

Identifying the Components of Employees' Digital Experience and Presenting the Resulting Model in the Municipality of Semnan City

Yasaman Moddaresi^{*1}  | Mirali Seyed Naghavi²  | Habib Roodsaz³  | Iman Raeesi Vanani⁴ 

Abstract

Employees are the most important and valuable capital of any organization. The employees' experience affects their attitude and behavior. It is evident that people's excellent employee experience has a significant impact on the success of their organization. With the advent of digital transformation, the employee's experience has also changed and the employee's digital experience has formed. The impressive importance of the employee's digital experience on the overall performance and as a result the fate of the organization has created the need to identify its components. The current research aimed to identify these components by a two-stage qualitative method. In the first stage, by using the theme analysis of selected researches in the field of the subject, the main and secondary themes were identified and the initial model was presented. Then, in order to confirm as well as correct and complete the identified components, an interview was conducted with 12 experts in the field of digital transformation and human resources of the municipality of Semnan Province, who were selected by a judgmental purposeful sampling method. In the interviews section, the qualitative method of interpretative phenomenology was used. The findings include the identification of 8 main themes and 86 sub-themes in the field of employee digital experience.

Keywords

interpretive phenomenology; employee experience; digital transformation; Employee digital experience.

-
1. PhD student of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. 0000-0002-1946-9410
 2. Associate Professor of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. 0000-0002-2814-9726
 3. Associate Professor of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. 0000-0003-3842-0708
 4. Associate Professor of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. 0000-0001-8324-9896

شناسایی مؤلفه‌های تجربه دیجیتال کارکنان و ارائه الگوی حاصل از آن‌ها در شهرداری شهرستان سمنان

یاسمن مدرسی*^۱ | میرعلی سیدنقوی^۲ | حبیب رودساز^۳ | ایمان رئیسی وانانی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۲۵

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۱۲/۰۷

چکیده

کارکنان مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه هر سازمانی هستند. تجربه کارمند بر نگرش و رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد و مبرهن است که تجربه کارمندی عالی افراد، تأثیر بسزایی در موفقیت سازمان آنها دارد. با ظهور تحول دیجیتال، تجربه کارمند نیز دچار تحول شده و تجربه دیجیتال کارمند پا به عرصه حضور نهاده و تأثیر چشمگیر آن بر عملکرد کلی افراد و در نتیجه سرنوشت سازمان، ضرورت شناسایی مؤلفه‌های تشکیل دهنده آن را ایجاد کرده است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی این مؤلفه‌ها و با روش کیفی دومارحله‌ای انجام شده است. در مرحله نخست، با استفاده از تحلیل مضمون پژوهش‌های انتخابی در زمینه موضوع مورد مطالعه، مضامین اصلی و فرعی شناسایی و الگوی اولیه ارائه شد. سپس برای تأیید و اصلاح و تکمیل مؤلفه‌های شناسایی شده، مصاحبه با ۱۲ خبره در حوزه تحول دیجیتال و منابع انسانی شهرداری استان سمنان که با روش نمونه‌گیری هدف‌مند قضاوتی برگزیده شدند، انجام پذیرفت. در بخش مصاحبه‌ها، از روش کیفی پدیدارشناسی تفسیری استفاده شد. یافته‌های پژوهش شامل شناسایی ۸ مضمون اصلی و ۸۶ مضمون فرعی در زمینه تجربه دیجیتال کارمند است.

کلیدواژه‌ها

پدیدارشناسی تفسیری؛ تجربه کارمند؛ تحول دیجیتال؛ تجربه دیجیتال

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. modaresiyasaman@gmail.com

۲. دانشیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. asnaghavi@yahoo.com

۳. دانشیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. Dr.roodsaz@gmail.com

۴. دانشیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. imanrv@gmail.com

مقدمه

امروزه در اهمیت منابع انسانی، برای به موفقیت رسیدن سازمان، هیچ شکلی وجود ندارد. نظریات حوزه منابع انسانی تغییر رویکرد داده‌اند و به حفظ کارکنان با حال خوب توجه دارند (قلی‌پور و دهقانی، ۱۴۰۱). موفقیت یک سازمان به عملکرد کارکنان آن بستگی دارد. در این بازار کار فوق رقابتی، سازمان‌ها مجبورند به سرعت عوامل درونی و بیرونی‌ای که کارکنان را نگران می‌کنند، درک نمایند (فانی کریشنا، سوبا رائو، کومار گانییا^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). کارکنان از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی هستند (رانی موگاناداس و گوان‌گان‌گو، ۲۰۲۲). امروزه بسیاری از مدیران دریافته‌اند که مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها، در گرو سرمایه‌های انسانی و کارکنان آنهاست (منطق و جباری، ۱۴۰۱). در حقیقت، سازمان‌هایی که در این عصر پویا و آشفته کسب‌وکار، موفق می‌شوند، در روزهای سخت جان سالم به‌در برند، دارای سرمایه‌های انسانی قابل اعتماد هستند. داشتن سرمایه انسانی قابل اعتماد، تابعی از تجربه‌ای است که این‌گونه کارکنان از روابط خود در طول زندگی و زمان خود در سازمان کسب می‌کنند (گابریل و بیرویو^۲، ۲۰۲۲). کارکنان در حال تبدیل شدن به مزیت رقابتی برای تجارت در دنیای مدرن هستند. کارمندان بد می‌توانند باعث شکست کسب‌وکار شوند؛ کارمندان متوسط می‌توانند باعث شکست کسب‌وکار شوند؛ کارمندان خوب می‌توانند حتی یک کسب‌وکار را به اوج برسانند (راجندرا کی گوپتا^۳، ۲۰۲۲). دهه‌ها پیش، رابطه کارکنان با سازمان و کارفرما بسیار واضح و مستقیم بود؛ همان‌طور که سازمان‌ها به سمت ساختاری مشارکتی‌تر، بازتر و پر از اطلاعات حرکت می‌کنند، مدیران منابع انسانی هزاره جدید می‌توانند مشارکت کارکنان، رهبری، تصمیم‌گیری و عملکرد را از طریق تمرکز بر تجربیات کارکنان بهبود بخشند (ایتم و گش^۴، ۲۰۲۰). پرداخت و پاداش رقابتی دیگر برای جذب و حفظ استعدادها در محیط کافی نیست؛ افراد می‌خواهند به دلیل قدرت و تفاوت‌های منحصر به فردشان مورد احترام قرار گیرند (سیواپراگاسام پانرسلاوم^۵، ۲۰۲۲). در دنیای کسب‌وکار امروزی، همه چیز در حال دگرگونی است. انقلابی که امروزه در محیط کار نظاره می‌شود از توجه به اولویت‌های سازمانی به تمرکز بر افراد تغییر یافته است و به مفهوم تجربه^۶ در سازمان‌ها رنگ و بویی دیگر بخشیده است (قیدر و شامی زنجانی، ۱۳۹۹). اکثر اوقات بیداری یک کارمند در محل کار می‌گذرد، جایی که آنها با موقعیت‌های خاصی (مثبت یا منفی) مواجه می‌شوند که تجربه روزانه آنها در محل کار را تشکیل می‌دهد؛ بنابراین، تجربه کارکنان به‌عنوان یک مفهوم، به

1. phani Krishna, Subba Rao, kumar Ganiya
2. Gabriel & Biriowu
3. Rajendra K. Gupta
4. Itam & Ghosh
5. Sivapragasam Panneerselvam
6. Experience

مجموع آنچه که یک کارمند در طول دوره تصدی خود در یک سازمان با آن مواجه می‌شود و مشاهده می‌کند، اطلاق می‌شود (گابریل و بیرویو، ۲۰۲۲). تجربه کارکنان به کلیه ادراکات، احساسات، برداشت‌ها و تفاسیر کارکنان از محیط کاری (فیزیکی، فرهنگی و فناورانه) اطلاق می‌شود (قلی‌پور و آبسالان، ۱۴۰۰؛ مورگان^۱، ۲۰۱۸)؛ رهبران و مدیران منابع انسانی باید نیازهای نهفته کارکنان را در سه حوزه فیزیکی، دیجیتالی و انسانی (از محیط‌های کاری و غیر کاری) شناسایی و برطرف کنند و هدفشان ارائه تجربه کارمند برجسته باشد (مالک، بودوار، موهان^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). درحقیقت، کارفرمایان می‌توانند این سه محیط را برای بهبود تجربه کارمندی کارکنان خود بهبود بخشند. باید افزود که تجربه کارمند در نقطه تلاقی انتظارات کارکنان و انتظارات کارفرمایان قرار دارد (منگش و موهاتی^۳، ۲۰۲۲). فرهنگ برای کارکنانی که به تازگی وارد سازمان شده‌اند، اهمیت بیشتری دارد؛ ورود افراد به سازمان‌ها، نسل‌های مختلف را گرد هم می‌آورد. هر دو نسل متعهد به ایجاد شرایط کاری پایدار در سازمان‌ها هستند. ارزش‌های عمیق و تعهد سازمانی در طول دوره حضور افراد در سازمان نمایان می‌شود (پتریلی، گالویو و ریپامونتی، ۲۰۲۲). با تغییرات محیط کسب و کار، کارکنان نیز انتظار نوعی محیط کار پربازده، درگیرکننده^۴ 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^۵ افزایش دهند (قیدر و شامی زنجانی، ۱۳۹۹؛ به نقل از برسین و همکاران، ۲۰۱۷). مفهوم تجربه کارمند بسیار جلوتر از شیوه‌های مشارکت کارکنان در سازمان‌ها در نظر گرفته شده که منجر به یک جهت‌دهنده برای دستیابی به بالاترین سطح مشارکت کارکنان از طریق تجربه نهایی ارائه‌شده توسط سازمان به نیروی کار خود می‌شود (ایتم و گش، ۲۰۲۰). تجربه کارکنان را می‌توان اینگونه نیز تعریف کرد: احساسات، ادراکات و عواطفی که یک کارمند از طریق مشارکت در کار و در محیط سازمانی تجربه می‌کند (ایتم و گش، ۲۰۲۰). در حالی که مشارکت کارکنان نمایانگر دیدگاه کوتاه‌مدت کارفرمایان در مورد مدیریت استعدادهاست، تجربه کارمند بر بلندمدت متمرکز است و فرصت‌هایی را برای لذت مستمر کارکنان در طول دوره تصدی خود فراهم می‌سازد (سیوایراگاسام پانرسلاوم، ۲۰۲۲). تکامل تجربه کارکنان با تکامل سازمان همسو است. سازمان‌ها همراه با رشد کسب و کار تکامل می‌یابند و این با تکامل فرایندها، سامانه‌ها، شیوه‌ها و فرهنگ سازمان همراه است؛ تجارب کارکنان نیز در راستای تکامل سازمان تکامل خواهد یافت. میزان تلاش و توجه سازمان‌ها برای ارتقای تجربه کارکنان در

1. Morgan
2. Malik, Budhwar, Mohan
3. Mangesh & Mohanty
4. Engaging
5. Employee Experience

داخل و خارج سازمان رابطه مستقیمی با نیاز به جذب استعدادها برای پاسخگویی به رشد کسب و کار سازمان خواهد داشت (منگش و موهاتی، ۲۰۲۲). با توجه به اینکه سازمان‌هایی که تجربه مثبت کارکنان را به همراه دارند، با حاضیه سود بیشتری رشد کرده‌اند؛ تجربه کارمند (EX) یکی از موارد با اولویت بالا در دستور کار منابع انسانی (HR) در چند سال گذشته بوده است (زل و کونگر^۲، ۲۰۲۰). هدف مدیران از علاقه‌مندی به تجربه کارمند، ایجاد سازمانی است که افراد بخواهند در آن کار کنند (یوکسل نالباتوگلو، کوزی و بایراکتار، ۲۰۲۲). تجربه کارمند با HRM متفاوت است و شش اصل راهنما مطرح می‌شود که براساس آن سازمان‌ها می‌توانند تجربه کارمند بهتری ایجاد کنند: درک عمیق کارکنان و نیازهای آنها؛ استقبال از تفکر گسترده و کل‌نگر؛ ملموس کردن ناملموس‌ها؛ اصرار بر مشارکت رادیکال؛ تکرار و آزمایش و درنهایت اعتماد و درک فرایند (پلاسکوف^۳، ۲۰۱۷). برای ایجاد تجربه کارکنان باید فضای کاری سازمان مثبت باشد، استخدام فرایند جذب مجموعه‌ای از متقاضیان واجد شرایط و علاقه‌مند برای درخواست جایگاه‌های خالی در یک سازمان است. در برخی از سازمان‌ها با کارمندان یا متقاضیان احتمالی با بی‌اعتنایی و تحقیر برخورد می‌شود؛ یا جویندگان کار در معرض رفتارهای غیرانسانی قرار می‌گیرند، آنها ساعت‌ها در زیر نور آفتاب منتظر تحویل درخواست‌ها یا پرکردن فرم‌های خاص می‌مانند (گابریل و بیربوو، ۲۰۲۲) که نباید به این صورت باشد و همه فرایند باید در فضایی دوستانه اتفاق بیفتد. مدیران همچنین باید در نگهداری نیروی انسانی خود جدیت به خرج دهند؛ هنگامی که کارکنان به درستی نگهداری می‌شوند، تجربه آنها تقویت مثبت می‌شود و سازمان از آن سود می‌برد (گابریل و بیربوو، ۲۰۲۲). سازمان‌ها معتقدند که کارکنانشان با ارزش‌ترین منبع هستند، زیرا آنها مشتریان داخلی و کاربران نهایی هستند که مستقیماً از فناوری و پلتفرم‌های دیجیتالی استفاده می‌کنند که سبب بهبود سودآوری سازمان می‌شود (روهانا داود، موکاپیت، حاسین^۴ و همکاران، ۲۰۲۱). با ظهور تحول دیجیتال و علاقه سازمان‌ها برای پیوستن به آن، تجربه دیجیتال کارمند در تکامل تجربه کارمند شکل گرفته است. محققان با تکیه بر ایده‌های EX، ساختار تجربه دیجیتال کارمندان (DEX)^۵ را توسعه دادند (رانی موگاناداس و گوان‌گان‌گو^۶، ۲۰۲۲). تجربه دیجیتال کارمندان، انسان‌ها را در مرکز پروژه‌های سازمانی قرار می‌دهد و تشخیص می‌دهد که نظام‌ها و فرایندها باید هم سازنده و هم لذت‌بخش باشند (رابرتسون^۷، ۲۰۱۸).

1. Human Resource
2. Zel & Kongar
3. Plaskoff
4. Rohana Daud, Mukapit, Hussin
5. Digital Employee Experience
6. Rani Moganadas & Guan Gan Goh
7. Robertson

ادبیات نظری پژوهش

تجربه کارمند

مفهوم تجربه کارکنان مفهومی از راهبرد سازمانی برای ایجاد تجربیات به یادماندنی برای کارکنان است تا با ارتقای توانمندی خود، بتوانند عملکرد شرکت را برای کسب مزیت‌های رقابتی بهبود بخشند (پوربسی و آبادی، ۲۰۲۲). عملکرد کارکنان حاصل دستیابی به نتیجه‌ای است که یک کارمند در انجام تعهدات خود در یک شرکت در یک دوره معین انجام می‌دهد (ویدیاپوتری و ساری، ۲۰۲۲). رویارویی و تعامل کارکنان با سازمان، درک و تجربه همه‌جانبه‌ای از حضور و عضویت آنها در سازمان ایجاد می‌کند که بر رفتار، نگرش و عملکرد آنها تأثیر می‌گذارد. ظهور تحول دیجیتال در دنیای تجارت، ماهیت این تجربه را پیچیده‌تر کرده و دانستن چگونگی شکل‌گیری آن ضرورت بیشتری پیدا کرده است (قیدر و شامی زنجانی، ۱۳۹۹). تجربه کارمند، مجموع تمام تعاملات رخ داده بین کارمند و سازمان است (ایتم و گش، ۲۰۲۰). تجربه کارکنان ممکن است منطبق بر واقعیت نباشد، کارکنان پیش از آنکه بر مبنای واقعیت اقدامات انجام‌شده از سوی سازمان عمل کنند، بر مبنای تفسیر و برداشت خود از اقدامات بیرونی رفتار می‌کنند، بر همین اساس، ممکن است ارائه یک خدمت سازمان به کارکنان مختلف، منجر به تفاسیر و تجارب متفاوتی از سوی آنان شده و رفتارهای مختلفی در واکنش به آن داشته باشند (قلی‌پور و آبسالان، ۱۴۰۰). برخی از کارمندان فقط یک روال منظم را دنبال می‌کنند، کار خود را انجام می‌دهند و به خانه بازمی‌گردند، زیرا فقط از نظر فیزیکی درگیر کار خود هستند. در حالی که از سوی دیگر، کارمندان دیگری نیز هستند که با اشتیاق کار می‌کنند و با گروه‌های کاری و تیم خود در سازمان ارتباط بسیار خوبی دارند (یویکا سینگ، ۲۰۱۹)؛ هدف از تجربه کارکنان، ایجاد و حفظ چنین نیروی کاری است که فراتر از محدودیت‌ها و انتظارات تعیین‌شده در سازمان، پیش می‌رود (ایتم و گش، ۲۰۲۰). تفاوت بین افراد در عملکرد سازمانی بسیار بیش‌تر از آنچه که به‌طور کلی فرض می‌شود، اهمیت دارد؛ تحقیقات بر درک ماهیت خاص، انتخاب‌ها، ترجیحات، توانایی‌ها، تمایلات، ناهمگونی، انتظارات، انگیزه‌ها و مدل‌های ذهنی کارکنان و تعاملات آنها با یکدیگر متمرکز است (رانی موگاناداس و گوان‌گان‌گو، ۲۰۲۲؛ رابرتسون، ۲۰۱۸). تجربه کارکنان، نتیجه هر نوع تعامل بین سازمان و افراد آن است (قیدر و شامی زنجانی، ۱۳۹۹). تجربه کارکنان که ریشه در اقتصاد تجربه و تفکر طراحی دارد، رویکردی انسان‌محور است که از دریچه نگاه کارکنان به مدیریت منابع انسانی می‌نگرد. کارکنان در ارتباط با سازمان خود، انتظاراتی را شکل می‌دهند. براساس این انتظارات، رویدادهای متفاوت و عکس‌العمل‌های سازمان را تعبیر و تفسیر می‌کنند و بر این

اساس که انتظاراتشان برآورده شده است یا نه، تجربه همکاریشان با سازمان شکل می‌گیرد (قلی‌پور و دهقانی، ۱۴۰۱). تجربه کارکنان شامل محیط فرهنگی است که به مؤلفه احساس اشاره دارد، محیط فیزیکی که محیطی است که کارکنان آن را ببینند، لمس کنند، بچشند و بو کنند؛ و درنهایت محیط فناورانه که به ابزارهایی اشاره دارد که کارکنان برای انجام کارهای خود از آن استفاده می‌کنند (رانی موگاناداس و گوان‌گان‌گو، ۲۰۲۲). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ و شیوه‌های کاری که به‌طور مؤثر از دیجیتالی‌شدن حمایت می‌کند، تعیین‌کننده‌های کلیدی موفقیت سازمان هستند (بنجیک^۱، ۲۰۲۰). یکی از مهم‌ترین شاخص‌های تجربه کارمند، شادی اوست (گوپتا و پاندلا، ۲۰۲۰) که در محیط فرهنگی سازمان ارضا می‌شود. تجربه دیجیتال عالی کارمندان، نیروی انسانی شادتر و مولدتری ایجاد می‌کند (روهانا داود، موکاپیت، حاسین و همکاران، ۲۰۲۱). طراحی تجربه کارمندان به استفاده از فناوری، محیط‌های کاری انعطاف‌پذیر، فرهنگ مشتری‌محوری و غیره متمرکز است (منگش و موهاتی، ۲۰۲۲). شیوه‌های منابع انسانی انعطاف‌پذیر نیز برای کسب تجربه دلپذیر کارکنان، بسیار مهم و حیاتی است و بیانگر آن دسته از سیاست‌ها و شیوه‌هایی است که به کارکنان استقلال، انتخاب مکان و زمان، نحوه انجام کار، تمهیداتی برای مداخلات مرتبط با سلامت و رفاه، پاداش‌هایی را که با نیازهای امروزی کارکنان همسو هستند و ترجیحاتی که منجر به نتایج بهتر استعداد می‌شود، ارائه می‌کند (سیواپراگاسام پانرسلاوم، ۲۰۲۲). بنابراین، سازمان‌ها مسئول بررسی زیرساخت‌ها (ابزارهایی که در اختیار دارند و آیا لازم هستند)، تعامل کارکنان (افرادی که کارمندان با آنها تعامل دارند و فرایندهایی که برای تکمیل شغل خود به آنها تکیه می‌کنند) و تجربیات (اینکه آیا فناوری مورد استفاده کارکنان دشوار و پیچیده باشد یا شهودی و سازنده) هستند (رانی موگاناداس و گوان‌گان‌گو، ۲۰۲۲). نقش رهبران در تجربه کارکنان را نمی‌توان نادیده گرفت (مالک، بودوار، موهان و همکاران، ۲۰۲۲)؛ رهبران فراگیر خوب هستند که باعث می‌شوند اعضای تیم احساس کنند که با آنها منصفانه رفتار می‌شود، احساس احترام، ارزشمندی، اعتماد به نفس، الهام‌گرفتن، حمایت و تعلق خاطر می‌کنند (سیواپراگاسام پانرسلاوم، ۲۰۲۲). تجربه کارمندی که حول چهار رکن اساسی ادراک فعال‌سازی (طراحی تجربه کارمند که توانمندسازی کارکنان را فراهم می‌کند)، ادراک الهام‌بخشی (طراحی تجربه کارمند که الهام بخش کارکنان است)، ادراک مشارکت (طراحی تجربه کارمند که بالاترین سطح مشارکت کارکنان را ایجاد می‌کند) و ادراک توانمندسازی (طراحی تجربه کارمند که کارکنان را قادر می‌سازد تا عملکرد و رشد کنند) ساخته شده است، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا شغل خود را جذاب کرده (کولکارنی و موهاتی^۲، ۲۰۲۲) و به‌واسطه این جذابیت، کارمندان خود را راضی و حفظ نمایند. کارکنان وفادار بیش‌تر به آینده سازمان

1. Bencsik
2. Kulkarni & Mohanty

اهمیت می‌دهند و سعی می‌کنند بیش از انجام صرف وظایف خود، برای موفقیت سازمان تلاش کنند (یوکسل نالبانتوگلو، کوزی و بایراکتار، ۲۰۲۲). سازمان‌ها باید به توسعه یک فضای کاری تلفیق‌شده از فضاهای فیزیکی شامل محل کار اصلی کارمند مانند دفتر کار وی؛ فضای مجازی که همان محیط کار الکترونیکی کارمند مانند ایمیل، فضای اجتماعی که به کل شبکه اجتماعی اعضای تیم، مدیران و مشتریان اشاره دارد و در نهایت محیط ذهنی که دربرگیرنده افکار باورها، ایده‌ها و حالات ذهنی است که کارکنان از طریق ارتباط و همکاری با دیگران به اشتراک می‌گذارند، توجه کنند (عطاران، عطاران و کرکلند، ۲۰۱۹). تجربه کارمند که توسط برخی به عنوان تجربه نیروی کار نیز تعریف می‌شود، یک مفهوم جدید و در حال تحول در ادبیات مدیریت منابع انسانی است. در نتیجه، هنوز در حال تنظیم و اصلاح مفهومی است. با این حال، مجموعه‌ای از تعاریف توسط محققان متعددی ارائه شده (گابریل و بیرویو، ۲۰۲۲) که در جدول (۱) آورده شده است:

جدول ۱. تعاریف تجربه کارمند

منبع	تعاریف تجربه کارمند
قیدر و شامی زنجانی، ۱۳۹۹	تجربه کارکنان، نتیجه هر نوع تعامل بین سازمان و افراد آن است.
پوربسی و آبادی، ۲۰۲۲	اصطلاح تجربه کارمند از علم مدیریت بازاریابی الهام گرفته شده، جایی که مصرف‌کنندگان به تمرکز اصلی بازاریابی تبدیل می‌شوند.
منگش و موهاتی، ۲۰۲۲	تعاملات یا روابط محرک‌های تعامل با فردی به نام کارمند در یک بافت سازمانی به عنوان تجربه کارمند تعریف می‌شود.
منگش و موهاتی، ۲۰۲۲	مجموعه‌ای از دیدگاه‌هایی است که کارگران در مورد تجربیات کاری خود در نتیجه تماس‌هایشان با کسب‌وکار دارند.
گابریل و بیرویو، ۲۰۲۲؛ لودیک، ۲۰۱۸؛ یون، ۲۰۱۸	مجموع تمام تجربیاتی است که یک کارمند در ارتباط با سازمان دارد، از اولین لحظه‌ای که او با سازمان به عنوان یک نامزد بالقوه ارتباط برقرار می‌کند تا لحظه‌ای که کار خود را خاتمه می‌دهد.
فیشر، هوترم و ورترا، ۲۰۲۱	تجربه کارکنان، ادراکات، نگرش‌ها و رفتارهای عمده کارکنان در سازمان‌ها را تشریح می‌کند.
راماچاندران و مانیکام، ۲۰۲۰	تجربه کارمند مشاهدات و تصورات کارگر در مورد استخدام خود در یک شرکت خاص است و اغلب تحت تأثیر فضای کاری فیزیکی شرکت، تعادل بین کار و زندگی که شرکت ارائه می‌کند و فناوری است.
ایتم و گش، ۲۰۲۰	مجموعه‌ای از برداشت‌هایی که کارکنان درباره تجارب خود در محل کار در پاسخ به تعاملاتشان با سازمان دارند.
مورگان، ۲۰۱۷	فصل مشترک انتظارات، نیازها و خواسته‌های کارکنان و طراحی و اقدام سازمان از آن انتظارات، نیازها و خواسته‌ها.

1. Attaran, Attaran & Kirkland
2. Ludike
3. Yohn
4. Fischer, Hüttermann & Werther
5. Ramachandran & Manickam

تحول دیجیتال

در کنار مفهوم تجربه کارمند، مبحث جدیدی به نام تحول دیجیتال در دنیای کسب و کار و دولت‌ها پدیدار گشته که اهمیت بهره‌وری را پررنگ‌تر از هر زمانی کرده است (سیج پپیل^۱، ۲۰۱۸). تا به امروز، جهان چندین انقلاب صنعتی را پشت سر گذاشته است و اکنون با انقلاب صنعتی چهارم (IR 4.0) مواجه است. انقلاب صنعتی چهارم، شامل فناوری اتوماسیون است و چالش‌های جدیدی را برای همه بخش‌ها ارائه می‌کند که برای رقابتی ماندن نیاز به اعمال تغییرات در کنار تحول دیجیتال دارد (روهانا داود، موکاپیت، حاسین و همکاران، ۲۰۲۱). تحول دیجیتال به‌عنوان یک فرایند تغییر اساسی تعریف می‌شود که با استفاده نوآورانه از فناوری‌های دیجیتال همراه با اهرم راهبردی منابع و قابلیت‌های کلیدی، با هدف بهبود بنیادی یک موجودیت و بازتعریف ارزش پیشنهادی آن برای ذی‌نفعان آن امکان‌پذیر می‌شود (ون‌در شافت، دی.لوب، ون‌در هایدن و ن.سولینگر، ۲۰۲۲). شرکت‌ها و دولت‌ها تحول دیجیتال را به‌عنوان اکسیر قرن ۲۱ پذیرفته‌اند (داتا، واکر و آماریلی^۲، ۲۰۲۰). تحول دیجیتال برای نحوه عملکرد کسب و کارها حیاتی است. سازمان‌ها باید برای دستیابی به تحول دیجیتال مؤثر و افزایش بهره‌وری، تجدیدنظر کرده و تجربه کارکنان دیجیتال خود را ارتقا دهند (روهانا داود، موکاپیت، حاسین و همکاران، ۲۰۲۱). یکی از کاستی‌های ادبیات کنونی تحول دیجیتال این است که تاحدزیادی این واقعیت را نادیده می‌گیرد که این تحول بر ارزش‌ها و اصول سازمانی عمیقاً ریشه‌دار تأثیر می‌گذارد، چیزی که ممکن است متعاقباً منجر به دیدگاه‌های مبهم شود (ون‌در شافت، دی.لوب، ون‌در هایدن و ن.سولینگر، ۲۰۲۲). این دیدگاه‌های متفاوت و مبهم در کارکنان تجربه‌های مختلفی ایجاد می‌کند. با توجه به ادراکات و نگرش‌ها، ناامنی شغلی به‌طور کلی محرک مهمی برای ارزیابی منفی کارکنان از تحول دیجیتال شناسایی شده است (ون‌در شافت، دی.لوب، ون‌در هایدن و ن.سولینگر، ۲۰۲۲). تحول دیجیتال، تزیق فناوری دیجیتال در همه جنبه‌های یک سازمان، از جمله فرایندهای تجاری و فرهنگ آن است (تک‌بیکن^۳، ۲۰۲۰؛ دو، تی فام، تالاسینوس^۴ و همکاران، ۲۰۲۲). تجربه دیجیتال عالی کارمند به تحول دیجیتال موفق بستگی دارد. تحول دیجیتال تحت تأثیر راهبرد کسب و کار اجرا شده توسط شرکت است (روهانا داود و همکاران، ۲۰۲۱) به نقل از ورهوف^۵ و همکاران، ۲۰۱۹). تجربه کارکنان و تحول دیجیتال دو مفهومی هستند که سازمان‌ها و محیط‌های کاری را بیش‌ازپیش متحول می‌کنند و توجه به این دو موضوع در سازمان‌ها می‌تواند مرزهای رقابتی آتی در دنیای کسب و کار و سازمان‌ها را ایجاد کند (قیدر و شامی زنجانی، ۱۳۹۹) و تجربه دیجیتال کارمند را شکل دهد.

1. Sage People Group
2. Walker & Amarilli
3. Techbeacon
4. Do, Thi Pham, Thalassinou
5. Verhoef

تجربه دیجیتال کارمند

موفقیت در عصر دیجیتال در سازمان‌ها، به تغییر نحوه انجام کار برای ایجاد مکان‌های کاری دیجیتال و بهبود تجربه کارکنان بستگی دارد (دری، سباستین و ون در مولن^۱، ۲۰۱۷). همه‌گیری covid-19 سرعت اختلالات را در بسیاری از موارد تسریع کرده و همه‌چیز در مورد کار، نیروی کار و محل کار تغییر کرده است؛ از آنجاکه سازمان‌ها در تلاش هستند تا در دنیای پس از همه‌گیری، رقابتی باقی بمانند، نیاز به تعریف مجدد تجربه کارمند یک ضرورت تجاری است (روهانا داود، موکاپیت، حاسین و همکاران، ۲۰۲۱؛ سیواپراگاسام پانرسلاوم، ۲۰۲۲). بیشتر ادبیات پیشین در مورد تحول دیجیتال به راهبرد و مدیریت یا سازگاری با فناوری مربوط می‌شود، بنابراین، به مسائل روان‌شناختی و اجتماعی مربوط به کارکنان زیاد پرداخته نشده و مورد مطالعه قرار نگرفته است (ون در شافت، دی.لوب، ون در هایدن و ن.سولینگر، ۲۰۲۲). نیروی کار در چند سال گذشته به دلیل افزایش دیجیتالی شدن و کار از راه دور به طور قابل توجهی تغییر کرده؛ در نتیجه، انتظارات کارمندان در حال تغییر است و آنها دنبال برنامه‌های کاربردی با کاربری آسان و با طراحی خوب هستند تا به آنها اجازه دهد شغل خود را آسان‌تر کنند و احساس مشارکت بیشتری در محل کار نمایند. بنابراین، زمان مناسبی برای بازاندیشی و طراحی مجدد تجربه کارکنان است (زل و کونگر، ۲۰۲۰). در اثر تغییرات ناشی از دنیای دیجیتالی شده، کارکنان با نیاز به انطباق با فناوری و مقابله با تغییرات در ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی مواجه هستند (ون در شافت، دی.لوب، ون در هایدن و ن.سولینگر، ۲۰۲۲). در دسترس قرار دادن فناوری‌های مناسب برای کارکنان در بهبود تجربه کارکنان مهم است، اما به تنهایی رضایت‌مندی بالایی را تضمین نمی‌کند. ادغام فناوری در نقاط تماس حیاتی کارمندان و طراحی یک چرخه کامل زندگی کارکنان از "استخدام تا یادگیری" با گام‌های دیجیتالی مناسب، به تمرکز اساسی تلاش‌های مرتبط تبدیل شده است (زل و کونگر، ۲۰۲۰). فناوری شش رکن دیگر یک سازمان غیرقابل مقاومت را پشتیبان و پشتیبانی می‌کند، شامل: کارمندان، مدیریت قوی، محیط کار مثبت، سلامت و رفاه، فرصت رشد و اعتماد به سازمان (رانی موگاناداس و گوانگان گو، ۲۰۲۲). علاقه علمی و تجاری به تجربه کارمند، با توجه به تأثیر تجربیات مثبت کارکنان روی نتایج در سطح کارمند و سازمان در حال افزایش است (سیواپراگاسام پانرسلاوم، ۲۰۲۲). به منظور افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها و بهبود تجربه کارکنان، دیجیتالی کردن معیارهای منابع انسانی بسیار مهم‌تر می‌شود (تریپاتی، آگراوال و روهیداس، ۲۰۲۱). مفهوم تجربه کارمند دیجیتال (DEX) توجه زیادی را از سوی دانشگاهیان و متخصصان به خود جلب کرده و ظرفیت بهبود مشارکت کارکنان، انگیزه، بهره‌وری، یادگیری و رفتار را دارد (رانی موگاناداس و گوانگان گو، ۲۰۲۲). تجربه دیجیتال کارمند بر ترکیب پلتفرم‌ها، ابزارها و فرایندها برای ایجاد تجربیات شخصی‌سازی شده قانع‌کننده و در حد مصرف‌کننده تمرکز دارد که

بهره‌وری، خلاقیت را افزایش می‌دهد و همکاری را با ذهنیت دیجیتال تقویت می‌کند (زوک^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). تجربه دیجیتال کارکنان که یکی از نتایج ورود به تحول دیجیتال سازمان‌هاست، انقلابی را در دنیای کسب و کار 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 (قدر و شامی زنجانی، ۱۳۹۹). تجربه دیجیتال کارمند، زیرمجموعه‌ای از تجربه کارمند است (تیم پذیرش دیجیتال^۲، ۲۰۱۹) که تجربیات کارکنان را از تعامل آنها با فناوری شرکت، که تجربه کاری روزانه آنها را دیکته می‌کند، به تصویر می‌کشد (فرستاپ^۳، ۲۰۲۱). پس از همه‌گیری covid-19، الگوی جدیدی در جهت انگیزه و حفظ استعدادها شکل گرفته است. رویکرد "کارمند یک دارایی است" در حال حرکت به مرحله بعدی است؛ زیرا کارمند یک مشتری است؛ هر کسب و کاری بر تجربه مشتری سرمایه‌گذاری می‌کند و اعتقاد بر این است که مشتری پادشاه است و تجربه متمایزکننده، مشتری را جذب و حفظ می‌کند و همین امر در قالب تجربه کارمندی به کارکنان نیز تعمیم می‌یابد (منگش و موهاتی، ۲۰۲۲). با سرمایه‌گذاری منابع سازمان در ارتقای تجربه دیجیتال برای کارکنان، سازمان‌ها می‌توانند تجربه‌ای عالی ایجاد کنند و عملکرد سازمان را افزایش دهند (روهانا داود، موکاپیت، حاسین و همکاران، ۲۰۲۱)؛ یک تجربه دیجیتال عالی کارمند، برای سیاست کلی هر شرکتی مناسب است (ژائو^۴، ۲۰۱۹). همچنین تجربه کارمندان منجر به تجربه مشتری عالی می‌شود که مشتریان وفادار و نتایج مالی قوی‌تری را برای سازمان ایجاد می‌کند (اهیره و سینها^۵، ۲۰۲۲). امروزه بیش از هر زمان دیگری، کارمندان می‌خواهند بخشی از چیزی مهم باشند، کاری که رشد شخصی را تسهیل می‌کند و برای دستیابی به هدفی بزرگ‌تر کمک می‌کند (سیواپراگاسام پانرسلوم، ۲۰۲۲) و برای این مهم، ضروری است که کارمند استقلال، احساس واقعی خود، احساس تعادل و خیرخواهی در کار را تجربه کند (ولینی، شوارتز، روی^۶ و همکاران، ۲۰۱۹). در دنیای امروز، دیجیتالی کردن مدیریت نیروی انسانی حیاتی است. مدیران منابع انسانی باید از ابزارهای مختلفی برای مدیریت کارآمد نیروی کار، مانند مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی نیروی کار و نمودارهای سازمانی و غیره استفاده کنند (تریپاتی، آگراوال و روهداس، ۲۰۲۱)؛ مدیریت باید در ایجاد تجربه مثبت برای کارمندان دیجیتالی تمام تلاش خود را به کار گیرد. تجربه مثبت کارمند، می‌تواند موجب افزایش تعلق خاطر وی شود (تاکر، ۲۰۲۰). برای موفقیت سازمان‌ها، مشتریان داخلی آنها (کارکنان) باید دارای تجربه کارمندی مثبت باشند (روهانا داود، موکاپیت، حاسین و همکاران، ۲۰۲۱) و این تجربه مثبت منجر به تعهد کارمندان به سازمانشان می‌شود و مزایای آن به سازمان‌ها تعلق می‌گیرد؛ زیرا کارکنان از

1. Zucker
2. Digital Adoption Team
3. Firstup
4. Zhao
5. Ahire & Sinha
6. Volini, Schwartz, Roy

محل کار خود راضی تر هستند و قصد کمتری برای ترک کار دارند (مالک، بودوار، موهان و همکاران، ۲۰۲۲). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ و شیوه‌های کاری که به‌طور مؤثر از دیجیتالی شدن حمایت می‌کند، تعیین‌کننده‌های کلیدی موفقیت سازمان هستند (برسین^۱ و همکاران، ۲۰۱۷). فرهنگ نحوه ارتباط افراد، کار و مشارکت سازنده در محل کار را شکل می‌دهد و آن چیزی است که کارکنان را در محل کار توانمند یا محدود می‌کند (سیواپراگاسام پانسلوام، ۲۰۲۲)؛ بنابراین، فرهنگ بر تجربه کارمند بسیار مؤثر است. فرهنگ دیجیتالی در مورد ذهنیت دیجیتال و عادات دیجیتالی است که در یک محیط کاری چابک، پویا، مشارکتی و خلاق شکل گرفته است (ابهری^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). کارگران جوان در مورد توانایی خود در شناخت کافی از فرهنگ‌های سازمانی که در آن مشغول خدمت هستند، تلاش می‌کنند. احساسی که آنها گزارش می‌دهند این است که با رویه‌های رسمی و محتوای مربوط به کار خود آشنا هستند، اما درک نوع مشارکت و فرهنگ سازمانی مورد نظر رؤسا آسان نیست (پتریلی، گالوپو و ریپامونتی، ۲۰۲۲). طراحی تجربه کارمند شامل اجزای انسانی و دیجیتالی است. فناوری یک عامل کلیدی برای تحول دیجیتال تجربه کاربر است (زل و کونگر، ۲۰۲۰). بلاگ اینترانت فکر کشاورز^۳ بیان می‌دارد که از نظر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، نسل‌های جوان معمولاً در مقایسه با نسل‌های قدیمی‌تر در مواجهه با اشکالات فناوری در محل کار، مانند انتظار برای اتصال یک مودم به‌صورت شماره گیر، صبر کمتری دارند (Thought Farmer Intranet Blog، ۲۰۲۲). انطباق با فناوری‌های دیجیتال برای برخی از کارکنان می‌تواند ترسناک باشد، به‌ویژه برای کسانی که با رویکرد سنتی خو گرفته‌اند، در حالی که دیگران ممکن است مهارت‌ها و شایستگی‌های فناورانه خود را توسعه دهند تا بتوانند آنها را به‌صورت دیجیتالی ارائه دهند. از این‌رو، تجربه دیجیتال کارکنان ممکن است درجات متفاوتی از پیامدها را بر افراد دیگر تحمیل کند (رانی موگاناداس و گوان‌گان‌گو، ۲۰۲۲). در شرایطی که افراد با استفاده از فناوری‌های دیجیتال، شیوه‌های جدید انجام کار همچون دورکاری را انتخاب می‌کنند؛ عدم امکان ملاقات روزانه آنها با یکدیگر در محل کار، سرپرست را به سمتی سوق می‌دهد که تصویری نسبتاً خالی از افرادی که با آنها کار می‌کند، داشته باشد (پتریلی، گالوپو و ریپامونتی، ۲۰۲۲) و این بر تعاملات آنها و جامعه‌پذیری تازه‌واردان تأثیر سوء دارد. بدین منظور، سازمان باید نیروی انسانی خود را با جامعه‌پذیری، با فرهنگ و شرایط موجود، وفق دهد. هدف از جامعه‌پذیری دیجیتال ایجاد یک تجربه مجازی برای کارکنان است تا به‌سرعت در سازمان جذب شوند و بتوانند در اهداف کلی کسب‌وکار خود مشارکت داشته باشند (فولوهونسو سانی، اجی‌باده آدیس، آدکویا^۴ و همکاران، ۲۰۲۲). بازتابی از چگونگی تعامل مؤثر افراد با ابزارهای دیجیتالی محل کار خود است که به آنها اجازه می‌دهد درگیر،

1. Bersin
2. Abhari
3. Thought Farmer Intranet Blog
4. Folohunso Sani, Ajibade Adisa, Adekoya

ماهر و سازنده باشند (بوتمن^۱، ۲۰۲۱). برخی از نویسندگان معتقدند که شرکت باید رفتارهای فعالانه تازه‌واردان را به‌ویژه در زمینه‌های برخط تشویق کند (پتریلی، گالوپو و ریپامونتی، ۲۰۲۲). نادیده گرفتن درک احساس کارکنان مختلف در مورد تعامل با فناوری‌های شرکتشان ممکن است خطرات هدر دادن منابع و حفظ کاستی‌ها را همراه داشته باشد که ممکن است بهره‌وری و رضایت کارکنان را کاهش دهد (رانی موگاناداس و گوان‌گان‌گو، ۲۰۲۲). رضایت کارکنان نگرشی را توصیف می‌کند که از ارزیابی شخصی از موقعیت کاری ناشی می‌شود. از آنجا که رضایت شغلی با ارضای نیازهای مهم همراه است، شاخصی از رفاه محسوب می‌شود. این یک خلق‌وخوی عمومی و عمدتاً طولانی‌مدت مربوط به کار است (ورتر، فیشر و هوتزمان، ۲۰۲۲). در حالی که کارهای زیادی می‌توان برای بهبود تعادل کار و زندگی انجام داد، تحقیقات نشان می‌دهد که مهم‌ترین عامل خودِ کار است: معنی‌دار کردن کار و ایجاد حس تعلق، اعتماد و رابطه با افراد (ولینی، شوارتز، روی و همکاران، ۲۰۱۹). سازمان‌ها باید اینترنت، مدیریت ارتباط با مشتری^۲ (CRM) و سایر ابزارهای خود را با توجه به انتظارات کارکنان خود با به‌روزرسانی سامانه‌های دیجیتال خود با بهترین شیوه‌ها، هماهنگ کنند. انجام این کار، به کارمندان اجازه می‌دهد وظایف را به‌سرعت انجام دهند و با موانع کمتری به جلو بروند (رانی موگاناداس و گوان‌گان‌گو، ۲۰۲۲). همه‌گیری COVID-19، سازمان‌ها را مجبور به یافتن روش‌های جدید کار کرده است (پتریلی، گالوپو و ریپامونتی^۳، ۲۰۲۲). کار از خانه، جلسات مجازی، وینارها و سایر روش‌های کار از راه دور، که زمانی یک گزینه انتخابی برای کارمند بود در طول این همه‌گیری، به یک امر عادی برای صنایع مختلف تبدیل شد (دانپات، ماگاماتا، مناگنگ^۴ و همکاران، ۲۰۲۲؛ چاولا، اقبال و سینگ سوندی^۵، ۲۰۲۲). تغییر در الگوهای کاری از محیط اداری تا ۱۰۰٪ کار از خانه، مستلزم سازگاری کارکنان با تغییرات جدید است (ویدیاپوتری و ساری، ۲۰۲۲). برخی از کارمندان کار از راه دور را یک تجربه مثبت قلمداد می‌کنند (پتریلی، گالوپو و ریپامونتی، ۲۰۲۲) زیرا انعطاف‌پذیری و زمان بیشتری را برای خانواده‌هایشان فراهم می‌سازد، در حالی که برخی دیگر آن را چالش برانگیز می‌دانند (پتریلی، گالوپو و ریپامونتی، ۲۰۲۲). به این معنا که باید ساعت‌های طولانی‌تری کار کنند و مرز بین خانه و کارشان مختل شود (دانپات، ماگاماتا، مناگنگ و همکاران، ۲۰۲۲). کار از راه دور (در حالی که از برخی جهات کاربردی است)، فرصت مشاهده نحوه تعامل دیگران را به‌طور قابل توجهی کاهش می‌دهد. در نتیجه، افراد دانش کمتری از هنجارها و فرهنگ سازمانی به‌دست می‌آورند و این بر توانایی اجتماعی تازه‌واردان برای ایجاد روابط مؤثر و موفقیت تأثیر می‌گذارد (پتریلی، گالوپو و ریپامونتی، ۲۰۲۲). یکی از مزایای اولیه کار از خانه و کمک به رفاه کارکنان افزایش استقلال شغلی است که به کارکنان دانش اجازه می‌دهد تا در برنامه خود انعطاف

1. Boatman
2. Customer Relationship Management
3. Petrilli, Galuppo & Ripamonti
4. Dhanpat, Makgamatha, Monageng
5. Chawla, Iqbal & Singh Sondhi

بیشتری داشته باشند (چاولا، اقبال و سینگ سوندی، ۲۰۲۲)؛ که این خود منجر به تجربه مثبت در کارکنان می‌شود. البته در مواجهه و استفاده از فناوری‌های دیجیتالی نوین به منظور انجام کار در خانه، کارکنان اغلب دچار مشکلاتی می‌شوند که منجر به استرس و نارضایتی شغلی آنها می‌شود (سو و لی، ۲۰۱۷)؛ تجربه کارمندان یکی از راه‌حل‌هایی است که می‌توان با مراقبت از اضطراب کارکنان، سطح استرس را برطرف کرد (منگش و موهاتی، ۲۰۲۲). در روش کار از خانه یا دور کاری، موضوع ارتباط با همکاران، که موضوع حساسی است، مطرح می‌شود. در این شرایط درخواست کمک از یک همکار دشوارتر است؛ زیرا شما آنها را به خوبی نمی‌شناسید و نمی‌دانید که آیا ابراز ضعف‌تان، بر تصور وی از شما تأثیر می‌گذارد یا خیر (پتریلی، گالوپو و ریپامونتی، ۲۰۲۲). فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و توسعه دیجیتال، دسترسی به سلف‌سرویس‌های ضروری با قابلیت دیجیتال و ارتباطات داخلی و تدارک ابزارهای مناسبی که به راحتی قابل استفاده و پیاده‌سازی هستند، همه اینها افراد را قادر می‌سازد تا بر اولویت‌های تجاری و مشتری کلیدی خود تمرکز کنند. علاوه بر این، کارفرمایان باید زیرساخت‌های دیجیتال را به‌طور منظم بررسی کنند، شکاف‌ها در سرمایه‌گذاری‌های فناوری را کاهش دهند و آموزش‌هایی را با هدایت نیازهای کارکنان ارائه دهند که نیروی کار پرانرژی‌تر و با انگیزه‌تر را در دنیای پس از همه‌گیری تضمین می‌کند (پانسلوم، ۲۰۲۲ به نقل از رایا، ۲۰۱۷). ابزارهای هوش مصنوعی به بهبود تجربه کارمندان دیجیتال در سازمان‌ها کمک می‌کنند. با این حال، اجرای موفقیت‌آمیز چنین ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی به شدت به سازگاری با فرهنگ سازمانی، طراحی صحیح ابزارهای هوش مصنوعی و اثربخشی فعالیت‌های مدیریت داده‌ها بستگی دارد (زل و کونگر، ۲۰۲۰). ایجاد یک تجربه کاربری مثبت با استقرار برنامه‌ها، سامانه‌ها و دستگاه‌های فناوری که کارکنان واقعاً می‌خواهند از آنها استفاده کنند، برای تجربه دیجیتال کارمند حیاتی به نظر می‌رسد (رانی موگاناداس و گوان‌گان‌گو، ۲۰۲۲). گزیده‌ای از تعاریف موجود درباره تجربه دیجیتال کارمند در جدول (۲) آمده است:

جدول ۲. تعاریف تجربه دیجیتال کارمند

منبع	تعریف تجربه دیجیتال کارمند
قیدر و شامی زنجانی، ۱۳۹۹	تجربه دیجیتال کارمند: ناشی از ادراکات یک کارمند کل نگر در محیط کار دیجیتال است. بنابراین، DEX از مجموع تعاملات مستقیم و غیرمستقیم کارکنان با شغل، سایر کارکنان، مدیران، مشتریان، راهبردها، نظام‌ها، فرهنگ، نام تجاری و رقبای سازمان حاصل می‌شود که تحت تأثیر ویژگی‌های فردی آنها قرار می‌گیرد.
Thought Farmer Intranet Blog, ۲۰۲۲	تجربه دیجیتال کارمند: مجموع تعاملات دیجیتالی بین کارکنان و سازمانشان است.

بوتمن، ۲۰۲۱	بازتابی از نحوه تعامل موثر افراد با ابزارهای دیجیتالی محل کار خود است که به آنها امکان می‌دهد درگیر، ماهر و سازنده باشند.
فرستاپ، ۲۰۲۱	تجربه دیجیتال کارمند: زیرمجموعه‌ای از تجربه کارمند (EX) است که تجربیات کارکنان را از تعامل آنها با فناوری شرکت که تجربه کاری روزانه آنها را دیکته می‌کند، به تصویر می‌کشد.
زوکرو و همکاران، ۲۰۲۰	تجربه دیجیتال کارمند: تمرکز بر ترکیب پلتفرم‌ها، ابزارها و فرایندها برای ایجاد تجربیات شخصی شده قانع‌کننده و در حد مصرف‌کننده است که بهره‌وری، خلاقیت را افزایش می‌دهد و همکاری با ذهنیت دیجیتال را تقویت می‌کند.
VMware، ۲۰۱۹	تجربه کارمند در اصطلاحات فناوری اطلاعات: ترکیبی از افراد، فرایند و فناوری تجربه کارمند از نظر منابع انسانی: ترکیبی از فناوری، شبکه کاری و فرهنگ کارکنان تجربه کارمند برای هر دو: تجربه کارمند بر DEX تأثیر می‌گذارد و تحت تأثیر آن قرار می‌گیرد.
رابرتسون، ۲۰۱۸	تجربه دیجیتال کارمند: مجموع تعاملات دیجیتالی در محیط کار است.

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های داخلی و خارجی مورد مطالعه در زمینه تجربه کارمند و تجربه دیجیتال کارمند، به طور مختصر در

جدول (۳) آورده شده است:

جدول ۳. خلاصه‌ای از پژوهش‌های مورد بررسی

نام پژوهشگر و سال پژوهش	عنوان پژوهش	روش پژوهش	نتایج پژوهش
جعفریان، اوجاقی و یازقلی، ۱۴۰۱	تجربیات کارکنان دانشگاه از دورکاری در شرایط کرونایی: یک بررسی پدیدارشناسی	پدیدارشناسی	شناسایی ۶ مضمون اصلی ویژگی‌های کارکنان، ویژگی‌های مدیران، زیرساخت‌های فناوری، ماهیت شغل، عوامل محیطی و فرهنگ سازمانی در تجربه کارکنان
قلی‌پور و آبسالان، ۱۴۰۰	شناخت تجارب زیسته کارکنان از فضای کاری؛ پژوهش پدیدارشناسانه	پدیدارشناسی تفسیری	شناسایی شش درونمایه اصلی احتیاط، تنگنا، ناکارایی، تعلق، دلسردی و جاماندن از زندگی؛ و بیست و دو درونمایه فرعی در تجارب زیسته کارکنان.
قیدر و شامی زنجانی، ۱۳۹۹	الگوی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال کارکنان	توصیفی پیمایشی و براساس روش گردآوری داده‌ها و با روش کیفی دو مرحله‌ای	شناسایی ۷۰ عامل مختلف به عنوان عوامل مؤثر در شکل‌دهی به تجربه دیجیتالی کارکنان در سازمان که در ۸ دسته اصلی عوامل فرهنگی، رهبری، راهبرد، برند، فناوری، شغل، محیط فیزیکی و عوامل صاحب شغل طبقه‌بندی شدند.

شناسایی مولفه‌های ترجمه دیجیتال کارکنان و ارائه الگوی حاصل از آن‌ها در شهرداری شهرستان سمنان (مدرسی و همکاران)

نام پژوهشگر و سال پژوهش	عنوان پژوهش	روش پژوهش	نتایج پژوهش
دانا، ماگاماتا، مانگانگ و همکاران، ۲۰۲۲	COVID-19: تجربه و تعدیل کارکنان در یک شرکت دولتی در آفریقای جنوبی	تحلیل مضمون	تأکید بر نیاز به آگاهی از تجربه کارمند و پیامدهای آن بر کار از خانه، شیوه‌های کاری ترکیبی و حمایت ارائه شده توسط سازمان و مدیران.
گابریل و بیرویو ۲۰۲۲	کارکردهای پشتیبانی منابع انسانی در طرح‌های تجربه کارمندان: درس‌های کلیدی برای متخصصان منابع انسانی در نیجریه	مرور ادبیات	ضرورت ایجاد تجربه کارمند مثبت و اشاره بر تأثیر مخرب تجربه منفی کارکنان در سازمان که منجر به روحیه پایین، غیبت، تعهد و فداکاری کم، رفتارهای انحرافی و غیره می‌شود ارائه راهکارهایی برای مدیران جهت ایجاد تجربه مثبت در کارکنان.
پتریلی، گالوپو و ریامونتی، ۲۰۲۲	ورود دیجیتال: تسهیل‌کننده‌ها و موانع برای بهبود تجربه کارگران	تحلیل مضمون	تأکید بر اهمیت جامعه‌پذیری کارکنان در فرایند دیجیتالی‌شدن و اهمیت پذیرش فرهنگ دیجیتالی
ورتر، فیشر و هوتزمان، ۲۰۲۲	تجربه کارمند را به‌طور کلی قابل اندازه‌گیری کنید.	مرور ادبیات	شناسایی تعهد کاری، رضایت کارکنان و تعهد سازمانی در تجربه کارکنان
پانگالو، اتول، رو و همکاران، ۲۰۲۲	درک محرک‌های مدرن تجربه کارکنان در مراقبت‌های بهداشتی	مطالعه پانلی	شناسایی احترام، همسویی استراتژیک، تعادل بین کار و زندگی، و رشد و توسعه به عنوان عناصر کلیدی تجربه کارمند
پوربسی و آبادی، ۲۰۲۲	تأثیر فرهنگ سازمانی، سبک رهبری بر تجارب کارکنان بر حفظ آنها مؤثر است.	کمی با استفاده از آزمون t و اکتشافی	تأثیر معناداری بین فرهنگ سازمانی و حفظ کارکنان، تأثیر معنادار بین سبک رهبری و فرهنگ سازمانی، تأثیر معنادار فرهنگ سازمانی بر تجربه کارکنان، تأثیر معنادار سبک رهبری بر تجربه کارکنان، تأثیر معنادار تجربه کارکنان بر نگهداری کارکنان.
کواکارنی و موهانتی، ۲۰۲۲	مطالعه تجربی در مورد محرک‌های تجربه کارمند	همبستگی دومتغیره و رگرسیون خطی چندگانه	بهبود تجربه کارمندان در اثر درک فعال‌سازی، الهام‌بخشی، مشارکت و توانمندسازی آنها
ون در شافت، دی.لوب، ون در هایدن و ن.سولینگر، ۲۰۲۲	چگونه کارمندان تحول دیجیتال را تجربه می‌کنند: یک دیدگاه پویا و چند لایه معنابخشی	کیفی و تفسیری براساس مصاحبه با خبرگان	اشاره به تغییر ادراک کارکنان در حین سفر تحول دیجیتال و تأکید بر تبادل اجتماعی دانش دیجیتالی بین کارکنان

نام پژوهشگر و سال پژوهش	عنوان پژوهش	روش پژوهش	نتایج پژوهش
رانی موگاناداس و گوانگان گو، ۲۰۲۲	ساختارها و چارچوب اندازه گیری تجربه کارکنان دیجیتال: بررسی و ترکیب	تحلیل محتوا	شناسایی فناوری‌های دیجیتال و محیط، فرهنگ دیجیتال و شیوه‌های کاری و همچنین ویژگی‌های فردی و جمعیت‌شناسی کارکنان به‌عنوان ساختارهای اولیه تشکیل دهنده تجربه دیجیتال کارکنان
روهانا داود، موکاپیت، حاسین و همکاران، ۲۰۲۱	تجربه کارمندان دیجیتال (DEX): یک مطالعه مقدماتی	مرور ادبیات	تأکید بر اهمیت تجربه کارمند به‌عنوان مشتریان داخلی سازمان؛ اشاره به اهمیت راهبرد دیجیتال سازمان در تجربه دیجیتال عالی کارمندان
سودرجات ^۱ و همکاران، ۲۰۲۱	آیا تجربه دیجیتالی کارمندان برای جهت‌گیری خدمات کارکنان، دوسوتوانی و چابکی اهمیت دارد؟	کمی، مقطعی یا تک مرحله‌ای	تجربه دیجیتال کارکنان به‌طور قابل توجهی بر اثربخشی کارکنان شرکت تأثیر می‌گذارد و همچنین تأیید عدم وجود یک چارچوب واحد برای DEX.
زل و کونگر، ۲۰۲۰	تغییر تجربه کارمندان دیجیتال با هوش مصنوعی	مرور ادبیات	تأکید بر نقش پررنگ هوش مصنوعی در منابع انسانی به‌منظور طراحی تجربه دیجیتالی کارمندان و پیشنهاد برنامه‌های کاربردی هوش مصنوعی مانند چت‌بات، برای فرایندهای سازمانی همچون استخدام و توسعه شغلی.
ونوگوپال، رابرتس، ووک ^۲ و همکاران، ۲۰۲۰	تجربه کارکنان از محیط‌های کاری زیرزمین، پژوهشی کیفی	تحلیل مضمون	شناسایی سه مضمون اصلی اثرات محیطی، عوامل طراحی و پویایی سازمانی و اجتماعی که این مضامین از نگرانی‌های کارکنان که از عوامل ایجاد تجربه کارکنان محسوب می‌شود، است.
گوپتا و پاندلا، ۲۰۲۰	استفاده از تجربه کارمندان در شرایط بحرانی برای عملکرد بالاتر - مرجم ویژه به بیماری همه‌گیر COVID-19	مطالعه مقطعی	به‌جز عوامل سازمانی، سایر متغیرهای ارتباطات، حمایت سازمانی و سرپرست، و تعادل کار و زندگی به‌طور قابل توجهی بر تجربه کارمندان در شرایط بحرانی مانند همه‌گیری COVID-19 مؤثر هستند. همچنین تأکید بر شادی به‌عنوان شاخص اصلی تجربه کارکنان.
ملیف، شالپ و بوئر ^۳ ، ۲۰۲۰	شادی در کار: مطالعه پدیدارشناسانه تجارب کارکنان بیمارستانی	پدیدارشناسی	باتوجه به اینکه شادی در شناسایی و تقدیر بیرونی در زمان دستیابی به نتایج حرفه‌ای مشهود است؛ این عامل سبب می‌شود افراد به‌طور باورنکردنی برای کار خود و دستیابی به عملکرد بهتر تلاش کنند.

1. Sudrajat
2. Venugopal, Roberts, Kwok
3. Melie, Schulp & Boer

با بررسی‌های انجام‌شده در مبانی نظری؛ پژوهش‌هایی درباره شناخت مؤلفه‌های تجربه کارکنان و مؤلفه‌های تجربه دیجیتال کارکنان به صورت پراکنده صورت گرفته است. با توجه به اهمیت روزافزون منابع انسانی در سازمان‌ها و نیز ظهور تحول دیجیتال که اصلاح تجربه دیجیتال کارمند را بیش‌ازپیش اهمیت بخشیده است؛ نیازی مبنی بر شناسایی مؤلفه‌های تجربه دیجیتال کارمند و ارائه الگویی برای آن احساس شد.

روش‌شناسی پژوهش

بخش تجزیه و تحلیل مقالات مورد بررسی

پژوهش حاضر از نوع کیفی دو مرحله‌ای است. در مرحله نخست پژوهش، پژوهش‌های داخلی و خارجی با توجه به موضوع پژوهش برگزیده شده و به روش تحلیل مضمون، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. تحلیل مضمون روشی برای شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در یک مجموعه داده است که امکان تمرکز پژوهشگر بر داده‌ها را به شیوه‌های مختلف فراهم می‌کند. در تحلیل مضمون محقق هم می‌تواند معانی آشکار داده‌ها را گزارش دهد و هم معانی، مفروضات و ایده‌های پنهان کلمات، عبارات و جملات را استخراج کند (برون و کلارک^۱، ۲۰۰۶). در نهایت مضامین اصلی و فرعی شناسایی شده و الگوی اولیه حاصل از آنها ارائه شد.

بخش تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها

در مرحله دوم که مربوط به تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها است از روش پدیدارشناسی تفسیری^۲ (IPA) استفاده شده است. اصطلاح پدیدارشناسی یا نمودشناسی را معادل فنومنولوژی^۳ نهاده‌اند. این روش به دنبال پژوهش و آگاهی مستقیم نسبت به تجربیات و مشاهدات، یا به عبارت بهتر، نسبت به پدیدارهایی است که بی‌واسطه در تجربه ما ظاهر می‌شوند. از این رو پدیدارشناسی می‌کوشد تا ساختارهای ماهوی یا ذاتی این پدیدارها را توصیف کند (پاشایی یوسف‌کندی و حسنی، ۱۴۰۰). در حقیقت، پدیدارشناسی، روشی است که به ما کمک می‌کند تا معنا و ماهیت تجربه‌های زیسته شامل تجربه‌های مستقیم و شخصی هر فرد از پدیده‌های جهان را بهتر بشناسیم. پیش‌فرض پدیدارشناسی این است که جهان و پدیده‌های آن در بیرون انسان قرار گرفته‌اند و انسان می‌تواند همچون آینه‌ای آشکارساز، تصویری از آن دریافت کند (پیمان پروری، ۱۳۹۸). پدیدارشناسی تفسیری صرفاً یک توصیف نیست، بلکه فرایندی است که پژوهشگر در آن به

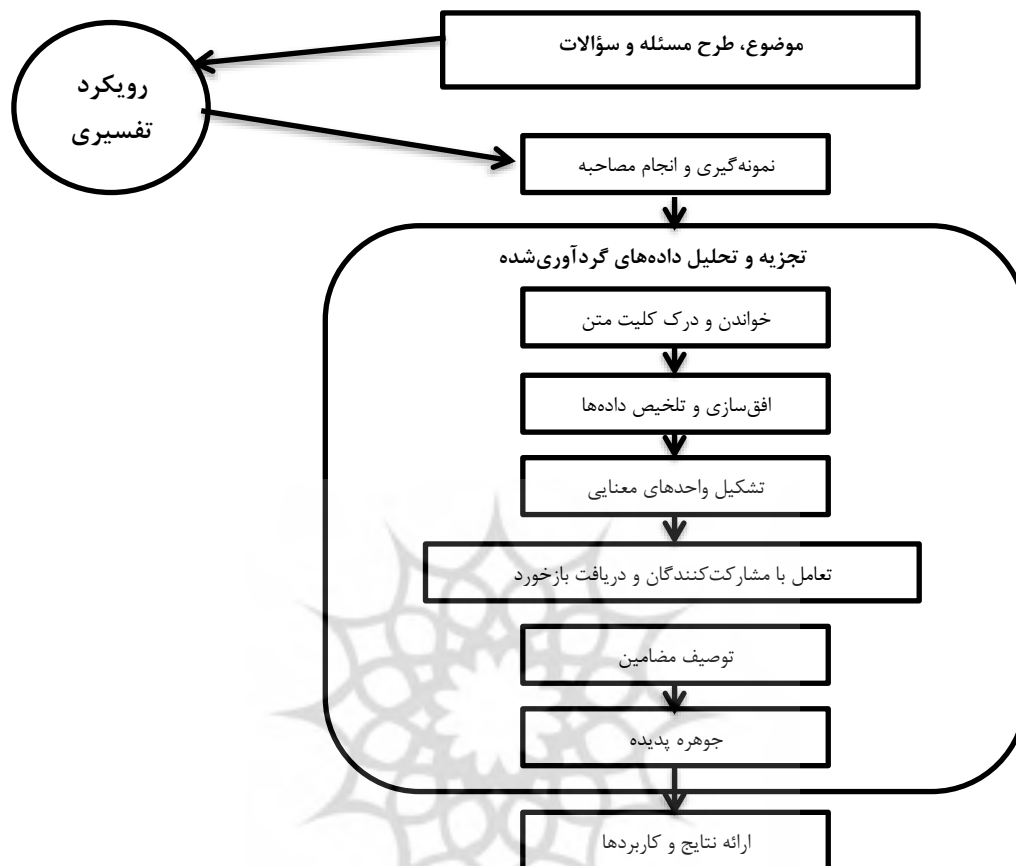
1. Braun & Clarke
2. Interpretive Phenomenology analysis
3. Phenomenology

تفسیر معنای تجارب زیسته افراد می‌پردازد (ون منن^۱، ۱۹۹۰). در پارادایم تفسیری واقعیت اجتماعی تعریف سیال از یک واقعیت مشخص است که در خلل تعامل‌های انسانی و اجتماع ساخته می‌شود. انسان نیز به‌طور مشابه موجودی اجتماعی که معنا خلق می‌کند، پیوسته جهان خود را معنا می‌بخشد. بنابراین هدف پژوهش، درک و تشریح کنش اجتماعی معنادار است (آقایی و خلیل، ۱۳۹۷ به نقل از محمدپور، ۱۳۹۲). نمایی از پدیدارشناسی تفسیری در شکل (۱) آورده شده است. بعد از اینکه مبانی نظری موجود مورد بررسی قرار گرفت، برای تأیید و همچنین تکمیل نتایج پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه تحول دیجیتال و منابع انسانی و مدیران شهرداری استان سمنان صورت گرفت. نمونه‌گیری به‌صورت هدف‌مند قضاوتی انجام شد و تا دستیابی به اشباع نظری مصاحبه‌ها ادامه پیدا کرد، در مصاحبه ۹ اشباع نظری رخ داد اما به‌منظور اطمینان بیشتر ۳ مصاحبه دیگر نیز انجام شد. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شده و سپس در نرم‌افزار MAXQDA به‌صورت نوشتار درآورده شد. برای تحلیل داده‌ها از روش ۷ مرحله‌ای کالیزی^۲ بهره‌گیری شد که در جدول (۴) آورده شده است. متن مصاحبه‌ها چندین بار خوانده شد تا درک جامعی از آن به دست آید. در ادامه به هر بخش از متن یک نام یا کد داده شد. سپس کدهای به دست آمده در طبقاتی گروه‌بندی شد. طبقات مشابه در کنار یکدیگر قرار گرفتند و این روند با رویکرد کاهش دادن، تا حد منطقی ادامه یافت به‌میزانی که طبقاتی به‌دست آید که بتواند موضوع مورد مطالعه را پوشش دهد (شاه‌طالبی، قدیریان و رستگاری، ۱۴۰۰). فرایند شناسایی کدها به‌صورت رفت‌وبرگشتی بود. پس از کدگذاری متن، تحلیل، ترکیب و تلفیق کدها صورت گرفت و کدهای شناسایی‌شده دسته‌بندی شده و در قالب مضامین اصلی و فرعی قرار گرفتند.

جدول ۴. روش هفت‌مرحله‌ای کالیزی

مراحل مطالعه	توضیح
مرحله نخست	خواندن و درک کلیت متن داده‌ها
مرحله دوم	استخراج عبارت‌ها و بخش‌های معنادار جملات
مرحله سوم	تشکیل استخراج مفاهیم اولیه
مرحله چهارم	مقوله‌بندی مفاهیم و استخراج مقولات اولیه
مرحله پنجم	نوشتن توصیف ساختاری
مرحله ششم	ارائه توصیف واقعی از پدیده مورد بررسی
مرحله هفتم	مراجعه مجدد به مصاحبه‌شوندگان برای کسب اطمینان از موثق بودن داده‌ها

1. Van Manen
2. Colaizzi's Method



شکل ۱. چارچوب اجرای تحقیق پدیدارشناسی تفسیری (پیمان پروری، ۱۳۹۸)

جامعه آماری پژوهش

قلمرو موضوعی پژوهش حاضر تجربه دیجیتال کارکنان است و جامعه آماری بخش اول پژوهش، پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده در زمینه تجربه کارکنان و تجربه دیجیتال کارکنان در بازه زمانی ۲۰۲۰ (۱۳۹۹) الی ۲۰۲۲ (۱۴۰۱) بود. منابع مذکور از پایگاه‌های اینترنتی علمی خارجی همچون وایلی، اسکوپس و ریسرچ گیت و پایگاه‌های اینترنتی داخلی همچون سیویلیکا، نورمگز جمع‌آوری شده‌اند. واژگان مورد جستجو تحول دیجیتال، محل کار دیجیتال، تجربه کارمند، تجربه دیجیتال کارمند بود. تعداد ۸۴ پژوهش شناسایی شد که بعد از غربال‌گری نهایی و با توجه به

عدم همخوانی با هدف پژوهش حاضر تعداد ۶۳ پژوهش حذف و مابقی که ۲۱ پژوهش بود، مورد تحلیل قرار گرفتند. در پدیدارشناسی، داده‌ها از افرادی که پدیده را تجربه کرده‌اند، گردآوری می‌شود (پیمان پروری، ۱۳۹۸)؛ در بخش دوم پژوهش یعنی مصاحبه‌ها، جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان شهرداری استان سمنان که با روش نمونه‌گیری هدف‌مند قضاوتی انتخاب شده‌اند، تشکیل دادند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی این افراد در جدول (۵) آورده شده است.

جدول ۵. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	دسته‌بندی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	خانم	۴	۳۳/۳۳٪
	آقا	۸	۶۶/۶۶٪
سن	۳۰-۳۵	۲	۱۶/۶۶٪
	۳۵-۴۰	۵	۴۱/۶۶٪
	۴۰-۵۰	۴	۳۳/۳۳٪
	۵۰ به بالا	۱	۸/۳۳٪
سابقه کاری	کمتر از ۳ سال	۱	۸/۳۳٪
	۴-۶ سال	۵	۴۱/۶۶٪
	۶-۸ سال	۳	۲۵٪
	بیشتر از ۸ سال	۳	۲۵٪
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۵	۴۱/۶۶٪
	دکتری	۷	۵۸/۳۳٪

پرسش‌های پژوهش

مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند به منظور دستیابی به تجربه دیجیتال کارمندان صورت پذیرفت. پرسش اصلی مصاحبه "تجربه شما از کار در فضای کاری دیجیتالی شده، چگونه است؟" بود و در ادامه با توجه به روند مصاحبه و مطالب مطرح شده از جانب مصاحبه‌شوندگان، پرسش‌های دیگری چون "تجربه شما از فضای فیزیکی سازمان چگونه است؟"، "علاوه بر بعد فیزیکی سازمان، تجربه خود را از بعد فرهنگی سازمان چگونه تفسیر می‌کنید؟"، "تجربه شما از تأثیر محیط خارج از سازمان بر خود و سازمانتان چگونه است؟"، "تجربه شما از کار با فناوری‌های دیجیتالی نوین چگونه است؟"، "چه احساسی در محیط کار خود و فضای همکاری موجود در سازمانتان تجربه می‌کنید؟" نیز مطرح شد.

مدت زمان انجام مصاحبه برای هر فرد ۳۰ الی ۴۵ دقیقه بود. از مصاحبه نهم، اشباع نظری رخ داد، اما جهت اطمینان مصاحبه‌ها تا مصاحبه ۱۲ ادامه پیدا کرد.

پایایی و روایی پژوهش

برای کسب اطمینان از پایایی (قابلیت اعتماد)^۱ که برسازگاری یافته‌های تحقیق دلالت دارد، روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار مورد استفاده قرار گرفت. بدین صورت که علاوه بر پژوهشگر اصلی که به کدگذاری اولیه اقدام کرده، محقق دیگری بدون اطلاع از کدهای وی و جداگانه متن اصلی را کدگذاری می‌کند. بنابراین، شباهت کدهای مستخرج توسط دو کدگذار، بیانگر توافق بالای بین این دو محقق و نشانگر پایایی آن خواهد بود. برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپای کوهن^۲ استفاده شد. نحوه مصاحبه این شاخص به صورت رابطه (۱)، است.

رابطه شماره ۱:

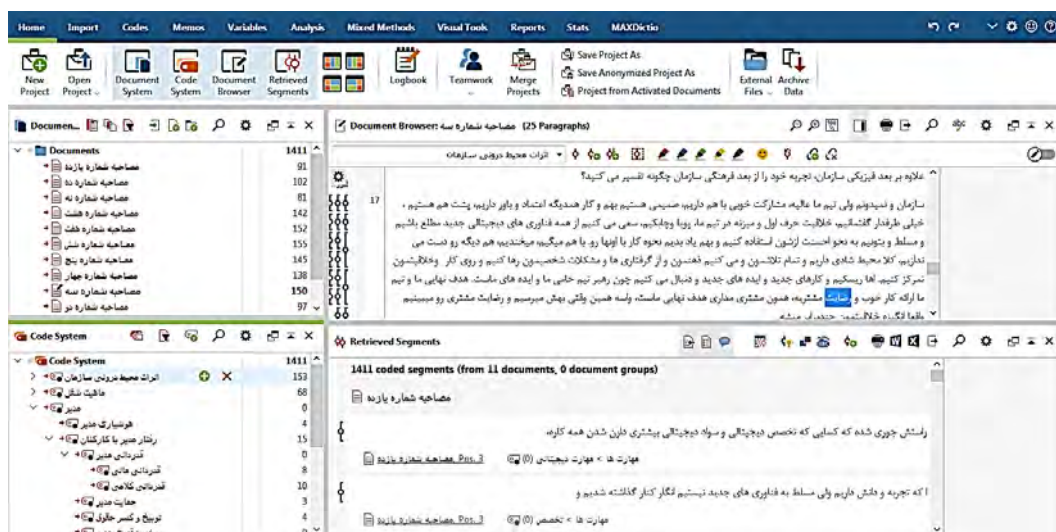
$$k = \frac{\text{Pr}(a) - \text{Pr}(e)}{1 - \text{Pr}(e)}$$

Pr(a) میزان توافق مشاهده شده و Pr(e) میزان توافق مورد انتظار می‌باشد.

ضریب کاپای محاسبه شده برای کدگذاری دو محقق ۰/۸۱۵ به دست آمد که از آستانه قبول آن یعنی (۰/۶) بیشتر بوده و بنابراین نتیجه، مورد تأیید قرار گرفت. ضریب کاپای محاسبه شده برای کدگذاری دو محقق ۰/۸۱۵ به دست آمد که از آستانه قبول آن یعنی (۰/۶) بیشتر بوده و بنابراین نتیجه، مورد تأیید قرار گرفت. جهت حصول اطمینان از روایی نتایج نیز پرسشنامه‌ای با ۸ سؤال طراحی و به انضمام جدولی شامل مضامین فرعی و اصلی استقرار شده در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت، جمع‌بندی داده‌ها و تحلیل آنها نشان‌دهنده موافقت زیاد مصاحبه‌شوندگان با نتایج حاصل از مصاحبه‌ها دارد. نمایی از کدگذاری متون در شکل (۲) نمایش داده شده است.

1. Reliability

2. Cohen's kappa coefficient



شکل ۲. نمایی از کدگذاری مصاحبه‌ها در نرم‌افزار MAXQDA2020

یافته‌های پژوهش

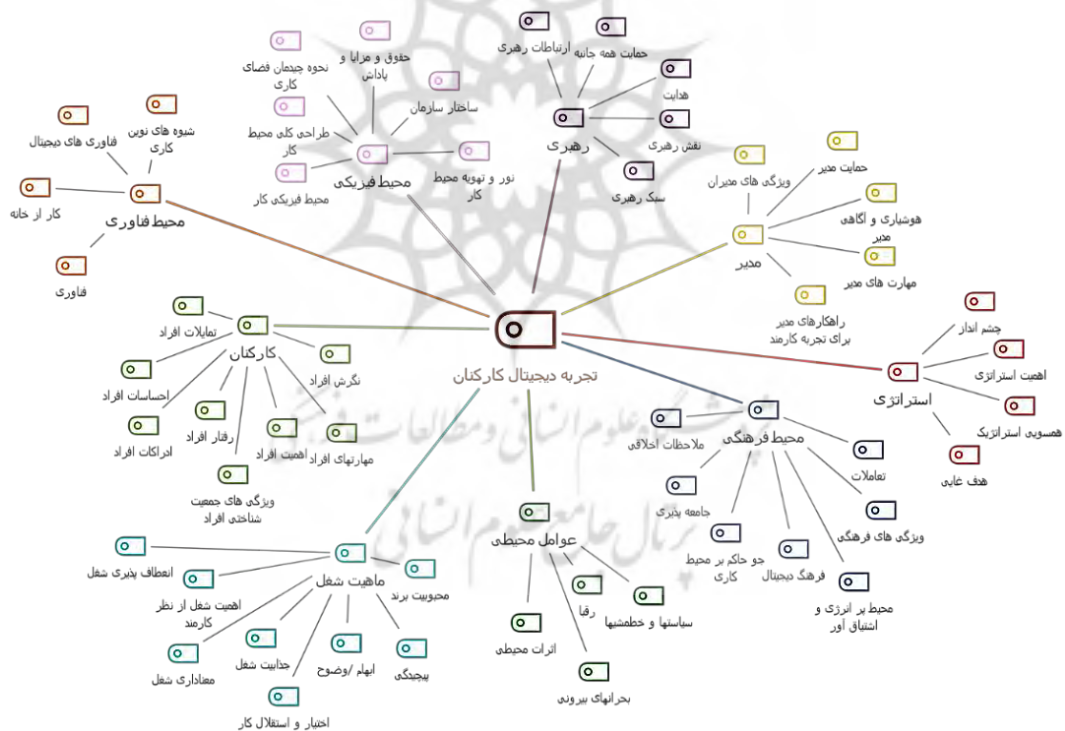
بعد از تجزیه و تحلیل پژوهش‌های منتخب که بخشی از فرایند کدگذاری آنها در جدول (۶) آورده شده است، ۸ مضمون اصلی و ۸۶ مضمون فرعی، شناسایی شده که در جدول (۷) آمده است. الگوی اولیه حاصل از مضامین اصلی و فرعی نیز در شکل (۲) نمایش داده شده است:

جدول ۶. بخشی از کدگذاری‌های صورت گرفته پژوهش‌های مورد بررسی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	متن مقاله
کارکنان	ادراکات فرد	تجربه کارکنان به‌عنوان کلیت برداشتی که یک کارمند از رابطه خود با یک سازمان ایجاد می‌کند، توصیف شده است و این تصور ممکن است منفی یا مثبت باشد.
محیط فناوری	فناوری	فناوری نقش برجسته‌ای در ایجاد یک تجربه کارمندی عالی در محیط‌های کاری ایفا می‌کند، به‌ویژه در کمک به تجربه دیجیتال کارمندی بهتر از طریق تغییر تکاملی در نحوه استفاده و دید کارکنان از فناوری.
محیط فرهنگی	صداقت و اعتماد	در سازمان باید بین افراد اعتماد و صداقت وجود داشته باشد.

جدول ۲. مضامین اصلی و فرعی حاصل از پژوهش‌های موردبررسی

مضامین اصلی	مضامین فرعی
فرهنگ	ویژگی‌های فرهنگی، تعاملات، ملاحظات اخلاقی، جو حاکم بر محیط کارف محیط پر انرژی و اشتیاق آور، فرهنگ دیجیتال، جامعه‌پذیری،
عوامل محیطی	بحران‌های محیط خارج سازمان، رقبای سازمان، سیاست‌ها خط‌مشی‌ها، اثرات محیطی.
محیط فناوری	فناوری، کار از خانه، فناوری‌های دیجیتالی نوین، شیوه‌های نوین کاری
افراد	اهمیت افراد، نگرش افراد، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، مهارت‌های افراد، ادراکات افراد، احساسات افراد، تمایلات افراد، رفتار افراد
راهبرد	همسویی راهبردی، اهمیت راهبرد، هدف غایی، چشم‌انداز
محیط فیزیکی	محیط فیزیکی کار، حقوق و مزایا و پاداش، طراحی کلی محیط کار، کنترل نور، تهویه و صدا در محیط کار، نحوه چیدمان فضای کاری، ساختار سازمان
ماهیت شغل	اهمیت شغل از نظر فرد، معناداری شغل، جذابیت شغل، ابهام/ وضوح وظایف، اختیار و استقلال شغلی، محبوبیت برند/ شهرت سازمانی
مدیر	ویژگی‌های مدیر، مهارت‌های مدیر، هوشیاری و آگاهی مدیر، راهکارهای مدیر برای تجربه کارکنان، حمایت مدیر
رهبری	نقش رهبری، سبک رهبری، حمایت همه‌جانبه رهبری، هدایت پیروان، ارتباطات رهبری



شکل ۳. الگوی اولیه حاصل از تحلیل مضمون پژوهش‌های موردبررسی

بعد از انجام هر مصاحبه، اطلاعات، وارد نرم‌افزار شده و فرایند کدگذاری به روش استقراء انجام شد. کدهای جدیدی شناسایی و به الگوی اولیه اضافه شدند و مجدد به صورت رفت‌وبرگشتی فرایند ترکیب و تلفیق آنها صورت گرفت. کدهای اولیه در قالب مضامین فرعی دسته‌بندی شده و مجدد مورد بازبینی و اصلاح قرار می‌گرفتند. در آغاز کدگذاری، از میان ۱۴۱۱ کد منحصربه‌فرد، ۹۵ مضمون فرعی شناسایی شد. سپس طی فرایند رفت‌وبرگشتی به کدها و مصاحبه‌ها و نیز اصلاح، ترکیب و تلفیق کدهای مصاحبه‌ها با کدهای حاصل از پیشینه پژوهش، یک مضمون اصلی در مضمون اصلی دیگر ادغام شد. دو مضمون اصلی اصلاح شدند و در پایان، مضامین فرعی بازنگری، اصلاح و ترکیب شدند. بدین ترتیب، ۸ مضمون اصلی و ۸۶ مضمون فرعی به دست آمد. برای مضمون اصلی محیط درونی سازمان، ۱۵ مضمون فرعی؛ برای مضمون اصلی ماهیت شغل، ۱۲ مضمون فرعی؛ برای مضمون اصلی مدیر سازمان، ۵ مضمون فرعی؛ برای مضمون اصلی کارکنان، ۱۲ مضمون فرعی؛ برای مضمون اصلی رهبری، ۸ مضمون فرعی؛ برای مضمون اصلی محیط بیرونی سازمان، ۷ مضمون فرعی؛ برای مضمون اصلی محیط فرهنگی، ۱۸ مضمون فرعی و در نهایت برای مضمون اصلی محیط فناوری، ۹ مضمون فرعی مشخص شد. نتایج حاصله در جدول (۸) آورده شده است:

جدول ۸. مضامین اصلی و مضامین فرعی نهایی حاصل از پژوهش‌های مورد بررسی و مصاحبه‌ها

ردیف	تعداد	مضمون	برشی از متن مصاحبه
۱	۱	مجموعه فناوری	این نرم‌افزارهای جدید بعضی مواقع اذیت می‌کنن، آدم رو گیر میندازن، اطلاعات پاک میشن، هنگ می‌کنن، گاهی سر در نمیاری از روش تجزیه و تحلیل هاشون.
۲	۲		فناوری های جدید خب خیلی جذاب هستند، اصلاً فناوری یعنی جذابیت.
۳	۳		می‌بینی چه قابلیت هایی دارند، اصلاً چرا راه دور بریم؛ همین فضای مجازی، همین شبکه های اجتماعی چقدر کار ما رو در سرچ مطالب راحت کردن، همه اطلاعات رو به راحتی به دست میاریم و تازه باتوجه به علاقه مندی ما خود اینستا پیج های مرتبط رو بهمون پیشنهاد میده.
۴	۴		من همیشه موجود بودم تا دیروقت بمونم و کارها رو انجام بدم ولی الان میتونم با لپ‌تاپم از خونه کاهای مازاد رو انجام بدم، نیازی هم نیست اونهمه کاغذ و پرونده رو بیارم.

شناسایی مولفه‌های ترجمه دیجیتال کارکنان و ارائه الگوی حاصل از آن‌ها در شهرداری شهرستان سمنان (مدرسی و همکاران)

ردیف	تعداد	مضمون	برشی از متن مصاحبه
۵	۵	آسیب بدنی ناشی از کار با فناوری	گاهی از بس خیره به صفحه کامپیوترم، چشمم به قدری می‌سوزن که بی‌تاب میشم.
۶	۶	شیوه های نوین کاری	دور کاری خیلی برای من که بچه کوچیک دارم خوبه، ترجیحم اینه که از خونه کارهامو انجام بدم.
۷	۷	فضای کار دیجیتالی	هوش مصنوعی خیلی کمک حالمون شده، همینطور ویدئو کنفرانس‌ها کارمون و از قبل راحت تر کرده.
۸	۸	فضای یادگیری دیجیتالی	آموزش خیلی جذاب و بهتر شده. نرم‌افزارهای جدید خیلی به فهم ما کمک می‌کنند.
۹	۹	علاقه به کار با فناوری	من شخصاً کار با فناوری‌های جدید رو دوست دارم و لذت می‌برم.
۱۰	۱۰	استقبال از تغییر	در مجموعه ما به محض اینکه چیز جدیدی وارد می‌شه همه استقبال می‌کنند.
۱۱	۱۱	هماهنگی	سعی می‌کنیم منافع و اهداف واحدها رو همگی هماهنگ کنیم و از موازی کاری و مانع تراشی برای هم خودداری می‌کنیم.
۱۲	۱۲	ریسک‌پذیری	خطر کردن جزئی از کار ماست و همیشه نداشت.
۱۳	۱۳	فرهنگ حامی	حمایت کردن از افراد در مجموعه ما یک کار عادی و همیشگی هست.
۱۴	۱۴	پویایی / چابکی	همه به سرعت دست به کار میشن و دست نمیکند، می‌دونیم که چابکی یک اصل در دنیای امروزه.
۱۵	۱۵	عدالت‌محوری	وقتی کسی می‌بینه یکی کم کاری می‌کنه ولی حقوق و مزایا و پاداش بیشتری می‌گیره می‌گه من چرا جدی کار کنم، همین میشه که کار خراب میشه.
۱۶	۱۶	کار تیمی	اصلاً یکی از دلایل مهمی که من تو این اداره مؤندم همین کار تیمی ماست.
۱۷	۱۷	صمیمیت	هر روز مختصری از اتفاقات روز قبل می‌گیم، قرار جای یا میان وعده با هم می‌ذاریم، گپ می‌زنیم.
۱۸	۱۸	سخت کوشی	خیلی دوره و کلاس آموزشی رفتم مطالعه کردم، سخت کار کردم که بتونم بهتر از دیگران کار کنم.
۱۹	۱۹	یادگیری مستمر	تو محیط کاری ما همه دوست دارن چیز جدید یاد بگیرن و به هم یاد بدن.
۲۰	۲۰	صداقت و اعتماد	از ترس اینکه نکنه کسی من و زیر نظر داشته باشه و اطلاع بدن که هر چند دقیقه یک بار سرم و روی میز می‌ذارم و از زیر کار در میرم حالم بدتر شد، اینقدر بی‌اعتمادم به همکارام.

ردیف	تعداد	مضمون	مضمون فرعی	برشی از متن مصاحبه	
۲۱	۱۲	مضمون	مشتری مداری	همیشه سعی می‌کنیم با مشتریان و ارباب رجوع خوب برخورد کنیم که راضی باشند.	
۲۲	۱۳		اخلاقیات	سرک کشیدن تو زندگی خصوصی و حریم خصوصی دیگران و دوست ندارم.	
۲۳	۱۴		خلایقیت	تو تیم ما همه عاشق طراحی و ایده‌دادن هستند.	
۲۴	۱۵		مشورت	من از اینکه نظراتشون رو بیرسم و باهاشون مشورت کنم حس خوبی بهم دست میده.	
۲۵	۱۶		همکاری و مشارکت	تو موضوعات کاری خیلی همکاری می‌کنیم.	
۲۶	۱۷		چو مثبت محیط کاری	محیط کاری سالم و دور از حاشیه داریم.	
۲۷	۱۸		جامعه پذیری	تازه‌واردها نمیدونن فرهنگ این جا چیه، باید بهشون آموزش داده بشه، باید یک سری کارها رو متوجه بشن که انجام بدن یا ندن، بنده خداها بعضی اوقات قصدی هم ندارنا، ولی بزرگترها رو ناراحت میکنن، نمیدونن جو اینجا چجوریه.	
۲۸	۱		مجموعه درونی سازمان	پیشرفت فناوری	قطعا وقتی فناوری‌های جدید به بازار میاد همه گیر میشه.
۲۹	۲			رقبا/ سازمان‌های همکار	و گرنه عقب می‌مونیم و تیم‌هایی که مهارت دیجیتالی بیشتری دارن جای ما رو می‌گیرن.
۳۰	۳			اوضاع اجتماعی کشور	خب قطعاً تغییر سلیقه و خواسته‌های جامعه روی کار ما تأثیر می‌ذاره.
۳۱	۴			اوضاع سیاسی کشور	همین انتخابات شهردار و شورای شهر کل شهرداری و سیستمش رو زیر رو میکنه، هیچ سازمانی مثل اینجا وابسته به نظر مردم و مباحث سیاسی نیست دیگه.
۳۲	۵			اوضاع اقتصادی کشور	کی جرئت داره با این هزینه‌ها بره دنبال دوا و دکتر، کرونا گرفته بودم یه طرف از مریضی درد می‌کشیدم یه طرف از پول دارو و دکتر.
۳۳	۶			قوانین و مقررات	تغییر قوانین گاهی پروژه‌ها رو به تأخیر می‌اندازه و حتی متوقف می‌کنه.
۳۴	۷			بحران‌های خارجی	مثل بیماری‌های واگیردار که اپیدمی میشن، همین کرونا بیچاره کرد ما رو.
۳۵	۱			تداخل اهداف واحدها	هر واحد و هر بخش هدف خودش رو به بقیه ترجیح می‌دن.
۳۶	۲			هماهنگی اهداف و امکانات	وقتی سازمان مدعی هستنش که هدفش از تیم‌های خودگردان خلایقیت و ایده پردازی باید حتماً فضای موردنیاز و در اختیارشون قرار بدن.

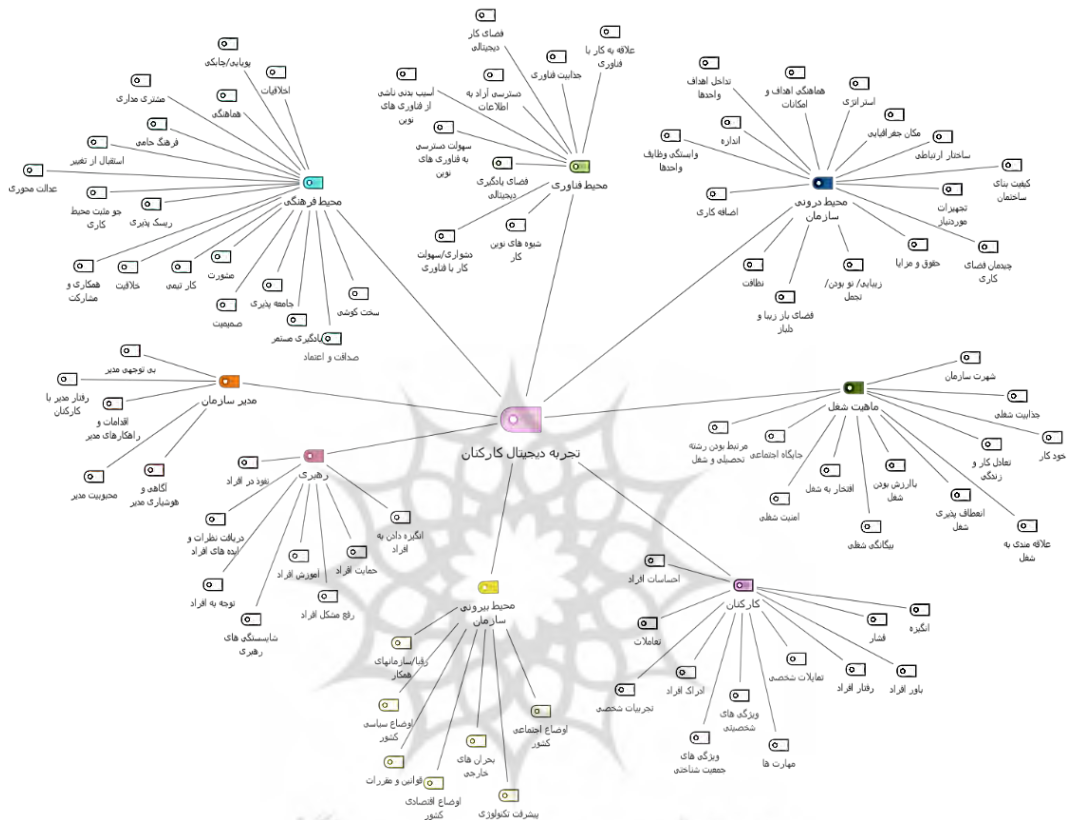
ردیف	تعداد	موضوع	مضمون فرعی	برشی از متن مصاحبه
۳۷	۳		وابستگی وظایف واحدها	ما چون کارمون وابسته به اونا بود خیلی دچار مشکل میشدیم، تأخیر اونا ما رو هم عقب مینداخت.
۳۸	۴		حقوق و مزایا	محیط کاری وقتی می‌تونه آدم و سرر وجد بیاره که کارت حقوق خوبی داره.
۳۹	۵		مرخصی/ اضافه کاری	سخت‌گیری‌های زیادی برای مرخصی ساعتی و حتی اضافه کاری اعمال می‌کنن.
۴۰	۶		راهبرد	اهمیت راهبرد انتخابی سازمان قابل چشم‌پوشی نیست.
۴۱	۷		نظافت	سرویس‌های بهداشتی تمیزتر شدن.
۴۲	۸		اندازه	مهمه که مزاحم واحدهایی که نیاز به تمرکز دارن مثل واحد مالی و حسابداری نشیم ولی خب دست ما نیست، فضا نداریم.
۴۳	۹		کیفیت بنای ساختمان	پنجره‌ها هم به سختی باز میشن، ببینید که از این آهنی قدیمی هاست، باید زور بزنیم تا باز شه.
۴۴	۱۰		فضای باز زیبا	فضای بیرون خیلی قشنگه، درختای بزرگ و کلاً فضای قشنگی داریم.
۴۵	۱۱		زیبایی/ نوپودن/ تجمل	ولی محیط کارمون چنگی به دل نمی‌زنه، محیط کاری ما تو همین ساختمونه که می‌بینید همینقدر قدیمی و کهنه با رنگ‌های کسل‌کننده.
۴۶	۱۲		چیدمان فضای کاری	از نظر فیزیکی و چیدمان هم به نظرم زیبا و شکیل هستن، گلدان‌های گل، تابلوهای زیبا، رنگ‌آمیزی‌های خلاقانه همه باعث شده محیط جذاب باشه، همکارها در اتاق‌های خودشون هم گل و وسایل تزئینی می‌آوردند و خیلی جذاب‌تر شده.
۴۷	۱۳		مکان جغرافیایی	البته داخل شهر تر بود و رفت و آمد راحت‌تر بود و معمولاً بدون ماشین می‌رفتیم سر کار، ولی وقتی جامون عوض شد یه کم سخت شد.
۴۸	۱۴		ساختار ارتباطی	خیلی راحت با افراد واحدهای دیگه ارتباط می‌گیریم با مدیر هم همینطور، اون سلسله‌مراتب‌های همیشگی برای برقراری ارتباط با بالادستی از بین رفته خدارو شکر.
۴۹	۱۵		تجهیزات مورد نیاز	دستگاه هوشمند حضورغیاب کارمندا هم خیلی خوبه، دقیق محاسبه میکنه و دیگه درگیر بحث با مافوق و دیگران نیستیم و می‌تونیم خیلی راحت به اطلاعاتش دست پیدا کنیم، واقعاً فناوری خوبیه، قبلاً کارتی بود.
۵۰	۱	۴/۴	آگاهی و هوشیاری مدیر	همیشه هواسم هست که رقبای چیکار می‌کنند، یا بی‌انگیزگی کارمندا برای چیه، باید گوش به زنگ بود همیشه.

ردیف	تعداد	مضمون	برشی از متن مصاحبه	
۰۵۱	۲	مضمون	مدیر خیلی وقتا نامه تقدیر و تشکر برامون می فرسته.	
۰۵۲	۳		مدیرمون به قدری محترم و باملاحظه است که هممون هواشو داریم.	
۰۵۳	۴		بی خودی انرژیشن و هدر می دن مدیرا که به حرفاشون و نظراتشون گوش نمیدن.	
۰۵۴	۵		همه از مدیری حامی و خلاق و نوآور شروع میشه و به بقیه هم میرسه پس به نظرم باید خیلی در انتخاب مدیران دقت کرد.	
۰۵۵	۱		ارتباطات و مهارت های اجتماعی رهبر تیممون درجه بکه.	
۰۵۶	۲	رهبری	خیلی زود دورش شلوغ میشه و همه رو جذب می کنه.	
۰۵۷	۳		واقعا رفتارش بهمون انگیزه خلاش و خلاقیت می ده.	
۰۵۸	۴		از ایده های هممون استقبال می کنه. گاهی جلساتی برگزار می شه و درباره یک موضوع یا مشکل نظر ما رو می خوان.	
۰۵۹	۵		به حرف همه و مشکلات همه گوش میده، هواسش به تک تک اعضا هست.	
۰۶۰	۶		اگر حمایت های رهبر تیممون نبود خیلی زودتر از اینا دست از کار می کشیدیم.	
۰۶۱	۷		هر وقت گرفتاری و گیر کاری که پیش میاد داوطلبانه میره سراغ مدیریت و مشکل بچه ها رو مطرح می کنه.	
۰۶۲	۸		همیشه برامون جلسات آموزشی میذاره و هر نرم افزاری که خودش یاد دازه رو بهمون یاد میده.	
۰۶۳	۱		کارکنان	من خودم زیاد اهل معاشرت و روابط اجتماعی نیستم.
۰۶۴	۲	صبح که میخوام پیام سر کار ذوق دارم، این خیلی حس خوبیه.		
۰۶۵	۳	مطمئنم که اصلاً براش مهم نیست که ما تحت فشاریم.		
۰۶۶	۴	ما تو محل کارمون از شهرهای دیگه هم داریم، فرهنگ های مختلف، خیلی خوبه که همه با هم کنار میان و به فرهنگ هم احترام میدارن.		
۰۶۷	۵	احساسات افراد		حس می کنم بی عرضه ام و به درد هیچ کاری نمیخورم.
۰۶۸	۶	رفتار افراد		به جایی می رسونن آدم و که مجبوره میشی استعفا بدی و بری.
۰۶۹	۷	تعاملات		بینید من هر روز که وارد سازمان میشم میرم سراغ تک تک همکارام، دست می دیم، سلام و احوال پرس می کنیم.
۰۷۰	۸	تجربیات شخصی		اون قدیما اینطوری نبودم از یاد گرفتن می ترسیرم آخه به بار واسه یاد نگرفتن یه نرم افزار تو بیخ شدم و انگار این تو ذهنم موندن بود هر کار جدیدی می خواستم کنم می ترسیدم.

شناسایی مولفه‌های ترجمه دیجیتال کارکنان و ارائه الگوی حاصل از آن‌ها در شهرداری شهرستان سمنان (مدرسی و همکاران)

ردیف	تعداد	مضمون	مضمون فرعی	برشی از متن مصاحبه
۷۱	۹		تمایلات شخصی	برعکس همکارم تمایلی به فضای کاری آنچنانی ندارم.
۷۲	۱۰		مهارت‌ها	همه‌اش گیر می‌کنم، برام کار با این نرم افزارهای جدید سخته، زبان انگلیسی بلد نیستم و واقعاً اذیت می‌شم.
۷۳	۱۱		فشار وارده بر افراد	محیط سراسر رقابتی، همه دنبال این هستند که مدیرا رو راضی کنن، خودشون کارها رو بهتر انجام بدن و تشویقی بگیرن. این رقابت شدیده، انرژی آدم و می‌گیره.
۷۴	۱۲		ویژگی های جمعیت شناختی	همکارهای خانم چون با حوصله‌تر از ما هستن خیلی به کمکون میان.
۷۵	۱	دانش تخصصی	خود کار	به نظر من مهم ترین عامل در حس خوب محیط کار، خود کار و معناییه که برامون داره.
۷۶	۲		جایگاه اجتماعی	قدرت و پرستیژ اجتماعی خوبی داره.
۷۷	۳		افتخار به شغل	از اینکه می‌تونم به شغلی که دارم بیالم کافیه.
۷۸	۴		مرتبط بودن رشته تحصیلی و شغل	یکی از بچه‌ها که الان دیگه رفته میگفت من دارم کاری می‌کنم که زمین تا آسمون با رشته تحصیلی و علایقم فرق داره و این داره از پا درم میاره.
۷۹	۵		بیگانگی شغلی	قبلاً شغلم رو جدا از خودم میدونستم الان نه خودم و از شغلم و شغلم و از خودم می‌دونم.
۸۰	۶		انعطاف پذیری	از اینکه شغلی دارم که می‌تونم زمان و ترتیب انجامش رو تغییر بدم خیلی خوشحالم.
۸۱	۷		بازرزش دانستن شغل	اصلاً اینکه می‌بینم کاری دارم که هر کسی از پشش بر نمیداد برام کافیه، خیلی بهم قدرت میده.
۸۲	۸		جذابیت شغلی	خلاقیتی که کار ما داره خیلی جذابتش رو زیاد کرده و عالیه.
۸۳	۹		علاقه مندی به شغل	خیلی کارم و دوس دارم و این بهم آرامش میده اگه قرار باشه کاری که هشت نه ساعت مشغولش هستی و دوست نداشته باشی واقعاً دیوونه میشی.
۸۴	۱۰		تعادل کار و زندگی	دیگه وقتی واسه خانواده ام نمیمونه، جسدم می‌رسه خونه، اونام تفریح و مهمونی رفتن هاشون بی من شد.
۸۵	۱۱		محبوبیت برند/شهرت سازمان	خوشنام‌بودن سازمان و اداره حس خوبی به کارمند می‌ده.
۸۶	۱۲		امنیت شغلی	در کارمون هیچ امنیت شغلی نداریم یعنی بعد از هر پروژه ممکنه دیگه با ما قرارداد نبندن.

بعد از انجام مراحل مذکور، شکل (۴) به عنوان الگوی تجربه دیجیتال کارکنان طراحی و ارائه شد که دربرگیرنده ۸ مضمون اصلی و ۸۶ مضمون فرعی است.



شکل ۴. الگوی تجربه دیجیتال کارکنان، حاصل از کدگذاری پیشینه پژوهش و مصاحبه‌ها

همچنین نمودار ابری برای نمایش گرافیکی کدهای مستخرج، در شکل (۵) آورده شده است:



شکل ۵. نمودار ابری برای نمایش گرافیکی کدهای استخراج شده بر اساس فراوانی کدها در نرم‌افزار MAXQDA2020

در پژوهش حاضر که در شهرداری استان سمنان انجام شد؛ پدیدارشناسی تجربه دیجیتال کارکنان، منجر به شناسایی ۸ مضمون اصلی محیط فناوری، محیط فرهنگی، محیط بیرونی سازمان، محیط درونی سازمان، مدیر سازمان، رهبری، کارکنان و ماهیت شغل به عنوان تجربه مشترک کارکنان در فضای کار دیجیتالی شده، شد. تجاربی که حاصل تفاسیر و ادراکات افراد است. درحقیقت، کارکنان اقدامات سازمان را از دیدگاه خود معنا می‌بخشند. بنابراین، لزوماً یک اقدام مثبت مدیر برای کارکنان، یک سبک جدید رهبری، یک فناوری دیجیتالی جدید، یک تغییر در فضای کاری و فرهنگ سازمان، افزودن یک ویژگی مثبت به شغل و وظایف کارکنان، بروز یک عامل خارجی و به‌طور کلی یک تغییر در جهت بهبود تجربه دیجیتال کارمند، تجربه خوشایندی برای همه کارکنان تلقی نشده و اتفاقات و شرایط مختلف، تجارب متفاوتی را برای کارکنان ایجاد می‌کند. کارکنان به‌طور فزاینده‌ای انتظارات معناداری در کار، فرهنگ مشارکتی و نظام‌های حمایتی، فرایندها، شیوه‌ها، فناوری‌های توانمندساز و همچنین از کارفرمای خود دارند که باید با انتظارات، نیازها و انتظارات بازارهای استعداد در حال تغییر مطابقت داشته باشد. سازمان‌ها، رهبران و منابع انسانی باید به‌جای تمرکز محدود بر مشارکت کارکنان، تمرکز یکپارچه‌ای بر تجربه کارمندان داشته باشند و همه نظام‌ها، فرایندها و شیوه‌های مدیریتی را که بر کارمندان در کار و در طول چرخه زندگی تأثیر می‌گذارند، گرد هم بیاورند (سیواپراگاسام پانرسولوم، ۲۰۲۲). یافته‌های پژوهش حاضر نیز، لزوم توجه به رهبری و مدیریت سازمان را در تجربه دیجیتال کارکنان تأیید کرد. بنابراین، مدیران سازمان و همچنین رهبران باید برای ایجاد تجربه دیجیتال عالی کارمند، به‌طور مستمر نسبت به میزان رضایت آنها و تجارب کسب‌شده‌شان هوشیار بوده و اطلاعات لازم را کسب کرده و طبق نیازها و خواسته‌های کارکنان با آنها برخورد نمایند. همان‌طور که

اشاره شد، کارکنان با تجربه دیجیتال عالی کارمند، هم شادتر و هم مولدتر می‌شوند که هر دو این پیامدها، خود منجر به بهبود و ارتقای دیگری و در نهایت موفقیت سازمان می‌شود. همان قدری که کارکنان با تجربه دیجیتال عالی، برای سازمان خود مفید هستند و نتایج مثبتی برای آن به همراه دارند؛ کارکنانی که تجربه دیجیتالی خوبی ندارند، به محیط کاری خود احساس مثبتی ندارند، برای کار در محیط دیجیتالی دچار مشکل هستند و حمایتی از جانب مدیران و رهبران احساس نمی‌کنند، از کیفیت محیط کاری خود و فرهنگ موجود ناراضی هستند و مواردی این چینی، دچار مشکلات زیادی خواهند شد و برای ارضای حس نارضایتی خود، دست به اقداماتی از جمله اعتراض و شوراندن همکاران، خراب کردن نام و شهرت سازمان، کم کاری و غیبت از کار و در نهایت ترک کار می‌زنند. بنابراین، بر مدیران و رهبران است که این محیط کاری متغیر را زیر نظر گرفته و با هوشیاری نسبت به ارتقای کیفیت آن تلاش کنند. محیط فرهنگی همیشه عنصر باارزشی برای کارکنان بوده است. از آنجا که افراد بخش مهمی از زمان بیداری خود را در محیط کار صرف می‌کنند، اگر در فرهنگی غنی و سرشار از مؤلفه‌های مثبت و سازنده باشند، حتماً رضایت آنها و به دنبال آن تجربه دلچسبی برایشان را به همراه خواهد داشت. مورد مهم دیگر، ماهیت شغلی است که افراد برعهده دارند، اگر فرد، شغل خود را ارزشمند و دارای معنا و هویت قابل قبول ادراک کند، برای ایجاد حس مثبت در تجربه کاری وی کفایت می‌کند و نیازی به تأیید سایرین وجود ندارد؛ چرا که همان‌طور که بیان شد، ادراک و برداشت‌های افراد متفاوت است. از طرف دیگر، عوامل خارجی نیز در سازمان و در ایجاد حس مثبت در تجربه دیجیتالی کارمندان مؤثر است. طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، عوامل خارجی چون ظهور فناوری‌های جدید، تحریم‌ها، وضعیت اقتصادی، بیماری‌های واگیردار همچون covid-19 تأثیر قابل توجهی بر کیفیت تجربه کاری آنها داشته‌اند. نکته مهمی که کمتر به آن اشاره می‌شود، تفاوت شخصیتی افراد است؛ کارکنان در یک شرایط ثابت، میزان رضایت متفاوتی از کار خود و تجربه کاری خود دارند. برخی از آنها در شرایط سخت، کمتر دچار استرس و آشفتگی می‌شوند و از تاب‌آوری خوبی برخوردارند. برخی دیگر به محض بروز رفتار نامناسب از سوی مدیران و همکاران، عزت‌نفس خود را ازدست می‌دهند و قدم در مسیر فرسودگی و افسردگی می‌گذارند. برای بعضی از افراد فضای داخلی سازمان، همچون اتاق‌های شخصی و مجلل، امکانات رفاهی و فناوری‌های نوین کاری، بسیار بااهمیت و انگیزاننده است، برخی از آنها برای کار در محیط دیجیتالی شده جدید هیجان مثبت دارند و مشتاقانه در پی یادگیری هستند و برخی دیگر از این واقعه هراسناک گشته و خود را ناتوان می‌بینند. در این میان، مدیر، رهبر و فرهنگ حامی کمک شایانی به کسب مهارت و حفظ آرامش افراد می‌کند. بنابراین، باتوجه به اهمیت تحول دیجیتال و در پی آن، تجربه دیجیتال کارمندان، به منظور کسب یک تجربه دیجیتال عالی کارمند توجه به همه مفاهیمی که مطرح شد، حائز اهمیت می‌باشد و نمی‌توان از یکی از آنها چشم‌پوشی کرد و انتظار موفقیت و کارمندان کارا و باانگیزه را داشت.

نتیجه‌گیری

طبق تعریف، تجربه کارمند، مجموع عناصر متعددی است که کارکنان شما روزانه با آن روبه‌رو هستند. با افزایش کیفیت تجربه کارمند، یک شرکت می‌تواند اطمینان حاصل کند که استعدادهای برتر باقی می‌مانند و حتی به یک الگوی قوی برای برند کارفرما تبدیل می‌شوند (تریپاتی، آگراوال و رویداس^۱، ۲۰۲۱). وقتی کارکنان تجربه مثبتی در سازمان داشته باشند، احساس بهتری دارند، نسبت به سازمان خود متعهدتر می‌شوند، نسبت به کاری که انجام می‌دهند حساس‌تر می‌شوند و بهره‌وری خود را افزایش می‌دهند (یوکسل نالبانتوگلو، کوزی و بایراکتار^۲، ۲۰۲۲). تعهد سازمانی بر میزان وابستگی عاطفی کارکنان به کارفرما متمرکز است. کارکنانی که سطح تعهد بالایی دارند، سازمان خود را به‌عنوان یک کارفرمای خوب تحسین می‌کنند و به آن وفادار هستند (ورتر، فیشر و هوترمان^۳، ۲۰۲۲). هنگامی که بحران به سازمان ضربه می‌زند، این تجربه مثبت کارکنان است که موجب می‌شود مدیریت سازمان بتواند انگیزه و نیروی کار خود را حفظ کند (گوپتا و پاندلا^۴، ۲۰۲۰). سفر کارمند نقاط عطف و تعاملات زیادی دارد و کیفیت تجربه کارکنان تأثیر مستقیمی بر رضایت، تعهد کاری، تعهد سازمانی (ورتر، فیشر و هوترمان^۴، ۲۰۲۲) و درنهایت عملکرد کارکنان دارد (پلاسکوپ، ۲۰۱۷). کارکنان متعهد از نظر ذهنی بسیار متمرکز هستند و انرژی زیادی را در کار خود صرف می‌کنند؛ آنها به معنای واقعی کلمه جذب وظایف خود می‌شوند و اغلب آنقدر در فعالیت‌های خود غوطه‌ور هستند که گذر زمان را احساس نمی‌کنند (ورتر، فیشر و هوترمان^۳، ۲۰۲۲). حفظ تجربه کارکنان به‌عنوان یک موضوع اصلی در ساخت راهبرد از بسیاری جهات تأثیر مثبتی بر عملکرد کسب و کار دارد (ایتم و گش^۵، ۲۰۲۰). همان‌طور که مطرح شد، تجربه کارمندان شامل عوامل مختلفی است؛ از جمله اینکه کارکنان چگونه در کار خود معنا پیدا می‌کنند و همچنین نحوه درک، تعامل و واکنش آنها به شیوه‌های داخلی (زل و کونگر^۶، ۲۰۲۰) و فرهنگ سازمانی در طول استخدامشان (زل و کونگر^۶، ۲۰۲۰) پوربوسری و آبادی^۵، ۲۰۲۲). تجربه کارمند اهمیت زیادی برای سازمان‌ها دارند؛ سازمان‌هایی که از این موضوع آگاه هستند، شیوه‌های مختلف بسیاری را به‌منظور بهبود تجربه کارکنان و به‌حد اکثر رساندن ظرفیت خود اجرا می‌کنند (بونسو^۶، ۲۰۲۰).

در این پژوهش، مضمون اصلی محیط فناوری شناسایی شد که توسط پژوهش‌های محققانی چون جعفریان، اوجاقی و یازبقلی (۱۴۰۱)، رانی موگاناداس و گوان‌گان‌گو (۲۰۲۲) و زل و کونگر (۲۰۲۰)، تأیید شد. مضمون اصلی شناسایی شده بعدی، محیط فرهنگی است که این مضمون نیز توسط یافته‌های حاصل از پژوهش‌های جعفریان، اوجاقی و یازبقلی (۱۴۰۱)، قیدر و شامی زنجانی (۱۳۹۹) و رانی موگاناداس و گوان‌گان‌گو (۲۰۲۲) تأیید شد.

1. Tripathy, Agrawal & Rohidas
2. Yuksel Nalbantoglu, Kose & Bayraktar
3. Gupta & Pandla
4. Werther, Fischer & Hüttermann
5. Purbasari & Abadi
6. Bonsu

مضمون محیط بیرونی سازمان نیز با یافته‌های قلی‌پور و آبسالان (۱۴۰۰)، پتریلی، گالویو و ریپامونتی (۲۰۲۲) و کواکارنی و موهانتی (۲۰۲۲) همخوانی دارد. مضمون اصلی محیط درونی سازمان هم توسط جعفریان، اوجاقی و یازیقی (۱۴۰۱)، گابریل و بیرویو (۲۰۲۲) و روہانا داود، موکاپیت، حاسین و همکاران (۲۰۲۱) مورد تأیید قرار گرفت. مضمون مدیر سازمان هم با یافته‌های حاصل از پژوهش‌های جعفریان، اوجاقی و یازیقی (۱۴۰۱)، گابریل و بیرویو (۲۰۲۲) و روہانا داود، موکاپیت، حاسین و همکاران (۲۰۲۱) مطابقت دارد. مضمون بعدی رهبری می‌باشد که با یافته‌های محققانی چون گوپتا و پاندلا (۲۰۲۰)، قیدر و شامی زنجانی (۱۳۹۹) و پوربسی و آبادی (۲۰۲۲) همخوانی دارد. مضمون اصلی کارکنان همچنین با یافته‌های محققانی مانند جعفریان، اوجاقی و یازیقی (۱۴۰۱)، گابریل و بیرویو (۲۰۲۲) و ورتتر، فیشر و هوترمان (۲۰۲۲) مطابقت دارد و درنهایت مضمون ماهیت شغل که توسط یافته‌های پژوهش‌هایی همچون جعفریان، اوجاقی و یازیقی (۱۴۰۱)، قیدر و شامی زنجانی (۱۳۹۹) و نونگوپال، رابرتس، ووک و همکاران (۲۰۲۰) مورد تأیید قرار گرفت.

محدودیت‌های پژوهش

از محدودیت‌های پژوهش می‌توان به تعداد اندک پژوهش‌ها و مطالعات انجام‌شده علمی داخلی و خارجی مرتبط با هدف پژوهش، پنهان کاری یا عدم اعتماد مصاحبه‌شوندگان به مصاحبه‌کنندگان برای افشای حقیقت واقعی محیط کار به خصوص درباره مدیریت سازمان، عدم همکاری کافی سازمان‌ها برای اختصاص زمان بیش‌تر برای مصاحبه، عدم اجازه برای عکس‌برداری از محیط فناوری و محیط درونی سازمان برای تجزیه و تحلیل بیشتر، اشاره کرد. برای پژوهش‌های آتی نیز، با توجه به کیفی بودن پژوهش، پیشنهاد می‌شود تعمیم‌پذیری الگو با روش‌های کمی بررسی شود. همچنین با توجه به اهمیت زیاد مدیریت سازمان برای تجربه دیجیتال کارمند، پیشنهاد جدی پژوهشگر، انجام پژوهشی پیرامون مدیریت تجربه دیجیتال کارمند در سازمان‌ها و ارائه الگوی مربوطه است. همچنین روش پدیدارشناسی، توان بالقوه در حل تعارضات و مسائل منابع انسانی دارد. برخورد کاملاً بی‌طرفانه پژوهشگر در تحلیل یافته‌های پژوهش، از محدودیت‌های روش پدیدارشناسی است؛ چراکه پژوهشگر تجربه خود را از موضوع پژوهش، به‌طور ناخواسته در روند پژوهش اعمال می‌کند. همچنین لزوم تفسیر چندبعدی و دید کل‌نگر در کنار جزئی‌نگری پیشنهاد و تأکید می‌شود. به دلیل منحصر به فرد بودن تجارب افراد، پژوهش حاضر تا جایی امکان واکاوری و نتیجه‌گیری را داشته که کارکنان به پژوهشگر اعتماد کافی داشته باشند و آنچه در ذهنشان می‌گذرد را به راحتی بیان کنند و همچنین روش تحقیق کیفی مورد استفاده که پدیدارشناسی است توانایی تحلیل و بررسی را داشته باشد. لازم به ذکر است که این روش هم مانند سایر روش‌های کیفی از تعمیم نتایج به موارد مشابه در سازمان‌های دیگر ناتوان است.

منابع

- آقایی، عاطفه و خلیلی، محسن (۱۳۹۷)، تحلیل پدیدارشناسانه مدیریت بدن در بین دختران و زنان جوان شهر تهران سال ۱۳۹۶، **مجله زن و مطالعات خانواده**، سال یازدهم، شماره چهل و یکم: ۷۲-۵۷.
- پروری، پیمان (۱۳۹۸)، خوانشی نو از روش پدیدارشناسی؛ بنیان‌های فلسفی، رویکردها و چارچوب اجرای تحقیق پدیدارشناسی، **مجله مطالعات جامعه‌شناسی**، سال یازدهم، شماره ۴۴: ۸۷-۱۰۶.
- جعفریان، سکینه؛ اوجاقی، ناهید و یازقلی، بهبود (۱۴۰۱)، تجربیات کارکنان دانشگاه از دورکاری در شرایط کرونایی: یک بررسی پدیدارشناسی، **دوفصلنامه مدیریت منابع انسانی پایدار**، دوره چهارم، شماره ۷: ۷-۳۰.
- شاه‌طالبی، بدری؛ قدیریان، فتانه و رستگاری، ریحانه (۱۴۰۰)، تبیین مدیریت پرستاری در بحران ایران: مطالعه پدیدارشناسی، **مجله علوم مراقبتی نظامی**، سال هشتم، شماره ۱: ۲۱-۱۳.
- قلی‌پور، آرزو و دهقانی، ندا (۱۴۰۱)، پدیدارشناسی تجربه کارکنان در لحظات مواجهه با حقیقت، **فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی**، دوره ۲، شماره ۱: ۱۸۹-۲۰۶.
- قلی‌پور، آرزو و آبسالان، زری (۱۴۰۰)، شناخت تجارب زیسته کارکنان از فضای کاری؛ پژوهش پدیدارشناسانه، **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، سال ۱۶، شماره ۶۳: ۵۲-۳۱.
- قیدر، یاسمن و شامی زنجانی، مهدی (۱۳۹۹)، الگوی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال کارکنان، **فصلنامه مطالعات منابع انسانی**، دوره ۱۰، شماره ۳: ۵۰-۲۳.
- منطق، حسن و جباری، لیلیا (۱۴۰۱)، مهارت سواد دیجیتالی کارکنان و رابطه آن با توانمندسازی آنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه علامه طباطبائی)، **علوم و فنون مدیریت اطلاعات**، دوره ۸، شماره ۱: ۲۴۴-۲۲۱.
- 8 DOI: 10.22091/stim.2021.6487.1513
- Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B., & Williams, D. (2021). Co-Governance in Digital Transformation Initiatives: The Roles of Digital Culture and Employee Experience. **In: Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences**.
- Ahire, M. & Sinha, V. (2022). After-COVID era: Workplace 4.0 as the new revolution of employee experience, **Cardiometry**, DOI: 10.18137/cardiometry.2022.23.272282.
- Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019). The Need for Digital Workplace: Increasing Workforce Productivity in the Information Age. **International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)**, Volume 15(1), Pp. 1-23.
- Bencsik, A. (2020). Challenges of Management in the Digital Economy. **International Journal of Technology**, Volume 11(6), Pp 1275-1285.
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., & Melián, Veronica. (2017). The Employee Experience: Culture, Engagement and beyond. **Deloitte**, P p 1-10.
- Boatman, A. (2021). Digital Employee Experience Explained: A Definitive Guide for HR. **Academy to Innovative HR (AIHR)**. Available Online at <https://www.aihr.com/blog/digital-employee-experience/>, Accessed on March 30, 2022.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, 3(2), Pp 77-101.

- Chawla, U., Iqbal, H., & Singh Sondhi, S. (2022). EMPLOYEE SATISFACTION WITH ONLINE MEETING EXPERIENCES DURING THE COVID-19 PANDEMIC. **KOREA REVIEW OF INTERNATIONAL STUDIES**, 15(3), Pp 226-235.
- Datta, P. , Walker, L., & Amarilli, F. (2020). “Digital transformation: Learning from Italy’s public administration”. **Journal of Information Technology Teaching Cases (JITTC)**, 10(2), 54-71.
- Dery, K., Sebastian, I. M., & van der Meulen, N. (2017). The Digital Workplace is Key to Digital Innovation. **MIS Quarterly Executive**, 16(2). Available at: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol16/iss2/4>.
- Dhanpat, N., Makgamatha, K., Monageng, R., Et.al. (2022). COVID-19: Employee Experience and Adjustment at a State Owned Company in South Africa. **SAGE**, Pp 1-13. DOI: 10.1177/21582440221102435.
- Digital Adoption Team (2019). The digital employee experience: The complete guide. Retrieved on 30th June 2021, from <https://www.digital-adoption.com/digital-employee-experience/>.
- Do, T. D., Thi Pham, H. A., Thalassinou, E. L., Et. al. (2022). The Impact of Digital Transformation on Performance: Evidence from Vietnamese Commercial Banks. **Journal of Risk and Financial Management**, PP. 15-21. <https://doi.org/10.3390/jrfm15010021>.
- Fischer, J. A., Hüttermann, H., & Werther, S. (2021). Employee Experience Questionnaire (EXQ): Fragebogen zur Messung von Zufriedenheit, Commitment und Engagement. **Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)**. <https://doi.org/10.6102/zis304>.
- Gabriel, J. M. O., & Biriowu, C. S. (2022). HUMAN RESOURCE SUPPORT FUNCTIONS IN EMPLOYEE EXPERIENCE DESIGNS: KEY LESSONS FOR HR PRACTITIONERS IN NIGERIA, **International Journal of Research in Education Humanities and Commerce**, 3(5), Pp 62-76.
- Gupta, N., & Pandla, K. (2020). Leveraging Employee Experience during Crisis Situation for Higher performance- Special Reference to COVID -19 pandemic. **International Journal of Management & Development**, 7(10), Pp 150-160.
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking. **International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals**, 11(2), Pp 39-49.
- K Gupta, R. (2022). Is Employee Loyalty Dead? Think Again! (A case for Employee Satisfaction). <https://www.researchgate.net/publication/365184211>.
- Ludike, J. (2018). Digital employee experience engagement paradox: future proofing retention practice. **M. Coetzee, I. Potgieter, & N. Ferreira içinde, Psychology Retention. Cham: Springer**.
- Kulkarni, B. M., & Mohanty, v. (2022). An Experiential Study on Drivers of Employee Experience. **International Journal of Management and Humanities (IJMH)**, 8(12), Pp 1-7. DOI: 10.35940/ijmh.L1508.0781122.
- Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & Srikanth N. R. (2022). Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem. **Wiley, Hum Resour Manage**, Pp 1-19.
- Melie, A. E. F., Schulp, J. A., & de Boer, M. R. (2020). Happiness at work: a phenomenological study of the experiences of hospitality industry employees. **Research in Hospitality Management**, 10(1), 63-66.

- Morgan, J. (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. **New Jersey, John Wiley & Sons.**
- Morgan, J. (2018). The technological environment in employee experience. **Leader to Leader**, 2018(87), Pp 28–35. doi:10.1002/ltl.20340.
- Pangallo, A., Atwell, T., Roe, K., & Boissy, A. (2022). Understanding modern drivers of the employee experience in healthcare. **Patient Experience Journal**, 9(2), Pp 46-6. DOI: 10.35680/2372-0247.1710.
- Panneerselvam, S. (2022). Employee experience: The new employee value proposition. **Strategic HR Review**, Pp 1-12. DOI: 10.1108/SHR-08-2022-0047.
- Petrilli, S., Galuppo, L., & Ripamonti, S.C. (2022). Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience. **Sustainability**, 14, 5684. <https://doi.org/10.3390/su14095684>.
- phani Krishna, Ch. V., Subba Rao, K., kumar Ganiya, R., & Krishna R. (2022). Artificial Intelligence Methods to understand and improve Employee Experience. **Journal of Positive School Psychology**, 6(4), Pp 645-654.
- Plaskoff, J. (2017). Employee Experience- The new humna resource management approach. **Strategic HR Review**, 16(3), Pp 136–141. doi:10.1108/SHR-12-2016-0108.
- Purbasari, T., & Abadi, F. (2022). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE EXPERIENCE HAS AN IMPACT ON RETENTION. **JURNAL ILMIAH AKUNTANSI DAN KEUANGAN**, 5(1), Pp 313-325.
- Raia, M. (2017). Providing a better digital experience for employees. **Strategic HR Review**, 16(2), Pp 71-75. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2017-0004>.
- Ramachandran, K. K., & Manickam, D. (2020). A Study on Employee Experience at Bosch Engineering and Business Solutions Private Limited, Coimbatore. **Test Engineering and Management**, 83, Pp 253-260.
- Rani Moganadas, S., & Guan Gan Goh, G. (2022). Digital Employee Experience Constructs and Measurement Framework: A Review and Synthesis. **International Journal of Technology**, 13(5), Pp 999-1012.
- Robertson, J. (2018). Digital Employee Experience is Where the Action Will Be. **Available Online at: <https://www.cmswire.com/digital-workplace/digital-employee-experience-is-where-the-action-will-be/>, Accessed on March 31, 2022.**
- Rohana Daud, S., Mukapit, M., Hussin, N., Et.al.(2021). Digital Employee Experience (DEX): A Preliminary Study. **Insight Journal**, 8(3), Pp 105-116.
- Sage People Group. (2018). Why your workforce isn't working. **SagePeople**, Pp 2-7.
- Singh, Yuvika. (2019). Digital Culture- A Hurdle or A Catalyst in Employee Engagement. **International Journal of Management Studies**, 1(8), Pp 60-54. DOI : 10.18843/ijms/v6i1(8)/08.
- Sudrajat, D., Larasati, A., Farmania, A., Et.al. (2021). Does Digital Employee Experience Matters for Employee Service Orientation. **Ambidexterity, and Agility?. In: The 2021 12th International Conference on E-business, Management and Economics**, Volume 2021, Pp. 672–677.
- Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. **Internet Research**, 27(1), Pp 140–159. DOI:<https://doi.org/10.1108/IntR-06-2015-0181>.

- Techbeacon, (2020). "Digital transformation, fast forward: Time to adjust and accelerate". Retrieved from <https://content.microfocus.com/>
- Thought Farmer Intranet Blog.(2022). What is the Digital Employee Experience. **ThoughtFarmer Intranet Blog**. Available Online at: <https://www.thoughtfarmer.com/blog/what-is-the-digital-employee-experience/>, Accessed on April 15, 2022.
- Tripathy, S., Agrawal, N., & Rohidas, B. (2021). A Study on Opportunities and Challenges of Digitalisation of HR Metrics in India. **Splint International Journal of Professionals (A Peer Quarterly Refereed International Journal)**, 8(3), Pp. 281–285.
- Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. **Strategic HR Review**, 19(4), 183-187. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2020-0023>.
- Van Der Schaft, A., D. Lub, X., Van Der Heijden, B., & N. Solinger, O. (2022). How Employees Experience Digital Transformation: A Dynamic And Multi-Layered Sensemaking Perspective. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Pp 1-18. DOI: 10.1177/10963480221123098.
- Van Manen, M. (1990). Reaserching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy. **London, Ontario, Canada; the university of western Ontario**.
- Venugopal, V., Roberts, A. C., Kwok, K. W., Et.al. (2020). Employee experiences in underground workplaces: a qualitative investigation. **Ergonomics**, 63(11): 1337-1349.
- Volini, E., Schwartz, J., Roy, I., Et.al. (2019), From employee experience to human experience: Putting meaning back into work. available at <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/workforceengagement-employee-experience.html> (accessed on 14th June 2020).
- Werther, S., Fischer, J. A., & Hüttermann, H. (2022). Employee Experience ganzheitlich messbar machen. **Personalmagazin**, 2022(6), Pp 36–39.
- Widyaputri, P., & Sary, F. P. (2022). Digital leadership and organizational communication toward millennial employees in a telecommunication company. **Corporate Governance and Organizational Behavior Review**, 6(4), 157–167. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i4p15>.
- Yuksel Nalbantoglu, S., Kose, M., & Bayraktar, O. (2022). EMPLOYEE EXPERIENCE AND TWO CASE STUDIES IN E-COMMERCIAL SECTOR. **American International Journal of Business Management (AIJBM)**, 5(1), Pp 94-100.
- Yohn, D.L. (2018). 2018 Will be the year of employee experience. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#1af202ae1c8f>.
- Zel, S., & Kongar, E. (2020). Transforming Digital Employee Experience with Artificial Intelligence, **Conference Paper: September 2020**, DOI: 10.1109/AI4G50087.2020.9311088.
- Zhao, D. (2019). Happy Employees, Satisfied Customers: The Link Between Glassdoor Reviews and Customer Satisfaction. Retrieved on 28th June 2021 from <https://www.glassdoor.com/research/employee-reviews-customer-satisfaction/#>.
- Zucker, J., Rome, J., Sivak, M., & Stavsky, G. (2020). Elevating the Workforce Experience: The Digital Lens. Deloitte Development LLC. Available Online at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-elevating-the-workforce-experience.pdf>, Accessed on March 07, 2022.