



Employee Experience Management: Components, Challenges, and Corrective Strategies (A Case Study of a Research and Educational Institute)

Gholamreza Tavakkoli ^۱ , Hasan Torabi ^۲ , Seyyede Fatemeh Ghaffari Hosseini ^۳ , Amir Mehdi Zolfi ^۴ 

<p>Abstract</p>	<p>Article Type: Research-based</p>
<p>Background & Purpose: Employee experience plays a crucial role in organizational growth. This study examines employee satisfaction and motivation in an educational and research institution, identifying key influencing factors and proposing corrective strategies.</p> <p>Methodology: A mixed-methods approach was applied, combining qualitative insights from semi-structured interviews with quantitative data from surveys and statistical analyses. The study is descriptive, applied, inductive, and cross-sectional.</p> <p>Findings: Results highlight four essential dimensions influencing employee experience: managerial, cultural, work conditions, and knowledge-based components. Effective management, a positive organizational culture, appropriate work conditions, and opportunities for professional development significantly enhance workplace satisfaction. These factors contribute to improved productivity and employee well-being.</p> <p>Conclusion: This research uniquely integrates a multidimensional framework to assess employee experience in academic institutions, addressing specific challenges and proposing tailored solutions. By focusing on factors that enhance satisfaction and motivation, the study offers valuable insights for future research and practical organizational strategies. Organizations should foster an open and supportive environment that reduces stress, encourages collaboration, and strengthens relationships between employees and management. Improving communication, leadership engagement, and professional development opportunities will enhance employee experience and overall organizational effectiveness.</p> <p>Keywords: Employee experience, Job satisfaction, Human resource management, Organizational culture, Work components, Knowledge</p>	<p>Corresponding Author: Hasan Torabi</p> <p>© Authors</p> <p>Received: April ۰۴, ۲۰۲۰</p> <p>Received in revised form: May ۱۳, ۲۰۲۰</p> <p>Accepted: May ۲۳, ۲۰۲۰</p> <p>Published online: June ۱۰, ۲۰۲۰</p>

Citation: Tavakkoli, Gholamreza; Torabi, Hasan; Ghaffari Hosseini, Seyyede Fatemeh & Zolfi, Amir Mehdi (۲۰۲۰). Employee Experience Management: Components, Challenges, and Corrective Strategies (A Case Study of a Research and Educational Institute). *Human Capital Assessment and Development*, ۲(۱), ۱۱۰-۱۳۶.

۱. Associate Prof., Department of Management, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran. E-mail: gh_tavakoli@mut.ac.ir
۲. Assistant Prof., Department of Industrial Engineering, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran. E-mail: h_torabi@mut.ac.ir
۳. MSc., Department of MBA, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran. E-mail: fatemehghaffari^۳۰۴@yahoo.com
۴. MSc. Student, Department of Industrial Engineering, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran. E-mail: amir.m.zolfi@gmail.com



مدیریت تجربه کارکنان: شناسایی مؤلفه‌ها، چالش‌ها و راه‌کارهای اصلاحی

(نمونه پژوهی: یکی از مؤسسه‌های آموزشی تحقیقاتی)

غلامرضا توکلی^۱، حسن ترابی^۲، سیده فاطمه غفاری حسینی^۳، امیرمهدی زلفی^۴

چکیده	نوع مقاله: پژوهشی
<p>زمینه و هدف: تجربه کارکنان در رشد سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند. این پژوهش به بررسی تجربه کارکنان در یکی از مؤسسه‌های آموزشی و تحقیقاتی پرداخت، عوامل مؤثر را شناسایی کرد و با بیان چالش‌ها، راه‌کارهای اصلاحی را ارائه داد.</p> <p>روش: این مطالعه از روش آمیخته استفاده کرده است که شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته (کیفی) و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌ها (کمی) می‌شود. این پژوهش از نظر هدف توصیفی، از منظر استفاده کاربردی، از نظر رویکرد استقرایی و از منظر زمانی مقطعی است.</p> <p>یافته‌ها: نتایج نشان داد که چهار مؤلفه مدیریتی، فرهنگی، دانشی و کاری، در تجربه کارکنان نقش اساسی دارد. مدیریت مؤثر، فرهنگ سازمانی مثبت، فرصت‌های توسعه فردی و شرایط مناسب کاری، سفر کارمند را بهبود می‌بخشد و باعث افزایش بهره‌وری و رفاه کارکنان می‌شوند.</p> <p>نتیجه‌گیری: این تحقیق با ارائه چارچوبی چندبعدی برای ارزیابی تجربه کارکنان در محیط‌های آموزشی و پژوهشی، چالش‌های خاص این حوزه را بررسی کرد و راه‌کارهای متناسبی را پیشنهاد داد. تمرکز بر بهبود رضایت و انگیزه کارکنان، پژوهش را به منبعی ارزشمند برای مطالعات آینده و راهبردهای اجرایی تبدیل می‌کند. ایجاد محیطی دوستانه و حمایتگر که استرس را کاهش دهد و همکاری را تقویت کند، ارتباطات میان مدیران و کارکنان را بهبود می‌بخشد. ارتقای تعاملات مثبت، مشارکت مدیران و فرصت‌های رشد حرفه‌ای، تجربه کارکنان را تقویت می‌کند و اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد.</p> <p>کلیدواژه‌ها: تجربه کارکنان، رضایت شغلی، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، مؤلفه‌های کاری، دانش</p>	<p>نویسنده مسئول: حسن ترابی</p> <p>© نویسندگان</p> <p>دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۵</p> <p>بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۲۳</p> <p>پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۰۲</p> <p>انتشار: ۱۴۰۴/۰۳/۲۰</p>

استناد: توکلی، غلامرضا؛ ترابی، حسن؛ غفاری حسینی، سیده فاطمه و زلفی، امیرمهدی (۱۴۰۴). مدیریت تجربه کارکنان: شناسایی مؤلفه‌ها، چالش‌ها و راه‌کارهای اصلاحی (نمونه پژوهی: یکی از مؤسسه‌های آموزشی تحقیقاتی). *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۱)، ۱۱۵-۱۳۶.

۱. دانشیار، گروه مدیریت، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران. رایانامه: gh_tavakoli@mut.ac.ir
۲. استادیار، گروه مهندسی صنایع، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران. رایانامه: h_torabi@mut.ac.ir
۳. کارشناس ارشد، مدیریت کسب‌وکار، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران. رایانامه: fatemehghaffari@yahoo.com
۴. دانشجوی کارشناس ارشد مهندسی صنایع، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران. رایانامه: amir.m.zolfi@gmail.com

<https://www.jhcad.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۱۴۰۴، دوره ۲، شماره ۱، ص. ۱۱۵-۱۳۶

شاپا: ۹۶۴۴۰

مقدمه

در دنیای امروزی که سازمان‌ها در محیطی به‌شدت رقابتی فعالیت می‌کنند، نیروی انسانی یکی از دارایی‌های ارزشمند هر سازمان شناخته می‌شود. تجربه کارکنان (EX)^۱ به‌عنوان یکی از موضوعات نوظهور در مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، به‌طور فزاینده‌ای در کانون توجه قرار گرفته است. این رویکرد جدید، طی سال‌های اخیر، به روندی در این حوزه تبدیل شده و توجه بسیاری از فعالان جلب کرده است. پیش از تجربه کارکنان، مفاهیمی همچون دل‌بستگی، تعلق و چسبندگی کارکنان، رضایت شغلی و رفاه کارکنان در این حوزه مطرح بوده است و در خصوص این مفاهیم، به تناسب ظرفیت و تلاش هر سازمانی پیشرفت‌هایی نیز ایجاد شده است (لمون^۲، ۲۰۱۹). منظور از تجربه کارکنان، مجموعه‌ای از ادراکات، احساسات و تعاملاتی است که فرد در طول دوران کاری خود با سازمان تجربه می‌کند. تجربه کارکنان نه تنها بر میزان رضایت شغلی و انگیزه آن‌ها تأثیر می‌گذارد، بلکه بر عملکرد، بهره‌وری و میزان تعهد سازمانی نیز تأثیرگذار است. سازمان‌هایی که بتوانند محیط کاری مثبت و حمایتگری برای کارکنان خود فراهم کنند، قادر خواهند بود که سرمایه انسانی مستعد را جذب و حفظ کنند و عملکرد کلی خود را بهبود بخشند. برعکس، سازمان‌هایی که به تجربه کارکنان توجه نمی‌کنند با چالش‌هایی نظیر افزایش نرخ ترک شغل، کاهش بهره‌وری و بروز تعارض‌های داخلی مواجه می‌شوند. شناسایی و پرداختن به مفهومی که بسیاری از مفاهیم مرتبط دیگر را با رویکردی سیستمی و جامع‌نگر تا حد زیادی پوشش دهد، دغدغه ذهنی بسیاری از صاحب‌نظران حوزه دانشی منابع انسانی بوده است. به‌دنبال راهی برای بهبود این وضعیت، روند جدیدی به نام تجربه کارکنان در ادبیات مدیریت منابع انسانی شکل گرفته و طی مدت کوتاه، به یکی از اولویت‌های اصلی مدیران سازمان‌ها تبدیل شده است؛ به‌گونه‌ای که مجله فوربس، سال ۲۰۱۸ را سال تجربه کارکنان نامیده است (چاکو و کانوی^۳، ۲۰۱۹). پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد که عوامل مختلفی می‌توانند بر تجربه کارکنان تأثیر بگذارند. از جمله این عوامل می‌توان به مدیریت اثربخش، فرهنگ سازمانی مثبت، ارتباطات بین فردی، طراحی شغلی و فرصت‌های توسعه فردی اشاره کرد. مطالعات پاین و گیلومور^۴ (۱۹۹۹) و مورگان^۵ (۲۰۱۷) نشان می‌دهد سازمان‌هایی که به ایجاد تجربه مثبت برای کارکنان خود توجه دارند، به‌طور شایان توجهی در بهره‌وری و نوآوری موفق‌ترند.

برخی از پژوهشگران منابع انسانی، مدت زمانی را که هر کارمند در محیط کاری خود مشغول به کار است، به سفر تعبیر کرده‌اند؛ از این رو، هر کارمند در طول سفر خود در سازمان با مسائل فراوانی مواجه می‌شود، رویدادهای بسیاری را مشاهده می‌کند و احساسات متفاوتی را تجربه می‌کند. به عبارت دیگر، تجربه کارمند همان احساسی است که در مدت سفر سازمانی خود تجربه می‌کند. نقطه آغاز این سفر نیز جایی است که مراحل استخدام و جذب فرد در سازمان آغاز می‌شود. از همان لحظه تا زمانی که کارمند به هر دلیلی سازمان را ترک کند، هر آنچه ببیند، بشنود و احساس کند؛ تجربه کارمندی او را تشکیل می‌دهد (تاکر^۶، ۲۰۲۰). محققان تأکید کرده‌اند که فلسفه تجربه کارکنان، ابزاری مؤثر برای دستیابی به بالاترین سطح مشارکت کارکنان در محیط کسب‌وکار است. پویایی جمعیت‌شناسی نیروی کار، روان‌شناسی، شایستگی‌ها و انتظارات

۱. Employee experience

۲. Lemon

۳. Chacko & Conway

۴. Pine & Gilmore

۵. Morgan

۶. Tucker

افراد در این محیط در حال افزایش است. تجربه کارکنان، سفر کلی کارمند در سازمان، از استخدام تا خروج را دربرمی‌گیرد و تمام تجربه‌ها، احساس‌ها، فعالیت‌ها و دستاوردهای وی را شامل می‌شود. این دیدگاهی جامع از رابطه مشترک و تجربه شده بین فرد و سازمان، از مرحله درخواست کار تا مرحله پیوستن وی به گروه بازنشستگان پس از خروج است (گوش و ایتم^۱)، (۲۰۲۰). سازمان‌هایی که کسب تجربه‌های مثبت کارکنان را در اولویت قرار می‌دهند، به طرق متعددی سود می‌برند (افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری، بهبود جذب و حفظ استعدادها) و به دنبال این موضوع، افزایش رضایت مشتری نیز حاصل می‌شود. در حوزه مدیریت تجربه، چندین مطالعه به بررسی مفاهیم مختلف تجربه پرداخته‌اند. برای مثال، گستافسون، کاروئل و بوان^۲ (۲۰۲۴) تلاش کرده‌اند تا سه منظر اصلی تجربه، یعنی تجربه مشتری (CX)^۳، تجربه کارکنان و تجربه انسانی (HX)^۴ را در کنار یکدیگر قرار دهند و تفاوت‌ها و شباهت‌های آن‌ها را شفاف‌سازی کنند. تحقیق آن‌ها نشان می‌دهد که هر یک از این سه مفهوم، به رویکرد متفاوتی نیاز دارد: تجربه مشتری به فرایندهای حل اهداف مشتری می‌پردازد، تجربه کارکنان بر زمینه سازمانی و محتوای شغلی متمرکز است و تجربه انسانی بر رفاه انسانی از طریق برآورده کردن نیازهای اساسی انسان تأکید دارد. این مطالعه همچنین بر اهمیت استفاده از دیدگاه‌های میان‌رشته‌ای در تحقیقات تجربه تأکید می‌کند و به دنبال ادغام این سه منظر، برای ایجاد درک جامع‌تر از تجربه در زمینه‌های خدماتی است.

مفاهیم مرتبط با تجربه کارکنان در مطالعات مختلفی بررسی شده است (گستافسون و همکاران، ۲۰۲۴؛ لومون، ۲۰۱۹)؛ اما پژوهش حاضر، از دو جنبه اصلی به دانش موجود در این حوزه می‌افزاید. نخست اینکه تجربه کارکنان رویکردی زمینه‌محور است. در حالی که اغلب تحقیقات پیشین در محیط‌های صنعتی و خدماتی انجام شده است، این مطالعه به‌طور خاص بر مؤسسه‌های آموزشی - تحقیقاتی متمرکز است که ویژگی‌های منحصر به فردی دارد؛ مانند ماهیت دوگانه آموزش/پژوهش، انتظارات علمی و چالش‌های انتشارات و روابط غیر سلسله‌مراتبی خاص در محیط‌های علمی. دانش‌افزایی دوم این پژوهش، به کشف مؤلفه‌های خاص شامل، دانشی، مدیریتی، فرهنگی و شرایط کار مربوط می‌شود که در مطالعات قبلی کمتر در کانون توجه قرار گرفته است. این پژوهش همچنین روشی نظام‌مند برای سنجش تجربه کارکنان در این نوع سازمان‌ها ارائه می‌دهد که در مطالعات قبلی مشاهده نشده است. از دیگر سو، در حالی که مطالعاتی مانند پژوهش مورگان (۲۰۱۷)، به بررسی کلی تجربه کارکنان پرداخته‌اند، این پژوهش به ویژگی‌های بومی محیط‌های آموزشی تحقیقاتی ایران، مشخص‌سازی سهم نسبی هر مؤلفه در تجربه کلی کارکنان و ارائه راه‌کارهای عملیاتی متناسب با محدودیت‌های منابع در مؤسسه‌های آموزشی پژوهشی پرداخته است. در مؤسسه‌های آموزشی و تحقیقاتی، اهمیت تجربه کارکنان دوچندان می‌شود. این سازمان‌ها به‌عنوان محیط‌هایی که مأموریت اصلی آن‌ها تولید دانش و آموزش است، به کارکنانی نیاز دارند که با انگیزه، رضایت شغلی بالا و احساس تعلق به سازمان فعالیت کنند. با این حال، کارکنان این مؤسسه‌ها معمولاً با چالش‌هایی مانند فشار کاری، کمبود منابع، تعارض‌های داخلی و عدم حمایت مدیریتی مواجهند که می‌تواند تجربه کاری آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد.

۱. Ghosh & Itam

۲. Gustafsson, Caruelle & Bowen

۳. Customer experience

۴. Human experience

این پژوهش پاسخ خواهد داد که چه عواملی بر تجربه مثبت کارکنان تأثیرگذارند؟ نقش مدیریت و فرهنگ سازمانی در ارتقای تجربه کاری کارکنان چیست؟ و چگونه می‌توان از طریق فراهم‌سازی فرصت‌های توسعه فردی، تجربه کاری کارکنان را بهبود بخشید؟ این مطالعه با استفاده از روش تحقیق آمیخته (کیفی و کمی) اجرا شده است تا از طریق تحلیل مصاحبه‌ها و داده‌های پرسش‌نامه، تصویر جامعی از وضعیت تجربه کارکنان به دست آید. ساختار این مقاله به این صورت است که ابتدا در بخش پیشینه نظری، ادبیات مرتبط با تجربه کارکنان بررسی می‌شود. سپس روش تحقیق، یافته‌های پژوهش و تحلیل نتایج ارائه می‌شود. در نهایت، نتیجه‌گیری و پیشنهادهای کاربردی برای بهبود تجربه کارکنان مطرح خواهد شد.

پیشینه نظری پژوهش

مجموع تجربه‌های کارکنان شامل تجربه‌های رفتاری آن‌ها مانند تعامل با همکاران، رهبران و منابع انسانی، تجربه کاری آن‌ها با فناوری محل کار یا حتی تجربه‌های کاری آن‌ها در یک سازمان را تجربه کارکنان می‌نامند (چاکو و کانوی، ۲۰۱۹). مسئولان مدیریت تجربه کارکنان در سازمان، در حال گسترش دامنه حوزه عملکردی منابع انسانی هستند تا تمام نقاط تماس کارکنان با شرکت‌های خود را در طول مدت اشتغال دربرگیرد. یکی از نتایج اصلی تحول تجربه کارکنان، تغییر در موقعیت ساختاری ارتباطات داخلی است (آبسالان، قلی‌پور و مقیمی، ۱۴۰۰). تجربه کارکنان در یک چشم‌انداز، اغلب وظیفه متخصصان ارتباطات سازمانی است تا ارتباطی بین تجربه و عملکرد کارکنان برقرار کنند. هدف اصلی این است که تجربه کارمند تا حد امکان غنی شود. مدیران تجربه کارکنان، مسئولیت طراحی برنامه‌های سازمان را برعهده دارند تا مسیر شغلی کارمند را تا حد امکان ارزشمند و سازنده طراحی کنند (ونوگوپال، رابرتز، کواک، کریستوپولوس و سو، ۲۰۲۰). در چارچوب تجربه کارکنان، ارتباطات داخلی نقش حیاتی ایفا می‌کند و با سایر بخش‌ها از جمله فناوری اطلاعات، امور مالی و حتی مدیریت رفاه و تسهیلات، همکاری می‌کند. آن‌ها با هم، راهبردهای تعامل را در سازمان توسعه می‌دهند و برنامه‌های فرهنگ‌سازی قانع‌کننده و سازگار طراحی می‌کنند. مدیریت موفق تجربه کارکنان، طیف گسترده‌ای از تعاملات شغلی را پوشش می‌دهد و به کارکنان کمک می‌کند معنا و هدف را در کاری بیابند که انجام می‌دهند. مهم‌تر از همه، تلاش می‌کند ارزش‌های تک‌تک کارکنان را با ارزش‌های شرکت مربوطه هم‌سو کند. در نتیجه، راهبردهای استخدام و فرایندهای جذب فقط شروع مدیریت تجربه کارکنان هستند (مورگان، ۲۰۱۷). تجربه مثبت کارکنان باید شامل فرصت‌هایی برای آن‌ها باشد تا بتوانند بین کار و زندگی تعادل ایجاد کنند، مهارت‌های خود را توسعه دهند و حرفه خود را پیش ببرند.

یکی از عوامل مهم در افزایش اهمیت مدیریت تجربه کارکنان، افزایش تعداد همکاران از نسل جدید در سازمان است. حضور و انتظارات این کارکنان جوان‌تر، سازمان‌های آینده‌نگر را ملزم ساخته است که ساختار و هدف خود را به‌طور اساسی بازتعریف کنند. یافتن افرادی با توانایی مدیریت ارزش‌های در حال تغییر این کارکنان جوان، دلیل دیگری برای افزایش سریع تعداد متخصصان تجربه کارکنان است (پلاسکوف، ۲۰۱۷). در مدیریت تجربه کارکنان، ایجاد مشارکت نسل جدید در محل کار، چالش بسیار بزرگی است. یکی دیگر از مسئولیت‌های اصلی مدیریت تجربه کارکنان، برقراری ارتباط با برند

۱. Venugopal, Roberts, Kwok, Christopoulos & Soh

۲. Plaskoff

کارفرمایی یک سازمان است.

مدیریت تجربه کارکنان عبارت است از: تأثیرگذاری عمدی بر هر نقطه تماسی که کارمند با سازمان دارد که از زمان استخدام تا ورود و خروج از آن سازمان را شامل می‌شود. فناوری اطلاعات و منابع انسانی در اتخاذ راهبردهایی نقش مهمی دارند که به کارکنان کمک می‌کند تا بهترین عملکرد خود را داشته باشند. به‌منظور ایجاد تیم‌های مؤثر و حفظ استعدادها، برتر، سازمان‌ها روی طراحی یک تجربه مثبت کارمند مشابه با نحوه تمرکز آن‌ها بر تجربه‌های مثبت برای مشتریان خود متمرکز شده‌اند. تجربه کارمند توسط عوامل متعددی در طول روز و هفته کاری تعریف می‌شود (ونوگوپال و همکاران، ۲۰۲۰). برای مثال، یک کارمند ممکن است با سرپرست خود ارزیابی عملکرد جذاب و ارزشمندی داشته باشد که رضایت شغلی کلی آن‌ها را بهبود می‌بخشد و به تجربه مثبت کارمند منجر می‌شود (چاکو و کانوی، ۲۰۱۹). سازمان‌ها در حال بررسی تجربه جامع کارکنان خود و ایجاد سیستم‌هایی برای تشویق برخوردهای مثبت، جلوگیری از ادراک منفی و اطمینان از مشارکت و رضایت کارکنان هستند (آسالان و همکاران، ۱۴۰۰).

تجربه کارکنان را می‌توان از سه دیدگاه بررسی کرد: از دید کارکنان، از دید سازمان و هم‌پوشانی بین این دو دیدگاه. از دید کارکنان، تجربه به‌معنای «توصیف واقعی محیط کاری و احساس و ادراک هر آن چیزی است که آن‌ها طی سفر کاری خود با آن مواجهند». این دیدگاه همان دیدگاه تجربه زیسته است. از دید سازمان، «تجربه کارکنان چیزی است که برای کارکنان طراحی و خلق می‌شود یا باور سازمان به چیزی است که کارکنان باید باشند» (ونوگوپال و همکاران، ۲۰۲۰). دیدگاه سوم، «اشتراک و هم‌پوشانی بین واقعیت زیسته کارکنان و طراحی سازمان از آن واقعیت است». به بیان دیگر، سازمان چیزی را طراحی می‌کند و کارکنان چیزی دیگر را ادراک می‌کنند و تأثیر ادراک کارکنان بر تجربه آن‌ها، بیش از طراحی آن تجارب توسط سازمان است. بنابراین، تجربه کارکنان در این دیدگاه عبارت است از: «فصل مشترک انتظارات، نیازها و خواسته‌های کارکنان و طراحی و اقدام سازمان از آن انتظارات، نیازها و خواسته‌ها» (مورگان، ۲۰۱۷).

پیشینه تجربی پژوهش

مطالعات مرتبط با تجربه کارکنان، به بررسی نقش عوامل گوناگون در شکل‌گیری تجربه‌های مثبت یا منفی افراد در محیط کار می‌پردازند. این عوامل شامل متغیرهای مدیریتی، فرهنگی، دانشی و طراحی شغلی است که هر یک از جنبه‌های مختلف به تجربه کاری کمک می‌کنند. در این قسمت، به تعریف تجربه کارکنان، عوامل تأثیرگذار بر آن و ارتباط این عوامل با عملکرد سازمانی پرداخته شده است. همچنین، مدل‌ها و دیدگاه‌های نظری مرتبط با این حوزه بررسی می‌شوند. تجربه زیسته بیانگر برداشت‌های فردی و ذهنی است که از طریق تعاملات شخصی، فعالیت‌ها و رویدادهای مشاهده‌شده شکل می‌گیرد. این مفهوم بر نقش احساسات، مشاهده‌های مستقیم و تعاملات اجتماعی در شکل‌گیری درک افراد از جهان تأکید دارد. تجربه زیسته تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله پیشینه فرهنگی، روابط اجتماعی، موفقیت‌ها و چالش‌های فردی قرار دارد و می‌تواند ارزش‌ها و باورهای فرد را شکل دهد. در حوزه‌هایی مانند روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، مراقبت‌های بهداشتی و عدالت اجتماعی، تجربه زیسته به‌عنوان ابزاری برای درک واقعیت‌های منحصر به فرد افراد به کار گرفته می‌شود. این مفهوم، همدلی و پذیرش دیدگاه‌های مختلف را تقویت می‌کند و نشان می‌دهد که شناخت تجربه‌های شخصی، در تعاملات انسانی نقش مهمی دارد. این مفهوم در بررسی تجربه کارکنان حائز اهمیت است؛ زیرا تجربه‌های کاری، تعاملات سازمانی و محیط کاری، می‌توانند در برداشت‌های

کارکنان از سازمان و عملکرد آن‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشند (کرنلیوس، اوزترک و پزه^۱، ۲۰۲۲). مطالعه‌ای پدیدارشناسانه در میان کارکنان دادگستری، به بررسی تجربه زیسته صلابت سازمانی پرداخت. نتایج نشان داد که صلابت سازمانی در چهار بُعد اصلی تبلور می‌یابد: شخصیت فعال، معنویت کاری، استقامت شغلی و توانایی حل مسائل عمومی. این ابعاد با مؤلفه‌هایی مانند نوآوری، صداقت، تلاشگری و مسئولیت‌پذیری همراهند و می‌توانند تحقق اهداف سازمان را تسهیل کنند (علی‌زاده و فیضی، ۱۴۰۲).

تجربه کارکنان به مجموعه‌ای از احساسات، تعاملات و ادراکاتی گفته می‌شود که افراد در طول همکاری با سازمان تجربه می‌کنند. این مفهوم شامل تمامی جنبه‌های ارتباطی کارکنان با سازمان است، از جمله تعامل با مدیران، همکاران و فرایندهای کاری. تجربه مثبت کارکنان می‌تواند به افزایش تعهد سازمانی و کاهش میزان ترک شغل منجر شود، در حالی که تجربه منفی، به کاهش عملکرد و افزایش تعارض‌های داخلی می‌انجامد. تجربه کارکنان به‌طور مستقیم بر رضایت شغلی، انگیزه و بهره‌وری تأثیر می‌گذارد. به تمام احساساتی که کارمند در طول سفر خود در سازمان تجربه می‌کند، تجربه کارمند گفته می‌شود. مدیران منابع انسانی، می‌بایست در هر مرحله از سفر کارمند، نقاط تماس آن‌ها را با سازمان شناسایی کنند و با طراحی و بهبود فرایندها، تجربه بهتری را برای کارکنان رقم زنند. تجربه کارکنان مفهومی کلی‌نگر است که به‌نوعی، مفاهیم مطرح شده دیگر را نیز تحت پوشش قرار می‌دهد؛ البته این بدان معنا نیست که مفاهیم دیگر، کارکرد خود را از دست داده‌اند (آبسالان و همکاران، ۱۴۰۰).

نتایج پژوهشی که با مطالعه موردی روی مایکروسافت ویوا^۲، نقش پلتفرم‌های مدیریت تجربه کارکنان در تحول محیط‌های کاری و فرایند تعامل میان زیرسامانه‌های انسانی و دیجیتال با استفاده از مفهوم «تعبیه‌شدگی دیجیتال»^۳ بررسی شد، نشان داد که این تعبیه‌شدگی در دو بُعد اصلی شکل می‌گیرد: دیجیتال/انسانی و دیجیتال/محیط کاری. یافته‌ها نشان داد که این تعاملات پویا، موجب بازآفرینی شیوه‌های کار ترکیبی می‌شود و بهینه‌سازی مشترک را به همراه دارد. این مطالعه همچنین نشان می‌دهد کار ترکیبی که در دوران همه‌گیری کووید ۱۹ اجباری شد، به دلیل پیوند دیجیتالی این پلتفرم‌ها همچنان در حال تحول است (جان، السمرائی و پانتلی^۴، ۲۰۲۵).

پرورش و ارتقای کیفیت تعامل کارکنان و سازمان، در گذر شکل‌گیری و تکوین دانش مدیریت منابع انسانی با رویکردها و شیوه‌های گوناگونی مواجه شده است (نقوی، اسعدی و میرغفوری، ۱۳۹۴). با پُررنگ شدن نقش کارکنان به‌عنوان مزیت رقابتی سازمان‌ها، تعامل کارکنان با محیط کار و مناسبات آن تغییر کرده است و سازمان‌ها در سراسر دنیا تلاش می‌کنند تا خود را با تمرکز بر وجوه انسانی کارکنان بازطراحی کنند (پلاسکوف، ۲۰۱۷). چالشی که امروزه در بازطراحی این روابط وجود دارد، این است که چگونه روابط کاری فرد و سازمان، از احساس یک خرید فیزیکی که در آن رضایت از تعامل پس از مدتی افت می‌کند، به سرمایه‌گذاری در تجارب که در آن خشنودی با گذشت زمان افزایش می‌یابد، تبدیل شود (چاکو و کانوی، ۲۰۱۹). مفهوم تجربه کارکنان، طی سال‌های اخیر، در حوزه مدیریت منابع انسانی گسترش یافته و توجه بسیاری از فعالان این حوزه جلب کرده است. پیش از تجربه کارکنان، مفاهیمی مثل درگیری یا دل‌بستگی کارکنان،

۱. Cornelius, Ozturk & Pezet

۲. Microsoft Viva

۳. Digital embeddedness

۴. John, Alsamarra'i & Panteli

رضایت شغلی و رفاه کارکنان نیز، در این حوزه مطرح بوده است (مورگان، ۲۰۱۷). احساس عدم پیوند با سازمان در کارکنان، به از بین رفتن نشاط سازمانی، افزایش سطح استرس و اضطراب کارکنان، جدایی روانی کارکنان از کار، غیبت، افت کارایی و در نهایت خروج منجر می‌شود (ونوگوپال و همکاران، ۲۰۲۰).

برخی از پژوهش‌های انجام شده، به تبیین مفهوم و زمینه‌سازی دانشی پرداخته‌اند. چاکو و کانوی (۲۰۱۹) در پژوهش خود بیان کردند که رویدادهای مثبت عاطفی، به شکل‌گیری تجربه مطلوب برای کارکنان منجر می‌شود و تجربه مطلوب نیز مشارکت کاری را ارتقا می‌دهد، احساس ادارک سازمانی را در کارکنان تقویت می‌کند و بر قدرت مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت می‌گذارد. تجربه کارکنان تابع کار، فرهنگ محل کار، فناوری‌های توانمندساز، سیاست‌ها/روش‌های منابع انسانی انعطاف‌پذیر و مهم‌تر از همه، رهبری فراگیر است. تجربه مثبت کارکنان، مشارکت آنان را تعیین می‌کند و احتمالاً «ماریچی مثبت»^۱ از فرهنگ، تعامل و مهم‌تر از همه، نتایج سازمانی به بار می‌آورد (پانییرسلوام و بالارامان^۲، ۲۰۲۲).

مؤسسه آی‌بی‌ام، تجربه کارکنان را حاصل تعاملات در سه محیط فیزیکی (مکان، عوامل محیطی، ابزار)، ارتباطات اجتماعی (پلتفرم‌های اجتماعی) و کار (فعالیت‌ها) می‌داند. هر سازمانی این پنج عامل تجربه کارکنان را در سایه راهبرد و فرهنگ اجرا می‌کند. راهبرد جهت‌دهنده و فرهنگ، گویای رفتار رهبران، کارکرد کارکنان و مدیران است. فرهنگ رسمی و غیررسمی هر سازمان، می‌تواند حامی یا مانع خلق تجارب خوشایند کارکنان باشد (ون منن^۳، ۲۰۱۶).

مکی‌زاده، شرعی و نکویی‌زاده (۱۴۰۰) به بررسی تجربه زیسته کارکنان در دوران همه‌گیری کرونا پرداختند که به تغییرات گسترده‌ای در شیوه‌های کاری و پذیرش دورکاری منجر شد. یافته‌های آنان نشان داد که عوامل فردی و خانوادگی و سازمانی، در تجربه کارکنان از دورکاری نقش بسزایی ایفا کرده‌اند.

ملی، شالپ و دیبوئر^۴ (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای ارتباط بین تجارب کاری و احساس شادی در کارکنان را در بیمارستان بررسی کردند. براساس یافته‌های آنان، شادی در شناسایی و تقدیر بیرونی در زمان دستیابی به نتایج حرفه‌ای، بیش از هر زمان دیگری مشهود است. این عامل به تلاش غیرعادی و اعتیادگونه برای دستیابی به عملکرد بیشتر از انتظار در کارکنان منجر می‌شود. ونوگوپال و همکاران (۲۰۲۰) با بررسی نگرانی‌های بیان شده کارکنان شاغل در تأسیسات زیرزمینی، در آمریکای شمالی، سه تم اصلی «اثرهای محیطی»، «عوامل طراحی» و «پویایی‌های سازمانی و اجتماعی» را به‌روش تحلیل تم، شناسایی کردند. در پژوهشی دیگر با رویکرد کیفی و مرور نظام‌مند، به شناسایی عوامل مؤثر بر تجربه دیجیتال کارکنان در عصر تحول دیجیتال پرداخته شد و در مجموع، ۷۰ عامل در قالب هشت مقوله اصلی شامل فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شغلی، رهبری، راهبرد، برند، فناوری، محیط فیزیکی و ویژگی‌های فردی استخراج شد. این الگو می‌تواند مبنایی برای طراحی تجارب دیجیتال مطلوب در محیط‌های کاری باشد (قیدر و شامی زنجانی، ۱۳۹۹).

در راستای تقویت مزیت رقابتی پایدار، پژوهشگران به اهمیت طراحی انسان‌محور در فرایندهای سازمانی و تمرکز بر تجربه کارکنان اشاره کرده‌اند. برای نمونه، باشار^۵ (۲۰۲۴) در پژوهشی تجربی در صنعت مالی ترکیه، به بررسی رابطه میان

۱. Positivity spiral

۲. Panneerselvam & Balaraman

۳. Van Manen

۴. Melie, Schulp & de Boer

۵. Başar

تجربه کارکنان و مشارکت شغلی پرداخت و نقش تعدیلگر «احساس مثبت» را در این رابطه تحلیل کرد. نتایج این مطالعه، نشان داد که تجربه کارکنان از ابعادی همچون حمایت مدیریتی و همکاری، همانندسازی سازمانی و توسعه، و شیوه‌های منابع انسانی متمرکز بر مسیر شغلی تشکیل شده و تمامی این ابعاد رابطه مثبت و معناداری با مشارکت شغلی دارند.

در پژوهش آبسالان همکاران (۱۴۰۰) تبیین شد که تجارب زیسته کارکنان از فضای کاری در شش درون‌مایه اصلی «احتیاط»، «تنگنا»، «ناکارایی»، «تعلق»، «دلسردی» و «جاماندن از زندگی» شناسایی و معنا می‌شود. در پژوهشی پدیدارشناسانه، تجربه کارکنان ترک خدمت‌کرده یکی از سازمان‌های دولتی در تهران بررسی شد؛ به‌گونه‌ای که یافته‌ها نشان داد نارضایتی شغلی، محدودیت‌های ساختاری، نبود شایسته‌سالاری و روابط غیررسمی، از دلایل اصلی خروج برنامه‌ریزی شده آن‌ها بود. از نگاه کارکنان، ترک خدمت تجربه‌ای مثبت بوده و به تعادل کار و زندگی و استفاده بهتر از توانمندی‌ها، انجامیده است (میری، قربانی‌زاده و سید نقوی، ۱۴۰۰).

لی، ژانگ و او^۱ (۲۰۲۴) پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها باید فراتر از ارائه کالاها و خدمات، به ایجاد تجربه‌های شخصی‌سازی شده بپردازند. این تجربه‌ها باعث می‌شود که کارکنان با سازمان ارتباط عاطفی برقرار کنند و به تبع آن، بهره‌وری سازمان افزایش یابد. این رویکرد نوآوری را در سازمان افزایش می‌دهد. مصلی نژاد، دلوی و آقاسی (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای با رویکرد تحلیل محتوا و مصاحبه با خبرگان بانکی، به شناسایی مؤلفه‌های صلاحیت‌های دیجیتالی از منظر تجربه کارکنان پرداختند. یافته‌های آنان سه دسته اصلی صلاحیت شامل شناختی فناورانه، فنی و عملیاتی را مشخص کرد که به‌ترتیب دارای بیشترین اهمیت بودند.

پژوهش‌های نوین بر نقش تجربه مثبت کارکنان در بهبود عملکرد سازمانی و نگرش‌های شغلی تأکید دارند. ورب، کرایچاک و کوزاک^۲ (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای نظری، ضمن معرفی مفهوم تجربه مثبت کارکنان، چارچوبی برای سنجش آن ارائه دادند و بر اهمیت استفاده از تحلیل‌های پیش‌بینانه در توسعه این مفهوم تأکید کردند. به باور آن‌ها، تجربه مثبت کارکنان می‌تواند هم‌زمان بر متغیرهایی چون رضایت شغلی، تعهد، رفاه و عملکرد فردی اثرگذار باشد و به‌جای تمرکز بر هر متغیر به‌طور مستقل، مدیریت باید شرایطی را فراهم کند که تجربه کلی مثبت، به بهبود همه این عوامل منجر شود. این مقاله همچنین به محدودیت‌ها و خطرهای احتمالی ناشی از تلاش، برای تقویت بیش از حد تجربه مثبت نیز اشاره دارد. بررسی پژوهش‌های انجام شده در حوزه تجربه کارکنان، به‌طور عمده دو محور متفاوت و جدا از هم دارند، برخی از پژوهش‌ها فقط نظریه‌پردازی و برخی دیگر کاملاً کمی و سنجهای هستند. به نظر می‌رسد پژوهش‌هایی که بین دوسویه نظری و عملی در مبحث تجربه کارکنان به اجماع رسیده باشند، معدود هستند. این مقاله می‌کوشد تا با حصول شناخت کافی و درست از کارکنان و تجارب زیسته آنان و اfdناع نظری، امکان استفاده عملی از یافته‌ها را در طراحی‌های اقدامات منابع انسانی فراهم کند.

مرور نظام‌مند مطالعات پیشین در حوزه تجربه کارکنان، نشان داد که در این زمینه، تحقیقات ارزشمندی انجام شده است؛ اما سه شکاف عمده دانشی در این تحقیقات وجود دارد که پژوهش حاضر به‌طور خاص به آن‌ها می‌پردازد: نخست، محدودیت مطالعات تک‌روش‌شناختی است. مطالعات کمی صرف (مانند پژوهش چاکو و کانوی، ۲۰۱۹) اغلب به سنجش

۱. Lee, Zhang & Au

۲. Vereb, Krajcsák & Kozák

شاخص‌های عمومی، مانند رضایت شغلی پرداخته‌اند، بدون آنکه زمینه‌سازمانی و علل ریشه‌ای شکل‌گیری این تجربه‌ها را بررسی کنند. از سوی دیگر تحقیقات کیفی صرف (مانند مطالعه تاکر، ۲۰۲۰) به عمق موضوع پرداخته‌اند؛ اما قابلیت تعمیم و سنجش آماری روابط بین مؤلفه‌ها را ندارند. سومین شکاف تحقیقاتی، نادیده‌گرفتن ویژگی‌های خاص محیط‌های آموزشی - تحقیقاتی است. مطالعات پیشین، اغلب در سازمان‌های صنعتی و تجاری انجام شده‌اند و به نیازهای منحصربه‌فرد کارکنان مؤسسه‌های آموزشی تحقیقاتی، از جمله تنش‌های ناشی از برهم‌کنش مأموریت‌های سه‌گانه (تدریس، پژوهش و خدمات اجتماعی)، چالش‌های ارزیابی عملکرد چندبعدی در این مؤسسه‌ها و نقش خرده‌فرهنگ‌های گروه‌های آموزشی / پژوهشی در شکل‌گیری تجربه کارکنان پرداخته‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد ترکیبی (کیفی و کمی) تلاش کرده است تا ابعاد مختلف تجربه کاری کارکنان را در یکی از مؤسسه‌های آموزشی تحقیقاتی بررسی کند. طراحی این روش به‌گونه‌ای بوده است که بتواند داده‌های جامع و معتبری ارائه دهد، تصویری روشن از تجربه‌های کارکنان ترسیم کند و به بررسی عمیق‌تر تجربه‌های کارکنان بپردازد.

ابزار اصلی در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که با استفاده از یک چارچوب از پیش تعیین‌شده، تعاملات کارکنان با محیط کار و مدیران را بررسی می‌کرد. روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، به پژوهشگران امکان می‌دهد تا ضمن هدایت بحث، جزئیات بیشتری از دیدگاه‌های کارکنان کشف کنند. مشارکت‌کنندگان پژوهش مدیران، کارکنان اداری، اعضای هیئت علمی و پژوهشگران مؤسسه بودند. انتخاب این افراد به‌روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شد تا تنوع نظرها و دیدگاه‌ها حفظ شود. تعداد مشارکت‌کنندگان با استفاده از معیار اشباع نظری تعیین شد؛ یعنی تا زمانی که مصاحبه‌های جدید اطلاعات تازه‌ای ارائه می‌دادند، مصاحبه‌ها ادامه یافت. روایی داده‌ها با تأیید خبرگان و مقایسه نتایج با مطالعات مشابه بررسی شد. پایایی داده‌ها از طریق آزمون مجدد مصاحبه‌ها و محاسبه ضریب کاپای کوهن (با مقدار ۰/۸۲) تأیید شد. از سوی دیگر، تحلیل محتوای موضوعی برای شناسایی الگوها و مفاهیم اصلی به‌کار گرفته شد. داده‌های مصاحبه‌ها پس از جمع‌آوری، کدگذاری شدند تا الگوها و مضمون‌های فرعی و اصلی شناسایی و مدلی برای تجربه کاری کارکنان طراحی شود.

در بخش کمی، از ابزار پرسش‌نامه برای جمع‌آوری داده‌های کمی استفاده شد. پرسش‌نامه‌ها بر اساس یافته‌های بخش کیفی طراحی شدند و برای تحلیل آماری داده‌ها از نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس استفاده شد. بر این اساس، پرسش‌نامه‌ای با ۳۰ سؤال طراحی شد. این سؤال‌ها بر اساس مرور ادبیات و مصاحبه‌ها، به چهار مؤلفه مدیریتی، فرهنگی، دانشی و کاری تقسیم‌بندی شدند. هر مؤلفه شامل شاخص‌هایی بود که ابعاد مختلف تجربه کاری را پوشش می‌داد. جامعه آماری بخش کمی، ۲۵۰ نفر از کارکنان مؤسسه تحقیقاتی بود که نقش‌های متنوعی شامل پژوهشگران، کارکنان اداری و مدیران را دربرمی‌گرفت. برای نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی‌شده استفاده شد. بدین ترتیب، کارکنان بر اساس نقش‌های‌شان در طبقات مختلف قرار گرفتند و نمونه‌ها به‌صورت تصادفی از هر طبقه انتخاب شدند. با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۳۲ نفر تعیین شد که نماینده مناسبی از جامعه آماری است. روایی محتوا با تأیید خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیریت بررسی و پایایی پرسش‌نامه هم، از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. مقدار بالای ۰/۸۵ نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسش‌نامه بود. از آزمون‌های آماری نظیر تحلیل واریانس (ANOVA)، ضریب هم‌بستگی پیرسون و آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای بررسی روابط میان متغیرها و تأیید فرضیه‌ها استفاده شد.

حجم و روش نمونه‌گیری

در پژوهش‌های کیفی، مشخص کردن حجم نمونه با تصمیم‌گیری و قضاوت پژوهشگر، رابطه مستقیمی دارد و قواعد از قبل تدوین شده‌ای وجود ندارد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. در ابتدا یک بانو و یک آقا برای نمونه انتخاب شد و در مرحله بعدی، به پیشنهاد آن‌ها یک آقا و بانوی دیگر انتخاب شدند. در مجموع نمونه‌های پژوهش در بخش کیفی به ۵ بانو و ۵ مرد رسید.

در بخش کمی، داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌ای که بین ۳۸ نفر از کارکنان به‌عنوان نمونه آماری توزیع شد، جمع‌آوری و تحلیل شدند. گفتنی است که به دلیل محدودیت دسترسی به افراد و وابستگی این مؤسسه آموزشی به حوزه دفاعی و حساسیت مسئولان حفاظتی، تعداد پرسش‌نامه‌های توزیع شده، کمتر از حجم نمونه محاسبه شده بود. تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم‌افزار اسپاس انجام شد. تحلیل داده‌ها به منظور بررسی تجربه کاری کارکنان، از زوایای مختلف آغاز شد. در گام نخست، تجربه کاری کارکنان بر اساس متغیرهای سابقه خدمت، سن، جنسیت و مدرک تحصیلی محاسبه شد. این تحلیل به پژوهشگر کمک کرد تا تفاوت‌های موجود در تجربه کاری کارکنان در گروه‌های مختلف را شناسایی و درک کند. در ادامه، با محاسبه میانگین پاسخ‌های کارکنان به هر یک از مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها، رتبه‌بندی دقیقی از این مؤلفه‌ها انجام شد. این رتبه‌بندی نشان داد که هر مؤلفه در چه جایگاهی قرار دارد و کدام یک به توجه و بهبود بیشتری نیاز دارد. شناسایی مؤلفه‌های نیازمند بهبود، به‌طور خاص می‌تواند به مدیریت سازمان در اتخاذ تصمیم‌های مؤثر کمک کند. در مرحله بعد، سطح کلی تجربه کارکنان محاسبه شد و در نهایت، با استفاده از ضریب هم‌بستگی پیرسون، هم‌سوترین مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌هایی که بیشترین تأثیر را در ایجاد تجربه کاری مثبت دارند، شناسایی شدند. این تحلیل نشان داد که کدام عوامل بیشترین هم‌بستگی را با تجربه کاری مثبت کارکنان دارند و در نتیجه، توجه به این مؤلفه‌ها می‌تواند در بهبود تجربه کاری و افزایش رضایت کارکنان نقش کلیدی ایفا کند.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش به‌طور جامع تجربه کاری کارکنان یکی از مؤسسه‌های آموزشی تحقیقاتی را بررسی کرده و به تحلیل عوامل کلیدی اثرگذار بر این تجربه پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که عوامل مدیریتی، فرهنگی، دانشی و کاری بر تجربه کارکنان تأثیر شایان توجهی دارند. در ادامه، هر یک از این عوامل با جزئیات بیشتر توضیح داده شده است. تحلیل‌های کیفی و کمی نشان می‌دهد که تجربه کاری کارکنان ترکیبی از تأثیرهای مثبت و منفی است که می‌تواند از طریق مدیریت مؤثر و برنامه‌های بهبود، به سطح بالاتری ارتقا یابد.

نتایج داده‌های کیفی

نتایج کیفی نشان می‌دهد که تعاملات مثبت میان مدیران و کارکنان، تجربه کلی آن‌ها را بهبود می‌بخشد. کارکنان اشاره کردند که محیط صمیمی و دوستانه، به کاهش استرس و افزایش حس رضایت و دلگرمی و هم‌بستگی در سازمان منجر می‌شود. بسیاری از کارکنان نیازمند فرصت‌های بیشتری برای توسعه حرفه‌ای و ارتقای شغلی بودند و برای رشد و نشان دادن توانمندی‌های فردی خود، به فرصت نیاز دارند. همچنین بر اهمیت شناسایی و تقدیر از تلاش‌هایشان توسط مدیران تأکید داشتند.

در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با کارکنان نشان داد که تجربه کاری مثبت کارکنان، تحت تأثیر چهار دسته عوامل کلیدی قرار دارد: عوامل مدیریتی، فرهنگی، دانشی و کاری. از تحلیل مصاحبه‌ها، ۱۲ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی استخراج شد که عبارت بودند از: «مدیریت مؤثر»، «فرهنگ سازمانی مثبت»، «دسترسی به منابع دانشی» و «شرایط مناسب کاری». این نتایج نشان داد که کارکنان به دنبال محیطی هستند که در آن حمایت مدیریتی، فرهنگ مثبت، فرصت‌های رشد و شرایط کاری مناسب فراهم باشد. مقوله‌های مستخرج از مصاحبه‌ها در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

جدول ۱. مقوله‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها

مقوله	گزاره
کار و شغل	برای زندگی شخصی می‌توانم وقت بگذارم
	اتاق آرام و امنی دارم.
	بیمه نیستم و حقوق کافی نیست.
	اینترنت درستی برای انجام تحقیقات ندارم.
	وسایل و سیستم‌ها قدیمی هستند.
	مزایای خوبی ارائه می‌شود.
	توانایی لازم برای انجام شغل را دارم.
	می‌دانم باید چه کاری انجام دهم.
	نمی‌توانم برای خانواده‌ام وقت بگذارم.
	حقوق ثابت و امنی دارم.
فرهنگ	هر روز می‌دانم باید چه کاری انجام دهم.
	زمان کاری زیاد است.
	از اتاقی که دارم راضی هستم.
	مثل یک تیم هستیم و محیط همکاری محور است.
	بین جنسیت زن و مرد تفاوت قائل می‌شوند.
	محیطی تقریباً عادلانه داریم.
	تیم وورک خوبی وجود ندارد و افراد ترس از ارتباط دارند.
	خودم را جزئی از مؤسسه می‌دانم و برایم ارزشمند است.
	اهداف مؤسسه برایم ارزشمند است.
	حس می‌کنم نیروی مهمی در اینجا هستیم.
مدیریت	از اینکه در مؤسسه کار می‌کنم، احساس خاص و غرور دارم.
	فرهنگ قدردانی وجود ندارد.
	می‌توانم در کمترین زمان با مدیریت دیدار داشته باشم.
دانش و توسعه	می‌دانم مدیر از من چه چیزی می‌خواهد.
	از حمایت مدیر احساس خوبی دارم.
	آموزش بیشتر و دسترسی بیشتر باعث موفقیت بیشترمان می‌شود.
	حس قدرت و آزادی عمل صلب شده است.
	تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش وجود ندارد.
آموزش کافی برای پیشرفت وجود ندارد.	
محدودیت در دسترسی به منابع دارم.	

مضامین فرعی و اصلی حاصل از مصاحبه‌ها در جدول ۲ درج شده است.

جدول ۲. مضامین اصلی و فرعی حاصل از مصاحبه‌ها

مضمون اصلی	مضمون فرعی	شاخص
عوامل کاری	خود شغل	شفافیت شغل، کار بامعنی، بازبودن به آزمایش و تجربه، ابزارهای انجام شغل، تناسب شغل و استعداد
	بار کاری	تعادل بین کار - زندگی، سلامتی و رفاه کارمند
	محیط کار	انعطاف محیط، چیدمان فضای کاری (مانند نور، صدا، تهویه و...)
	مزایا	پرداختی ماهانه، منعطف بودن مزایا
عوامل فرهنگی	کارتیمی	تعلق خاطر، محیط همکاری محور
	فرهنگ سازمانی	ارزش‌ها و اهداف مشترک، فرهنگ عادلانه و متنوع، فرهنگ قدردانی، تصویر مثبت از سازمان
	ارزشمندی	تأثیرگذاری در اهداف، حس به انجام رساندن وظیفه کاری
عوامل مدیریتی	مدیر	مشوق بودن، بازخور سازنده و مداوم، مربیگری، الهام‌بخشی، دسترسی داشتن به مدیر، پاسخ‌گویی
	اشتراکات با مدیریت	تناسب میان انتظارات مدیر و کارمند
عوامل دانشی	توانمندسازی	قدرت و اختیار عمل در انجام شغل، تسهیم دانش، موقعیت‌های رشد و ترفیع کارکنان
	پشتیبانی	آموزش شغل، تیم‌های تسهیلگر و راهنما، در دسترس بودن منابع

نتایج داده‌های کمی

تحلیل پرسش‌نامه‌ها نشان داد که مؤلفه‌های مدیریتی و فرهنگی بیشترین تأثیر را بر تجربه کاری مثبت دارند. مؤلفه‌های دانشی و کاری نیز در رتبه‌های بعدی، به توجه و بهبود بیشتر نیازمندند (جدول ۳).

جدول ۳. میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه‌های تجربه کاری مثبت

میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
۳/۲۹	۰/۴۷	۰/۰۷
۳/۵۴	۰/۶۰	۰/۰۹
۳/۷۱	۰/۷۲	۰/۱۱
۳/۴۳	۰/۷۵	۰/۱۲

این نتایج نشان می‌دهد که میانگین هر یک از مؤلفه‌های تجربه کاری، شامل مؤلفه‌های کاری، فرهنگی، مدیریتی و دانشی، به‌طور معناداری بالاتر از مقدار متوسط ۳ است. به عبارت دیگر، تمامی مؤلفه‌های تجربه کاری کارکنان در مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی مدنظر در وضعیت خوبی قرار دارند. مؤلفه دانشی با میانگین ۳/۴۳ بیشتر از مؤلفه کاری قرار دارد. این مؤلفه به توانایی کارکنان در دسترسی به دانش و منابع مرتبط با شغلشان اشاره می‌کند. برخی کارکنان به محدودیت دسترسی به منابع و نبود برنامه‌های آموزشی منظم اشاره کردند. این چالش به سرمایه‌گذاری بیشتر سازمان در توسعه منابع انسانی نیازمند است.

بر اساس جدول ۴، میانگین تجربه کاری کارکنان برابر با ۳/۴۷ و انحراف استاندارد آن ۰/۴۷ است. این نتایج نشان می‌دهد که به‌طور کلی، تجربه کاری کارکنان به‌طور میانگین کمی بالاتر از مقدار متوسط (۳) ارزیابی شده است.

جدول ۴. میانگین و انحراف استاندارد تجربه کاری مثبت

تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
۳۸	۳/۴۷	۰/۴۷	۰/۰۷

در جدول ۵ نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که مقدار تی برای تجربه کاری کارکنان ۵/۳۶ است که در سطح ۰/۰۱ معنادار به دست آمده است؛ یعنی میانگین تجربه کاری کارکنان، به‌طور معناداری بالاتر از مقدار متوسط ۳ است و وضعیت خوب و مثبت تجربه کاری در مؤسسه را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای

مقدار تی	درجه آزادی	سطح معناداری
۵/۳۶	۳۷	۰/۰۰۱

جدول ۶. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای مؤلفه‌های تجربه کاری مثبت

مقدار تی	درجه آزادی	سطح معناداری
۳/۹۰	۳۷	۰/۰۰۱
۵/۵۷	۳۷	۰/۰۰۱
۶/۱۴	۳۷	۰/۰۰۱
۳/۵۴	۳۷	۰/۰۰۱

جدول ۶ نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای هر یک از مؤلفه‌های تجربه کاری را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از آزمون تی تک نمونه‌ای، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که تجربه کاری کلی در مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی به‌طور معناداری بالاتر از سطح متوسط است. این وضعیت نشان‌دهنده رضایت و تجربه مثبت کارکنان از جنبه‌های مختلف شغلی و محیط کاری آن‌هاست. در ادامه به توضیح بیشتر مؤلفه‌های چهارگانه حاصل پرداخته می‌شود.

عوامل مدیریتی

یکی از مهم‌ترین یافته‌ها در بخش مدیریتی، این است که ارتباطات باز، شفاف و منظم میان مدیران و کارکنان، تأثیر مثبت چشمگیری بر رضایت و انگیزه کارکنان دارد. کارکنانی که از مدیران خود بازخورد سازنده دریافت می‌کنند؛ احساس ارزشمندی بیشتری دارند و این امر به افزایش تعهد سازمانی آن‌ها منجر می‌شود. داده‌ها نشان دادند که هم‌بستگی مثبت معناداری بین ارتباطات مدیریتی و رضایت شغلی وجود دارد. کارکنان به اهمیت ارتباط شفاف و باز مدیران اشاره کرده‌اند. به گفته آن‌ها مدیرانی که بازخورد واضح و سازنده ارائه می‌دهند، انگیزه و تعهد کارکنان را ارتقا می‌بخشند. در واقعیت این مسئله دو جنبه اساسی دارد:

مدیر: اولین عامل مهم برای مدیر، مشوق بودن آن است. مشوق بودن به توانایی مدیر در تشویق و انگیزه دادن به کارکنان

اشاره دارد. دومین سنجه برای مدیر، بازخورد سازنده و مداوم است که به ارائه نظرها و پیشنهادهای، به‌منظور بهبود عملکرد کارکنان به‌صورت مداوم اشاره دارد. عامل بعدی، مربیگری است. مربیگری به نقش مدیر در راهنمایی و توسعه مهارت‌های کارکنان اشاره دارد. در ادامه، می‌توان از عواملی مانند الهام‌بخشی برای دستیابی به اهداف متعالی، دسترسی به مدیر به‌معنای ایجاد ارتباطات باز و شفاف بین مدیر و کارکنان و پاسخ‌گویی مدیر نام برد.

اشتراکات مدیر: این مؤلفه به ارتباط و تعامل مثبت و مؤثر بین مدیر و کارمند اشاره دارد که در آن انتظارهای مدیر و کارمند هم‌سو و متناسب هستند. این تناسب می‌تواند به بهبود رضایت، انگیزه و عملکرد کارکنان منجر شود.

مدیرانی که از سبک رهبری مشارکتی و توانمندساز استفاده می‌کنند، باعث ایجاد اعتماد و تقویت مشارکت کارکنان می‌شوند. این سبک رهبری، کارکنان را ترغیب می‌کند که ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند و در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نقش فعالی داشته باشند. در واقع این سبک موجب می‌شود که کارکنان احساس کنند که به نظرها و پیشنهادهای آن‌ها توجه می‌شود. برخی کارکنان از نبود بازخورد منظم، ضعف در مهارت‌های مدیریتی و کم‌توجهی به نیازهای فردی و حرفه‌ای شکایت داشتند. این موضوع نشان‌دهنده نیاز به آموزش مهارت‌های رهبری و ارتباطی برای مدیران است. به‌طور مثال، کارکنان با سابقه خدمت ۱۱ تا ۱۵ سال، بالاترین میانگین (۴/۰۹) را گزارش کرده‌اند که نشان‌دهنده رضایت بالای آنان از جنبه‌های مدیریتی و رهبری است؛ اما کارکنان با سابقه خدمت ۱۶ تا ۲۰ سال، پایین‌ترین میانگین (۳/۳۸) را در این خصوص گزارش کرده‌اند. انحراف استاندارد در گروه ۱۶ تا ۲۰ سال (۰/۴۶) نشان‌دهنده نوسان‌ها و تنوع نظرها درباره جنبه‌های مدیریتی است. مؤلفه مدیریتی با میانگین ۳/۷۱ بالاترین امتیاز را در میان مؤلفه‌ها کسب کرده است که نشان‌دهنده عملکرد کمابیش مطلوب مدیریت در مؤسسه است. با این حال، زیرمؤلفه اشتراکات مدیر و کارمند با میانگین ۳/۶۵ نسبت به سایر زیرمؤلفه‌ها امتیاز کمتری دارد.

عوامل فرهنگی

فرهنگ سازمانی که بر پایه ارزش‌هایی مانند احترام متقابل، اعتماد و همکاری بنا شده باشد، بر اشتیاق و رضایت کارکنان تأثیر مثبتی دارد. وجود چنین فرهنگی باعث می‌شود که کارکنان احساس تعلق بیشتری به سازمان داشته باشند. البته در مقوله عوامل فرهنگی، به مؤلفه‌هایی همچون کار تیمی و محیط همکاری محور (ایجاد فضایی که در آن همکاری، تبادل دانش و حمایت متقابل بین کارکنان تسهیل می‌شود) اشاره شده است. کارکنانی که در محیطی با حس اعتماد و مشارکت فعالیت می‌کنند، عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند. فرهنگ مثبت سازمانی با افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی همراه است. برخی کارکنان از نداشتن فرصت‌های کافی برای ابراز ایده‌ها و پیشنهادهای خود گله کردند. ایجاد فرهنگ باز و تقویت حس شفافیت و مشارکت، می‌تواند این چالش‌ها را کاهش دهد. در واقعیت می‌توان به فرهنگ عادلانه و متنوع اشاره کرد که در آن، همه کارکنان بدون توجه به جنسیت، نژاد، مذهب یا دیگر ویژگی‌های شخصی، فرصت‌های برابر و عادلانه‌ای برای رشد و پیشرفت دارند. فرهنگ قدردانی، به‌معنای فرهنگی است که در آن، تلاش‌ها و دستاوردهای کارکنان به رسمیت شناخته شود و از آن‌ها تقدیر به عمل آید.

عوامل دانشی

دسترسی به منابع آموزشی به‌روز و ابزارهای یادگیری، یکی از اصلی‌ترین نیازهای کارکنان است. این امر بر توسعه مهارت‌ها،

افزایش اعتماد به نفس و بهبود عملکرد کارکنان، تأثیر چشمگیری دارد. تیم‌های تسهیلگر و راهنما، به کارکنان در حل مشکلات و چالش‌های کاری کمک و از آن‌ها پشتیبانی می‌کنند. برنامه‌های آموزشی مرتبط و مستمر، بر بهبود عملکرد کارکنان و افزایش انگیزه آن‌ها تأثیر زیادی دارد. کارکنانی که برای یادگیری فرصت‌های منظم و مرتبطی دارند، بهره‌وری و انگیزه بیشتری از خود نشان می‌دهند. یافته‌ها نشان می‌دهد که برنامه‌های آموزشی هدفمند، می‌توانند تجربه کاری مثبت را تقویت کنند. همچنین با تفویض اختیار و تصمیم‌گیری در شغل که در آن کارکنان بتوانند در چارچوب وظایف خود تصمیم بگیرند و از خلاقیت خود استفاده کنند، کارکنان توانمند می‌شوند.

عوامل کاری

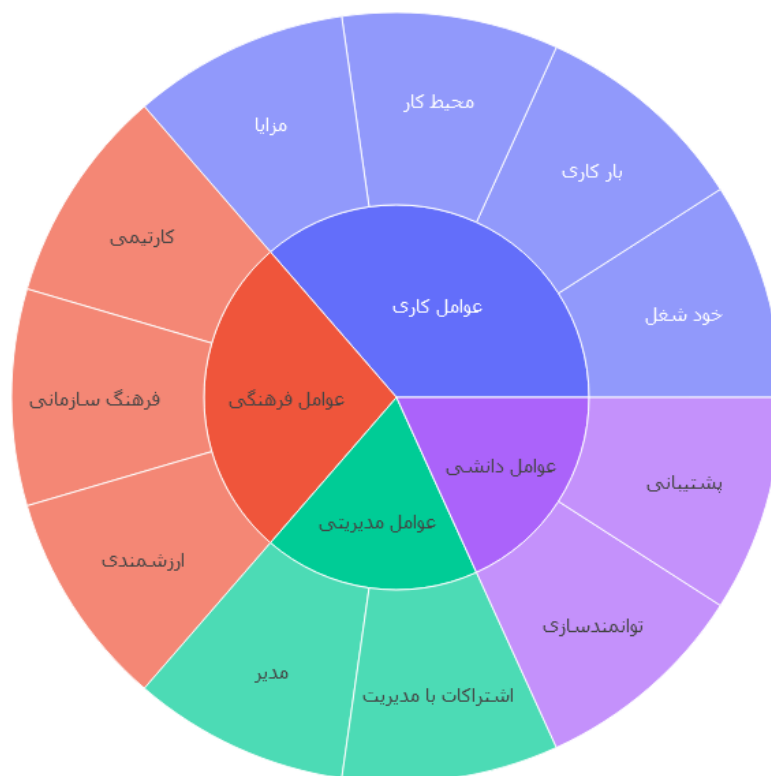
تعریف شفاف وظایف و مسئولیت‌ها، یکی از مهم‌ترین عواملی است که باعث کاهش استرس شغلی و افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود. وقتی کارکنان احساس کنند که کارشان بر سازمان یا جامعه تأثیر مثبت و شایان توجهی دارد، انگیزه و تعهد بیشتری به کار خود خواهند داشت. سازمانی که در آن نوآوری و تجربه ارزشمند است، به کارکنان این اجازه را می‌دهد که خلاقانه فکر کنند و از اشتباهات خود یاد بگیرند. وجود ابزارها و منابع مناسب برای انجام کار، یکی از عوامل کلیدی در موفقیت کارکنان است. کارکنان باید به ابزارها و فناوری‌های لازم دسترسی داشته باشند تا بتوانند وظایف خود را به بهترین نحو انجام دهند. تعادل مناسب میان کار و زندگی، به‌ویژه در محیط‌های آموزشی و پژوهشی، از اهمیت بالایی برخوردار است. کارکنانی که از این تعادل بهره‌مند هستند، رضایت شغلی بالاتری نشان می‌دهند. زمانی که کارکنان احساس کنند می‌توانند به نیازهای شخصی و خانوادگی خود رسیدگی کنند؛ انگیزه و تعهد بیشتری به کار خود خواهند داشت. مؤلفه کاری با میانگین ۳/۲۹ کمترین امتیاز را در میان مؤلفه‌ها کسب کرده است که نشان‌دهنده نیاز فوری به بهبود در زمینه‌های مرتبط با شغل، بار کاری، محیط کاری و مزایا است. با توجه به یافته‌های پژوهش شامل مضامین اصلی و فرعی، عوامل مؤثر بر تجربه کارکنان در مورد مطالعاتی، چالش‌های مربوطه و راه‌کارهای رفع آن‌ها مطابق جدول ۷ است.

جدول ۷. عوامل، چالش‌ها و راه‌کارهای مدیریت تجربه کارکنان

حوزه	عوامل مؤثر در تجربه کارکنان	چالش‌ها	راه‌کارها
کاری	تعریف شفاف وظایف، اتاق کاری مناسب، ابزار و تجهیزات کافی، تعادل کار - زندگی	اینترنت ضعیف، سیستم‌ها و وسایل قدیمی، زمان کاری زیاد، نداشتن بیمه یا حقوق ناکافی	به‌روزرسانی تجهیزات و زیرساخت‌ها، کاهش حجم کار یا تنظیم ساعات کاری، ارائه بیمه و مزایای رقابتی، ایجاد دسترسی بهتر به اینترنت
فرهنگی	احساس تعلق سازمانی، همکاری تیمی، اعتماد و احترام متقابل، قدردانی از کارکنان	تبعیض جنسیتی، نبود فرهنگ قدردانی، ترس از ارتباط و ضعف در کار تیمی	ارتقای فرهنگ سازمانی با آموزش‌های فرهنگی، تقویت روحیه تیمی، ایجاد سازوکارهای قدردانی رسمی و غیررسمی، ترویج عدالت سازمانی
مدیریتی	ارتباط شفاف با مدیر، بازخورد سازنده، سبک رهبری مشارکتی، دسترسی سریع به مدیر	ضعف در مهارت‌های رهبری، نبود بازخورد منظم، بی‌توجهی به نیازهای فردی	آموزش مهارت‌های مدیریتی، طراحی سازوکار بازخورد مستمر، تشویق سبک رهبری توانمندساز، بهبود تناسب انتظارات مدیر - کارمند
دانشی	فرصت‌های آموزشی هدفمند، اشتراک دانش، تفویض اختیار، دسترسی به منابع آموزشی	آموزش ناکافی، محدودیت منابع، عدم تسهیم دانش، حس ناتوانی در تصمیم‌گیری	طراحی برنامه‌های آموزشی مستمر، ایجاد پلتفرم‌های اشتراک دانش، تسهیل تفویض اختیار، دسترسی آسان به منابع دیجیتال و فیزیکی

الگوی نهایی تجربه کارکنان

الگوی طراحی شده برای تجربه کارکنان، شامل چهار مؤلفه کلیدی و زیرمؤلفه‌های آن‌هاست که هر یک به جنبه‌های متفاوتی از تجربه شغلی کارکنان اشاره دارند (شکل ۱).



شکل ۱. الگوی مدیریت تجربه کارکنان

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش، به بررسی دقیق تجربه کاری کارکنان در یکی از مؤسسه‌های آموزشی تحقیقاتی پرداخت. سطح تجربه کاری مثبت در مؤسسه، به‌طور کلی در وضعیت کمابیش خوبی قرار دارد؛ اما برخی مؤلفه‌ها نسبت به مؤلفه‌های دیگر، به توجه و بهبود بیشتری نیاز دارند. مؤلفه کاری کمترین امتیاز را در میان مؤلفه‌ها کسب کرده است که نیاز فوری به بهبود در زمینه‌های مرتبط با شغل، بار کاری، محیط کاری و مزایا را نشان می‌دهد. در میان زیرمؤلفه‌های این بخش، انعطاف محیط و پرداختی ماهیانه، به‌عنوان نقاط ضعف شناسایی شدند. تعادل مناسب میان کار و زندگی، یکی از زیرمؤلفه‌های مهم در تجربه کاری کارکنان است. بر اساس نتایج، کارکنانی که از این تعادل بهره‌مندند، استرس کمتری دارند و بهره‌وری بیشتری از خود نشان می‌دهند. تعریف شفاف وظایف شغلی و مسئولیت‌ها، باعث کاهش سردرگمی و افزایش اعتمادبه‌نفس کارکنان می‌شود. حجم بالای کار و زمان‌بندی سخت، از جمله چالش‌هایی است که کارکنان با آن مواجه بودند. این مشکلات به بازنگری در سیاست‌های سازمانی نیاز دارند. در خصوص عوامل کاری با زیرمؤلفه‌های خود شغل، بار کاری، محیط کار و مزایا، می‌توان گفت که یافته‌های چاکو و کانوی (۲۰۱۹) با تأکید بر محیط فیزیکی (نور، صدا، تهویه)، فناوری‌های کار و طراحی فضای

کاری، به‌طور مستقیم با یافته این پژوهش در خصوص «چیدمان محیط» هم‌سو است. از سوی دیگر، مؤلفه «باز بودن به تجربه» در مقوله فرعی «خود شغل»، مشابه یافته بشار (۲۰۲۴) است که به باز بودن به تجربه و آزمایش دست یافته است. مکی‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) به تعادل کار - زندگی، فشار کاری و خستگی روانی اشاره کرده‌اند که با زیرمؤلفه «بار کاری» در یافته‌های این پژوهش هم‌خوانی دارد؛ اما زیرمؤلفه «مزایا» (پرداختی منعطف و شخصی‌سازی‌شده) در پژوهش‌های بررسی شده، به‌صراحت نیامده است و می‌تواند از نوآوری‌های این مقاله باشد.

مؤلفه فرهنگی در سطح بهتری نسبت به مؤلفه کاری قرار دارد؛ اما همچنان به بهبود نیاز دارد. در این مؤلفه، فرهنگ سازمانی که شامل ارزش‌ها و اهداف مشترک، فرهنگ عادلانه و متنوع، فرهنگ قدردانی و تصویر مثبت از سازمان است، کمترین امتیاز را دارد. فرهنگ سازمانی‌ای که بر ارزش‌گذاری، احترام و حمایت از کارکنان مبتنی باشد، در ارتقای رضایت شغلی و بهره‌وری نقش مهمی خواهد داشت. برخی کارکنان از محدودیت‌های موجود در فرهنگ سازمانی، نظیر نبود فرصت برای ابراز ایده‌ها، انتقاد داشتند. این مشکل می‌تواند با ایجاد فرهنگ باز و تقویت حس تعلق سازمانی کاهش یابد. یافته‌های مربوط به مؤلفه فرهنگی با زیرمؤلفه‌های کار تیمی، فرهنگ سازمانی و ارزشمندی پژوهش حاضر با مطالعه ملی و همکاران (۲۰۲۰) که بر شادمانی و قدردانی تأکید کرده‌اند، بشار (۲۰۲۴) که به فرهنگ مشارکتی و تعلق سازمانی دست یافته است، مکی‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) که به توجه به فضاهای اعتمادمحور در کارکنان دورکار اشاره کرده‌اند، مشابه با «فرهنگ عادلانه و متنوع» در یافته‌های این پژوهش است. اما زیرمؤلفه «ارزشمندی» (تأثیرگذاری در اهداف، حس انجام وظیفه)، به‌طور صریح در منابع پیشین نیامده و می‌توان آن را یکی از نکات جدید این پژوهش دانست.

در خصوص مؤلفه دانشی، فراهم کردن دسترسی به منابع دانشی و طراحی مناسب وظایف شغلی، می‌تواند بهره‌وری و انگیزه کارکنان را افزایش دهد. این نتایج می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با طراحی سیاست‌های مناسب، تجربه کاری کارکنان را بهبود بخشند و عملکرد سازمانی خود را ارتقا دهند. دسترسی به منابع آموزشی و فرصت‌های یادگیری، بر تجربه مثبت کارکنان تأثیر مستقیمی دارد. این امر به افزایش مهارت‌ها و انگیزه کارکنان منجر می‌شود. مؤلفه دانشی با زیرمؤلفه‌های توانمندسازی و پشتیبانی، با یافته‌های مطالعه بشار (۲۰۲۴) که به تسهیم دانش، برنامه‌های یادگیری مستمر و حمایت دانشی اشاره کرده است، در یک راستا قرار دارد؛ اما به «تیم‌های تسهیلگر و راهنما» در قالب یک زیرمؤلفه مجزا در منابع پیشین اشاره مستقیمی نشده است؛ بنابراین می‌توان آن را نکته جدیدی در این پژوهش تلقی کرد.

مدیریت اثربخش و سبک رهبری مشارکتی، بر تجربه مثبت کارکنان بیشترین تأثیر را دارد. مدیرانی که بازخورد سازنده و ارتباط شفاف ارائه می‌دهند، باعث افزایش انگیزه و تعهد کارکنان می‌شوند. با وجود نقاط قوت در مدیریت، برخی کارکنان از بی‌توجهی به نیازهای فردی و نبود بازخورد منظم شکایت داشتند. این موضوع نشان‌دهنده نیاز به آموزش مدیران برای تقویت مهارت‌های رهبری است. نتایج نشان داد که عوامل مدیریتی، فرهنگی، دانشی و کاری، به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم با یکدیگر ارتباط دارند. برای مثال، مدیریت اثربخش می‌تواند بهبود فرهنگ سازمانی و دسترسی به منابع دانشی را تسهیل کند. در خصوص هم‌سویی و تفاوت یافته‌های پژوهش با مطالعات پیشین، می‌توان گفت که مؤلفه مدیریتی شامل زیرمؤلفه‌های مشوق بودن، بازخورد مستمر، مربیگری، الهام‌بخشی، پاسخ‌گویی و اشتراکات با مدیریت، با مطالعه ملی و همکاران (۲۰۲۰) که به اهمیت قدردانی و حمایت مدیران، مربیگری و بازخورد سازنده در رضایت کاری اشاره کرده‌اند، بشار (۲۰۲۴) که به حمایت مدیریتی و تعامل مستمر به‌عنوان محرک‌های تجربه مثبت و دسترسی به مدیر، پاسخ‌گویی و بازخورد

دست یافته است و چاکو و کانوی (۲۰۱۹) به نقش رهبری الهام‌بخش در ارتقای تجربه کارکنان اشاره کرده‌اند، هم‌خوانی دارد. از سوی دیگر، زیر مؤلفه «اشتراکات با مدیر» (تناسب میان انتظارات مدیر و کارمند) به‌طور مشخص در پیشینه پژوهش دیده نمی‌شود و به نظر می‌رسد یافته‌ای نو باشد.

یکی از یافته‌های مهم این پژوهش، تأثیر مثبت مدیریت اثربخش بر تجربه کاری کارکنان است. مدیرانی که با کارکنان ارتباط شفاف برقرار می‌کنند، بازخورد سازنده ارائه می‌دهند و سبک رهبری مشارکتی دارند، در افزایش انگیزه و تعهد کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کنند. سبک رهبری مشارکتی، به‌ویژه در افزایش اعتماد و انگیزه کارکنان بسیار مؤثر است. فرهنگ سازمانی‌ای که بر ارزش‌گذاری و مشارکت کارکنان مبتنی باشد، به ایجاد محیطی سالم‌تر و پُرانرژی‌تر کمک می‌کند. حس تعلق سازمانی و اعتماد بین کارکنان و مدیریت، از جمله عواملی است که در بهبود تجربه کاری مؤثر است. فرهنگ سازمانی مثبت، شامل ارزش‌هایی نظیر احترام متقابل، اعتماد و حمایت از کارکنان، به‌طور مستقیم رضایت شغلی و عملکرد کارکنان را ارتقا می‌دهد. پژوهش حاضر نشان داد که کارکنان در محیط‌هایی با فرهنگ سازمانی قوی، برای کار اشتیاق بیشتری دارند. دسترسی به منابع آموزشی و فرصت‌های یادگیری، یکی از نیازهای مهم کارکنان برای بهبود عملکرد و رشد حرفه‌ای است. این پژوهش نشان داد سازمان‌هایی که به توسعه دانش کارکنان خود اهمیت می‌دهند، بهره‌وری بیشتری دارند. فراهم کردن امکانات لازم برای توسعه فردی و حرفه‌ای کارکنان، نه تنها به رشد آن‌ها کمک می‌کند، بلکه به بهبود بهره‌وری و تعهد آن‌ها نیز منجر می‌شود. تعریف شفاف وظایف شغلی و ایجاد تعادل میان کار و زندگی، از دیگر عوامل تأثیرگذار بر تجربه مثبت کارکنان است. در مقابل، حجم بالای کار و نبود انعطاف در برنامه‌ها، استرس و نارضایتی را افزایش می‌دهد.

شایان توجه است که به‌دلیل محدودیت دسترسی به نمونه آماری کامل، نتایج این پژوهش را نمی‌توان به جوامع دیگر تعمیم داد و یافته‌ها برای این مؤسسه توجیه دارند؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دیگر، به بررسی یافته‌ها و صحت‌سنجی آن‌ها بپردازند. بر اساس نتایج این پژوهش، پیشنهادهای زیر برای بهبود تجربه کاری کارکنان ارائه می‌شود:

- برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران، به‌منظور بهبود مهارت‌های رهبری و ارتباطی و تشویق مدیران به ارائه بازخورد منظم و سازنده به کارکنان، در راستای افزایش و بهبود کیفیت سازمان و توسعه سازوکارهایی برای ارتقای شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات سازمانی مؤثر؛
- ایجاد برنامه‌هایی برای افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و افزایش پاداش و قدردانی برای تشویق کارکنان؛
- برگزاری کارگاه‌های فرهنگی برای تقویت حس تعلق و اعتماد میان کارکنان؛
- تنظیم سیاست‌های کاری که تعادل بهتری میان زندگی شخصی و کاری فراهم کند؛
- کاهش حجم کار و افزایش انعطاف در برنامه‌ریزی‌های کاری و برگزاری جلسه‌های به اشتراک‌گذاری دانش میان کارکنان، به‌منظور تقویت یادگیری جمعی.

این پژوهش نشان داد که تجربه کاری مثبت کارکنان، فرایندی چندبعدی است که به توجه هم‌زمان به عوامل مدیریتی، فرهنگی، دانشی و کاری نیازمند است. سازمان‌ها با اجرای پیشنهادهای ارائه‌شده می‌توانند هم رضایت و انگیزه کارکنان خود را افزایش دهند و هم عملکرد کلی سازمان را بهبود بخشند. پیشنهاد می‌شود که مدیران و سیاست‌گذاران با رویکردی نظام‌مند به طراحی محیطی حمایتگر و انگیزه‌بخش برای کارکنان بپردازند.

منابع

- علی زاده، مهدی و فیضی، زیبا (۱۴۰۲). پدیدارشناسی تجربه کارکنان از صلابت سازمانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۲(۱۰۹)، ۲۶۳-۲۳۹.
- آبسالان، زری؛ قلی‌پور، آرین و مقیمی، سیدمحمد (۱۴۰۰). شناخت تجارب زیسته کارکنان از فضای کاری؛ پژوهش پدیدارشناسانه. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۱۶(۶۳)، ۳۱-۵۲.
- قیدر، یاسمن و شامی زنجانی، مهدی (۱۳۹۹). الگوی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال کارکنان. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۳)، ۲۳-۵۰.
- مصلى نژاد، عبدالحمید؛ دلوی، محمدرضا و آقاسی، سعید (۱۴۰۳). بازشناسی مؤلفه‌های صلاحیت‌های دیجیتالی از تجربه کارکنان بانک. *منابع انسانی تحول‌آفرین*، ۱۱(۳)، ۷۲-۹۱.
- مکی‌زاده، وحید؛ شرعی، فاطمه و نکویی‌زاده، مریم (۱۴۰۰). تجربه زیسته دورکاری کارکنان در دوران همه‌گیری کووید ۱۹. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۴)، ۵۰-۷۳.
- میری، بهنام؛ قربانی‌زاده، وجهاله و سیدنقوی، میرعلی (۱۴۰۰). تحلیل پدیدارشناختی تجربه ترک خدمت کارکنان در سازمان دولتی. *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۳(۳۴)، ۱۱۳-۱۴۲.
- نقوی، سیدعلی؛ اسعدی، میرمحمد و میرغفوری، سیدحبیب‌اله (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل تربیت بدنی استان یزد). *مدیریت ورزشی (حرکت)*، ۷(۵)، ۷۷۹-۷۹۴.

References

- Absalan, Z., Gholipour, A. & Moghimi, S. M. (۲۰۲۱). Understanding the employees lived experiences of workspace: A phenomenological research. *Iranian journal of management sciences*, 16(۶۳), ۳۱-۵۲. (in Persian)
- Alizadeh, M. & Feyzi, Z. (۲۰۲۳). Phenomenology of employees' experience of organizational hardiness. *Journal of Management Studies in Improvement and Transformation*, ۳۲(۱۰۹), ۲۳۹-۲۶۳. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.73033.4295> (in Persian)
- Başar, D. (۲۰۲۴). The relationship between employee experience and employee engagement with the moderating role of positive affect in finance sector. *Borsa Istanbul Review*, 24(۵), ۹۰۸-۹۱۵.
- Chacko, S. & Conway, N. (۲۰۱۹). Employee experiences of HRM through daily affective events and their effects on perceived event-signalled HRM system strength, expectancy perceptions, and daily work engagement. *Human Resource Management Journal*, ۲۹(۳), ۴۳۳-۴۵۰.
- Cornelius, N., Ozturk, M. B. & Pezet, E. (۲۰۲۲). The experience of work and experiential workers: Mainline and critical perspectives on employee experience. *Personnel Review*, ۵۱(۲), ۴۳۳-۴۴۳.
- Gheydar, Y. & Shami Zanjani, M. (۲۰۲۰). A model of factors influencing the formation of employee digital experience. *Human Resource Studies*, ۱۰(۳), ۲۳-۵۰. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2020.238656.1449> (in Persian)

- Ghosh, N. & Itam, U. (۲۰۲۰). Employee experience design: an innovation for sustainable human capital management practices. In *Handbook of Research on Managerial Practices and Disruptive Innovation in Asia* (pp. 110-127). IGI Global.
- Gustafsson, A., Caruelle, D. & Bowen, D. E. (۲۰۲۴). Customer experience (CX), employee experience (EX) and human experience (HX): introductions, interactions and interdisciplinary implications. *Journal of Service Management*, ۳۰(۳), ۳۳۳-۳۵۶.
- John, B., Alsamarra'i, Z. & Panteli, N. (۲۰۲۵). Reconfiguring digital embeddedness in hybrid work: The case of employee experience management platforms. *Information Systems Journal*, ۳۰(۲), ۴۵۰-۴۷۹.
- Lemon, L.L. (۲۰۱۹). The employee experience: how employees make meaning of employee engagement, *Journal of Public Relations Research*, ۳۱:۵-۶, ۱۷۶-۱۹۹, DOI: ۱۰.۱۰۸۰/۱۰.۶۲۷۲۶X.۲۰۱۹.۱۷۰.۴۲۸۸
- Lee, S. M. F., Zhang, A. & Au, N. (۲۰۲۴). User experience of an augmented reality heritage app: an experience economy model. *Tourism Recreation Research*, ۵۰(۴), ۷۲۷-۷۴۲.
- Maki Zadeh, V., Sharaei, F. & Nakuei Zadeh, M. (۲۰۲۱). Lived experience of teleworking employees during the COVID-۱۹ pandemic. *Human Resource Studies*, ۱۱(۴), ۵۰-۷۳. <https://doi.org/۱۰.۲۲۰۳۴/jhrs.۲۰۲۲.۱۴۳۷۶۵> (in Persian)
- Melie, A. E. F., Schulp, J. A. & de Boer, M. R. (۲۰۲۰). Happiness at work: a phenomenological study of the experiences of hospitality industry employees. *Research in Hospitality Management*, 10(۱), ۶۳-۶۶.
- Miri, B., Ghorbanizadeh, V. & Seyed Naqavi, M. (۲۰۲۱). Phenomenological analysis of employees' turnover experience in a government organization. *Management and Development Process*, ۳۴(۳), ۱۱۳-۱۴۲. <https://doi.org/۱۰.۵۲۵۴۷/jmdp.۳۴,۳,۱۱۳> (in Persian)
- Morgan, J. (۲۰۱۷). *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*: John Wiley & Sons.
- Mosallanejad, A., Dalavi, M. & Aghasi, S. (۲۰۲۴). Re-identifying the components of digital competencies from employees' experience in the banking sector. *Transformational Human Resources*, ۱۱(۳), ۷۲-۹۱. (in Persian)
- Naqavi, S. A., Asadi, M. M. & Mirghafouri, S. H. (۲۰۱۵). Identification and prioritization of factors affecting organizational spirituality (Case study: General Directorate of Physical Education of Yazd Province). *Sport Management (Harekat)*, ۷(۵), ۷۷۹-۷۹۴. (in Persian)
- Panneerselvam, S. & Balaraman, K. (۲۰۲۲). Employee experience: The new employee value proposition. *Strategic HR Review*, ۲۱(۶), ۲۰۱-۲۰۷.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H. (۱۹۹۹). *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press.
- Plaskoff, J. (۲۰۱۷). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, ۱۶(۳), ۱۳۶-۱۴۱. <https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/SHR-۱۲-۲۰۱۶-۰۱۰۸>
- Tucker, E. (۲۰۲۰). Driving engagement with the employee experience. *Strategic HR Review*, ۱۹(۴), ۱۸۳-۱۸۷.

- Van Manen, M. (۲۰۱۶), *Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy*: Taylor & Francis.
- Venugopal, V., Roberts, A. C., Kwok, K. W., Christopoulos, G. I. & Soh, C. K. (۲۰۲۰). Employee experiences in underground workplaces: a qualitative investigation. *Ergonomics*, ۶۳(۱۱), ۱۳۳۷-۱۳۴۹.
- Vereb, D., Krajcsák, Z. & Kozák, A. (۲۰۲۰). The importance of positive employee experience and its development through using predictive analytics. *Journal of Modelling in Management*, 20(۱), ۵۱-۶۹.