



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

محمد رضا طیبی خرمی<sup>۱</sup> - علیرضا شیروانی<sup>۲\*</sup> - زهرا دشت لعلی<sup>۳</sup>

### چکیده

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

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

۱. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، اصفهان، ایران  
۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد، واحد دهقان، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)  
۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد، واحد دهقان، اصفهان، ایران

## مقدمه

در فرهنگ لغت لاتین، اصطلاح دیجیتالی‌سازی یعنی افزایش دسترسی به داده‌های دیجیتال فعال برای ایجاد، انتقال، ذخیره و تجزیه و تحلیل کردن داده‌های دیجیتال، به‌منظور افزایش امکان اتصال افراد به دستگاه‌ها، شرکت‌ها، محصولات و خدمات است (Brennen & Kreiss, 2016). اما اصطلاح دیجیتالی‌شدن مطابق با فرهنگ لغت انگلیسی به معنای پذیرش یا افزایش استفاده سازمان، صنعت یا کشور از فناوری‌های دیجیتال است (Brennen & Kreiss, 2016). در گذشته توسعه مهارت‌های کارکنان از مسئولیت‌های بخش اداره کارکنان بوده؛ اما در عصر دیجیتال توسعه ذهن و فکر کارکنان در حال جایگزین‌شدن است. حال که انسان‌ها دیجیتال شده‌اند سازمان هم باید دیجیتال شود تا بهتر با این افراد کار کند (Babaei Nivlouei Fahimeh, 2018). همه چیز در دنیای مدیریت منابع انسانی در حال تغییر است، از روش‌های جذب و استخدام و روش مدیریت کارکنان گرفته تا آموزش و تجربه زندگی کاری، مدیریت منابع انسانی دیجیتال از داده‌ها و تحلیل‌ها برای اندازه‌گیری پیشرفت تمام مراحل کاری فرد، از استخدام گرفته تا آموزش و توسعه و ترک سازمان استفاده می‌کند و میزان تطابق الگوهای مختلف در این موارد را با راهبردهای منابع انسانی می‌سنجد و در صورت اختلاف زیاد با داده‌های انبوهی که در اختیار دارد، می‌تواند تحلیل کند که چه راه‌حلی ممکن است کمک‌کننده باشد (Doherty, 2020) دیلویت ۱ (۲۰۲۱) تعریفی از منابع انسانی دیجیتال ارائه می‌دهد: منابع انسانی دیجیتال باید رهبران، فرهنگ، استعدادها، ساختار و فرایندها را هم‌راستا کند تا بتواند بر روی سازمان در حال تحول، تأثیر قابل‌اندازه‌گیری بگذارد. منابع انسانی دیجیتال دویلیه دارد: الکترونیکی ساز و دیجیتال‌سازی (شامی‌زنجانی، ۱۳۹۹). تا زمانی که افراد اشتیاقی به استفاده از دستگاه‌های جدید منابع انسانی نداشته باشند، آن‌ها را نپذیرند، مهارت‌های لازم برای استفاده از سیستم‌ها را یاد نگیرند و درنهایت نتوانند به‌خوبی از این سیستم‌های جدید استفاده کنند (Henriette, Feki & Boughzala, 2015) و به سایر فاکتورهایی مانند افراد، فرهنگ، ذهنیت، توسعه استعدادها و رهبری بستگی دارد (Holmström, 2021). نکته بسیار مهم این است که دیجیتالی‌شدن مدیریت منابع انسانی صرفاً به استفاده از فناوری خلاصه نمی‌شود؛ بلکه دیجیتالی بودن به‌منظور نزدیک‌تر شدن مدیریت منابع انسانی به کسب‌وکار و سودآوری، ساده‌سازی می‌گیرد (Fenech et

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

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

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

نیکولز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "نقش شیوه‌های منابع انسانی در اجرای تحولات دیجیتال" بیان کردند که متخصصان و دانشگاهیان نیاز دارند بدانند که شیوه‌های منابع انسانی در صنعت نسل چهارم و انقلاب دیجیتال، ضروری هستند. استروهمایر<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "مدیریت منابع انسانی دیجیتال" بیان کردند که مفهوم مدیریت منابع انسانی دیجیتال و مفاهیم مرتبط با آن مانند دیجیتالی شدن مدیریت منابع انسانی، تحول دیجیتالی مدیریت منابع انسانی و اختلال دیجیتالی مدیریت منابع انسانی در بحث‌های علمی برجسته می‌شود. برامپو و ساری<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان "تحول منابع انسانی در عصر حرفه‌ای دیجیتالی شدن در سوماتر شمالی" بیان کردند که تحول منابع انسانی دیجیتال در عصری که اختلالات فناورانه وجود دارد، ضروری است. زاویالوا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان "دیجیتالی شدن مدیریت منابع انسانی: حال و آینده، با استفاده از داده‌های ۴۴۹ کسب‌وکار کوچک، متوسط و بزرگ فعال در بازار روسیه" نشان دادند مؤلفه‌های دیجیتالی‌سازی HRM بر اساس تجزیه و تحلیل ویژگی‌های مهم سازمان‌ها (اندازه، کارکنان، ساختار، گردش کارکنان، عملکرد) از دو جزء کلیدی دیجیتالی شدن: کمی (دسترسی یا وسعت) و کیفی (اثربخشی شیوه‌های دیجیتال)، دریافتند که ترکیبی از دسترسی گسترده و راندمان بالا همیشه نشانه موفقیت و عملکرد بیشتر شرکت‌ها نبوده است. بایکل<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان "دیجیتالی شدن منابع انسانی" نشان می‌دهد به‌ویژه در ترکیه این برنامه‌ها کار متخصصان منابع انسانی را آسان می‌کند و به آن‌ها فرصت می‌دهد تا بر روی کار اصلی خود، یعنی فعالیت‌های استراتژیک منابع انسانی به‌جای کاغذبازی رویه‌ای بخش، تمرکز کنند. با رویکردی جامع و یکپارچه، این تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی در بین تمام

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

خدمات در منابع انسانی از جمله استخدام، مدیریت شغلی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و جبران خسارت پراکنده شده است. کوزیور<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان "دیجیتالی‌شدن فرآیندهای کار و منابع انسانی" نشان دادند هم‌بستگی مثبتی بین دیجیتالی‌شدن و افزایش پایداری سازمانی وجود داشته است. گارگ و آگراوال<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان "تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و دیجیتال‌سازی بر شرکت‌های بخش عمومی در هند" نشان می‌دهند ابتکارات دیجیتال هند، بازار هند را به یک اقتصاددانشی و توانمند تبدیل کرده است. این طرح دولت برای جذب بخش‌های مختلف دولتی و مردم هند است. سازمان دیجیتال شده به دنبال ارائه خدمات دولتی به شهروندان هندی در قالب آنلاین و نه کاغذبازی هستند. تلوکداری و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان "فرصت‌ها و چالش‌های دیجیتالی‌شدن برای SME ها" نشان دادند اگرچه SME ها آگاه هستند و می‌توانند به‌طور قابل توجهی از سیستم‌های دیجیتال سود ببرند، زمان، مهارت‌ها و منابع مالی موردنیاز برای توسعه سیستم‌های خاص SME بسیار زیاد است. چاپانو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی باهدف مطالعه و شناسایی چالش‌هایی درک شده برای پیش رفتن در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال نشان داد عوامل فردی، سازمانی، فناوری و محیطی چالش‌هایی را برای پذیرش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال ایجاد می‌کرد.

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

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

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

### روش‌شناسی

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

### یافته‌های پژوهش

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

### جدول ۱. کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

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

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

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



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

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

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

مقوله‌های فرعی	مقوله اصلی	کدگذاری محوری
توسعه پذیرش فناوری جدید	سواد فناوری	ف ر ه ن گ ف ن ا و ر ی
تقویت سواد فناورانه دیجیتالی در پالایشگاه		
بهره‌گیری از فناوری‌های سطح بالا		
حمایت از فرهنگ تبادل دانش فناورانه		
به‌کارگیری توانمندی تیمی کارکنان		
استقرار کامل نظام فناوری اطلاعات دیجیتال	توسعه	

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

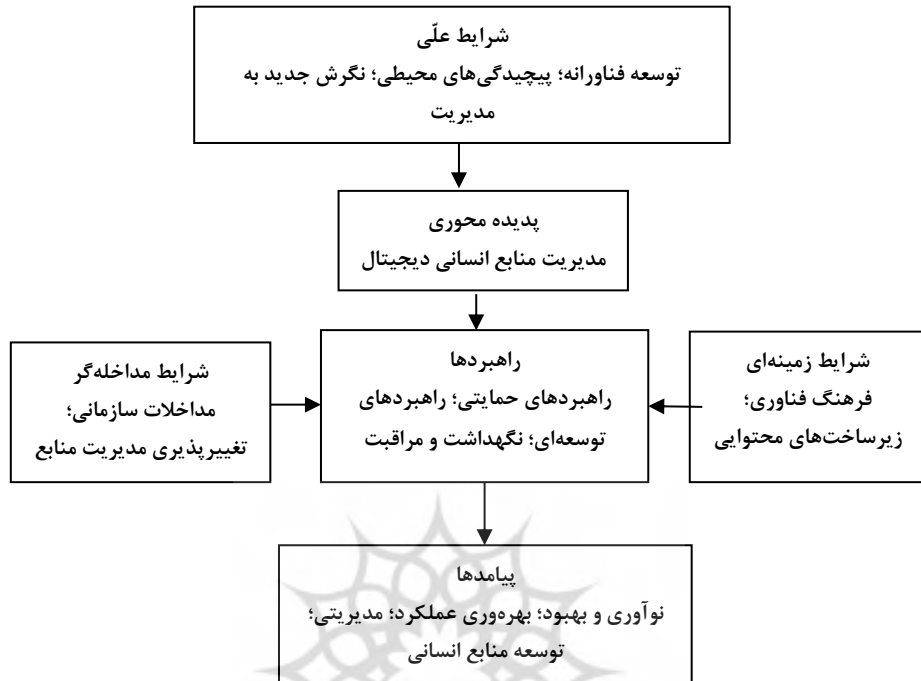
### ارائه مدل

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

### بحث و نتیجه‌گیری

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

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



نتایج این پژوهش با تحقیقات قیدر و شامی زنجانی (۱۴۰۰)، نیکولز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، استر و همایر (۲۰۲۰) همسویی دارد. سازمان‌ها، به‌زودی شاهد ورود نسل دیجیتال به بازار کار خواهند بود و این رویداد پیش رو، سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا آمادگی لازم برای پذیرش تغییر و عدم قطعیت را به‌دست آورد که این نسل هم‌زمان با ورود خود به سازمان به‌همراه می‌آورد. شرط موفق پیمودن این مسیر با به‌کارگیری ترکیب صحیحی از راهبردهای تعاملی و ابزارهای فناوریانه محقق خواهد شد. این تأثیرهای گسترده، از یک‌سو انتظاراتها و خواسته‌های کارکنان را در فضای شغلی و سازمانی تغییر داده و از سوی دیگر، برای مدیران انتظاراتهای جدیدی در خصوص عملکرد کارکنان به وجود آورده‌است. انتظاراتهای جدیدی که کارکنان از مدیران و سازمان خود دارند، به همه عواملی معطوف است که پیشرفت و رفاه آن‌ها را در مقایسه با شرایط گذشته بیشتر کند و آن را ارتقا دهد. از سوی دیگر، مدیران نیز خواهان تطابق و سازگاری بیشتر و بهینه‌تر منابع انسانی و منابع فناوریانه سازمان خود هستند. بدین ترتیب، مطابق با روندهای

1. Nicolás, et al

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



## منابع

- قیدر، یاسمن، شامی زنجانی، مهدی. (۱۴۰۰). ارائه چارچوب مفهومی برای تجربه دیجیتال کارکنان. *مجله ایرانی مطالعات مدیریت*، ۱۴(۴)، ۶۸۰-۶۶۹.
- Adomako, S., Ning, E., & Adu Ameyaw, E. (2021). Proactive environmental strategy and firm performance at the bottom of the pyramid. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 422-431.
- Albukhitan, S. (2020). Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing. *Journal of Procedia Computer Science*, 170, 664-671.
- Babaei Nivlouei, Fahimeh (2018). Electronic Human Resource Management System: The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm, Islamic Azad University Urmia Branch, Urmia, Iran.
- Baykal, E. (2022). Digitalization of human resources: E-HR. In *Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce* (pp. 200-218). *IGI Global*.
- Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's Role in Crisis and the Post Covid-19 Professional Lifeworld: Accelerating Skills for Digital Transformation. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 5-25.
- Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's Role in Crisis and the Post Covid-19 Professional Lifeworld: Accelerating Skills for Digital Transformation. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 5-25.
- Berampu, L. T., & Sari, W. D. (2020). Human Resources Transformation in the Digitalization Professional Era in North Sumatera. *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 10(2), 135-146.
- Ceipek, R., Hautz, J., Petruzelli, A., Massis, A., Matzler, k. A. (2020). Motivation and Ability Perspective on Engagement in Emerging Digital Technologies. *Journal of Long Rang. Planning*, 63, 911-926.
- Chapano, M., Mey, M. R., & Werner, A. (2023). Perceived challenges: Unfounded reasons for not forging ahead with digital human resource management practices. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 13
- Doherty, R. (2020). Getting social with recruitment. *Strategic HR Review*, 9.
- Ebrahimi, J., Ebrahiminejad, G., Keshavarz, A. (2016). The position of electronic human resource management in organizational transparency and creativity in the General office of Education of Fars Province. *The Second International Conference on Practical Research in Educational Sciences*, Behavioral Studies and Social harms, Tehran, November 4, PP. 1-10. (in Persian).
- Ekowati, D., Eliyana, A., Abbas, A., Saud, M., Wardani, R. (2020). Data Set on Coping Strategy in The Digital Age. *Journal Data in Brif*, 30, 72-78.
- Fenech, R., Bagueant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 1-10.
- Foster, S. (2010). Creating HR value through technology. *Strategic Direction*, 26(8), 3-5.
- Garg, R. K., & Agarwal, D. K. (2022). Impact of Human Resource Management Policies and Digitalization on the Public Sector Enterprises in India. *Shanlax Int. J. Manag*, 9, 282-287.

- Gregory, R. W., Piccinini, E., Kobe, L. M. (2015). Chang in the Producer- Consumer toward Digital Transformation. *Wirtschafts Informatics Conference. AIS Electronic Library*, 1634-1648.
- Henriette, E., Feki, M., Boughzala, I. (2015). The Shape of digital transformation: a systematic literature review. In: *MCIS 2015 Proceedings*, PP. 431-443.
- Holmström J. (2021). From AI to digital transformation: The AI readiness framework, *Business Horizons*, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.03.006>.
- Ismail, M. H., Khater, M., Zaki, M. (2017). Digital Business Transformation and Strategy. *University of Cambridge, Working Paper IT Web to LOT Survey*.
- Jamal, T., Zahid, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Rahman, H. U., & Mata, P. N. (2021). Perceived green human resource management practices and corporate sustainability: *Multigroup analysis and major industries perspectives. Sustainability*, 13(6), 3045.
- Kirbac, G. & Tektas, B. (2021) "The Role of Blockchain Technology in Ensuring Digital Transformation for Businesses: Advantages, Challenges and Application Steps", *Proceeding17-74*.
- Kuzior, A., Kettler, K., & Rąb, Ł. (2022). Digitalization of work and human resources processes as a way to create a sustainable and ethical organization. *Energies*, 15(1), 172.
- L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L. (2019). Corporate Digital Responsibility. *Journal of Business Research*, 84(2), 341-356.
- Majchrzak, A., Markus, M.L., Wareham, J. (2016). Designing for Digital Transformation. *Journal of MIS Quart*, 40(2), 267-277.
- Matt, C., Hess, T., Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Journal of Bus, Inform, Sys, Eng*, 57(5), 339-343.
- Mogaji, E., Soetan, T., Kieu, T. A. (2020). the Implication of Artificial Intelligence on the Digital Marketing of Financial Services to Vulnerable Customer. *Journal of Australasian Marketing*, 28(3), 372-380.
- Morgan, Jacob. (2017), *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate*, Wiley, p 11-14.
- Nelson, Elliott. & Doman, Hannah Olvera. (2017). *Employee Experience (How to Build an EX-Centric Organization)*, Zurich: KennedyFitch, p 3-5.
- Palm, K., Bergman, A. & Rosengren, C. (2020) "Towards More Proactive Sustainable Human Resource Management Practices? A Study on Stress Due to the ICT-Mediated Integration of Work and Private Life", *Sustainability*, 12, 8303.
- Pop, C. D.(2021), *MANAGEMENT DIAGNOSIS OF HUMAN RESOURCES IN THE DIGITAL ERA*.
- Rahmati Nodehi, R. & Haji Ghorbani, M. (2015). *Human resources management Book Culture Development Publications*. Tehran. (in Persian).
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation*. Play Book of Columbia Business .school, 16-293.
- Sage People Group. (2018). *Why your workforce isn't working*. SagePeople, pp. 2-7.
- Schallmo, D. R., & Williams, C. A. (2018). History of digital transformation. In *Digital Transformation Now!* (pp. 3-8). *Springer*, Cham.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 17, 273-85.

- Strauss, Anselm L., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage.
- Telukdarie, A., Dube, T., Matjuta, P., & Philbin, S. (2023). The opportunities and challenges of digitalization for SME's. *Procedia Computer Science*, 217, 689-698.
- Tripathi, R. and Kushwaha, P. (2017). „A Study on Innovative Practices in Digital Human Resource Management: Digital Transformation of Business in India: Opportunities and Challenges“. IMS Unison University, Dehradun, *Uttarakhand*.
- Zavyalova, E., Sokolov, D., Kucherov, D., & Lisovskaya, A. (2022). The digitalization of human resource management: Present and future. *Foresight and STI Governance*, 16(2), 42-51.



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

Mohammadreza Tayyebi Khorrami<sup>1</sup> - Alireza Shirvani<sup>2\*</sup> - Zahra Dasht Laali<sup>3</sup>

### Abstract

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

### Keywords:

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

1- PHD student, Department of public administration, Islamic Azad University, Dehaghan, Isfahan, Iran.

2- Professor, Department of Public Management, Islamic Azad University, Dehaghan, Isfahan, Iran, Corresponding Author,

3- Assistant Professor of Public Administration, Islamic Azad University, Dehaghan, Isfahan, Iran.