

نموذج التحول من إدارة الموارد البشرية الى هندسة التجارب: رحلة الموظف كعميل داخلي

دنيا طارق احمد صالح القيسي

أستاذ مساعد دكتور، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، العراق
dunyam2011@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص

يُدرج البحث الحالي ضمن توجهات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة إذ يتناول ظاهرة التحول المتسارع من الأنماط التقليدية في إدارة الموارد البشرية إلى نموذج أكثر إنسانيةً وتكاملاً يُعرف بـ "هندسة تجربة الموظف"، الذي يُعيد تصوير الموظف بوصفه عميلاً داخلياً تُصمَّم له تجربة عمل متكاملة من لحظة انضمامه إلى المنظمة حتى مغادرته إياها. وتهدف الباحثة من خلال البحث إلى الكشف عن الفجوات المعرفية والمهارية والتطبيقية التي تحول دون تبني الفنادق العراقية لهذا النهج مع تحليل الأسس النظرية لنظرية الموظف كعميل داخلي المرتكزة على ثلاث نظريات إدارية رئيسية هي (سلسلة الربح الخدمية (Heskett et al,1994)، ونظرية التبادل الاجتماعي (Cropanzano & Mitchell,2005)، ونظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll, 2001). ويستهدف مجتمع البحث موظفي الفنادق العراقية المصنفة (ثلاث إلى خمس نجوم) في المدن الرئيسية العراقية فيما تتمثل العينة المبحوثة في (280) موظفاً من ثلاث فئات (موظفو الخطوط الأمامية، ومدبرو الموارد البشرية، والمدراء التنفيذيون) وزعوا بأسلوب العينة العشوائية الطبقية. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي التركيبي القائم على المراجعة المنهجية للأدبيات (SLR) للفترة (2011-2024)، وتوصلت الباحثة الى اهم النتائج الجوهرية أبرزها أن التحول يتطلب إرادة قيادية وبنية بيانية ومنظومة تدريبية متكاملة.

وكإسهام أصيل قدمت الباحثة نموذجاً مقترحاً متطوراً أطلق عليه (TACT-EX Model) يقوم على خمس مراحل متكاملة مضيئة بعداً جديداً هو "السياق الثقافي العربي" (ACC) كمتغير معدل غائب عن النماذج الأجنبية.

الكلمات المفتاحية: هندسة تجربة الموظف، الموظف كعميل داخلي، التفكير التصميمي، رحلة الموظف، الفنادق العراقية، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، نموذج TACT-EX، السياق الثقافي العربي.

The transformation model from human resource management to experience engineering: The employee journey as an internal customer

Dunya Tariq Ahmed Saleh Al-Qaisi

Assistant Professor, College of Tourism Sciences, Al-Mustansir Iya University, Iraq
dunyam2011@uomustansiriyah.edu.iq

Abstract

This study examines the accelerating shift from traditional human resource management (HRM) to Employee Experience Engineering (EXE) within Iraqi classified hotels, reconceptualizing the employee as an "internal customer" for whom an integrated work experience is deliberately designed. The study identifies knowledge, skill, and application gaps impeding Iraqi hotels from adopting this paradigm, and analyzes the theoretical foundations underpinning the Employee-as-Internal-Customer theory: the Service-Profit Chain (Heskett et al., 1994), Social Exchange

Theory (Cropanzano & Mitchell, 2005), and Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 2001). The research population comprises employees of three-to-five-star hotels across major Iraqi cities; a stratified random sample of 280 respondents from three tiers — front-line staff, HR managers, and executives — was employed. A descriptive-analytical-synthetic methodology grounded in a Systematic Literature Review (2011–2024) was adopted. Findings confirm that successful transformation requires leadership commitment, People Analytics infrastructure, and design-thinking training. The study's original contribution is the TACT-EX Model — a five-phase framework (Transformation–Alignment–Culture–Technology–Experience) — which introduces the Arab Cultural Context (ACC) as a novel moderating variable absent from Western counterparts.

Keywords: Employee Experience Engineering, Internal Customer, Design Thinking, Employee Journey, Iraqi Hotels, TACT-EX Model, Arab Cultural Context.

المقدمة

شهدت المنظمات الفندقية في العقود الأخيرة تحولات متسارعة في بيئات العمل الحديثة (Deloitte Insights, 2023) وخصوصاً في نظرتها إلى رأس المال البشري. ففي قطاع الفنادق بوجه خاص يشكل الموظف الواجهة الحقيقية للمنظمة أمام ضيوفها مما يجعل تجربته الوظيفية انعكاساً مباشراً على تجربة العميل الخارجي وجودة الخدمة المقدمة. ولم يعد التركيز مقتصرًا على العمليات التقليدية كالتوظيف وإدارة الأداء، بل تطوّر نحو هندسة التجارب الوظيفية التي تعنى بتصميم تجربة متكاملة للموظف داخل المنظمة من لحظة تعرّفه الأولى بها وحتى خروجه منها، كما لو كان "عميلاً داخلياً"

(Morgan, 2017)

ويعكس هذا التحول الاستراتيجي فهماً أعمق في فلسفة إدارة الموارد البشرية إذ يعتمد على نهج شامل يراعي الجوانب العاطفية والمهنية والتكنولوجية للموظف من خلال دمج مبادئ التفكير التصميمي (Liedtka & Ogilvie, 2019) والتحول الرقمي (Kavanagh & Thite, 2020) وثقافة المنظمة (Schaufeli & Bakker, 2019)، لخلق بيئة عمل محفزة تسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي. وتؤكد دراسات غالوب أن 23% فقط من الموظفين حول العالم منخرطون فعلياً في أعمالهم (Gallup, 2023)، فيما تُشير أبحاث ماكنزي إلى أن الموظفين ذوي الرفاهية الشاملة أكثر إنتاجية بنسبة 40% (McKinsey Health Institute, 2023).

وتبرز أهمية البحث من واقع قطاع الفنادق العراقية الذي يشهد نمواً ملحوظاً في أعداد الفنادق المصنفة غير أن غالبيتها لا تزال تعمل وفق أنماط تقليدية في إدارة مواردها البشرية (هيئة السياحة العراقية، 2023)، مما يولد فجوات واسعة في تجربة الموظف تتعكس سلباً على جودة الخدمة وعلى معدلات الاحتفاظ بالكوادر الفندقية المؤهلة، إذ تعادل تكلفة استبدال الموظف الواحد 150% من راتبه السنوي (SHRM, 2023).

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً – منهجية البحث:

1- مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث حول ملاحظة ميدانية واضحة هي: فبينما تتبنى سلاسل الفنادق الدولية الكبرى نماذج متقدمة لهندسة تجربة الموظف وتحقق بها نتائج استثنائية في الاحتفاظ بالكوادر وتقديم الخدمة لا تزال الفنادق العراقية المصنفة تعاني من ارتفاع معدلات دوران العمل وضعف الانخراط الوظيفي وشح الكفاءات الفندقية المتخصصة مما يشير إلى غياب منهجية واضحة لتصميم تجربة الموظف الفندقي كعميل داخلي.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الجوهرية الآتي:

ما مدى إدراك الفنادق العراقية المصنفة لأهمية التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى هندسة التجارب الوظيفية، وما الفجوات المعرفية والمهارية والتطبيقية التي تحول دون تحقيق هذا التحول؟ وتنبثق التساؤلات التالية:

أ- ما الفرق الجوهرى بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وهندسة تجربة الموظف في السياق الفندقي العراقي؟

ب - ما الأسس النظرية التي تركز عليها نظرية الموظف كعميل داخلي وتطبيقاتها في قطاع الضيافة ؟

ج- ما الفجوات المعرفية والمهارية والتطبيقية القائمة في الفنادق العراقية المصنفة فيما يخص هندسة تجربة الموظف ؟

د- ما ملامح النموذج المقترح المتطور الكفيل بمعالجة هذه الفجوات في ضوء الخصوصية الثقافية للبيئة العراقية ؟

2- أهداف البحث:

أ- استعراض الأسس النظرية لنظرية الموظف كعميل داخلي وتطور مفهوم هندسة تجربة الموظف في قطاع الفنادق العراقية.

ب - المقارنة المنهجية بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وهندسة التجارب الوظيفية من خلال أبعاد قابلة للقياس.

ج - تحليل الفجوات المعرفية والمهارية والتطبيقية في الفنادق العراقية المصنفة.

د- تقديم إطار منهجي متكامل لتصميم تجربة الموظف الفندقي وفق مراحل واضحة قابلة للتطبيق.

هـ - بناء نموذج مقترح متطور (TACT-EX) يعالج الفجوات ويُضيف إسهامات علمية وتطبيقية جديدة بُعداً ثقافياً عربياً.

و - استخلاص توصيات عملية للفنادق العراقية الساعية إلى التحول نحو هندسة تجربة الموظف.

3- أهمية البحث:

أ- يسهم في إثراء الأدبيات العربية بمفهوم هندسة تجربة الموظف من منظور نظري متكامل يربط بين تصميم التجربة وإدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي في السياق الفندقي.

ب- يقدم توليفاً نظرياً أصيلاً بين ثلاث نظريات إدارية كبرى في سياق الفنادق العراقية.

ج- يأسس إطاراً مرجعياً عربياً لمفهوم الموظف كعميل داخلي يُراعي الخصوصية الثقافية للبيئة العراقية والقيم المؤسسية السائدة في قطاع الضيافة.

د- يوفر خارطة طريق عملية من ست خطوات لتأسيس منظومة هندسة تجربة الموظف في الفنادق العراقية.

هـ - يترجم مؤشرات قياس تجربة الموظف العالمية (Employee Happiness Index+eNPS) لتناسب البيئة الفندقية العراقية.

و - يقدم درساً مقارناً بين الممارسات العالمية وواقع الفنادق العراقية ويحدّد الفجوات القابلة للمعالجة.

4 - مجتمع وعينة البحث:

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في الفنادق العراقية المصنفة (من فئة ثلاث إلى خمس نجوم) في المدن: بغداد وأربيل والنجف وكربلاء والبصرة، وتضم ما يزيد على (85) فندقاً مصنفاً يعمل فيها ما يتجاوز (4200) موظف وفق إحصاءات هيئة السياحة العراقية (2023). واختيرت هذه الفنادق لتمثيلها الطاقة الاستيعابية الأعلى في قطاع الضيافة العراقي، وتتنوّع تصنيفاتها وموقعها الجغرافي (هيئة السياحة العراقية، 2023).

جدول (1): توزيع مجتمع البحث على مدن العراقية المبحوثة- المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة السياحة العراقية (2023)

النسبة المئوية	التقدير التقريبي للموظفين	التصنيف السائد	عدد الفنادق المصنفة	المدينة
44%	1850 موظفاً	3-5 نجوم	38 فندقاً	بغداد
23%	980 موظفاً	3-5 نجوم	22 فندقاً	أربيل
17%	720 موظفاً	3-4 نجوم	15 فندقاً	النجف وكربلاء
10%	420 موظفاً	3-4 نجوم	10 فنادق	البصرة
6%	230 موظفاً	3 نجوم	—	مدن أخرى
100%	≈ 4200 موظف	—	85 فندقاً	الإجمالي

اما عينة البحث فقد اعتمدت الباحثة أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية ومستويات الإدارة والتصنيفات الفندقية بصورة متوازنة. وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) مع تعديل معامل عدم الاستجابة (Non-response Rate) بنسبة 15%، ليبلغ الحجم الكلي للعينة المستهدفة (280) مستجيباً وتشير الدراسات إلى أهمية تمثيل القيادة التنفيذية في أبحاث إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Boudreau & Rice, 2015)، موزعين على ثلاث مستويات رئيسية:

جدول (2): توزيع عينة البحث وفق المستويات الوظيفية- المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات هيئة السياحة العراقية (2023)

مسوغ الاختيار	النسبة	الحجم المستهدف	الوصف الوظيفي	فئة العينة
الأكثر تأثيراً بتجربة الموظف والأكثر تأثيراً في تجربة الضيف	50%	140 موظفاً	الاستقبال، الطوابق، المطاعم، الخدمات	المستويات التنفيذية: موظفو الخطوط الأمامية
المعنيون مباشرة بتطبيق أو رفض نموذج هندسة التجارب	25%	70 مديراً	مديرو HR، رؤساء أقسام الموظفين	مستويات الإدارات الوسطى: مديرو الموارد البشرية
التحول يتطلب دعماً قيادياً استراتيجياً ومشاركة حقيقية	25%	70 مديراً	المدير العام، مديرو الأقسام الكبرى	مستويات الإدارات العليا: المديرون التنفيذيون
عينة طبقية عشوائية ممثلة	100%	280 مستجيباً	—	الإجمالي

5- أداة جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الباحثة على استبانة مقننة متعددة الأبعاد تقيس مستوى تطبيق مبادئ هندسة تجربة الموظف في الفنادق العراقية المصنفة، تتكوّن من أربعة محاور رئيسية:

أ- البيانات الديموغرافية: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، تصنيف الفندق، المدينة.

ب- محور واقع إدارة الموارد البشرية الحالية: 12 فقرة بمقياس ليكرت الخماسي.

ج- محور مستوى تطبيق مبادئ هندسة تجربة الموظف: 18 فقرة بمقياس ليكرت الخماسي.

د- محور الفجوات والتحديات والمقترحات: 10 فقرات مفتوحة ومغلقة.

وتم التحقق من صدق الاستبانة بعرضها على (7) محكمين متخصصين في إدارة الموارد البشرية والسياحة والفندقة من الجامعات العراقية، وثباتها بحساب معامل ألفا كرونباخ إذ بلغ $(0.87=a)$ وهو معامل مقبول إحصائياً يتجاوز الحد الأدنى الموصى به (0.70) وفق (Kavanagh & Thite, 2020).

6- حدود البحث:

أ - الحدود الموضوعية: التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى هندسة تجربة الموظف في الفنادق العراقية المصنفة.

ب - الحدود المكانية: الفنادق العراقية المصنفة (3-5 نجوم) في: بغداد، أربيل، النجف، كربلاء، البصرة.

ج- الحدود الزمنية: الدراسات المنشورة في الفترة (2011-2024)، وتطبيق الاستبانة خلال العام الأكاديمي 2024/2025.

د- الحدود البشرية: موظفو الفنادق المصنفة بمختلف فئاتهم الوظيفية الثلاث المحددة.

ثانياً - الدراسات السابقة الحديثة (2018-2024)

1- دراسات تجربة الموظف والتحول الاستراتيجي:

جدول (3): دراسات تجربة الموظف والتحول الاستراتيجي

المصدر / الباحث	عنوان الدراسة	أبرز النتائج والفجوات التي تُعالجها
Morgan (2017-2021)	The Employee Experience Advantage	أثبتت أن المنظمات التي تستثمر في EX تحقق أرباحاً أعلى بمقدار 4 أضعاف. الفجوة: غياب نماذج تطبيقية فندقية في السياق العربي.
Deloitte Insights (2023)	Elevating the EX	80% من المنظمات تسعى لإعادة تصميم EX، لكن 22% فقط تمتلك منهجية. الفجوة: محدودية الدراسات في قطاع الضيافة العراقي.
Gallup (2023)	State of Global Workplace	23% فقط من الموظفين منخرطون عالمياً. تكلفة الانفصال العاطفي تعادل 34% من الراتب. الفجوة: لا توجد بيانات موثقة لقطاع الضيافة العراقي.
Schiemann et al. (2018)	Designing Employee Experience	نموذج لثلاثة محاور: الوضوح الوظيفي، التواصل، التقدير. الفجوة: لم يُكَيَّف لقطاع الضيافة في البيئات العربية.

2 - دراسات التحول الرقمي وتجربة الموظف الفندقية:

جدول (4): دراسات التحول الرقمي في القطاع الفندقي

المصدر / الباحث	عنوان الدراسة	أبرز النتائج والإسهامات
Kavanagh & Thite (2020)	HR Information Systems	ربط أنظمة معلومات HR بتحسين تجربة الموظف. أكد أثر التكنولوجيا على القرارات الإدارية في قطاع الضيافة.
IBM Institute (2021)	Digital Employee Experience	نموذج EXaaS القائم على الذكاء الاصطناعي لتخصيص تجربة الموظف الفندقية. فجوة: لم يُختبر في فنادق الشرق الأوسط.
Gartner Research (2022)	EX in Organizational Success	المنظمات ذات EX المتميزة تتفوق على منافسيها بنسبة 25% في مؤشرات الأداء. فجوة: غياب مقاييس مخصصة للفنادق العربية.
McKinsey H.I. (2023)	Employee Health Index	الموظفون ذوو الرفاهية الشاملة أكثر إنتاجية بنسبة 40%. فجوة: دراسات الرفاهية في الفنادق العراقية شبه معدومة.

3- دراسات التفكير التصميمي في الموارد البشرية:

جدول (5): دراسات التفكير التصميمي في الموارد البشرية

المصدر / الباحث	عنوان الدراسة	أبرز النتائج والإسهامات
Liedtka & Ogilvie (2019)	Designing for Growth	أثبتت فاعلية منهج التفكير التصميمي في تحسين برامج الموارد البشرية وتصميم تجارب التوظيف.
Deloitte (2017)	Design Thinking in HR	عرضت نماذج تطبيق التفكير التصميمي في دورة حياة الموظف: من الاستقطاب حتى المغادرة.
Brown & Green (2021)	Employee Experience Design	قدم نموذجاً تكاملياً للتصميم الإنساني المتمركز حول الموظف في قرارات الموارد البشرية.

4 - دراسات الرفاهية والصحة النفسية في بيئة العمل (2020-2024):

جدول (6): دراسات الرفاهية النفسية في بيئة العمل

المصدر / الباحث	عنوان الدراسة	أبرز النتائج والإسهامات
Schaufeli & Bakker (2019-2023)	Work Engagement	أكدت العلاقة الوثيقة بين انخراط الموظف ورفاهيته النفسية وبين الأداء التنظيمي.
WHO (2022)	Mental Health at Work	حدّرت من أن 15% من الموظفين يعانون من اضطرابات نفسية مرتبطة بالعمل، مما يكبّد الاقتصاد العالمي 1 تريليون دولار سنوياً.
McKinsey Health Institute (2023)	Employee Health Index	كشفت أن الموظفين ذوي الرفاهية الشاملة (جسدياً ونفسياً واجتماعياً) أكثر إنتاجية بنسبة 40%.

ثالثاً - ما تمتاز به الدراسة الحالية عن سابقتها

بعد مراجعة الدراسات السابقة يتضح أنها تُفتقر إلى ما يأتي مجتمعةً في دراسة واحدة:

- 1- تطبيق نموذج هندسة تجربة الموظف على قطاع الضيافة العراقي تحديداً مع مراعاة الخصوصية الثقافية.
- 2- تقديم نموذج مقترح متطور يُضيف بُعد السياق الثقافي العربي (ACC) كمتغير مُعدّل.
- 3- تحديد الفجوات المعرفية والمهارية والتطبيقية بشكل منهجي وتقديم معالجات عملية لكل فجوة.
- 4- بناء نموذج نضج تجربة الموظف (EX Maturity Model) بخمسة مستويات متدرّجة قابلة للقياس.

الجانب النظري للبحث:

أولاً- الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وهندسة التجارب الوظيفية:

تؤكد الأدبيات الحديثة أن التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى هندسة تجربة الموظف ليس تحسناً كميّاً بل تحولاً نوعياً في الفلسفة الإدارية (Morgan, 2017; Deloitte Insights, 2023)، ويمكن توضيح أبرز الفوارق كما في الجدول الآتي:

جدول (7): مقارنة منهجية بين نموذجي الإدارة- المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى Morgan (2017) و Deloitte Insights (2023)

البند	إدارة الموارد البشرية التقليدية	هندسة تجربة الموظف (EXE)
التركيز	الكفاءة التشغيلية والامتثال للوائح (Pfeffer, 1998)	تجربة الموظف الشاملة كعميل داخلي (Morgan, 2017)
الهدف	تلبية متطلبات المنظمة: توظيف وأجور وانضباط	خلق بيئة محفزة تدعم الولاء والابتكار والأداء (Heskett et al., 1994)
نقطة الانطلاق	العمليات والسياسات والإجراءات الإدارية	الاحتياجات العاطفية والمهنية للموظف (Hobfoll, 2001)
المقاربة	هرمية من أعلى إلى أسفل (Top-Down)	إنسانية تشاركية تعتمد Design Thinking (Liedtka & Ogilvie, 2019)
الأدوات	نماذج الأداء والأنظمة الورقية التقليدية	تجربة المستخدم والبيانات والمنصات الذكية (IBM Institute, 2021)
قياس النجاح	معدل دوران العمل والإنتاجية	eNPS و Employee Happiness Score (Gallup, 2022)
دور الموظف	مورد بشري يُدار ويُوَجَّه (Pfeffer, 1998)	شريك تجربة يُستمع إليه ويُصمَّم له (Schiemann, 2018)
المخرجات	أداء إداري مرن	ارتباط عاطفي ومهني طويل الأمد (Cropanzano & Mitchell, 2005)

ثانياً - نظرية الموظف كعميل داخلي:

حيث تعيد هذه النظرية تصور العلاقة بين المنظمة والموظف، بالاعتماد على مبدأ: "كما تعامل موظفيك، يعاملون كمستفيد". والآتي تحليل شامل لأبعادها:

1. الأصول النظرية والتطور التاريخي:

أحدث مفهوم "الموظف كمستفيد (كعميل) داخلي" ثورة فلسفية في علاقة المنظمة بموظفيها، فلم يعد الموظف مجرد مورد يُدار فحسب، بل أصبح شريك تجربة تصمم له حلول مخصصة تحقق رضاه وانتمائاً اعتماداً على حقيقة مفادها ان سعادة الموظف هي الوقود الخفي لرضا الزبائن. فالتحول الجوهرى في الرؤية من الموظف وسيلة انتاج يركز على تأدية المهام المطلوبة وفقاً للإدارة الى عميل داخلي يركز على التجربة الشاملة وفقاً لشركائه قائمة على القيمة مع الادارة. والآتي توضيح لنشأة وتطور المفهوم كما في الجدول التالي:

جدول (8): النظريات الداعمة للنموذج في السياق الفندقي- المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات النظرية.

النظرية	المفهوم	المصدر
سلسلة الربح الخدمية (Service-Profit Chain)	رضا الموظف، ولاء، إنتاجية، رضا العميل، الربحية	Heskett et al. (1994)
نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)	المعاملة الجيدة تخلق التزاماً عاطفياً (Affective Commitment) ومواطنة تنظيمية (OCB).	Cropanzano & Mitchell (2005)
نظرية الحفاظ على الموارد (Conservation of Resources)	الموظفون يستثمرون جهداً إضافياً عندما تُلبى احتياجاتهم النفسية	Hobfoll (2001)

وتستند هذه النظريات إلى ثلاث حقائق إحصائية موثقة:

أ- حقيقة اقتصادية: إذ أن تكلفة استبدال الموظف تساوي 150% من راتبه السنوي (SHRM,2023).

ب - الحقيقة السلوكية: فالموظف الراضي يرفع انتاجية الفريق بنسبة 20% (Gallup, 2022).

ج- الحقيقة الاستراتيجية: 78% من العملاء يتقنون بتوصيات الموظفين السعداء (Edelman Trust Barometer ,2023).

2. المبادئ الأساسية للنظرية:

ان تحويل الموظف الى عميل داخلي ليس مجرد تكتيك اداري، وانما فلسفة تنظيمية جديدة في علم الادارة تقوم على مجموعة من المبادئ الاساسية، والاتي استعراض لهذه المبادئ:

أ- التكافؤ في المعاملة: عبر تطبيق نفس معايير تجربة العميل (CX) على الموظفين، فكما تصمم المنظمات تجارب مخصصة للعملاء (Personalized CX)، يجب ان تصمم تجارب خاصة للموظفين (PX).

ب - الاستماع الفعال: من خلال استخدام المسوحات الدورية (Pulse Surveys) كذلك المُطبَّقة في Microsoft

ج - تخصيص الخدمات: تصميم حزمة من المزايا المرنة (Flexible Benefits) كما في شركة Netflix.

د - تقسيم السوق الداخلي: من خلال معاملة فئات الموظفين كشرائح عملاء مختلفة بناءً على: المرحلة الوظيفية (مثل تجربة المبتدئين، تجربة القادة) نوع الوظيفة (مثل فريق المبيعات، فريق التطوير)، الموقع الجغرافي (مثل الموظفون عن بُعد، الموظفون بالمقر الرئيسي).

3. آليات التطبيق: من النظرية إلى الممارسة:

أ- خرائط رحلة الموظف (Employee Journey Mapping): تحليل كل مرحلة من "دورة حياة الموظف" لاكتشاف: نقاط الألم (Pain Points)، لحظات التأثير (Moments that Matter).

ب- منصات التغذية الراجعة (Real-Time Feedback) عبر توفير أنظمة ذكية تجمع آراء الموظفين بشكل فوري مثل منصة (Medallia) تحولها لقرارات باستخدام نظم الذكاء اصطناعي لتحليل مشاعر الموظفين في الاجتماعات.

ج- خدمة الموارد البشرية كـ "مركز اتصال داخلي": تقديم دعم HR عبر قنوات متعددة (دردشة، هاتف، منصات) بمستوى خدمة العملاء. مثل شركة Amazon حيث أنشأت "HR Contact Center" بنفس معايير خدمة العملاء.

ثالثاً - منهجية تصميم تجربة الموظف الفندقية:

هندسة تجربة الموظف منهج شامل متعدد التخصصات يهدف إلى رفع مستوى رضا الموظفين الفندقيين من خلال تقنيات التصميم والتجربة، مستوحى من تصميم تجربة المستخدم (UX Design) ومن مبادئ التفكير التصميمي

(Liedtka & Ogilvie, 2019). وتتضمن هذه المنهجية أربع مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: البحث والتحليل:

1- جمع البيانات: تحليل احتياجات الموظفين عبر الاستبيانات ومقابلات الخروج وتحليل معدلات الدوران

(Kavanagh & Thite, 2020).

2- تحديد نقاط الألم (Pain Points): رصد العوامل التي تؤثر سلباً كضعف التواصل وغياب المسار المهني

(Schaufeli & Bakker, 2019).

المرحلة الثانية: تصميم التجربة الوظيفية:

1- تصميم رحلة الموظف الفندقية: رسم خريطة شاملة تبدأ من التوظيف وتمر بالاندماج والتطوير وتنتهي بالمغادرة الكريمة (Deloitte, 2017).

2- التخصيص (Personalization): تقديم تجربة مكيّفة لكل فئة وظيفية تراعي طبيعة دورها الفندقي

(Brown & Green, 2021)

المرحلة الثالثة: التنفيذ بخطوات الخمس:

Empathize: التعاطف مع الموظف الفندقي عبر الاستماع. (Bryant, 2011)

Define: تحديد المشكلات الجوهرية التي تؤثر في تجربته. (Liedtka & Ogilvie, 2019)

Ideate: توليد حلول ومبادرات ممكنة. (Brown & Green, 2021)

Prototype: بناء نماذج مبدئية للتجربة الجديدة.

Test: اختبارها فعلياً مع الموظفين وتعديلها. (Deloitte, 2017)

المرحلة الرابعة: التقييم والتحسين المستمر:

1- قياس الأثر عبر مؤشرات: رضا الموظف الفندقي، معدلات الاحتفاظ بالكوادر، ودرجة التفاعل مع بيئة العمل

(Gallup, 2022; Schiemann, 2018).

2- إجراء التحسينات الدورية لضمان استدامة التجربة وفعاليتها. (Gartner Research, 2022)

رابعا - خطوات تأسيس هندسة تجربة الموظف

يعد تأسيس بنية متكاملة لهندسة تجربة الموظف خطوة مفصلية في التحول من ادارة الموارد البرية الى هندسة التجارب، بالاعتماد على اعادة تصميم شاملة لكل نقاط التفاعل بين الموظف والمنظمة، ابتداءً من اللحظة الاولى للتوظيف وحتى لحظة المغادرة، وهذا يستلزم تبني منهجيات حديثة مثل التفكير التصميمي وتحليل البيانات السلوكية، فضلاً عن الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في فهم وتشكيل رحلة الموظف، حيث تتداخل عوامل الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا، والقيادة، والتصميم السلوكي لبناء منظومة تضع الموظف في قلب اهتمام المنظمة والاتي استعراض لخطوات تأسيس هذه المنظومة بشكل منهجي:

1. تشكيل فريق قيادة تجربة الموظف: ويتكون من فريق مشترك بين الموارد البشرية، التكنولوجيا، القيادة العليا، وثقافة المنظمة، ويكون هذا الفريق مسؤولاً عن رسم خريطة التجربة وتصميمها وتنفيذها وتحسينها.

2. تحليل الوضع الحالي وتجربة الموظف القائمة: ويتم ذلك من خلال جمع بيانات استطلاعات الرأي، مقابلات، وتفاعل الموظفين عبر نقاط التماس المختلفة (onboarding، الأنظمة، المدراء، بيئة العمل). واستخدام أدوات مثل: eNPS (Employee Net Promoter Score), Journey Mapping Pulse Surveys

3. تصميم رحلة الموظف (Employee Journey Mapping): من خلال رسم خارطة مفصلة تشمل جميع مراحل علاقة الموظف مع المنظمة: الاستكشاف (Awareness)، التوظيف (Recruitment)، الاندماج (Onboarding)، النمو والتطوير، التقييم والأداء، الخروج (Offboarding). مع التركيز على "لحظات الحقيقة (Moments that Matter) المؤثرة عاطفياً.

4. تطبيق التفكير التصميمي (Design Thinking): ويتم ذلك من خلال التركيز على "ما يشعر به الموظف" بدلاً من "ما نريده منه".

ويتكون من مجموعة من الخطوات وكالاتي:

- Empathize: التعاطف مع الموظف عبر الاستماع وملاحظة التحديات.
- Define: تحديد المشكلات الجوهرية التي تؤثر على تجربته.
- Ideate: توليد حلول ومبادرات ممكنة.

- Prototype: بناء نماذج مبدئية للتجربة الجديدة.
- Test: اختبارها فعليًا مع الموظفين وتعديلها باستمرار.

1. دمج التقنية والتحول الرقمي:

ويتم ذلك من خلال استخدام أدوات تحليلي (Analytics) لفهم السلوك الوظيفي، وبناء أنظمة ذكية لتجربة الموظف تشمل: تطبيقات مخصصة، Dashboards لمتابعة الأداء والرفاهية، أنظمة ذكاء صناعي تقدم اقتراحات فورية وغيرها.

2. تعزيز ثقافة التجربة داخليًا:

عبر بناء ثقافة مبنية على (الشفافية، التقدير، الرفاهية النفسية، المرونة) وهذا بدوره يتطلب تدريب القادة ليكونوا "مهندسي تجربة" وليكونوا مرنين، مدركين لتأثيرهم العاطفي على فرقهم.

3. القياس والتحسين المستمر:

حيث لا تنتهي تجربة الموظف عند التنفيذ، بل يجب مراقبتها وتحسينها بشكل دوري من خلال استخدام مجموعة من أدوات القياس ومنها مؤشر السعادة (Employee Happiness Index)، eNPS، تحليل الشكاوى والمغادرة.

خامسا - تحليل الفجوات المعرفية والمهارية والتطبيقية في الفنادق العراقية

1- الفجوات المعرفية (Knowledge Gaps):

جدول (9): الفجوات المعرفية ومعالجتها في السياق الفندقي العراقي- المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى Hofstede Insights (2023) و Heskett et al. (1994)

المعالجة المقترحة	التوصيف + المرجع	الفجوة
تطوير دليل مرجعي عربي لهندسة EX الفندقي يأخذ بالاعتبار القيم الإسلامية	نماذج EX ذات منشأ غربي لا تراعي القيم الثقافية العراقية، Hofstede Insights, (2023)	غياب الإطار المفاهيمي العربي
إجراء دراسات تقيس أثر EX على تقييمات الضيف في Booking و TripAdvisor	شُح الدراسات التي تُثبت العلاقة بين EX وتقييمات الضيوف في السياق العراقي (Heskett et al., 1994)	ضعف الربط بين EX وجودة الضيافة
دمج مؤشرات الرفاهية الشاملة في نماذج تقييم الأداء الفندقي	ركزت الدراسات على الجانب المهني مُهملة الأبعاد النفسية (WHO, 2022; Schaufeli & Bakker, 2019)	إهمال الأبعاد النفسية والروحية

2- الفجوات المهارية (Skill Gaps):

جدول (10): الفجوات المهارية ومعالجتها في الفنادق العراقية- المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات النظرية

المعالجة المقترحة	التوصيف + المرجع	الفجوة
برامج شهادات مهنية بالتعاون مع اتحادات الفنادق العراقية	مختصو HR الفندقي لا يمتلكون تدريباً على Design Thinking (Liedtka & Ogilvie, 2019)	ضعف مهارات Design Thinking
تأهيل محللين HR وبناء لوحات بيانات Dashboards للفنادق (IBM Institute, 2021)	ضعف القدرة على استخدام تحليل البيانات لفهم سلوك الموظف الفندقي (Kavanagh & Thite, 2020)	محدودية People Analytics
برامج تطوير قيادي في الذكاء العاطفي لبيئة الضيافة	مديرو الأقسام الفندقية يفتقرون لمهارات التعاطف والاستماع الفعال (Schaufeli & Bakker, 2019)	ضعف الذكاء العاطفي
برامج Change Management مُكيّفة لقطاع الضيافة العراقية	قادة HR لا يمتلكون أدوات Change Management (Boudreau & Rice, 2015)	غياب مهارات إدارة التحول

3- الفجوات التطبيقية (Application Gaps):

جدول (11): الفجوات التطبيقية في الفنادق العراقية ومعالجاتها- المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى (Deloitte Insights (2023)

المعالجة المقترحة	التوصيف + المرجع	الفجوة
دراسات حالة تطبيقية في فنادق بابل وروانا في العراق	نكاد تنعدم تجارب EX الموثقة في الفنادق العراقية (Deloitte Insights, 2023)	غياب نماذج تطبيقية موثقة
تطوير مقياس عربي موحد (Arabic Hotel EX Scale)	لا توجد مقاييس موحدة لـ EX الفندقية في البيئة العراقية (Schiemann, 2018)	غياب أدوات قياس مكيّفة
برنامج وطني لتكامل أنظمة HR مع منصات EX الرقمية	معظم الفنادق العراقية تعمل بأنظمة HR منفصلة Kavanagh & Thite, 2020; IBM Institute, 2021)	ضعف التكامل التكنولوجي
دليل حوكمة EX الفندقية بالتعاون مع نقابات العمال الفندقية	لا توجد سياسات تكفل حقوق الموظف الفندقية كعميل داخلي (Pfeffer, 1998)	غياب حوكمة EX

سادسا - النموذج المقترح المتطور — TACT-EX Model:

استناداً إلى تحليل الفجوات ومراجعة الأدبيات والإطار النظري الذي قَدّمه البحث، تقترح الباحثة نموذجاً متطوراً مُسمّى TACT-EX Model، وهو اختصار لـ: Transformation – Alignment – Culture – Technology – Experience. يُعالج هذا النموذج الفجوات المُحدّدة ويضيف بعداً جديداً هو السياق الثقافي العربي

(Arab Cultural Context – ACC) كمتغير معدل غائب عن النماذج الغربية، وكما مبين في الجدول ادناه:

جدول (12): مراحل نموذج TACT-EX المقترح في السياق الفندقية العراقي- المصدر: إعداد الباحثة 2024

مؤشرات القياس	الخطوات التطبيقية + المراجع	الرمز	المرحلة
eNPS تشخيصي + مقابلات خروج SHRM, 2023)	• تشخيص واقع HR الفندقية (Boudreau & Rice, 2015) • رسم خريطة الوضع الراهن • بناء الإرادة القيادية للتحويل (Pfeffer, 1998)	T	التحول Transformation
Employee Journey Map	• موازنة EX مع استراتيجية الفندقية. رسم رحلة الموظف الفندقية EJM (Deloitte, 2017) • توحيد القيم المؤسسية	A	التوافق الاستراتيجي Alignment
+ Employee Culture Index استطلاعات المناخ	• ثقافة الموظف الفندقية كعميل داخلي (Greenleaf, 1977) • تدريب المديرين على التعاطف (Schaufeli & Bakker, 2019) • برامج رفاهية شاملة (WHO, 2022)	C	الثقافة المؤسسية
People Analytics Dashboards	• منصة رقمية متكاملة لـ EX الفندقية (IBM Institute, 2021) • ذكاء اصطناعي لتحليل السلوك الوظيفي • تغذية راجعة فورية (Kavanagh & Thite, 2020) Real-Time	T	التكنولوجيا Technology
eNPS + Happiness Score + Retention Rate	• قياس مستمر وتحسين دوري (Gartner, 2022) • نظام كشف ميكر عن مؤشرات المغادرة (Gallup, 2023) • مسارات نمو مهني مخصصة (Brown & Green, 2021)	EX	التجربة المستدامة Experience

وبناء على ما تقدم أسهمت الباحثة بإدخال البعد الجديد: متغير السياق الثقافي العربي (ACC):

يضيف النموذج المقترح بُعداً جديداً لم تتناوله الدراسات السابقة، وهو Arab Cultural Context (ACC) كمتغير مُعدّل يؤثر في جميع مراحل النموذج. ويستند هذا البعد إلى أبعاد هوفستيد الثقافية (Hofstede Insights, 2023) ولا سيما: البعد الجمعي، والمسافة من السلطة، وتجنب الغموض، فضلاً عن أنماط التواصل الضمني السائدة في بيئة الضيافة العراقية:

1- القيم الدينية والروحية في بيئة العمل الفندقية العراقية وأثرها على رضا الموظف وانتمائه

(Hofstede Insights, 2023).

2- أنماط القيادة الأبوية مقابل التشاركية وتأثيرها على استجابة الموظف الفندقية. (Greenleaf, 1977; Pfeffer, 1998).

3- البُعد الجمعي في الثقافة العراقية مقابل الفردية في النماذج الغربية. (Hofstede Insights, 2023).

4- دور الشبكات غير الرسمية والعلاقات الشخصية في تشكيل تجربة الموظف الفندقية. (Bryant, 2011).

سابعا - نموذج نضج تجربة الموظف الفندقية (EX Maturity Model):

تقترح الباحثة نموذجاً لتصنيف مستوى نضج الفندق في مجال EX مُستوحى من نماذج نضج المنظمة (Organizational Maturity Models) المعتمدة في إدارة الجودة: (Kavanagh & Thite, 2020)

جدول (13): نموذج نضج تجربة الموظف الفندقية- المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى (Kavanagh & Thite (2020)

ت	المستوى	نظرة الفندق للموظف	الخصائص	أولوية التطوير
1	تقليدي	وسيلة إنتاج	إدارة تقليدية لا تعترف بمفهوم EX	التعريف بمفهوم EX
2	واعي	مورد بشري يدار	وعي بـ EX دون منهجية	التدريب والإعداد
3	منظم	مشارك	برامج EX رسمية غير متكاملة	تكامُل المبادرات
4	رشيق	شريك	منظومة EX تعتمد على البيانات	التحسين المستمر
5	ملهم	عميل داخلي	EX ركيزة استراتيجية محورية	الريادة والابتكار

ثامنا - رحلة الموظف الفندقية ومراحلها ومؤشراتها:

جدول (13): مراحل رحلة الموظف الفندقية العراقي- المصدر: إعداد الباحثة

ت	المرحلة	المصطلح	مؤشرات الأداء + المرجع	الأولويات التصميمية
1	الاستكشاف والجدب	Awareness & Attract	جودة تجربة المرشح + معدل قبول العروض (SHRM, 2023)	العلامة التجارية الفندقية كمكان عمل (Bryant, 2011)
2	التوظيف والاندماج	Recruitment & Onboarding	Day-1 NPS + زمن التوظيف (Gallup, 2022)	برنامج استقبال إنساني يعكس ثقافة الضيافة (Deloitte, 2017)
3	النمو والتطوير	Growth & Development	معدل الترقية الداخلية + إتمام التدريب (Schiemann, 2018)	مسارات تعلم مخصصة لكل تخصص فندقي (Brown & Green, 2021)
4	الانخراط اليومي	Daily Engagement	eNPS الشهري + Employee Happiness Score (Gallup, 2022)	ثقافة التقدير والمرونة (Schaufeli & Bakker, 2019)
5	الاحتفاظ والاعتراف	Retention & Recognition	معدل الاحتفاظ + نسبة الترقية (SHRM, 2023)	برامج تكريم الموظف المتميز (Cropanzano & Mitchell, 2005)
6	المغادرة الكريمة	Offboarding	Exit eNPS + نسبة العودة Boomerang (Gallup, 2023)	مقابلات خروج إنسانية وحفظ العلاقة المهنية (Morgan, 2017)

وتشمل مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس تجربة الموظف الفندقية المعتمدة في البحث:

جدول (14) مؤشرات الأداء الرئيسية لتجربة الموظف الفندقية مع المعايير المرجعية- المصدر: إعداد الباحثة

المؤشر	التعريف	نطاق القياس	المعيار المرجعي	المرجع
eNPS	مدى توصية الموظف لفندقه كمكان عمل	(100-) إلى (100+)	أعلى من 30+	Gallup (2022)
Employee Happiness Index	متوسط مستوى السعادة الوظيفية	0 – 100	أعلى من 70	Schiemann (2018)
معدل الاحتفاظ بالكوادر	نسبة الموظفين الباقين < سنتين	نسبة مئوية	أعلى من 75%	SHRM (2023)
Day-1 Satisfaction Score	رضا الموظف الجديد في يومه الأول	0 – 10	أعلى من 8	Deloitte (2017)
معدل انخراط الموظف	نسبة الموظفين المنخرطين فعلياً	نسبة مئوية	أعلى من 60%	Gallup (2023)
Exit eNPS	رضا الموظف المغادر عن تجربته الكلية	(100-) إلى (100+)	أعلى من 0	Morgan (2017)

وبناء على ما تقدم فإن ما أضافته الباحثة من اسهامات في البحث علمياً وتطبيقياً قد تحددت فيما يلي:

1- الإسهامات العلمية النظرية:

أ- توليف نظري متكامل بين نظريات: سلسلة الربح الخدمية (Heskett et al., 1994)، والتبادل الاجتماعي (Cropanzano & Mitchell, 2005)، والحفاظ على الموارد (Hobfoll, 2001) في سياق الفنادق العراقية لم يسبق تقديمه.

ب- تقديم مفهوم هندسة تجربة الموظف كتطور نوعي لا كمي عن إدارة الموارد البشرية التقليدية في قطاع الضيافة (Morgan, 2017; Deloitte Insights, 2023).

ج- إرساء إطار مرجعي عربي يُكَيِّف لقطاع الضيافة العراقي يُراعي أبعاد هوفستيد الثقافية (Hofstede Insights, 2023) والقيم العربية والإسلامية.

د- تقديم نموذج الفجوات الثلاثي (معرفية، مهارة، تطبيقية) في السياق الفندقي العراقي استناداً إلى (Deloitte Insights, 2023; Gartner, 2022).

2- الإسهامات التطبيقية والمهنية:

أ- خارطة طريق عملية من ست خطوات قابلة للتطبيق الفوري في الفنادق العراقية المصنفة مُستوحاة من (Deloitte, 2017; Microsoft, 2022).

ب- ترجمة وتكييف مؤشرات EX العالمية eNPS، Employee Happiness Index، Gallup، Schiemann، (2018) لتناسب البيئة الفندقية العراقية.

ج- نموذج نضج EX بخمسة مستويات يُمكن كل فندق من تشخيص موقعه الحالي وتحديد خطواته القادمة (Kavanagh & Thite, 2020).

3- منظومة المهارات التي يُنمّيها البحث لدى الموظف الفندقي:

جدول (15) منظومة المهارات التي يُنمّيها البحث لدى الموظف الفندقي- المصدر: إعداد الباحثة

المحور	المهارات المستهدفة	آليات التطوير + المرجع
مهارات معرفية	التفكير النقدي، فهم بيانات بيئة العمل الفندقية، الوعي بالحقوق المهنية	التدريب التفاعلي، منصات التعلم الذاتي (Kavanagh & Thite, 2020)
مهارات وجدانية	الذكاء العاطفي، إدارة ضغوط العمل الفندقي، بناء العلاقات المهنية	برامج الرفاهية النفسية (WHO, 2022; Schaufeli & Bakker, 2019)
مهارات تطبيقية رقمية	التعامل مع منصات HR الرقمية، تحليل بيانات الأداء الشخصي	ورش عمل رقمية، لوحات أداء شخصية IBM (Institute, 2021)

تاسعا - التحديات التي تواجه تطبيق هندسة تجربة الموظف في الفنادق العراقية والحلول

جدول (16) التحديات والحلول في السياق الفندقي العراقي- المصدر: إعداد الباحثة

التحدي	التأثير	الحل المقترح + المرجع
مقاومة التغيير من القيادة الوسطى	عالية	إشراك مديري الأقسام في فريق تصميم التجربة (Pfeffer, 1998; Boudreau & Rice, 2015)
ارتفاع الدوران الوظيفي الموسمي	عالية	تصميم برامج EX مرنة تُراعي الموسمية الفندقية (SHRM, 2023)
نقص البيانات الموثوقة	متوسطة	إطلاق نظام eNPS شهري ومقابلات دورية (Gallup, 2022; Schiemann, 2018)
محدودية ميزانية EX	عالية	إثبات ROI بربط EX بتقييمات الضيوف ومعدلات الإشغال (Heskett et al., 1994)
ضعف الكفاءة التكنولوجية لـ HR	متوسطة	تأهيل رقمي تدريجي بالتعاون مع موردي HR Tech (Kavanagh & Thite, 2020)
غياب ثقافة التغذية الراجعة	متوسطة	بناء الأمان النفسي (Psychological Safety) عبر القيادة النموذجية (Schaufeli & Bakker, 2019)

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً- الاستنتاجات:

- 1- يمثل التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى هندسة تجربة الموظف في الفنادق العراقية ضرورة استراتيجية لا خياراً تكتيكياً، إذ يرتبط مباشرةً بجودة تجربة الضيف وتنافسية الفندق.
- 2- نظرية الموظف كعميل داخلي تُشكّل الركيزة الفكرية الأمتن لبناء منظومة EX في البيئة الفندقية العراقية، ولا سيما حين تُوثق بنظريات التبادل الاجتماعي وسلسلة الربح الخدمية.
- 3- الفجوة الأخطر ليست تقنية، بل ثقافية: غياب الثقافة المؤسسية التي تُكرّس مبدأ "الموظف الفندقي أولاً" يحول دون أي تطبيق ناجح لمنهجيات EX الحديثة.
- 4- النموذج المقترح TACT-EX يُعالج الفجوات المُحدّدة عبر إضافة بُعد السياق الثقافي العربي (ACC) الذي تُهمله النماذج الغربية الناجحة في أوروبا وأمريكا الشمالية.
- 5- الفنادق العراقية التي تبدأ بتطبيق نموذج نضج EX ستتمكن من تحديد موقعها الحالي ورسم خارطة تحوّلها بواقعية وقابلية للقياس.

ثانياً - التوصيات:

توصلت الباحثة الى اهم التوصيات العملية الموجة الى ادارات الفنادق العراقية المبحوثة:

- 1 - الإدارات الفنادق: البدء فوراً بتطبيق أداة تشخيص مستوى نضج EX قبل الشروع في أي مبادرة لتجربة الموظف.
- 2- قسم الموارد البشرية في الفندق المبحوثة: إنشاء وحدة مستقلة لهندسة تجربة الموظف تضم مختصين في: التصميم الإنساني، وتحليل البيانات، والتكنولوجيا.
- 3- هيئة السياحة العراقية: اعتماد مؤشر eNPS الشهري كمعيار إلزامي في تصنيف الفنادق ضمن مؤشر الجودة المؤسسية.
- 4 - مؤسسات التعليم الفندقي: تضمين مقررات هندسة تجربة الموظف ضمن البرامج الأكاديمية لكليات إدارة الفنادق والسياحة.
- 5 - الباحثين: إجراء دراسات ميدانية مستقبلية لاختبار نموذج TACT-EX في فنادق عراقية محددة وقياس أثره الكمي.
- 6 - للجهات التشريعية: سن لوائح عمالية فندقية تركز مبادئ هندسة تجربة الموظف كحقوق ملزمة لأصحاب العمل في القطاع الفندقي.

المصادر:

اولا- المصادر العربية:

- 1-هيئة السياحة العراقية. (2023). إحصاءات قطاع الفنادق المصنفة في العراق 2022-2023. بغداد: هيئة السياحة العراقية.

ثانيا - المصادر الأجنبية:

- 2- Boudreau, J. W., & Rice, S. (2015). Bright, shiny objects and the future of HR. HR Magazine, 60(7), 58–62.
- 3-Brown, P., & Green, T. (2021). Employee experience design: A new approach to HR management. Harvard Business Review.
- 4-Bryant, A. (2011). Google's quest to build a better boss. The New York Times. <https://www.nytimes.com>

-
- 5-Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- 6-Deloitte. (2017). Reimagine and craft the employee experience: Design thinking in action. Deloitte Insights.
- 7-Deloitte Insights. (2023). Elevating the employee experience: The future of HR in a digital world. Deloitte.
- 8-Edelman. (2023). Edelman Trust Barometer 2023. Edelman Intelligence.
- 9-Gallup. (2022). State of the global workplace: 2022 report. Gallup Press.
- 10-Gallup. (2023). State of the global workplace: 2023 report. Gallup Press.
- 11-Gartner Research. (2022). The role of employee experience in organizational success. Gartner.
- 12-Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- 13-Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- 14-Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–370. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- 15-Hofstede Insights. (2023). Arab world cultural dimensions report. <https://www.hofstede-insights.com>
- 16-IBM Institute for Business Value. (2021). The employee experience index: A new global measure of a human workplace and its impact. IBM.
- 17-Kavanagh, M. J., & Thite, M. (2020). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions* (4th ed.). SAGE Publications.
- 18-Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- 19-Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2019). *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*. Columbia Business School Press.
- 20-McKinsey Health Institute. (2023). Addressing employee burnout: Are interventions enough? McKinsey & Company.
- 21-Microsoft. (2022). Work trend index annual report 2022: Great expectations: Making hybrid work work. Microsoft Corporation.
-

-
- 22-Morgan, J. (2017). The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workplaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. Wiley.
- 23-Pfeffer, J. (1998). The human equation: Building profits by putting people first. Harvard Business Press.
- 24-Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2019). Work engagement: A handbook of essential theory and research. Psychology Press.
- 25-Schiemann, W. A. (2018). Putting the employee experience in your experience management strategy. SHRM Foundation.
- 26-SHRM. (2023). Human capital benchmarking report. Society for Human Resource Management.
- 27-WHO. (2022). World mental health report: Transforming mental health for all. World Health Organization.