



العوامل المؤثرة على تجربة الموظف بالقطاع الخاص المصري: دراسة على شركات منطقة

مرغم بالإسكندرية

د. أدهم الشريبي - أستاذ مساعد - معهد الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية

الملخص

تهدف الدراسة الى التعرف على تأثير نشاط وطبيعة ملكية الشركات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة على توفر مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف، وكذلك العوامل المؤثرة على تجربة الموظف في شركات القطاع الخاص المصري المبحوثة بمنطقة مرغم الصناعية- محافظة الإسكندرية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت العينة العمدية لجمع البيانات اللازمة للدراسة، واستخدام الاستبيان لاستطلاع آراء 61 مبحوثاً من مدراء الموارد البشرية في شركات صناعية وتجارية وخدمية. أشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض مستوي توفر المقومات اللازمة لتطبيق منهجية تجربة الموظف بالشركات المبحوثة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوفر مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف وفقاً لكل من متغير تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وملكية، ونشاط الشركة. وتم تحديد العوامل المؤثرة على تجربة الموظف من خلال نموذج مبني على أساس رحلة الموظف حيث يتكون النموذج من خمسة مراحل، المرحلة الأولى هي الاستقطاب، والمرحلة الثانية هي التوظيف، والمرحلة الثالثة هي تهيئة وتطوير الموظف، والمرحلة الرابعة هي الأداء والاحتفاظ بالموظف، والمرحلة الخامسة هي الخروج من العمل.

الكلمات المفتاحية: تجربة الموظف، رحلة الموظف المهنية، إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، ملكية الشركة

1- مقدمة

تغيرت العديد من المفاهيم والمنهجيات الإدارية لتواكب الثورة الصناعية الرابعة التي تتميز بالتطور التكنولوجي المتسارع حيث أصبح اقتصاد المعرفة هو المحرك الرئيسي للنمو المستدام، ولم تكن إدارة الموارد البشرية بمنأى عن هذه التغيرات بحكم دورها المحوري في نجاح أي منظمة حيث تطورت مفاهيم ومنهجيات عديدة في هذا مجال، ففي الثمانينيات من القرن العشرين بدأ الاهتمام بقياس رضا الموظف "Employee Satisfaction" عن وظيفته وجهة عمله، وفي فترة التسعينات تم التركيز على قياس مدى استعداد والالتزام الموظف "Employee Commitment" بالبقاء في جهة عمله، وفي الفترة من 2001 إلى 2010 تم التركيز على قياس الارتباط الوظيفي "Employee Engagement" ثم في الفترة من 2011 إلى 2015 ظهر مفهوم الارتباط الوظيفي المستدام "Sustainable Engagement"، وفي عام 2016 ظهر مفهوم تجربة الموظف "Employee Experience" المبني على مفهوم تجربة العميل "Customer Experience" (Biswas,2019)، والذي يعتبر من أهم التوجهات والممارسات الدولية في مجال إدارة الموارد البشرية المعاصرة.

2- أهداف الدراسة

- التعرف على مفهوم ونماذج منهجية تجربة الموظف.
- التعرف على أثر تطبيق منهجية تجربة الموظف على نتائج أعمال المنظمات.



- دراسة تأثير نشاط وطبيعة ملكية الشركات، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة على توفر مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف بالشركات المبحوثة.
- دراسة العوامل المؤثرة على تجربة الموظف بالشركات المبحوثة من خلال نموذج مبني على أساس مراحل رحلة الموظف المهنية.

3- مشكلة وتساؤلات الدراسة

لقد أصبح قياس وتطوير الارتباط الوظيفي و الذي يعبر عن حالة ارتباط الموظف بجهة عمله على المستوى الفكري والعاطفي والسلوكي (Osborne & Hammoud , 2017) محور اهتمام المنظمات نظراً لوجود أزمة عالمية في الارتباط الوظيفي، حيث أشارت دراسة لجالوب عام 2016 إلى أن 85% من الموظفين "غير مرتبطين"، وعلى الرغم من أن الارتباط الوظيفي وتجربة الموظف متلازمين إلا أن الشركات ركزت اهتمامها على الارتباط الوظيفي فقط ولم تقم بالجهود الكافية لفهم العوامل المحفزة له (Satffbase,2018)، كما ان تطبيق نماذج تجربة الموظف المعروفة في منظمات الأعمال المصرية والعربية دون مراعاة لاختلاف العوامل المؤثرة على تجربة الموظف في كل بيئة عمل تعتبر ممارسة غير صحية، ومن ناحية اخرى فان عدم تطبيق جوانب إدارة الموارد البشرية في منظومة ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) يمكن ان يؤثر علي تجربة الموظف، اخذا في الاعتبار ان ادارة الجودة الشاملة تعتمد على العنصر البشري في تحسين أداء المنظمات على جميع المستويات من خلال تغيير دور إدارة الموارد البشرية إلى وضع تعاوني مبني على المشاركة وتبادل الأهداف الفردية والتنظيمية والثقة والاحترام(عباس، 2012). في ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي: "ما العوامل المؤثرة على تجربة الموظف في شركات القطاع الخاص المصري؟" كما تسعى الدراسة الي الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل طبيعة ملكية ونشاط الشركات يؤثر على توفر مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف؟
- هل تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر على توفر مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف؟

4- أهمية الدراسة

4-1 - الأهمية العملية : تنبع أهمية الدراسة من موضوعها حيث تتناول منهجية تجربة الموظف و التي تعتبر أحد المفاهيم والممارسات الناشئة الهامة التي تدعم إدارة الموارد البشرية ، وأظهرت دراسة (Dery& Sebastian, 2017) أن الشركات التي لديها تجربة موظف متميزة تتفوق على منافسيها في الابتكار ورضا العملاء والربحية، وأوضحت دراسة (Durai & King, 2018) وجود علاقة إيجابية بين تجربة الموظف والارتباط الوظيفي في الشركات التي تعمل في مجال الابتكار التقني (Anitha, 2014)، و علي ذلك لم يعد السؤال الآن هل تجربة الموظف مهمة أم لا وإنما أصبح الجدل حول أي من العوامل هي الأكثر أهمية في تجربة الموظف (Johnson et al., 2019) ، حيث تسهم الدراسة في التعرف علي العوامل المؤثرة في تجربة الموظف في البيئة المصرية ، وكذلك التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف في الشركات المبحوثة و تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

4-2 - الأهمية العلمية: تعتبر هذه الدراسة من الدراسات العربية الرائدة التي تسهم في سد الفجوة البحثية في مجال تحسين تجربة الموظف حيث ان الدراسات التي تم الاطلاع عليها في موضوع الدراسة صادرة بلغات أجنبية والدراسات العربية غير متوفرة في هذا



المجال، ومن ناحية اخرى فان نموذج تجربة الموظف المبني على اساس مراحل رحلة الموظف المهنية الذي تقدمه الدراسة يمثل منظور مختلف لأسلوب تحديد العوامل المؤثرة في تجربة الموظف.

5- أسلوب ومنهج الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة تم وضع خطة تضمنت الدراسة بموجبها مجموعة من العناصر هي الإطار النظري، والدراسات السابقة، ومنهجية الدراسة، ونتائج الدراسة والمناقشة والاستنتاج والتوصيات، وسعيًا إلى تحقيق أهداف البحث واختبار الفروض تم الاعتماد على المنهجين (الوصفي والتحليلي) كما يلي:

5-1- المنهج الوصفي

حيث تم الاطلاع والبحث في موضوع تجربة الموظف ضمن ممارسات الموارد البشرية الحديثة وكذلك مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالموارد البشرية من خلال المراجع المختلفة من الكتب والمقالات والدوريات والأبحاث باللغتين العربية والإنجليزية التي تناولت العلاقة بينهم، والتي على أساسها تم توصيف مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

5-2- المنهج التطبيقي

يتعلق هذا المنهج بالجانب الميداني للدراسة، حيث تم إعداد قائمة استقصاء للدراسة والاعتماد على مجموعة من مديري إدارات الموارد البشرية من خلال اخذ عينة عمدية من الشركات الصناعية والتجارية والخدمية بمنطقة مرغم الصناعية بمحافظة الإسكندرية ومن خلالها تم جمع وتحليل بيانات الدراسة والخروج بنتائجها.

6- الإطار النظري

6-1- مفهوم تجربة الموظف

أسس كافي ابجري من جامعة هاواي لمفهوم إدارة خبرات الموظف (هارفرد بيزنس ريفيو، 2021) كونها التصور الشخصي للعمل والذي يلمح الموظف للذهاب ابعد من التوقعات (Abhari, 2019)، وتُثبت تجربة الموظف على أساس أن الشركات لم تعد تركز على إرضاء حملة الأسهم فقط وإنما تسعى لإرضاء جميع أصحاب المصلحة بما فيهم الموظفين، حيث أشار (Nelson & Doman, 2017) إلى أن الاهتمام بتجربة الموظف ظهر منذ التحول الذي حدث في نظرة المنظمات الي موظفيها باعتبارهم من أصولها وصولاً إلى التعامل معهم باعتبارهم بشر، مما دعا المنظمات إلى فهم الموظفين برؤية اشمل وتقديم أفضل الحلول لتلبية احتياجاتهم. من ناحية اخرى فقد غيرت الشركات أسلوب تفكيرها، فبدلاً من التفكير من الداخل إلى الخارج (بمعنى ان بداية التفكير تبدأ من الشركة والمنتج ثم التوجه نحو العميل) ادركت الشركات أهمية التفكير من الخارج إلى الداخل (بمعنى ان بداية التفكير تبدأ من العميل وفهم احتياجاته و تطبيق أسلوب التفكير التصميمي "Design Thinking" في تطوير المنتجات وخدمة العملاء) وهو ما حقق لهذه الشركات اثر ايجابي مرتفع ذو صلة بولاء الموظفين وسمعة العلامة التجارية والربحية، وقد استخدمت نفس مبادئ التفكير التصميمي في تصميم تجربة الموظف



حيث لا يتعامل التفكير التصميمي مع العمل على أنه مجرد وظيفة وإنما على أنه رحلة تتضمن العديد من المراحل والتفاعلات التي تؤثر علي جودة تجربة الموظف و رضاه وارتباطه والتزامه وأدائه (Plaskoff, 2017)، فإذا ما كانت تجربة الموظف كنتيجة لمحصلة شعوره نحو كل تفاعل يحدث في المنظمة على مدار رحلة حياته المهنية ذات نمط إيجابي متميز فإنه سيكون مرتبط بجهة عمله، وعلي العكس إذا كانت تجربته سلبية حتى لو كان يجب عمله فسيكون من الصعب عليه البقاء منخرطاً فيه بجديّة (PeopleDoc, 2019)، اخذاً في الاعتبار ان تجربة الموظف تتضمن ثلاثة أبعاد هي البعد الاجتماعي ويقصد به تفاعل الموظف مع الآخرين، والبعد العاطفي ويقصد به شعور الموظف نحو العمل، والبعد الحسي ويقصد به بيئة العمل المادية (Arnold, 2018).

هناك العديد من التعريفات لتجربة الموظف حيث عرفها (المنتدى العربي للموارد البشرية، 2018) بأنها مجموع مختلف تصورات الموظفين حول تفاعلهم مع المنظمة التي يعملون فيها، وعرفها (السبيعي، 2017) بأنها تعبير عن مجموع التفاعلات المتراكمة ما بين الموظف والشركة التي يعمل بها منذ اللحظات الأولى حين يجد إعلان الوظيفة في موقع ما أو في الشبكات الاجتماعية مروراً بمقابلته قبل التوظيف وتجربته حين بدء العمل ومن ثم التفاعلات التي تحدث في أيام عمله القادمة وتنتهي بتجربة استقالته وما إذا استمر التواصل معه بعد الاستقالة، ويمر الموظف خلال رحلته هذه بالعديد من الإجراءات والأشخاص والأنظمة الإلكترونية وتكون نقاط التفاعل هذه إما عناصر جذب تساعد على الاستمرار في المنظمة أو أنها تسبب النفور وتجعل من وظيفته كابوساً لا يستطيع منه حتى يستقيل لظنه بأن الخلاص يكمن في الاستقالة، وعرفها (Whitter, 2019) بأنها هندسة لتجربة عالية القيمة ومتكاملة ومتصلة تبدأ من قبل التعيين وحتى التقاعد. على ذلك يمكن تعريف تجربة الموظف بأنها "محصلة المدخلات والعوامل المؤثرة على نقاط التماس بين الموظف والمنظمة خلال رحلة حياته الوظيفية والتي تنعكس على ادائه وارتباطه الوظيفي ونتائج اعمال منظمته".

6-2- دورة حياة الموظف

تغطي دورة حياة الموظف العلاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها من بداية مرحلة الاستقطاب إلى الخروج من العمل (Verlinden, 2020)، ودورة حياة الموظف تمثل رحلة الموظف التي تتكون من العديد من المراحل ونقاط التماس "Touch points" التي تُشكل محصلة الأفكار والمشاعر التي تعبر عن جودة تجربة الموظف سلباً أو إيجاباً، ويقصد بنقاط التماس بأنها التفاعلات الداخلية (مثل التعامل مع الموظفين والأدوات والتواصل والمساحة المتاحة والسياسات والإجراءات والتقاليد) والتفاعلات الخارجية (مثل الحوار مع الأصدقاء والعائلة والإعلام والموظفين السابقين) التي يمر بها الموظف خلال دوره حياته الوظيفية (Plaskoff, 2017).

6-3- خريطة رحلة الموظف

يُسهّم فهم خريطة رحلة الموظف بشكل كبير في التعامل مع الموظف ودعم ارتباطه الوظيفي في كل مرحلة من مراحل رحلته الوظيفية، حيث توجد عدة تقسيمات لمراحل رحلة الموظف، فهناك تقسيم مكون من ثلاثة مراحل رئيسية هي مرحلة ما قبل التعيين، ومرحلة التوظيف، ومرحلة ما بعد التوظيف (Plaskoff, 2017). وهناك تقسيم مكون من خمسة مراحل هي التعيين، والتهيئة، والتطوير، والاحتفاظ، والخروج من العمل (Essex, 2020). وهناك تقسيم مكون من ستة مراحل هي الاستقطاب، والتعيين، وتهيئة الموظف، والتطوير، والاحتفاظ، والخروج من العمل (Burke, 2019)، وهناك تقسيم مكون من سبعة مراحل تضم الاستقطاب، والتوظيف، والتهيئة، والاحتفاظ، والتطوير، والخروج من العمل، والموظف السابق (Verlinden, 2020).

6-4- تجربة الموظف ذات الطابع الشخصي



- تضع تجربة الموظف الشخصية "Personalized Employee Experience" في الاعتبار المواقف والمواقف والاحتياجات والأفضليات الخاصة لكل موظف واستخدامها في تقديم تجربة عمل تتوافق مع احتياجات الموظفين، وليس الهدف من بناء تجربة الموظف الشخصية هو خلق تجربة فردية لكل موظف وإنما الهدف هو تطوير سياسات او مبادئ يمكن تطبيقها لتناسب تجاربهم المتفردة، وهناك عدة امثلة لبرامج وسياسات تتبعها المنظمات في هذا المجال كالتالي:
- تصميم برامج تهيئة الموظفين الجدد حسب دورهم وفرق عملهم ومستوي معارفهم.
 - توفير البرمجيات Software التي تلي احتياجات الموظفين.
 - وضع السياسات التي تبنى الثقة مع الموظف وتعطيه الحرية ان يعمل من أي مكان يناسبه ويناسب العمل سواء داخل مكان العمل او خارجه.
 - تبنى مواعيد العمل المرنة.
 - تقديم مميزات للموظف مثل برامج الرعاية الصحية، والتعلم والتطوير، والحوافز المالية، والهواتف المحمولة (Compt,2020).

5-6- تجربة الموظف الرقمية

على الرغم من أهمية جميع متطلبات تطبيق منهجية تجربة الموظف إلا أن تقنية المعلومات تعتبر الركيزة الأساسية في التأثير على تجربة الموظف، فتقنية المعلومات هي الآلية التي يقوم من خلالها الموظف بالتفاعل مع إدارة الموارد البشرية أثناء إجراء معاملاتهما، كما ان تطبيقات تقنية المعلومات هي الطريقة التي من خلالها يقوم معظم الموظفين بعملهم، وهي الأداة الرئيسية التي يعتمد عليها كل من مدراء الموارد البشرية والتنفيذيين في تحليل وإدارة تجربة الموظف نفسها (Essex, 2020)، وعلى ذلك أصبح وجود منصة الكترونية لتجربة الموظف مطلباً أساسياً لكل من الموظف والمنظمة، فمن وجه نظر الموظفين أنهم يبحثون عن تجربة بسيطة ومشابهة لتجربة العميل الخارجي، و يحتاجون إلى المساعدة في معاملاتهم وفي رحلتهم خلال مساهمهم الوظيفي، ويريدون مكان واحد للحصول على المعلومات وحل المشاكل بما يجعل الموظف أكثر ارتباطاً وإنتاجية، ومن وجه نظر المنظمة فإن تقنية المعلومات تمكن من التنبؤ بما يحتاجه الموظفين وتقديمه لهم بطريقة مفيدة وممتعة (Bersin, 2019).

6-6- تجربة الموظف الشاملة

تشكل تجربة الموظف من سلسلة اللحظات المهمة "Moments that matter" للموظف، ولتتمكن المنظمات من تحديدها فأنها تحتاج الي أن تنظر عن قرب بمفهوم تجربة الموظف الشاملة "Holistic Employee Experience" بمعنى ان لا تنظر فقط داخل العمل أثناء مسار حياة الموظف المهنية، وإنما تنظر أيضاً إلى تجربته الاجتماعية خارج العمل كالزواج، والأطفال، وتغيير محل السكن، والطلاق، والأصدقاء (Otto, 2020).

6-7- تجربة الموظف في ضوء جائحة كوفيد-19

تعتبر جائحة كوفيد-19 من أكثر الضغوط التي مرت على بيئات العمل على مستوى العالم، والتي غيرت مفاهيم وممارسات المنظمات فعلي سبيل المثال أصبح العمل والتدريب عن بعد من الممارسات المتعارف عليها ضمن الواقع الجديد، وفي إطار التعامل مع هذه الجائحة يشير (Nicastro, 2020) إلى أنه أصبح التركيز على التعامل مع المخاوف المرضية لدى الموظفين من أولويات تجربة



الموظف بما يتطلب تقديم المزيد من الدعم لهم وهي مهمة كبيرة تقع على عاتق المدراء الذين يجب أن يتسلحوا بالمعرفة والأدوات التي تمكنهم من تفهم ما يمكن عمله لموظفيهم، مع ضرورة زيادة معدل تواصل قيادات المنظمة مع الموظفين.

6-8- نماذج تجربة الموظف:

يُنظر لتجربة الموظف بوجهات نظر متعددة، ولذلك هناك العديد من نماذج تجربة الموظف تختلف فيما بينها من حيث العوامل المؤثرة فيها كالآتي:

- نموذج جاكوب مورجان

يتضمن نموذج (Morgan, 2015) ثلاثة أبعاد رئيسية هي البيئة التكنولوجية، والبيئة المادية والبيئة الثقافية.

- نموذج IBM

يتكون مؤشر "اي بي إم" (IBM Smarter Workforce Institute, 2017) من خمسة محاور هي الانتماء، والغرض، والإنجاز، والسعادة، والقوة والحيوية.

- نموذج PEARL

يضم هذا النموذج خمسة محاور رئيسية هي الغرض، والتمكين، والاستقلالية، والمكافأة، والقيادة. اما النتيجة فتتمثل في الارتباط الوظيفي وتحقيق نتائج الأعمال (Margrove, 2018).

- نموذج RESPECT

يتكون هذا النموذج من سبعة أبعاد هي التقدير، والعمل المثير، والأمن، والرواتب، والتعليم وتطور المسار الوظيفي، وظروف العمل، والصدق (Wiley, 2019).

- نموذج واليس تاورز واتسون

يسمى هذا النموذج تجربة الموظف عالي الأداء High-Performance Employee Experience (HPEX) والذي يتكون من أربعة محاور تتضمن الغرض، والعمل، والمكافأة، والعنصر البشري وكل محور مقسم الى ثلاث مستويات هي مستوي التميز، ومستوي التوكيد، والمستوي التأسيسي (Young & Kulesa, 2019).

6-9- مقومات تطبيق تجربة الموظف

يعتمد تطبيق تجربة الموظف على توفر عدد من المقومات والتي تتضمن الثقافة، والاستراتيجية، والتقنية، والتصميم، والعمليات، والبيانات كما يلي:

- الاستراتيجية: حيث تتجه الشركات إلى جعل كل أصحاب العلاقة بالشركة لهم دور في تجربة الموظف.
- الثقافة: حيث تمثل عنصر أساسي لتحقيق تجربة الموظف الشخصية والتي يمكن ان تحسن من الارتباط الوظيفي والقدرة على الاحتفاظ بالموظفين.
- التقنية: حيث اصبحت الاتصالات والاستخدام الذكي للتقنيات الحديثة أساسية لتحقيق تجربة الموظف.



- التصميم: حيث يراعى في تصميم تجربة الموظف أنها ليست خطية جامدة وإنما يحتاج التصميم أن يتناسب مع احتياجات ومتطلبات الموظف باستمرار.
- العمليات: فبينما يُنظر الى الاستراتيجية على انها الجزء الأهم وينظر للعمليات على انها جزء من المنظومة الا ان الموارد البشرية تعتبر العمليات عنصراً أساسياً.
- البيانات: تعتبر عنصراً محورياً لجعل تجربة الموظف ذات طابع شخصي ولكن وجودها دون تحليل لن يكون له معنى (Hppy,2020).
- العمل مع قيادات المنظمة وتكاتف كل من مسؤولي الموارد البشرية والمالية وتقنية المعلومات (Whitter, 2019).

6-10- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل، فقد كان اعتماد المنظمات من أجل بلوغ أهداف برامج إدارة الجودة الشاملة سواء في القطاع الصناعي أو حتى في القطاع الخدمي تعتمد على متطلبات تقنية بالدرجة الأولى، غير أن سياسة إدارة الجودة الشاملة قد انتقلت من مرحلة الاعتماد على الجوانب التقنية من أجل تحقيق الجودة إلى الاعتماد على المورد البشري من خلال حُسن إدارته ولهذا السبب تزايد اهتمام المنظمات بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في جميع مراحل عملياتها، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على عدد من العوامل من أجل بلوغ أهدافها، ويتقدم المورد البشري هذه العوامل من خلال مشاركته في كل مراحل النشاط والذي من شأنه أن يقود إلى الجودة المستهدفة (قريشي، 2011).

وقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ, 2017) إدارة الجودة الشاملة بأنها "توجه إداري للنجاح بعيد المدى من خلال إرضاء العملاء، فمن خلال إدارة الجودة الشاملة يشارك كل أعضاء المؤسسة في تحسين الإجراءات والمنتجات والخدمات والثقافة السائدة في مكان العمل". كما حددت الجمعية ثمانية مبادئ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تتضمن التمرکز حول العميل، والالتزام العاملين بالعمل لتحقيق هدف مشترك، والتركيز على العمليات، وتكامل النظم، والتوجه الاستراتيجي، والتحسين المستمر، وصنع القرار استناداً على الحقائق، والاتصال. كما تعتمد إدارة الجودة الشاملة على عدة مرتكزات تتضمن التركيز على إدارة الموارد البشرية كون نجاح أي منظمة يعتمد على إدارة موظفيها في جميع المستويات، والتركيز على العميل من خلال معاملة العميل الداخلي كالعميل الخارجي سعياً لتحقيق رضاه، والمشاركة والتحفيز، وإعطاء العاملين صلاحيات وسلطات أكبر، وقبول التغيير، والتميز، ونظام المعلومات والتغذية الراجعة، والتحسين المستمر، والتزام الإدارة العليا، والقرارات المبنية على الحقائق، والوقاية من الأخطاء، والإدارة العملية، والعلاقة بالموردين (هوارى، 2015). من ناحية أخرى لم تخلو المبادئ التي حددها رواد الجودة من الإشارة إلى الجوانب التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية، فقد ضمت مبادئ دمنج الأربعة عشر عن الجودة ستة مبادئ عن الموارد البشرية، وخصصت جائزة بلجريدج 150 نقطة من إجمالي ألف نقطة لإدارة وتطوير الموارد البشرية، وخصصت جائزة الأوروبية 90 نقطة لأداء الأفراد و90 نقطة أخرى لرضاء الموظفين من مجموع ألف نقطة (قريشي، 2011). كما تضم المواصفة القياسية الدولية



للمجودة (ISO 9001, 2015) عشرة بنود رئيسية، والبنود الخماس فيها هو القيادة، والبنود السابع هو الدعم والبنود الفرعية له تتضمن الأفراد والتواصل والتدريب والتوعية، وجميعها ذات صلة مباشرة بالموارد البشرية.

7- الدراسات السابقة

نظرا لأهمية منهجية تجربة الموظف في منظمات الأعمال فقد تناولت العديد الدراسات هذا الموضوع بالبحث، والجدول (1) يوضح عددا من هذه الدراسات واهم نتائجها كالتالي:

جدول (1) الدراسات السابقة

الجهة / الباحث السنة	أسم البحث	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	نتائج الدراسة
KPMG 2019	Future of HR 2020: Which path are you taking? How HR organizations across the globe are shaping a workforce and people function fit for the future.	التعرف على أهم المسارات التي يجب أن تتركز عليها الموارد البشرية في المستقبل	شارك في الدراسة 1362 من مدراء الموارد البشرية التنفيذيين من 55 دولة من أكبر الاقتصاديات في العالم يمثلون 31 مجال اعمال مختلف	- أهم المسارات يجب أن تركز عليها الموارد البشرية في المستقبل هي تشكيل تجربة الموظف، وتشكيل القوى العاملة، وتشكيل الثقافة، واتخاذ القرارات استنادا على البيانات. - أن 95% من المشاركين أفادوا بان تجربة الموظف تمثل أهمية استراتيجية للمنظمة، - أن 75% من المشاركين لديهم استراتيجية لتجربة الموظف، و46% من المشاركين أفادوا أن التفكير التصميمي من اهم المهارات المطلوبة في تجربة الموظف للتعامل مع اللحظات المهمة لمختلف العاملين.
Young & Kulesa Willis Towers Watson 2019	Breakthrough research: identifying the factors that make a high-performance employee experience (HPEX),	التعرف على العلاقة بين تجربة الموظف والأداء المالي للشركات	شارك في 30 شركة من الشركات فائقة الأداء ضمن أفضل 500 من عملاء شركة واليس	ان هناك علاقة موجبة بين تجربة الموظف والعائد على الأصول "Return on Assets" والعائد على حقوق الملكية "Return on Equity" وهامش الربح الإجمالي "Gross Profit Margin" ونمو الإيرادات "Revenue Growth". وعلى



<p>ذلك يمكن توقع أن تجربة الموظف الإيجابية تحقق نجاح مالي مستدام</p>	<p>تاورز واتسون (شركة) استشارات عالمية) والذين تم اختيارهم لإجراء الدراسة على أساس تحقيق اعلى عائد على الاستثمار خلال الفترة من 2002 إلى 2017 وذلك من واقع بيانات مؤشر داو جونز لسوق الأوراق المالية الأمريكية</p>			
<p>- أن 11% فقط من المستجيبين لديهم تعريف واضح لتجربة الموظف الرقمية - ان 81% من الشركات ليس لديها اتفاق حول تعريف معين لتجربة الموظف الرقمية بما يشير إلى أن الطريق مازال طويل لتبني هذا المفهوم، وأفاد 42% من المستجيبين أن تجربة الموظف الرقمية ينظر إليها في شركاتهم على أنها مهمة نوعاً ما - أن 40% فقط من القيادات في شركاتهم يدعمون مبادرة تجربة الموظف الرقمية في شركاتهم، بما يشير إلى أن تجربة الموظف</p>	<p>شارك في الدراسة 72 شركة تعمل في مجالات مختلفة من شمال أمريكا والمملكة المتحدة وآسيا وأستراليا، و كانت 51% من الشركات</p>	<p>التعرف على مدى فهم المبحوثين لتجربة الموظف الرقمية</p>	<p>Digital Employee Experience Still Not Viewed as Business Critical</p>	<p>Robertson 2019</p>



<p>الرقمية مازالت لا تمثل أولوية لدى هذه الشركات حاليا</p>	<p>موضع الدراسة يتراوح عدد العاملين فيها من 500 إلى 10 آلاف عامل، و كان 26% من الشركات المشاركة عدد العاملين فيها يتراوح ما بين 10 و 50 ألف عامل</p>			
<p>- أن تجربة الموظف جاءت في الترتيب الرابع ضمن أهم 11 توجه. - التحديات التي تواجه تجربة الموظف هي أن العديد من قادة الموارد البشرية لا تعتبر تجربة الموظف أولوية، وأن الشركات لم توكل مهمة تجربة الموظف إلى أحد أعضاء الفريق التنفيذي لتصميمها وتطبيقها، وأن الشركات تحتاج إلى تحديث أدواتها ليكون موظفيها مرتبطين باستمرار</p>	<p>شارك في الدراسة 10 آلاف من قادة الموارد البشرية من 140 دولة</p>	<p>التعرف على أهم التوجهات في الموارد البشرية</p>	<p>Rewriting the Rules for the Digital Age, The employee experience: Culture, engagement and beyond. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends</p>	<p>Deloitte 2017</p>
<p>-المحركات الرئيسة لتجربة الموظف هي التوجيه والدعم من القيادة والمدراء الذين يقودون ممارسات المنظمة التي تخلق تجربة الموظف، وأن تجربة الموظف الإيجابية مرتبطة بتحسين مخرجات الموظف مثل تحسن الأداء وزيادة الجهود الاختيارية وزيادة نسبة الإبقاء في الوظيفة أو تقليل معدل دوران الموظفين.</p>	<p>شارك في الدراسة 32 ألف موظف من 45 دولة من قطاعات صناعية</p>	<p>التعرف تأثير تجربة الموظف على مخرجات الأعمال الرئيسة وكيف يمكن للمنظمات</p>	<p>The Employee Experience Index, A new global measure of a human workplace and its impact.</p>	<p>IBM Smarter Workforce Institute 2017</p>



<p>- ان تجربة الموظف الإيجابية تسهم في رفع الدوافع لدى الموظف لكي يقدم مجهود إضافي في العمل يفوق ويتخطى المسؤوليات والمتطلبات والمهام العادية للوظيفة. في حين أن تجربة الموظف السلبية يكون فيها احتمال مغادرة العمل أعلى مرتين بالمقارنة مع تجربة الموظف الإيجابية وهذا يعني أن تجربة الموظف الإيجابية تجعل التوجه نحو ترك العمل أقل.</p> <p>- أفاد 83% من المشاركين في الاستبيان إلى أن تلبية توقعات الموظف تزيد من إيجابية تجربة الموظف، وكذلك علاقات زملاء العمل الداعمة تعتبر محرك هام لتجربة الموظف الإيجابية، وان 83% من الموظفين الذين حصلوا على التقدير عن أدائهم و80% من الذين حصلوا على تغذية راجعة عن أعمالهم أفادوا بأن تجربتهم إيجابية. كما ان الموظفين الذين شعروا بأن أفكارهم واقتراحاتهم كانت تمثل أهمية للمنظمة كانت تقديرهم لتجربة الموظف إيجابية اعلى مرتين من الموظفين الذين لم يكن لديهم هذا الشعور، وظهر نفس التوجه الإيجابي لدى الموظفين الذين لديهم الحرية في تحديد كيفية القيام بالعمل المطلوب وجداول العمل المرنة.</p>	<p>وظائف مختلفة،</p>	<p>ان تتجه نحو المزيد من تجربة الموظف الإيجابية</p>		
<p>ووضوح العلاقة بين تجربة الموظف وتجربة العميل، والي أن هناك ثلاثة عوامل تتفاعل مع بعضها لتشكل تجربة الموظف وهي البيئة المادية للموظف، والعمل المطلوب إنجازه، والروابط الاجتماعية للموظف، وأن</p>	<p>تم إجراء مقابلات شخصية مع 30 من التنفيذيين</p>	<p>التعرف على الأساليب التي يمكن أن تتبعها المنظمات</p>	<p>Designing employee experience: how a unifying approach can enhance engagement and productivity,</p>	<p>IBM Institute for Business Value Study 2016</p>



<p>المنظمات تُحسن من تجربة الموظف من خلال خمس استراتيجيات هي:</p> <p>-إضفاء الطابع الشخصي: من خلال خلق التوافق والتناغم بين احتياجات الفرد واحتياجات المنظمة.</p> <p>-الشفافية: من خلال تحسين الرؤية عبر المنظمة لكل من الموظف والمنظمة.</p> <p>-التبسيط: من خلال التخلص من الأنشطة والخطوات والعمليات التي لا تضيف قيمة لجعل التجربة أكثر انسيابية.</p> <p>-الموثوقية: من خلال موائمة التجارب مع ثقافة وقيم المنظمة.</p> <p>-الاستجابة: من خلال السماح لكل من الموظف والمنظمة بتبادل المعلومات واتخاذ الخطوات التصحيحية.</p>	<p>الخبراء في مجال تجربة الموظف</p>	<p>لرفع مستوى تجربة الموظف</p>		
---	-------------------------------------	--------------------------------	--	--

8- التعليق على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يستنتج الباحث ما يلي:

- التأثير الإيجابي لتطبيق منهجية تجربة الموظف على الإنتاجية والأداء المالي للشركات وتحقيق اهداف المنظمات.
- حداثة مفهوم ومنهجية تجربة الموظف ولذلك تطبيق منهجية تجربة الموظف مازال يواجه تحدي حتى في الشركات الكبيرة على مستوى العالم.
- أهمية توفير القدرات والأدوات والفرق والنظم اللازمة لتطبيق منهجية تجربة الموظف.

9- الفجوة البحثية

من استقراء الدراسات السابقة في مجال البحث يتضح أهمية توفير مقومات تطبيق تجربة الموظف لتحقيق تجربة موظف إيجابية تنعكس بالفائدة على تحسين مخرجات الموظف ومعدل دوران الموظفين وكذلك على نتائج اعمال المنظمات وبالتالي تتضح عناصر نموذج الفجوة البحثية والتي يوضحها الشكل (1) كالتالي:



الشكل (1) نموذج الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
توضح مفهوم ونماذج منهجية تجربة الموظف وأثر تطبيقها على نتائج الأعمال، وتبحث في تأثير نشاط وطبيعة ملكية الشركات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مدى توفر مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف بالشركات المبحوثة، وتحدد العوامل المؤثرة على تجربة الموظف بالشركات المبحوثة من خلال نموذج مبني على أساس مراحل رحلة الموظف المهنية يتناسب مع بيئة الأعمال المصرية.	تتمثل في الفجوة المعرفية والمفهومية حول تجربة الموظف وأسلوب تحديد العوامل المؤثرة عليها في منظمات الأعمال بشكل عام، وفي القطاع الخاص المصري بشكل خاص، كون تجربة الموظف مصطلح ومفهوم ومنهجية حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وكذلك عدم توفر البحوث العربية التي تستهدف تجربة الموظف في بيئة الأعمال المصرية.	استهدفت الدراسات التي أجريت على الشركات الأجنبية التعرف على متطلبات تطبيق تجربة الموظف فيها، والعلاقة بين تجربة الموظف والأداء المالي للشركات، ومدى فهم تجربة الموظف الرقمية والأساليب التي يمكن أن تتبعها المنظمات لرفع مستوى تجربة الموظف، وتأثير تجربة الموظف على مخرجات الأعمال الرئيسية، حيث اشارت هذه الدراسات الى الأثر الإيجابي من تطبيق تجربة الموظف علي الموظف والمنظمة.

المصدر: من اعداد الباحث

10- منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضع الدراسة وتحليل اراء مدرء الموارد البشرية بالشركات المبحوثة للتعرف على مدى توفر مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة على تجربة الموظف في هذه الشركات.

11- فروض الدراسة

تسعي الدراسة لاختبار الفروض الثلاثة التالية:

- يؤثر نشاط الشركات تأثيراً ذا دلالة إحصائية على توفر مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف في الشركات المبحوثة.
- تؤثر طبيعة ملكية الشركات تأثيراً ذا دلالة إحصائية على توفر مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف في الشركات المبحوثة.
- يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة تأثيراً ذا دلالة إحصائية على توفر مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف في الشركات المبحوثة.

12- مجتمع وعينة الدراسة

- يمثل مجتمع الدراسة في مدرء إدارات الموارد البشرية بالشركات الكبيرة بمنطقة مرغم الصناعية العاملة في المجالات الصناعية والتجارية والخدمية سواء الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أو التي لا تطبقها، ويزيد عدد موظفيها عن 200 موظفاً والبالغ عددها 180 شركة وذلك حسب سجلات جمعية مستثمري منطقة مرغم الصناعية.



لتجميع البيانات اللازمة للدراسة استخدم أسلوب العينة العمدية Purposive Sample ، والتي يعتمد فيها الباحث ان تكون العينة من وحدات معينة لأعتقاده بانها تحقق الهدف من البحث احسن من غيرها(الرسول،2020)، وانما هي الأقدرعلي تزويده بالبيانات التي يحتاجها في دراسته ، حيث تتكون العينة من وحدات يعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا و يتم اختيارها على أساس من الخبرة السابقة، وهي أكثر العينات استخداما نظرا لسهولة الوصول للمفردات (القحطاني، الضحيان، 2020)، وتم تجميع البيانات من 67 من مدراء إدارات الموارد البشرية بالشركات موضع الدراسة، واستبعدت منها 6 استمارات لعدم كفاية بياناتها، وبذلك بلغ عدد مفردات العينة القابلة للتحليل 61 شركة، تمثل نحو 33.8% من مجتمع الدراسة، منها 31 شركة تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة، و30 شركة لا تطبقها.

13- أسلوب جمع ومعالجة البيانات

- في ضوء مشكلة وأهداف وفروض الدراسة تم جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبيان، حيث تم إرفاق التعريفات الإجرائية لتجربة الموظف في مقدمة الاستبيان الذي يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية كالتالي:
- الجزء الأول، يتضمن الخصائص الديموغرافية والوظيفية والاقتصادية والإدارية للشركات المبحوثة.
- الجزء الثاني، يتضمن ثمان عبارات مبنية علي أساس الإطار النظري للدراسة لقياس استجابات مدراء الموارد البشرية حول مدى توفر مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف بالشركات المبحوثة وفقا لما اشار له كل من (Essex, 2020) و(Hppy,2020) و(Whitter, 2019) و(Compt,2020) ، وقد استخدم المقياس العشري لقياس الاستجابات بحيث احتسب تقدير (1) لأقل تقدير و(10) لأعلى تقدير، وتم تقسيم مستويات نتائج هذا الجزء من الاستبيان إلى ثلاث مستويات حيث احتسبت التقديرات من (1 الى اقل من 6) استجابة منخفضة ومن (6 الى اقل من 8) استجابة متوسطة ومن (8 الى 10) استجابة مرتفعة.
- الجزء الثالث، يتضمن استجابات مدراء الموارد البشرية المبحوثين حول العوامل الثلاثة ذات الأولوية المؤثرة على تجربة الموظف خلال مراحل دوره حياته المهنية، حيث تم اعداد قائمة استرشادية مطولة من هذه العوامل لكل مرحلة بمعرفة مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية ليستعين بها المبحوثين عند الحاجة لذلك، اخذا في الاعتبار انها غير مُلزمة.

14- متغيرات الدراسة

- المتغيرات المستقلة: تضمنت مجموعة الخصائص الديموغرافية لمديري إدارات الموارد البشرية وتمثلت في (النوع و العمر)، والخصائص الوظيفية وتمثلت في (المؤهلات العلمية، وسنوات الخبرة في مجال الموارد البشرية، والبرامج التدريبية التي حصل عليها المبحوث في مجال الموارد البشرية)، والخصائص الاقتصادية للشركات وتمثلت في (نشاط الشركات، وطبيعة ملكيتها، وعمرها)، والخصائص الإدارية وتمثلت في (تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومتوسط عدد الموظفين في الشركات، وعدد الموظفين في إدارة الموارد البشرية، ومعدل دوران الموظفين)، ويوضح جدول (2) خصائص عينة الدراسة.
- المتغيرات التابعة: وتضمنت مقومات تطبيق تجربة الموظف في الشركات المبحوثة وتمثلت في (استراتيجية الشركة التي تضع الموظف في مركز اهتمامها الإدارة داعمة، وقدرة إدارة الموارد البشرية على تطبيق تجربة الموظف، ووجود سياسات وإجراءات الموارد البشرية



لتجربة الموظف، ومشاركة الموظفين في إعداد سياسات واجراءات الشركة، والبنية التحتية لتقنية المعلومات والموارد المالية اللازمة لها، وتوفر الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق تجربة الموظف).

15- حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف والعوامل المؤثرة عليها خلال دورة حياته المهنية.
- الحدود الجغرافية: أجريت الدراسة بالشركات الواقعة في نطاق منطقة مرغم الصناعية بغرب الإسكندرية.
- الحدود الوظيفية: اقتصرت الدراسة على مدراء إدارات الموارد البشرية.
- الحدود الاقتصادية: نظرا لحداثة منهجية تجربة الموظف وتعدد متطلبات وتكلفة تطبيقها، فقد اقتصرت الدراسة على الشركات الكبيرة الخاصة العائلية وغير العائلية العاملة في المجالات الصناعية والتجارية والخدمية.
- الحدود الزمنية: تم تجميع البيانات الميدانية من الشركات موضع الدراسة عام 2020.

16- محددات الدراسة

- محدودية عدد الشركات الكبيرة في منطقة مرغم الصناعية.
- إجراء الدراسة في ظل جائحة كوفيد-19.

17- صدق وثبات الاستبيان

- تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وأنها تصلح لقياس ما صممت من أجله، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية وتم تزويدهم بأهداف الدراسة وفرضياتها للاسترشاد بها وطلب منهم إبداء الرأي في مدى ملائمة وسلامة ووضوح الصياغة اللغوية لكل عبارة، وقد تم استبقاء كل عبارة تمت الموافقة عليها بنسبة 80% فأكثر.
- تم إجراء اختبار الثبات على الجزء الثاني من الاستبيان والخاص بالعبارات التي تقيس استجابات مدراء الموارد البشرية حول مدى توفر مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف بالشركات المبحوثة وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث أظهرت النتائج أن قيمته تبلغ 0.657 وهي قيمة مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيمة مساوية أو أكبر من 0.6 (جودة، 2008).

18- الأساليب الإحصائية

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والمتمثلة في النسب المئوية والتوزيع التكراري والمتوسط الحسابي واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً.

19- التعريفات الإجرائية

- تجربة الموظف: هي مجموع ما حصل عليه الموظفون أثناء التفاعل مع عناصر الحياة المهنية كالمشرفين والزملاء والعملاء والبيئة وجميع المؤثرات التي تؤدي إلى السلوكيات الصادرة منهم، وهي منهجية تهدف إلى دفع الموظفين لخلق تجارب ناجحة مع العملاء (هارفرد بنس ريفيو، 2021).



- دورة حياة الموظف المهنية: "هي نقاط التفاعل والمداخلات والأنشطة المختلفة في المراحل التي يمر بها الموظف خلال مساره الوظيفي بداية من مرحلة الاستقطاب، ثم مرحلة التوظيف، ثم مرحلة تهيئة وتطوير الموظف، ثم مرحلة الأداء والإبقاء، وحتى مرحلة الخروج من العمل".
- طبيعة العمل: يقصد بها كون العمل ميداني أو مكتبي، وإشرافي أو غير إشرافي.
- ظروف العمل: يقصد بها البيئة المادية لمكان العمل، ومواعيد الورديات، عدد أيام العمل في الأسبوع.

20- نتائج الدراسة

20-1- الخصائص الديموغرافية والوظيفية والاقتصادية والإدارية للشركات المبحوثة

- يمكن وصف الخصائص الديموغرافية لمدرء الموارد البشرية في الشركات المبحوثة من خلال نتائج جدول (2) كالتالي:
- النوع الاجتماعي: بلغ نسبة المدرء المبحوثين من الذكور 91.8% ونسبة الإناث 8.2%، مما يشير إلى محدودية عمل الإناث في مجال إدارة الموارد البشرية وتوجه الشركات نحو توظيف الذكور بشكل أكبر في هذا المجال.
 - أعمار المبحوثين: حيث تم تقسيم أفراد عينة الدراسة في الشركات المبحوثة وفقاً لفئاتهم العمرية إلى أربع فئات، وتبين ان اتجاه التركيب العمري للمبحوثين في الشركات المبحوثة يتركز حول الفئة العمرية الثانية والثالثة والتي تتراوح فيها المرحلة العمرية بين 30 و 49 سنة بنسبة 88.6%، يليها الفئة العمرية الأولى والتي فيها أعمار المبحوثين أقل من 30 سنة بنسبة 9.8%، ويليهما الفئة العمرية الرابعة والتي يزيد فيها العمر عن 50 سنة بنسبة 1.6% على الترتيب، وهو ما يشير إلى أن المبحوثين من فئة الشباب متوسطي العمر تمثل النسبة الأعلى بين مدرء الموارد البشرية في الشركات المبحوثة بما يتيح فرصة للاستفادة منهم مستقبلاً.

ويمكن وصف الخصائص الوظيفية لمدرء الموارد البشرية في الشركات المبحوثة من خلال نتائج جدول (2) كالتالي:

- المؤهل الدراسي: تم تقسيم أفراد العينة وفقاً لفئات مؤهلاتهم الدراسية إلى ثلاث فئات، وتبين أن نحو 96.8% من إجمالي أفراد العينة من ذوي المؤهلات الجامعية، وأن 1.6% فقط من إجمالي أفراد العينة من حملة المؤهلات ما قبل الجامعي، وأن نسبة 1.6% منهم من ذوي المؤهلات العلمية فوق الجامعية، وهو ما يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي للمدرء المبحوثين وإمكانية تعظيم الاستفادة من قدراتهم.
- عدد سنوات الخبرة في مجال الموارد البشرية: تم تقسيم أفراد العينة وفقاً لفئات سنوات الخبرة إلى أربع فئات، وتبين ان 18% من المدرء المبحوثين لديهم عدد سنوات خبرة أقل من 5 سنوات، وان 49.2% منهم لديهم عدد سنوات خبرة من 5-10 سنوات، وأن 29.5% منهم لديهم عدد سنوات خبرة من 11-20 سنة، في حين كان 3.3% فقط لديهم سنوات خبرة أكثر من 20 سنة، وهو ما يشير إلى أن خبرة غالبية المدرء المبحوثين في مجال الموارد البشرية تعتبر متوسطة.
- عدد الدورات التدريبية: تم تقسيم المدرء المبحوثين وفقاً لعدد الدورات التدريبية الحاصلين عليها في المجال الموارد البشرية إلى ثلاث فئات، حيث تبين أن 70.5% من المبحوثين لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال الموارد البشرية منذ التحاقهم بالعمل



- في الشركات، وأن 26.2% حصلوا على 1-3 دورات، في حين أن 3.3% حصلوا على أكثر من 3 دورات تدريبية، وهو ما يشير إلى محدودية الفرص التطويرية للمدراء في الشركات المبحوثة وأهمية العمل على تنمية قدراتهم. ويمكن وصف الخصائص الاقتصادية للشركات المبحوثة من خلال نتائج جدول (2) كالتالي:
- نشاط الشركات: تمثل الشركات العاملة في المجال الصناعي نحو 54.1% من إجمالي العينة، ومثلت الشركات العاملة في مجال التجاري نحو 24.6%، في حين مثلت الشركات العاملة في المجال الخدمي 21.3%.
 - طبيعة ملكية الشركات: تمثل الشركات الخاصة العائلية 55.7% من إجمالي الشركات المبحوثة، ومثلت الشركات الخاصة غير العائلية 44.3% من الشركات المبحوثة.
 - عمر الشركات: تم تقسيم الشركات المبحوثة وفقاً لأعمارها إلى أربع فئات عمرية، وتبين أن 11.5% من الشركات المبحوثة عمرها اقل من 10 سنوات، و75.4% من الشركات المبحوثة تتراوح أعمارها ما بين 10 إلى 29 سنة، و13.1% منهم أعمارهم أكثر من 30 سنة، مما يشير إلى استدامة أعمال غالبية الشركات المبحوثة منذ فترة طويلة. ويمكن وصف الخصائص الإدارية للشركات المبحوثة من خلال نتائج جدول (2) كالتالي:
 - تطبيق إدارة الجودة الشاملة: تمثل الشركات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة 50.8% من إجمالي العينة، في حين تمثل الشركات غير المطبقة لإدارة الجودة الشاملة 49.2% من إجمالي مفردات العينة.
 - متوسط عدد الموظفين بالشركات: بلغ المتوسط العام لعدد الموظفين بجميع الشركات 274 موظفاً، ومتوسط عدد الموظفين بالشركات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة 318 موظفاً، ومتوسط عدد الموظفين بالشركات غير المطبقة لإدارة الجودة الشاملة 228 موظفاً، وهو ما يشير إلى أن الشركات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة متوسط أعداد موظفيها أكبر من الشركات غير المطبقة لها.
 - عدد الموظفين في إدارة الموارد البشرية: تم تقسيم الموظفين في إدارة الموارد البشرية وفقاً لأعدادهم إلى ثلاث فئات، حيث تبين أن 60.7% من الشركات لديها موظف واحد فقط في إدارة الموارد البشرية، و26.2% من الشركات لديها اثنين من الموظفين في إدارة الموارد البشرية، مما يشير إلى محدودية الكوادر البشرية المتاحة في إدارات الموارد البشرية في الشركات المبحوثة.
 - معدل دوران الموظفين: حيث اشارت جميع استجابات المدراء في الشركات المبحوثة الى ان معدل دوران الموظفين عند مستوي "متوسط"، مما يشير إلى أن مستوي تجربة الموظف بالشركات المبحوثة ليست إيجابية بالدرجة الكافية بحيث تجعل الموظف قادر على الاستمرار في مكان العمل وان الشركات المبحوثة لا تعطي الاهتمام الكافي للاحتفاظ بموظفيها.



جدول (2): الخصائص الديموغرافية والوظيفية والاقتصادية والإدارية للشركات المبحوثة

%	العدد	البيان	
91.8	56	ذكر	النوع الاجتماعي
8.2	5	أنثى	
9.8	6	أقل من 30	العمر
41	25	39 - 30	
47.6	29	49 - 40	
1.6	1	50 فأكثر	
1.6	1	ما قبل الجامعي	المؤهل الدراسي
96.8	59	جامعي	
1.6	1	ما بعد الجامعي	
18	11	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في مجال الموارد البشرية
49.2	30	5-10 سنوات	
29.5	18	11-20 سنوات	
3.3	2	أكثر من 20 سنة	
70.5	43	لا يوجد	عدد الدورات التدريبية في مجال الموارد البشرية
26.2	16	1-3 دورة	
3.3	2	أكثر من 3 دورات	
54.1	33	صناعي	نشاط الشركات
24.6	15	تجاري	
21.3	13	خدمي	
55.7	34	خاصة عائلية	طبيعة ملكية الشركات
44.3	27	خاصة غير عائلية	
11.5	7	أقل من 10 سنوات	عمر الشركات
34.4	21	10-19 سنة	
41	25	20-29 سنة	
13.1	8	30 سنة فأكثر	



50.8	31	تطبق	تطبيق ادارة الجودة الشاملة	الخصائص الإدارية
49.2	30	لا تطبق		
-	274	المتوسط العام لعدد الموظفين بجميع الشركات	متوسط عدد الموظفين بالشركات	
-	318	متوسط عدد الموظفين بالشركات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة		
-	228	متوسط عدد الموظفين بالشركات غير المطبقة لإدارة الجودة الشاملة		
60.7	37	موظف واحد	عدد الموظفين في ادارة الموارد البشرية	
26.2	16	2 موظف		
13.1	8	3 موظفين فأكثر		
100	61	متوسط	معدل دوران الموظفين	

المصدر: مُجمعت وحُسبت من بيانات تحليل استمارات الاستبيان.

20-2- مقومات تطبيق تجربة الموظف

توضح نتائج جدول (3) العلاقة بين المتغير المستقل (نشاط الشركة) والمتغير التابع (مقومات تطبيق تجربة الموظف)، حيث تشير إلى أن قيمة المتوسط العام لاستجابات مدراء الموارد البشرية المبحوثين بالشركات الصناعية يبلغ 5.39، والمتوسط العام لاستجابات مدراء الموارد البشرية المبحوثين في كل من الشركات التجارية والخدمية يبلغ 5.52 وهي قيم تُعبر عن مستوى منخفض لتوفر مقومات تطبيق تجربة الموظف لكنها تقترب نحو المستوى المتوسط. وتم حساب قيمة اختبار (ف) للفروق بين المتوسطات الثلاثة وتبين أنها تبلغ 1.57 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات مدراء الموارد البشرية في الشركات الصناعية والتجارية والخدمية المبحوثة حول توفر مقومات تجربة الموظف وفقاً لمتغير نشاط الشركة.

ومن ناحية أخرى تبين وجود فروق دالة إحصائياً لأثنين من مقومات تطبيق تجربة الموظف وهما امتلاك الشركات للرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية التي تضع الموظف في مركز اهتمامها، واستعداد الشركات للاستثمار في المنصات والتطبيقات الإلكترونية لتجربة الموظف، حيث بلغت قيمة اختبار (ف) 3.66 و 3.32 على الترتيب عند مستوى معنوية 10%.



جدول (3): توزيع استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول مقومات تطبيق تجربة الموظف وفقاً لمتغير نشاط الشركة

قيمة (ف)	متوسط استجابات مدراء الموارد البشرية بالشركات الخدمية	متوسط استجابات مدراء الموارد البشرية بالشركات التجارية	متوسط استجابات مدراء الموارد البشرية بالشركات الصناعية	المتوسطات مقومات تطبيق تجربة الموظف
3.66 [*]	6.00	4.93	5.67	الشركة لديها رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تضع الموظف في مركز اهتمامها
0.15 ^{ns}	5.23	5.33	5.64	تسعى الشركة لتطبيق تجربة الموظف في المستقبل القريب
0.17 ^{ns}	5.00	6.20	5.45	سياسات وإجراءات الشركة تمكن من تطبيق منهجية تجربة الموظف
0.12 ^{ns}	5.00	5.53	4.85	يشارك موظفو الشركة في تطوير سياسات وإجراءات الشركة
1.89 ^{ns}	5.54	5.60	5.15	لدى الشركة البنية التحتية لتقنية المعلومات اللازمة لتطبيق تجربة الموظف
0.18 ^{ns}	5.77	5.40	5.67	لدى الشركة الكوادر البشرية القادرة على تطبيق تجربة الموظف
0.18 ^{ns}	5.85	5.53	5.09	ادارة الموارد البشرية قادرة على تطبيق منهجية تجربة الموظف
3.32 [*]	5.77	5.67	5.64	الشركة لديها الاستعداد للاستثمار في المنصة والتطبيق الإلكتروني لتجربة الموظف
1.57 ^{ns}	5.52	5.52	5.39	المتوسط العام لمقومات تطبيق تجربة الموظف

* معنوي عند 10%، ns غير معنوي.

المصدر: مُجمعت وحُسبت من بيانات تحليل استمارات الاستبيان.

توضح نتائج جدول (4) العلاقة بين المتغير المستقل (طبيعة ملكية الشركة) والمتغير التابع (مقومات تطبيق تجربة الموظف)، حيث تشير إلى أن قيمة المتوسط العام لاستجابات مدراء الموارد البشرية المبحوثين بالشركات الخاصة العائلية يبلغ 5.44، والمتوسط العام لاستجابات مدراء الموارد البشرية المبحوثين بالشركات الخاصة غير العائلية يبلغ 5.47، وهي قيم تعبر عن مستوى منخفض لتوفر مقومات تطبيق تجربة الموظف لكنها تقترب نحو المستوى المتوسط. وتم حساب قيمة اختبار (ت) للفرق بين متوسطين وتبين أنها تبلغ 0.39 وهي قيمة



غير دالة إحصائياً، بما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات مدراء الموارد البشرية في الشركات الخاصة العائلية وغير العائلية المبحوثة حول توفر مقومات تجربة الموظف وفقاً لمتغير طبيعة ملكية الشركة.

ومن ناحية أخرى كان هناك فروق دالة إحصائياً لثلاثة من مقومات تطبيق تجربة الموظف وهم سعى الشركة لتطبيق تجربة الموظف، وسياسات وإجراءات الشركة التي تمكن من تطبيق منهجية تجربة الموظف، ومشاركة موظفي الشركة في تطوير سياسات وإجراءات الشركة، حيث بلغت قيمة اختبار (ت) 1.88 & 1.66 & 2.34 على الترتيب وهي معنوية عند مستوى 10%.

جدول (4): توزيع استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول مقومات تطبيق تجربة الموظف وفقاً لمتغير طبيعة ملكية الشركة

قيمة (ت)	متوسط استجابات مدراء الموارد البشرية بالشركات الخاصة غير العائلية	متوسط استجابات مدراء الموارد البشرية بالشركات الخاصة العائلية	المتوسطات مقومات تطبيق تجربة الموظف
1.11 ^{ns}	5.37	5.71	الشركة لديها رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تضع الموظف في مركز اهتمامها
1.88 [*]	5.22	5.68	تسعى الشركة لتطبيق تجربة الموظف في المستقبل القريب
1.66 [*]	5.78	5.35	سياسات وإجراءات الشركة تمكن من تطبيق منهجية تجربة الموظف
2.34 [*]	5.37	4.79	يشارك موظفو الشركة في تطوير سياسات وإجراءات الشركة
0.19 ^{ns}	5.37	5.32	لدى الشركة البنية التحتية لتقنية المعلومات اللازمة لتطبيق تجربة الموظف
0.23 ^{ns}	5.59	5.65	لدى الشركة الكوادر البشرية القادرة على تطبيق تجربة الموظف
0.53 ^{ns}	5.44	5.29	إدارة الموارد البشرية قادرة على تطبيق منهجية تجربة الموظف
0.32 ^{ns}	5.63	5.71	الشركة لديها الاستعداد للاستثمار في المنصة والتطبيق الإلكتروني لتجربة الموظف
0.39 ^{ns}	5.47	5.44	المتوسط العام لمقومات تطبيق تجربة الموظف

* معنوي عند 10%، ns غير معنوي

المصدر: جمعت وحُسبت من بيانات تحليل استمارات الاستبيان.

توضح نتائج جدول (5) العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (مقومات تطبيق تجربة الموظف)، حيث تشير إلى أن قيمة المتوسط العام لاستجابات مدراء الموارد البشرية المبحوثين بالشركات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة تبلغ 5.44، والمتوسط العام لاستجابات مدراء الموارد البشرية المبحوثين بالشركات غير المطبقة لإدارة الجودة الشاملة تبلغ 5.46، وهي قيم تعبر عن مستوى منخفض لتوفر مقومات تطبيق تجربة الموظف لكنها تقترب نحو المستوى المتوسط. وتم حساب قيمة اختبار (ت) للفرق بين متوسطين وتبين أنها تبلغ 0.21 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، بما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات مدراء الموارد البشرية في الشركات المبحوثة المطبقة لإدارة الجودة الشاملة والشركات غير المطبقة لها حول توفر مقومات تجربة الموظف وفقاً لمتغير تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ومن ناحية أخرى كان هناك فروق دالة إحصائياً لأثنين من مقومات تطبيق تجربة الموظف وهما وجود السياسات والإجراءات التي تمكن من تطبيق تجربة الموظف، ومشاركة موظفو الشركة في تطوير سياسات وإجراءات الشركة حيث بلغت قيمة اختبار (ت) 2.02 و 1.99 على الترتيب عند مستوى معنوية 10%.



جدول (5): توزيع استجابات مدراء الشركات المبحوثة حول مقومات تطبيق تجربة الموظف وفقاً لمتغير تطبيق ادارة الجودة الشاملة

قيمة (ت)	متوسط استجابات مدراء الموارد البشرية بالشركات غير المطبقة لإدارة الجودة الشاملة	متوسط استجابات مدراء الموارد البشرية بالشركات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة	المتوسطات مقومات تطبيق تجربة الموظف
1.03 ^{ns}	5.40	5.71	الشركة لديها رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تضع الموظف في مركز اهتمامها
1.70 ^{ns}	5.27	5.68	تسعى الشركة لتطبيق تجربة الموظف في المستقبل القريب
2.02 [*]	5.80	5.29	سياسات وإجراءات الشركة تمكن من تطبيق منهجية تجربة الموظف
1.99 [*]	5.30	4.81	يشارك موظفو الشركة في تطوير سياسات وإجراءات الشركة
0.09 ^{ns}	5.33	5.35	لدى الشركة البنية التحتية لتقنية المعلومات اللازمة لتطبيق تجربة الموظف
0.47 ^{ns}	5.57	5.68	لدى الشركة الكوادر البشرية القادرة على تطبيق تجربة الموظف
0.74 ^{ns}	5.47	5.26	ادارة الموارد البشرية قادرة على تطبيق منهجية تجربة الموظف
0.87 ^{ns}	5.57	5.77	الشركة لديها الاستعداد للاستثمار في المنصة والتطبيق الإلكتروني لتجربة الموظف
0.21 ^{ns}	5.46	5.44	المتوسط العام لمقومات تطبيق تجربة الموظف

* معنوي عند 10%، ns غير معنوي

المصدر: جمعت وحُسبت من بيانات تحليل استمارات الاستبيان.

20-3- العوامل المؤثرة في تجربة الموظف

يمكن التعرف على العوامل المؤثرة في تجربة الموظف بالشركات المبحوثة من خلال الترتيب التنازلي لهذه العوامل وفقاً لأولوياتها الثلاثة الأكثر تكراراً والموضحة بالنموذج المبني على أساس مراحل رحلة الموظف المهنية في جدول (6)، حيث أشارت نتائجه إلى ما يلي:

- العوامل المؤثرة على تجربة الموظف في مرحلة الاستقطاب حسب الترتيب التنازلي لأولويتها هي طبيعة العمل، والمكافآت، وسمعة جهة نشر إعلان الوظيفة بقيم تكرارات 11 و 26 و 7.
- العوامل المؤثرة على تجربة الموظف في مرحلة التوظيف حسب الترتيب التنازلي لأولويتها هي إجراءات التعيين، وفرص النمو، وظروف العمل بقيم تكرارات 19 و 11 و 10.
- العوامل المؤثرة على تجربة الموظف في مرحلة تهيئة وتطوير الموظف حسب الترتيب التنازلي لأولويتها هي ظروف العمل، وثقافة المنظمة، والحوار المستمر بقيم تكرارات 9 و 11 و 18.
- العوامل المؤثرة على تجربة الموظف في مرحلة الأداء والاحتفاظ بالموظف حسب الترتيب التنازلي لأولويتها هي التمكين، والاندماج، والتفويض بقيم تكرارات 14 و 12 و 10.
- العوامل المؤثرة على تجربة الموظف في مرحلة الخروج من العمل حسب الترتيب التنازلي لأولويتها هي اسلوب المشرف المباشر، وسياسات وإجراءات الخروج من العمل، وثقافة المنظمة بقيم تكرارات 20 و 19 و 21.
- بشكل عام كانت اعلي قيم تكرار للعوامل المؤثرة على تجربة الموظف هي 26 للمكافآت، و اقل قيم تكرار هي 7 لسمعة جهة نشر اعلان الوظيفة.



جدول (6): نموذج العوامل المؤثرة في تجربة الموظف وفقاً لمراحل رحلة الموظف المهنية

التكرار	العامل المؤثر في تجربة الموظف (أولوية 3)	التكرار	العامل المؤثر في تجربة الموظف (أولوية 2)	التكرار	العامل المؤثر في تجربة الموظف (أولوية 1)	العوامل المؤثرة المرحلة
7	سمعة جهة نشر إعلان الوظيفة	26	المكافآت	11	طبيعة العمل	الاستقطاب
10	ظروف العمل	11	فرص النمو	19	إجراءات التعيين	التوظيف
18	الحوار المستمر	11	ثقافة المنظمة	9	ظروف العمل	تحية وتطوير الموظف
10	التفويض	12	الاندماج	14	التمكين	الأداء والاحتفاظ بالموظف
21	ثقافة المنظمة	19	سياسات وإجراءات الخروج من العمل	20	أسلوب المشرف المباشر	الخروج من العمل

المصدر: مُجمعت وُحسبت من بيانات تحليل استمارات الاستبيان.

21- المناقشة

21-1- صحة فروض الدراسة

- أوضحت نتائج جدول (3) عدم صحة الفرض الأول والذي ينص على أنه "يؤثر نشاط الشركات تأثيراً ذا دلالة إحصائية على توفر مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف"، حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مدراء الموارد البشرية في الشركات الصناعية والتجارية والخدمية المبحوثة حول توفر مقومات تجربة الموظف وفقاً لمتغير نشاط الشركة.
- أوضحت نتائج جدول (4) عدم صحة الفرض الثاني والذي ينص على أنه "تؤثر طبيعة ملكية الشركات تأثيراً ذا دلالة إحصائية على توفر مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف"، حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مدراء الموارد البشرية في الشركات الخاصة العائلية وغير العائلية المبحوثة حول توفر مقومات تجربة الموظف وفقاً لمتغير ملكية الشركة.
- أوضحت نتائج جدول (5) عدم صحة الفرض الثالث والذي ينص على أنه "يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة تأثيراً ذا دلالة إحصائية على توفر مقومات منهجية تجربة الموظف"، حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مدراء الموارد البشرية في الشركات المبحوثة المطبقة لإدارة الجودة الشاملة والشركات غير المطبقة لها حول توفر مقومات تجربة الموظف وفقاً لمتغير تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

21-2- توفر مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف

- توافقت آراء المدراء المبحوثين في جداول (3)، و (4)، و (5) على أن مستوى توفر مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف يعتبر منخفض وان كانت تتجه بشكل بسيط نحو المستوى المتوسط، وفي جميع الأحوال فقد اشارت المرجعيات (Hppy,2020) و (Whitter,2019)، و (Essex, 2020) و (Compt,2020) إلى ضرورة توفر هذه المقومات.



- أشارت نتائج الدراسة إلى محدودية الاهتمام بتطبيق تجربة الموظف وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه كل من دراسة (Deloitte, 2017) التي أشارت إلى ان العديد من قادة الموارد البشرية لا تعتبر تجربة الموظف أولوية، ودراسة (Robertson, 2019) التي اشارت الي ان 81% من الشركات التي شاركت في الدراسة ليس لديها اتفاق حول تعريف معين لتجربة الموظف الرقمية.
- اشارت نتائج الدراسة الى عدم توفر مقومات تطبيق تجربة الموظف وهو ما يختلف مع نتائج دراسات كل من IBM (Smarter Workforce Institute, 2017) و (Young & Kulesa, 2019) و (kPMG , 2019) و (IBM Institute for Business Value Study, 2016) والتي اوضحت أهمية توفير مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف وأثرها الإيجابي على نتائج أعمال المنظمات.

21-3- العوامل المؤثرة على تجربة الموظف

- تشير نتائج جدول (6) إلى أن العوامل المؤثرة على تجربة الموظف في الشركات المبحوثة والتي تتفق مع بعض العوامل المدرجة في نماذج جاكوب مورجان، وواليس تاورز واتسون، و PEARL وهي المكافآت، وظروف العمل، وثقافة المنظمة، والتمكين. في حين يوجد عدد من العوامل الأخرى تختلف عن العوامل الواردة في هذه النماذج وهي:
 - طبيعة العمل، وسمعة جهة نشر اعلان الوظيفة في مرحلة الاستقطاب.
 - إجراءات التعيين، وفرص النمو في مرحلة التوظيف.
 - الحوار المستمر في مرحلة تهيئة وتطوير الموظف.
 - الاندماج، والتفويض في مرحلة الأداء والاحتفاظ بالموظف.
 - أسلوب المدير المباشر، وسياسات وإجراءات الخروج من العمل في مرحلة الخروج من العمل.

22- الاستنتاج

- تسعى المنظمات الى تعظيم قدرتها التنافسية وتدعيم استمراريته ونموها ومن اهم الإدارات المحورية في أي منظمة هي إدارة الموارد البشرية كونها المسؤولة عن اهم مقوماتها وهو العنصر البشري، ومن هنا تظهر أهمية تطبيق الأساليب والممارسات الإدارية الحديثة التي تدعم وتطور من أداء إدارة الموارد البشرية كونها شريك استراتيجي للمنظمة، وتأتي منهجية تجربة الموظف ضمن أفضل الممارسات التي تسهم بشكل ملموس في تحقيق اهداف كل من الموظف والمنظمة.
- عدم وجود تأثير لنشاط وطبيعة ملكية الشركات وتطبيقها او عدم تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة على توفر مقومات تطبيق منهجية تجربة الموظف، وانخفاض مستوى توفر هذه المقومات يمكن ان يعزى الى مفهوم وممارسات تجربة الموظف يعتبر توجه حديث وان الثقافة المؤسسية والممارسات الإدارية وبيئة الأعمال متشابهة الى حد كبير في الشركات المبحوثة.
- معدل دوران الموظفين هو أحد مؤشرات الأداء الرئيسية الهامة التي تعكس كفاءة إدارة الموارد البشرية ووجوده في المستوى المتوسط بالشركات المبحوثة يمكن ان يعزى الى ان هذه الشركات مازالت لا تولي الاهتمام الكافي بتحسين مستوى هذا المؤشر.



- محدودية الأعداد من الكوادر البشرية المتخصصة في الموارد البشرية وفرص تدريبها بالشركات المبحوثة يمكن ان يعزى الى ان هذه الشركات مازالت تري ان دور إدارة الموارد البشرية قاصر على المهام التشغيلية التقليدية فقط وأنها لا تدرك العائد على الاستثمار من تنمية قدرات موظفيها.
- وجود اختلاف بين العوامل المؤثرة على تجربة الموظف بالشركات المبحوثة عن المدرجة في نماذج تجربة الموظف تعتبر نتيجة طبيعية حيث ان متطلبات واولويات الموظف في بيئة العمل المصرية مختلفة عنها في بيئات العمل الأخرى رغم وجود تشابه في بعضها.

23- توصيات الدراسة وخطوات التطبيق وجهة التنفيذ

جدول (7) توصيات الدراسة وخطوات التطبيق وجهة التنفيذ

م	النتيجة	التوصية	خطوات التطبيق	جهة التنفيذ	المدى الزمني
1	ظهور مستوى "متوسط" لمعدل دوران الموظفين.	تطبيق الممارسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل منهجية تجربة الموظف.	- تغيير ثقافة عدم الاهتمام بقيمة العنصر البشري وتبنى ثقافة ان الموظف عميل داخلي. - التعرف على مقومات تطبيق تجربة الموظف. - توفير بيئة عمل تشجع الموظفين على الاستمرار في العمل بالشركات.	الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية بالشركات	بشكل مستمر
2	عدم وجود تأثير ذا دلالة إحصائية لنشاط وطبيعة ملكية الشركات وتطبيقها او عدم تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة علي توفر مقومات تطبيق تجربة الموظف.	تطوير استراتيجيات وسياسات إدارات الموارد البشرية بمشاركة الموظفين بما يمكنها من تحقيق تجربة موظف متميزة خاصا في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.	- تغيير استراتيجيات الشركات بحيث تضع الموظف في بؤرة الاهتمام، وتتيح الفرصة له في المشاركة في صنع القرارات، وتبنى الثقة المتبادلة. - تطوير دليل سياسات وإجراءات الشركة بحيث يتضمن آليات تطبيق تجربة الموظف. - عقد اجتماعات وورش عمل بمشاركة ممثلي الموظفين ومثلي الشركة لإعداد سياسات الموارد البشرية.	الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية بالشركات	2-4 شهور
3	ظهور مستوى منخفض لمقومات تطبيق تجربة الموظف.	توفير مقومات تطبيق تجربة الموظف وخاصة تقنية المعلومات بالمنظمات لتحقيق	- الاستثمار في البنية التحتية الخاصة ببرمجيات الموارد البشرية والاستعانة بالشركات المتخصصة لتقديم الدعم الفني في هذا المجال	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والمالية وتقنية المعلومات، بالإضافة الى الشركات	سنة



	مقدمة الخدمة في مجال برمجيات الموارد البشرية.	-تدريب كوادرات الشركات على تشغيل وصيانة برمجيات الموارد البشرية. -بناء مؤشرات أداء لقياس نتائج تطبيق تجربة الموظف.	تجربة موظف إيجابية وقياس نتائج تطبيقها بكفاءة.	
4	محدودية الفرص التطويرية للمدراء في الشركات المبحوثة حيث تبين أن 70.5% من المبحوثين لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال الموارد البشرية التحاقهم بالعمل بالشركات المبحوثة.	-تقديم الدعم الفني لإدارات الموارد البشرية بالمنظمات حول كيفية تصميم وتنفيذ وتطوير وتقييم تجربة الموظف -إتاحة البرامج التدريبية في مجال تجربة الموظف لممارسي الموارد البشرية في الشركات -نشر أفضل الممارسات الدولية والمحلية في مجال تحسين تجربة الموظف باستخدام وسائل التواصل المختلفة وعقد اللقاءات والندوات التعريفية سواء بشكل افتراضي أو حقيقي للوصول لأكثر عدد ممكن من الشركات، والاستعانة بالخبراء ونقل خبرة الشركات التي طبقت تجربة الموظف الى الشركات الأخرى.	الاهتمام بتوفير وتطوير العنصر البشري القادر على تطبيق منهجية تجربة الموظف	
5	العوامل المؤثرة على تجربة الموظف تم تحديدها باستخدام نموذج مراحل رحلة الموظف المهنية.	-إجراء تطبيق تجريبي للنموذج باستخدام الاستبيان للتعرف على آراء الموظفين بشكل مباشر واعتباره خط الأساس للتطبيقات المستقبلية. - تكرار تطبيق الاستبيان بشكل دوري يحدد حسب متطلبات كل شركة.	تبني تطبيق نموذج قياس العوامل المؤثرة على تجربة الموظف المبني على أساس مراحل رحلة الموظف المهنية عند تصميم تجربة الموظف بمنظمات الأعمال.	

24- مقترحات بالدراسات المستقبلية في مجال الدراسة

- دراسة أثر تحسين تجربة الموظف على نتائج أعمال أحد القطاعات الصناعية أو التجارية أو الخدمية.
- دراسة علاقة تحسين تجربة الموظف الشاملة بالارتباط الوظيفي بالقطاع الخاص المصري.
- دراسة مقارنة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بتحسين تجربة الموظف في القطاع العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.



– دراسة أثر تطبيق تجربة الموظف علي تحسين تجربة العميل بالمنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب

الرسول، أحمد. (2020). منهج البحث في العلوم الاجتماعية، الإسكندرية: دار الطباعة الحرة.
جودة، محفوظ. (2008). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

ب- الدوريات

القحطاني، راوية، والضحيان، سعود. (2020). النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية دراسة مطبقة على عينة من رسائل الدكتوراه بجامعة الملك سعود والامام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الفيوم، المقالة 15، المجلد 20، العدد 20 الجزء الثاني، الصفحة 437-451

https://ifss.journals.ekb.eg/article_117929_0377bcac0f304870212d4b6b76bb8771.pdf

السبيعي، المهندس. (2017). مقدمة عن إدارة تجربة الموظف، البوابة السعودية للموارد البشرية.

<https://www.saudihr.sa/Arabic/Articles/management-of-the-employee-experience>

قرشي، محمد الصالح. (2011). إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد السابع.

هارفرد بيزنس ريفيو. (2011). إدارة خبرات الموظفين- المفاهيم الإدارية، الإصدار العربي.

ت- الرسائل علمية

هوارى، العابد. (2015). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، دراسة حالة ولاية ادرار، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. <https://core.ac.uk/download/pdf/35402882.pdf>

ج- المؤتمرات العلمية

عباس، نجمة. (2012). دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية، ورقة مقدمة في المنتدى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر. <https://hrdiscussion.com/hr48346.html>

ح-المواقع الإلكترونية

المنتدى العربي للموارد البشرية. (2018). ما هي خبرة الموظف؟ وما الذي يتضمنه؟

<https://hrdiscussion.com/hr125628.html>



ثانيا: المراجع الأجنبية

A-Books

Whitter, Ben. (2019). Employee Experience: Develop a Happy, Productive and Supported Workforce for Exceptional Individual and Business Performance 1st Edition. Kogan Page limited. <https://www.amazon.com/Employee-Experience-Productive-ExceptionalPerformance/dp/0749491728>

B-Periodicals and researches

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 3, pp. 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>

Durai, Tabitha. King, Rachel. (2018). Employee Experience and its influence on Employee Engagement with reference to innovative tech companies in Chennai, *Shanlax International Journal of Management*, Vol. 5, Special issue 4. pp. 276- 279, International Conference on Emerging Trends in Management ICETM. https://www.academia.edu/38320565/Employee_Experience_and_its_Influence_on_Employee_Engagement_with_Reference_to_Innovative_Tech_Companies_in_Chennai

Osborne, S., Hammoud, M. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, Vol.16, Issue 1, Page 50-67. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1239&context=ijamt>

Plaskoff, Josh. (2017). Employee experience: the new human resource management approach, *Strategic HR Review*, Vol.16 No.3, pp. 136-141, Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>

C-Reports

Deloitte. (2017). Rewriting the Rules for the Digital Age, The employee experience: Culture, engagement and beyond. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends, 51-61. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/hc-2017-global-human-capital-trends-us.pdf>

Johnson, David.*et al.* (2019).Introducing Forrester's Employee Experience Index, Forrester Research,Inc.<https://www.forrester.com/report/Introducing+Forresters+Employee+Experience+Index/-/E-RES137819?objectid=RES137819>

KPMG. (2019). Future of HR 2020: Which path are you taking? How HR organizations across the globe are shaping a workforce and people function fit for the future. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/11/the-future-of-human-resources-2020.html>

Margrove, George. (2018). People Insight Model – PEARL.Peopleinsight. <https://peopleinsight.co.uk/app/uploads/2018/01/People-Insight-PEARL-Whitepaper-2018.pdf>

Nelson, E. Doman, O. (2017). Employee experience: How to build an EX-centric organization.



KennedyFitch.<https://www.kennedyfitch.com/KFwebsite-new/wp-content/uploads/Employee-Experience-How-to-Build-an-EX-Centric-Organization.pdf>

Young, Stephan. Kulesa, Patrick. (2019). Breakthrough research: identifying the factors that make a high-performance employee experience (HPEX), Willis Towers Watson.
<https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/campaigns/breakthrough-research-on-employee-experience>

D-Whitepapers

Bersin, Josh. (2019). The Employee Experience Platform Market has arrived.
https://joshbersin.com/wp-content/uploads/2019/02/EXP_Whitepaper_v4.pdf

Hppy.(2020).Improving the employee experience using people analytics.
<https://gethppy.com/employee-experience-people-analytics-white-paper>

IBM Smarter Workforce Institute. (2017). The Employee Experience Index, A new global measure of a human workplace and its impact. <https://www.ibm.com/downloads/cas/JDMXPMBM>

IBM Institute for Business Value study. (2016). Designing employee experience: how a unifying approach can enhance engagement and productivity, © Copyright IBM Corporation.
<https://www.ibm.com/downloads/cas/ZEND5PM6>

Nicastro, Dom. (2020). Employee Experience Officers Share How COVID-19 Is Impacting Their Priorities.<https://www.cmswire.com/digital-workplace/employee-experience-officers-share-how-covid-19-is-impacting-their-priorities/>

Wiley, Jack. (2019). A Practitioner Guide to Employee Experience, Engage2Excel.
<https://www.engage2excel.com/wp-content/uploads/2019/08/Career-Experience-Whitepaper.pdf>

E-Websites

Abhari, Kaveh. (2019). Why meaning is the key to employee experience - and customer satisfaction, The Economist Newspaper Limited. <https://theexperienceofwork.economist.com/why-meaning-is-the-key-to-employee-experience-and-customer-satisfaction>

American Society for Quality (ASQ). (2017).What is Total Quality Management (TQM)?
<https://web.archive.org/web/20170725015849/http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/overview.html>

Arnold, Jennifer. (2018).Creating an optimal employee experience: See your workplace through the eyes of your most important customers. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0618/pages/creating-an-optimal-employee-experience.aspx>

Burke, Miles. (2019). Six Stages to Success with the Employee Lifecycle. <https://inside.6q.io/six-stages-to-success-with-the-employee-lifecycle/>

Biswas, Sushman. (2019).The Definitive Guide to AI in Employee Engagement, HR Technologist.
<https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/definitive-guide-to-ai-employee-engagement/>

Compt. (2020).The Ultimate Guide to Personalizing Your Employee Experience.
<https://www.compt.io/employee-experience-personalization>

Dery, Kristine. Sebastian, Ina. (2017). Building business value with employee experience, MIT Center for Information Systems Research (CISR). No. XVII.6.
https://c isr.mit.edu/publication/2017_0601_EmployeeExperience_DerySebastian



- Essex, David. (2020). Guide to Building an Effective Employee Experience Strategy, SearchHRSoftware, E-guide.<https://searchhrsoftware.techtarget.com/Guide-to-building-an-effective-employee-experience-strategy>
- ISO 9001. (2015). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:ar>
- Morgan, Jacob. (2015).The three environments that create every employee experience.
<https://thefutureorganization.com/the-three-environments-that-create-every-employee-experience/>
- Otto, Nick. (2020). Why employee experience should be a holistic, personalized journey.
<https://hrexecutive.com/why-employee-experience-should-be-a-holistic-personalized-journey/>
- PeopleDoc. (2019). Employee Experience, Everything HR needs to know to impact engagement through employee experience, <https://www.people-doc.com/hr-trends/everything-hr-needs-to-know-about-employee-experience>
- Robertson, James. (2019). Digital Employee Experience Still Not Viewed as Business Critical.
<https://www.cmswire.com/digital-workplace/digital-employee-experience-still-not-viewed-as-business-critical/>
- Staffbase. (2018). Employee Experience vs. Employee Engagement, A comparative study.
<https://staffbase.com/blog/employee-experience-vs-employee-engagement-a-comparative-study/>
- Verlinden, Neelie.(2020).The Employee Life Cycle: 19 Tips to get it right.
<https://www.digitalhrtech.com/employee-life-cycle/>



Abstract

Factors Influencing Employee's Experience in the Egyptian Private Sector: A Study on Marghem's Companies, Alexandria

Adham Elsherbiny, Ph.D.

Assistant Professor, Institute of Public Administration IPA, KSA

The study aims to identify the impact of the business type, nature of ownership, and Total Quality Management (TQM) application on the availability of the elements required to apply employee experience methodology. Additionally, it identifies the factors influencing employee experience on the investigated Egyptian private sector companies located in Merghem industrial zone, Alexandria governorate. The descriptive analytical approach and purposive sample was applied. The study used a questionnaire to survey 61 human resource managers from industrial, commercial, and service companies. The main results show low availability level of the elements required to apply employee experience methodology in the investigated companies. The variables of the business type, nature of ownership, and TQM application have no statistical significant impact on the availability of the elements required for applying employee experience methodology. Furthermore, the factors influencing employee experience were identified through the employee journey based model. This model comprises of five phases including attraction, hiring, onboarding & development, performance & retention, and exit from work.

Key Words: Employee Experience, Employee Journey, Human Resource Management