



Shahid Sattari Air University  
Faculty of Management

Journal of Human Resource Studies

Print ISSN: 91/39176

Volume 10, Issue 3

Fall 2020

p.p 23-50

## The Pattern of Factors Affecting the Formation of Digital Employee Experience

Yasaman Gheidar<sup>1</sup>, Mehdi ShamiZanjani<sup>2</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Employees' encounters and interactions with the organization create a comprehensive understanding and experience of their presence and membership in the organization, which affects their behavior, attitude, and performance. The emergence of digital transformation in the business world has made the nature of this experience more complex and it has become more necessary to know how it is formed. The present study has identified the factors affecting the formation of digital employee experience.

**Methodology:** The present study is a descriptive survey based on the method of data collection, and with a two-stage qualitative method. In the first phase, by using the systematic literature review (SLR), 22 articles and whitepapers were reviewed and a basic pattern for this concept was presented. Then, in order to confirm and complete the identified factors in the first stage, eleven academic and professional experts in the field of digital transformation and human resources in the country were interviewed who were selected by judgemental and snowball sampling. The data gathered from these interviews were analyzed using thematic analysis.

**Findings:** In this study, 70 different factors were identified as effective factors in shaping the digital employee experience in the organization, which were classified into 8 main categories: cultural, leadership, strategy, brand, technology, job, the physical environment, and jobholder factors.

**Conclusion:** Improving the current situation of the factors affecting the formation of pleasant digital employee experience in the organization is essential. The pattern presented in this research can be used as a basis in this field.

**Keywords:** *Digital Transformation, Human Resources, Workplace, Employee Experience, Digital Employee Experience*

**Citation:** Gheidar, Yasaman; ShamiZanjani, Mehdi (2020). The Pattern of Factors Affecting the Formation of Digital Employee Experience. *Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 23-50.

---

1. MSc. of Information Technology Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

**E-mail:** [ygheidar@gmail.com](mailto:ygheidar@gmail.com)

2. Associate Professor, Department of Information Technology Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. **E-mail:** [shamizanjani@ut.ac.ir](mailto:shamizanjani@ut.ac.ir)

---

Received: 11-07-2020

Accepted: 10-11-2020

Corresponding Author: Mehdi ShamiZanjani

Article Type: Research-based

DOI: 10.22034/jhrs.2020.238656.1449

## الگوی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال کارکنان

یاسمن قیدر<sup>۱</sup>، مهدی شامی‌زنجانی<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** رویارویی و تعامل کارکنان با سازمان، تجربه و درک همه‌جانبه‌ای را از حضور و عضویتشان در سازمان برای آنها ایجاد می‌کند که بر رفتار، نگرش و عملکرد آنها تأثیرگذار است. پیدایش تحول دیجیتال در دنیای کسب و کار ماهیت این تجربه را پیچیده‌تر و شناخت چگونگی شکل‌گیری آن را ضروری‌تر ساخته است. پژوهش حاضر به شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال کارکنان پرداخته است.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نگاه هدف کاربردی، بر اساس نحوه جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی پیمایشی و با روش کیفی دومرحله‌ای انجام شده است. ابتدا با استفاده از روش مرور نظام‌مند مبنای نظری ۲۲ مقاله و گزارش حرفه‌ای در مبنای نظری مرور شد و الگوی اولیه‌ای برای این مفهوم ارائه شد. سپس برای تأیید و تکمیل عوامل شناسایی شده در مرحله اول، با یازده نفر از خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای در حوزه تحول دیجیتال و منابع انسانی کشور که با نمونه‌گیری هدفمند قضوتی و گلوله‌برفی انتخاب شدند مصاحبه شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از این مصاحبه‌ها نیز با روش تحلیل مضمون انجام شد.

**یافته‌ها:** در این پژوهش ۷۰ عامل گوناگون به عنوان عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال کارکنان در سازمان شناسایی شدند که در قالب ۸ مقوله اصلی فرهنگی، شغلی، رهبری، استراتژی، نام تجاری، فناوری، محیط فیزیکی و عوامل فردی طبقه‌بندی شدند.

**نتیجه‌گیری:** بهسازی وضعیت موجود عوامل اثرگذار بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال خوشایند برای کارکنان در سازمان بر آن ضروری است. الگوی ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند به عنوان مبنایی در این زمینه استفاده شود.

**کلیدواژه‌ها:** تحول دیجیتال، منابع انسانی، محیط‌کار، تجربه کارکنان، تجربه دیجیتال کارکنان

**استناد:** قیدر، یاسمن؛ شامی‌زنجانی، مهدی (۱۳۹۹). الگوی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال کارکنان. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۰ (۳)، ۲۳-۵۰.

۱. کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [yghedar@gmail.com](mailto:yghedar@gmail.com)

۲. دانشیار، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [Shamizanjani@ut.ac.ir](mailto:Shamizanjani@ut.ac.ir)

### نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۴/۲۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۹/۰۷/۲۰

نویسنده مسئول مقاله: مهدی شامی‌زنجانی

DOI: 10.22034/jhrs.2020.238656.1449

## مقدمه

در دنیای کسب و کار امروزی همه چیز در حال دگرگونی است. انقلابی که امروزه در محیط کار نظاره می‌شود از توجه به اولویت‌های سازمانی به تمرکز بیشتر بر افراد تغییر یافته است و به مفهوم تجربه<sup>۱</sup> در سازمان‌ها رنگ و بویی دیگر بخشیده است. مورگان<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) می‌گوید حوزه منابع انسانی در حال ورود به چهارمین دوره با نام «تجربه کارکنان» است. در دوره نخست که سودمندی<sup>۳</sup> نام داشت، کسب فایده و سود از مؤلفه‌های اصلی کار بود. پس از این دوره، دوره بهره‌وری<sup>۴</sup> آغاز شد که افرادی چون فردریک تیلور<sup>۵</sup> و هنری فایول<sup>۶</sup> از پیشگامان روش‌ها و رویکردهای حداکثرسازی کارها در این دوره بوده‌اند. مدیران با اندازه‌گیری زمان انجام هر وظیفه از سوی کارکنان به دنبال راهی برای کاهش زمان آن بودند. در دوره بعدی که دوره مشارکت و درگیر کردن<sup>۷</sup> نام دارد مفاهیم جدیدی در ارتباط با توجه به کارکنان، درک آنان و ایجاد منفعت برای آنان به جای تمرکز صرف بر بهره‌گیری از آنان مطرح شد که در نوع خود نوعی رویکرد انقلابی بود. تحقیقات بسیاری در این خصوص انجام شد و در نهایت این نتیجه حاصل شد که هر چه کارمند بیشتر با سازمان درگیر و عجین شده باشد بهره‌وری وی افزایش می‌یابد، مدت‌زمان بیشتری در سازمان می‌ماند و سالم‌تر و خوشحال‌تر است. در نهایت دوره تجربه شکل گرفت. پرسش اصلی مطرح شده در این دوره این است که چگونه می‌توان سازمانی ایجاد کرد تا کارکنان بخواهند یا نیاز داشته باشند در آن حضور پیدا کنند (مورگان، ۲۰۱۷: ۳-۸). با تغییرات محیط کسب و کار، کارکنان نیز انتظار نوعی محیط کار پربازده، درگیرکننده<sup>۸</sup> و لذت‌بخش را دارند. از همین رو به جای تمرکز خاص و عمیق کارفرمایان بر تعهد کارکنان، سازمان‌ها باید تمرکز خود را بر تجربه کارکنان<sup>۹</sup> افزایش دهند (برسین و همکاران، ۲۰۱۷: ۱-۱۰).

- 
1. Experience
  2. Jacob Morgan
  3. Utility
  4. Productivity
  5. Frederick Winslow Taylor
  6. Henri Fayol
  7. Engagement
  8. Engaging
  9. Employee Experience

تجربه کارکنان، نتیجه هر نوع تعامل بین سازمان و افراد آن است. کارکنان (قراردادی و تمام‌وقت) واکنش‌های مختلفی به تعاملات مستقیم و غیرمستقیم با سازمان و نام‌تجاری (برند) آن در طول سفر خود (از لحظه استخدام اولیه تا آشنایی و تبدیل شدن به کارمندی بالغ و ممتاز) دارند (سیج پیپل، ۲۰۱۸: ۷) و در این دوره، کارفرمایان باید برای ارتقای تجربه کارکنان در محیط کار تلاش کنند.

در کنار این مفهوم، مطرح شدن مبحث جدیدی به نام تحول دیجیتال<sup>۱</sup> در دنیای کسب‌وکار و دولت‌ها اهمیت به‌رهوری را پررنگ‌تر از هر زمان دیگری کرده است (سیج پیپل، ۲۰۱۸: ۳). برخی از متخصصان نه تنها افزایش بهره‌وری بلکه بقای سازمان‌ها و دولت‌ها را در گرو رهسپار شدن در سفر تحول دیجیتال می‌دانند. تحول دیجیتال تغییری شگرف در عملکرد سازمان و کشور با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین مانند اینترنت اشیا، رایانش ابری، اپلیکیشن‌های موبایلی، رسانه‌های اجتماعی، واقعیت مجازی و افزوده، تحلیل‌گری داده، هوش مصنوعی و بلاک‌چین است (وسترمن و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۵-۳۰). با اینکه تأکید تحول دیجیتال بر فناوری‌های تحول‌آفرین است، برخی از محققان معتقدند تحول دیجیتال موفق، بیشتر از آن که درباره فناوری باشد، بر مسائل مرتبط با منابع انسانی تأکید دارد (ویگستون، ۲۰۱۹: تیریزی و همکاران، ۲۰۱۸). از همین رو کارکنان، گروهی کلیدی در سازمان هستند که برای به ثمر نشستن تحول دیجیتال باید مورد توجه قرار گیرند، زیرا اگر سازمانی به دنبال ایجاد تجربه مشتری اثربخش است، باید کارکنان خود را به خوبی آموزش دهد و بهره‌وری و تعلق خاطر آنان را بهبود بخشد (راید، ۲۰۱۶). از نگاهی دیگر، کارکنان، مشتریان داخلی سازمان هستند که تجربه آنان نیز قلب تحول دیجیتال به شمار می‌رود، پس باید تجربه دیجیتالی خوبی داشته باشند. در دنیای کسب‌وکار با توجه به این که بیش از ۹۰ درصد از کسب‌وکارها در درجه اول بر اساس تجربه مشتری رقابت می‌کنند (سوروفمن، ۲۰۱۴)، دیگر تجربه مشتریان به عنوان یک اولویت برای سازمان‌ها مطرح نیست. مشاهدات نشان می‌دهند مرزهای رقابتی فعلی در دنیای کسب‌وکار را تجربه کارکنان ایجاد می‌کند. گویا تجربه کارکنان اولویت فعلی سازمان‌ها است (یان، ۲۰۱۸). به گفته ۷۲ درصد از کارکنان، وقتی آنان تجربه کاری مثبتی داشته باشند، بهره‌وری افزایش می‌یابد و این درصد در نسل هزاره<sup>۲</sup> که تا سال ۲۰۲۰ نیمی از جمعیت نیروی انسانی دنیا را تشکیل می‌دهند، به ۹۲ درصد می‌رسد (سیج پیپل، ۲۰۱۸: ۶).

1. Digital Transformation

2. Y Generation or Millennials

با این اوصاف به نظر می‌رسد تجربه کارکنان و تحول دیجیتال دو مفهومی هستند که سازمان‌ها و محیط‌های کاری را بیش از پیش متحول می‌کنند و توجه به این دو موضوع در سازمان‌ها می‌تواند مرزهای رقابتی آتی در دنیای کسب‌وکار و سازمان‌ها را ایجاد کند. «تجربه دیجیتال کارکنان»<sup>۱</sup> که یکی از نتایج ورود تحول دیجیتال به سازمان‌ها است، انقلابی را در دنیای کسب‌وکار ایجاد کرده است؛ انقلابی که اولویت‌های سازمان‌ها را از توجه صرف به نیازهای مدیران به تمرکز بر کلیه افراد سازمان و تجربه آن‌ها در محیط کار تغییر داده است. تجربه دیجیتال کارکنان، احساسی حاصل از درک کلی و همه‌جانبه کارکنان در محیط کار دیجیتال 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 وی است (قیدر و شامی‌زنجانی، ۲۰۲۰:۴).

ضرورت پیاده‌سازی و بهره‌برداری از تجربه دیجیتال مثبت کارکنان از یک‌سو و یافت نشدن مطالعات جامعی در خصوص شناخت ابعاد این مفهوم از دیگر سوی به چالش مهمی در این عرصه تبدیل شده است. با بررسی‌های انجام شده در مبانی نظری این‌طور به نظر می‌رسد که پژوهش‌هایی درباره شناخت مؤلفه‌های تجربه کارکنان و نه تجربه دیجیتال کارکنان به صورت پراکنده صورت گرفته است. در دنیای حرفه‌ای نیز تلاش‌های ابتدایی در خصوص ارائه الگویی برای تجربه دیجیتال کارکنان آغاز شده است که اجماعی در خصوص آن‌ها وجود ندارد؛ از این رو با توجه به احساس نیاز به ارائه الگویی برای تجربه دیجیتال کارکنان و بیان مقوله‌های اصلی آن، این پژوهش تعریف شد.

با توجه به اینکه هدف کلی این پژوهش شناسایی مقوله‌ها و زیرمقوله‌های تجربه دیجیتال کارکنان است و محقق هیچ پیش‌فرض، چارچوب نظری یا مدلی از پیش تعیین شده برای تحقیق مشخص نمی‌کند، بنابراین فرضیه‌ای نیز وجود ندارد؛ اما سؤال پژوهش این است که «عوامل مؤثر بر شکل‌دهی تجربه دیجیتال کارکنان کدام است و الگوی نمایانگر آن چگونه است؟».

## پیشینه پژوهش

در این بخش به بیان تعریف، اهمیت تجربه کارکنان و معرفی ده مدل شناسایی شده از مفهوم تجربه کارکنان و تجربه دیجیتال کارکنان پرداخته می‌شود.

## تجربه کارکنان

با وجود عناوین، نقش‌ها و حوزه‌های بسیاری که پیرامون مفهوم تجربه کارکنان به وجود می‌آیند، نااطمینانی و آشفتگی زیادی درباره این‌که تجربه کارکنان به طور دقیق چیست و باید شبیه چه چیزی باشد، وجود دارد (مورگان، ۲۰۱۷: ۱۱). تجربه کارکنان درباره یک موضوع واحد نیست، بلکه اوج (سرانجام) تجربیات بی‌شماری است که کارکنان در طول زمان با آن مواجه می‌شوند و هیچ‌گاه با تجربیات روزانه یکسان نیست، در واقع، مجموع ادراکات کارکنان درباره تعاملات آنها با سازمان در طول عمر کاری این مفهوم را شکل می‌دهد (میلت و رایید، ۲۰۱۷: ۱۲). کارکنان (استخدام‌شده و در شرف استخدام) هر چیزی که در محیط کار رخ می‌دهد را تجربه‌ای یکپارچه می‌بینند که بر زندگی روزانه داخل و خارج از محیط کار مانند رفاه و سلامتی جسمی، احساسات، شغل و اوضاع مالی تأثیر می‌گذارد (شوارتز و همکاران، ۲۰۱۷: ۵۵-۵۷). به دیگر سخن، تجربه کارکنان می‌تواند به عنوان درک کامل و همه‌جانبه آنها از مواجهه با همه نقاط تماس در سفرشان در ارتباط با سازمانی که در آن کار می‌کنند، باشد. سازمان باید به درستی کارکنان خود را بفهمد و با آنها (با نگاه فردی و نگاه گروهی (مثلاً نماینده یک نسل در سازمان)) همدردی کند، یک نگاه کل‌گرا و جامعی نسبت به کل تجربه داشته باشد (نه نگاه به رویدادهای گسسته و جدا از هم) و بداند که تجربه از قبل از ورود کارمند به سازمان شروع می‌شود و حتی بعد از خروج وی از سازمان نیز ادامه دارد (پلاسکوف، ۲۰۱۷: ۳).

## اهمیت تجربه کارکنان

با جستجوی ساده در اینترنت با صفحات و مقالات متعددی چون «اگر در رابطه با تحول دیجیتال جدی هستید، با تجربه کارکنان آغاز کنید»<sup>۱</sup> یا «تجربه کارکنان خود را به‌دقت تجربه مشتریان طراحی کنید»<sup>۲</sup> مواجه خواهید شد. به‌غیراز این موارد، ردپای

1. "If you're serious about digital transformation"

2. "Design Your Employee Experience as Thoughtfully as You Design Your Customer Experience"

اهمیت تجربه کارکنان را می‌توان در گزارش‌ها و آمارهای گوناگونی یافت. در تأکید این موضوع آمارها نشان می‌دهد درگیر شدن بخش منابع انسانی در تحول دیجیتال نسبت به سال گذشته ۳۰۰٪ افزایش داشته است و کارشناسان احتمال می‌دهند علت این افزایش، آشکار شدن اهمیت تجربه کارکنان به عنوان ناحیه‌ای کلیدی برای تمرکز بر تحول دیجیتال است (سولیس، ۲۰۱۹: ۱۳).

در گزارش روندهای جهانی منابع انسانی شرکت دیلویت<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) آمده است حدود ۸۰ درصد مدیران اجرایی، تجربه کارکنان را مهم و بسیار مهم می‌دانند (۴۲ درصد مدیران اجرایی تجربه کارکنان را خیلی مهم، ۳۸ درصد مهم و تنها ۲۰ درصد نسبت به آن بی‌تفاوت بوده‌اند)، درحالی‌که ۵۹ درصد از آن‌ها گفته‌اند برای رویارویی با آن آمادگی ندارند یا از آمادگی کمی برخوردار هستند. هم‌چنین دیلویت در این گزارش ۱۰ روند در حوزه منابع انسانی معرفی می‌کند اما روشن است مرکزیت آن‌ها را تجربه کارکنان قرار داده است (دیلویت، ۲۰۱۷: ۹-۱۳). شرکت کندی فیچ<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) نیز با انجام مطالعه جهانی بر روی بیش از ۲۵۰ شرکت دنیا بیان می‌کند چهارپنجم از شرکت‌ها، تجربه کارکنان را خیلی مهم می‌دانند و نهم آن‌ها معتقدند این مفهوم تا یک تا دو سال آینده مهم‌تر می‌شود. هم‌چنین هیچ رابطه‌ای بین اندازه سازمان‌ها و اهمیت تجربه کارکنان یافت نشده است. با این حال تنها یک‌دهم افراد گفته‌اند شرکت آن‌ها اقدامات مهمی را در راستای توسعه تجربه کارکنان انجام داده است و بسیاری از آن‌ها ادعا کرده‌اند که کمبود تخصص داخلی در تجربه کارکنان مشکل بزرگی است (نلسون و دومان، ۲۰۱۷: ۳).

در واقع با مطالعه مقالات و گزارش‌های متعدد می‌توان به این نتیجه رسید که تجربه کارکنان به دلایلی از قبیل جذب و حفظ استعدادها، تغییر ویژگی‌های منابع انسانی، توصیه کردن کارفرما و نام‌تجاری سازمان، بهبود ارتباط با مشتریان و وفادار کردن آن‌ها، افزایش رضایت و خوشحالی کارکنان، بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری، افزایش درآمد و سود، افزایش تلاش‌های اختیاری و بقاء سازمان در محیط متلاطم کسب‌وکار امروزی بیش از هر وقت دیگری اهمیت پیدا کرده است.

---

1. Deloitte  
2. KennedyFitch

## مدل‌های تجربه کارکنان و تجربه دیجیتال کارکنان

در دنیای کسب‌وکار امروزی، باقی ماندن در گردونه رقابت حرف اول را می‌زند و لازمه آن نیز توجه به مشتریان و پاسخ‌گویی به نیازهای آنان است. در جمع‌بندی موارد بیان شده، یادآوری این جمله به نقل از سایمون سینک<sup>۱</sup> نویسنده کتاب «رهبران در آخر غذا می‌خورند»<sup>۲</sup> برای نشان دادن اهمیت آن کافی است که می‌گوید «مشتریان سازمانی را دوست ندارند مگر آن که ابتدا کارکنان آن را دوست داشته باشند». پرسش‌های کلیدی که پس از درک اهمیت تجربه کارکنان باقی می‌ماند این است که این مفهوم چه مقوله‌ها و زیرمقوله‌هایی را در برمی‌گیرد، افراد و سازمان‌های مختلف برای طراحی تجربه کارکنان باید به چه مواردی توجه کنند و برای کدام مقوله‌ها اهمیت و اثرگذاری بیشتری را در نظر بگیرند. در این قسمت به بیان مدل‌های شناسایی شده برای تجربه کارکنان و تجربه دیجیتال کارکنان پرداخته می‌شود. همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، نه مدل از ده مدل شناسایی شده برای تجربه کارکنان و تنها یک مدل برای تجربه دیجیتال کارکنان است که بر ضرورت ارائه الگویی برای تجربه دیجیتال کارکنان تأکید می‌شود. مدل تجربه دیجیتال ارائه شده نیز بیشتر بر محیط کار دیجیتال استوار است.

جدول ۱. خلاصه اطلاعاتی از مدل‌های بررسی شده در مبانی نظری

شماره	نام مدل	ارائه‌دهنده	سال	مؤلفه‌ها	توضیحات
۱	مدل تجربه کارکنان لاهی و بارنز	لاهی و بارنز	۲۰۱۸	فرهنگ، نام تجاری، مدیر، معامله، فناوری و فرآیند	پنج مؤلفه اصلی
۲	مدل تجربه کارکنان مورگان	مورگان	۲۰۱۷	فرهنگی، فناوری، فیزیکی	سه مؤلفه و ۱۷ عامل
۳	اکوسیستم تجربه کارکنان نورت‌هایلند	نورت‌هایلند	۲۰۱۷	در بیرونی‌ترین لایه اکوسیستم: برند کارفرما، در لایه بعدی اهداف، رهبری و مدیریت و	اکوسیستم چهارلایه‌ای

1. Simon Sinek

2. "Leaders Eat Last"



شماره	نام مدل	ارائه‌دهنده	سال	مؤلفه‌ها	توضیحات
				معماری سازمانی، در لایه سوم محصولات، محتوا، محیط کار، ابزار و رویدادها و خدمات، در داخلی‌ترین لایه نیز مراحل چرخه حیات استخدام (ثبت‌نام، فراخواندن، شرح، تقاضا، پیوستن، یادگیری، مشارکت و همفکری، رشد، انتقال و ترک)	
۴	شاخص جهانی تجربه کارکنان آی‌بی‌ام و گلوبوفرس (با تکیه بر اقدامات محیط‌کار)	آی‌بی‌ام و گلوبوفرس	۲۰۱۷	محیط شغلی (کار معنادار، ارائه بازخورد، تشخیص و رشد)، محیط فیزیکی (روابط همکاری، اعتماد سازمانی) و محیط فردی (تعادل کار-زندگی و دادن اختیار و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها)	معرفی اقدامات محیط کار مؤثر در راستای بهبود تجربه کارکنان و تقویت تجربه مثلث کارکنان
۵	مدل تجربه کارکنان میل و وراید	میل و وراید	۲۰۱۷	انتظارات یکپارچه - قراردادهای نام برنده، روان‌شناسی، تعاملی - صداقت و درستی	سه مؤلفه اصلی
۶	مدل سازمان غیرقابل مقاومت	مازور و همکاران از دیپویت	۲۰۱۶	اعتماد به رهبری، امکان رشد، محیط کاری مثبت، مدیر حمایت‌کننده، کار معنادار، همکاری و ارتباط	پنج مؤلفه و تعدادی وجه
۷	مدل تجربه کارکنان لسر و همکاران	لسر و همکاران از آی‌بی‌ام	۲۰۱۶	محیط اجتماعی - محیط فیزیکی - محیط کاری	سه مؤلفه و وجه + فرهنگ و استراتژی به عنوان عوامل تأثیرگذار + ۵ عامل
۸	شاخص تجربه کارکنان آی‌بی‌ام و گلوبوفرس	آی‌بی‌ام و گلوبوفرس	۲۰۱۶	ده مؤلفه: رفتار و برخورد مدیران ارشد، صداقت، روابط بین کارکنان، کار معنادار، شناخت، بازخورد و رشد، تعادل بین کار و	ده مؤلفه و پنج بعد

شماره	نام مدل	ارائه‌دهنده	سال	مؤلفه‌ها	توضیحات
				زندگی، توانمندسازی و بیان آن، عملکرد شغلی - اختیار - بقا در سازمان / پنج بعد: هدف - خوشحالی - قدرت - تعلق خاطر - دستاورد	
۹	مدل اندازه‌گیری تجربه کارکنان فرسی	فرسی	۲۰۱۴	تجربه، رضایت، خروجی تجربه	سه بخش اصلی و ۱۵ زیرمجموعه
۱۰	مدل تجربه دیجیتال کارکنان سی‌جی‌آی	سی‌جی‌آی	۲۰۱۵	زیرساخت‌ها، فرهنگ و اقدامات شغلی، توانمندسازی‌های فناورانه، تجربه و فرآیند طراحی، مدل اجرا و طراحی سازمان	پنج مؤلفه و سه بعد

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نگاه هدف کاربردی، بر اساس نحوه جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی پیمایشی و با روش کیفی انجام شده است. به دلیل فقدان تبیین روشن و دقیق مقوله و زیرمقوله‌های تجربه دیجیتال کارکنان، از روش تحقیق مرور نظام‌مند نظری<sup>۱</sup> استفاده شده است و سپس برای تأیید و تکمیل نتایج حاصل، با یازده نفر خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای آشنا به مفاهیم تحول دیجیتال و منابع انسانی، مصاحبه به عمل آمده است.

### ۱- مرور نظام‌مند مبانی نظری

از روش مرور نظام‌مند مبانی نظری، برای شناسایی الگو، مضامین و مسائل و خلاصه‌سازی مطالعات فعلی یا شناسایی محتوای مفهومی یک حوزه و نقش‌آفرینی در توسعه‌ی نظریه استفاده می‌شود (سورینگ و مولر، ۲۰۰۸). اکلی و اسچابرام<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)

1. Systematic Literature Review  
2. Okoli & Schabram

دستورالعمل ۸ مرحله‌ای «هدف از مرور مبانی نظری»<sup>۱</sup>، «پیمان‌نامه و آموزش»<sup>۲</sup>، «جستجو در منابع و مبانی نظری»<sup>۳</sup>، «غربال‌گری کاربردی»<sup>۴</sup>، «ارزیابی کیفی»<sup>۵</sup>، «استخراج اطلاعات»<sup>۶</sup>، «ترکیب مطالعات»<sup>۷</sup> و «نوشتن مرور مبانی نظری»<sup>۸</sup> را ارائه می‌دهند که هر مرحله برای مرور نظام‌مند مبانی نظری لازم و ضروری است (اکلی و اسپچابرام، ۲۰۱۰: ۷-۳۵؛ اکلی، ۲۰۱۵: ۶-۲۵).

قلمرو موضوعی این پژوهش تجربه دیجیتال کارکنان است. جامعه اطلاعاتی آن را مطالعات انجام شده در زمینه تجربه کارکنان و تجربه دیجیتال کارکنان در بازه زمانی سال ۲۰۰۶ تا ماه فوریه ۲۰۱۹ تشکیل می‌دهد که از محل پایگاه‌های اینترنتی علمی خارجی (چون گوگل اسکولار، آی‌تریپل‌ای، وایلی، امرالد، اسکپوس، اشپرینگر و ساینس دایرکت) و پایگاه‌های اینترنتی فارسی (چون سیویلیکا، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، بانک اطلاعات نشریات کشور، پرتال جامع علوم انسانی و ایران‌داک) جمع‌آوری شده است. همچنین در این روش تحقیق امکان استفاده از ادبیات خاکستری<sup>۹</sup> وجود دارد (اکلی و اسپچابرام، ۲۰۱۰: ۲۰). ادبیات خاکستری که به طور گسترده‌ای به‌ویژه در اینترنت قابل دسترسی است، شامل بازنگری‌های غیررسمی مانند گزارش‌ها، رساله‌ها و پایان‌نامه‌ها، مقالات کنفرانسی، رسانه‌های مردمی و معروف، تک پژوهش‌ها یا مقالات در حال انجام، ادبیات متخصصان و منابع اولیه داده‌ها است (ریدلی، ۲۰۰۸: ۴۵-۵۰). تیندال (۲۰۱۵) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود حتی بروشورها، پوسترها، سخنرانی‌ها، یادداشت‌ها و نظرات را نیز جزء ادبیات خاکستری معرفی می‌کند. به همین منظور جستجویی در منابع حرفه‌ای (چون اچ‌بی‌ار، دیلویت، فارستر، فوربز، گارتنر، سی‌ام‌اس‌وایر، کندی‌فیچ، ای‌بی‌ام، کپچمینای، گلوبوفر، فرسی و سی‌جی‌ای) صورت گرفت.

1. Purpose of The Literature Review
2. Protocol and Training
3. Searching for The Literature
4. Practical Screen
5. Quality Appraisal
6. Data Extraction
7. Synthesis of Studies
8. Writing the Review
9. Gray Literature

در شکل ۱ فرایند غربال‌گری مقالات ارائه شده است که پس از چهار مرحله غربال با معیارهای غربال‌گری کاربردی، غربال با بررسی عنوان و چکیده و دو مرحله غربال با بررسی محتوا، ۲۲ مقاله و گزارش حرفه‌ای برای استخراج اطلاعات انتخاب شد که آن‌ها نیز به منظور بررسی کیفیت محتوا، با روش مهارت‌های ارزیابی حیاتی<sup>۱</sup> درجه‌بندی شدند. بر اساس این روش، هر مقاله در ده معیار امتیازی از ۵ را به خود اختصاص داد و به دلیل اینکه همه مقالات امتیاز لازم برای پذیرش (در این مقاله ۵۰) را کسب کردند، هیچ مقاله‌ای حذف نشد.



شکل ۱. فرآیند جستجو و انتخاب مقالات مناسب

۱. روش مهارت‌های ارزیابی حیاتی (Critical Appraisal Skills Program (CASP)) ابزاری برای ارزیابی کیفیت مطالعات اولیه پژوهش‌های کیفی و روش تحقیق کیفی است. این ابزار یکی از روش‌های سنجش روایی و پایایی تحقیق کیفی بوده و به‌ویژه برای سنجش روایی و اعتبار در روش تحقیق فراترکیب مورد استفاده قرار می‌گیرد.

سپس به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی، از روش تحلیل مضمون با نرم‌افزار انویو<sup>۱</sup> استفاده شد. داده‌های هر کدام از مقالات و گزارش‌های حرفه‌ای متناسب با پرسش پژوهشی جمع‌آوری و کدگذاری شد. در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در مقالات و گزارش‌های قبلی، از همان کدهای قبلی استفاده شد و در نهایت ۷ مقوله و ۳۸ زیرمقوله شناسایی شد.

## ۲- مصاحبه با خبرگان

پس از انجام مرور نظام‌مند مبانی نظری و به دست آوردن الگوی اولیه مفهوم، برای تأیید و تکمیل نتایج با خبرگان دانشگاهی و افراد حرفه‌ای آشنا به مفاهیم تحول دیجیتال و منابع انسانی مصاحبه انجام شد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه شونده‌گان در جدول ۲ نشان داده شده است. مصاحبه‌های انجام شده در مرحله دوم این پژوهش، از نظر ساختار نیمه‌ساختار یافته، از نظر مکانی طبیعی، از نظر زمانی طولی، از نظر واحدی تک‌به‌تک (انفرادی)، از نظر بیانی پرسش و پاسخی و از نظر اجرا رو در رو بوده‌اند. در نمونه‌گیری این تحقیق از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و گلوله برفی یا زنجیره‌ای استفاده شد و نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری<sup>۲</sup> ادامه یافت. اشباع نظری زمانی حاصل می‌شود که داده‌های جدید به تولید مضمون جدیدی نیانجامد. برای تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها نیز از روش تحلیل مضمون استفاده شد و پس از انجام ۷ مصاحبه، داده‌ها و کدها به اشباع نظری رسیدند و مضمون جدیدی تولید نشد (جدول ۳) و برای اطمینان از اشباع نظری مصاحبه تا نفر یازدهم ادامه پیدا کرد. فرایند شناسایی کدها در مصاحبه به صورت رفت و برگشتی بود بدین معنا که با توجه به استخراج مضامین جدید در مصاحبه‌ها، دوباره به موارد استخراج شده در مرحله اول پژوهش مراجعه شد. پس از کدگذاری متن، تحلیل، ترکیب و تلفیق کدها انجام شد و کدهای شناسایی شده بر اساس تشابه مفهومی، دسته‌بندی و ترکیب شده و در نهایت ۸ مقوله و ۷۰ زیرمقوله شناسایی شد. در شکل ۲ نمایی از کدگذاری‌های انجام شده برای متون مصاحبه نمایش داده شده است.

1. Nvivo

2. Theoretical Saturation

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	شرح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۶	٪۵۴.۵
	زن	۵	٪۴۵.۵
توزیع سنی خبرگان	۳۵-۲۵	۴	٪۳۶.۴
	۴۵-۳۶	۷	٪۶۳.۶
میزان تحصیلات	کارشناسی ارشد	۴	٪۳۶.۴
	دکتری	۷	٪۶۳.۶
تجربه کاری	۰-۳ سال	۲	٪۱۸.۲
	۴-۶ سال	۵	٪۴۵.۴
	بیشتر از ۶ سال	۴	٪۳۶.۴

جدول ۳. نمایی از جدول اشباع نظری

تکرار	افراد مصاحبه‌شونده											مقوله / زیرمقوله	ردیف
	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
	م	م	ت	ت	ت	ت	م	ت	م	ت	ت		
۱۱	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	مقوله فردی	۱
۶	*		*		*			*		*	*	جنسیت	۲
۶	*	*			*			*		*	*	سن	۳
۸	*	*		*	*		*		*	*	*	سابقه کاری	۴
۵		*	*				*	*			*	روحیات و عادات شخصی	۵
۵			*		*			*	*		*	تجربه‌های پیشین	۶
۶			*		*		*	*		*	*	چشم‌انداز، فرهنگ و ارزش‌های فردی	۷
۶	*				*			*	*	*	*	تحصیلات، مهارت‌ها و آموزش‌های پیشین	۸

Name	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
7	44	35 9/14/2020 10:00 PM	123456	9/14/2020 9:56 PM	123456
6	33	41 9/14/2020 10:01 PM	123456	9/14/2020 9:56 PM	123456
5	33	41 9/14/2020 10:01 PM	123456	9/14/2020 9:56 PM	123456
4	41	46 9/14/2020 10:01 PM	123456	9/14/2020 9:56 PM	123456
3	41	47 9/14/2020 10:01 PM	123456	9/14/2020 9:56 PM	123456
2	46	33 9/14/2020 10:01 PM	123456	9/14/2020 9:56 PM	123456
1	46	35 9/14/2020 10:01 PM	123456	9/14/2020 9:56 PM	123456
9	34	37 9/14/2020 10:02 PM	123456	9/14/2020 10:13 PM	123456
10	44	36 9/14/2020 10:05 PM	123456	9/14/2020 10:13 PM	123456
11	44	45 9/14/2020 10:08 PM	123456	9/14/2020 10:13 PM	123456
13	33	33 9/14/2020 10:10 PM	123456	9/14/2020 10:13 PM	123456

شکل ۲. کدگذاری مصاحبه‌ها در نرم‌افزار انویو

## یافته‌های پژوهش

در پایان مرور نظام‌مند مبانی نظری (مرحله اول روش تحقیق) کدهای استخراج شده از مقالات و گزارش‌های حرفه‌ای بر اساس تشابه و ارتباط معنایی و محتوایی، ترکیب و تلفیق شدند که نتیجه آن شناسایی ۷ مقوله و ۳۸ زیرمقوله بود که در جدول ۴ به کدگذاری مقوله‌ها اشاره شده است.

جدول ۴. نمونه‌هایی از کدگذاری مقوله‌ها و منابع آن

مقوله	منابع	فراوانی
فرهنگی	(لودیک، ۲۰۱۸) (مورگان، ۲۰۱۷) (میلت و رایید، ۲۰۱۷) (دری و همکاران، ۲۰۱۷) (ای‌بی‌ام و گلوبوفرس، ۲۰۱۶) (مازور و همکاران، ۲۰۱۶) (سی‌جی‌ای، ۲۰۱۵) (لسر و همکاران، ۲۰۱۶) (فرسی، ۲۰۱۴) (گلنسی و همکاران، ۲۰۱۵) (سی‌جی‌ای، ۲۰۱۸)	۱۱
نام‌تجاری	(میلت و رایید، ۲۰۱۷) (نورت‌هایلند، ۲۰۱۷)	۲
استراتژی	(سی‌جی‌ای، ۲۰۱۵) (سی‌جی‌ای، ۲۰۱۸) (مازور و همکاران، ۲۰۱۶) (نورت‌هایلند، ۲۰۱۷)	۴
فناوری	(راییا، ۲۰۱۷) (مورگان، ۲۰۱۷) (سی‌جی‌ای، ۲۰۱۵)	۳
محیط فیزیکی	(مورگان، ۲۰۱۷) (گالوپ، ۲۰۱۸) (سی‌جی‌ای، ۲۰۱۸) (مازور و همکاران، ۲۰۱۶) (نورت‌هایلند، ۲۰۱۷) (لسر و همکاران، ۲۰۱۶) (یان، ۲۰۱۸) (فرسی، ۲۰۱۴) (ای‌بی‌ام و گلوبوفرس، ۲۰۱۶)	۹
رهبری	(مازور و همکاران، ۲۰۱۶) (نورت‌هایلند، ۲۰۱۷) (فرسی، ۲۰۱۴) (دری و همکاران، ۲۰۱۷) (نلسون و دومان، ۲۰۱۷)	۵
شغلی	(گالوپ، ۲۰۱۸) (مازور و همکاران، ۲۰۱۶) (لسر و همکاران، ۲۰۱۶) (سیج پپیل، ۲۰۱۸) (ای‌بی‌ام و گلوبوفرس، ۲۰۱۶)	۵

در جدول ۵ نمونه‌ای از کدهای استخراج شده در مقوله رهبری که بر اساس شباهت محتوایی با هم تلفیق شده‌اند، نشان داده شده است.

جدول ۵. نمونه‌هایی از مقوله‌بندی کدهای استخراج شده

زیرمقوله	کدهای استخراج شده
رهبری و ارتباط مستمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ مربی و کنترل‌کننده</li> <li>○ رهبری پاسخگو</li> <li>○ هدایت مستمر</li> <li>○ برقراری ارتباط مستمر</li> <li>○ هدایت و مربیگری</li> </ul>
شفاف‌سازی اهداف و عملیاتی کردن آن‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ترجمه اهداف و مأموریت</li> <li>○ مشخص کردن اهداف و ارزش‌های سازمانی</li> <li>○ عملیاتی کردن اهداف</li> </ul>
حمایت همه‌جانبه از تجربه دیجیتال کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ رهبری عالی و حمایت‌کننده از تجربه کارکنان</li> <li>○ تلاش برای ایجاد تجربه دیجیتال کارکنان</li> </ul>
سرمایه‌گذاری پیوسته بر افراد و مدیران	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ سرمایه‌گذاری پیوسته بر افراد</li> <li>○ سرمایه‌گذاری بر مدیران</li> </ul>
یکپارچگی انتظارات	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ یکپارچگی انتظارات</li> <li>○ هم‌راستایی انتظارات کارکنان با اهداف</li> </ul>
الهام بخشی	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ الهام بخشی</li> <li>○ اثرگذاری</li> </ul>
سبک رهبری	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ سبک رهبری</li> </ul>

سپس در مصاحبه با خبرگان، کدهای جدیدی به الگوی اولیه اضافه شدند و به صورت رفت و برگشتی به ترکیب و تلفیق آنان پرداخته شد و در نهایت یک مقوله و ۳۴ زیرمقوله شناسایی، دو زیرمقوله حذف و شش مورد اصلاح شد. در جدول ۶ این روند نشان داده شده است.

در نهایت شکل ۳ الگوی عوامل شکل‌دهی تجربه دیجیتال کارکنان را نشان می‌دهد که دارای هشت مقوله رهبری، شغلی، نام‌تجاری، فردی، فرهنگی، محیط‌فیزیکی، استراتژی و فناوری است. مقوله رهبری دوازده زیر مقوله، مقوله شغلی دوازده زیرمقوله، مقوله نام‌تجاری سه زیرمقوله، مقوله فردی هفت زیرمقوله، مقوله فرهنگی شانزده زیرمقوله، مقوله فناوری هشت زیرمقوله، مقوله محیط‌فیزیکی هفت زیرمقوله و مقوله استراتژی پنج زیرمقوله دارند و در مجموع در الگوی نهایی هفتاد زیرمقوله وجود دارد.



جدول ۶. ارائه تعداد مقوله‌ها و زیرمقوله‌های استخراج شده از دو روش پژوهش به تفکیک

مجموع	تعداد مقوله / زیرمقوله‌های استخراج شده از مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای	تعداد مقوله / زیرمقوله‌های اصلاح شده در مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای	تعداد مقوله / زیرمقوله‌های حذف شده از مرور نظام‌مند مبانی نظری	تعداد مقوله / زیرمقوله‌های استخراج شده از مرور نظام‌مند مبانی نظری	عوامل شکل‌دهی تجربه دیجیتال کارکنان
۸	۱	۰	۰	۷	تعداد مقوله‌ها
۵	۳	۰	۰	۲	تعداد زیرمقوله‌های استراتژی
۱۲	۵	۱	۰	۶	تعداد زیرمقوله‌های رهبری
۱۲	۷	۲	۰	۳	تعداد زیرمقوله‌های شغلی
۳	۰	۰	۰	۳	تعداد زیرمقوله‌های نام تجاری
۷	۷	۰	۰	۰	تعداد زیرمقوله‌های فردی
۱۶	۸	۰	۲	۸	تعداد زیرمقوله‌های فرهنگی
۸	۱	۲	۰	۵	تعداد زیرمقوله‌های فناوری
۷	۳	۱	۰	۳	تعداد زیرمقوله‌های محیط فیزیکی
۷۰	۳۴	۶	۲	۳۰	مجموع زیرمقوله‌ها



## جدول ۷. مقوله‌ها و زیرمقوله‌های تجربه دیجیتال کارکنان و توضیحات مربوط به هر زیرمقوله

ردیف	تعداد	مقوله	زیرمقوله‌ها	توضیحات
۱	۱	استراتژی	ارکان استراتژیک	مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های کلیدی باید دارای شفافیت و انسجام بوده، بر مبنای تجربه دیجیتال کارکنان باشند و از آن حمایت کنند.
۲	۲		بازمهندسی مستمر فرایندها	باید فرایندهای سازمان پیوسته مورد بررسی قرار گیرند و فرایندهایی که ارزشی ایجاد نمی‌کنند، حذف شوند.
۳	۳		مرکزیت استراتژی	استراتژی دیجیتالی باید با هسته اصلی کسب‌وکار در ارتباط باشد چراکه استراتژی تأثیر بسیار زیادی بر کسب‌وکار دارد.
۴	۴		رویکرد بلندمدت	استراتژی سازمان باید رویکردی بلندمدت (۱۰ تا ۲۰ ساله) داشته باشد.
۵	۵		توجه به مدیران سطح پایین‌تر و کارکنان خط مقدم	استراتژی یک سازمان باید نه تنها حمایت مدیران عالی سازمان، بلکه حمایت مدیران سطح پایین‌تر و کارکنان خط‌مقدم را نیز داشته باشد.
۶	۱	رهبری	مربی‌گری	رهبران مربی و کنترل‌کننده هستند و باید پیوسته با افراد در ارتباط بوده و آن‌ها را راهنمایی کرده و به آنان بازخورد دهند.
۷	۲		شفاف‌سازی و عملیاتی کردن اهداف	رهبران باید اهداف کسب‌وکار را برای کارکنان خود توصیف و تحلیل کنند.
۸	۳		حمایت همه‌جانبه از تجربه دیجیتال کارکنان	رهبران باید خود به ایجاد تجربه دیجیتال مثبت برای کارکنان اعتقاد داشته و از همه جوانب آن حمایت کنند.
۹	۴		سرمایه‌گذاری پیوسته بر افراد و مدیران	رهبران باید پیوسته از افراد و مدیران خود برای رشد و جانشین پروری حمایت کنند.
۱۰	۵		یکپارچگی انتظارات	این مفهوم بیان می‌کند باید هم‌راستایی بین تجربه‌های کارمند و انتظاراتش در بازه‌های زمانی مختلف وجود داشته باشد.
۱۱	۶		الهام بخشی	رهبران در سازمان‌ها باید الهام‌بخش باشند.
۱۲	۷		سبک رهبری	سبک مدیریت (مانند برخورد عادلانه با اعضای گروه کاری) تأثیر بسزایی بر عملکرد کارکنان دارد و رهبران

باید از یک سبک رهبری متناسب با سازمان برخوردار باشند.				
رهبران باید از افراد برای تقویت تفکر متفاوت حمایت کنند چراکه این کار نه تنها به آنان کمک می‌کند تا متوجه شوند کارکنان چه چیزهایی را مدنظر دارند، بلکه کمک می‌کند تا متوجه شوند مشتریان چه انتظاراتی دارند.	حمایت از ایده‌های متفاوت	رهبری	۸	۱۳
رهبران باید به توسعه مهارت‌ها و پرورش استعدادهای دیجیتال در سازمان (نه تنها در یک بخش) کمک کنند و با محول کردن برخی از وظایف به سایر کارکنان خود، انرژی خود را بر جنبه‌های حیاتی رشد سازمان بگذارند.	توسعه مهارت‌های دیجیتال		۹	۱۴
رهبران باید فضایی را برای همکاری فراتر از ارتباطات فراسازمانی ساده برای کارکنان خود فراهم کنند.	ایجاد زمینه همکاری		۱۰	۱۵
رهبران باید فضایی را ایجاد کنند که در آن کارکنان به تلاش هوشمندانه و حتی موفق نشدن تشویق شوند و پلتفرم مجازی یا فیزیکی در اختیار آنان قرار دهند تا بتوانند مدل‌های کسب‌وکار و ایده‌های جدید خود را آزمایش کنند.	ایجاد فضای تجربه‌گری		۱۱	۱۶
رهبران باید توانایی تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان را نیز داشته باشند.	تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان		۱۲	۱۷
عنوان شغلی مناسب نشانی از اختیارات کارکنان است و باید وجهه خاصی به آنان چه در درون سازمان و چه در بیرون سازمان (در مقابل مشتریان) ببخشد.	عنوان شغلی مناسب		۱	۱۸
طبیعت شغل (برای مثال این که شغل چالشی یا انگیزه‌بخش است یا خیر) و وضوح نقش (برای مثال این که آیا وظیفه به خوبی مشخص شده و قابل فهم است یا خیر) باید مدنظر قرار گیرد.	ماهیت شغلی متناسب	شغلی	۲	۱۹
حجم کار مناسب که برای انجام شغل و وظایف مرتبط با آن لازم است، باید مورد توجه قرار گیرد. این مورد مرتبط با استرس و فرسودگی روانی ناشی از کار است.	حجم کاری مناسب		۳	۲۰

کارکنان باید بدانند که می‌توانند در شغل خود رشد یابند و به جایگاه‌های بالاتری در سازمان نیز برسند.	جذابیت مسیر شغلی	شغلی	۴	۲۱
با توجه به ساعات کاری زیادی که کارکنان در سازمان هستند، کارکنان باید از موهبت مدیر مستقیم خوب و همکاران عالی برخوردار باشند.	مدیر مستقیم خوب و همکاران عالی		۵	۲۲
کارکنان باید بتوانند نحوه انجام کارشان را خودشان انتخاب کنند و بدانند خودشان مسئول انجام کارشان هستند.	استقلال		۶	۲۳
سازمان باید به کارکنان خود گزینه‌های کاری منعطف را بدهد و از آن‌ها حمایت کند. برای مثال پیشنهاد کار در ساعات‌های مورد دلخواه کارکنان هر کجا که بخواهند را بدهد.	انعطاف‌پذیری شغلی و تعادل کار-زندگی		۷	۲۴
کارکنان باید در شغل خود امکان توسعه فردی و حرفه‌ای نیز داشته باشند، زیرا آنان دوست دارند تا نقش‌های جدید را ایفا کنند و کارهای مختلفی را یاد بگیرند و به‌طور کلی رشد کنند.	امکان توسعه فردی و حرفه‌ای		۸	۲۵
سازمان باید فرصت استفاده از مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان را در شغل ایجاد کند چراکه تأثیر قابل توجهی بر رضایت شغلی آنان دارد.	استفاده از مهارت‌ها و توانایی‌های فرد		۹	۲۶
شغل کارکنان باید با علایق و ارزش‌های آنان هم‌راستا باشد تا آن‌ها احساس بهتری درباره شغل خود داشته باشند، به عبارت دیگر آنان باید بتوانند با هر سبک زندگی که می‌خواهند زندگی کنند.	تناسب با علایق و ارزش‌های فرد		۱۰	۲۷
سازمان باید بر سلامت جسمی و روحی و همچنین رفاه کارکنان خود سرمایه‌گذاری کند.	توجه به تندرستی و سلامت و رفاه کارکنان		۱۱	۲۸
سازمان باید به جبران خدمات و مزایای جانبی هر شغل توجه کند چراکه برای بسیاری از کارکنان نشانه اصلی این است که سازمان چقدر کار آنان را ستایش می‌کند.	جبران خدمات و مزایای جانبی متناسب با عملکرد و علایق فرد		۱۲	۲۹

نام تجاری سازمان	شهرت و افتخار سازمان	۱	۳۰
سازمان به چه دلیل یا دلایلی شهرت دارد.	علت شهرت	۲	۳۱
سازمان چه چیزی را اظهار یا از چه چیزی طرفداری می‌کند.	هویت نام تجاری	۳	۳۲
جنسیت فرد اعم از زن یا مرد بودن بر تجربه دیجیتال کارکنان مؤثر است.	جنسیت	۱	۳۳
سن کارمند و نسلی که به آن تعلق دارد (X, Y, Z) بر تجربه دیجیتال کارکنان مؤثر است.	سن و نسل	۲	۳۴
این که کارمند چند سال فعالیت حرفه‌ای داشته بر تجربه دیجیتال کارکنان مؤثر است.	سابقه کاری	۳	۳۵
روحیات، عادات و علایق هر فرد بر تجربه دیجیتال کارکنان مؤثر است.	روحیات و عادات شخصی	۴	۳۶
این که کارمند با چه سازمان‌هایی همکاری داشته، در چه کارگاه‌ها و هم‌اندیشی‌های حرفه‌ای شرکت داشته و چه تجربیات حرفه‌ای دارد، بر تجربه دیجیتال کارکنان اثرگذار است.	تجربه‌های پیشین	۵	۳۷
چشم‌انداز، فرهنگ و ارزش‌های فردی کارمند بر تجربه دیجیتال کارکنان تأثیرگذار است.	چشم‌انداز، فرهنگ و ارزش‌های فردی	۶	۳۸
تحصیلات، مهارت‌ها و آموزش‌های پیشین کارمند بر تجربه دیجیتال کارکنان تأثیرگذار است.	تحصیلات، مهارت‌ها و آموزش‌های پیشین	۷	۳۹
کارکنان باید در سازمان احساس کنند که با آن‌ها عادلانه رفتار می‌شود.	رفتار عادلانه با کارکنان	۱	۴۰
اگر کارمندی بخواهد موارد تازه و جدیدی را یاد بگیرد، سازمان باید منابع و فرصت‌های انجام آن را در اختیار وی قرار دهد.	فرهنگ غنی یادگیری	۲	۴۱
در سازمان باید به تفاوت‌های فردی از قبیل تفاوت‌های ظاهری، نژادی و مذهبی احترام گذاشته شود.	احترام به تفاوت‌ها	۳	۴۲
کارکنان در سازمان باید اهداف معین شده را دنبال کرده و به آن‌ها معتقد باشند.	اعتقاد به اهداف سازمانی	۴	۴۳
در محیط کار کارکنان باید احساس بالارزش بودن داشته باشند.	حس با ارزشمند بودن	۵	۴۴
کارکنان باید احساس کنند که عضوی از یک گروه	محیط کاری همکارانه	۶	۴۵

هستند و با همکاران خود پیوسته همکاری کنند.	و مشارکتی		
در سازمان باید بین افراد اعتماد، شفافیت و صداقت وجود داشته باشد و کارکنان به آن واقف باشند.	صداقت و اعتماد	۷	۴۶
کارکنان باید به طور پیوسته مورد ارزیابی قرار گیرند، به آن‌ها بازخورد داده شود و به آن‌ها کمک شود تا رشد کنند.	به رسمیت شناختن، بازخورد و رشد	۸	۴۷
در سازمان باید افراد به دلیل توانایی‌ها و شایستگی‌هایشان مورد تعریف و تمجید قرار گیرند.	شایسته‌سالاری	۹	۴۸
در سازمان باید زنجیره‌ای از ارزش‌های دیجیتالی وجود داشته باشد.	ارزش‌های دیجیتال	۱۰	۴۹
سازمان باید از ریسک‌پذیری، تفکر چالشی و برهم‌زننده و مطرح کردن ایده‌های جدید حمایت کند.	فرهنگ نوآوری	۱۱	۵۰
سازمان باید از داده‌ها و تحلیل آن‌ها برای اخذ تصمیم‌گیری داده‌محور استفاده کند.	تصمیم‌گیری داده‌محور	۱۲	۵۱
کارکنان باید تفکری دیجیتالی داشته باشند و معتقد باشند راه‌حل‌های دیجیتالی راه پیش‌فرض جلوبرنده هستند.	تفکر دیجیتالی	۱۳	۵۲
سازمان باید سرعت و پویایی در تصمیم‌گیری و توانایی سازگاری با تغییرات تقاضا و فناوری را داشته باشد.	انعطاف‌پذیری و چابکی	۱۴	۵۳
سازمان باید با شبکه‌های بیرونی مانند استارت‌آپ‌ها، مشتریان و فروشندگان‌های شخص ثالث همکاری گسترده‌ای داشته باشد.	فرهنگ باز	۱۵	۵۴
سازمان باید با استفاده از راه‌حل‌های دیجیتالی به گسترش اساس مشتری، انتقال تجربه مشتری و همکاری مشترک برای ایجاد محصولات جدید کمک کند.	مشتری محوری	۱۶	۵۵
به‌طور کلی، فناوری باید در سازمان برای هر کسی، در هر کجا و در هر زمان که بخواهد فراهم باشد.	در دسترس بودن فناوری	۱	۵۶
فناوری‌هایی که کارمند در محل کار از آن استفاده می‌کند، باید مقرون‌به‌صرفه باشد، یعنی به خوبی طراحی شده، مفید و ارزشمند باشد به طوری که وی ترجیح دهد از چیزی مشابه آن در زندگی شخصی خود در صورت وجود نیز، استفاده کند.	مقرون‌به‌صرفه بودن فناوری	۲	۵۷
به‌طور کلی، فناوری یا فناوری‌هایی که در سازمان استفاده می‌شود باید برآورده کردن نیازهای زندگی کاری کارکنان و	توجه به ابعاد مختلف زندگی کاری کارکنان و	۳	۵۸

کارکنان به جای تمرکز صرف بر نیازهای فنی سازمان، متمرکز باشد.	برآورده کردن نیازهای آنان		
باید در سازمان‌ها ابزارها و پلتفرم‌های فناورانه تجربه‌هایی یکپارچه ارائه داده و کانال‌های بدون مرز را تشکیل دهند.	وجود پلتفرم‌های یکپارچه	۴	۵۹
فناوری باید برای کارکنان به راحتی قابل استفاده باشد.	سهولت در استفاده از فناوری	۵	۶۰
فناوری باید برای کارکنان به راحتی قابل آموختن باشد.	راحتی در پذیرش فناوری	۶	۶۱
فناوری باید برای کارکنان دوست‌داشتنی و خواستنی باشد.	جذابیت فناوری	۷	۶۲
فناوری باید برای کارکنان تحرک و پویایی داشته باشد، آنان باید بتوانند حتی در مواقع دور بودن از محیط کار به آن دسترسی داشته باشند.	پویایی و تحرک فناوری	۸	۶۳
محیط‌های فیزیکی بازتاب‌کننده ارزش‌های سازمان هستند. برای مثال اگر ارزش یک سازمانی همکاری، صداقت، شفافیت و سرگرمی است، آن وقت کسی انتظار دیدن محیط‌های خسته‌کننده مکعبی را ندارد.	بازتاب ارزش‌های سازمان	۱	۶۴
سازمان باید به کارکنان خود امکان انتخاب گزینه‌های متعدد مکان‌های کاری را دهد. ممکن است کارکنان فضاهای باز، اتاق‌های اجلاس، محیط‌های آرام، محیط‌های همکارانه، محیط‌های شبیه کافی‌شاپ و مکان‌هایی از این دست را برای کار انتخاب کنند.	فضای باز کاری و گزینه‌های مختلف محل کار	۲	۶۵
سازمان باید به عوامل انگیزشی و بهداشت محیط مانند روشنایی محیط، کنترل دما، سروصدا و تهویه توجه کافی داشته باشد.	عوامل انگیزشی و بهداشت محیط	۳	۶۶
سازمان باید توجه کافی به پیکربندی و طراحی فضاهای کاری فردی و تیمی و پیکربندی مبلمان اداری داشته باشد.	امکانات و تجهیزات فیزیکی و فناورانه متناسب با نیاز کارکنان	۴	۶۷
محیط کار کارکنان باید با نوع فعالیت کاری آنان متناسب باشد.	تناسب محیط کار با فعالیت کاری	۵	۶۸
سازمان باید از موقعیت جغرافیایی مناسبی (منطقه	موقعیت جغرافیایی	۶	۶۹



سازمانی، انواع مسیرهای دسترسی، دسترسی مناسب به وسایل حمل و نقل عمومی) برخوردار باشد.	سازمان			
ساختمان سازمان باید هوشمند (برای مثال ورود با اثر انگشت، برخورداری از حس گر دود، برخورداری از آسانسور) باشد.	هوشمندی محیط کار	محیط فیزیکی	۷	۷۰

## بحث و نتیجه گیری

امروزه تجربه دیجیتال کارکنان به دلایلی مانند جذب و حفظ استعدادها، تغییر ویژگی‌های منابع انسانی، توصیه‌گری برند کارفرمایی سازمان، بهبود ارتباط با مشتریان و وفادار کردن آن‌ها، افزایش رضایت و خوشحالی کارکنان، بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری، افزایش درآمد و سود، افزایش تلاش‌های اختیاری و بقاء سازمان در محیط متلاطم کسب و کار امروزی بیش از هر وقت دیگری اهمیت پیدا کرده است (مورگان، ۲۰۱۷؛ نلسون و دومان، ۲۰۱۷؛ سیج پپیل، ۲۰۱۸).

به همین دلیل پیاده‌سازی و بهره‌برداری از تجربه دیجیتال مثبت کارکنان به‌عنوان چالشی مهم برای سازمان‌ها مطرح شده است. این مسئله از یک سو و انجام نشدن مطالعات جامعی در خصوص شناخت این مفهوم و عوامل مؤثر بر شکل‌دهی آن از سویی دیگر، به یک چالش در سازمان‌ها تبدیل شده است. شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال کارکنان و ارائه الگوی نمایانگر آن، می‌تواند راهکاری برای پاسخگویی به این چالش باشد. در همین راستا در این پژوهش تلاش شد تا در راستای تهیه چنین الگویی گامی مناسب برداشته شود. بدین منظور، در این پژوهش با انجام مرور نظام‌مند مبانی نظری در مرحله اول و سپس مصاحبه با خبرگان، الگوی واحد و جامعی دارای ۸ مقوله و ۷۰ زیرمقوله ارائه شده است که کاستی‌های مدل‌های پیشین را به‌طور نسبی برطرف سازد. در مدل‌های ارائه شده پیشین، حداکثر به پنج مقوله (مدل لسر و همکاران) یا هفده زیرمقوله (مدل مورگان) اشاره شده بود و همه آنان به صورت یکپارچه در یک الگو ارائه نشده بود که در این پژوهش دو مرحله‌ای، سعی شد این چالش مرتفع شود. همچنین مقوله فردی که شامل ویژگی‌های شاغل، تجربیات حرفه‌ای و شخصی و ارزش‌های فردی وی است، در مصاحبه با خبرگان شناسایی شد که با توجه به انتزاعی بودن مفهوم تجربه و وابستگی آن به فرد تجربه‌کننده، این مقوله و زیرمقوله‌های آن از اهمیت خاصی برخوردار هستند. در خصوص شناسایی زیرمقوله‌ها نیز، مقوله فرهنگی با شانزده زیرمقوله دارای بیشترین و بعد از آن مقوله رهبری و

شغلی هر کدام با دوازده زیرمقوله قرار دارند که این نکته تأییدی بر چتری بودن مفهوم تجربه دیجیتال کارکنان و اهمیت ابعاد نرم و انسانی در این مفهوم است که در این الگو به خوبی نشان داده شده است. سهم دو مرحله روش تحقیق در شناسایی زیرمقوله‌ها تقریباً یکسان و در شناسایی مقوله‌ها نیز، مرور نظام‌مند مبانی نظری سهم بیشتری داشته است. از محدودیت‌های پژوهش می‌توان به شمار اندک پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده علمی خارجی مرتبط با هدف پژوهش، یافت نشدن تحقیقات علمی داخلی در ارتباط با موضوع پژوهش، گزارش‌های حرفه‌ای محدود در زمینه تجربه دیجیتال کارکنان و شمار اندک خبرگان مرتبط با موضوع اشاره کرد.

به منزله پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی نیز، با توجه به کیفی بودن روش تحقیق، پیشنهاد می‌شود تعمیم‌پذیری الگو با روش‌های کمی بررسی شود. همچنین پیشنهاد می‌شود مدلی برای سنجش تجربه دیجیتال کارکنان در سازمان‌های مختلف طراحی شود. ارائه الگوی مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان از دیگر پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی است.

## منابع

- Bersin, Josh. Flynn, Jason. Mazor, Art. & Melián, Veronica. (2017). *The Employee Experience: Culture, Engagement and beyond*, Deloitte, p 1-10.
- CGI Group. (2015). *Digital Employee Experience*, CGI, p 1-12.
- CGI Group. (2018). *Digital Employees: Changing the workplace to empower your digital workforce*. CGI, p 7-11.
- Deloitte Group (2017). *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*, Deloitte, p 9-13.
- Dery, K. Sebastian, I. M. & van der Meulen, N. (2017). *The Digital Workplace is Key to Digital Innovation*. *MIS Quarterly Executive*, 16(2).
- Foresee Group. (2014). *Measuring Employee Experience to Drive Positive Employee Engagement*, Foresee, p 3-7.
- Gallup Group. (2018). *Designing Your Organization's Employee Experience*. Washington D.C: Gallup, p 2-8.
- Gheidari, Yasaman and ShamiZanjani, Mehdi (2020), *Conceptualizing the digital employee experience*, *Strategic HR Review*, Vol. 19 No. 3, pp. 131-135.
- Golenski, D., Roy, A., D'apice-Loh, V., Groark, J., Milash, L., & Cross, G. (2015). *Elevating the Digital Employee Experience*. Cognizant, p 2-18.
- IBM & Globoforce Groups. (2017). *The Employee Experience Index around the globe*. Somers: IBM & Globoforce, p 4-7.
- IBM, & Globoforce Group. (2016, September New York). *The Employee Experience Index*. IBM; Globoforce, p 1-13.

- Lahey, Jesse. Barnes, Laurie. (2018, August 29). *The Power of an Authentic Employer Brand and EVP*. Retrieved from [www.engageleader.com/](http://www.engageleader.com/).
- Lesser, Eric. Mertens, Janet. Barrientos, Maria-Paz. & Singer, Meredith. (2016). *Designing Employee Experience*. IBM Institute for Business Value, p 2-9.
- Ludike J. (2018) *Digital Employee Experience Engagement Paradox: Futureproofing Retention Practice*. In: Coetzee M., Potgieter I., Ferreira N. (eds) *Psychology of Retention*. Springer, Cham, p 55-65.
- Maylett, Tracy. & Wride, Matthew. (2017). *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. Wiley, p 85-88.
- Mazor, Arthur H. Coombes, Richard. Zucker, Jannine. Sivak, Maribeth. & Durme, Yves Van. (2017). *Reimagine and craft the employee experience: Design thinking in action*, Deloitte, p 1-7.
- 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.
- North Highland Group. (2017). *Purposeful Design as the Transformational Differentiator of Employee Experience*. Atlanta: North Highland, p 5.
- Okoli, Chitu & Schabram, Kira. (2010). *A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research*. SSRN Electronic Journal. 10. 10.2139/ssrn.1954824, p 7-35.
- Okoli, Chitu. (2015). *A Guide to Conducting a Standalone Systematic Review*. *Association for Information System*, 37. 10.17705/1CAIS.03743, p 6-25.
- Plaskoff, Josh. (2017), Employee experience: the new human resource management approach, *Strategic HR Review*, Vol. 16 No. 3, pp. 136-141.
- Raia, Mike. (2017), "Providing a better digital experience for employees", *Strategic HR Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 71-75.
- Ridley, Diana. (2008). *The Literature Review: A Step-by-Step Guide for Students*. England: Sage, p 45-50.
- Sage People Group. (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.
- Seuring, S. & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710.
- Solis, Brian. (2019). *The State of Digital Transformation*. San Francisco: Altimeter, p13.

- Sorofman, Jake. (2014). *Gartner Surveys Confirm Customer Experience Is the New Battlefield*. Retrieved from [www.Gartner.com/](http://www.Gartner.com/).
- Tabrizi, B, Lam, E, Girard, K, & Irvin, V. (2019, March 13). *Digital Transformation Is Not About Technology*. Retrieved from Harvard Business Review website: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>.
- Tyndall, Jessica. (2015). *The impact of findings from grey literature on the outcomes of systematic reviews on interventions to prevent obesity among children*. Adelaide.
- Westerman, George, Bonnet, Didier, & McAfee, Andrew. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press, p 1-8.
- Wigston, S. (2019, August 29). *3 Reasons Why Digital Transformation is About People, Not Technology*. Retrieved from [www.eaglesflight.com:www.eaglesflight.com/blog/3-reasons-why-digital-transformation-is-about-people-not-technology](http://www.eaglesflight.com:www.eaglesflight.com/blog/3-reasons-why-digital-transformation-is-about-people-not-technology).
- Wride, Matthew. (2016, July 15). *The Definition of the Employee Experience*. Retrieved from [www.decision-wise.com](http://www.decision-wise.com).
- Yohn, Denise. Lee. (2018). *2018 Will Be the Year of Employee Experience*. Retrieved from [www.forbes.com/](http://www.forbes.com/).

