مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۰۹/۲۷ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۲ /۱۰/۰۶**

طراحی الگوی تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان و اعتبارسنجی آن در شرکت ملی نفت ایران

زینب خطی[۱] ـ محمد محمدی*[۲] ـ حمید رضایی‌فر[۳] ـ حسین حکیم‌پور[۴]

چکیده

تحقیق حاضر با هدف ارائه مدلی برای تجربه دیجیتال کارکنان انجام شده است. این پژوهش با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد اجرا شده است. مشارکت‌کنندگان مرحله کیفی پژوهش شامل ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصان در حوزه مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات بوده که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. داده‌های این مرحله به کمک مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری و در چارچوب رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین با استفاده از روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شده‌اند. در این پژوهش تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان، به‌عنوان مقوله محوری متشکل از تجربه شناختی، احساسی و ادراکی در نظر گرفته شد. یافته‌های تحقیق نشان دادند که الزامات محیطی، فناوری و نهادی شرایط علّی این تجربه محسوب می‌شوند. از سوی دیگر، اپیدمی کرونا و مقوله‌های مرتبط با عوامل علّی، عوامل، راهبردها و پیامدها نیز شناسایی شدند و روابط میان آن‌ها نشان داده شده است.

کلمات کلیدی: عصر دیجیتال، تحول دیجیتال، تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان، شرکت ملی نفت ایران

۱. دانشجوی دکتری،گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران. zeinabkhatty@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران Mohammadi@iaubir.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران. H.Rezaiefar@iaubir.ac.ir

۴. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران. hhakimpur@iaubir.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مقدمه

جامعه بشری با پشت سرگذاشتن عصر فیزیک و الکترونیک، وارد عصر دیجیتال شده است. در عصر فیزیک، زندگی بشر محدود به زمان و مکان بود، برای به انجام رساندن تمام کارها، افراد می‌بایست در زمان خاصی و در مکان مشخصی حضور پیدا می‌کردند. با ورود موج فناوری اطلاعات، پارادایم جدیدی شکل گرفت و زندگی بشر به‌سوی منطق ۷۲۴ سوق پیدا کرد و امکان تعامل و دریافت خدمات، ۷ روز هفته و ۲۴ ساعت شبانه‌روز فراهم شد. این منطق تمام ابعاد زندگی را از دنیای واقعی وارد دنیای مجازی کرد. درنهایت عصر دیجیتال زمانی آغاز شد که بشر به این نتیجه رسید که به ترکیب خوشایند و متوازن از دو محیط فیزیکی و الکترونیکی (آفلاین و آنلاین) نیاز دارد تا در کنار هم بتواند احساس بهتری ایجاد کنند (شامی زنجانی، ۱۳۹۹).

با آغاز عصر دیجیتال، موضوع تحول دیجیتال به یکی از داغ‌ترین موضوعات در کنفرانس‌ها و رویدادهای علمی مرتبط با تحولات دنیای کسب‌وکار مبدل شد تا در قالب مقالاتی نظیر «همراه شوید یا از بین بروید» و «تحول دیجیتال برای هیچکس صبر نمی‌کند، خود را برای آینده آماده کنید»، چالش‌ها و الزامات این تحول را به سازمان‌ها گوشزد نمایند (Bainbridge,2017). مجله هاروارد بزینس ریویوو به این چالش‌ها در چهار حوزه مدل‌های کسب‌وکار، تجربه مشتریان، فرایندهای سازمانی و محیط کار که آن‌ها را بلوک‌های سازنده تحول دیجیتال نامیده، اشاره کرده و معتقد است که می‌بایست بر بنیان دیجیتال به بازآفرینی چگونگی خلق ارزش برای سازمان، نحوه تعامل با مشتریان، بازمهندسی فرایندها و نحوه تعامل با کارکنان پرداخت. در این میان، مؤسسه فارستر (۲۰۱۵) با تحقیق بر روی ۳۹۶ کسب‌وکار، به این نتیجه می‌رسد که در بین این چهار حوزه، «تجربه مشتری» را باید قلب تحول دیجیتال دانست. حتی برخی پا را فراتر گذاشته و تحول دیجیتال را تحول در تجربه مشتری می‌دانند. به اعتقاد آن‌ها، فارغ از اندازه سازمان، صنعت و نوع محصول و خدمتی که ارائه می‌دهند، ایجاد، فعال کردن و پرورش تجربه مشتریان، چیزی است که برنده‌ها را از بازنده‌ها متمایز می‌کند (Kelark, 2017).

علاوه بر مشتریان، گروه مهم دیگری که در سازمان‌ها نادیده گرفته می‌شوند و بی‌توجهی به آن‌ها به تلاش‌های سازمان در راستای تحول دیجیتال لطمه وارد می‌کند، «کارکنان» هستند (Zink, 2017). اگر سازمان‌ها قادر نباشند تجربه خوشایندی را برای کارکنان خود که اولین مخاطبان یک برند هستند ایجاد کنند و کارکنان نیز به‌عنوان بازیگران اصلی خلق ارزش سازمان، درکی از یک تجربه منحصربه‌فرد در تعامل با سازمان نداشته باشند، در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ایجاد تجربه جذاب برای مشتریان و ارباب‌رجوع خود ناتوان خواهند بود. ازاین‌رو در سال‌های اخیر، تجربه کارکنان به‌عنوان یکی از اولویت‌های اساسی سازمان‌ها تلقی شده به‌گونه‌ای که مجله فوربس سال ۲۰۱۸ را «سال تجربه کارکنان» نامید (شامی زنجانی، ۱۳۹۹). تجربه کارکنان، احساسی حاصل از درک کامل و همه‌جانبه هر کارمند در محیط کار خود که ناشی از تعاملات مستقیم و غیرمستقیم با شغل خود، سایر مدیران و کارکنان، استراتژی‌های سازمان، سیستم‌ها، فرهنگ و برند سازمان و به‌طور ویژه‌ای تحت‌تأثیر ویژگی‌های فردی قرار دارد، اطلاق می‌شود (Plakoff, 2017). برای اینکه بتوان تجربه سازمانی جذاب را برای کارکنان رقم زد، باید به این موضوع اندیشید که کارکنان چگونه به تعامل با بخش‌های فیزیکی و آنلاین و دیجیتالی سازمان می‌پردازند و رفتار آن‌ها قبل، حین و پس از هر تعامل با بخش‌های مختلف سازمان چگونه است (Rabertson, 2018).

به‌موازات تحولات جهانی، روند فزاینده‌ای به سمت بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات در نظام اداری و حکمرانی کشور ما ایجاد شده به‌گونه‌ای که قانون خدمات کشوری، برنامه دوم اصلاحات نظام اداری و سایر اسناد فرادستی بر دولت الکترونیک و هوشمندسازی نظام اداری در عرصه خدمات به مردم تأکید داشته‌اند. بدیهی است موفقیت در این عرصه مستلزم تجربه فناوری اطلاعات و دیجیتال کارکنان به‌عنوان یکی از بلوک‌های سازنده تحول دیجیتال است. علیرغم این اهمیت، خلأ تئوریک و پژوهشی در این حوزه به چشم می‌خورد. در این راستا، تحقیق حاضر با هدف ارائه مدلی برای تجربه دیجیتال کارکنان انجام شده است.

امروزه محیط‌های کاری شاهد یک تحول مهم هستند. در عصر صنعتی تمرکز بر کارگران وظیفه‌گرا بود که میزان کار و عمل آن‌ها ملاک ارزیابی بود. در عصر بعدی یعنی عصر اطلاعات، دانش کارکنان تبدیل به یک عنصر مهم در اقتصاد شد؛ اما درحال‌حاضر جامعه بشری درحال ورود به عصر شناختی است. در این عصر مرز بین انسان‌ها و فناوری درحال کمرنگ و محو شدن است و ماشین‌ها بیش از هر زمان دیگری، امکان یادگیری، تفکر و تعامل با انسان‌ها را پیدا کرده‌اند. برخلاف تصور رایج، در عصر شناختی نقش انسان‌ها کاهش نمی‌یابد بلکه دستخوش تغییر بنیادین خواهد شد که سنگ‌بنای آن تجربه دیجیتال انسان‌هاست. در واقع عصر شناختی، عصر انسانی است و درهم‌آمیختگی دیجیتال با کار خواهد توانست تجربه رضایت‌بخشی برای کارکنان در محیط کار فراهم آورده و موجب برتری رقابتی پایدار شود (Solis, 2019)

در کنار مفهوم تجربه کارکنان، در سال‌های اخیر بحث تحول دیجیتال به تناسب نیازهای ایجاد شده در جهان به‌خصوص بحث دورکاری ناشی از اثرات پاندمی کووید-۱۹ که

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

تجارب جدید و منحصربه‌فردی از کار و فضای کاری رقم زده است. این تأثیر به حدی است که تعریف جهانی از فضای کاری مرسوم، یعنی جایی در داخل دیوارهای سازمان را تغییر نموده و پارادایم جدیدی در تعریف فضای کاری شکل گرفته است (قلی‌پور و آبسالان، ۱۴۰۰).

تعاریفی مانند خانه به‌عنوان دفتر کار و کار در فضای ابری، به روند اول موضوعات و چالش‌های منابع انسانی تبدیل شده‌اند و فرم جدیدی از فضای کاری در سایه استفاده از تکنولوژی و تحول دیجیتال درحال شکل‌گیری است؛ بنابراین ابزارهای تکنولوژیک نه‌تنها به‌عنوان ابزار کار، بلکه بیشتر به‌عنوان یک بسترساز و محرک، تجارب کارکنان از کار و سازمان را رقم می‌زند. این تأثیر به‌حدی است که تکنولوژی، جنبه‌های دیگر تجربه کارکنان مانند فرهنگ و ذات کار را نیز تحت‌سیطره خود می‌گیرد و عوامل مؤید تجربه کارکنان، در سایه تحول دیجیتال بازتعریف و بازطراحی شده و آینده کار را رقم خواهد زد، به همین خاطر مفهوم «تجربه دیجیتال کارکنان» به یک مسئله حیاتی در بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است (قلی‌پور و آبسالان، ۱۴۰۰).

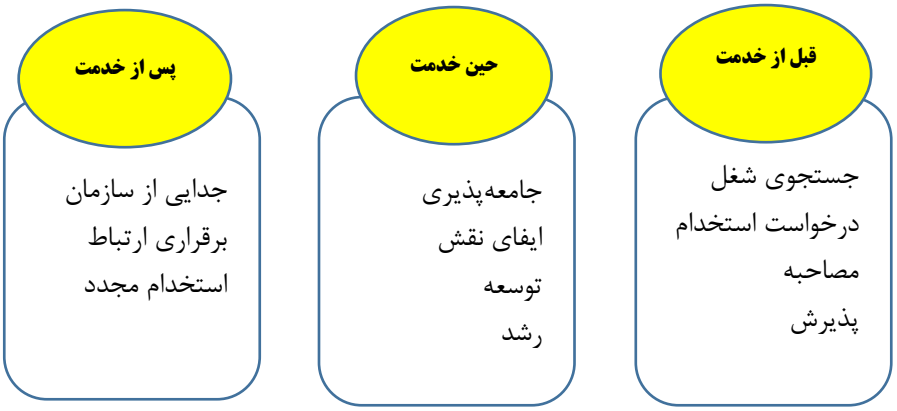
اما اینکه دقیقاً «تجربه کارکنان» به چه معناست، همچنان بی‌پاسخ مانده است. هر فرد شاغلی در طول زندگی شغلی و کاری خود، شاهد رویدادهای بی‌شماری بوده اما جاهایی که نقاط عطف زندگی شغلی و کاری بوده‌اند، تجربه کاری محسوب می‌شوند. از این نقاط عطف در طی مسیر شغلی فرد به‌عنوان «سفر کارمند» نیز یاد می‌شود. براین‌اساس (Pelaskof, 2017)، تجربه کارکنان را به معنای احساس آنان نسبت به آنچه که در طول سفر خود در یک سازمان با آن مواجه می‌شوند و مشاهده می‌کنند، تعریف نمود. جزء اصلی تجربه، احساسات و عواطف است که در طول نقاط عطف زندگی شغلی برانگیخته می‌شوند. این تجربه، شناخت و دیدگاه آن‌ها درخصوص شغل و سازمان را شکل می‌دهد و به رفتارهای مطلوب و نامطلوب منجر می‌شود. تجربه مثبت صرفاً معلول شرایطی که سازمان‌ها برای کارکنان ایجاد می‌کنند نیست، بلکه نتیجه ادراکات کارکنان از تجربه آن شرایط و اینکه آیا انتظاراتشان محقق شده یا خیر، است (Maylett, T, and wride, M & Patterson, K, 2017).

تجربه کارمند، سازمان را وادار می‌کند به‌جای تمرکز بر نیازهای خود و الزام آگاهانه یا ناآگاهانه به آن نیازها، کارکنان را هم به‌عنوان یک فرد و هم به‌عنوان بخشی از گروه‌های نماینده (مثلاً نسل‌ها) درک کرده، با آن‌ها همدلی نموده و به‌طورکلی درباره آن‌ها فکر کند. همانطورکه شکل ۱ نشان می‌دهد تجربه کاری به‌جای رویدادهای مجزا، قبل از پیوستن کارمند به سازمان آغاز می‌شود، در مسیر جامعه‌پذیری و رشد و توسعه کاری ادامه یافته و حتی پس از پایان خدمت کارمند تداوم می‌یابد. همه چیزهایی که کارمند در این مسیر یاد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

می‌گیرد، انجام می‌دهد، می‌بیند و احساس می‌کند، بنیان‌های تجربه وی را شکل می‌دهند (Pelaskof, 2017).

شکل ۱. سفر کارمند: مأخذ (Pelaskof, 2017)



تجربه کارمند مستقیماً بر سایر جنبه‌های خاص محل کار و سازمان تأثیر می‌گذارد. به‌عنوان‌مثال، کارکنانی که تجربیات مثبت و خوشایند دارند، نسبت به کارکنانی که تجربیات منفی و ناخوشایند دارند، بیشتر با شغل و سازمانشان مأنوس هستند، وظایف خود را به‌طور مؤثرتر و کارآمدتری انجام می‌دهند، تعهد سازمانی و میل به ماندگاری بیشتری دارند. این امر باعث تعالی فرهنگ سازمان شده، بهره‌وری را افزایش می‌دهد و درنهایت تأثیر مثبتی بر درآمد و سود شرکت خواهد داشت(Morgan, 2017) .

علیرغم آنکه هنوز چیستی و چگونگی تجربه کارکنان در هاله‌ای از ابهام قرار دارد، تحت‌تأثیر تحولات فناوری عصر حاضر، سازهٔ «تجربه کارکنان» رخ نمایانده است، واژه‌ای که سعی دارد اهمیت تحول دیجیتال و تأثیر آن بر تجربه کارکنان را برجسته نماید. تجربه دیجیتال کارکنان بازتابی از نحوه تعامل مؤثر افراد با ابزارها و کانال‌های دیجیتالی محل کار خود است که به آن‌ها امکان می‌دهد درگیر، ماهر و سازنده باشند. به‌عبارتی، تجربه کارکنان شامل ارتباط با فن‌آوری تحول‌آفرین در محیط دیجیتالی سازمان در حوزه‌های زیر است:

۱. گردش کار و بهره‌وری (مدیریت پروژه، تجزیه‌وتحلیل، روابط با مشتری).
۲. ارتباط، تعامل و همکاری (ایمیل، پیام فوری، تماس‌های تلفنی، ویدئوکنفرانس)
۳. یادگیری (آموزش‌های رسمی و توسعه حرفه‌ای)

بنابراین تجربه دیجیتال کارکنان، احساسی حاصل از درک کلی و همه‌جانبهٔ کارکنان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

در محیط کار دیجیتال سازمان است که ناشی از مجموع تعاملات مستقیم و غیرمستقیم آن‌ها با شغل خود، دیگر کارکنان، مدیران، مشتریان، استراتژی، سیستم‌ها، فرهنگ، نام تجاری و رقبای سازمان بوده و تحت‌تأثیر ویژگی‌های فردی آن‌هاست (شامی‌زنجانی و قیدر، ۱۳۹۹).

گروه گالوپ در سال ۲۰۱۸ پژوهشی با عنوان «تجربه کارکنان سازمان خود را طراحی کنید» انجام داد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد تجربه کارکنان سفری است که با سازمان طی می‌کند که این مهم شامل تعاملات کارمند با سازمان قبل، در حین و بعد از دوره کار کردن وی در سازمان است. تعاملات ادراکات کارکنان درباره سازمان را شکل می‌دهند و به‌طور مستقیم بر عملکرد کارمند و برند کارفرما تأثیر می‌گذارند. این مفهوم شامل تمامی مراحل برجسته‌کاری و ارتباطات فردی با فناوری و محیط کاری فیزیکی است. هر لحظه از تجربه کارمند نقشی در احساس کارمند از اهداف کارفرما، برند و فرهنگ دارد. در این گزارش حرفه‌ای به نکاتی درباره بهبود تجربه کارکنان در چرخه حیات استخدام و پیاده‌سازی تجربه مثبت کارکنان اشاره شده است. در بخشی از این گزارش بیان شده است که مدیر و رابطه خوب رئیس و مرئوسی، وضوح نقش و درک کارمند از آن، تیمی که کارمند عضوی از آن است، محیط کاری مناسب با نیازهای کارمند و توجه به رفاه در قلب نیازهای کارمند، در تمامی مراحل سفر کارمند قرار دارند (Gallup Group,2018).

نورس هایلند در سال ۲۰۱۷ تحقیقی با عنوان «طراحی هدفمند به‌عنوان تمایزگر تحول‌آمیز تجربه کارمندان» انجام داد. در این گزارش تجربه کارکنان مجموع تعاملات بین کارمند و سازمان بیان شد که این تعاملات در طول ارتباط درک و فهمیده شده و یادآوری می‌شوند. این تعاملات از سه بخش تشکیل شده‌اند: ۱. سفر کارمند: مجموعه‌ای از اقداماتی است که کارمند برای برآورده ساختن نیازهای خود، تجربه می‌کند. برای مثال این مراحل برای نیروی تازه‌وارد شامل قبل از پیوستن، آشنایی و جامعه‌پذیری است. ۲. نقاط تماس: نقاط درگیرکننده بین افراد و سازمان. ۳. کانال: وسیله‌ای برای انجام تعاملات. در این گزارش اکوسیستم تجربه دیجیتال کارکنان مطرح شده است که دارای ۴ لایه است: در بیرونی‌ترین لایه اکوسیستم برند کارفرما، در لایه بعدی اهداف، رهبری و معماری سازمانی، در لایه سوم محصولات، بستر، محیط کار، ابزار، رویدادها و خدمات قرار دارد. در داخلی‌ترین لایه نیز مراحل چرخه حیات سیستم (درخواست دادن، فراخواندن، جذب، یادگیری، مشارکت و همفکری، رشد و ارتقاء، جابجایی و ترک) قرار دارد (North Highland,2017).

گروه سی‌جی‌آی در سال ۲۰۱۵ تحقیق جامعی با عنوان «تجربه کارمند دیجیتال» انجام داده است. در گزارش این تحقیق، مدلی برای تجربه دیجیتال کارکنان ارائه شده که از

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

پنج مؤلفه و ۲۴ زیرمؤلفه تشکیل شده است: اولین مؤلفه فرهنگ و شیوه کاری (شامل تمرکز بر خروجی کسب‌وکار تا وظایف به‌صورت تکی ـ شروع از تجربه کارکنان و عقب‌گرد کارها از آنجا ـ کاهش سیلوهای عملکردی ـ کمک با استفاده از شیوه‌های کاری منطبق با سبک کاری)، دومین مؤلفه مدل عملکردی و طراحی سازمان (شامل طراحی مدل عملکردی و کسب‌وکار ـ طراحی سازمانی ـ بازمهندسی و طراحی فرایند کسب‌وکار ـ مدیریت عملکرد ـ منافع واقع‌بینانه)، سومین مؤلفه زیرساخت‌ها (شامل استفاده از وسایل فناوری شخصی ـ میز کاری مجازی - سرویس‌های مبتنی‌بر محتوا)، چهارمین مؤلفه توانمندسازهای فناوری (شامل یکپارچگی ابزارها با هدف بهبود تجربه کاربر ـ تمرکز بر داشتن محیطی مشتری‌محور و دسترسی به اطلاعات ـ اجازه به کارمندان برای انجام کارهای خود از هرجایی که می‌خواهند ـ دسترسی سریع، دقیق و مرتبط به اطلاعات ـ داشتن تعاملات اجتماعی برای به اشتراک‌گذاری ایده‌ها با یکدیگر ـ تحلیل‌های شخصی برای ایجاد معیارهای عملکردی مانند عملکرد هفتگی/ماهانه فروش برای رسیدن به اهداف ـ استفاده از بازی‌سازی برای افزایش آگاهی درباره اهداف و رفتارهای موردانتظار) و پنجمین مؤلفه تجربه و طراحی فرایند (شامل تمرکز بر سفر کارکنان ـ حذف کردن فرایندهای بدون ارزش‌افزوده ـ استفاده از چند وسیله ـ همکاری ـ غنی‌سازی اطلاعات)(CGI,2015) . گروه فورسی در سال ۲۰۱۴، پژوهشی با عنوان «اندازه‌گیری تجربه کارمندان برای درگیری شغلی مثبت کارمندان» انجام دادند. در این گزارش ۹ متغیر مؤثر بر تجربه کارکنان شناسایی شد که عبارت‌اند از: ۱. شغل: این مؤلفه خود چهار زیرمؤلفه دیگر ماهیت شغل، وضوح شغل، حجم کار و محیط کار را در بر می‌گیرد. ۲. مدیر: مدیر بالاسری و بدون واسطه کارمند، نقش بسزایی بر رضایت وی دارد. حمایت مدیر (مانند تشخیص و ارائه بازخور) و سبک مدیریت (مانند برخورد عادلانه با اعضای تیم کاری) به‌طور مستقیم بر رضایت و مشارکت کارمند اثرگذار است. ۳. کار تیمی: روابط با همکاران از عوامل مهم در یکپارچگی سازمانی است. روابط کاری همکاران باید به‌خوبیِ روابط اجتماعی آنان باشد. ۴. خدمات پاداش و جبران: در اینجا تمرکز بر هدایای نقدی است. ملاک‌ها عدالت، شفافیت درباره میزان پاداش است. ۵. ارتقاء: این مورد مربوط به ارزیابی ارتقاء و فرصت‌های پیشرفت و همچنین حمایت‌ها و فرصت‌های توسعه شغلی در سازمان است. ۶. حمایت کاری: حمایت کاری شامل مواردی چون آموزش درباره کار، راهنمایی و منابع دردسترس است. ۷. رهبری: در اینجا رهبری مربوط به ویژگی‌ها و رفتارهای افرادی در سازمان است که در جایگاه سازمانی خود به مشخص کردن ارزش‌ها، مأموریت، چشم‌انداز، راهبردها و هنجارها می‌پردازند. ۸. فرهنگ سازمانی: این مورد مربوط به ارزش‌های اصلی، فرضیات، ادراکات و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

هنجارهای به اشتراک گذاشته شده توسط اعضای سازمان و ارزیابی‌های کارمندان از فرهنگ سازمان است. ۹. قدرت و اختیار: این مورد مرتبط با ادراکات کارمندان از آزادی، قدرت و اختیار برای انجام بهتر کارها است (Forseegroup,2015).

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از حیث مبانی فلسفی پژوهش در پارادایم تفسیرگرایی، از منظر هدف جزء تحقیقات اکتشافی و روش اجرای کار به‌صورت کیفی است که از راهبرد پژوهشی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رهیافت نظام‌مند که با اثر (Estravs& korbin, 1998) شناخته می‌شود، به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد. در پژوهش میدانی حاضر از مصاحبه چهره به چهره هدفمند و نیمه‌ساختاریافته عمیق با خبرگان دانشگاهی مرتبط با مدیریت منابع انسانی، مدیریت فناوری اطلاعات و مدیران ارشد شرکت ملی نفت ایران استفاده شده است. فرایند انجام مصاحبه به این صورت بود که ابتدا سؤال‌های محوری برای جلوگیری از سوگیری‌های متعدد براساس مدل پارادایمی از قبل مشخص شدند. سپس پرسش‌های فرعی دیگری به همراه هر سؤال در جهت درک صحیح و عمیق نگرش و تجارب شرکت‌کنندگان در حین مصاحبه مطرح شد. در انجام مصاحبه‌ها با هماهنگی و اجازه قبلی از مصاحبه‌شوندگان صدا ضبط شد. میانگین زمان هر مصاحبه به‌طور تقریبی ۹۰ دقیقه بوده است. در ادامه پس از شنیدن مصاحبه‌های ضبط شده، نکات کلیدی مصاحبه‌ها یادداشت‌برداری شد. نمونه‌گیری تا زمانی ادامه می‌یابد که طبقه‌ای به اشباع برسد(korbin & Estravs., 2008). در این پژوهش بعد از ۱۶ مصاحبه اشباع نظری صورت گرفت. اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شونده در جدول ۱ گزارش شده است.

طراحی الگوی تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان با استفاده از نظریه‌ی داده‌بنیاد، مدلی است که باید به پرسش‌های زیر پاسخ دهد:

۱. شرایط علّی تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان کدامند؟
۲. ابعاد و مؤلفه‌های تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان کدامند؟
۳. عوامل زمینه‌ای تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان کدامند؟
۴. عوامل مداخله‌گر تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان کدامند؟
۵. راهبردهای تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان کدامند؟
۶. پیامدهای تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان کدامند؟

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شونده در پژوهش

پارامتر	مؤلفه	تعداد
جنسیت	مرد	۱۲
	زن	۴
سن (برمبنای سال)	۴۰-۳۰	۵
	۵۰-۴۱	۹
	۶۰-۵۱	۲
سابقه کاری (برمبنای سال)	۲۰-۱۰	۴
	۳۰-۲۱	۱۱
	بیش از ۳۰	۱
تحصیلات	فوق‌لیسانس	۲
	دانشجوی دکتری	۴
	دکتری تخصصی	۱۰

یافته‌های پژوهش

یافته‌های تحقیق در چارچوب نظریه داده‌بنیاد، در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی ارائه می‌شوند.

الف. کدگذاری باز

کدگذاری باز، فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند (Estravs & korbin., 1998). در مرحله کدگذاری باز جملات مهم و معنادار استخراج و برچسب‌گذاری علمی شد به‌طوری‌که در پایان پس از تجمیع کدهای مشابه تعداد ۲۳۸ مفاهیم اولیه به‌دست آمد که با طبقه‌بندی این مفاهیم ۲۶ مقوله فرعی شکل گرفت.

- شرایط علی تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان

مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند. شرایط علّی باعث ایجاد و شکل‌گیری پدیده یا طبقه هسته‌ای می‌شود (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). در پاسخ به سؤال اول مبنی‌بر چیستی عوامل و شرایط علّی مؤثر در تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان، یافته‌ها نشان می‌دهد که ۵ کد گزینشی تحولات دیجیتال، ورود به دوره تجربه‌محوری، شیوع و گسترش جهانی کووید ۱۹ و تغییر و تحولات ناشی از آن، وجود سازمان‌های زبده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

دیجیتالی موفق و وضعیت ضعیف و نزولی فعلی ایران درخصوص شاخص‌های توسعه دولت دیجیتالی، در این بخش قابل‌شناسایی هستند. شرایط علّی شامل عواملی است که به‌گونه‌ای مستقیم به پدیده اصلی پژوهش که تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان است، مربوط می‌شود. مفاهیم منتخب برای شرایط علّی تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. مقوله‌های اصلی و فرعی و توصیفات شرایط علّی تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان
		وابستگی حداکثری زندگی بشر به فناوری‌های دیجیتالی	- رسیدن به بالاترین حد و میزان وابستگی بشر به فناوری‌های دیجیتال - تبدیل‌شدن فناوری‌های دیجیتالی به‌عنوان جزء جدایی‌ناپذیر زندگی	م ۴) این روزها، فناوری‌های دیجیتال درحال درنوردیدن مرزهای کسب‌وکار در تمامی خدمات و صنایع هستند. به بیان دیگر، امروز هیچ سازمان و کسب‌وکاری را نمی‌توانیم مستقل از فناوری‌های دیجیتال فرض کنیم و این مورد محدود به صنعت و یا بخش خاصی نمی‌شود. م ۱۴) یک روز عادی خود را بدون گوشی همراه، ابزارها و پلتفرم‌های کاری هوشمندتان و فارغ از هرگونه رسانه اجتماعی و پیام‌رسان فرض کنید، احتمالاً دچار چالش‌های جدی خواهید شد، چراکه در عصری به‌نام عصر دیجیتال زندگی می‌کنید. عصر دیجیتال، زمان حاضر است که در آن بسیاری از امور از طریق کامپیوتر انجام شده و حجم بسیاری از اطلاعات از طریق فناوری‌های دیجیتالی در دسترس عموم قرار گرفته است. م ۸) عصر دیجیتال را می‌توان برهه‌ای از تاریخ تعریف کرد که در آن استفاده از فناوری‌های دیجیتال در سرتاسر دنیا رایج و گسترده شده و وابستگی بشر به این دست فناوری‌ها به بالاترین حد خود رسیده است. در این برهه، توسعه دسترسی به فناوری از یک حوزه جغرافیایی یا یک طبقه اجتماعی خاص فراتر رفته و به جزء جدایی‌ناپذیر زندگی تبدیل شده و یادگیری ماشین و هوش مصنوعی با زندگی بشر پیوند خورده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان
		داروینیسم دیجیتال و الزام تطبیق با شرایط انقلاب دیجیتال	الزام سازمان‌ها به تطبیق خود با شرایط انقلاب دیجیتال و اقتضائات این عصر شرط لازم جهت ادامه حیات و موفقیت در شرایط کنونی	م ۷) با بررسی و جستجوی شرکت‌های برتر و موفق دنیا در طی سال‌های اخیر متوجه نکات مهم و موردتأملی می‌شویم. هم‌اکنون و در لحظه حال کسانی می‌توانند به حیات خود در عصر دیجیتال ادامه دهند که بهتر از سایرین بتوانند خود را با شرایط انقلاب دیجیتال و اقتضائات این عصر تطبیق دهند. این انطباق در دنیای امروز اهمیت بسیاری دارد. اگر به لیست سازمان‌ها و شرکت‌های برتر دنیا به لحاظ موفقیت و بهره‌وری نگاهی بیندازیم، می‌بینیم در دو دهه گذشته تعداد قابل‌توجهی از شرکت‌هایی که در این لیست بوده‌اند، امروز دیگر جایی در آن ندارند. تحقیقات انجام شده در این خصوص نشان‌دهنده این است که یکی از مهمترین دلایل حذف و شکست‌های این شرکت‌ها و سازمان‌ها، بی‌توجهی به تحول دیجیتال و اقتضائات این عصر بوده است و لزوم تحولات ریشه‌ای در ساختار و استراتژی‌های سازمان دیجیتال ازجمله تمرکز بر بهبود احساسات و تجارب دیجیتالی کارکنان سازمان را می‌طلبد.
	ورود به دوره تجربه محوری	ابعاد اجتماعی، انسانی و فرهنگی تحول دیجیتال	- تجربه‌گری شاه‌کلید موفقیت سازمان‌های دیجیتال - لزوم توجه به ابعاد اجتماعی، انسانی و فرهنگی تحول دیجیتال	م ۵) تحول دیجیتال سازمانی یعنی سازمان‌سازی برای موفقیت در عصر دیجیتال. برای تحول دیجیتال همه باید دست به دست هم دهند تا نسخه جدید و بهتری از سازمان ساخته شود، به‌نحوی‌که سازمان منطق این عصر را درک کرده و بتواند در ابتدا بقا یافته و سپس رشد نماید. م ۱۱) اگرچه این تحول، یک تحول بنیادی با محوریت فناوری‌های دیجیتال است، بااین‌حال تحول دیجیتال بیش از آنکه موضوعی فناورانه باشد، مسئله‌ای اجتماعی، انسانی و فرهنگی است. فراموش نکنید در سازمان‌های عصر حاضر داشتن نگاه چابک و تجربه‌گری شاه‌کلیدهای موفقیت هستند. تجربه‌گری یعنی آستین‌ها را بالا بزنیم، وارد میدان عمل شویم، از زخمی شدن نترسیم، یاد بگیریم و از آموخته‌هایمان برای بهتر ادامه دادن راه استفاده کنیم.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

- پدیده محوری تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان

یک صورت ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرایند است (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). جهت پاسخ به سؤال دوم مبنی‌بر ابعاد و مؤلفه‌های پدیده‌محوری پژوهش حاضر، تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان، یافته‌ها نشان می‌دهد که ۳ کد گزینشی مضمون اصلی، تجربه شناختی و ادراکی، تجربه احساسی و تجربه رفتاری و واکنشی، بیان‌کننده پدیده محوری است. پاسخ‌های دریافتی از سؤالات مصاحبه منجر به تعریف پدیده‌محوری به شرح جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. مقوله‌های اصلی و فرعی و توصیفات پدیده‌محوری تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان
پدیده محوری	تجربه شناختی و ادراکی	شیوه تفکر و فرایند آگاهانه ذهنی کارمند در محیط دیجیتال سازمان	بعدشناختی تجربه دیجیتال کارکنان شامل تفکر کارکنان یا فرایند آگاهانه ذهنی آن‌ها در محیط دیجیتال سازمان	م ۵) طراحی الگو و بهبود تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان فرمولی واحد و جهان‌شمول ندارد و این موضوع آن را به یکی از پیچیده‌ترین و دشوارترین اقدامات حوزه تحول دیجیتال در سازمان‌ها تبدیل کرده است. برای اینکه تجربه دیجیتال جذابی برای کارکنان طراحی و رقم بزنید، باید به این موضوع بیندیشید که کارکنان چگونه به تعامل با بخش‌های مختلف سازمان دیجیتال می‌پردازند و رفتار آن‌ها قبل، حین و پس از هر تعامل و برخورد کلیدی با محیط دیجیتال چگونه است. برای اینکه نقاط تماس ناخوشایند دیجیتالی کارکنان را بیابید و درد آن نقاط را التیام ببخشید، باید اطلاعاتی درباره آن‌ها داشته باشید تا با درکشان تجربه دیجیتالی جذاب برای کارکنان سازمان طراحی کنید. یکی از ابعاد مهم در تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان بعد حسی است، این بعد شامل زیبایی‌شناسی و کیفیت حسی تجربه دیجیتال کارمند در طول یک تعامل است. کارمند ارزش حسی از یک تجربه دیجیتال را از طریق حس‌های بینایی، شنوایی، لامسه، چشایی و بویایی به‌دست می‌آورد.
	تجربه رفتاری و واکنشی	رفتار کارمند قبل، حین و پس از هر تعامل و برخورد کلیدی با شغل	واکنش کارکنان نسبت به مجموع تعاملات مستقیم و غیرمستقیم آن‌ها با	م ۱۲) تجربه دیجیتال کارکنان احساسی حاصل از درک کلی و همه‌جانبهٔ کارکنان در محیط کار دیجیتال است که ناشی از مجموع تعاملات مستقیم و غیرمستقیم آن‌ها با شغل خود، دیگر کارکنان، مدیران،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان
		خود، ابزارها و کانال‌های دیجیتالی سازمان، دیگر کارکنان، مدیران، مشتریان، استراتژی، سیستم‌ها، فرهنگ، نام تجاری و رقبای سازمان	شغل خود، دیگر کارکنان، مدیران، مشتریان، استراتژی، سیستم‌ها، فرهنگ، نام تجاری و رقبای سازمان	مشتریان، استراتژی، سیستم‌ها، فرهنگ، نام تجاری و رقبای سازمان بوده و تحت‌تأثیر ویژگی‌های فردی وی است و باعث ایجاد واکنش می‌شوند. این تجربه کاملاً شخصی است و به مشارکت مشتری در سطوح مختلف اشاره دارد. ارزیابی آن به مقایسه بین انتظارات مشتری و محرّکی بستگی دارد که از تعامل با شرکت و پیشنهادهایش در مکاتبات لحظات مختلف تماس و ارتباط دارد. به اقدامات و رفتارهای مصرف‌کننده به‌عنوان نتیجه‌ای ناشی از تعامل وی با سازمان یا برند برمی‌گردد. شرکت‌ها زندگی کارکنان خود را با تجربه فیزیکی هدف قرار می‌دهند و به آن‌ها روش‌های انجام کار و شیوه‌های زندگی جایگزین را نشان می‌دهند.

- شرایط زمینه‌ای تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان

شرایط خاصی که بر راهبردها اثر می‌گذارند (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). در راستای پاسخ به سؤال سوم، مبنی‌بر شناخت بسترهای مؤثر در طراحی و ایجاد تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان، نتایج پژوهش ۶ کد نهایی محیط فیزیکی، محیط دیجیتالی سازمان، فرهنگ سازمان، استراتژی سازمان، برند سازمان و رهبری سازمان را به‌عنوان بستر و زمینه در تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، نشان می‌دهد.

جدول ۴. مقوله‌های اصلی و فرعی و توصیفات شرایط زمینه‌ای تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی‌شده)	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان
شرایط زمینه‌ای	محیط فیزیکی سازمان	طراحی و پیکربندی مطلوب و جذاب محیط فیزیکی سازمانی تأثیرگذار بر ادراک و احساس و واکنش کارمند	اهمیت ایجاد فضای فیزیکی مطلوب و طراحی جذاب و راحت دفتر کار	م ۳) احتمالاً اگر بخواهیم موتور محرک یک سازمان و متمرکزترین فضایی که در آن کارکنان سازمان گرد هم می‌آیند و فرایندهای شغلی خود را انجام می‌دهند معرفی کنیم، می‌توانیم از محیط کار آن سازمان یاد کنیم. بیشترین تعاملات، فرهنگ و تجارب کاری در محیط کار سازمان‌ها اتفاق می‌افتد. از فضای فیزیکی مطلوب و طراحی جذاب و راحت دفتر کار گرفته تا تمامی فرایندها و رفتارهای کارکنان با یکدیگر داخل محیط کار، زمینه‌ساز ایجاد احساس و رفتاری منحصربه‌فرد از کار برای یک سازمان دیجیتال خواهد شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی‌شده)	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان
		فضامحوری و فریلنسری (آزادکاری) محیط کار دیجیتال	فضامحوری و فریلنسری (آزادکاری) به معنی انجام فعالیت‌ها، وظایف و ارائه نتایج کارکنان سازمان فارغ از اصرار برای حضور فیزیکی در یک مکان مشخص با برنامه زمانی محدود و اجباری	م ۱۳) با پیشرفته شدن فناوری و روند شیوه زندگی افراد در عصر دیجیتال، دیگر از سازمان‌ها انتظار نمی‌رود یک محیط کار حضور و غیابی را برای کارکنان خود فراهم کنند. بلکه آن‌ها اعتقاد دارند کارکنان می‌توانند مبتنی‌بر محیط‌های کاری مجازی یا در محیط کاری دیجیتال به فعالیت بپردازند. محیط کاری که دیگر به مرزهای یک موقعیت مکانی فیزیکی محدود نیست. به‌عبارتی امروز کار از مفهومی مکان‌محور (Placed-Based) به مفهومی فضایی محور (Space-Based) تبدیل شده است که فارغ از اصرار برای حضور افراد در یک مکان فیزیکی با برنامه زمانی محدود و اجباری، به انجام رسیدن فعالیت‌ها و وظایف افراد و ارائه نتایج در اولویت است. م ۸) محیط کار دیجیتال، به‌عنوان فرصتی برای شیوه‌های کاری نوین دنیای امروز در نظر گرفته می‌شود که افراد و به‌خصوص نسل جدید علاقه زیادی به آن مانند فریلنسر بودن (آزادکاری) پیدا کرده‌اند و در بهبود احساس و تجربه دیجیتال کارکنان تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای دارد.
	فرهنگ سازمان	ایجاد ذهنیت دیجیتال	ایجاد ذهنیت دیجیتال به معنای درک عمیقی از اهمیت و ضروریات تحولات دیجیتال در سازمان و ارائه راهکارهای دیجیتال به‌عنوان راهکارهای پیش‌فرض برای حل مسائل سازمان	م ۱۴) با گسترش تحولات عصر دیجیتال و در مسیر ارتقاء سطح عملکرد سازمان و بهبود تجارب دیجیتالی کارکنان محدودیت‌هایی وجود دارد که الزاماً نشئت گرفته از خارج سازمان نیستند و از داخل و فرهنگ سازمان نشئت می‌گیرند. فرهنگ سازمانی متشکل از الگوهای رفتاری، احساسی و فکری خودآگاهانه کارکنان است که نشان‌دهنده چگونگی روند انجام فعالیت‌ها در سازمان دیجیتال است و برای پی بردن به آن باید به تمامی جزئیات فرایندهای دیجیتالی سازمان از نظر افراد بیرونی توجه شود. م ۱۱) فرهنگ باورهای نهفته‌ای است که کارکنان به‌طور مشترک آموخته و رفتارهای روزمره‌شان را بر پایه آن تنظیم می‌کنند. زبدگان دیجیتال به این اصول باور دارند که بدون پرورش فرهنگ دیجیتالی که حامی اهداف، استراتژی و چشم‌انداز سازمان باشد نمی‌توان به موفقیت در مسیر تحولات فناورانه دست پیدا کرد و مانند این است که سازمان کارکنان خود را بدون نشان دادن هیچ جهتی در مسیر اجرای اهداف و استراتژی‌ها رها کند که باعث از بین رفتن انگیزه و تعهد و ایجاد احساسات و تجارب ناخوشایند در کارکنان می‌شود ازاین‌رو در قلب تحولات سازمانی خود فرهنگ دیجیتالی را قرار می‌دهند تا سازمان را به روش‌های جدید کاری و تفکر خلاق و نوآور مجهز کنند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

- شرایط مداخله‌گر تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان

مداخله‌گرها، شرایط زمینه‌ای عمومی هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). در راستای پاسخ به سؤال چهارم، مبنی‌بر شناخت شرایط مداخله‌گر در طراحی و ایجاد تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان، نتایج پژوهش ۴ کد نهایی تفاوت ظاهری و فیزیکی کارکنان، تفاوت سنی کارکنان و تفاوت روانشناختی و شخصیتی کارکنان و تفاوت شغلی کارکنان را نشان می‌دهد. مفاهیم منتخب برای شرایط مداخله‌گر الگوی تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵. مقوله‌های اصلی و فرعی و توصیفات شرایط مداخله‌گر تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی‌شده)	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان
شرایط مداخله‌گر	ویژگی‌های شاغل	تفاوت ظاهری و فیزیکی کارکنان	تفاوت کارکنان از جهات خصوصیات ظاهری و فیزیکی و نیروهای جسمانی	م ۴) کارکنان سازمان‌ها از جنبه‌های مختلف ظاهری و شرایط جسمانی و رفتاری با یکدیگر تفاوت دارند. منظور از تفاوت‌های فردی، این است که هر فرد موجودی است منحصربه‌فرد، استثنایی و یگانه، به‌گونه‌ای که از پروتئین‌های سازنده موی هرکس تا شیارهای روی انگشتش، بدون همانند است. این تفاوت‌ها دربرگیرنده دیدگاه‌ها، نگرش‌ها و گرایش‌های گوناگون در شرایط و موقعیت‌های مختلف ازجمله خلق و بهبود احساسات و تجارب کارمند متناسب با تحولات عصر دیجیتال می‌شود. م ۱۲) افراد از جهات نیروهای جسمانی، توانایی‌های عمومی ذهنی و استعدادهای خاص، ثبات و هیجان‌پذیری، عواطف و گرایش‌ها و سازگاری با محیط دیجیتالی متفاوتند که مجموع این تفاوت‌ها کلاً در رفتار و توانایی و تجارب کارمند در محیط دیجیتالی سازمانی اثر می‌گذارد. م ۶) در یک موقعیت معین، ویژگی‌های فردی هر شخص موجب می‌شود که او رفتاری متناسب با خود اتخاذ کند. چون ویژگی‌های فردی می‌توانند به صورت‌های کاملاً متفاوت و چندگانه جفت‌وجور شوند، بنابراین می‌توان انتظار داشت که در یک موقعیت معین، واکنش‌های متفاوتی وجود داشته باشد و اینجاست که مفهوم شخصیت وارد عمل می‌شود و نقش مستقیم و عمیقی در بهبود تجارب دیجیتالی کارمند ایفا می‌کند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

- راهبردهای تحقیق تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان

راهبردها، کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده‌محوری منتج می‌شود (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). سؤال چهارم پژوهش در زمینه ارائه راهبردهای تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان است. برای پاسخ به این سؤال، تحلیل مصاحبه‌ها ۳ کد گزینشی سیستم‌ها و ابزارها، قابلیت‌ها و فعالیت‌ها چهار بعد مستخرج از متن مصاحبه‌ها در حیطه راهکار است. این مفاهیم در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. مقوله‌های اصلی و فرعی و توصیفات راهبردهای تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی‌شده)	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان
	قابلیت‌ها	خودکارسازی فعالیت‌ها و خدمات	حذف فعالیت‌های قاعده‌محور و تکرارشونده	م ۱۴) یکی از مصادیق مهم و کلیدی در تجارب دیجیتالی سازمانی کارکنان خودکارسازی فعالیت‌ها و خدمات فرد کارمند است که با استفاده از فناوری‌های دیجیتالی به‌منظور حذف یا به حداقل رساندن دخالت انسان در فرایندهای سازمان برای تحقق هدفی خاص یا دستیابی به عملکردی چشمگیر صورت می‌گیرد و کارمند را از فعالیت‌های قاعده‌محور و تکرارشونده حذف و پلتفرم‌ها و ابزارهای هوشمند را جایگزین می‌کند. با کاهش عملیات و فعالیت غیرضروری کارمند فرصت بیشتری را به وی می‌دهد تا بر وظایف راهبردی‌تر خود متمرکز شود و فرصت بیشتری برای توسعه مهارت‌های تخصصی و ارتقاء عملکرد خود داشته باشد و درجهت کنترل انحرافات کاری کارآمدتر اقدام نماید.
		دورکاری کارکنان	انجام فعالیت‌ها و امورات سازمانی بدون در نظرگرفتن محدودیت‌های زمانی و مکانی از راه دور به‌وسیله متدها و ابزار دیجیتالی	م ۱۳) با توجه به تغییر و تحولات اخیر گسترش کرونا و رشد تکنولوژی ارتباطات و وجود ابزارها و تجهیزات دیجیتالی سبک زندگی و کاری و به‌تبع آن تجارب دیجیتالی کارکنان دستخوش تغییر شده است و مفهومی با عنوان دورکاری شکل جدیدی به خود گرفته است. درواقع تقریباً اکثر شغل‌هایی که نیاز به حضور و ارتباط مستقیم فیزیکی ندارند می‌توانند دورکار باشند و از برنامه دورکاری استفاده کنند. م ۸) تکنولوژی در نرم‌افزارها و پلتفرم‌های

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی‌شده)	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان
				تخصصی دورکاری یکپارچه به کمک کارفرما و دورکار آمده و از یک سو قابلیت‌هایی ازقبیل مدیریت زمان‌های کاری، مدیریت پروژه‌ها، مدیریت اقدامات، مدیریت درخواست‌ها، مدیریت ارتباطات، مدیریت دفتر کار و از سوی دیگر قابلیت‌های کاربردی فراوانی برای کارکنان سازمان‌ها جهت دورکاری آنلاین ایجاد کرده است. ازاین‌رو تجربه دیجیتالی دورکاری کارکنان در سازمان‌ها به دو روش کلی زمان‌محور و یا پروژه‌محور محاسبه می‌شود.

- پیامدهای تحقق تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان

پیامدها، خروجی‌های حاصل از استخدام راهبردها است (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). آخرین سؤال مطرح در این پژوهش، در ارتباط با پیامدهای تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان است. ۵ کد گزینشی با عنوان ترسیم نقشهٔ سفر دیجیتالی کارمند، خلق و رشد ادراکات و ارزش‌های کسب شده کارکنان در سازمان دیجیتال، خلق تجارب خوشایند برای مشتریان، رشد و ارتقاء عملکرد و برند سازمان و اثرات مخرب و اعتیادگونه تجارب دیجیتالی کارکنان در بلندمدت، برای این حیطه ایجاد شدند. جدول ۷ مفاهیم مزبور را ارائه کرده است.

جدول ۷. کدگذاری باز و مقوله‌های اصلی پیامدهای تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی‌شده)	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان
	خلق و رشد ادراکات و ارزش‌های کسب شده کارکنان در سازمان دیجیتال	توسعه و رشد افزایش احساس ارزشمندی و مسئولیت‌پذیری	- بالا رفتن سطح اعتماد، رضایتمندی و بهره‌وری کارکنان - افزایش مشارکت و درگیری کارکنان - افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی کارکنان	م ۹) سازمان‌های پیشرو در بهبود تجربه دیجیتال کارکنان به‌صورت دوسویه، شاهد ارتباط مستقیم مشارکت کارکنان در محیط دیجیتال و بهبود و ارتقاء تجارب دیجیتالی آن‌ها هستند زیرا تجربه دیجیتال کارکنان به همراه تمامی جوانب شغلی و سازمانی بر میزان رضایت و انگیزه و شادی کارکنان اثر می‌گذارد و این بهبود احساسات و رضایت از تجربه دیجیتال بر رفتارها و کنش‌های آتی کارکنان و مشارکت کارکنان تأثیرگذار است. م ۳) درنهایت تجربه مثبت دیجیتال کارکنان به خروجی مثبت کارکنان ازقبیل بهبود عملکرد شغلی، افزایش تلاش‌های اختیاری و بیشتر درگیر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی‌شده)	نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان
				شدن و ماندن در سازمان، اعتقاد راسخ و متعهدانه به برند سازمان، افزایش احساس ارزشمندی و مسئولیت‌پذیری منجر می‌شود. در یک کلام سازمان دیجیتالی به سازمانی تبدیل می‌شود که کارکنان می‌خواهند و دوست دارند در آن کار کنند و نیازها و انتظارات دیجیتالی آن‌ها در سازمان برآورده و مرتفع می‌شود.
	بهبود تجارب مشتریان	خلق تجارب خوشایند برای مشتریان	بهبود سطح عملکرد و خدمت‌رسانی بهینه‌تر و نوآورانه‌تر سازمان دیجیتال و خلق تجارب خوشایند برای مشتریان و سایر ذینفعان سازمان	م ۱۱) در سازمان‌ها و برندهای موفق دنیا کارکنان مهمترین سرمایه سازمان محسوب می‌شوند. کارکنانی که نمایندگان اصلی سازمان در ارتباط مستقیم با مشتریان و بهترین دارایی جهت شناسایی و حل مشکلات مشتریان قلمداد می‌شوند و رابطه مستقیمی میان مشارکت و درگیر کردن و خلق تجربه جذاب برای کارکنان و بهبود سطح عملکرد، خدمت‌رسانی بهینه‌تر و نوآورانه‌تر و خلق تجارب خوشایند مشتریان وجود دارد.
	اثرات بلندمدت مخرب و اعتیادگونه تجارب دیجیتالی کارکنان	نتایج بلندمدت استفاده از ابزارهای دیجیتالی بر عملکرد و تجربه کارکنان	- از بین رفتن مرز بین کار و زندگی و مسئولیت‌های شغلی و خانوادگی - افزایش استرس و فشار کاری، شیوع بیماری‌های جسمی و روحی، افزایش نارضایتی و بی‌انگیزگی	م ۱) شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ و کوچک به‌واسطه شیوع کرونا کارکنان را به دورکاری و گسترش استفاده از ابزارها و کانال‌های دیجیتالی سوق می‌دهند. با وجود نتایج مثبت کوتاه‌مدت، در بلندمدت با از بین رفتن مرز بین کار و زندگی و مسئولیت‌های شغلی و خانوادگی و عدم‌ارتباط حضوری و نزدیک با همکاران، احساسات و تجارب دیجیتالی منفی و ناخوشایندی برای کارکنان ایجاد شده و پیامدها و نتایج غیرقابل‌جبران و زیانباری ازجمله افزایش استرس و فشار کاری، شیوع بیماری‌های جسمی و روحی، افزایش نارضایتی و بی‌انگیزگی و کاهش بهره‌وری کارکنان را به بار می‌آورد.

ب. کدگذاری محوری

کدگذاری محوری[1]، فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری، به این دلیل «محوری» نامیده شده است که کدگذاری

1. Axial Codin

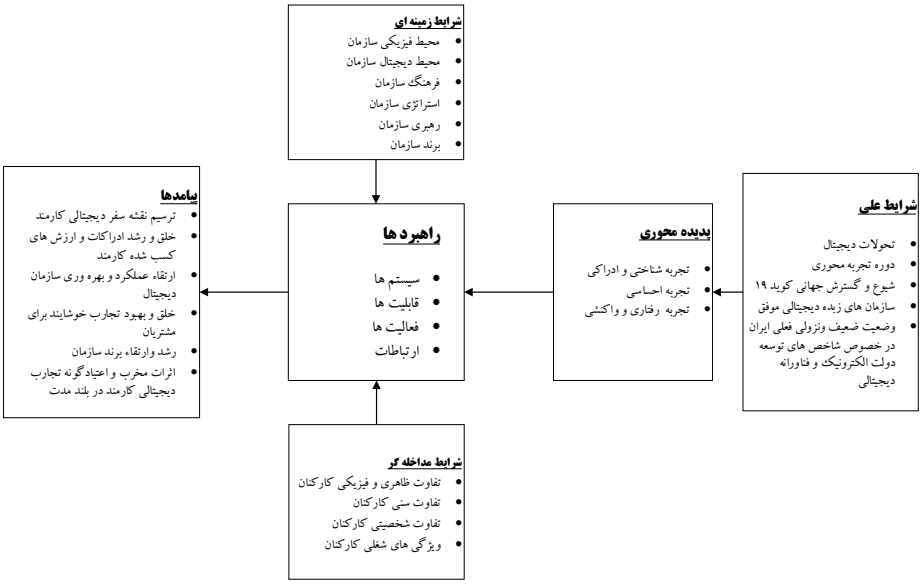
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

حول «محور» یک مقوله تحقق می‌یابد (استراوس و کوربین،۱۹۹۸). در مرحله محوری پژوهش الگوی تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان در قالب مقوله محوری در مرکز قرار گرفت، زیرا ردپای آن در بیشتر داده‌ها و مصاحبه‌ها مشاهده شد. سپس بین سایر مقوله‌ها نسبت به پدیده محوری رابطه برقرار شد.

ج. کدگذاری انتخابی

مرحله انتخابی با تلفیق مقوله‌هایی که برای شکل‌گیری چارچوب نظری ابتدایی ایجاد شده‌اند مرتبط است. اولین قدم متضمن توضیح خط اصلی داستان است. گام دوم ربط دادن مقولات تکمیلی بر گرد مقوله اصلی با استفاده از یک پارادایم (که در کدگذاری محوری توصیف شده است). گام سوم مرتبط ساختن مقولات به یکدیگر در سطح بعدی است. گام چهارم با تأیید رساندن آن روابط در قبال داده‌هاست. آخرین گام تکمیل مقولاتی است که اصلاح و یا نیاز به بسط و گسترش دارند. کدگذاری انتخابی تا زمانی ادامه می‌یابد که مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط اشباع شوند. اشباع زمانی اتفاق می‌افتد که ویژگی‌های بیشتر و جدیدتری از داده‌ها حاصل نشود و وقایع به‌ندرت نشانگرهای جدیدی برای ویژگی‌های موجود ارائه دهند. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۲ آمده است.

شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی الگوی تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان، با رویکرد آمیخته (کیفی ـ کمی) اجرا شد. پژوهشگر در بخش کیفی با اتکا به تحلیل نظریه داده‌بنیاد (کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی) در قالب مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، به بررسی شرایط علّی، مقوله‌محوری، بستر محیطی (شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر)، راهبردها و پیامدهای اجرا و پیاده‌سازی الگوی تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان، پرداخت و الگوی مذکور را به‌صورت مفصل و جامع ارائه داد. وجه تمایز و دانش‌افزایی این پژوهش در مقایسه با پژوهش‌های گذشته، تمرکز بر کلیه شرایط حاکم بر طراحی الگو است. در ادامه، تلاش شد الگوی طراحی شده با تعدادی از مدل‌ها و پژوهش‌های پیشین مقایسه شود.

براساس الگوی این پژوهش، برای بسترسازی، ایجاد و بهبود تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان ایجاد محیط کار دیجیتال در سازمان ضرورت دارد. بهره‌مندی از نتایج تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان مستلزم فراهم کردن شرایط و امکانات محیطی دیجیتالی با قابلیت‌های تحول‌آفرین است. این نتایج با نتایج پژوهش رابرتسون (۲۰۱۸) و دری سباستین (۲۰۱۷) سازگاری دارد. همچنین براساس تحلیل‌های صورت گرفته مؤلفه‌های سازمانی دیگری ازقبیل شرایط محیط فیزیکی، فرهنگ، استراتژی، رهبری و برند سازمان جزء مهمترین مؤلفه‌های زمینه‌ای اجرا و تحقق تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان است که با نتایج پژوهش پلاسکوف (۲۰۱۷)، دیلویت (۲۰۱۷)، سولیس (۲۰۱۹)، لاهه (۲۰۱۸) و مورگان (۲۰۱۷) سازگاری دارد.

ازجمله عوامل مؤثر و علّی تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان گسترش تحولات دیجیتال و فناوری‌های نوآورانه عصر حاضر است، در همین راستا بینبریج (۲۰۱۷)، الیوت (۲۰۱۷)، اشمارزو (۲۰۱۷)، تحولات دیجیتال را به‌عنوان عوامل مؤثر بر اجرا و بهبود تجربه دیجیتال سازمانی کارکنان معرفی کردند. همچنین، نلسون و دومان (۲۰۱۷)، مورگان (۲۰۱۷)، رابرتسون (۲۰۱۸)، لی (۲۰۱۸)، سولیس (۲۰۱۹) به بیان ورود به دوره تجربه‌محوری و اهمیت تجربه کارکنان به‌عنوان ناحیه کلیدی در خلق تجربه دیجیتالی سازمانی کارکنان پرداختند. در همین راستا شوارتز (۲۰۱۷) طراحی و اجرای رویکردهای جدید و نوآور سازمان‌های موفق و زبده دیجیتالی را جزء عوامل مؤثر در خلق و بهبود تجربه دیجیتالی سازمانی کارکنان معرفی کرد و چاکرابورتی و مائوتی (۲۰۲۰) به بیان دیگر تغییر و تحولات ناشی از شیوع کرونا ویروس اشاره نمود. همچنین طبق گزارش مجمع جهانی اقتصاد، وضعیت رقابت‌پذیری ایران در سال ۲۰۱۸، طبق ارزیابی شاخص آمادگی در حوزه فناوری‌های تحول‌آفرین، ایران بین ۱۳۸ کشور دنیا به رتبه ۹۱ دست یافته که وضعیت مطلوبی را نشان نمی‌دهد. این رتبه نشان می‌دهد که

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

دستیابی به رتبه‌های بالاتر مستلزم انجام پژوهش‌ها و اقدامات تحول‌آفرین دیجیتالی است. همچنین نتایج حاکی از آن است که پیاده‌سازی و اجرای الگوی تجربه سازمانی کارکنان، مستلزم فراهم کردن شرایط مداخله‌گر است. در همین رابطه، در پژوهش سیج (۲۰۱۸)، پلاسکوف (۲۰۱۷)، میلت راید (۲۰۱۷) و مورگان (۲۰۱۷) به موضوع تفاوت‌های ظاهری، شخصیتی و تفاوت نسل‌های مختلف کارکنان تأکید شده است.

به‌علاوه پیامدهای پیاده‌سازی الگو، در قالب دو دسته نتایج سازمانی و فردی تشریح شده است که در این رابطه، می‌توان از پژوهش مورگان (۲۰۱۷) و لسر (۲۰۱۶) برای اشاره به خلق و رشد ادراکات و ارزش‌های کسب شده کارکنان به‌گونه‌ای که می‌خواهند و دوست دارند در آن سازمان با جدیت کار کنند و خودشان را نشان دهند و پژوهش سیج (۲۰۱۸)، شاو (۲۰۱۷) و اشمارزو (۲۰۱۷) برای اشاره به رشد و ارتقاء عملکرد و برند سازمان، همچنین پژوهش کینگ (۲۰۱۸) و تمکین و لوکاس (۲۰۱۷) برای اشاره به خلق تجارب خوشایند برای مشتریان به‌عنوان پیامدها و نتایج اجرا و بهبود تجارب دیجیتالی کارکنان یاد کرد.

برای آنکه تجربه سازمانی کارکنان به واقعیت بپیوندد و محقق شود، بایستی راهبردهایی در قالب سیستم‌ها، قابلیت‌ها و فعالیت‌ها و ارتباطات کارمند در محیط دیجیتالی سازمان بکار گرفت. در پژوهش‌های مایلت (۲۰۱۷) به این راهبردها اشاره شده است. درنهایت با بررسی و مقایسه ادبیات پژوهش و همچنین نتایج پژوهش حاضر، طبق دیدگاه کوربین و استراوس، می‌توان بر جامع بودن الگوی ارائه شده در مقایسه با پژوهش‌های پیشین صحه گذاشت.

هر پژوهشی خواه ناخواه، با توجه به شرایط اجرا، محدودیت‌هایی را به همراه دارد که دستیابی به اهداف را برای پژوهشگر با مشکل مواجه می‌کند. این پژوهش نیز با توجه به زمان شیوع و گسترش ویروس کرونا و محدودیت‌های ناشی از آن با محدودیت‌هایی همراه بود. با توجه به شرایط ایجاد شده در حین انجام پژوهش، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که به مرور سیستماتیک تجربه کارکنان و جدیدترین مدل‌های اجرا شده آن بپردازند. همچنین پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران، از تکنیک‌های جدید مانند بازی‌وارسازی، برای طراحی و اجرای مدل جدیدی از تجربه کارکنان بهره ببرند.

منابع

استراس، آنسلم، کوربین،جولیت. (۱۳۹۰). *اصول روش تحقیق کیفی*، ترجمه بیوک محمدی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی .

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

بازرگان، عباس. (۱۳۹۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته*، ویرایش چهارم. چاپ نهم. تهران، دیدار.

حسنی ،محمدحسین. (۱۳۸۹). «درآمدی به روش‌شناختی تلفیقی در پژوهش‌های میان‌رشته‌ای علوم اجتماعی»، *فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای علوم انسانی*، شماره ۲، دوره ۴.

دانایی‌فرد، حسن، امامی، سیدمجتبی. (۱۳۸۶). «استراتژی‌های پژوهش کیفی: تاملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد»، *اندیشه مدیریت*، سال اول، شماره دوم .

رحمتی کرهرودی، سارا، شمس‌مورکانی، غلامرضا، شامی زنجانی، مهدی. (۱۳۹۷). «رهبری دیجیتال و چالش‌های پیش‌رو؛ ضرورت تغییرات بنیادین در شایستگی‌های رهبران»، تهران، کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی.

زیانی، محبوبه، تاج فرد، امیرهوشنگ. (۱۳۹۹). «تأثیرگذاری عوامل مؤثر بر بازی‌وارسازی در تحول دیجیتالی کارکنان سازمان»، *نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی* ۹۳۱.

شامی زنجانی، مهدی، نبیی، فراز. (۱۳۹۹). *ناخدای دیجیتال: راهنمای تحول سازمان‌ها در عصر دیجیتال*، تهران: آریانا قلم.

شامی زنجانی، مهدی، ایراندوست، شادی . (۱۳۹۸). *تحول دیجیتال*، تهران : نص.

شامی زنجانی، مهدی، بازیار ، مصطفی. (۱۳۹۸). *ماتریس دیجیتال*، تهران: هورمزد.

کشاورز، حمید، نوروزی ، یعقوب. (۱۳۹۸). «شایستگی‌های نیروی کار بر پایه مؤلفه‌های تحول دیجیتال و مهارت‌های قرن بیست‌ویکمی: نیازمندی‌های سازمان‌های دانشگاهی دیجیتال»، تهران.

عابدین، بابک، شامی زنجانی، مهدی. (۱۳۹۸). «طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی»، تهران، *فصلنامه علوم تربیتی مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*.

لگزیان، محمد، اسلام‌خواه، مهدی. (۱۳۹۷). چالش‌های پیش روی تحول دیجیتال و روندهای تحقیقاتی آن، دومین همایش ملی پیشرفت‌های معماری سازمانی، شیراز، https://civilica.com/doc/908533.

محمدپور، احمد. (۱۳۹۸). « ضدروش: منطق و طرح در روش‌شناسی کیفی»، تهران، جامعه شناسان.

نیازی، محسن. (۱۳۹۰). «روش‌های تحقیق تلفیقی ، جنبش سوم روش‌شناختی، در علوم اجتماعی»، *مطالعات اجتماعی ایران*، شماره ۲، دوره ۵.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Alias, M., & Suradi, Z. (2008). Concept Mapping: A Tool For Creating A Literature Review. Proc. of the Third Int. Conference on Concept Mapping, (p. 4). Finland 2008.

Allen, N., Atkinson, D., Morgan, M., Moore, T., & Snow, C. (1987). What Experienced Collaborators Say About Collaborative Writing. Iowa State Journal of Business and Technical Communication.

Álvaro Nicolás-Agustín, Daniel Jiménez-Jiménez, Francisco Maeso-Fernandez. (2022), The role of human resource practices in the implementation of digital transformation, International Journal of Manpower.

Amanda Hahnsson, (2022), The EX factor: Developing employee experience design capabilities in the future of work, http://urn.fi/ URN: NBN:fi:aalto-202206093706.

Anonymous. (1998). Gray literature" forces new role on librarians (sidebar). Chemical & Engineering News.

Ashish Malik, Pawan Budhwar, Charmi Patel & N. R. Srikanth (2020): May the bots be with you! Delivering HR cost-effectiveness and individualised employee experiences in an MNE, The International Journal of Human Resource Management, https://doi.org/10.1080/ 09585192.2020.1859582.

Bainbridge, M. (2017). Evolve Or Die: Why Digital Transformation Is More Important Than Ever. Retrieved from www.brandquarterly.com

Bersin, Josh. Flynn, Jason. Mazor, Art. & Melián, Veronica. (2017). The Employee Experience: Culture, Engagement and beyond, Deloitte, p 1-10.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. NY: John Wiley & Sons.

Bosworth, B. (2018). The Three P's Of Digital Transformation. etrieved from www.forbes.com.

Boulton, C. (2018, Jul 31). What is digital transformation? A necessary disruption. Retrieved from www.cio.com.

Braun, V., & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. Qualitative Psychology, 9(1), 3–26. https://doi.org/10.1037/qup0000196

Braun, V. and Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3 (2). pp. 77-101. ISSN 1478-0887 Available from: http://eprints.uwe.ac.uk/11735.

Campbell R., Pound P., Pope C., Britten N., Pill R., Morgan M. & Donovan J. (2003), Evaluating meta-ethnography: a synthesis of ualitative research on lay experiences of diabetes and diabetes care. Social Science and Medicine.

Carl Magnus Björholt & Alina Pavlenko. (2019). Expectations That Match: A Keyto A Positive Employee Experience. Master Thesis in University of Gothenburg.

Chakraborty, I., & Maity, P. (2020). COVID-19 outbreak: igration, ffects on society, global environment and prevention. Science of the Total Environment, 138882.

Clark, T. (2017). New Research Finds Customer Experience At The Heart Of

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Digital Transformation. Retrieved from www.forbes.com/
Davenport, T. H., & Westerman, G. (2018, March 9). Why So Many igh-Profile Digital Transformations Fail. Harvard Business Review.
Dawsonand, K., & Ferdig, R. (2006). Commentary: Expanding Notions of Acceptable Research Evidence in Educational Technology: A Response to Schrum et al. Contemporary Issues In Technology And Teacher Education
Dery, K. Sebastian, I. M. & van der Meulen, N. (2017). The Digital Workplace is Key to Digital Innovation. MIS Quarterly Executive, 16(2).
Deloitte Group (2017). Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends, Deloitte, p 9-13.
Deloitte Group (2020). Adaptable Organization: The New Normal. Deloitte India LLP.
Deloitte Group (2021). Enterprise Adaptability Designing Resilient Organizations. Deloitte Development LLC.
Edmead, M. (2016, May 2). Digital transformation: Why it's important to your organization. Retrieved from www.cio.com
Elliott, T. (2017). Digital Transformation Is About How, Not What. Retrieved from www.SAP.com.
Fink, A. (2005). Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper. Los Angeles: Sage.
Gheidar, Y & ShamiZanjani, M (2020). The Pattern of Factors Affecting the Formation of Digital Employee Experience. Journal of Human Resource Studies.
Green, B., & Hall, J. (1984). Quantitative methods for literature reviews. Annual Review of Psychology, 35, 37-53.
Green, R., & Bowser, M. (2008). Observations from the Field (Sharing a Literature Review Rubric). Journal of Library Administration, 185-202.
Hart, C. (1999). Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination. Birmingham: Sage.
Hartley, J., Pennebaker, J., & Fox, C. (2003). Abstracts, introductions and discussions: How far do they differ in style? Scientometrics.
Helmericks, S., Nelsen, R., & Unnithan, N. (1991). The Researcher, the Topic, and the Literature: A Procedure for Systematizing Literature Searches. The Journal of Applied Behavioral Science.
Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly Executive, 15(2).
Homans, G. C. (1961). Social behaviour. NY: Harcourt Brace.
IBM, & Globoforce. (2016, September New York). The Employee Experience Index. IBM; Globoforce, pp. 1-13.
IBM, & Globoforce. (2018). The Financial Impact of a Positive Employee Experience. USA: IBM Corporation; Globoforce, https://www.ibm. com/downloads/cas/XEY1K26O.
Jones, B. D. (2014). Self-Determination Theory v1. [Online] Available at:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

https://www.youtube.com
Kekäle, T., Weerd-Nederhof, P., Cervai, S., & Borelli, M. (2009). The "dos and don'ts" of writing a journal article. Journal of Workplace Learning.
King, T. (2018). Employees Can Make or Break Your Customer Experiences. Retrieved from www.cmswire.com .
Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. Keele: EBSE.
Kitchenham, B., Pretorius, R., Budgen, D., Brereton, O., Turner, M., Niazi, M., & Linkman, S. (2009). Systematic literature reviews in software engineering – A tertiary study. Information and Software Technology, 7-15.
Klein, H., & Myers, M. (1999). A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. MIS Quarterly, 67-93.
Lahey, J. (2018, August 29). The Power of an Authentic Employer Brand and EVP. Retrieved from www.engagingleader.com .
Lee, Y. D. (2018). 2018 Will Be the Year of Employee Experience. Retrieved from www.forbes.com.
Lee, Y. D. (2016). Design your employee experience as thoughtfully as you design your customer experience. Harvard Business Review, pp. 3-7
Lesser, E., Mertens, J., Barrientos, M.-P., & Singer, M. (2016). Designing employee experience. IBM Institute for Business Value, pp. 3-5.
Levy, Y., & Ellis, T. (2006). A System Approach to Conduct an Effective Literature Review in Support of Information System Research. Informing Science.
Lucena, P., Braz, A., Chicoria, A., & Tizzei, L. (2017). IBM Design Thinking Software Development Framework. Communications in Computer and Information Science, 98–109.
Maylett, T., Wride, M., & Patterson, K. (2017). The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results, Published by john Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
Mazor, A. H., Coombes, R., Zucker, J., Sivak, M., & Durme, Y. V. (2017). Reimagine and craft the employee experience: Design thinking in action. Deloitte, pp. 1-7
Meister, J. (2017). "The Employee Experience Is The Future Of Work: 10 HR Trends For 2017." Retrieved from www.forbes.com.
Meret, C., Fioravanti, S., Iannotta, M., & Gatti, M. (2017). The Digital Employee Experience: Discovering Generation Z. In C. Meret, S. Fioravanti, M. Iannotta, & M. Gatti, Digital Technology and Organizational Change (pp. 241-256). Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG.
Morgan, J. (2017). Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little. Harvard Business Review, pp. 2,3.
Morgan, J., & Goldsmith, M. (2017). CH 1,2,9,11,15,17,18,20. In J. Morgan, & M. Goldsmith, The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Need, and a Culture They Can Celebrate (pp. 4-228). WILEY.

Myers, M. (2008). Qualitative Research in Business and Management. New Zealand: SAGE Publications Ltd.

Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N., & Chew, E. (2018). Digital transformation & digital business strategy in electronic commerce-the role of organizational capabilities. Journal of theoretical and applied electronic commerce research, 13(2), i-viii.

Nelson, E., & Doman, H. O. (2017). Employee Experience (How to Build an EX-Centric Organization). Zurich: KennedyFitch.

Nelesh Dhanpaththttps, Kamogelo Makgamatha, Reabetswe Monageng, and Khanyisa Sigawuki. (2022), COVID-19: Employee Experience and Adjustment at a State Owned Company in South Africa, Sage journals.

Norris, Michael, Oppenheim, Charles, & Rowland, Fytton. (2008). Finding open access articles using Google, Google Scholar, OAIster and OpenDOAR. Emerald Group Publishing Limited.

Okoli, C. (2015). A Guide to Conducting a Standalone Systematic Review. Association for Information System, 2-9.

Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. Montreal: Sprout: Working papers on Information System

OPM.GOV. (2018). Status of Telework in the Federal Government Report to Congress. Retrieved from https://www.telework.gov/reports-studies/ reports-to-congress/2018-report-to-congress.pdf .

Raia, M. (2017). Providing a better digital experience for employees. Strategic HR Review, 1- 6.

Paez, A. (2017). Gray literature: An important resource in systematic reviews. Journal of evidence-based medicine.

Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). Systematic Reviews in the Social Sciences: A practical Guide. London: Wiley- Blackwell.

Pham Thanh Huu. (2022), Impact of Employee Digital Competence on the Relationship between Digital Autonomy and Innovative Work Behavior: A Systematic Review, https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-1857912/v1.

Plaskoff, J. (2017). Employee Experience: The New Human Resource Management Approach. Strategic HR Review, 16, 136-141. https:// doi.org/ 10.1108/SHR-12-2016-0108

Raia, M. (2017). Providing a better digital experience for employees. Strategic HR Review, 1- 6.

Ridley, D. (2008). The Literature Review: A Step-by-Step Guide for Students. England: Sage.

Redmond, M. V., (2015). Social Exchange Theory. English Technical Reports and White Papers. 5.

Rikke Friis, D., and Teo Yu, S. (2020). Stage 2 in the Design Thinking Process: Define the Problem and Interpret the Results. Interact. Des. Found. Available

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

at: https://www.interaction-design.org/literature/ article/stage-2-in-the-designthinking-process-define-the-problem-and-interpret-the-results.

Robertson, J. (2018, April 3). Digital Employee Experience Is Where the Action Will Be. Retrieved from www.cmswire.com.

Robertson, J. (2018, February 20). What is digital employee experience (#DEX)? Retrieved from www.steptwo.com.

Ryan, R., Deci, E., Fowler, Raymond D., Seligman, Martin E. P., & Csikszentmihalyi, Mihaly. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68-78.

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

Schwartz, J., Collins, L., Stockton, H., Wagner, D., & Walsh, B. (2017). Rewriting the rules for the digital age (2017 Global Human Capital Trends). Deloitte, pp. 51-65

Schmarzo, B. (2017, May 31). What is Digital Transformation? Retrieved from www.CIO.com

Shaw, V. (2017, October 16). The Link between Employee Engagement & Customer Experience. Retrieved from medium.com

Shen, H., & Jiang, H. (2019). Engaged at work? An employee engagement model in public relations. Journal of Public Relations Research, 31(1–2), 32–49.

Singh, G., Chow, C., & Haddad, K. (2007). Are Articles in "Top" Management Journals Necessarily of Higher Quality? Journal of Management Inquiry.

Solis, B. (2019). The State of Digital Transformation, San Francisco: Altimeter.

Solis, B., & Littleton, A. (2017). The 2017 State of Digital Transformation. Altimeter, pp. 14-17.

Sterne, J., Egger, M., & Smith, G. (2001). Systematic reviews in health care: Investigating and dealing with publication and other biases in meta-analysis. BMJ Clinical Research.

Temkin, B., & Lucas, A. (2017). Employee Engagement Benchmark Study,2017. TEMKIN Group, pp. 2-4.

Thoughtfarmer group. (2019, January 10). What is the Digital Employee Experience? Retrieved from https://www.thoughtfarmer.com.

Turner, M., Kitchenham, B., Budgen, D., & Brereton, P. (2008, June 26-27). Lessons learnt undertaking a large-scale systematic literature review. EASE'08 Proceedings of the 12th international conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering.

Tyndall, J. (2015). The impact of findings from grey literature on the outcomes of systematic reviews on interventions to prevent obesity among children. Adelaide.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation, Harvard Business Review Press.

Yohn, D. L. (2020). Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond. Strategy & leadership.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Advance online publication, https://doi.org/ 10.1108/SL-06-2020-0077.
Yohn, D. L. (2018). 2018 Will Be the Year of Employee Experience. Retrieved from www.forbes.com.
Zinck, B. M. (2017). If you’re serious about digital transformation, start with employee experience. Retrieved from www.diginomica.com.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Design and Verification of a Digital Organizational Employee Experience Pattern in National Iranian Oil Company

Zeinab Khatty[1]*– Mohammad Mohammadi[2]

Hamid Rezaiefar[3] –Hosein Hakimpour[4]

Abstract

The current research was conducted with the aim of providing a model for employees' digital experience. This research was conducted with qualitative approach and using the data-based theorizing method. participants the qualitative phase of the research included 16 academic experts and specialists in the field of human resource management and information technology, who were selected by purposeful sampling. data of this stage were collected with the help semi-structured interview and analyzed in the framework of the systematic approach of Strauss and Corbin using open, central and selective coding method. this research, the digital experience organizational employees was considered as central category consisting of cognitive, emotional and perceptual experience. research findings showed that environmental, technological and institutional requirements are the causal conditions this experience. the other hand, corona epidemic and categories related causal factors, contextual factors, intervening factors, strategies and consequences were also identified and the relationships between them were shown.

Key words
Digital age, Digital transformation, Digital organizational employee experience, NIOC

1. Phd student, management group, Islamic azad university unit Birjand, Birjand, zeinabkhatty@gmail.com
2. Assistant professor, management group, Islamic azad university unit Birjand, Birjand, Mohammadi@iaubir.ac.ir
3. Assistant professor, management group, Islamic azad university unit Birjand, Birjand, H.Rezaiefar@iaubir.ac.ir
4. Assistant professor, management group, Islamic azad university u nit Birjand, Birjand, hhakimpur@iaubir.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]