مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۱/۱۱/۰۱ تاریخ پذیرش ۱۴۰۲ /۰۱/۱۴

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی دیجیتال در پالایشگاه‌های گاز کشور (مطالعه موردی مجتمع گاز پارس جنوبی)

محمدرضا طیبی‌خرمی[۱] ـ علیرضا شیروانی*[۲] ـ زهرا دشت‌لعلی[۳]

چکیده

هدف پژوهش ارائه مدل برای مدیریت منابع انسانی دیجیتال در پالایشگاه‌های گاز کشور است که به روش کیفی از نوع نظریه زمینه‌ای انجام گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و عمیق است. اعتبار داده‌های پژوهش از طریق بازگشت به مصاحبه‌شوندگان، توصیف عمیق و ممیزان بیرونی تأیید شد. جامعه پژوهش مدیران، نخبگان و متخصصان حوزه منابع انسانی است که از این میان تا حد اشباع داده‌ها با ۲۱ نفر از کارکنان مصاحبه انجام گرفت؛ نمونه‌گیری به‌روش هدفمند وابسته به معیار انجام شد؛ یافته‌ها نشان داد مدل مدیریت منابع انسانی دیجیتال در شرکت ملی گاز ایران دارای ۳۵ مقوله اصلی و ۱۶۷ مقوله فرعی است؛ که متشکل از عناصر علی (توسعه فناورانه؛ پیچیدگی‌های محیطی؛ نگرش جدید به مدیریت)، شرایط مداخله‌گر (مداخلات سازمانی؛ تغییرپذیری مدیریت منابع انسانی)، شرایط زمینه‌ای (فرهنگ فناوری؛ زیرساخت‌های محتوایی)، راهبردها (راهبردهای حمایتی؛ راهبردهای توسعه‌ای؛ نگهداشت و مراقبت)، پیامدها (نوآوری و بهبود؛ بهره‌وری عملکرد؛ مدیریتی؛ توسعه منابع انسانی) است.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، تحول دیجیتال، مدیریت منابع انسانی دیجیتال، پالایشگاه‌های گاز

۱. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد دهاقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهاقان، اصفهان، ایران

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد، واحد دهاقان، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد، واحد دهاقان، اصفهان، ایران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

در فرهنگ لغت لاتین، اصطلاح دیجیتالی‌سازی یعنی افزایش دسترسی به داده‌های دیجیتال فعال برای ایجاد، انتقال، ذخیره و تجزیه‌وتحلیل کردن داده‌های دیجیتال، به‌منظور افزایش امکان اتصال افراد به دستگاه‌ها، شرکت‌ها، محصولات و خدمات است (Brennen & Kreiss, 2016). اما اصطلاح دیجیتالی‌شدن مطابق با فرهنگ لغت انگلیسی به معنای پذیرش یا افزایش استفاده سازمان، صنعت یا کشور از فناوری‌های دیجیتال است (Brennen & Kreiss, 2016). در گذشته توسعه مهارت‌های کارکنان از مسئولیت‌های بخش اداره کارکنان بوده؛ اما در عصر دیجیتال توسعه ذهن و فکر کارکنان در حال جایگزین‌شدن است. حال که انسان‌ها دیجیتال شده‌اند سازمان هم باید دیجیتال شود تا بهتر با این افراد کار کند (Babaei Nivlouei Fahimeh, 2018). همه چیز در دنیای مدیریت منابع انسانی در حال تغییر است، از روش‌های جذب و استخدام و روش مدیریت کارکنان گرفته تا آموزش و تجربه زندگی کاری، مدیریت منابع انسانی دیجیتال از داده‌ها و تحلیل‌ها برای اندازه‌گیری پیشرفت تمام مراحل کاری فرد، از استخدام گرفته تا آموزش و توسعه و ترک سازمان استفاده می‌کند و میزان تطابق الگوهای مختلف در این موارد را با راهبردهای منابع انسانی می‌سنجد و در صورت اختلاف زیاد با داده‌های انبوهی که در اختیار دارد، می‌تواند تحلیل کند که چه راه‌حلی ممکن است کمک‌کننده باشد (Doherty,2020) دیلویت[1] (۲۰۲۱) تعریفی از منابع انسانی دیجیتال ارائه می‌دهد: منابع انسانی دیجیتال باید رهبران، فرهنگ، استعدادها، ساختار و فرایندها را هم‌راستا کند تا بتواند بر روی سازمان در حال تحول، تأثیر قابل‌اندازه‌گیری بگذارد. منابع انسانی دیجیتال دولایه دارد: الکترونیکی ساز و دیجیتال‌سازی (شامی‌زنجانی،۱۳۹۹). تا زمانی که افراد اشتیاقی به استفاده از دستگاه‌های جدید منابع انسانی نداشته باشند، آن‌ها را نپذیرند، مهارت‌های لازم برای استفاده از سیستم‌ها را یاد نگیرند و درنهایت نتوانند به‌خوبی از این سیستم‌های جدید استفاده کنند (Henriette, Feki & Boughzala,2015) و به سایر فاکتورهایی مانند افراد، فرهنگ، ذهنیت، توسعه استعدادها و رهبری بستگی دارد (Holmström,2021). نکته بسیار مهم این است که دیجیتالی‌شدن مدیریت منابع انسانی صرفاً به استفاده از فناوری خلاصه نمی‌شود؛ بلکه دیجیتالی بودن به‌منظور نزدیک‌تر شدن مدیریت منابع انسانی به کسب‌وکار و سودآوری، ساده‌سازی می‌گیرد (Fenech et

1. Deloitte

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

all,2019). همچنین به سازمان یک مزیت رقابتی برای جذب استعدادها می‌دهد (Tripathi & Kushwaha,2017). با دیجیتالی‌شدن، منابع انسانی می‌توانند از زمان بهتر استفاده کرده و بهره‌ورتر باشند و زمان بیشتری برای ایجاد تعهد به سازمان در کارمند صرف کنند (Bengtsson, & Bloom,2017).

تحول دیجیتال، فرایندی است که طی آن از تکنولوژی و فناوری روز برای ساخت و یا تغییر یک مدل کسب‌وکار، فرهنگ و یا تجربه مشتریان استفاده می‌شود. (Schallmo & Williams,2018). تحول دیجیتال، مفهومی که در عصر اطلاعات ظهور کرد، از جمله تغییراتی است که به‌طور شایان توجهی زندگی، کار، حتی آموزش را تحت‌تأثیر قرار داده است. (Morgan,2017؛ Nelson & Doman,2017؛ Sage People,2018) که نیازمند تغییرات عمیق در فعالیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی به‌منظور بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌هاست (Cepipek & et all ,2020). توسعه فناوری دیجیتال در زندگی با پیچیدگی، بی‌اطمینانی و لبریز شدگی داده‌ها در سازمان‌ها همراه بوده است (Ekowati & et all 2020,). امروزه فناوری دیجیتال به‌طور فزاینده‌ای در تحقق اهداف کسب‌وکار اهمیت یافته است. در سال‌های اخیر، تحول دیجیتال مطرح‌شده است (Gregory & et all,2015). تحول دیجیتال، انسجام بین فناوری دیجیتال و مدل‌های کسب‌وکار جدید در تمامی نقاطی است که نتایج به تغییرات عمده در چگونگی فعالیت صنایع و چگونگی ارزش سازی برای مشتریان وابسته است (Ismail & etal,2017) تحول دیجیتال با تغییراتی در تمامی بخش‌های جهان و صنایعی که از فناوری دیجیتال بهره می‌برند، آمیخته‌شده است (Majchrzak & et all ,2016)؛ بنابراین، لازمه خلق قابلیت برای ارائه راهکارهای جدید برای ایجاد ارزش در عصر دیجیتال، داشتن فرهنگ‌سازمانی، فرایندها، ساختار و راهبردهای متفاوت است (Matt & et all,2015). راهبرد تحول دیجیتالی که به‌خوبی تبیین شده باشد، برای موفقیت در تمامی مراحل اجرایی تحول دیجیتال در صنایع، مهم است. راهبرد باید تمامی فعالیت‌های کسب‌وکار را پوشش دهد (Albukhitan, 2020). در دهه اخیر، توسعه دیجیتالْ گستره متنوعی از دستگاه‌ها را باقابلیت‌های گسترده در اختیار گذاشته است؛ به‌خصوص خودکارسازی، تحلیل داده‌ها، هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی شواهد فزاینده زندگی امروز است (Lobschat & et all, 2017). مرکز بر تأثیر فناوری‌های دیجیتال بر رفتار مشتریان و تعاملات و ارتباطات آن‌ها، با کسب‌وکار سازمان است (Rogers, 2016).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

به لطف فناوری‌های دیجیتال، ارتباط و همکاری تنها بین کارکنان نیست، بلکه بین بخش‌های مختلف شرکت و مشتریان به‌صورت فزاینده‌ای نیز است (Palm, et all,2020). تحول دیجیتال به معنای دیجیتالی کردن تمام فرایندهای منابع انسانی، از بازاریابی منابع انسانی و انتخاب کارکنان تا ارزیابی کارکنان و توسعه کارکنان است (Jamal, et all ,2021) همچنین تحول دیجیتال را می‌توان در استخدام‌های آینده کارکنان پیش‌بینی کرد (Kirbac & Tektas,2021).

نیکولز و همکاران[1] (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "نقش شیوه‌های منابع انسانی در اجرای تحولات دیجیتال" بیان کردند که متخصصان و دانشگاهیان نیاز دارند بدانند که شیوه‌های منابع انسانی در صنعت نسل چهارم و انقلاب دیجیتال, ضروری هستند. استروهمایر[2](۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان"مدیریت منابع انسانی دیجیتال" بیان کردند که مفهوم مدیریت منابع انسانی دیجیتال و مفاهیم مرتبط با آن مانند دیجیتالی شدن مدیریت منابع انسانی، تحول دیجیتالی مدیریت منابع انسانی و اختلال دیجیتالی مدیریت منابع انسانی در بحث‌های علمی برجسته می‌شود. برامپو و ساری[3](۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان "تحول منابع انسانی در عصر حرفه‌ای دیجیتالی شدن در سوماتر شمالی" بیان کردند که تحول منابع انسانی دیجیتال در عصری که اختلالات فنّاورانه وجود دارد، ضروری است. زاویالوا و همکاران[4] (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان "دیجیتالی شدن مدیریت منابع انسانی: حال و آینده، با استفاده از داده‌های ۴۴۹ کسب‌وکار کوچک، متوسط و بزرگ فعال در بازار روسیه" نشان دادند مؤلفه‌های دیجیتالی‌سازی HRM بر اساس تجزیه‌وتحلیل ویژگی‌های مهم سازمان‌ها (اندازه، کارکنان، ساختار، گردش کارکنان، عملکرد) از دو جزء کلیدی دیجیتالی شدن: کمی (دسترسی یا وسعت) و کیفی (اثربخشی شیوه‌های دیجیتال)، دریافتند که ترکیبی از دسترسی گسترده و راندمان بالا همیشه نشانه موفقیت و عملکرد بیشتر شرکت‌ها نبوده است. بایکل[5] (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان "دیجیتالی شدن منابع انسانی" نشان می‌دهد به‌ویژه در ترکیه این برنامه‌ها کار متخصصان منابع انسانی را آسان می‌کند و به آن‌ها فرصت می‌دهد تا بر روی کار اصلی خود، یعنی فعالیت‌های استراتژیک منابع انسانی به‌جای کاغذبازی رویه‌ای بخش، تمرکز کنند. با رویکردی جامع و یکپارچه، این تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی در بین تمام

1. Nicolás, et al
2. Strohmeier
3. Berampu & Sari
4. Zavyalova et al.
5. Baykal

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

خدمات در منابع انسانی از جمله استخدام، مدیریت شغلی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و جبران خسارت پراکنده‌شده است. کوزیور[1] و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان "دیجیتالی‌شدن فرآیندهای کار و منابع انسانی" نشان دادند هم‌بستگی مثبتی بین دیجیتالی‌شدن و افزایش پایداری سازمانی وجود داشته است. گارگ و آگراوال[2](۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان "تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و دیجیتال‌سازی بر شرکت‌های بخش عمومی در هند" نشان می‌دهند ابتکارات دیجیتال هند، بازار هند را به یک اقتصاددانشی و توانمند تبدیل کرده است. این طرح دولت برای جذب بخش‌های مختلف دولتی و مردم هند است. سازمان دیجیتال شده به‌دنبال ارائه خدمات دولتی به شهروندان هندی در قالب آنلاین و نه کاغذبازی هستند. تلوکداری و همکاران[3](۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان "فرصت‌ها و چالش‌های دیجیتالی شدن برای SME ها" نشان دادند اگرچه SME ها آگاه هستند و می‌توانند به‌طور قابل‌توجهی از سیستم‌های دیجیتال سود ببرند، زمان، مهارت‌ها و منابع مالی موردنیاز برای توسعه سیستم‌های خاص SME بسیار زیاد است. چاپانو و همکاران[4] (۲۰۲۳) در پژوهشی باهدف مطالعه و شناسایی چالش‌هایی درک شده برای پیش نرفتن در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال نشان داد عوامل فردی، سازمانی، فناوری و محیطی چالش‌هایی را برای پذیرش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال ایجاد می‌کرد.

تحقق اهداف این چشم‌اندازها مسئولیتی است که همه بخش‌های دولتی و خصوصی در آن سهیم خواهند بود؛ چراکه مبنای پیشرفت اقتصادی و اجتماعی توسعه منابع انسانی و تربیت نیروی انسانی متخصص است. بدون تردید علاوه بر انتقال فرهنگ و تعالی ارزش‌های اخلاق اجتماعی و توسعه مرزهای دانش، توسعه سرمایه انسانی و تربیت نیروهای متخصص با استفاده از فرایند دیجیتال نیز از جمله مهم‌ترین مأموریت‌ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی درست به شمار می‌آید؛ اما در دهه‌های گذشته در کشور ما متأسفانه به‌واسطه برخی از عوامل اقتصادی، سیاسی، مدیریتی، فرهنگی و آموزشی کارکرد تربیت نیروی انسانی متخصص در تعامل با دنیای کار چندان موردتوجه نبوده است. نتایج این پژوهش می‌تواند الگویی به‌دست دهد که بر اساس آن بازنگری و اصلاح روش‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال به‌ویژه در صنعت نفت و گاز موردمطالعه را امکان‌پذیر نماید؛ لذا یکی از خلأهایی که مشاهده می‌شود نبود تحقیقی با این عنوان است که مدل، چهارچوب

1. Kuzior
2. Garg& Agarwal
3. Telukdarie et al.
4. Chapano et al.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

و الگوی جامعی برای آن وجود ندارد با عنوان"طراحی و تدوین مدل راهبردهای نوین سرمایه انسانی مبتنی بر تحول فناوری دیجیتال" و نیز بایکال (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان "دیجیتالی‌شدن منابع انسانی"، بنت و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "نقش توسعه منابع انسانی مجازی در بحران Covid-19 (تسریع مهارت‌های تحول دیجیتال)"، پاپ (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان "مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال" انجام شده است. اما پژوهشی با عنوان طراحی مدل مدیریت منابع انسانی دیجیتال در پالایشگاه‌های گاز کشور (مطالعه موردی مجتمع گاز پارس جنوبی) انجام نشده است. باتوجه‌به مطالب عنوان‌شده می‌توان بیان کرد که طراحی مدل مدیریت منابع انسانی دیجیتال در پالایشگاه‌های گاز کشور (مطالعه موردی مجتمع گاز پارس جنوبی) چگونه است؟

روش‌شناسی

روش تحقیق این پژوهش از نوع نظریه داده‌بنیاد است؛ نظریه داده‌بنیاد نوعی استراتژی پژوهشی است که در پی تدوین تئوری است و ریشه در داده‌هایی مفهومی دارد که به‌صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل‌شده‌اند. این استراتژی با استفاده از رویکرد استقرایی سعی در مفهوم‌سازی داده‌ها به‌گونه‌ای که مدل به‌طور مستقیم از داده‌ها ظاهر شود، دارد. ازآنجاکه به‌دنبال ساختن الگو و نظری‌های بر اساس داده‌های گردآوری‌شده هستیم، راهبرد مورداستفاده، "نمونه‌گیری نظری "نیز هست. با مصاحبه با تعداد ۱۸ نفر به اشباع تئوری رسیده شد ولی برای اطمینان بیشتر تا ۲۱ نفر مصاحبه ادامه پیدا کرد. اعتبار داده‌های پژوهش از طریق بازگشت به مصاحبه‌شوندگان و همچنین ممیزان بیرونی انجام گرفت. علاوه بر این از طریق دو کدگذار و سنجش میزان نزدیک بودن کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها اعتبار داده‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

شرایط علی: شرایط علی عبارت است از حوادث یا رویدادهایی که به وقوع یا گسترش پدیده‌ای می‌انجامد. در پژوهش حاضر بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان کدهای محوری توسعه فناورانه؛ پیچیدگی‌های محیطی و نگرش جدید به مدیریت شناسایی‌شده و آن را به کد انتخابی وسیع‌تر دیگری به نام شرایط علی ارتباط داده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۱. کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

کدگذاری باز	مفاهیم استخراج از مصاحبه
توسعه کسب‌وکارهای دیجیتال وابسته به صنعت نفت و گاز	پیاده‌سازی و نوسازی مدل‌های کسب‌وکار صنعت نفت و گاز مبتنی بر فناوری دیجیتال
	ترکیب فناوری دیجیتال و اینترنت با صنعت نفت و گاز
	انسجام بین فناوری دیجیتال و مدل‌های کسب‌وکار جدید وابسته به صنعت نفت و گاز
ورود تجهیزات مرتبط با فناوری دیجیتال در صنعت نفت و گاز	نیازمند تجهیز فناوری دیجیتال در صنعت نفت و گاز
	در حجم زیادی از کارهای ما هوش مصنوعی وجود ندارد
	تجهیز نیروی انسانی با تجهیزات فناوری دیجیتال
نیاز به نوآوری ابزارها و تجهیزات فناوری اطلاعات و ارتباطات در پالایشگاه	سازمان‌هایی که ابزارها و تجهیزات فناوری دارند بهترین سازمان‌ها برای گسترش نوآوری هستند
	تنوع ابزارها و تجهیزات فناوری منعکس‌کننده خلاقیت و نوآوری در صنعت نفت و گاز
	سرمایه‌گذاری در تجهیزات فناوری ارتباطی و اطلاعاتی و پلتفرم‌های دیجیتال برای حفظ فرایند یادگیری و نوآوری ضروری است
توسعه تجهیزات فناوری دیجیتال در سطح صنعت نفت و گاز جهان	انتشار فناوری دیجیتال را به‌عنوان فرایند چندمرحله‌ای در سطح صنعت نفت و گاز جهان
	استفاده از تجربیات پالایشگاه‌های تراز اول جهانی در حوزه مدیریت منابع انسانی دیجیتال و تجهیزات
	توسعه دیجیتالْ گستره متنوعی از سیستم‌ها را باقابلیت‌های گسترده
ارتقای نگرش و دیدگاه راهبردی به استفاده فناوری در پالایشگاه	افزایش رقابت دیجیتالی و نگرش و رفتار استفاده فناوری دیجیتالی
	تقویت نگرش و تمایل رفتاری کارکنان به استفاده فناوری در پالایشگاه
	ارتقای نگرش و دیدگاه راهبردی خیلی فراتر از زیرساخت فناوری اطلاعات

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۲. کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط علّی) مؤثر در دیجیتال‌سازی منابع انسانی پالایشگاه‌های گاز کشور

کدگذاری محوری	مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی
توسعه فناورانه	توسعه ابزاری دیجیتالی	توسعه روابط مبتنی بر فناوری دیجیتال در پالایشگاه
		ظهور کلان داده و توسعه قدرت پردازش داده‌ها
		تمایل به استفاده از ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی در پالایشگاه
		توسعه کسب‌وکارهای دیجیتال وابسته به صنعت نفت و گاز
		ورود تجهیزات مرتبط با فناوری دیجیتال در صنعت نفت و گاز
		نیاز به نوآوری ابزارها و تجهیزات فناوری اطلاعات و ارتباطات در پالایشگاه
		توسعه تجهیزات فناوری دیجیتال در سطح صنعت نفت و گاز جهان
	همسویی سازمان و مدیران	ارتقای نگرش و دیدگاه راهبردی به استفاده فناوری در پالایشگاه
		تقویت رویکرد یادگیری ماشینی
		درک منافع استفاده از فناوری‌های دیجیتال منابع انسانی
		هم‌راستایی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و زمینه سازمان
		تمایل به تغییرات فناورانه در کارکرد فرایندها
پیچیدگی‌های محیطی	رقابت نوآوری	خلاقیت در نیروهای انسانی جدید
		رقابتی‌شدن مدیریت منابع انسانی
		تنوع مدل‌های کسب‌وکار جدید صنایع وابسته به گاز
		افزایش نوآوری دیجیتال در پالایشگاه
		توسعه سیستم‌های هوش‌مصنوعی
		افزایش ضریب نوآوری‌های دیجیتالی در صنعت گاز
		تنوع پلتفرم‌های دیجیتالی مدیریت منابع انسانی
	ضریب نفوذ فناوری	افزایش ضریب نفوذ اینترنت در جهان
		گستردگی استفاده از شبکه‌های اجتماعی در عرصه‌های شخصی
		کاهش ترس استفاده از فناوری
		استفاده گسترده از فناوری‌های دیجیتال در سازمان‌های رقیب
		تمایل به پذیرش فناوری‌های دیجیتالی به‌روز
		تغییرات مداوم فناوری‌های دیجیتالی
	سازگاری محیطی	ورود نسل دیجیتال به بازار کار
		توجه به انطباق بهینه نیروی انسانی با تغییرات سازمانی
		رابطه متقابلی بین مدیریت منابع انسانی و تحول دیجیتال
		همراهی و مشارکت کارکنان با تغییر و تحولات دیجیتال
	توسعه و	استفاده از فرصت‌های رشد و توسعه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

کدگذاری محوری	مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی
	تنوع‌گرایی	توسعه وظایف و مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی
		تعامل چندگانه با مشتریان
		تمایل به استفاده از سیستم‌های جدید منابع انسانی
		افزایش سطح انتظارات ذی‌نفعان از عملکرد منابع انسانی
	ناپایداری	نبود سیاست مدیریت تقاضای منابع انسانی
		افزایش نرخ تغییر سیاست‌های منابع انسانی
		کاهش سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی
		ناکارآمدی نظام منابع انسانی در صنعت گاز
نگرش جدید به مدیریت	مدیریت خلاقیت	خلاقیت و پویایی‌های سازمانی
		تسهیل رفتارهای نوآورانه
		غلبه استراتژی خلاقیت برای حیات سازمانی
		افزایش نوآوری‌های تکنولوژیکی
		موفقیت در مواجهه با چالش‌های جدید
	مدیریت آینده	توجه به تحولات فراروی سازمان در پالایشگاه
		آینده‌پژوهی نیازهای خدماتی به مشتریان در پالایشگاه
		سناریوهای مدیریت آینده‌های پیش رو

شرایط زمینه‌ای: بستر یا زمینه مجموعه مشخصه‌های ویژه‌ای است که به پدیده موردنظر دلالت می‌کند، یعنی محل حوادث و وقایع متعلق به پدیده. بستر نشانگر مجموعه شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می‌پذیرد.

جدول ۲. کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط زمینه‌ای) مؤثر در دیجیتال‌سازی منابع انسانی پالایشگاه‌های گاز کشور

کدگذاری‌محوری	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
فرهنگ فناوری	سواد فناوری	توسعه پذیرش فناوری جدید
		تقویت سواد فناورانه دیجیتالی در پالایشگاه
		بهره‌گیری از فناوری‌های سطح بالا
		حمایت از فرهنگ تبادل دانش فناورانه
		به‌کارگیری توانمندی تیمی کارکنان
	توسعه	استقرار کامل نظام فناوری اطلاعات دیجیتال

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

کدگذاری‌محوری	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
	فناوری	توسعه دانش و فناوری درزمینه سیستم‌های جدید
		مطالعات مقدماتی شناخت فناوری‌های دیجیتال
		توسعه آموزش‌های فناورانه محور در پالایشگاه
		ارتقای سطح دانش فناوری‌های منابع انسانی
زیرساخت‌های محتوایی	توسعه منابع انسانی فناوری	افزایش پروژه‌های منابع انسانی
		میزان جذب سرمایه‌های انسانی فناوری
		امکان توسعه فرهنگ فناوری دیجیتال در پالایشگاه
		روزآمدی آموزش‌های مستمر سرمایه‌های انسانی
	مدیریت منابع انسانی	چرخش شغلی منابع انسانی در پالایشگاه
		توسعه و غنی‌سازی شغلی
		آموزش و توانمندسازی منابع انسانی
		انگیزه بخشی به منابع انسانی
	نگرش نسبت به منابع انسانی	تقویت نیروهای درون‌سازمانی
		نگرش سرمایه‌ای به منابع انسانی در پالایشگاه
		میزان رضایت کارکنان از وضعیت موجود منابع انسانی
		میزان به اشتراک‌گذاری دانش منابع انسانی
		سطح دانش منابع انسانی در پالایشگاه
		جهت‌گیری منطقی مدیران نسبت به منابع انسانی
		نگرش مثبت مستقیم و بلندمدت منابع انسانی
	کیفیت منابع انسانی	میزان تمایل به حفظ دارایی‌های سازمان
		جذب استعدادها و ظرفیت‌های انسانی جدید
		استعدادیابی از منابع انسانی در پالایشگاه
		سطح حمایت پالایشگاه از منابع انسانی
		بهبود کیفیت خدمات از طریق منابع انسانی
		کنترل بحران‌های درون‌سازمانی
		میزان بهره‌وری از طریق منابع انسانی

شرایط مداخله‌گر: شرایط ساختاری که به پدیده‌ای تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. آن‌ها راهبردها را در درون زمینه خاصی سهولت می‌بخشند یا آن‌ها را محدود و مقید می‌کنند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۳. کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط مداخله‌گر) مؤثر در دیجیتال‌سازی منابع انسانی پالایشگاه‌های گاز کشور

کدگذاری‌محوری	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
مداخلات سازمانی	مداخلات اداری	سطح بوروکراسی اداری در پالایشگاه
		ادراک ناکارآمدی از نظام مدیریتی
		مصلحت‌اندیشی مدیران سیاسی
	فشار سیاسی	فشار ذی‌نفعان راهبردی
		عدم استقلال نهادی
		منافع حزبی و گروهی مدیران
		اعمال‌نفوذ در اهرم‌های قدرت
		استفاده از منافع قدرت قانونی
تغییرپذیری مدیریت منابع انسانی	روزآمدی مدیریت منابع انسانی	سطح دسترسی به داده‌های منابع انسانی
		میزان ارتباط مستمر واحد فناوری اطلاعات با منابع انسانی
		تحول‌پذیری مدیریت منابع انسانی
		میزان ارتباط واحد تحقیق و توسعه با منابع انسانی
		سطح نیازسنجی و گزارش دهی در پالایشگاه
	پذیرش نیاز به تغییر	پیاده‌سازی و اجرای سیستم‌های جدید دیجیتال
		احساس نیاز به تغییر در ارزش منابع انسانی
		میزان تغییر ساختار و استراتژی در سازمان‌ها
		بازنگری ارزش‌های مدیریت منابع انسانی

راهبردها: راهبردها مبتنی برکنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و بازخورد پدیده مورد بررسی هستند. راهبردها هدفمند هستند به دلیلی صورت می‌گیرند. همواره شرایط مداخله‌گری نیز حضور دارند که راهبردها را سهولت می‌بخشند و یا آن را محدود می‌کنند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۴. کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط راهبردی) مؤثر در دیجیتال‌سازی منابع انسانی پالایشگاه‌های گاز کشور

کدگذاری محوری	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
راهبردهای حمایتی	ترکیب خلاق	ترکیب تعاملی ابزارهای فناورانه مرتبط با منابع انسانی
		شناسایی عوامل کلیدی توسعه فناآوری دیجیتالی
		حمایت از خلاقیت‌های فناورانه مدیران منابع انسانی
		فرمول‌بندی جذاب مزایای دیجیتالیزاسیون
	حمایت ارتباطی	تطابق و سازگاری بیشتر و بهینه‌تر منابع انسانی
		ایجاد ارتباط مستمر بین کارکنان در پالایشگاه
		تکنیک‌های جدید نگهداشت کارکنان
		حمایت از مشارکت‌های تیمی در پالایشگاه
راهبردهای توسعه‌ای	تقویت فنی	تقویت سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی
		زیرساخت فناوری و فرایندهای عملیاتی
		توسعه سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری
		خودکارسازی فرایندهای منابع انسانی
		توسعه محیط‌های مجازی منابع انسانی
	توسعه فرهنگی	توسعه فرهنگ‌سازمانی دیجیتال
		بهبود تجربه کارکنان از دیجیتالیزاسیون
		توسعه فرهنگ و مهارت‌های دیجیتالی
		فضای فرهنگی مطلوب برای نیروی انسانی
		توسعه و رهبری استعدادها در پالایشگاه
	منابع انسانی	تدوین سناریوهای منابع انسانی در صنعت فناوری اطلاعات
		توسعه ظرفیت یادگیری سازمانی
		کاهش سوگیری نسبت به فناوری دیجیتال
		تقویت نگرش مثبت نسبت به استفاده از فناوری
		توسعه و بهبود سواد دیجیتالی کارکنان
نگهداشت و مراقبت	مراقبت از منابع انسانی	تشویق رفتارهای فناورانه منابع انسانی در پالایشگاه
		تمایل رفتاری کارکنان به کاربرد فناوری دیجیتال
		بازخورد گیری مؤثر فناوری دیجیتال
	حافظه نگاری سازمانی	تقویت شایستگی‌های رهبران دیجیتال
		یادگیری سازمانی و نوآوری در پالایشگاه
		ارتقا تجربه دیجیتال کارکنان در محیط کار
		مفهوم‌سازی تجربه دیجیتال کارکنان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

پیامدها: نتایجی که در اثر راهبردها پدیدار می‌شود. پیامدها نتایج و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. پیامدها را همواره نمی‌توان پیش‌بینی کرد و الزاماً همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند.

جدول ۵. کدگذاری محوری داده‌های کیفی (پیامدها) مؤثر در دیجیتال‌سازی منابع انسانی پالایشگاه‌های گاز کشور

کدگذاری‌محوری	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
نوآوری و بهبود	قابلیت تغییر	تقویت رفتارهای نوآورانه کارکنان در پالایشگاه
		تقویت زیرساخت‌های انتقال تکنولوژی
		توانایی مدیریت پیچیدگی‌ها
	بهبود توانایی	توسعه سرمایه‌های حرفه‌ای
		توسعه فناوری‌های سطح بالا
		بهبود سواد دیجیتالی کارکنان
		مدیریت دانش زیرساختی
		بهبود مدیریت سرمایه درون‌سازمانی
		توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران
		بهبود پذیرش فناوری
بهره‌وری عملکرد	کنترل‌پذیری	مهندسی زمان
		کنترل حذف عمدی اطلاعات
		تقویت جایگاه رهبران فناوری
		کنترل اقدامات انضباطی نامناسب
		تصحیح سریع خطا
	عملکرد	کنترل مداخلات منابع انسانی
		کاهش حجم ترافیک عملیاتی
		ایجاد تصویر عمومی مطلوب
		افزایش انگیزش کارکنان
		شفاف‌سازی اقدامات و فرآیندها
		بروکراسی زائد اداری
		افزایش قدرت پاسخ‌گویی
		ناکارآمدی نظام مدیریتی
	رقابت حرفه‌ای	ارتقای حرفه‌ای رقابت سازمانی
		بهبود مزیت‌های رقابتی
		محیط رقابتی گسترده و روبه‌رشد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

کدگذاری‌محوری	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
		جایگاه کارکنان در رقابت‌های بین بیمارستانی
		حرفه‌ای شدن سرمایه انسانی بیمارستان
مدیریتی	رشد و توسعه	بهبود روابط سازمانی
		ارتقا سلامت اداری
		ایجاد برابری و ایجاد شفافیت در بین کارکنان
		ارتقای کارکردها و فعالیت‌های منابع انسانی
	قابلیت‌های مدیریتی	نگرش‌های مثبت بلندمدت
		افزایش کار ایی مدیریت
		افزایش سرعت و دقت منابع انسانی
		پتانسیل تأثیرگذاری بر تصمیمات
		تقویت تعامل مبتنی بر اعتماد
توسعه منابع انسانی	جایگزینی	ارتقا تجربیات کارکنان
		جذب افراد شایسته
		جانشین پروری در سازمان
	بهبود فرایندی	پیش‌بینی در خصوص عملکرد افراد تحت استخدام
		ارتباطات پیش استخدامی با افراد متقاضیان کار
		انتخاب هوشمندانه در جبران خدمات توسط مدیران

ارائه مدل

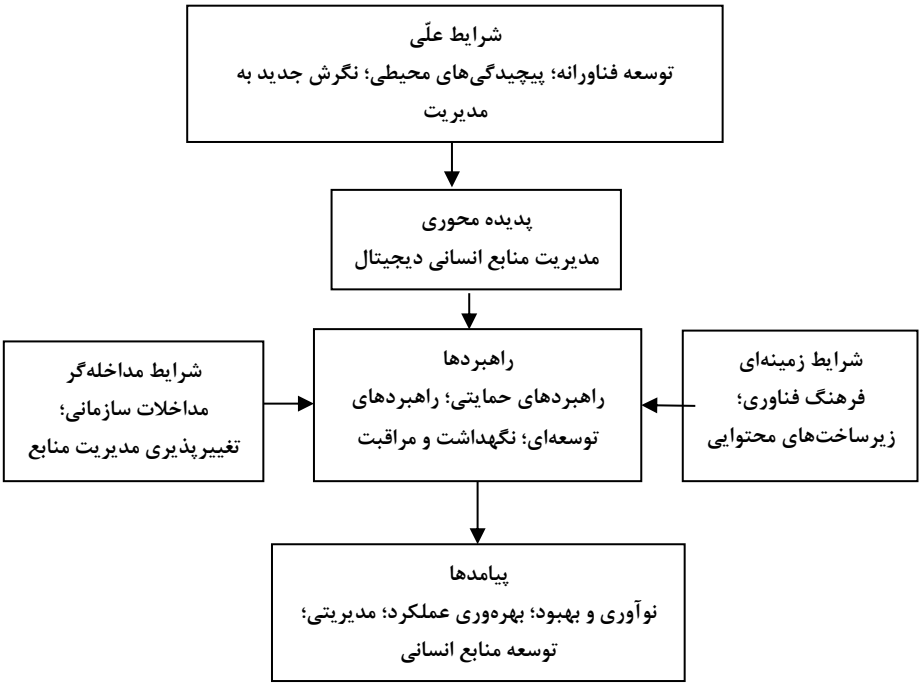
از میان عوامل شناسایی‌شده، پارادایم کدگذاری محوری انجام شد و بر اساس آن ارتباط خطی میان کد ثانویه و کد محوری پژوهش شامل شرایط علّی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مشخص شد.

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که نتایج این پژوهش نشان می‌دهد مدل مدیریت منابع انسانی دیجیتال متشکل از عناصر علی (توسعه فناورانه؛ پیچیدگی‌های محیطی؛ نگرش جدید به مدیریت)، شرایط مداخله‌گر (مداخلات سازمانی؛ تغییرپذیری مدیریت منابع انسانی)، شرایط زمینه‌ای (فرهنگ فناوری؛ زیرساخت‌های محتوایی)، راهبردها (راهبردهای حمایتی؛ راهبردهای توسعه‌ای؛ نگهداشت و مراقبت)، پیامدها (نوآوری و بهبود؛ بهره‌وری عملکرد؛ مدیریتی؛ توسعه منابع انسانی) است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

شکل ۱. مدل پارادایمی مدیریت منابع انسانی دیجیتال پالایشگاه‌های گاز کشور



نتایج این پژوهش با تحقیقات قیدر و شامی زنجانی (۱۴۰۰)، نیکولز و همکاران[1] (۲۰۲۱)، استر و همایر (۲۰۲۰) همسویی دارد. سازمان‌ها، به‌زودی شاهد ورود نسل دیجیتال به بازار کار خواهند بود و این رویداد پیش رو، سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا آمادگی لازم برای پذیرش تغییر و عدم‌قطعیت را به‌دست آورد که این نسل هم‌زمان با ورود خود به سازمان به‌همراه می‌آورد. شرط موفق پیمودن این مسیر با به‌کارگیری ترکیب صحیحی از راهبردهای تعاملی و ابزارهای فناورانه محقق خواهد شد. این تأثیرهای گسترده، از یک‌سو انتظارها و خواسته‌های کارکنان را در فضای شغلی و سازمانی تغییر داده و از سوی دیگر، برای مدیران انتظارهای جدیدی در خصوص عملکرد کارکنان به وجود آورده‌است. انتظارهای جدیدی که کارکنان از مدیران و سازمان خود دارند، به همه عواملی معطوف است که پیشرفت و رفاه آن‌ها را در مقایسه با شرایط گذشته بیشتر کند و آن را ارتقا دهد. از سوی دیگر، مدیران نیز خواهان تطابق و سازگاری بیشتر و بهینه‌تر منابع انسانی و منابع فناورانه سازمان خود هستند. بدین ترتیب، مطابق با روندهای

1. Nicolás, et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

دیجیتال، سازمان‌ها به اصلاح و بازنگری کارکردهای کلیدی منابع انسانی، از جمله فرایند انتخاب و استخدام (جذب)، مدیریت عملکرد و جبران خدمات (نگهداشت)، مدیریت مسیر شغلی، یادگیری و توسعه نیاز دارند. به این منظور پیشنهاد می‌شود در راستای توسعه قابلیت‌های دیجیتالی در پالایشگاه‌های گازی تقویت از طریق توسعه اطلاعاتی منابع انسانی، توسعه سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری اقدام گردد. همچنین به‌منظور افزایش ظرفیت‌های زیرساختی در منابع انسانی توسعه محیط‌های مجازی منابع انسانی و توسعه فرهنگ‌سازمانی دیجیتال با استفاده از تجربه نگاری و تقویت جنبه‌های یادگیری ضمنی کارکنان باهدف بهبود تجربه کارکنان از دیجیتالیزاسیون، سواد دیجیتالی کارکنان، تقویت نگرش مثبت نسبت به استفاده از فناوری و توسعه فرهنگ و مهارت‌های دیجیتالی به تقویت فرهنگ دیجیتالی در منابع انسانی تأکید شود. راهبردهای حمایتی با استفاده از ترکیب خلاق می‌تواند ترکیب تعاملی ابزارهای فناورانه مرتبط با منابع انسانی را انجام دهد، شناسایی عوامل کلیدی توسعه فناوری دیجیتالی و نیز با حمایت از خلاقیت‌های فناورانه مدیران منابع انسانی و فرمول‌بندی جذاب مزایای دیجیتالیزاسیون را انجام داد و نیز حمایت ارتباطی که شامل تطابق و سازگاری بیشتر و بهینه‌تر منابع انسانی، ایجاد ارتباط مستمر بین کارکنان در پالایشگاه، تکنیک‌های جدید نگهداشت کارکنان با استفاده از روش حمایت از مشارکت‌های تیمی در پالایشگاه و راهبردهای توسعه‌ای مانند توسعه و تقویت فنی سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی و تقویت زیرساخت فناوری و فرایندهای عملیاتی و نیز توسعه سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری و خودکارسازی فرایندهای منابع انسانی و توسعه محیط‌های مجازی منابع انسانی و علاوه بر این با توسعه فرهنگی که شامل توسعه فرهنگ‌سازمانی دیجیتال، بهبود تجربه کارکنان از دیجیتالیزاسیون، توسعه فرهنگ و مهارت‌های دیجیتالی، ایجاد فضای فرهنگی مطلوب برای نیروی انسانی و زمینه سازی توسعه و رهبری استعدادها در پالایشگاه و نیز همچنین تدوین سناریوهای منابع انسانی در صنعت فناوری اطلاعات، توسعه ظرفیت یادگیری سازمانی، کاهش سوگیری نسبت به فناوری دیجیتال و تقویت نگرش مثبت نسبت به استفاده از فناوری و توسعه و بهبود سواد دیجیتالی کارکنان، نگهداشت و مراقبت، تشویق رفتارهای فناورانه منابع انسانی در پالایشگاه، تمایل رفتاری کارکنان به کاربرد فناوری دیجیتال و بازخوردگیری مؤثر فناوری دیجیتال و مفهوم‌سازی تجربه دیجیتال کارکنان می‌تواند راهبردهای اجرای مدیریت منابع انسانی دیجیتال باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

منابع

قیدر، یاسمن، شامی زنجانی، مهدی. (۱۴۰۰). ارائه چارچوب مفهومی برای تجربه دیجیتال کارکنان. *مجله ایرانی مطالعات مدیریت*، ۱۴(۴)، ۶۶۹-۶۸۰.

Adomako, S., Ning, E., & Adu-Ameyaw, E. (2021). Proactive environmental strategy and firm performance at the bottom of the pyramid. Business Strategy and the Environment, 30(1), 422-431.

Albukhitan, S. (2020). Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing. *Journal of Procedia Computer Science*, 170, 664-671.

Babaei Nivlouei, Fahimeh (2018). Electronic Human Resource Management System: The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm, Islamic Azad University Urmia Branch, Urmia, Iran.

Baykal, E. (2022). Digitalization of human resources: E-HR. In Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce (pp. 200-218). *IGI Global*.

Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's Role in Crisis and the Post Covid-19 Professional Lifeworld: Accelerating Skills for Digital Transformation. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 5-25.

Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's Role in Crisis and the Post Covid-19 Professional Lifeworld: Accelerating Skills for Digital Transformation. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 5-25.

Berampu, L. T., & Sari, W. D. (2020). Human Resources Transformation in the Digitalization Professional Era in North Sumatera. Esensi: *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 10(2), 135-146.

Ceipek, R., Hautz, J., Petruzelli, A., Massis, A., Matzler, k. A. (2020). Motivation and Ability Perspective on Engagement in Emerging Digital Technologies. *Journal of Long Rang*. Planning, 63, 911-926.

Chapano, M., Mey, M. R., & Werner, A. (2023). Perceived challenges: Unfounded reasons for not forging ahead with digital human resource management practices. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 13

Doherty, R. (2020). Getting social with recruitment. *Strategic HR Review*, 9.

Ebrahimi, J., Ebrahiminejad, G., Keshavarz, A. (2016). The position of electronic human resource management in organizational transparency and creativity in the General office of Education of Fars Province. *The Second International Conference on Practical Research in Educational Sciences*, Behavioral Studies and Social harms, Tehran, November 4, PP. 1-10. (in Persian).

Ekowati, D., Eliyana, A., Abbas, A., Saud, M., Wardani, R. (2020). Data Set on Coping Strategy in The Digital Age. *Journal Data in Brif*, 30, 72-78.

Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 1-10.

Foster, S. (2010). Creating HR value through technology. Strategic Direction, 26(8), 3-5.

Garg, R. K., & Agarwal, D. K. (2022). Impact of Human Resource Management Policies and Digitalization on the Public Sector Enterprises in India. *Shanlax Int.* J. Manag, 9, 282-287.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Gregory, R. W., Piccinini, E., Kobe, L. M. (2015). Chang in the Producer- Consumer toward Digital Transformation. Wirtschafts Informatics Conference. *AIS Electronic Library*, 1634-1648.

Henriette, E., Feki, M., Boughzala, I. (2015). The Shape of digital transformation: a systematic literature review. In: MCIS 2015 Proceedings, PP. 431-443.

Holmström J. (2021). From AI to digital transformation: The AI readiness framework, Business Horizons, https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.03.006.

Ismail, M. H., Khater, M., Zaki, M. (2017). Digital Business Transformation and Strategy. *University of Cambridge*, Working Paper IT Web to LOT Survey.

Jamal, T., Zahid, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Rahman, H. U., & Mata, P. N. (2021). Perceived green human resource management practices and corporate sustainability: *Multigroup analysis and major industries perspectives. Sustainab*ility, 13(6), 3045.

Kirbac, G. & Tektas, B. (2021) "The Role of Blockchain Technology in Ensuring Digital Transformation for Businesses: Advantages, Challenges and Application Steps", *Proceeding17*-74.

Kuzior, A., Kettler, K., & Rąb, Ł. (2022). Digitalization of work and human resources processes as a way to create a sustainable and ethical organization. *Energies*, 15(1), 172.

L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L. (2019). Corporate Digital Responsibility. *Journal of Business Research,* 84(2), 341-356.

Majchrzak, A., Markus, M.L., Wareham, J. (2016). Designing for Digital Transformation. *Journal of MIS Quart*, 40(2), 267-277.

Matt, C., Hess, T., Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Journal of Bus, Inform, Sys, Eng*, 57(5), 339-343.

Mogaji, E., Soetan, T., Kieu, T. A. (2020). the Implication of Artificial Intelligence on the Digital Marketing of Financial Services to Vulnerable Customer. *Journal of Australasian Marketing*, 28(3), 372-380.

Morgan, Jacob. (2017), The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate, *Wiley*, p 11-14.

Nelson, Elliott. & Doman, Hannah Olvera. (2017). Employee Experience (How to Build an EX-Centric Organization), Zurich: KennedyFitch, p 3-5.

Palm, K., Bergman, A. & Rosengren, C. (2020) "Towards More Proactive Sustainable Human Resource Management Practices? A Study on Stress Due to the ICT-Mediated Integration of Work and Private Life", *Sustainabilit*y, 12, 8303.

Pop, C. D.(2021), MANAGEMENT DIAGNOSIS OF HUMAN RESOURCES IN THE DIGITAL ERA.

Rahmati Nodehi, R. & Haji Ghorbani, M. (2015). *Human resources management Book Culture Development Publications.* Tehran. (in Persian).

Rogers, D. L. (2016). The Digital Transformation. Play Book of Columbia Business .*school*, 16-293.

Sage People Group. (2018). Why your workforce isn't working. SagePeople, pp. 2-7.

Schallmo, D. R., & Williams, C. A. (2018). History of digital transformation. In Digital Transformation Now! (pp. 3-8). *Springer*, Cham.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 17, 273-85.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Strauss, Anselm L., & Corbin, J. (1990). Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and *Techniques*, Sage.

Telukdarie, A., Dube, T., Matjuta, P., & Philbin, S. (2023). The opportunities and challenges of digitalization for SME's. *Procedia Computer Science*, 217, 689-698.

Tripathi, R. and Kushwaha, P. (2017). „A Study on Innovative Practices in Digital Human Resource Management: Digital Transformation of Business in India: Opportunities and Challenges". IMS Unison University, Dehradun, *Uttarakhand*.

Zavyalova, E., Sokolov, D., Kucherov, D., & Lisovskaya, A. (2022). The digitalization of human resource management: Present and future. *Foresight and STI Governance*, 16(2), 42-51.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Designing a model of a Digital Human Resources Management in the Country's Gas refineries (Case Study of South Pars Gas Complex).

Mohammadreza Tayyebi Khorrami[1] - Alireza Shirvani[2]* - Zahra Dasht Laali[3]

Abstract

The aim provide a model for managing digital human resources in gas refineriesa qualitative method of grounded theory. The data collection tool in this research is a semi-structured and in-depth interview. The validity of the research data was verified through returning to the interviewees, in-depth description and external auditors. showed that the model in National Gas Company of Iran has 35 main categories and 167 subcategories. The community consists of managers, elites and specialists in the field of human resources, among which interviews were conducted with 21 employees to the extent of data saturation; Sampling was done in a targeted method dependent on criteria; model consists of causal elements (technological development; environmental complexities; new attitude to management), intervening conditions (organizational interventions; changeability of human resources management), background conditions (technological culture; infrastructures).content, strategies (supportive strategies, development strategies, maintenance and care), outcomes (innovation and improvement, performance productivity, management, human resource development).

Keywords:

Human resources, Digital transformation, Digital Human Resources Management, gas refineries

1- PHD student, Department of public administration, Islamic Azad University, Dehaghan, Isfahan, Iran.
2- Professor, Department of Public Management , Islamic Azad University, Dehaghan, Isfahan, Iran, Corresponding Author,
3- Assistant Professor of Public Administration, Islamic Azad University, Dehaghan, Isfahan, Iran.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]