

طراحی مدل مدیریت تجربه کارکنان در حوزه سلامت: رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری

وحید قدم خیر^۱؛ علی اکبر فرهنگی^۲؛ ابوالفضل دانایی^۳؛ محمد تقی شاکری^۴

مقاله پژوهشی

چکیده

مقدمه: مدیریت تجربه کارکنان تلاقی انتظارات، نیازها و خواسته های کارکنان و طراحی سازمانی این انتظارات، نیازها و خواسته ها است. و بر این اساس مدیریت تجربه کارکنان یک رویکرد انسان محور بوده و از دیدگاه کارکنان فرایند های منابع انسانی بازنگری می شود. این پژوهش مدل مدیریت تجربه کارکنان در حوزه سلامت را توسعه داده و ارایه می دهد.

روش بررسی: این مطالعه توصیفی-تحلیلی و مقطعی، از مهر تا اسفند ۱۴۰۲، با مشارکت ۴۰۰ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد انجام شد. شرکت کنندگان به روش در دسترس انتخاب و داده ها با پرسشنامه محقق ساخته حاصل از مطالعه کیفی از طریق ارسال ایمیل سازمانی، جمع آوری شدند. تحلیل ها با نرم افزارهای SPSS25 و Smart PLS3 انجام شد. فرضیه ها بر اساس تاثیر ابعاد (سازمانی، شغلی، فردی، فرهنگی، فناوری، محیط فیزیکی، مدیریت و سرپرستی) بر مدیریت تجربه کارکنان تدوین شدند. روایی و پایایی مدل بررسی و معنی داری فرضیات بررسی گردیدند.

یافته ها: از پاسخ دهندگان، ۲۴۵ نفر زن (۶۱/۲ درصد) و ۱۵۵ نفر (۳۸/۸ درصد) مرد بودند. اکثریت دارای تحصیلات کارشناسی و فاقد مرتبه علمی بودند. سابقه کاری بین ۱ و ۳۴ سال با میانگین سابقه ۱۴/۵۹ سال با انحراف معیار ۷/۹۰ بود. ۷۲ آیتم مورد تایید قرار گرفتند و تمامی شاخص های مربوط به ارزیابی روایی و پایایی از مقادیر استاندارد بالاتر بودند. نتایج نشان داد تمامی ابعاد بر مدیریت تجربه کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارند ($p < 0.001$) و عوامل سازمانی با ضریب مسیر ۰/۳۰۵، بیشترین تاثیر را دارند.

نتیجه گیری: این پژوهش نشان می دهد که رویکرد جامع در مدیریت تجربه کارکنان ضروری است و ابعاد سازمانی، فرهنگی و مدیریتی، رضایت و بهره وری کارکنان را افزایش می دهند. توجه به نیازهای فردی و شغلی می تواند به بهبود عملکرد سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی کمک کند.

واژه های کلیدی: مدیریت تجربه کارکنان؛ کارکنان دولت؛ مدلسازی معادلات ساختاری

پیام کلیدی: مدیریت تجربه کارکنان، پدیده ای چندبعدی است که مولفه های ساختاری، فرهنگی، فردی، فناوری و محیطی در تعامل با یکدیگر آن را شکل می دهند. تاکید بر ابعاد سازمانی، فرهنگی و مدیریتی نشان دهنده آن است که تجربه کارکنان نه تنها از طریق تسهیلات و منابع فیزیکی بلکه از طریق ادراک عدالت، روابط انسانی، و احساس معنا در کار شکل می گیرد.

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۷/۱۰

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۶/۲۷

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۴/۱۶

ارجاع: قدم خیر وحید؛ فرهنگی علی اکبر؛ دانایی ابوالفضل؛ شاکری محمد تقی. طراحی مدل مدیریت تجربه کارکنان در حوزه سلامت: رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری. مدیریت اطلاعات سلامت ۲۱:۱۴۰۳ (۳): ۱۳۴-۱۲۵.

مقدمه

امروزه سازمان ها نیروی انسانی را دارایی استراتژیک خود می دانند. با وجود پیشرفت فناوری، نقش کارکنان در تحقق اهداف سازمانی و ارتقای کیفیت خدمات همچنان حیاتی است و تجربه آنان بر کیفیت خدمات و رضایت مشتریان تاثیر دارد. اهمیت فزاینده نقش کارکنان در سازمان، موجب درگرونی در انتظارات آنها از فضای کاری و ارتباطات سازمان شده است. بنابراین، سازمان ها به بازطراحی ساختار خود با رویکرد انسان محور پرداخته اند و از دیدگاه کارکنان به مدیریت منابع انسانی نگاه می کنند (۱). تجربه کارمند به احساسات و ادراکات کارکنان از تعامل با سازمان اشاره دارد و به تدریج به یکی از موضوعات برجسته در حوزه منابع انسانی تبدیل شده است (۲، ۳). این مفهوم نخستین بار توسط ابهری و همکاران در سال ۲۰۰۸ مطرح شد و در سال ۲۰۱۷ توسط Morgan توسعه یافت. Morgan تجربه کارکنان را منبعی برای نوآوری و جذب استعدادها دانسته و بر همین اساس، سازمان ها را به بازنگری در سیاست های منابع انسانی خود ترغیب کرده است. (۴). تجربه کارمند شامل مجموعه ای از تعاملات فرد با سازمان است که تحت تاثیر عوامل مختلفی مانند شرایط محیطی، ویژگی های شغلی،

فناوری های مورد استفاده، سبک های مدیریتی و فرهنگ سازمانی قرار می گیرد (۲). کارکنان به عنوان مشتریان داخلی سازمان شناخته می شوند و نسبت به سایر گروه های دیگر، توانایی بیشتری در ارزیابی کیفیت خدمات دارند. آن ها به طور روزانه با سیستم ارایه خدمات سازمان در ارتباط هستند و می توانند جنبه هایی از فرایند ارایه خدمات را که ممکن است توسط مراجعه کنندگان نادیده گرفته شود، شناسایی کنند (۵).

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت رفتار سازمانی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

۲. استاد، ارتباطات سازمانی، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. دانشیار، مدیریت رسانه، گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

۴. استاد، آمار زیستی، گروه آمار زیستی، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مشهد، ایران

نویسنده طرف مکاتبه: علی اکبر فرهنگی، استاد، ارتباطات سازمانی، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران..

Email: farhangialiakbar130@gmail.com

کارکنان به عنوان مشتریان داخلی سازمان شناخته می‌شوند و نسبت به سایر گروه‌های دیگر، توانایی بیشتری در ارزیابی کیفیت خدمات دارند. آن‌ها به طور روزانه با سیستم ارایه خدمات سازمان در ارتباط هستند و می‌توانند جنبه‌هایی از فرآیند ارایه خدمات را که ممکن است توسط مراجعه‌کنندگان نادیده گرفته شود، شناسایی کنند (۵). تمرکز بر نیازهای کارکنان باعث افزایش وفاداری، کاهش فرسودگی شغلی و بهبود بهره‌وری می‌شود (۲).

مطالعات مختلفی ابعاد تجربه کارمند را بررسی کرده‌اند. حسن‌پور و همکاران در مطالعه‌ای تجربه کارکنان را به چهار بعد اصلی (سازمانی، محیطی، شغلی و فردی) و ۱۴ مؤلفه فرعی تقسیم کردند این مطالعه به صورت آمیخته (فرا ترکیب و دلفی) بوده است که اعضای پانل خبرگان اساتید و صاحب نظران حوزه مدیریت بوده است (۶). Basar در حوزه مالی، حمایت مدیران و شیوه‌های منابع انسانی متمرکز بر شغل را به عنوان عوامل موثر معرفی کرده است (۷). Balaraman و Panneerselvam در مطالعه‌ای خود تجربه کارکنان را به عنوان یک مفهوم نوظهور در روابط کارفرما-کارمند ارایه می‌دهند. و آن‌را را تابعی از پنج عنصر حیاتی شامل؛ عملکرد شغلی، فرهنگ کاری، فناوری‌های تسهیل‌کننده، سیاست‌های انعطاف‌پذیر منابع انسانی و مهم‌تر از همه رهبری فراگیر معرفی می‌کنند. (۸).

قیدر و شامی زنجانی نیز در مطالعه‌ای با روش مرور نظامند و مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای در حوزه تحول دیجیتال و منابع انسانی، عوامل موثر در تجربه دیجیتال کارکنان را در هشت مقوله اصلی دسته‌بندی کرده‌اند (۹).

Pangallo و همکارانش در یک مطالعه پانلی با پرستاران و پزشکان، محرک‌های کلیدی مرتبط با تجربه کارکنان مراقبت‌های بهداشتی را شناسایی و اولویت‌بندی کردند. این محرک‌ها شامل رفتار محترمانه، همسویی استراتژیک، تعادل کار و زندگی، و رشد و توسعه هستند که نقش مهمی در بهبود تجربه کارکنان ایفا می‌کنند (۱۰). این مطالعات نشان می‌دهند که با وجود تلاش‌ها، تفاوت‌های قابل توجهی در ابعاد شناسایی شده وجود دارد و نیاز به تحقیقات جامع‌تر برای دستیابی به مدل یکپارچه احساس می‌شود.

نظام سلامت با چالش‌هایی نظیر مهاجرت نیروی متخصص، فشار کاری، نارضایتی شغلی و کمبود منابع مواجه است که بر کیفیت خدمات درمانی تأثیر دارد (۱۱). مدیریت ضعیف تجربه کارکنان می‌تواند موجب کاهش کیفیت مراقبت‌ها و نارضایتی بیماران شود (۱۲). در چنین شرایطی، تمرکز صرف بر بهره‌وری یا عملکرد سنتی کارکنان کافی نیست، بلکه توجه به تجربه کارکنان در محیط کار، به عنوان رویکردی نوین و انسان‌محور در مدیریت منابع انسانی، ضروری به نظر می‌رسد. از طرفی نسل جدید کارکنان سازمان‌ها به دنبال محیط کاری معنادار، حمایتگر، فناورانه و انعطاف‌پذیر هستند. مدیریت تجربه، ابزار پاسخ به این تغییرات نسلی است.

مدیریت تجربه کارکنان در نظام سلامت می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات و حفظ منابع انسانی کمک نماید. مدل‌های مدیریت تجربه کارکنان به‌طور خاص برای نظام سلامت طراحی نشده‌اند و بنابراین ممکن است نتوانند ویژگی‌های خاص این

حوزه را به‌خوبی در نظر بگیرند. همچنین استدلال شده که نظام سلامت، به علت ماهیت پرتنش و انسانی کار، بیش از سایر حوزه‌ها نیازمند رویکردهای تجربه‌محور هستند تا از رضایت، انگیزش و ماندگاری کارکنان پشتیبانی کنند. با توجه به اینکه تا زمان انجام این پژوهش، مطالعه‌ای در این زمینه در حوزه سلامت در کشور صورت نگرفته است، این پژوهش به طراحی مدل مدیریت تجربه کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی مشهد (۲۸۰۰۰ کارمند) پرداخته است. دانشگاه علوم پزشکی مشهد، به عنوان یکی از بزرگ‌ترین نهادهای ارایه‌دهنده خدمات سلامت در ایران، با داشتن نیروی انسانی گسترده و تنوع شغلی، محیطی مناسب برای طراحی و آزمون این مدل به شمار می‌رود.

روش بررسی

این مطالعه به صورت توصیفی-تحلیلی و مقطعی انجام شد. ابزار پژوهش پرسشنامه‌ای محقق ساخته بود که در مراحل مختلف طراحی و از نتایج مطالعه کیفی استخراج گردید. مراحل مربوط به بخش کیفی که در مقالات قبلی منتشر شده اند، به شناسایی مضامین و مفاهیم کلیدی منجر شدند که در ساخت ابزار مورد استفاده در این مطالعه بکار گرفته شد (۱۳).

برای ارزیابی روایی صوری، نظرات ۱۲ کارشناس حوزه سلامت اخذ شد و ۷۵ سوال در ابعاد مختلف تجربه کارکنان بررسی گردید. سپس با جمع‌آوری نظرات خبرگان، اعتبار محتوای هر سوال با استفاده از شاخص روایی محتوایی (CVI) محاسبه شد. براساس جدول لاوشه (۱۴)، سوالاتی که مقدار CVI بالاتر از ۰/۰۸ داشتند به عنوان سوالات معتبر در نظر گرفته شدند. سوالاتی که شاخص آن‌ها بین ۰/۷ تا ۰/۷۹ بود، بازبینی و اصلاح گردیدند. در این مرحله، ۴ سوال مورد بازبینی قرار گرفت و ۱ سوال نیز کنار گذاشته شد.

برای ارزیابی ضرورت هر سوال، نسبت روایی محتوایی (CVR) محاسبه گردید. حداقل میزان CVR براساس تعداد ۱۲ خبره ۰/۵۶ می‌باشد (۱۶). در این بخش ۷۴ سوال مقادیر شاخص قابل قبولی داشتند و ۲ سوال کنار گذاشته شدند. پس از تجمیع نتایج بدست آمده از نسبت روایی محتوایی (CVR) و شاخص روایی محتوایی (CVI)، ۷۲ سوال برای تحلیل‌های نهایی در نظر گرفته شدند.

پرسشنامه نهایی شامل دو بخش بود: الف) سوالات عمومی (اطلاعات جمعیت‌شناختی) ب) سوالات تخصصی با ۷۲ گویه شامل بعد مدیریت و سرپرستی با ۱۰ سوال، بعد سازمانی با ۱۷ سوال، بعد فیزیکی با ۹ سوال، بعد فناوری با ۵ سوال، بعد فرهنگی با ۱۴ سوال، بعد شغلی با ۹ سوال، بعد فردی با ۸ سوال بود. مقیاس پاسخ‌دهی بر اساس طیف ۵ نقطه‌ای لیکرت بود.

جامعه آماری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد بودند که حجم نمونه با استفاده از روش‌های تحلیل معادلات ساختاری و در نظر گرفتن احتمال ریزش داده‌ها، ۴۰۰ نفر با روش نمونه‌گیری در دسترس تعیین شد. داده‌ها از مهر تا اسفند ۱۴۰۲ از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شدند. پرسشنامه‌ها به کارکنان دارای حداقل یک سال سابقه، حداقل تحصیلات دیپلم و ایمیل سازمانی ارسال شدند.

متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال نیستند بنابراین روش PLS برای تحلیل بکار گرفته شد. شاخص‌های بکار رفته و مقادیر مطلوب در جدول ۱ ارایه شده اند.

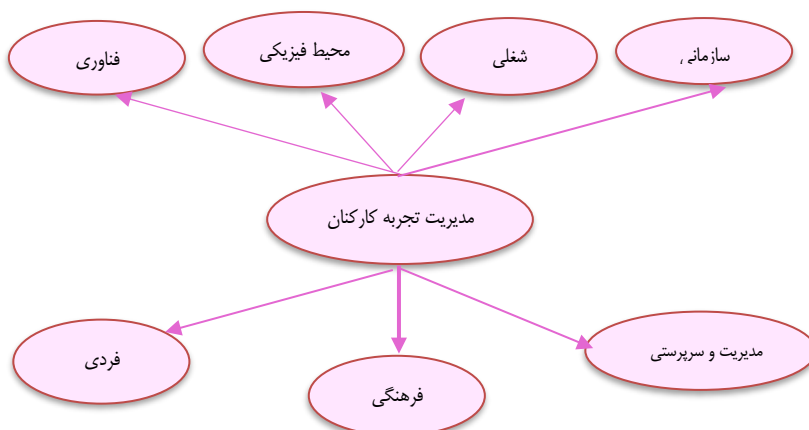
تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ انجام شد. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان داد که

جدول ۱: شاخص‌های سنجش پایایی و روایی مدل

مقدار مطلوب	شاخص	مشخصه مورد بررسی
$0.4 \leq (0.15, 0.16)$		روایی سازه
0.6 یا $0.7 \leq (0.17-0.19)$	CR	پایایی ترکیبی
0.6 یا $0.7 \leq (0.20-0.21)$	α	سازگاری درونی
$0.5 \leq (0.16, 0.18)$	AVE	روایی همگرا
مقدار AVE هر سازه بیشتر از مربع همبستگی آن با سایر سازه‌ها باشد (۰.۲۰)	مقایسه AVE با مربع همبستگی	روایی واگرا

مدل مفهومی مورد بررسی (شکل ۱) (۱۳)، شامل تاثیر ابعاد سازمانی، شغلی، فردی، فرهنگی، فناوری، محیط فیزیکی، مدیریت و سرپرستی، بر مدیریت تجربه کارکنان، با بررسی ضرایب مسیر و معناداری در سطح ۰/۰۵ آزمون شدند.

در ادامه، برای ارزیابی ارتباط بین متغیرهای پنهان، ضرایب مسیر و معناداری آن‌ها محاسبه شد. همچنین برای تعیین درصد واریانس متغیر وابسته مقدار R^2 محاسبه شد، که مقدار مطلوب آن بیشتر از ۰/۱ بود (۱۹). فرضیه‌های پژوهش در



شکل ۱: مدل مفهومی مدیریت تجربه کارکنان

دلیل تعداد کم افراد این گروه، با گروه استادیار ادغام شدند. همچنین، پنج نفر از شرکت کنندگان دارای مدرک دکتری تخصصی بودند اما فاقد مرتبه علمی بودند. اما بررسی‌ها نشان داد که عامل تورم واریانس کمتر از ۵ بود، بنابراین هم‌خطی بالا بین سازه‌ها وجود نداشت. مقادیر بارهای عاملی، AVE، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از حداقل مقدار قابل قبول بودند (جدول ۳)، بنابراین پایایی و روایی ابزار تایید شد.

یافته‌ها

از پاسخ دهندگان، ۲۴۵ نفر زن (۶۱/۲ درصد) و ۱۵۵ نفر (۳۸/۸ درصد) مرد بودند. اکثریت دارای تحصیلات کارشناسی و فاقد مرتبه علمی بودند. سابقه کاری بین ۱ و ۳۴ سال با میانگین سابقه ۱۴/۵۹ سال با انحراف معیار ۷/۹۰ بود. سایر مشخصات جمعیت شناختی در جدول ۲ ارایه شده است. لازم به ذکر است که در این جدول، دو نفر از شرکت کنندگان با مرتبه علمی مربی و مدرک کارشناسی ارشد، به

جدول ۲: مشخصات شغلی مشارکت کنندگان

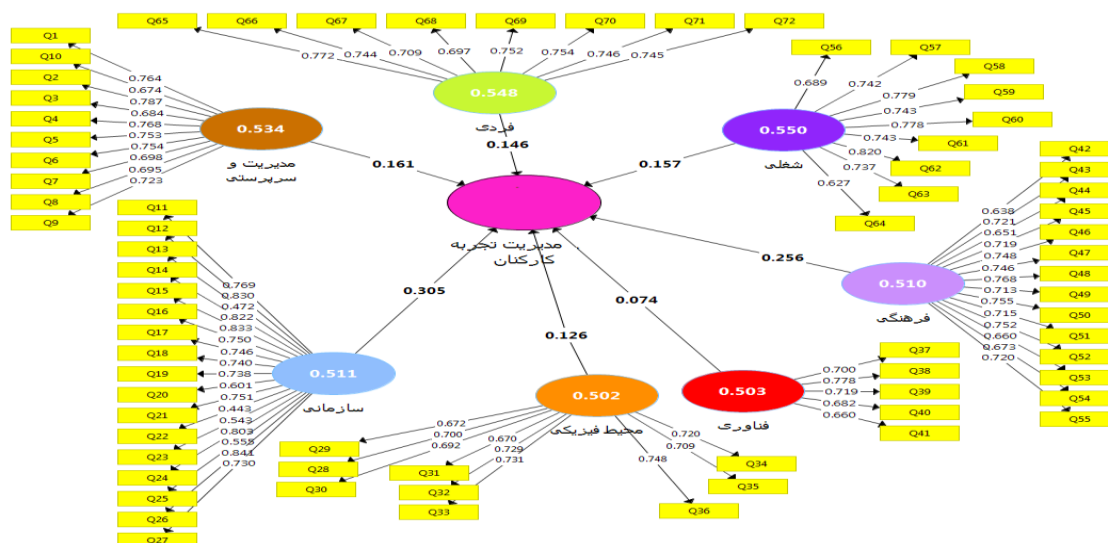
متغیرهای جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
کارمند	۱۸۷	۴۶/۸
کارشناس/کارشناس ارشد	۱۴۸	۳۷/۰
سمت (بخش اجرایی)	سرپرست/مسئول	۴۴
رئیس	۱۱	۲/۷
مدیر	۱۰	۲/۵
مرتبه علمی	استادیار و مربی	۲۴
دانشیار	۱۵	۳/۷
استاد	۳۴	۸/۵
فاقد مرتبه علمی	۳۲۷	۸۱/۸
تحصیلات	دیپلم	۱۷
فوق دیپلم	۱۸	۴/۵
لیسانس	۱۶۱	۴۰/۳
فوق لیسانس	۱۱۴	۲۸/۵
دکتری عمومی	۱۴	۳/۵
دکتری تخصصی	۷۶	۱۹

جدول ۳: ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و مقادیر اشتراکی برای پرسشنامه

سازه	(آلفای کرونباخ) α	(واریانس مشترک) rho_A	(پایایی ترکیبی) CR	AVE (واریانس استخراج شده)
مدیریت و سرپرستی	۰/۹۰۳	۰/۹۰۶	۰/۹۲۰	۰/۵۳۴
سازمانی	۰/۹۳۷	۰/۹۴۸	۰/۹۴۵	۰/۵۱۱
محیط فیزیکی	۰/۸۷۶	۰/۸۷۹	۰/۹۰۰	۰/۵۰۲
فناوری	۰/۷۵۳	۰/۷۵۷	۰/۸۳۴	۰/۵۰۳
فرهنگی	۰/۹۲۶	۰/۹۲۷	۰/۹۳۵	۰/۵۱۰
شغلی	۰/۸۹۸	۰/۹۰۳	۰/۹۱۶	۰/۵۵۰
فردی	۰/۸۸۲	۰/۸۸۳	۰/۹۰۶	۰/۵۴۸

نمودار ۱ مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. مقادیر روی مسیرهای بین عامل‌ها اندازه اثر کوهن را نشان می‌دهند. این معیار شدت رابطه میان سازه‌های مدل را تعیین می‌کند. با توجه به توضیحات فوق مشاهده می‌شود که هیچ یک از گویه‌ها

دارای بارعاملی کمتر از ۰/۴ نیستند و همچنین مقدار AVE برای تمام متغیرها بیشتر از حد قابل قبول ۰/۵ است. همچنین، جذر AVE هر عامل از همبستگی آن با سایر عوامل بیشتر بود، که نشان‌دهنده تایید روایی واگرا است (جدول ۴).



نمودار ۱: مدل اندازه گیری مدیریت تجربه کارکنان

جدول ۴: روایی و اگرای سازه های مدیریت تجربه کارکنان بر مبنای رویکرد فورنل-لارکر

	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱.سازمانی							۰/۷۱	
۲.شغلی						۰/۷۴۲	۰/۵۸۳	
۳.فردی					۰/۷۴۰	۰/۷۲۵	۰/۶۰۳	
۴.فرهنگی				۰/۷۱۴	۰/۶۹۰	۰/۵۸۹	۰/۶۹۸	
۵.فناوری			۰/۷۰۹	۰/۵۸۰	۰/۵۳۸	۰/۶۷۳	۰/۵۳۰	
۶.محیط فیزیکی		۰/۷۰۸	۰/۷۶۱	۰/۴۹۳	۰/۵۲۲	۰/۶۷۸	۰/۵۳۳	
۷.مدیریت و سرپرستی	۰/۷۳۱	۰/۲۷۱	۰/۳۷۲	۰/۷۳۹	۰/۶۱۶	۰/۴۲۵	۰/۶۱۸	

تمامی ابعاد (مدیریت و سرپرستی، سازمانی، محیط فیزیکی، فناوری، فرهنگی، شغلی و فردی) بر مدیریت تجربه کارکنان است.

پس از تحلیل عاملی تاییدی، ارزیابی مدل ساختاری انجام شد. جدول ۵ ضرایب مسیر و معناداری آن‌ها را نشان می‌دهد. نتایج حاکی از تاثیر مثبت و معنادار ($p < 0.001$)

جدول ۱: فرضیات و معناداری آنها

مسیر	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	اندازه اثر	آماره تی	P مقدار
بعد سازمانی -> مدیریت تجربه کارکنان	۰/۳۰۵	۰/۰۱۱	۰/۳۰۵	۲۷/۸۶۱	<۰/۰۰۱*
بعد شغلی -> مدیریت تجربه کارکنان	۰/۱۵۷	۰/۰۰۸	۰/۱۵۷	۱۹/۲۱۱	<۰/۰۰۱*
بعد فردی -> مدیریت تجربه کارکنان	۰/۱۴۶	۰/۰۰۶	۰/۱۴۶	۲۲/۵۹۷	<۰/۰۰۱*
بعد فرهنگی -> مدیریت تجربه کارکنان	۰/۲۵۶	۰/۰۱۰	۰/۲۵۶	۲۵/۳۹۱	<۰/۰۰۱*
بعد فناوری -> مدیریت تجربه کارکنان	۰/۰۷۴	۰/۰۰۵	۰/۰۷۴	۱۶/۱۴۰	<۰/۰۰۱*
بعد محیط فیزیکی -> مدیریت تجربه کارکنان	۰/۱۲۶	۰/۰۰۹	۰/۱۲۶	۱۳/۵۳۰	<۰/۰۰۱*
مدیریت و سرپرستی -> مدیریت تجربه کارکنان	۰/۱۶۱	۰/۰۱۱	۰/۱۶۱	۱۴/۸۲۵	<۰/۰۰۱*

بحث

در دهه‌های اخیر، تجربه کارکنان به یکی از مسایل کلیدی مدیریت منابع انسانی تبدیل شده و تاثیر بسزایی بر عملکرد سازمان‌ها دارد. پژوهش حاضر، که در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد انجام شد، هفت بعد اصلی تجربه کارکنان شامل عوامل سازمانی، شغلی، فردی، فرهنگی، فناوری، محیط فیزیکی و مدیریت را بررسی کرده است.

بعد سازمانی: این بعد بیشترین نقش را در مدیریت تجربه کارکنان ایفا می‌کند. عوامل تشکیل‌دهنده این بعد از جمله ارزیابی عادلانه عملکرد، برند کارفرمایی، واحدهای ارایه خدمات به کارکنان، توان مالی سازمان و تسهیلات رفاهی نشان می‌دهد که کارکنان اهمیت زیادی برای عدالت سازمانی، حمایت‌های مالی و رفاهی و ساختارهای اجرایی قابل هستند.

بعد فرهنگی: این بعد نیز تاثیر مهمی در تجربه کارکنان دارد. مولفه‌های اصلی آن نظیر ارتباطات موثر، توجه به ارزش‌های انسانی، شناخت توانمندی‌ها و فرهنگ قدردانی، نشان می‌دهد که تجربه کارکنان عمیقا با روابط انسانی و ارزش‌های سازمانی پیوند دارد.

بعد مدیریت و سرپرستی: این بعد نیز نقش موثری ایفا می‌کند. توجه به سلامت کارکنان، حمایت‌های مدیریتی، مشارکت در تصمیم‌گیری و کار تیمی از عناصر اصلی این بعد هستند. نقش رهبری حمایتی و مدیریت انسانی در ایجاد امنیت روانی و افزایش رضایت شغلی کاملاً مشهود است.

بعد شغلی: این بعد بر تناسب شغل با فرد، مسیر شغلی و مدیریت استرس شغلی تمرکز دارد. فراهم‌سازی مسیر رشد شغلی، کاهش فشارهای کاری و ارتقا مهارت‌ها، در کاهش فرسودگی شغلی و ارتقا تجربه کارکنان بسیار موثر است.

بعد فردی: این بعد نمایانگر نیاز به معنا، حس اثرگذاری و ادراک عدالت سازمانی است. کارکنانی که احساس کنند مفید، تاثیرگذار و مورد احترام هستند، تجربه مثبت‌تری از کار خواهند داشت.

بعد محیط فیزیکی: این بعد شامل زیرساخت‌های فیزیکی، روانشناختی و تناسب فضاهای کاری است. توجه به محیط کار از نظر نور، چیدمان، تجهیزات ارگونومیک و فضای استراحت می‌تواند به ارتقا تجربه کارکنان و سلامت جسمی و روانی آنها کمک کند.

بعد فناوری: این بعد با پایین‌ترین ضریب مسیر نسبت به بقیه نشان می‌دهد که فناوری نقش تسهیل‌گر دارد اما به تنهایی نمی‌تواند تجربه کارکنان را به‌طور چشمگیر ارتقا دهد. کاربردپذیری، دسترسی‌پذیری و یکپارچگی فناوری (پلتفرم یکپارچه) برای ارتقا تجربه کارکنان ضروری است اما نیازمند پشتیبانی سایر ابعاد مانند فرهنگ، سازمانی و رهبری می‌باشد.

مطالعات مشابه نیز به تحلیل ابعاد تجربه کارکنان پرداخته‌اند که نتایج این مطالعه با آن‌ها همپوشانی و تفاوت‌هایی دارد. برای مثال، حسن‌پور و همکاران ابعاد سازمانی، شغلی، فردی و محیطی را به‌عنوان عوامل اصلی تجربه کارکنان معرفی

کرده‌اند. تفاوت‌های مطالعه حاضر در گنجانیدن ابعاد فناوری و مدیریت به‌طور مستقل است که در این تحقیق به‌صورت جامع‌تر بررسی شده‌اند (۶). همچنین، در این مطالعه، ابعاد مدیریت، فناوری و فرهنگ به‌طور مستقل بررسی شده‌اند، در حالی که در مطالعه حسن‌پور تنها به‌عنوان تم‌های فرعی در بعد سازمانی قرار گرفته‌اند. این تفاوت‌ها ممکن است ناشی از تفاوت در جوامع پژوهش و نوع تحلیل باشد.

در یک مطالعه مشابه، Basar با جمع‌آوری داده‌ها از ۱۳۴۷ کارمند بخش مالی ترکیه نشان داد که تجربه کارکنان شامل حمایت مدیران، شناسایی و توسعه سازمانی، و شیوه‌های منابع انسانی متمرکز بر شغل است که ارتباط مثبتی با مشارکت کارکنان دارد. این یافته‌ها با تأکید مطالعه حاضر بر مدیریت هم‌راستا است، اما فناوری و محیط فیزیکی در آن بررسی نشده است (۷).

در مطالعه‌ای دیگر، Panneerselvam و Balaraman پنج عنصر حیاتی برای تجربه کارکنان شامل فرهنگ محل کار، فناوری‌های توانمندسازی، سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی انعطاف‌پذیر و رهبری فراگیر را شناسایی کردند (۸). مقایسه این نتایج با مطالعه حاضر نشان می‌دهد که ابعاد مدیریت، سازمانی، فناوری، فرهنگی و شغلی مشابهند، اما تفاوت اصلی در سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی است.

قیدر و شامی زنجانی ۷۰ عامل موثر بر تجربه دیجیتال کارکنان را در ۸ مقوله اصلی شامل فرهنگ، شغل، رهبری، استراتژی، نام تجاری، فناوری، محیط فیزیکی و عوامل فردی دسته‌بندی کرده‌اند (۹). در این مطالعه، ابعاد فرهنگی، رهبری، محیط فیزیکی، فناوری، فردی و شغلی با نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا هستند، اما ابعاد استراتژی و نام تجاری به‌طور مستقیم بررسی نشده‌اند. این تفاوت‌ها ممکن است ناشی از اختلافات در نوع و سطح تخصص شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها باشد و همچنین تفاوت بین تجربه دیجیتال کارکنان و تجربه کلی کارکنان را نباید نادیده گرفت.

Pangallo و همکارانش در یک مطالعه محرک‌های کلیدی مرتبط با تجربه کارکنان مراقبت‌های بهداشتی را شناسایی و اولویت‌بندی کردند. این محرک‌ها شامل رفتار محترمانه، همسویی استراتژیک، تعادل کار و زندگی، و رشد و توسعه هستند (۱۰). در این مطالعه ابعاد رفتار محترمانه با عامل فرهنگی (توجه به ارزش‌های انسانی) و تعادل بین کار و زندگی با عامل سازمانی (ساعات کاری منعطف و شناور، استرس شغلی) رشد و توسعه با عامل شغلی (مسیر شغلی مشخص) هم‌راستا بود و تفاوت در محرک همسویی استراتژیک (باور به آینده سازمان) در مطالعه فوق و ابعاد سرپرستی و مدیریتی، فناوری و فردی در این مطالعه می‌باشد. این تفاوت‌ها را می‌توان ناشی از نوع سازمان‌ها و زیرساخت‌های اداری و فنی دانست.

نتایج تحقیق نشان داد که هر یک از ابعاد تاثیرات متفاوتی بر تجربه کارکنان دارند، به‌ویژه عوامل سازمانی که تاثیر قابل‌توجهی داشتند. ساختارهای مناسب، فرآیندهای عادلانه ارزیابی عملکرد و برنامه‌های رفاهی موثر، در افزایش رضایت و تعهد کارکنان نقش کلیدی دارند. سازمان‌هایی که اولویت‌های خود را بر اساس نیازها و انتظارات کارکنان تنظیم می‌کنند، معمولاً ترک کمتری دارند و عملکرد بهتری دارند. مطالعات نشان داده‌اند که بازخورد مستمر و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها

Zellars و همکاران (۲۷) نشان داده‌اند که ویژگی‌های شخصیتی تأثیرات متفاوتی بر فرسودگی شغلی دارند. این رویکردهای چندبعدی می‌توانند به بهبود تجربه کاری و افزایش رفاه در حوزه بهداشت و درمان منجر شوند.

Pangallo در مطالعه ای تمرکز بر بیمار (توصیه خدمات سازمان) را به عنوان یکی از محرک‌های فراتر از انتظارت تجربه کارکنان نام می‌برد (۱۰) که این نتیجه با مولفه های احساس ارزشمند بودن و موثر بودن برای جامعه و سازمان در عوامل فردی در مطالعه حاضر همسویی دارد.

در انتها ابعاد محیط فیزیکی و فناوری مرتبط شناخته شدند. محیط کاری ایمن (عوامل زیست محیطی و روان شناختی) به افزایش بهره‌وری و خلاقیت کمک می‌کند. همچنین، تناسب فضای کاری با نیازهای شغلی موجب افزایش رضایت کارکنان و کاهش استرس می‌شود. فناوری محل کار نقطه کانونی برای بهبود تجربه کارکنان است. (۴). توانایی آرایه و جمع آوری اطلاعات تقریباً بر همه انواع مشاغل تأثیر می‌گذارد. فناوری‌های نوین و پلتفرم‌های یکپارچه با تسهیل ارتباطات و افزایش کارایی، تجربه کارکنان را بهبود می‌بخشند و امکان بازخورد به‌موقع و مدیریت موثر را فراهم می‌کنند.

Azizi و Lemski (۲۸) نیز نشان دادند که محیط کار فیزیکی و فناوری در بهره‌وری و خلاقیت کارکنان نقش حیاتی دارند.

مبارکی و همکاران (۲۹) به تأثیر هماهنگی فضای کار با الزامات شغلی بر رضایت کارکنان و کاهش استرس اشاره کرده اند. نتایج این مطالعه مشابه نتایج مطالعه حاضر است، اما به‌طور مستقیم تأثیر این مولفه‌ها بر تجربه کارکنان بررسی نشده است.

نتیجه‌گیری

تحلیل حاضر نشان می‌دهد که مدیریت تجربه کارکنان، پدیده‌ای چندبعدی است که مولفه‌های ساختاری، فرهنگی، فردی، فناوری و محیطی در تعامل با یکدیگر آن را شکل می‌دهند. تأکید بر ابعاد سازمانی، فرهنگی و مدیریتی نشان‌دهنده آن است که تجربه کارکنان نه تنها از طریق تسهیلات و منابع فیزیکی بلکه از طریق ادراک عدالت، روابط انسانی، و احساس معنا در کار شکل می‌گیرد.

پیشنهادهای

این پژوهش با آرایه مدلی جامع در مدیریت تجربه کارکنان، ابزارهای تحلیلی و راهنمایی‌های عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران سلامت فراهم آورد که می‌تواند در تدوین یا بازنگری برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی نقش اساسی داشته باشد. با این حال، محدودیت این مطالعه، عدم دسترسی به داده‌های متنوع از سایر دانشگاه‌های علوم پزشکی بود که ممکن است به دلیل تفاوت در وسعت، امکانات و فرهنگ سازمانی بر نتایج تأثیر بگذارد. با وجود این، این پژوهش زمینه‌ساز تحقیقات بیشتر در این حوزه می‌شود. پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده با رویکرد مقایسه‌ای و تحلیل‌های طولی، ابعاد مختلف مدیریت تجربه کارکنان را در شرایط و سازمان‌های گوناگون بررسی کنند.

می‌تواند بهره‌وری و کیفیت خدمات را بهبود بخشد (۲۲). فرهنگ سازمانی مثبت با ترویج ارزش‌هایی نظیر همکاری، احترام و اعتماد، احساس تعلق و ارزشمندی کارکنان را تقویت می‌کند. این نتایج با تحقیق Vereb و همکاران (۲۳) که تأثیر تجربه مثبت کارکنان بر تعهد و رضایت شغلی را نشان داده‌اند، همخوانی دارد.

همچنین، نتایج نشان می‌دهند که شیوه‌های مدیریت و رهبری تأثیر قابل توجهی بر تجربه کارکنان دارند. مدیرانی که از سبک‌های رهبری شفاف، همدلانه و مبتنی بر اعتماد استفاده می‌کنند، به افزایش مشارکت و رضایت کارکنان کمک می‌کنند. زمانی که مدیران با رویکردی شفاف و مبتنی بر اعتماد و همدلی عمل می‌کنند، کارکنان ارتباط نزدیکتر با آنها برقرار می‌کنند که این امر به ایجاد تجربیات مثبت برای آنها، به ویژه در شرایط دشوار یا در زمان بحران‌های کاری، کمک می‌کند. در نتیجه این تجربیات مثبت موجب افزایش رضایت و مشارکت کارکنان خواهد شد. این یافته‌ها با تحقیقات Grover و Chawla (۲۴) همسو است که نشان داده‌اند رابطه مثبت کارکنان با مدیران فرسودگی شغلی را کاهش داده و بهره‌وری را افزایش می‌دهد.

همچنین، مطالعه Vereb و همکاران (۲۳) تأکید دارد که وظیفه مدیریت ایجاد تجربه مثبت کارکنان است که به تقویت سایر متغیرهای کلیدی کمک می‌کند. در نهایت، یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهند که در محیط‌های بهداشتی، تعاملات انسانی و فرهنگ سازمانی نقش اساسی در بهبود کیفیت خدمات و افزایش کارایی دارند. با اتخاذ استراتژی‌هایی که این ابعاد را تقویت کنند، می‌توان عملکرد سازمان را بهبود بخشید. نتایج نشان داد که عوامل شغلی نیز از ابعاد اصلی تجربه شغلی مثبت هستند.

همان‌طور که در مطالعه Jelen و همکاران (۲۵) مطرح شده است، شفافیت در فرآیندها، فراهم کردن فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و وجود سیستم‌های پاداش‌دهی موثر، از عواملی هستند که تجربه شغلی مثبت را تقویت می‌کنند. در این مطالعه، محققان عوامل مرتبط با فشار روحی را شناسایی کرده و با همکاری کارکنان در هفت بیمارستان کانادا، راه‌حل‌های اجرایی برای کاهش آن طراحی کردند. یافته‌های مطالعه حاضر نیز نشان می‌دهد که حمایت از پیشرفت شغلی، به‌ویژه در سازمان‌های بهداشتی، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد و به کاهش فرسودگی شغلی و افزایش تعهد کارکنان کمک می‌کند.

نتایج مطالعه نشان داد که عوامل فردی به‌عنوان ابعاد تأثیرگذار دیگری شناخته می‌شوند. توجه به ویژگی‌های فردی کارکنان و تطابق آن‌ها با شغل می‌تواند فرسودگی شغلی را کاهش دهد و به تعهد کارکنان بیفزاید. در حوزه بهداشت و درمان، که تحت تأثیر عوامل سازمانی، سیستمی و فردی قرار دارد.

Rollins و همکاران (۲۶) شرایطی مانند اولویت‌دهی به مراقبت شخص محور، شیوه‌های مدیریتی موثر و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای را برای کاهش فرسودگی شغلی معرفی کرده‌اند.

صورت گرفته است و دارای کد اخلاق به شماره IR.MUMS.REC.1401.242 از دانشگاه علوم پزشکی مشهد می‌باشد.

تضاد منافع

در انجام پژوهش حاضر، نویسندگان هیچ‌گونه تضاد منافی نداشتند.

تشکر و قدردانی

این مقاله برگرفته از رساله مقطع دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت رفتار سازمانی با عنوان «طراحی و تبیین مدل مدیریت تجربه کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی مشهد» در دانشگاه آزاد اسلامی سمنان می‌باشد که طی تفاهم‌نامه پژوهش بین دانشگاه آزاد اسلامی سمنان و دانشگاه علوم پزشکی مشهد جمع‌آوری اطلاعات

References

1. Absalan Z, Gholipour A. Understanding the employees lived experiences of workspace: A phenomenological research. Iranian journal of management sciences. 2021;16(63):31-52. [In Persian]
2. Tucker E. Driving engagement with the employee experience. Strategic HR Review. 2020;19(4):183-7.
3. Batat W. The employee experience (EMX) framework for well-being: An agenda for the future. Employee Relations: The International Journal. 2022; 44(5):993-1013.
4. Morgan J. The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate: Hoboken: John Wiley & Sons; 2017.
5. Farrokhi P, Rahmani H, Aryankhesal A, Bagherzadeh R, Asghari M, Aghaei Hashjin A. Investigation of Outpatient Service Quality in Hospitals Affiliated with Iran University of Medical Sciences in 2020: A Short Report. Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences. 2022;21(7):785-94. [In Persian]
6. hassanpoor A, Jafarinia S, vakili y, Ghalebani E. Identifying And Prioritizing The Dimensions And Components Of Employee Experience: A Meta Synthesis And Fuzzy Delphi Approach. Iranian journal of management sciences. 2023;18(69):1-26. [In Persian]
7. Basar D. The Relationship Between Employee Experience and Employee Engagement with The Moderating Role of Positive Affect in Finance Sector. Borsa Istanbul Review. 2024 Sep 1;24(5):908-15.
8. Panneerselvam S, Balaraman K. Employee experience: The new employee value proposition. Strategic HR Review. 2022;21(6):201-7.
9. Gheidari Y, ShamiZanjani M. The Pattern of Factors Affecting the Formation of Digital Employee Experience. Journal of Human Resource Management. 2020;10(3):23-50. [In Persian]
10. Pangallo A, Atwell T, Roe K, Boissy A. Understanding modern drivers of the employee experience in healthcare. Patient Experience Journal. 2022;9(2):46-61.
11. Toraji R, Jabbari asl S, Ezadpanah N. Developing a Model for Selecting Managers with an Emphasis on Talent Management in the Ministry of Health and Medical Education of Iran. Journal of healthcare management. 2021;12(2):17-30. [In Persian]
12. Najib Jalali M, Vafaei Najjar A, Jamali J, Hooshmand E. Developing a Model for Evaluating Patient Experience in Educational Hospitals of Mashhad University of Medical Sciences. Management Strategies in Health System. 2021;6(1):28-39. [In Persian]
13. Ghadam Kheyri V, Farhang AA, Danaei A, Shakeri MT. Fuzzy Interpretive Structural Modeling regarding Factors Affecting Employees' Experience Management in Mashhad University of Medical Sciences. Management Strategies in Health System. 2024;9(1):32-45. [In Persian]
14. Romero Jeldres M, Díaz Costa E, Faouzi Nadim T, editors. A review of Lawshe's method for calculating content validity in the social sciences. Frontiers in Education; 2023: Frontiers Media SA.
15. Fornell C, Larcker DF. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research. 1981;18(1):39-50.
16. Kline RB. Principles and practice of structural equation modeling: Guilford publications; 2011.
17. Werts CE, Linn RL, Jöreskog KG. Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions. Educational and Psychological measurement. 1974;34(1):25-33.
18. Bagozzi RP, Yi Y. On the evaluation of structural equation models. Journal of the academy of marketing science. 1988;16:74-94.
19. Chin WW. The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research/Lawrence Erlbaum Associates. 1998.
20. Hair Jr JF, Hult GTM, Ringle CM, Sarstedt M, Danks NP, Ray S. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook: Springer Nature; 2021.
21. Nunnally JC. An overview of psychological measurement. Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook. 1978:97-146.
22. Makoni ET. Employee engagement strategies that healthcare managers use to increase organizational performance: Walden University; 2019.
23. Vereb D, Krajcsák Z, Kozák A. The importance of positive employee experience and its development through using predictive analytics. Journal of Modelling in Management. 2024.
24. Grover A, Chawla G. Antecedents of Employee Experience: A Systematic Review of Literature. Management Dynamics. 2022;22(2):90-100.

25. Jelen A, Goldfarb R, Rosart J, Graham L, Rubin BB. A qualitative co-design-based approach to identify sources of workplace-related distress and develop well-being strategies for cardiovascular nurses, allied health professionals, and physicians. *BMC Health Services Research*. 2024;24(1):246.
26. Rollins AL, Eliacin J, Russ-Jara AL, Monroe-Devita M, Wasmuth S, Flanagan ME, et al. Organizational conditions that influence work engagement and burnout: A qualitative study of mental health workers. *Psychiatric Rehabilitation Journal*. 2021;44(3):229.
27. Zellars KL, Perrewe PL, Hochwarter WA. Burnout in health care: The role of the five factors of personality. *Journal of applied social psychology*. 2000;30(8):1570-98.
28. Azizi H, Lemski IT. The Effect of Environmental Factors on Staff Productivity in Office Space; Case Study: Information Technology Companies of Iran. *Armanshahr Architecture & Urban Development*. 2020;12(29). [In Persian]
29. Mobaraki H, Meymandi RG, Kamali M, Pourbakht A. The relationship between quality of work life and job satisfaction among audiologists in Iran. *Auditory and Vestibular Research*. 2017;26(4):215-22. [In Persian]

Designing an Employee Experience Management Model in the Health Sector: Structural Equation Modeling Approach

Vahid Ghadamkheir¹; Ali Akbar Farhangi²; Abolfazl Danaei³; Mohammad Taghi Shakeri⁴

Original Article

Abstract

Introduction: Employee experience management is the intersection of employees' expectations, needs, and desires with organizational design of these expectations, needs, and desires. Accordingly, employee experience management is a human-centered approach and revisits human resource processes from the employees' perspective. This study develops and presents a model of employee experience management in the healthcare sector.

Methods: This descriptive-analytical and cross-sectional study was conducted from October to March 2024, with the participation of 400 employees of Mashhad University of Medical Sciences. Participants were selected by convenience sampling, and data were collected via a researcher-made questionnaire derived from a qualitative study, distributed through organizational email. Data analysis was performed using SPSS 25 and Smart PLS 3 software. Hypotheses were formulated based on the impact of dimensions (organizational, job-related, individual, cultural, technological, physical environment, management, and supervision) on employee experience management. The validity and reliability of the model were examined, and the significance of the hypotheses was tested.

Results: Among respondents, 245 (61.2%) were female and 155 (38.8%) were male. The majority held a bachelor's degree and had no academic rank. Work experience ranged from 1 to 34 years, with a mean of 14.59 years and a standard deviation of 7.90. Seventy-two items were confirmed, and all indices related to validity and reliability assessments exceeded standard values. Results indicated that all dimensions had a positive and significant effect on employee experience management ($p < 0.001$), with organizational factors having the greatest impact (path coefficient = 0.305).

Conclusion: This study shows that a comprehensive approach to employee experience management is essential. Organizational, cultural, and managerial dimensions increase employee satisfaction and productivity. Attention to individual and job-related needs can help improve organizational performance and reduce job burnout.

Keywords: Employee Experience Management; Government Employees; Structural Equation Modeling

Received: 6 Jul; 2024

Accepted: 17 Sep; 2024

Published: 1 Oct; 2024

Citation: Ghadamkheir V, Farhangi AA, Danaei A, Shakeri MT. **Designing an Employee Experience Management Model in the Health Sector: Structural Equation Modeling Approach.** Health Inf Manage 2024; 21(3): 125-134.

This article resulted from PhD thesis with ethics code No IR.MUMS.REC.1401.242.

1. PhD student, Organizational Behavior Management, Semnan branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran

2. Professor, Organizational Communications, Department of Management, Tehran Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Associate Professor, Media Management, Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran

4. Professor, Biostatistics, Department of Biostatistics, School of Health Mashhad University of Medical Sciences, Mashhad, Iran

Corresponding Author: Ali Akbar Farhangi, Professor, Organizational Communications, Department of Management, Tehran Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: farhangialiakbar130@gmail.com