



Employee digital experience management utilizing a taxonomy-based approach within the banking sector

Abdol Hamid Mosala Nejad¹, Mohammad Reza Dalvi^{*2}, Saeid Aghasi³

1. PhD Student in Public Administration, Department of Public Administration, Deh.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran
2. Department of Public Administration, Deh.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran
3. Department of Public Administration, Deh.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Article Info

ABSTRACT

Article type:
*Qualitative &
Quantitative
Research*

How to cite this article:

Mosala Nejad, H., Dalvi*, M. R., & Aghasi, S. (2025). Employee digital experience management utilizing a taxonomy-based approach within the banking sector. Transformational Human Resources Quarterly, 4(13), 56-78.

Background and purpose: Understanding the management of employee digital experience and its influence on enhancing organizational performance is of significant importance. The objective of this study is to propose a model for employee digital experience management utilizing a taxonomy-based approach within the banking sector.

Research method: This study was conducted employing an exploratory mixed-methods approach alongside a taxonomy methodology. The taxonomy framework serves as a model that systematically categorizes and organizes the various components and their configurations involved in managing employees' digital experience. In the qualitative phase, data collection was carried out through semi-structured interviews. The data obtained from interviews conducted with fourteen researchers and professors specializing in marketing, digitalization, customer relations, and employee experience were analyzed through three sequential stages: initial coding, axial coding, and theoretical coding. In the quantitative phase, a sample of 384 individuals from the target population was selected based on the predetermined minimum sample size. Data analysis was performed using exploratory and confirmatory factor analysis techniques, employing SPSS version 25 and AMOS version 24 Software. Subsequently, the identified factors were prioritized using a taxonomy-based ranking approach.

Findings: Six broad categories were identified within the model, namely: digital competencies; digital organizational culture; digital policies; challenges associated with digitalization; experience-oriented employees; and bank management.

Conclusion: Success in the digital era for financial institutions relies on the transformation of work activities within digital workplaces and emphasizes enhancing the employee experience.

Keywords : *experience management, digital employee experience, taxonomy methodology*



© 2025 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

NUMBER OF REFERENCES
30

NUMBER OF FIGURES
2

NUMBER OF TABLES
7

Corresponding author:

Email: dr.dalvi2016@gmail.com

ORCID: 0000-0002-2751-0321

Introduction

The advent of digital technologies has engendered an unprecedented transformation in workplace practices, resulting in a paradigm shift from traditional physical and task-oriented modalities to a predominantly digital framework (Ataran, 2019). Human resource digitalization encompasses management activities and methodologies that leverage computers, communication systems, networks, and other technological tools to quantify management objects and behaviors through statistical techniques, thereby enabling functions such as research and development, planning, organizational management, production, coordination, and sales (Koy et al., 2024). As the business environment continues to evolve, employees increasingly anticipate a work environment that is productive, engaging, and enjoyable. Consequently, organizations should prioritize improving the employee experience rather than concentrating solely on fostering deep employee commitment (Bersin et al., 2017). Although digital transformation is primarily driven by innovative technologies, some scholars contend that successful digital transformation places greater emphasis on human resource considerations than on technological factors (Wigston, 2019; Tabrizi et al., 2019).

It appears that employee experience and digital transformation are two concepts fundamentally reshaping organizations and workplace environments more significantly than ever before. Paying particular attention to these issues within organizational contexts can establish future competitive advantages in the business landscape. In recent years, driven by technological advancements and the increased utilization of the Internet and associated technologies, banking institutions in Iran have undergone a notable shift towards digitalization. They have introduced online services and banking applications, providing customers with mobile platforms and websites that facilitate remote banking transactions. Despite these technological progressions, challenges such as security and privacy concerns persist in the digital domain, particularly within Iranian banks. Ensuring the security of transactions and the protection of customers' personal information have emerged as critical issues. Furthermore, over the past decades, due to various economic, political, managerial, cultural, and educational factors, insufficient emphasis has been placed on the training of specialized human resources capable of effectively engaging with the digital workforce. Furthermore, the taxonomy approach enables banks to systematically categorize and analyze employee needs and challenges with greater precision. Such classification aids in identifying organizational strengths and weaknesses regarding digital employee experience management and supports the formulation of effective strategies to improve overall performance. Consequently, research in this domain has the potential to contribute to the development of a comprehensive and practical model aimed at enhancing employee performance and experience. The necessity of implementing and managing positive digital employee experiences, alongside the notable gap in comprehensive studies elucidating the dimensions of this concept, presents a significant challenge within this field.

Research Methodology

The present study constitutes an applied development in terms of purpose, a cross-sectional survey concerning data collection timing, and employs a mixed research approach (taxonomy development) concerning the nature of data. To address the research questions, library research, literature reviews, and theoretical background relevant to the subject were utilized, along with interviews. Descriptive and inferential statistical methods were employed to analyze the research

questions. The primary objective of this study was to initially develop a conceptual model through qualitative research, which would subsequently guide the formulation of responses to the final research questions. The validity of the model was then examined using quantitative methods. Consequently, the content analysis technique was applied first to identify the dimensions, components, and subcomponents constituting the model. Following this, a classification or categorization system was established, and an appropriate model was developed.

In the qualitative phase, the statistical population comprised researchers and professors specializing in marketing sciences, digitalization, customer relations, and employee experience. Data collection was conducted through exploratory interviews, involving 14 purposively selected individuals, utilizing semi-structured, in-depth interviews with open-ended questions. The quantitative phase involved a statistical population of 384 individuals. Data analysis in this phase employed exploratory factor analysis using SPSS version 25 and confirmatory factor analysis using AMOS version 24.

Finding

To address the research question, "What is the conceptual paradigm of digital employee experience management?", the coding process was conducted following the inductive approach inherent in the qualitative content analysis methodology, encompassing three sequential stages: initial coding, axial coding, and theoretical coding. Upon completion of the theoretical coding phase, a total of six high-level codes, or principal components, were identified from twenty categories comprising sixty-seven concepts. The predominant codes at the highest level of abstraction included: digital-centric competencies; digital organizational culture; digital policies; digitalization challenges; experience-oriented employees; and bank management. Subsequently, based on the perspectives of interviewees concerning the interrelationships among these identified components and supported by the reviewed literature, the model was structured into three hierarchical layers. Principal component analysis (PCA) conducted using SPSS software revealed that six factors possessed eigenvalues exceeding one, collectively accounting for approximately 100% of the variance in the measured variables. Among these, digital organizational culture explained a variance percentage of 480.19, indicating its paramount significance within the model. Following this, digital-centric competencies explained a variance percentage of 192.19, ranking second in importance.

To empirically assess the research variables and test the proposed hypotheses, a questionnaire was employed to gather data, and confirmatory factor analysis (CFA) was performed using AMOS software to evaluate the relationships between latent variables and their observed indicators. The factor loadings of the latent constructs on the digital experience management model were as follows: digital-centric competencies at 0.49 with a t-statistic of 8.610; digital organizational culture at 0.43 with a t-statistic of 7.418; digital policies at 0.55 with a t-statistic of 10.521; digitalization challenges at 0.39 with a t-statistic of 5.166; experience-oriented employees at 0.45 with a t-statistic of 7.925; and bank management at 0.46 with a t-statistic of 8.192. These results affirm the validity of the research model. Finally, utilizing the taxonomy analysis method, the developmental levels of twenty private banks and ten state-owned banks were evaluated and ranked based on four criteria: (C1) digital experience management for employees; (C2) digital-centric competencies and experience-oriented employees; (C3) digital policy; and (C4) bank management and digitalization challenges within the organizational

culture. According to this ranking, Bank Melli occupied the first position, with Bank Sepah in second place, and Export Development Bank of Iran in third. Among private banks, Bank Pasargad was rated first, Bank Mellat second, and Bank Parsian third.

Conclusion

The rankings of banks indicate that the development in digital experience management varies among institutions and is influenced by factors such as digital policies and organizational culture. In assessing the level of development, Bank Melli was positioned first among state-owned banks, while Bank Pasargad led among private banks. This ranking was determined based on criteria pertaining to employee digital experience and other identified components. To effectively manage employee digital experience utilizing a taxonomy-based approach, it is essential to adopt a structured and phased framework that facilitates organizational improvements in this domain. Consequently, it is recommended that organizations foster an environment wherein employees feel comfortably empowered to present their creative ideas. This can be achieved by encouraging the expression of opinions and suggestions, organizing brainstorming sessions, and providing the requisite resources to support idea development. Establishing such an environment motivates employees to pursue innovative solutions and enhances their digital competencies. Organizations can further support skill development by organizing training programs and practical workshops focused on digital skills, including topics such as programming, data analysis, and the utilization of digital tools.





مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان با رویکرد تاکسونومی در صنعت بانکداری

عبدالحمید مصلی نژاد^۱، محمدرضا دلوی^{۲*}، سعید آقاسی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:

پژوهش کیفی و کمی

نحوه استناد به مقاله:

مصلی نژاد، ع،
دلوی^{۲*}، م. ر، و
آقاسی، س. (۱۴۰۴).
مدیریت تجربه
دیجیتال کارکنان با
رویکرد تاکسونومی
در صنعت بانکداری.
فصلنامه منابع انسانی
تحول آفرین، ۴(۱۳)،
۵۶-۷۸.

زمینه و هدف: تفهیم چگونگی مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان و تاثیر آن بر بهبود عملکرد سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. هدف این پژوهش ارائه مدل مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان با رویکرد تاکسونومی در صنعت بانکداری می باشد.

روش تحقیق: این پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی و به روش تاکسونومی انجام شد. تاکسونومی مدلی است که اجزای مختلف و ترکیباتی که مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان را شکل می‌دهند، را دسته‌بندی و سازماندهی می‌کند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختارمند بود. داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با ۱۴ نفر از پژوهشگران و اساتید حوزه های علوم بازاریابی، دیجیتالیزاسیون، ارتباط با مشتری و تجربه کارکنان طی سه مرحله کدگذاری اولیه، کدگذاری محوری و کدگذاری نظری تجزیه و تحلیل شد. در بخش کمی جامعه آماری با توجه به حداقل حجم تعیین شده ۳۸۴ نفر انتخاب شد و برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تائیدی از نرم افزار SPSS 25، AMOS 24 استفاده شد. سپس عوامل با رویکرد تاکسونومی رتبه بندی شدند.

یافته‌ها: ۶ مقوله کلی در قالب مدل دربرگیرنده صلاحیت های دیجیتال محوری؛ فرهنگ سازمانی دیجیتالی؛ خط مشی های دیجیتالی؛ چالش های دیجیتالیزاسیون؛ کارکنان تجربه محور؛ مدیریت بانکی شناسایی شدند.

نتیجه گیری: موفقیت در عصر دیجیتال در بانک ها، بستگی به تحول در فعالیت های کاری در محیط های کار دیجیتال و تمرکز بر بهبود تجربه کارکنان دارد.

واژه های کلیدی: مدیریت تجربه، تجربه دیجیتال کارکنان، رویکرد تاکسونومی

مقدمه

امروزه ظهور فناوری‌های دیجیتال تحول بی‌سابقه‌ای در محیط‌های کاری به وجود آورده است و ماهیت کار از شکل فیزیکی و وظیفه‌ای آن به شیوه‌ای دیجیتال تبدیل شده است (عطاران^۱، ۲۰۱۹). دیجیتال سازی منابع انسانی به فعالیت‌ها و روش‌های مدیریتی اطلاق می‌شود که از رایانه، ارتباطات، شبکه و سایر فناوری‌ها برای تعیین کمیت اشیاء مدیریت و رفتارهای مدیریتی از طریق فناوری آماری برای تحقق بخشیدن به عملکردهای تحقیق و توسعه، برنامه ریزی، سازمان، تولید، هماهنگی، فروش، استفاده می‌کند (کوی^۲ و همکاران، ۲۰۲۴). منابع انسانی دیجیتال، کاربرد فناوری‌ها و تجزیه و تحلیل‌های پیشرفته، ویژگی‌ها و رفتارهای دیجیتال کارکنان، و مشتری مداری منابع انسانی از طریق مدل عملیاتی منابع انسانی سازمان‌ها برای بهینه‌سازی منابع انسانی برای ارائه عملکرد سازمانی پایدار و دیجیتال است (آریپین^۳ و همکاران، ۲۰۲۴). هرچند عوامل فردی، سازمانی، فن‌آوری و محیطی چالش‌هایی را برای پذیرش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال ایجاد کرده است (چاپانو^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). مولفه‌های دیجیتالی سازی منابع انسانی بر اساس تجزیه و تحلیل ویژگی‌های مهم سازمان‌ها (اندازه، پرسنل، ساختار، گردش کارکنان، عملکرد) از دو جزء کلیدی دیجیتالی شدن؛ کمی (دسترسی یا وسعت) و کیفی (اثربخشی شیوه‌های دیجیتال)، ترکیبی از دسترسی گسترده و راندمان بالا همیشه نشانه موفقیت و عملکرد بیشتر است (زاویالوا^۵ و همکاران، ۲۰۲۲).

به بیان ساده‌تر، عصر دیجیتال را می‌توان برهه‌ای از تاریخ تعریف کرد که در آن استفاده از فناوری‌های دیجیتال در سرتاسر دنیا رایج و گسترده شده و وابستگی بشر به این دست فناوری‌ها به بالاترین حد خود رسیده است (روسمن^۶، ۲۰۱۹). موفقیت در عصر دیجیتال برای سازمان‌ها در گرو چگونگی تحول در انجام فعالیت‌های کاری در محیط‌های کاری دیجیتال و با محوریت بهبود تجربه کارکنان است (دری^۷ و همکاران، ۲۰۱۷). در مدیریت منابع انسانی دیجیتال، بر کارکنان تمرکز دارد و درک، احترام گذاشتن به کارکنان، تحریک شور و خلاقیت افراد، بهره‌گیری از پتانسیل افراد و ارائه کامل به خرد افراد برای رسیدن به بهترین اثر کاری ضروری است (یاو^۸ و همکاران، ۲۰۲۴).

تجربه دیجیتال کارکنان، احساسی حاصل از درک کلی و همه جانبه کارکنان در محیط کار دیجیتال است که ناشی از مجموع تعاملات مستقیم و غیر مستقیم آنها با شغل خود، دیگر کارکنان، مدیران، مشتریان، استراتژی، سیستم‌های فرهنگ، نام تجاری و رقبای سازمان بوده و تحت تأثیر ویژگی‌های فردی وی است (قیدر و شامی زنجان، ۱۴۰۱). دیجیتالی شدن منابع انسانی نشان می‌دهد کار متخصصان منابع انسانی را آسان می‌کند و به آن‌ها فرصت می‌دهد تا بر روی کار اصلی خود، یعنی فعالیت‌های استراتژیک منابع انسانی به جای کاغذبازی رویه‌ای بخش، تمرکز کنند. با رویکردی جامع و یکپارچه، این تحول دیجیتال در

1 Attaran

2 Cui

3 Aripin

4 Chapano

5 Zavyalova

6 Rosemann

7 Dery

8 Yao

مدیریت منابع انسانی در بین تمام خدمات در منابع انسانی از جمله استخدام، مدیریت شغلی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و جبران خسارت پراکنده شده است (بایکل^۱، ۲۰۲۲).

با تغییرات محیط کسب و کار، کارکنان نیز انتظار نوعی محیط کار پربازده، درگیر کننده^۲ و لذت بخش را دارند. از همین رو به جای تمرکز خاص و عمیق کارفرمایان بر تعهد کارکنان، سازمان‌ها باید تمرکز خود را بر تجربه کارکنان^۳ افزایش دهند (برسین^۴ و همکاران، ۲۰۱۷). برخی از متخصصان نه تنها افزایش بهره‌وری بلکه بقای سازمان‌ها و دولت‌ها را در گرو رهسپار شدن در سفر تحول دیجیتال می‌دانند. تحول دیجیتال تغییری شگرف در عملکرد سازمان و کشور با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین مانند اینترنت اشیا، رایانش ابری، اپلیکیشن‌های موبایلی، رسانه‌های اجتماعی، واقعیت مجازی و افزوده، تحلیل گری داده، هوش مصنوعی و بلاک چین است (وسترمن^۵ و همکاران، ۲۰۱۴). با اینکه تأکید تحول دیجیتال بر فناوری‌های تحول‌آفرین است، برخی از محققان معتقدند تحول دیجیتال موفق، بیشتر از آن که درباره فناوری باشد، بر مسائل مرتبط با منابع انسانی تأکید دارد (ویگستون^۶، ۲۰۱۹؛ تبریزی و همکاران، ۲۰۱۹). از همین رو کارکنان، گروهی کلیدی در سازمان هستند که برای به ثمر نشستن تحول دیجیتال باید مورد توجه قرار گیرند، زیرا اگر سازمانی به دنبال ایجاد تجربه مشتری اثربخش است، باید کارکنان خود را به‌خوبی آموزش دهد و بهره‌وری و تعلق خاطر آنان را بهبود بخشد (رایا^۷، ۲۰۱۶).

با این اوصاف به نظر می‌رسد 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 کسب‌وکار و سازمان‌ها را ایجاد کند. در سال‌های اخیر، با پیشرفت فناوری و افزایش استفاده از اینترنت و فناوری‌های مرتبط، بانکداری در ایران نیز به شدت به سمت دیجیتالی شدن حرکت کرده است. خدمات آنلاین و اپلیکیشن‌های بانکی که بانک‌ها در ایران اپلیکیشن‌های موبایل و وبسایت‌هایی را ارائه داده‌اند که به مشتریان این امکان را می‌دهند تا از خدمات بانکی خود به‌صورت آنلاین استفاده کنند. اما با تمام این پیشرفت‌ها، هنوز هم چالش‌هایی نظیر امنیت و حفظ حریم خصوصی در دنیای دیجیتال برای مورد مطالعه در بانک در ایران وجود دارد. نگرانی‌ها در زمینه امنیت تراکنش‌ها و حفاظت اطلاعات شخصی مشتریان به چالش‌های مهمی تبدیل شده‌اند و در دهه‌های گذشته در کشور ما متأسفانه به واسطه برخی از عوامل اقتصادی، سیاسی، مدیریتی، فرهنگی و آموزشی کارکرد تربیت نیروی انسانی متخصص در تعامل با دنیای کار چندان مورد توجه نبوده است. مدل عملکرد سازمانی مبتنی بر مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان با رویکرد تاکسونومی در بانک‌های ایران به بررسی چالش‌های موجود در مدیریت منابع انسانی و بهبود تجربه کارکنان در دنیای دیجیتال می‌پردازد. با توجه به پیشرفت‌های سریع فناوری و نیاز به دیجیتالی شدن خدمات، بانک‌ها باید به دنبال راهکارهایی باشند که بتوانند عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند. این مدل به بانک‌ها کمک می‌کند تا با استفاده از ابزارهای دیجیتال، تجربه مثبت کارکنان را فراهم کرده و انگیزه و رضایت شغلی آن‌ها را افزایش دهند. در این راستا، رویکرد تاکسونومی به بانک‌ها این

¹ Baykal

² Engaging

³ Employee Experience

⁴ Bersin

⁵ Westerman

⁶ Wigston

⁷ Raia

امکان را می‌دهد که نیازها و چالش‌های کارکنان را به طور دقیق‌تری دسته‌بندی و تحلیل کنند. این دسته‌بندی می‌تواند به شناسایی نقاط قوت و ضعف در مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان کمک کند و به طراحی راهکارهای مؤثر برای بهبود عملکرد سازمانی منجر شود. بنابراین، تحقیق در این زمینه می‌تواند به توسعه یک مدل جامع و کاربردی منجر شود که به بانک‌ها در ارتقاء عملکرد و تجربه کارکنان یاری رساند. ضرورت پیاده‌سازی و بهره‌برداری از مدیریت تجربه دیجیتال مثبت کارکنان از یک سو و بافت نشدن مطالعات جامعی در خصوص شناخت ابعاد این مفهوم از دیگر سوی به چالش مهمی در این عرصه تبدیل شده است. با توجه به مطالب عنوان شده، مسئله اصلی این پژوهش این است که مدل مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان با رویکرد تاکسونومی در بانک‌های ایران چه مشخصاتی دارد؟

مبانی نظری

دیجیتالی شدن، به معنای تبدیل اطلاعات آنالوگ به دیجیتال جهت سهولت در کاربرد آن در کسب و کارهاست. دیجیتالی شدن زندگی روزمره و تاثیر آن در کسب و کارها، فرایند به اشتراک گذاری اطلاعات را بسیار آسان کرد. سیستم‌عامل‌های رایانه‌ای نیز به شکلی طراحی شده بودند که نحوه نگهداری اطلاعات در حوزه دیجیتال حال و هوایی مشابه با دنیای واقعی داشته باشد (سیلواز^۱، ۲۰۲۰). دیجیتالی سازی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که بهبود عملکرد و ارتقاء تجربه کاربری را تجربه کنند. از جمله مزایای دیجیتالی سازی می‌توان به کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت و دقت پردازش، و افزایش دسترسی به اطلاعات اشاره کرد (کیروش^۲ و همکاران، ۲۰۱۹).

تحول دیجیتال شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا به انعطاف پذیری و کارایی بیشتری دست یابند، فرآیندهای تولید را بهینه کنند، پیشنهادات ارزشی برای اکوسیستم‌های نوآوری تولید کنند و به موقع به نیازهای بازار پاسخ دهند. علاوه بر این، فرآیندهای تحول دیجیتال برای حفظ رقابت در بازار و ماندن در خط مقدم نوآوری‌های تکنولوژیکی ضروری هستند (راچینگر^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). این تغییر به سمت تحول دیجیتال عمیقاً بر مدل‌های کسب و کار تأثیر می‌گذارد، زیرا تعامل بین مصرف کنندگان، کسب و کارها و تأمین کنندگان را دوباره درک می‌کند (کسترو^۴ و همکاران، ۲۰۲۳).

اگرچه بنگاه‌های کوچک و متوسط آگاه هستند و می‌توانند به‌طور قابل توجهی از سیستم‌های دیجیتال سود ببرند، زمان، مهارت‌ها و منابع مالی مورد نیاز برای توسعه سیستم‌های خاص بنگاه‌های کوچک و متوسط بسیار زیاد است (تلوکداری^۵ و همکاران، ۲۰۲۳). مدیریت منابع انسانی دیجیتال، فناوری را متمایز می‌کند. مدیر منابع انسانی را قادر می‌سازد تا سیاست‌ها و فرآیندهای منابع انسانی را به منظور اجرای موفقیت آمیز شیوه‌های منابع انسانی در محیط کار برای مدیریت کارکنان و سایر

¹ Clivaz

² Queiroz

³ Rachinger

⁴ Cestero

⁵ Telukdarie

منابع، توسعه و اجرا کند، به عنوان یک کارکرد برجسته در منابع انسانی ظاهر شده است. مدیریت در مقایسه با مدیریت سنتی منابع انسانی «انقلاب صنعتی چهارم» تحولی در زندگی مردم ایجاد کرده است (الثابهای و سعید^۱، ۲۰۲۴). در گذشته توسعه مهارت‌های کارکنان از مسئولیت‌های بخش اداره کارکنان بوده اما در عصر دیجیتال توسعه ذهن و فکر کارکنان در حال جایگزین شدن است، اتفاقی که هرچه بیشتر از مدیریت منابع انسانی دیجیتال منتج خواهد شد. حال که انسان‌ها دیجیتال شده‌اند سازمان هم باید دیجیتال شود تا بهتر با این افراد کار کند (بابایی نیولویی^۲، ۲۰۱۸).

این اتفاقات نشان‌دهنده آن است که همه‌چیز 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 (دوهرتی^۳، ۲۰۲۰). منابع انسانی دیجیتال شامل تمرکز گسترده نه تنها بر فناوری‌های جدید، بلکه بر تجربه کارکنان، ویژگی‌ها و رفتارهای دیجیتال سازمانی و بهینه‌سازی نتایج کسب و کار است. به این ترتیب تمرکز منابع انسانی دیجیتال شامل بهبود عملکرد منابع انسانی و همچنین تسهیل تحول دیجیتال در سطح سازمان است (هدایت و باسویل^۴، ۲۰۲۴).

کارکنان، مشتریان داخلی سازمان هستند که تجربه آنان نیز قلب تحول دیجیتال به شمار می‌رود، پس باید تجربه دیجیتالی خوبی داشته باشند، در دنیای کسب‌وکار با توجه به اینکه بیش از ۹۰ درصد از کسب‌وکارها در درجه لول بر اساس تجربه مشتری رقابت می‌کنند (سوروفمن^۵، ۲۰۱۴)، دیگر تجربه مشتریان به عنوان یک اولویت برای سازمان‌ها مطرح نیست، مشاهدات نشان می‌دهند مرزهای رقابتی فعلی در دنیای کسب‌وکار را تجربه کارکنان ایجاد می‌کند گویا تجربه کارکنان اولویت فعلی سازمان‌ها است (یان^۶، ۲۰۱۸). به گفته ۷۲ درصد از کارکنان، وقتی آنان تجربه کاری مثبتی داشته باشند، بهره‌وری افزایش می‌یابد و این درصد در نسل هزاره^۷ که تا سال ۲۰۲۰ نیمی از جمعیت نیروی انسانی دنیا را تشکیل می‌دهند، به ۹۲ درصد می‌رسد (سیج پیل^۸، ۲۰۱۸).

امروزه تجربه دیجیتال کارکنان به دلایلی مانند جذب و حفظ استعدادها، تغییر ویژگی‌های منابع انسانی، توصیه‌گری برند کارفرمایی سازمان، بهبود ارتباط با مشتریان و وفادار کردن آن‌ها، افزایش رضایت و خوشحالی کارکنان، بهبود عملکرد و

¹ Althabhawee& Saeed

² Babaei Nivlouei Fahimeh

³ Doherty

⁴ Hidayat & Basuil

⁵ Sorofman

⁶ Yohn

⁷ Generation Millennials

⁸ Sage People

افزایش بهره‌وری، افزایش درآمد و سود، افزایش تلاش‌های اختیاری و بقاء سازمان در محیط متلاطم کسب‌وکار امروزی بیش از هر وقت دیگری اهمیت پیدا کرده است (مورگان^۱، ۲۰۱۷؛ نلسون و دومان^۲، ۲۰۱۷؛ سیج پپل، ۲۰۱۸).

همچنین نیاز متفاوت به فناوری باعث می‌شود استراتژی‌های دیجیتال آن‌ها نیز متفاوت باشد. تحقیقات نشان می‌دهد که استراتژی دیجیتال سازمان‌ها در مراحل اول بلوغ دیجیتال بیشتر بر بهبود عملیات داخلی سازمان تأکید دارد؛ اما در سازمان‌های بالغ در زمینه تحول دیجیتال، استراتژی بیشتر بر روی تحول کسب‌وکار متمرکز است (وانگ^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). استراتژی راهکارهای دیجیتال شده، مدل کسب‌وکار را از طریق بازتعریف آنچه سازمان ارائه می‌دهد (محصول و خدمت) متحول می‌کند. این دیجیتالی سازی جریان اطلاعات را تسهیل کرده و در نتیجه ارزش محصولات و خدمات را افزایش می‌دهد (شالمو^۴ و همکاران، ۲۰۱۸) و چالش اصلی تدوین استراتژی دیجیتال موفق، هماهنگ‌سازی آن با نیازمندی‌های متغیر ذینفعان در حوزه فناوری‌های دیجیتال می‌باشد (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰).

پیشینه پژوهش

باتوجه به اهمیت شناسایی مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان مطالعاتی که انجام شده یا از لحاظ رویکرد با مطالعه فعلی متفاوت می‌باشند و یا اینکه با هدفی محدود انجام شده‌اند که در ادامه به بیان چند نمونه اشاره خواهد شد:

نیستانی و همکاران (۱۴۰۲) نیز مدلی برای تحول دیجیتالی در بانک‌های تخصصی ایران ارائه کرده‌اند که هدف آن بهبود تجربه مشتریان با استفاده از تکنولوژی‌های نوظهور است. همچنین، اسدی و شامی زنجانی (۱۴۰۱) چارچوبی برای ارزیابی بلوغ دیجیتال سازمان‌ها معرفی کرده‌اند که ابعاد مختلفی از جمله استراتژی، حکمرانی، فرهنگ و مهارت‌ها را شامل می‌شود. تحقیقات هدایت و باسویل (۲۰۲۴) و الثابهاوی و سعید (۲۰۲۴) نیز به برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی دیجیتال و تأثیر آن بر چابکی شغلی پرداخته‌اند. در نهایت، شودد و همکاران (۲۰۲۳) تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد کارکنان و زاویالوا و همکاران (۲۰۲۲) دیجیتالی شدن مدیریت منابع انسانی را بررسی کرده‌اند و به اهمیت ترکیب دسترسی و اثربخشی در موفقیت سازمان‌ها اشاره کرده‌اند.

ریا و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان "ارائه یک تجربه دیجیتالی بهتر برای کارکنان" بیان کردند که تجربه دیجیتال مثبت می‌تواند کارایی و احساس مثبت کارکنان را افزایش دهد، در حالی که تجربه ضعیف ممکن است منجر به بی‌انگیزگی شود. بهبود تجربه دیجیتال با استفاده از بهترین شیوه‌های UX می‌تواند رضایت کارکنان را افزایش دهد. وسترمن و همکاران (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با عنوان "حمایت از یک سازمان دیجیتالی" تأکید کردند که تحول دیجیتال فراتر از تغییر فرآیندهاست

¹ Morgan

² Nelson & Doman

³ Wang

⁴ Schallmo

و نیاز به تغییر واقعی به یک "سازمان دیجیتال" دارد. آن‌ها چهار ویژگی اصلی سازمان‌های دیجیتالی را شناسایی کردند: طرز تفکر، تمرینات، نیروی کار و منابع دیجیتالی.

روش شناسی تحقیق

با توجه به اینکه هدف این پژوهش طراحی مدلی برای مفهوم مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان در بانک‌های ایران می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای کاربردی، از نظر زمان گردآوری داده‌ها، پیمایشی مقطعی و از نظر ماهیت داده‌ها، رویکرد پژوهشی از نوع آمیخته (توسعه تاکسونومی) می‌باشد. برای پاسخ به سوال‌های پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای و جستجو در ادبیات و پیشینه نظری مرتبط با موضوع و مصاحبه استفاده شد و برای بررسی سوالات پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید. مهم‌ترین هدف پژوهش حاضر، در گام نخست از طریق تحقیق کیفی، تولید مدل مفهومی و سپس از آن‌ها برای هدایت پاسخ به سوال‌های نهایی تحقیق و بررسی اعتبار مدل با استفاده از روش کمی پرداخته شد. لذا ابتدا از روش تحلیل محتوا برای شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و زیر مولفه‌های تشکیل دهنده مدل استفاده گردید. سپس به ایجاد یک سیستم طبقه‌بندی یا دسته‌بندی و تدوین مدل مناسب پرداخته شد.

جامعه آماری در بخش کیفی با مصاحبه اکتشافی با پژوهشگران و اساتید حوزه‌های علوم بازاریابی، دیجیتالیزاسیون، ارتباط با مشتری و تجربه کارکنان انجام شد. نمونه مورد مصاحبه ۱۴ نفر بودند که برای انتخاب آن‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و مصاحبه نیمه ساختاریافته، عمیق و با سؤالات باز صورت گرفت. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول ۱، آورده شده است. جامعه آماری در بخش کمی طبق جدول ۲، حداقل تعداد نمونه مناسب برای انجام بخش کمی ۲۸۰ نمونه تعیین گردید که در نهایت با توجه به حداقل حجم تعیین شده ۳۸۴ نفر به پرسشنامه پاسخ دادند. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در بخش کمی از روش تحلیل عاملی اکتشافی از نرم افزار SPSS 25 و روش تحلیل عاملی تأییدی از نرم افزار AMOS 24 استفاده شد و در نهایت مدل سنجش نهایی و روابط میان متغیرهای وابسته و مستقل تبیین شده و کاربردی‌پذیری یافته‌ها در بخش‌های مختلف مشخص گردید.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌کنندگان

ردیف	رشته تحصیلی و مقطع تحصیلی	سابقه کار	سمت	جنس	سن
۱	مدیریت منابع انسانی	دکتر	۲۷ سال	رییس بانک	مرد ۴۷
۲	مدیریت دولتی - تحول	دکتر	۱۴ سال	رییس بانک	زن ۴۰
۳	مدیریت دولتی	دکتر	۱۲ سال	مدرس دانشگاه	زن ۴۴
۴	حسابداری	دکتر	۲۵ سال	کارشناس ارشد	زن ۵۲
۵	مدیریت صنعتی	دکتر	۱۷ سال	رییس گروه تحول سازمانی	مرد ۴۲
۶	مدیریت منابع انسانی	دکتر	۲۲ سال	مسئول اعتبارات	مرد ۵۷

ردیف	رشته تحصیلی و مقطع تحصیلی	سابقه کار	سمت	جنس	سن
۷	مدیریت استراتژیک	دکتر	۱۶ سال	مدیرکل	مرد ۴۳
۸	مدیریت دولتی	دکتر	۲۰ سال	معاون بانک	مرد ۴۲
۹	برنامه ریزی سیستم‌های اقتصادی	دکتر	۲۰ سال	بازرس کل	مرد ۴۷
۱۰	مدیریت استراتژیک	دکتر	۲۴ سال	بازرس کل	مرد ۴۹
۱۱	مدیریت اجرایی	دکتر	۲۰ سال	بازرس کل	مرد ۴۸
۱۲	مدیریت دولتی	فوق لیسانس	۱۵ سال	رییس بانک	مرد ۴۴
۱۳	حسابداری	فوق لیسانس	۱۷ سال	مسئول منابع انسانی	مرد ۴۲
۱۴	حسابداری	فوق لیسانس	۲۳ سال	رییس بانک	مرد ۴۹

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه آماری کمی

نام	نوع	تعداد شعب	تعداد منتخب از هر بانک از مدیران شعب یا معاونان
۱. بانک بین‌المللی توسعه (BID)	بانک فرعی	۰	۰
۲. بانک آینده	بانک غیردولتی تجاری	۲۷۶	۱۵
۳. بانک اقتصادنویین	بانک غیردولتی تجاری	۲۵۲	۱۵
۴. بانک ایران زمین	بانک غیردولتی تجاری	۲۶۶	۱۰
۵. بانک پارسیان	بانک غیردولتی تجاری	۳۵۰	۱۲
۶. بانک پاسارگاد	بانک غیردولتی تجاری	۳۴۲	۱۴
۷. بانک تجارت	بانک غیردولتی تجاری	۱۳۸۷	۱۵
۸. بانک تجارتي ایران و اروپا	بانک خارجی	۲	۰
۹. بانک توسعه تعاون	بانک دولتی تخصصی و توسعه ای	۴۴۹	۵
۱۰. بانک توسعه صادرات ایران	بانک دولتی تخصصی و توسعه ای	۳۹	۴
۱۱. بانک خاورمیانه	بانک غیردولتی تجاری	۱۸	۲
۱۲. بانک دی	بانک غیردولتی تجاری	۹۲	۵
۱۳. بانک رفاه کارگران	بانک غیردولتی تجاری	۱۰۳۳	۱۵
۱۴. بانک سامان	بانک غیردولتی تجاری	۱۳۷	۲

۱۵.	بانک سپه	بانک دولتی تجاری	۳۱۳۴	۱۰
۱۶.	بانک سرمایه	بانک غیردولتی تجاری	۱۴۴	۱۰
۱۷.	بانک سینا	بانک غیردولتی تجاری	۳۱۰	۱۰
۱۸.	بانک شهر	بانک غیردولتی تجاری	۲۶۱	۵
۱۹.	بانک صادرات ایران	بانک غیردولتی تجاری	۱۸۲۶	۲۰
۲۰.	بانک صنعت و معدن	بانک دولتی تخصصی و توسعه ای	۵۵	۲
۲۱.	بانک قرض الحسنه رسالت	بانک غیردولتی قرض الحسنه	۸۷	۵
۲۲.	بانک قرض الحسنه مهر ایران	بانک غیردولتی قرض الحسنه	۵۲۰	۱۰
۲۳.	بانک گردشگری	بانک غیردولتی تجاری	۱۰۱	۳
۲۴.	بانک مرکزی ج.ا.ی	بانک مرکزی	۲	۰
۲۵.	بانک مسکن	بانک دولتی تخصصی و توسعه ای	۱۱۸۰	۲۸
۲۶.	بانک مشترک ایران - ونزوئلا	بانک مشترک ایرانی و خارجی	۲	۰
۲۷.	بانک ملت	بانک غیردولتی تجاری	۱۳۴۷	۱۰
۲۸.	بانک ملی ایران	بانک دولتی تجاری	۲۹۱۴	۱۰
۲۹.	بانک کارآفرین	بانک غیردولتی تجاری	۱۰۹	۵
۳۰.	بانک کشاورزی	بانک دولتی تخصصی و توسعه ای	۱۷۱۰	۱۰
۳۱.	پرشیا بانک PIB	بانک فرعی	۰	۰
۳۲.	پست بانک ایران	بانک دولتی تجاری	۴۰۴	۸
۳۳.	پی ال سی لندن	بانک فرعی	۰	۰
۳۴.	تعاون اسلامی برای سرمایه گذاری (مصرف التعاون الاسلامی للاستثمار)	بانک خارجی	۱	۰
۳۵.	مؤسسه اعتباری غیربانکی کاسپین	مؤسسه اعتباری ایرانی غیربانکی غیردولتی	۲	۰
۳۶.	مؤسسه اعتباری غیربانکی توسعه	مؤسسه اعتباری ایرانی غیربانکی غیردولتی	۰	۰
۳۷.	مؤسسه اعتباری غیربانکی ملل	مؤسسه اعتباری ایرانی غیربانکی غیردولتی	۳۴۲	۸
۳۸.	مؤسسه اعتباری غیربانکی ثامن (الائمه)	ادغام شده در بانک انصار	۰	۰
۳۹.	مؤسسه اعتباری غیربانکی نور	مؤسسه اعتباری ایرانی غیربانکی غیردولتی	۲۴۹	۰

یافته ها

به منظور پاسخ به سوال پژوهش "پارادایم مفهومی مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان چگونه است؟"، مراحل کدگذاری با توجه به رویکرد استقرایی روش تحلیل محتوای کیفی در این پژوهش به صورت سه مرحله؛ کدگذاری اولیه، کدگذاری محوری و کدگذاری نظری انجام شده (کلیه این مراحل کدگذاری در نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ انجام گردید). پس از انجام کدگذاری نظری از میان ۲۰ مقوله شناسایی شده از ۶۷ مفهوم، در مجموع ۶ کد سطح بالا یا مولفه اصلی به دست آمد. کدهای به دست آمده در بالاترین سطح انتزاع عبارت بودند از: صلاحیت های دیجیتال محوری؛ فرهنگ سازمانی دیجیتالی؛ خط مشی های دیجیتالی؛ چالش های دیجیتالی؛ کارکنان تجربه محور؛ مدیریت بانکی طبق جدول ۳، آورده شده است.

جدول ۳. مولفه های مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان

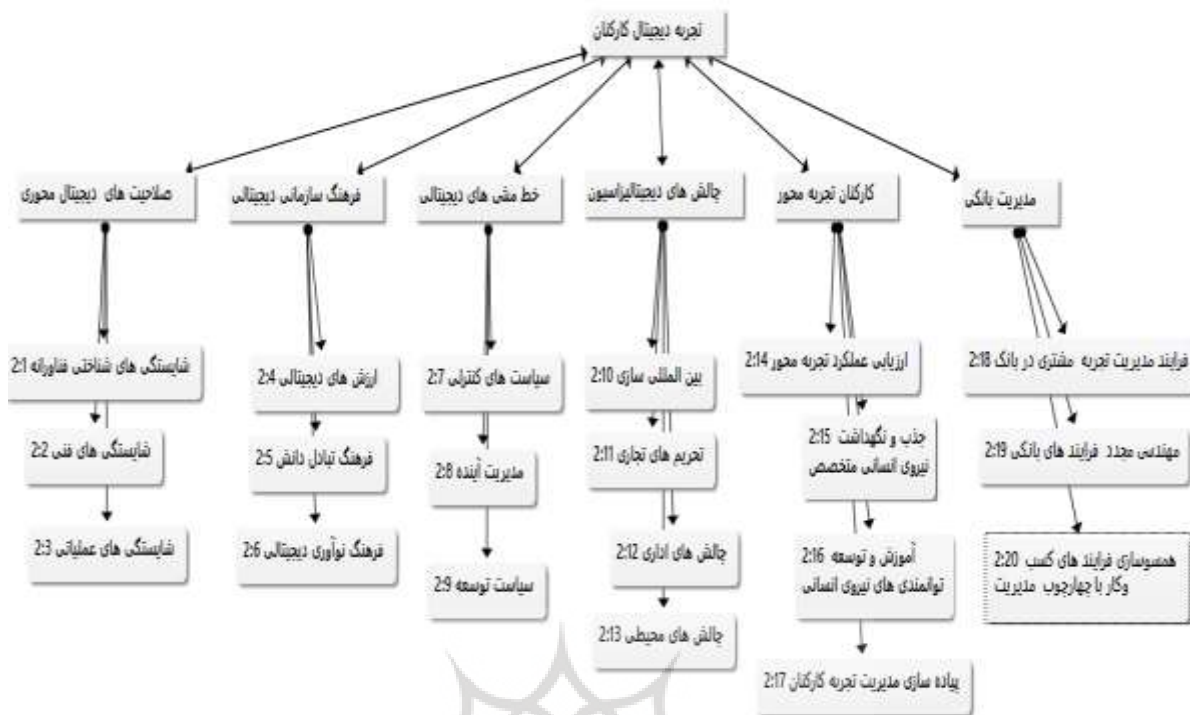
ویژگی (کدگذاری نظری)	مقوله (کدگذاری محوری)	مفهوم سازی (کدگذاری اولیه)
صلاحیت های دیجیتال محوری	شایستگی های شناختی فناورانه	شایستگی های رهبری
		توسعه نگرش فناورانه
		حمایت از فناوری های سطح بالا
		سوگیری فناورانه
		درک نیاز به فناوری
		سواد فناورانه
	شایستگی های فنی	فرصت یابی دیجیتال
		روابط فناورانه
		پیاده سازی دیجیتالی
		نوآوری های تکنولوژیکی
		سیستم های خبره
		فناوری های سطح بالا
		توسعه فناوری
	شایستگی های عملیاتی	مالکیت معنوی
		ایجاد فرصت شبکه ای
		روزآمدی دیجیتالی
		فناوری پذیری
فرهنگ سازمانی دیجیتالی	ارزش های دیجیتالی	پذیرش منافع دیجیتالی شدن
		فرهنگ پذیرش فناوری
		فرهنگ و مهارت های دیجیتالی
	فرهنگ تبادل دانش	حمایت از تبادل دانش
		آموزش پذیری
		روزآمدی آموزشی
	فرهنگ نوآوری دیجیتالی	حمایت از نوآوری

ویژگی (کدگذاری نظری)	مقوله (کدگذاری محوری)	مفهوم سازی (کدگذاری اولیه)
		سواد فناورانه دیجیتالی
		توسعه فناوری دیجیتالی
		توسعه شبکه های اجتماعی
		خوشه های کسب و کار خلاق و نوآور
خط منحنی های دیجیتالی	سیاست های کنترلی	کنترل نرخ تغییر سیاست ها
		کنترل مداخلات سیاسی
	مدیریت آینده	چشم انداز سیاست دیجیتالی
		مدیریت تقاضای آتی
		آینده پژوهی در سیاست
	سیاست توسعه	دانش منابع انسانی
		استقلال نهادی
		سیستم های پشتیبان تصمیم گیری
چالش های دیجیتالی/اسیون	بین المللی سازی	تحولات کسب و کار
		توسعه مرزهای تجاری
	تحریم های تجاری	تحریم اقتصادی
		تمدید تحریمی
		قوانین تحریم
	چالش های اداری	ناکارآمدی مدیریتی
		عدم اطمینان کسب و کار
		مزیت رقابتی
	چالش های محیطی	تقاضای سریع
		توسعه قدرت پردازش داده ها
		نسل دیجیتال
		مقاومت در برابر عدم اطمینان
کارکنان تجربه محور	ارزیابی عملکرد تجربه محور	عملکرد مبتنی بر مشتری مداری
		انگیزش و توسعه مشارکت
	جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص	بازتعریف وظایف نیروی انسانی مبتنی بر مشتری محوری

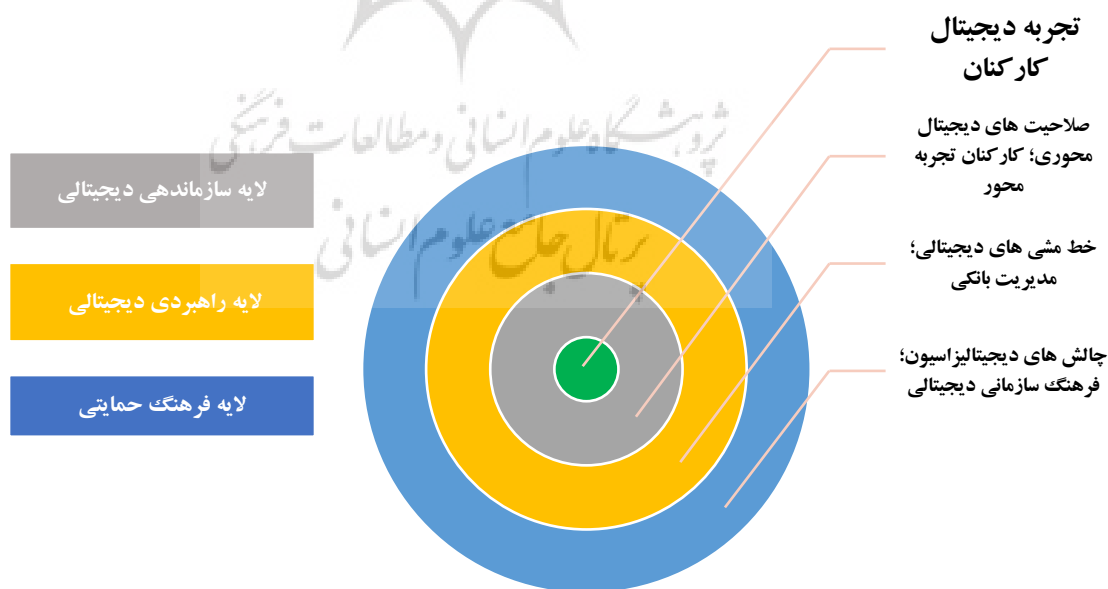
مفهوم سازی (کدگذاری اولیه)	مقوله (کدگذاری محوری)	ویژگی (کدگذاری نظری)
استفاده از نیروی انسانی متخصص		
آموزش طراحی تجربه مشتری		
برنامه ریزی آموزش کارکنان	آموزش و توسعه توانمندی های نیروی انسانی	
آموزش ارتباط با مشتری		
بهبود و ارتقاء تجربه کارکنان		
طراحی تجربه کارکنان	پیاده سازی مدیریت تجربه کارکنان	
اندازه گیری تجربه کارکنان		
جایگاه یابی تجربه مشتری	فرایند مدیریت تجربه مشتری در بانک	
اجرای فرایند ارتباط با مشتری		
مدیریت عملکرد فرایندی مالی مشتری	مهندسی مجدد فرایند های بانکی	
اجرای نظام مدیریت فرایند بانک		
بازتعریف دستورالعمل ها و روش های اجرایی		
بازطراحی ساختار سازمانی هوشمند		
همسوسازی فرایند مدیریت تجربه مشتری با فرایند های بانکی	همسوسازی فرایند های کسب و کار با چهارچوب مدیریت	
همسوسازی فرایندها با استراتژی و اهداف تجربه مشتری		

با توجه به بررسی پیشینه پژوهش و سایر تحقیقاتی که در زمینه پیاده سازی تجربه دیجیتال کارکنان انجام شده‌اند و نیز نتایج حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه های کیفی مشارکت کنندگان، مدل اولیه تحقیق برای سنجش وضعیت مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان در مورد مطالعه در بانک به صورت شکل ۱، طراحی گردید.

سپس با توجه به نظرات مصاحبه شوندگان در خصوص روابط میان مولفه های شناسایی شده و نیز پیشینه بررسی شده، سه لایه برای این مدل در نظر گرفته شد که در شکل ۲، تشریح شده است. نتایج تحلیل مؤلفه های اصلی پژوهش در نرم افزار SPSS در جدول ۴، آمده است. بر طبق این جدول، شش عامل مقدار ویژه ای بالاتر از ۱ دارند و در حدود ۱۰۰٪ از واریانس متغیر اندازه گیری شده را تبیین می کنند.



شکل ۱. مدل مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان



شکل ۲. مدل سنجش مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان

جدول ۴. شناسایی عوامل با تحلیل عاملی اکتشافی

عوامل استخراج شده	مقدار ویژه عامل	درصد واریانس تبیین شده توسط عامل	درصد کل واریانس تبیین شده
صلاحیت های دیجیتال محوری	۱۱/۳۲۸	۱۹/۱۹۲	۱۹/۱۹۲
فرهنگ سازمانی دیجیتالی	۱۱/۱۱۰	۱۹/۴۸۰	۳۸/۶۷۲
خط مشی های دیجیتالی	۱۰/۳۹۲	۱۷/۳۶۸	۵۶/۰۴۰
چالش های دیجیتالیزاسیون	۹/۸۸۴	۱۷/۵۴	۷۳/۵۸
کارکنان تجربه محور	۹/۲۱۹	۱۰/۲۱۰	۸۳/۷۹
مدیریت بانکی	۸/۳۸۹	۹/۱۱۷	۹۲/۹۰۷

در این میان فرهنگ سازمانی دیجیتالی با درصد واریانس تبیین شده توسط عامل ۱۹/۴۸۰ دارای بالاترین اهمیت در مدل است. در ادامه صلاحیت های دیجیتال محوری با درصد واریانس تبیین شده توسط عامل ۱۹/۱۹۲ دارای دومین اهمیت در مدل پیشنهادی است. در ادامه برای سنجش متغیرهای تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده و برای بررسی فرضیه های تحقیق، از تحلیل عاملی تأییدی در نرم افزار AMOS برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه های سنجش آنها استفاده شد.

جدول ۵. بررسی تأثیر عوامل شناسایی شده مدل بر یکدیگر

تأثیر	بار عاملی	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
صلاحیت های دیجیتال محوری	۰/۴۹	۸/۶۱۰	۰/۰۰۰	تأیید رابطه
فرهنگ سازمانی دیجیتالی	۰/۴۳	۷/۴۱۸	۰/۰۰۰	تأیید رابطه
خط مشی های دیجیتالی	۰/۵۵	۱۰/۵۲۱	۰/۰۰۰	تأیید رابطه
چالش های دیجیتالیزاسیون	۰/۳۹	۵/۱۶۶	۰/۰۰۰	تأیید رابطه
کارکنان تجربه محور	۰/۴۵	۷/۹۲۵	۰/۰۰۰	تأیید رابطه
مدیریت بانکی	۰/۴۶	۸/۱۹۲	۰/۰۰۰	تأیید رابطه

براساس جدول ۵، عوامل شناسایی شده در مدل بر یکدیگر تأثیرگذار بوده است. بار عاملی صلاحیت های دیجیتال محوری بر مدل مدیریت تجربه دیجیتال ۰/۴۹ و آماره تی آن ۸/۶۱۰ به دست آمده است، بار عاملی فرهنگ سازمانی دیجیتالی بر مدل مدیریت تجربه دیجیتال ۰/۴۳ و آماره تی آن ۷/۴۱۸ است. بار عاملی خط مشی های دیجیتالی بر مدل مدیریت تجربه دیجیتال ۰/۵۵ و آماره تی آن ۱۰/۵۲۱ است. بار عاملی چالش های دیجیتالیزاسیون بر مدل مدیریت تجربه دیجیتال ۰/۳۹ و آماره تی آن ۵/۱۶۶ محاسبه شده است. بار عاملی کارکنان تجربه محور بر مدل مدیریت تجربه دیجیتال ۰/۴۵ و آماره تی آن

۷/۹۲۵ محاسبه شده است. بار عاملی مدیریت بانکی بر مدل مدیریت تجربه دیجیتال ۰/۴۶ و آماره تی آن ۸/۱۹۲ محاسبه شده است. بنابراین می توان گفت مدل تحقیق مورد تایید است.

درنهایت با استفاده از روش تحلیل تاکسونومی به رتبه بندی درجه توسعه یافتگی ۲۰ بانک خصوصی و ۱۰ بانک دولتی بر اساس ۴ معیار (مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان (C1)، صلاحیت های دیجیتال محوری؛ کارکنان تجربه محور (C2)، خط مشی دیجیتالی؛ مدیریت بانکی (C3)، چالش های دیجیتالیزاسیون؛ فرهنگ سازمانی دیجیتالی (C4)) صورت گرفت و نتایج در جداول ۶ و ۷، آورده شده است.

جدول ۶. رتبه بندی نهایی توسعه یافتگی بانک های دولتی

رتبه	Fi	کد گزینه	نام گزینه
۱	۰/۲۰۷	D1	بانک ملی ایران
۸	۰/۸۶۴	D2	بانک صنعت و معدن
۴	۰/۶۲۹	D3	بانک کشاورزی
۳	۰/۶۰۳	D4	بانک توسعه صادرات ایران
۵	۰/۶۴۱	D5	بانک مسکن
۶	۰/۶۴۷	D6	پست بانک ایران
۷	۰/۷۶۵	D7	بانک توسعه تعاون
۲	۰/۶۰۲	D8	بانک سپه

بانک ملی رتبه اول، بانک سپه رتبه دوم و بانک توسعه صادرات ایران رتبه سوم را کسب کرده است.

جدول ۷. رتبه بندی نهایی توسعه یافتگی بانک های خصوصی

رتبه	Fi	کد گزینه	نام گزینه
۹	۰/۶۱۱	K1	اقتصاد
۱۲	۰/۶۵۷	K2	ایران زمین
۷	۰/۵۸۳	K3	گردشگری
۴	۰/۵۳۵	K4	رفاه
۱	۰/۰۸۵	K5	پاسارگاد
۲۰	۱/۰۳۰	K6	ایران و ونزوئلا
۲	۰/۳۵۷	K7	ملت
۸	۰/۶۰۹	K8	کارآفرین
۱۷	۰/۷۳۲	K9	سرمایه
۱۹	۰/۸۴۱	K10	انصار

۱۳	۰/۶۶۵	K11	سامان
۱۶	۰/۶۹۸	K12	حکمت
۱۰	۰/۶۳۸	K13	سینا
۱۴	۰/۶۶۸	K14	دی
۱۱	۰/۶۵۵	K15	شهر
۱۸	۰/۸۲۱	K16	خاورمیانه
۵	۰/۵۴۶	K17	تجارت
۱۵	۰/۶۷۵	K18	قوامین
۳	۰/۴۸۶	K19	پارسیان
۵	۰/۵۴۶	K20	صادرات

بانک پاسارگاد رتبه اول، بانک ملت رتبه دوم و بانک پارسیان رتبه سوم را کسب کرده است.

نتیجه گیری

پژوهش بر اساس سه مرحله کدگذاری (اولیه، محوری و نظری) ۶ مولفه اصلی برای مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان شناسایی کرده است: صلاحیت‌های دیجیتال محوری، فرهنگ سازمانی دیجیتالی، خط‌مشی‌های دیجیتالی، چالش‌های دیجیتالی‌زاسیون، کارکنان تجربه‌محور، و مدیریت بانکی. تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که تمامی مولفه‌ها بر مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان تاثیرگذارند. بار عاملی هر مولفه بین ۰/۳۹ تا ۰/۵۵ بوده که نشان‌دهنده قدرت تاثیر آنها است. خط‌مشی‌های دیجیتالی با بار عاملی ۰/۵۵ بیشترین تاثیر را داشته است. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نیز از تایید مدل ارائه شده حمایت می‌کند. طبق تحلیل عاملی، فرهنگ سازمانی دیجیتالی با درصد واریانس تبیین شده ۱۹/۴۸۰ بیشترین اهمیت را در مدل مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان دارد. این نشان می‌دهد که برای ایجاد یک تجربه دیجیتال موفق در سازمان‌ها، فرهنگ دیجیتالی نقش کلیدی ایفا می‌کند. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های نیستانی و همکاران (۱۴۰۲)؛ اسدی و شامی زنجان (۱۴۰۱)؛ هدایت و باسویل (۲۰۲۴)؛ الثابهای و سعید (۲۰۲۴)؛ شهود و همکاران (۲۰۲۳)؛ ریا و همکاران (۲۰۱۷)؛ و وسترمن و همکاران (۲۰۱۴) همسو می‌باشد.

همچنین، رتبه‌بندی بانک‌ها نشان می‌دهد که توسعه‌یافتگی بانک‌ها در زمینه مدیریت تجربه دیجیتال متغیر بوده و تحت تاثیر عواملی مانند سیاست‌های دیجیتالی و فرهنگ سازمانی است. در بررسی میزان توسعه‌یافتگی بانک‌ها، بانک ملی در میان بانک‌های دولتی و بانک پاسارگاد در میان بانک‌های خصوصی رتبه اول را کسب کردند. این رتبه‌بندی بر اساس معیارهای تجربه دیجیتال کارکنان و سایر مولفه‌های شناسایی شده انجام شده است. برای مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان با استفاده از رویکرد تاکسونومی، باید به یک چارچوب ساختارمند و مرحله‌ای توجه داشت که به سازمان‌ها کمک می‌کند تجربه دیجیتال کارکنان را بهبود دهند. لذا پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها باید فضایی ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس راحتی

کنند تا ایده‌های خلاقانه خود را مطرح کنند. این شامل تشویق به بیان نظرات و پیشنهادات، برگزاری جلسات طوفان فکری و فراهم کردن منابع لازم برای توسعه ایده‌ها می‌شود. با ایجاد چنین فضایی، کارکنان ترغیب می‌شوند تا به دنبال راه‌حل‌های نوآورانه باشند و مهارت‌های دیجیتال خود را در این راستا تقویت کنند. سازمان‌ها می‌توانند با برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های عملی در زمینه مهارت‌های دیجیتال، به کارکنان کمک کنند تا دانش و توانایی‌های خود را در این حوزه افزایش دهند. این آموزش‌ها می‌تواند شامل مباحثی مانند برنامه‌نویسی، تحلیل داده‌ها، و استفاده از ابزارهای دیجیتال باشد. همچنین، با حمایت از طرح‌های خلاقانه، کارکنان می‌توانند به صورت عملی مهارت‌های جدید را به کار بگیرند و از تجربیات خود در پروژه‌های واقعی بهره‌برداری کنند. کارکنان به‌طور مداوم در زمینه‌های دیجیتال و فناوری‌های جدید آموزش ببینند. این آموزش‌ها شامل مهارت‌های شناختی فناوری، نوآوری‌های تکنولوژیکی و بهبود سیستم‌های دیجیتالی باشد.

برنامه‌هایی برای ارتقاء سواد دیجیتالی کارکنان تدوین شود، تا بتوانند با فناوری‌های نوین همگام شوند. با فراهم کردن فضای نوآوری و حمایت از طرح‌های خلاقانه کارکنان، می‌توان مهارت‌های دیجیتال و رویکردهای نوآورانه را تقویت کرد. سازمان‌ها فرهنگ پذیرش فناوری را در میان تمامی سطوح سازمان ترویج دهند. این فرهنگ باید شامل تقویت تبادل دانش دیجیتالی و استفاده از شبکه‌های اجتماعی دیجیتال برای بهبود تعاملات کارکنان باشد. حمایت از خوشه‌های کسب‌وکار نوآور و توسعه فناوری دیجیتال در میان کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است. سازمان‌ها سیستم‌های کنترلی دیجیتال را توسعه دهند تا بتوانند به سرعت به تغییرات در سیاست‌ها و نیازهای آینده واکنش نشان دهند. همچنین، چشم‌انداز سیاست‌های دیجیتالی و مدیریت تقاضای آتی برای سازمان‌ها بسیار مهم است. بهبود و ارتقاء تجربه کارکنان از طریق طراحی تجربه‌محور می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی آنها شود. این سیستم‌ها باید با استفاده از داده‌های دیجیتال برای بهبود روابط مشتری و کارکنان پیاده‌سازی شوند.

سازمان‌ها فرآیندهای خود را با استراتژی‌های دیجیتالی همسو کنند تا بتوانند مدیریت تجربه مشتری و کارکنان را به صورت یکپارچه بهبود دهند. این امر شامل بازطراحی ساختارهای سازمانی و دستورالعمل‌های اجرایی است. سازمان‌ها می‌توانند از رویکرد تاکسونومی برای رتبه‌بندی و ارزیابی میزان توسعه‌یافتگی خود در زمینه مدیریت تجربه دیجیتال استفاده کنند. این ارزیابی‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کرده و برنامه‌های بهبودی تدوین کنند. نیروی انسانی متخصص در حوزه فناوری و مدیریت تجربه دیجیتال باید به عنوان یک سرمایه کلیدی در نظر گرفته شود. آموزش‌های مرتبط با طراحی تجربه مشتری و برنامه‌ریزی آموزش کارکنان به تقویت این بخش کمک می‌کند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده ها

داده ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Asadi, M., & Shamizanjani, M. (2022). Providing a framework for evaluating the digital maturity of organizations. *Smart Business Management Studies*, 11(42), 37-70 [In Persian]. <https://doi.org/10.22054/ims.2023.15514>
- Alizadeh Moghadam, S., Kurd Naij, A., Khodadad Hosseini, H. & Mohammadian, A. (2023). Conceptual model of digital transformation strategy formation in clothing retail organizations. *Quarterly Scientific Research Journal of Entrepreneurship Development*. Ready to publish [In Persian]. <https://doi.org/10.22059/jed.2023.366608.654278>
- Althabhawee, A. A. K., & Saeed, Z. M. H. (2024). Digital human resources management and its role in enhancing career agility: A research study that analyzes the viewpoints of a sample of employees at many private banks in the Najaf governorate. In *AIP Conference Proceedings*, 3092(1), AIP Publishing. <https://doi.org/10.1063/5.0199664>
- Aripin, Z., Matriadi, F., & Ermeila, S. (2024, February). Optimization of worker work environment, robots, and marketing strategy: The impact of digital-based spatiotemporal dynamics on human resource management. In *Journal of Jabar Economic Society Networking Forum*, 1(3), 33-49. <https://doi.org/10.22059/jesnf.2024.1.3.33-49> Attribution-ShareAlike 4.0 International License.
- Baykal, E. (2022). Digitalization of human resources: E-HR. Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce (pp. 200-218). IGI Global. <https://www.igi-global.com/doi/10.4018/978-1-7998-0035-4.ch013>
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., & Melián, V. (2017). The Employee Experience: Culture, Engagement and beyond, Deloitte, p 1-10.
- 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. https://hdl.handle.net/10520/ejc-sajhrm_v21_n1_a2085
- Clivaz, C. (2020). Digitized and digitalized humanities: Words and identity. In *Atti del IX Convegno Annuale AIUCD. La svolta inevitabile: sfide e prospettive per l'Informatica Umanistica* (pp. 67-73). <https://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/6316>
- Cui, J., Wan, Q., Wang, W., Hu, S., Gan, Z., & Ning, Z. (2024). Research on Alibaba company's Digital Human Resource management and Recruitment Information Platform: A systematic case study. *International Journal of Global Economics and Management*, 2(3), 162-172. <https://doi.org/10.62051/IJGEM.v2n3.17>
- Dery, K., Sebastian, I. M., & van der Meulen, N. (2017). The Digital Workplace is Key to Digital Innovation. *MIS Quarterly Executive*, 16(2), 1-19. <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol16/iss2/4>
- Feliciano-Cestero, M. M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157, 113546. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113546>
- Hidayat, M., Adiazmil, S. A., & Basuil, D. A. (2024). Strategic Human Resource Planning in the Era of Digital Transformation. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(1), 130-137. <https://doi.org/10.62207/q7158p72>
- Kheder, Y., Shami Zanjani, M. (2021). Providing a conceptual framework for employee digital experience. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(4), 669-680 [In Persian]. <https://civilica.com/doc/1124161>

- Khodadadi, A. R., & Abbaspour, A. (2022). Digital governance modeling in virtual organizations in the public sector, a case study of the Social Security Insurance Organization. *Iranian Political Sociology Monthly*, 5(12), 3231-3246 [In Persian]. [10.30510/PSI.2022.339758.3407](https://doi.org/10.30510/PSI.2022.339758.3407)
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving*. Wiley Publisher.
- Nelson & Doman. *Employee experience (How to build an EX-centric organization)*. KennedyFitc. Zurich.
- Nelson, E., & Doman, H. O. (2017). *Employee Experience (How to Build an EX-Centric Organization)*, Zurich: KennedyFitch, p 3-5.
- Queiroz, M. M., Fosso Wamba, S., Machado, M. C., & Telles, R. (2020). Smart production systems drivers for business process management improvement: An integrative framework. *Business Process Management Journal*, 26(5), 1075-1092. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2019-0134>
- Raia, M. (2017), "Providing a better digital experience for employees", *Strategic HR Review*, 16(2), 71-75. [DOI:10.1108/SHR-01-2017-0004](https://doi.org/10.1108/SHR-01-2017-0004)
- Rosemann, M. (2019). Structuring in the Digital Age. In Katrin Bergener, Michael Räckers, Armin Stein (Eds.): *The art of structuring. Bridging the gap between information systems research and practice / editors, Katrin Bergener, Michael Räckers and Armin Stein. Cham, Switzerland: Springer.*
- Sage People Group. (2018). *Why your workforce isn't working*. SagePeople, pp. 2-7.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Lohse, J. (2018). Clarifying Digital Strategy–Detailed Literature Review of Existing Approaches. In *ISPIM Conference Proceedings* (pp. 1-21). *The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)*. 1-22.
- Shwede, F., Aburayya, A., & Mansour, M. (2023). The Impact of Organizational Digital Transformation on Employee Performance: A Study in the UAE. *Migration Letters*, 20(10), 1260-1274. <https://doi.org/10.59670/ml.v20iS10.5710>
- Sorofman, Jake. (2014). *Gartner Surveys Confirm Customer Experience Is the New Battlefield*.
- Tabrizi, B, Lam, E, Girard, K, & Irvin, V. (2019). Digital Transformation Is Not About Technology. *Retrieved from Harvard Business Review website*: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>
- Telukdarie, A., Dube, T., Matjuta, P., & Philbin, S. (2023). The opportunities and challenges of digitalization for SME's. *Procedia Computer Science*, 217, 689-698. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.12.265>
- Wang, H., Feng, J., Zhang, H., & Li, X. (2020). The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict. *International Journal of Conflict Management*, 31(3), 441-462. <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2019-0166>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press, 11(1), 1-8. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3404468>
- Wigston, S. (2019). 3 Reasons Why Digital Transformation is About People, *Not Technology*.
- Yao, A., Wu, J., & Cai, Z. (2024, January). An Empirical Study on the Influence Factors of Digital Human Resource Management on Deviant Innovation. In *Proceedings of the 3rd International Conference on New Media Development and Modernized Education, NMDME 2023, October 13–15, Xi'an, China*. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.13-10-2023.2341271>
- Zavyalova, E., Sokolov, D., Kuchеров, D., & Lisovskaya, A. (2022). The digitalization of human resource management: *Present and future. Foresight and STI Governance*, 16(2), 42. [DOI: 10.17323/2500-2597.2022.2.42.51](https://doi.org/10.17323/2500-2597.2022.2.42.51)