاب و تحلیل مقالات است و شامل ۴ مرحله می‌باشد (Liberati et al., 2009):

۱. معیارهای ورود و خروج مقالات: معیارهای انتخاب مقالات ورودی در پژوهش عبارتند از: ۱. انتشار در مجلات معتبر و نمایه‌شده در Web of Science، Scopus، Elsevier، Springer، Taylor & Francis و Emerald Insight، ۲. نوع مقاله: پژوهشی یا مروری معتبر ۳. زبان مقالات: انگلیسی ۴. ارتباط مستقیم با موضوع ۵. دسترسی کامل به متن ۶. جستجو به‌طور خاص بر مقالات منتشر شده بین سال‌های ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۴ متمرکز شد.

1 Jabareen

2 Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)

۲. استراتژی جستجو: در این پژوهش، جستجو در پایگاه‌هایی نظیر Google Scholar، Scopus، Web of Science و JSTOR انجام شد. به منظور پوشش کامل تر و دقیق تر، از ترکیب کلمات کلیدی و واژه‌های مترادف در جستجوها استفاده گردید. واژه‌های کلیدی اصلی که در جستجو به کار برده شد عبارت‌اند از: "smart governance" OR "digital governance" OR "e-governance"/ "digital human resources" OR "electronic human resources" OR "HRM 4.0" OR "strategic human resource management"/ "resilience in public sector" OR "organizational resilience" OR "crisis resilience"/ "simultaneous crises" OR "multiple crises" OR "concurrent crises" / "leadership in digital transformation" OR "digital leadership" OR "data-driven leadership"/ "digital tools in crisis management" OR "AI in crisis management" OR "artificial intelligence in public sector" در این جستجوها، از ترکیب عملگرهای منطقی AND و OR به طور وسیع استفاده شد تا دامنه جستجو به طور هم‌زمان محدود و گسترده شود. همچنین، کلمات مترادف و ترکیبی مرتبط با هر مفهوم کلیدی در جستجو به کار گرفته شدند تا مقالات جامع و دقیق‌تری شناسایی شود. همچنین واژه‌های مشابه برای هر مفهوم به طور خاص در جستجو لحاظ گردید، به‌عنوان مثال: "digital" برای "electronic" و "e-" / "human resources" برای "strategic human resources" یا "HRM" / "public services" برای "public administration" و "government services" / "crisis" برای "disaster" و "emergency" / "smart" برای "intelligent" و "digital"

۳. فرایند غربال‌گری: غربال مقالات در چهار مرحله انجام شد: ابتدا ۸۷۲ مقاله اولیه از پایگاه‌های علمی استخراج شدند. سپس ۳۹۴ مقاله به دلیل تشابه یا تکراری بودن حذف شد. در مرحله بعد ۱۶۲ مقاله به دلیل عدم انطباق با معیارهای محتوایی کنار گذاشته شدند. در نهایت ۲۳۲ مقاله که با اهداف تحقیق مرتبط و از نظر علمی معتبر بودند، برای تحلیل انتخاب شدند. لازم به ذکر است که در مرحله نهایی غربال‌گری، کیفیت مقالات منتخب از طریق یک فرآیند ارزیابی کیفی نظام‌مند و ساختاریافته مورد بررسی قرار گرفت. بدین منظور، هر مقاله بر اساس مجموعه‌ای از شاخص‌های کیفی شامل انسجام مفهومی، استحکام استدلال نظری، شفافیت روش پژوهش، اعتبار یافته‌ها و میزان هم‌راستایی با

اهداف پژوهش ارزیابی شد. این شاخص‌ها به‌عنوان واحدهای ارزیابی در نظر گرفته شدند و میزان تحقق هر یک از آن‌ها از طریق تحلیل محتوای مقالات تعیین گردید. فرآیند ارزیابی در قالب یک ماتریس تحلیلی انجام شد که امکان مقایسه نظام‌مند مقالات را فراهم می‌ساخت. در این مرحله، مقالاتی که در چندین معیار کلیدی فاقد وضوح نظری، روش‌شناسی مشخص یا ارتباط مستقیم با موضوع پژوهش بودند، از تحلیل نهایی حذف شدند. بدین ترتیب، مجموعه نهایی مقالات منتخب از نظر کیفیت علمی و کفایت نظری، شرایط لازم برای ورود به فرآیند تئوری‌پردازی مفهومی را دارا بودند. این شیوه ارزیابی، ضمن حفظ ماهیت تفسیری پژوهش، به غریبال علمی منابع و تضمین کیفیت داده‌های نظری مورد استفاده کمک کرد.

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها: داده‌ها از طریق مطالعه اسنادی و مرور نظام‌مند ادبیات علمی گردآوری شدند و سپس بر اساس روش تحلیل مضمون و کدگذاری مفهومی استخراج شدند. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل نظام‌مند ادبیات<sup>۱</sup> مبتنی بر مراحل نظریه‌پردازی مفهومی جابارین (۲۰۰۹) استفاده شد. مراحل تحلیل به ترتیب زیر انجام شده است:

#### جدول ۲. مراحل اجرای پژوهش

مرحله	اقدام پژوهشگر
۱. استخراج مفاهیم اولیه	شناسایی مفاهیم کلیدی، کلمات پرتکرار و مضامین علمی
۲. گروه‌بندی و طبقه‌بندی مفاهیم	ادغام مفاهیم مرتبط و ساخت طبقات مفهومی
۳. تحلیل ارتباطات	بررسی روابط علت و معلولی و شبکه مفهومی
۴. ترکیب مفهومی و ادغام سازه‌ها	تلفیق طبقات مفهومی در قالب ابعاد نظری
۵. مدل‌سازی مفهومی	طراحی الگوی حکمرانی هوشمند منابع انسانی

## یافته‌ها

مبتنی بر مراحل اجرای پژوهش، یافته‌های هر مرحله به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

### مرحله اول: استخراج مفاهیم اولیه<sup>۱</sup>

در اینجا نمونه‌ای از جداول کدگذاری اولیه مقالات آورده می‌شود. سایر کدها نیز به همین صورت استخراج شدند و در پایان این مرحله ۲۴ کد استخراج شد.

جدول ۳. نمونه کدگذاری اولیه مقالات

نام پژوهشگر و سال	مفاهیم کلیدی استخراج شده	کد اولیه	مضمون
Gil-Garcia (2020)	تصمیم‌گیری داده‌محور، زیرساخت دیجیتال	SDM <sup>2</sup>	تصمیم‌گیری هوشمند
Bondarouk & Brewster (2023)	مهارت‌های دیجیتال، توانمندی تحلیل داده	AHC <sup>3</sup>	سرمایه انسانی چابک
Chen (2023)	نوآوری خدمات، تجربه شهروند	PSR <sup>4</sup>	بازآفرینی خدمات عمومی
Seager (2022)	پیچیدگی، عدم قطعیت، بحران‌های هم‌زمان	PC <sup>5</sup>	محیط بحران مرکب
Bekkers (2020)	تاب‌آوری نهادی	IR <sup>6</sup>	توان بقا در بحران

### مرحله دوم: گروه‌بندی و طبقه‌بندی مفاهیم<sup>۷</sup>

در این مرحله، مبتنی بر کدهای استخراجی مرحله قبل، مفاهیم مرتبط به طور منطقی دسته‌بندی شدند. برای این کار، مفاهیم مشابه و مرتبط با هم تجزیه و تحلیل شده و به طبقات مفهومی مختلف تقسیم شدند:

- 1 Initial Coding
- 2 Smart Decision-Making
- 3 Agil Human Capital
- 4 Public Service Reengineering
- 5 Post-Crisis Environment
- 6 Institutional Resilience
- 7 Categorization

جدول ۴. دسته‌بندی مفهومی کدها

دسته مفهومی	مفاهیم مرتبط
حکمرانی هوشمند	حکمرانی الکترونیک، تصمیم‌گیری داده‌محور، شفافیت، مشارکت عمومی، تصمیم‌گیری هوشمند
سرمایه انسانی دیجیتال	سرمایه انسانی چابک، هوش مصنوعی، مهارت‌های دیجیتال، مهارت تحلیل داده
تاب‌آوری سازمانی	تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری، توان بقا در بحران
خدمات عمومی نوآورانه	بازآفرینی خدمات عمومی، نوآوری در خدمات، تجربه شهروند
مدیریت بحران‌های هم‌زمان	محیط بحران مرکب، بحران‌های هم‌زمان، پیچیدگی، عدم قطعیت
رهبری دیجیتال	رهبری آنلاین، مدیریت تغییرات، استراتژی دیجیتال، رهبری تحول‌گرا، رهبری بصیر

### مرحله سوم: تحلیل روابط<sup>۱</sup>

در این مرحله، روابط علت و معلولی بین طبقات مختلف مفهومی شناسایی شدند. یعنی روابط میان طبقات مفهومی به صورت تفسیری و مبتنی بر منطق نظری شناسایی شدند. منظور از روابط علت و معلولی در این پژوهش، روابط آماری یا تجربی نبوده، بلکه روابط مفهومی و نظری مطرح است که بر اساس هم‌رخدادی مفاهیم در ادبیات پژوهش و منطق استدلالی نظریه‌ها استخراج شدند. بدین منظور، مفاهیم و طبقات استخراج شده در مراحل پیشین به صورت تطبیقی مورد تحلیل قرار گرفتند و روابط میان آن‌ها از طریق بررسی الگوهای تکرار شونده در متون علمی، استدلال‌های نظری پژوهشگران و تبیین‌های ارائه شده در مطالعات پیشین شناسایی شد. این تحلیل باتکیه بر مقایسه مفهومی، تفسیر نظری و بازخوانی نظام‌مند ادبیات پژوهش انجام گرفت و به شناسایی روابط تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم میان سازه‌ها منجر شد.

در اینجا، مبتنی بر ادبیات پژوهش و نظریات موجود پیرامون مفاهیم اصلی پژوهش، روابط میان مفاهیمی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند، نشان داده می‌شود:

<sup>1</sup> Relational Analysis

رابطه اول: حکمرانی هوشمند با منابع انسانی دیجیتال ارتباط دارد؛ زیرا برای پیاده‌سازی حکمرانی هوشمند، نیاز به منابع انسانی با مهارت‌های دیجیتال و توانمندی در تحلیل داده‌ها وجود دارد.

رابطه دوم: رهبری دیجیتال با منابع انسانی دیجیتال ارتباط دوسویه دارد. رابطه سوم: منابع انسانی دیجیتال و تاب‌آوری سازمانی به طور مستقیم بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. به ویژه، منابع انسانی با مهارت‌های دیجیتال و انعطاف‌پذیری شناختی می‌توانند به افزایش تاب‌آوری سازمانی در شرایط بحران‌های هم‌زمان کمک کنند. رابطه چهارم: خدمات عمومی نوآورانه به وسیله حکمرانی هوشمند و رهبری دیجیتال هدایت می‌شود. حکمرانی هوشمند به عنوان بستری برای نوآوری در خدمات عمومی است و رهبری دیجیتال به مدیران کمک می‌کند تا تغییرات را در سازمان‌ها ایجاد کنند. بحران‌های هم‌زمان بر تمامی ابعاد الگو تأثیر می‌گذارند. به ویژه، افزایش پیچیدگی و عدم قطعیت ناشی از بحران‌های هم‌زمان نیازمند تاب‌آوری سازمانی و استفاده از داده‌محور بودن در تصمیم‌گیری‌ها است.

#### مرحله ۴: ترکیب مفهومی و ادغام سازه‌ها<sup>۱</sup>

در این مرحله، تمامی طبقات مفهومی با نگاهی نو و به منظور رفع خلأهای تئوریک موجود در قالب ابعاد نظری و سازه‌های کلی ترکیب می‌شوند. به این صورت که هر دسته مفهومی به یک بخش از الگو تبدیل می‌شود و ارتباطات آن‌ها با یکدیگر تعریف می‌شود. الگوی مفهومی نهایی شامل شش سازه کلیدی است که می‌توانند به هم‌پوشانی و تعامل با یکدیگر پرداخته و راه‌حل‌های مؤثری برای بازآفرینی خدمات عمومی در شرایط بحران‌های هم‌زمان ارائه دهند. در این مرحله به منظور ارتقای اعتمادپذیری و دقت تحلیل، از روش‌های زیر بهره گرفته شد: مثلث‌سازی داده‌ها با مقایسه یافته‌ها با اسناد سازمانی و

---

1 Conceptual Integration

گزارش‌های رسمی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۱</sup> و برنامه توسعه سازمان ملل متحد<sup>۲</sup>، بازخوانی مجدد منابع جهت اطمینان از صحت استنباط‌ها.

جدول ۵. استخراج مؤلفه‌های جدید الگو

سازه کلیدی	تعریف مؤلفه‌های جدید
حکمرانی هوشمند	تصمیم‌گیری داده‌محور، شهروندمداری، شفافیت، حاکمیت داده-ها، استفاده از فناوری‌های نوین
منابع انسانی دیجیتال	هوش مصنوعی در منابع انسانی، سیستم‌های منابع انسانی الکترونیک، تحلیل داده برای ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه دیجیتال، سواد دیجیتال منابع انسانی
تاب‌آوری سازمانی	انعطاف‌پذیری سازمانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ تاب‌آوری سازمانی
خدمات عمومی نوآورانه	خدمات شهری یکپارچه، خدمات دیجیتال، تجربه شهروندی، برنامه‌ریزی شهری مشارکتی
مدیریت بحران‌های هم‌زمان	پیچیدگی بحران‌ها، عدم قطعیت، مدیریت بحران
رهبری دیجیتال	رهبری داده‌محور، مدیریت تغییرات دیجیتال، استراتژی‌های دیجیتال

۱. حکمرانی هوشمند: به‌طور کلی به استفاده از فناوری‌های دیجیتال، تصمیم‌گیری داده‌محور و شفافیت در سیاست‌گذاری عمومی اشاره دارد. زیرمجموعه‌های این مولفه معمولاً بر اساس مدل‌های نوین مدیریتی، استفاده از داده‌ها و مشارکت عمومی تقسیم‌بندی می‌شوند:

۱.۱. تصمیم‌گیری داده‌محور<sup>۳</sup>: استفاده از داده‌های کلان، تحلیل‌های پیشرفته و الگوریتم‌های هوش مصنوعی برای اتخاذ تصمیمات مبتنی بر شواهد. نظریه‌های مرتبط: نظریه تصمیم‌گیری عقلانی، نظریه‌های الگوریتمی در حکمرانی دیجیتال.

1 Organisation for Economic Co-operation and Development(OECD)

2 United Nations Development Programme(UNDP)

3 Data-driven Decision Making

۱.۲. شهروندمداری<sup>۱</sup>: شارکت فعال شهروندان در فرایندهای تصمیم‌گیری و نظارت بر فعالیت‌های دولتی از طریق پلتفرم‌های دیجیتال. / نظریه‌های مرتبط: نظریه حکمرانی مشارکتی، نظریه تعاملات دیجیتال.

۱.۳. شفافیت<sup>۲</sup>: دسترسی به اطلاعات و فرآیندهای دولتی برای افزایش اعتماد عمومی و کاهش فساد. / نظریه‌های مرتبط: نظریه دولت باز<sup>۳</sup>، نظریه مسئولیت‌پذیری دیجیتال.

۱.۴. حکمرانی داده‌ها<sup>۴</sup>: اصول و رویه‌های مربوط به مدیریت داده‌ها، حریم خصوصی و امنیت داده‌های دولتی. / نظریه‌های مرتبط: نظریه‌های مدیریت داده، نظریه حقوق دیجیتال.

۱.۵. استفاده از فناوری‌های نوین<sup>۵</sup>: بهره‌برداری از فناوری‌های پیشرفته مانند بلاک‌چین، اینترنت اشیا<sup>۶</sup> و هوش مصنوعی برای بهبود فرآیندهای حکمرانی. / نظریه‌های مرتبط: نظریه‌های تکنولوژیک در حکمرانی دیجیتال.

۲. منابع انسانی دیجیتال: منابع انسانی دیجیتال به فرآیندهایی اطلاق می‌شود که در آن منابع انسانی با استفاده از فناوری‌های نوین مدیریت می‌شود. این مولفه به فرآیندهای خودکارسازی منابع انسانی، تحلیل داده و تطابق با نیازهای دیجیتال سازمان‌ها اشاره دارد: ۲.۱. هوش مصنوعی در منابع انسانی<sup>۷</sup>: استفاده از الگوریتم‌ها و یادگیری ماشین برای استخدام، ارزیابی عملکرد، و پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی. / نظریه‌های مرتبط: نظریه‌های تحلیل داده‌های انسانی، نظریه‌های هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی.

۲.۲. سیستم‌های منابع انسانی الکترونیکی<sup>۸</sup>: استفاده از نرم‌افزارها و پلتفرم‌های آنلاین برای انجام فرآیندهای منابع انسانی (استخدام، ارزیابی عملکرد، آموزش). / نظریه‌های مرتبط: نظریه‌های منابع انسانی استراتژیک، نظریه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیکی.

---

1 Citizen Engagement

2 Transparency

3 Open Government

4 Data Governance

5 Use of New Technologies

6 IoT: Internet of Things

7 AI in HR

8 E-HRM Systems

۲.۳. تحلیل داده‌ها برای ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup>: استفاده از تحلیل داده برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان./ نظریه‌های مرتبط: نظریه‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر داده.

۲.۴. آموزش و توسعه دیجیتال<sup>۲</sup>: استفاده از ابزارهای آموزشی آنلاین و پلتفرم‌های دیجیتال برای ارتقای مهارت‌های کارکنان./ نظریه‌های مرتبط: نظریه‌های یادگیری دیجیتال، نظریه‌های آموزش الکترونیکی.

۲.۵. سواد دیجیتال منابع انسانی<sup>۳</sup>: مهارت‌های دیجیتال و توانمندی‌های لازم برای کارکنان به منظور تعامل مؤثر با فناوری‌های جدید./ نظریه‌های مرتبط: نظریه‌های سواد دیجیتال در سازمان‌ها.

۳. تاب‌آوری سازمانی: تاب‌آوری سازمانی به توانایی سازمان در انطباق با تغییرات و بحران‌ها و بازگشت به وضعیت پایدار بعد از یک بحران اشاره دارد. این مولفه شامل ابعاد مختلفی است که می‌توانند بهبود تاب‌آوری سازمان‌ها را تسهیل کنند:

۳.۱. انعطاف‌پذیری سازمانی<sup>۴</sup>: توانایی سازمان برای انطباق با تغییرات سریع و شرایط غیرمنتظره./ نظریه‌های مرتبط: نظریه تاب‌آوری سازمانی، نظریه انعطاف‌پذیری سازمانی.

۳.۲. یادگیری سازمانی<sup>۵</sup>: توانایی سازمان در یادگیری از تجربیات گذشته و استفاده از آن برای مقابله با بحران‌های آینده./ نظریه‌های مرتبط: نظریه یادگیری سازمانی، نظریه ارتقاء تاب‌آوری از طریق یادگیری.

۳.۳. فرهنگ تاب‌آور سازمانی<sup>۶</sup>: ترویج فرهنگ تاب‌آوری در سازمان به منظور آماده‌سازی کارکنان برای مواجهه با بحران‌ها./ نظریه‌های مرتبط: نظریه فرهنگ تاب‌آوری، نظریه فرهنگ سازمانی.

---

1 Data Analytics for Performance Evaluation

2 Digital Learning and Development

3 Digital Literacy in HR

4 Organizational Flexibility

5 Organizational Learning

6 Organizational Resilience Culture

۴. خدمات عمومی نوآورانه<sup>۱</sup>: به تغییرات اساسی در نحوه ارائه خدمات دولتی به شهروندان، طراحی و پیاده‌سازی ایده‌های جدید برای بهبود فرآیندها و خدمات دولتی اشاره دارد.

هدف این تحول بهبود کارایی، افزایش شفافیت و بهبود تجربه شهروندان است:

۴.۱. خدمات شهری یکپارچه<sup>۲</sup>: این رویکرد به ارائه خدمات عمومی به صورت یکپارچه و هماهنگ اشاره دارد. این می‌تواند شامل خدمات حمل‌ونقل عمومی، بهداشت، آموزش، و سایر خدمات ضروری باشد که به طور هماهنگ و با بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین ارائه می‌شوند. / نظریه‌های مرتبط: نظریه نوآوری در خدمات عمومی، نظریه شفافیت خدمات، نوآوری شهری، خدمات عمومی پایدار

۴.۲. خدمات دیجیتال<sup>۳</sup>: تبدیل خدمات دولتی به فرایندهای آنلاین و دیجیتال برای افزایش دسترسی و راحتی برای شهروندان. / نظریه‌های مرتبط: نظریه خدمات الکترونیک، نظریه تحول دیجیتال.

۴.۳. تجربه شهروندی<sup>۴</sup>: تلاش برای بهبود تجربه و رضایت شهروندان از خدمات دولتی از طریق فناوری‌های نوین. / نظریه‌های مرتبط: نظریه تجربه مشتری، نظریه شهروندی دیجیتال.

۴.۴. برنامه‌ریزی شهری مشارکتی<sup>۵</sup>: به روندی گفته می‌شود که در آن ساکنان و ذینفعان مختلف در فرآیند طراحی و تصمیم‌گیری‌های شهری مشارکت دارند. این نوع برنامه‌ریزی می‌تواند نوآوری‌هایی در نحوه تعامل مردم با دولت‌ها و تغییرات در فرایند تصمیم‌گیری شهری ایجاد کند.

۵. بحران‌های هم‌زمان: بحران‌های هم‌زمان به وقوع بحران‌ها در زمان مشابه و تاثیر متقابل آنها بر یکدیگر اشاره دارد. در این شرایط، مدیریت و تصمیم‌گیری نیاز به سازگاری سریع و استفاده از فناوری‌های نوین دارد.

- 
- 1 Innovative Public Services
  - 2 Integrated Urban Services
  - 3 Digital Services
  - 4 Citizen Experience
  - 5 Participatory Urban Planning

۵.۱. پیچیدگی بحران‌ها: چالش‌های پیچیده‌ای که در اثر هم‌زمانی بحران‌ها بوجود می‌آید و نیاز به رویکردهای نوین برای حل آن‌ها دارد. / نظریه‌های مرتبط: نظریه پیچیدگی در بحران‌ها، نظریه بحران‌های متداخل.

۵.۲. عدم قطعیت<sup>۱</sup>: ناتوانی در پیش‌بینی روند بحران‌ها و پیامدهای آن‌ها. / نظریه‌های مرتبط: نظریه عدم قطعیت، نظریه پیچیدگی مدیریتی.

۵.۳. مدیریت بحران طراحی و اجرای استراتژی‌ها برای مقابله با بحران‌ها و بازگشت سریع به حالت عادی. / نظریه‌های مرتبط: نظریه مدیریت بحران، نظریه تاب‌آوری در بحران‌ها.

۶. رهبری دیجیتال: رهبری دیجیتال: به توانایی مدیران در هدایت سازمان‌ها با استفاده از فناوری‌های دیجیتال اشاره دارد. این نوع رهبری باید بر اساس داده‌ها و تحلیل‌های دیجیتال باشد.

۶.۱. رهبری داده‌محور<sup>۲</sup>: استفاده از داده‌ها و تحلیل‌های پیشرفته برای هدایت و مدیریت تغییرات سازمان. / نظریه‌های مرتبط: نظریه رهبری مبتنی بر داده، نظریه رهبری استراتژیک دیجیتال.

۶.۲. مدیریت تغییرات دیجیتال<sup>۳</sup>: هدایت تغییرات سازمانی با استفاده از فناوری‌های نوین. / نظریه‌های مرتبط: نظریه رهبری تحول‌آفرین، نظریه مدیریت تغییر دیجیتال.

۶.۳. استراتژی دیجیتال<sup>۴</sup>: طراحی استراتژی‌های کلان‌سازمانی بر اساس تحولات دیجیتال و فناوری‌های نوین. / نظریه‌های مرتبط: نظریه استراتژی دیجیتال، نظریه نوآوری دیجیتال.

### مرحله پنجم: مدل‌سازی مفهومی<sup>۵</sup>

در این مرحله، الگوی نهایی حکمرانی هوشمند مبتنی بر منابع انسانی طراحی می‌شود که به‌طور کلی شامل روابط علت و معلولی میان سازه‌ها و ابعاد مختلف است.

---

1 Crisis Complexity

2 Uncertainty

3 Data-driven Leadership

4 Digital Change Management

5 Digital Strategy

6 Conceptual Modeling

در این الگو ما به یک سری پیشران احتیاج داریم که در واقع زمینه‌ساز و تسهیلگر برای کدهای ۶ گانه اصلی الگو در مرحله است. مبتنی بر بررسی سیستماتیک ادبیات، نظریات موجود، پیشرانهای زمینه تحت عنوان زیرساخت فناوری و داده دسته بندی می‌شوند (شامل سیستم‌های هوشمند، بانک داده یکپارچه، سیستم امنیت و تحلیل بحران، سازمان یادگیرنده، سواد داده، انعطاف پذیری شناختی، مهارت همکاری دیجیتال، نوآوری و چابکی سازمانی). لذا به طور کلی می‌توان عناصر اصلی الگو را به شرح ذیل ارائه داد:

الف) پیشران اولیه زمینه‌ساز: زیرساخت فناوری و داده

ب) مولدهای اصلی الگو: حکمرانی هوشمند، منابع انسانی دیجیتال، تاب‌آوری سازمانی، خدمات عمومی نوآورانه، مدیریت بحران‌های هم‌زمان، رهبری دیجیتال.

ج) خروجی الگو: حکمرانی هوشمند مبتنی بر سرمایه انسانی دیجیتال برای بازآفرینی خدمات عمومی در عصر بحران‌های هم‌زمان

براین اساس الگو به شکل ذیل طراحی می‌شود:

شکل ۱. الگوی پژوهش



## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر به منظور ارائه یک الگو مفهومی جامع برای «حکمرانی هوشمند منابع انسانی در بازآفرینی خدمات عمومی در مواجهه با بحران‌های هم‌زمان» انجام شده است. این پژوهش با استفاده از روش تئوری پردازی مفهومی و تحلیل سیستماتیک ادبیات علمی در حوزه‌های مرتبط با موضوع، چارچوبی نوین و تلفیقی ارائه می‌دهد که بر اساس آن ترکیب زیرساخت فناوری و داده، با محوریت سرمایه انسانی دیجیتال، و به کمک ارکانی مانند حاکمیت هوشمند، رهبری دیجیتال، خدمات عمومی نوآورانه، و تاب‌آوری سازمانی، شبکه‌ای پویا تشکیل می‌دهد که می‌تواند دولت‌ها را در مدیریت پیچیدگی بحران‌های هم‌زمان به نحو مؤثری یاری کند.

مبتنی بر یافته‌های پژوهش، حاکمیت هوشمند منابع انسانی در عصر بحران‌های هم‌زمان نیازمند چندلایه تعامل میان یک پیشران اولیه، و شش سازه اصلی و زیرمؤلفه‌های آن است. در این الگو، پیشران زمینه‌ساز با عنوان زیرساخت فناوری و داده به منظور ایجاد بستر مناسب برای حکمرانی هوشمند مبتنی بر منابع انسانی دیجیتال طراحی شد که خود شامل مؤلفه‌های مختلفی است از جمله: سیستم‌های هوشمند، بانک داده یکپارچه، سیستم امنیت و تحلیل بحران، سازمان یادگیرنده، سواد داده، انعطاف‌پذیری شناختی، مهارت همکاری دیجیتال، نوآوری و چابکی سازمانی.

مولدهای اصلی الگو، شامل ۶ رکن (حکمرانی هوشمند، منابع انسانی دیجیتال، تاب‌آوری سازمانی، خدمات عمومی نوآورانه، مدیریت بحران‌های هم‌زمان، رهبری دیجیتال) هستند که در میان آنها منابع انسانی دیجیتال، نقش محوری داشته و به عنوان ستون فقرات الگو با تمام ۵ رکن دیگر به طور مستقیم دارای رابطه دوطرفه است. سایر اجزا دو به دو به طور مستقیم با یکدیگر در تعامل دوطرفه‌اند و به طور غیرمستقیم نیز هریک با سه رکن دیگر به شکلی دایره وار در ارتباطند. به عنوان مثال حکمرانی هوشمند به طور مستقیم با مدیریت بحران‌های هم‌زمان و خدمات عمومی نوآورانه در ارتباط دوسویه است. رهبری دیجیتال به طور دائمی و دوطرفه با تاب‌آوری سازمانی و مدیریت بحران‌های هم‌زمان مربوط می‌شود و...؛ به این ترتیب در این الگو با حلقه‌های بازخورد زیادی روبه‌رو هستیم

که نشان می‌دهند تمام سازه‌ها به صورت دینامیک و سیستمیک با هم تعامل دارند و برخلاف الگوهای خطی، چندبعدی بوده و مسیر بازخورد و یادگیری از بحران‌ها در آن واضح است.

مبتنی بر یافته‌های پژوهش هریک از ارکان ۶گانه الگو نیز خود مولفه‌های جداگانه‌ای دارند که به منظور پیاده‌سازی صحیح الگو باید به آنها توجه شود: حکمرانی هوشمند با شاخص‌های مهمی شناخته می‌شود از جمله: تصمیم‌گیری داده‌محور، شهروندمداری، شفافیت، حاکمیت داده‌ها، استفاده از فناوری‌های نوین. منابع انسانی دیجیتال شامل مولفه‌هایی است از جمله: هوش مصنوعی در منابع انسانی، سیستم‌های منابع انسانی الکترونیک، تحلیل داده‌ها برای ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه دیجیتال، سواد دیجیتال منابع انسانی. تاب‌آوری سازمانی با سه عنصر اصلی شناخته می‌شود: انعطاف‌پذیری سازمانی، یادگیری سازمانی، و فرهنگ تاب‌آوری سازمانی. خدمات عمومی نوآورانه نیز ابعاد مختلفی دارد که عبارتند از: خدمات شهری یکپارچه، خدمات دیجیتال، تجربه شهروندی، و برنامه ریزی شهری مشارکتی. مدیریت بحران‌های هم‌زمان بر سه محور اساسی تعریف می‌شود: پیچیدگی بحران‌ها، عدم قطعیت، و استراتژی‌های مدیریت بحران. رهبری دیجیتال بر سه ضلع اصلی بنیان می‌شود: رهبری داده‌محور، مدیریت تغییرات دیجیتال، و استراتژی دیجیتال.

این یافته‌ها با برخی مطالعات پیشین هم‌راستا هستند که تأکید دارند سازمان‌های دولتی برای مواجهه با بحران‌های پیچیده نیازمند ترکیب فناوری، مهارت انسانی و نوآوری فرایندی هستند. به‌عنوان مثال: این پژوهش هم‌راستا با پژوهش‌های گیل - گارسیا (۲۰۲۰) و چن (۲۰۲۳)، نتایج نشان می‌دهد که بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و تصمیم‌گیری داده‌محور، پیش شرط اصلی تحول حکمرانی و بازآفرینی خدمات عمومی در شرایط عدم قطعیت است. همچنین، مشابه با یافته‌های سیگر (۲۰۲۲)، این پژوهش بر ماهیت پیچیده و درهم‌تنیده بحران‌های هم‌زمان تأکید دارد و نشان می‌دهد که پاسخ به این نوع بحران‌ها مستلزم رویکردهای سیستمی و فرابخشی است. علاوه بر موارد مذکور، نتایج پژوهش با مطالعاتی که بر نقش مهارت‌های انسانی، یادگیری سازمانی و تاب‌آوری نهادی در مدیریت

بحران تأکید دارند، هم‌راستا است؛ با این تفاوت که در پژوهش حاضر، این عناصر در قالب یک الگوی یکپارچه و با محوریت منابع انسانی دیجیتال بازتعریف شده‌اند. نوآوری اصلی این پژوهش در آن است که برخلاف مطالعات پیشین که هر یک به صورت جزیره‌ای به فناوری، منابع انسانی، یا خدمات عمومی پرداخته‌اند، یک چارچوب جامع و سیستمیک ارائه می‌دهد که پیوند میان حکمرانی هوشمند منابع انسانی، بازآفرینی خدمات عمومی و مدیریت بحران‌های هم‌زمان را به طور هم‌زمان و با ارائه یک الگوی جامع تبیین می‌کند.

### تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

### سپاسگزاری

از تمام خبرگان پژوهش اعم از اساتید دانشگاهی و مدیران سازمان‌های دولتی که در راستای انجام این پژوهش همکاری نمودند، کمال تشکر و قدردانی می‌شود.

### ORCID

Fatemeh Sadat Mir 

<https://orcid.org/0000-0002-7040-2967>

Seyed Mehdi Alvani 

<https://orcid.org/0000-0002-1885-4325>

### References

1. Alkhalaf, T., Khan, M., & Alkhalaf, M. (2025). *A study of artificial intelligence effects on human resource digitalisation: Digital recruitment 5.0*. In M. Khan, A. Kumari, D. Ather, & V. Jain (Eds.), *HR 5.0: Adapting to the AI-enhanced workforce*. Emerald. <https://doi.org/10.1108/978-1-83662-066-220251012>
2. Altino, I. C., Senses, D. I., Lusa, S., Putro, P. A. W., Wibowo, W. S., & Cahyaningsih, E. (2025). Exploring enabling factors of e-recruitment adoption in the public sector and its contribution to public value creation. *Journal of Information Systems Engineering and Business Intelligence*, *11*(2), 200-214. <https://doi.org/10.20473/jisebi.11.2.200-214>

3. Avolio, B. J. (2018). Digital leadership: A critical review and future directions. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 229-242. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0331>
4. Bekkers, V. (2020). Public sector resilience in digital transformation. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101498. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101498>
5. Berkes, F., Colding, J., & Folke, C. (2003). *Navigating social-ecological systems: Building resilience for complexity and change*. Cambridge University Press.
6. Boin, A., & Van Eeten, M. (2013). The resilient organization: A critical review of the literature. *Public Administration Review*, 73(1), 15-25. <https://doi.org/10.1111/puar.12068>
7. Boin, A., & Hart, P. (2003). Public leadership in times of crisis: A framework for analysis. *Public Administration Review*, 63(5), 527-534. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00309>
8. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2023). Digital HRM capabilities for smart organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 34(5), 1021-1045. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2067891>
9. Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 411-439. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
10. CROITORU, R.-I. and BERCU, A.M. 2025. The importance of human resources development in the local public administration - foundation for good governance. *Smart Cities International Conference (SCIC) Proceedings*. 12, (Sep. 2025), 439-452.
11. Chen, Y. (2023). Re-inventing public services for the digital era. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101671. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101671>
12. Daouk-Öyry, L., Afiouni, F., Ghazzawi, R., & Alhaffar, H. (2025). The role of HRM in building resilience: The relationality imperative in times

- of war. *Human Resource Management Journal*, 35(4), 833-849.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12597>
13. Di Tecco C, Ronchetti M, Russo S, Ghelli M, Rondinone BM, Persechino B, Iavicoli S. (2021). Implementing Smart Working in Public Administration: a follow up study. *Med Lav*;112(2):141-152. doi: 10.23749/mdl.v112i2.10595. PMID: 33881008; PMCID: PMC8095324.
  14. El Sawy, O. A., Malhotra, A., & Park, Y. (2016). The digital transformation of industries: A research agenda. *MIS Quarterly Executive*, 15(4), 105-123.
  15. Gil-Garcia, J. R. (2020). Smart governance in post-crisis public sector. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101466.  
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101466>
  16. Goldsmith, S., & Yang, J. T. (2025). *AI and the transformation of accountability and discretion in urban governance*. arXiv.  
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2502.13101>
  17. Hamouche S. Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*. 2021 Apr 19:1–16. doi: 10.1017/jmo.2021.15. PMCID: PMC8111198.
  18. Haerah, K. (2024). Review of human resource management in the field of public management and public administration. *Advances in Social Humanities Research*, 2(7). <https://doi.org/10.46799/adv.v2i7.259>
  19. Hodgkinson, P. E., & Stewart, D. (1999). The role of leadership in managing crises: A critical review of the literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 7(4), 157-169.  
<https://doi.org/10.1111/1468-5973.00089>
  20. Hoffman, A. J. (2020). Polycrisis: Managing multiple global risks and interdependencies. *Global Environmental Change*, 63, 102096.  
<https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2020.102096>
  21. Hussein, A. H., & Al-Rabeawi, S. H. C. (2021). The role of human resource resilience in crisis management: A field research in the Ministry of Health and Environment. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(Special Issue 6), 1-208.

22. Ingram, T., Wieczorek-Kosmala, M., & Hlaváček, K. (2025). Resilience governance: A concepts analysis and research synthesis. *Discover Environment*, 3(50). <https://doi.org/10.1007/s44274-025-00229-3>
23. Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, methodology, and practice. In *Methodological issues in the study of innovation and technology* (pp. 1–20). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6021-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6021-3_1)
24. Janssen, M., Wimmer, M., & deljoo, A. (2020). Smart governance: Using data and technology for efficient public decision-making. *International Journal of Public Administration*, 43(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1629732>
25. Jovari, B. (2024). E-Human resources management model in smart city management (In the light of e-government requirements). *New Applied Studies in Management, Economics & Accounting*, 7(4), 153-168. doi:10.22034/nasmea.2024.198068
26. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 1-25.
27. Kersten, A., van Woerkom, M., Geuskens, G. A., & Blonk, R. W. B. (2024). The relationship between strategic human resource management practices and the employment of vulnerable workers: A two-wave study among employers. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 35(2), 294–305. <https://doi.org/10.1007/s10926-024-10197-9>
28. Kaufman, B. E., Hirsch, B. T., & Kalla, H. (2021). Digital HR and its impact on human resource management. *Journal of Human Resources Management*, 42(3), 288-302. <https://doi.org/10.1002/hrm.22044>
29. Kaya, A. (2025). Public sector human resource management in the digital age. *Review of Public Administration and Management*, 13(1), 483. <https://doi.org/10.35248/2315-7844.25.13.483>
30. Kettunen, P., & Kallio, J. (2020). The role of ICT in smart governance: An empirical analysis of public sector innovations. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101434. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101434>

31. Koman, G., Toman, D., Jankal, R., & Boršoš, P. (2024). The Importance of e-Recruitment within a Smart Government Framework. *Systems*, 12(3), 71. <https://doi.org/10.3390/systems12030071>
32. Lee, C.-C., Comes, T., Finn, M., & Mostafavi, A. (2022). Roadmap towards responsible AI in crisis resilience management. *arXiv:2207.09648v1 [cs.SI]*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2207.09648>
33. Li, L.; Zhong, W.; Peng, S.; Hao, D.; Wang, Y. (2022). Corporate resilience and entrepreneurship under the crisis of the new pneumonia epidemic: A thematic survey report on the growth and development of Chinese entrepreneurs in 2021. *Nankai Manag. Rev*, 25, 50–64. [Google Scholar]
34. Li, H. (2024). Smart practice of integrating administrative management and human resources of Chinese local governments under the background of digital transformation. *LEXLOCALIS-Journal of Local Self-Government*, 22(3), 209-227. <https://doi.org/10.52152/22.3.209-227>
35. Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., ... & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: Explanation and elaboration. *PLoS Med*, 6(7), e1000100. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000100>
36. Linnenluecke, M. K. (2017). *Resilience in business and management: A review of important concepts and research*. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 258-279. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
37. Lim, K. (2024). Strategies for organizational resilience and recovery of crisis management in human resource. *Review of Public Administration and Management*, 12(3), 463. <https://doi.org/10.35248/2315-7844.24.12.463>
38. Liu, S., Chang, X., & Zhang, X. (2021). Coordinating responses to concurrent crises in public administration. *Public Management Review*, 23(2), 257-278. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1751410>

39. Liu, H. (2020). Digital leadership and innovation: Harnessing technology for competitive advantage. *Journal of Business Research*, 112, 410-418. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.032>
40. Maguire, B., & Hagan, P. (2007). Disaster resilience: A guide to the literature. *Australian Journal of Emergency Management*, 22(2), 23-29.
41. Moloney, K., Billingsley, G. J., Jeong, B. G., Sanabria-Pulido, P., Thornton, T. E., & Zeemering, E. (2025). *The Routledge Handbook on Crisis, Polycrisis, and Public Administration*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003333630>
42. Palumbo, R., Fakhar Manesh, M., & Petrolo, D. (2022). What makes work smart in the public sector? Insights from a bibliometric analysis and interpretive literature review. *Public Management Review*, 26(6), 1449–1474. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2152479>
43. Paton, D., & Johnston, D. (2006). *Disaster resilience: An integrated approach*. Charles C. Thomas.
44. Pomeroy, R., & Van Dijk, T. (2019). Addressing simultaneous global challenges through resilience strategies. *Environmental Science & Policy*, 98, 13-25. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2019.04.008>
45. Sadaat, S. N., & Rasool, A. (2024). Effects of e-recruitment on performance of government sector organizations. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 6(1), 130–135. <https://doi.org/10.33545/26633213.2024.v6.i1b.181>
46. Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckenoghe, D., Rafferty, A. E., & Schwarz, G. (2024). Human resource management system strength in times of crisis. *Journal of Business Research*, 171, 114365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114365>
47. Scholl, H. J., & Scholl, M. (2023). Smart government: Leveraging digital tools for citizen engagement and decision-making. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101534. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101534>
48. Seager, T. (2022). Polycrisis and global governance: Challenges for public administration. *Policy & Politics*, 50(3), 421-439. <https://doi.org/10.1332/030557322X16498184735213>

49. Shan, Y.; Xu, H.; Zhou, L.; Zhou, Q. (2021). Empowerment by numbers: How organizational resilience is formed in crisis situations—An exploratory case study based on Qingxuan Lin’s transformation of crisis into opportunity. *Manag. World*, 3, 84–104. [Google Scholar]
50. Parry, E., & Strohmeier, S. (2020). A review of the role of technology in human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100-115. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
51. United Nations. (2021). Digital government and smart governance: A strategic framework for enhancing public sector performance. *United Nations E-Government Survey 2021*. United Nations. <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/un-egovernment-survey-2021>
52. Yildirim, S., & Lusk, J. (2022). Digital transformation in public administration: Towards smart governance. *Public Administration Review*, 82(4), 756-768. <https://doi.org/10.1111/puar.13389>
53. Yu, J., Yuan, L., Han, G., Li, H., & Li, P. (2022). A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. *Behavioral Sciences*, 12(12), 508. <https://doi.org/10.3390/bs12120508>
54. Vanderbroeck, M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Bontekoning, Y. (2023). Digital transformation in human resources management: Tools, impacts, and future directions. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 115-130. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2022-0421>
55. Westerman, G., Bonnet, D., & Ferraris, P. (2014). The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-8.
56. Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025). Strategic ESG-driven human resource practices: Transforming employee management for sustainable organizational growth. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 21(1), 65-82. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.08201>

57. Zhang, J., Chen, Z. (2024). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *J Knowl Econ* 15, 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
58. Zolak Poljašević, B., Gričnik, A. M., & Šarotar Žižek, S. (2025). Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative Sciences*, 15(3), 94. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>

---

**استناد به این مقاله:** میر، فاطمه سادات و الوانی، سیدمهدی. (۱۴۰۴). الگوی حکمرانی هوشمند مبتنی بر منابع انسانی دیجیتال برای بازآفرینی خدمات عمومی در عصر بحران‌های هم‌زمان. *مطالعات مدیریت خدمات عمومی*، ۳(۸)، ۳۸-۱. doi: 10.22054/spsa.2026.90907.1117



Studies in Public Service Administration is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.