



140403101208354

تحلیل شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون

فرخنده نجاتی‌زاده دریایی^۱، محمود صباحی‌زاده^{۲*}، کلثوم نامی^۳

- ۱- گروه علمی حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.
- ۲- گروه آموزش علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، صندوق پستی ۸۸۹-۱۴۶۶۵- تهران، ایران (نویسنده مسئول)
Mahmoud.sabahizadeh@cfu.ac.ir
- ۳- گروه علمی حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخ ارسال ۱۴۰۴/۰۳/۱۰	هدف پژوهش، تحلیل شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون بود. این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی است و روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی و به صورت آمیخته کمی و کیفی بود داده‌های بخش کیفی از بررسی‌های اینترنتی و کتابخانه‌ای و مصاحبه عمیق نیمه ساختارمند با ۲۰ نفر از خبرگان شرکت پالایش گاز سرخون به دست آمد. که به صورت هدفمند و براساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. صحت و اعتبار یافته‌ها، توسط ۵ نفر از خبرگان و دو کدگذار تأیید شد. جامعه آماری در بخش کمی، شامل مدیران و کارشناسان شرکت گاز سرخون برابر با ۴۲۸ نفر بود. براساس جدول گرجسی و مورگان ۲۰۵ نفر به صورت تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته شامل ۳۹ شاخص مدیریت تجربه شرکت گاز سرخون بود که روایی پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت آموزشی و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ تأیید شد. $(\alpha=0.83)$ برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS نسخه ۲۳ و لیزرل استفاده شد. براساس یافته‌ها ۳۹ شاخص در قالب مؤلفه‌های فرصت توسعه شغلی، عوامل روانشناختی، فناوری و تجهیزات، بسترسازی استفاده از تجارب، اقدامات آموزشی، مستندسازی تجارب، عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی، پایش و ارزیابی تجارب، سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی افراد بر مدیریت تجربه در شرکت گاز سرخون اثرگذار است گزینش تجربیات و آسیب‌شناسی تجارب قبلی، فرصت پیشرفت و توسعه مشاغل فنی و تخصصی، استفاده بهینه از تجارب محیط داخلی و خارجی و طرح و چارچوبی جامع مدیریت تجارب به توسعه شرکت گپالایش گاز سرخون کمک می‌کند.
تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۰۷/۰۶	
(مقاله پژوهشی)	
	
	کلمات کلیدی: تجربه، شرکت گاز، مستندسازی تجارب.

مقدمه

در سازمان‌های امروزی، و به‌ویژه در سازمان‌هایی با تکنولوژی‌های نوین، سرمایه انسانی مهم‌تر از پیش شده و حفظ و جذب این سرمایه‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است (ترن و اسمیت، ۲۰۲۰). از نظر تاریخی، سازمان‌ها نیازهای سازمانی را ارزیابی کرده و از کارمندان برای تأمین این نیازها استفاده کرده‌اند. رویکرد تجربه به‌عنوان جایگزین رویکردهای سنتی، استفاده می‌کند (دهقانی

و همکاران، ۲۰۲۴). تجارب، به کارها و رویدادهای گذشته باز می‌گردد، در یک تعریف، تجربه، فرایند حصول دانش با مهارت در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده و انجام دادن کاری حاصل می‌شود (شیخانی و دیباوجری، ۲۰۲۲). به عبارت دیگر می‌توان گفت که برای تحقق تجربه باید به‌طور مستقیم درگیر کار بود، لذا تجربه از طریق خواندن حاصل نمی‌شود. بر اساس تعریفی دیگر، تجربه عبارت از بیان مشاهدات، تجربه و تحلیل، اندازه‌گیری، ثبت، مقایسه، تمثیل، طبقه‌بندی و تعریف فعل و انفعالات پدیده‌ها است. در نظریه پردازی، روابط بین حقایق از راه تجربه کشف و تعیین می‌گردد. تجربه برای انسان همانند نور خفیف یک کشتی است که فقط راه را روشن می‌کند. فرهنگ و بستر تجربه را معادل تلاش و آزمون به کار برده است. این فرهنگ تجربه را فعالیتی می‌داند که به آموزش، مشاهدات فعالیت و مشارکت شخصی توجه می‌کند. به علاوه، تجربه معادل دانش، مهارت یا فعالیت آمده است (سبحانی و همکاران، ۲۰۱۵).

در این میان، استفاده از مدیریت تجربه در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، موجب سرعت و دقت و کاهش هزینه‌های سازمانی می‌شود. بکارگیری تجربه‌ها، منجر به اخذ تصمیمات واقع‌گرایانه و هماهنگ با محیط‌های اثرگذار بر سازمان می‌شود. دانش و علم روزنه‌هایی به آینده می‌گشاید و تجربه‌ها پندهایی از گذشته را برای سازمان مرور می‌کنند تا با کمک یکدیگر تصمیم‌های مناسبی اتخاذ شود (درخشش و همکاران، ۲۰۲۱). مدیریت تجربه شامل فعالیت‌های گردآوری تجربه از منابع موجود، یافتن روش مناسب جهت ارائه تجربه برای استفاده مجدد و شکل دهی به آن در صورت نیاز، ذخیره تجارب جمع‌آوری شده، استفاده جهت حل مسأله جدید، ارزیابی تجربه هنگام استفاده مجدد و به‌روز رسانی تجربه است (خشوعی و عریضی، ۲۰۱۸). مدیریت تجربه که با هدف افزایش یادگیری سازمانی و توسعه دانش کارکنان ایجاد می‌شود، در واقع فرآیند بازیابی، مستندسازی، استفاده مجدد و اصلاح تجربیات سازمانی است (بهرامی نیا و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین، تجربه را می‌توان دانش یا مهارتی دانست که از انجام یک فعالیت یا انجام کاری در مدت زمان نسبتاً طولانی به‌دست می‌آید. انتقال تجربیات مدیران بر بهبود فعالیت‌های سازمان تأثیر مستقیم دارد و خود باعث ایجاد دانش در سازمان خواهد شد (عاشقی و همکاران، ۲۰۱۷).

اهمیت مدیریت تجربه از آن جهت است که باعث ایجاد حافظه سازمانی می‌شود و حافظه سازمانی نه تنها با فراموشی سازمانی مبارزه می‌کند بلکه منجر به حفظ دانش برای دسترسی و استفاده دوباره از آن در آینده می‌شود زیرا اگر موفقیت‌ها و شکست‌های افراد با تجربه ذخیره نشوند و با سایر افراد به اشتراک گذاشته نشود، فراموش خواهد شد علاوه بر این، انسان به دلیل محدودیت ظرفیت ضمیر خودآگاه، قادر به حفظ و یادآوری تمامی مطالب به‌طور کامل نبوده و از طرفی، دانشمندان معتقدند که هر فرد نباید تجربه‌های خود را مالک شخصی خود در نظر بگیرد. بنابراین مدیریت تجربه راهکاری مطمئن در انتقال تجربه‌ها به دیگران است، به‌خصوص آن که باعث مزیت‌های اشتراک‌گذاری دانش بین افراد، کاهش زمان، جلوگیری از تکرار آزمون‌های پیشین و گاهی اوقات مخرب، کاهش هزینه‌ها، افزایش یادگیری سازمانی و ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده می‌شود (درخشش و همکاران، ۲۰۲۱). شرکت گاز یکی از سازمان‌هایی است که بهره‌گیری از تجارب و مدیریت تجربه می‌تواند به توسعه و افزایش اثربخشی و بهره‌وری آن کمک کند.

صنعت نفت و گاز از موثرترین و بزرگترین صنایع در جهان، به ویژه ایران بوده و یکی از منابع عمده تأمین انرژی در دنیای امروز محسوب می‌شود. این صنعت، نقشی کلیدی در اقتصاد ایران ایفا می‌کند. به‌طوری که در یکصد سال اخیر صنعت نفت و گاز جایگاه ویژه‌ای در اقتصاد ایران داشته و عملاً محور توسعه در بسیاری از زمینه‌ها بوده است. از اینرو رشد و بالندگی کشور در گرو رشد و

توسعه این صنعت است (اسدی و همکاران، ۲۰۱۹، نصیری و همکاران، ۲۰۱۹). پالایش و پخش صنعت نفت و گاز سهم عمده‌ای را در بازار انرژی و صنعتی جهان به خود اختصاص داده‌است. در بسیاری از موقعیت‌ها، آن‌ها نمایانگر پشتوانه اقتصادی کشورهای صنعتی هستند (رضایی و همکاران، ۲۰۲۲). پالایشگاه‌های ایران عموماً از شاخص ضریب پیچیدگی پایینی برخوردار هستند، بدین معنی که علاوه بر مصارف بالای حامل‌های انرژی، فرآورده‌های کم، کیفیت با درصد آلاینده‌گی بالا و همچنین ارزش پایین تولید می‌نمایند (دشت کار و همکاران، ۲۰۲۲).

طیف گسترده‌ای از متخصصان رشته‌های مختلف در شرکت‌های گاز، مشغول به انجام پروژه‌های متعددی با موضوعات بسیار متنوع هستند. در این شرکت‌ها به ویژه به دلیل گستردگی فعالیت‌ها، حجم عظیمی از دانش با اجرای پروژه‌های مختلف تولید می‌شود که قسمتی از این دانش در قالب اسناد و مدارک، گزارش‌ها، نرم افزارها، دستورالعمل‌ها ثبت می‌شود و قسمتی از آن نیز به صورت ناملموس بوده و در قالب تجربیات، روابط، مهارت‌ها، بینش‌ها در ذهن افراد پنهان مانده و احتمال اندکی برای انتقال و به کارگیری مجدد می‌یابند. کم توجهی به تسهیم و بکارگیری مجدد دانش تولید شده در فعالیت‌ها و سرمایه‌های دانشی موجود در صنعت گاز که شامل سرمایه‌های انسانی، ساختاری و ارتباطی است. در حقیقت هدر دادن هزینه‌ها و نشان دهنده فقدان بهره‌وری در این صنعت است. از سوی دیگر، از آنجا که بخش مهمی از دانش موجود در صنعت گاز، ناملموس بوده و به صورت سرمایه فکری در ذهن افراد، پنهان است، با خروج این افراد از صنعت، به دلیل بازنشستگی، انتقال و یا تعدیل، عملاً این دانش‌ها و تجارب نیز از صنعت، خارج می‌شود. از اینرو نگرانی‌هایی را برای شرکت‌های گاز ایران ایجاد کرده است (سلطانی و همکاران، ۲۰۱۹). چرا که امروزه تجربه به یک موضوع برجسته تبدیل شده است (قدم خیز و همکاران، ۲۰۲۴). در این رابطه نیز شرکت پالایش گاز سرخون مستثنی نیست. بنابراین ضرورت دارد مدیریت تجارب در این شرکت توسعه یابد.

در این رابطه فتوحی و اجارگاه و همکاران دریافتند که پالایش نفت تهران برای به کارگیری اثربخش قانون توسعه با چالش‌هایی روبه‌روست که از این میان فقدان بلوغ سازمانی، تغییر در مدیریت، فقدان قانونی‌سازی و شفافیت در دستورالعمل اجرایی قانون و نقص در مدل شایستگی، علی‌ترین چالش‌ها شناسایی شدند. همچنین علامه و همکاران (۲۰۱۲) در شناسایی موانع تسهیم دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان به موانع موانع فردی، موانع سازمانی، موانع فرهنگی و موانع فناورانه دست یافتند و اشاره کردند رفع چنین موانعی با الگوگیری از فرایند توسعه پالایشگاه‌های توسعه یافته و به روز از اهمیت بالایی برخوردار است.

پیشینه پژوهش

هرچند که در زمینه تجربه مشتری تحقیقاتی انجام شده است اما تحقیقات در زمینه مدیریت تجربه سازمانی و تجارب کارکنان، اندک است. در ادامه به اختصار، یافته‌های برخی از پژوهش‌ها مرور می‌شود. پلاسکوف (۲۰۲۴) در تحقیقی گزارش کرد، لازم است سازمان نسبت به مستندسازی و حفظ تجارب توجه جدی داشته باشد و با جامع‌نگری و بسترسازی استفاده از تجارب و نیز بکارگیری ابزارهایی برای کمک به ملموس کردن جنبه‌های ناملموس زندگی سازمانی استفاده کند. فبریانسیا و ایمران (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان تجربه کارمند در ایجاد مشارکت کارکنان، گزارش کرد همانطور که منابع انسانی کلید موفقیت هر کسب و کاری محسوب می‌شود، توسعه مستمر و منظم آن‌ها ضروری است. در این میان تجربه مثبت کارکنان، نقش حیاتی در حفظ تجارب کارکنان

1 Plaskoff

2 Febriansyah & Imran,

و توسعه سازمان دارد. پانرسلون و بالارامان (۲۰۲۲) در تحقیقی گزارش کردند، مدیریت تجربه تابع کار، فرهنگ محل کار، فن‌آوری‌های توانمند، سیاست‌ها، عملکردهای منعطف منابع انسانی و رهبری فراگیر است. برگمان و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی اشاره کردند، در مدیریت تجربه فعالیت‌هایی مانند جمع‌آوری (گردآوری تجربه از منابع موجود) الگوسازی (یافتن روش مناسب جهت ارائه تجربه مورد استفاده مجدد و شکل دهی به آن در صورت نیاز) ذخیره‌سازی (ذخیره تجربه‌های جمع‌آوری شده) استفاده مجدد (استفاده از تجربه پیشین جهت حل مسئله جدید) ارزیابی (ارزیابی تجربه در هنگام استفاده مجدد از نظر مناسب بودن تجربه انتخابی، صحت و دقت تجربه‌بازایی شده) و نگهداری (به‌روز رسانی تجربه) مورد توجه قرار می‌گیرد. دهقانی و همکاران (۲۰۲۴) در بررسی عوامل اثرگذار بر تجربه کارکنان به عوامل یادگیرندگی، پویایی، به‌روز بودن، چابکی، امکانات و تسهیلات، امکانات مالی، فرایندها و ساختار، امکانات فیزیکی، فرصت‌های رشد و توسعه، فرصت‌های ارتقا، شناخت توانمندی‌ها، شایسته‌سالاری، موفقیت و برند سازمان، در دسترس بودن مدیران، شخصی‌سازی امکان خودشکوفایی، احساس تعلق، حمایت‌های سازمانی، خاطرات خوب از تجربیات، همکاران فرهیخته، همراستایی ارزش‌های فرد و سازمان و پذیرش تفاوت‌ها و گوناگونی دست یافتند. شایکانی و دبا و اجاری (۲۰۲۴) در تحقیقی نشان دادند، مدیریت تجربه از طریق تجربه فکری، عملی، حسی و تعاملی بر رابطه بین تغییر فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانش، تاثیر معناداری دارد. ازسویی یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی از طریق سازگاری، ماموریت و رسالت، پایداری بر رابطه بین مدیریت تجربه با استقرار مدیریت دانش تاثیر معناداری دارد. درخشش و همکاران (۲۰۲۱) در طراحی چهارچوب مدیریت تجربه به چهار بعد اکتساب تجربه، تشکیل تیم مستندسازی تجربه، انتشار تجربه و تداوم مستندسازی تجربه در سازمان دست یافتند. خشوعی (۲۰۱۸) در تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه‌های سازمانی: رویکرد مدیریت تجربه طی سه گام یعنی ساخت، اجرا، و توسعه گزارش کرد، گام ساخت، شامل دو مرحله یعنی تشکیل تیم مستندسازی تجربه و آماده‌سازی و آموزش تیم، گام اجرا شامل سه مرحله یعنی اکتساب تجربه، ویرایش تجربه، و نگهداری تجربه و گام توسعه شامل دو مرحله یعنی انتشار تجربه و تداوم مستندسازی است.

پالایش و پخش فراورده‌های نفت و گاز، ایران را از واردات و خام‌فروشی بی‌نیاز می‌کند و از فشار تحریم‌ها می‌کاهد، از سوی دیگر استفاده از تجارب اعم از تجارب شرکت‌های مشابه داخلی و خارجی و تجارب کارمندان به یادگیری سازمانی، توانمندسازی، آموزش و توسعه مدیریت دانش سازمان کمک می‌کند. از طرفی تحقیق مدیریت تجربه بحثی نو و جدید است و در زمینه بهره‌گیری از تجارب گذشته و یا سازمان‌های زیرمجموعه نفت و گاز در داخل و خارج از ایران یافت نشد. این دغدغه وجود دارد که فقدان بکارگیری مدیریت تجربه، مانعی بر سر راه توسعه شرکت پالایش گاز سرخون باشد و ضمن صرف هزینه اضافه و اقداماتی همراه با آزمون و خطا و فقدان استفاده از تجارب ارزشمند کارکنانی که از شرکت پالایش گاز بازنشسته می‌شوند، توسعه این شرکت با چالش مواجه شده و از آن‌جا که تحقیقات داخلی مرتبط با مدیریت تجربه اندک است و در وزارت نفت و شرکت‌های اقماری تحقیقی در این رابطه یافت نشده است خلأ تحقیقاتی مشهود است بنابراین، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به سؤال ذیل بود.

- شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون کدام است؟

1 Panneerselvam. & Balaraman

2 Bergmann

3 Shaykani & Diba Vajari

روش شناسی تحقیق

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی است و به شیوه کیفی انجام شد. داده‌های پژوهش به صورت مطالعه اسنادی، اینترنتی، روش پرسشنامه و هم چنین نظرخواهی از خبرگان شرکت گاز در مورد شناسایی عوامل مؤثر مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون انجام شد. جامعه مشارکت کنندگان این تحقیق، خبرگان و اساتید صاحب نظر در آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت گاز بودند که بر اساس تخصص، تجربه، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به صورت هدفمند و براساس معیارهای سوابق تجربی، سطح تحصیلات و تألیفات انتخاب شدند. شایان ذکر است که تعداد مصاحبه شونده‌گان از ابتدا تعیین نشد. مصاحبه‌ها به صورت انفرادی انجام و با ۲۲ نفر مصاحبه شد که از مصاحبه ۲۰ به بعد، پاسخ‌ها تکرار پاسخ‌های قبل بود و اشباع نظری حاصل شد.

داده‌های پژوهش به صورت مطالعه کتابخانه‌ای، اینترنتی، روش پرسشنامه و همچنین نظرخواهی از نمونه کیفی به دست آمد. داده‌های اولیه از مطالعه کتابخانه و اینترنتی و نظرات ۲۰ مصاحبه با خبرگان که ۴۶ مفهوم (کد) با روش تحلیل محتوا کدگذاری شد، سپس مفاهیم (کدها) یکسان سازی شد و به همراه محتوای مصاحبه‌ها و ادبیات پیشینه به ۵ نفر از مشارکت کنندگان که بالاترین سطح تحصیلات دانشگاهی را داشتند، برای درستی استخراج کدها و رفع برخی ابهام‌ها برگشت داده شد و با اصلاح جزئی تأیید شد و همچنین کدهای استخراج شده توسط دو کدگذار به غیر از مشارکت کنندگان و گروه تحقیق بازبینی شد و موارد اصلاحی اعمال شد. سپس توسط گروه تحقیق داده‌ها جمع بندی و تعداد آن‌ها به ۴۵ مورد کاهش یافت. در مرحله بعد، پنل دلفی تشکیل و مفاهیم شناسایی شده در اختیار پنل دلفی قرار گرفت. در مرحله اول تعداد ۵۵ شاخص مؤثر بر مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون پس از بازنگری با حذف گویه‌های بی ارتباط و یا کم اهمیت، تعداد آن‌ها به ۴۳ شاخص کاهش یافت و در مرحله دوم شاخص در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت و شاخص‌ها با نظر و توافق همه اعضای پنل دلفی به ۴۱ و در راند سوم به ۳۹ شاخص کاهش داده شد. در مرحله (راند) چهارم پنل دلفی دسته بندی شاخص‌ها و ساخت پرسشنامه در قالب ۱۱ مؤلفه نهایی شد. پس از آن این عوامل و شاخص‌های به دست آمده از نظرات خبرگان و پنل دلفی، جهت تأیید روایی محتوایی آن در اختیار ۱۰ نفر از اساتید مدیریت آموزشی قرار گرفت و برای سنجش پایایی آن از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد ($\alpha=0/83$). در بخش کمی نیز جامعه تحقیق شامل کلیه مدیران و کارشناسان شرکت پالایش و پخش گاز سرخون، اعم از مستخدمین رسمی، پیمانی و قراردادی، برابر با ۴۲۸ نفر هستند. تعداد نمونه براساس جدول گرجسی و مورگان برابر با ۲۰۵ نفر به صورت تصادفی انتخاب شد. و داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS نسخه ۲۳ و لیزرل تحلیل شد.

یافته‌ها

اولین یافته‌های پژوهش حاضر، ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه تحقیق بود. تعداد ۱۵ نفر از خبرگان (۷۵ درصد) مرد و ۵ نفر (۲۵ درصد) زن بود. تعداد ۱۴ نفر (۷۰ درصد) بین ۳۵ تا ۴۵ سال سن و ۶ نفر (۳۰ درصد) بالاتر از ۴۵ سال سن داشتند. تعداد ۱۴ نفر از خبرگان (۷۰ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۶ نفر (۳۰ درصد) دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند. تعداد ۹ نفر (۴۵ درصد) ده الی بیست سال و ۱۱ نفر (۵۵ درصد) بالاتر از بیست سابقه فعالیت در شرکت گاز را داشتند.

با بررسی اسنادی و نظرخواهی از خبرگان و نیز به کمک روش دلفی (در سه مرتبه)، شاخص‌ها مؤثر بر مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون شناسایی شد. پس از این که توافق نهایی بر اثرگذاری و اهمیت ۵۰ شاخص مشخص شد در راند

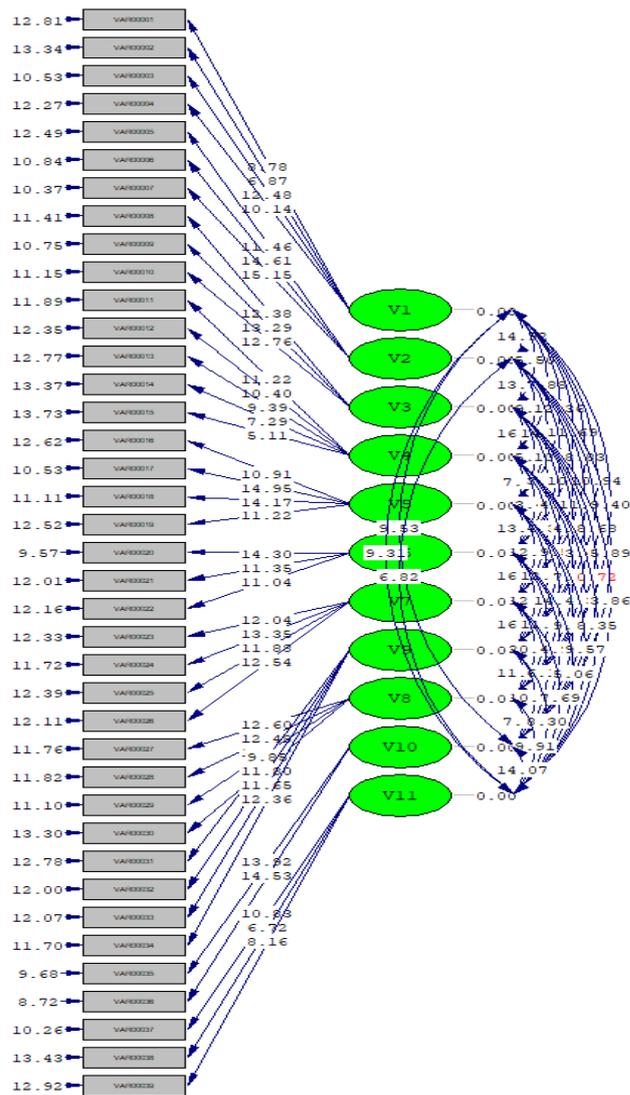
(مرتب‌ه) چهارم با نظر اعضای پنل دلفی نسبت به دسته بندی شاخص‌ها در قالب مؤلفه‌ها اقدام شد. فهرست شاخص‌ها و مؤلفه‌ها در جدول شماره ۱ درج شده است.

جدول ۱. مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت تجربه در شرکت پالایش و پخش گاز سرخون

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
عوامل روانشناختی	انگیزه مدیران شرکت گاز سرخون در بکارگیری تجارب
	روحیه فرصت طلبی کارکنان شرکت گاز سرخون در تجربه اندوژی و استفاده از تجارب موفق
	روحیه پذیرش اشتباه در نزد مدیران و کارشناسان شرکت گاز سرخون
	علاقه به کار
فرصت توسعه شغلی	فرصت پیشرفت و توسعه مشاغل فنی و تخصصی با غنی سازی شغلی در شرکت گاز سرخون
	نهادینه سازی رویکرد بهره‌گیری از تجارب در شرکت گاز سرخون
	فرصت استعدادیابی و پرورش استعدادها با تمرکز بر مدیریت تجارب
	وجود امکانات و تجهیزات کافی در بهره‌گیری از تجارب موفق
فناوری و تجهیزات	برخوردراری شرکت گاز سرخون از جدیدترین فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی روز
	تقویت و ارتقای تکنولوژی و ابزار بهره‌گیری از تجارب
	برنامه عملی برای استفاده از تجارب جهت کاهش آزمون و خطا
	توسعه تفکر بهره‌گیری از تجارب گذشته جهت صرفه‌جویی در هزینه‌های مادی و غیر مادی
بسترسازی استفاده از تجارب	گفتمان تجربیات گذشته و اهمیت آن در سطح کارشناسان و مدیران شرکت گاز سرخون
	حمایت مدیریت افزایش مشارکت در سازمان
	دعوت از بازنشستگان خیره در تصمیمات و انتقال تجارب
	برگزاری همایش به صورت تفریحات گروهی
اقدامات آموزشی	توسعه فرآیندهای مدیریت دانش و یکپارچه سازی آن با فرآیندهای سازمانی
	دعوت از افراد فنی استاد کار و آموزش دادن به افراد
	به روز رسانی آموزش، نیروی متخصص و آموزش استفاده از بانک تجارب
	ثبت و ارزیابی تجربیات در شرکت گاز سرخون
مستندسازی تجارب	گزینش تجربیات و آسیب‌شناسی تجارب قبلی برای بهره‌گیری و مدیریت تجارب
	اجرای تجربیات گزینش شده در توسعه مدیریت تجربه گاز سرخون
	کنش‌های فرهنگی جامعه در راستای بهره‌گیری از تجارب موفق
	فرهنگ پذیرش اشتباه و روحیه استفاده از تجارب در شرکت گاز سرخون
عوامل فرهنگی	فرهنگ کاوشگری و بهره‌گیری از تجارب موفق در نزد مدیران
	ایجاد فرهنگ شفافیت
عوامل مدیریتی	نگرش مدیران و کارکنان مدیران و کارشناسان شرکت گاز سرخون نسبت به مدیریت تجربه
	توسعه منابع انسانی همسو با مدیریت تجربه در شرکت گاز سرخون
	به موقع بودن بهره‌گیری از تجارب
	تصمیمات مدیران و نگرش‌های کارکنان در زمینه مدیریت تجربه

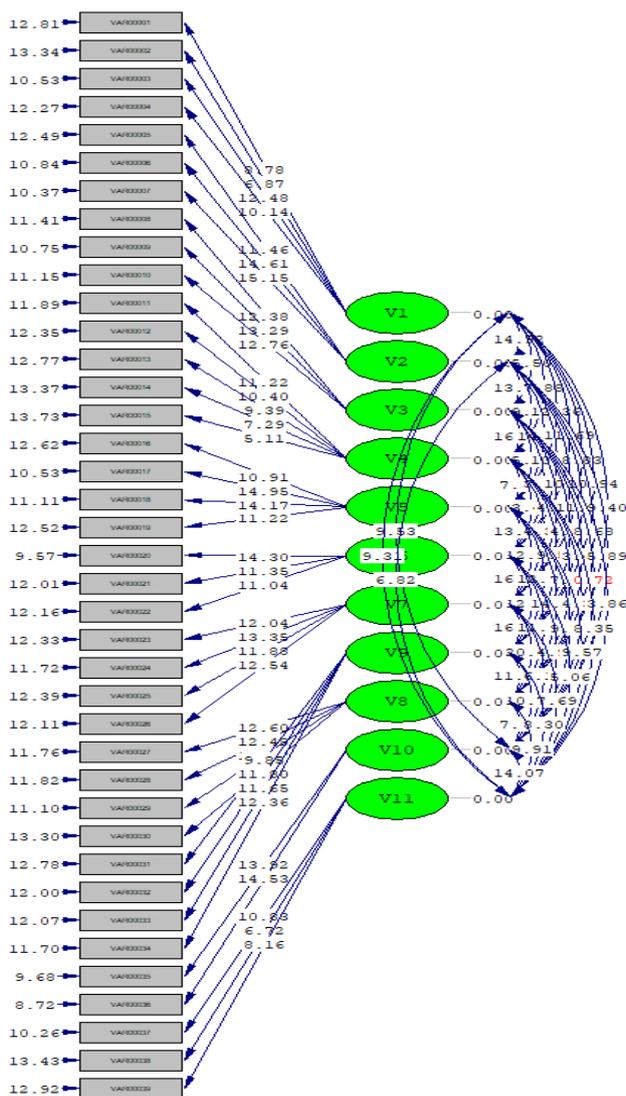
ارزیابی تجارب گذشته شرکت گاز سرخون	
اعتبار و صحت تجربه	پایش و ارزیابی تجارب
ارزیابی ارزشمند بودن تجربه برای سازمان	
امکان بکارگیری تجربه در سازمان	
توسعه خط‌مشی‌های جانشین پروری در شرکت گاز سرخون	سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی‌ها
سیاست نگهداشت تجارب در شرکت گاز سرخون	
وجدان کاری افراد	ویژگی‌های شخصیتی افراد
تعهد و وفاداری افراد به سازمان	
مسئولیت‌پذیری افراد	

تحلیل عاملی تأییدی ۱ روشی است که نشان می‌دهد چه میزان گویه‌های سنجش یک سازه به درستی انتخاب شده‌اند. در واقع در این روش مشخص می‌شود آیا سؤالاتی که در یک پرسشنامه برای سنجش هر عامل انتخاب شده است مناسب است یا خیر. بنابراین تحلیل عاملی تأییدی یک ابزار سنجش روایی پرسشنامه است و به روایی سازه یا مدل اندازه‌گیری نیز موسوم است. بطور کلی تحلیل عاملی (Factor Analysis) جهت پی بردن به متغیرهای زیر بنایی یک پدیده یا اطمینان از گویه‌های سنجش عوامل استفاده می‌شود. داده‌های اولیه برای تحلیل عاملی، ماتریس همبستگی بین متغیرها است. خروجی آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای مولفه‌های تحقیق در قالب دو نمودار مقادیر استاندارد (standard) و مقادیر حالت معنی‌داری یا ضریب (t-value) در زیر ارائه شده است.



شکل ۱. تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین استاندارد (بار عاملی)

جهت بررسی اعتبار مقیاس عوامل شناسایی شده که دارای ۱۱ متغیر پنهان و ۳۹ متغیر آشکار بود، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. شکل ۱ مدل تحلیل عاملی تأییدی عوامل را در حالت بار عاملی (ضرایب استاندارد شده) نشان می‌دهد. نمودار فوق نشان می‌دهد که آیا متغیرهای اصلی پژوهش به درستی توسط عوامل فرعی (شاخص‌ها) سنجیده می‌شوند؟ نتایج به دست آمده حاکی از آن است که متغیرهای مشاهده شده به خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. از آنجا که بار عاملی تمام متغیرهای مشاهده شده (شاخص‌ها) بزرگتر از ۰.۳ است بنابراین رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها (متغیر مشاهده شده) با مولفه خود (متغیر پنهان) برقرار است و نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری مولفه‌های تحقیق دارند.



Chi-Square=1352.38, df=647, P-value=0.00000, RMSEA=0.082

شکل ۲. تحلیل عاملی تأییدی در حالت ضرایب معناداری (آماره تی)

جدول ۳. شاخص‌های برازش عوامل شناسایی شده

SRMR	PCFI	PNFI	PRATIO	RFI	IFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	/df χ^2	مدل
< ۰/۰۸	> ۰/۵	> ۰/۵	> ۰/۵	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	< ۰/۱	< ۵	میزان قابل قبول
۰/۰۷۱	۰/۶۱۱	۰/۵۳۲	۰/۶۰۴	۰/۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۸۲	۲/۰۹۰	محاسبه شده

شکل ۱ و ۲ معنی‌داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معنی‌داری در سطح ۰.۰۵ بررسی شده است اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده t -value خارج از بازه $\pm 1/96$ باشند، رابطه معنی‌دار است. نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنی‌دار هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این تحقیق، شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون بود. یافته‌ها نشان داد، ۳۹ شاخص در قالب مؤلفه‌های اقدامات آموزشی، ویژگی‌های شخصیتی افراد، عوامل مدیریتی، عوامل روانشناختی، پایش و ارزیابی تجارب، مستندسازی تجربیات، عوامل فرهنگی، پایش و ارزیابی تجارب، فرصت توسعه شغلی، سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی‌ها و بسترسازی استفاده از تجارب به مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون کمک می‌کند. این یافته‌ها با یافته‌های پلاسکوف (۲۰۲۴)، فبریانسیا (۲۰۲۲)، پانرسولوان و بالارامان (۲۰۲۲)، برگمان و همکاران (۲۰۱۶)، درخشش و همکاران (۱۴۰۰) و خشوعی (۱۳۹۷) همخوان است. در ادامه به بررسی مؤلفه‌های شناسایی شده پرداخته می‌شود.

یافته‌ها نشان داد مؤلفه‌های، مستندسازی تجربیات بر مدیریت تجربه در شرکت گاز سرخون اثرگذار است. برای توسعه مدیریت تجارب در شرکت گاز سرخون لازم است در این شرکت نظام جامع بانک اطلاعاتی اعم از توانمندی و تخصص کارکنان و تجارب آن‌ها و تجارب منفی و مثبت اقدامات سازمانی ایجاد و یا بیش از گذشته مورد توجه قرار گیرد. مستندسازی تجارب باعث می‌شود تا تجارب حفظ و نگهداری شوند و به اقتضای زمان و در مواقع نیاز به آن رجوع شود. ضمن این که در مستندسازی تجارب گذشته مورد بازبینی، آسیب شناسی و تحلیل قرار می‌گیرد و از آزمون و خطا و هدر رفت زمان و سرمایه جلوگیری می‌شود. از دیگر متغیرهای اثرگذار بر مدیریت تجربه در شرکت گاز سرخون، ویژگی‌های شخصیتی افراد است. برخی از عوامل فردی هستند و به کارکنان و علاقه و انگیزه آن‌ها بستگی دارد که چگونه به مدیریت تجربه در این شرکت کمک کنند. بدیهی است مدیران باید انگیزه لازم برای استقرار مدیریت تجربه داشته باشند و افرادی بی‌تفاوت نسبت به فرصت‌های استفاده از تجارب نباشند و چنانچه به اشتباه بودن و یا کم اثر بودن طرحی پی بردند، شهامت پذیرش اشتباه و اصلاح را داشته باشند. از طرفی اگر مدیران و کارکنان شرکت گاز سرخون از ویژگی‌های شخصیتی مطلوب برخوردار باشند، در پیشرفت امور و استفاده بهینه از تجارب و نیز انتشار تجارب توسط متخصصان و حتی جانشین‌پروری به سازمان کمک زیادی می‌کنند. بدیهی است افرادی که در انجام وظایف اهمال کاری دارند و یا اهمیتی به سازمان نمی‌دهند و یا این که نسبت به شرکت وفادار نیستند، مانعی بر سر راه سازمان ایجاد خواهند کرد. بنابراین لازم است در انتصاب‌ها افرادی متعهد و مسئولیت‌پذیر انتخاب شوند و در جذب نیروهای جدید ویژگی‌های شخصیتی افراد و میزان انگیزه و علاقه آن‌ها مد نظر مسئولین گزینش کارکنان قرار گیرد. پایش و ارزیابی. از دیگر مؤلفه‌های اثرگذار بر مدیریت تجربه است. در این زمینه لازم است در بهره‌گیری از تجارب گذشته و مستندسازی شده، ارزیابی تجارب مد نظر مدیران قرار گیرد. مبنی بر این که آیا تجاربی که مد نظر مدیران است، از ارزش بالا برخوردار است یا این که توجیه و ضرورت ندارد و حتی توصیه می‌شود صحت و سقم و یا مفید بودن تجربه مطرح شده، اعم از تجربه کارمند و تجربه فرایندهای راهبردی سازمانی سنجیده شود. چرا که هزینه و زمان بایستی صرف تجارب مفید و ارزشمند شود و توسعه شرکت گاز سرخون کمک کند. علاوه بر این مؤلفه‌ها عوامل روانشناختی نیز بر مدیریت تجربه شرکت گاز سرخون اثر دارد. در این رابطه. علاوه بر این‌ها لازم است اقداماتی

توسط مدیران شرکت پالایش گاز سرخون انجام شود تا با ایجاد علاقه و انگیزه، به توسعه شغلی منجر شود. جانشین پروری و غنی سازی شغلی با چرخش شغلی و آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند به نهادینه سازی بهره‌وری در شرکت گاز سرخون کمک کند و تفکرات و فرایندهای امور به سمتی سوق داده شود تا از تجارب استفاده بهینه شود. البته در این رابطه نباید از تجهیزات و فناوری‌های جدید به‌سادگی عبور کرد. بنابراین لازم است شرکت پالایش گاز سرخون، ضمن توجه به عوامل روانشناختی و توسعه منابع انسانی، نسبت به ارتقای تکنولوژی‌های نرم افزاری و سخت افزاری جدید اقدام کند. اقدامات آموزشی بر مدیریت تجربه در شرکت گاز سرخون مؤثر است. توسعه فرآیندهای مدیریت دانش و دعوت از افراد فنی استاد کار و آموزش دادن به افراد از جمله اقداماتی است که می‌توان در قالب اقدامات آموزشی به مدیریت تجربه در اسن شرکت ایفای نقش کند. البته همه این مستلزم فراهم بودن بستر مدیریت تجربه است. بنابراین ضرورت دارد مدیران از مقوله مدیریت تجربه حمایت جدی داشته باشند و به گفتمان مدیریت تجربه اهمیت دهند و نیز با افزایش مشارکت کارشناسان و متخصصان شرکت گاز سرخون و دعوت از بازنشستگان مجرب در جلسات تصمیم‌گیری، تفکر بهره‌گیری از تجارب گذشته را در این شرکت نهادینه کنند.

سازمان‌ها و شرکت‌هایی که در تولید انرژی اهمیت دارند و بسیاری از کشورهای در آن سرمایه گذاری می‌کنند، بروز و ظهور فناوری‌های جدید و بهره‌گیری از تجارب موفق، اجتناب ناپذیر است. چرا خارج شدن تجارب به همراه انتقال و یا بازنشسته شدن کارکنان مجرب و کم توجهی به تجارب موفق و ناموفق در فرایندهای امور گذشته، خسارات جبران ناپذیری را به دنبال دارد. شرکت پالایش گاز سرخون نیاز به مدلی داشت تا مدیران این شرکت بتوانند و با مدیریت تجارب به ارتقای بهره‌وری این شرکت کمک کنند. در تحقیق حاضر شاخص‌ها و مؤلفه‌های اثرگذار بر مدیریت تجربه شناسایی شده و ممکن است عواملی را آشکار کرده باشد که تاکنون از دید و نظر مدیران و کارکنان شرکت گاز پنهان بوده است. بنابراین نتایج این تحقیق به آگاهی مدیران و کارکنان این شرکت می‌افزاید و برای توسعه و ارتقاء بهره‌وری شرکت گاز سرخون اثربخش است.

براساس یافته‌ها بسترسازی بر مدیریت تجربه در شرکت گاز سرخون اثرگذار است. بنابراین پیشنهاد می‌شود براساس نیازهای شرکت گاز سرخون و مطابقت با مدل‌های توسعه دیگر شرکت‌های مشابه داخلی و خارجی، طرح و چارچوبی جامع برای توسعه مدیریت تجربه و کاهش اقدامات همراه با آزمون و خطا تدوین شود و براساس آن، استفاده بهینه از تجارب محیط داخلی و خارجی شود. همچنین با توجه به نتایج، اقدامات آموزشی بر مدیریت تجربه در شرکت گاز سرخون اثرگذار است. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران و کارشناسان این شرکت در همایش‌های ملی و بین‌المللی مرتبط با تجارب کارکنان، توسعه شرکت و توسعه منابع انسانی شرکت‌ها مشارکت داشته باشند و به‌روز رسانی آموزش‌ها در دستور کار مدیران قرار گیرد.

References

- Allameh, S M; Shaemi Barzaki, A; Seyed Sadri, E (2012), Identifying Barriers to Knowledge Sharing in Isfahan Oil Refining Company Phenomenological Study. (in Persian)
- Asadi, M; Yazdani, H; Moghadamzadeh, A; Zarei Matin, H (2019) Designing a metamodel for strategic human resource development based on the SIP model, Human Resource Management in the Oil Industry, 10(40), 3-36. (in Persian)
- Asheghi, H; Ghahramani, M & Ghorchian, N. (2017). Developing a Conceptual Model for Designing a Managerial Training Program Based on Management Competency: Qualitative Research (Case Study of Cooperative Development Bank), Educational Management Innovations, 12(2), 47-66. (in Persian)

- Bahramnia, S; Sattari, S; Nakhostin Goldoust, A (2022) Identifying the components of experience management in educational organizations using a qualitative method, *School and Educational Psychology*, 10(4), 21-32. (in Persian)
- Bergmann, R. (2016). *Experience Management: Foundations, Development Methodology, and Internet-Based Applications* Springer-Verlag.
- Dashtkar, B; Khandan Alamdari, S; Farahbakhsh, N (2022) Designing a Development Model for Optimizing Gasoline Product Production in an Oil Refinery, Karafen, Awaiting Publication. (in Persian)
- Dehghani, N; Gholipour, A; Vaezi, S K; Farhangi, A A. (2024) Study of factors affecting employee experience in software production companies, *Human Resource Management Research*, 16(1), 141-177. (in Persian)
- Derakhshesh, A; Yousefi Saedadabadi, R; Safarian Hamedani, S (2021) Designing a framework to determine the impact of effective factors on experience management in Mazandaran Universities of Medical Sciences, *Jundishapur Education Development*, 12(3), 943-953. (in Persian)
- Fathi Vajargah, K; Mostafavi Montazeri, S A; Khorasani, A (2022) Identifying and modeling the challenges of effective implementation of the Evaluation and Development Center in Tehran Oil Refining Company, *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 13(52), 80-59. (in Persian)
- Febriansyah, H, Imran, D M. (2023) EMPLOYEE EXPERIENCE IN BUILDING EMPLOYEE ENGAGEMENT AT PT MTH77, *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, Vol. 26, Issue 1 (April) ISSN 2289-1560 2022
- Ghadamkhiz, V; Farhangi, A; Danaei, A (2024) Fuzzy structural-interpretive modeling of factors affecting employee experience management in Mashhad University of Medical Sciences, *Management Strategies in the Health System*, 9(2), 31-45. (in Persian)
- Khoshooi, M S. (2018) Developing an integrated process for documenting organizational experiences: An experience management approach, *Management and Development Process* 105, 181-213. (in Persian)
- Khoshooi, M S (2019) Developing an integrated cycle for implementing experience management in organizations, *Information Processing and Management*, 3(4), 1476-1509. (in Persian)
- Nasiri, S M; Ranjbar, H; Hashemzahi, A. (2019) Identifying and ranking performance evaluation indicators using the combined BSC and AHP method in the National Iranian Petroleum Refining and Distribution Company, Master's thesis, Molavi Institute of Higher Education. (in Persian)
- Panneerselvam, S. & Balaraman, K. (2022) Employee experience: the new employee value proposition, *Strategic HR Review* 21(1), DOI:10.1108/SHR-08-2022-0047
- Plaskoff, J (2017) Employee experience: the new human resource management approach, *June 2017 Strategic HR Review* 16(3)
- Rezaei, M; Esmailian, Gh; Saghian, R. (2022) Presenting a Hybrid Algorithm for Solving the Flexible Oil Refinery Production Planning Problem, *Journal of Modeling in Engineering*, 20(69), 113-129. (in Persian)
- Shaykani, P; Diba Vajari, T. (2022) Investigating the Effect of Employee Experience Management on the Relationship Between Organizational Culture Change and Knowledge Management Establishment, Master's Thesis in Educational Sciences, Payam Noor University of Karaj. (in Persian)
- Sobhani, F; & Bonadi Naini, A; Arsanjani, M A. & Torbati, A. (2018), A Study of Employee Experience Management in the Organization Inspired by the Customer Experience Management Approach, *International Conference on Innovation in Business Management and Economics*, Tehran. (in Persian)
- Soltani, S; Tolai, R; Eslambolchi, H; Ghasemi-Nejad, Y. (2019) Knowledge Management Support for Productivity: Model and Experience of Iran Gas Transmission Company, *Management Improvement*, Volume 13, Issue 3, 107-134. (in Persian)
- Tran, H & Smith, D.A. (2020). Designing an Employee Experience Approach to Teacher Retention in Hard-to-Staff Schools, *NASSP Bulletin*, (104)2, 85-109

Analysis of the indicators and components of experience management in Sarkhun Gas Refining Company

Farkhoneh Nejatizadeh Daryaei¹, Mahmoud S abbahizadeh*², Kolsum Nami³

1- Department of Educational Governance and Human Capital, BA, C. Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran

2- Department of Educational Sciences, Farhangian University, PO Box 889-14665 Tehran, Iran (corresponding author)

Email: Mahmoud.sabahizadeh@cfu.ac.ir

3- Department of Educational Governance and Human Capital, BA, C. Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran

Abstract

The aim of the research was to analyze the indicators and components of experience management in Sarkhun Gas Refining Company. This research is applied in terms of purpose and the research method was descriptive-survey and a mixture of quantitative and qualitative. The qualitative data were obtained from internet and library surveys and semi-structured in-depth interviews with 20 experts of Sarkhun Gas Refining Company. They were selected purposefully and based on the principle of theoretical saturation. The accuracy and validity of the findings were confirmed by 5 experts and two coders. The statistical population in the quantitative section included managers and experts of Sarkhun Gas Company, equal to 428 people. Based on the Gregsey and Morgan table, 205 people were randomly selected. The data collection tool was a researcher-made questionnaire containing 39 experience management indicators of Sarkhun Gas Company, the validity of the questionnaire was confirmed by 10 educational management professors and its reliability was confirmed by the Cronbach's alpha test ($\alpha=0.83$). SPSS version 23 and LISREL software were used to analyze the data. Based on the findings, 39 indicators in the form of career development opportunity components, psychological factors, technology and equipment, creating a platform for using experiences, educational measures, documenting experiences, cultural factors, managerial factors, monitoring and evaluating experiences, policies and guidelines, and personality traits of individuals have an effect on experience management in Sarkhun Gas Company. Selection of experiences and pathology of previous experiences, opportunities for advancement and development of technical and specialized jobs, optimal use of internal and external experiences, and a comprehensive experience management plan and framework contribute to the development of Sarkhun Gas Refining Company.

Keywords: Experience, gas company, documentation of experiences