



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518  
Online ISSN: 3456-6452

Autumn 2022 (Serial No. 43), Vol. 11, No. 3

## Phenomenology of Employee Experience: According to McClelland's Theory of Needs

Neda Dehghani<sup>1</sup>  
Aryan Gholipour (Ph. D.)<sup>2</sup>

### Abstract

In this study, the employee experience concept is discussed. This concept, which is rooted in experience economy and design thinking, has a humanistic and nature-oriented view and offers suggestions to companies so that they can keep employees of four different generations by their side and keep them satisfied. The approach of employee experience looks at the organization and human resources processes from the employees' point of view and seeks to find a combination of employees' and organizations' demands. Placing employees in the center of attention requires paying attention to their needs. Organizational behavior thinkers have proposed important theories related to the needs of employees. In the current research, the experience of employees with different needs is discussed according to McClelland's theory of needs. The current research was carried out with the descriptive phenomenological method in two major software companies in Iran: Dotin and Hamkaran system. Research data was collected using semi-structured interviews and focus group. The data were analyzed using Moustakas method. Effective elements on Employee Experiences were obtained based on needs for Power, Achievement and Affiliation. For the people with high need for power 22, need for achievement 35 and need for power eight meaning units realized that categorized in six, seven and five bigger categories (experience-based contexts). These elements should be considered in designing EX, by organizations.

**Keywords:** *Employee Experience; McClelland's Theory of Needs; Phenomenology; Human Resource Management.*

- 
1. Ph. D. Candidate in Organizational Behavior Management, Faculty of management University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding Author), Dehghani.Neda@ut.ac.ir.
  2. Full Professor in organizational behavior and human resource management and, Faculty of management, University of Tehran, Tehran, Iran.



## پدیدارشناسی تجربه کارکنان: باتوجه به نظریه نیازهای اکتسابی مک کللند

ندا دهقانی\*، آرین قلی پور\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۶

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۰۴/۱۴

### چکیده

در این مطالعه به مفهوم تجربه کارکنان پرداخته می‌شود. این مفهوم که ریشه در اقتصاد تجربه و تفکر طراحی دارد، نگاهی انسان‌نگر و طبیعت‌محور دارد و پیشنهادهایی به شرکت‌ها ارائه می‌کند تا بتوانند کارکنانی از چهار نسل متفاوت را در کنار خود داشته و راضی نگهدارند. رویکرد تجربه کارکنان از نقطه‌نظر کارکنان به سازمان و فرایندهای منابع انسانی می‌نگرد و در پی به دست آوردن برآیندی از خواسته‌های کارکنان و سازمان است. در مرکز توجه قرارداد کارکنان، مستلزم توجه به نیازهای آنان است. اندیشمندان رفتار سازمانی، نظریه‌های مهمی در ارتباط با نیازهای کارکنان مطرح کرده‌اند. در پژوهش جاری، به تجربه کارکنان با نیازهای متفاوت، طبق نیازهای اکتسابی مک کللند پرداخته می‌شود. پژوهش جاری با روش پدیدارشناسی توصیفی در دو شرکت نرم‌افزاری داتین و همکاران سیستم اجرا شده و داده‌های پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و گروه کانونی جمع‌آوری و داده‌ها با استفاده از روش تحلیل داده‌های موستاکاس تحلیل و جمع‌بندی شد. عوامل اثرگذار بر تجربه کارکنان براساس نیاز غالب قدرت، موفقیت یا نیاز به تعلق به دست آمد. برای افراد با نیاز تعلق بالا ۲۲، با نیاز موفقیت بالا ۳۵ و با نیاز به قدرت غالب، هشت واحد معنایی مهم شناسایی شد که به ترتیب در شش، هفت و پنج دسته‌بندی بزرگتر (باقت‌های متنی تجربه)، قرار گرفتند که لازم است در طراحی تجربه کارکنان از سوی سازمان، مد نظر قرار گیرند.

**کلیدواژه:** تجربه کارکنان؛ نظریه نیازهای مک کللند؛ پدیدارشناسی؛ رفتار سازمانی.

\* دانشجوی دکترا، گرایش مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران  
(نویسنده مسئول)  
Dehghani.neda@ut.ac.ir

\*\* استاد مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

## مقدمه

از زمانی که واحدهای منابع انسانی در سازمان‌ها شکل گرفتند بیش از یک قرن نمی‌گذرد، اما پیچیدگی‌های انسان باعث شده است نظریه‌های مرتبط با منابع انسانی مدام در حال پیشرفت باشند. تفاوت بین نسل‌ها و تنوع جمعیت شناختی نیز باعث شده است که سازمان‌ها با کارکنانی با نیازها و خواسته‌های متفاوت روبه‌رو باشند که نیاز به مراقبت خاص دارند (ابدگیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

ابدگیو (۲۰۱۷) به نقل از دیوید اولریچ وظایف منابع انسانی را به این ترتیب فهرست می‌کند:

هم‌راستا کردن راهبردهای منابع انسانی و کسب و کار، مهندسی مجدد فرایندهای سازمان، گوش سپردن و پاسخگویی به کارکنان و مدیریت تغییر و تحول. در عمل، منابع انسانی مسئول تجربه کارکنان در تمام طول چرخه عمر کاری‌شان است. منابع انسانی، در وهله اول، مسئول جذب افراد مناسب از طریق ایجاد برند کارفرمایی است. سپس باید کارکنان مناسب را از طریق فرایندهای استخدام، انتخاب کند. واحد منابع انسانی، افراد تازه استخدام شده را آماده کرده و بر آموزش و پرورش ایشان در طول دوره تصدی‌شان نظارت می‌کند. منابع انسانی، استعدادها را از طریق ارزیابی عملکرد، ارزیابی کرده و با توجه به آن به ایشان پاداش می‌دهد. ممکن است مدیریت منابع انسانی گاهی مدیریت پرداخت حقوق و مزایا را نیز، جهت به‌ثمر رسیدن کارکردهای منابع انسانی انجام دهد اما این وظایف بیشتر و بیشتر برون‌سپاری می‌شوند و مدیریت منابع انسانی نقش راهبردی تری برعهده می‌گیرد. مدیران منابع انسانی، درگیر خروج کارکنان از سازمان، شامل: اخراج، استعفا و ترک کارهای مرتبط با عملکرد هستند. در سطح کلان، مدیریت منابع انسانی، مسئول نظارت بر رهبری و فرهنگ سازمان است (ابدگیو، ۲۰۱۷).

چنانکه بیان شد، ابدگیو، منابع انسانی را مسئول تجربه کارکنان در تمام طول دوران همکاری‌شان با سازمان می‌داند. تجربه کارکنان را می‌توان متأثر از اقتصاد تجربه دانست. اقتصاد تجربه که در بیست سال اخیر مطرح شده است، به بازاریابی تجربه و تجربه مشتری می‌پردازد (پاین و گیلمر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

تجربه کارکنان (EX<sup>۳</sup>) بر مبنای تفکر طراحی، مطرح شده است که در آن، سازمان‌ها مشاهده می‌کنند، به صورت مدام از کارکنان سؤالات کیفی با پایان باز می‌پرسند، مثل: "چه چیزی برای شما بیش از همه

---

1. Obedgiu  
2. Pine & Gilmore  
3. Employee Experience

اهمیت دارد؟" به جای اینکه حدس بزنند که "آیا X مهم تر است یا Y؟" در حالی که ممکن است در واقع هیچکدام از این دو عامل، از نظر کارکنان، مهم نباشند. برای این منظور، پیشروان تجربه کارکنان، نمونه‌های اولیه<sup>۱</sup> از سفر کارکنان را ساخته و آزمون کرده‌اند (کندی فیچ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

اقدامات منابع انسانی، همیشه شامل تلاش برای جدی‌تر گرفته شدن منابع انسانی توسط دیگر نقش‌های قدرتمند سازمانی شامل مدیران صنفی، یا مدیران عالی شرکت است. اخیراً دو ایده جدید به عنوان دو روند آینده، توسط محققان منابع انسانی مطرح می‌شود: ۱. تفکر طراحی و ۲. ایده مدیریت منابع انسانی، به عنوان "مدیریت تجربه کارکنان". این دو با هم، منابع انسانی را در موقعیت جدیدی تحت عنوان "طراحی تجربه کارکنان" قرار می‌دهد. طراحی EX به عنوان "تغییردهنده بازی"<sup>۳</sup> در مدیریت منابع انسانی، مورد تحسین قرار گرفته است (ماهادیون و اشمیتز<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰).

باتوجه به افزایش شرکت‌های فعال در حوزه IT ایران در سال‌های اخیر، رقابت برای جذب کارکنان متخصص شدت یافته است. با فراهم شدن امکان دورکاری از سراسر جهان، حفظ این افراد دشوارتر شده است. باتوجه به هزینه‌هایی که ترک کار متخصصان در سازمان دارد، برای سازمان‌ها اهمیت دارد که افراد با استعداد خود را حفظ کرده و مانع از خروج دانش از سازمانشان شوند. راضی‌نگهداشتن و ایجاد تعلق خاطر در کارکنان متخصص اکنون از پیش دشوارتر شده است و سازمان‌ها به دنبال راهکاری برای این مسئله هستند. متخصصان نیاز به توجه ویژه از سوی سازمان دارند. سازمان‌های فناوری محور، همانند شرکت‌های تولید نرم‌افزار، ناگزیرند برای حفظ دانش و تجربه کارکنانشان، در مدیریت منابع انسانی‌شان رویکردهای نوینی را اتخاذ کنند. قرار گرفتن کارکنان از نسل‌ها و نیازهای متفاوت، در کنار آنان، بهبود تجربه همکاری با سازمان را دشوارتر می‌کند. توجه به تفاوت دیدگاه‌های کارکنان، تأثیری که نیازها بر ادراک کارکنان دارد، می‌تواند به طراحی تجربه همکاری مناسب کمک کند.

برای طراحی تجربه کارکنان ابتدا لازم است عوامل اثرگذار بر تجربه کارکنان شناخته شود. کندی فیچ (۲۰۱۹) بیان می‌کند که برای طراحی تجربه کارکنان، باید خوشه‌هایی از کارکنان با ویژگی‌های متفاوت ایجاد شود. در این پژوهش برای شناخت عوامل مؤثر بر تجربه کارکنان، نیازهای آنان نیز مدنظر

1. Prototype
2. Kennedyfitch
3. Game Changer
4. Mahadevan & Schmitz

قرار گرفته است و خوشه‌بندی کارکنان، باتوجه به نظریه نیازهای اکتسابی مک کلند انجام شده است. باتوجه به اینکه خاستگاه رویکرد تجربه کارکنان که تفکر طراحی است، دانشگاه استنفورد و باتوجه به شرکت‌های فناوری محور سیلیکان ولی بوده است، این پرسش ایجاد می‌شود که کارکنان شرکت‌های تولید نرم‌افزار در ایران چگونه به تجربه همکاری خود معنا می‌دهند. علاوه بر این، باتوجه به نیازهای متفاوت کارکنان که پیش از این مطرح شد، پژوهش جاری، به دنبال پاسخ به سؤال: «تجربه کارکنان در شرکت‌های نرم‌افزاری، برای افراد با نیازهای غالب متفاوت چگونه معنا پیدا می‌کند؟» بوده است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رویکرد تجربه کارکنان ریشه در تفکر طراحی دارد، تفکر طراحی به عنوان رویکردی که سازمان را قادر می‌سازد که با پیچیدگی‌ها مواجه شود و از نوآوری حمایت می‌کند، مورد توجه قرار گرفته است. در نتیجه به عنوان یک عنصر اصلی در توسعه اثربخش راهبرد به صورت کلی و به ویژه به عنوان یک نمونه برای "تحول منابع انسانی" از یک نقش سابق "توسعه دهنده فرایند" به "معمار تجربه" در نظر گرفته شده است که به منابع انسانی این قدرت را می‌دهد که تمامی جنبه‌های کار را تصویرسازی مجدد کند (ماهادون و اشمیتز، ۲۰۲۰).

تجربه کارکنان (EX) خیلی وقت‌ها بر مبنای درک کارکنان از جریان‌هاست، نه آن چیزی که واقعاً رخ می‌دهد. بنابراین، یک تجربه همکاری مثبت، چیزی نیست که سازمان به کارکنان ارائه می‌کند. بلکه، شامل چیزی است که کارمند، ادراک می‌کند و اینکه انتظاراتش را رفع می‌کند یا نه (می‌لت و رایدل، ۲۰۱۷).

سازمان‌ها به جای رویکرد تعاملی سنتی (منابع انسانی) باید نیازها، خواسته‌ها، ترس‌ها و احساسات هر یک از کارکنان را درک کنند. فرایندهای توسعه رویکرد تجربه کارکنان، با رویکرد مثبت و خوش بینانه (فرصت‌هایی که باید کشف شوند) شروع می‌شود (پلاسکوف، ۲۰۱۷). و باید در کل سازمان، رویکرد مثبت نسبت به طراحی تجربه کارکنان ایجاد شود.

- تجربه کارکنان (EX) به دنبال خوشحال کردن کارکنان نیست، بلکه دنبال ایجاد تعلق خاطری در کارکنان است که از پایین به بالای سازمان رشد می کند (می لت و رایید، ۲۰۱۷).
- پیشرفت‌ها هم در حوزه نظریات منابع انسانی و هم در سایر حوزه‌های تحقیقات، توجه بیشتری را به مفهوم تجربه کارکنان جلب می کند. این پیشرفت‌ها شامل:
- رقابتی بودن بازار کار استعدادهای - نرخ بیکاری کم، کمبود کارکنان با مهارت‌های دیجیتالی و سایر مهارت‌ها باعث تشدید رقابت شده است؛
  - ریسک‌های مرتبط با خروج کارکنان باعث می شود کارفرمایان به دنبال راه‌های جدیدی برای وفادار کردن و حفظ کارکنان باشند؛
  - یک تجربه مصرف کننده تکامل یافته - با پیشرفت فناوری و تجزیه و تحلیل، تجربه مصرف کننده به طور فزاینده‌ای پاسخگو، شخصی و یکپارچه است؛
- کارفرمایان به این امید که نگهداشت و وفادارسازی کارکنان بهبود یابد، در جستجوی ارائه خدماتی مشابه تجربه مصرف کننده، به کارمندان هستند؛
- پیشرفت در فناوری - هرچه فناوری منابع انسانی به سمت فناوری ابری<sup>۱</sup> حرکت می کند، کارفرمایان دسترسی مقرون به صرفه‌ای به ابزارها دارند (ربات‌های گفتگو<sup>۲</sup>، دستیارهای مجازی و رابط کاربری‌های کاربرپسند) که برای ساخت یک تجربه کارمندی هم سطح با تجربه مصرف کننده، مورد نیاز است.
  - عدم رضایت از رویکردهای سنتی تعلق خاطر - کارفرمایان به روش‌های ایجاد تعلق خاطری نیاز دارند که با واقعیت‌های کار امروز متناسب‌ترند (تا کر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).
- مورگان (۲۰۱۷)، سه عامل تشکیل دهنده تجربه کارکنان را شامل: محیط فناورانه، محیط فیزیکی و فرهنگ می داند. او عناصر هر یک از این سه عامل را به صورت سه سرواژه بیان می کند که هر یک نشان دهنده ویژگی‌های محیطی است که تجربه کارکنان را تشکیل می دهد.

1. Cloud  
2. Chatbot  
3. Tucker

### سرواژه ACE

برای محیط فناورانه که شامل:

- در دسترس همه بودن<sup>۱</sup>؛
- فناوری سطح مصرف کننده<sup>۲</sup>؛
- نیازهای کارکنان به جای نیازمندی‌های کسب و کار<sup>۳</sup>.

### سرواژه COOL

که مؤلفه‌های محیط فیزیکی کار را نشان می‌دهد، شامل:

- دوستان یا مشاهده کنندگان را به محل کار می‌آورد<sup>۴</sup>؛
- انعطاف‌پذیری را ارائه می‌کند<sup>۵</sup>؛
- ارزش‌های سازمانی منعکس شده‌اند<sup>۶</sup>؛
- گزینه‌های فضای کاری چندگانه را ارتقا می‌دهد<sup>۷</sup>.

### سرواژه CELEBRATED

برای فرهنگ، که شامل مؤلفه‌های زیر است:

- رویکرد مثبتی نسبت به شرکت وجود دارد<sup>۸</sup>؛
- همه احساس باارزش بودن می‌کنند<sup>۹</sup>؛
- احساس هدف‌مندی موجه<sup>۱۰</sup>؛
- کارکنان حس می‌کنند عضوی از تیم هستند<sup>۱۱</sup>؛
- اعتقاد به تنوع و دربرگیری وجود دارد<sup>۱۲</sup>؛

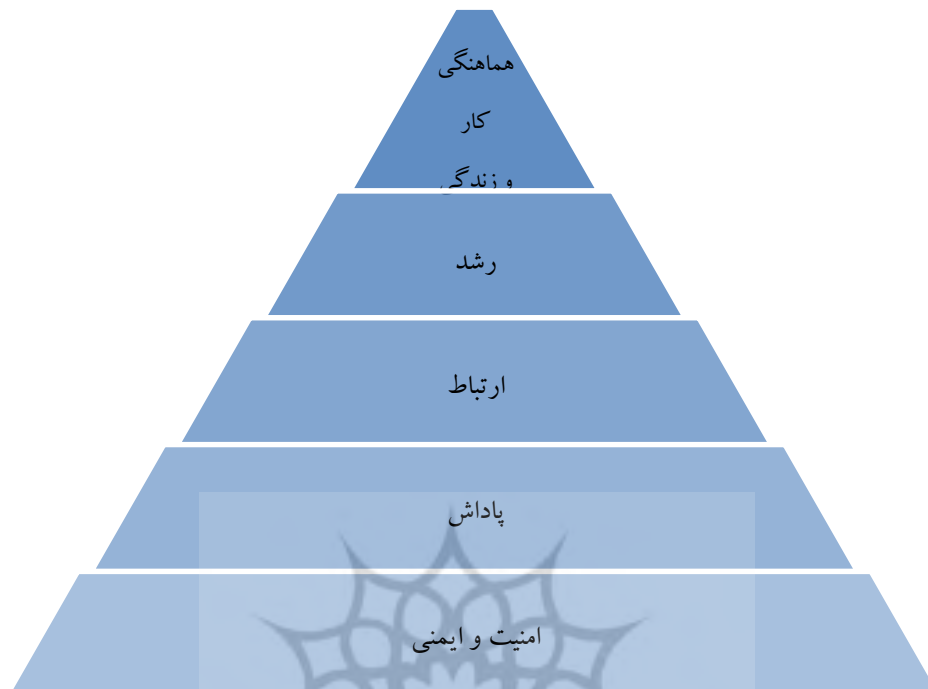
1. Availability to Everyone
2. Consumer Grade Technology
3. Employee Needs Versus Business Requirements
4. Chooses to bring in Friends or Visitors
5. Offers Flexibility
6. Organizations Values are Reflected
7. Leverages Multiple Workspace Options
8. Company is Viewed Positively
9. Everyone Feels Valued
10. Legitimate Sense of Purpose
11. Employees Feel Like They're Part of a Team
12. Believes in Diversity and Inclusion

- ارجاعاتی از سمت کارکنان می آید؛<sup>۱</sup>
- توانایی یادگیری چیزهای جدید و منابع داده شده برای انجام کار و پیشرفت؛<sup>۲</sup>
- رفتار منصفانه با کارمندان؛<sup>۳</sup>
- مدیران اجرایی و میانی مربی و منتور هستند؛<sup>۴</sup>
- به بهزیستی و سلامت کارکنان پایبند است<sup>۵</sup> (مورگان، ۲۰۱۸).

با توجه به تعاریف مطرح شده از تجربه کارکنان می توان انتظار داشت عوامل متعددی بر چگونگی تجربه همکاری مؤثر باشد. در مطالعه ای که هنری ترن و داگلاس اسمیت انجام دادند، بسیاری از کارکنان مدارس علی رغم تمام برنامه های نگهداشتی که به صورت گسترده استفاده می شد، نرخ خروج بالایی داشتند. این تحقیق با تأکید بر یک رویکرد مدیریت آموزشی استعداد محور بر یک روش شناسی ساخت تئوری<sup>۷</sup> تکیه می کند که نظریه های انتخاب مسیر شغلی و عوامل انگیزشی و بهداشتی هرزبرگ را مبنا قرار داده و نیازهای معلمان در مراحل متفاوت دوره کاریشان را در نظر گرفته است و اقدامات نوین مدیریت منابع انسانی راهبردی را مورد استفاده قرار می دهد تا بیان کند که مدیران مدارس باید عاملدانه تجربه همکاری<sup>۸</sup> حمایتی ای برای حمایت از کارکنان طراحی کنند (ترن و اسمیت، ۲۰۲۰). با توجه به این مطالعه، نیازهای کارکنان در مراحل متفاوت کاری اهمیت دارد. همچنین باید توجه داشت که بین اقدامات قصد شده سازمانی و اقداماتی که کارکنان برداشت می کنند، تفاوت هایی وجود دارد. در ارزیابی عملکرد، مدیران صفی انجام دهنده ارزیابی، نقش مهم تری در تجربه کارمند ایفا می کنند، تا راهبردهای تعیین شده در واحد منابع انسانی (فرندیل و کلیهر<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳). این حاکی از نقش ادراک در تجربه کارکنان است. ادراک کارکنان نیز تحت تأثیر نیازهای آنان قرار دارد. رزا استورم (۲۰۱۹)، با الهام از هرم نیازهای مزلو، هرم تجربه کارکنان را پیشنهاد می کند:

1. Referrals Come from Employees
2. Ability to Learn New Things and Given Resources to do so and Advance
3. Treats Employees Fairly
4. Executives and Managers are Coaches and Mentors
5. Dedicated to Employee Health and Wellness
6. Morgan
7. Theory Building
8. Employee Experience
9. Tran & Smith
10. Frandale & Kelliher





شکل ۱. هرم تجربه کارکنان با توجه به هرم نیازهای مزلو

در سطح اول هرم پیشنهادی، امنیت و ایمنی<sup>۱</sup>، در سطح دوم، پاداش<sup>۲</sup>، سطح سوم ارتباط<sup>۳</sup>، در سطح چهارم رشد<sup>۴</sup>، و در سطح پایانی، همنوایی یا هارمونی کار و زندگی<sup>۵</sup> قرار گرفته است، سطوح این هرم، از پایین به بالا پیش نیاز یکدیگر هستند، در این مدل محقق پیشنهاد می کند، شرکت ها و سازمان ها برای فراهم کردن تجربه همکاری مناسب برای کارکنانشان باید ابتدا تجربه کارکنان از امنیت و ایمنی را بهبود دهند و بعد به سطح بالاتر بروند. همچنین مطرح می کند ارائه برنامه هایی برای رشد در شرایطی که کارکنان عدم امنیت را تجربه می کنند نه تنها مفید نیست، بلکه می تواند منفی تلقی شود (استورم<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹).

1. Safety / Security
2. Rewards
3. Connection
4. Growth
5. Work / Life harmony
6. Storm

مطالعه ترن و اسمیت و استورم به تأثیر نیازهای کارکنان، بر تجربه همکاریشان پرداخته‌اند. نظریات مرتبط با نیازهای افراد متعدد هستند، اما آنچه در تحقیق جاری مدنظر قرار گرفته است، نظریه نیازهای اکتسابی مک کلند است. عبدالغدير و همکاران (۲۰۲۱) به نقل از اسمک و ادگوییگا (۲۰۱۷) نیازهای مطرح شده توسط مک کلند را به صورت زیر بیان می‌کنند:

۱. نیاز به قدرت: افرادی که این نیاز را دارند، عموماً از کنترل دیگران لذت می‌برند، دوست دارند که موقعیت خوبی در کار داشته باشند تا برای کار انگیزه داشته باشند. کسانی که نیاز به قدرت بالایی دارند مشخصه‌های زیر را دارند:

- تمایل به نفوذ و هدایت دیگران؛
- تمایل به به کارگیری کنترل روی دیگران؛
- دغدغه نگهداشت رابطه رهبر - پیرو؛

۲. نیاز به موفقیت: افرادی که این نیاز را دارند، معمولاً از استانداردها و سررسیدهای زمانی خوششان می‌آید، می‌خواهند در سازمانی کار کنند که رقابت‌ها و چالش‌های زیادی دارد. افرادی که نیاز به موفقیت بالایی دارند:

- تمایل قوی به پذیرش مسئولیت فردی برای انجام وظیفه پیدا کردن راه حل برای یک مسئله دارند؛
- به دنبال وظایف چالشی هستند؛
- تمایل قوی به دریافت بازخور دارند؛

۳. نیاز به تعلق: معمولاً، افرادی که نیاز به تعلق دارند می‌خواهند از سوی دیگران دوست داشته شوند، آنها از محیط‌هایی که دوست می‌یابند لذت می‌برند و انگیزه بزرگی است که آنان را به کارشان متعهد نگه می‌دارد. مشخصه‌های آنها:

- تمایل زیادی به پذیرش و تایید از سوی دیگران دارند؛
- تمایل دارند که با خواسته‌های افرادی که دوستی و همراهیشان برایشان مهم و ارزشمند است، موافقت کنند؛
- به احساسات دیگران ارزش می‌نهند (عبدالغدير و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱)

مطالعات متعددی به نیازهای اکتسابی کارکنان در محیط کار پرداخته است. تحقیقات نشان داده است که نیاز به ساخت شبکه کاری و دوست داشتن همکاران، ساخت روابط جدید و همکاران دوست داشتنی با نیاز تعلق مک کلند مرتبط است. نیاز به تعلق مسئول ساخت روابط شخصی در کار و فراتر از کار، است (اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). و برای ارضای این نیاز، کارکنان به دنبال ایجاد روابط و گذراندن زمان در زندگی شخصی خواهند بود. نیاز به رشد و توسعه شخصی و به دست آوردن دانش و مهارت‌های جدید و حس اعتماد به توانایی خود مرتبط با نیاز به موفقیت مک کلند هستند (کارینگال گو و هچینووا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). مطالعه دیگری بیان می‌کند که مشارکت کارکنان در هدف گذاری، می‌تواند به بهبود عملکرد کمک کند. شفافیت آنچه مورد انتظار است و دانستن اینکه چگونه به دشواری اهداف فائق آیند، عوامل مهمی در رسیدن به اهداف موفقیت‌طلبان است (آرنولدز و بازهوف<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

موفقیت‌طلبان، بازخوردهای شفاف، فوری و غیر مبهم می‌خواهند. آنها اغلب از پاداش‌های سازمانی به عنوان معیار عملکردشان استفاده می‌کنند. به پول به عنوان شاخص عملکرد و شایستگی‌شان ارزش می‌نهند و زمانی که پاداش‌های سازمان به طور مناسبی، تلاش‌هایشان را منعکس نمی‌کند، احساس نارضایتی می‌کنند. با توجه به این مورد به نظر می‌رسد، شناخته شدن، برای موفقیت‌طلبان دارای اهمیت است. شناخته شدن و تشخیص داده شدن به معنای آگاه شدن، قدردانی و تأیید موفقیت، خدمات و اقدامات است. یک نظام شناخت اثربخش مبتنی بر اصول مشخص باید در تمام کسب و کارها وجود داشته باشد. این اصول شامل: احترام (بیان صادقانه و قدردانی)، انصاف و سازگاری، به وقت بودن (تشخیص فوری رخداد)، تکرار (تشکر کردن آزادانه)، انعطاف (نشان دادن قدردانی با راه‌های متنوع)، مناسب بودن (روش تشخیص باید با تلاش، رفتار و نتیجه به دست آمده متناسب باشد)، خاص بودن (دریافت کنندگان باید بدانند که دقیقاً بابت چه چیزی از آنها تقدیر می‌شود و چرا مساعدتشان ارزشمند است) است (آرنولدز و بازهوف، ۲۰۰۳). پژوهش‌های دیگر نشان داده است که کارکنانی که نیاز به موفقیت و قدرت بالایی دارند، تمایل بیشتری به یادگیری دارند (آرکویسولا و آکدا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). محققان با توجه به نیازهای کارکنان، به سازمان‌ها توصیه می‌کنند تیم‌های اخلاقی شامل مدیران عالی و کارکنان با توانایی‌های متنوع از تمام سطوح

1. Smith
2. Caringal-Go & Hechanova
3. Arnolds & Boshoff
4. Arquisola & Uqda

سازمانی، ایجاد کنند. این تیم‌ها باید تعامل کنند، ارتباط برقرار کنند، به چالش بکشند، کمک کنند و خودشان را به جستجوی ایده‌های جدید متعهد سازند. منابع ضروری باید در اختیار این تیم‌ها قرار گیرد. باید به موفقیت‌طلبان اختیار و آزادی عمل داده شود تا نوآوری‌های جدید را به کار گیرند. موانع ایجاد فرهنگ خلاقیت مثل: سیاست‌های داخلی ناسالم، انتقاد غیرسازنده از ایده‌های جدید، رقابت داخلی منفی، تمایل به اجتناب از ریسک و تأکید بیش از حد بر حفظ وضع موجود باید اجتناب شده، کاهش یابد یا حذف شود (آرنولدز و بازهوف، ۲۰۰۳).

یکی دیگر از مواردی که در ارتباط با نیازهای اکتسابی مک کلند مورد بررسی قرار گرفته است، نظام‌های پاداش در سطوح سازمانی پایین است. در گذشته، سازمان‌ها برنامه‌های شریک‌سازی کارکنان سطح بالاتر در سود یا سهام شرکت را داشتند، نادیده گرفتن نیاز موفقیت کارکنان در سطوح پایین‌تر اشتباه است. شریک‌سازی کارکنان در درآمد به‌عنوان یک نظام پاداش به‌نظر می‌رسید که راهکاری برای این مسئله است (آرنولدز و بازهوف، ۲۰۰۳).

شرکت‌های تولید نرم‌افزار، در شرایط رقابت شدید بر سر جذب متخصصان نرم‌افزار، برای موفقیت در برابر رقبای باید تجربه همکاری یکتایی برای کارکنانشان فراهم کنند. با توجه به اهمیت پرداختن به نیازهای افراد، در یک طراحی موفق تجربه کارکنان، در نظر گرفتن نیازها و تفاوت‌های افراد مهم است. در پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با تجربه کارکنان، به نیازهای اکتسابی پرداخته نشده است، بنابراین، با توجه به خالی بودن جای چنین مطالعاتی، پژوهش جاری به بررسی تجربه کارکنان با نیازهای متفاوت (با توجه به دسته‌بندی مک کلند)، در سازمان‌های تولید نرم‌افزار، می‌پردازد. پرسش اساسی پژوهش جاری، این بود که کارکنان شرکت‌های نرم‌افزاری با نیازهای اکتسابی متفاوت، چه معنایی به تجربه همکاری‌شان با سازمان می‌دهند؟ هدف پژوهش جاری استفاده از یک رویکرد پدیدارشناسی برای شناخت تجربه همکاری کارکنان با نیازهای اکتسابی متفاوت، در همکاری با سازمان بود.

## روش‌شناسی پژوهش

اصطلاح پدیدارشناسی هم یک جنبش فلسفی است و هم، خانواده‌ای از روش‌های تحقیق کیفی. اصطلاح پدیدارشناسی به مطالعه پدیده اشاره دارد؛ پدیده‌ای که در تجربه خودآگاه فرد بر وی ظاهر می‌شود (گیل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

1. Gill

پدیدارشناسی آنچه‌ان که هوسرل بیان می‌کند، نظریه علم است، علم علوم<sup>۱</sup> (موران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). رویکردهای پدیدارشناسی برای این اتخاذ می‌شوند که به رویکردهای تحقیق تفسیری که تلاش می‌کنند راهی برای ارائه تجارب زیسته افراد به شکلی خام و غیرعمدی بیابند، کمک کنند (ویلیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). پدیدارشناسی به توصیف، معانی یک مفهوم یا پدیده از دیدگاه عده‌ای از مردم و برحسب تجارب زیسته آنان در آن مورد می‌پردازد (پولکینگهورن<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹).

پدیدارشناسی راهبرد تحقیقی است که در آن، محقق، اساس تجربه انسان در مورد یک پدیده را مورد پرسش قرار می‌دهد. رویه آن شامل مطالعه یک گروه کوچک از مشارکت‌کنندگان است که از طریق درگیری طولانی‌مدت و عمیق انجام می‌شود تا الگوها و روابطی بین معانی ایجاد کند (کرسول<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). کرسول دو رویکرد به پدیدارشناسی را مورد بحث قرار داده است، پدیدارشناسی هرمنوتیک و پدیدارشناسی استعلایی یا روان‌شناختی که توسط موستاکاس و برمینای کار هوسرل مطرح شده است. پدیدارشناسی استعلایی یا روان‌شناختی موستاکاس کمتر بر تعبیر و تفسیر محقق تمرکز می‌کند و بیشتر بر توصیف افراد از پدیده توجه دارد. پدیدارشناسی استعلایی از روش تحلیل داده‌های ون کام و کولایزی بهره می‌برد. رویه مطرح شده توسط موستاکاس، شامل:

- تعیین پدیده مورد بررسی؛
- درپرائتر گذاشتن تجربه محقق؛
- جمع‌آوری داده‌ها از چند نفر که پدیده را تجربه کرده‌اند؛
- سپس، محقق داده‌ها را با تقلیل اطلاعات به بیانه‌های مهم یا نقل‌قول‌ها و ترکیب آنها تحت عنوان مضامین ادامه می‌دهد.
- در ادامه، محقق یک توصیف متنی از تجربه فرد و یک توصیف ساختاری از تجربه‌ها، توسعه می‌دهد (کرسول، ۲۰۱۳).

پدیدارشناسی با یک متن توصیفی که اساس تجربه افراد مشارکت‌کننده در تحقیق را مورد بحث قرار

1. Science of science' Wissenschaftslehre)

2. Moran

3. Willis

4. Polkinghorne

5. Creswell

می‌دهد، اتمام می‌یابد. این توصیف، شامل چیستی و چگونگی تجربه کردن پدیده مورد بررسی است (کرسول، ۲۰۱۳).

برای محققان، استفاده از پدیدارشناسی، نقاط قوتی فراهم می‌کند. اشکال تجربی پدیدارشناسی، مثل جامعه‌شناسی پدیدارشناسانه، یک مبنای نظری و رویکرد روش‌شناختی قوی ایجاد می‌کند که محقق را مجبور می‌کند تا اساساً و به طور سامان‌مند، مفروضات، تفاسیر و معانی روزمره و اغلب مسلم فرض شده در نگرش طبیعی را به چالش بکشد (آلن کالینسون و اوآنز، ۲۰۱۹).

این مطالعه یک مطالعه توصیفی است، مطالعات توصیفی با هدف تشریح جنبه‌هایی از پدیده مورد نظر به تعیین و توصیف ویژگی‌های متغیرهای یک موقعیت می‌پردازد (ساندرز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

در پژوهش جاری، از پدیدارشناسی توصیفی و رویه موسستاکاس برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. هدف پژوهش جاری استفاده از یک رویکرد پدیدارشناسی برای شناخت تجربه همکاری کارکنان با نیازهای اکتسابی متفاوت، در همکاری با سازمان بود. در این راستا، پژوهش در دو شرکت نرم‌افزاری اجرا شد.

داده‌ها با استفاده از روش مصاحبه و گروه کانونی، از ۲۱ نفر از کارکنان شرکت‌های همکاران سیستم (۱۲ نفر) و داتین (۹ نفر) جمع‌آوری شد. مشارکت کنندگان در تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری ناهمگن، انتخاب شدند. مصاحبه‌ها با مشارکت کنندگان در تحقیق، در خارج از ساعات کاری صورت گرفت تا مصاحبه‌شوندگان در آرامش و تمرکز کافی باشند. برای اینکه واکنشی از سوی مصاحبه‌کننده، باعث تغییر در پاسخ مصاحبه‌شوندگان نشود، به صورت خنثی پاسخ‌های مشارکت کنندگان شنیده شد. به مصاحبه‌شوندگان اطمینان داده شد که پاسخ‌ها محرمانه خواهد ماند و در صورت عدم تمایل به پاسخ به هریک از سؤالات می‌توانند اعلام کنند، اما همه مشارکت کنندگان به تمام سؤالات پاسخ دادند و موردی از عدم تمایل وجود نداشت. به منظور یافتن تجربه‌های زیسته‌ی افراد گوناگون، افراد مشارکت‌کننده در تحقیق، از نظر پست و شغل، سابقه کار با سازمان، سابقه کار به صورت کلی، تحصیلات و تخصص، واحد سازمانی، قرار گرفتن در هریک از مراحل همکاری با سازمان، متفاوت انتخاب شدند؛ به طوری که:

• از نظر مرحله همکاری با سازمان: افرادی که در فرایند جذب سازمان درگیر شده اما جذب

1. Allen-Collinson & Evans  
2. Saunders et al

نشده‌اند (یا سازمان را انتخاب نکرده‌اند)، افراد با سابقه کار کمتر از چند ماه و افرادی با مدت همکاری ۱ تا ۵، ۵ تا ۱۰، ۱۰ تا ۱۵، ۱۵ تا ۲۰، ۲۰ تا ۲۵ و ۲۵ و بالاتر در مصاحبه‌ها شرکت داشتند.

- از نظر سابقه کار به صورت کلی: افرادی با سابقه کار در سازمان‌هایی دیگر و افرادی که تنها در یک سازمان کار کرده بودند.
  - از نظر پست و شغل: افراد مشارکت‌کننده در مصاحبه‌ها در موقعیت‌های کارشناسی، سرپرستی و مدیریتی بودند.
  - از نظر تخصص و تحصیلات: افراد شرکت‌کننده در تحقیق در مقاطع: دانشجوی کارشناسی، کارشناس، کارشناس ارشد، دکتری و دانشجوی دکتری بودند، رشته‌های تحصیلی افراد شامل: مهندسی نرم‌افزار، مهندسی IT، مدیریت IT، مدیریت آموزشی، مهندسی صنایع، ریاضیات کاربردی، علوم کامپیوتر، MBA و مدیریت صنعتی بود.
  - از نظر واحد سازمانی: افراد در واحدهای صنفی و ستادی در مصاحبه‌ها شرکت داشتند، واحد تولید نرم‌افزار، واحد منابع انسانی و آموزش، واحد پشتیبانی، واحد IT.
  - از نظر ویژگی‌های شخصی نیز افراد مجرد (مستقل یا با خانواده)، افراد متأهل (داری فرزند و بدون فرزند)، در سنین متفاوت: از ۱۹ سال تا بالاتر از ۵۰ سال، حضور داشتند.
- بعد از هر مصاحبه، یافته‌های تحقیق با روش موستاکاس تحلیل شده و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع ادامه یافت. با انجام ۱۵ مصاحبه یافته‌ها به اشباع رسیده بودند، اما برای اطمینان بیشتر، تعداد افراد مشارکت‌کننده، به ۲۱ افزایش داده شد.
- شرکت همکاران سیستم، یک شرکت تولید نرم‌افزار در حوزه نرم‌افزارهای مالی و مدیریت است، این شرکت که از سال ۱۳۶۶ آغاز به فعالیت کرده است، در زمینه تولید نرم‌افزارهای ERP فعال است و با بیش از هزار و پانصد نفر کارمند در این زمینه به کار ادامه می‌دهد.
- شرکت داتین نیز که از سال ۱۳۹۱ آغاز به فعالیت کرده است، به تولید نرم‌افزارهای بانکی پرداخته و بیش از هزار نفر در این شرکت مشغول به کار هستند. مشارکت‌کنندگان در این تحقیق، ۱۲ نفر از اعضای شرکت همکاران سیستم و ۹ نفر از کارکنان داتین بودند.

در پژوهش جاری، در جهت حفظ روایی و پایایی، محقق در جهت آشنایی با اصول فلسفی پدیدارشناسی مطالعاتی انجام داده و تحقیقات متفاوتی با روش پدیدارشناسی مطالعه شده و مورد بررسی قرار گرفت. به منظور داشتن رویه‌ای منسجم و سامان‌مند از رویه موستاکاس استفاده شده است، که ریشه در پدیدارشناسی استعلایی دارد.

در تحلیل هریک از مصاحبه‌های انجام شده، هر مصاحبه چند بار گوش داده شده و بازخوانی شد تا مفاهیم اصلی تجربه مشارکت‌کنندگان استخراج شود.

علاوه بر این از معیارهای زیر که به نقل از کرسول و پات (۲۰۱۷) و توسط پیپلز<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، مطرح شده است، جهت اطمینان از پایایی و روایی پژوهش استفاده شد:

۱. درگیری طولانی مدت<sup>۲</sup> و مشاهده دیرپا در محل مطالعه: به دلیل اینکه محقق در دو سازمانی که پژوهش در آن انجام شده است، مشغول به کار بوده است، حضور طولانی مدت در محل، ایجاد اعتماد بین مشارکت‌کنندگان در تحقیق با هدف به دست آوردن چشم‌انداز بهتری از موقعیت و زمینه تحقیق، جهت عمق بیشتر در تحلیل داده‌ها و مخفی کردن داده‌ها به دلیل حضور محقق صورت گرفته است و از بابت تأثیرگذاری حضور فردی غیر خودی (محقق)، در محل کار، نگرانی وجود نداشته است.

۲. مثلث‌سازی: با مشارکت دادن افرادی از دو سازمان متفاوت که در حوزه تولید نرم‌افزار فعالیت می‌کنند، منابع جمع‌آوری داده افزایش یافت، همچنین، در جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه و گروه کانونی استفاده شد، تا از صحت داده‌ها اطمینان حاصل شود.

۳. بررسی اعضا: حین مصاحبه‌ها و بعد از تحلیل مصاحبه‌ها، دست‌نوشته‌های مصاحبه‌ها و مفاهیم به دست آمده بر مبنای تجربه‌های افراد، در اختیار آنان قرار گرفت تا اطمینان حاصل شود که افراد با موارد ثبت شده موافق هستند. پیپلز (۲۰۲۰) مطرح می‌کند که ممکن است مشارکت‌کنندگان در تحقیق، با نتایج تحقیق موافق نباشند، بنابراین، توصیه می‌کند که به جای ارائه نتایج به مشارکت‌کنندگان، دست‌نوشته‌های مصاحبه‌ها در اختیار افراد قرار گیرد (پیپلز، ۲۰۲۰).

---

1. Peoples  
2. Prolonged Engagement



۴. ارزیاب بیرونی<sup>۱</sup>: درخواست از یک محقق بیرونی که در فرایند تحقیق درگیر نبوده است، تا فرایند تحلیل داده و یافته‌ها را ارزیابی کند تا تعیین کند که آیا یافته‌ها به دقت، داده‌ها را نمایندگی می‌کنند یا خیر (پیلز، ۲۰۲۰). به این منظور، نتایج تحقیق در اختیار یک محقق خارج از فرایند تحقیق قرار گرفت تا یافته‌ها را بررسی کرده و ارزیابی کنند.

### یافته‌های پژوهش

براساس هدف تحقیق، مصاحبه‌های عمیق با افراد مشارکت‌کننده در تحقیق انجام شد. هر مصاحبه حدود ۲ ساعت به طول انجامید و محیط گفتگو دوستانه و به دور از استرس نگهداشته شد. برای حفظ حریم خصوصی افراد و احساس راحتی آنان، گفتگوها در ساعت غیرکاری و خارج از محیط کار انجام شد. تمام مصاحبه‌ها ضبط شده و بعد از انجام مصاحبه‌ها، به صورت متنی نیز پیاده‌سازی شدند.

هر مصاحبه، با استفاده از روش تحلیل پدیدارشناسی، تحلیل شده و واحدهای معنایی مهم در هر بخش از گفتگو، استخراج شدند. در انتهای هر مصاحبه، پرسشنامه نیازهای اکتسابی مک‌کلند نیز در اختیار مشارکت‌کنندگان در تحقیق قرار گرفت. نیاز غالب هر یک از مشارکت‌کنندگان در تحقیق نیز شناسایی شد. نیاز غالب اکثر مشارکت‌کنندگان (۱۳ نفر) در تحقیق، نیاز به موفقیت بود، پس از آن نیاز به تعلق (۵ نفر) و نیاز به قدرت (۳ نفر) قرار داشتند.

برای افراد با نیاز تعلق بالا، ۲۲ مفهوم اساسی مهم‌ترین تأثیر را بر شکل‌گیری تجربه همکاری‌شان داشت که در ۶ گروه بزرگتر دسته‌بندی شدند. در جدول زیر، عوامل اثرگذار بر تجربه کارکنان با نیاز تعلق بالا قابل مشاهده است:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

جدول ۱. بافت‌های متنی تجربه کارکنان با نیاز تعلق بالا

عبارات افقی سازی شده مطرح شده توسط افراد مشارکت کننده در تحقیق (با نیاز تعلق بالا)	واحد‌های معنایی	بافت‌های متنی تجربه
فرهنگ اصلاح‌پذیری، روحیه حل مسئله، تلاش در عارضه‌یابی خروج فرد، احساس تغییر، تنوع در کار، دانش بیشتر در مقایسه با سازمان‌های کوچک، امکان برنامه‌ریزی بلندمدت مسیر شغلی، برنامه‌ریزی توسعه، اهمیت به علائق آموزشی کارکنان، آموزش از طریق بازی، اشتراک دانش غیررسمی، تعیین مسیر آموزشی برای هر نقش توسط سازمان، بالاتر بودن سطح اساتید از افراد شرکت کننده در دوره	یادگیرندگی	سرمایه دانشی و هوشمندی <sup>۱</sup>
ایده‌های جدید، زنده‌بودن، حرکت رو به جلو، پویایی سازمان، خلاقیت، تلاشگری، انعطاف‌پذیری	پویایی	
به‌روزی بودن، فناوری‌های جدید، اهمیت به‌روزی بودن کارکنان برای سازمان، قابلیت همکاری طولانی‌مدت	به‌روز بودن	
در اختیار قرار دادن ابزار کار مناسب	امکانات فیزیکی	
نزدیکی به محل زندگی، جدید بودن ساختمان، فاصله مکانی محل کار و سکونت، راحتی، ساختمان‌های بزرگ و زیبا، فضای آرامش بخش	محل فیزیکی	
در نظر گرفتن رویه‌های مناسب دور کاری، پیش‌برنده بودن فرایندها نه سرعت‌گیر، اطلاع‌رسانی امکانات و تسهیلات، ساختارمند بودن، حمایت و تسهیل‌گری مسئول آموزش	فرایندها و ساختار	امکانات و تسهیل‌گرها <sup>۲</sup>
بزرگ بودن سازمان، مهم بودن شرکت، پرداخت‌های به موقع، گستردگی محصولات، پاداش مادی رقابتی، بهتر بودن پرداخت در مقایسه با تجربه‌های قبلی، پرداخت در حد نرم و بالاتر، ثبات مالی	امکانات مالی	

1. Intellectual Capital and Intelligence
2. Facilities and Tools

عبارات افقی سازی شده مطرح شده توسط افراد مشارکت کننده در تحقیق (با نیاز تعلق بالا)	واحد های معنایی	بافت های متنی تجربه
مشارکت در تصمیم گیری، قرار گرفتن در گروه خاص تصمیم گیرنده، وابستگی سازمان به فرد	فرصت های ارتقا	فرصت های رشد و توسعه <sup>۱</sup>
قرار گرفتن در گروه نزدیک به مدیران ارشد، بازخورد مثبت از مدیر، ارتباط مثبت با مدیر	توزیع شدگی قدرت و در دسترس بودن مدیران	
اجرای مناسب ایده های خوب، عملی کردن ایده های خوب، شعاری نبودن، اعتقاد به کیفیت، خروجی داشتن	منشأ اثر بودن	
اختیار عمل در انتخاب دوره های آموزشی، اختیار عمل داشتن تیم در پیشبرد کارها، تنظیم مشارکتی معیارهای ارزیابی عملکرد	اختیار	
نزدیک بودن به استفاده کنندگان از راهکار	دیده شدن و شناخت توانمندی ها	
اعتقاد به بهتر بودن مدیران، نظرسنجی در تصمیمات، فرهیخته بودن مدیر، تجربه و بینش عمیق مدیر، قدرت قانع-کنندگی مدیر، توانمندی ارتباطی مدیر، جایگاه مدیر در ساختار سلسله مراتبی، نداشتن مدیریت ذره بینی	شایسته سالاری	
ارتباط راحت با مدیر، بازخور کلامی از مدیر، مهم بودن کارکنان برای مدیر، درک شدن از سمت مدیر، شخصیت پذیرای مدیر، بازخور کلامی از مدیر، مهم بودن کارکنان برای مدیر، درک شدن از سمت مدیر، شخصیت پذیرای مدیر، بازخورد مثبت از مدیر، ارتباط مثبت با مدیر، رفتار دوستانه همکاران، ارتباط درون تیمی دوستانه، ارتباط بین تیمی دوستانه، توجه به شرایط روحی فرد، سطح بالای اخلاق همکاران	روابط دوستانه و همدلانه	سرمایه عاطفی <sup>۲</sup>
نزدیکی واقعیت ها به انتظارات، نزدیک بودن ارزیابی عملکرد به ارزیابی او از خود، منطقی بودن کارها از نظر فرد	برآورده کردن انتظارات	

1. Growth and Development Opportunities
2. Emotional Capital

عبارات افقی سازی شده مطرح شده توسط افراد مشارکت کننده در تحقیق (با نیاز تعلق بالا)	واحد های معنایی	بافت های متنی تجربه
اهمیت به نیاز کارکنان در کنار نیاز سازمان، پرسیدن در مورد ابزار کار مناسب	حمایت های سازمانی	سرمایه عاطفی
فرهیخته بودن همکاران	همکاران فرهیخته	سرمایه انسانی <sup>۱</sup>
وسعت دید بیشتر در کار تیمی	کار تیمی	
اعتماد به مدیران، اعتماد به کارکنان، خوش قولی سازمان، نرخ کم تغییرهای ناگهانی در ساختار و کارها، مسلط بودن اعضای سازمان به کار، ارزیابی واقع بینانه، اعتماد به تصمیمات مدیر	اعتماد به مدیران	سرمایه اخلاقی <sup>۲</sup>
ارزیابی عادلانه، عدالت آموزشی	عدالت	
شفاف بودن انتظارات، معیارهای ارزیابی عملکرد مورد قبول هر فرد، شفافیت در پرداخت	شفافیت	
غیررانتی بودن، شفافیت مالی	درآمد پاک	

در افراد با نیاز به موفقیت بالا، ۳۵ واحد معنایی شناسایی شد که خود در ۷ دسته بندی بزرگتر (بافت های متنی تجربه) قرار گرفتند. موارد اثرگذار بر شکل گیری تجربه کارکنان با نیاز موفقیت بالا، در جدول (۲) ارائه شده است:

جدول ۲. بافت های متنی تجربه در کارکنان با نیاز موفقیت بالا

عبارات افقی سازی شده مطرح شده توسط افراد مشارکت کننده در تحقیق (با نیاز به موفقیت بالا)	واحد های معنایی	بافت های متنی تجربه
هوشمند بودن سازمان، درس گرفتن از اشتباهات، فرهنگ پذیرش اشتباه، نگاه حل مسئله، امکان یادگیری از همکاران، محیط مشوق یادگیری، کسب تجربه مضاعف	یادگیرندگی	سرمایه دانشی

1. Human Capital
2. Ethical Capital

عبارات افقی سازی شده مطرح شده توسط افراد مشارکت کننده در تحقیق (با نیاز به موفقیت بالا)	واحد‌های معنایی	بافت‌های متنی تجربه
چابکی، تشخیص سریع اشتباه و اصلاح آن، اخذ سریع تصمیم و اجرای ایده	چابکی	سرمایه دانشی
کسب و کار نو و جذاب، فناوری جدید، کار چالشی، مدرن بودن، ابزارهای آموزشی به‌روز و آگاهی‌دهنده	پویایی	
حمایت سازمان از تصمیمات اشتباه کارکنان، نبود سختگیری‌ها و ملاحظه‌های بی‌مورد از سمت مدیران، ریسک‌پذیری، نبود نگاه ایرادگیر از سمت مدیران، نبود محافظه‌کاری بیش‌ازحد	ریسک‌پذیری	
فناوری‌های روز دنیا، لبه‌فناوری‌بودن، سطح بالای فناوری	در سطح جهانی بودن	
به‌روزماندن فرد، استخدام‌پذیرماندن، به‌روزمند بودن سازمان	به‌روزمند بودن	
فراهم‌سازی امکانات مناسب	امکانات فیزیکی	
مناسب کار، دارای فضای خصوصی، سکوت مناسب تمرکز، فضای سبزی، فضای فیزیکی باز، فضای استراحت	محل فیزیکی	
رویه‌های غیربروکراتیک، ساختار سازمانی منعطف و غیرسلسله‌مراتبی، فرایندهای تسهیل‌کننده کار، فرایندهای پیشرفته، کار تخصصی (تقسیم کار)، به‌هنگام‌بودن دوره‌های آموزشی رسمی، آموزش‌های هدف‌مند و براساس نیازمندی، رویه‌های مناسب، سازماندهی مناسب، ساختار تیمی	فرایندها و ساختار	
پاداش مادی رقابتی، بهتربودن در مقایسه با تجربه‌های قبلی، امکانات مالی، پرداخت در حد نرم و بالاتر، توان تاب‌آوری در شرایط دشوار اقتصادی	امکانات مالی	
در مسیر ارتقا بودن، رو به رشد بودن، ارتقا پیدا کردن	فرصت‌های ارتقا	فرصت‌های رشد و توسعه
منشأ اثر بودن، پایه‌گذاری کردن، عملگرایی، خروجی داشتن	منشأ اثر بودن	
اعتماد و اختیار در بدو ورود، اختیار در کار	اختیار	
تشخیص داده‌شدن تلاش‌های کارکنان، شناخته‌شدن، دیده‌شدن، تشخیص توانمندی‌ها، حساب کردن سازمان روی فرد، برندداشتن فرد در سازمان	دیده‌شدن و شناخت توانمندی‌ها	موفقیت و برند سازمان
سیاسی نبودن رفتارهای اعضای سازمان، قدرت تصمیم‌گیری بر مبنای تخصص، ارتقا براساس شایستگی، شایسته‌سالاری، همکاران حرفه‌ای	شایسته‌سالاری	
برند سازمان، شناخته‌شده‌بودن سازمان، پرستیژ سازمان، منحصر به فرد بودن سازمان، بزرگی سازمان، گستردگی محصولات	موفقیت و برند سازمان	

عبارات افقی سازی شده مطرح شده توسط افراد مشارکت کننده در تحقیق (با نیاز به موفقیت بالا)	واحد‌های معنایی	بافت‌های متنی تجربه
رفتار بدون تبعیض بین کارکنان و مدیران، در میان کارکنان بودن مدیران، ساختار قدرت توزیع شده، سطوح کارشناسی توانمند، پاسخگویی مدیران به کارکنان در جمع، فرصت‌های همیشگی داشتن دیالوگ با مدیران، قراردادن مدیران در منطقه امن، متمایز نبودن فضای کاری مدیران و کارکنان، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه	توزیع شدگی قدرت و در دسترس بودن مدیران	فرصت‌های رشد و توسعه
شخصی سازی ارزیابی عملکرد، شخصی سازی رویه‌های سازمانی باتوجه به روحیات هر فرد، تنوع روش‌های آموزشی و وجود داشتن فرصت‌های به اشتراک گذاری دانش	شخصی سازی امکان خودشکوفایی	
برخورد دوستانه همکاران، مدیران دوستانه، ارتباط دوستانه با مدیر، جو دوستانه	روابط دوستانه و همدلانه	سرمایه عاطفی
احساس مسئولیت و دین نسبت به سازمان، حس مالکیت به سازمان، احساس تعلق به سازمان، غرور سازمانی	احساس تعلق	
داشتن خاطرات خوب، نوستالژی‌ها	خاطرات خوب	
مسئولیت پذیری همکاران، پذیرش مسئولیت پذیری فرد در مقابل اعضای تیم، استقبال از کار داوطلبانه	مسئولیت پذیری دوجانبه	
پاداش مالی پیش‌بینی نشده، پاداش مازاد، افزایش حقوق مازاد	فراتر از انتظار بودن	
حمایت مدیران، کمک کردن در زمینه شخصی، حمایت سازمان، اهمیت داشتن سلامت جسمی و روحی کارکنان، واحد منابع انسانی مراقبت کننده، همراه بودن منتور یا تیم در بدو ورود، حمایت مدیران در بدو ورود (احساس مهم بودن)، فرهنگ حمایتی در تمام لایه‌های سازمان	حمایت‌های سازمانی	سرمایه انسانی
همکاران باسواد، وجود همکاران مرجع، سرمایه دانشی غنی، سرمایه انسانی فرهیخته، جامعه باسواد، همکاران چندبعدی	همکاران فرهیخته	
جوان بودن کارکنان	جوان بودن	سرمایه اخلاقی
اعتماد به تصمیمات مدیران، اخلاق‌مداری، اعتماد سازمان به همه کارکنان نه موردی	اعتماد دوجانبه	
ارزیابی عملکرد پیوسته (نه در بازه‌های زمانی خاص)، پرداخت حقوق منصفانه	عدالت	

عبارات افقی سازی شده مطرح شده توسط افراد مشارکت کننده در تحقیق (با نیاز به موفقیت بالا)	واحد‌های معنایی	بافت‌های متنی تجربه
شفاف بودن حقوق‌ها، داشتن ارزیابی نسب به جایگاه خود در مقایسه با دیگران	شفافیت	سرمایه اخلاقی
حفظ عزت نفس کارکنان، صداقت و احترام، حفظ احترام، تخریبی نبودن سؤالات مصاحبه، رفتار محترمانه و دوستانه در مصاحبه	احترام	
کسب درآمد شفاف، کسب درآمد در ازای ارائه محصول و خدمات	درآمد پاک	
وجود نسل نماینده فرهنگ سازمان، همکاران دارای شخصیت اخلاقی و باپرستیژ، سطح بالا بودن فرهنگ	وجود فرهنگ غنی آشکار	سرمایه فرهنگی و ارزشی <sup>۱</sup>
ارزش‌های نهادینه در کارکنان، پابندی به ارزش‌ها، اعلام ارزش‌ها و مراقبت از آنها، مراقبت از ارزش‌ها در تمام لایه‌ها نه فقط مدیران	وجود ارزش‌های نهادینه و چارچوب ارزشی	
ارزش‌های سازمانی مورد قبول فرد	هم‌راستایی ارزش‌های فرد و سازمان	
استقبال از تنوع قومی و نژادی، عدم تبعیض، فرهنگ کنار آمدن با دیدگاه‌های متفاوت	پذیرش تفاوت‌ها و گوناگونی	

در کارکنان با نیاز به قدرت بالا ۸ واحد معنایی متفاوت شناسایی شد که خود در ۵ دسته‌بندی بزرگتر (بافت‌های متنی تجربه) قرار گرفتند. کارکنان با نیاز به قدرت بالاتر، موارد مطرح شده در جدول (۳) را در شکل‌گیری تجربه خود مؤثر دانستند:

جدول ۳. بافت‌های متنی تجربه افراد با نیاز قدرت بالا

عبارات افقی سازی شده مطرح شده توسط افراد مشارکت کننده در تحقیق (با نیاز قدرت بالا)	واحد‌های معنایی	بافت‌های متنی تجربه
دریافت آموزش‌هایی برای حل مسئله، آموزش عمقی و استقلال‌دهنده	یادگیرندگی	سرمایه دانشی
پیشرو بودن شرکت، مورد تأیید مدیران بودن، داشتن مسئولیت بیشتر	فرصت‌های ارتقا	فرصت‌های رشد و توسعه

#### 1. Cultural Capital and Values

عبارات افقی سازی شده مطرح شده توسط افراد مشارکت کننده در تحقیق (با نیاز قدرت بالا)	واحد‌های معنایی	بافتهای متنی تجربه
کار کردن مستقیم با مدیران ارشد سازمان، قرار داشتن در حضور افراد بزرگ	توزیع شدگی قدرت و در دسترس بودن مدیران	فرصت‌های رشد و توسعه
داشتن مدیران رشد دهنده، شناخته شدن، وجود فرهنگ قدر دانی در مدیران، دیده شدن، هم‌زمان نبودن ارزیابی عملکرد و افزایش حقوق یا پرداخت پاداش، مستمر بودن ارزیابی عملکرد، دریافت بازخور مستقیم و بدون طفره رفتن، مراجعه به فرد توسط افراد زیاد، انجام کارهای تأثیر گذار، حرفی برای گفتن داشتن، حل مسئله، تحول آفرین بودن، انجام تعهدات، بالابودن اعتبار محصول، دریافت بازخور مثبت از مدیران یا مشتریان	دیده شدن و شناخت توانمندی‌ها	
بزرگ بودن شرکت، دریافت پاداش مناسب، ثبات اقتصادی	امکانات مالی	امکانات و تسهیل گر‌ها
درک و حمایت بیشتر از زیردستان، کمک دیگران در بالارفتن در مسیر شغلی	حمایت‌های سازمانی	سرمایه عاطفی
سطح افراد همکار و کلاس کار، دادن وسعت دید	همکاران فرهیخته	سرمایه انسانی
تعامل با افراد خلاق، تعامل با افراد موفق، تعامل با افراد دارای دستاورد، تعامل نزدیک با مدیران جهت الگوبرداری	وجود الگوهای نقش	

چنانچه در جداول فوق نیز مشخص است، موارد زیر برای افراد در هر سه دسته از اهمیت زیادی برخوردار بوده است:

- فرصت‌های رشد و ارتقا (عمودی و افقی): امکان رشد عمودی و افقی نیز، یکی از موارد مورد اهمیت است، لزوماً رشد عمودی را مدنظر ندارند و برای رشد تخصصی ارزش زیادی قائلند، البته برای افراد با نیاز قدرت بالا، رشد عمودی، دارای اهمیت بالاتری است.
- حمایت‌های سازمانی: کارکنان، در جنبه‌های متفاوتی انتظار حمایت از سمت سازمان، مدیران یا همکارانشان دارند. در بسیاری موارد، درک شدن از سمت مدیر یا سازمان، مراقبت‌هایی که از سوی سازمان انجام می‌شود، کمک به رشد و ارتقای فرد، کمک به فرد در جنبه‌های



غیرکاری، حمایت از ریسک‌های افراد و تصمیمات بلندپروازانه آنان و پشتیبانی از آنان در زمان شکست، از مواردی هستند که در شکل‌گیری تجربه همکاری مطلوب برای کارکنان اثر داشته است.

- دیده‌شدن و شناخت توانمندی‌ها: برای همه کارکنان، شناخته‌شدن، تشخیص توانمندی‌ها و برننداشتن اهمیت دارد، ممکن است این عامل، اثرات متفاوتی در افراد با نیازهای متفاوت داشته باشد- برای کارکنان با نیاز به قدرت بالا، دیده‌شدن به ارتقای فرد کمک خواهد کرد، کارکنان با نیاز به موفقیت، اختیار عمل و حمایت موردنیاز خود را با دیده‌شدن به دست می‌آورند- اما آنچه یافته‌ها نشان می‌دهد، در هر سه گروه از افراد، دیده‌شدن، عامل مهم و تأثیرگذاری در تجربه همکاری است.
- امکانات مالی: باتوجه به شرایط مالی و دشواری‌های اقتصادی سال‌های اخیر، عامل امکانات مالی، یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده تجربه کارکنان است، عدم اطمینان مالی، به فرد اجازه فکر کردن به همکاری با سازمان‌ها را نخواهد داد، علاوه‌براین، توانگری مالی به شرکت اجازه فراهم کردن بسیاری دیگر از عوامل مطرح‌شده توسط افراد مشارکت‌کننده در تحقیق را خواهد داد.
- یادگیرندگی: کارکنان سازمان‌های دانشی بهای زیادی به یادگیرندگی سازمان، روش‌های رسمی و غیررسمی انتقال دانش و فرصت‌های یادگیری می‌دهند. باتوجه به اقتضات حوزه کاری سازمان‌های نرم‌افزاری، دانش از اهمیت بالایی برخوردار است و برای زنده ماندن، این سازمان‌ها نیاز دارند از یادگیری حمایت کرده و فرهنگ یادگیری را در کل سازمان داشته باشند. باتوجه به تجربه‌های ناخوشایند عدم انتقال دانش، یا تجربه‌های خوشایند یادگیری از همکاران و مشتریان، کارکنان سازمان‌های نرم‌افزاری، عامل یادگیرندگی سازمان را، عامل مهمی در شکل‌گیری تجربه همکاری‌شان می‌دانند.
- توزیع‌شدگی قدرت و در دسترس بودن مدیران: مطابق با مصاحبه‌های انجام‌شده، افراد زمانی که مدیرانشان پاسخگو و در دسترس هستند و فاصله قدرت کمی در سازمان وجود دارد، تجربه

بهتری از سازمان به طور کلی دارند. افرادی که با مدیرانشان ارتباط دوستانه نیز دارند، تجربه مثبتی دارند که با LMX قابل توضیح است.

عوامل یادشده به صورت زیر در دسته‌بندی‌های بزرگتری قرار می‌گیرند که موارد اثرگذار بر تجربه کارکنان در هر سه نیاز مطرح شده از سوی مک کلند است:

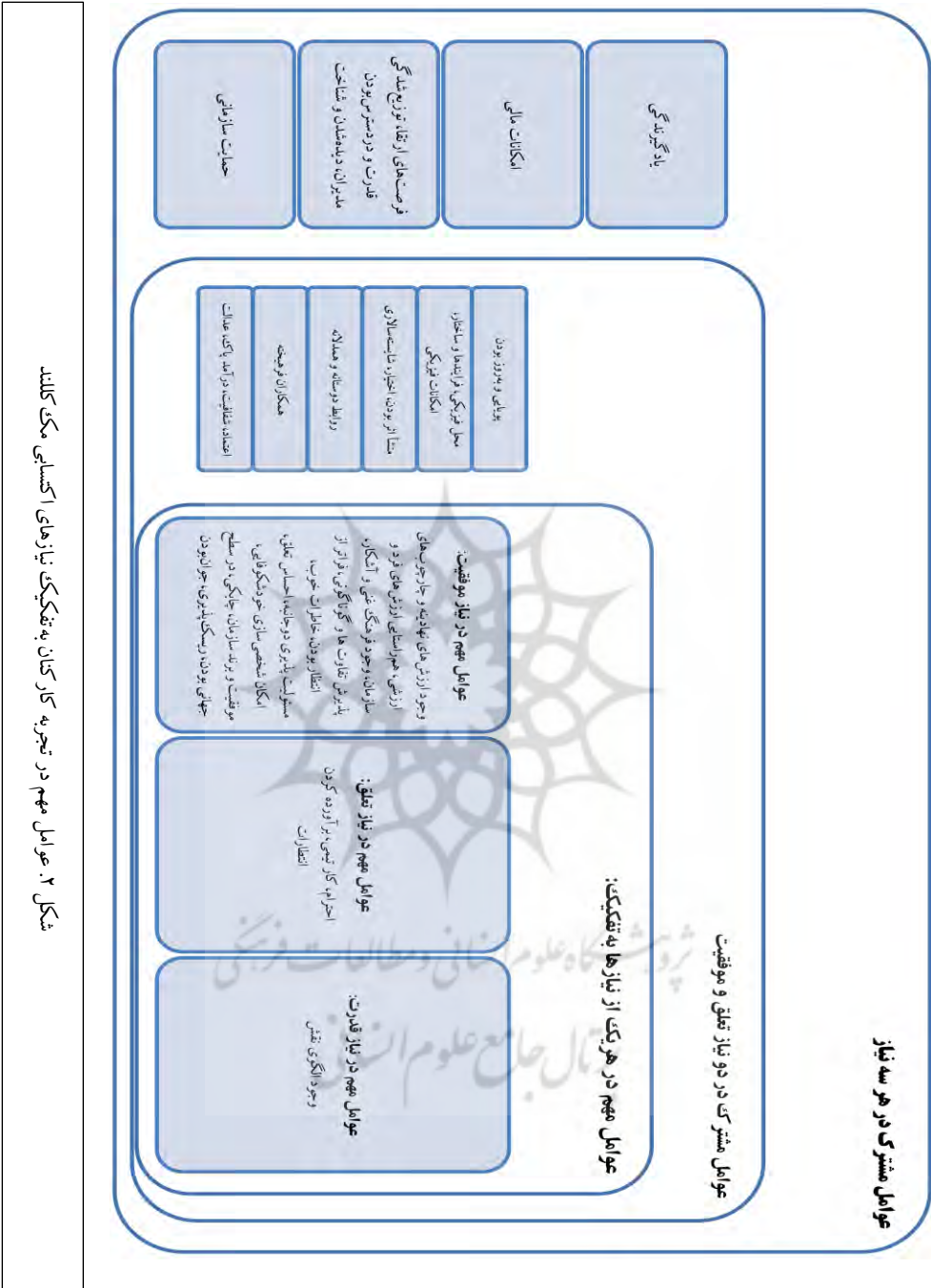
- سرمایه دانشی: یادگیری؛
- امکانات و تسهیل‌گرها: امکانات مالی؛
- فرصت‌های رشد و توسعه: فرصت‌های ارتقا، دیده‌شدن و شناخت، توزیع‌شدگی قدرت و در دسترس بودن مدیران؛
- سرمایه عاطفی: حمایت سازمانی.

اما در هر یک از این عوامل یادشده نیز افراد به دنبال انگیزه متفاوتی هستند، برای مثال، فردی با نیاز قدرت، حمایت سازمانی را از بعد کمک به رسیدن به مقام و قدرت بالاتر دیده و فردی با نیاز تعلق بالا، حمایت عاطفی و کمک‌کنندگی سازمان، را طلب می‌کند. در مورد امکانات و تسهیلات، با توجه به شرایط دشوار اقتصادی، توانگری مالی سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. فرصت‌های ارتقا و دیده‌شدن و شناخت در فردی با نیاز موفقیت بالا، شامل ارتقای تخصصی و شناخته‌شدن به عنوان متخصص و سپردن کارهای چالشی به وی نمود پیدا می‌کند، در فردی با نیاز قدرت بالا، فرصت‌های ارتقای عمودی و شناخته‌شدن توسط مدیران و افراد دارای قدرت اهمیت دارد.

عوامل مشترک در دو نیاز تعلق و موفقیت، نیز شامل موارد زیر است:

- سرمایه دانشی و هوشمندی: پویایی و به‌روزر بودن؛
- امکانات و تسهیلات: محل فیزیکی، فرایندها و ساختار، امکانات فیزیکی؛
- فرصت‌های رشد و توسعه: منشأ اثر بودن، اختیار، شایسته‌سالاری؛
- سرمایه عاطفی: روابط دوستانه و همدلانه؛
- سرمایه انسانی: همکاران فرهیخته؛
- سرمایه اخلاقی: اعتماد، شفافیت، درآمد پاک، عدالت.

عوامل مشترک بین هر سه نیاز، عوامل مشترک در دو نیاز تعلق و موفقیت و عوامل مهم برای هر یک از نیازها در شکل (۲) مشخص شده است.



افراد با نیاز تعلق بالا در کار تیمی نیازشان به ارتباط و شبکه‌سازی را برطرف می‌کنند، این افراد در صورت برآورده شدن انتظاراتشان نسبت به سازمان احساس خوبی پیدا می‌کنند، اما افرادی با نیاز موفقیت، در صورتی که سازمان ورای انتظاراتشان عمل کند، یا کارهایی را انجام دهد که وظیفه سازمان نبوده است، احساس و تجربه متفاوتی خواهند داشت و رضایت بیشتری پیدا می‌کنند. برای افراد با نیاز به قدرت بالا، در کنار عوامل مشترک با دو دسته دیگر، نیاز به داشتن الگوهای نقش در سازمان نیز از اهمیت برخوردار است، این افراد، در راستای رشد عمودی خود، هنگامی که در کنار افرادی قرار گرفته‌اند که به رشدشان کمک می‌کند، تجربه بهتری در همکاری با سازمان دارند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

باتوجه به اهمیت حفظ سرمایه‌های انسانی و با پذیرفتن تفاوت‌های افراد، سازمان‌ها باید به روش‌های گوناگون، ساخت تجربه بهتری برای کارکنانشان را ایجاد کنند. باتوجه به یافته‌های پژوهش جاری، نیازهای کارکنان بر تجربه همکاریشان اثرگذار است، کارکنان با نیازهای متفاوت، عوامل سازمانی را به صورت متفاوتی در شکل‌گیری تجربه مثبت همکاری درک می‌کنند و موارد متفاوتی برای ایشان پررنگ‌تر است. باتوجه به نتایج به دست آمده، عوامل سازمانی تشکیل‌دهنده تجربه کارکنان، شامل:

- سرمایه دانشی و هوشمندی؛
- سرمایه فرهنگی و ارزشی؛
- سرمایه اخلاقی؛
- سرمایه عاطفی؛
- سرمایه انسانی؛
- امکانات و تسهیلات؛
- فرصت‌های رشد و توسعه است.

که هر یک، تعدادی عوامل زیرمجموعه دارند. همانطور که در بخش مبانی نظری بیان شد، رزا استورم (۲۰۱۹)، براساس سلسله‌مراتب نیازهای مزلو، هرم تجربه کارکنان را ارائه کرده است، عوامل مهم در تجربه کارکنان را به صورت سلسله‌مراتبی مطرح کرده است که از پایین به بالا پیش نیاز هم هستند. طبق این تحقیق، امنیت شغلی، پاداش مناسب، ارتباط مطلوب با سایرین، امکان رشد در سازمان و تعادل کار و

زندگی عواملی هستند که سازمان‌ها باید به ترتیب، برای کارکنان فراهم کنند. مطالعه ترن و اسمیت (۲۰۲۰) نیز که عوامل انگیزشی و بهداشتی هرزبرگ و دوره‌های متفاوت مسیر شغلی کارکنان را در نظر گرفته و اثر آن بر تجربه کارکنان را مورد بررسی قرار داده است؛ این مطالعه به لزوم طراحی تجربه شخصی کارکنان به صورت حمایتی می‌پردازد. در پژوهش جاری، به منظور طراحی تجربه‌ای متناسب با نیازهای کارکنان، عوامل مهم مؤثر در تجربه کارکنان با توجه به نیاز به قدرت، تعلق یا موفقیت در نظر گرفته شده است. با توجه به می‌لت و رایید (۲۰۱۷) که اثر ادراک کارکنان را در شکل‌گیری تجربه کارکنان، مهم‌تر از واقعیت می‌دانند. توجه به نیازهای کارکنان بسیار اهمیت دارد. براساس یافته‌های پژوهش جاری، عوامل بهبوددهنده تجربه همکاری برای کارکنانی با نیاز تعلق بالا با کارکنانی با نیاز قدرت یا نیاز موفقیت بالا تفاوت دارد و طراحان تجربه کارکنان باید به این نیازها توجه داشته باشند. برای اینکه سازمان کارفرمای مطلوب همه کارکنان بالقوه و بالفعل باشد و برند کارفرمایی برتری در بازار داشته باشد، باید به عوامل سازمانی تشکیل‌دهنده تجربه کارکنان که در بالا مطرح شده است توجه ویژه داشته باشد. اما در صورتی که امکان بهبود همه عوامل به صورت هم‌زمان وجود ندارد، پیشنهاد می‌شود که سازمان ابتدا عوامل مهم مشترک در هر سه نیاز را مورد توجه قرار دهد، این عوامل عبارتند از:

- یادگیری؛
- امکانات مالی؛
- فرصت‌های ارتقا؛
- توزیع شدگی قدرت و در دسترس بودن مدیران؛
- دیده شدن و شناخت؛
- حمایت سازمانی.

بعد از این مرحله به سراغ عوامل مشترک میان نیاز تعلق و موفقیت رفته، سپس عوامل مهم به تفکیک هر نیاز را مورد توجه قرار دهند.

همراه کردن مدیران برای طراحی تجربه کارکنان بسیار اهمیت دارد، لذا توصیه می‌شود، همراهی مدیران ارشد به صورت کامل و واقعی جلب شود. برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای مدیران ارشد و آشناسازی آنان با رویکرد تجربه کارکنان، می‌تواند اولین گام باشد، اما این تغییر رویکرد به اجرای دقیق و مسئولانه نیاز دارد و لازم است مدام پایش شود. در دوره‌های متناوب نتایج حاصل از طراحی تجربه

کارکنان و اثر آن بر جذب، رضایت کارکنان، نرخ خروج و مواردی مانند آن اندازه گیری شده و در اختیار مدیریت ارشد قرار گیرد تا نسبت به این رویکرد، اعتماد پیدا کنند.

مدیران صفی و افراد مسئول جذب، ارزیابی عملکرد، آموزش و ارتقای کارکنان باید در زمینه تجربه کارکنان آموزش داده شوند. در تمام فرایندهای مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، آموزش و ارتقا، ارزیابی عملکرد، پاداش و جبران خدمات، خروج از سازمان) لازم است نیازهای غالب کارکنان مشخص شده و باتوجه به نیاز غالب فرد، عوامل مهم برای افراد در نظر گرفته شده و شخصی سازی صورت گیرد. برای مثال، فردی با نیاز تعلق بالا کار تیمی تجربه خوشایندی ایجاد می کند، بنابراین، دوره های آموزشی برای این افراد به گونه ای طراحی شود تا در تیم قرار گیرند. در این راستا پیشنهاد می شود واحد طراحی تجربه کارکنان، با استفاده از پرسشنامه مک کللند، نیاز غالب کارکنان را مشخص کرده و در پرونده شخص ثبت کنند. باتوجه به عوامل مهم برای هر نیاز که در این تحقیق مشخص شده است، سبدهای متنوعی از پاداش، آموزش، ارتقا و امکانات و تسهیلات فراهم شود و به افراد حق انتخاب داده شود. مدیریت منابع انسانی به عنوان معمار تجربه کارکنان، مسئول تجربه فرد در تمام طول مسیر کاری اش است. بنابراین باید عوامل مهم برای افراد با نیاز غالب متفاوت را در نظر گرفته و در طراحی مسیر شغلی افراد، این عوامل مهم را مدنظر قرار دهد. توصیه می شود طراحی مسیر شغلی افراد با مشارکت خود این افراد، مدیر مستقیم فرد و واحد طراحی تجربه کارکنان صورت گیرد.

پژوهش جاری نیز مانند هر پژوهش دیگری دارای محدودیت هایی بود، که از آن جمله می توان به دورکاری ناشی از کرونا اشاره کرد که باعث دشوارتر شدن برقراری ارتباط با اعضای مشارکت کننده در تحقیق و همچنین عدم دسترسی به برخی مشارکت کنندگان (به دلیل بیماری) شده بود. عامل دیگر نبود مطالعات بومی در زمینه تجربه کارکنان، یا مطالعات مشابه خارجی در شرکت های فناوری محور بود.

## منابع

- Ablll aaii,, E., ssac, N., & Dbbri,, .. 11111111 Volunteers engagement: factors and methoss to increase oolttt eerss eefformance and proccctivity in noos uuring covid-19 pandemic (scout organizations as a model). **Business Excellence and Management**, 11(2), 11-26.
- Allen-Collinson, J., & Evans, A. B. (2019). To be or not to be phenomenology: that is the question. **European Journal for Sport and Society**, 16(4), 295-300.
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2003). The Influence of McClelland's Need Satisfaction Theory on Employee Job Performance. **Journal of African Business**, 4(3), 55-81.
- Arquisola, M. J., & Uqda, S. (2020), Do Learning and Development Interventions Motivate Employees at PT Danone Indonesia? Applying McClelland's Theory of Motivation to FMCG Industries. **Journal of Management Studies**, 4 (2), 160-176.
- Caringal-Go, J. F., & Hechanova, M. R. M. (2018). Motivational Needs and Intent to Stay of Social Enterprise Workers. **Journal of Social Entrepreneurship**, 9(3), 200-214.
- Creswell, J.W. (2013). **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. SAGE Publications, California.
- Creswell, J. W. (2009). **Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. SAGE Publications, California.
- Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: exploring the employee experience. **Human Resource Management**, 52(6), 879-897.
- Gill, M.J. (2020). **Phenomenological approaches to research, in Qualitative Analysis: Eight approaches**. SAGE Publications, London.
- Kennedyfitch. (2019). **How to Build an EX-Centric Organization**. Retrieved from: <https://www.kennedyfitch.com/KFwebsite-new/wp-content/uploads/Employee-Experience-How-to-Build-an-EX-Centric-Organization.pdf> (Access:Dec,21,2020)
- Mahadevan, J., & Schmitz, A.P. (2020). HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A critical discorr se aaalysis ff HR maaaeers as “emll yyee-eeeeeerience eesinners”. **Baltic Journal of Management**, 15 (4), 515-532.
- Maylett, T., & Wride, M. (2017). **The Employee Experience How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results**. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Moran, D. (2000). **Introduction to Phenomenology**. Routledge, London.
- Morgan, J. (2017). **The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate**. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Morgan, J. (2018). The technological environment in employee experience. **Leader to Leader**, 2018(87), 28-35.
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. **Journal of Management Development**, 36 (8), 986-99.
- Pine II, B.J., & Gilmore, J. H. (2001). The experience economy: past, present and future. **Health Forum journal**, 44(5), 4-8.

- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. **Strategic HR Review**, 16(3), 136-141.
- Peoples, K. (2020). **How to Write a Phenomenological Dissertation**. Sage Publications, California.
- Polkinghorne, D.E. (1989). Phenomenological research methods. In: Valle, R.S., & Halling, S (eds) **Existential-Phenomenological Perspectives in Psychology**. Plenum, New York, 41-60.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). **Research Methods for Business Students**. Pearson Education Limited, London.
- Smith, K.T. (2010). Work-Life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y. **Services Marketing Quarterly**, 31(4), 434-447.
- Storm, Rosa. (2019). **The Employee Experience Pyramid Transforming organizations into places people want to work**. Masters Thesis, Delft University of Technology.
- Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. **Strategic HR Review**, 19(4), 183-187.
- 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.
- Willis, P. (2001). The "Things Themselves" in Phenomenology. **Indo-Pacific Journal of Phenomenology**, 1(1), 1-12.

