

Asiri, Kholod. (2022) . Improving the Quality of Life Work for Faculty Members and Employees at Prince Sattam Bin Abdulaziz University in View of Employee Experience Management Approach (EEM) *Journal of Educational Science* 9(1), 285 - 317

Improving the Quality of Life Work for Faculty Members and Employees at Prince Sattam Bin Abdulaziz University in View of Employee Experience Management Approach (EEM)

Kholod Mohammed Asiri

PhD candidate in Higher Education
Administration - King Saud University

Prof. Sarah Abdullah Al-Minqash

Professor of Educational
Administration - King Saud University

Abstract:

The current study aims to identify the quality of life work of employees and faculty members at Prince Sattam bin Abdulaziz University, and revealing the extent of their agreement that the application of employee experience management (EEM) will contribute to improve it, as well as making proposals that contribute to enhance the application of this new approach for human resources management. To achieve this, the descriptive survey approach was used, where a questionnaire was distributed to a random sample of 382 employees and faculty of the university in the second semester of the academic year 2020. By conducting appropriate statistical analysis, the study concluded that the sample evaluates the quality of life work with a medium degree, and agree with a high degree that the application of employee experience management (EEM) will contribute to improve their job experience at the university. The study recommended that University adopt the entrance to the employee experience management in human resources management, which includes the establishment of a department specialized in studying and improving the employee's experience.

Keywords: Quality of Life Work, Employee Experience Management, Work Environment Improvement, Prince Sattam Bin Abdulaziz University.

عسيري، خلود، المناقش، سارة. (٢٠٢٢). تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ضوء مدخل إدارة تجربة الموظف (EEM). مجلة العلوم التربوية ، ٩ (١) ، ٢٨٥ - ٣١٧

تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ضوء مدخل إدارة تجربة الموظف (EEM)

أ. خلود محمد عسيري^(١) أ.د. سارة عبد الله المناقش^(٢)

المستخلص:

تهدف الدراسة الحالية للتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية للموظفين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز ، والكشف عن مدى موافقتهم على أن تطبيق إدارة تجربة الموظف EEM ، سيساهم في تحسينها ، وتقديم مقترحات تساهم في تعزيز تطبيق هذا المدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية. لذا تم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، وتوزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت ٣٨٢ فرداً من منسوبي الجامعة ، في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٤٠/١٤٤١هـ. وبعد إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى أن العينة يقيمون واقع جودة الحياة الوظيفية بدرجة متوسطة ، ويوافقون بدرجة عالية على أن تطبيق إدارة تجربة الموظف يساهم في تحسين تجربتهم الوظيفية. وأوصت الدراسة بتبني الجامعة لمدخل إدارة تجربة الموظف في إدارة الموارد البشرية؛ والذي يتضمن إنشاء إدارة متخصصة بدراسة تجربة الموظف وتحسينها.

الكلمات جودة الحياة الوظيفية ، إدارة تجربة الموظف ، تحسين بيئة العمل ، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

(١) مرشحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة التعليم العالي - جامعة الملك سعود، Kma_545@hotmail.com

(٢) أستاذ الإدارة التربوية - جامعة الملك سعود، sarahm@ksu.edu.sa

المقدمة:

أصبح الاهتمام بطرق إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي ضرورة ملحة ، لاسيما مع التغيرات الهائلة التي تحيط بالأنظمة التعليمية ، والتطورات التقنية والمعرفية التي ألفت على عاتق الجامعات عبء الاستثمار الأمتل لهذه الموارد؛ لذا كان الاهتمام بتوفير بيئات داعمة للمشاركة في اتخاذ القرارات ، وقادرة على تحقيق التوازن بين بيئة الموظف في العمل ومتطلباته الأسرية من أولويات الجامعات.

في الوقت الحالي ، تزايد الاهتمام بمفهوم جودة الحياة الوظيفية الذي يُعبّر عن جميع الممارسات التي تقوم بها المنظمة من أجل تحسين بيئة العمل ، لكسب ولاء موظفيها ، ورفع دافعيّتهم للإنجاز. وقد أظهرت الدراسات أن رفع المؤسسات التعليمية لمستوى جودة الحياة الوظيفية لموظفيها يسهم في الارتقاء بالأداء والانتاجية العلمية ، علاوة على دورها في تحسين الرضا الوظيفي والدافعية ، الأمر الذي يؤدي إلى فاعلية وكفاءة المخرجات التعليمية (علام ، ٢٠١٢؛ صالح ، ٢٠١٣). ومؤخراً ، أجريت العديد من الدراسات المسحية للوقوف على واقع جودة الحياة الوظيفية في البيئات الجامعية عربياً ومحلياً منها دراسة حمادنة (٢٠١٩) في الجامعات الأردنية ، ودراسة خوقير (٢٠١٨) في جامعة الملك عبد العزيز ، ودراسة سليمان (٢٠١٦) في كليتي التربية بجامعتي الملك سعود وعين شمس ، ودراسة أحمد (٢٠١٥) في جامعة الدمام ، وجميعها أظهرت مستويات متباينة لجودة الحياة الوظيفية في البيئات الجامعية. لذا كانت الحاجة ملحة للانفتاح على أساليب حديثة لإدارة الموارد البشرية في الجامعات بما يمنح موظفيها مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي.

ويعد مفهوم إدارة تجربة الموظفين (Employee Experience Management (EEM أحد المداخل الحديثة لإدارة العنصر البشري في المنظمات. ففي هذا المدخل كما يبين جونسون (Johnson , 2019) تعتبر المنظمة الموظف هو العميل الداخلي الذي تصب جهودها لتحسين تجربته ، عن طريق خلق ثقافة تنظيمية جاذبة ، بما ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي للمنظمة. وهذا ما أشار إليه أبهاري وسعد وهارون (Abhari, Saad and Haron, 2008) فالمنظمات مسؤولة عن تحسين حياة الموظفين في مكان العمل ، وتقديم تجارب وظيفية إيجابية للعاملين من أجل إشراكهم ورفع رضاهم وولائهم الوظيفي بشكل فعال. وفي ذات السياق أشارت دراسة سوني وشاولا وسنجر (Soni, Chawla and Sengar, 2016) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين الرضا الوظيفي وإدارة تجربة الموظف.

ولأن هذا المفهوم حديث نسبياً في ساحة منظمات الأعمال ، ولكون الآثار الإيجابية المتعلقة به تنعكس على الأداء الكلي للمنظمة ، جاءت هذه الدراسة لمحاولة نقل هذا المفهوم إلى قطاع التعليم ، والتعرف على إمكانية تحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من خلال مدخل إدارة تجربة الموظف.

مشكلة الدراسة

لملاحظة الباحثان ندرة الدراسات العربية التي تناولت مفهوم إدارة تجربة الموظف ، علاوة على دراسة تأثيره على جودة الحياة الوظيفية في البيئة الجامعية ، ومع ما أظهرته دراسة صالح (٢٠١٣) أن شعور أعضاء هيئة التدريس بجودة الحياة الوظيفية في كليات التربية التابعة لجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز كان بمستوى متوسط ، بجانب ما أشارت إليه دراسة صقر (٢٠١٦) أن هناك العديد من جوانب القصور في مختلف النواحي الإدارية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز ، وأن ما نسبته ٤٠٪ من القيادات غير راضين عن الأداء الإداري ، إضافة إلى تدني الحوافز والغموض في المهام ونقص الصلاحيات. وما تشير إليه دراسة الشمري (٢٠١٧) من وجود تحديات كبيرة تواجه الإدارة الجامعية في الجامعات الناشئة والمرتبطة بالعمل الإداري والموارد البشرية فيها ، المتمثلة في مشكلات بناء الهياكل التنظيمية ، والعشوائية في توزيع المهام والعمل ، وعدم القدرة على تقييم أداء العاملين ، مما له تأثير كبير على جودة حياة موظفيها. وما بينته دراسة المشعل (٢٠١٨) أن هناك معوقات تحد من الإبداع الإداري بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز تتمثل في التمسك بالروتينية والأنماط المألوفة ، وعدم مساندة العمل الجماعي.

من هذا المنطلق برزت الحاجة للبحث عن مدخل يضمن الاستفادة الكاملة من إمكانيات العاملين وزيادة مشاركتهم وجعل العمل أكثر فعالية. ولأن الأدبيات تشير لوجود علاقة قوية بين إدارة تجربة الموظف ونجاحات المؤسسة ، لبناء ميزة تنافسية لها (Dębek and Ślęzyk-Sobol, 2016) ، ولكون إدارة تجربة الموظف تهتم بتحسين كل الخبرات اليومية التي يمر بها الموظف بما يعزز الرضا الوظيفي ، ويرفع مستوى ولاءه للمنظمة التي يعمل بها. لذا ظهرت الحاجة إلى دراسة تطبيق إدارة تجربة الموظف EEM ، بما يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية للموظفين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.
- الكشف عن مستوى موافقة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس على أن تطبيق إدارة تجربة الموظف EEM ، يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.
- تقديم مقترحات لتعزيز تطبيق إدارة تجربة الموظف EEM لتحسين جودة الحياة الوظيفية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة النظرية فيما يلي:

- حاجة الميدان التربوي إلى الانفتاح على المداخل الحديثة التي تطور من طرق إدارة العاملين في البيئات التربوية ، وتزيد من كفاءة العمليات الإدارية فيها ، ويعزز جودة مخرجاتها.
- تناولت مدخل إداري حديث لإدارة الموارد البشرية في الجامعات وهو إدارة تجربة الموظف EEM ، والذي لم يتم التطرق له -على حد علم الباحثين- في الدراسات العربية ، وهذا من شأنه الإسهام في إثراء المكتبة العربية.

أما أهمية الدراسة التطبيقية فتتمثل فيما يلي:

- ان الاستثمار في تجربة الموظف من شأنه أن يضاعف إنتاجية الموظفين ، حيث أشارت زوريك (Zurek , 2019) أن المنظمات التي تستثمر في تجربة الموظف يُنتج أفرادها أكثر من ضعف متوسط الربح مقارنة بالمنظمات التي لا تهتم بتجربة الموظف؛ ولأن أرباح الجامعات تنعكس بشكل كبير على التنمية الشاملة كانت الحاجة أكبر إلى فهم هذا المدخل وتبنيه في الجامعات السعودية.

- من المؤمل أن تبني جامعة الأمير سطام لمدخل إدارة تجربة الموظف سيعزز من الرضا الوظيفي والالتزام والروح المعنوية للعاملين ، وينعكس إيجاباً على جودة العمل.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع جودة الحياة الوظيفية للموظفين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز؟
٢. ما مستوى موافقة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس على أن تطبيق إدارة تجربة الموظف EEM ، يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز؟
٣. ما المقترحات التي يمكن أن تعزز تطبيق إدارة تجربة الموظف EEM ، لتحسين جودة الحياة الوظيفية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز؟

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: واقع أبعاد جودة الحياة الوظيفية: (العلاقة بالرؤساء ، التوافق بين حياة العمل والحياة الأسرية ، الرضا الوظيفي ، التمكين) ، وإمكانية تحسينها من خلال أبعاد تجربة الموظف: (الثقافة التنظيمية ، المناخ التنظيمي ، التكنولوجيا).
- الحدود المكانية: جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٤١هـ.
- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

مصطلحات الدراسة

جودة الحياة الوظيفية: Quality of Life Work

«هي مجموعة من العمليات المخططة والمستمرة ، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين ، وحياتهم الشخصية ، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، والعاملين فيها ، والمتعاملين معها». (جاد الرب ، ٢٠٠٨ ، ص ٨). وتعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: الأبعاد الإيجابية التي يدركها أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز المرتبطة بالحياة الوظيفية التي يعيشونها من خلال تمكينهم مهنيًا ، ومنحهم دعم الرؤساء ، بما يرفع رضاهم الوظيفي ويمكّنهم من التوفيق بين حياتهم العملية والأسرية.

إدارة تجربة الموظف (EEM) Employee Experience Management

«مزيج الخبرات والتجارب التي يمر بها الموظف في البيئات الثقافية والمادية والتكنولوجية للمنظمة» (Morgan, 2017, P3). وتعرفها الدراسة الحالية إجرائيًا بأنها: الإجراءات التي تتخذها الجامعة من أجل تحسين ما يمر به الموظفون وأعضاء هيئة التدريس، ماديًا وتكنولوجياً في إطار الثقافة التنظيمية للجامعة، بما ينعكس على جودة حياتهم العملية.

الإطار النظري

يرى كثير من الباحثين أن جودة الحياة الوظيفية هي امتداد لتحسين جودة الحياة من خلال تحسين ظروف العمل اليومية. وتم استعراض ما تناولته الأدبيات حول هذين المفهومين كما يلي:
أولاً: جودة الحياة الوظيفية، تم تناوله من خلال المحاور التالية:

المفهوم والتطور التاريخي

أشار جاد الرب (٢٠٠٨) إلى سلسلة من المراحل التي نضج فيها هذا المفهوم، بداية من ستينيات القرن الماضي حين نشأ للتأكيد على صحة العمال، ومروراً بدراسات جامعة ميتشجان التي لفتت الانتباه إلى ما يسمى بجودة التوظيف نتيجة للسلوكيات السلبية التي تقشت كزيادة معدلات الغياب، والتخريب المتعمد للألات. وظهر المصطلح بشكله الحالي في مؤتمر علاقات العمل الدولي عام ١٩٧٢، ونال المفهوم بعد ذلك اهتماماً كبيراً من الشركات والمنظمات إزاء مبادرة شركة جنرال موتورز GMC بتبني هذا المفهوم بهدف رفع جودة الحياة الوظيفية للعمال في مصانعها.

ويلاحظ تعدد آراء الباحثين حول تعريف مفهوم جودة الحياة الوظيفية، فيرى سوامي وراشيمي (Swamy, Nanjundeswaraswamy, and Rashmi, 2015, P 281) بأنه: «مدى رضا الموظف عن الاحتياجات الشخصية والعملية خلال المشاركة في مكان العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة». وتعرفها نصار (٢٠١٣، ص ١٢) بأنها: «مجموعة من السياسات والمزايا التي توفرها المؤسسة لضمان وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين، مما يؤثر على أداء والتزام وولاء الموظفين بشكل إيجابي ويزيد من جودة الأهداف التي يتم تحقيقها»، فجودة الحياة الوظيفية هي مجمل التحسينات التي تقوم بها المنظمة على كافة المستويات الإدارية، بهدف خلق بيئة عمل إيجابية تمكّن العاملين، وتلبي احتياجاتهم مما يساهم في رفع التزامهم ورضاهم الوظيفي.

أهمية جودة الحياة الوظيفية

أظهرت البحوث أن هناك علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والعديد من المتغيرات كالرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، والإبداع الإداري ، وتقليل ضغوط العمل ، وتمكين العاملين. وتلخص الباحثان التأثيرات التي تنعكس على المنظمة من خلال تبني هذا المفهوم التي أوردها جاد الرب (٢٠١٠) وخالد وبو حفص (٢٠١٥) فيما يلي:

١. تخفيض الصراعات وتقليل التوتر بين العاملين والإدارة ، من خلال تطوير مناخ إيجابي داعم لحل المشكلات.
٢. تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية في المنظمة ، ورفع مشاركتهم من خلال منح الأعضاء الثقة مما يولد لدى العاملين الشعور بالمسؤولية ، ويحسن من ولائهم وإنتاجيتهم.
٣. التركيز على أهمية الموارد البشرية كرأس مال بشري وتنافسي ، جعل أرباب العمل والقادة يغيرون نظرتهم للعاملين من مجرد منفذين إلى شركاء في وضع البرامج والأهداف.

أبعاد جودة الحياة الوظيفية

لاحظت الباحثان تعدد المفاهيم والأبعاد المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية ، تم استعراضها كما وردت في الأدبيات على النحو التالي:

جدول (١)

أبعاد جودة الحياة الوظيفية

الأبعاد	الدراسة
النمط القيادي، الاستقرار والأمان الوظيفي، الترقية الوظيفية، الرواتب والمكافآت، التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية، التنمية المهنية.	(حمادنة، ٢٠١٩)
ظروف العمل المعنوية، صفات الوظيفة، جماعة العمل، التمكين، الاستقلالية في العمل، العلاقة بالرؤساء.	(سليمان، ٢٠١٦)
بيئة العمل، الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، العلاقات، التدريب، التعويضات والمكافآت، الرضا الوظيفي، الأمن الوظيفي، استقلالية العمل، كفاية الموارد.	(Swamy at et, 2015)
نوعية العلاقات الاجتماعية، نوعية منظمة العمل، إمكانية الإنجاز والتطور المهني، التوافق بين حياة العمل والحياة الأسرية.	(بن خالد وبوحفص، ٢٠١٥)
المشاركة في صنع القرارات، دعم جماعات العمل، شروط الأمن والسلامة، الرواتب والمكافآت، العلاقة مع الإدارة.	(أحمد، ٢٠١٥)

المصدر: من اعداد الباحثان

باستعراض جدول (١) يتضح أن الأبعاد متداخلة ويمكن أن يشمل أحدها العديد من المفاهيم المختلفة ، فالرضا الوظيفي يمكن أن يشمل المكافآت ، وظروف العمل ، ونوعية العلاقات في مقر العمل. كما أن التمكين من المفاهيم الإدارية الواسعة الذي يضم كل ما يجعل الموظف يقوم بمهامه على أكمل وجه ، ويشمل المشاركة في صنع القرارات وإتاحة فرص الترقى ، والتحكم في العمل. كما أن يظهر أن العلاقة بالرؤساء والتوازن بين العمل والحياة الأسرية من أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تكرر إيرادها في الأدبيات. وعليه فالدراسة الحالية تناولت دراسة الأبعاد التالية:

- **العلاقة بالرؤساء:** يشير أوسلاند وروبين وكولب (Osland , Rubin , Kolb , 2001) إلى أن السلطة لها دلالات سلبية بسبب الاستخدام السلبي والقسري لهذا المفهوم ، وبشكل عام يمكن تعريف السلطة بالقدرة على التأثير على سلوك الآخرين ، وهناك ثلاث نتائج محتملة لهذا التأثير: إما الالتزام ووجود اتفاق داخلي بين السلطة وقناعات الموظف ، أو الامتثال من الموظف دون إيمان بالمطلوب ، أو المقاومة الذي يأخذ شكل الرفض الواضح لسلطة الرئيس ، وتضيف وردة وهادف (٢٠١٨) أن النمط القيادي السائد في المنظمة وتعزيز النمط الديمقراطي له تأثير بالغ على جودة الحياة الوظيفية للموظفين.
- **التوافق بين حياة العمل والحياة الأسرية:** حين يحمل الموظف شعوراً إيجابياً تجاه أعمالهم ، ويتوافق الأجر المادي مع مقدار الجهد المبذول ، ينعكس ذلك إيجابياً على الحياة الأسرية ويحدث التوازن بينهما.
- **الرضا الوظيفي:** يزخر الأدب التنظيمي بالعديد من النظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي مما يجعل صياغة تعريف موحد أمر في غاية الصعوبة نظراً لاختلاف الظروف والبيئات والقيم والمعتقدات ، ويمكن اعتباره مؤشراً على الراحة ضمن محيط العمل (بن خالد ويوحفص ، ٢٠١٥).
- **التمكين:** وهو منح الصلاحيات للموظف ليصبح مسؤولاً عن آلية إنجاز المهام التي يؤديها ، وإشراكه في عملية صنع القرارات ، ويبين جاد الرب (٢٠٠٨) إلى أن تمكين العاملين يشير إلى دعم العاملين بكل ما يجعلهم أكثر قدرة على أداء مهامهم. ويضيف الحاج وزرقون (٢٠١٢) أن التمكين يقلل من المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية ويزيد القدرة الإبداعية للأفراد ، ويمنحهم اكتساب الإحساس بالإنجاز والرضا والانتماء.

ثانياً: إدارة تجربة الموظف EEM، وتم تناوله من خلال المحاور التالية:

النشأة والمفهوم

ظهر مفهوم إدارة تجربة الموظف بشكله المحدد في كتابات كاف أبهاري وزملائه (Abhari et al., 2008) الذي يرى أنه طالما كانت مبادرات التسويق مسؤولة عن إثراء تجربة العملاء ، لذا فالمنظمات مسؤولة أيضاً عن تحسين حياة الموظفين على الأقل في مكان العمل ، ويمكن أن يكون تقديم تجارب عمل إيجابية للموظفين خطوة مناسبة نحو إشراك الموظفين بشكل فعال.

أهمية تجربة الموظف

أشارت الأبحاث إلى أن تقديم تجربة عالية الجودة للعملاء يؤدي إلى تعاطف عميق من العميل بما يزيد الأرباح ، وحديثاً أصبحت مهمة المنظمات لا تقتصر على كسب رضا العملاء ، بل تتجاوز ذلك لتقديم إلى المنافسة على العميل الداخلي (الموظف) الذي يقدم هذه الخدمة. فالاهتمام بتجربة الموظف والخبرات التي يعايشها يصنع اتصالاً عميقاً وطويل الأجل مع المنظمة ، ويمكن الموظفين ويلهمهم لخلق ظروف النجاح (Whitter, 2019).

لذا فإن التركيز على تصميم تجارب للموظفين يبرره عدد من الاتجاهات (IBM, 2016):

- الحرب المستمرة من أجل المواهب ، لاسيما في التخصصات الناشئة. وتدرك المنظمات في مختلف القطاعات أنه لاجتذاب أفضل المواهب والاحتفاظ بهم ، فإنها تحتاج إلى تمييز نفسها.
- تدرك المنظمات العلاقة بين تجربة العملاء وتجربة الموظف. وباستقراء آراء الخبراء فإنه لتوفير تجارب فريدة وإيجابية للعملاء ، يحتاج الموظفون إلى تهيئة بيئة لا يشعر الموظفون فيها بالتقدير فحسب؛ بل وتمكنهم أداء وظائفهم بفعالية.
- تظهر الأبحاث الروابط بين بيئة العمل الإيجابية والإنتاجية ، فالموظفون الذين يشاركون بشكل إيجابي في بيئات عملهم من المرجح أن يكونوا أكثر إنتاجية ، ويحققون درجات أعلى من رضا العملاء ، وينتجوا بمستويات أعلى من الجودة ، وينخفض معدل التغيب لديهم.

أبعاد تجربة الموظف

تشير إليز (Ellis, 2018) أن خبرة الموظف تتشكل خلال جميع الممارسات التي تحدث في مكان العمل ، وعلى الرغم من أن إدارات الموارد البشرية في المنظمات قد تعاملت مع قضايا تقليدية مثل المكافآت والتطوير الوظيفي كمبادرات مستقلة ، إلا أن الموظفين ينظرون إلى كل ما يحدث في العمل

كتجربة متكاملة تؤثر في الحياة اليومية. لذا تشكلت العديد من الآراء حول أهم الأبعاد التي يختبرها الموظف في حياته العملية وتؤثر في خلق تجربته ، وفي الجدول (٢) أهم الأبعاد التي أوردتها الأدبيات:

جدول (٢)

أبعاد تجربة الموظف

الأبعاد	الدراسة
المناخ التنظيمي، والسياسات الداخلية، والقيادة.	(Shenoy and Uchil, 2018)
الفهم العميق لاحتياجات الموظفين، التفكير الشامل، الإصرار على المشاركة الكاملة، الثقة والتقدير.	(Plaskoff, 2017)
الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، ومساحة العمل المادية.	(Morgan, 2017))
الثقة التنظيمية، علاقات زملاء العمل، العمل الهادف، التقدير، التغذية الراجعة والنمو، التمكين وحرية التعبير، والتوازن بين العمل والحياة.	(IBM, 2017)
الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي.	(Farndale and Kelliher, 2013)
العلامة التجارية الداخلية، والمشاركة العاطفية، والمشاركة الاجتماعية، ومشاركة الابتكار، المكافأة، والتدريب، والتمكين.	(Abhari et al, 2008)

المصدر: من اعداد الباحثان

ومن خلال ما تم استعراضه ، يتبين أن هناك عدد من الأبعاد المشتركة ، فالمناخ التنظيمي يمكن أن يشمل على أبعاد القيادة ، والسياسات الداخلية ، ومساحة العمل المادية. وكذلك الثقافة التنظيمية تضم الثقة ، والمشاركة الاجتماعية ، وقيم المنظمة. كما أن التكنولوجيا هي أحد الأبعاد المفصلية خاصة مع الثورة التقنية في هذا العصر؛ لذا تبنت الدراسة الأبعاد التالية:

- **الثقافة التنظيمية:** وهي مجموعة القيم والقواعد المشتركة ذات الثبات النسبي ، التي تحدد أنماط السلوك المرغوب به في المنظمة. ويبين عبد المالك (٢٠١٧) أنها تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية ، فمشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد ، والاحساس بالكيان والهوية والأمان والالتزام ، بما يساعد على استقرار النظام المؤسسي.
- **المناخ التنظيمي:** وهو نتاج تفاعل مجموعة خصائص بيئة العمل المادية في المنظمة كالهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والحوافز. ويركز هذا المفهوم المناخ على كيفية عمل التنظيم (المطري، ٢٠١٣).

- **التكنولوجيا:** يشير سلطان (٢٠١٢) إلى أن مجال تكنولوجيا الأداء البشري يركز على تطبيق حل جذري لمشاكل أداء الموظف ، وخلق الفرص التي تحسن وتطور من أداءه؛ فمجال تكنولوجيا المعلومات ساهم في تغيير طريقة تصميم بيئات العمل المؤسسية ، وولد مهام جديدة تتكامل فيها قوة العقل البشري وقوة الأداء التكنولوجي.

دراسات سابقة

ناقشت العديد من الدراسات موضوع جودة الحياة الوظيفية للموظفين وأعضاء هيئة التدريس خاصة في الجامعات ، بينما لم تطلع الباحثان على دراسات ناقشت إدارة تجربة الموظف في قطاع التعليم ، وهذا قد يعود إلى حداثة هذا المفهوم في مجال إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية وقطاع الأعمال. وتم استعراض الدراسات الواردة حول هذين الموضوعين من الأحدث للأقدم كما يلي:

١. دراسة سينها وفاركي وميناكشي (Sinha, Varkkey and Meenakshi, 2019) التي هدفت لسد الفجوة بين النظرية والتطبيق في إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ التفكير التصميمي لتصميم تجربة الموظف. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة لشركة تكنولوجيا الغذاء في الهند ، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركة تمكنت من بناء وتحفيز فريق عمل قادر على المنافسة والنمو ، كما بينت كيفية تطبيق مبادئ التفكير التصميمي لتصميم تجربة الموظفين التي تخلق الرضا وتحسن من الأداء ، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الاحتفاظ بعملاء الشركة وزيادة الإيرادات.

٢. دراسة خوقير (٢٠١٨) ، استهدف كشف مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الملك عبد العزيز ، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي ، والمسح الاجتماعي. حيث وزعت استبانة إلكترونية على عينة عشوائية تبلغ (٢١٥) فرداً ، وتوصلت الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي الجامعة مرتفعة.

٣. دراسة روسبرانت (Råsbrant, 2016) ، اتبعت هذه الدراسة المنهج النوعي ، بهدف البحث عن ممارسات التوازن بين حياة العمل والحياة الأسرية بالنسبة للموظفين ، والتي بدورها يمكن أن تؤثر أيضاً على أصحاب العمل. وتمت مقابلة ثمانية مسؤولين يعملون في منظمات سويدية مختلفة ، وتوصلت إلى أن اتجاهات العينة إيجابية تجاه ممارسات التوازن بين العمل والحياة التي تقدمها المنظمات والمجتمع من خلال التشريعات. حيث تسمح هذه الممارسات للموظفين باختيار خيارات مفيدة للرفاهية والصحة بشكل عام تمكنهم من أداء العديد من الأدوار في الحياة.

٤. دراسة ماضي (٢٠١٦) ، هدفت إلى التعرف على الممارسات الاستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعة الإسلامية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، بلغ عدد المجتمع ٨٧ فرداً واستجاب منهم ٥٩ فرداً ، وكانت أهم النتائج أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية: التوجه الاستراتيجي ، وتنمية رأس المال البشري وتطويره ، وإدارة الصراع التنظيمي ، ودعم الثقافة التنظيمية ، ومساندة الممارسات الأخلاقية والمهارات الفكرية للقيادة الجامعية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعة.

٥. دراسة سليمان (٢٠١٦) ، هدفت إلى الوقوف على الأسس الفكرية لجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من منظور الأدبيات باستخدام المنهج الوصفي المسحي ، وتحليل استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى جودة الحياة الوظيفية في كلية التربية ، وتم توزيع استبانة على عينة مكونة من ٤٧ عضواً من جامعة عين شمس ، و٤٨ عضواً من جامعة الملك سعود ، وتوصلت الدراسة إلى العينة يتمتعون بمستوى مرتفع لجودة الحياة الوظيفية.

٦. دراسة سوني وتشاولا وسنجر (Soni, Chawla and Sengar, 2016) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي لمحاولة معرفة علاقة الرضا الوظيفي وتأثيرها على تجربة الموظف ، باستخدام استبانة وزعت على عينة مكونة ٤٠ موظف في منظمات أعمال مختلفة في الهند ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية إيجابية بين الرضا الوظيفي وتجربة الموظف.

٧. دراسة فريد وازادي وإسماعيل وعليبور (Farid, Izadi, Ismail and Alipour, 2015) هدفت للتعرف على مستوى العلاقة بين نوعية الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأبحاث العامة في ماليزيا ، وذلك باستخدام المنهج المسحي. وتم توزيع استبانة على ٢٩٠٢ محاضراً ، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة كبيرة بين نوعية حياة العمل والالتزام التنظيمي.

٨. دراسة فارندال وكليهير (Farndale and Kelliher, 2013) التي استخدمت المنهج المسحي بهدف التعرف على دور إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي في خلق تجربة الموظف. استخدمت الاستبانة لفحص تجارب الموظفين في خمس منظمات في بريطانيا ، وتم جمع ٤٤٢٢ استجابة أظهرت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يسنها المدراء المباشرون تؤثر على أداء الموظفين والتزامهم ، وتساهم في تحسين تجربة الموظف الوظيفية.

٩. دراسة صالح (٢٠١٣) ، التي حاولت التعرف على واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز باستخدام المنهج الوصفي المسحي ، تم توزيع استبانة على عينة من ٩٠ عضواً ، واتضح أن مستوى الشعور بجودة العمل لدى أفراد العينة متوسط ، وأن الفروق التي تعود للتخصص ، أو الدرجة العلمية ، أو سنوات الخبرة غير دالة إحصائياً.

التعقيب على الدراسات السابقة

كانت الاستفادة كبيرة من الاطلاع على الدراسات السابقة مما أثرى الدراسة الحالية وساعد في نضوج محاورها ، ويظهر تنوع المناهج التي استُخدمت في الدراسات التي تم استعراضها ما بين منهج دراسة الحالة كدراسة سينها وفاركي وميناكشي (Sinha , Varkkey , Meenakshi ,) (2019) ، والمنهج النوعي كدراسة روسبرانت (Råsbrant , 2016) ، والمنهج المسحي الوصفي كدراسة خوقير (٢٠١٨) ، الذي تتبناه الدراسة الحالية. كما يظهر أن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات المحلية التي ناقشت جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية كدراسة سليمان (٢٠١٦) ، ودراسة ماضي (٢٠١٦) ، واشتركت معها في أحد أهدافها وهو تقييم واقع جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية. كما ناقشت الدراسات التي تم استعراضها إدارة تجربة الموظف في قطاع الأعمال والشركات كدراسة فريد وازادي وإسماعيل وعليبور (Farid , Izadi , Ismail ,) (Alipour , 2015) ودراسة فارندال وكليهير (Farndale and Kelliher , 2013) بينما حاولت الدراسة الحالية استكمال الجهود المبذولة لسد الفجوة البحثية بمناقشة إمكانية تحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع التعليم العالي من خلال مدخل إدارة تجربة الموظف وهو ما تفردت به الدراسة الحالية ، حيث لم تقف الباحثان على أي دراسات عربية تناولت هذا المدخل سواء في قطاع الشركات أو ميدان التعليم.

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهج الدراسة

استناداً إلى أهداف الدراسة التي تسعى لتحقيقها فإنه تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يرتبط كما يشير العساف (٢٠١٢) بالظاهرة بقصد وصفها وتفسيرها ، لاستيضاح العلاقة ومقدارها واكتشاف الأسباب الكامنة خلفها.

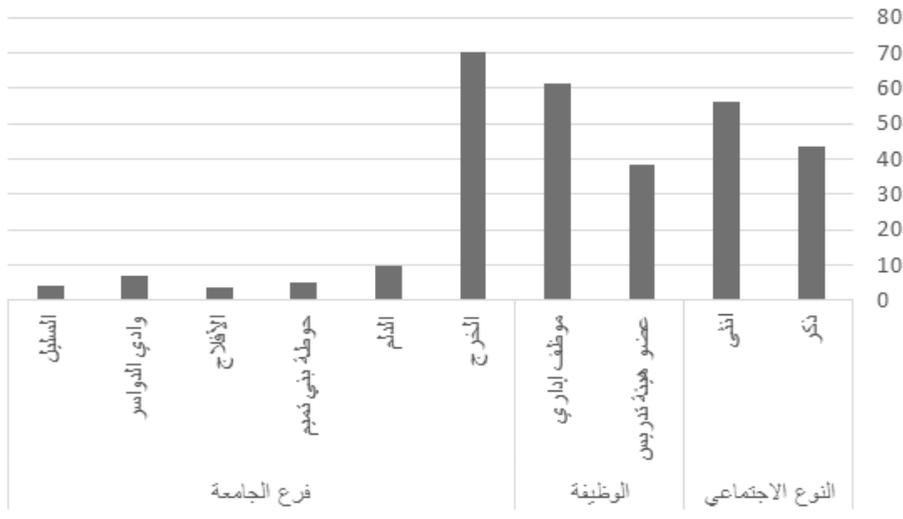
مجتمع الدراسة:

يُمثل مجتمع الدراسة منسوبي جامعة الأمير سَطام بن عبد العزيز من الموظفين الإداريين البالغ عددهم (٢٠٨٦) إدارياً ، ومن أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (٢٣٢١) عضواً ، وذلك حسب بيانات مركز المعلومات الإحصائية في الجامعة [https://sic.psau.edu.sa/ar/] [news/1-310].

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس لكونهم المعنيين بتقييم جودة حياتهم وتجربتهم الوظيفية في الجامعة ، وبلغت ٢٨٢ فرداً ، وبالاعتماد على معادلة كرجسي ومورجان (krejcie and Morgan , 1970) فالعينة المختارة تعتبر ممثلة للمجتمع ، وهي عبارة عن جميع الاستجابات التي تمكنت الباحثان من الحصول عليها بعد نشر الاستبانة إلكترونياً.

خصائص أفراد عينة الدراسة:



شكل (١) خصائص عينة الدراسة

يظهر الشكل (١) النسبة المئوية لخصائص عينة الدراسة ، حيث تكونت من ٢٨٢ فرداً ٤٣,٧٪ منهم من الذكور ، و٥٦,٣٪ من الإناث. ومثل أعضاء هيئة التدريس نسبة ٢٨,٥٪ من العينة ، بينما كانت نسبة الموظفين الإداريين ٦١,٥٪ من العينة. وتباينت نسبة الاستجابات بين فروع الجامعة

المختلفة حيث بلغت أعلى استجابة من الخرج بنسبة ٧٠,٤% من العينة ، وأقل استجابة من فرع الأفلج بنسبة ٣,٧% من العينة.

أداة الدراسة

أعدت استبانة إلكترونية بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة ، صُممت بعد مراجعة ما ورد في الأدبيات ، وتتكون من ثلاثة محاور:

- المحور الأول: يبحث واقع جودة الحياة الوظيفية في الجامعة من خلال الأبعاد: (العلاقة بالرؤساء ، التوافق بين حياة العمل والحياة الأسرية ، الرضا الوظيفي ، التمكين).
- المحور الثاني: يبحث مستوى موافقة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة على أن أبعاد تجربة الموظف: (الثقافة التنظيمية ، المناخ التنظيمي ، التكنولوجيا) تساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
- المحور الثالث: سؤال مفتوح لجمع المقترحات التي يمكن أن تعزز تطبيق إدارة تجربة الموظف في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.

وللإجابة على هذه المحاور تم استخدام سلم ليكرت Likert الرباعي ، وتم إعطاء وزن للبدائل على النحو التالي: (موافق بدرجة عالية= ٤ ، موافق بدرجة متوسطة= ٣ ، موافق بدرجة ضعيفة= ٢ ، غير موافق= ١) ، وإثر ذلك تم تصنيف هذه البدائل إلى أربعة مستويات متساوية المدى ، وفق التصنيف التالي:

جدول (٣)

التدرج المستخدم للدلالة على متوسطات استجابات العينة

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
موافق بدرجة عالية	من ٤ إلى ٣,٢٥
موافق بدرجة متوسطة	من ٢,٥ إلى أقل من ٣,٢٥
موافق بدرجة منخفضة	من ١,٧٥ إلى أقل من ٢,٥
غير موافق	أقل من ١,٧٥

صدق وثبات الاستبانة

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على خمسة محكمين من ذوي الخبرة والتخصص ، وتمت دراسة آراءهم ومقترحاتهم بتعديل العبارات التي أشاروا إلى تعديلها ، وفي ضوءها تم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية.

وللتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت ٣٠ فرداً ، وحساب معامل الارتباط بيرسون؛ لقياس العلاقة بين كل عبارة ، والدرجة الكلية للمحور أو البعد المنتمية إليه ، وتم التوصل إلى أن معاملات الارتباط للعبارات تراوحت بين ٠,٢٨٢ و ٠,٨٦٠ ، وجميع القيم كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، وهذه القيم مناسبة للتطبيق في الدراسة الحالية.

ولحساب ثبات الاستبانة تم إجراء اختبار معامل ألفا كرونباخ ، وتم التوصل إلى أن قيم المعاملات لأبعاد الاستبانة تتراوح بين ٠,٧٢٨ و ٠,٩٣٩ ، وهذه القيم تشير إلى درجة عالية من الثبات يمكن الوثوق بها من أجل استخدام الأداة لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلتها.

إجراءات الدراسة

بعد أن أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية ، تم الحصول على الموافقات الرسمية والإدارية لتطبيقها ، وتم توزيعها إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني الجامعي على مجتمع الدراسة بالتنسيق مع الجامعة.

أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع البيانات من عينة الدراسة ، تمت معالجتها عبر برنامج (SPSS) ، واستخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة ، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة. كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من الاتساق الداخلي ، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

للإجابة على السؤال الأول: ما واقع جودة الحياة الوظيفية للموظفين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز؟ ، تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والترتيب لدرجات الموافقة على العبارات ، على النحو التالي:

- بُعد العلاقة بالرؤساء:

جدول (٤)

درجة الموافقة للعبارة المتعلقة ببعد العلاقة بالرؤساء

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	تقوم علاقتي برؤسائي على الود والاحترام.	٣,٤٢١	٠,٨٠٢	عالية
٢	أنفذ باقتناع المهام التي تُطلب مني.	٣,٢٤٣	٠,٨٧٨	متوسطة
٣	يشجعي رؤسائي على المشاركة في صنع القرارات.	٢,٧٤٠	١,٠٩٣	متوسطة
٤	يتمتع رؤسائي بقدرة على إثارة حماسي لبذل أفضل ما لدي.	٢,٦١٢	١,٠٦٣	متوسطة
٥	أستطيع رفض المهام التي أكلف بها حين أكون غير قادر على أدائها.	٢,٥٦٢	١,٠٨٦	متوسطة
	البعد ككل	٢,٩١٦	٠,٧٦٣	متوسطة

يبين الجدول (٤) أن معظم العبارات وقعت في نطاق الموافقة المتوسطة ، وهذا يُظهر تقارباً في آراء عينة الدراسة حول طبيعة العلاقة مع الرؤساء ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٢,٩١٦) والانحراف المعياري (٠,٧٦٣) ، وكانت أقل عبارة في الموافقة المتوسطة هي العبارة (٥) المتعلقة بتمكن الموظف من رفض أداء المهام التي لا يكون قادراً على أداءها ، وهذا قد يعزى للنمط القيادي المتبع.

- بُعد التوافق بين حياة العمل والحياة الأسرية:

جدول (٥)

درجة الموافقة للعبارة المتعلقة ببعد التوافق بين حياة العمل والحياة الأسرية

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	يُقدّر رؤسائي ظروف الأُسرية الطارئة لأتمكن من تحفيها.	٣,٠٧٥	١,٠٣٣	متوسطة
٢	توفر لي الجامعة رصيد إجازاتٍ كافٍ ومناسب.	٢,٥٩٦	١,٠١٤	متوسطة
٣	توفر الجامعة خدمة العلاج المجاني لأفراد أسرتي.	٢,٣٨٧	١,١٥٧	منخفضة
٤	أقصر في واجباتي الأُسرية بسبب ارتباطات وظيفتي.	٢,١٧٢	١,١٢٣	منخفضة
٥	توفر الجامعة خدمة الحضانة ورياض الأطفال لأطفالي.	١,٠٨١	٠,٣٧٨	غير موافق
	البعد ككل	٢,٢٦٢	٠,٦٩١	منخفضة

يُظهر الجدول (٥) موافقة العينة المنخفضة لبعء التوافق بين حياة العمل والحياة الأسرية ، بمتوسط حسابي (٢,٢٦٢) وانحراف معياري (٠,٦٩١) ، وهذا قد يكون مؤشر على وجود فجوة في التوازن بين حياة العمل والحياة الأسرية لدى الموظفين ، مما قد يُعزى لعدد من الأسباب أشار إليها بن خالد وأبو حفص (٢٠١٥) كوتيرة ساعات العمل ، وطبيعة واجبات الوظيفة ، ووسائل التنقل من وإلى العمل ، والمردود المادي الذي ينتج من الجهد الوظيفي المبذول. وهذه النتائج تتماشى مع توصلت له دراسة روسبرانت (Råsbrant, 2016) ، التي أكدت على وجود عواقب لممارسات التوازن بين حياة العمل والحياة الأسرية بما يؤثر على أداء الموظفين للعمل.

- بُعد الرضا الوظيفي:

جدول (٦)

درجة الموافقة للعبارة المتعلقة ببعء الرضا الوظيفي

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	علاقتي بزملائي إيجابية وتتسم بالثقة المتبادلة.	٣,٣٧٩	٠,٦٩١	عالية
٢	أشعر بالسعادة لعملي في الجامعة.	٢,٨٧٤	٠,٩٩٠	متوسطة
٣	أنا راضٍ عن طريقة إدارة رؤسائي للعمل.	٢,٥٨٣	١,١١٨	متوسطة
٤	لا أفكر بترك أو تغيير مكان عملي.	٢,٥٢٣	١,١٨٠	متوسطة
٥	الأجر الذي أتقاضاه يوازي الجهد الذي أبذله.	٢,٤٢٤	١,٠٦٨	منخفضة
	البعء ككل	٢,٧٥٧	٠,٧٤٧	متوسطة

يُظهر الجدول (٦) موافقة العينة المتوسطة لبعء الرضا الوظيفي ، بمتوسط حسابي (٢,٧٥٧) وانحراف معياري (٠,٧٤٧) ، ويمكن تقسيم استجابات العينة إلى عبارات متعلقة بالعلاقات الإيجابية التي تتسم بالثقة المتبادلة وجاءت الموافقة عليها عالية ، وعبارات متعلقة بطبيعة أداء المهام الوظيفية وإدارة الرؤساء ومدى شعورهم بالسعادة في العمل والارتباط بالمكان ، وكانت الموافقة عليها متوسطة ، بينما كانت الموافقة على العبارة المتعلقة بالأجر المادي منخفضة. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة صالح (٢٠١٣) فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.

- بُعد التمكين:

جدول (٧)

درجة الموافقة للعبارات المتعلقة ببعد التمكين

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	لدي قدر مناسب من المرونة في أداء عملي.	٣,٣٤٠	٠,٨١٦	عالية
٢	تتاح لي الفرصة لاختبار المهام التي أقوم بتنفيذها.	٢,٥٩٦	١,٠١٤	متوسطة
٣	أتمتع بحرية في اتخاذ قرارات متعلقة بوظيفتي.	٢,٤٨٩	١,٠٣٦	منخفضة
٤	يفوض لي رؤسائي بعض السلطات التي تصقل خبرتي مستقبلاً.	٢,٣٨٧	١,٠٣٦	منخفضة
٥	يتاح لي التدريب المناسب الذي يجعلني أقوم بمهامي على أكمل وجه.	٢,١٧٢	١,١٢٣	منخفضة
البعد ككل				
		٢,٥٩٧	٠,٨٠٩	متوسطة

يُظهر الجدول (٧) موافقة العينة المتوسطة لبعد التمكين ، بمتوسط حسابي (٢,٥٩٧) وانحراف معياري (٠,٨٠٩) ، وحصلت العبارة (١) المتعلقة بالمرونة في أداء العمل على موافقة عالية ، في مقابل موافقة منخفضة للعبارات (٣) و(٤) و(٥) المتعلقة بالتفويض ، والتدريب ، والحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة ، وهذه النتيجة متوافقة مع دراسة الحربي (٢٠١٣) التي أشارت إلى التمكين يرتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي سواء في الجامعات العريقة أو الناشئة. وبعد استعراض الأبعاد السابقة بشكل تفصيلي ، تلخص الباحثان موافقة العينة على السؤال الأول كما يلي:

جدول (٨)

درجة الموافقة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية

الترتيب	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	العلاقة بالرؤساء	٢,٩١٦	٠,٧٦٣	متوسطة
٢	الرضا الوظيفي	٢,٧٥٧	٠,٧٤٧	متوسطة
٣	التمكين	٢,٥٩٧	٠,٨٠٩	متوسطة
٤	التوافق بين حياة العمل والحياة الأسرية	٢,٢٦٢	٠,٦٩١	منخفضة
الأبعاد ككل				
		٢,٦٣٣	٠,٦٨٧	متوسطة

يُظهر جدول (٨) حصول الأبعاد بشكل عام على متوسط حسابي (٦٣٣, ٢) ، وهذا يدل على أن عينة الدراسة يقيمون واقع جودة الحياة الوظيفية بدرجة متوسطة ، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة صالح (٢٠١٣) ، وقد يعزى ذلك لوجود تحديات تواجه الجامعات الناشئة أشارت لها دراسة الشمري (٢٠١٧) مرتبطة بطريقة إدارة الموارد البشرية فيها.

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى موافقة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس على أن تطبيق إدارة تجربة الموظف EEM ، يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز؟ ، تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والترتيب لدرجات الموافقة على العبارات ، وذلك على النحو التالي:

- بُعد الثقافة التنظيمية:

جدول (٩)

درجة الموافقة للعبارات المتعلقة ببعد الثقافة التنظيمية

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	أشارك زملائي ورؤسائي مناسبات اجتماعية تنظمها الجامعة.	٣,٣٠١	٠,٧٧٧	عالية
٢	تتم الجامعة بتطوري المهني.	٣,٢٥٦	٠,٨٢٧	عالية
٣	أجد بيئة داعمة للإبداع والابتكار.	٣,٢٥١	٠,٨٥٠	عالية
٤	أتمكن من المشاركة في وضع أهداف عملي.	٣,٢٣٥	٠,٧٦٤	متوسطة
٥	تشجيع ثقافة إيجابية تدعم النزاهة والشفافية في الجامعة.	٣,١٦٤	٠,٨٥٢	متوسطة
٦	تأخذ الجامعة احتياجاتي بالاعتبار عند وضع سياساتها المتعلقة بالعمل.	٣,١٤٩	٠,٨٧٩	متوسطة
	البعد ككل	٣,٢٢٦	٠,٥٨٣	متوسطة

يتضح من جدول (٩) أن العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن بُعد الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد تجربة الموظف سوف يساهم في تحسين جودة حياتهم الوظيفية ، بمتوسط حسابي (٢٢٦, ٣) وانحراف معياري (٥٨٣, ٠). كما تُظهر النتائج موافقة عالية من قبل العينة على العبارات (١) و(٢) و(٣) وقد يعزى ذلك إلى اهتمام عينة الدراسة بمدى وجودهم في بيئة اجتماعية محتضنة للإبداع ، وداعمة للتطور المهني ، مما يساعدهم في انجاز أهداف العمل ، سواء ساهموا في وضع هذه الأهداف والسياسات أم لا. وتبين دراسة الطائي (٢٠١٧) أن المدراء والقادة بحاجة إلى فهم دقيق لثقافة المنظمة من أجل النجاح في إدارة الأنشطة بكفاءة ، فيتحتّم عليهم إدامة الخصائص التنظيمية التي تكافئ العمل التعاوني ، وتشجع على المبادرة ، وتوفّر للعاملين جو من الاستقلالية وحرية التعبير عن أفكارهم.

- بُعد المناخ التنظيمي:

جدول (١٠)

درجة الموافقة للعبارة المتعلقة ببعد المناخ التنظيمي

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	تناسب مؤهلاتي مع الوظائف التي أؤديها.	٣,٦٢٨	٠,٥٧٣	عالية
٢	تبذل الجامعة جهدها لترشيح المؤهلين للمناصب القيادية.	٣,٤٥٢	٠,٨٠٤	عالية
٣	تتسم الأنظمة واللوائح بالوضوح والعدالة.	٣,٤٣٧	٠,٧٣٥	عالية
٤	توفر بيئة عمل مرحة وجاذبة تؤمن جميع احتياجاتي اليومية.	٣,٤١٣	٠,٧٧٨	عالية
٥	تتم الجامعة برفع الروح المعنوية للموظفين.	٣,٤٠٣	٠,٨٣٢	عالية
٦	يوجد وصف وظيفي محدد يوضح السلطات والمسؤوليات.	٣,٢٩٣	٠,٧٧٥	عالية
٧	تعتمد الجامعة على تبسيط أنظمة وإجراءات العمل.	٣,٢٨٠	٠,٨١٨	عالية
	البعد ككل	٣,٤١٥	٠,٤٧٠	عالية

يبين الجدول (١٠) أن العينة موافقون بدرجة عالية على أن المناخ التنظيمي يساهم في تحسين جودة حياتهم الوظيفية ، وحصل البعد على متوسط حسابي (٣,٤١٥) وانحراف معياري (٠,٤٧٠) ، كما حصلت جميع العبارات على موافقة عالية ، وهذا يتوافق مع توصلت له دراسة فارندال وكليهير (Farndale and Kelliher, 2013) التي أظهرت أن المناخ التنظيمي الداعم والمناخ للثقة ، له تأثير إيجابي على الإنتاجية ورفاهية الموظفين ، وله دور كبير في خلق تجربة الموظفين وتحسين أداءهم.

- بُعد التكنولوجيا:

جدول (١١)

درجة الموافقة للعبارة المتعلقة ببعد التكنولوجيا

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	تزيد التكنولوجيا من سرعة إنجاز العمل، وتقلل من البيروقراطية.	٣,٦٦٧	٠,٥٩٩	عالية
٢	يمكنني استخدام التكنولوجيا من أداء عملي بدون الحاجة إلى تواجدني الدائم في مكنتي.	٣,٥٤٤	٠,٧٠٠	عالية
٣	تسهل لي التعاملات الإلكترونية وانعدام الورق إنجازي عملي.	٣,٥٣١	٠,٦٢٥	عالية

الترتيب	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٤	يؤدي استخدام التكنولوجيا إلى توحيد إجراءات العمل.	٣,٥٢٦	٠,٦٣٠	عالية
٥	يوفر لي استخدام التكنولوجيا الوقت اللازم للإبداع في العمل.	٣,٤٩٢	٠,٦٣٨	عالية
	البعد ككل	٣,٥٥٢	٠,٤٥٤	عالية

يبين الجدول (١١) أن متوسطات كل العبارات وقعت في نطاق الموافقة العالية، وهذا يُظهر تقارباً في آراء عينة الدراسة حول ما يعتقدونه في أن التكنولوجيا سوف تساهم في تحسين جودة حياتهم الوظيفية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٥٢) والانحراف المعياري (٠,٤٥٤)، فالعينة توافق على أن التقنية ستجعل تجربة العمل أفضل فيما يتعلق بتسهيل وتسريع الإجراءات وتوحيدها، وهو ما يشير إليه أحد أبرز الباحثين في تجربة الموظف مورغن (Morgan, 2017) فالعمل لا يزال إنسانياً، لكن لا يمكننا أن نغض الطرف عن الدور الهائل الذي تُحدثه التكنولوجيا في حياة الموظفين المهنية والشخصية، والدور الذي تلعبه في تخفيض التكاليف وتحسين أداء الأعمال، وفرصة التعامل مع الكم الهائل من البيانات بالشكل الصحيح.

وتلخص الباحثان نتائج هذه الأبعاد، كما يلي:

جدول (١٢)

درجة الموافقة لأبعاد إدارة تجربة الموظف

الترتيب	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	التكنولوجيا	٣,٥٥٢	٠,٤٥٤	عالية
٢	المناح التنظيمي	٣,٤١٥	٠,٤٧٠	عالية
٣	الثقافة التنظيمية	٣,٢٢٦	٠,٥٨٣	متوسطة
	البعد ككل	٣,٣٩٨	٠,٣٩٢	عالية

يُظهر جدول (١٢) حصول الأبعاد بشكل عام على متوسط حسابي قيمته (٣,٣٩٨)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين وأعضاء هيئة التدريس يوافقون بدرجة عالية على أن تطبيق إدارة تجربة الموظف سيسهم في تحسين تجربتهم الوظيفية في الجامعة. وهذا يتوافق مع جملة الأدبيات الحديثة التي تم استعراضها آنفاً في الإطار النظري، ومنها ما أشارت له ووتر (Whitter, 2019) من أن الاهتمام ببناء تجربة مميزة للموظفين يمكنهم ويلهمهم لخلق ظروف النجاح.

إجابة السؤال الثالث: ما المقترحات التي يمكن أن تعزز تطبيق إدارة تجربة الموظف EEM، لتحسين جودة الحياة الوظيفية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز؟

تم سؤال العينة سؤالاً مفتوحاً لتقديم مقترحاتهم حول تحسين تجارب عملهم اليومية في الجامعة ، وحصلت الباحثتان على ٢٤٧ اجابة من أصل ٣٨٢ استبانة الإلكترونية تم تلقيها ، وتم تحليل الاستجابات؛ وتضمن التحليل ملاحظة الموضوعات المتكررة وترميزها واستخلاص المعاني منها ، وجاءت تكراراتها كما يلي:

جدول (١٣)

تكرارات موضوعات إجابات العينة على السؤال المفتوح

تكرار الاستجابات	الموضوعات
٥٧	جوانب تنظيمية للعمل الإداري
٤٢	الحاجة للدعم النفسي، والحافز المعنوي، والتقدير والاحترام
٤٢	بيئة تنظيمية شفافة، وعادلة، وخاضعة للرقابة
٤٠	التدريب وفرص التطوير العلمي
٤٠	حوافز مادية
٣٨	التزيينات
٣٤	التجهيزات والصيانة
١٦	بيئة عمل مادية جاذبة
١٥	خدمات تعليمية لأسرة الموظف
١١	حسن اختيار القادة، وتدريبهم على أساليب التعامل مع الموظفين
٨	سكن للموظفين
٥	العلاج المجاني والتأمين الطبي
٥	الوظيفة المتناسبة مع المؤهل العلمي
١	المساواة في الخدمات المقدمة لمنسوبي الجامعة بين الخرج والفروع الأخرى
١	تسهيل نقل الموظفين بين فروع الجامعة

وفيما يلي أمثلة على الترميز المفتوح للإجابات الواردة:

جدول (١٤)

أمثلة على ترميز إجابات العينة

الترميز	اقتباس حرفي من استجابات العينة
التدريب التطوير العلمي توافق الدورات المقدمة مع الاحتياج التدريبي	"فرص تدريبية سواء في مجال الجامعي وأيضا في مجال تخصصي كعضو هيئة تدريس حيث أن مسألة التدريب تدخل فيها لجان غير متخصصة والمفروض يكون القسم الأكاديمي هو الحكم إذا ما كانت الدورة مناسبة أم لا"
العدالة خلق ثقافة تنظيمية آلية اختيار القيادات والمدراء التدوير الوظيفي تعاقب القيادات	"ان يتم غرس قيمة العمل كفرق عمل بين الموظفين ... اختيار الكفاءات للمناصب الادارية القادرين علي الادارة فعلا وليس وفق الترتيب الوظيفي ..."
بيئة عمل جاذبة التجهيزات الحافز المادي خدمات العلاج المجاني والتأمين الصحي خدمات تعليمية لأسرة الموظف	"... مكتب مناسب ومجهز بالأجهزة الحديثة. راتب متناسب مع متطلبات المعيشة المتغيرة. التأمين الصحي والتعليمي الشامل لأسرتي"
الوصف الوظيفي	" أن يعمل الإداري تحت مسماه الوظيفي فعليًا وليس تكليفه بأي مهمه كانت يراها مديره المباشر"
تناسب الوظيفة مع المؤهل العلمي	"أن يتم تعييني ع الدرجة العلمية المناسبه لآخر مؤهل انا حاصله لدرجه الماجستير ... ولم يتم اعطائي درجه محاضر"

ويمكن إجمال المقترحات التي تناولتها العينة كما يلي:

- الشفافية في منح الامتيازات المالية ، كالعلاوات ، والترقيات ، والانتدابات ، إضافة لوجود نظام ملعن للحوافز المالية التشجيعية.
- العدالة والإنصاف في توزيع فرص النقل والترقيات ، والترشيح للمناصب.
- وجود آلية لاختيار القيادات ، تتضمن طرح الشروط والمعايير بشكل ملعن ، وإتاحة الفرصة لوصول الأكفأ والأجدر للمناصب القيادية.
- تناسب الوظائف مع المؤهلات العلمية للموظفين ، ومنح فرصة الترقية بعد الحصول على مؤهل علمي أعلى.
- توفر فرص التعليم والتدريب المستمر ، والذي يتناسب مع الاحتياج الفعلي للموظفين ، والتحفيز على نقل المعرفة وتوظيفها.

- خدمات تعليمية لأسرة الموظفين ، بما في ذلك الاستثمار في تقديم خدمات الحضانه ورياض الأطفال .
- العلاج المجاني والتأمين الصحي ، خاصة في مناطق الفروع التي لا تصل إليها خدمات المستشفى الجامعي .
- البيئة المادية والتجهيزات ، ويتضمن ذلك توفير مكاتب مستقلة لأعضاء هيئة التدريس ، وأجهزة إلكترونية حديثة للموظفين ، وتجهيز أماكن العمل بالتهوية والإنارة ، وتوفير خدمات النظافة والإعاشة وأماكن الاستراحة ، وكل ما يجعل مساحات العمل بيئات جذابة ومريحة .
- التقدير المعنوي ، ويتضمن أخذ رأي الموظفين في المهام الموكلة إليهم ، وإشراكهم في صناعة القرارات المتعلقة بهم ، وخلق ثقافة تنظيمية تجمع العاملين وتشعرهم بالولاء والانتماء ، وتمنحهم الثقة والاحترام ، إضافة إلى تقدير المبادرات والجهود الإضافية وتحفيزها ، وتفهم الاحتياجات النفسية والأسرية للموظف ومراعاتها .
- جوانب تنظيمية وإدارية تمت الإشارة إليها من عينة الدراسة:
 - المرونة في أوقات العمل ، وتنفيذ العمل عن بعد أثناء الإجازات الرسمية .
 - مطابقة تكاليف العمل مع الوصف الوظيفي للموظف .
 - تفعيل نظام التدوير والتعاقب الوظيفي ، بما يسمح بتوسيع خبرات الموظفين وتأهيلهم لتولي المناصب القيادية .
 - معالجة مشكلات التوظيف المتعلقة بالعقود وموظفي البنود .
 - توحيد التعليمات وإجراءات العمل بما يمنع العشوائية في التنفيذ .
 - معالجة مشاكل تأخير الصيانة؛ للمرافق والمباني ، والأجهزة والتقنيات .

توصيات الدراسة

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، توصي الباحثان بما يلي:
- تبني جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز لمدخل إدارة تجربة الموظف لإدارة الموارد البشرية .
 - إنشاء إدارة معنية بتجربة الموظف ، تدرس الاحتياجات الفعلية للموظفين ، وتعمل على تحسين تجربة العمل اليومية .
 - نظرًا لما أظهرته الدراسة من انخفاض التوافق بين حياة العمل للموظفين وحياتهم الأسرية ، توصي الدراسة بوضع آليات مناسبة تساهم في رفع التوافق بينهما .
 - الأخذ بالمقترحات التي تم تقديمها من قبل العينة في الدراسة الحالية ، ونقلها لحيز التنفيذ .

قائمة المصادر و المراجع

المراجع العربية:

- أحمد ، إيمان (٢٠١٥). واقع جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام. *العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية*، ٢٣ (٤)، ٣٦١ - ٣٩٦.
- جاد الرب ، سيد (٢٠١٠). *إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين*. مصر: بدون ناشر.
- جاد الرب ، سيد (٢٠٠٨). *جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية*. مصر: مطبعة العشري.
- الحاج ، عرابة؛ وزرقون ، محمد (مارس - ٢٠١٣). التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي. الإمارات العربية المتحدة.
- الحربي ، قاسم (٢٠١٣). التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة تصور مقترح. *المجلة التربوية-جامعة الكويت*، ٢٧ (١٠٧)، ٢١٧-٢٧٢.
- حمادنه ، همام (٢٠١٩). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي: جامعة العلوم والتكنولوجيا*، ١٢ (٣٩)، ١٠٣ - ١٣٠.
- خوقير ، مها (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية في جامعة الملك عبد العزيز من منظور أعضاء هيئة التدريس والإداريين. *مجلة كلية التربية: جامعة طنطا - كلية التربية*، ٦٩ (١)، ٦٧٠ - ٧٠٠.
- سلطان ، عادل (٢٠١٢). *تكنولوجيا التعليم والتدريب*. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- سليمان ، شريف (٢٠١٦). جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليتي التربية جامعة عين شمس ، وجامعة الملك سعود. *مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٣ (٩)، ١٤٩ - ٢٤٧.
- الشمري ، عادل (٢٠١٧). تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: جامعة عين شمس - كلية التربية*، ٤١ (٢)، ٦٠ - ١١٨.

صالح ، أماني (٢٠١٣). واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب* ، ٣٩ ، (٢) ، ١٥٨ - ١٨٩ .

صقر ، عبد العزيز (٢٠١٦). تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير: جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز نموذجاً. *دراسات في التعليم الجامعي: جامعة عين شمس - كلية التربية - مركز تطوير التعليم الجامعي* ، ٣٣ ، ٣٥٠ - ٣٩٧ .

الطائي ، منى (٢٠١٧). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة. *المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية* ، ٣٧ (٣) ، ٥٩ - ٧٩ .

عبد المالك ، يا حي (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية: الدلالات والإبعاد. *مجلة آفاق للعلوم: جامعة زيان عاشور الجلفة* ، ٦ ، ٢٩٨ - ٣٠٥ .

العساف ، صالح (٢٠١٢). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. ط٢. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

علام ، سحر (٢٠١٢). جودة الحياة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. *مجلة دراسات عربية: رابطة الأخصائيين النفسيين المصرية* ، ١١ (٢) ، ٢٤٣ - ٣٠٦ .

المشعل ، نورة (٢٠١٨). واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظرهم. *مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية* ، ٣٠ (١١٨) ، ٨٩ - ١٢٢ .

المطري ، محمد (٢٠١٣). *المنافس التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة* ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية.

نصار ، إيمان (٢٠١٣). *جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.

المراجع العربية المترجمة: (Arabic references in English)

Abdul Malik , Yahe (2017). Organizational Culture: Semantics and Dimensions. *Prospects for Science Journal: Zian Ashour jelfa University* , 6 , 298 - 305.

- Ahmed, Eman (2015). The reality of the quality of job life among faculty members at the University of Dammam. *Educational Sciences: Cairo University - Graduate School of Education*, 23 (4), 361-396.
- Al Mishaal, Nora (2018). The reality of administrative creativity among department heads at Prince Sattam bin Abdulaziz University from their point of view. *Journal of the College of Education: Benha University - College of Education*, 30 (118), 89-122.
- Al-Assaf, Saleh (2012). *Introduction to research in the behavioral sciences*. Riyadh: Al-Zahraa for Publishing and Distribution.
- Al-Haj, Orabah; And Zarqon, Muhammad (March - 2013). Empowerment and its impact on improving the job performance of workers in organizations. A Worksheet submitted to the *Human Resources Conference is a strategic partner in business and institutional development*. The United Arab Emirates.
- Al-Harbi, Qasim (2013). Empowerment and job satisfaction among faculty members in established and emerging Saudi universities: A proposed scenario. *The Educational Journal - Kuwait University*, 27 (107), 217-272.
- Allam, Sahar (2012). Quality of life and its relationship to job satisfaction among university faculty members. *Journal of Arab Studies: Egyptian Psychologists Association*, 11 (2), 243-306.
- Al-Mutrafi, Muhammad (2013). *Organizational climate and a course in the application of knowledge management in view of workers in Madinah Region*, unpublished master's thesis, Naif University for Security Sciences, College of Graduate Studies, Department of Administrative Sciences.
- Al-Shammari, Adel (2017). Challenges of university management in emerging Saudi universities and ways to confront them. *Journal of the College of Education in Educational Sciences: Ain Shams University - College of Education*, 41 (2), 60-118.

- Al-Taie, Mona (2017). The role of organizational culture in building an effective organization. *Arab Journal of Management: Arab Administrative Development Organization*, 37 (3) , 59-79.
- Gad Al Rub, Syed (2008). *Quality of Work Life in Modern Business Organizations*. Egypt: Al-Ashry Press.
- Gad Al Rub, Syed (2010). *Universities and higher education institutions management development strategies and improvement approaches*. Egypt: without a publisher.
- Hamadenah, Hammam (2019). The quality of the job life of faculty members at the Jordan University of Science and Technology. *The Arab Journal for Quality Assurance of University Education: University of Science and Technology*, 12 (39) , 103-130.
- Khoqir, Maha (2018). Quality of Life Work at King Abdulaziz University from the perspective of faculty and administrators. *Journal of the College of Education: Tanta University - College of Education*, 69 (1) , 670-700.
- Nassar, Eman (2013). *The quality of work-life and its impact on the development of career eradication. master's thesis*. Department of Business Administration , Faculty of Commerce , Islamic University , Gaza.
- Saleh, Amani (2013). The reality of the quality of work-life among the faculty members of the Faculties of Education at Salman bin Abdulaziz University. *Arab Studies in Education and Psychology: Arab Educators Association*, 39 (2) , 158-189.
- Sagr, Abdulaziz (2016). Developing the administrative performance of university leaders considering the change management approach: Prince Sattam bin Abdulaziz University as a model. *Studies in university education: Ain Shams University - College of Education - University Education Development Center*, 33 , 350 - 397.

- Suleiman, Sheriff (2016). Quality of job life among faculty members in the Faculties of Education, Ain Shams University, and King Saud University. *Journal of Educational Administration: The Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration*, 3 (9), 149-247.
- Sultan, Adel (2012). *Education and training technology*. Kuwait: Al Falah Library for Publishing and Distribution.

المراجع الأجنبية: References

- Abhari, K., Saad, N., & Haron, M. (2008). Enhancing Service Experience through Understanding: Employee Experience Management. *International Seminar on Optimizing Business Research and Information Technology*. Jakarta.
- Debek, Michal & Ślazyk-Sobol, Magdalena (2016). *Employee experience management: theoretical-methodological essentials* [full text in Polish]. Scientific Works of the Wrocław University of Economics. (430). 69-82.
- Ellis, R. K. (2018). Employee Experience Essentials. *TD: Talent Development*, 72(12), 23-25. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.sdl.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=133295168&site=eds-live>
- Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I. A., & Alipour, F. (2015). Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university. *The Social Science Journal*, 52(1), 54-61.
- Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879-897.

- IBM (2016). *Designing employee experience How a unifying approach can enhance engagement and productivity*. Retrieved from <https://www.ibm.com/downloads/cas/ZEND5PM6>
- IBM (2017). *The Employee Experience Index A new global measure of a human workplace and its impact*. Retrieved from <https://www.ibm.com/downloads/cas/JDMXPMBM>
- Johnson, Elaine (2019). Improving the Employee Experience: Put Your First Customers at the Center. *HR News Magazine*.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Morgen, Jacob (2017). *Employee Experience Advantage*. Published by John Wiley.
- Osland, J., Rubin, I. M., & Kolb, D. A. (2001). *Organizational behavior: An experiential approach*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Plaskoff, Josh (2017), "Employee experience: the new human resource management approach", *Strategic HR Review*, 3, 136-141.
- Råsbrant, T. (2016). *Employees' experiences of work-life balance*. UK: Dissertation. The institution for Social Sciences. Retrieved from https://search.nls.uk/permalink/f/1789hto/TN_divash-30983
- Shenoy, Veena; & Uchil, Rashmi (2018). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 11. 18-23.
- Sinha, Anamika; Varkkey, Biju; and Meenakshi, N. (2019). Design thinking for improving employee experience: a case of a food tech company. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 34 (1). 8-11.

Soni, K., Chawla, R., & Sengar, R. (2017). Relationship between Job Satisfaction and Employee Experience. *Journal of General Management Research*, 4(2), 41–48.

Swamy, D. Nanjundeswaraswamy, T. and Rashmi, S. (2015) Quality of Work Life: Scale Development and Validation, *International Journal of Caring Sciences*. 8(2). 281– 300.

Whitter, Ben (2019). *Employee Experience*. Published by Kogan Page.

Zurek, Christina (July 18-2019). How to Improve Employee Experience by Understanding the Psychological Drivers of Loyalty. *Carrier Management*, 15-18.

