

تأثير إدارة تجربة الموظف على جودة الحياة الوظيفية في القطاع العام السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030

رزان بنت تركي التركي

عضو هيئة تدريس

كلية إدارة الأعمال

جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى استقصاء واقع إدارة تجربة الموظف وجودة الحياة الوظيفية، والعلاقة بينهما في القطاع العام السعودي، مع فحص الفروق الإحصائية في رضا الموظفين عن أبعادهما. شمل مجتمع الدراسة (8) مؤسسات حكومية في مدينة الرياض، وبلغ عدد العينة (426) موظفًا وموظفة. اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي، مستخدمة قائمة استقصاء كأداة رئيسية. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الرضا عن أبعاد إدارة تجربة الموظف، خاصة في الجوانب التكنولوجية والقيادية والثقافية، بينما جاءت الأبعاد التنظيمية والمادية بتقييم أقل. كما أظهرت النتائج أن الرضا عن جودة الحياة الوظيفية كان بدرجة متوسطة، مع رضا مرتفع نسبيًا عن بُعدي الرضا والارتباط الوظيفي، ومتوسط في بُعدي الرفاهية والتوازن بين العمل والحياة. وكشفت النتائج عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة تجربة الموظف وجودة الحياة الوظيفية، ما يدل على أن تحسين تجربة الموظف يعزز جودة الحياة داخل بيئة العمل. كما ظهرت فروق دالة في تصورات الموظفين حسب العمر، والمستوى التعليمي، والخبرة، بينما لم تُسجل فروق وفقًا للجنس أو المنصب الإداري. ختامًا أوصت الدراسة بتبني إدارة تجربة الموظف في القطاع العام، لما لها من أثر إيجابي على جودة الحياة الوظيفية والعامّة، دعمًا لرؤية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: التجربة المادية، التجربة الثقافية، التجربة التكنولوجية، التجربة التنظيمية، التجربة مع القادة، جودة الحياة الوظيفية.

المقدمة

إدارة الموارد البشرية هي ركيزة أساسية في أي منظمة، إذ تعتمد فعالية الجهاز الإداري على كفاءة الموارد البشرية وأساليب إدارتها، ويتطلب ذلك تبني استراتيجيات متكاملة لتعزيز دور الأفراد في تحقيق الأهداف. ومع تسارع التحولات بعد جائحة (COVID-19)، وفي ظل الثورة الصناعية الرابعة، والتحول التكنولوجي، واشتداد «حرب المواهب» (Rasca, 2018)، تزايدت تحديات الرضا الوظيفي (Plaskoff, 2017). وأصبحت مهمة القادة أكثر تعقيدًا في إشراك الموظفين وتطويرهم، نظرًا لقصور الأساليب التقليدية في تلبية احتياجاتهم أو تعزيز مشاركتهم (Panneerselvam & Balaraman, 2022; Sungailè et al., 2024).

تُعد إدارة تجربة الموظف من التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وتركز على كامل رحلة الموظف في المنظمة منذ التوظيف حتى المغادرة، بما يشمل جميع تفاعلاته خلالها (Meybodi et al., 2024; Panneerselvam & Balaraman, 2022). ويهدف هذا النهج إلى تصميم تجارب إيجابية عبر فهم احتياجات الموظفين وتحليل بياناتهم وتقديم حلول مبتكرة تستجيب لتطلعاتهم. فلم يعد يُنظر إلى العمل بوصفه مجرد وظيفة، بل باعتباره «تجربة حياة»، وترتبط جودة تجربته ارتباطًا وثيقًا بمستوى رضاه، ودرجة التزامه، وأدائه الوظيفي، مما ينعكس مباشرة على فعالية الجهة وكفاءتها. في إطار تحول واضح من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى نماذج أكثر إنسانية وشمولية (Abhari et al., 2023).



* تم استلام البحث في أغسطس 2025، وقبل للنشر في سبتمبر 2025، وتم نشره إلكترونيًا في سبتمبر 2025.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2025.411626.1916

مع إطلاق رؤية المملكة 2030، برز برنامج التحول الوطني كأحد أبرز البرامج، مسهمًا في تحقيق 35% من أهداف الرؤية، ومن بينها تحقيق التميز في الأداء الحكومي عبر تطوير الأنظمة وتعزيز كفاءة رأس المال البشري. وفي هذا السياق، أطلقت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية مبادرة «بيئة عمل محفزة» في محاولة لإيجاد بيئة عمل تتساوى فيها الفرص ويكافأ بها المتميزون (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2020). ورغم هذه الجهود، لا تزال بيئة العمل في القطاع العام تواجه تحديات، مع تدني نسب الرضا الوظيفي (القرني والأمين، 2019؛ بن شملان، 2019)، ما يؤكد الحاجة إلى تهيئة بيئة وظيفية متكاملة تعزز الأداء والرضا.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

إدارة تجربة الموظف "Employee Experience Management"

1- الأساس الفلسفي ونشأة المفهوم

تستند إدارة تجربة الموظف إلى مبادئ «تجربة العملاء»، التي بدأت بالتبلور منذ الثمانينيات مع تركيز Holbrook & Hirschman (1982) على الجوانب العاطفية والرمزية لتجربة المستهلك، والتأكيد على أهمية التجربة المرضية إلى جانب المنتج أو الخدمة المقدمة. وتطورت إدارة تجربة الموظف لاحقاً كامتداد لهذه المفاهيم، مستندة إلى نهج إنساني يبدأ من داخل المنظمة (Plaskoff, 2017)، حيث يُنظر إلى الموظف كعميل داخلي يجب فهم احتياجاته وتحسين تجربته (Vereb et al., 2025). وتعد دراسة (Abhari et al. (2008 من أوائل الدراسات التي صاغت مصطلح «إدارة تجربة الموظف» كمفهوم مستقل مؤثر في نجاح المنظمات، رغم أن المفهوم في بداياته ارتبط بإدارة تجربة العملاء وتركز تطبيقه في قطاعات الخدمات مثل الضيافة والتجزئة. ثم تبلور المفهوم بوضوح عام 2017 على يد Jacob Morgan، الذي ركّز على دمج تجربة الموظف في استراتيجيات الموارد البشرية لتحسين الولاء والإنتاجية وتقليل الدوران الوظيفي. ومنذ ذلك الحين، حظي باهتمام متزايد من الباحثين والمنظمات كأداة لتحسين بيئة العمل وتعزيز تجربة الموظف.

2- مفهوم تجربة الموظف "Employee Experience"

تعرف «التجربة» بأنها عملية ديناميكية يكوّن من خلالها الفرد ذاكرة إدراكية نتيجة تفاعلاته المباشرة وغير المباشرة مع البيئة المحيطة، سواء كانت مادية أو افتراضية (Abhari et al., 2023). وفي أدبيات الموارد البشرية، تتعدد تفسيرات مفهوم تجربة الموظف إلى ثلاث رؤى رئيسية: الشاملة، والتفاعلية، والإدراكية. يركّز المنظور الشامل على التجربة بوصفها رؤية متكاملة لعلاقة الموظف بالمنظمة عبر مختلف مراحل رحلته المهنية، من التوظيف وحتى المغادرة، في بيئة يشعر فيها بالتقدير والدعم (Plaskoff, 2017; Sulay & Rani, 2024). أما المنظور التفاعلي، فيبرز تفاعل الموظف مع زملائه ومدراءه وبيئة العمل، وما ينتج عنه من حالات معرفية وعاطفية تؤثر في تجربته (Abhari et al., 2008; Morgan, 2017). في حين يُعد المنظور الإدراكي التجربة تصوراً شخصياً يبنيه الموظف عن بيئة العمل وثقافة المنظمة وأسلوب الإدارة والأنشطة المحيطة، مما ينعكس سلباً أو إيجاباً على تجربته (Shenoy & Uchil, 2018; Maylett & Wride, 2017; Batat, 2022).

3- مفهوم إدارة تجربة الموظف "Employee Experience Management"

تُواجه إدارة تجربة الموظف تحديًا في وضوح مفهومها وحدوده، ويُعزى ذلك إلى طبيعتها الديناميكية وتفاوت تطبيقها بين المنظمات وفقًا للسياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة (Morgan, 2017). بخلاف إدارة الموارد البشرية التقليدية ذات الطابع الثابت، تُعد إدارة تجربة الموظف أكثر ذاتية وتفاعلية، إذ تعتمد على مشاعر الموظفين وتصوراتهم وسلوكياتهم (Vereb et al., 2025). هذا وغالبًا ما يتم الخلط بين إدارة تجربة الموظف ومفاهيم أخرى مثل إدارة المواهب، أو تطوير الموارد البشرية، أو الارتباط الوظيفي، رغم اختلافها من حيث النطاق والتركيز. فإدارة تجربة الموظف تُعد أكثر شمولًا، إذ تنطلق من رؤية إنسانية تضع الموظف في محور الاهتمام، وتسعى إلى تلبية احتياجاته وتطلعاته الفردية (Maylett & Wride, 2017; Itam & Ghosh, 2020). بينما تركز المفاهيم الأخرى على الأداء والكفاءة، وتعتمد نهجًا تقليديًا تنازليًا تُصمّم فيه السياسات على مستوى الإدارة العليا وتُقاس آثارها لاحقًا. في المقابل، تتبنى إدارة تجربة الموظف نهجًا تصاعديًا يستند إلى مبادئ التفكير التصميمي، لفهم التجربة من منظور الموظف وتوليد تغذية راجعة مستمرة تُسهم

في تحسين رحلته داخل المنظمة (Panneerselvam & Balaraman, 2022). تُعرف إدارة تجربة الموظف بأنها نهج يركّز على تعزيز التجارب الإيجابية للموظفين من خلال الفهم العميق لاحتياجاتهم، وتطوير حلول مبتكرة تُختبر وتُحسن باستمرار (Tucker, 2020; Abhari et al., 2023). ويُنظر إليها أيضًا كعملية متكاملة تشمل الإشراف على دورة حياة الموظف بدءًا من مرحلة ما قبل الانضمام وحتى ما بعد مغادرته، بهدف تحسين تجربته وتعزيز تفاعله مع بيئة العمل (Sungailè et al., 2024). ويوضح (Panneerselvam & Balaraman (2022) أن إدارة تجربة الموظف تركز على جمع وتحليل البيانات المتعلقة باحتياجات الموظفين وتجاربهم، لتحديد فرص التحسين، في إطار يُمثل تحولًا عن النهج التقليدي نحو إدارة أكثر شمولية ومحوارية حول الموظف.

بناءً على ما سبق، تُعرّف الباحثة إدارة تجربة الموظف بأنها نهج مبتكر وشامل يسعى إلى نسج بيئة عمل حاضنة، تنبض بالقيم الإنسانية والتعاطف العميق. يركز هذا النهج على فهم عميق لاحتياجات الموظفين المتنوعة، سواء على الصعيد المادي، أو الثقافي، أو التكنولوجي، أو التنظيمي والقيادي. ومن خلال جمع وتحليل مستمرين للبيانات، تُبنى حلول مخصصة تُترجم إلى سياسات وممارسات تمكينية، تعزز رحلة الموظف وتجربته اليومية.

4- أبعاد إدارة تجربة الموظف

تعددت وجهات النظر في الأدبيات حول الأبعاد التي تشكل تجربة الموظف خلال مسيرته المهنية، ويعود هذا التباين إلى شمولية المفهوم وصعوبة استبعاد أي عامل منها (Vereb et al., 2025). وقد استندت الدراسة إلى عدد من الأبعاد المشتركة المستخلصة من دراسات سابقة، مثل (Morgan (2017); Shenoy & Uchil (2018); Lee & Kim (2023); Li & Yang (2023); Sungailè et al. (2024)، بهدف بناء إطار أكثر تكاملاً لقياس تجربة الموظف في القطاع العام. وذلك على النحو التالي:

- تجربة الموظف المادية: تشير إلى البيئة المادية التي ينجز فيها الموظف مهامه اليومية، بما في ذلك جمالية المكان، وجاهزيته لتلبية الاحتياجات العملية والنفسية.
- تجربة الموظف الثقافية: تعكس القيم والسلوكيات السائدة في بيئة العمل، والسمعة العامة للمنظمة، ومدى شعور الموظفين بالتقدير والانتماء والعمل بروح الفريق الواحد.
- تجربة الموظف التكنولوجية: ترتبط بانطباعات الموظفين تجاه الأنظمة الرقمية المستخدمة، من حيث ملاءمتها لاحتياجاتهم، وموثوقيتها، وسهولة استخدامها، إلى جانب مستوى الدعم التقني المتوفر.
- تجربة الموظف التنظيمية: تشمل الأنظمة والإجراءات التي تنظم العمل، ومدى وضوحها وعدالتها، بالإضافة إلى فرص التطوير المهني المتاحة، مما يساعد الموظفين على فهم أهدافهم وكيفية ارتباطها بالمنظمة.
- تجربة الموظف مع القادة: تركز على دور القادة في إشراك الموظفين، وتحفيزهم، وتقديم الدعم والاحتواء اللازم لنجاحهم المهني.

جودة الحياة الوظيفية "Quality of Working Life"

1- الأساس الفلسفي ونشأة المفهوم

منذ أوائل الستينيات، انطلقت في السويد أولى المبادرات لتحسين جودة الحياة في بيئة العمل، مدعومة بسياسات اجتماعية. وتزامن ذلك مع تحولات إدارية واجتماعية في الولايات المتحدة دفعت نحو تبني مفاهيم مشابهة خاصة مع تزايد المشكلات السلوكية في بيئات العمل (Martel & Dupuis, 2006). حيث طرحت جامعة ميشيغان مفهوم «جودة التوظيف» بإبراز العلاقة بين الهيكل التنظيمي والسلوك الوظيفي (Katz & Kahn, 2015). وفي أواخر الستينيات، أطلقت شركة جنرال موتورز برنامجًا رياديًا قدّم مصطلح «جودة الحياة الوظيفية» عبر إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار (Hian & Einstein, 1990). وتوالى الاهتمام بالمفهوم، فعُقد أول مؤتمر دولي عام 1972، برعاية Louis Davis لتأصيل المفهوم نظريًا، تلاه تأسيس المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية عام 1973 لتعزيز البحث ودعم الصحة النفسية للعاملين. ومنذ ذلك الحين، أصبح المفهوم محورًا أساسيًا في برامج رعاية الموظفين، خاصة مع تسارع تحولات بيئة العمل (Jaiswal & Mahila, 2014).

2- مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يُنظر إلى جودة الحياة الوظيفية على أنها من المفاهيم المركبة التي يصعب حصرها بتعريف موحد بسبب تنوع السياقات النظرية وتباين التعريفات (Martel & Dupuis, 2006; Klein et al., 2019). ويمكن تصنيفه ضمن ثلاثة مداخل رئيسية: أولاً، كمفهوم ذاتي تطور من التركيز على الجوانب المادية مثل الدخل والمزايا إلى الاهتمام بتجربة الفرد الذاتية، والتي تتأثر بعوامل شخصية وتنظيمية (Elizur & Shye, 1990). وثانياً، كتفاعل بين الجوانب الفردية والتنظيمية، يفهم من ثلاث زوايا: كهدف تسعى إليه المنظمات بتحسين بيئة العمل، وكعملية تشاركية لدمج احتياجات الموظف مع أهداف المنظمة، وكفلسفة إدارية تعكس توجهاً إنسانياً يدعم الكرامة والعدالة والإبداع (بن شميلان، 2019؛ Swamy et al., 2015). وثالثاً، كامتداد لجودة الحياة العامة، حيث تُعد جودة الحياة الوظيفية مكوناً محورياً يؤثر على الأداء والرفاه النفسي والاجتماعي خارج نطاق العمل (Elizur & Shye, 1990; Martel & Dupuis, 2006; Kim & Lee, 2022).

بالتالي، تُعرف الباحثة جودة الحياة الوظيفية بوصفها إطاراً شمولياً يجمع بين كونها هدفاً تنظيمياً، وعملية تفاعلية لتنمية الأفراد والمنظمة، وفلسفة قائمة على احترام كرامة العاملين. كما ترتبط بجودة الحياة العامة، إذ تُسهم بيئة العمل الداعمة في تعزيز الرضا والارتباط الوظيفي، ورفع الرفاه النفسي والاجتماعي، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

3- أبعاد جودة الحياة الوظيفية

على الرغم من كثافة الدراسات، تُظهر الأدبيات غياب إجماع واضح بشأن العوامل المؤثرة في تشكيل جودة الحياة الوظيفية، ويُعزى هذا التباين إلى اختلاف التجارب التنظيمية، وتباين احتياجات الموظفين واستجاباتهم، بالإضافة إلى تأثير السياقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية (Klein et al., 2019). وبناءً عليه، تعتمد الدراسة الحالية على الأبعاد الأكثر ارتباطاً بإدارة تجربة الموظف، والمتسقة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي ذكرت في دراسة كلا من عسيري والمنقاش (2022)؛ الراشدية وآخرون (2022)؛ Kim & Lee (2022)؛ Klein et al. (2019)؛ Van Laar et al. (2007)؛ (2024)، وذلك على النحو التالي:

- الرضا الوظيفي: يُعرّف بأنه حالة وجدانية إيجابية تنشأ عن إدراك الفرد لتجاربه في العمل، بما تتضمنه من جوانب مشبعة أو محببة.
- الرفاهية الوظيفية: تعكس مستوى جودة تجربة الموظف داخل المنظمة، وتشمل مشاعر إيجابية مثل (الرفاه النفسي والعاطفي والصحي) وانخفاض المشاعر السلبية (كالقلق والتوتر)، في ظل بيئة العمل وثقافتها.
- الارتباط الوظيفي: يشير إلى التزام الموظف العاطفي والفكري تجاه المنظمة، واستعداده للمساهمة في تحقيق أهدافها.
- التوازن بين العمل والحياة: هو قدرة الموظف على الوفاء بمتطلبات العمل والحياة الشخصية دون أن يطغى أحدهما على الآخر.

مراجعة الدراسات السابقة

دراسة القحطاني (2025)، وهدفت إلى قياس مستوى إدارة تجربة الموظف والسعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، واستكشاف سبل تعزيز السعادة عبر تجربة الموظف، وصوّلاً إلى استراتيجية مستندة إلى التجارب العالمية. اعتمدت الدراسة المنهج المزجي التفسيري، من خلال قائمة استقصاء وُضعت على عينة عشوائية مكونة من (322 عضواً) ومقابلات مع 11 عضواً. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تجربة الموظف، مقابل مستوى متوسط في السعادة المؤسسية، مع فروق دالة وفقاً لجامعة التخرج والكلية. وأوصت بإنشاء وحدة متخصصة لإدارة تجربة الموظف لدعم الأعضاء خلال مسيرتهم المهنية.

دراسة (Özçınar et al., 2024)، وهدفت إلى تحليل أثر الرفاهية الوظيفية كمتغير وسيط بين تجربة الموظف والارتباط الوظيفي. وشمل مجتمع الدراسة موظفي سبع شركات تابعة لقطاع التأمين في تركيا، وبلغ حجم العينة 308 موظفاً. تم قياس تجربة الموظف باستخدام قائمة استقصاء. أظهرت النتائج أن لتجربة الموظف تأثيراً مهماً على الارتباط الوظيفي،

وأن الرفاهية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. وأكدت الدراسة أهمية إدارة تجربة الموظف وسياسات الرفاهية في تعزيز ارتباط الموظفين، مشيرةً إلى أن تجربة الموظف تتشكل من خلال اهتمام المديرين والعناية بتصميم رحلة العمل.

دراسة (Sungailè et al., 2024)، والتي سعت إلى توضيح تأثير إدارة تجربة الموظف على الارتباط الوظيفي، وتميّزت بتطوير أول قائمة استقصاء شاملة لقياس ظروف تجربة الموظف، استناداً إلى الأدبيات والمقابلات مع خبراء وتحليل بيانات من 325 موظفاً في ليتوانيا. وأظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً لتجربة الموظف على الارتباط الوظيفي، وسلبياً على نوايا ترك المنظمة.

دراسة (Meybodi et al., 2024)، والتي تناولت أثر الرضا الوظيفي، ومكان العمل، والثقافة التنظيمية على تجربة الموظف في القطاع العام بإيران، باستخدام المنهج الوصفي وتحليل بيانات 260 قائمة استقصاء. وأظهرت النتائج تأثيراً كبيراً للرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية على تجربة الموظف، في حين لم يظهر لمكان العمل تأثير يُذكر. وأوصت الدراسة بتعزيز الرضا وتحسين الثقافة التنظيمية لدعم تجربة الموظف وفعالية بيئة العمل.

دراسة (Kal & Öncer, 2024)، التي هدفت إلى بحث دور تجربة الموظف كمتغير وسيط بين التوازن بين العمل والحياة والرفاهية الوظيفية، باستخدام المنهج المسحي عبر قائمة استقصاء شملت 479 موظفاً من ذوي الياقات البيضاء. أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية بين التوازن بين العمل والحياة وكلّ من تجربة الموظف والرفاهية الوظيفية، وأوصت الدراسة بتعزيز سياسات التوازن وتجربة الموظف لتحسين رفاهية الموظفين.

دراسة حسن (2024)، التي استهدفت اختبار طبيعة العلاقة بين تجربة الموظف على الازدهار في العمل داخل البنوك الإسلامية بمصر، مع التركيز على الدور الوسيط لرأس المال النفسي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من ثلاثة بنوك باستخدام العينة العشوائية الطبقية، حيث وُزعت 374 قائمة استقصاء وبلغت نسبة الاستجابة 91%. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تجربة الموظف وتحقيق الازدهار في العمل.

دراسة (Lee & Kim, 2023)، ناقشت تأثير تجربة الموظف على الرضا الوظيفي، والرفاهية النفسية، والالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركات في كوريا الجنوبية. باستخدام المنهج المسحي على عينة من 534 موظفاً. وأظهرت النتائج أن التجارب الثقافية والمادية تعزز الالتزام التنظيمي، بينما لم يكن للتجربة التكنولوجية تأثير يُذكر. كما توصلت الدراسة إلى أن تجربة الموظف تؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي من خلال تأثيرها الوسيط على الرضا الوظيفي والرفاهية النفسية.

دراسة عسيري والمنقاش (2022)، التي سعت إلى تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، واستكشاف مدى اتفاهم على أن تطبيق إدارة تجربة الموظف يدعم تحسينها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم توزيع قائمة استقصاء على عينة بلغ حجمها 382 فرداً من منسوبي الجامعة. وقد أظهرت النتائج موافقة عالية على دور إدارة تجربة الموظف في تحسين جودة حياتهم الوظيفية. وبناءً عليه، أوصت الدراسة بتبني هذا النهج ضمن إدارة الموارد البشرية، من خلال إنشاء إدارة متخصصة تُعنى بتجربة الموظف وتطويرها. أوضحت الباحثة في عرضها للدراسات السابقة بجلاء ما يميز هذه الدراسة عن غيرها، إذ تُظهر المراجعة أن معظم الدراسات ركزت على إبراز أهمية إدارة تجربة الموظف في تحسين جودة الحياة الوظيفية أو بعض أبعادها، في حين أن القليل منها تناول العلاقة بين المفهومين بصورة صريحة ومتكاملة، مثل دراسة عسيري والمنقاش (2022) التي اكتفت بقياس درجة الموافقة دون تحليل معمق. فيما ركزت دراسات أخرى على أبعاد محددة كالارتباط الوظيفي أو الرفاهية أو الرضا. ويُشير ذلك إلى فجوة بحثية في تناول العلاقة الشاملة بين إدارة تجربة الموظف وجودة الحياة الوظيفية، مما يبرز أهمية الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة وإثراء الأدبيات. كما تباينت الدراسات في تناول أبعاد تجربة الموظف، إذ ركز معظمها على الجوانب المادية والتكنولوجية والثقافية، بينما أدرجت دراسات أخرى أبعاداً إضافية كالتفاعل القيادي والجوانب التنظيمية كفرص النمو وإدارة الأداء (Özçınar et al., 2024; Sungailè et al., 2024). وهي أبعاد لم تُعالج بوضوح في الأدبيات العربية. وتبرز هنا أهمية الدراسة الحالية في تسليط الضوء على أبعاد جديدة، كالتجربة التنظيمية وتجربة الموظف مع القادة، بما يعزز فهمنا أكثر تكاملاً للمفهوم. ومن حيث السياق، ركزت الدراسات المحلية على قطاع التعليم العالي (عسيري والمنقاش، 2022؛ القحطاني، 2025)، بينما تناولت معظم الدراسات الأجنبية القطاع الخاص، مع ندرة واضحة في الدراسات التي بحثت القطاع العام، باستثناء دراسة (Meybodi et al., 2024). ولم تُرصد -حسب علم الباحثة-

أي دراسة محلية تناولت أثر إدارة تجربة الموظف على جودة الحياة الوظيفية في القطاع العام. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة، كونها من أوائل الدراسات في الأدب الإداري العربي، والأولى في المملكة العربية السعودية التي تتناول هذه العلاقة ضمن السياق الحكومي، مستفيدة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري والمنهجي، لتقديم معالجة علمية تسهم في تطوير بيئة العمل في القطاع العام.

مشكلة الدراسة

أظهرت الدراسات أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التقليدية كانت مجزأة، وركزت على احتياجات المنظمة متجاهلة الجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين، مما حال دون تحقيق النتائج المرجوة (Panneerselvam & Balaraman, 2022; Plaskoff, 2017). في المقابل، دعا الباحثون إلى تبني أساليب تركز على فهم احتياجات الموظفين وتعزيز شعورهم بالانتماء، وهو ما يُبرز دور «إدارة تجربة الموظف» كنهج شمولي يسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية وتعزيز الرضا والرفاهية والمشاركة والالتزام، فضلاً عن تقليل معدل دوران الموظفين وجذب أفضل المواهب، بما ينعكس إيجاباً على الأداء والابتكار (Abhari et al., 2023; Lee & Kim, 2023; Morgan, 2017)، ما يجعل تحسين تجربة الموظف عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات. ورغم ذلك، لا تزال الأبحاث في هذا المجال محدودة، ويُعد موضوعاً ناشئاً يتطلب بناء نظري ودراسات أوسع في سياقات متنوعة (Reina et al., 2024; Batat, 2022).

وفي السياق السعودي، تواجه الجهات الحكومية تحديات كبيرة في الممارسات الإدارية، متعلقة بتطوير الموارد البشرية في ظل رؤية 2030، حيث أظهرت الدراسات مشكلات في بيئة العمل تتمثل في سوء الإدارة، وكيفية التعامل مع المرؤوسين، وصعوبة عملية الاتصال بين المستويات الإدارية، وكثرة دوران الموظفين وتقديم الاستقالات والاتجاه إلى القطاعات الأخرى (القرني والأمين، 2019؛ بن شملان، 2019). كما كشف تقرير معهد الإدارة العامة (2021) عن تدني مؤشر الرضا عن بيئة العمل المحفزة لـ 58.3%، وهو ما يؤكد ضرورة تهيئة بيئة عمل أكثر دعماً وتحفيزاً، بما يعزز كفاءة العاملين في الأجهزة الحكومية ويسهم في تحقيق مستهدفاتها.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما مدى تأثير ممارسات إدارة تجربة الموظف على جودة الحياة الوظيفية في القطاع العام السعودي؟

تساؤلات الدراسة الفرعية:

- 1- ما هو مستوى رضا موظفي القطاع العام السعودي عن الأبعاد المختلفة لتجربة الموظف (المادية، التكنولوجية، الثقافية، التنظيمية، مع القادة)؟
- 2- ما هو مستوى جودة الحياة الوظيفية لموظفي القطاع العام السعودي في الأبعاد التالية: الرضا الوظيفي، الرفاهية الوظيفية، الارتباط الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة؟
- 3- ما هي طبيعة وقوة العلاقة بين متغير إدارة تجربة الموظف ومتغير جودة الحياة الوظيفية في القطاع العام السعودي؟
- 4- هل توجد اختلافات دالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو متغيرات الدراسة (إدارة تجربة الموظف - جودة الحياة الوظيفية) يمكن تفسيرها وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، والمنصب الإداري)؟

أهداف الدراسة

الغرض الرئيس من هذه الدراسة هو قياس مستوى الرضا عن الأبعاد المختلفة لإدارة تجربة الموظف وجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية، وتحليل العلاقة بينهما. كما تسعى إلى استقصاء الفروق الدالة إحصائياً في مستوى الرضا عن أبعاد تجربة الموظف وجودة الحياة الوظيفية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

أهمية الدراسة

تنبع الأهمية العلمية للدراسة من حداثة مفهوم إدارة تجربة الموظف، وندرة الدراسات حوله عالميًا (Reina et al., 2024)، لا سيما في السياق العربي والسعودي. كما أن العلاقة بينه وبين جودة الحياة الوظيفية ما تزال غامضة وتستدعي مزيدًا من التحليل والتعمق البحثي (Sungailè et al., 2024). وتُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات المحلية التي تتناول هذا الموضوع، ما يسهم في سد فجوة بحثية، وتعزيز المعرفة في مجالي إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة، ويفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أوسع.

أما الأهمية العملية فتتمثل في تقديم تصور واضح عن واقع إدارة تجربة الموظف في القطاع العام السعودي، وأثرها على جودة الحياة الوظيفية؛ إذ تُسهم النتائج في تقديم حلول عملية لإدارات الموارد البشرية وصنّاع القرار بهدف تحسين بيئة العمل، وتعزيز الرضا، والرفاهية، والارتباط الوظيفي، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، بما يدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، ويُسهم في رفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وتنافسيتها المستدامة.

تصميم الدراسة

منهجية الدراسة: انطلاقًا من أهداف الدراسة وتساؤلاتها، جرى توظيف المنهج الوصفي المسحي لملاءمته دراسة الظواهر في سياقها الواقعي دون تدخل، وذلك من خلال رصدها وتحليلها بصورة منهجية، بما يتيح استخلاص نتائج قابلة للتعميم تسهم في تفسير السلوكيات ودعم اتخاذ القرارات في سياقات مشابهة (رشيد، 2020).

مجتمع وعينة الدراسة وطريقة اختيار مفرداتها: تكوّن مجتمع الدراسة من ثماني مؤسسات حكومية ما بين وزارات وهيئات تقع مقراتها الرئيسية في مدينة الرياض، وتم اختيارها وفق معايير تضمن التنوع في الهياكل التنظيمية، وطبيعة العمل، والحجم، والانتشار الجغرافي، إضافة إلى مستوى الاهتمام ببيئة العمل. كما استند الاختيار إلى وعي الجهات بأهمية الدراسة واستعدادها للتعاون، ما أسهم في إثراء الدراسة. ونظرًا لغياب إحصاء دقيق لحجم المجتمع، تم اعتماد العينة العمدية، وبلغ عدد المشاركين (426) موظفًا من القطاع العام السعودي. ويعرض جدول رقم (1) الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة.

جدول رقم (1)
الخصائص الديموغرافية والوظيفية
لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار (%)
الجنس	ذكر	235 55.2
	أنثى	191 44.8
العمر	أقل من 30 سنة	74 17.4
	30 - أقل من 40 سنة	193 45.3
	40 - أقل من 50 سنة	124 29.1
	50 سنة فأكثر	35 8.2
المستوى التعليمي	ثانوية عامة فاقل	25 5.9
	دبلوم	36 8.5
	بكالوريوس	270 63.4
	دراسات عليا	95 22.3
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	56 13.1
	5 - أقل من 10 سنوات	97 22.8
	10 - أقل من 15 سنة	125 29.3
	15 سنة فأكثر	148 34.7
المنصب الإداري	موظف / موظفة	260 61.0
	مشرف / مشرفة	35 8.2
	رئيس / رئيسة قسم	51 12.0
	مدير / مديرة	80 18.8

يُظهر الجدول رقم (1) أن الذكور شكّلوا نسبة (55.2%) مقابل (44.8%) للإناث، بما يعكس درجة من التوازن النسبي بين الجنسين. أما من حيث الفئة العمرية، فقد جاءت الفئة (30-أقل من 40 سنة) في المرتبة الأولى بنسبة (45.3%)، بينما سجّلت الفئة (50 سنة فأكثر) أدنى تمثيل بنسبة (8.2%). وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، تركزت النسبة الأعلى لدى الحاصلين على البكالوريوس (63.4%)، في حين كانت النسبة الأدنى لحملة الثانوية فأقل (5.9%)، وهو ما يعكس المستوى التعليمي المرتفع لأفراد العينة. وبالنسبة لسنوات الخبرة، فقد شكّلت الفئة (15 سنة فأكثر) النسبة الأكبر (34.7%)، مقابل (13.1%) لمن لديهم خبرة تقل عن خمس سنوات، بما يدل على وفرة الخبرات العملية لدى المشاركين. وفيما يخص المناصب الإدارية، تصدر الموظفون بنسبة (61.0%)، بينما كانت أدنى نسبة للمشرفين (8.2%).

أداة الدراسة وصدقها وثباتها: تم استخدام قائمة استقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لفعاليتها في جمع معلومات معيارية من عدد كبير من المشاركين، بما يوفّر مؤشرات دقيقة لتفسير الظواهر المدروسة. وقد تكوّنت من جزأين رئيسيين على النحو الآتي:

- **الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، وتشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمنصب الإداري.

- الجزء الثاني: تضمّن محوري الدراسة الأساسيين، وهما: المحور الأول: يقيس واقع إدارة تجربة الموظف في القطاع العام السعودي. وتم بناؤه بالاعتماد على دراسات سابقة (Morgan, 2017; Lee & Kim, 2023; Sungailè et al., 2024). واشتمل على (20) عبارة موزعة على خمسة أبعاد: المادية (4-1)، الثقافية (5-8)، التكنولوجية (9-12)، التنظيمية (13-16)، ومع القادة (17-20)، باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (1) غير راضي بدرجة كبيرة (2) غير راضي (3) محايد (4) راضي (5) راضي بدرجة كبيرة. أما المحور الثاني: يقيس جودة الحياة الوظيفية في القطاع العام السعودي، استنادًا إلى مقياس (WRQoL-2)، الذي طُوّر في دراسة (Van Laar et al. (2007). بالإضافة إلى دراسات Kim & Lee (2022) والراشدية وآخرون (2024). وتضمّن 12 عبارة موزعة على أربعة أبعاد: الرضا الوظيفي (3-1)، الرفاهية الوظيفية (4-6)، الارتباط الوظيفي (7-9)، والتوازن بين العمل والحياة (10-12)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي السابق شرحه.

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة من خلال عرضها على ستة محكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية، حيث قيّموا مدى وضوح العبارات وارتباطها بأبعاد الدراسة، وأُجريت التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم. كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة، من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) حيث تراوحت القيم بين (0.762) و(0.943)، وقد جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى اتساق داخلي مرتفع. وبالنسبة لثبات الأداة، فقد تم التحقق منه باستخدام طريقتي التجزئة النصفية (Split - Half Coefficient) (0.988)، وألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) (0.974)، وهي قيم تفوق الحد المقبول إحصائيًا (0.70)، مما يدل على ارتفاع مستوى الثبات وموثوقية الأداة.

ترميز البيانات: لتحديد فترات مقياس «ليكرت» الخماسي المعتمد في هذه الدراسة، جرى ترميز البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي. وقد تم حساب المدى (5 - 1 = 4) ثم تقسيمه على عدد الفئات (5) للحصول على طول الفترة (0.80). وبإضافة هذه القيمة تدريجيًا لأدنى قيمة في المقياس، تم تحديد الفئات على النحو التالي: من 1.00 إلى 1.80 تمثل «مستوى منخفض جدًا»، ومن 1.81 إلى 2.60 «مستوى منخفض»، ومن 2.61 إلى 3.40 «مستوى متوسط»، ومن 3.41 إلى 4.20 «مستوى مرتفع»، ومن 4.21 إلى 5.00 «مستوى مرتفع جدًا».

التحليل الإحصائي: انطلاقًا من أهداف الدراسة وطبيعة البيانات التي جُمعت، تم توظيف أساليب إحصائية مناسبة لتحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V31). وقد شملت هذه الأساليب الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والتوزيعات التكرارية) لوصف بيانات العينة، إضافة إلى الأساليب التحليلية مثل معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات، واختبار (ت) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات، واختبار Scheffé للمقارنات البعدية.

عرض ومناقشة تساؤلات الدراسة

مستوى رضا موظفي القطاع العام السعودي عن الأبعاد المختلفة لتجربة الموظف

للقوف على ذلك، أُجريت المعالجات الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والرتب، كما يتضح في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأبعاد المختلفة لتجربة الموظف

البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتب	مستوى الاستجابة
تجربة الموظف المادية	3.36	1.05	4	متوسطة
تجربة الموظف الثقافية	3.54	975.	3	مرتفعة
تجربة الموظف التكنولوجية	3.69	929.	1	مرتفعة
تجربة الموظف التنظيمية	3.26	1.07	5	متوسطة
تجربة الموظف مع القادة	3.55	1.07	2	مرتفعة
جميع أبعاد المحور	3.48	885.		مرتفعة

يتضح من جدول رقم (2) أن بُعد «تجربة الموظف التكنولوجية» جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.929)، وبدرجة رضا «مرتفعة» على جميع عباراته. يليه بُعد «تجربة الموظف مع القادة» في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.07)، وبدرجة رضا «مرتفعة». ثم جاء بُعد «تجربة الموظف الثقافية» في المرتبة الثالثة،

بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.975)، ودرجة رضا «مرتفعة» بشكل عام، إلا أن بعض العبارات جاءت بدرجات أقل، مثل عبارة «أنا راضٍ عن مدى تقدير جهودي وإسهاماتي في العمل» التي حصلت على متوسط (3.26) ودرجة رضا «متوسطة». أما بُعد «تجربة الموظف المادية» فقد جاء في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة رضا «متوسطة». وقد تفاوتت استجابات أفراد العينة بين «متوسطة» و«مرتفعة». وأخيراً، جاء بُعد «تجربة الموظف التنظيمية» في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.07)، ودرجة رضا «متوسطة». وتراوحت استجابات العينة على عباراته بين «متوسطة» و«مرتفعة». وبالتالي، تشير استجابات أفراد العينة على محور «مستوى رضا موظفي القطاع العام السعودي عن الأبعاد المختلفة لتجربة الموظف» أنها جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.48)، مما يشير إلى تقييم إيجابي نسبياً لتجربة الموظف في القطاع العام، مع وجود تفاوت ملحوظ بين الأبعاد، خاصة لصالح الجوانب التكنولوجية والقيادية والثقافية، مقابل تحديات نسبية في الجوانب التنظيمية والمادية.

مستوى جودة الحياة الوظيفية لموظفي القطاع العام السعودي

للتعرف على ذلك، أُجريت المعالجات الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والرتب، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول رقم (3).

جدول رقم (3)
استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد محور مستوى
جودة الحياة الوظيفية

المرتبة	الرتب	الانحراف المعياري	المتوسط	البُعد
مرتفعة	1	928.	3.57	الرضا الوظيفي
متوسطة	4	1.12	3.18	الرفاهية الوظيفية
مرتفعة	2	1.08	3.47	الارتباط الوظيفي
متوسطة	3	1.12	3.26	التوازن بين العمل والحياة
متوسطة		920.	3.37	جميع أبعاد المحور

يتضح من جدول رقم (3) أن استجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي القطاع العام السعودي على محور «مستوى جودة الحياة الوظيفية» جاءت بدرجة «متوسطة»، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.37). وقد جاءت موافقة المشاركين على أبعاد المحور على النحو الآتي: جاء بُعد «الرضا الوظيفي» في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري

(0.928)، وبدرجة موافقة «مرتفعة». تلاه بُعد «الارتباط الوظيفي» في المرتبة الثانية، بمتوسط (3.47) وانحراف معياري (1.08)، وبدرجة موافقة «مرتفعة» بشكل عام، إلا أن بعض العبارات سجلت درجات أقل، مثل «أشعر بالاستقرار الوظيفي في جهة عملي ولا أفكر في الانتقال إلى مكان آخر». التي بلغ متوسطها (3.29) ودرجة موافقتها «متوسطة». أما بُعد «التوازن بين العمل والحياة» فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.26) وانحراف معياري (1.12)، ودرجة موافقة «متوسطة». في حين جاء بُعد «الرفاهية الوظيفية» في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.18) وانحراف معياري (1.12)، ودرجة موافقة «متوسطة»، مع ملاحظة أن بعض العبارات كانت أعلى، مثل «أشعر بالإيجابية والحيوية في بيئة العمل» التي حققت متوسطاً (3.42) ودرجة موافقة «مرتفعة». وبالتالي، يمكن تفسير هذه النتائج بأن جودة الحياة الوظيفية في القطاع العام تُقيم بشكل عام بدرجة متوسطة، مع رضا نسبي مرتفع حول طبيعة العمل والارتباط الوظيفي، بينما تظهر بعض الجوانب -خاصة المتعلقة بالتوازن والرفاهية- بمستويات أقل، ما يعكس الحاجة إلى مزيد من الاهتمام بالمحفزات النفسية والاجتماعية لتعزيز جودة الحياة الوظيفية الشاملة للموظف.

طبيعة وقوة العلاقة بين متغير إدارة تجربة الموظف ومتغير جودة الحياة الوظيفية في القطاع العام السعودي

أُستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، نظراً لملاءمتها لطبيعة البيانات، وقد أظهرت النتائج كما يتضح في جدول رقم (4)

تكشف نتائج جدول رقم (4) عن علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الدرجة الكلية لإدارة تجربة الموظف والدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية، حيث بلغ معامل الارتباط بين البُعدين (0.794). وتُعد هذه العلاقة قوية، مما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى إدارة تجربة الموظف، ارتفعت معه جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي القطاع العام السعودي. وعند تحليل العلاقات بين الأبعاد الفرعية، تبين أن بُعد «تجربة الموظف الثقافية» يُعد من أقوى الأبعاد ارتباطاً بأبعاد جودة الحياة الوظيفية، حيث بلغ معامل الارتباط العام له (0.771). وقد سجّل هذا البُعد معاملات

جدول رقم (4)

معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين متغير إدارة تجربة الموظف ومتغير جودة الحياة الوظيفية في القطاع العام السعودي

جودة الحياة الوظيفية في القطاع العام	أبعاد جودة الحياة الوظيفية				أبعاد إدارة تجربة الموظف
	التوازن بين العمل والحياة	الارتباط الوظيفي	الرفاهية الوظيفية	الرضا الوظيفي	
**592.	**393.	**483.	**611.	**571.	تجربة الموظف المادية
**771.	**547.	**694.	**754.	**676.	تجربة الموظف الثقافية
**647.	**488.	**543.	**635.	**575.	تجربة الموظف التكنولوجية
**758.	**501.	**661.	**780.	**686.	تجربة الموظف التنظيمية
**656.	**409.	**605.	**636.	**632.	تجربة الموظف مع القادة
**794.	**540.	**693.	**793.	**730.	إدارة تجربة الموظف في القطاع العام

ارتباط مرتفعة مع كل من: الرضا الوظيفي (0.676)، والرفاهية الوظيفية (0.754)، والارتباط الوظيفي (0.694)، والتوازن بين العمل والحياة (0.547). كما أظهر بُعد «تجربة الموظف التنظيمية» علاقات طردية قوية دالة مع جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وبلغ معامل الارتباط العام (0.758)، وسجل ارتباطاً مرتفعاً مع الرضا الوظيفي (0.686)، والرفاهية الوظيفية (0.780)، والارتباط الوظيفي (0.661). أما بُعد «تجربة الموظف مع القادة»، فقد أظهر علاقة طردية دالة مع جميع الأبعاد، وبلغ معامل الارتباط العام (0.656)، وكانت أقوى علاقاته مع الرفاهية الوظيفية

(0.636)، والرضا الوظيفي (0.632)، والارتباط الوظيفي (0.605). كما أظهرت «تجربة الموظف التكنولوجية» علاقات طردية متوسطة مع أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وبلغ معامل الارتباط العام (0.647)، وكان أقوى ارتباطاتها مع الرفاهية الوظيفية (0.635)، تليها الرضا الوظيفي (0.575)، والارتباط الوظيفي (0.543). أما بُعد «تجربة الموظف المادية»، فقد سجل أقل معاملات الارتباط نسبياً، حيث بلغ معامل الارتباط العام (0.592)، وكانت أبرز علاقاته مع الرفاهية الوظيفية (0.611)، والرضا الوظيفي (0.571).

الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في تصورات الموظفين نحو متغيرات الدراسة (إدارة تجربة الموظف - جودة الحياة الوظيفية) في القطاع العام السعودي باختلاف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

تم استخدام اختبار (Independent - Samples T test) للمقارنة بين متوسطي مجموعتين مستقلتين من الموظفين، مثل الذكور والإناث. كما تم الاستعانة بتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين متوسطات أكثر من مجموعتين، كما هو الحال في فئات المستوى الوظيفي المختلفة، وذلك على النحو الآتي:

- الفروق حسب الجنس: أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في وجهات نظر الموظفين نحو إدارة تجربة الموظف وجودة الحياة الوظيفية باختلاف الجنس.
- الفروق حسب العمر: أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في وجهات نظر الموظفين نحو إدارة تجربة الموظف بحسب الفئة العمرية. وجاءت الفروق لصالح الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، مما يشير إلى أنهم يقيمون تجربتهم الوظيفية بشكل أكثر إيجابية. في المقابل، لم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائية في وجهات نظر الموظفين نحو جودة الحياة الوظيفية باختلاف العمر.
- الفروق حسب المستوى التعليمي: أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في وجهات نظر الموظفين نحو إدارة تجربة الموظف وجودة الحياة الوظيفية بحسب المستوى التعليمي. وجاءت الفروق لصالح الموظفين من ذوي المستوى التعليمي (الثانوية العامة فأقل)، حيث عبروا عن مستويات أعلى من الرضا تجاه كل من إدارة تجربة الموظف وجودة الحياة الوظيفية في القطاع العام السعودي.
- الفروق حسب سنوات الخبرة: أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في وجهات نظر الموظفين نحو إدارة تجربة الموظف بحسب عدد سنوات الخبرة. وكانت الفروق لصالح الموظفين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، حيث عبروا عن تقييم أعلى لتجربتهم الوظيفية. في المقابل، لم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائية في وجهات نظر الموظفين نحو جودة الحياة الوظيفية باختلاف سنوات الخبرة.
- الفروق حسب المنصب الإداري: اتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في وجهات نظر الموظفين نحو إدارة تجربة الموظف وجودة الحياة الوظيفية باختلاف المنصب الإداري.

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة

أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج الرئيسية، يمكن عرضها كما يلي:

- 1- أظهرت النتائج أن مستوى رضا موظفي القطاع العام السعودي عن الأبعاد المختلفة لتجربة الموظف جاء بدرجة «مرتفعة»، ما يعكس تقييماً إيجابياً نسبياً لتجربتهم الوظيفية، رغم وجود تفاوت بين الأبعاد. وقد برزت الجوانب التكنولوجية والقيادية والثقافية كأعلى الأبعاد تقييماً، في مقابل تحديات نسبية في الجوانب التنظيمية والمادية. وتعزو الباحثة ذلك إلى التحسينات التي شهدها بيئة العمل في القطاع العام في ضوء برامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030، خاصة في مجالات التحول الرقمي وتطوير القيادة.
- 2- كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى الرضا بشكل متقارب لدى الموظفين تجاه أبعاد «التجربة التكنولوجية»، و«التجربة مع القادة»، و«التجربة الثقافية»، حيث نالت جميعها درجات رضا مرتفعة.
- 3- أظهرت النتائج أن التقييم العام لبُعدي «التجربة المادية» و«التجربة التنظيمية» جاء بدرجة رضا متوسطة.
- 4- تفيد النتائج بأن مستوى موافقة الموظفين على أبعاد جودة الحياة الوظيفية جاء بدرجة «متوسطة»، ما يدل على وجود رضا معتدل قد يتأثر بعوامل تنظيمية أو بيئية تتطلب مزيداً من التحسين.
- 5- في بُعدي «الرضا الوظيفي» و«الارتباط الوظيفي»، برز تفاوت في تقييم العبارات، إلا أن المتوسط العام عكس مستوى موافقة مرتفع.
- 6- تبين أن بُعدي «الرفاهية الوظيفية» و«التوازن بين العمل والحياة» حصلوا على مستوى موافقة متوسطة.
- 7- أوضحت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) بين الدرجة الكلية لإدارة تجربة الموظف والدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية، مما يعني أن إدارة وتحسين تجربة الموظف يساهم في رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي القطاع العام السعودي.
- 8- تبين وجود فروق دالة إحصائياً في وجهات نظر الموظفين نحو إدارة تجربة الموظف باختلاف العمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، وكذلك وجود فروق في تقييم جودة الحياة الوظيفية باختلاف المستوى التعليمي.
- 9- في المقابل، لم تظهر فروق دالة إحصائياً في تقييم تجربة الموظف أو جودة الحياة الوظيفية باختلاف الجنس أو المنصب الإداري، كما لم تُسجل فروق ذات دلالة في جودة الحياة الوظيفية باختلاف العمر أو عدد سنوات الخبرة.

توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج التي خلصت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- تبني ممارسات إدارة تجربة الموظف في القطاع العام السعودي، نظراً لأثرها الإيجابي في تعزيز جودة الحياة الوظيفية والعامة، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في بناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة.
- إنشاء إدارة متخصصة بتجربة الموظف في الجهات الحكومية، تُعنى برصد احتياجات الموظفين الفعلية وتحليلها، وتصميم مبادرات تساهم في تحسين تجربتهم اليومية داخل بيئة العمل.
- تعزيز الجوانب التنظيمية والمادية لتجربة الموظف في القطاع العام، من خلال مراجعة الإجراءات الإدارية، وتحسين بيئة العمل المادية، وتطوير نظم الموارد البشرية بما يتماشى مع تطلعات الموظفين.
- مواصلة الاستثمار في تطوير التجربة التكنولوجية، وتوسيع نطاق التحول الرقمي في الخدمات الداخلية الموجهة للموظف، لما لها من أثر إيجابي على الرضا العام.
- تعزيز ممارسات التقدير والتحفيز المؤسسي بما يرفع رضا الموظفين عن بُعد التجربة الثقافية.
- التركيز على تأهيل وتدريب القادة في القطاع العام على مفاهيم إدارة تجربة الموظف، وتعزيز مهارات الاتصال، والتمكين، والتقدير، بما يدعم جودة العلاقة بين الموظف ورئيسه المباشر.

- العمل على تعزيز أبعاد جودة الحياة الوظيفية، خصوصاً فيما يتعلق بالرفاهية الوظيفية والتوازن بين العمل والحياة، من خلال اعتماد سياسات مرنة وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي المستدام للموظفين.
- إدراج مؤشرات إدارة تجربة الموظف وجودة الحياة الوظيفية ضمن أنظمة قياس الأداء المؤسسي، وربطها بنتائج الرضا والتحفيز والاستبقاء الوظيفي.
- إجراء دراسات نوعية معمقة (مثل دراسات الحالة أو المقابلات الفردية) لفهم تجارب الموظفين من الداخل وتحليل الأسباب الكامنة خلف تقييماتهم المختلفة.
- دراسة تأثير إدارة تجربة الموظف على مؤشرات أخرى، مثل الولاء التنظيمي، أو الأداء، أو نية الاستمرار في العمل، لتعميق الفهم حول أثر التجربة الوظيفية على السلوك الوظيفي.

حدود الدراسة

تخضع هذه الدراسة لعدد من القيود العلمية والعملية؛ فعلى الصعيد العلمي، اقتصر على متغيرين أساسيين واعتمدت المنهج الكمي باستخدام قائمة استقصاء، مما قد يحد من التعمق في المعاني ويجعل النتائج عرضة لبعض التحيزات.

أما على الصعيد العملي، فقد واجهت الباحثة تحديات تتعلق بخصوصية البيئة الإدارية للقطاع العام وتفاوت وعي المشاركين بمفهوم تجربة الموظف، وهو ما انعكس على عمق الاستجابات. وبناءً على ذلك، تقدّم النتائج إطاراً تفسيرياً لفهم العلاقة بين المتغيرين، غير أن تعميمها على قطاعات أو بيئات إدارية أخرى يتطلب الحذر ويستدعي إجراء دراسات مستقبلية داعمة.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- بن شميلان، عبد الوهاب بن شهاب. (2019). كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين. *المجلة العربية للإدارة*. مج 39، ع 236-2215.
- حسن، احمد علي محمد. (2024). راس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في مكان العمل: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة*، ع 31، 145-191.
- الراشدية، آمنة؛ حماد، وحيد؛ العبري، خلف. (2024). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس. *مجلة كلية التربية*، مج 40، ع 1، 304-264.
- رشيد، مازن فارس. (2020). *المرشد إلى كتابة الرسائل العلمية للماجستير والدكتوراه: دليل للأستاذة والطلاب*. الرياض.
- عسيوي، خلود؛ والمنقاش، سارة. (2022). تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في ضوء مدل إدارة تجربة الموظف «EEM». *مجلة العلوم التربوية*، مج 9، ع 1، 285-317.
- القحطاني، عبدالله بن مسفر بن محمد الحمالي. (2025). إدارة تجربة الموظف: مدخل لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة «استراتيجية مقترحة». *الإدارة العامة*، س 65، ع 3، 858-815.
- القرني، علي؛ والأمين، طارق. (2019). التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) في المملكة العربية السعودية على ضوء رؤية المملكة 2030، *مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030*، المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية، معهد الإدارة العامة.
- معهد الإدارة العامة. (2021). *قياس بيئة العمل المحفزة في الوزارات بالمملكة العربية السعودية*. تم الاطلاع في Jan 2025 23 من خلال الرابط: <https://reader.ipa.edu.sa/cstStudy3>
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2020). *إيجاد بيئة عمل محفزة*. تم الاطلاع في Jan 2025 23 من خلال الرابط: <https://www.hrsd.gov.sa/knowledge-centre/initiatives/national-transformation-initiatives-bank/542820>

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Abhari, K., Bhullar, A., Le, J., & Sufi, N. (2023). Advancing Employee Experience Management (EXM) Platforms. *Strategic HR Review*, 22 (3), 102-107.
- Abhari, K., Saad, N.M. & Haron, M.S. (2008). Enhancing Service Experience Through Understanding Employee Experience Management, *International Seminar on Optimizing Business Research and Information*, Binus University, Jakarta. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/325967966_Enhancing_Service_Experience_through_Understanding_Employee_Experience_Management.
- Batat, W. (2022). The Employee Experience (EMX) Framework for Well-Being: An Agenda for the Future. *Employee Relations: The International Journal*, 44 (5), 993-1013
- Elizur, D., & Shye, S. (1990). Quality of Work Life and its Relation to Quality of Life. *Applied Psychology*, 39 (3), 275-291.
- Hian, C. C., & Einstein, W. O. (1990). Quality of Work Life (QWL): What Can Unions Do?. *SAM Advanced Management Journal*, 55 (2), 13-19.

- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9 (2), 132-140.
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11 (2), 39-49.
- Jaiswal, A., & Mahila, A. (2014). Quality of Work Life. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 3 (2), 83-87.
- Kal, B., & Öncer, A. Y. L. A. (2024). The Role of Employee Experience in Work-Life Balance Impacts on Well-Being. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 11 (113), 55-68.
- Katz, D., & Kahn, R. (2015). The Social Psychology of Organizations, *Organizational Behavior*, Routledge, 152-168.
- Kim, M. Y., & Lee, H. J. (2022). Does Grit Matter to Employees' Quality of Work Life and Quality of Life? The Case of the Korean Public Sector. *Public Personnel Management*, 51 (1), 97-124.
- Klein, L. L., Pereira, B. A. D., & Lemos, R. B. (2019). Quality of Working Life: Parameters and Evaluation in the Public Service. *Revista de Administração Mackenzie*, 20 (3), 1-28.
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13 (7), 521.
- Martel, J. P., & Dupuis, G. (2006). Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research*, 77 (2), 333-368.
- Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. John Wiley & Sons.
- Meybodi, A. R., Jahanfekar, A., Mahjoor, H., & Hosseini, E. (2024). Identifying the Dimensions of Employee Experience According to the Effect of Satisfaction, Workplace and Organizational Culture. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 9 (1), 85-100.
- Morgan, J. (2018). The Technological Environment in Employee Experience. *Leader to Leader*, (87), 28-35.
- Morgen, J. (2017). *Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. John Wiley & Sons.
- Özçınar, B., Esen, E., Varinlioğlu, S. K., & Başar, D. (2024). How Employee Well-Being Mediates the Relationship between Employee Experience and Work Engagement?. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 16 (3), 352-374.
- Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2022). Employee Experience: The New Employee Value Proposition. *Strategic HR Review*, 21 (6), 201-207.
- Plaskoff, J. (2017). Employee Experience: The New Human Resource Management Approach. *Strategic HR Review*, 16 (3), 136-141.
- Rasca, L. (2018). Employee Experience: An Answer to the Deficit of Talents, in the Fourth Industrial Revolution. *Calitatea*, 19 (3), 9-14.
- Reina, M. P. A., Díaz-Muñoz, R., & Rodríguez-Fernández, M. (2024). Employee Experience: A Systematic Review. *European Public & Social Innovation Review*, 9 (1), 1-20.

- Shenoy, V., & Uchil, R. (2018). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. ***International Journal of Business Insights & Transformation***, 11 (2), 45-60.
- Sulay, N., & Rani, R. (2024). Narratives of Engagement: Understanding the Antecedents of Employee Experience Through the Lens of Stories and Best Practices of Reputed Companies. ***Pacific Business Review International***, 17 (4), 12-25.
- Sungailė, U., Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., & Subačienė, R. (2024). Employee Experience Conditions: Construct Validation and Analysis of the Impact on Employee Engagement and Intention to Leave the Organisation. ***Economics & sociology***, 17 (2), 80-102.
- Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015). Quality of Work Life: Scale Development and Validation. ***International Journal of Caring Sciences***, 8 (2), 281-290.
- Van Laar, D., Edwards, J. A., & Easton, S. (2007). The Work-Related Quality of Life Scale for Healthcare Workers. ***Journal of Advanced Nursing***, 60 (3), 325-333.
- Vereb, D., Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2025). The Importance of Positive Employee Experience and Its Development Through Using Predictive Analytics. ***Journal of Modelling in Management***, 20 (1), 51-69.

The Impact of Employee Experience Management on the Quality of Work Life in the Saudi Public Sector in Light of Vision 2030

Razan Turki Al-Turki

Faculty Member

College of Business Administration

King Saud University

Ralturki1@ksu.edu.sa

ABSTRACT

This study explored the status of Employee Experience Management (EEM) and Quality of Work Life (QWL) in the Saudi public sector and examined the relationship between the two. It also investigated differences in employee satisfaction across various demographic groups.

The research targeted eight government institutions in Riyadh, with participation from 426 employees. Using a descriptive survey method and structured questionnaire, the study found high satisfaction with EEM dimensions -particularly technological, leadership, and cultural- while organizational and physical aspects scored lower.

For QWL, satisfaction was moderate overall, with higher ratings for job satisfaction and engagement, and moderate levels for well-being and work-life balance. A significant positive correlation was identified between EEM and QWL, indicating that enhancing employee experience supports improved quality of work life. Statistically significant differences in perceptions of EEM were found based on age, education, and experience, while QWL perceptions differed only by education. No significant differences appeared based on gender or job position.

The findings underscore the value of adopting comprehensive EEM strategies in the public sector, as they contribute significantly to enhancing both the quality of work life and overall life satisfaction. By positively shaping employees' daily experiences, these practices improve well-being, motivation, and balance between professional and personal life, aligning with the broader objectives of Saudi Vision 2030.

Keywords: *Physical Experience, Cultural Experience, Technological Experience, Organizational Experience, Experience with Leaders, Quality of Work Life.*