



Sirjan Islamic Azad University

Human Resources Excellence

Human Resources Excellence Quarterly, Year 6, Issue 4, Winter 1404

Designing an Experience Management Model in Sarkhon Gas Refining Company

Farkhunde Nejatizadeh Daraya¹, Mahmoud Sabahizadeh^{2*}, Kolsum Nami³

Received Date:1404 /07/14

Accept Date:1404/07/28

Abstract

The oil and gas industry is one of the most effective and largest industries in the world, especially in Iran, and is one of the major sources of energy supply. On the other hand, employee experience management leads to speed and accuracy and reduces organizational costs. Therefore, the aim of the research was to present an experience management model in Sarkhon Gas Refining Company. The research method was descriptive and qualitative. The statistical population of the research was 20 experts from the gas refining company who were purposefully selected based on their level of education, work experience, publications, theoretical mastery, and inclination. The interviews continued until the responses became repetitive (theoretical saturation principle). The accuracy and validity of the findings were reviewed by 5 experts and confirmed with minor corrections, and in order to validate the indicators, two coders other than the research group reviewed and confirmed them. The data collection tool was a researcher-made questionnaire. 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 impact on experience management in Sarkhon 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 Sarkhon Gas Refining Company.

Keywords: Experience, Gas Company, Documenting Experiences.

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

² Department of Educational sciences , Farhangian University, P.O.Box14665-889, Tehran, Iran. (Corresponding author).

Mahmoud.sabahizadeh@cfu.ac

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

Detailed abstract

Introduction

Refining and distributing oil and gas products frees Iran from importing and selling crude oil and reduces the pressure of sanctions. On the other hand, using experiences and experience management, including the experiences of similar domestic and foreign companies and employee experiences, helps organizational learning, empowerment, training, and development of knowledge management in the organization. On the other hand, experience management research is a new and novel topic and was not found in the field of utilizing past experiences or oil and gas subsidiary organizations inside and outside Iran. There is a concern that the lack of application of experience management is an obstacle to the development of Sarkhun Gas Refining Company. In addition to spending additional costs and taking measures along with trial and error and the lack of using the valuable experiences of employees who retire from the Gas Refining Company, the development of this company has faced challenges. Since domestic research related to experience management is scarce and no research has been found in the Ministry of Oil and satellite companies in this regard, there is an obvious research gap. Therefore, the present study sought to answer the following question.

What are the indicators and components of experience management at Sarkhun Gas Refining Company?

Research Methodology

This research is applied in terms of purpose and was conducted in a qualitative manner and with the content analysis method. The research data was collected in the form of a documentary study, an online study, a questionnaire method, and also a survey of experts from the gas company on identifying the effective factors of experience management in the Sarkhun Gas Refining Company. The participants of this research were experts and professors with expertise in the training and development of human resources of the gas company, who were selected purposefully based on their expertise, experience, theoretical mastery, access, and willingness, and based on the criteria of empirical background, level of education, and publications. It is worth noting that the number of interviewees was not determined from the beginning. The interviews were conducted individually and 23 people were interviewed, and from the 20th interview onwards, the answers were a repetition of the previous answers, and theoretical saturation was achieved. The number of codes summarized was 45 codes. In the next stage, a Delphi panel was formed and the identified concepts were provided to the Delphi panel. In three stages of review and screening in the Delphi panel, the number of codes was reduced to 39 codes, and in the fourth stage, the indicators were categorized into 11 components based on the opinions of the Delphi panel experts.

Findings

The findings showed that 39 indicators in the form of components of educational measures, personality traits of individuals, managerial factors, psychological factors, monitoring and evaluation of experiences, documentation of experiences, cultural factors, monitoring and evaluation of experiences, career development opportunities, policies and guidelines, and creating a platform for using experiences help manage experience in Sarkhun Gas Refining Company.

Discussion

It is necessary for Sarkhun Gas Refining Company to take steps to upgrade new software and hardware technologies, while paying attention to psychological factors and developing human resources. Educational measures are effective in experience management in Sarkhun Gas Company. Developing knowledge management processes and inviting technical experts and training individuals are among the measures that can play a role in experience management in this company in the form of educational measures. Of course, all this requires the provision of an experience management platform. Therefore, it is necessary for managers to have serious support for the experience management category and to attach importance to the experience management discourse, and also to institutionalize the idea of utilizing past experiences in this company by increasing the participation of experts and specialists of Sarkhun Gas Company and inviting experienced retirees in decision-making meetings.

Conclusion

Organizations and companies that are important in energy production and many countries invest in it, the emergence and emergence of new technologies and the use of successful experiences are inevitable. Why is the exit of experiences along with the transfer or retirement of experienced employees and the lack of attention to successful and unsuccessful experiences in past business processes, leading to irreparable losses? Sarkhun Gas Refining Company needed a model so that the managers of this company can help improve the productivity of this company by managing experiences. In the present study, the indicators and components affecting experience management have been identified and may have revealed factors that have been hidden from the view of the managers and employees of the gas company so far. Therefore, the results of this study increase the awareness of the managers and employees of this company and are effective in developing and improving the productivity of Sarkhun Gas Company.



طراحی مدل مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون

فرخنده نجاتی زاده دریایی^۱، محمود صباحی زاده^۲، کلثوم نامی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۴

چکیده

صنعت نفت و گاز از موثرترین و بزرگترین صنایع در جهان، به ویژه ایران بوده و یکی از منابع عمده تأمین انرژی است. از طرفی مدیریت تجربه کارکنان موجب سرعت و دقت و کاهش هزینه‌های سازمانی می‌شود. بنابراین هدف پژوهش، ارائه مدل مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون بود. روش تحقیق، توصیفی بود که به صورت کیفی انجام شد. جامعه آماری تحقیق، ۲۰ نفر از خبرگان شرکت پالایش گاز بود که به صورت هدفمند براساس سطح تحصیلات، سابقه کار، تألیفات، تسلط نظری و تمایل انتخاب شدند. مصاحبه‌ها تا تکراری شدن پاسخ‌ها (اصل اشباع نظری) ادامه یافت. صحت و درستی سنجی یافته‌ها، توسط ۵ نفر از خبرگان بازمینی و با اصلاح جزئی تأیید شد و به منظور اعتبارسنجی شاخص‌ها را دو کدگذار به غیر از گروه تحقیق بازنگری و تأیید کردند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته بود. براساس 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.

واژگان کلیدی: تجربه، شرکت گاز، مستندسازی تجارب.

^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

^۳. گروه علمی حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.

مقدمه

در دنیای امروز، انسان یکی از اساسی‌ترین عوامل مؤثر در پیشرفت جوامع شناخته می‌شود و سال‌ها است که اهمیت منابع انسانی و مدیریت آن‌ها یکی از اساسی‌ترین و ضروری‌ترین امور در سطح سازمان‌ها مورد تأکید قرار گرفته است (چلادورای و کیم^۱، ۲۰۲۲). در توسعه منابع انسانی، دانش، توانایی و مهارت‌های آن‌ها مورد توجه است. سازمان‌ها با این فعالیت‌های توسعه‌ای، امیدوارند که در انجام کار، کاستی‌ها را بهبود بخشند و بر آن‌ها غلبه پیدا کنند و با کمترین هزینه بالاترین بهره‌وری را داشته باشند. به عبارتی دیگر می‌توان اذعان کرد که توسعه منابع انسانی روشی موثر برای رویارویی با چالش‌ها و افزایش بهره‌وری است (نافور^۲، ۲۰۲۲). یکی از سازمان‌هایی که توسعه آن از اهمیت بالایی برخوردار است و نیاز است به آن توجه جدی شود، شرکت پالایش گاز است. چرا که توسعه شرکت پالایش گاز به تأمین انرژی و اقتصاد کمک زیادی می‌کند.

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. به طوری 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 (نصیری و همکاران، ۱۳۹۸، اسدی و همکاران، ۱۳۹۸). پالایش و پخش صنعت نفت و گاز سهم عمده‌ای را در بازار انرژی و صنعتی جهان به خود اختصاص داده است. در بسیاری از موقعیت‌ها، آن‌ها نمایانگر پشتوانه اقتصادی کشورهای صنعتی هستند (رضایی و همکاران، ۱۴۰۱). 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 (دشتکار، ۱۴۰۰).

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، ۱۳۹۸). چرا که امروزه تجربه به یک موضوع برجسته تبدیل شده است (قدم‌خیر و همکاران، ۱۴۰۳). در این رابطه نیز شرکت پالایش گاز سرخون مستثنی نیست. بنابراین ضرورت دارد مدیریت تجارب در این شرکت توسعه یابد.

1 Chelladurai & Kim

2- Nwafor

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 (شایکانی و همکاران، ۱۴۰۱). 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 فرد و همکاران، ۱۳۹۴). تجربه کارکنان با توجه به تعاملاتی که در حین انجام کار با محیط شرکت، مشتریان، همکاران و همچنین با مدیران آن شرکت و سازمان و آموزش‌هایی را تجربه می‌کنند به وجود می‌آید (بالارمان و همکاران، ۲۰۲۲). در این میان چنانچه تجارب کارکنان مدیریت شود، با تصمیم‌گیری‌های لازم و مناسب، نتایج مطلوب‌تری حاصل شود.

مدیریت تجربه کارکنان نقش اساسی در پیشبرد اهداف سازمانی و همچنین در پیشبرد اهداف شرکت‌ها دارد به بیانی واضح‌تر، مدیریت تجربه کارکنان از طریق تعاملات افراد با محیط شرکت و تجربه‌هایی که آن‌ها در فرایند کار به دست می‌آورند شکل می‌گیرد که این فرآیند باعث تعامل و ارتباط مناسب و موثر افراد با سازمان می‌شود که از آن به عنوان مدیریت سرمایه انسانی نیز نام برده می‌شود (مورگان، ۲۰۱۷). 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، ۱۴۰۰). 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، ۱۳۹۷). مدیریت تجربه که با هدف افزایش یادگیری سازمانی و توسعه دانش کارکنان ایجاد می‌شود، در واقع فرآیند بازایی، مستندسازی، استفاده مجدد و اصلاح و اصلاح تجربیات سازمانی است (بهرام‌نیا و همکاران، ۱۴۰۰). 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، ۱۳۹۶). 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، ۱۴۰۰). در مجموع، با وجود اهمیت مدیریت تجربه، پژوهش‌های انجام شده در این زمینه دارای محدودیت‌های بسیاری هستند (خشوعی و عریضی، ۱۳۹۷). علاوه بر این، چالش‌هایی در شرکت‌های پالایش صنعت نفت وجود دارد.

در این رابطه فتحی و اجارگاه و همکاران (۱۴۰۰) دریافتند که پالایش نفت تهران برای به کارگیری اثربخش کانون توسعه با چالش‌هایی روبه‌روست که از این میان فقدان بلوغ سازمانی، تغییر در مدیریت، فقدان قانونی‌سازی و شفافیت در دستورالعمل اجرایی کانون و نقص در مدل شایستگی، علی‌ترین چالش‌ها شناسایی شدند. همچنین علامه و همکاران (۱۳۹۱) در شناسایی موانع تسهیم دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان به موانع موانع فردی، موانع سازمانی، موانع فرهنگی و موانع فناوریانه دست یافتند و اشاره کردند رفع چنین موانعی با الگوگیری از فرایند توسعه پالایشگاه‌های توسعه یافته و به‌روز از اهمیت بالایی برخوردار است.

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^۱ (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^۲ (۲۰۲۲) 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 و توسعه سازمان دارد. پانرسولوان و بالارامان^۳ (۲۰۲۲) در تحقیقی گزارش کردند، مدیریت تجربه تابع کار، فرهنگ محل کار، فن‌آوری‌های توانمند، سیاست‌ها، عملکردهای منعطف منابع انسانی و رهبری فراگیر است. برگمان^۴ 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 تجربه بازاریابی شده) و نگهداری (به روز رسانی تجربه) مورد توجه قرار می‌گیرد. دهقانی و همکاران (۱۴۰۳) 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 دیا و اجاری (۱۴۰۱) 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

1 Plaskoff

2 Febriansyah

3 Bergmann

4 Bergmann

رسالت، پایداری بر رابطه بین مدیریت تجربه با استقرار مدیریت دانش تاثیر معناداری دارد. درخشش و همکاران (۱۴۰۰) 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 (۱۳۹۷) 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 فرآورده‌های نفت و گاز، ایران را از واردات و خام فروشی بی نیاز می‌کند و از فشار تحریم‌ها می‌کاهد، از سوی دیگر استفاده از تجارب و مدیریت تجربه 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 خلاً تحقیقاتی مشهود است. بنابراین، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به سؤال ذیل بود.

– مدل مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون چگونه است؟

روش شناسی تحقیق

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی است و به شیوه کیفی و با روش تحلیل محتوا 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 شوندگان از ابتدا تعیین نشد. مصاحبه‌ها به صورت انفرادی انجام و با ۲۳ 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 ۵۶ 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 ۴۵ شاخص مؤثر بر مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون پس از بازنگری با حذف

گویه‌های بی‌ارتباط و یا کم‌اهمیت، 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 دسته‌بندی 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 آن در اختیار ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی قرار گرفت.

یافته‌ها

اولین یافته‌های تحقیق، ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان بود. در این تحقیق با ۲۳ نفر از افراد صاحب نظر در شرکت گاز به عنوان مشارکت کنندگان مصاحبه شد که ۳ مصاحبه آخر منجر به داده جدیدی نشد. بنابراین نمونه کیفی این تحقیق بابر با ۲۰ نفر بود. نتایج در جدول شماره ۱ درج شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه کیفی تحقیق

| درصد | فراوانی | ویژگی‌های جمعیت شناختی | |
|------|---------|------------------------|----------------|
| ۸۰ | ۱۶ | جنسیت | مرد |
| ۲۰ | ۴ | | زن |
| ۶۵ | ۱۳ | تحصیلات | کارشناسی ارشد |
| ۳۵ | ۷ | | دکتری |
| ۵ | ۱ | سابقه کار | کمتر از ۱۰ سال |
| ۹۵ | ۱۹ | | بالای ۱۰ سال |

با بهره‌گیری از ادبیات پیشینه، نظرات خبرگان و روش دلفی، تعداد ۳۹ شاخص به شرح زیر شناسایی شد. ابتدا مطالعات اینترنتی، کتابخانه‌ای و اسناد فرادستی انجام شد و سپس مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان و صاحب نظران در ارتباط با شاخص‌های مدیریت تجربه در شرکت گاز سرخون صورت گرفت. داده‌های اولیه حاصل از ادبیات پیشینه و کدگذاری مصاحبه‌ها شامل ۵۱ مفهوم بود که پس از بازبینی دو کدگذار و پنج نفر از مشارکت کنندگان، توسط گروه تحقیق یکسان‌سازی و جمع‌بندی شد. شاخص‌های جمع‌بندی شده مدیریت تجربه در شرکت گاز سرخون به ۴۵ مورد کاهش داده شد.

پس از جمع‌بندی داده‌های اولیه با مشارکت ۱۰ نفر از خبرگان و صاحب نظران، پنل دلفی تشکیل شد. پس از تشریح فرایند تحقیق در بخش دلفی و توضیحات لازم در مورد اعلام نظر و ویرایش‌های لازم در زمینه یکسان‌سازی، حذف موارد بی‌اهمیت و بی‌ارتباط و یا کم‌اهمیت، شاخص‌های جمع‌بندی شده در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. نتایج غربالگری و ویرایش سه مرحله پنل دلفی در جدول شماره ۲ درج شده است.

جدول ۲. نتایج مراحل (داندها) بررسی مفاهیم اثرگذار بر مدیریت تجربه در شرکت گاز سرخون در پنل دلفی

| کد آیتم‌ها | مفاهیم | وضعیت مفاهیم |
|------------|--|------------------|
| A1 | برخورداری شرکت گاز سرخون از جدیدترین فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی روز | تأیید |
| A2 | توسعه تفکر بهره‌گیری از تجارب گذشته جهت صرفه‌جویی در هزینه‌های مادی و غیر مادی | تأیید |
| A3 | گفتمان تجربیات گذشته و اهمیت آن در سطح کارشناسان و مدیران شرکت گاز سرخون | تأیید |
| A4 | حمایت مدیریت افزایش مشارکت در سازمان | تأیید |
| A5 | همانگی و ارتباط میان منابع انسانی فنی و مدیریتی | حذف در مرتبه دوم |

| | | |
|-----|--|------------------|
| A6 | انگیزه مدیران شرکت گاز سرخون در بکارگیری تجارب | تأیید |
| A7 | روحیه فرصت طلبی کارکنان شرکت گاز سرخون در تجربه اندوژی و استفاده از تجارب موفق | تأیید |
| A8 | نهادینه سازی رویکرد بهره گیری از تجارب در شرکت گاز سرخون | تأیید |
| A9 | فرصت استعدادیابی و پرورش استعدادها با تمرکز بر مدیریت تجارب | تأیید |
| A10 | توسعه فرآیندهای مدیریت دانش و یکپارچه سازی آن با فرآیندهای سازمانی | تأیید |
| A11 | دعوت از افراد فنی استاد کار و آموزش دادن به افراد | تأیید |
| A12 | تعیین مسیر آموزشی برای هر نقش توسط شرکت | حذف در مرتبه اول |
| A13 | تعهد و وفاداری افراد به سازمان | تأیید |
| A14 | مسئولیت پذیری افراد | تأیید |
| A15 | اجرای تجربیات گزینش شده در توسعه مدیریت تجربه شرکت گاز سرخون | تأیید |
| A16 | کنش های فرهنگی جامعه در راستای بهره گیری از تجارب موفق | تأیید |
| A17 | هماهنگی درون سازمانی در اجرای مدیریت تجربه | حذف در مرتبه اول |
| A18 | گزینش تجربیات و آسیب شناسی تجارب قبلی برای بهره گیری و مدیریت تجارب | تأیید |
| A19 | فرهنگ پذیرش اشتباه و روحیه استفاده از تجارب در شرکت گاز سرخون | تأیید |
| A20 | فرهنگ کاوشگری و بهره گیری از تجارب موفق در نزد مدیران | تأیید |
| A21 | ایجاد فرهنگ شفافیت | تأیید |
| A22 | مهارت های ارتباطی افراد | حذف در مرتبه دوم |
| A23 | نگرش مدیران و کارکنان مدیران و کارشناسان شرکت گاز سرخون نسبت به مدیریت تجربه | تأیید |
| A24 | تصمیمات مدیران و نگرش های کارکنان در زمینه مدیریت تجربه | تأیید |
| A25 | ارزیابی تجارب گذشته شرکت گاز سرخون | تأیید |
| A26 | اعتبار و صحت تجربه | تأیید |
| A27 | امکان بکارگیری تجربه در سازمان | تأیید |
| A28 | توسعه خط مشی های جانشین پروری در شرکت گاز سرخون | تأیید |
| A29 | استفاده مطلوب و صحیح از تجربیات | حذف در مرتبه سوم |
| A30 | ارزیابی ارزشمند بودن تجربه برای سازمان | تأیید |
| A31 | توسعه منابع انسانی همسو با مدیریت تجربه در شرکت گاز سرخون | تأیید |
| A32 | به موقع بودن بهره گیری از تجارب | تأیید |
| A33 | وجدان کاری افراد | تأیید |
| A34 | دعوت از بازنشستگان خبره در تصمیمات و انتقال تجارب | تأیید |
| A35 | برگزاری همایش به صورت تفریحات گروهی | تأیید |
| A36 | به روز رسانی آموزش، نیروی متخصص و آموزش استفاده از بانک تجارب | تأیید |
| A37 | ثبت و ارزیابی تجربیات در شرکت گاز سرخون | تأیید |
| A38 | برنامه ریزی و حمایت مدیران | حذف در مرتبه سوم |
| A39 | روحیه پذیرش اشتباه در نزد مدیران و کارشناسان شرکت گاز سرخون | تأیید |
| A40 | تقویت و ارتقای تکنولوژی و ابزار بهره گیری از تجارب | تأیید |
| A41 | برنامه عملی برای استفاده از تجارب جهت کاهش آزمون و خطا | تأیید |
| A42 | سیاست نگهداشت تجارب در شرکت گاز سرخون | تأیید |
| A43 | وجود امکانات و تجهیزات کافی در بهره گیری از تجارب موفق | تأیید |
| A44 | علاقه به کار | تأیید |
| A45 | فرصت پیشرفت و توسعه مشاغل فنی و تخصصی با غنی سازی شغلی در شرکت گاز سرخون | تأیید |

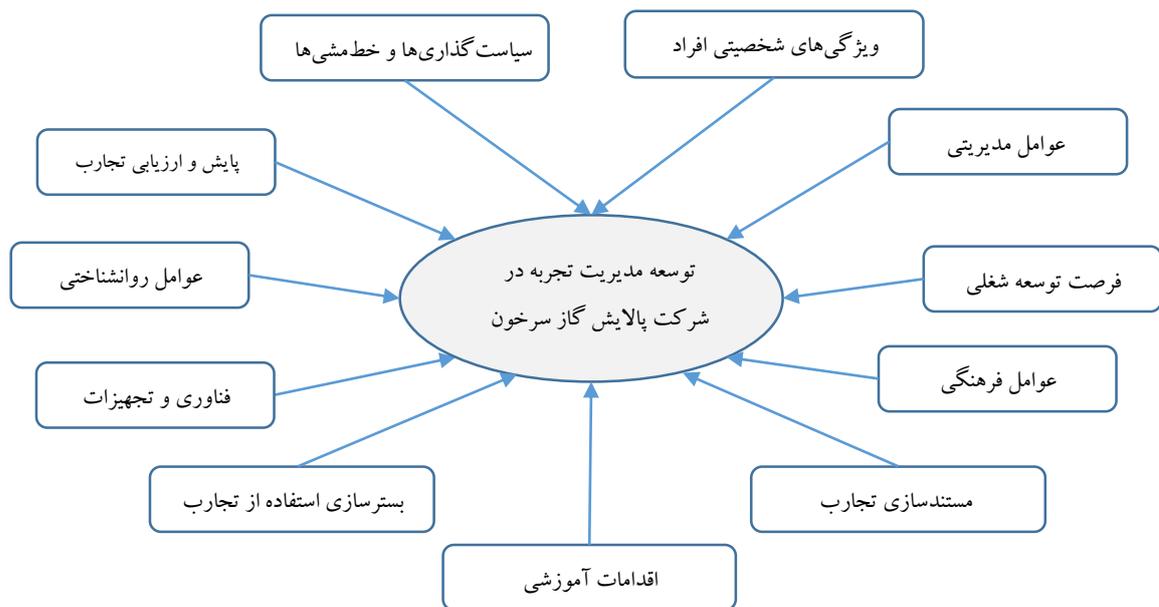
در راند چهارم برای دسته بندی شاخص های یه دست آمده در پنل دلفی ۳۹ شاخص مؤثر بر مدیریت تجربه در شرکت گاز سرخون در قالب ۱۱ مؤلفه دسته بندی شد. جدول شماره ۳ مؤلفه ها و شاخص ها نشان می دهد.

جدول ۳. مؤلفه ها و شاخص های مدیریت تجربه در شرکت پالایش و پخش گاز سرخون

| مؤلفه ها | شاخص ها |
|----------------------------|--|
| عوامل روانشناختی | انگیزه مدیران شرکت گاز سرخون در بکارگیری تجارب |
| | روحیه فرصت طلبی کارکنان شرکت گاز سرخون در تجربه اندوزی و استفاده از تجارب موفق |
| | روحیه پذیرش اشتباه در نزد مدیران و کارشناسان شرکت گاز سرخون |
| ویژگی های شخصیتی افراد | علاقه به کار |
| | انگیزه مالی |
| | وجدان کاری افراد |
| | تعهد |
| سیاست گذاری ها و خط مشی ها | رازداری |
| | مسئولیت پذیری افراد |
| | وفاداری افراد به سازمان |
| بستر سازی استفاده از تجارب | توسعه خط مشی های جانشین پروری در شرکت گاز سرخون |
| | سیاست نگهداشت تجارب در شرکت گاز سرخون |
| | برنامه عملی برای استفاده از تجارب جهت کاهش آزمون و خطا |
| | توسعه تفکر بهره گیری از تجارب گذشته جهت صرفه جویی در هزینه های مادی و غیر مادی |
| فرصت توسعه شغلی | گفتمان تجربیات گذشته و اهمیت آن در سطح کارشناسان و مدیران شرکت گاز سرخون |
| | حمایت مدیریت و مدیران |
| | افزایش مشارکت در سازمان |
| | دعوت از بازنشستگان خبره در تصمیمات و انتقال تجارب |
| اقدامات آموزشی | وجود قوانین و مقررات تسهیل کننده در بهره گیری از تجارب موفق |
| | فرصت پیشرفت و توسعه مشاغل فنی و تخصصی با غنی سازی شغلی در شرکت گاز سرخون |
| | نهادینه سازی رویکرد بهره گیری از تجارب در شرکت گاز سرخون |
| | فرصت استعدادیابی و پرورش استعدادها با تمرکز بر مدیریت تجارب |
| ارتباطات و تعاملات | برگزاری همایش به صورت تفریحات گروهی |
| | 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 |
| عوامل مدیریتی | آگاهی و آموزش استفاده از بانک تجارب |
| | آموزش و یادگیری چند نیرو زیر نظر متخصص مجرب در حین انجام وظیفه |
| | ارتباطات داخلی و متخصصان فناوری |
| مستند سازی تجربیات | ارتباطات و تعاملات در توسعه مدیریت تجربه در شرکت گاز سرخون |
| | تعامل کارکنان در توسعه اطلاعات مرتبط با تجارب |
| | 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 بهره گیری از تجارب |
| | تصمیمات مدیران و نگرش های کارکنان در زمینه مدیریت تجربه |
| | استخراج و نگهداشت دانش کلیدی کارکنان در حوزه های فرآیندی و پروژه ها |

| | |
|--|----------------------|
| طراحی بانک تجارب در شرکت گاز سرخون | پایش و ارزیابی تجارب |
| ارزیابی تجارب گذشته شرکت گاز سرخون | |
| اعتبار و صحت تجربه | |
| ارزیابی ارزشمند بودن تجربه برای سازمان | عوامل فرهنگی |
| امکان بکارگیری تجربه در سازمان | |
| کنش‌های فرهنگی جامعه در راستای بهره‌گیری از تجارب موفق | |
| فرهنگ پذیرش اشتباه و روحیه استفاده از تجارب در شرکت گاز سرخون | |
| فرهنگ کاوشگری و بهره‌گیری از تجارب موفق در نزد مدیران | فناوری و تجهیزات |
| ایجاد فرهنگ شفافیت | |
| جو و محیط اداری | |
| وجود امکانات و تجهیزات کافی در بهره‌گیری از تجارب موفق | |
| برخوردار بودن شرکت گاز سرخون از جدیدترین فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی روز | |
| تقویت و ارتقای تکنولوژی | |
| ابزار بهره‌گیری از تجارب | |

با توجه به یافته‌های کیفی حاصل از ادبیات پیشینه، تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها و ویرایش، بازنگری و غربالگری در پنل دلفی تحقیق، اثرگذاری ۳۹ شاخص در قالب ۱۱ مؤلفه مدل کیفی تحقیق به دست آمد. شکل شماره ۱ مدل تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل برآمده از یافته‌های کیفی تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این تحقیق، ارائه مدل 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)، فیریانسیا (۲۰۲۲)، پانرسلوان 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 بی تفاوت 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. جانشین‌پروری و غنی‌سازی شغلی با چرخش شغلی و آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند به نهادینه‌سازی 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 کند.

سازمان‌ها و شرکت‌هایی که در تولید انرژی اهمیت دارند و بسیاری از کشورهای در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند، بروز و ظهور فناوری‌های جدید و بهره‌گیری از تجارب موفق، اجتناب‌ناپذیر است. چرا خارج شدن تجارب به همراه انتقال و یا بازنشسته شدن کارکنان مجرب و کم‌توجهی به تجارب موفق و ناموفق در فرایندهای امور گذشته، خسارات جبران‌ناپذیری 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.

بر اساس یافته‌ها بسترسازی بر مدیریت تجربه در شرکت گاز سرخون اثرگذار است. بنابراین پیشنهاد می‌شود بر اساس 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 بر اساس 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.

منابع

- اسدی، مهدیه، یزدانی، حمیدرضا؛ مقدم‌زاده، علی؛ زارعی متین، حسن (۱۳۹۸) طراحی فرامدلی برای توسعه منابع انسانی استراتژیک بر اساس الگوی سیپ، **مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت**، دوره ۱۰، شماره ۴۰، ۳-۳۶.
- بهرام‌نیا، سردار؛ ستاری، صدرالدین؛ نخستین گلدوست، اصغر (۱۴۰۰) شناسایی مؤلفه‌های مدیریت تجربه در سازمان‌های آموزشی به روش کیفی، **روانشناسی مدرسه و آموزشگاه**، دوره ۱۰، شماره ۴، ۲۱-۳۲.
- خشوعی، مهدیه سادات (۱۳۹۷) تدوین چرخه یکپارچه برای اجرای مدیریت تجربه در سازمان‌ها، **پژوهش و مدیریت اطلاعات**، دوره ۳، شماره ۴، ۱۴۷۶-۱۵۰۹.
- خشوعی، مهدیه سادات (۱۳۹۷) تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه‌های سازمانی: رویکرد مدیریت تجربه، **فروآیند مدیریت و توسعه** ۱۰۵، ۱۸۱-۲۱۳.
- درخشش، آریتا؛ یوسفی سعیدآبادی، رضا؛ صفاریان همدانی، سعید (۱۴۰۰) طراحی چهارچوبی به منظور تاثیر عوامل موثر بر مدیریت تجربه در دانشگاه‌های علوم پزشکی مازندران، **توسعه آموزش جندی شاپور**، ۱۲(۳)، ۹۴۳-۹۵۳.
- دشت‌کار، بابک؛ خندان علمداری، صابر؛ فرح‌بخش، ندا (۱۴۰۱) طراحی مدل توسعه بهینه سازی تولید فرآورده بنزین در پالایشگاه نفت، کارافن، در انتظار انتشار.
- دهقانی، ندا و قلی‌پور، آریین و واعظی، سید کمال و فرهنگی، علی اکبر، (۱۴۰۳)، بررسی عوامل اثرگذار بر تجربه کارکنان در شرکت‌های تولید نرم افزار، فصلنامه **پژوهشهای مدیریت منابع انسانی**، دوره: ۱۶، شماره ۱، ۱۴۱-۱۷۷.

- رضایی، مسعود؛ اسماعیلیان، غلامرضا؛ صاقیان، رامین (۱۴۰۱) ارائه یک الگوریتم ترکیبی برای حل مسئله برنامه‌ریزی تولید پالایشگاه نفت انعطاف‌پذیر، *مجله مدل سازی در مهندسی*، دوره ۲۰، شماره ۶۹، ۱۱۳-۱۲۹
- سبحانی فرد، یاسر و بنیادی نایینی، علی و ارسنجان، محمدعلی و تربتی، امیر، ۱۳۹۷، بررسی مدیریت تجربه کارکنان از سازمان با الهام گرفتن از رویکرد مدیریت تجربه مشتری، *کنفرانس بین‌المللی نوآوری در مدیریت کسب و کار و اقتصاد*، تهران
- سلطانی، سولماز؛ تولایی، روح‌اله؛ اسلامبولچی، حسین؛ قاسمی‌نژاد، یاسر (۱۳۹۸) پشتیبانی مدیریت دانش از بهره‌وری: الگو و تجربه شرکت انتقال گاز ایران، *بهبود مدیریت*، دوره ۱۳، شماره ۳، ۱۰۷-۱۳۴
- شایکانی، پروانه؛ دیبا و اجاری، طلعت (۱۴۰۱) بررسی تاثیر مدیریت تجربه کارکنان بر رابطه بین تغییر فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانش، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور کرج.
- عاشقی، حسن؛ قهرمانی، محمد و قورچیان، نادرقلی. (۱۳۹۶). تدوین الگوی مفهومی طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی مدیریتی: پژوهش کیفی (مورد بانک توسعه تعاون)، *نوآوری های مدیریت آموزشی*، دوره ۱۲، شماره ۲، ۴۷-۶۶.
- علامه، سید محسن و شائمی برزکی، علی و سیدصدری، الناز (۱۳۹۱)، شناسایی موانع تسهیم دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان (مطالعه پدیدارشناسی)
- فتحی و اجارگاه، کوروش؛ مصطفوی منتظری، سید احمد؛ خراسانی، اباصلت (۱۴۰۱) شناسایی و مدل سازی چالش‌های به کارگیری اثربخش کانون ارزیابی و توسعه در شرکت پالایش نفت تهران، *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی* دوره ۱۳، شماره ۵۲، ۸۰-۵۹
- قدم خیز، وحید؛ فرهنگی، اکبر؛ دانایی، ابوالفضل (۱۴۰۳) مدلسازی ساختاری_تفسیری فازی عوامل موثر بر مدیریت تجربه کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی مشهد، *راهبردهای مدیریت در نظام سلامت*، دوره ۹، شماره ۲، ۳۱-۴۵.
- نصیری، سید مجتبی؛ رنجبر، حامد؛ هاشم زهی، علی (۱۳۹۸) شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد با روش ترکیبی BSC و AHP در ستاد شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی مولوی
- Balaraman, K, (2022) Strategic HREmployee experience: the new employee value proposition Sivapragasam Panneerselvam, Article publication date: 10 October 2022
- Bergmann, R. (2016). Experience Management: Foundations, Development Methodology, and Internet-Based Applications Springer-Verlag.
- Chelladurai, P., & Kim, A. C. H. (2022). Human resource management in sport and recreation. Human kinetics
- 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
- Morgan, J. (2017). The technological environment in employee experience. *Leader to Leader*, (2018) 87, 28-35
- Nwafor S. Training and Development: Strategic Impact on Employees' Job Performances. *African Journal of Management and Business Research*. 2022 Jul 31;5(1):50-60
- 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)