

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی شبکه مضامین تجربه کارکنان در نظام سلامت: مطالعه‌ای کیفی در دانشگاه علوم پزشکی مشهد

شیوه استناددهی: قدم خیر، وحید، فرهنگی، علی اکبر، دانایی، ابوالفضل، و شاکری، محمدتقی. (۱۴۰۵). طراحی شبکه مضامین تجربه کارکنان در نظام سلامت: مطالعه‌ای کیفی در دانشگاه علوم پزشکی مشهد. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۴(۱)، ۱-۱۹.

وحید قدم خیر^۱، علی اکبر فرهنگی^۲، ابوالفضل دانایی^۱، محمدتقی شاکری^۳

۱. گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

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

۳. گروه آمار زیستی، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مشهد، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: farhangialiakbar130@gmail.com

چکیده

تاریخ چاپ: ۱۱ فروردین ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۶ آبان ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۴ آبان ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۱۰ تیر ۱۴۰۴

هدف پژوهش شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های تجربه کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی مشهد به منظور طراحی شبکه‌ای از مضامین مرتبط با مدیریت تجربه کارکنان در نظام سلامت بود. این پژوهش کیفی از نوع توسعه‌ای-کاربردی است که با رویکرد تحلیل مضمون انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران اجرایی و اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی مشهد بود که به صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ نفر در بازه زمانی دی‌ماه ۱۴۰۱ تا خرداد ۱۴۰۲ جمع‌آوری شد. تحلیل داده‌ها بر اساس مدل شش مرحله‌ای براون و کلارک صورت گرفت و برای اعتبارسنجی از معیارهای گوبا و لینکلن شامل قابلیت اعتبار، انتقال‌پذیری، اتکا و تأییدپذیری استفاده گردید. تحلیل داده‌ها منجر به استخراج ۱۵۱ کد اولیه، ۲۸ مضمون پایه، ۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر شد. مضامین پایه شناسایی شده در دو بعد انسان‌محور و سازمان‌محور طبقه‌بندی شدند. در بعد انسان‌محور، مؤلفه‌هایی مانند حمایت مدیریتی، انگیزش، کار تیمی و فرهنگ‌پردانی برجسته بودند؛ در بعد سازمان‌محور نیز عواملی مانند ارزیابی عملکرد عادلانه، برند کارفرمایی، فناوری کارآمد و محیط کاری مطلوب نقش کلیدی داشتند. پایداری کدگذاری‌ها با ضریب توافق ۰.۸۸ تأیید شد. یافته‌ها نشان داد تجربه کارکنان در نظام سلامت پدیده‌ای چندوجهی و پیچیده است که تحت تأثیر عوامل سازمانی، انسانی، فرهنگی و فناورانه قرار دارد. طراحی شبکه مضامین تجربه کارکنان می‌تواند به مدیران کمک کند تا درک عمیق‌تری از ادراکات کارکنان به دست آورده و با تدوین سیاست‌های مناسب، رضایت شغلی، بهره‌وری و کیفیت خدمات سلامت را ارتقا دهند.

کلیدواژگان: تحلیل مضمون، تجربه کارکنان، دانشگاه علوم پزشکی، نظام سلامت، شبکه مضامین

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترس‌پذیر آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار

Personal Development and Organizational Transformation

Designing a Thematic Network of Employee Experience in the Health System: A Qualitative Study at Mashhad University of Medical Sciences

Vahid Ghadam Kheir¹, Ali Akbar Farhangi^{2*}, Abolfazl Danaei¹, Mohammad Taghi Shakeri³

1. Department of Management, Se.C., Islamic Azad University, Semnan, Iran

2. Department of Management, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Department of Biostatistics, Mashhad University of Medical Sciences, Mashhad, Iran

*Corresponding Author's Email: farhangialiakbar130@gmail.com

How to cite: Ghadam Kheir, V., Farhangi, A. A., Danaei, A., & Shakeri, M. T. (2026). Designing a Thematic Network of Employee Experience in the Health System: A Qualitative Study at Mashhad University of Medical Sciences. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(1), 1-19.

Submit Date: 01 July 2025

Revise Date: 26 October 2025

Accept Date: 28 October 2025

Publish Date: 31 March 2026

Abstract

This study aimed to identify and conceptualize the dimensions and components of employee experience at Mashhad University of Medical Sciences to design a thematic network for employee experience management in the healthcare system. This qualitative research employed a developmental–applied approach using thematic analysis. Participants included executive experts and faculty members of Mashhad University of Medical Sciences selected through purposive sampling. Data were collected through semi-structured interviews with 16 participants between December 2022 and June 2023. Thematic analysis followed Braun and Clarke's six-phase model, and data validation was performed using Guba and Lincoln's four criteria: credibility, transferability, dependability, and confirmability. The analysis resulted in 151 initial codes, 28 basic themes, 7 organizing themes, and 2 overarching themes. Identified themes were categorized into two main dimensions: human-centered and organization-centered. Human-centered themes included managerial support, motivation, teamwork, and appreciation culture, while organizational themes covered fair performance evaluation, employer branding, efficient technology, and a supportive work environment. The intercoder reliability coefficient was 0.88, confirming the consistency of coding. The findings revealed that employee experience in the healthcare system is a multifaceted phenomenon influenced by organizational, human, cultural, and technological factors. The developed thematic network offers managers a deeper understanding of employees' perceptions, enabling them to formulate effective strategies to enhance job satisfaction, productivity, and service quality in healthcare institutions.

Keywords: *Thematic Analysis, Employee Experience, Health System, Medical University, Thematic Network*



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

کارکنان به‌عنوان اصلی‌ترین دارایی و منبع رقابتی سازمان‌ها، نقش بی‌بدیلی در تحقق اهداف، نوآوری و پایداری عملکرد سازمانی دارند. در عصر حاضر که محیط‌های کاری با تحولات دیجیتال، فشارهای روانی و انتظارات چندبعدی کارکنان مواجه‌اند، توجه به «تجربه کارکنان» (Employee Experience) به یکی از رویکردهای کلیدی در مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. این مفهوم که فراتر از رضایت یا مشارکت شغلی است، به تمام تعاملات، برداشت‌ها و احساسات کارکنان در طول سفر شغلی‌شان از ورود تا خروج از سازمان اشاره دارد (Plaskoff, 2017). تجربه کارکنان، ادراک ذهنی و عاطفی آنان از فرهنگ سازمانی، ساختار مدیریتی، فرصت‌های رشد، روابط انسانی و محیط کاری است و تأثیر مستقیمی بر وفاداری، بهره‌وری و نوآوری دارد (Maylett & Wride, 2017).

تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که در طراحی تجربه کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کنند، از نظر عملکرد سازمانی، نرخ نگهداشت نیرو و جذب استعداد، به‌طور معناداری از سایر سازمان‌ها پیشی می‌گیرند (Morgan, 2017). در واقع، تجربه کارکنان به‌عنوان یک مزیت رقابتی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا محیطی پویا و انسان‌محور خلق کنند که در آن رفاه، انگیزش و تعهد کارکنان به‌صورت هم‌افزا تقویت می‌شود. از دیدگاه نظری، این رویکرد تلاقی سه مؤلفه اساسی است: محیط فیزیکی، فرهنگ سازمانی و ابزارهای فناورانه که به‌طور هم‌زمان بر ادراک رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارند (Tucker, 2020).

در دهه اخیر، مفهوم «مدیریت تجربه کارکنان» به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین منابع انسانی مطرح شده است. این مفهوم با تأکید بر درک جامع از نیازهای شناختی، عاطفی و اجتماعی کارکنان، فرایند طراحی و بهبود مستمر تعاملات میان کارمند و سازمان را شامل می‌شود (Abhari et al., 2023). به‌عبارتی دیگر، تجربه کارکنان به‌مثابه یک سفر کاری در نظر گرفته می‌شود که در هر نقطه تماس میان فرد و سازمان، از فرآیند جذب تا توسعه حرفه‌ای و خروج، کیفیت تجربه می‌تواند به تعهد یا دلسردی منجر شود (Panneerselvam & Balaraman, 2022).

با گسترش دگرگونی‌های دیجیتال و جهانی شدن محیط‌های کاری، کارکنان امروز با چالش‌هایی مواجه‌اند که مستقیماً بر تجربه آنان تأثیر می‌گذارد. تغییر نسل‌های کاری و ورود نسل‌های Y و Z به محیط‌های سازمانی، انتظارات جدیدی در زمینه شفافیت، انعطاف‌پذیری و عدالت ایجاد کرده است (Putkonen, 2019). این نسل‌ها به دنبال معنا، رشد و ارتباط واقعی در محیط‌های کاری‌اند و دیگر صرفاً به مزایای مالی بسنده نمی‌کنند. بنابراین، تمرکز بر خلق تجربه‌های انسانی، شفاف و ارزش‌محور برای حفظ و انگیزش آنان ضرورت یافته است.

از منظر مفهومی، پژوهشگران مختلف تعاریف متنوعی از تجربه کارکنان ارائه کرده‌اند. برای مثال، مایلت و وراید آن را ادراک جامع کارمند از ارتباط با سازمان و برداشت کلی او از تعاملات کاری می‌دانند (Maylett & Wride, 2017). مورگان نیز تجربه کارکنان را تلاقی انتظارات، نیازها و طراحی سازمانی می‌داند که هدف آن بهبود انگیزش و رضایت در طول مسیر شغلی است (Morgan, 2017). پلاسکف تجربه کارکنان را یک رویکرد نوین در مدیریت منابع انسانی می‌داند که با جایگزینی تمرکز از کنترل بر کارکنان به طراحی برای آنان، موجب افزایش تعهد و عملکرد می‌شود (Plaskoff, 2017).

در همین راستا، پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که تجربه کارکنان به‌طور مستقیم بر مشارکت شغلی، نوآوری، تعهد سازمانی و رضایت مشتری اثرگذار است (Basar, 2024). برای نمونه، در مطالعه‌ای در بخش مالی ترکیه، مشخص شد که رابطه مثبتی میان تجربه کارکنان و مشارکت

آنان وجود دارد و عاطفه مثبت می‌تواند نقش تعدیل‌گر در این ارتباط ایفا کند. این یافته‌ها بیانگر اهمیت عوامل روان‌شناختی و محیطی در بهبود تجربه کارکنان است.

از منظر نظری، تجربه کارکنان با رویکردهای کلاسیک منابع انسانی تفاوت بنیادین دارد. در گذشته تمرکز بر مدیریت عملکرد، پاداش و انگیزش بود؛ در حالی که رویکرد نوین بر طراحی محیطی یکپارچه برای شکل‌گیری ادراک مثبت کارکنان متمرکز است (Panneerselvam & Balaraman, 2022). در واقع، تجربه کارکنان فرایندی پویا است که نه تنها به بهبود احساس رضایت، بلکه به خلق معنا و هویت در محیط کار می‌انجامد.

تحقیقات بومی نیز به اهمیت این مفهوم در سازمان‌های ایرانی اشاره کرده‌اند. غلامپور و ابصلان در کتاب خود تأکید می‌کنند که مدیریت تجربه کارکنان در ایران هنوز در مراحل ابتدایی خود قرار دارد و نیازمند مدل‌های بومی متناسب با فرهنگ و ساختار سازمانی کشور است (Gholipour & Absalan, 2021). در بسیاری از سازمان‌های ایرانی، تمرکز بیش از حد بر ارزیابی عملکرد یا نظام‌های پرداخت، باعث غفلت از عوامل انسانی مانند احساس تعلق، بازخورد مثبت، و طراحی محیط کار الهام‌بخش شده است (Khoshab et al., 2017).

در نظام سلامت، اهمیت این مفهوم دوچندان است. سازمان‌های بهداشتی و درمانی، به دلیل ماهیت انسانی و حساس خدماتشان، به شدت وابسته به کیفیت تجربه کارکنان خود هستند. مطالعات نشان داده است که نارضایتی شغلی و فرسودگی در میان کارکنان حوزه سلامت می‌تواند به کاهش کیفیت خدمات، افزایش نرخ ترک شغل و افت بهره‌وری منجر شود (Farrokhi et al., 2022). بنابراین، توجه به تجربه کارکنان در بیمارستان‌ها و مراکز درمانی، علاوه بر اثرگذاری بر رضایت پرسنل، مستقیماً با کیفیت مراقبت از بیماران و ایمنی آنان مرتبط است.

کاتزمر تجربه کارکنان را رویکردی استراتژیک برای افزایش رقابت‌پذیری سازمان‌ها می‌داند و معتقد است که به‌کارگیری آن در سازمان‌های خدماتی نظیر نظام سلامت می‌تواند منجر به ارتقای مزیت رقابتی از طریق ارتقای تجربه انسانی شود (Katzmayr, 2020). وی تأکید می‌کند که کارکنان، به‌ویژه در محیط‌های پر تنش مانند بیمارستان‌ها، باید احساس معنا، امنیت و ارزشمندی کنند تا بتوانند خدمات مؤثر ارائه دهند. این رویکرد با یافته‌های تاکر نیز هم‌راستا است که تجربه کارکنان را عامل محرک مشارکت، خلاقیت و انعطاف‌پذیری می‌داند (Tucker, 2020).

در عصر دیجیتال، فناوری نقش بی‌سابقه‌ای در شکل‌گیری تجربه کارکنان ایفا می‌کند. پژوهش‌های غیردو و شامی‌زنجانی نشان داد که تجربه دیجیتال کارکنان متأثر از عواملی نظیر فرهنگ سازمانی، فناوری‌های کاربرپسند، محیط فیزیکی و تعاملات انسانی است و این مؤلفه‌ها می‌توانند ادراک مثبت یا منفی از سازمان ایجاد کنند (Gheidar & ShamiZanjani, 2020). از سوی دیگر، ییلدیز و همکاران با استفاده از رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی فازی نشان دادند که عوامل فرهنگی، ارتباطات اثربخش و فرصت‌های رشد، بیشترین اثر را بر تجربه مثبت کارکنان دارند (Yildiz et al., 2020).

از نظر ترکیب نظری، پژوهشگران ایرانی نیز کوشیده‌اند تا ابعاد بومی تجربه کارکنان را شناسایی کنند. برای مثال، حسن‌پور و همکاران با استفاده از روش فراترکیب، ابعاد سازمانی، شغلی، فردی و محیطی را به‌عنوان چهار دسته اصلی مؤثر بر تجربه کارکنان معرفی کردند (hassanpoor et al., 2023). پژوهش دقت بیشتری به ابعاد روان‌شناختی و فرهنگی داشت که نشان می‌دهد تجربه کارکنان در ایران علاوه بر عوامل ساختاری، به شدت تحت تأثیر ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی است.

دهقانی و همکاران نیز در مطالعه‌ای در شرکت‌های نرم‌افزاری، ۷ عامل سازمانی، ۲ عامل فردی و ۳ عامل محیطی را به‌عنوان مؤلفه‌های تأثیرگذار بر تجربه کارکنان معرفی کردند (Dehghani et al., 2024). یافته‌های آنان تأکید دارد که حمایت مدیران، ارتباط مؤثر، و فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام و یادگیری، نقش کلیدی در ارتقای تجربه کارکنان دارند.

از منظر جهانی، تجربه کارکنان در حال تبدیل شدن به شاخص کلیدی عملکرد سازمانی است. پژوهش ابهری و همکاران بر توسعه پلتفرم‌های مدیریت تجربه کارکنان (EXM) تمرکز کرده و نشان می‌دهد که این سیستم‌ها می‌توانند تعاملات بین کارکنان و سازمان را با استفاده از داده‌های ادراکی بهبود دهند و به تصمیم‌گیری هوشمندانه‌تر در حوزه منابع انسانی کمک کنند (Abhari et al., 2023).

با وجود گسترش این رویکرد در سازمان‌های پیشرفته، در بسیاری از نهادهای خدماتی ایران از جمله نظام سلامت، تجربه کارکنان هنوز به‌صورت نظام‌مند مورد مطالعه قرار نگرفته است. چالش‌هایی چون ساختارهای بوروکراتیک، فرسودگی شغلی، کمبود حمایت مدیریتی و نبود انعطاف‌پذیری در سیاست‌های منابع انسانی، موجب شده تا کارکنان نظام سلامت با فشارهای مضاعف مواجه شوند (Khoshab et al., 2017).

به‌ویژه در دانشگاه‌های علوم پزشکی، که مسئولیت آموزش، پژوهش و خدمات درمانی را همزمان بر عهده دارند، پیچیدگی ساختار سازمانی و تفاوت نقش‌ها، تجربه کارکنان را به پدیده‌ای چندوجهی تبدیل کرده است (Farrokhi et al., 2022). در چنین ساختارهایی، تعامل میان مدیران، اعضای هیئت علمی، پرستاران و کارمندان اداری نقشی تعیین‌کننده در شکل‌دهی ادراک کارکنان از عدالت، امنیت و رشد دارد. از این رو، مطالعه تجربه کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی مشهد، نه تنها به شناخت ابعاد پنهان روابط انسانی و سازمانی در نظام سلامت کمک می‌کند، بلکه می‌تواند مبنایی برای طراحی سیاست‌های مبتنی بر انسان‌محوری در مدیریت منابع انسانی باشد. اهمیت این موضوع زمانی بیشتر می‌شود که بدانیم تجربه کارکنان به‌طور مستقیم بر تجربه بیماران و کیفیت خدمات درمانی اثرگذار است (Katzmayr, 2020). به‌طور کلی، مرور مطالعات داخلی و بین‌المللی نشان می‌دهد که تجربه کارکنان مفهومی پویا، میان‌رشته‌ای و وابسته به بافت سازمانی است. ابعاد مختلفی از جمله فناوری، فرهنگ، محیط فیزیکی، سبک رهبری، عدالت سازمانی و انگیزش فردی در شکل‌گیری این تجربه نقش دارند (Abhari et al., 2023; Gheidar & ShamiZanjani, 2020; Yildiz et al., 2020). در نظام سلامت، جایی که انسان هم ارائه‌دهنده و هم دریافت‌کننده خدمت است، مدیریت تجربه کارکنان می‌تواند نقطه آغاز تحول در کیفیت خدمات، رضایت شغلی و پایداری منابع انسانی باشد. هدف پژوهش حاضر، شناسایی و طراحی شبکه مضامین تجربه کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی مشهد به‌منظور ارائه چارچوبی بومی و نظام‌مند برای بهبود تجربه انسانی در نظام سلامت است.

روش شناسی

این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تجربه کارکنان در حوزه سلامت انجام شده و از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای-کاربردی است که به روش میدانی اجرا گردید. داده‌ها به‌صورت کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند و برای تحلیل آن‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد تا ابعاد و مؤلفه‌های تجربه کارکنان شناسایی شود.

جامعه مشارکت‌کنندگان این پژوهش شامل کلیه اعضای هیئت علمی، مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد بود که از میان آن‌ها ۱۶ نفر به روش غیر احتمالی هدفمند انتخاب شدند. انجام مطالعه از دیماه ۱۴۰۱ تا خرداد ۱۴۰۲ بود و تعداد نمونه با رسیدن به اشباع نظری تعیین گردید، که پس از مصاحبه با ۱۴ نفر و انجام دو مصاحبه اضافی تأیید شد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته حضوری

استفاده گردید. پیش از آغاز هر مصاحبه، اهداف و ماهیت پژوهش برای مشارکت‌کنندگان به‌طور شفاف توضیح داده شد و موافقت با انجام مصاحبه به عنوان رضایت آگاهانه تلقی گردید. مدت‌زمان هر مصاحبه به‌طور میانگین ۶۰ دقیقه بود. پس از پیاده‌سازی کامل محتوای مصاحبه‌ها، فرآیند کدگذاری داده‌ها مطابق با مراحل از پیش تعیین‌شده زیر انجام شد. انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس معیارهای زیر است:

- داشتن مدرک فوق لیسانس و بالاتر
- آگاهی تئوری و عملی در زمینه موضوع پژوهش
- داشتن حداقل ۵ سال سابقه در دانشگاه علوم پزشکی

خبرگان دانشگاهی:

- عضو هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی مشهد
- داشتن مدرک دکتری تخصصی مدیریت
- داشتن حداقل ۲ سال سابقه کاری به عنوان هیات علمی

داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفتند تا شبکه‌ای از مضامین تجربه کارکنان استخراج شود. شبکه مضامین ابزاری برای تحلیل است که به پژوهشگر کمک می‌کند تا معانی متون را عمیق‌تر درک کرده و الگوهای آن‌ها را شناسایی کند. در این پژوهش از الگوی تحلیل تماتیک براون و کلارک استفاده شد. مرحله اول، آشنایی با داده‌ها است که پس از جمع‌آوری داده‌ها برای آشنایی کامل با آن‌ها باید حداقل یک بار قبل از کدگذاری، کل داده‌ها را با دقت مطالعه کرد و غوطه‌وری در داده‌ها و بازخوانی مکرر آن‌ها همراه با جستجوی معانی به منظور آشنایی کامل با محتوا، این‌گام به شناسایی برخی ایده‌ها، الگوها و کدگذاری در مرحله بعد کمک می‌کند. مرحله دوم کدگذاری است، که به شکلی نظام‌مند نسبت به شناسایی و برجسب گذاری بر روی ویژگی‌های مرتبط در داده‌ها است. مرحله سوم جستجوی تم‌ها است، این مرحله با تحلیل کدها و با تاکید بر گروه‌های شکل گرفته از کدها، تلاش می‌شود تا با ایجاد طرح قابل قبول معنایی مضامین پایه معرفی شوند. یعنی پژوهشگر باید به معنایی فراتر از معنای سطحی داده‌ها دست یابد. مرحله چهارم بازنگری تم‌ها است، پس از شناسایی مضامین، محقق مجدداً به بررسی و بازبینی مضامین پایه با توجه به کدها و کلیه داده‌ها پرداخت، تا نقایصی از جمله وجود مضامین یا تم‌های مشابه با عناوین مختلف و نادیده گرفتن مضامین مهم، رفع شود. مرحله پنجم تعریف و نام گذاری تم‌ها است در ادامه یک نام برای هر تم انتخاب می‌شود. این امر به شناخت و تشریح بهتر تم‌ها کمک خواهد کرد. سپس محقق بر روی تحلیل کدها در سطح کلان‌تر و دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب مضامین سازمان‌دهنده (به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (شامل اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل) متمرکز شد. مرحله ششم نوشتن گزارش است این مرحله به ادغام روایت‌های تحلیلی با ارائه یک نتیجه واضح و متقاعدکننده تاکید دارد. بنابراین باید با ایجاد یک چارچوب سازمان یافته از تم‌ها، زمینه استخراج نتایج از دل آن‌ها فراهم شود.

در این پژوهش برای اعتبارسنجی نتایج، از معیارهای چهارگانه چهارگانه گوبا و لینکلن شامل "قابلیت اعتبار"، "قابلیت انتقال"، "قابلیت اتکا" و "تاییدپذیری" استفاده شد.

قابلیت اعتبار: اعتبار به واقعی بودن یافته‌های پژوهش اشاره دارد. برای سنجش این اعتبار، از استراتژی طبقه‌بندی و تأیید نتایج با مراجعه مجدد به آزمودنی‌ها استفاده شد. داده‌های کدگذاری شده به برخی از مشارکت‌کنندگان بازگردانده شد تا صحت نتایج تأیید گردد و بررسی شود که

آیا تفسیر نتایج با نظرات آن‌ها هم‌خوانی دارد یا خیر. پس از اتمام تحلیل‌ها، مضامین استخراج‌شده نیز تحت بازنگری و تأیید برخی از خبرگان قرار گرفت.

قابلیت انتقال‌پذیری: این به این معناست که یافته‌های یک مطالعه تا چه حد می‌توانند در گروه‌ها یا مکان‌های دیگر کاربرد داشته باشند. تنوع دیدگاه‌ها و تجربیات مختلف مشارکت‌کنندگان درباره یک پدیده خاص، قابلیت انتقال این یافته‌ها را افزایش می‌دهد. با توجه به اینکه جامعه شرکت‌کننده در این پژوهش دانشگاه علوم پزشکی مشهد است، می‌توان نتایج به‌دست‌آمده را به همه دانشگاه‌های علوم پزشکی فعال تعمیم داد.

قابلیت اتکا یا اطمینان‌پذیری: به قابلیت بازمایی و تکرار داده‌ها توسط پژوهشگر اشاره دارد. یافته‌ها و تحلیل داده‌ها نشان داد که کدهای استخراج‌شده از شرکت‌کنندگان دارای تکرارپذیری بالایی هستند. از مصاحبه‌های ۱۴ تا ۱۶، پژوهشگر هیچ کد جدیدی دریافت نکرد و این موضوع نشان‌دهنده‌ی قابل اعتماد بودن یافته‌های پژوهش است.

همچنین با تأکید استاد راهنما از توافق دو کدگذار هم استفاده شد. برای محاسبه دو کدگذار، از یک دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی که بر موضوع این تحقیق اشراف داشت درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در این پژوهش مشارکت کند، سپس محقق به همراه ایشان سه مصاحبه را کدگذاری کردند و درصد توافق درون موضوعی با استفاده از رابطه زیر محاسبه شد و نتایج حاصل از این توافق در جدول شماره ۲ آمده است.

$$PAO = \frac{2A}{n_A + n_B}$$

که در آن PAO درصد توافق درون موضوعی^۱، A تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، n_A تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول و n_B تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم است.

تاییدپذیری: این معیار، نشان‌دهنده آن است که نتایج پژوهش تنها حاصل فرضیه‌ها و پیش‌دانسته‌های پژوهشگر نیست. به‌همین منظور، علاوه بر وضوح کامل فرآیند پژوهش، نتایج آن نیز توسط اساتید راهنما و مشاور مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است.

یافته‌ها

شبکه مضامین تجربه کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی مشهد مشتمل بر ۱۵۱ کد اولیه، ۲۸ مضمون پایه، ۷ مضمون سازنده و ۲ مضمون فراگیرشناسایی گردید. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول شماره ۱ نشان داده شده است. در ادامه محاسبه پایایی دو کدگذار در جدول ۲ نشان داده است.

^۱ Inter Coder Reliability (ICR)

Personal Development and Organizational Transformation

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

شناسه مصاحبه	مسئولیت اجرایی	رتبه علمی	جنسیت	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی
M۱	مدیر بیمارستان امام رضا و عضو هیات علمی گروه مدیریت بهداشت و درمان	دانشیار	مرد	دکتری تخصصی	مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی
M۲	رئیس امور اداری بیمارستان	-	مرد	دکتری تخصصی	مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی
M۳	مسئول سیستم‌ها و بهره‌وری	-	مرد	دکتری تخصصی	مدیریت بازرگانی
M۴	رئیس ارزشیابی عملکرد کارکنان	-	مرد	دانشجوی دکتری تخصصی	مدیریت منابع انسانی
M۵	رئیس برنامه ریزی نیروی انسانی	-	مرد	دانشجوی دکتری تخصصی	مدیریت رفتار سازمانی
M۶	سر پرستار	-	زن	فوق لیسانس	پرستاری
M۷	پرستار	-	زن	فوق لیسانس	آموزش پرستاری
M۸	مدیر تحول اداری	-	زن	دکتری حرفه‌ای	دکتری عمومی پزشکی
M۹	رئیس اداره دیده بانی و فناوری اطلاعات منابع انسانی	-	زن	فوق لیسانس	مدیریت فناوری اطلاعات
M۱۰	رئیس امور اداری شبکه بهداشت	-	مرد	دانشجوی دکتری تخصصی	مدیریت منابع انسانی
M۱۱	مدیر سرمایه انسانی دانشگاه	-	مرد	دکتری تخصصی	مدیریت منابع انسانی
M۱۲	سر پرستار	-	مرد	فوق لیسانس	پرستاری
M۱۳	پرستار	-	مرد	فوق لیسانس	پرستاری
M۱۴	عضو هیات علمی گروه مدیریت بهداشت و خدمات درمانی دانشگاه علوم پزشکی مشهد	استاد	مرد	دکتری تخصصی	مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی
M۱۵	عضو هیات علمی گروه مدیریت بهداشت و خدمات درمانی دانشگاه علوم پزشکی مشهد	استادیار	مرد	دکتری تخصصی	مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی
M۱۶	رئیس اداره آموزش و توسعه کارکنان	-	مرد	دانشجوی دکتری تخصصی	مدیریت آموزشی

جدول ۲: محاسبه پایایی دو کدگذار

شناسه مصاحبه	تعداد کدهای مرحله اول	تعداد کدهای مرحله دوم	تعداد توافقی	PA_0	درصد پایایی
M۲	۲۷	۲۴	۲۰	۰/۷۸	۷۸
M۶	۲۵	۲۹	۲۱	۰/۷۵	۷۵
M۱۵	۳۳	۲۸	۲۵	۰/۸۱	۸۱
کل	۲۸	۲۷	۲۲	۰/۸۰	۸۰

چنانکه ملاحظه می‌شود، میانگین کدها در مرحله اول ۲۸، میانگین کدها در مرحله دوم ۲۷، میانگین توافقات ۲۲، و پایایی کلی ۰/۸۸ (۰/۱۰۰) عدم توافق و ۱۰۰ توافق کامل) بوده که حاکی از قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها است.

در این بخش یافته‌های پژوهش مضامین سازمان دهنده و پایه در بعد سازمان محور طبق جدول شماره ۳ نشان شده است.

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۳: مضامین پایه و سازمان دهنده بعد سازمان محور

مضامین دهنده	سازمان	مضامین پایه	کدهای اولیه
سازمانی		ارزیابی عادلانه عملکرد	وجود سیستم ارزشیابی مناسب مبتنی بر شاخص‌های دقیق، اجرای درست و شفاف دستورالعمل ارزیابی عملکرد، مشارکت کارکنان در تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد، ارزیابی بدون تبعیض و تعصب توسط سرپرست، آموزش سرپرستان جهت ارزیابی، استفاده از داده‌های مشخص بجای نظرات شخصی، اعتبار و شهرت یک سازمان، اندازه سازمان، فرصت‌های رشد و ارتقا، تنوع فعالیت‌های مختلف حوزه سلامت (آموزشی، درمانی، بهداشتی، دارویی و...)
		برندکار فرمایی	ارزیابی کیفی واحدهای ارائه خدمات به کارکنان
		واحد‌های ارائه خدمات به کارکنان	ارزیابی کیفی واحدهای ارائه خدمات، اطلاع رسانی گسترده و به موقع تسهیلات و امکانات سازمان، پاسخگویی شفاف کارکنان ارائه دهنده خدمات، فراهم سازی امکانات مناسب در سطح انتظارات کارکنان، ارزیابی اثربخشی خدمات ارائه شده، سیاست گذاری و برنامه ریزی ارائه خدمات متناسب با نیازهای کارکنان، ساده سازی فرآیند دریافت خدمات، تنوع خدمات ارائه شده
		توان مالی سازمان	کمک مالی به کارکنان در شرایط اقتصادی موجود، اعطای تسهیلات (وام، کمک هزینه و...) از اعتبار سازمان به بانک‌ها و موسسات مالی، برنامه‌های حمایتی، مزایای مالی
		تسهیلات رفاهی و تفریحی	برنامه‌های رفاهی و تفریحی متنوع و مناسب با انتظارات و مطلوبیت کارکنان، هماهنگی با باشگاهی ورزشی در سطح شهر جهت استفاده پرسنل، ساماندهی گروه‌های ورزشی سازمانی، برگزاری رویدادهای تفریحی مجازی (بازی‌های آنلاین گروهی برای خانواده‌ها و مسابقات فرهنگی)، برگزاری رویدادهای تفریحی برای خانواده‌های کارکنان، برگزاری رویدادهای فرهنگی (سینما، موسیقی، تئاتر و...)
		ساعات کاری منعطف و شناور	بهره گیری از شیوه‌های نوین کار/مدل‌های هیبریدی/ ساعات کاری شناور، محیط‌های کاری آینده (استفاده از فناوری Telehealth)، برنامه ریزی و مدیریت زمان با استفاده از نرم افزارهایی مثل P و Q Genda Land
		ساختار و یکپارچگی فرایندها	ساختارهای سلسله مراتبی و بلند (باعث انجام وظایف به صورت رسمی باشد، بطوری فرآیندها پیش برنده نیستند)، عدم پروتکل شفاف برای زمانبندی و ارتباطات بین واحدی (به دلیل بخش بندی افقی زیاد)، عدم تخصیص مناسب و بهینه منابع بین واحدها، در دسترس نبودن مدیران به دلیل ساختارهای بلند
محیط فیزیکی		عوامل زیست محیطی محیط کار	کیفیت روشنایی، سطح آلودگی صوتی، کیفیت هوای داخلی، کیفیت سیستم‌های حرارتی و برودتی، حداالامکان استفاده از نور طبیعی، چیدمان مناسب ابزار و تجهیزات کار، استفاده از تجهیزات و مبلمان ارگونومیک، تجهیزات قابل تنظیم، توسعه استاندارد سازی تجهیزات و ابزارهای کار، محیط یا فضای سبز جهت استراحت‌های کوتاه پرسنل، رعایت پروتکل‌های ایمنی در محیط کار
		عوامل روانشناختی محیط کار	احساس مالکیت و کنترل فرد بر محیط (فضای خصوصی)، رنگ آمیزی مناسب فضا، تقسیم بندی فضا با رنگ، طراحی و چیدمان فضای کار و تجهیزات، دسترسی پذیری و تسهیلات، دسترسی به فضای سبز یا ویو فضای سبز، محیط آرام و بدون حواس پرتی
		تناسب فضای کاری با نیازهای کارکنان	تناسب فضای کاری با نیازهای شغلی کارکنان، بودن فضایی جهت تعاملات اجتماعی (فضایی جهت ۳ نفر میهمان)، پیش بینی فضای خصوصی جهت تمرکز روی کارهای فردی، فاصله گذاری مناسب بین خدمات دهنده و خدمات گیرنده
فناوری		فناوری کارآمد	دسترسی به تجهیزات و نرم افزارهای موثر (افزایش سرعت و سهولت انجام کار)، استفاده از سیستم مدیریت اطلاعات بیمار HIS، استفاده از سیستم‌های اتواسیون به روز، استفاده از سیستم‌های ثبت الکترونیکی درمان EMS، پلتفرم‌های تبادل اطلاعات
		فناوری در دسترس و کاربر پسند	اسفاده از اپلیکیشن‌هایی که برای تسهیل ارتباط و هماهنگی بین اعضای تیم، استفاده از پلتفرم‌های ارتباطی مانند سیستم‌های پیام رسان، ویدئو کنفرانس، توسعه اپلیکیشن‌های موبایل، سطوح مختلف دسترسی پذیری متناسب با نیاز پرسنل، دسترسی سریع به اطلاعات مورد نیاز، کاربری ساده و قابل فهم
		فناوری ارتباطی و اطلاعاتی یکپارچه	سیستم‌های تماس VoIP، نرم افزارهای پیام رسان و کنفرانس ویدئویی، وجود پلتفرم یکپارچه در سازمان جهت ارائه سرویس‌های گوناگون برای کلیه کارکنان
شغلی		تناسب شغل و شاغل	تناسب خصوصیات شخصیتی یک فرد با نیازهای شغلی خاص، توسعه مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان (مهارت‌های نرم)، تناسب ویژگی‌های رفتاری فرد با فرهنگ و ارزش‌های سازمان،
		مسیر پیشرفت شغلی	بستر سازی و مسیر سازی برای رشد و پیشرفت و ارتقاء کارکنان سازمان، مسیرهای شغلی مشخص و شفاف، مشاغل غنی و چالشی، فرصت‌های کسب تجربه، برنامه ریزی جانشین پروری
		استرس شغل	محیط‌های پرتنش (شلوغی بخش‌ها)، مسائل مدیریتی، تصمیم گیری سریع و درست در بحران پزشکی، انتظارات بالای بیماران، برخوردهای تند همراهان بیمار با کادر درمان، فشار کاری بالا ناشی از حجم کار بالا، نوبتکاری، تجهیزات ناکافی، تجهیزات معیوب

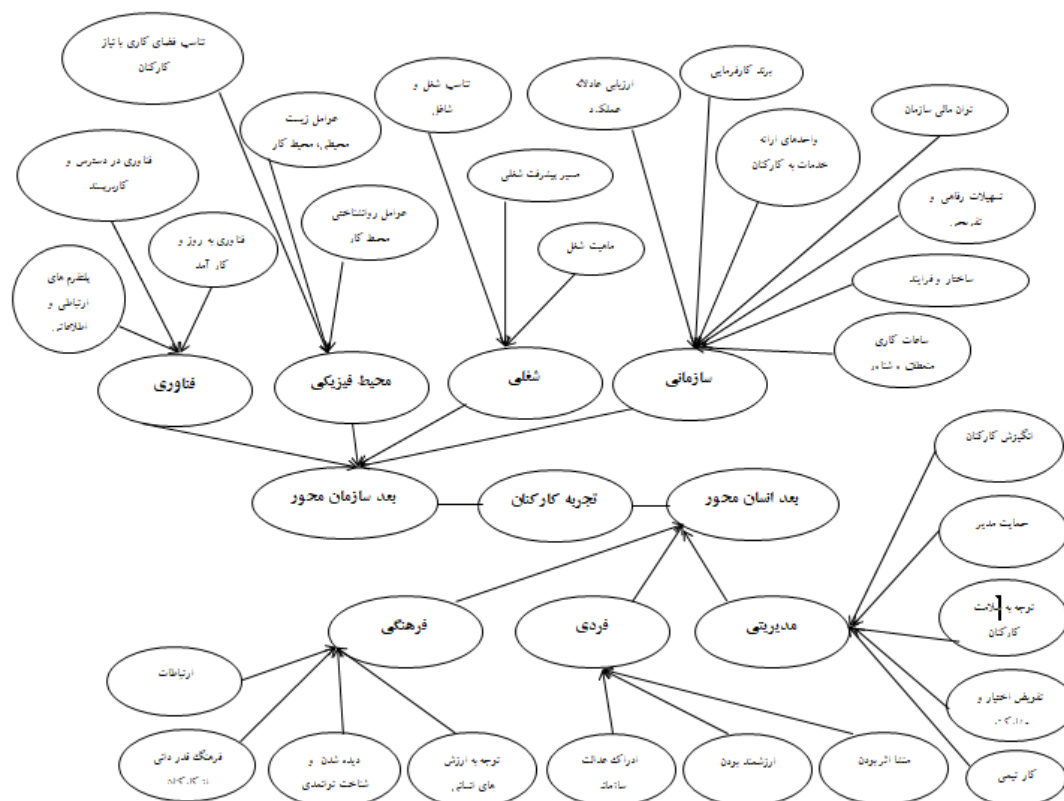
Personal Development and Organizational Transformation

در این بخش یافته‌های پژوهش مضامین سازمان دهنده و پایه در بعد انسان محور طبق جدول شماره 4 نشان شده است.

جدول 4: مضامین پایه و سازمان دهنده بعد انسان محور

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه
سرپرستی و مدیریتی	حمایت مدیر	حمایت مدیر در لحظات حساس کارمند(ازدواج، تولد فرزند، ازدست دادن عزیزان و...)، رفع موانع انجام کار، انعطاف پذیری در برنامه شیفت پرسنل، توسعه شغلی پرسنل، فراهم کردن فرصت‌های ارتقا و رشد سازمانی، بازخوردهای صادقانه و سازنده، ایجاد فضای کاری شاد و راحت توسط سرپرست، ارتباط موثر (کارکنان به آسانی با روسای خود نگرانی‌های خود را بیان می‌کنند)، تامین منابع لازم، توجه به کارکنان به صورت فردی (مشکلات کاری و خانوادگی)، حمایت از تصمیم‌های کارکنان در حین کار، توزیع حجم کار متوازن، ارائه مشاوره شغلی به کارکنان
	توجه به سلامت کارکنان	حفظ ایمنی کارکنان در محیط کار، تشویق به حفظ تناسب اندام، رعایت استفاده از زمان استراحت، مدیریت استرس در شرایط غیر عادی(خصوصا برای کادر درمان)، توجه و حمایت از پرسنلی که بیماری دارند (حاد یا مزمن)، حمایت از برنامه‌های سلامت روان کارکنان در سازمان
	تفویض اختیار و مشارکت کارکنان	تعیین مسئولیت‌های مشخص، اختیار متناسب با مسئولیت یا چارچوب سازمانی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های واحدی، تشویق کارکنان به تصمیم‌گیری مستقل، پشتیبانی از خطاهای یادگیری، مشارکت کارکنان با تفویض تدریجی اختیار، فعالیت در کنار یکدیگر، اشتراک‌گذاری ایده‌ها، تقویت و حمایت از یکدیگر، ایجاد محیط پویا مبتنی بر تعامل متخصصین(تیم‌های تخصصی)، بیانیه هدف مشترک، ایجاد همبستگی تیمی، تشویق به تبادل نظر و تفکر جمعی
	انگیزش کارکنان	تشویق به یادگیری مفاهیم و متدهای جدید، فرصت‌های یادگیری برای کارکنان، تشویق به رشد فردی، قدردانی از زحمات کارکنان، درک نیازهای کارکنان، بازخوردهای سازنده، تعامل با خانواده‌های کارکنان در مراسم‌ها و جشن‌ها، احترام به تنوع فرهنگی کارکنان، برگزاری جلسات درون واحدی، تعامل مثبت با کارکنان
فرهنگی	ارتباطات	شناسایی نیازهای اطلاعاتی و ارتباطی کارکنان، وجود کانال‌های ارتباطی مناسب، برخورد گرم و صمیمی مدیران ارشد و میانی در فرآیندهای غیر کاری و رویدادهای اجتماعی سازمان (رستوران، سالن ورزشی، جشن‌ها و...)، مهارت‌های ارتباطی بین فردی مدیران (شنودموثر، همدلی، مدیریت تعارض و...)، پاسخگویی به روسا / مدیران به کارکنان
	توجه به ارزش‌های انسانی	حفظ کرامت انسانی و احترام به کارکنان، توجه به عواطف و احساسات کارکنان، احترام به تفاوت‌ها، رعایت عدالت و انصاف، مهم بودن کارکنان برای مدیر، ترویج اهداف انسانی سازمان، ترویج گفتگوهای سالم میان مدیران و کارکنان
	دیده شدن و شناخت توانمندی‌های کارکنان	شناسایی افراد توانمند و مستعد در سازمان (افراد دارای دستاورد، مهارت خاص و...)، استفاده از توانمندی کارکنان در سازمان، فرصت بروز ارائه توانمندی‌های کارکنان، شناخت تنوع مهارت‌ها، تشویق به اشتراک‌گذاری تجربیات کارکنان
	فرهنگ قدردانی از کارکنان	تشویق کارکنان دارای عملکرد بالا در مراسم‌های عمومی سازمان، توسعه فرهنگ قدردانی در بین روسا و مدیران، دیده شدن تلاش‌های کلیه کارکنان در مراسم‌های مختلف سازمانی، به رسمیت شناختن دستاوردهای کارکنان،
فردی	منشا اثر بودن	حس و حال خوب ناشی از عملکرد خود، احساس موفقیت، احساس خوبی که وقتی همراهان بیمار برای نجات یا بهبود بیمار از شما تشکر می‌کنند،
	ارزشمند بودن ادراک عدالت سازمانی	احساس مفید بودن که از ارائه خدمات حیاتی به جامعه، تاثیر مثبت بر سلامت جامعه عادلانه بودن تقسیم وظایف کاری و پرداخت‌های متغیر سازمانی، عدم شفافیت در تصمیم‌های مدیران در حوزه کارکنان، فرصت‌های برابر بر اساس ضوابط سازمان در جذب، توسعه، ارتقا و... به صورت شفاف،

در ادامه شبکه مضامین برای دستیابی به درک عمیق‌تری از مفاهیم بررسی ارائه گردید. در شکل شماره ۱ شبکه مضامین شناسایی شده در رابطه تجربه کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی مشهد نشان داده شده است.



شکل ۱. شبکه مضامین تجربه کارکنان براساس یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تجربه کارکنان در نظام سلامت و طراحی شبکه‌ای از مضامین در دانشگاه علوم پزشکی مشهد انجام شد و یافته‌ها نشان داد که تجربه کارکنان در محیط‌های بهداشتی و درمانی ماهیتی چندبعدی، پویا و پیچیده دارد. تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۱۵۱ کد اولیه، ۲۸ مضمون پایه، ۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر گردید. این مضامین در دو بعد اصلی سازمان‌محور و انسان‌محور قرار گرفتند که هرکدام شامل مجموعه‌ای از مؤلفه‌های مؤثر بر تجربه کارکنان در محیط‌های سلامت هستند. بعد سازمان‌محور شامل عواملی همچون عدالت در ارزیابی عملکرد، برند کارفرمایی، تسهیلات رفاهی، محیط فیزیکی کار و فناوری کارآمد بود؛ در حالی که بعد انسان‌محور شامل مؤلفه‌هایی نظیر حمایت مدیریتی، سلامت روان کارکنان، انگیزش، کار تیمی، ارتباطات مؤثر و فرهنگ قدردانی می‌شد.

این نتایج نشان می‌دهد که تجربه کارکنان در سازمان‌های خدمات درمانی متأثر از ترکیب عوامل انسانی و ساختاری است و نمی‌توان آن را صرفاً با تمرکز بر یکی از این ابعاد تبیین کرد. چنین رویکردی با دیدگاه پلاسکف هم‌راستا است که تجربه کارکنان را حاصل تعامل بین احساسات، ادراکات و رفتارهای کارکنان در مواجهه با تمامی جنبه‌های سازمان می‌داند (Plaskoff, 2017). از منظر نظری، یافته‌های این تحقیق تأیید می‌کند که تجربه کارکنان در نظام سلامت نه تنها به شرایط شغلی و محیط فیزیکی، بلکه به کیفیت روابط انسانی، درک عدالت و سبک‌های مدیریتی نیز وابسته است. این نتیجه با یافته‌های مورگان هم‌خوانی دارد که تأکید می‌کند سازمان‌ها باید سه بعد فضا، ابزار و فرهنگ را هم‌زمان در طراحی تجربه کارکنان در نظر بگیرند (Morgan, 2017).

در بعد سازمان‌محور، یکی از مؤلفه‌های کلیدی شناسایی شده عدالت در ارزیابی عملکرد و نحوه پرداخت‌ها بود. نتایج نشان داد که کارکنان در صورتی تجربه مثبتی از سازمان دارند که فرآیندهای ارزیابی، ارتقا و پاداش بر اساس معیارهای شفاف و غیرتبعیض‌آمیز انجام شود. این یافته با پژوهش حسن‌پور و همکاران هم‌راستا است که عدالت سازمانی را یکی از ابعاد اصلی تجربه کارکنان معرفی کرده‌اند و آن را عامل تقویت‌کننده احساس اعتماد و تعلق سازمانی دانسته‌اند (Hassanpoor et al., 2023). همچنین در مطالعه دهقانی و همکاران نیز مشخص شد که شفافیت و عدالت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تجربه مثبت کارکنان در سازمان‌های نرم‌افزاری است (Dehghani et al., 2024). در نظام سلامت، که فشارهای کاری و مسئولیت‌های انسانی بالا است، وجود عدالت و انصاف در نظام ارزیابی عملکرد می‌تواند احساس امنیت روانی کارکنان را تقویت کند و مانع از بروز فرسودگی شغلی شود.

از دیگر یافته‌های مهم، نقش برند کارفرمایی در شکل‌گیری تجربه کارکنان بود. نتایج نشان داد که اعتبار سازمان، شهرت دانشگاه، فرصت‌های رشد و احساس تعلق به برند کارفرمایی، از مؤلفه‌های کلیدی تجربه مثبت کارکنان محسوب می‌شوند. این نتیجه با یافته‌های ابهری و همکاران مطابقت دارد که در پژوهش خود بر نقش برند کارفرمایی و هویت سازمانی در بهبود تجربه کارکنان و افزایش مشارکت تأکید کردند (Abhari et al., 2023). آنان معتقدند که برند کارفرمایی، نه تنها ابزاری برای جذب استعدادها بلکه معیاری برای سنجش ادراک کارکنان از جایگاه سازمان است. در همین راستا، کاتزمر نیز تجربه کارکنان را استراتژی جدیدی برای افزایش رقابت‌پذیری سازمان‌ها معرفی می‌کند که بر ایجاد تصویر مثبت کارفرما در ذهن کارکنان تأکید دارد (Katzmayr, 2020). در نظام دانشگاهی و سلامت، برند سازمانی می‌تواند باعث افزایش غرور حرفه‌ای و هویت جمعی کارکنان شود، که به نوبه خود کیفیت خدمات درمانی را بهبود می‌بخشد.

بعد فناوری نیز در نتایج این پژوهش برجسته بود و نشان داد که دسترسی به فناوری‌های کارآمد و کاربرپسند از عوامل تعیین‌کننده در تجربه کاری کارکنان است. فناوری‌های ارتباطی، سامانه‌های مدیریت اطلاعات بیمار و پلتفرم‌های همکاری دیجیتال، نقش مهمی در کاهش فشار کاری و افزایش سرعت ارائه خدمات ایفا می‌کنند. یافته‌های این پژوهش با مطالعه غیدر و شامی‌زنجان‌ها هم‌سو است که الگوی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال کارکنان را بررسی کردند و نشان دادند که فناوری‌های نوین و یکپارچه‌سازی سیستم‌های ارتباطی، باعث ارتقای رضایت و احساس کنترل در کارکنان می‌شود (Gheidar & ShamiZanjani, 2020). در همین راستا، پژوهش ییلدیز و همکاران نیز تأیید می‌کند که فناوری و محیط کار دیجیتال یکی از ابعاد اصلی تجربه کارکنان است که بر تعهد و عملکرد آن‌ها اثرگذار است (Yildiz et al., 2020).

محیط فیزیکی کار و تسهیلات رفاهی نیز از یافته‌های مهم این پژوهش بود. کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد تأکید کردند که کیفیت نور، صدا، فضای سبز و طراحی ارگونومیک محیط کاری بر آرامش روانی، تمرکز و انگیزه آن‌ها اثر دارد. چنین یافته‌ای با پژوهش مورگان و میل‌ت هم‌راستا است که محیط کاری مطلوب را یکی از سه پایه اصلی تجربه کارکنان معرفی کردند (Maylett & Wride, 2017; Morgan, 2017). آنان بیان می‌کنند که فضاهای کاری باید نه تنها عملکردی بلکه الهام‌بخش باشند و احساس تعلق را در کارکنان تقویت کنند. در نظام سلامت که کارکنان روزانه با استرس‌های بالا مواجه‌اند، محیط فیزیکی نقش مهمی در کاهش اضطراب و افزایش بهره‌وری دارد.

در بعد انسان‌محور، یافته‌ها نشان داد که حمایت مدیریتی از عوامل تعیین‌کننده در تجربه مثبت کارکنان است. کارکنان انتظار دارند مدیران در شرایط بحرانی و فشرده، حامی آنان باشند و ضمن حفظ عدالت، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکتشان دهند. این یافته با پژوهش پنی‌یرسلوام و بالارامان مطابقت دارد که بر اهمیت رهبری فراگیر و مشارکت‌محور در شکل‌گیری تجربه کارکنان تأکید کردند (Panneerselvam &

(Balaraman, 2022). در پژوهش حاضر، کارکنان بیان کردند که بازخورد صادقانه، اعتماد متقابل و توجه به مشکلات شخصی، از سوی مدیران، در افزایش احساس تعلق نقش بسزایی دارد. این نتیجه با مطالعه تاکر نیز هم‌راستا است که نشان داد روابط انسانی و گفت‌وگوهای باز میان مدیران و کارکنان، سطح درگیری سازمانی را افزایش می‌دهد (Tucker, 2020).

عامل دیگری که در یافته‌ها برجسته بود، انگیزش و قدردانی از کارکنان است. نتایج نشان داد که تقدیر از عملکرد مطلوب و ایجاد حس دیده شدن، تأثیر قابل توجهی در تجربه مثبت دارد. یافته‌های پژوهش حاضر در این زمینه با مطالعه بسار مطابقت دارد که در بخش مالی ترکیه انجام شد و تأکید می‌کند که تجربه کارکنان با احساس حمایت، شناسایی و ارزش‌گذاری مثبت از سوی سازمان تقویت می‌شود (Basar, 2024). در همین راستا، پوتکونن نیز در مطالعه خود بر اهمیت روابط انسانی و تعاملات گرم در محیط‌های خدماتی تأکید کرده است که سبب شکل‌گیری احساس معنا و تعهد در کارکنان می‌شود (Putkonen, 2019).

بعد کار تیمی نیز از مؤلفه‌های اساسی شناسایی شده در این پژوهش بود. کارکنان بر اهمیت همکاری، تبادل ایده و مشارکت در تصمیم‌گیری تأکید داشتند. این یافته‌ها با دیدگاه دهقانی و همکاران هم‌خوانی دارد که کار تیمی و ارتباطات میان‌فردی را از مؤلفه‌های مؤثر بر تجربه کارکنان دانستند (Dehghani et al., 2024). همچنین با مطالعه ییلدیز و همکاران نیز مطابقت دارد که نشان داد محیط‌های کاری مبتنی بر همکاری و ارتباط باز، تجربه کارکنان را به صورت معناداری بهبود می‌بخشد (Yildiz et al., 2020).

فرهنگ قدردانی و ارتباطات سازمانی مؤثر نیز از نتایج بارز این مطالعه بود. کارکنان بیان کردند که وجود فضای احترام، عدالت، و ارتباط صمیمی میان مدیران و کارکنان به تجربه مثبت منجر می‌شود. این یافته با پژوهش غلامپور و ابصلان مطابقت دارد که بر اهمیت فرهنگ سازمانی حمایت‌گر در تجربه کارکنان تأکید کرده‌اند (Gholipour & Absalan, 2021). آنان معتقدند که فرهنگ سازمانی همدلانه و ارزش‌محور، زیربنای توسعه تجربه کارکنان در سازمان‌های ایرانی است.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش با بخش قابل توجهی از مطالعات بین‌المللی و بومی هم‌راستا است. پژوهش ابهری نشان داد که مدیریت تجربه کارکنان باید بر چهار مؤلفه مدیریت برند داخلی، مدیریت فضای کاری، مدیریت روابط بین‌فردی و نوآوری مشارکتی متمرکز باشد (Abhari et al., 2023). این مؤلفه‌ها با ابعاد شناسایی شده در پژوهش حاضر هم‌پوشانی دارند و نشان‌دهنده آن است که تجربه کارکنان پدیده‌ای میان‌رشته‌ای و چندسطحی است. همچنین، یافته‌های تحقیق حاضر تأیید می‌کند که در نظام سلامت، اهمیت بعد انسانی و روابط میان کارکنان بیش از سایر صنایع است، چراکه استرس‌های محیطی، فشار روانی و تعاملات مکرر انسانی در این محیط‌ها گسترده‌تر است (Farrokhi et al., 2022; Khoshab et al., 2017).

به طور کلی، نتایج این پژوهش نشان داد که تجربه کارکنان در نظام سلامت تنها از طریق مداخلات ساختاری قابل بهبود نیست، بلکه نیازمند بازنگری در شیوه‌های مدیریتی، فرهنگ سازمانی و نگرش‌های انسانی است. مدل ارائه‌شده در این مطالعه می‌تواند به عنوان چارچوبی بومی برای بهبود تجربه کارکنان در سازمان‌های بهداشتی مورد استفاده قرار گیرد.

این پژوهش با وجود دستاوردهای قابل توجه، دارای محدودیت‌هایی است. نخست، مطالعه حاضر در بستر دانشگاه علوم پزشکی مشهد انجام شده است که دارای ویژگی‌های خاص سازمانی، فرهنگی و جغرافیایی است؛ از این رو تعمیم نتایج به سایر دانشگاه‌ها یا سازمان‌های سلامت کشور باید با احتیاط انجام شود. دوم، به دلیل ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته، داده‌ها مبتنی بر ادراکات ذهنی مشارکت‌کنندگان بوده و ممکن است تحت تأثیر موقعیت شغلی، تجربه یا نگرش‌های فردی آنان قرار گرفته باشد. سوم، حجم بالای کاری و

فشارهای ناشی از محیط درمانی، محدودیت‌هایی در زمان و تمرکز مشارکت‌کنندگان هنگام مصاحبه ایجاد کرده است. در نهایت، به دلیل محدودیت منابع داخلی و فقدان پژوهش‌های مشابه در حوزه تجربه کارکنان در نظام سلامت، امکان مقایسه عمیق‌تر با سایر مطالعات ملی وجود نداشت.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی، پژوهش‌های ترکیبی (کمی-کیفی) برای سنجش روابط بین ابعاد تجربه کارکنان و پیامدهای آن همچون رضایت شغلی، تعهد سازمانی و فرسودگی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، توسعه مدل‌های مقایسه‌ای میان دانشگاه‌های مختلف علوم پزشکی کشور می‌تواند به شناسایی تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری در شکل‌گیری تجربه کارکنان کمک کند. انجام پژوهش‌های طولی برای بررسی پایداری تجربه کارکنان در بازه‌های زمانی مختلف نیز می‌تواند دیدگاه دقیق‌تری از پویایی این پدیده ارائه دهد. افزون بر این، پیشنهاد می‌شود اثر فناوری‌های نوظهور، مانند هوش مصنوعی و سامانه‌های یادگیری ماشینی، بر تجربه دیجیتال کارکنان در حوزه سلامت مورد بررسی قرار گیرد تا ابعاد جدیدی از این موضوع آشکار شود.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، مدیران نظام سلامت باید در سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی خود بر سه محور اساسی تمرکز کنند: نخست، ایجاد عدالت سازمانی از طریق فرآیندهای شفاف در ارزیابی عملکرد، ارتقا و پاداش؛ دوم، توسعه فرهنگ قدردانی و ارتباطات انسانی مؤثر میان مدیران و کارکنان برای تقویت حس تعلق؛ و سوم، سرمایه‌گذاری در طراحی فضاهای کاری سالم، فناوری‌های کاربرپسند و برنامه‌های سلامت روان کارکنان. اجرای این اقدامات می‌تواند به شکل‌گیری تجربه‌ای مثبت، افزایش انگیزش، کاهش فرسودگی و ارتقای کیفیت خدمات در نظام سلامت منجر شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Employees are the core drivers of organizational sustainability, innovation, and service excellence. In contemporary management paradigms, their experiences within the workplace have become one of the most significant determinants of organizational performance and competitive advantage. The concept of *Employee Experience (EX)* extends beyond traditional measures of job satisfaction or engagement and refers to the sum of perceptions, emotions, and interactions that employees have throughout their journey within the organization—from recruitment to development and exit (Plaskoff, 2017). This holistic approach views employees as internal customers whose experiences shape not only individual outcomes such as motivation and well-being but also collective outcomes like productivity, innovation, and customer satisfaction (Maylett & Wride, 2017).

Modern organizations increasingly recognize that a positive employee experience enhances talent retention, organizational commitment, and resilience. Morgan defines employee experience as the intersection of employee expectations, organizational culture, and technological tools, emphasizing the necessity of designing work environments that promote well-being and belonging (Morgan, 2017). According to Tucker, an engaging employee experience drives emotional connection and sustainable commitment by integrating human-centered design with strategic people management (Tucker, 2020).

In healthcare systems, the relevance of employee experience is amplified due to the human-centered nature of medical service delivery. Hospitals and medical universities depend on the well-being, motivation, and professional satisfaction of their employees to provide safe, high-quality patient care (Farrokhi et al., 2022). Dissatisfaction, burnout, or perceived injustice among healthcare workers can translate directly into reduced service quality and increased turnover. As Katzmayer notes, organizations that prioritize employee experience in sensitive environments such as healthcare enhance not only internal culture but also external competitiveness (Katzmayer, 2020).

Research in this area reveals that employee experience is a multidimensional construct encompassing organizational, social, psychological, and environmental dimensions. Hassanpoor and colleagues identified organizational, job-related, individual, and environmental dimensions as central elements of employee experience (hassanpoor et al., 2023). Similarly, Dehghani and co-authors found that supportive leadership, effective communication, and learning-oriented culture play critical roles in shaping employees' perceptions (Dehghani et al., 2024). The findings from global and local studies converge on the idea that employee experience emerges from the interaction between human and organizational systems rather than from isolated management practices.

Technological advancements have also reshaped the contours of employee experience. Gheidar and Shami Zanjani emphasized that digital employee experience—driven by accessible, integrated, and user-friendly technologies—has become central to enhancing organizational engagement and operational efficiency (Gheidar & ShamiZanjani, 2020). In line with this, Yildiz et al. highlighted that effective communication technologies, positive work culture, and professional development opportunities significantly contribute to employee well-being and engagement (Yildiz et al., 2020).

Panneerselvam and Balaraman argue that organizations must adopt employee experience as the new employee value proposition, integrating it into HR strategies to build inclusive and participatory workplaces (Panneerselvam & Balaraman, 2022). Abhari et al. further advanced this discussion by introducing Employee Experience Management (EXM) platforms, which systematically capture and analyze employees' perceptions to design targeted interventions (Abhari et al., 2023).

In the Iranian context, Gholipour and Absalan pointed out that Employee Experience Management remains underdeveloped and that Iranian organizations—particularly in public and healthcare sectors—require localized frameworks aligned with cultural and institutional realities (Gholipour & Absalan, 2021). Studies of hospitals in southern Iran also demonstrated that productivity and patient satisfaction depend heavily on employee motivation and performance-based justice systems (Khoshab et al., 2017).

Given the complexity and multidimensionality of healthcare organizations, exploring the lived experiences of employees in such environments is crucial. Universities of medical sciences, as hybrid institutions integrating education, research, and healthcare delivery, provide a fertile context for studying the interplay of managerial, cultural, and personal factors shaping employee experience. Accordingly, this study aimed to identify and analyze the components of employee experience at

Mashhad University of Medical Sciences and to design a thematic network that could serve as a contextualized framework for improving human resource management in the healthcare system.

Methods and Materials

This research adopted a qualitative design with a developmental–applied orientation. The study population included executives, administrators, and faculty members at Mashhad University of Medical Sciences. Sixteen participants were selected using purposive sampling based on criteria such as managerial experience, academic expertise, and familiarity with employee-related issues. Data were collected through semi-structured interviews conducted between December 2022 and June 2023. Each interview lasted approximately 60 minutes and was recorded and transcribed verbatim.

Thematic analysis following Braun and Clarke’s six-phase model was used to analyze the data. This process included familiarization with the data, initial coding, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and producing the report. The research employed the four trustworthiness criteria proposed by Guba and Lincoln—credibility, transferability, dependability, and confirmability—to ensure rigor. Inter-coder reliability was assessed using dual coding of three interviews, achieving an agreement rate of 0.88, which indicates high coding consistency.

Findings

The analysis of interview data resulted in 151 initial codes, which were condensed into 28 basic themes, 7 organizing themes, and 2 overarching dimensions: the *organization-centered dimension* and the *human-centered dimension*.

The **organization-centered dimension** encompassed structural and systemic factors that define the work environment. Its seven organizing themes included:

1. *Fair performance evaluation*—emphasizing transparent criteria, employee participation in setting evaluation indicators, and non-discriminatory assessments.
2. *Employer branding*—highlighting the organization’s reputation, credibility, and opportunities for professional growth.
3. *Service provision units*—focusing on accessibility, responsiveness, and quality of internal support services.
4. *Financial capacity*—covering financial benefits, loan programs, and organizational support for employees’ economic needs.
5. *Recreational and welfare facilities*—including sports programs, family events, and cultural activities.
6. *Physical work environment*—addressing environmental quality, ergonomics, safety, and workplace design.
7. *Technology efficiency*—emphasizing the accessibility and usability of technological tools for communication and workflow management.

The **human-centered dimension** focused on interpersonal and psychological factors that shape employees’ perceptions and emotional experiences. Its themes included:

1. *Managerial support*—the role of supervisors in providing empathy, constructive feedback, and individualized attention.
2. *Employee health and well-being*—highlighting attention to mental and physical health, stress management, and psychological safety.
3. *Delegation and participation*—employees’ involvement in decision-making and empowerment in their roles.
4. *Teamwork*—collaboration, mutual respect, and shared goals among peers.

5. *Motivation and recognition*—acknowledgment of achievements and efforts, opportunities for learning and growth.
6. *Interpersonal communication*—open, empathetic, and respectful interactions among all organizational levels.
7. *Cultural appreciation*—emphasizing respect for diversity, fairness, and a culture of gratitude.

The developed thematic network illustrated the interconnections among these elements, revealing how environmental, managerial, and emotional factors collectively construct the overall employee experience at Mashhad University of Medical Sciences.

Discussion and Conclusion

The findings of this study reinforce the notion that employee experience in healthcare systems is an integrated phenomenon influenced by both organizational and human factors. The two overarching dimensions—organization-centered and human-centered—interact dynamically to shape how employees perceive their work, leadership, and institutional culture.

The importance of organizational justice emerged as a central factor. Consistent with Hassanpoor et al. (Hassanpoor et al., 2023) and Dehghani et al. (Dehghani et al., 2024), fair evaluation systems and transparent decision-making processes foster trust and strengthen employees' sense of belonging. In the context of healthcare institutions, perceived fairness mitigates stress and reduces emotional exhaustion.

Employer branding also plays a pivotal role in constructing a positive employee experience. The results align with Abhari et al. (Abhari et al., 2023), who emphasize that internal branding initiatives enhance organizational identification and engagement. Katzmayer (Katzmayer, 2020) similarly argues that cultivating a strong employer image enhances competitiveness by nurturing pride and loyalty among employees.

Technology emerged as a key enabler of employee experience. The accessibility and integration of digital tools facilitate smoother workflows and reduce administrative burdens, supporting Gheidar and Shami Zanjani's (Gheidar & ShamiZanjani, 2020) model of digital employee experience. The findings also resonate with Yildiz et al. (Yildiz et al., 2020), who demonstrated that technological empowerment strengthens communication and efficiency, improving overall engagement.

Physical environment and welfare services were found to influence emotional well-being and productivity, echoing Morgan's (Morgan, 2017) assertion that physical, cultural, and technological spaces collectively define employee experience. In hospitals and medical universities, where stress and workload are high, ergonomic and psychologically supportive environments are indispensable. The human-centered dimension underscores that managerial support, recognition, and interpersonal relationships form the emotional backbone of employee experience. These findings confirm the arguments of Panneerselvam and Balaraman (Panneerselvam & Balaraman, 2022), who stress that inclusive leadership and participatory management create a climate of trust and psychological safety. Likewise, Basar (Basar, 2024) demonstrated that positive affect and managerial empathy directly enhance engagement and motivation.

Motivation and recognition, as highlighted in this study, affirm the importance of emotional appreciation and feedback mechanisms in reinforcing meaning and purpose at work. The significance of cultural appreciation and interpersonal respect also aligns with Gholipour and Absalan (Gholipour & Absalan, 2021), who contend that in Iranian organizations, human dignity and mutual respect are vital components of positive employee experience.

Collectively, these findings suggest that employee experience is not a static construct but a continuous, interactive process shaped by leadership behavior, organizational culture, and

contextual conditions. In the healthcare sector, where employees operate under constant psychological and emotional pressure, a comprehensive approach to managing their experiences can yield far-reaching benefits—enhancing job satisfaction, reducing turnover, and improving patient care outcomes (Farrokhi et al., 2022; Khoshab et al., 2017).

In conclusion, this research contributes to the growing body of knowledge on employee experience by developing a localized thematic network tailored to the Iranian healthcare context. It demonstrates that improving employee experience requires a dual focus: the optimization of organizational structures and the nurturing of human relationships. The model derived from this study offers actionable insights for policymakers and university administrators seeking to design human-centered strategies that integrate fairness, technology, well-being, and recognition into everyday management practices. By addressing these dimensions holistically, healthcare institutions can build resilient, motivated, and high-performing workforces capable of delivering superior health services and sustaining long-term organizational excellence.

References

- Abhari, K., Bhullar, A., Le, J., & Sufi, N. (2023). Advancing employee experience management (EXM) platforms. *Strategic Hr Review*, 22(3), 102-107. <https://doi.org/10.1108/shr-04-2023-0021>
- Basar, D. (2024). The Relationship Between Employee Experience and Employee Engagement with The Moderating Role of Positive Affect in Finance Sector. *Borsa Istanbul Review*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214845024000814>
- Dehghani, N., Gholipour, A., Vaezi, S. K., & Farhangi, A. A. (2024). Investigating the effective factors on Employee Experience in software companies. *Journal of Research in Human Resources Management*, 16(1), 141-177. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_209085_754198b66409d0552addac8482fb9292.pdf
- Farrokhi, P., Rahmani, H., Aryankhesal, A., Bagherzadeh, R., Asghari, M., & Aghaei Hashjin, A. (2022). Investigation of Outpatient Service Quality in Hospitals Affiliated with Iran University of Medical Sciences in 2020: A Short Report [Description]. *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*, 21(7), 785-794. <https://doi.org/10.52547/jrums.21.7.785>
- Gheidar, Y., & ShamiZanjani, M. (2020). The Pattern of Factors Affecting the Formation of Digital Employee Experience. *Journal of Human Resource Management*, 10(3), 23-50. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2020.238656.1449>
- Gholipour, A., & Absalan, z. (2021). *Employee Experince Management* (First Edition ed.). Mehraban Nashr.
- hassanpoor, A., Jafarinia, S., vakili, y., & Ghalebani, E. (2023). Identifying And Prioritizing The Dimensions And Components Of Employee Experience: A Meta Synthesis And Fuzzy Delphi Approach. *Iranian journal of management sciences*, 18(69), 1-26. http://journal.iams.ir/article_394_e5bfbbb0512aef2030ff0fabc258eb9a.pdf
- Katzmayr, M. (2020). *Employee experience as a new strategic approach to people management to enhance competitiveness/submitted by Miriam Katzmayr, BA Johannes Kepler University Linz*. https://www.jku.at/fileadmin/gruppen/131/Master_Theses_Highlights/Katzmayr_Miriam_Master_Thesis.pdf
- Khoshab, H., Seyed bagheri, S. H., piri, A., Mahdzadeh, M., Khoshab, M., & Sayadi, A. (2017). Evaluating the Role of Law Enforcement of Productivity Improvement and Performance Based Pay Plan in Patients' Satisfaction in Kerman and Sistan and Balouchestan (South East of Iran) State Hospitals in 2016 [Research]. *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*, 16(6), 529-540. <http://journal.rums.ac.ir/article-1-3765-en.html>
- Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results*. John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-be/The+Employee+Experience:+How+to+Attract+Talent,+Retain+Top+Performers,+and+Drive+Results-p-9781119294184>
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Hoboken:John Wiley & Sons. <https://www.amazon.com/Employee-Experience-Advantage-Employees-Workspaces/dp/111932162X>
- Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2022). Employee experience: The new employee value proposition. *Strategic Hr Review*, 21(6), 201-207. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-08-2022-0047/full/html>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic Hr Review*, 16(3), 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Putkonen, L. (2019). *Exploring and Understanding Employee Experience in Hawaii Restaurants* Haaga-Helia University of Applied Sciences].

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/171715/Thesis%202019%20Laura%20Putkonen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. *Strategic Hr Review*, 19(4), 183-187. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-03-2020-0023/full/html>

Yildiz, D., Temur, G. T., Beskese, A., & Bozbura, F. T. (2020). Evaluation of positive employee experience using hesitant fuzzy analytic hierarchy process. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 38(1), 1043-1058. https://www.researchgate.net/publication/336818210_Evaluation_of_positive_employee_experience_using_hesitant_fuzzy_analytic_hierarchy_process