

شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های تجربیات کارکنان: رویکرد فراترکیب و دلفی فازی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۶

اکبر حسن پور*

سعید جعفری نیا**

یوسف وکیلی***

احسان قلعه‌بانی****

چکیده

امروزه تجربیات کارکنان به‌عنوان یک مفهوم و رویکرد نوین در مدیریت منابع انسانی مطرح و توجه به آن برای موفقیت افراد و سازمان لازم و ضروری است. بدین منظور این تحقیق به دنبال شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تجربیات کارکنان است. این پژوهش از بعد مخاطب، بنیادی و از بعد هدف توصیفی و از بعد زمانی در دسته تحقیقات مقطعی قرار می‌گیرد. رویکرد این پژوهش آمیخته است. جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی روش فراترکیب^۱ و در بخش کمی روش دلفی فازی و تحلیل سلسله‌مراتبی است. در بخش کیفی پژوهش، به جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های اطلاعاتی پرداختیم و از الگوی هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو در فراترکیب استفاده کردیم. در این پژوهش کلیه مقاله‌های مرتبط مطالعه و برای تحلیل و کدگذاری هر کدام از ابعاد و مؤلفه‌های تجربیات کارکنان از روش تحلیل تم و نرم‌افزار مکس کیودا بهره بردیم. به‌منظور تعیین روایی بخش کیفی و فراترکیب از ابزار ارزیابی حیاتی گلین و روش روایی محتوا استفاده شده است. برای تعیین پایایی از روش پایایی همانندی و توافق بین دو کدگذار و محاسبه ضریب کاپا استفاده شده است. در بخش کمی پژوهش به‌منظور پالایش و تأیید شاخص‌ها از تکنیک دلفی فازی بهره بردیم. در نهایت به‌منظور اولویت‌بندی یافته‌های پژوهش از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تجربیات کارکنان دارای ۴ بعد و ۱۴ مؤلفه است و بعد سازمانی با وزن ۰,۴۴۳، دارای بیشترین میزان اهمیت است. دستیابی به مدلی جامع با روش فراترکیب و دلفی فازی از نوآوری‌های این پژوهش است که می‌تواند الگویی برای سایر پژوهش‌ها باشد.

واژگان کلیدی: تجربیات کارکنان، الگوی تجربیات کارکنان، ابعاد تجربه کارمند، روش فراترکیب، دلفی فازی

* دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

** دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

*** استادیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

**** دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

(Ehsan.ghalebani@gmail.com)

مقدمه

در طی سالیان اخیر واژه تجربیات کارکنان، نظر بسیاری از مدیران سازمان‌ها را به خود جلب کرده است. شاید یک دلیل، تأکید فزاینده بر نیروی انسانی به‌عنوان سرمایه سازمان و منبع مزیت رقابتی باشد. از آنجاکه فناوری به‌سرعت زیادی، منابع عملیاتی مزیت رقابتی را کاهش داده است، تمرکز به سمت نیروی انسانی به‌عنوان سرمایه و همچنین به‌عنوان مزیت رقابتی که به‌سادگی قابل تقلید نیست، تغییر کرده است. همین امر باعث شده تا در دنیای کسب‌وکار، رویکردهای جدید مرتبط با منابع انسانی به وجود آمده و دوره جدیدی به نام تجربه کارکنان وارد ادبیات حوزه مدیریت و منابع انسانی بشود. رویکرد تجربه کارکنان موجب تغییر اولویت‌های سازمان‌ها از توجه صرف به نیازهای مدیران، به تمرکز بر کلیه افراد سازمان و تجارب آنان در محیط کار شده است. در عصر کنونی، کارکردن در سازمان چیزی بیش از کارکردن صرف است. تجارب روزمره کاری بیش از آن چیزی است که در شغلان انجام می‌دهیم و احساسات ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هر لحظه زندگی کاری ما شامل مسائل عاطفی و احساسی نیز است و این مسئله حتی پس از خروج از سازمان نیز با ما همراه است. مورگان^۱ (۲۰۱۷) می‌گوید حوزه منابع انسانی در حال ورود به چهارمین دوره با نام تجربه کارکنان است. در این دوره پرسش اصلی این است که چگونه می‌توان سازمانی ایجاد کرد تا کارکنان بخواهند یا نیاز داشته باشند در آن حضور پیدا کنند. مدیریت تجربه کارکنان، رویکردی به شکل‌دهی تجارب مثبت برای کارکنان است. تمرکز این رویکرد بر کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین عامل شکل‌گیری تجربه کارکنان است.

ضرورت و اهمیت تجربه کارکنان را می‌توان در گزارش‌ها و آمارهای گوناگونی یافت (سولیس^۲، ۲۰۱۹). مؤسسه کندی فیتچ^۳ در سال ۲۰۱۷ با انجام مطالعه جهانی بر روی بیش از ۲۵۰ سازمان دنیا بیان می‌کند چهار پنجم از سازمان‌ها، تجربه کارکنان را خیلی مهم می‌دانند و نود درصد آنها معتقدند این مفهوم تا یک و دو سال آینده مهم‌تر می‌شود. همچنین هیچ رابطه‌ای بین اندازه سازمان‌ها و اهمیت تجربه کارکنان یافت نشده است. با این حال تنها یک‌دهم افراد گفته‌اند سازمان آنها اقدامات مهمی را در راستای توسعه تجربه کارکنان انجام داده است و بسیاری از آنها ادعا کرده‌اند که کمبود تخصص داخلی در تجربه کارکنان مشکل بزرگی است (نلسون و دومان^۴، ۲۰۱۷).

از این رو مؤسسه جاش برسین^۶ در سال ۲۰۲۱ در گزارش راهنمای تجربه کارمندان خود بیان می‌دارد که سازمان‌ها برای موفقیت، بخصوص بعد از همه‌گیری کووید-۱۹ احتیاج به یک سازمان قوی دارند و شرکت‌ها و تیم‌های منابع انسانی باید بدانند که به راه‌حلهایی نیاز دارند که شیوه کار افراد را بازطراحی کند و این در سایه طراحی یک برنامه تجربه کارمند اتفاق خواهد افتاد. از آنجایی که جهان به طور نابرابر از همه‌گیری کووید ۱۹ خارج می‌شود، بزرگ‌ترین رکود اقتصادی در یک قرن اخیر به سرعت در حال تبدیل شدن به یک جهش عظیم است. ارزیابی مجدد مردم از زندگی خود به این معنی است که تعلق خاطر یک کارمند به عنوان یک الزام کسب‌وکار با تجربه کارمند جایگزین شده است.

اگر مدیریت تجربه کارکنان به درستی در سازمان پیاده‌سازی شود، قطعاً خواهیم دید که استانداردهای مدیریت منابع انسانی افزایش خواهد یافت و سرمایه‌گذاری روی مدیریت تجربیات کارکنان نقش اساسی در بهبود تعامل فی‌مابین سازمان، کارکنان و مشتریان خواهد داشت (ماکی و بوکسال^۷، ۲۰۱۰). کارکنان استخدام شده و در شرف استخدام، هر چیزی که در محیط کار رخ می‌دهد را تجربه‌ای یکپارچه می‌بینند که بر زندگی روزانه آنها داخل و خارج از محیط کار مانند رفاه و سلامتی جسمی، احساسات، شغل و اوضاع مالی تأثیر می‌گذارد (شوآرتز و همکاران^۸، ۲۰۱۷).

باتوجه به اهمیت موضوع و جدید بودن آن در زمینه مدیریت منابع انسانی و مدیریت سازمان و با پررنگ شدن نقش کارکنان به عنوان مزیت رقابتی سازمان‌ها، نگاه کارکنان نیز به محیط کار و مناسبات آن تغییر کرده است و امروزه سازمان‌ها تمام تلاش خود را برای خلق تجربیات مثبت کارکنان به کار گرفته‌اند (مورگان، ۲۰۱۷). با اینکه مطالعات و چارچوب‌هایی نظری عوامل مختلفی شناسایی شده که به تجربیات کارکنان در محیط کار کمک می‌کند؛ اما هیچ مطالعه و پژوهش واحدی وجود ندارد که به طور جامع و کامل تمام ابعاد و مؤلفه‌های تجربیات کارکنان را پوشش داده باشد (مایلت و راید^۹، ۲۰۱۷؛ گالوپ^{۱۰}، ۲۰۱۸؛ بریجر و گاناوی^{۱۱}، ۲۰۲۱). همچنین تغییراتی در ادبیات مربوط بر تجربیات کارکنان در طول دوران پاندمی کرونا و پس از آن ایجاد شده است. این بیماری منجر به تغییراتی در نحوه کار افراد شده است از جمله افزایش کار از راه دور، توجه بیشتر به سلامتی و تغییر در ارتباطات (برسین، ۲۰۲۱)؛ بنابراین، نیاز به انجام

پژوهش جامع‌تری در خصوص تجربیات کارکنان دیده می‌شود؛ لذا از روش فراترکیب برای یکپارچه‌سازی و مقایسه یافته‌ها در مطالعات مختلف استفاده کرده ایم. هدف این پژوهش، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تجربیات کارکنان به‌منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیر آنها می‌باشد.

پیشینه نظری پژوهش

مفهوم و تعریف تجربه کارکنان

جاش پلاسکوف^{۱۲} در سال ۲۰۱۷ در مقاله‌ای تحت عنوان "تجربه کارکنان، رویکرد جدید مدیریت منابع انسانی" بیان می‌دارد رویکرد تجربه کارمند با رویکرد سنتی مدیریت منابع انسانی متفاوت است. تجربیات کارکنان را می‌توان تصورات کلی کارمندان از رابطه آنها با سازمان استخدامی خود که برآمده از همه برخوردها در نقاط تماس در طول سفر کارمند است تعریف کرد. یک سازمان باید به طور واقعی کارکنان خود را درک کرده و با آنها همدلی کند و با آنها با نگاه فردی و گروهی همکاری کند و یک نگاه کل‌گرا و جامعی نسبت به کل تجربه آنان داشته باشد (نه نگاه به رویدادهای گسسته و جدا از هم) و بداند که تجربه از قبل از ورود کارمند به سازمان شروع می‌شود و حتی بعد از خروج وی از سازمان نیز ادامه دارد.

با وجود عناوین، نقش‌ها و حوزه‌های بسیاری که پیرامون مفهوم تجربه کارکنان به وجود می‌آیند، نااطمینانی و آشفتگی زیادی درباره اینکه تجربه کارکنان به طور دقیق چیست و باید شبیه چه چیزی باشد، وجود دارد (مورگان، ۲۰۱۷). تجربه کارکنان، درباره یک موضوع واحد نیست؛ بلکه سرانجام تجربیات بی‌شماری است که کارکنان در طول زمان با آن روبرو می‌شوند و هیچگاه با تجربیات روزانه یکسان نیست، در واقع مجموع ادراکات کارکنان درباره تعاملات آنها با سازمان در طول عمر کاری است که این مفهوم شکل می‌گیرد (مایلت و راید، ۲۰۱۷). کندی فیتچ، در سال ۲۰۱۷ طی پژوهشی که در بیش از ۲۵۰ سازمان در خصوص تجربه کارکنان انجام داد اعلام کرد تنها ۱۵٪ از پاسخ‌دهندگان این سازمان‌ها از مفهوم تجربه کارکنان دید مشترکی دارند و هیچ دو تعریفی مشابه هم نبود. در جدول ۱، به چند نمونه از تعاریفی که افراد و سازمان‌های مختلف بیان کرده‌اند، اشاره کرده ایم.

با هر زبانی که تجربه کارکنان را تعریف کنیم، فهم این نکته در تمامی آنها مشترک است که تجربه سبب بروز نوعی احساس در فرد می‌شود که بیان، تعریف و تفسیر آن تلاش جدی سازمان را طلب می‌کند. مفهوم تجربه کارکنان به‌خودی‌خود ساده و شفاف است و چون با تجربه ناب هر فرد به‌صورت منحصربه‌فرد در ارتباط است، مفهومی است که هر فرد شخصاً می‌تواند آن را درک کند (بریجر و گاناوی، ۲۰۲۱). مطالعات دیگری نیز به تعریف و مفهوم‌سازی تجربیات کارکنان پرداخته‌اند (آی‌تم و قش^{۱۳}، ۲۰۲۰؛ ویتز^{۱۴}، ۲۰۱۹؛ مایر^{۱۵}، ۲۰۱۸؛ لی^{۱۶}، ۲۰۱۸؛ گالوپ، ۲۰۱۸؛ سیج^{۱۷}، ۲۰۱۸). تعاریف مختلف مطالعات و پژوهش‌ها در خصوص تعریف و مفهوم تجربیات کارکنان را می‌توان در دو بعد زمانی و مکانی در نظر گرفت. بعد زمانی آن سفر کاری یا چرخه زندگی کاری کارکنان است که با ادراکات و انتظارات آنان همراه است. بعد مکانی آن فضای کاری کارکنان است که در واقع آن را می‌توان مجموعه شرایط، روابط انسانی، محیط فیزیکی، تکنولوژیک، فرهنگ و جو حاکم بر سازمان تعریف کرد. در جدول شماره ۱ به ارائه خلاصه تعاریف تحقیقات و دسته‌بندی آن می‌پردازیم.

انسان به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگ‌ترین دارایی هر سازمان محسوب می‌شود. اهمیت و توجه به انسان، روابط انسانی و نقش غیرقابل‌انکار آن در جهت پیشبرد و تحقق اهداف سازمان‌ها و جوامع امروزی بر کسی پوشیده نیست (نوئه و همکاران^{۱۸}، ۲۰۰۹؛ هندریکس^{۱۹}، ۲۰۰۲). در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها باید بدانند که صرفاً جسم کارکنان خود را استخدام نمی‌کنند، بلکه روح و روان و ذهن آنها را نیز در اختیار دارند. واقعیت مسلم دنیای مدرن این است که کارکردن در سازمان چیزی بیش از کارکردن صرف است. آنچه کارکنان در خلال تعاملات خود با عوامل مختلف شغل مانند سازمان، همکاران، مشتریان، محیط کار و مدیران تجربه می‌کنند، تجربه کارکنان نامیده می‌شود.

جدول ۱- تعاریف تجربه کارکنان از منظر افراد و سازمان‌های مختلف

ردیف	تعریف ارائه شده	ارائه‌دهنده	بعد زمانی	بعد مکانی
۱	احساسات، ادراکات و عواطفی که یک کارمند از طریق مشارکت در کار و در محیط سازمانی تجربه می‌کند که به آنها حس مثبتی برای توسعه، مشارکت، پیوند و حفظ آن در سازمان می‌دهد	آی‌تم و قش (۲۰۲۰)	•	
۲	تجربه کارکنان، هر نقطه تماسی است که کارمند دارد و آن را با دید کلی نسبت به سازمان ترکیب می‌کند و این از طریق تعاملات بین رهبران و همکاران، با زندگی در فرهنگ و ارزش‌ها و رفتارهایی که در عمل می‌بینند، تفسیر می‌شود	مایر (۲۰۱۸)	•	
۳	تجربه کارمندان را می‌توان مجموعه‌ای از هر چیزی در سراسر ارتباط کارمند با سازمان دانست. هر تعامل کارمند، از اولین تماس وی به‌عنوان نیروی کار بالقوه موقع استخدام تا آخرین تعاملات بعد از پایان کار وی به‌عنوان کارمند را می‌توان تجربه کارکنان دانست	لی (۲۰۱۸)	•	
۴	تجربه کارکنان سفری است که کارمند با سازمان طی می‌کند که این مهم شامل تمامی تعاملات کارمند با سازمان قبل، در حین و بعد از دوره کارکردن وی در سازمان است. تعاملات ادراکات کارکنان درباره سازمان را شکل می‌دهند و به طور مستقیم بر عملکرد کارمند و برند کارفرما تأثیر می‌گذارد. این مفهوم شامل تمامی مراحل برجسته‌کاری و ارتباطات فردی با فناوری و محیط کاری فیزیکی است. هر لحظه از تجربه کارمند نقشی در احساس کارمند از اهداف کارفرما، برند و فرهنگ دارد	گالوپ (۲۰۱۸)	•	•
۵	تجربه نیروی کار، نتیجه هر تعاملی بین سازمان و افراد آن است. کارمندان قراردادی و تمام‌وقت، واکنش‌های مختلفی به برخوردهای مستقیم و غیرمستقیم با سازمان و نام تجاری آن در طول سفر خود از لحظه استخدام اولیه تا آشنایی و تبدیل شدن به یک کارمند بالغ و ممتاز دارند	سیج (۲۰۱۸)	•	

دوره تجربه کارکنان

مورگان (۲۰۱۷) در کتاب مزیت تجربه کارمند، به موضوع تجربه کارکنان و مدیریت آن پرداخته و بیان می‌دارد حوزه منابع انسانی در حال ورود به چهارمین دوره با نام تجربه کارکنان است. در دوره اول که دوره سودمندی^{۲۰} نام داشت، کسب فایده و سود از مؤلفه‌های اصلی کار بود. پس از این دوره، دوره بهره‌وری آغاز شد که افرادی چون فردریک تیلور و هنری فایول از پیش‌گامان روش‌ها و رویکردهای حداکثرسازی کارها در

این دوره بوده‌اند. در دوره سوم که دوره مشارکت^{۲۱} نام دارد مفاهیم جدیدی در ارتباط باتوجه به کارکنان، درک آنان و ایجاد منفعت برای آنان به جای تمرکز صرف بر بهره‌گیری از آنان مطرح شد که در نوع خود نوعی رویکرد جدید بود. در نهایت دوره چهارم که دوره تجربه کارکنان است شکل گرفت. پرسش اصلی مطرح شده در این حوزه این است که چگونه می‌توان سازمانی ایجاد کرد تا کارکنان بخواهند یا نیاز به حضور در آن پیدا کنند. تغییر این مسیر به تجربه کارکنان، یک انقلاب خاموش در بین سازمان‌های دنیا است که با عوض شدن رفتار سازمان‌ها با کارکنان بجای مجبور کردن برای اطاعت و انجام فرایندها و هنجارهای کاری، به فهمیدن آن‌ها و چگونگی کارکردن آنها و ارائه راه‌حل متناسب با نیازهای آنان می‌پردازد (نلسون و دومان، ۲۰۱۷).

پیشینه تجربی پژوهش

به‌طور کلی تمرکز در یکی از جهات عوامل مؤثر بر تجربه کارکنان، چرخه علت و معلولی تجربه کارکنان، چارچوب و طراحی تجربه کارکنان قرار دارد. باتوجه به اینکه مطالعات محدودی در حوزه تجربیات کارکنان در داخل و خارج از کشور انجام شده است، در این بخش به ارائه توضیحات و دسته‌بندی آنها پرداخته‌ایم. برخی از این پژوهش‌ها جنبه نظری و پشتوانه کیفی دارند (آی‌تم و قش، ۲۰۲۰؛ پراجاپاتی و پن‌دی^{۲۲}، ۲۰۲۰؛ لاهی و بارنز^{۲۳}، ۲۰۱۸؛ نورث هایلند^{۲۴}، ۲۰۱۷؛ مورگان، ۲۰۱۷؛ لسر و همکاران^{۲۵}، ۲۰۱۶؛ مازور و همکاران^{۲۶}، ۲۰۱۷) و در برخی دیگر از روش‌های کمی و آمیخته استفاده شده است (کولکنانی و موهاننتی^{۲۷}، ۲۰۲۲؛ یاداف و ویهاری^{۲۸}، ۲۰۲۱؛ برسین و اندرس، ۲۰۲۱؛ ییلدیز و همکاران^{۲۹}، ۲۰۱۹؛ مایلت و رایید، ۲۰۱۷؛ آی‌بی‌ام و گلوب فرس^{۳۰}، ۲۰۱۷؛ فورسی^{۳۱}، ۲۰۱۴). بنابراین مطالعه این پژوهش‌ها در اتخاذ رویکرد مناسب طراحی تجربه کارکنان و شناسایی ابعاد مختلف آن نقش به‌سزایی دارد. در مطالعات و پژوهش‌های ارائه شده فوق، به طور هم‌زمان به دو بعد مکانی و زمانی تجربه کارکنان توجه نشده است. برای بعد زمانی که همان سفر کاری کارکنان است و بعد مکانی تجربه کارکنان که شرایط و روابط کار و محیط و غیره است، می‌بایست هم‌زمان و سیستماتیک مورد بررسی قرار گیرند.

در برخی از پژوهش‌ها (برسین و اندرس، ۲۰۲۱؛ مؤسسه نورث هایلند، ۲۰۱۷؛ شرکت آی‌بی‌ام، ۲۰۱۶؛ شرکت فورسی، ۲۰۱۴) در مورد روش انجام کار و جزئیات آن مطالبی ارائه نشده است و صرفاً به بیان نتایج و ارائه گزارش‌های شرکتی اکتفا شده است. در برخی دیگر از مطالعات (ییلدیز و همکاران، ۲۰۱۹؛ آی‌بی‌ام و گلوب فورس، ۲۰۱۷؛ میل و راید، ۲۰۱۷؛ فورسی، ۲۰۱۴) به بعضی از مولفه‌های مهم همچون مؤلفه فناوری و تکنولوژی اشاره‌ای نشده است که از نظر محقق باتوجه به عصر ارتباطات و گسترش روزافزون فناوری و تکنولوژی غافل ماندن از آن و عدم توجه به این مهم سبب کاهش اعتبار الگوی ارائه شده است. همچنین در مطالعات اشاره شده فوق اهمیت و سهم هریک از عوامل نیز در زمینه مورد مطالعه در نظر گرفته نشده است.

باتوجه به مرور مبانی نظری و بررسی پیشینه پژوهش می‌توان بیان کرد که مطالعات انجام شده کامل و خالی از اشکال نیست و پژوهشی که به طور جامع به مفهوم‌پردازی و ارائه الگویی که ابعاد و مؤلفه‌های تجربیات کارکنان را پوشش دهد، ارائه نشده است و هر کدام از مطالعات صورت گرفته باتوجه به زمینه پژوهش صرفاً به چند بعد از تجربیات کارکنان نگریسته و تصویر کاملی از مفهوم تجربیات کارکنان را ایجاد نکرده‌اند. این پژوهش کوشیده است با استفاده از رویکرد فراترکیب به ارائه ابعاد و مؤلفه‌های تجربیات کارکنان بپردازد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از بعد هدف توصیفی، از بعد مخاطب و استفاده‌کننده بنیادی و از بعد زمان مقطعی است. باتوجه به هدف اصلی پژوهش که شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های تجربیات کارکنان است، از رویکرد آمیخته (کیفی و کمی) استفاده کردیم. بر اساس موضوع و ماهیت پژوهش، طرح ترکیبی متوالی اکتشافی^{۳۲} بهره‌گرفتیم. بدین صورت که ابتدا داده‌های کیفی و سپس در مرحله دوم داده‌های کمی گردآوری و تحلیل شده‌اند. در بخش کیفی داده‌های پژوهش با روش فراترکیب جمع‌آوری و با روش تحلیل تم، به کمک نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل شدند. پس از انجام فراترکیب برای تحلیل داده‌ها از رویکرد تحلیل تم بر اساس روش براون و کلارک (۲۰۰۶) کدگذاری انجام شد. در این روش ابتدا کدهای اولیه شناسایی و بعد از آن کدهای اولیه که مشابهت مفهوم و

معنا داشتند در قالب تم‌های فرعی و در نهایت تم‌های اصلی شناسایی و تدوین شدند. در بخش کمی پژوهش جهت پالایش و تأیید یافته‌های فراترکیب از روش دلفی فازی استفاده کردیم. در این بخش، پرسش‌نامه‌ای مبنی بر یافته‌های بخش کیفی پژوهش تهیه و در اختیار خبرگان قرار گرفت و در نهایت برای تشخیص اهمیت هریک از یافته‌های الگو از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) با رویکرد توماس ساعتی^{۳۳} استفاده کردیم.

جامعه آماری بخش کیفی، شامل همه پژوهش‌ها و گزارش‌های معتبر منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی بود که بر اساس کلیدواژه‌های تعریف شده شناسایی و طبق معیارهای پذیرش و عدم‌پذیرش (معیارهای ورود و خروج)، مطالعات به روش فراترکیب و به‌منظور دستیابی به نمونه‌ای که اشباع نظری را موجب شود، بررسی و تحلیل شدند و نمونه‌ها بر اساس معیارهای مربوط به سؤال پژوهش انتخاب شدند. به دلیل جدید بودن موضوع پژوهش و مطرح شدن آن در سال‌های اخیر، برای جست‌وجوی پژوهش‌های منتشر شده، کلیدواژگان بدون محدودیت زمانی بررسی شده است. جامعه آماری پنل خبرگان نیز شامل ۱۲ تن از اعضای هیئت‌علمی و اساتید صاحب‌نظر در رشته‌های مدیریت دانشگاه‌های تهران بودند که در خصوص موضوع این تحقیق، از وسعت نظر و آگاهی کافی برخوردار بوده، دارای مدرک دکتری مدیریت و حداقل ۱۰ سال سابقه کار تجربی و علمی هستند. روش انتخاب خبرگان نیز به‌صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی و هدفمند انجام شد (جدول ۲). در خصوص تعداد اعضای پانل خبرگان برای دلفی سنتی و فازی اجماع نظر وجود ندارد (مولن^{۳۴}، ۲۰۰۳). اما اندازه معمول پانل خبرگان بین ۸ الی ۱۲ نفر (کاوالی و اورتولانو^{۳۵}، ۱۹۸۴) و یا بین ۱۰ الی ۱۸ نفر است (اوکولی و پالوسکی^{۳۶}، ۲۰۰۴).

مبنای روایی این پژوهش روایی صوری و محتوایی بود که برای دستیابی به آن از پنل دلفی فازی خبرگان و همچنین از ابزار گلین^{۳۷} (۲۰۰۶) استفاده شد. با بهره‌گیری از این ابزار در چهار بخش نمونه و جامعه آماری، روش گردآوری داده‌ها، طرح مطالعه و نتایج تحقیقات، بر مبنای ۲۶ سؤال، مقالات منتخب، بر حسب پارامترهای مشخص مورد ارزیابی قرار گرفت که ۱۵ مقاله نهایی نمره بالای ۷۵٪ را کسب کردند و مورد تأیید قرار گرفتند. همچنین برای سنجش پایایی، از روش پایایی همانندی و آزمون کاپای کوهن استفاده کردیم که مقدار آن ۰,۷۱۷ تعیین شد که نشان از تأیید آن بود.

جدول ۲- مشخصات دموگرافیک خبرگان

ردیف	خبره	مدرک	رشته تحصیلی	سابقه کار	سمت
۱	EX1	دکتری	مدیریت دولتی	۱۲	هیئت علمی دانشگاه
۲	EX2	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۲۳	هیئت علمی دانشگاه
۳	EX3	دکتری	مدیریت دولتی	۱۰	هیئت علمی دانشگاه
۴	EX4	دکتری	مدیریت دولتی	۱۲	هیئت علمی دانشگاه
۵	EX5	دکتری	مدیریت بازرگانی	۱۵	هیئت علمی دانشگاه
۶	EX6	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۱۰	هیئت علمی دانشگاه
۷	EX7	دکتری	مدیریت دولتی	۱۱	هیئت علمی دانشگاه
۸	EX8	دکتری	مدیریت دولتی	۱۳	هیئت علمی دانشگاه
۹	EX9	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۱۵	هیئت علمی دانشگاه
۱۰	EX10	دکتری	مدیریت کسب و کار	۱۰	هیئت علمی دانشگاه
۱۱	EX11	دکتری	مدیریت دولتی	۱۸	هیئت علمی دانشگاه
۱۲	EX12	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۱۲	هیئت علمی دانشگاه

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

مرحله اول که تنظیم سؤال‌های پژوهش است به پژوهشگر کمک کرد ضمن ایجاد دید جامع، از چارچوب پژوهش خارج نشود. در جدول ۳ به سؤال‌های پژوهش اشاره کرده‌ایم.

جدول ۳- سؤال‌های پژوهش - تحلیل فراترکیب

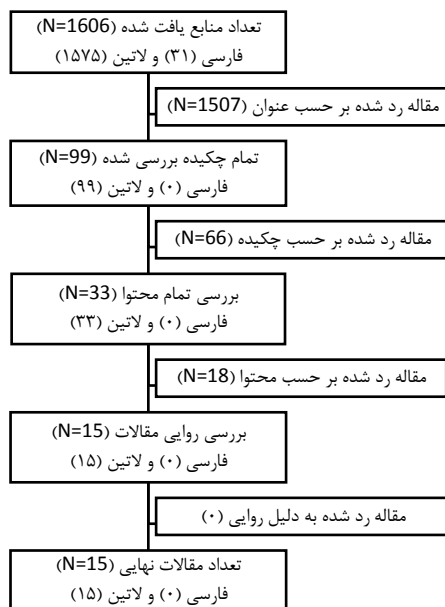
پاسخ‌ها	سؤال‌های پژوهش	شاخص‌ها
شناسایی ابعاد الگوی تجربه کارکنان از طریق پیشینه پژوهشی	ابعاد الگوی تجربه کارکنان چیست؟	چه چیزی (What)
همه پایگاه‌های داده علمی قابل استناد	جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به این ابعاد چیست؟	جامعه مطالعه (Who)
۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲	مفاهیم و مؤلفه‌ها مربوط به چه دوره زمانی بررسی و جست‌وجو شد؟	محدوده زمانی (When)
مصاحبه نیمه ساختار یافته	چه روشی برای فراهم کردن اطلاعات استفاده شده است؟	چگونه (How)

برای جست‌وجو مطابق جدول ۴ از واژه‌های کلیدی متنوعی همچون مدل تجربه کارکنان، مدیریت تجربیات کارکنان در پایگاه‌های داده‌های پژوهشی خارجی و داخلی استفاده کردیم. به‌منظور دستیابی به اشباع نظری، همه پژوهش‌های منتشر شده به دلیل جدید بودن موضوع از سال ۲۰۰۰ تا سال ۲۰۲۲ میلادی بررسی شدند. معیارهای حذف پژوهش‌ها عبارت بود از: الف) به زبان‌های غیر از انگلیسی و فارسی منتشر شده باشند. ب) پژوهش‌هایی که اطلاعات کافی در زمینه اهداف این تحقیق گزارش نداده بودند. ج) مقالات مروری و مطالبی که به‌صورت خلاصه مطرح شده بود. د) پژوهش‌هایی که فاقد الگوی روش‌شناسی مناسب بودند.

جدول ۴- کلیدواژه‌های انگلیسی و منابع اطلاعاتی

منابع اطلاعاتی انگلیسی	منابع اطلاعاتی فارسی	کلیدواژگان انگلیسی	
Google Google scholar Science direct Emerald Springer Taylor & Francis Wiley ProQuest	ایرانداک اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID) پرتال جامع علوم‌انسانی magiran	Employee Experience Model of EX ^{TA} EX Management EX Model EX dimensions Conceptualization of EX	

در مرحله سوم، به‌منظور انتخاب منابع مناسب بر اساس الگوریتم شکل ۲، پارامترهای عنوان، چکیده، محتوا و نتایج با توجه به معیارهای ورود و خروج، مورد ارزیابی قرار گرفت. در مرحله چهارم، به استخراج اطلاعات هریک از پانزده پژوهش نهایی پرداختیم. در ابتدا با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا، کدگذاری اولیه انجام شد و پس از آن، کدهای مشترک کنار یکدیگر قرار داده شدند تا درباره نحوه تلفیق و ترکیب کدهای مختلف برای تشکیل تم، تصمیم‌گیری کنیم. در جدول ۵ چند نمونه کدهای اولیه استخراج شده ارائه شده است. همچنین در ادامه، در جدول ۶ کدهای اولیه شناسایی شده به همراه فراوانی و منابع ارائه شده است.



شکل ۱- الگوریتم انتخاب مقالات نهایی

جدول ۵- نمونه‌هایی از کدهای استخراج شده

متن استخراج شده	کد استخراج شده
از نظر کارکنان در اختیار داشتن زمانی برای دنبال کردن فعالیت‌های غیرکاری مهم است. تجربه کاری مثبت حتی در اثر انعطاف‌پذیری برای مدیریت کار و سایر جنبه‌های زندگی لازم است. همچنین وجود فرصت‌هایی برای تجدید قوای کارکنان هنگامی که در سرکار نیستند، باعث ایجاد تجربه مثبت کارکنان می‌شود. (آی‌بی‌ام، ۲۰۱۶)	تعادل کار و زندگی
جزء اصلی تجربه کارمند این است که افراد احساس کنند که می‌توانند کارشان را تحت‌تأثیر قرار دهند. نحوه اثربخشی آن‌ها بر کارشان، مهارت و متخصص شدن در کارشان و درک هدف کلی کارشان (مدل تجربه کارکنان لسر و همکاران، ۲۰۱۶)	کار معنادار
امکان دسترسی افراد به منابع چندگانه یادگیری و درک نیازمندی‌های توسعه‌ای آن‌ها و تلاش در راستای تحقق آن از موارد حائز اهمیت در تجربه کارکنان است. (مورگان، ۲۰۱۷)	ایجاد توسعه و آموزش افراد

در مرحله پنجم، زمانی که تم‌ها یا موضوعات را مشخص کردیم، نوعی طبقه‌بندی شکل گرفت. در ادامه طبقه‌بندی‌های مشابه و مرتبط به هم را در موضوعی خاص که به بهترین نوع آن‌ها را توصیف می‌کند، قرار دادیم. تم‌ها اساس و پایه‌ایجاد توضیحات و

مدل‌ها، نظریه‌ها یا فرضیه‌ها هستند (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷). در این مرحله تم‌ها و مفاهیم شناسایی شدند. برای شناسایی آن‌ها از اصل تمایز معنایی و اصل تکمیل سؤال‌های پژوهش استفاده کردیم. بر اساس این دو اصل، تم‌ها و در سطح بالاتر مفاهیم پژوهش تعیین شدند. نمونه‌هایی از نتایج حاصل از این شناسایی و مقوله‌بندی در جدول ۶، ارائه شده است.

جدول ۶- ابعاد و مؤلفه‌های تجربیات کارکنان (منبع: یافته‌های پژوهش)

ردیف	فراوانی	منابع	کد اولیه	تم فرعی	تم اصلی
۱	۳	کولکارتی و موهانتی، ۲۰۲۲؛ آی‌تم و قش، ۲۰۲۰؛ مازور و همکاران، ۲۰۱۷	حمایت مدیریت و مدیران	مدیران حامی	بعد سازمانی
۲	۳	پراجاپاتی و پن‌دی، ۲۰۲۰؛ مورگان، ۲۰۱۷؛ یاداف و ویهاری، ۲۰۲۱	تنوع و شمول	فرهنگ سازمانی حامی	
۳	۱	پراجاپاتی و پن‌دی، ۲۰۲۰	توانمندسازی زنان	تنوع	
۴	۱	آی‌تم و قش، ۲۰۲۰	حوزه دیجیتال	محیط فنی مناسب	بعد محیطی
۵	۵	یاداف و ویهاری، ۲۰۲۱؛ لسر و همکاران، ۲۰۱۶؛ مورگان، ۲۰۱۷؛ فورسی، ۲۰۱۴؛ آی‌تم و قش، ۲۰۲۰	محیط کار فیزیکی	محیط کاری مناسب	
۶	۱	مایلت و رایده، ۲۰۱۷	اعتماد به قرارداد	انگیزش کارکنان	بعد فردی
۷	۲	آی‌بی‌ام، ۲۰۱۶؛ یاداف و ویهاری، ۲۰۲۱	تعلق داشتن		
۸	۱	آی‌بی‌ام، ۲۰۱۶	تعادل کار و زندگی	رفاه و سلامت افراد	
۹	۳	کولکارتی و موهانتی، ۲۰۲۲؛ ییلدیز و همکاران، ۲۰۱۹؛ لاهی و بارنز، ۲۰۱۸	مشارکت	مشارکت کارکنان	
۱۰	۶	آی‌بی‌ام و گلوب فرس، ۲۰۱۷؛ لسر و همکاران، ۲۰۱۶؛ برسین و اندرس، ۲۰۲۱؛ لاهی و بارنز، ۲۰۱۸؛ مازور و همکاران، ۲۰۱۷؛ آی‌بی‌ام، ۲۰۱۶	کار معنادار	شغل غنی	بعد شغلی
۱۱	۲	برسین و اندرس، ۲۰۲۱؛ مازور و همکاران، ۲۰۱۷	سرمایه‌گذاری پیوسته بر افراد	فرصت آموزش و توسعه	کارکنان
۱۲	۱	ییلدیز و همکاران، ۲۰۱۹	فرصت‌های توسعه سرمایه انسانی		

در مرحله ششم، برای پایش مفاهیم استخراجی از مقایسه نظر پژوهشگر با دو خبره

استفاده شد. زمانی که دو رتبه دهنده، پاسخها را رتبه‌بندی کردند، برای ارزیابی میزان توافق بین این دو رتبه دهنده از شاخص کاپای کوهن استفاده کردیم. نتایج حاصل از خروجی محققین، از طریق ضریب توافق با شاخص کاپا و به کمک نرم‌افزار اسپاس اس^{۳۹}، ارزیابی شد. مطابق جدول ۷، ضریب کاپای کوهن برای این پژوهش ۰/۷۱۷ و سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ به دست آمد و نشان از توافق بالا بین پاسخ‌دهندگان است و معناداری آن تأیید شد.

جدول ۷- محاسبه ضریب کاپای کوهن

عدد معناداری	انحراف استاندارد	مقدار	
۰.۰۰۰	۰.۰۶۴	۰.۷۱۷	کاپای مورد توافق
		۶۸	تعداد موارد معتبر

در مرحله هفتم که آخرین مرحله از تحلیل فراترکیب است، نتایج تحلیل و الگوی استخراج شده ارائه شد (شکل ۳). همچنین به منظور پالایش و تأیید یافته‌های فراترکیب در بخش کمی از روش دلفی فازی استفاده شده است. در این پژوهش ۱۴ تم و ۴ مقوله اصلی به‌عنوان مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی تجربیات کارکنان شناسایی و آزمون کیفیت آن‌ها در ادامه مورد بررسی قرار گرفته است.

بخش کمی پژوهش:

یافته‌های دلفی فازی:

به‌منظور پالایش و تأیید یافته‌های فراترکیب از تکنیک دلفی فازی چندمرحله‌ای استفاده کردیم. در مرحله اول دلفی فازی، پرسش‌نامه بر مبنای مولفه‌های مستخرج از روش فراترکیب آماده شد و سپس از خبرگان درخواست شد بر اساس یک طیف پنج‌تایی اهمیت شاخص‌ها را مشخص کنند. پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان، ارزش فازی هریک از سؤالات محاسبه شد. برای تأیید شاخص‌ها نیز از حد آستانه ارزش فازی استفاده شد. در این پژوهش برای محاسبه حد آستانه میزان ۰,۷ که معیار مناسبی است (حبیبی و همکاران ۲۰۱۵). تعیین شد. پس از پایان راند اول دلفی دو مؤلفه قدرت و زیر سیستم‌های سازمان تأیید خبرگان را کسب نکردند و حذف شدند. بنابراین تحلیل

دلفی فازی برای شاخص‌های باقیمانده در راند دوم ادامه پیدا کرد. در راند دوم دلفی، پرسش‌نامه دوم با عوامل تأیید شده برای اعضای گروه خبرگان ارسال شد. در این مرحله ۶۶ شاخص بر اساس دیدگاه خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفت و همگی مورد تأیید خبرگان قرار گرفتند. با توجه به نتایج حاصل از مرحله اول و مقایسه آن با مرحله دوم، اختلاف بین دو مرحله کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰,۱) بود که نشان از اجماع خبرگان بود. و در نتیجه، فرایند نظرسنجی متوقف شد (چنگ و لین، ۲۰۰۲). (جدول ۲)،



شکل ۲- الگوی ابعاد تجربیات کارکنان (منبع: یافته‌های پژوهش)

یافته‌های فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)

به منظور محاسبه و رتبه‌بندی هر کدام از شاخص‌های الگوی ابعاد تجربیات کارکنان و تعیین وزن هریک از آنها از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد. بدین منظور ابتدا بر اساس پرسش‌نامه مقایسه زوجی خبره، میانگین هندسی امتیازهای ماتریس

مقایسه زوجی هر شاخص بر اساس نظرات پانل خبرگان و بر مبنای طیف نه درجه‌ای توماس ساعتی به دست آمد. نرخ ناسازگاری به دست آمده ۰,۰۳ است که با توجه به اینکه در AHP میزان ناسازگاری قابل تحمل کمتر از ۰,۱ در نظر گرفته شده است، اعتبار پاسخ پرسش‌شوندگان تأیید شد. سپس داده‌ها به منظور تلفیق و محاسبه وزن‌های نهایی در نرم‌افزار اکسپرت چویس وارد و تحلیل شد. نتایج نهایی اولویت‌بندی شاخص‌های مورد نظر حاکی از آن است که بعد سازمانی با وزن ۰,۴۴۳ بیشترین اهمیت را دارا است. بعد از آن و به ترتیب، بعد شغلی، بعد فردی و بعد محیطی در اولویت قرار دارند. همچنین به منظور تعیین اهمیت و وزن زیر مؤلفه‌های هر شاخص به روش مشابه فوق و با استفاده از پرسش‌نامه مقایسه زوجی از خبرگان نظرخواهی شد و وزن نهایی هر زیر مؤلفه نیز شناسایی شد. نتایج اولویت‌بندی زیر مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که در بین زیر مؤلفه‌های بعد سازمانی، رهبری سازمانی مبتنی بر همدلی و اعتماد با وزن ۰,۲۴۱؛ در بین زیر مؤلفه‌های بعد شغلی، شغل غنی با وزن ۰,۶۸۱؛ در بین زیر مؤلفه‌های بعد فردی، رفاه و سلامت افراد با وزن ۰,۶۰۱؛ در بین زیر مؤلفه‌های بعد محیطی، محیط کاری مناسب با وزن ۰,۶۳۸ بیشترین تأثیر را بر الگوی ابعاد تجربیات کارکنان داشتند.

نتیجه‌گیری

تجربه کارکنان مفهوم جدیدی است که در چند سال اخیر اهمیت پیدا کرده است و در حوزه منابع انسانی و در حوزه آکادمیک تاکنون الگوی جامع و کارایی برای آن پیاده‌سازی نشده به طوری که در اکثر پژوهش‌های صورت گرفته به ضرورت این موضوع اشاره شده و از مفهوم‌سازی و ارائه چارچوبی برای آن غفلت شده است. مدیریت تجربه کارکنان، رویکردی به شکل‌دهی تجارب مثبت برای کارکنان است. تمرکز این رویکرد بر کارکنان به عنوان مهم‌ترین عامل شکل‌گیری تجربه کارکنان است. در این پژوهش به منظور شناسایی ابعاد الگوی تجربیات کارکنان با بهره‌گیری از رویکرد پژوهش آمیخته و استفاده از روش فراترکیب، دلفی فازی و روش تحلیل سلسله‌مراتبی، در فاز نخست و بخش کیفی بر اساس روش فراترکیب فرایند انتخاب پژوهش‌های مرجع، ارزیابی و استخراج اطلاعات از آن‌ها صورت گرفت. در نهایت ۱۵ پژوهش مرتبط به عنوان منبع تحلیل انتخاب شد. با مرور نظام‌مند محتوای این پژوهش‌ها به این موضوع پی می‌بریم

که مطالعات پیشین در این حوزه به یک اجماع و نتیجه کلی نرسیده‌است و هرکدام از آن‌ها صرفاً تنها به تعداد محدودی از این ابعاد اشاره داشته‌اند؛ بنابراین در این پژوهش به منظور شناسایی ابعاد الگوی تجربیات کارکنان پس از فرایند تحلیل با رویکرد تحلیل تم، یافته‌ها با کمک نرم‌افزار مکس کیودا کدگذاری شدند. ابتدا ۶۸ کد متمایز شناسایی شد؛ اما در فرایند دلفی فازی ۲ کد مورد تأیید واقع نشد و در نهایت ۶۶ کد شناسایی و تأیید شده است. کدهای شناسایی شده در سطح بالاتر ۱۴ تم فرعی را تشکیل دادند و در نهایت تم‌ها نیز در سطح بالاتری ۴ مفهوم یا بعد را شکل دادند. سپس با استفاده از نظر خبرگان، برای تعیین اهمیت و اولویت‌بندی نتایج از روش تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد. شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد تجربیات کارکنان و ارائه چارچوبی برای آن از مهم‌ترین نتایج حاصل از این پژوهش است. در ادامه، نتایج این پژوهش مورد بحث و تحلیل قرار می‌گیرد.

بعد سازمانی. بعد سازمانی تجربیات کارکنان دارای ۷ مؤلفه مدیران حامی، مدیریت داخلی مناسب سازمان، فرهنگ سازمانی حامی تنوع، مربیگری مدیران، رهبری سازمانی مبتنی بر همدلی و اعتماد، ارتباطات و روابط مناسب با کارکنان و برندسازی سازمان است. بر اساس نظرات خبرگان این بعد از تجربیات کارکنان با وزن ۰,۴۴۳ دارای اهمیت بیشتری نسبت به سایر ابعاد دیگر در این پژوهش بوده است. در زیر به مولفه‌های این بعد اشاره شده است.

مدیران حامی. مدیران مستقیم و بدون واسطه کارکنان، نقش بسزایی بر رضایت آنان دارند. حمایت مدیر، مانند تشخیص و ارائه بازخورد و همچنین سبک مدیریت، مانند برخورد عادلانه با اعضای تیم کاری، تأثیر مستقیم بر رضایت و تجربه کارکنان دارد. بنابراین مدیران در الگوی تجربیات کارکنان نقش حمایتی داشته و سبک مدیریت حمایت‌کننده ایشان حائز اهمیت است. در ادبیات علمی هم نقش مدیران حمایت‌کننده در تجربیات کارکنان یکی از مولفه‌های تجربیات کارکنان بوده است و از جمله پیامدهای ایجاد آن افزایش رضایت کارکنان بوده است (کولکارنی و موهانتی، ۲۰۲۲؛ آی‌تم و قش، ۲۰۲۰؛ مازور و همکاران، ۲۰۱۷). این مؤلفه در نظر خبرگان با وزن ۰,۲۳۹ نیز توانست رتبه دوم در بعد سازمانی را به خود اختصاص دهد.

مدیریت داخلی مناسب سازمان. مدیریت عوامل کلی فضای درونی سازمان شامل

اهداف، معماری سازمان، زیر سیستم‌های کار، داشتن تفکر طراحی، مدیران داخلی و خطی مشی کار و سازمان، همگی تحت عنوان مدیریت داخلی مناسب سازمان مطرح شده است. از جمله نتایج داشتن مدیریت داخلی مناسب سازمان این است که این عوامل می‌توانند تسهیل گر و بستر ساز و یا مانع خلق تجارب خوشایند ماندگار در ذهن کارکنان باشند (برسین و اندرس، ۲۰۲۱؛ نورث هایلند، ۲۰۱۷). مدیریت داخلی مناسب سازمان نشان از این دارد که در بعد سازمانی و در فضای درون سازمان به مسئله تجربیات کارکنان توجه می‌شود و اقدامات و سازماندهی مناسب با آن صورت گرفته است. این مؤلفه در نظر خبرگان نیز با وزن ۰,۱۰۸ رتبه چهارم در بعد سازمانی را کسب کرده است.

فرهنگ سازمانی حامی تنوع. فرهنگ سازمان معرف چگونگی رفتار با کارکنان، محصولات و خدمات ایجاد شده است (مورگان، ۲۰۱۷) و در حقیقت چگونگی انجام کار توسط کارکنان است. فرهنگ سازمانی مانند هوا در سازمان جریان دارد. فرهنگ سازمانی حامی تنوع، اشاره به باور سازمان به وجود تنوع و تفاوت در کارکنان دارد و وجود آن را الزامی دانسته و به تبع این باور، تعدیل رویه‌های فرهنگی و خدمات منابع انسانی را با در نظر گرفتن این تفاوت‌ها ضروری می‌داند. نتایج بعضی از پژوهش‌ها (فورسی، ۲۰۱۴؛ مورگان ۲۰۱۷؛ ییلدیز و همکاران، ۲۰۱۹) نیز اشاره به اثر بسیار مثبت و اهمیت موضوع فرهنگ سازمانی در تجربیات کارکنان دارد. در نظر خبرگان نیز این مؤلفه با وزن ۰,۲۳۰ رتبه سوم در بعد سازمانی را کسب کرده است که نشان از اهمیت آن است.

مربیگری مدیران. مدیران سازمان نقش مربیگری و منتور بودن را نیز در سازمان بر عهده دارند. بدین منظور ارتباط بین مدیران و زیر دستان فارغ از چهارچوب‌های قدیمی رئیس و مرئوس تعریف شده، مدیران با پیش‌زمینه رشد دادن زیر دستانشان استخدام شده و آموزش می‌بینند و فضای ارتباطی کاری و شخصی بین کارکنان باز است. از پیامدهای این مؤلفه می‌توان به سرمایه‌گذاری مدیران در موفقیت کارکنان و انتصاب مدیران در جایگاه‌های درست آن‌ها اشاره کرد (مورگان، ۲۰۱۷).

در این رویداد مدیران ارشد خود را در رأس هرم سازمان نمی‌بینند، بلکه همراه و همگام با زیر دستان در راستای ارتقای آن‌ها حرکت می‌کنند. در ادبیات تحقیق نیز برخی از پژوهش‌ها (برسین و اندرس، ۲۰۲۱؛ ییلدیز و همکاران، ۲۰۱۹؛ مازور و

همکاران، ۲۰۱۷) به موضوع مربیگری اشاره و به بیان اهمیت آن در تجربه کارکنان پرداخته‌اند. در نظر خبرگان نیز این مؤلفه با وزن ۰,۰۸۳ رتبه پنجم در بعد سازمانی را به دست آورده است.

رهبری سازمانی مبتنی بر همدلی و اعتماد. نگرش‌ها و باورهای رهبران و مدیران سازمان که ارزش‌ها، مأموریت، چشم‌انداز، استراتژی و هنجارها را تعریف و تبیین می‌کنند، رهبری سازمان را شکل می‌دهند. از نظر کارکنان اعتماد به رهبری و صداقت رهبران و همچنین سبک رهبری و همدلی ایشان با کارکنان در ایجاد تجربه کارکنان اثرگذار است. یکی از پیامدهای این نوع رهبری در سازمان، بهبود تجربه کارکنان در سازمان است (آی‌بی‌ام و گلوب فرس، ۲۰۱۷). این مؤلفه بیانگر دلبستگی شدید، و توافق کامل اهداف و اعتماد است؛ بنابراین وجود یک رهبری سازمانی مبتنی بر همدلی و اعتماد در تجربیات کارکنان حائز اهمیت است. این مؤلفه در بخش اولویت‌بندی تحلیل سلسله‌مراتبی با وزن ۰,۲۴۱ از نظر خبرگان در رتبه اول اهمیت در بعد سازمانی قرار گرفته است، همچنین در ادبیات علمی و پژوهش‌های سال‌های اخیر (کولکاری و موهانتی، ۲۰۲۲؛ برسین و اندرس، ۲۰۲۱؛ آی‌تم و قش، ۲۰۲۰؛ پراجاپاتی و پن‌دی، ۲۰۲۰؛ ییلدیز و همکاران، ۲۰۱۹) همواره به این موضوع به‌عنوان یکی از بااهمیت‌ترین مولفه‌های تجربیات کارکنان نگرسته شده است.

ارتباطات و روابط مناسب با کارکنان. روابط کارکنان با یکدیگر از عوامل مهم در یکپارچگی سازمانی است. روابط کاری همکاران باید به‌خوبی روابط اجتماعی آنان باشد. کارکنان در بدو ورود به سازمان نیاز دارند تا احساس وابستگی و تعلق به آن را داشته باشند و تیم‌ها به‌صورت رسمی و غیررسمی این نیاز تعلق را بر طرف می‌کنند. این عامل بیانگر ایجاد محیط خوشایند و یکپارچه، اعتماد، امنیت روانی و پشتیبان داشتن، احساس جزئی از تیم بودن و فضای ارتباط و تعاملات با کارکنان است. این مؤلفه نیز در بعضی از پژوهش‌ها (ییلدیز و همکاران، ۲۰۱۹؛ مورگان، ۲۰۱۷؛ لسر و همکاران، ۲۰۱۶) بیان شده است و از نظر خبرگان نیز این مؤلفه با وزن ۰,۰۵۳ در رتبه ماقبل آخر در رتبه‌بندی مولفه‌های بعد سازمانی قرار گرفته است.

برندسازی سازمان. آخرین رتبه به اولویت‌بندی مولفه‌های بعد سازمانی، مطابق نظرات خبرگان با وزن ۰,۰۴۶ متعلق به این مؤلفه است. نگرش، زمینه و تجارب آموخته

شده‌ای است، که بر اساس آن نسبت به یک موضوع به شکل مطلوب یا نامطلوب ارزیابی انجام گرفته و رفتار صورت می‌گیرد. نگرش‌ها باعث می‌شوند که فرد بتواند خود را با محیط کاری و جهان تطابق دهد. در این بین برندسازی سازمان در ایجاد نگرش‌ها نقش کلیدی دارد. نکته بااهمیت در بحث تجربه کارکنان برند سازمان و برند کارفرمایی سازمان است که نگرش افراد به سازمان را شکل می‌دهند (مایلت و راید، ۲۰۱۷). یکی از پیامدهای منفی عدم توجه به این مؤلفه آن است که کار در سازمانی که دید و تصویر مثبتی از بیرون درباره آن وجود ندارد، موجب خلق تجارب و احساسات منفی می‌شود. تصور کارکنان از برند کارفرما عامل مهم شکل‌گیری انتظارات و خواسته‌های آنان است (نورث هایلند، ۲۰۱۷).

بعد فردی. بعد فردی تجربیات کارکنان شامل ۳ مؤلفه مشارکت کارکنان، رفاه و سلامت کارکنان و انگیزش کارکنان است. بر اساس نظرات خبرگان بعد فردی با وزن ۰,۱۳۳ در رتبه سوم اولویت‌بندی ابعاد تجربیات کارکنان است. در زیر به مولفه‌های این بعد اشاره شده است.

مشارکت کارکنان. مشارکت فرایند درگیری کارکنان در تصمیم‌های سازمان است. مشارکت به محرک مالکیت بین کارکنان اشاره دارد (کولکارنی و موهاننتی، ۲۰۲۲). عناصر مختلف هدایت این مالکیت شامل ارزش‌های سازمان، اهداف یک کارمند، بازخورد در مورد عملکرد، حمایت هم‌تایان و مدیران است. در الگوی تجربیات کارکنان، در محیط کار، کارکنان دارای آزادی برای انتخاب و از فرصت‌هایی برای مشارکت و مشخص کردن چگونگی انجام کارها برخوردار هستند. در ادبیات علمی پژوهش نیز سایر محققان به این مؤلفه اشاره کرده و آن را مهم قلمداد نموده‌اند (یاداف و ویهاری، ۲۰۲۱؛ لاهی و بارنز، ۲۰۱۸؛ پراجاپاتی و پن‌دی، ۲۰۲۰). از نظر خبرگان این مؤلفه با وزن ۰,۱۸۰ رتبه آخر در بعد فردی تجربیات کارکنان است.

رفاه و سلامت کارکنان. این مؤلفه از نظر خبرگان با وزن ۰,۶۰۱ اولین رتبه و اولویت مولفه‌های بعد فردی تجربیات کارکنان بوده است. محققین سازمانی شاد و تندرست رفتارکردن را به‌عنوان رفاه روان‌شناختی یا به‌عنوان رفاه شخصی یا رفاه ذهنی در نظر می‌گیرند. اهمیت و سرمایه‌گذاری در امور سلامت جسمی و روحی و رفاه کارکنان، چیزی فراتر از فراهم نمودن باشگاه ورزشی و انتخاب‌های غذایی سالم است. به هر نحو

ممکن و با تمام سرمایه ممکن باید در این راستا سرمایه‌گذاری نمود. این بعد بیانگر تعهد به سلامت و رفاه عمومی کارکنان و مراقبت از آنها است که در اکثر تحقیقات و ادبیات پژوهشی به آن اشاره شده است (کولکارنی و موهانتی، ۲۰۲۲؛ یاداف و ویهاری، ۲۰۲۱؛ برسین و اندرس، ۲۰۲۱؛ مورگان، ۲۰۱۷؛ آی‌بی‌ام، ۲۰۱۶؛ پراجاپاتی و پن‌دی، ۲۰۲۰).

انگیزش کارکنان. از نظر خبرگان این مؤلفه با وزن ۰,۲۱۹ در رتبه دوم اولویت‌بندی مؤلفه‌های بعد فردی قرار دارد و بعد از رفاه و سلامت کارکنان در این بعد، رتبه‌بندی شده است. فرایند تحریک، الهام‌بخشی و رساندن کارکنان به نقطه‌ای که در آن به واسطه استفاده از حداکثر پتانسیل، بهترین عملکرد ممکن را داشته باشند، انگیزش کارکنان گفته می‌شود (یاداف و ویهاری، ۲۰۲۱). به این منظور برای ایجاد تجربه مثبت کارکنان می‌بایست اقداماتی در راستای انگیزش کارکنان انجام داد تا سازمان و کارکنان بتوانند به بهترین عملکرد خود دست پیدا کنند و احساس رضایت در آنان ایجاد شود (آی‌بی‌ام، ۲۰۱۶).

بعد شغلی. بعد شغلی تجربیات کارکنان دارای ۲ مؤلفه شغل غنی و فرصت آموزش و توسعه کارکنان است. از نظر خبرگان و اولویت‌بندی ابعاد به روش تحلیل سلسله‌مراتبی، بعد شغلی با وزن ۰,۳۳۱، پس از بعد سازمانی در رتبه دوم قرار گرفته است که نشان از اهمیت این بعد و مؤلفه‌های آن است. در زیر به مؤلفه‌های این بعد اشاره شده است.

شغل غنی. شغل غنی اشاره به چگونگی فعالیت‌ها، وظایف، تکالیف و ابعاد مختلف یک شغل دارد که در نهایت عملکرد شغلی و عملکرد سازمانی مطلوب را شکل می‌دهد. شغل غنی، کارکنان را مطمئن می‌کند که از همه مهارت‌ها و استعداد‌های آنان استفاده می‌شود و خواسته‌های شغلی آنان مورد توجه واقع شده است (آی‌بی‌ام، ۲۰۱۶). این مفهوم یکی از مباحث سنتی مدیریت منابع انسانی است که در هزاره سوم نیز جایگاه خود را دارد و در الگوی تجربیات کارکنان نیز دارای اهمیت است. از نظر خبرگان نیز این مؤلفه با وزن ۰,۶۸۱ بااهمیت‌ترین مؤلفه بعد شغلی بوده است.

فرصت آموزش و توسعه کارکنان. این مورد مربوط به ارزیابی ارتقا و فرصت‌های پیشرفت و همچنین حمایت‌ها و فرصت‌های توسعه شغلی در سازمان است. حمایت

کاری شامل مواردی چون آموزش درباره کار، راهنمایی و منابع در دسترس است. در حقیقت آموختن باید به‌عنوان جزء جدانشدنی فرایند کاری لحاظ شود. آموزش باید در کارراهه کارکنان لحاظ شود و مطابق با آن منبع آموزشی نیز در اختیار کارکنان قرار گیرد. این بعد تجربه کارکنان بیانگر پیشرفت در کارراهه شغلی و رشد فردی، درک انگیزاننده‌های درونی و بیرونی کارکنان و سرمایه‌گذاری در کارکنان است.

بعد محیطی. بعد محیطی تجربیات کارکنان دارای ۲ مؤلفه محیط فنی مناسب و محیط کاری مناسب می‌باشد. محیط فنی مناسب شامل برنامه‌ها، سخت‌افزارها و طراحی مناسب آن‌ها می‌شود (مورگان، ۲۰۱۷). هر تکنولوژی که در راستای انجام کار استفاده می‌شود جزئی از محیط فنی است؛ مانند زیرساخت کنفرانس ویدئویی، شبکه‌های اجتماعی داخلی، ابزارهای مدیریت وظایف و نرم‌افزارهای منابع انسانی که جزئی از محیط فنی مناسب محسوب می‌شوند (مورگان، ۲۰۱۷). این بخش عموماً با عنوان تحول دیجیتال نیز شنیده می‌شود، به این معنی که سازمان در تلاش است تا تمام جنبه‌های کار کارکنان را با این فناوری‌ها پیش ببرد. از نظر خبرگان این مؤلفه با وزن ۰,۳۶۲، قبل از مؤلفه محیط کاری مناسب قرار دارد.

محیط کاری مناسب. این محیط جایی است که کارکنان در آن مشغول به کار هستند. در اهمیت محیط کاری مناسب تردیدی نیست. همه ما دوست داریم در محیط پرانرژی و اشتیاق‌آور فعالیت داشته باشیم (مورگان، ۲۰۱۷). از پیامدهای اینگونه محیط‌های کاری می‌توان به ایجاد رضایت، انگیزش، اشتیاق کاری و بروز خلاقیت اشاره کرد. همچنین این مورد درباره شرایط فیزیکی محیط کار نیز می‌باشد. چیدمان فضای محیط کاری، طراحی داخلی، نور، نویز، تراکم فضایی و سایر شرایط محیطی در خلق تجربه مثبت کارکنان تأثیرگذار است. از نظر خبرگان نیز این مؤلفه با وزن ۰,۶۳۸ در رتبه نخست بعد محیطی قرار دارد و بسیار با اهمیت است.

باتوجه به مواردی که ذکر شد می‌توان پیشنهادهای زیر را متناسب با یافته‌های پژوهش مطرح کرد.

پیشنهاد می‌شود هر سازمان باتوجه به ماهیت کسب‌وکار خود نسبت به ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده اقدامات مناسب را برنامه‌ریزی و اجرا نمایند. به طور مثال موضوعاتی همچون فرهنگ سازمانی حامی تنوع و مدیریت داخلی مناسب سازمان در

سازمان‌های مختلف و با استراتژی‌های گوناگون ممکن است متفاوت عمل نماید. برای مثال در سازمان‌های گردشگری، ارائه خدمات باکیفیت و در سازمان‌های نفتی، ایمنی شغلی از اولویت‌های اصلی در طراحی تجربه کارکنان است.

پیشنهاد می‌شود که پیاده‌سازی تجربیات کارکنان توسط خبرگان یا متخصصان منابع انسانی و مدیران تجربه کارکنان در سازمان‌ها صورت پذیرد که به مفاهیم تجربیات کارکنان و منابع انسانی تسلط کافی داشته باشند. همچنین باتوجه‌به جدید بودن موضوع تجربیات کارکنان پیشنهاد می‌شود این موضوع با بهره‌گیری از سایر روش‌های تحقیق در حوزه‌ها و صنایع مختلف مطالعه و تعمیم‌پذیری پژوهش در تحقیقات آتی بررسی شود.

پی‌نوشت‌ها

1. Meta Synthesis
2. Morgan
3. Solis
4. Kennedy Fitch
5. Nelson & Doman
6. Bersin
7. Macky and Boxall
8. Schwartz et al
9. Maylett & Wride
10. Gallup
11. Bridger & Gannaway
12. Josh Plaskoff
13. Itam & Ghosh
14. Whitter
15. Maier
16. Lee
17. Sage
18. Noe et al
19. Hendricks
20. Utility
21. Engaging
22. Prajapati & Pandey
23. Lahey & Barnes
24. North Highland
25. Lesser et al
26. Mazor & et al
27. Kulkarni & Mohanty
28. Yadav & Vihari
29. Yildiz et al
30. IBM & Globoforce
31. FORSEE
32. Sequential-Exploratory Mixed Methods Design
33. Thomas L. Saaty
34. Mullen
35. Cavalli & Ortolano
36. Okoli & Pawlowski
37. Lindsay Glynn
38. Employee Experience
39. SPSS

منابع

- Bersin, J. Enderes, K. (2021). *The Definitive Guide: Employee Experience*. <https://joshbersin.com/ex-definitive-guide-2021>
- Braun, V., & Clarke, V., (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101
- Bridger, E., & Gannaway, B. (2021). *Employee Experience by Design: How to Create an Effective EX for Competitive Advantage*. Kogan Page Publishers.
- Cavalli-Sforza, V., & Ortolano, L. (1984). Delphi forecasts of land-use-transportation interactions. *Journal of Transportation Engineering*, 110(3), 324-339.
- FORSEEGroup. (2014). Measuring Employee Experience to Drive Positive Employee Engagement.
- Gallup. (2017). The State of the Global Workplace. *Report by Gallup Inc.* New York NY: USA. Accessed on March 21, 2020
- Globoforce WorkHuman Research Institute. (2016). *The ROI of recognition in building a more human workplace*. Retrieved from <http://www.globoforce.com/resources/research-reports/roi-recognition-human-workplace>
- Glynn, L. (2006). A critical appraisal tool for library and information research. *Library Hi Tech*, 24(3), 387-399
- Habibi, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi, A. (2015). Fuzzy Delphi Technique for Forecasting and Screening Items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2), 130-143.
- Hendricks, Lutz. (2002) "How Important is Human Capital for Development?", *American Economic Review*, № 92 (1), No. 1, p: 198-219.
- IBM, & Globoforce. (2016). *The employee experience index-A new global measure of a human workplace and its impact*. NY: Software Group
- IBM., Globoforce. (2017). *The Financial Impact of a Positive Employee Experience*. USA: IBM Corporation; Globoforce
- Itam, U., Ghosh, N. (2020). Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 11(2), 39-49.
- Kulkarni, M. B., Mohanty, V. (2022). *An Experiential Study on Drivers of Employee Experience*.
- Lahey, J. Barnes, L. (2018). *The Power of an Authentic Employer Brand and EVP*. Retrieved from www.engagingleader.com
- Lee, Y. D. (2018). *Will Be the Year of Employee Experience*. Retrieved from www.forbes.com
- Lesser, E., Mertens, J., Barrientos, M.P., & Singer, M. (2016). Designing employee experience. *IBM Institute for Business Value*, pp. 3-5.

- Macky, k., Boxall, P. (2010). Employee experiences of high-performance work systems: An analysis of sectoral, occupational, organisational and employee variables, *New Zealand Journal of Employment Relations* 33(1).1-18
- Maier, S. (2018). *What Does Employee Experience Really Mean?* Retrieved from www.cmswire.com
- Maylett, T., wide, M. (2017). *The employee experience, How to attract talent, retain top performers and drive results*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Mazor, A. H., Coombes, R., Zucker, J., Sivak, M., & Durme, Y. V. (2017). *Reimagine and craft the employee experience: Design thinking in action*. Deloitte, pp. 1-7
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage, How to win the war for talent by giving employees the workplaces they want, the tools they need and a culture they can celebrate*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Naghizadeh, R., Elahi, Sh., Manteghi, M., Ghazi Noori, S.S. (2014). The Meta Analysis Of Regional Innovation Models; *An Overview Of The Years 1990-2013, Innovation Management*, 3(4): 25-56 (In Persian)
- Nelson, E., Doman, H. O. (2017). *Employee Experience (How to Build an EX-Centric Organization)*. Zurich: KennedyFitch.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of human resource management* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- North Highland. (2017). *Purposeful Design as the Transformational Differentiator of Employee Experience*. Atlanta: North Highland.
- Okoli, C., & Pawlowski, S. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human approach resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3). 136-141
- Prajapati, G., Pandey, S. (2020). Enhancing employee experience during Covid-19: a qualitative study on investment banks. *International Journal of Modern Agriculture*, 9(3). 1711-1734
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: the analytic hierarchy process. *European journal of operational research*, 48(1), 9-26.
- Sage. (2018). *Why your workforce isn't working*. SagePeople, pp. 2-7
- Sandelowski, M. Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*, Springer publishing company Inc
- Schwartz, J., Collins, L., Stockton, H., Wagner, D., Walsh, B. (2017). *Rewriting the rules for the digital age (Global Human Capital Trends)*. Deloitte, pp. 51-65.

- Solis, B. (2019). *The State of Digital Transformation*. San Francisco: Altimeter, pp13-27
- Whitter, B. (2022). Employee experience: develop a happy, productive and supported workforce for exceptional individual and business performance. Kogan Page Publishers.
- Yadav, M., Vihari, N. S. (2021). Employee Experience: Construct Clarification, Conceptualization and Validation of a New Scale. *FIIB Business Review*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/23197145211012501>
- Yildiz, D., Temur, G. T., Beskese, A., Bozbura, F. T. (2020). Evaluation of positive employee experience using hesitant fuzzy analytic hierarchy process. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 38(1), 1043-1058.

Identifying And Prioritizing The Dimensions And Components Of Employee Experience: A Meta Synthesis And Fuzzy Delphi Approach

Akbar Hasanpoor¹

Saeed Jafarinia²

Yousef Vakili³

Ehsan Ghalebani⁴

Abstract:

Today, employee experiences have gained recognition as a new concept and approach in human resource management, and their significance for the success of individuals and organizations cannot be overlooked. Hence, the objective of this study is to identify the dimensions and components of employee experiences. This research employs a descriptive design with a mixed-methods approach, combining qualitative techniques such as meta-synthesis and quantitative methods including fuzzy Delphi and analytic hierarchy process. In the qualitative phase, we conducted a systematic search in databases to achieve the research objective, employing a seven-step method developed by Sandelowski and Barroso for meta-synthesis. All relevant articles were reviewed, and the thematic analysis method was used to analyze and code each dimension and component of employee experiences with the assistance of MAXQDA software. The Critical Appraisal Skills Programme tool and content validity method were utilized to ensure the validity of the qualitative and meta-synthesis section. Reliability was assessed through the intercoder reliability method and the calculation of the kappa coefficient. In the quantitative section, the fuzzy Delphi technique was employed to refine and validate the indicators. Finally, the analytic hierarchy process was used to prioritize the research findings. The results reveal that employee experiences encompass four dimensions and fourteen components, with the organizational dimension being the most important, having a weight of 0.443. The development of a comprehensive model through the integration of meta-synthesis and fuzzy Delphi represented the innovative aspect of this research, which can serve as a framework for future studies.

Keywords: Employee Experience, Dimensions of employee experience, Employee Experience Model, Meta Synthesis Method, Fuzzy Delphi

1, 2, 3. Associate Professor, Human Resources and Business Management Group, Faculty of Management, University of Kharazmi, Tehran, Iran.

4. Ph.D. Candidate of Human Resource management, Faculty of Management. University of Kharazmi, Tehran, Iran