Presenting an Experience Management Framework in Sarkhun Gas Refining Company

Farkhunde Nejatizadeh Darayai[1] - Mahmoud Sabahizadeh[*,2]
Kolsum Nami[3]

Abstract

The aim of the research was to present an experience management framework in Sarkhun Gas Refining Company with an interpretive structural approach. 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 the principle of theoretical saturation. To examine the accuracy and validity of the findings, it was confirmed by 5 experts and two coders. The data collection tool was a researcher-made questionnaire and a structured self-interaction form. Interpretive structural modeling method was used to structure the components. Based on the findings, 50 indicators in the form of 12 components affect experience management in Sarkhun Gas Company. The results also showed that the components were classified into 5 levels, with the components of educational measures, management factors and policies at the fourth level and the creation of a platform for using experiences at the fifth level having the greatest impact on creating or strengthening other components and need to be prioritized for action.

Keywords
Experience, Gas Company, Interpretive Structural Model.

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

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۰۱/۳۱ تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۰۲/۲۹

ارائه چارچوب مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون

فرخنده نجاتی‌زاده دریایی[۱] ـ محمود صباحی‌زاده[۲*] ـ کلثوم نامی[۳]

چکیده

هدف پژوهش، ارائه چارچوب مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون با رویکرد ساختاری تفسیری بود. روش تحقیق، توصیفی بود که به‌صورت کیفی انجام شد. جامعه آماری تحقیق، ۲۰ نفر از خبرگان شرکت پالایش گاز بود که به‌صورت هدفمند بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. برای بررسی صحت و اعتبار یافته‌ها، توسط ۵ نفر از خبرگان و دو کدگذار تأیید شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته و فرم خودتعاملی ساختاری بود. برای ساختاردهی مؤلفه‌ها از روش مدل‌یابی ساختاری تفسیری استفاده شد. بر اساس یافته‌ها در مدل ۵۰ شاخص در قالب ۱۲ مؤلفه بر مدیریت تجربه در شرکت گاز سرخون اثرگذار است. همچنین نتایج سطح‌بندی مؤلفه‌ها را در ۵ سطح نشان داد، مؤلفه‌های اقدامات آموزشی، عوامل مدیریتی و سیاست‌گذاری‌ها در سطح چهارم و بسترسازی استفاده از تجارب در سطح پنجم بیشترین اثرگذاری را بر ایجاد و یا تقویت مؤلفه‌های دیگر دارند و لازم است در اولویت اقدام قرار گیرند.

واژگان کلیدی: تجربه، شرکت گاز، مدل ساختاری تفسیری.

۱. گروه علمی حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.
farkhondeh.nejatizadeh@iau.ac.ir
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.
nami2025@iau.ac.ir

مقدمه

صنعت نفت و گاز از مؤثرترین و بزرگ‌ترین صنایع در جهان، به‌ویژه ایران بوده و یکی از منابع عمده تأمین انرژی در دنیای امروز محسوب می‌شود. این صنعت، نقشی کلیدی در اقتصاد ایران ایفا می‌کند. به‌طوری‌که در یک‌صد سال اخیر صنعت نفت و گاز جایگاه ویژه‌ای در اقتصاد ایران داشته و عملاً محور توسعه در بسیاری از زمینه‌ها بوده است. ازاین‌رو رشد و بالندگی کشور درگرو 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 صنعت 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 آلایندگی 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 به‌ویژه 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، نرم‌افزارها، دستورالعمل‌ها ثبت می‌شود و قسمتی از آن نیز به‌صورت ناملموس بوده و در قالب تجربیات، روابط، مهارت‌ها، بینش‌ها در ذهن افراد پنهان مانده و احتمال اندکی برای انتقال و به‌کارگیری مجدد می‌یابند. کم‌توجهی به تسهیم و به‌کارگیری مجدد دانش تولیدشده در فعالیت‌ها و سرمایه‌های دانشی موجود در صنعت گاز که شامل سرمایه‌های انسانی، ساختاری و ارتباطی است. در حقیقت هدر دادن هزینه‌ها نشان‌دهنده فقدان بهره‌وری در این صنعت است. از سوی دیگر، ازآنجاکه بخش مهمی از دانش موجود در صنعت گاز، ناملموس بوده و به‌صورت 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. ازاین‌رو 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.

تجارب، به کارها و رویدادهای گذشته بازمی‌گردد، 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 فعل‌وانفعالات پدیده‌ها است. در نظریه‌پردازی، 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. به‌علاوه، تجربه معادل دانش، مهارت یا فعالیت آمده است (سبحانی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۴). در این میان، استفاده از مدیریت تجربه در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، موجب سرعت و دقت و کاهش هزینه‌های سازمانی می‌شود. به‌کارگیری 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 کند (درخشش و همکاران، ۱۴۰۰). مدیریت تجربه شامل فعالیت‌های گردآوری تجربه از منابع موجود، یافتن روش مناسب جهت ارائه تجربه برای استفاده مجدد و شکل‌دهی به آن در صورت نیاز، ذخیره تجارب جمع‌آوری‌شده، استفاده جهت حل مسئله جدید، ارزیابی تجربه هنگام استفاده مجدد و به‌روزرسانی تجربه است (خشوعی و عریضی، ۱۳۹۷). 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 (بهرام نیا 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 نه‌تنها 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 باتجربه 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 آنکه 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). درمجموع، 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 واجارگاه و همکاران (۱۴۰۰) دریافتند که پالایش نفت تهران برای به‌کارگیری 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، علّی‌ترین چالش‌ها شناسایی شدند. همچنین علامه و همکاران (۱۳۹۱) در شناسایی موانع تسهیم دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان به موانع فردی، موانع سازمانی، موانع فرهنگی و موانع فناورانه دست یافتند و اشاره کردند؛ رفع چنین موانعی با الگوگیری از فرایند توسعه پالایشگاه‌های توسعه‌یافته 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 (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 به‌کارگیری ابزارهایی برای کمک به ملموس کردن جنبه‌های ناملموس زندگی سازمانی استفاده کند. فبریانسیا (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان تجربه کارمند در ایجاد مشارکت کارکنان، گزارش کرد همان‌طور که منابع انسانی کلید موفقیت هر کسب‌وکاری 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. پانرسلوان 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 شکل‌دهی به آن در صورت نیاز)، ذخیره‌سازی (ذخیره تجربه‌های جمع‌آوری‌شده)، 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 بازیابی شده) و نگهداری (به‌روزرسانی 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 تسهیلگرها، 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 دیبا واجاری (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، تأثیر معناداری دارد. از سویی یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی از طریق سازگاری، مأموریت و رسالت، پایداری بر رابطه بین مدیریت تجربه با استقرار مدیریت دانش تأثیر 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 را 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 خام فروشی بی‌نیاز 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 به‌کارگیری مدیریت تجربه، مانعی بر سر راه توسعه شرکت پالایش گاز سرخون باشد و ضمن صرف هزینه اضافه و اقداماتی همراه با آزمون وخطا و فقدان استفاده از تجارب ارزشمند کارکنانی که از شرکت پالایش گاز بازنشسته می‌شوند، توسعه این شرکت با چالش مواجه شده و ازآنجاکه 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 و اولویت‌های اقدام کدام است؟

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و به شیوه کیفی انجام شده است. داده‌های پژوهش به‌صورت مطالعه اسنادی، اینترنتی، روش پرسشنامه و همچنین نظرخواهی از خبرگان شرکت گاز در مورد شناسایی عوامل مؤثر مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون انجام شد. جامعه مشارکت‌کنندگان این تحقیق، خبرگان و اساتید صاحب‌نظر در آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت گاز بودند که بر اساس تخصص، تجربه، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به‌صورت هدفمند و بر اساس معیارهای سوابق تجربی، سطح تحصیلات و تألیفات انتخاب شدند. شایان‌ذکر است که تعداد مصاحبه‌شوندگان از ابتدا تعیین نشد. مصاحبه‌ها به‌صورت 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 به‌صورت مطالعه کتابخانه‌ای، اینترنتی، روش پرسشنامه و همچنین نظرخواهی از نمونه کیفی به‌دست 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) یکسان‌سازی شد و به همراه محتوای مصاحبه‌ها و ادبیات پیشینه به ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان 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 استخراج‌شده توسط دو کدگذار به‌غیراز

مشارکت‌کنندگان و گروه تحقیق بازبینی شد و موارد اصلاحی اِعمال شد. سپس توسط گروه تحقیق داده‌ها جمع‌بندی و تعداد آن‌ها به ۵۵ مورد کاهش یافت. در مرحله بعد، پنل دلفی تشکیل و مفاهیم شناسایی‌شده 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 بی‌ارتباط و یا کم‌اهمیت، به ۵۳ 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 ۳۱ و در راند سوم به ۳۰ شاخص کاهش داده شد. در مرحله (راند) چهارم پنل دلفی دسته‌بندی شاخص‌ها و ساخت پرسشنامه در قالب ۱۲ مؤلفه نهایی شد. پس‌ازآن این عوامل و شاخص‌های به‌دست‌آمده از نظرات خبرگان و پنل دلفی، جهت تأیید روایی آن در اختیار ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی قرار گرفت.

در بخش دوم پژوهش به‌منظور ساختاردهی ۱۲ مؤلفه تحقیق و تعیین اولویت‌های تصمیم‌گیری و اقدام، روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری انتخاب شد. تکنیک مدل‌یابی ساختاری تفسیری، بینشی جدید را به مدیران خواهد داد و با سطح‌بندی متغیرها به لحاظ میزان اثرگذاری و اثرپذیری، اولویت‌های اقدام را تعیین خواهد کرد (عمادی و همکاران، ۱۴۰۱). یکی از اصلی‌ترین منطق‌های مدل ساختاری تفسیری آن است که همواره عناصری که در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارند از اهمیت بالاتری برخوردارند. مدلی که با استفاده از این روش‌شناسی به‌دست می‌آید، ساختاری از یک مسئله یا موضوع پیچیده، یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می‌دهد و اولویت‌های اقدام را برای مدیران مشخص می‌کند (فایسال و همکاران، ۲۰۰۶).

به‌منظور کاربرد روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری تعداد ۱۲ مؤلفه اثرگذار بر مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون در جدول ماتریس خودتعاملی ساختاری درج شد و به‌صورت پرسشنامه در اختیار نمونه پژوهش (خبرگان) قرار گرفت و از آنان درخواست شد که عوامل را دوبه‌دو به‌صورت زوجی مقایسه کنند به این صورت که چنانچه عامل i بر عامل j تأثیر می‌گذارد حرف V، درصورتی‌که عامل j بر عامل i تأثیر می‌گذارد حرف A، اگر تأثیر دوطرفه هست حرف X و درصورتی‌که مقایسه ارتباط دو عامل، هیچ‌کدام بر دیگری تأثیر نمی‌گذارد حرف O بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علی ـ معلولی عوامل، از روش مدل‌سازی ساختاری ـ تفسیری استفاده شد. این روش دارای چهار گام به شرح زیر است:

گام اول، بر اساس نظر اکثریت نمونه پژوهش، جمع‌بندی نتایج داده‌های

پرسشنامه ماتریس خودتعاملی به‌عنوان نظر نهایی در جدول مربوطه درج شد. در گام دوم، نمادهای تعاملی ساختاری به صفر و یک تبدیل شدند. در گام سوم به‌منظور تعیین سطح هریک از عوامل، برای هریک از آن‌ها مجموعه خروجی (دسترسی)، ورودی (پیش‌نیاز) و اشتراک‌ها تعیین شد. متغیری که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان بود، در سطح اول قرار گرفت. پس از تعیین متغیرهای سطح اول، به‌منظور تعیین سطح دوم، متغیرهای سطح اول از جدول حذف شده و با بقیه متغیرها جدول بعدی تشکیل شد. در جدول دوم نیز همانند جدول اول، متغیر سطح دوم مشخص شد و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه یافت. درنهایت ماتریس استاندارد تشکیل شد و در گام چهارم، با توجه به سطوح تعیین‌شده، الگوی ساختاری تفسیری، ترسیم شد.

یافته‌ها

اولین یافته‌های پژوهش حاضر، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی 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)، شاخص‌های مؤثر بر مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون شناسایی شد. پس از اینکه توافق نهایی بر اثرگذاری و اهمیت ۵۰ شاخص مشخص شد در راند (مرتبه) چهارم با نظر اعضای پنل دلفی نسبت به دسته‌بندی شاخص‌ها در قالب مؤلفه‌ها اقدام شد. فهرست شاخص‌ها و مؤلفه‌ها در جدول ۱ درج شده است.

جهت بررسی و سطح‌بندی و تعیین ارتباط عوامل اصلی در این پژوهش از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. ابتدا جهت تشکیل ماتریس تعامل ساختاری یک ماتریس ۱۲ در ۱۲ شامل مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون در اختیار خبرگان قرار داده شد. آن‌ها بر اساس اصول زیر ماتریس را تکمیل کردند و بر اساس نظر اکثریت، جدول خودتعاملی ساختاری تکمیل شد. نتایج در جدول ۲ 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 به‌کارگیری تجارب
	روحیه فرصت‌طلبی کارکنان شرکت گاز سرخون در تجربه‌اندوزی و استفاده از تجارب موفق
	روحیه پذیرش اشتباه در نزد مدیران و کارشناسان شرکت گاز سرخون
	علاقه به کار
	انگیزه مالی
ویژگی‌های شخصیتی افراد	وجدان کاری افراد
	تعهد
	رازداری
	مسئولیت‌پذیری افراد
	وفاداری افراد به سازمان
سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی‌ها	توسعه خط‌مشی‌های جانشین‌پروری در شرکت گاز سرخون
	سیاست نگهداشت تجارب در شرکت گاز سرخون
بسترسازی استفاده از تجارب	برنامه عملی برای استفاده از تجارب جهت کاهش آزمون‌وخطا
	توسعه تفکر بهره‌گیری از تجارب گذشته جهت صرفه‌جویی در هزینه‌های مادی و غیرمادی
	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
	وجود قوانین و مقررات تسهیل‌کننده در بهره‌گیری از تجارب موفق
فرصت توسعه شغلی	فرصت پیشرفت و توسعه مشاغل فنی و تخصصی با غنی‌سازی شغلی در شرکت گاز سرخون
	نهادینه‌سازی رویکرد بهره‌گیری از تجارب در شرکت گاز سرخون
	فرصت استعدادیابی و پرورش استعدادها با تمرکز بر مدیریت تجارب
اقدامات آموزشی	برگزاری همایش به‌صورت تفریحات گروهی
	توسعه فرآیندهای مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی آن با فرآیندهای سازمانی
	دعوت از افراد فنی استادکار و آموزش دادن به افراد
	به‌روزرسانی آموزش، نیروی متخصص
	آگاهی و آموزش استفاده از بانک تجارب
	آموزش و یادگیری چند نیرو زیر نظر متخصص مجرب در حین انجام‌وظیفه
ارتباطات و تعاملات	ارتباطات داخلی و متخصصان فناوری
	ارتباطات و تعاملات در توسعه مدیریت تجربه در شرکت گاز سرخون
	تعامل کارکنان در توسعه اطلاعات مرتبط با تجارب
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
	به‌موقع بودن بهره‌گیری از تجارب

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
	تصمیمات مدیران و نگرش‌های کارکنان در زمینه مدیریت تجربه
مستندسازی تجربیات	استخراج و نگهداشت دانش کلیدی کارکنان در حوزه‌های فرآیندی و پروژه‌ها
	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
	امکان به‌کارگیری تجربه در سازمان
عوامل فرهنگی	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 نزد مدیران
	ایجاد فرهنگ شفافیت
	جو و محیط اداری
فناوری و تجهیزات	وجود امکانات و تجهیزات کافی در بهره‌گیری از تجارب موفق
	برخورداری شرکت گاز سرخون از جدیدترین فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی روز
	تقویت و ارتقای تکنولوژی
	ابزار بهره‌گیری از تجارب

جدول ۲. ماتریس خودتعاملی ساختاری مؤلفه‌های مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون

I / J	کد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
اقدامات آموزشی	۱		X	X	V	V	V	V	O	O	X	O	A
ویژگی‌های شخصیتی افراد	۲			A	A	V	O	V	O	O	X	X	X
عوامل مدیریتی	۳				V	O	O	V	A	V	A	X	A
عوامل روان‌شناختی	۴					V	V	V	V	V	X	A	A
ارتباطات و تعاملات	۵						X	X	A	A	A	A	A
پایش و ارزیابی تجارب	۶							X	O	O	O	O	O
مستندسازی تجربیات	۷								A	A	A	X	X
عوامل فرهنگی	۸									X	X	O	V
پایش و ارزیابی تجارب	۹										X	X	A
فرصت توسعه شغلی	۱۰											X	V
سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی‌ها	۱۱												V
بسترسازی استفاده از تجارب	۱۲												

برای به‌دست آوردن ماتریس دستیابی، نمادهای تعاملی ساختاری برحسب قواعد زیر به صفر و یک تبدیل شدند. حرف A در ورودی I به صفر و در ورودی J به یک، حرف V در ورودی I به یک و در ورودی J به صفر، حرف X در ورودی I و J به یک و O در ورودی I و J به صفر تبدیل شد؛ سپس به‌منظور تفکیک نتایج به‌دست‌آمده از نظرات خبرگان تحقیق، قدرت نفوذ (امتیاز ۱ به‌دست‌آمده از سطر) و میزان وابستگی (امتیاز ۱ به‌دست‌آمده از ستون) مشخص گردید. نتایج در جدول ۳ درج شده است.

برای تعیین سطح، با استفاده از ماتریس دستیابی مجموعه قابل‌دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش‌نیاز (ورودی) و عناصر مشترک برای هر مؤلفه تعیین شد. در اولین جدول تکرار، آن مؤلفه دارای بالاترین سطح (سطح اول) است که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشد. پس از تعیین این متغیرها، آن‌ها (مؤلفه سطح اول) از جدول حذف شدند، با بقیه متغیرهای باقی‌مانده جدول بعدی تشکیل گردید. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم مشخص شد. سپس برای تشکیل جدول تعیین سومین سطح، مؤلفه‌های تعیین‌شده سطح دوم از جدول حذف شد و جدول سطح سوم تشکیل گردید. این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه داده شد. سپس ماتریس استاندارد تشکیل گردید. نتایج تعیین سطوح مؤلفه‌های مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون در جدول ۴ درج شده است.

جدول ۳. ماتریس دسترسی نهایی مؤلفه‌های اجرای خط‌مشی‌های مالیاتی بخش خصوصی نظام سلامت

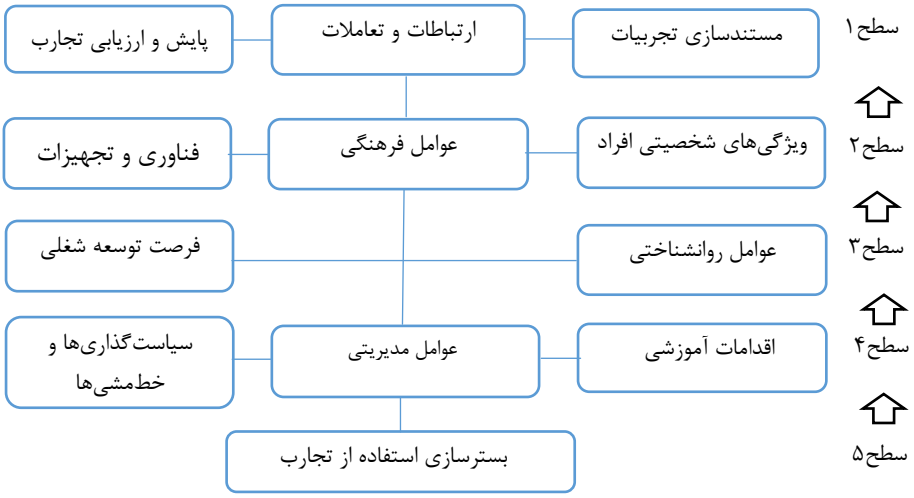
کد J	کد I	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱	اقدامات آموزشی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰
۲	ویژگی‌های شخصیتی افراد	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱
۳	عوامل مدیریتی	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰
۴	عوامل روان‌شناختی	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰
۵	ارتباطات و تعاملات	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰
۶	پایش و ارزیابی تجارب	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰
۷	مستندسازی تجربیات	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱
۸	عوامل فرهنگی	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱
۹	پایش و ارزیابی تجارب	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۱۰	فرصت توسعه شغلی	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۱	سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی‌ها	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۲	بسترسازی استفاده از تجارب	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱

جدول ۴. تعیین سطوح مؤلفه‌های مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون

سطوح	کد	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
سطح ۱	۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۱۰	۱،۲،۳،۱۰،۱۲	۱،۲،۳،۱۰	-
	۲	۱،۲،۵،۷،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۱،۲،۳،۴،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۱،۲،۹،۱۰،۱۱،۱۲	-
	۳	۱،۲،۳،۴،۷،۹	۱،۳،۴،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۱،۳،۹	-
	۴	۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰	۱،۳،۴،۸،۱۰،۱۱،۱۲	۴،۸،۱۰	-
	۵	۵،۶،۷	۱،۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۵،۶،۷	۱
	۶	۵،۶،۷	۱،۴،۵،۶،۷	۵،۶،۷	۱
	۷	۵،۶،۷،۱۱،۱۲	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۵،۶،۷،۱۱،۱۲	۱
	۸	۵،۷،۸،۱۰،۱۱،۱۲	۳،۴،۸،۹،۱۰،۱۲	۸،۱۰	-
	۹	۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۲،۳،۴،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۸،۹،۱۰،۱۱	-
	۱۰	۱،۲،۴،۵،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۱،۲،۴،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۱،۲،۴،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	-
	۱۱	۲،۳،۴،۵،۷،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۲،۳،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۲،۳،۷،۹،۱۰،۱۱،۱۲	-
	۱۲	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۹،۱۲	۲،۷،۸،۱۰،۱۱،۱۲	۲،۷،۱۲	-
سطح ۲	۱	۱،۲،۳،۴،۱۰	۱،۲،۳،۱۰،۱۲	۱،۲،۳،۱۰	-
	۲	۱،۲،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۱،۲،۳،۴،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۱،۲،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۲
	۳	۱،۲،۳،۴،۹	۱،۳،۴،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۱،۳،۹	-
	۴	۲،۴،۸،۹،۱۰	۱،۳،۴،۸،۱۰،۱۱،۱۲	۴،۸،۱۰	-
	۸	۸،۱۰،۱۱،۱۲	۳،۴،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۸،۱۰،۱۱،۱۲	۲
	۹	۸،۹،۱۰،۱۱	۲،۳،۴،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۸،۹،۱۰،۱۱	۲
	۱۰	۱،۲،۴،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۱،۲،۴،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۱،۲،۴،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	-
	۱۱	۲،۳،۴،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۲،۳،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۲،۳،۹،۱۰،۱۱،۱۲	-
	۱۲	۱،۲،۳،۴،۹،۱۲	۲،۸،۱۰،۱۱،۱۲	۲،۱۲	-
سطح ۳	۱	۱،۳،۴،۱۰	۱،۳،۱۰،۱۲	۱،۳،۱۰	-
	۳	۱،۳،۴	۱،۳،۴،۱۰،۱۱،۱۲	۱،۳	-
	۴	۴،۱۰	۱،۳،۴،۸،۱۰،۱۱،۱۲	۴،۱۰	۳
	۱۰	۱،۴،۱۰،۱۱،۱۲	۱،۴،۱۰،۱۱،۱۲	۱،۴،۱۰،۱۱،۱۲	۳
	۱۱	۳،۴،۱۰،۱۱،۱۲	۳،۱۰،۱۱،۱۲	۳،۱۰،۱۱،۱۲	-
	۱۲	۱،۳،۴،۱۲	۱۰،۱۱،۱۲	۱۲	-
سطح ۴	۱	۱،۳	۱،۳،۱۲	۱،۳	۴
	۳	۱،۳	۱،۳،۱۱،۱۲	۱،۳	۴
	۱۱	۳،۱۱،۱۲	۳،۱۰،۱۱،۱۲	۳،۱۱،۱۲	۴
	۱۲	۱،۳،۱۲	۱۱،۱۲	۱۲	-
سطح ۵	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۵

مدل ساختاری تفسیری سطوح عوامل اصلی مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز سرخون برحسب سطح به ترتیب از بالا به پایین تنظیم شده‌اند. در پژوهش حاضر عوامل در ۵ سطح در شکل ۱ نمایش داده شده است.

شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری



بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این تحقیق، شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت تجربه و تعیین اولویت‌های اقدام در شرکت پالایش گاز سرخون بود. یافته‌ها نشان داد، ۵ شاخص در قالب مؤلفه‌های اقدامات آموزشی، ویژگی‌های شخصیتی افراد، عوامل مدیریتی، عوامل روان‌شناختی، ارتباطات و تعاملات، 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 به دانش مدیران این شرکت می‌افزاید اما اقدام جهت دستیابی به این مؤلفه‌ها به‌صورت همزمان دشوار است؛ بنابراین لازم است برای تسهیل در دستیابی به مؤلفه‌های مدیریت تجربه در وهله اول بر متغیرهایی تمرکز شود که از ویژگی اثرگذاری بالاتری نسبت به بقیه متغیرها برخوردارند. به همین منظور از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای تعیین اولویت‌های تصمیم و اقدام استفاده شده است. بر اساس یافته‌ها ۱۲ مؤلفه مؤثر بر مدیریت تجربه در شرکت پالایش گاز

سرخون در ۵ سطح ساختاردهی شده‌اند. در ادامه به بررسی سطوح پرداخته می‌شود.

یافته‌ها نشان داد مؤلفه‌های مستندسازی تجربیات، ارتباطات و تعاملات و پایش و ارزیابی در سطح اول مدل ساختاری تفسیری قرار گرفته‌اند. این یافته‌ها با یافته‌های پلاسکوف (۲۰۲۴)، برگمان و همکاران (۲۰۱۶)، درخشش و همکاران (۱۴۰۰) و خشوعی (۱۳۹۷) همخوان است. عواملی که در مدل ساختاری تفسیری در سطوح بالا قرار می‌گیرند، نشان‌دهنده داشتن ویژگی اثرپذیری بیشتر نسبت به ویژگی اثرگذاری و نفوذ است. این عوامل اگر از اهمیت بالا هم برخوردار باشند، چون نسبت به متغیرهای قاعده مدل اثرگذاری کمتری دارند، برای دسترسی سریع‌تر به اهداف سازمان، در وهله اول در اولویت تصمیم و اقدام قرار ندارند و لازم است در وهله اول بر متغیرهای سطوح پایین تمرکز شود تا بعداً دستیابی به آن‌ها هموارتر شود. بااین‌وجود 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. البته در این قبیل اقدامات همکاری و تعامل کارکنان در توسعه اطلاعات بی‌تأثیر نیست. در بهره‌گیری از تجارب، ارزیابی تجارب مدنظر مدیران قرار می‌گیرد. مبنی بر اینکه آیا تجاربی که مدنظر مدیران است، از ارزش بالا برخوردار است یا اینکه توجیه و ضرورت ندارد و حتی توصیه می‌شود صحت‌وسقم 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 به توسعه شرکت گاز سرخون کمک کند.

بر اساس یافته‌ها در سطح دوم، ویژگی‌های شخصیتی افراد، فناوری و تجهیزات و عوامل فرهنگی و در سطح سوم، عوامل روان‌شناختی و فرصت توسعه شغلی قرار دارد. این یافته‌ها با یافته‌های فبریانسیا (۲۰۲۲)، پانرسلوان و بالارامان (۲۰۲۲)، دهقانی و همکاران (۱۴۰۳) و شایکانی و دیبا واجاری (۱۴۰۱) همخوان است. در مدل‌سازی ساختاری تفسیری، متغیرهایی که در سطوح میانی قرار می‌گیرند، به‌طور نسبی از قدرت نفوذ (اثرگذاری) و نیز ویژگی اثرپذیری برخوردار هستند. هرچند این متغیرها در وهله اول در اولویت اقدام قرار ندارند و متغیرهای سطوح پایین اولویت‌دار در اقدام و تصمیم هستند اما به اقتضای زمان، نباید مغفول واقع شوند. چرا که این عوامل از کنش و واکنش نسبتاً مطلوبی برخوردار هستند. بااین‌وجود در توسعه و استفاده از تجارب شرکت پالایش گاز سرخون لازم است عواملی که بر مدیریت تجربه اثرگذار است مورد

توجه قرار گیرد. در این رابطه 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 را داشته باشند و افراد 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 اهمال‌کاری دارند و یا اهمیتی به سازمان نمی‌دهند و یا اینکه 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 مدنظر مسئولین گزینش کارکنان قرار گیرد. 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 فرایند 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 نرم‌افزاری و سخت‌افزاری جدید اقدام کند.

یافته‌ها نشان داد، مؤلفه‌های اقدامات آموزشی، عوامل مدیریتی و سیاست‌گذاری‌ها در سطح چهارم و بسترسازی استفاده از تجارب در سطح پنجم قرار و بیشترین اثرگذاری را بر ایجاد و یا تقویت مؤلفه‌های دیگر دارند. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های پلاسکوف (۲۰۲۴)، پانرسلوان و بالارامان (۲۰۲۲)، برگمان و همکاران (۲۰۱۶)، دهقانی و همکاران (۱۴۰۳) و خشوعی (۱۳۹۷) همخوان است. با توجه به سلسله‌مراتب اثرگذاری در مدل ساختاری تفسیری، متغیرهایی که در پایین‌ترین سطح قرار می‌گیرند، چون از ویژگی اثرگذاری بالا در ایجاد و یا تقویت دیگر متغیرها در سطوح بالاتر برخوردارند، لازم است در وهله اول در اولویت اقدام و تصمیم قرار گیرند تا زمینه‌ای فراهم شود تا در فرصت‌های آتی، دستیابی به مؤلفه‌های سطوح بالاتر تسهیل و

هموار شود و از هدررفت هزینه و زمان جلوگیری شود. در این تحقیق، بسترسازی استفاده از تجارب در قاعده مدل قرار گرفته 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. همچنین با توجه به قرار گرفتن اقدامات آموزشی در سطح چهارم مدل این تحقیق نیز به‌روزرسانی آموزش‌ها و دعوت از افراد فنی استادکار و آموزش دادن به نیروهای فنی و آموزش و یادگیری چند نیرو زیر نظر متخصص مجرب می‌تواند به مدیریت تجربه این شرکت کمک کند. البته لازمه این اقدامات، استحکام سیاست‌گذاری حفظ تجارب در این شرکت و نگرش مثبت مدیران و کارکنان مدیران و کارشناسان شرکت گاز سرخون نسبت به مدیریت تجربه است.

در سازمان‌ها و شرکت‌هایی که در تولید انرژی اهمیت دارند و بسیاری از کشورهایی که در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند، بروز و ظهور فناوری‌های جدید و بهره‌گیری از تجارب موفق، اجتناب‌ناپذیر است. چرا که 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 با مدیریت تجارب به ارتقای بهره‌وری این شرکت کمک کنند. در مدل 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 همچنین در این تحقیق اولویت‌های اقدام و تصمیم تعیین شده است و مدیران دغدغه‌ای برای اولویت در اقدام نخواهند داشت.

بر اساس یافته‌ها بسترسازی برای توسعه مدیریت تجربه در شرکت گاز سرخون از بیشترین میزان اثرگذاری بر دیگر مؤلفه‌ها برخوردار 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 آزمون‌وخطا تدوین شود و بر اساس آن، باعث استفاده بهینه از تجارب محیط داخلی و خارجی شود. همچنین با توجه به نتایج، اقدامات آموزشی از اثرگذاری بالایی

در مدیریت تجربه شرکت گاز سرخون برخوردار 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 به‌روزرسانی آموزش‌ها در دستور کار مدیران قرار گیرد.

منابع

اسدی، مهدیه؛ یزدانی، حمیدرضا؛ مقدم‌زاده، علی؛ زارعی متین، حسن. (۱۳۹۸)، طراحی فرا مدلی 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؛ نخستین‌گلدوست، اصغر. (۱۴۰۰). شناسایی مؤلفه‌های مدیریت تجربه در سازمان‌های آموزشی به روش کیفی، *روانشناسی مدرسه و آموزشگاه*، دوره ۱۰، شماره ۴، ۲۱-۳۲.

خشوعی، مهدیه‌سادات. (۱۳۹۷)، تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه‌های سازمانی: رویکرد مدیریت تجربه، *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۱۰۵، ۱۸۱-۲۱۳.

خشوعی، مهدیه سادات. (۱۳۹۷). تدوین چرخه یکپارچه برای اجرای مدیریت تجربه در سازمان‌ها، *پردازش و مدیریت اطلاعات*، دوره ۳، شماره ۴، ۱۴۷۶-۱۵۰۹.

درخشش، آزیتا؛ یوسفی‌سعیدآبادی، رضا؛ صفاریان همدانی، سعید. (۱۴۰۰)، طراحی چهارچوبی به‌منظور تأثیر عوامل مؤثر بر مدیریت تجربه در دانشگاه‌های علوم پزشکی مازندران، *توسعه آموزش جندی‌شاپور*، ۱۲(۳)، ۹۴۳-۹۵۳.

دشت‌کار، بابک؛ خندان علمداری، صابر؛ فرح‌بخش، ندا. (۱۴۰۱)، *طراحی مدل توسعه بهینه‌سازی تولید فرآورده بنزین در پالایشگاه نفت*، کارافن، در انتظار انتشار.

دهقانی، ندا؛ قلی‌پور، آرین؛ واعظی، سیدکمال؛ فرهنگی، علی‌اکبر. (۱۴۰۳)، بررسی عوامل اثرگذار بر تجربه کارکنان در شرکت‌های تولید نرم‌افزار، *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 مدل‌سازی در مهندسی*، دوره ۲۰، شماره ۶۹، ۱۱۳-۱۲۹.

سبحان‌فرد، یاسر؛ بنیادی‌نایینی، علی؛ ارسنجانی، محمدعلی؛ تربتی، امیر. ۱۳۹۷، بررسی مدیریت تجربه کارکنان از سازمان با الهام گرفتن از رویکرد مدیریت تجربه مشتری،

کنفرانس بین‌المللی نوآوری در مدیریت کسب‌وکار 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 واجاری، طلعت. (۱۴۰۱)، بررسی تأثیر مدیریت تجربه کارکنان بر رابطه بین تغییر فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانش، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور کرج.

عاشقی، حسن؛ قهرمانی، محمد؛ قورچیان، نادرقلی. (۱۳۹۶)، تدوین الگوی مفهومی طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی مدیریتی: پژوهش کیفی (مورد مطالعه بانک توسعه تعاون)، *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، دوره ۱۲، شماره ۲، ۴۷-۶۶.

علامه، سیدمحسن؛ شائمی‌برزکی، علی؛ سیدصدری، الناز. (۱۳۹۱)، شناسایی موانع تسهیم دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان (مطالعه پدیدارشناسی).

فتحی واجارگاه، کوروش؛ مصطفوی منتظری، سید احمد؛ خراسانی، اباصلت. (۱۴۰۱)، شناسایی و مدل‌سازی چالش‌های به‌کارگیری اثربخش کانون ارزیابی و توسعه در شرکت پالایش نفت تهران، *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی* دوره ۱۳، شماره ۵۲، ۵۹-۸۰.

قدم‌خیز، وحید؛ فرهنگی، اکبر؛ دانایی، ابوالفضل. (۱۴۰۳)، مدل‌سازی ساختاری ـ تفسیری فازی عوامل مؤثر 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؛ هاشم‌زهی، علی. (۱۳۹۸)، شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد با روش ترکیبی BSC و AHP در ستاد شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی مولوی.

Panneerselvam, S. & Balaraman, K. (2022) Employee experience: the new employee value proposition, *Strategic HR Review* 21(1), DOI:10.1108/SHR-08-2022-0047

Bergmann, R. (2016). Experience Management: Foundations, Development Methodology, and Internet-Based Applications Springer-Verlag.

Faisal, M., Banwet, D.K. & Shankar, R. Supply chain risk mitigation:

modelling the enablers, *Business Process Management*, 2006, 12(4): 535-552.

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.

Plaskoff, J (2017) Employee experience: the new human resource management approach, June 2017Strategic HR Review 16(3).