

## شناخت تجارب زیسته کارکنان از فضای کاری؛ پژوهش پدیدارشناسانه

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۶  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۵

آرین قلی پور\*  
زری آبسالان\*\*  
سید محمد مقیمی\*\*\*

### چکیده:

این پژوهش با هدف شناخت تجارب زیسته کارکنان از فضای کاری انجام شده است. تجربه کارکنان به کلیه ادراکات، احساسات، برداشت‌ها و تفاسیر کارکنان از فضای کاری (فیزیکی، فرهنگی و تکنولوژیک) اطلاق می‌شود. شناخت تجربه زیسته کارکنان، نقش محوری در جهت‌دهی تلاش‌ها و اقدامات سازمان جهت ارزش‌گذاری واقعی به منابع انسانی دارد. این پژوهش با درک اهمیت تجربه زیسته انسان در ارزیابی فضای کاری و شناسایی کمبود پژوهش‌های پیشین در خصوص مطالعات شناسایی تجربه زیسته انسانی اجرا گردید. به این منظور، پژوهش می‌کوشد به این سوال پاسخ دهد: «تجربه زیسته کارکنان از فضای کاری چیست و چگونه معنا می‌شود؟» در این پژوهش، از روش پدیدارشناسی تفسیری برای شناخت تجارب زیسته کارکنان استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، شانزده تن از کارکنان سطوح کارشناسی و مدیریت میانی یک شرکت در صنعت خدمات ارتباطی هستند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته است. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش دیکلن صورت گرفت که پس از چند مرحله رفت و برگشت به کدها و درون‌مایه‌های اصلی و فرعی، نهایتاً درون‌مایه‌های مشترک تجربه زیسته کارکنان مشخص شد. تحلیل یافته‌ها نشان داد ذات تجارب زیسته کارکنان از فضای کاری در شش درون‌مایه اصلی «احتیاط»، «تنگنا»، «ناکارایی»، «تعلق»، «دلسردی» و «جا ماندن از زندگی» و بیست و دو درون‌مایه فرعی شناسایی و معنا می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** پدیدارشناسی، تجربه زیسته، تجربه کارکنان، فضای کاری.

---

\* دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران  
\*\* استاد، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
\*\*\* استاد، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## مقدمه

با پررنگ شدن نقش کارکنان به عنوان مزیت رقابتی سازمان‌ها؛ ادعاهای کارکنان به محیط کار و مناسبات آن تغییر نموده و سازمان‌ها در سراسر دنیا در تلاش‌اند تا خود را با تمرکز بر وجوه انسانی کارکنان بازطراحی کنند. چالشی که امروزه در بازطراحی این روابط با آن مواجهیم این است که چگونه روابط کاری‌مان را از احساس یک خرید فیزیکی (کارکنان)؛ که در آن رضایت از رابطه پس از مدتی افت می‌کند، به یک سرمایه-گذاری در تجارب؛ که در آن خشنودی با گذشت زمان افزایش می‌یابد، تبدیل کنیم؟ (مورگان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). این چالش در حالی مطرح است که طی سالیان دراز، واژه کارکنان مترادف با حقه‌باز<sup>۲</sup>، خدمتکار<sup>۳</sup> و برده<sup>۴</sup> بوده و مدیر مترادف با رئیس<sup>۵</sup>، برده‌دار<sup>۶</sup> و صاحب باغ وحش<sup>۷</sup> بود، کار نیز به جان‌کندن<sup>۸</sup>، دست‌وپا زدن<sup>۹</sup> و آزار روزانه<sup>۱۰</sup> تعبیر می‌شد. این عبارات واقعیت شکل‌گرفته محیط کار در سازمان‌ها را تا همین چند دهه پیش به خوبی نشان می‌دهد. حقیقتاً در طراحی‌های گذشته سازمان مفهوم انسان از عرصه سازمان پاک شده است. امروزه سازمان‌ها در تلاش‌اند تا بر این ادبیات فائق آیند و مدیران پیشرو بر این باورند که چنین طرز فکری دیگر وجود ندارد (مورگان، ۲۰۱۴). اگر سازمان‌ها به دنبال جذب و نگهداری بهترین و مستعدترین کارکنان هستند؛ باید محل کار آنان را به مکانی که کارکنان به آن محتاج هستند و واقعاً می‌خواهند تجربه کنند، بهبود دهند (مورگان، ۲۰۱۷).

مساله این پژوهش؛ عدم توجه مدیران منابع انسانی به تجربه زیسته کارکنان از فضای کاری (فضای فیزیکی، فرهنگی و تکنولوژیک) در طرح ریزی و اجرای اقدامات سازمان است. به عبارتی؛ سازمان چیزی را طراحی می‌کند و کارکنان چیزی را تجربه می‌کنند. تجربه کارکنان ممکن است منطبق بر واقعیت ارائه شده نباشد، کارکنان بیش از آنکه بر مبنای واقعیت اقدامات انجام شده از سوی سازمان عمل کنند، بر مبنای تفسیر و برداشت خود از اقدامات بیرونی رفتار می‌کنند، بر همین اساس ممکن است ارائه یک خدمت سازمان به کارکنان مختلف، منجر به تفاسیر و تجارب متفاوتی از سوی آنان شده و رفتارهای مختلفی در واکنش به آن داشته باشند.

نادیده گرفتن تجارب زیسته کارکنان در طراحی‌ها؛ منجر به شکل‌گیری شکاف ادراکی و در پی آن شکاف عملی بین کارکنان و سازمان در ابعاد گسترده شده و سبب

می‌شود هزینه‌های هنگفت و اقدامات سازمان برای حال خوب و رضایت کارکنان؛ در عمل نتیجه‌ای نداشته باشد و حتی منجر به نارضایتی آنان گردد. این نارضایتی حتی اگر به چشم قابل مشاهده نباشد؛ در فضای ادراکی و باور کارکنان وجود دارد. با عمیق و بسیط شدن این شکاف، احساس بیگانگی کارکنان از سازمان و چالش پیوند کارکنان با سازمان نمایان می‌شود؛ درحالی‌که هر کدام از طرفین به‌زعم خود در جهت ارج نهادن به دیگری است. احساس عدم پیوند با سازمان در کارکنان منجر به از بین رفتن نشاط سازمانی، افزایش سطح استرس و اضطراب کارکنان، جدایی روانی کارکنان از کار، غیبت، افت کارایی و در نهایت خروج می‌شود (مورگان، ۲۰۱۷).

هدف این پژوهش شناخت تجربه زیسته کارکنان از فضای کاری است. دستیابی به این هدف، مستلزم پاسخ‌گویی به سوال «تجارب زیسته کارکنان از فضای کاری سازمان چیست و چگونه معنا می‌شود؟» است.

جهت نیل به هدف پژوهش از روش پدیدارشناسی به‌جهت اصالتی که برای انسان و شناخت انسانی قائل است استفاده شده است. این پژوهش تلاشی است جهت ارزش-گذاری به کارکنان با فلسفه انسانی و نه با روش‌های کمی ارزش‌گذاری منابع انسانی که امروزه جریان دارد. اگرچه موضوعاتی مانند حسابرسی منابع انسانی یا ارزش‌گذاری منابع انسانی گام‌هایی در راستای توجه به کارکنان محسوب می‌شوند، اما از این جهت که در تلاش‌اند تا با ابزارهای کمی و عددی این ارزش را در ترازنامه منعکس نمایند، محل بحث و ایراد هستند. محقق بر این باور است که انسان را تنها می‌توان با ابزار انسانی مورد مطالعه قرار داد، اگر نتوان ارزش انسان را در قالب ترازنامه و اسناد مالی سازمان‌ها نشان داد؛ می‌توان آن را در اولویت‌بندی طراحی و اقدامات سازمان نشان داد. این پژوهش با هدف شناخت تجارب زیسته کارکنان از طراحی‌ها و اقدامات سازمانی در فضای کاری با ابزار مناسب و انسانی انجام می‌شود.

## ادبیات پژوهش

تجربه زیسته در دامان فلسفه وجود پیدا کرد. اگر بخواهیم مفهوم تجربه زیسته را درک کنیم، پیش از هر چیز باید مبانی فلسفی آن را بشناسیم. شناخت، منشأ و نقطه آغاز تجربه زیسته است (پونتی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۳). تئوری شناخت<sup>۱۲</sup> برنتانو<sup>۱۳</sup> پایه‌ای‌ترین و اولین-

تئوری است که جنبه‌های تجربه انسان را به صورت مدون در نظر دارد. او شناخت را به دو نوع بیرونی و درونی تقسیم می‌کند. شناخت بیرونی مبتنی بر تجربه پدیده‌ها به روش طبیعت‌گرایان است و شناخت درونی، آگاهی از خود و پدیده‌های ذهنی است. برنتانو شناخت بیرونی یا شناخت حسی را همراه با سوءبرداشت، اشتباه تلقی کرده و گمراه‌کننده می‌داند، او معتقد است شناخت حقیقی؛ شناختی درونی، قابل اتکا و اصیل است. تجربه بیرونی تنها موفق به پرداخت فرضیاتی نسبت به کیفیت وجود اشیا می‌شوند اما از درک واقعیت دنیای موجود عاجز و ناتوان‌اند و این شناخت درونی و آگاهی انسان است که شناخت حقیقی را میسر می‌کند (کریگل<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۳). برنتانو با تأثیری که بر هوسرل نهاد، مقدمات اعتباربخشی به تجربه انسان و شناخت پدیده‌ها را در پارادایمی متفاوت از اثبات‌گرایان ایجاد نمود.

**تجربه؛ مفهوم اساسی و محوری در تفکر هوسرل است.** او معتقد است انواع مختلفی از تجربه وجود دارد. او تجربه از اشیای بیرونی را شناخت بیرونی<sup>۱۵</sup> می‌داند، و معتقد است در ازای این شناخت بیرونی؛ شناختی درونی<sup>۱۶</sup> و ادراک به خود نیز وجود دارد که اصیل و مقدم بر تجربه بیرونی است (کوکلمنز<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۴). مرلو پونتی، شناخت<sup>۱۸</sup> را منشأ و نقطه آغاز تجربه زیسته می‌داند. او عنصر اساسی و محوری شناخت را حس می‌داند. حس در فلسفه مرلو پونتی نیازی به تبیین و تعریف ندارد، حس به صورت هستی-شناسانه وجود دارد؛ انسان سرما، گرما، تندی، هیجان، غم و ... را حس می‌کند و این صریح‌ترین و ساده‌ترین راه دریافت مفهوم حس است. پونتی با این مقدمه؛ تعریفی هستی‌شناسانه از تجربه زیسته به صورت آگاهی آنی که آن را هُش یا حساسیت<sup>۱۹</sup> می‌نامد؛ ارائه می‌دهد: «حس دقیقاً در میان جایی است که می‌تواند باشد، اما مطرح نشود. حس، نمود حس است. اقتناع خاموش حس، از شیوه بروز منحصر به فرد آن است؛ بدون نیاز به اثبات، بدون ابهام و بدون برتری... حس این است: امکان پیدایش در سکوت، تا عمیقاً فهم و درک شود» (پونتی، ۲۰۱۳، ص. ۲۱۴).

**تجربه زیسته؛ دیلتای، تجربه زیسته را در اصیل‌ترین شکل خود؛ آگاهی انعکاسی<sup>۲۰</sup> و آنی<sup>۲۱</sup> انسان از زندگی تعریف می‌کند.** او تجربه زیسته برای روح را به مثابه نَفَس برای تن می‌داند. «همانطور که بدن برای حیات به نفس نیاز دارد، روح نیز نیازمند کامیابی و انبساط وجود خود در طنین زندگی احساسی است» (دیلتای<sup>۲۲</sup>، ۱۹۸۵، ص ۵۹).

واقعیت تجربه زیسته تنها برای فرد وجود دارد، زیرا این فرد است که آگاهی انعکاسی از واقعیت می‌یابد، زیرا این فرد است که عمیقاً با واقعیت درگیر می‌شود و واقعیت متعلق به اوست و این واقعیت در ذهن او تبدیل به موضوع<sup>۲۳</sup> می‌شود. تجربه زیسته واقعیتی است که به‌طور آنی بروز می‌کند و انسان نسبت به آن آگاهی انعکاسی دارد، آگاهی‌ای که به او داده نشده و با تفکر به‌دست نمی‌آید؛ بلکه این آگاهی خود، نسبت به خود در لحظه است که به‌صورت رفت‌وبرگشتی صورت می‌گیرد (دیلتای، ۱۹۸۵).

ون منن<sup>۲۴</sup> معتقد است تجربه زیسته دو خصیصه اصلی دارد؛ اول اینکه دارای ساختار زمانی<sup>۲۵</sup> است و هیچ‌گاه در لحظه وقوع قابل دریافت آنی نیست بلکه بعداً به‌عنوان واقعیتی انعکاسی از رخداد گذشته ادراک و دریافت می‌شود. نکته دوم معنابخشی به تجربه زیسته است، معنای تجربه زیسته به گذشته‌ای اطلاق می‌شود که هرگز قابلیت دریافت غنی و عمیق به‌شکل واقعی خود را ندارد. ما در طول زندگی از طریق مراقبه، مکالمه، رویاپردازی، تفکر و سایر فعالیت‌های تفسیری به پدیده‌های زندگی زیسته خود معنادار و با حمل خاطرات بر تجارب زیسته به آن‌ها بار و معنای هرمنوتیک می‌دهیم (ون منن، ۲۰۱۶).

**تجربه کارکنان**<sup>۲۶</sup>؛ مفهومی است که اگرچه دقیقاً مترادف با تجربه زیسته کارکنان نیست و وجوه گستره‌تری اعم از اقدامات سازمانی برای کارکنان و رابطه تعاملی کارکنان و سازمان را دربرمی‌گیرد؛ نقطه آغاز توجه به تجربه زیسته کارکنان در سازمان است. تجربه کارکنان از سه دیدگاه قابل بررسی است: "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 آن‌چیزی است که آن‌ها در طی سفرکاری خود با آن مواجه‌اند" 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". دیدگاه سوم؛ اشتراک و همپوشانی بین واقعیت زیسته کارکنان و طراحی سازمان از آن واقعیت کارکنان است. به‌بیانی دیگر سازمان چیزی طراحی می‌کند و کارکنان چیزی را ادراک می‌کنند و تاثیر ادراک کارکنان بر تجربیاتشان، بیش‌از تاثیر طراحی آن تجارب توسط سازمان است. بنابراین تجربه کارکنان در این دیدگاه، عبارت‌است‌از: "فصل مشترک انتظارات، نیازها و خواسته‌های

کارکنان و طراحی و اقدام سازمان از آن انتظارات، نیازها و خواسته‌ها" (مورگان، ۲۰۱۷). تجربه زیسته کارکنان در بُعد زمانی و مکانی صورت می‌گیرد، بعد زمانی این شکل-گیری، سفر کاری کارکنان است. کارکنان در تمام طول سفر خود در حال تجربه کردن و برداشت کردن یا تطابق دادن اتفاقات، وقایع، رفتار و عملکرد سازمان با انتظارات و توقعات از پیش شکل گرفته در ذهن خود هستند و متناسب با میزان این انطباق تجربه خوشایند یا ناخوشایند در آن‌ها شکل می‌گیرد. بُعد مکانی وقوع تجربه کارکنان فضای کاری است. فضای کاری را می‌توان مجموعه شرایط، روابط انسانی، محیط فیزیکی، تکنولوژیک، فرهنگ و جو حاکم بر سازمان تعریف نمود. مورگان، فضای کاری را به سه بخش اصلی فضای فیزیکی، تکنولوژیک و فضای فرهنگی تقسیم می‌کند:

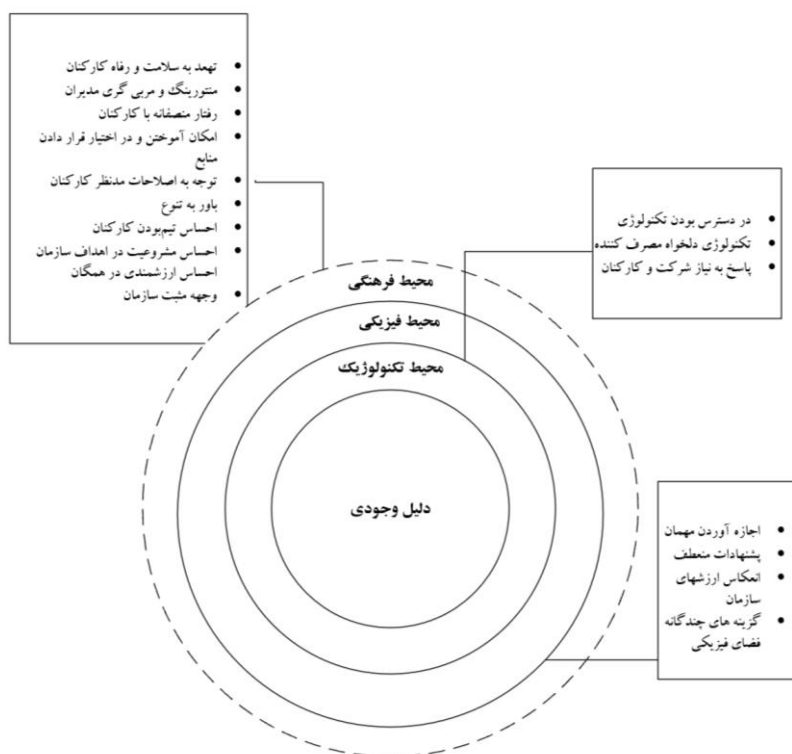
محیط فیزیکی؛ جایی است که کارکنان در آن مشغول به کاراند، این مولفه ۳۰٪ از تجربه کارکنان را تشکیل می‌دهد. در اهمیت محیط فیزیکی کار شکی نیست. همه ما دوست داریم در محیط پرانرژی و اشتیاق‌آور فعالیت داشته باشیم، چنین محیط‌هایی سبب ایجاد رضایت، انگیزش، اشتیاق کاری و بروز خلاقیت می‌شود، به‌علاوه محیط بعنوان نمادی از اهداف و تصمیمات کارکنان و سازمان عمل می‌کند.

محیط تکنولوژیک؛ شامل برنامه‌ها، سخت افزارها، نرم افزارها و طراحی آنها می‌شود. هر فناوری‌ای که در راستای انجام کار استفاده می‌شود جزئی از محیط تکنولوژیک است مانند زیرساخت کنفرانس ویدیویی، شبکه‌های اجتماعی داخلی، ابزارهای مدیریت وظایف و نرم افزارهای منابع انسانی. این بخش عموماً با لفظ تحول دیجیتال نیز شنیده می‌شود، به این معنی که سازمان در تلاش است تا تمام جنبه‌های کار کارکنان را با این تکنولوژی‌ها پیش‌ببرد. تکنولوژی همان چیزی است که آینده کاری و تجربه کارکنان را بهبود می‌بخشد.

محیط فرهنگی؛ علی‌رغم دو محیط قبلی، محیط فرهنگی چیزی نیست که قابل دیدن، لمس کردن و چشیدن باشد. محیط فرهنگی محیطی است که فقط قابل احساس کردن است؛ احساس عدم تمایل به رفتن به محیط کار و یا شور و انگیزه رفتن به محل کار. فرهنگ سازمان معرف چگونگی رفتار با کارکنان، محصولات و خدمات ایجاد شده و در حقیقت چگونگی انجام کار توسط کارکنان است. فرهنگ سازمانی مانند هوا در سازمان جریان دارد، علیرغم دو محیط دیگر که وجودشان بسته به وجود و اعمال

سازمان است. به همین دلیل است که طراحی و خلق فرهنگ در مقابل وجود فرهنگ اهمیت کمتری دارد.

مورگان معتقد است؛ سازمانی که قصد ایجاد تجارب خوشایند کارکنان را دارد، به سوال «سازمان چه اثری بر جهان و بر جامعه خواهد گذاشت» پاسخ می‌دهد. منظور از این تاثیر، ارزش سهامداران، سود و خدمات مشتری نیست. یک دلیل وجودی خوب در برخی مواقع، دست‌نیافتنی است، که کارکنان را مجبور می‌کند که بلندپروازی و رویاپردازی کنند. این دلیل باید کارکنان را برانگیزاند و در آنها این جرقه را ایجاد کند که: «چرا این دلیل باید برایشان مهم باشد؟ چرا باید در سازمان بمانند؟» (مورگان، ۲۰۱۷). مدل تجربه کارکنان در شکل ۱ آمده است.



شکل ۱- مدل تجربه کارکنان، (مورگان، ۲۰۱۷)

موسسه آی بی ام<sup>۲۷</sup>، تجربه کارکنان را حاصل تعاملات در سه فضای محیط فیزیکی

(مکان، عوامل محیطی، ابزار)، ارتباطات اجتماعی (پلت‌فرم‌های اجتماعی) و کار (فعالیت‌ها) می‌دانند. هر سازمانی این شش عامل تجربه کارکنان را در سایه استراتژی و فرهنگ اجرا می‌کند. استراتژی جهت دهنده و فرهنگ مبین رفتار رهبران، کارکرد کارکنان و مدیران است. فرهنگ رسمی و غیررسمی هر سازمان می‌تواند حامی یا مانع خلق تجارب خوشایند کارکنان باشد (آی بی ام، ۲۰۱۶). پس از مرور پیشینه فلسفی بحث تجربه زیسته، در این بخش به مرور پیشینه تجربی موضوع می‌پردازیم، تا با نگاهی انتقادی وجوه متفاوت آن‌ها را جهت غنی‌سازی پژوهش حاضر بررسی نماییم.

ملیف، شالپ و بوئر<sup>۲۸</sup> (۲۰۲۰)، در مطالعه‌ای با عنوان "شادی در کار: مطالعه پدیدارشناسانه تجارب کارکنان بیمارستانی"، ارتباط بین تجارب کاری و احساس شادی در کارکنان را در یک بیمارستان مورد بررسی قرار دادند. براساس یافته‌های این پژوهش؛ شادی در شناسایی و تقدیر بیرونی در زمان دستیابی به نتایج حرفه‌ای، بیش از هر زمان دیگری مشهود است، این عامل منجر به تلاش غیر عادی و اعتیادگونه در دستیابی به عملکرد بالاتر از انتظار در کارکنان می‌گردد. ونوگوپال، رابرتس، ووک، کریستوپولوس و ساه<sup>۲۹</sup> (۲۰۲۰)، در مطالعه‌ای با عنوان "تجربه کارکنان از محیط‌های کاری زیر زمین: پژوهشی کیفی"؛ نگرانی‌های بیان شده از سوی کارکنان شاغل در تأسیسات زیر زمینی در آمریکای شمالی را به روش تحلیل تم مورد بررسی قرار داده و سه تم اصلی "اثرات محیطی"، "عوامل طراحی" و "پویایی‌های سازمانی و اجتماعی" شناسایی شد. چاکو و کانوی<sup>۳۰</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهش "تجربه کارکنان از مدیریت منابع انسانی از طریق اتفاقات اثرگذار روزانه و تأثیرشان بر وقایع ادراک شده از سیستم مدیریت منابع انسانی، انتظارات ادراک شده و پیوند روزانه با کار"، با رویکرد واقعه‌محور، ادراک، انتظارات و تجربه کارکنان را با ابزار پیمایش بررسی نمودند. نتایج حاکی از اهمیت زیاد رفتارهای روزانه مدیران و کارکنان سیستم منابع انسانی بر ادراک و تجربه کارکنان است. برای این اساس سیستم منابع انسانی باید بر تمامی تعاملات و پیام‌هایی که در وقایع روزمره به کارکنان انتقال می‌دهد آگاهی و اشراف داشته‌باشد. ربانی، الهی دوست و قیصریه (۱۳۹۲)، در "مطالعه‌ای پدیدارشناسانه درباره تجربه زیسته مدیران زن در اصفهان" تجربه مدیران زن اصفهان را از زندگی شغلی، فردی و خانوادگی مدیران زن متأهل اصفهان با روش پدیدارشناسی مورد پژوهش قرار دادند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌-



دهد اشتغال در بیرون از خانه سبب افزایش رضایت از زندگی فردی، خانوادگی و اجتماعی آنان می‌شود، اما اکثر مشارکت‌کنندگان به سختی هماهنگی نقش‌های محیط کار و زندگی خانوادگی خود اذعان داشتند. دانایی فرد، خائف الهی و خدانشناس (۱۳۹۱)، در پژوهش "فهم جوهره تجربه بازنشستگی کارکنان در بخش دولتی؛ پژوهشی پدیدارشناسانه"؛ تجربه زیسته بازنشستگی کارکنان دولتی را بررسی نمودند. در این پژوهش سه درون مایه "ماهیت پدیده بازنشستگی"، "پیامدهای بازنشستگی" و "مواجهه با مشکلات دوره بازنشستگی" شناسایی شد. یافته‌ها نشان داد پدیده بازنشستگی دارای دو درون مایه فرعی "رهایبی" و "طردشدگی" است.

پس از مرور ادبیات پژوهش و بررسی مفاهیم و مدل‌های موجود؛ دو مورد مشخص گردید: (۱) لزوم توجه به موضوع تجربه کارکنان در حوزه‌های نظری و عملی در داخل کشور؛ تحقیقات پیرامون مبحث تجربه زیسته در خارج از کشور، در چند سال گذشته جزء روندهای مهم پژوهشی بوده و با اقبال مواجه شده‌است، اما در خصوص شناخت و طراحی تجربه، بیشتر پژوهش‌ها با روش‌های پیمایشی و کمی انجام شده است و روش کیفی بسیار کم‌تر به کار رفته است. در پژوهش‌های داخل کشور، تجربه زیسته بیشتر حول محور موضوعات علوم اجتماعی مانند خانواده و به‌خصوص موضوع زنان مطرح است و تحقیقات تجربه زیسته کارکنان در کشور به تعداد انگشتان یک دست هم نمی‌رسد، در حالیکه این مبحث، توان بالقوه در شناخت و حل مسائل کارکنان در سازمان‌های کشور دارد. مسائلی مانند اثربخش نبودن طراحی‌های سازمانی از دید کارکنان و پیوند نیافتگی کارکنان با سازمان، موضوعاتی هستند که پاسخ بالقوه‌شان در این روش نهفته است.

(۲) وجود شکاف نظری و عملی در ادبیات تجربه کارکنان؛ پژوهش‌های حوزه تجربه کارکنان در دنیا عمدتاً دو محور متفاوت و جدا از هم دارند، برخی از پژوهش‌ها صرفاً نظریه‌پردازی و برخی دیگر کاملاً کمی و سنجه‌ای هستند. به نظر می‌رسد پژوهش‌هایی که اجماع بین دوسویه نظری و عملی در مبحث تجربه کارکنان را داشته باشد، معدود هستند. این پژوهش در تلاش است تا با حصول شناخت کافی و درست از کارکنان و تجارب زیسته آنان و اقتناع نظری، امکان استفاده عملی از یافته‌ها را در طراحی‌های اقدامات منابع انسانی فراهم نماید.

با شناخت حاصل شده از پیشینه پژوهش، سوال پژوهشی «تجربه زیسته کارکنان از فضای کاری چیست؟ و چگونه معنا می‌شود؟» مطرح گردید و تلاش شد تا با استفاده از روش تحقیق مناسب به آن پاسخ داده‌شود.

### روش پژوهش

هدف این پژوهش شناخت تجارب زیسته کارکنان از فضای کاری است. شناخت، موضوعی ذهنی، شخصی و منحصربه‌فرد است، بهترین راه درک چنین پدیده‌هایی، تبیین بی‌طرفانه آن‌ها از دید تجربه‌کنندگان (کارکنان) است. روش تحقیق مناسب با این هدف، پدیدارشناسی است؛ زیرا پدیدارشناسی در این تحقیق، فهم معانی تجربه زیسته کارکنان از فضای کاری خود است. پدیدارشناسی از نظر لغوی، عبارت است از: مطالعه پدیده‌ها از هر نوع و توصیف آن‌ها با در نظر گرفتن نحوه بروز تجلی آن‌ها، قبل از هرگونه ارزش‌گذاری، تأویل و یا قضاوت ارزشی در نگاه دیگران. پدیدارشناسی، اساساً مطالعه تجربه زیسته یا "جهان زندگی" است. پدیدارشناسی به جهان، آنچنان که به-وسیله یک فرد زیسته می‌شود، نه جهان یا واقعیتی که چیزی جدای از انسان باشد، توجه دارد (سیگارودی، دهقان‌نیری، رهنورد و نوری سعید، ۱۳۹۱). پدیدارشناسی عموماً با دو رویکرد متفاوت انجام می‌شود: توصیفی و تفسیری. پدیدارشناسی توصیفی توسط ادموند هوسرل<sup>۳۱</sup> و پدیدارشناسی تفسیری توسط مارتین هایدگر<sup>۳۲</sup> ابداع گردید.

در این پژوهش با توجه به هدف و سوالات پژوهش از پدیدارشناسی تفسیری و روش دیکلمن<sup>۳۳</sup> (۱۹۸۹) استفاده شده است، زیرا این روش اجازه اشباع نظری و دستیابی به تم‌های مشترک تجارب زیسته کارکنان را می‌دهد. جهت انجام پژوهش؛ مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند از یک شرکت فعال در صنعت تلکام انتخاب شدند؛ به نحوی که شامل طبقات متفاوت کارشناسی و مدیریت میانی، از هر دو جنسیت، در سنین متفاوت و دارای سنوات کاری متفاوت باشند. مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱ - مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه شوندهگان

کل		آقا		خانم			
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد		
0.31	5	0.19	3	0.13	2	دکتری	تحصیلات
0.73	11	0.38	6	0.31	5	کارشناسی ارشد	
0.00	0	0.00	0	0.00	0	کارشناسی	
0.13	2	0.13	2			20-30	سن
0.19	3	0.06	1	0.13	2	30-35	
0.38	6	0.19	3	0.19	3	35-40	
0.31	5	0.19	3	0.13	2	بیشتر از ۴۰	
0.25	4	0.19	3	0.06	1	3-5	سابقه کار
0.31	5	0.13	2	0.19	3	5-10	
0.19	3	0.06	1	0.13	2	10-15	
0.25	4	0.19	3	0.06	1	15-20	
0.50	8	0.19	3	0.31	5	کارشناس	سطح سازمانی
0.50	8	0.38	6	0.13	2	مدیریت میانی	
0.44	7	0.25	4	0.19	3	صف	رسته شغلی
0.56	9	0.31	5	0.25	4	ستاد	
1.00	16	0.56	9	0.44	7	فراوانی کل	

در ادامه مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته و ساختار نیافته جهت دستیابی به ذات تجربه زیسته آنان از فضای کاری انجام شد. مصاحبه‌ها با طرح پرسش کلی «تجربه شما از کار و فضای کاری در سازمان، در طول دوره خدمتتان چگونه است؟» آغاز گردید، تا بدون هیچ‌گونه جهت‌دهی به مصاحبه‌شوندهگان، تجارب آنان از هر زمینه‌ای که خود ترجیح می‌دادند، شنیده شود. سپس با توجه به روند مصاحبه و درخواست مصاحبه‌شونده مبنی بر پرسیدن سوال‌های راهنما، پرسش‌هایی نظیر «تجربه خود از فضای فیزیکی سازمان را

چگونه ارزیابی و تفسیر می‌کنید؟»، «از بُعد فرهنگ و اقدامات فرهنگی سازمان، چه تجربیاتی برایتان پررنگ است؟»، «چه تجربه‌ای از کار با ابزارهای تکنولوژیک دارید؟»، «تجربه‌ای که شرح دادید، چه معنایی برایتان دارد؟ چه احساسی را در شما برمی‌انگیزاند؟...» مطرح شد.

حداقل زمان مصاحبه‌ها ۵۰ دقیقه و حداکثر زمان ۹۰ دقیقه بود. از مصاحبه نهم به بعد مضمون جدیدی ظاهر نشد، اما جهت اطمینان از اشباع نظری، مصاحبه‌ها تا مصاحبه شانزدهم ادامه پیدا کرد.

پس از هر مصاحبه کدهای باز براساس واحدهای معنا و به روش استقراء در قالب مضامین فرعی دسته‌بندی شدند. از بررسی ۳۰۹ کد شناسایی شده، ۲۴۶ کد منحصر به فرد بودند. در ادامه کار ابتدا ۲۳ مضمون فرعی استقراء گردید، سپس با جریان رفت‌وبرگشتی به کدها، متون مصاحبه و ارتباط با مصاحبه‌شوندگان در مرحله بعدی ۱۴ مضمون و در نهایت ۶ مضمون اصلی و ۲۲ مضمون فرعی به شرح زیر استخراج شدند:

جدول ۱- مضامین اصلی و فرعی استخراج شده

مضمون اصلی	مضمون فرعی
احتیاط	ابهام، چالش با مدیر، تضاد منافع، ترس، سیری ناپذیری
تنگنا	محدودیت فضای فیزیکی، محدودیت اجباری، محدودیت تعاملی، محدودیت جنسیتی
ناکارایی	کندی، بی‌هدفی، پیچیدگی، سردرگمی
تعلق	حمایت مالی، محبوبیت برند، بالندگی، مهم‌بودن شغل، آسودگی خاطر
دلسردی	ناامیدی از ارتقا، شانس بودن دیده‌شدن
جاماندن از زندگی	فشار کار، تعارض کار و زندگی

معیار پایایی بین دو کد گذار با مقدار بیش از ۷۶ درصد توافق بین کدگذاران محاسبه گردید، جهت حصول اطمینان از روایی نتایج نیز پرسشنامه‌ای با ۱۱ سوال طراحی و به انضمام جدولی شامل کدهای باز و مضامین فرعی و اصلی استقراء شده از آنها در اختیار مشارکت کننده در مصاحبه‌ها قرار گرفت، جمع بندی داده‌ها و تحلیل آنها نشان دهنده موافقت زیاد مصاحبه‌شوندگان با نتایج حاصل از مصاحبه‌ها دارد.

## یافته‌های پژوهش

با تحلیل داده‌های پژوهش، دست‌یابی به هدف پژوهش و پاسخ به سوال «تجربه زیسته کارکنان از فضای کاری چیست و چگونه معنا می‌شود؟» محقق شد. کارکنان تجارب زیسته خود از فضای کاری را در قالب شش درون‌مایه اصلی «احتیاط»، «تنگنا»، «ناکارایی»، «تعلق»، «دلسردی» و «جا ماندن از زندگی» و بیست و دو درون‌مایه فرعی توصیف و معنا می‌کنند:

احتیاط: احتیاط، با تجربه رفتارهای محافظه‌کارانه، عدم ابراز، شک و دودلی در تعریف رفتار درست و نادرست، بسته بودن در ارتباطات، عدم اطمینان از ثبات رویه و تحمل ریسکِ بالا همراه است. تجربه احتیاط از دید کارکنان به صورت پرهیز و اجتناب از انجام رفتار یا گفتار مورد نظر در ارتباط با مدیر یا همکاران است. درون‌مایه‌های فرعی احتیاط عبارتند از: «ابهام»، «چالش با مدیر»، «تضاد منافع»، «ترس» و «سیری ناپذیری».

ابهام: تجربه ابهام ناشی از تغییرات زیاد، سلیقه‌ای بودن عمل به رویه‌های مکتوب و سبک‌های مدیریتی متفاوت است. بنا بر تجربه زیسته کارکنان؛ آنان دائماً نگران تغییرات مدیریتی هستند و ابهام ناشی از چگونگی مشی و رویه جدید برایشان آزاردهنده و ناخوشایند است. همانطور که در گفته‌های یکی از کارکنان می‌بینیم: «... باید صبر کنیم بینیم مدیر جدید برنامه‌اش چیست؟ حدسم این است که شرایط خیلی تغییر می‌کند...»؛ در زمان ابهام، کارکنان به مکانیزم دفاعی «حدس زدن» روی می‌آورند و اینگونه در مقابل ابهام موجود، تاب‌آوری می‌کنند.

چالش با مدیر: بیانگر پویایی‌های خوشایند و ناخوشایند، چالش‌ها و دشواری در پذیرش مدیر و ارتباط با وی است. تجربه زیسته کارکنان مبین این نکته است که؛ همه چیز به مدیر ختم می‌شود و مدیر مستقیم نقش به‌سزایی در شکل‌دهی به تجارب زیسته کارکنان دارد. گویه یکی از کارکنان را به‌عنوان شاهد در نظر می‌آوریم: «هرچقدر هم که من بگویم فرایندها و رویه‌ها درست هستند یا غلط، باز حرف آخر را مدیریت می‌زند...».

تضاد منافع: نوعی دودستگی و گروه‌بندی سنی و تخصصی بین کارکنان دیده می‌شود، کارکنان معتقد هستند که منافع‌شان تحت الشعاع منافع گروه دیگر قرار می‌گیرد. تجربه تضاد منافع، سبب دور شدن کارکنان از یکدیگر و شکل‌گیری تجربه اجحاف در هر دو

دسته شده است.

ترس؛ تجربه ترس می‌تواند منشأهای متفاوتی داشته باشد؛ مهم است که بدانیم در تجربه زیسته کارکنان مورد مطالعه، ترس بیش از هر چیز دیگری، منشأ ابهام دارد؛ یعنی کارکنان چون از چیزهایی ( روند تغییرات، منطق فرایندی و ...) بی اطلاع هستند و نسبت به آن علم ندارند، اطمینان خاطر نداشته و می‌ترسند. درون‌مایه‌های «ابهام» و «ترس» رابطه نزدیک و تنگاتنگی با هم دارند.

سیری ناپذیری؛ برخی از کارکنان سیری ناپذیری و ناشکری همکاران را تجربه می‌کنند و از نظر آنان برخی از همکاران، همواره درخواست‌هایی تمام‌نشدنی دارند و همواره غر می‌زنند و احساس نارضایتی دارند. سیری ناپذیری این دسته، سبب می‌شود تا دیگران در ارتباط با آنان محافظه‌کار و محتاط بوده و یا تجربه اجتناب از رویارویی داشته باشند.

تنگنا؛ تجربه تنگنا، محدودیت، در قفس بودن و دست و پا بسته بودن است. تجربه تنگنا گاهی تا جایی پررنگ می‌گردد که غیرقابل تحمل شده و مفهوم «ناچاری در تحمل تنگنا» در ادبیات کارکنان نمود می‌یابد. «تنگنا» در قالب چهار درون‌مایه فرعی «محدودیت فضای فیزیکی»، «محدودیت تعاملی»، «محدودیت اجباری» و «محدودیت جنسیتی» در ذات تجربه زیسته کارکنان معنا می‌شود.

محدودیت فضای فیزیکی؛ محدودیت در فضا در تجربه کارکنان، چند محور اساسی دارد؛ تجربه درخور نبودن فضا، تنگ بودن فضا، شلوغی، سر و صدا، ازدحام، عدم تمرکز، رعایت نشدن حریم خصوصی، از یک سو و سلیقه‌ای بودن طراحی‌های فضای کاری و نادیده گرفتن نظرات کارکنان از سوی دیگر، تجارب ناخوشایندی هستند که کارکنان هرروزه تجربه می‌کنند. اظهاراتی مانند «... اگر یک چوب جادویی داشتم اول از همه فضا را درست می‌کردم... شاد، بزرگ و باز...» به عامل محدودیت فضای فیزیکی اشاره دارد.

محدودیت‌های اجباری؛ تجربه محدودیت به دلیل اجبار، تنگناها، محدودیت‌های الزام‌آور و فشارهای بیرونی سبب می‌شود تا کارکنان خود را دست‌وپا بسته و مجبور به انجام کاری خاص، رویه‌ای خاص، استفاده از ابزاری خاص ببینند بدون اینکه لزوماً دلیل موجه و مورد پذیرشی داشته باشد.

محدودیت تعاملی؛ محدودیت در تعامل و ارتباطات بین کارکنان نیز، درون مایه فرعی دیگری از تنگنا است؛ کارکنان از اینکه روابطشان در چارچوب روابط رسمی و تعریف شده اداری است، تجربه جذابی ندارند، در مواردی این محدودیت‌ها به موانعی در انجام کارها تبدیل می‌شود.

محدودیت جنسیتی؛ تجربه پدیده سقف شیشه‌ای، دشواری ارتقای بانوان و رگه‌هایی از مردسالاری و نه شایسته‌سالاری، تجارب زیسته ناخوشایند تعدادی از کارکنان به خصوص بانوان هستند. این تجربه به صورت احساس تبعیض، کاهش اعتماد به نفس در بانوان، ناامیدی از پیشرفت و ارتقای شغلی در آن‌ها نمود می‌یابد.

ناکارایی؛ دوری از هدف، فاصله داشتن از کمال مطلوب و بهینگی تجربه می‌شود. تجربه زیسته کارکنان بیان‌گر این واقعیت است که درون‌مایه‌های فرعی «کندی»، «بی‌هدفی»، «پیچیدگی» و «سردرگمی» به تجربه ناکارآمدی و ناکارایی می‌انجامد.

کندی؛ تجربه زیسته کارکنان در بردارنده مصادیق زیادی از عدم چابکی و کندی در سازمان اعم از سیستم‌ها و فرایندها است. کندی فرایندهای تصمیم‌گیری و از دست‌دادن زمان طلایی، نمونه بارزی از تجربه ناکامی و ناکارایی در کارکنان است.

بی‌هدفی؛ مشخص نبودن اولویت اهداف عملکردی، سرگردانی و اتلاف منابع، تجربه ناخوشایندی را رقم می‌زند. برخی از کارکنان معتقدند تجربه ریخت‌وپاش‌های اداری و اتلاف زمان و انرژی بدون هیچ هدف خاصی صورت می‌گیرد.

پیچیدگی؛ کلافگی، پیچیدگی و شلوغی در سیستم‌ها و فرایندها، تجربه ناخوشایندی است که توسط کارکنان زیادی ابراز شد. از نظر کارکنان، تصمیمات و فرایندها نیاز به این سطح از پیچیدگی نداشته و قابلیت سادگی و روان بودن را دارا هستند. تجربه پیچیدگی در رفتارها، ساختار، سیستم‌ها تبدیل به گلوگاه‌های عملکردی شده و مانع جریان سیال کارها می‌گردد.

سردرگمی؛ حیرانی، سردرگمی و استیصال رابطه نزدیکی با تجربه پیچیدگی دارد، پیچیدگی در کنار سایر تجارب مانند بی‌هدفی و کندی، تجربه سردرگمی را شکل می‌دهد. سردرگمی به معنای گیج شدن یا گم شدن در یک مسیر چند راهه است.

تعلق؛ تعلق در نظر کارکنان به معنای دوست داشتن، محبوبیت، علاقه قلبی و احساسی به سازمان است. تعلق در کارکنان ناشی از پنج درون مایه فرعی «بالندگی»،

«مهم بودن شغل»، «محبوبیت برند»، «حمایت مالی» و «آسودگی خاطر» ایجاد شده است.

حمایت مالی: کارکنان در موقعیت‌های نابسامان و بی‌ثبات اقتصادی به قدری به حمایت‌های سازمان امیدوار و دلگرم‌اند که آن‌ها را همیشگی و جزء جدانشدنی فرهنگ سازمان خود می‌دانند. حمایت مالی تجربه شده کارکنان از سازمان به‌طور مشهودی مثبت و ارضاکننده است.

محبوبیت برند: کارکنان قویاً برند سازمان را مشروع، خوشنام، قوی و دوست‌داشتنی معنا بخشی می‌کنند. آن‌طور که از تحلیل مصاحبه‌ها برداشت می‌شود؛ همین محبوبیت و علاقه به برند سبب می‌شود تا کارکنان برخی از دشواری‌ها و کاستی‌ها را نادیده گرفته و تحمل نمایند.

بالندگی: کارکنان در اظهارات خود بارها با عباراتی مانند «...من در سازمان رشد کرده‌ام» تجربه پیشرفت و رشد در مسیر حرفه‌ای و رشد شخصی را ابراز نمودند، تجربه بالندگی در کارکنان به قدری پررنگ است که کارکنان مطمئن هستند در صورتیکه نیاز به آموزش داشته باشند، سازمان حتماً از آن‌ها حمایت مالی خواهد کرد و فرصتش را خواهند داشت.

مهم بودن شغل: این تجربه دو بعد درونی و بیرونی دارد، یعنی کارکنان هم شخصاً احساس و تجربه مهم بودن دارند و هم در ساختار سازمان، شغل و موقعیت خود را مهم و حیاتی معنا بخشی می‌کنند و نوعی رضایت خاطر حاصل از سودمندی و مفید بودن در آن‌ها ایجاد می‌شود، در نتیجه سازمان به دلیل فراهم نمودن چنین فرصتی برای آنها در نظرشان محبوب و خواستنی است.

آسودگی خاطر: تجربه کارکنان از زندگی روزمره‌شان در فضای کاری سازمان همراه با نوعی آسودگی خیال ناشی از فرهنگ مثبت، رعایت حریم و حدود در روابط، روابط مبتنی بر رسمیت و احترام است.

دلسردی: با دلزدگی، ناامیدی، بی‌انگیزگی، و دیده نشدن، رشته‌های امید و دلخوشی شان از سازمان شروع به گسستن می‌کند و ممکن است به کناره‌گیری ذهنی یا عملی در کار و تلاش بیانجامد. دو درون‌مایه فرعی دلسردی عبارتند از «ناامیدی از ارتقا» و «شانسی بودن دیده‌شدن».



نامیدی از ارتقا: کارکنان با تجربه ناکامی در ارتقای عمودی با وجود داشتن ویژگی‌های کافی و شاهد ارتقای گزینه‌های بیرونی ضعیف‌تر بودن؛ حس ناخوشایند نامیدی، یأس و اجحاف را تجربه می‌کنند. این تجربه خود را به صورت کاهش تلاش، رها نمودن آرمان ارتقا، دلزدگی و سرخوردگی نشان می‌دهد.

تصادفی بودن دیده‌شدن؛ کارکنان دیده شدن را به طرق متفاوتی تجربه و تفسیر می‌کنند: دیده شدن تلاش‌ها و زحمات، شنیده‌شدن انتظارات و توقعات، قدردانی و برآوردن نیاز شناسایی، پاداش مالی، مورد تشویق واقع‌شدن در حضور همکاران و مدیران عالی سازمان در همایش‌های سالانه کارکنان و حتی یک تشکر ساده مدیر مستقیم، چند نمونه از معانی دیده‌شدن در نظر کارکنان است.

جاماندن از زندگی: عقب ماندن از زندگی شخصی و برنامه‌های فردی، ناتوانی در ایفای نقش‌های خانوادگی و قرار گرفتن در محدودیت زمانی و مکانی، تجارب زیسته پررنگ کارکنان از کار در سازمان است. تجارب زیسته کارکنان به نحوی است که کار و وظایف شغلی سهم ناهمگون و بیش از حد نسبت به زندگی شخصی کارکنان را به خود اختصاص داده است. درگیری فیزیکی و ذهنی، خستگی بیش از حد، دغدغه وظایف کاری در ایام تعطیل به کرات در روایت تجربه از سوی کارکنان ابراز شد. جا ماندن از زندگی در دو درون‌مایه فرعی «فشار کاری» و «تعارض کار و زندگی» نمود می‌یابد.

فشار کاری؛ تجربه خستگی، فرسودگی، فشار زمانی، حجم کاری و استرس شغلی معانی مرتبط با عامل فشار کاری هستند. خستگی بیش از حد، علاوه بر فشار و خستگی جسمی، جنبه‌های خستگی ذهنی و فکری کارکنان را در برمی‌گیرد. برخی از کارکنان، تجربه دردهای مزمن روان‌تنی در خود را ریشه در استرس بالای شغلی می‌دانند. یک مورد تجربه فشار کاری در کارکنان عبارت است از: «... چون ما در قسمت ... هستیم و این قسمت از فنی‌ترین بخش‌های سازمان است، باید همیشه آماده باشیم، تصمیمات باید در لحظه گرفته بشوند و این استرس زیادی را به ما وارد می‌کند... گاهی این استرس آنقدر زیاد هست که به صورت تنش و کج خلقی با همکاران و خانواده درمی‌آید...».

تعارض کار و زندگی؛ کارکنان باور دارند کارشان بر زندگی فردی، خانواده، تحصیل، روابط اجتماعی، تفریح و هرآنچه استاندارد یک زندگی عادی است مستولی گشته است.

بخصوص بانوان تجارب پررنگ‌تری از تعارض کار و زندگی داشتند و صراحتاً اعلام می‌داشتند که از زندگی شخصی و اهداف خود جا مانده‌اند. برخی از کارکنان؛ امکان دورکاری در زمان شیوع کرونا را در حل این تعارض مثبت ارزیابی کرده و بنظرشان زمان بیشتری برای زندگی شخصی و بودن در کنار خانواده دارند، مثلاً «... خوب شد دورکاری شد، خوب شد دانشگاه‌ها آنلاین شد... وگرنه من با این حجم کار حتماً از عهده دانشگاه بر نمی‌آمدم...». برخی اما تجربه ناخوشایند دائماً آنلاین بودن، ارائه خدمات همیشگی و تداخل زمان کار و زندگی را داشتند و معتقدند دورکاری اگرچه به‌ظاهر خوشایند است، اما با حضور همیشگی کار در خانه و محیط خانوادگی به این تعارض دامن زده است، مانند یکی از کارکنان که اظهار داشتند: «... قبلاً فقط ساعت کاری معضلمان بود و می‌دانستیم از شرکت که می‌آییم، وقتمان برای خودمان است، الان اما همه کارها در این موبایل است و بیست و چهار ساعته کار ارجاع می‌شود... آدم از زندگی اش می‌ماند».

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش که در یک شرکت تلکام انجام شد، پدیدارشناسی تجربه زیسته کارکنان، منجر به شناسایی شش مضمون اصلی «احتیاط»، «تنگنا»، «ناکارایی»، «تعلق»، «دلسردی» و «جا ماندن از زندگی» به‌عنوان ذات تجارب زیسته مشترک کارکنان از فضای کاری شد. کارکنان اقدامات سازمان را از دیدگاه خود معنا می‌بخشند و این معنادهی در بخش‌هایی کاملاً متفاوت با واقعیت بیرونی (اقدامات) سازمان است. این مضامین، اشتراکات زیسته کارکنان در فضای کاری سازمان هستند و نه لزوماً تمامی تجارب زیسته آن‌ها.

تجربه زیسته کارکنان بیش از هر چیز متأثر از ویژگی‌های فردی و ادراکی آنان است. بنابر این لزوماً یک اقدام مثبت سازمان برای کارکنان، تجربه خوشایندی برای همه کارکنان تلقی نشده و هر طرح و اقدامی همواره اثرات جانبی ناخوشایندی برای عده‌ای از کارکنان ایجاد می‌کند که باید دیده شده و در جهت آن‌ها اقدام شود. همچنین، کارکنان عمیقاً تجارب زیسته کنونی خود را با تجربیات سازمان‌ها و پست‌های قبلی مقایسه می‌کنند و این مقایسه یکی از معیارهای ارزیابی آنان از رضایت و

خوشایندی فضای کاری است. بنابر این پیشینه تجارب زیسته شغلی نیز باید مد نظر قرار گیرد.

تجربیات زیسته با تبدیل شدن به خاطرات کاری اثرات مادام‌العمر در نحوه عمل کارکنان دارند. در این پژوهش خاطرات خوشایند مشترک کارکنان در تمامی مصاحبه‌ها، ناشی از تجارب شخصی‌سازی شده بود. تجاربی که کارکنان معتقد بودند سازمان در ارائه آن‌ها به فرد فرد کارکنان فکر کرده است، مانند یادآوری رویدادهای زندگی شخصی، دریافت هدایای مختص اعضای خانواده و دیده شدن ترجیحات کارکنان در ارائه‌های منابع انسانی. تجربیات ناخوشایند نیز عمدتاً حاصل یک تعامل انسانی توأم با خطای اداری، مورد ق‌ردانی واقع نشدن و دیده نشدن توسط مدیر بود، مانند کم یا بیش برآوردی توان کارکنان در انجام یک پروژه، نادیده گرفتن زحماتی که نتایج دلخواه مدیریت را به همراه نداشته است و زیر سوال بردن شخصیت کارکنان به جای انتقاد به شیوه عمل و عملکردشان در ارائه بازخورها و تعاملات با مدیر.

نتایج هم‌چنان نشان داد که سبک رهبری و مدیریت، قویاً در شکل‌گیری تجارب زیسته کارکنان و پیوند یافتگی آنان اثربخش است. کارکنان مزایای کمتر در کنار مدیر همراه و همدل را به داشتن مزایای بیشتر و سبک مدیریت غیر انسانی و نتیجه‌محور ترجیح می‌دهند. درنهایت؛ از آنجاییکه کوچکترین رفتارها و اقدامات سازمان در ذهن کارکنان ثبت و معنا دهی شده و معیار عملکرد آتی قرار می‌گیرد، به مدیران و متولیان سازمان پیشنهاد می‌شود بیش از پیش، سنجیدگی بیان و شأن انسانی را در تعاملات با کارکنان مدنظر قرار داده، تجربیات زیسته کارکنان، شنیده و تفسیر نمایند و به‌عنوان ورودی مهم طراحی و اقدامات سازمان در شخصی‌سازی تجارب کارکنان به کار برند.

با توجه به نتایج پژوهش و از آنجاییکه مدیریت منابع انسانی، نقطه تماس تمهیدات سازمان و انتظارات کارکنان است؛ توصیه می‌شود، مدیران منابع انسانی، تمرکز کمتر بر "چستی ارائه خدمات منابع انسانی" و درعوض تمرکز بیشتر بر "چگونگی نحوه ارائه خدمات منابع انسانی"<sup>۳۴</sup> و کارکنان مخاطب این خدمات "داشته باشند و این نقطه تمرکز جدید جز با شناخت کارکنان و تجارب زیسته آن‌ها و شنیدن صدای درونی‌شان امکان‌پذیر نیست. تجربه کارکنان، موضوعی انسانی با پیچیدگی‌های ذهنی، فردی و سازمانی است. مسائل انسانی قطعاً نیاز به راه‌حل‌های انسانی دارد، لذا پیمایش‌های کلی از طریق

پرسشنامه‌های کمی جهت شناخت موضوعی تا این حد فردی و انتزاعی به تنهایی کافی نیستند. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی بیشتر بر تحلیل‌های کیفی و بلندمدت داده‌های انسانی تمرکز شود و این روش در کنار روش‌های کمی مرسوم مورد استفاده قرار گیرد.

روش پدیدارشناسی با پشتوانه فلسفی انسانی قوی، توان بالقوه در حل تعارضات و مسائل منابع انسانی دارد. لازم به ذکر است که برخورد کاملاً بی‌طرفانه پژوهشگر در تحلیل یافته‌های پژوهش، محدودیت روش پدیدارشناسی است. نویسنده تحت تاثیر تجربه زیسته خود از موضوع پژوهش است و علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته، احتمالاً این تجربه تا حدی در روند پژوهش نمود یافته است.

محدودیت دیگری که در استفاده از روش پدیدارشناسی باید مورد توجه قرار گیرد، لزوم تفسیر چندبعدی و دید کل‌گرایانه داشتن در کنار جزئی‌نگری به تجارب زیسته است. برای مثال در این پژوهش، عامل ارتباطات رسمی در جایی منجر به شکل‌گیری تجربه محدودیت تعاملی شده و ناخوشایند ارزیابی می‌گردد و در جایی دیگر به تجربه خوشایند آسودگی خاطر می‌انجامد. مهم است که وجوه مختلف تجربه زیسته فهم شده و از تعمیم‌های عرف در روش‌های کمی پرهیز شود، حتی اگر روند پژوهش به نتایج متفاوت و غافلگیرکننده منتهی گردد. چرا که دستگاه ادراکی انسان پویا است و اتفاقاً جای نمود این پویایی در تحقیقات سازمانی خالی است. پژوهش انسان‌مدار، پویا و منحصر به فرد است که باید در زمینه مختص خودش تجزیه و تحلیل یابد. محدودیت دیگر این پژوهش، روبرو شدن با دستگاه ادراکی پیچیده انسانی است. به دلیل منحصر به فرد بودن تجارب در ارتباط با زمینه شخصی و فردی هر یک از کارکنان، تفسیر کاملاً یکسانی از حدود و ثغور تجربه خوشایند یا ناخوشایند معنا نمی‌یابد و این پژوهش تنها تا جایی امکان واکاوی و نتیجه‌گیری را داشته که اولاً کارکنان به پژوهشگر اجازه ورود به منطقه امن ذهنشان را داده و ثانیاً روش تحقیق کیفی توانایی بررسی و تحلیل داشته است. پدیدارشناسی علی‌رغم همه تلاش‌هایی که در شناخت تجربه زیسته انسانی دارد، مانند سایر روش‌های کیفی از تعمیم نتایج به موارد مشابه در سازمان‌های دیگر عاجز است.

## پی‌نوشت‌ها

1. Morgan
2. Cog
3. Servant
4. Slave
5. Boss
6. Slave driver
7. Zookeeper
8. Drudgery
9. Struggle
10. Daily grind
11. Merleau-ponty
12. Perception theory
13. Brentano
14. Kriegel
15. External perception
16. Internal perception
17. Kockelmans
18. Perception
19. Sensibility
20. Reflective
21. Immediate
22. Dilthey
23. Object
24. Van Manen
25. Temporal structure
26. Employee experience
27. IBM Institute for Business Value
28. Melief, Schulp, de Boer
29. Venugopal, Roberts, Kwok, Christopoulos, Soh
30. Chacko & Conway
31. Edmund Husserl
32. Martin Heidegger
33. Dickelman
34. HR services delivery

## منابع

دانایی فرد، ح.، و خائف الهی، ا.، و خداشناس، ل. (۱۳۹۱). فهم جوهره تجربه بازنشستگی کارکنان در بخش دولتی؛ پژوهشی پدیدارشناسانه. *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*, ۶(۲) (پیاپی ۱۲), ۱۵۳-۱۷۶.

ربانی خوراسگانی، ع.، و الهی دوست، س.، و قیصریه نجف آبادی، ف. (۱۳۹۲). مطالعه‌ای پدیدارشناسانه درباره تجربه زیسته مدیران زن در اصفهان. *جامعه‌شناسی کاربردی (مجله پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان)*, ۲۴(۴) (پیاپی ۵۲), ۱۹-۴۱.

امامی سیگارودی، ع.، و دهقان نیری، ن.، و رهنورد، ز.، و نوری سعید، ع. (۱۳۹۱). روش‌شناسی تحقیق کیفی: پدیدارشناسی. *پرستاری و مامایی جامع‌نگر*، شماره ۲۲(۲) (پی در پی ۶۸), ۵۶-۶۳.

Chacko, S., & Conway, N. (2019). 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*, 29(3), 433-450.

IBM Institute for Business Value. (2016). Designing employee experience: How a

unifying approach can enhance engagement and productive.

- Dilthey, W. (1985). *Poetry and experience* (Vol. 5). Princeton, Princeton University Press.
- Kockelmans, J. J. (1994). *Edmund Husserl's phenomenology*. Indiana, Purdue University Press.
- Kriegel, U. (2013). Phenomenal intentionality past and present: introductory. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 12(3), 437-444.
- Melie, A. E. F., Schulp, J. A., & de Boer, M. R. (2020). Happiness at work: a phenomenological study of the experiences of hospitality industry employees. *Research in Hospitality Management*, 10(1), 63-66.
- Merleau-Ponty, M., & Smith, C. (2013). *Phenomenology of perception*. Abingdon, Routledge.
- Morgan, J. (2014). *The future of work: Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization*. New Jersey, John Wiley & Sons.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. New Jersey, John Wiley & Sons.
- Van Manen, M. (2016). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. Abingdon, Routledge.
- Venugopal, V., Roberts, A. C., Kwok, K. W., Christopoulos, G. I., & Soh, C. K. (2020). Employee experiences in underground workplaces: a qualitative investigation. *Ergonomics*, 63(11): 1337-1349.

## Understanding the employees lived experiences of workspace: A phenomenological research

Aryan Gholipour<sup>1</sup>

Zari Absalan<sup>2</sup>

### Abstract:

The purpose of this study is to understand the employees lived experiences of workspace. Employees experiences refer to any perception, sense, understanding and interpreting of the workspace (physical, cultural and technological). Understanding the employees lived experiences plays a main role in aligning organizational efforts with employees values. We took up this study in order to expose the importance of employees experiences at workspace and shed light on previous studies that have been done on understanding humane lived experiences as well. The research focuses on two questions: what are the employees' lived experiences? and how they interpret those experiences? We used the Dickelman's phenomenological approach in this study. We interviewed 16 employees and middle managers who hold BA and BS degrees and worked at a telecom organization. Findings show that: employees experiences and interpretation at their workspace can be expressed in 6 main themes: "precaution", "strait", "inefficiency", "belonging", "discouragement" and "lagging behind of personal life". These main themes included 22 subthemes which clarify and interpret the employees experiences in details.

**Keywords:** Employee Experience, Lived Experience, Phenomenology, Workspace

---

1. Prof., Public Administration, School of Management, University of Tehran, Iran.

2. Ph.D Student in Public Administration, School of Management, University of Tehran, Iran.