



Exploring the Relationship Between Artificial Intelligence and Human Resource Management: Functions, Implications, and Ethical-Human Considerations

Kiyumars Moladoost¹  | Mohsen Najafi² 

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 13 June 2026

Received in revised form 15

August 2026

Accepted 29 August 2026

Published online 01
September 2026

Keywords:

Artificial Intelligence,

Human Resource

Management,

Organizational Adoption,

Ethical Considerations

Abstract

Background and Objective: This study aims to elucidate the role of Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management (HRM) and analyze its potentials, challenges, and implementation requirements within organizations.

Methodology: In terms of purpose, this study is developmental-applied; in nature, it is descriptive; and in approach, it is qualitative. Utilizing a narrative review method, it compiles, categorizes, and analyzes findings from scientific literature published between 2019 and 2025.

Findings: The results indicate that AI can enhance efficiency, accuracy, speed, and decision-making quality in HRM by enabling administrative process automation, facilitating recruitment and selection, analyzing and predicting employee behavior, personalizing training, improving performance appraisal, and supporting talent management. Concurrently, the deployment of this technology is accompanied by challenges such as privacy violations, data security threats, skill gaps, employee resistance, technological dependency, and legal and ethical ambiguities.

Conclusion: The effective implementation of artificial intelligence in human resource management requires the adoption of a human-centered approach, the enhancement of transparency, the training and retraining of specialists, and the development of regulatory and ethical mechanisms tailored to the organizational context. Accordingly, artificial intelligence can be sustainably employed in human resource management only when it is conceived and implemented as a complement to human capabilities rather than as a substitute for them.

Cite this article: Moladoost, K., & Najafi, M. (2026). Exploring the Relationship Between Artificial Intelligence and Human Resource Management: Functions, Implications, and Ethical-Human Considerations. *Intelligent Management of Human Capital*, 3(9), 157-192..

 DOI: <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.591533.1119>

Publisher: Human Capital institute, Command and Staff University of I.R.I Army, <https://www.imhr.ir>

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."

DOI: 10.22034/imhr.2026.591533.1119



1.Master of Cultural Affairs Management, Faculty of Social Sciences and Media, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.E-mail: k.moladoost@gmail.com

2.Corresponding Author, PhD in Public Administration, Faculty of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran E-mail: mohsen.najafi00@gmail.com



Exploring the Relationship Between Artificial Intelligence and Human Resource Management: Functions, Implications, and Ethical-Human Considerations

Extended Abstract

Background and Objective: Artificial intelligence (AI) has rapidly emerged as a transformative force across organizational functions, particularly in human resource management (HRM). In HRM, these developments have the potential to move the function beyond its traditional administrative role and position it as a strategic partner in organizational decision-making. At the same time, the use of AI raises important concerns regarding algorithmic bias, privacy, transparency, accountability, and the human consequences of automation. Against this backdrop, the present study aims to explain the role of AI in HRM and to examine its capabilities, challenges, and implementation requirements in organizational settings. More specifically, it seeks to clarify how AI can improve the efficiency and quality of HRM processes while also identifying the ethical and human-centered conditions necessary for its responsible adoption. The study also addresses a key gap in the literature, namely the fragmented and still developing nature of research on AI-based HRM applications, despite their growing diffusion in practice.

Methodology: In terms of purpose, this study is developmental-applied; in nature, it is descriptive; and in approach, it is qualitative. Utilizing a narrative review method, it compiles, categorizes, and analyzes findings from scientific literature published between 2019 and 2026.

Findings: The findings show that AI has broad and significant applications across HRM. In recruitment and selection, AI can screen résumés, match candidates with job requirements, automate interview scheduling, and support workforce planning. In employee retention, AI tools such as chatbots, sentiment analysis systems, and turnover prediction models can improve responsiveness and help organizations identify early warning signs of disengagement or attrition. In training and development, AI enables personalized learning recommendations, skill mapping, adaptive training plans, and continuous monitoring of learning progress. In performance management, AI supports data-driven appraisal, real-time feedback, and more objective evaluation practices. It also contributes to talent management, career path design, succession planning, and human-resource forecasting. At the same time, the study identifies several major challenges. These include employee resistance due to fear of job displacement, the need for new digital and analytical competencies among HR professionals, overdependence on technology, difficulties integrating AI with legacy systems, and concerns related to algorithmic bias. In addition, privacy and cybersecurity risks are substantial because AI systems often rely on large volumes of personal employee data. The review also highlights broader ethical and legal concerns, including regulatory uncertainty, intellectual property issues, misinformation, and the erosion of trust.

Conclusion: The study concludes that AI can fundamentally transform HRM from a reactive, experience-based administrative function into a proactive, data-driven, and strategic capability. However, this transformation is only beneficial when AI is implemented responsibly and in a manner that complements rather than replaces human judgment, creativity, and accountability. Effective adoption requires a human-centered approach, transparent governance of data and algorithms, systematic bias monitoring, workforce reskilling, and strong leadership commitment. Organizations must also ensure that AI adoption is aligned with their specific context, culture, and strategic needs. In this sense, AI should be understood not as a substitute for human expertise, but as an enabling technology that enhances HRM while preserving human dignity, fairness, and responsibility. When these conditions are met, AI can help HR departments become strategic organizational partners.

Keywords: *Artificial Intelligence, Human Resource Management, Organizational Adoption, Ethical Considerations*



واکاوی ارتباط هوش مصنوعی و مدیریت منابع انسانی (کارکردها، پیامدها و ملاحظات

اخلاقی-انسانی)

کیومرث مولادوست^۱ | محسن نجفی^۲ 

چکیده

زمینه و هدف: این پژوهش با هدف تبیین نقش هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی و تحلیل ظرفیت‌ها، چالش‌ها و الزامات به‌کارگیری آن در سازمان‌ها انجام شده است.

روش پژوهش: مطالعه حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی، از حیث ماهیت، توصیفی و از منظر رویکرد، کیفی است که با بهره‌گیری از روش روایت‌مروری، یافته‌های مطالعات علمی منتشرشده در بازه زمانی ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۶ را گردآوری، دسته‌بندی و تحلیل کرده است.

یافته‌ها: نتایج بررسی یافته‌ها نشان می‌دهد که هوش مصنوعی با فراهم‌سازی امکان خودکارسازی فرآیندهای اداری، تسهیل جذب و گزینش، تحلیل و پیش‌بینی رفتار کارکنان، شخصی‌سازی آموزش، بهبود ارزیابی عملکرد و پشتیبانی از مدیریت استعداد، می‌تواند موجب ارتقای کارایی، دقت، سرعت و کیفیت تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی شود. در عین حال، به‌کارگیری این فناوری با چالش‌هایی نظیر نقض حریم خصوصی، تهدید امنیت داده‌ها، شکاف مهارتی، مقاومت کارکنان، وابستگی فناورانه و ابهام‌های حقوقی و اخلاقی همراه است.

نتیجه‌گیری: استقرار اثربخش هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی مستلزم اتخاذ رویکردی انسان‌محور، تقویت شفافیت، آموزش و بازآموزی متخصصان و تدوین سازوکارهای نظارتی و اخلاقی متناسب با زمینه سازمانی است. در نتیجه، هوش مصنوعی زمانی می‌تواند به‌صورت پایدار در مدیریت منابع انسانی به کار گرفته شود که در مقام مکمل توانمندی‌های انسانی، نه جایگزین آن، تعریف و اجرا شود.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۵/۴/۲۲

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۵/۰۵/۲۴

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۵/۰۶/۰۷

تاریخ انتشار:

۱۴۰۵/۰۶/۱۰

کلیدواژه‌ها:

هوش مصنوعی، مدیریت منابع انسانی، پذیرش سازمانی، ملاحظات اخلاقی

استناد: مولادوست، کیومرث؛ و نجفی، محسن (۱۴۰۵). واکاوی ارتباط هوش مصنوعی و مدیریت منابع انسانی (کارکردها، پیامدها و ملاحظات اخلاقی-انسانی). مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۳(۹)، ۱۹۲-۱۵۷.

 DOI: <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.591533.1119>

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، <https://www.imhr.ir>

© «حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»



DOI: 10.22034/imhr.2026.591533.1119

۱. کارشناسی ارشد مدیریت امور فرهنگی، دانشکده علوم اجتماعی و رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: k.moladoost@gmail.com
۲. نویسنده مسئول، دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: Mohsen.najafi00@gmail.com

مقدمه

هوش مصنوعی^۱ امروزه با سرعتی خیره‌کننده در حال بازتعریف چشم‌انداز مدیریت منابع انسانی معاصر است. این فناوری، ضمن گشودن افق‌های نوآورانه، چالش‌های قابل‌توجهی را نیز پیش روی سازمان‌ها قرار داده است (Raut, 2026). ماهیت یادگیری و سازگاری هوش مصنوعی با داده‌های ورودی، بدون نیاز به برنامه‌نویسی صریح (Hadiyatno et al, 2023)، آن را به ابزاری قدرتمند برای تسهیل وظایف متنوع مدیریت منابع انسانی تبدیل کرده و ویژگی‌های متمایزی نسبت به سایر فناوری‌ها به آن بخشیده است (Tuffaha, 2023).

در دنیای امروز که با جهانی‌شدن و فشارهای رقابتی فزاینده شناخته می‌شود، مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی به عاملی حیاتی برای موفقیت سازمانی بدل شده است (پرتوی خاقان، ۱۴۰۴). این ضرورت، متخصصان منابع انسانی را به سمت بهره‌گیری از فناوری‌های هوش مصنوعی سوق داده تا بتوانند بهره‌وری را ارتقا بخشند، دقت در فرآیندهای استخدام را بهبود دهند، توسعه کارکنان را تسهیل کنند و راهبردهای شغلی فردی را شخصی‌سازی نمایند (Benabou et al, 2024).

در دهه اخیر، شاهد رشد چشمگیر کاربرد هوش مصنوعی در عملکردها و حوزه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی بوده‌ایم. این روند، جریانی پژوهشی نوین را در موضوعاتی چون حضور اجتماعی هوش مصنوعی و رباتیک، تأثیرات به‌کارگیری آن بر نتایج فردی و سازمانی، و ارزیابی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر هوش مصنوعی شکل داده است (Budhwar et al, 2023). این فناوری‌ها قادرند فرآیندهای جذب نیرو را پشتیبانی کرده، فعالیت‌های عملیاتی را ساده‌سازی نمایند و پیش‌بینی دقیق‌تری از رفتارهای کارکنان ارائه دهند (Kuzior, 2024). به عنوان مثال، الگوریتم‌های یادگیری ماشین می‌توانند دقت تطابق میان شغل و نامزد را به میزان قابل توجهی افزایش داده و شفافیت را در فرآیندهای تصمیم‌گیری مرتبط با مدیریت شایستگی‌ها ارتقا بخشند (Zawada, 2024). همچنین، فناوری‌هایی نظیر داده‌کاوی، پردازش زبان طبیعی و شبکه‌های عصبی مصنوعی در این حوزه به کار گرفته می‌شوند تا سیستم‌های هوشمند پشتیبان تصمیم‌گیری، آموزش و ارزیابی را ایجاد کنند (Alsaif & Aksoy, 2023).

استقرار این فناوری‌ها، شیوه سازماندهی فعالیت‌ها در سازمان‌ها را متحول کرده و فرصت‌های نوینی را در بهره‌برداری بهینه از منابع، فرآیندهای تصمیم‌گیری و حل مسئله برای کارکنان و کل سازمان فراهم آورده است. هوش مصنوعی پتانسیل دگرگونی شیوه‌های سنتی مدیریت

¹ Artificial Intelligence

منابع انسانی را از طریق خودکارسازی وظایف روتین، ساده‌سازی فرآیندها و ارائه راهکارهای سفارشی‌سازی شده داراست. این فناوری می‌تواند در بهبود فرآیندهای جذب، آموزش، مدیریت عملکرد و مدیریت حقوق و دستمزد تأثیرگذار باشد (Alsaif & Aksoy, 2023). در حوزه آموزش، هوش مصنوعی نقشی کلیدی در توسعه مهارت‌های کارآفرینی ایفا می‌کند و ابزارهای آن، قابلیت شخصی‌سازی فرآیندهای یادگیری و پرورش صلاحیت‌های نوآورانه را دارا هستند (Tkachenko et al, 2019; Zawada, 2024).

با وجود افزایش چشمگیر علاقه علمی و روند رو به رشد استقرار این فناوری‌ها، پژوهش‌های مرتبط با هوش مصنوعی در حوزه مدیریت منابع انسانی همچنان محدود و پراکنده به نظر می‌رسد (Budhwar et al, 2023). علاوه بر این، اتوماسیون مدیریت نیروی انسانی بدون ریسک و محدودیت نبوده و چالش‌های اخلاقی و لزوم ارتقای مهارت‌های متخصصان منابع انسانی از جمله مسائل برجسته در این عرصه محسوب می‌شوند. نقش مدیران منابع انسانی در این فرآیند حیاتی است، زیرا پذیرش و پیاده‌سازی هوش مصنوعی به شدت تحت تأثیر باورها و نگرش‌های آنان قرار دارد (Alsaif & Aksoy, 2023). مبتنی بر موارد مطروحه و با توجه به دگرگونی گسترده‌ای که هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است، این پژوهش با هدف بررسی جامع تأثیر هوش مصنوعی بر این حوزه صورت می‌گیرد. تحقیق حاضر می‌کوشد نشان دهد چگونه این فناوری، شیوه‌های سنتی را به سمت یک رویکرد مدیریتی پویا و پیش‌بینانه استعدادها هدایت می‌کند. بر این اساس پژوهش حاضر می‌کوشد به پرسش اساسی ذیل پاسخ دهد:

هوش مصنوعی چگونه می‌تواند کارایی فرآیندهای کلیدی منابع انسانی (از استخدام و گزینش تا آموزش، توسعه و مدیریت عملکرد) را افزایش دهد، در حالی که همزمان چالش‌های اخلاقی مرتبط را برجسته ساخته و ضرورت ارتقای مهارت‌های متخصصان این حوزه را مورد تأکید قرار می‌دهد؟ پاسخگویی به این پرسش، به درک عمیق‌تر چگونگی ادغام مؤثر و اخلاقی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی کمک کرده و راهنمایی برای سازمان‌ها در بهره‌برداری از پتانسیل کامل این فناوری ارائه خواهد داد.

چارچوب مفهومی و پیشینه پژوهش

هوش مصنوعی

(Turing, 1937) مفهوم الگوریتم‌ها را معرفی و پایه‌های علوم رایانه را بنیان نهاد. سپس در سال ۱۹۵۰ آزمون تورینگ را ارائه داد که توانایی ماشین در بروز هوشی برابر با انسان را می‌سنجد. از

سوی دیگر، مک‌کارتی (McCarthy, 1956) بود که اصطلاح «هوش مصنوعی» را در کنفرانس دارتموث^۱ در سال ۱۹۵۶ مطرح کرد.

اگرچه در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ انتظار می‌رفت که هوش مصنوعی به سرعت در رایانه‌ها و ربات‌های دارای قابلیت‌های شناختی هم‌تراز انسان توسعه یابد، اما این پیش‌بینی تا زمان اخیر که هوش مصنوعی به شهرت و توسعه چشمگیری دست یافته است، محقق نشد (Bolander, 2019; Pillai & Sivathanu, 2020). هم‌زمان با این توسعه و شهرت، هوش مصنوعی تعاریف متعددی به خود گرفت و پژوهشگران، بسته به بستر زمانی و سطح پیشرفت فناوری، تعاریف گوناگونی از آن ارائه داده‌اند. در جدول ۱، نمونه‌ای از این تعاریف گردآوری شده است:

جدول ۱. تعاریف هوش مصنوعی (Palos-Sánchez et al, 2022; Gil de Zúñiga et al, 2023)

اندیشمند(ان) / سال	تعاریف
McCarthy,) (1956	علم و مهندسی ساخت ماشین‌های هوشمند، به ویژه برنامه‌های کامپیوتری هوشمند است.
(Minsky, 1968)	علمی که به توسعه ماشین‌های قادر به انجام وظایفی می‌پردازد که انسان می‌تواند انجام دهد و نیازمند هوش انسانی است.
(Russell, 2010)	یک عامل عقلانی محاسباتی که با در نظر گرفتن ورودی‌ها (ادراکات) عمل می‌کند تا بهترین نتیجه مورد انتظار را به دست آورد.
(Carlson, 2015)	به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندهای الگوریتمی تعریف شده که برای تولید و توزیع خروجی رسانه‌ای مانند متون و تصاویر برای استفاده عمومی طراحی شده‌اند، با مداخله انسانی محدود یا بدون مداخله.
Castro & New,) (2016	فرآیند خلق ماشین‌ها و سیستم‌های محاسباتی که عملیاتی مشابه یادگیری و تصمیم‌گیری انسانی انجام می‌دهند.
Cappelli et al,) (2019	دسته گسترده‌ای از فناوری‌ها که به کامپیوترها امکان انجام وظایفی را می‌دهد که معمولاً نیازمند شناخت انسانی هستند، از جمله تصمیم‌گیری.

¹ Dartmouth

توسعه سیستم‌های رایانه‌ای که وظایفی را انجام می‌دهند که نیازمند هوش انسانی هستند. هدف اصلی هوش مصنوعی هوشمندتر کردن ماشین‌هاست.	Stanley & Aggarwal, (2019)
توانایی یک سیستم برای تفسیر صحیح داده‌های خارجی، یادگیری از چنین داده‌هایی و استفاده از آن آموخته‌ها برای دستیابی به اهداف و وظایف خاص از طریق انطباق منعطف است.	Kaplan & (Haenlein, 2019)
ساخت ماشین‌ها - رایانه‌ها یا ربات‌ها - که می‌توانند وظایفی را انجام دهند که در غیر این صورت فقط انسان‌ها قادر به انجام آن بودند.	Bolander,) (2019)
هوش مصنوعی (AI) مربوط است به شبیه‌سازی فرآیند هوش انسانی توسط ماشین‌ها	Ng & Leung,) (2020)
به عنوان تعامل بین عاملان مجازی و انسانی در حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اخلاقی به تصویر کشیده شده تا تقلید ماشینی از رفتار و افکار انسانی را ممکن سازد.	Nah et al,) (2020)
هوش مصنوعی به طور گسترده به سیستم‌های محاسباتی اشاره دارد که شامل الگوریتم‌ها، روش‌های یادگیری ماشین، پردازش زبان طبیعی و سایر تکنیک‌هایی است که به نمایندگی از یک فرد برای بهبود نتیجه ارتباط عمل می‌کنند.	Hancock et al,) (2020)
این موضوع شامل شخصی‌سازی انبوه محتوای ارتباطی با محوریت هوش مصنوعی است.	(Sundar, 2020)
این یک زمینه از علوم کامپیوتر است که بر فرآیندهای کامپیوتری متمرکز است که اغلب می‌توانند به روش‌های مشابه انسان عمل و واکنش نشان دهند، مانند تشخیص تصویر (بینایی)، تشخیص گفتار (شنوایی) و تولید زبان طبیعی (صحبت کردن)	(Ryan, 2020)
نظام‌هایی که رفتار هوشمندانه از خود نشان می‌دهند با تحلیل محیط خود و انجام اقدامات، با درجه‌ای از خودمختاری، برای دستیابی به اهداف خاص.	(Paesano, 2021)
در روزنامه‌نگاری، هوش مصنوعی فراتر از داستان‌سرایی ماشینی است. به عنوان پردازش زبان طبیعی و ادغام داده‌های تبدیل‌شده، الگوریتم‌ها و روش‌های خودکار تولید و انتشار خبر با کمک ربات‌های خبری توصیف شده است.	(Jamil, 2021)
مطالعه عاملانی که ادراکاتی از محیط دریافت کرده و اقداماتی انجام می‌دهند.	Russell &) (Norvig, 2022)

تحلیل تعاریف جدول ۱ نشان‌دهنده تحول مفهومی هوش مصنوعی از تعاریف کلی و انسان‌محور (شبیه‌سازی هوش انسانی) به سوی تعاریف عینی، فرآیندمحور و زمینه‌آگاه است. در تعاریف جدیدتر، تمرکز از تقلید انسان به قابلیت‌های ذاتی سیستم مانند عاملیت، یادگیری از داده، تصمیم‌گیری الگوریتمی و خودکارسازی منتقل شده است.

هوش مصنوعی و مدیریت منابع انسانی

هوش مصنوعی در حوزه مدیریت منابع انسانی، امروزه دیگر یک ابزار تشریفاتی نیست، بلکه به عاملی استراتژیک برای تحول دیجیتال تبدیل شده است (Chao et al, 2025). این فناوری با خودکارسازی فرآیندهای زمانبر مانند غربالگری اولیه رزومه‌ها، زمان‌بندی مصاحبه‌ها و پاسخگویی به سوالات متداول کارکنان، نیروی انسانی را از انجام کارهای تکراری آزاد کرده و به آنها امکان می‌دهد تا بر وظایف ارزش‌آفرین نظیر توسعه استعدادها، برنامه‌ریزی جانشینی و بهبود تجربه کاری متمرکز شوند (Gribov, 2026). علاوه بر این، تحلیل داده‌های پیش‌بینانه در هوش مصنوعی به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا الگوهای پنهان در رفتار کارکنان را شناسایی کرده و از ریزش نیروهای کلیدی جلوگیری کنند (Chao et al, 2025).

با این حال موفقیت این ادغام به شدت به حفظ توازن بین دقت تحلیلی ماشین و همدلی انسانی وابسته است (پدرامی و واعظی، ۱۴۰۳)؛ چراکه مدیریت منابع انسانی در نهایت، مدیریت انسان‌هاست و نه داده‌ها، و این به آن معناست که هر خروجی الگوریتمی باید با درک بافت فرهنگی، عواطف فردی و شرایط منحصربه‌فرد هر کارمند همراه شود تا تصمیمات نهایی همچنان بر پایه‌ی عدالت، احترام و رشد انسانی استوار بماند (Bušina & Kovalchuk, 2025). در واقع، هوش مصنوعی می‌تواند «چه‌چیزی» را پیش‌بینی کند، اما «چگونه» با آن پیش‌بینی برخورد کنیم و «چرا» به یک تصمیم خاص می‌رسیم، همچنان در حوزه‌ی اختیار و مسئولیت اخلاقی مدیران انسانی باقی می‌ماند؛ و این همان نقطه‌ای است که فناوری را از یک ابزار صرف، به یک همراه هوشمند در مسیر شکوفایی سرمایه‌های انسانی تبدیل می‌کند (Padhy & Panda, 2025).

پیشینه پژوهش

یافته‌های تحقیق (Huang & Rust, 2020) نشان می‌دهد با پیشرفت هوش مصنوعی به سطوح بالاتر، نیاز به استفاده از نیروی انسانی در سطوح پایین‌تر کاهش می‌یابد. بر این اساس، در وضعیت کنونی توسعه هوش مصنوعی، خدمات مکانیکی عمدتاً باید توسط هوش مصنوعی مکانیکی، خدمات تفکری توسط ترکیب هوش مصنوعی تفکری و هوش انسانی، و خدمات احساسی عمدتاً توسط هوش انسانی انجام شود. یافته‌های پژوهش (Hadiyatno et al, 2023) با

عنوان «مدل هوش مصنوعی برای مدیریت سرمایه انسانی» نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی نیازمند همسویی با نیازهای سازمان و تطبیق فرهنگ سازمانی با فرهنگ فناوری است. تعامل انسان با ماشین‌ها به یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است. حضور هوش مصنوعی در حوزه‌هایی مانند نظام‌های استخدام، آموزش، تحلیل داده‌ها، ارزیابی عملکرد و بهینه‌سازی عملیات، کمک شایانی به مدیریت منابع انسانی نموده است.

نتایج پژوهش (Tuffaha, 2023) با عنوان «تأثیر سوگیری هوش مصنوعی بر عملکردهای مدیریت منابع انسانی: مرور سیستماتیک ادبیات و جهت‌های تحقیقاتی آینده» نشان داد که کاربردهای هوش مصنوعی با سوگیری، تأثیر منفی بر مدیریت عملکرد، جبران خدمات، تأمین نیروی انسانی و آموزش و توسعه دارند.

(Akhter et al, 2024) پژوهشی را با عنوان «کاربرد هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی: منظری از بنگلادش» انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد استفاده از هوش مصنوعی در بنگلادش محدود بوده و عمدتاً بر فرآیندهای استخدام متمرکز است. چالش‌هایی مانند کمبود تخصص و نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی داده‌ها نیز وجود دارد. هوش مصنوعی می‌تواند مزایایی مانند بهبود کارایی و تصمیم‌گیری بهتر را به همراه داشته باشد. این مطالعه به سازمان‌ها توصیه می‌کند در توسعه تخصص هوش مصنوعی سرمایه‌گذاری کنند، نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی را برطرف سازند و دستورالعمل‌های اخلاقی تدوین نمایند. همچنین سیاست‌گذاران باید از آموزش هوش مصنوعی، بازآموزی نیروی کار و ایجاد محیط قانونی مساعد حمایت کنند. در صورت پیاده‌سازی مسئولانه و اخلاقی، هوش مصنوعی می‌تواند به‌طور چشمگیری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در بنگلادش را ارتقا دهد.

(Lokhande, 2025) در پژوهشی با عنوان «هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی» به این نتیجه رسیدند که نقش هوش مصنوعی در عملکردهای مختلف بخش منابع انسانی گسترده است، جایی که شرکت‌های رباتیک می‌توانند فرآیندهای استخدام، اشتغال، تحلیل داده‌ها و اطلاعات را مدیریت کنند، حجم کاری محیط کار را کاهش دهند و کارایی آن را افزایش دهند. نتایج پژوهش (Madanchian & Taherdoost, 2025) با عنوان «موانع و تسهیل‌کننده‌های پذیرش هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی: تحلیل انتقادی عوامل» نشان داد پیاده‌سازی هوش مصنوعی توسط سه عامل فرهنگ سازمانی، پویایی قدرت و زیرساخت فناوری شکل می‌گیرد. سازمان‌هایی که دارای فرهنگی مشوق نوآوری بوده و از تحول دیجیتال حمایت می‌کنند، با احتمال بیشتری در پذیرش راه‌حل‌های هوش مصنوعی موفق خواهند بود. همچنین،

رهبری قوی و چشم‌اندازی روشن برای همسویی هوش مصنوعی با اهداف استراتژیک منابع انسانی، به کاهش مقاومت و ایجاد اعتماد در میان ذینفعان کمک می‌کند.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از حیث ماهیت، یک مرور روایتی است. انتخاب این رویکرد به دلیل ماهیت نوظهور و چندبعدی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است؛ حوزه‌ای که به دلیل سرعت بالای تحولات فناورانه، نیازمند (ترکیب) مفهومی است که فراتر از شمارش داده‌ها، به دنبال تفسیر و تحلیل پیوند میان تکنولوژی، استراتژی و اخلاق سازمانی باشد. در این روش، اتکای پژوهش بر «استدلال تحلیلی و غربالگری مبتنی بر خبرگی» است تا تصویری جامع و کاربردی از ادبیات پراکنده این حوزه ارائه گردد. حوزه جستجو پژوهش شامل مقالات معتبر علمی نمایه‌شده در پایگاه‌های داده معتبر مانند Scopus، Web of Science است که با کلیدواژه‌های ترکیبی «هوش مصنوعی»، «مدیریت منابع انسانی» و «کاربردهای هوش مصنوعی» در بازه زمانی ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۶ مورد پایش قرار گرفته‌اند. فرآیند گزینش و تحلیل، مبتنی بر «ملاک‌های جامعیت نظری» بوده و به صورت گام‌به‌گام شامل مراحل زیر انجام شده است: ۱. شناسایی هدفمند: استخراج متون مرجع که بیشترین تأثیر نظری را بر گفتمان فعلی دارند؛ ۲. غربالگری مبتنی بر خبرگی: حذف مقالات فاقد چارچوب نظری منسجم یا گزارش‌های غیرعلمی، به منظور تمرکز بر منابعی که قابلیت پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش را دارند؛ ۳. تحلیل محتوای انتقادی: مطالعه متن کامل مقالات منتخب برای استخراج مضامین اصلی و کشف تضادهای مفهومی؛ ۴. سنتز استنباطی: یکپارچه‌سازی یافته‌ها در سه محور کلان «کارکردها»، «چالش‌ها» و «پیامدهای تحول‌آفرین».

به منظور تأمین اعتبار یافته‌ها و کاهش سوگیری‌های احتمالی در قضاوت تخصصی، از راهبرد سه‌گانه‌سازی داده‌ها در منابع و بازبینی هم‌تایان در فرآیند کدگذاری بهره‌گیری شده است. این چارچوب مستند، ضمن ترسیم تصویری منسجم از وضعیت موجود، به جای اتکای صرف به گزارش‌های آماری، بر غنای تحلیلی پژوهش افزوده و قابلیت تعمیم‌پذیری نظری یافته‌ها را در فضای پیچیده و در حال گذار مدیریت منابع انسانی تضمین می‌کند.

یافته‌های پژوهش

بررسی‌ها و تحلیل مقالات استخراج شده نشان می‌دهد، هوش مصنوعی می‌تواند در حوزه‌های مختلف فعالیت سازمان‌ها به کار گرفته شود. قابلیت‌های بهره‌برداری از این فناوری نامحدود

است و جنبه‌های نوظهور عملکرد ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی، گزینه‌های جدیدی را ایجاد خواهند کرد. با این حال، لازم به ذکر است که در حوزه مدیریت سازمانی، مدیریت نباید بر جایگزینی یا حذف عامل انسانی متمرکز شود. هوش مصنوعی در حوزه‌ی مدیریت می‌تواند در فعالیت‌هایی که در جدول ۲ به آنها اشاره شده مورد استفاده قرار گیرد:

جدول ۲. حوزه‌های استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت (Kłoczko, 2024)

فعالیت	کاربرد هوش مصنوعی
برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی زنجیره تأمین؛ پیش‌بینی تقاضا و تنظیم عرضه محصولات و خدمات بر اساس آن
سازماندهی	همه‌انگهی نیازهای کارکنان؛ سازماندهی وظایف اداری؛ همه‌انگهی فعالیت‌های بین بخش‌های مختلف سازمان.
مدیریت	تفویض وظایف؛ مدیریت مشتریان؛ بهبود خدمات؛ شناسایی نیازها؛ شخصی‌سازی پیشنهادات
منابع مالی	مدیریت حساب‌های پرداختی و دریافتی؛ کاهش انجماد منابع مالی در موجودی‌ها

همه فعالیت‌های مدیران، از جمله مدیران منابع انسانی، بر پایه وظایف پنج‌گانه‌ی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، بسیج منابع و امکانات و نظارت استوار است. بنابراین، این مدیران می‌توانند در فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی از هوش مصنوعی بهره بگیرند. درک ظرفیت‌ها و توانایی‌های تحول‌آفرین هوش مصنوعی برای ایجاد فرآیندهای منابع انسانی نوآورانه، کارآمدتر، پیش‌بینانه‌تر و شخصی‌سازی‌شده ضروری است. جدول ۳ مقایسه‌ای از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی قبل و بعد از ادغام هوش مصنوعی ارائه می‌دهد و بهبودهای چشمگیر و چالش‌هایی که برای موفقیت در این گذار باید مورد توجه قرار گیرند را برجسته می‌سازد (Benabou et al, 2024):

جدول ۳. مقایسه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی قبل و بعد از ادغام هوش مصنوعی (Benabou et al, 2024)

فرآیندهای متحول شده HR	رویکردهای سنتی	رویکردهای تقویت‌شده با هوش مصنوعی
اتوماسیون وظایف اداری	مدیریت دستی و پرزحمت پرداخت حقوق، مدیریت مزایا و ورود داده‌ها با ریسک خطای بالا و فرآیندهای زمان‌بر.	هوش مصنوعی وظایف تکراری اداری را خودکار می‌کند، داده‌های عظیم را تحلیل می‌کند تا نتایج قطعی با عملکرد پایدار و بدون خستگی ارائه دهد، خطاها را به‌طور چشمگیر کاهش می‌دهد و زمان ارزشمند را ذخیره می‌کند، به مدیران منابع انسانی اجازه می‌دهد بر اهداف راهبردی تمرکز کنند.

فرآیندهای متحول شده HR	رویکردهای سنتی	رویکردهای تقویت شده با هوش مصنوعی
جذب و انتخاب نیرو	فرآیند دستی، زمان بر و خسته کننده؛ مشکل در مدیریت حجم بالای درخواست ها؛ امکان وجود سوگیری در انتخاب.	هوش مصنوعی مدیریت حجم بالای درخواست ها را تسهیل می کند، ارتباط با متقاضیان را بهبود می بخشد، مصاحبه ها را سازماندهی می کند، کارایی جذب را افزایش می دهد، با تطبیق مهارت ها و تحلیل خودکار داده ها سوگیری را کاهش می دهد، در زمان و هزینه صرفه جویی می کند و تنوع و شمول را در فرآیند جذب تقویت می کند.
مدیریت مسیر شغلی	پیشرفت بر اساس سلسله مراتب و تعاملات مستقیم انسانی.	هوش مصنوعی از خدمات راهنمایی شخصی سازی شده پشتیبانی می کند، با تحلیل داده ها مسیرهای شغلی سفارشی را ارائه می دهد و مدیریت جانشینی پیش گیرانه را از طریق تحلیل پیش بینانه ممکن می سازد و منابع راهنمایی را بهینه می کند.
آموزش و توسعه	روش های سنتی آموزش پاسخگوی نیازهای شخصی سازی شده نیستند.	هوش مصنوعی امکان ارائه آموزش های شخصی سازی شده را از طریق دستیارهای هوشمند همراه فراهم می کند و بازدهی یادگیری را بهینه می کند. همچنین امکان صدور گواهینامه و کسب مهارت را از طریق برنامه های انعطاف پذیر متناسب با نیازهای فردی تسهیل می کند. هر کاربر نظام آموزش الکترونیکی منحصر به فرد بوده و هدف و سبک یادگیری متفاوتی دارد. در این راستا، پیاده سازی فناوری های هوش مصنوعی مانند یادگیری ماشین، یادگیری عمیق و یادگیری تقویتی در محیط های مجازی، به کمک به کاربر و شخصی سازی محیط او برای ارائه تجربه یادگیری بهینه می پردازد (Fatouchi, 2024).
مدیریت استعدادها	ارزیابی عملکرد عمدتاً توسط سرپرستان انجام می شود و متأثر از ذهنیت افراد است.	هوش مصنوعی مدیریت پویای استعدادها را متحول می کند، نیازها را پیش بینی می کند، مسیرهای توسعه و وظایف روزانه را سفارشی می سازد و در نتیجه حفظ کارکنان را بهبود می بخشد.
برنامه ریزی منابع انسانی	تمرکز بر ارزیابی دستی نیازهای آینده نیروی کار.	هوش مصنوعی از تحلیل پیش بینانه و شخصی سازی استعدادها برای بهبود همکاری تیمی و کارایی استفاده می کند.
مدیریت کیفیت زندگی کاری	تمرکز بر ارزیابی ها و مداخلات دستی، حول	هوش مصنوعی با استفاده از فناوری های تشخیص چهره، تحلیل متن و پردازش زبان طبیعی، وضعیت روانی-عاطفی

محور ارگونومی، ایمنی و سلامت و نظرسنجی‌های رضایت کارکنان.	کارکنان را ارزیابی می‌کند، درک بهتری از نیازهای کارکنان ارائه می‌دهد و راهکارهای شخصی‌سازی شده برای بهبود کیفیت زندگی کاری پیشنهاد می‌کند.
مدیریت عملکرد	تمرکز بر عملکردهای گذشته با ارزیابی‌های سالانه.
بهبود رفتار کارکنان	رویکردهای متمرکز بر انصاف در پاداش، توسعه مهارت‌ها از طریق آموزش و قدردانی مدیریتی.
مدیریت اصول اخلاقی و حقوقی	مدیریت انتظارات و ارتباطات برای جلوگیری از سوءتفاهم‌ها بر اساس قراردادهای روانی و حقوقی.
	هوش مصنوعی با تحلیل داده‌ها، احساسات و روحیه، رفتار کارکنان را پیش‌بینی و بهبود می‌بخشد. محیط‌های خودکار و دستیاران مجازی تعاملات شخصی‌سازی شده با بخش منابع انسانی را تسهیل می‌کنند.
	ادغام هوش مصنوعی همراه با عبور از معضلات اخلاقی (سوگیری الگوریتمی، انصاف، حریم خصوصی و تبعیض) مستلزم نظام‌های شفاف هوش مصنوعی، ممیزی سوگیری، سیاست‌های شفاف استفاده از داده‌ها و فرهنگ اخلاقی قوی است.

کاربرد عملیاتی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی

جدول ۴ کاربردها و شیوه‌های اثرگذاری هوش مصنوعی را در وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی، بر اساس مطالعات انجام‌شده، دسته‌بندی و ارائه می‌کند:

جدول ۴. کاربردها و شیوه‌های اثرگذاری هوش مصنوعی در وظایف مدیریت منابع انسانی

وظایف مدیریت منابع انسانی	شیوه اثرگذاری	منبع
فرآیند جذب و استخدام	غربالگری رزومه، تطبیق نامزدها، برنامه‌ریزی نیروی کار و تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده، چت‌بات‌های پاسخ‌گو به سؤالات و زمان‌بندی مصاحبه، تولید سؤالات ساختاریافته بر اساس چارچوب شایستگی	(Raut, 2026)
	پیش‌بینی نیازهای آتی نیروی کار بر اساس سناریوهای رشد و شکاف‌های مهارتی	
	تحول فرآیند جذب از طریق خودکارسازی غربالگری نامزدها و بهبود تطابق مهارت‌ها با نیازهای شغلی	(Zawada, 2024)
	توسعه چارچوب تحلیلی جامع، کمک به متخصصان منابع انسانی در اتخاذ تصمیمات آگاهانه استخدامی	(Thakral et al, 2023)

Venkatasubramanian,) (2023	ارزیابی دقیق تر نامزدها، کاهش سوگیری های مرسوم در روش های سنتی استخدام	
(Zawada, 2024)	امکان تحلیل خودکار رزومه ها	
(Zawada, 2024)	تسریع در فرآیند بررسی درخواست ها	
(Zawada, 2024)	چت بات های مصاحبه گر	
(Raut, 2026)	چت بات های پشتیبانی کننده کارکنان، تحلیل احساسات مسیریابی درخواست های خدمات منابع انسانی پاسخگویی شبانه روزی به پرسش های کارکنان تحلیل برابری حقوق با تشخیص تفاوت های تبیین نشده در نقش های مشابه شبیه سازی هزینه تغییرات خط مشی	بهبود حفظ و نگهداشت نیروی انسانی
Zawada, 2024; Patil) &Jadhav, 2023; Alsaadi et al, 2022; (Choi & Choi, 2020	شناسایی و پیش بینی الگوهای ترک خدمت کارکنان	
(Paigude et al, 2023)	فراهم سازی امکان اجرای راهبردهای پیشگیرانه برای حفظ نیروها	
(Raut, 2026)	توصیه های یادگیری نقشه برداری مهارت ها از شرح شغل ها، داده های پروژه و ارزیابی ها ایجاد موجودی مهارت ها برای برنامه ریزی نیروی کار	
(Palai, 2026)	کمک به اجرای برنامه های آموزشی	
Alsaif & Aksoy,) (2023	کنترل پیشرفت روزانه یادگیری هر فراگیر استفاده از مربی رباتیک تحلیل داده ها رویدادهای آموزشی بازخورد دانشجویان، میزان استراحت و تنظیم ریتم آموزشی طراحی برنامه آموزشی سفارشی برای کارکنان آزمایش و ارزیابی جامع سطح مهارت های کارکنان تحلیل داده های یادگیرندگان	آموزش کارکنان
(Palai, 2026)	کمک به سنجش بهره وری کارکنان و فراهم آوری داده هایی برای ارزیابی عملکرد	مدیریت عملکرد
(Obinna et al, 2026)	اثر بخشی سیستم اطلاعات منابع انسانی و ارزیابی عملکرد کارکنان	داده محور

(Raut, 2026)	تحلیل معیارهای عینی (تکمیل پروژه، کیفیت، نتایج فروش) همراه با داده‌های بازخورد.	
(Zawada, 2024)	ارزیابی عملکرد کارکنان	
Vishwanath &) (Vaddepalli, 2023	ارزیابی‌های عینی تر و کاهش سوگیری‌های انسانی	
Nocker & Sena,) (2019	تحلیل‌های استعدادیابی	
(Choi & Choi, 2020)	رضایت شغلی بیشتر	تعهد و رضایت شغلی
(Choi & Choi, 2020)	درک بهتر احساسات و سطح تعهد کارکنان	
Vishwanath &) (Vaddepalli, 2023	بهینه‌سازی فرآیندهای منابع انسانی	
Vishwanath &) (Vaddepalli, 2023	ارتقا قابلیت‌های تصمیم‌گیری	
(Raut, 2026)	سوگیری، تهاجم به حریم خصوصی، فقدان شفافیت و خودکارسازی بیش از حد زیان‌بار خطر برچسب‌زنی ناعادلانه در صورت نادقیق بودن الگوها یا استفاده از داده‌های کانال‌های خصوصی هوش مصنوعی مسئولانه در منابع انسانی، هم یک الزام اخلاقی و هم یک ضرورت کسب‌وکار است.	ملاحظات اخلاقی و چالش‌ها
Hunkenschroer &) (Kriebitz, 2023	ضرورت رعایت استانداردهای اخلاقی در کاربردهای هوش مصنوعی	

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، هوش مصنوعی به‌صورت گسترده‌ای در تمامی حوزه‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی از جذب تا نگهداشت، آموزش و مدیریت عملکرد نفوذ کرده است. تحلیل داده‌های جدول نشان می‌دهد که تمرکز اصلی این فناوری، خودکارسازی فرآیندها (مثل غربالگری رزومه)، افزایش دقت و عینیت (مانند کاهش سوگیری در ارزیابی) و توانایی پیش‌بینی (همچون پیش‌بینی ترک خدمت) است. نکته قابل توجه، ذکر صریح ملاحظات اخلاقی به‌عنوان چالش همراه این تحول است.

پیامدها (چالش‌های چندگانه هوش مصنوعی بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی)

در کنار فرصت‌ها، استقرار هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی با چالش‌ها و پیامدهای مهمی همراه است. جدول ۵ خلاصه‌ای از این پیامدهای چندگانه، بر اساس پژوهش‌های معتبر، را ارائه می‌کند.

جدول ۵. پیامدهای چندگانه هوش مصنوعی بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی

منبع	پیامدها	شاخص
(Roy, 2021)	مقاومت کارکنان در برابر هوش مصنوعی که ناشی از ترس جایگزینی شغلی و غیرشخصی بودن تعاملات با هوش مصنوعی است، چالش مهم دیگری محسوب می‌شود. برای کاهش این مقاومت، مدیریت تغییر راهبردها و ارتباطات شفاف درباره نقش هوش مصنوعی به عنوان ابزاری کمکی، از اهمیت حیاتی برخوردار است. علاوه بر این، متخصصان منابع انسانی نیازمند آموزش گسترده هستند - نه تنها در استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی، بلکه در درک مکانیزم‌های زیربنایی آن‌ها - تا بتوانند هرگونه خطا یا مسائل اخلاقی را به طور مؤثر بررسی کنند. این امر بر شفافیت و استفاده اخلاقی از هوش مصنوعی تأکید دارد.	مقاومت کارکنان
Faheem et al, 2024	کارکنان ممکن است در برابر توسعه مبتنی بر هوش مصنوعی مقاومت نشان دهند، احتمالاً به این دلیل که این روش غیرشخصی یا تحمیلی به نظر می‌رسد. بنابراین، ایجاد اعتماد به هوش مصنوعی و نحوه استقرار آن اهمیت دارد. ارتباط مؤثر با کارکنان ضروری است؛ مدیران منابع انسانی باید با کارگران در مورد مزایای استفاده از هوش مصنوعی، چگونگی پردازش اطلاعات و مسائل احتمالی صحبت کنند تا پذیرش آن افزایش یابد	
Faheem et al, 2024	برای به کارگیری مؤثر هوش مصنوعی، مهارت‌هایی مانند تحلیل داده، کار با فناوری‌ها و کاربردهای هوش مصنوعی و ابزارهای دیجیتال در متخصصان منابع انسانی شناسایی شده است. اگرچه ممکن است نیاز به آموزش مستمر برای تسلط بر این روش جدید کاری وجود داشته باشد. سازمان‌ها باید آموزش کارکنان منابع انسانی خود را برای آماده‌سازی آنان در مدیریت و بهره‌گیری از ابزارهای هوش مصنوعی موجود در بازار تشویق کنند	شکاف مهارتی در تیم منابع انسانی
Chowdhury (et al, 2024)	سازمان‌ها با چالش متعادل‌سازی پیشرفت‌های هوش مصنوعی مولد با جنبه‌های انسانی کار روبرو هستند (که اغلب مرز نقش هوش مصنوعی و انسان در محیط کار را محو می‌کند). باید اطمینان حاصل شود که این انتقال منجر به جابجایی شغلی گسترده یا افزایش شکاف مهارتی نمی‌شود.	تحول نیروی کار
Chowdhury (et al, 2024)	وابستگی بیش از حد به فناوری ممکن است به کم ارزش شدن قضاوت و خلاقیت انسانی در محیط کار بینجامد. خطر بلندمدت دیگر، منسوخ شدن مهارت‌ها است؛ یعنی کاهش توانایی نیروی کار برای سازگاری با	وابستگی به فناوری

	نقش‌ها یا فناوری‌های جدید (با یا بدون کمک هوش مصنوعی مولد) که عدم اطمینان شغلی را برای کارکنان به دنبال دارد.	
Faheem et) (al, 2024	یکپارچه‌سازی ابزارهای هوش مصنوعی با سیستم‌ها و فرآیندهای موجود منابع انسانی می‌تواند چالش‌برانگیز و زمان‌بر باشد. ناسازگاری برخی از برنامه‌ها و نیاز به ارتقای برخی سیستم‌ها می‌تواند از موانع اصلی باشد. برنامه‌ریزی و مدیریت مناسب برای استقرار راه‌حل‌های هوش مصنوعی ضروری است؛ همچنین باید اطمینان حاصل شود که راه‌حل‌های انتخابی با سیستم‌های فعلی سازمان سازگار بوده و پرسنل منابع انسانی برای کار با سیستم‌های جدید آموزش دیده‌اند.	چالش‌های ادغام
Chowdhury) (et al, 2024	کاربردهای هوش مصنوعی به منابع محاسباتی قابل توجهی نیاز دارند که می‌توانند به سیستم‌های قدیمی (میراثی) که برای تحمل چنین بارهایی طراحی نشده‌اند، فشار وارد کنند. چالش سازگاری شامل اطمینان از ارتباط مؤثر و بی‌درز ابزارهای هوش مصنوعی مولد با سیستم‌های قدیمی‌تر نیز می‌شود.	مقیاس‌پذیری و ادغام با سیستم‌ها و گردش کار موجود
Faheem et) (al, 2024	سیستم‌های هوش مصنوعی مورد استفاده در فرآیندهایی مانند ارزیابی پیش از استخدام، ارتقا و سایر ابزارها، در معرض خطر تقویت سوگیری موجود در داده‌های آموزشی و ارائه نتایج ناعادلانه به کارکنان هستند. الگوریتم‌های هوش مصنوعی باید به طور مداوم از نظر سوگیری مورد بازبینی قرار گیرند و مدل‌ها باید همواره بر اساس مجموعه داده‌های متنوع آموزش داده شوند. متخصصان منابع انسانی باید اطمینان حاصل کنند که اقداماتی برای شناسایی و رفع هرگونه سوگیری در فرآیندها در نظر گرفته شده است	سوگیری الگوریتمی
Chowdhury) (et al, 2024	سیستم‌های هوش مصنوعی مولد می‌توانند سوگیری‌های موجود در داده‌های آموزشی را به ارث برده یا تشدید کنند. این امر ممکن است به نتایج جانب‌دارانه یا ناعادلانه، و در نهایت به شیوه‌های تبعیض‌آمیز یا رفتار نابرابر در کاربردهای مختلف منجر شود.	سوگیری الگوریتمی
Faheem et) (al, 2024	استفاده از هوش مصنوعی در فرآیند آموزش شامل جمع‌آوری و تحلیل حجم زیادی از داده‌های شخصی و عملکردی است. حفظ حریم خصوصی و امنیت این داده‌ها ضروری است، زیرا افشای آن‌ها می‌تواند منجر به خسارات قانونی و اعتباری شود.	حریم خصوصی و امنیت داده‌ها

	رعایت مقررات حفاظت از داده مانند GDPR ^۱ برای محافظت از اطلاعات کارکنان به مسئولیت مهمی برای سازمان‌ها تبدیل شده است.	
Chowdhury) (et al, 2024	وقتی کاربران از ابزار هوش مصنوعی مولد استفاده می‌کنند، هم «درخواست» و هم «پاسخ» می‌توانند به داده‌های آموزشی مدل اضافه شوند. این امر خطر نقض حریم خصوصی (با افشا یا استفاده ناخواسته از اطلاعات خصوصی) و همچنین حملات متخاصم برای دستکاری خروجی‌های مدل را افزایش می‌دهد.	حریم خصوصی و امنیت سایبری
Jordão et al,) (2023	همه‌گیری کووید-۱۹ مشکلات اجرای سریع و مؤثر راه‌حل‌های هوش مصنوعی را آشکار کرد و نیاز به نظام‌های منابع انسانی انعطاف‌پذیر و مستحکم را که قادر به مدیریت تغییرات ناگهانی در شیوه‌های عملیاتی باشند، برجسته ساخت. اگرچه این سازگاری‌ها مفید بودند، اما چالش‌هایی مانند نگرانی‌های امنیت داده‌ها و نیاز به آموزش سریع کارکنان منابع انسانی را به همراه داشتند.	نگرانی‌های امنیت داده‌ها
Chowdhury) (et al, 2024	مسئله اصلی حول مالکیت و حق تکثیر محتوای تولیدشده توسط سیستم‌های هوش مصنوعی مولد می‌چرخد. از آنجا که این محتوا بدون نویسنده‌ای مستقیم انسانی تولید می‌شود، قوانین سنتی مالکیت فکری (که مبتنی بر خلاقیت انسانی است) در تعیین دارنده حقوق این ابداعات، با چالش مواجه است.	نگرانی‌های مالکیت فکری
Chowdhury) (et al, 2024	دولت‌ها و نهادهای بین‌المللی در تلاش برای تدوین چارچوب‌های قانونی مناسب برای چالش‌های نوین و تحول سریع این فناوری هستند. این عدم قطعیت نظارتی، خود یک ریسک برای کسب‌وکارها محسوب می‌شود.	خطرات مقرراتی و انطباق
Budhwar et) (al, 2023	ظهور سیستم‌های هوش مصنوعی تولیدی مانند ChatGPT و Gemini، مدیریت منابع انسانی را با معرفی نگرانی‌های اخلاقی مانند حریم خصوصی داده‌ها و سوگیری الگوریتمی پیچیده‌تر کرده است. این فناوری‌ها نیازمند پایش و اصلاح مستمر هستند تا با اهداف سازمانی در حال تکامل همسو شوند و از رفتار عادلانه با همه کارکنان اطمینان حاصل شود. علاوه بر این، جایگزینی احتمالی نقش‌های انسانی توسط هوش مصنوعی، مستلزم رویکردی متعادل است که هم به اتوماسیون و هم به مداخله انسانی ارزش دهد.	نگرانی‌های اخلاقی

^۱ - مخفف General Data Protection Regulation به معنای مقررات عمومی حفاظت از داده اتحادیه اروپا است که از سال ۲۰۱۸ اجرایی شده است.

Chowdhury) (et al, 2024	نابرابری فناوریانه بین مناطق و سازمان‌ها می‌تواند تشدید شود، زیرا مزایای پیشرفت هوش مصنوعی مولد به طور نامتناسبی در اختیار گروه‌های خاصی قرار می‌گیرد. این امر می‌تواند به ایجاد یک اکوسیستم ناعادلانه بینجامد.	شکاف دیجیتال جهانی
Chowdhury) (et al, 2024	فشار برای ادغام هوش مصنوعی مولد در عملیات، می‌تواند منجر به سرمایه‌گذاری قابل توجه در فناوری و توسعه مهارت‌ها شود. این امر، متعادل‌سازی سودآوری فعلی و آمادگی برای آینده را در سراسر زنجیره ارزش برای کسب‌وکارها دشوار می‌کند.	اختلال در مدل کسب‌وکار و استراتژی
Chowdhury) (et al, 2024	سرعت پیشرفت هوش مصنوعی مولد به این معنی است که سیستم‌ها و ابزارها به سرعت ممکن است منسوخ شوند. این امر نیازمند سرمایه‌گذاری مالی مستمر بوده و بر برنامه‌ریزی بودجه تأثیر می‌گذارد؛ در نتیجه رویکردی راهبردی برای مدیریت و اتخاذ فناوری را طلب می‌کند.	منسوخ‌شدگی سریع فناوریانه
Chowdhury) (et al, 2024	محتوای تولیدشده توسط هوش مصنوعی مولد ممکن است به اشتباه دقیق تلقی شود و بر اساس داده‌های نادرست، بر افکار عمومی یا تصمیم‌گیری تأثیر بگذارد. بازیگران مخرب نیز می‌توانند جعل‌های عمیق (دیپ‌فیک) ایجاد کنند تا مخاطبان را فریب دهند، اعتبارها را تخریب کنند یا روایت‌های سیاسی و اجتماعی را منحرف سازند.	توهم، اطلاعات نادرست و دستکاری
Chowdhury) (et al, 2024	این معضلات از پتانسیل هوش مصنوعی مولد برای تشدید سوگیری‌ها ناشی می‌شود. همچنین، ایجاد محتوای واقع‌نما اما کاملاً ساختگی، پرسش‌هایی جدی درباره «حقیقت»، «اصالت» و «اعتماد عمومی» ایجاد می‌کند.	معضلات اخلاقی و معنوی

مبتنی بر جدول ۵، چالش‌های پیش‌روی به‌کارگیری هوش مصنوعی در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را می‌توان مطابق با شکل ۱ تحلیل نمود. این چالش‌ها، علی‌رغم تنوع ظاهری، در یک منطق به‌هم‌پیوسته قابل فهم هستند و از مسائل انسانی و رفتاری آغاز شده، به ملاحظات زیرساختی و مهارتی، سپس به ریسک‌های حکمرانی، حقوقی و اخلاقی، و در نهایت به پیامدهای راهبردی و سازمانی گسترش می‌یابند. به بیان دیگر، استقرار هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی صرفاً یک تغییر فناوریانه نیست، بلکه فرایندی چندبعدی است که هم‌زمان بر پذیرش کارکنان، شایستگی‌های حرفه‌ای، یکپارچگی سیستم‌ها، عدالت الگوریتمی، امنیت و حریم خصوصی داده‌ها، انطباق مقرراتی و حتی پایداری مدل کسب‌وکار اثر می‌گذارد.

چالش‌های اخلاقی، سوگیری و اعتبار • سوگیری الگوریتمی ✓ تقویت سوگیری موجود در داده‌ها، نیاز به بازبینی مداوم و استفاده از داده‌های متنوع. ✓ به اثر بردن و تشدید سوگیری‌ها، نتایج جانبدارانه و تبعیض‌آمیز. • توهیم، اطلاعات نادرست و دستکاری ✓ انتشار محتوای نادرست به عنوان واقعیت، خطر ایجاد دیپ‌فیک برای فریب. • معضلات اخلاقی و معنوی ✓ زیر سؤال بردن مفاهیم «حقیقت»، «صالت» و «اعتماد عمومی». • نگرانی‌های اخلاقی ✓ پیچیدگی مدیریت HR به دلیل مسائل حریم خصوصی، سوگیری و جایگزینی نقش‌ها.	چالش‌های کلان سازمانی و آینده‌نگر • شکاف دیجیتال جهانی ✓ تشدید نابرابری فناورانه بین مناطق و سازمان‌ها، ایجاد اکوسیستم ناعادلانه. • اختلال در مدل کسب‌وکار و راهبردها ✓ دشواری متعادل سازی سرمایه‌گذاری سنگین در هوش مصنوعی با سودآوری فعلی. • منسوخ‌شدگی سریع فناورانه ✓ نیاز به سرمایه‌گذاری مستمر به دلیل سرعت بالای پیشرفت فناوری. • خطرات مقرراتی و انطباق ✓ عدم قطعیت ناشی از نبود چارچوب‌های قانونی مناسب و سریع‌التغییر. • نگرانی‌های مالکیت فکری ✓ ابهام در قوانین کپی‌رایت و مالکیت محتوای تولیدشده توسط هوش مصنوعی.
چالش‌های استفاده از هوش مصنوعی در سازمان	
چالش‌های فنی، اجرایی و امنیت داده‌ها • چالش‌های ادغام (یکپارچه‌سازی) ✓ دشواری یکپارچه‌سازی با سیستم‌های قدیمی، نیاز به برنامه‌ریزی و آموزش. • مقیاس‌پذیری و ادغام با سیستم‌های موجود ✓ فشار بر سیستم‌های میراثی، چالش سازگاری فنی. • حریم خصوصی و امنیت داده‌ها ✓ خطر افشای داده‌های شخصی، ضرورت رعایت مقرراتی مانند GDPR • حریم خصوصی و امنیت سایبری ✓ افزوده شدن درخواست و پاسخ به داده‌های آموزشی، خطر نقض حریم خصوصی و حملات. • نگرانی‌های امنیت داده‌ها ✓ چالش‌های امنیتی ناشی از استقرار سریع (مثل دوران کرونا) و نیاز به آموزش فوری.	چالش‌های داخلی نیروی انسانی و فرهنگی • مقاومت کارکنان ✓ ترس از جایگزینی و غیرشخصی بودن، نیاز به مدیریت تغییر و ارتباط شفاف. ✓ احساس تحمیلی بودن، نیاز به ایجاد اعتماد از طریق گفت‌وگوی مؤثر. • شکاف مهارتی در تیم منابع انسانی ✓ نیاز به آموزش مهارت‌های تحلیلی، فناوری و دیجیتال به متخصصان HR • تحول نیروی کار ✓ محو شدن مرز انسان و هوش مصنوعی، خطر جایجایی شغلی و شکاف مهارتی. • وابستگی به فناوری و فرسایش مهارت‌ها ✓ کم‌ارزش شدن قضاوت انسانی، منسوخ شدن مهارت‌ها و افزایش عدم اطمینان شغلی.

شکل ۱. چالش‌های بهره‌گیری از هوش مصنوعی در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی

ملاحظات اخلاقی - انسانی

اگرچه ادبیات پژوهشی در حوزه هوش مصنوعی با شتابی فزاینده در حال گسترش است، اما تمرکز مطالعات اخیر عمدتاً بر جنبه‌های فنی، بهینه‌سازی فرایندها و کارایی الگوریتم‌ها معطوف بوده است. این تمرکز تکنولوژی‌محور، منجر به ایجاد شکافی در درک عمیق پیامدهای اخلاقی، به‌ویژه مسئله «سوگیری‌های الگوریتمی» در تصمیم‌گیری‌های حساس منابع انسانی شده است

(Tuffaha, 2023) با بررسی روند پژوهش‌ها در سال‌های اخیر، مشاهده می‌شود که مطالعات موردی در این زمینه در حال ظهور هستند، اما هنوز الگوی جامعی برای مدیریت تعامل میان «اخلاق انسانی» و «خودکارسازی هوشمند» ارائه نشده است؛ خلأیی که به‌ویژه در بررسی نحوه تعامل میان ساختارهای سنتی مدیریت و فناوری‌های نوظهور در بوم‌سازهای سازمانی متفاوت (از جمله بافت‌های فرهنگی و سازمانی ایران) مشهود است.

همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سوگیری‌های ذاتی در الگوریتم‌ها نه تنها خطا را تکرار می‌کنند، بلکه می‌توانند تعصبات موجود در سازمان را تداوم بخشیده و تقویت کنند. بر این اساس، عبور از چالش سوگیری مستلزم فراتر رفتن از رویکردهای صرفاً فنی و اتخاذ رویکردی راهبردی از سوی سطوح مدیریت ارشد است؛ رویکردی که در آن، مدیریت با تعهدی اخلاقی به طراحی سیستم‌های شفاف، از یکپارچه‌سازی مسئولانه این فناوری در کارکردهای متنوع منابع انسانی حمایت می‌کند (Obinna et al., 2026). کاهش این ریسک‌ها مستلزم ایجاد چارچوبی مستحکم شامل بررسی‌های دوره‌ای الگوریتم‌ها و افزایش شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری هوشمند است (Tuffaha, 2023; Malik et al., 2020).

از طرفی از آنجا که پرکردن شکاف‌های قانونی مربوط به سوءاستفاده از هوش مصنوعی همچنان موضوعی در حال بحث و نیازمند تدوین مقررات آتی است (Buchholtz, 2020)، مسئولیت اجرای اخلاقی این فناوری ممکن است در دوران گذار، به‌طور مستقیم بر عهده خود سازمان‌ها قرار گیرد (Helbing, 2015). در این میان، ضروری است که هوش مصنوعی به‌شیوه‌ای مسئولانه و به‌عنوان «مکمل» جنبه‌های انسانی (و نه جایگزین آن‌ها) به کار گرفته شود تا هدف نهایی، یعنی استقرار پایدار این فناوری در حرفه مدیریت منابع انسانی محقق گردد (Dima et al., 2024).

در همین راستا، محور اصلی توجه در مقررات ملی و بین‌المللی (نظیر قانون هوش مصنوعی اتحادیه اروپا و ابتکارات سازمان بین‌المللی استاندارد) و نیز خط‌مشی‌های شرکت‌های پیشرو، معطوف به توسعه کاربردهای «انسان‌محور» و مسئولیت‌پذیر است. این جنبش در حال تکامل، زمینه‌ساز شکل‌گیری یک گفت‌وگوی پویای دانشگاهی با مشارکت گروه‌های تحقیقاتی متعدد شده است (Wilkins et al., 2023). با این حال، مفهوم «هوش مصنوعی انسان‌محور» در عمل با تکرر تعاریف و مناقشه‌های مفهومی مواجه است؛ به‌طوری که هر رشته علمی آن را از منظر متفاوتی تفسیر می‌کند. در این راستا، جدول ۶ با ارائه یک چارچوب تحلیلی، تلاش می‌کند تا این تفسیرهای پراکنده را یکپارچ کرده و معنای اقتضایی «انسان‌محوری» را در بافت‌های گوناگون کاری تبیین نماید.

جدول ۶. چارچوبی مفهومی برای درک ماهیت چندوجهی و اقتضایی «هوش مصنوعی انسان‌محور»
در محیط کار (Wilkins et al, 2023)

بخش کلیدی	چیستی (ماهیت و تعریف)	چرایی (علت و ضرورت)	چگونگی (راه حل یا رویکرد کلان)	منابع کلیدی
تعاریف انسان‌محوری	یک مفهوم چندوجهی، مناقشه‌برانگیز و وابسته به رشته است. هر رشته علمی بر اساس لنز خود آن را تعریف کرد: HCI: تمرکز بر قابلیت اعتماد و ایمنی سیستم. روانشناسی: تمرکز بر اختیار و رفاه کارکنان. مهندسی: تمرکز بر جبران کاستی‌ها و کمک‌رسانی در خط تولید. همچنین این تکثر در یک طبقه‌بندی نظام‌مند از هشت معیار عینی در سه حوزه تجلی می‌یابد: توسعه فناوری (اعتمادپذیری، تبیین‌پذیری)، توسعه کارکنان (پیشگیری از جابجایی شغلی، سلامت، عاملیت انسانی)، و توسعه سازمانی (جبران ضعف سیستم، ادغام دانش کاربر، پاسخگویی و فرهنگ ایمنی).	این تکثر و گاه تناقض ظاهری، ناشی از تفاوت در مأموریت، حوزه عمل و مسئولیت ذینفعان هر رشته است. که این تکثر نیاز به یک چارچوب یکپارچه‌کننده دارد تا گفت‌وگوی مشترک و عمل هماهنگ را ممکن سازد.	نیاز به یک یکپارچه‌کننده و فراترکیب است که بتواند این تعاریف پراکنده را در یک منظومه مفهومی منسجم قرار دهد.	De Cremer & Kasparov, 2021; Wilkins et al, 2023; Wilkins et al, 2021
چالش بنیادین: جهان‌شمولی در برابر بافت‌محوری	بسیاری از تعاریف موجود، ادعای جهان‌شمولی دارند یا بافت خاصی را که برای آن تولید شده‌اند نادیده می‌گیرند. هوش مصنوعی	یک نسخه واحد برای همه کاربرد ندارد. پیاده‌سازی موفق هوش مصنوعی انسان‌محور مستلزم درک عمیق از	حرکت از تفکر «بهترین روش» به سوی تفکر «تناسب موقعیتی».	Anthony et al, 2023; Widder & Nafus, 2023; Wilkins et al, 2023

	(به‌ویژه نوع مولد) در بافت‌های کاری پیچیده و منحصربه‌فرد استفاده می‌شود. برای درک انسان‌محوری، باید به جای جستجوی یک نسخه جهانی، الگوهای هماهنگ^۱ (پیکربندی‌هایی) را در هر سازمان شناسایی کرد تا نشان دهند که کدام معیار (مثلاً کارایی، رفاه یا پاسخگویی) در پیش‌زمینه است و سایر معیارها چگونه حول آن سازمان می‌یابند.	محیط خاص سازمان، وظایف، و افراد درگیر است. بی‌توجهی به بافت، منجر به شکست راه‌حل‌های از پیش تعیین شده می‌شود. از سوی دیگر، از آنجا که در عمل نمی‌توان بر همه معیارها به‌طور یکسان تمرکز کرد، این پیکربندی‌ها (الگوهای هماهنگ) نشان می‌دهند که اولویت‌بندی ذاتی و مبتنی بر بافت، امری اجتناب‌ناپذیر و منطقی است.	پذیرش این که معنای انسان‌محوری در هر بافت می‌تواند متفاوت باشد. این پیکربندی‌ها به مدیران کمک می‌کند تا راهبرد «عمل» خود را بر اساس مأموریت و مسئولیت ذینفعان غالب، شناسایی و اولویت‌بندی کنند.
پیشنهاد چارچوب: نظریه پیکربندی	مطابق نظریه کل‌نگر در مدیریت و مطالعات سازمانی است که به جای جستجوی یک «بهترین راه» جهانی برای همه سازمان‌ها، بر شناسایی الگوها یا دسته‌های کیفی (پیکربندی‌ها) تمرکز دارد. در هر پیکربندی (الگوهای هماهنگ)، مجموعه‌ای از عناصر (مانند راهبردها، ساختار، فناوری، فرهنگ) به شیوه‌ای هماهنگ و مختص به آن الگو ترکیب می‌شوند تا عملکرد مؤثر ایجاد کنند. برای تحقق انسان‌محوری در	نظریه باید ابزاری مفهومی فراهم آورد تا بفهمیم چرا و چگونه ترکیب معیارهای انسان‌محوری در موقعیت‌های مختلف تغییر می‌کند. به جای جستجوی یک فهرست ثابت از معیارها، به جستجوی الگوهای هماهنگ می‌پردازد. باید توجه شود که چارچوب تفاوت تعاریف نه ناشی از تضاد، بلکه ناشی از تفاوت در	برای درک و مدیریت انسان‌محوری، باید از تفکر «یک راه‌حل جهانی» فاصله گرفت و به جای آن، الگوهای متمایز (پیکربندی‌ها) را در سازمان خود شناسایی کرد. یک چارچوب مفید این است که ببینیم کدام الگوی غالب تعامل بین ذینفعان، فناوری و ساختارها حاکم است. برای

Mintzberg,
1993;
Wilkins et
al, 2023

^۱ - Configuration

	عمل، مفید است که محیط کار از منظر این نظریه دیده شود. این نگاه کمک می‌کند تا تشخیص داده شود در یک سازمان مشخص، کدام «الگوی غالب» (مثلاً الگوی متمرکز بر بهینه‌سازی فرآیند یا الگوی متمرکز بر توسعه مهارت کارکنان) حاکم است. می‌گوید که کدام معیار انسان‌محوری باید در مرکز توجه قرار گیرد و دیگر معیارها چگونه باید حول آن سازماندهی شوند.	«مرکز ثقل مسئولیت» و تمرکز عملیاتی ذینفعان در بافت‌های گوناگون است. هر پیکربندی، پاسخ منسجمی به یک اولویت یا چالش غالب در محیط کار است.	مثال، آیا الگوی حاکم بر بهینه‌سازی فرآیندهای عملیاتی است، یا بر حفظ و ارتقای رفاه کارکنان، یا بر تضمین پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری؟ تشخیص این الگوی غالب به مدیران کمک می‌کند تا معیارهای انسان‌محوری را نه به صورت یک فهرست یکسان، بلکه به صورت اولویت‌بندی‌شده و متناسب با منطق عملیاتی سازمان خود انتخاب و پیاده‌سازی کنند.
نقش بنیادین «اعتماد‌پذیری»	اعتماد‌پذیری یک شرط لازم بنیادین است، نه یک پیکربندی مستقل. این معیار زیربنای ضروری تحقق مؤثر هر یک از هفت پیکربندی دیگر محسوب می‌شود.	بدون وجود حداقلی از اعتماد (به قابلیت اطمینان، انصاف، امنیت)، هیچ‌یک از پیکربندی‌های انسان‌محور- چه متمرکز بر کارایی و چه بر رفاه- نمی‌توانند به طور مؤثر محقق شوند یا پذیرش پیدا کنند.	ساخت اعتماد یک پیش‌نیاز راهبردها و مقدم بر همه اقدامات تخصصی‌تر است. سرمایه‌گذاری در شفافیت، آزمون و انصاف، زیربنای هر ابتکار انسان‌محور است.
هدف نهایی: از تئوری به عمل	تولید یک دستورالعمل عملی مبتنی بر موقعیت برای مدیران و طراحان،	کمک به تصمیم‌گیرندگان برای اولویت‌بندی معیارهای	ایجاد یک چشم‌انداز پویا و

Wilkens et al, 2023

Miller, 1986; Greckhamer, 2018;

Wilkens et al, 2023	از اقتضایی انسان‌محوری. این چارچوب به مدیران امکان می‌دهد بفهمند چه زمانی باید بر یک معیار خاص (مثلاً شفافیت) پافشاری کنند و چه زمانی می‌توانند معیار دیگری (مثلاً سرعت) را در اولویت موقت قرار دهند، با آگاهی از تبعات این انتخاب و در چارچوب یک پیکربندی منطقی. فعالان می‌توانند از فهرست معیارها و پیکربندی‌ها به عنوان یک بازبینی تحلیلی عملی استفاده کنند تا تناسب و جامعیت هر دستورالعمل یا پروژه را با نیازهای بافت خاص خود ارزیابی کنند و تصمیمی زمینه‌آگاه بگیرند.	متعارض در عمل. پاسخ به سوال: «در این موقعیت خاص، با این ذینفعان، محوریت انسان بیشتر بر کدام ارزش (مثلاً کارایی، عدالت، شفافیت، رفاه) تأکید دارد؟» این واسازی به فعالان حوزه امکان می‌دهد تا اسناد کلان (مثل قوانین یا راهنماهای شرکتی) را تحلیل کنند و مشخص کنند کدام معیارها یا پیکربندی‌های مشخص در آن‌ها مورد توجه یا غفلت واقع شده‌است. تنها با تجزیه مفهوم به مؤلفه‌های عینی است که می‌توان اسناد کلان (مثل قوانین یا راهنماهای شرکتی) را به طور نقادانه تحلیل کرد و مشخص نمود کدام یک از معیارها یا الگوهای عمل (پیکربندی‌ها) در آن‌ها مورد توجه یا غفلت واقع شده‌است.	نه یک منشور اخلاقی انتزاعی و جهان‌شمول. برای عمل‌گرا کردن مفهوم انسان‌محوری، باید گفتمان کلی و انتزاعی آن را به مؤلفه‌های عینی و قابل مدیریت (مانند معیارها و پیکربندی‌ها) تجزیه کرد. این تجزیه، اولین قدم برای تصمیم‌گیری ملموس است.
----------------------------	--	---	--

چارچوب مفهومی ارائه‌شده در جدول ۶، یک گذار ضروری از مباحث انتزاعی به سمت عمل‌گرایی را ترسیم می‌کند. این گذار مبتنی بر سه گزاره کلیدی است: نخست، به رسمیت

شناختن تکثر به عنوان نقطه آغاز، که در آن تنوع تعاریف نه یک مانع، بلکه بازتابی واقع‌بینانه از تفاوت‌های ذاتی حوزه‌های علمی و عملیاتی است. دوم، ارجحیت یافتن «بافت» به عنوان اصل سازمان‌دهنده است، که به وضوح اعلام می‌کند معنای انسان‌محوری نه در فهرستی جهان‌شمول، بلکه در تعامل فناوری با محیط خاص، وظایف و افراد شکل می‌گیرد. سوم، ارائه یک مکانیسم عملیاتی برای مدیریت این پیچیدگی است که در آن نظریه پیکربندی، نقش یک نقشه راه را بازی می‌کند. این نقشه راه با شناسایی الگوهای هماهنگ (پیکربندی‌ها) به مدیران کمک می‌کند تا اولویت‌های غالب سازمان خود (مانند بهینه‌سازی فرآیند یا رفاه کارکنان) را تشخیص دهند و دیگر معیارها را نه به صورت تصادفی، بلکه در تناسبی منطقی حول آن اولویت قرار دهند. در این میان، تأکید بر «اعتمادپذیری» به عنوان شرط لازم بنیادین، هشدار ضروری است مبنی بر اینکه هیچ الگوی عملیاتی، بدون این زیرساخت اخلاقی و فنی نمی‌تواند دوام بیاورد. در نهایت، کل چارچوب به یک ابزار تحلیلی تبدیل می‌شود که گفتمان کلی را به مؤلفه‌های قابل مدیریت تجزیه می‌کند و تصمیم‌گیری‌های موقعیتی و آگاهانه را ممکن می‌سازد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف واکاوی ارتباط میان هوش مصنوعی و مدیریت منابع انسانی و تبیین کارکردها، پیامدها و ملاحظات اخلاقی-انسانی آن انجام شده است. در سال‌های اخیر، هوش مصنوعی به یکی از مهم‌ترین محرک‌های تحول در سازمان‌ها تبدیل شده و بر شیوه تصمیم‌گیری، طراحی فرایندها و نقش متخصصان منابع انسانی اثر گذاشته است. از این‌رو، بررسی این رابطه تنها به جنبه‌های فنی و کارکردی محدود نمی‌شود، بلکه باید پیامدهای انسانی، اجتماعی و اخلاقی آن نیز مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا کاربرد هوش مصنوعی در این حوزه مستقیماً با استخدام، آموزش، ارزیابی، ارتقا، نگهداشت و کیفیت زندگی کاری کارکنان مرتبط است. بر همین اساس، این پژوهش کوشیده است تصویری متوازن از فرصت‌ها و چالش‌های این فناوری در مدیریت منابع انسانی ارائه دهد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که هوش مصنوعی در اغلب کارکردهای اصلی منابع انسانی، از جمله جذب و استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مدیریت استعداد و نگهداشت کارکنان، کاربرد یافته است. این فناوری با خودکارسازی فعالیت‌های تکراری و پردازش سریع داده‌ها، می‌تواند به کاهش خطا، صرفه‌جویی در زمان و هزینه و افزایش کارایی فرایندها کمک کند. همچنین توانایی تحلیل داده و پیش‌بینی الگوها، امکان شناسایی نیازهای مهارتی، پیش‌بینی ترک خدمت، طراحی مسیرهای شغلی متناسب و ارائه بازخوردهای

دقیق‌تر را فراهم می‌سازد. در نتیجه، مدیریت منابع انسانی از رویکردی اداری و واکنشی به رویکردی تحلیلی، پیش‌نگر و راهبردی‌تر حرکت می‌کند.

با وجود این مزایا، یافته‌ها نشان می‌دهد که به‌کارگیری هوش مصنوعی با چالش‌های مهمی همراه است. مقاومت کارکنان در برابر فناوری، نگرانی از حذف یا تضعیف نقش انسان، شکاف مهارتی متخصصان منابع انسانی، هزینه‌های استقرار، وابستگی به داده‌های باکیفیت و مشکلات زیرساختی از جمله این چالش‌هاست. در کنار این مسائل، ملاحظات اخلاقی جایگاه ویژه‌ای دارند. سوگیری الگوریتمی، نقض حریم خصوصی، کاهش شفافیت تصمیمات، ابهام در مسئولیت‌پذیری و خطر نظارت افراطی از مهم‌ترین نگرانی‌هایی هستند که می‌توانند عدالت و اعتماد سازمانی را تضعیف کنند. از این‌رو، هوش مصنوعی نباید جایگزین قضاوت انسانی شود، بلکه باید در کنار آن و به‌عنوان ابزاری مکمل مورد استفاده قرار گیرد.

یافته‌ها همچنین بر اهمیت رویکرد «هوش مصنوعی انسان‌محور» تأکید دارد. در این رویکرد، فناوری باید در خدمت توانمندسازی انسان، ارتقای عدالت، حفظ کرامت کارکنان و بهبود تجربه کاری قرار گیرد. تحقق چنین رویکردی مستلزم شفافیت، امنیت داده‌ها، پاسخ‌گویی، نظارت انسانی و انطباق ابزارها با بافت فرهنگی و سازمانی است. به بیان دیگر، موفقیت هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی نه صرفاً به توان فنی آن، بلکه به میزان اعتمادپذیری و نحوه حکمرانی آن بستگی دارد. در مجموع، آینده مدیریت منابع انسانی در گرو ایجاد توازن میان هوشمندسازی و اخلاق‌مداری است؛ توازنی که در آن فناوری به جای حذف انسان، به تقویت تصمیم‌گیری، توسعه سرمایه انسانی و تحقق عدالت سازمانی کمک کند.

در ادامه و مبتنی بر یافته‌های این پژوهش و با استناد به ادبیات پیشین، جهت مدیریت بهینه و مسئولانه هوش مصنوعی و تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی، مجموعه‌ای از راهکارهای راهبردی پیشنهاد می‌گردد. شایان ذکر است که اجرای این موارد مستلزم تطبیق با بافتار قانونی، فرهنگی و ساختاری هر سازمان و کشور است:

در گام نخست، سازمان‌ها باید پیش از استقرار گسترده، از طریق تدوین یک «سند راهبردی کاربرد هوش مصنوعی»، چارچوبی مشخص شامل اهداف، فرایندها، سطوح دسترسی و مسئولیت‌های سازمانی ایجاد کنند تا از اقدامات پراکنده و ریسک‌های حقوقی جلوگیری شود. این سند باید با استقرار یک «نظام حکمرانی اخلاقی داده» تکمیل گردد؛ به گونه‌ای که کمیته‌هایی چندتخصصی (شامل متخصصان منابع انسانی، فناوری اطلاعات، حقوق و امنیت) بر ممیزی سوگیری، شفافیت تصمیمات و رعایت حقوق کارکنان نظارت نمایند. در این مسیر، رعایت اصل «انسان در حلقه تصمیم‌گیری» در تصمیمات حساس (مانند استخدام و تعدیل

نیرو) حیاتی است؛ به‌طوری که خروجی هوش مصنوعی صرفاً به‌عنوان ابزاری مشورتی تلقی شده و تصمیم نهایی با لحاظ کردن ملاحظات انسانی و قابلیت اعتراض کارکنان، توسط مدیران اتخاذ گردد. هم‌زمان، شفافیت در مورد نوع داده‌های پردازش‌شده و رعایت اصل «حداقل‌سازی داده‌ها» باید به‌عنوان یک اصل سازمانی برای حفاظت از حریم خصوصی تثبیت شود.

در سطح توانمندسازی، لازم است سازمان‌ها با برنامه‌ریزی برای ارتقای «سواد دیجیتال و اخلاق فناوری»، شایستگی‌های تحلیل داده و شناخت محدودیت‌های اخلاقی را در متخصصان منابع انسانی تقویت کنند و هم‌زمان کارکنان را نسبت به حقوق دیجیتال آنان آگاه سازند. همچنین، جهت کاهش مقاومت در برابر تغییر و افزایش اعتماد به فناوری، باید از «مشارکت کارکنان در طراحی و اجرا» استفاده کرد و استقرار سیستم‌ها را به‌صورت «تدریجی و آزمایشی» در فرایندهای کم‌ریسک آغاز نمود.

از سوی دیگر، یکی از کلیدی‌ترین اقدامات، «بومی‌سازی سیستم‌های هوشمند» است؛ سازمان‌ها باید از به‌کارگیری مستقیم ابزارهایی که بر پایه معیارهای جوامع با فرهنگ متفاوت طراحی شده‌اند پرهیز کرده و این سیستم‌ها را با داده‌ها، ارزش‌ها و قوانین حاکم بر بوم‌سازهی خود تطبیق دهند.

در نهایت، سازمان‌ها باید با «بازنگری در شاخص‌های ارزیابی»، از تمرکز صرف بر شاخص‌های اقتصادی (مانند کاهش هزینه و سرعت) فاصله گرفته و به سمت سنجش پیامدهای کیفی نظیر عدالت، امنیت روانی، رضایت شغلی و کیفیت تجربه کارکنان حرکت کنند.

در سطح پژوهشی نیز با توجه به ماهیت متغیر و نوظهور این حوزه، انجام مطالعات تجربی در بافت‌های متفاوت، به‌ویژه در سازمان‌های ایرانی، برای درک تأثیرات فرهنگی، حقوقی و اقتصادی بر پذیرش هوش مصنوعی، ضرورت دارد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده بر موضوعاتی همچون «طراحی الگوی بومی آمادگی سازمانی»، «تدوین شاخص‌های سنجش هوش مصنوعی انسان‌محور در بستر ایران» و «تحلیل پیامدهای بلندمدت هوش مصنوعی بر امنیت شغلی و عدالت سازمانی در سازمان‌های ایران» تمرکز کنند.

قدردانی

نویسندگان این مقاله مراتب تشکر و قدردانی صمیمانه خود را از همکارانی که در این مسیر آنان را یاری رسانده و در تدوین این پژوهش نقش داشته‌اند، ابراز می‌دارند.

Acknowledgments

The authors of this article express their sincere thanks and appreciation to the colleagues who assisted them along this path and played a role in the preparation of this research.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

Conflict of interest

The author(s) declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

منابع

- پدramی، محمد. و واعظی، سیدکمال. (۱۴۰۳). فراترکیب مدیریت چالش‌های اخلاقی هوش مصنوعی در منابع انسانی: ارلئه‌ی یک چارچوب جامع. مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۱(۳)، ۲۹-۵۶. <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.527039.1029>
- یرتوی خاقان، بهزاد. (۱۴۰۴). ارزیابی کاربردهای هوش مصنوعی در برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی. مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۲(۶)، ۱۴۷-۱۷۶. <https://doi.org/10.22034/imhr.2026.565732.1053>
- Akhter, F., Bhattacharjee, A., & Hasan, A. (2024). Application of Artificial Intelligence in the Human Resource Management: A Bangladesh Perspective. Munich Personal RePEc Archive. Retrieved from <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/122222>
 - Alsaadi, E. M. T. A., Khlebus, S. F., & Alabaichi, A. M. (2022). Identification of human resource analytics using machine learning algorithms. *TELKOMNIKA (Telecommunication Computing Electronics and Control)*, 20(5), 1004. <https://doi.org/10.12928/TELKOMNIKA.v20i5.21818>
 - Alsaif, A., & Aksoy, M. S. (2023). AI-HRM: Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Literature Review. *Journal of Computing and Communication*, 2(2), 1-7. <https://doi.org/10.21608/jocc.2023.307053>
 - Anthony, C., Bechky, B. A., & Fayard, A. (2023). "Collaborating" with AI: Taking a system view to explore the future of work. *Organization Science*, 34(5), 1672-1694. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1651>
 - Benabou, A., Touhami, F., & Demraoui, L. (2024). *Artificial intelligence and the future of human resource management*. In *2024 International Conference on Intelligent Systems and Computer Vision (ISCV)*. <https://doi.org/10.1109/ISCV60512.2024.10620146>
 - Bolander, T. (2019). What do we lose when machines take the decisions? *Journal of Management and Governance*, 23(4), 849-867. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09493-x>
 - Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., & Bamber, G. J. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606-659. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524>
 - Bušina, F., & Kovalchuk, J. (2025). The value and manifestation of predictive empathy in the implementation of artificial intelligence in human resource management. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*, 27(4), 143-154. <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2025.4.11>
 - Cappelli, P., Tambe, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California*

Management Review, 61(4), 15–42.
<https://doi.org/10.1177/0008125619867910>

- Carlson, M. (2015). The Robotic Reporter. *Digital Journalism*, 3(3), 416–431.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2014.976412>
- Castro, D., & New, J. (2016). The promise of artificial intelligence. *Center for Data Innovation*, 115 (10), 32–35.
<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/6c0059ab-6345-4b92-b54c-81d1717a7f96/content>
- Chao, L., Yi, Z., Jiyu, Z., & Chin, Y. F. (2025). A leveraging artificial intelligence (AI) powered human resource management strategy with elevated performance metrics to improve talent acquisition and employee engagement. *2025 International Conference on Frontier Technologies and Solutions (ICFTS)*, 1–9. <https://doi.org/10.1109/ICFTS62006.2025.11031510>
- Choi, Y. and Choi, J. W. (2020). A study of job involvement prediction using machine learning technique. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 788–800. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2222>
- Chowdhury, S., Budhwar, P., & Wood, G. (2024). Generative artificial intelligence in business: Towards a strategic human resource management framework. *British Journal of Management*, 35(3), 1680–1691.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12824>
- De Cremer, D., & Kasparov, G. (2021). AI should augment human intelligence, not replace it. *Harvard Business Review*. https://www.daviddecremer.com/wp-content/uploads/HBR2021_AI-Should-Augment-Human-Intelligence-Not-Replace-It.pdf
- Dima, J., Gilbert, M.-H., Dextras-Gauthier, J., & Giraud, L. (2024). The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the human resource triad: Opportunities and challenges. *Frontiers in Psychology*, 15, 1360401. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1360401>
- Faheem, M. A., Blessing, E., Lasha, G., & Eric, C. (2024). Artificial intelligence in human resource management: Revolutionizing recruitment, performance, and employee development. *Nanotechnology Perceptions*, 15. Advance online publication. <https://www.researchgate.net/publication/384556983>
- Fatouchi, F. Z. (2024). Artificial intelligence implementation in virtual learning environment: An overview. In *Proceedings of the 2024 International Conference on Intelligent Systems and Computer Vision (ISCV)*. <https://doi.org/10.1109/ISCV60512.2024.10620135>
- Gil de Zúñiga, H., Goyanes, M., & Durotoye, T. (2023). A scholarly definition of artificial intelligence (AI): Advancing AI as a conceptual framework in communication research. *Political Communication*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/10584609.2023.2290497>
- Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C., & Aguilera, R. V. (2018). Studying configurations with qualitative comparative analysis: Best practices in strategy and organization research. *Strategic Organization*, 16, 482–495.

<https://doi.org/10.1177/1476127018786487>

- Gribov, R. V. (2026). Artificial intelligence in the digital transformation of human resources management processes. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 1(7), 175–181. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.01.07.020>
- Hadiyatno, D., Susilowati, D., Moorcy, N. H., Arrywibowo, I., & Yuliani, T. (2023). Artificial Intelligence Model for Human Capital Management. *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, 9(10), 8280–8286. <https://doi.org/10.29303/jppipa.v9i10.5083>
- Hancock, J. T., Naaman, M., & Levy, K. (2020). AI-mediated communication: Definition, research agenda, and ethical considerations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 25(1), 89–100. <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmz022>
- Helbing, D. (2015). Societal, economic, ethical and legal challenges of the digital revolution: From big data to deep learning, artificial intelligence, and manipulative technologies. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2594352>
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2020). Engaged to a robot? The role of AI in service. *Journal of Service Research*, 24(1), 30–41. <https://doi.org/10.1177/1094670520902266>
- Hunkenschroer, A. L., & Kriebitz, A. (2023). Is AI recruiting (un)ethical? A human rights perspective on the use of AI for hiring. *AI and Ethics*, 3(1), 199–213. <https://doi.org/10.1007/s43681-022-00166-4>
- Jamil, S. (2021). Artificial intelligence and journalistic practice: The crossroads of obstacles and opportunities for the Pakistani journalists. *Journalism Practice*, 15(10), 1400–1422. <https://doi.org/10.1080/17512786.2020.1788412>
- Jordão, R. V. D., Raziq, M. M., Memon, M. A., & Ting, H. (2023). Human capital, management and economics during and after the COVID-19 outbreak. *The Bottom Line*, 36(12), 101–111. <https://doi.org/10.1108/BL-07-2023-139>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>
- Kłoczko, A. (2024). Wykorzystanie sztucznej inteligencji w zarządzaniu organizacją jako potencjał obniżenia kosztów. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 55(1), 61–77. <https://doi.org/10.17512/znpcz.2024.3.05>
- Kuzior, A. (2024). Artificial intelligence in shaping the smart sustainable city. *System Safety: Human - Technical Facility - Environment*, 6(1), 1–8. <https://doi.org/10.2478/czoto-2024-0001>
- Lokhande, J. S. (2025). Artificial intelligence in human resource management. In *Artificial intelligence in Indian education: A transformative force* (pp. 17–28). ACTA Classic Publisher.

https://www.researchgate.net/publication/390032970_Artificial_Intelligence_in_Human_Resource_Management

- Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2025). Barriers and enablers of AI adoption in human resource management: A critical analysis of organizational and technological factors. *Information*, 16(1), 51. <https://doi.org/10.3390/info16010051>
- McCarthy, J. (1956). Measures of the value of information. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 42(9), 654–655. <https://doi.org/10.1073/pnas.42.9.654>
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Toward a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7, 233–249. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070305>
- Minsky, M. (1968). *Semantic Information Processing*. Massachusetts: The MIT Press.
- Nilsson, N. J. (1998). *Artificial Intelligence: A New Synthesis*. Morgan Kaufmann. <https://doi.org/10.1016/C2009-0-27773-7>
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall International. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2166905>
- Nah, S., McNealy, J., Hyun Kim, J., & Joo, J. (2020). Communicating artificial intelligence (AI): Theory, Research, and practice. *Communication Studies*, 71(3), 369–372. <https://doi.org/10.1080/10510974.2020.1788909>
- Ng, G. W., & Leung, W. C. (2020). Strong artificial intelligence and consciousness. *Journal of Artificial Intelligence and Consciousness*, 7(1), 63–72. <https://doi.org/10.1142/S2705078520300042>
- Nocker, M., & Sena, V. (2019). Big data and human resources management: The rise of talent analytics. *Social Sciences*, 8(10), Article 273. <https://doi.org/10.3390/socsci8100273>
- Obinna, G. B. E., Nwata, U. P., & Otumadu, E. (2026). Artificial intelligence in human resource management: Strategic implications for planning, HRIS, and performance evaluation. *World Journal of Innovation and Modern Technology*, 10(1), 92–104. <https://doi.org/10.56201/wjimt.v10.no1.2026.pg92.104>
- Padhy, T. P., & Panda, B. (2025). Human-AI collaboration in HR: Enhancing decision-making without replacing human judgment. *2025 IEEE 5th International Conference on ICT in Business Industry & Government (ICTBIG)*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/ICTBIG68706.2025.11323617>
- Paesano, A. (2021). Artificial intelligence and creative activities inside organizational behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1694–1723. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2421>
- Paigude, S. D., Pangarkar, S. C., Hundekari, S., Mali, M., Wanjale, K., & Dongre, Y. (2023). Potential of artificial intelligence in boosting employee retention in the human resource industry. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 11(3s), 1–10.

<https://doi.org/10.17762/ijritcc.v11i3s.6149>

- Palai, D. (2026). The impact of artificial intelligence in strategic human resource management in light of literature review. *International Journal of Advanced Research (IJAR)*. <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/22877>
- Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., Badicu, A., & Infante-Moro, J. C. (2022). Artificial intelligence and human resources management: A bibliometric analysis. *Applied Artificial Intelligence*, 36(1), Article 2145631. <https://doi.org/10.1080/08839514.2022.2145631>
- Partovi Khaghan, B. (2025). Evaluating the applications of artificial intelligence in human resource development planning. *Intelligent Management of Human Capital*, 2(6), 147–176. <https://doi.org/10.22034/imhr.2026.565732.1053>[In Persian]
- Patil, J. K., & Jadhav, P. M. (2023). Predicting HR churn with Python and machine learning. *Journal of Advanced Zoology*. <https://doi.org/10.53555/jaz.v44is8.3526>
- Pedrami, M., & Vaezi, S. K. (2025). Managing ethical dilemmas of AI in HRM: A meta-synthesis toward an integrative framework. *Intelligent Management of Human Capital*, 1(3), 29–56. <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.527039.1029> [In Persian]
- Pillai, R., & Sivathanu, B. (2020). Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations. *Benchmarking: An International Journal*, 27(9), 2599–2629. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0186>
- Raut, P. (2026). Artificial intelligence in human resource management: Applications, methodology, benefits and governance. *Research Hub*, 7(2), 607–613. <https://doi.org/10.63665/rh.v7i2.89>
- Roy, M. (2021). *AI-powered workforce management and its future in India*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.9781>
- Russell, S. J. (2010). *Artificial intelligence: A modern approach*. Pearson Education. http://lib.ysu.am/disciplines_bk/efdd4d1d4c2087fe1cbe03d9ced67f34.pdf
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2022). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson Education. https://digitalpromise.org/initiative/artificial-intelligence-in-education/?gad_source=1&gad_campaignid=20185001884&gbraid=0AAAAAppQu-r2ss1Pr31rmL8GGuZM72lXR&gclid=EAIaIQobChMI3c6umM7KlgMVc4xoCR2wdAk9EAAAYASAAEgI4DvD_BwE
- Ryan, M. (2020). In AI we trust: Ethics, artificial intelligence, and reliability. *Science and Engineering Ethics*, 26, 2749–2767. <https://doi.org/10.1007/s11948-020-00228-y>
- Stanley, D. S., & Aggarwal, V. (2019). Impact of disruptive technology on human resource management practices. *International Journal of Business*

Continuity and Risk Management, 9(4), 350–361.
<https://doi.org/10.1504/IJBCRM.2019.10021173>

- Sundar, S. S. (2020). Rise of machine agency: A framework for studying the psychology of human–AI interaction (HAI). *Journal of Computer-Mediated Communication*, 25(1), 74–88. <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmz026>
- Thakral, P., Srivastava, P. R., Dash, S., & Jasimuddin, S. M. (2023). Trends in the thematic landscape of HR analytics research: A structural topic modeling approach. *Management Decision*, 61(2). <https://doi.org/10.1108/MD-01-2023-0080>
- Tkachenko, V., Kuzior, A., & Kwilinski, A. (2019). Introduction of artificial intelligence tools into the training methods of entrepreneurship activities. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(6), 1–10. <https://scispace.com/pdf/introduction-of-artificial-intelligence-tools-into-the-4qlhy0rnd2.pdf>
- Tuffaha, M. (2023). The Impact of Artificial Intelligence Bias on Human Resource Management Functions: Systematic Literature Review and Future Research Directions. *European Journal of Business and Innovation Research*, 11(4), 35–58. <https://doi.org/10.37745/ejbir.2013/vol11n43558>
- Turing, A. M. (1937). On Computable Numbers, with an Application to the Entscheidungsproblem. *Proceedings of the London Mathematical Society* s2-42 (1):230–65. <https://doi:10.1112/plms/s2-42.1.230>
- uchholtz, G. (2020). Artificial intelligence and legal tech: Challenges to the rule of law. In T. Wischmeyer & T. Rademacher (Eds.), *Regulating artificial intelligence*, 175–198. Springer. <https://www.springerprofessional.de/en/artificial-intelligence-and-legal-tech-challenges-to-the-rule-of/17451790>
- Venkatasubramanian, S. (2023). An overview of HRM practices on the influence of machine learning on talent acquisition. *International Journal of Latest Engineering and Management Research (IJLEMR)*, 8(10), 42–47. <https://doi.org/10.56581/ijlemr.8.10.42-47>
- Vishwanath, B., & Vaddepalli, S. (2023). The future of work: Implications of artificial intelligence on HR practices. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*, 44(3), 1711–1724. <https://doi.org/10.52783/tjpt.v44.i3.562>
- Widder, D. G., & Nafus, D. (2023). Dislocated accountabilities in the “AI supply chain”: Modularity and developers’ notions of responsibility. *Big Data & Society*, 10, 1–14. <https://doi.org/10.1177/20539517231177620>
- Wilkens, U., Lupp, D., & Langholf, V. (2023). Configurations of human-centered AI at work: Seven actor-structure engagements in organizations. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 6, Article 1272159. <https://doi.org/10.3389/frai.2023.1272159>
- Wilkens, U., Reyes, C. C., Treude, T., & Kluge, A. (2021). *Understandings and perspectives of human-centered AI - A transdisciplinary literature review* [Paper presentation]. 67. GfA Frühjahrskongress: Arbeit HumAIne Gestalten,



Bochum,

Germany.

https://www.researchgate.net/publication/349763421_Understandings_and_perspectives_of_human-centered_AI_-_a_transdisciplinary_literature_review

- Zawada, M. (2024). The impact of artificial intelligence on human resource management: Challenges, opportunities, and future directions. System Safety: Human - Technical Facility - Environment, 6(1), 239-250.
<https://doi.org/10.2478/czoto-2024-0026>