

هندسة تجربة الموظف في المنظمات الذكية وتأثيرها في الاستدامة البشرية: الدور الوسيط للتفكير التصميمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية



مكية كريدي بنيان الكعبي

قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

معلومات البحث

تواريخ البحث:

التقديم: 2026 / 06 / 24

المراجعة: 2026 / 08 / 06

قبول النشر: 2026 / 08 / 20

نشر الكتروني: 2026 / 09 / 01

تسلسل الصفحات: 164 - 175

الكلمات المفتاحية:

هندسة تجربة الموظف، المنظمات الذكية، الاستدامة البشرية، التفكير التصميمي، الخطوط الجوية العراقية.

المراصة:

أسم الباحث: مكية كريدي بنيان الكعبي

Email:

dr.makkiyah71@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى تحليل أثر هندسة تجربة الموظف في الاستدامة البشرية في بيئة المنظمات الذكية، مع الكشف عن الدور الوسيط للتفكير التصميمي في هذه العلاقة، وذلك في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية بوصفها منظمة خدمية حيوية تواجه تحديات إعادة الهيكلة الرقمية واستبقاء الكفاءات. وانطلق البحث من مشكلة محورها ضعف انتظام عناصر تجربة الموظف وعدم توظيف منطق التفكير التصميمي في تصميم تلك التجربة، بما ينعكس على ديمومة رأس المال البشري.

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت الاستبانة على عينة قصدية بلغت (52) مستجيباً يمثلون المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، وتضمنوا: خبيراً، ومعاون مدير عام، ومدير إدارة، ومدراء أقسام، ومدراء شعب، وموظفين. وعولجت البيانات بأساليب إحصائية شملت الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ثبات ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار، واختبار الوساطة.

توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين موجبين لهندسة تجربة الموظف في الاستدامة البشرية، وإلى أن التفكير التصميمي يتوسط هذه العلاقة وساطة جزئية دالة إحصائياً (نسبة الوساطة بلغت نحو 49%)، إذ يفسر النموذج الكلي ما نسبته (58.6%) من التباين في الاستدامة البشرية. وأوصى البحث بأعتماد منهجية التفكير التصميمي في تصميم رحلة الموظف، وإنشاء وحدة لإدارة تجربة الموظف مرتبطة بمؤشرات الاستدامة البشرية، وتبني النموذج المقترح للقياس والتحسين المستمر.

1. المقدمة

في ظل التحول نحو المنظمات الذكية والتوسع في استعمال التقنيات الرقمية، لم تعد الموارد البشرية مجرد عنصر تشغيلي، بل أصبحت محوراً استراتيجياً لتحقيق الاستدامة والتميز التنظيمي، وفي هذا السياق برزت هندسة تجربة الموظف بوصفها مدخلاً حديثاً يركز على تصميم وإدارة رحلة الموظف بصورة مقصودة تساهم في تعزيز رضاه وارتباطه بالمنظمة وتحسين مخرجاته المهنية.

وتواجه المنظمات الخدمية، ومنها الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية، تحديات متزايدة تتعلق بالحفاظ على الكفاءات البشرية وتنمية قدراتها في بيئة عمل متغيرة، مما يجعل تحقيق الاستدامة البشرية هدفاً أساسياً لضمان ديمومة الأداء المؤسسي. كما يعد التفكير التصميمي من المداخل الحديثة التي تساعد المنظمات على فهم احتياجات الموظفين وتصميم حلول مبتكرة لتحسين تجاربهم الوظيفية. وتتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس عن طبيعة تأثير هندسة تجربة الموظف في الاستدامة البشرية، وإمكانية قيام التفكير التصميمي بدور الوسيط في هذه العلاقة وتنفرد منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى توافر أبعاد هندسة تجربة الموظف (المادية، التقنية، الثقافية الاجتماعية) في الشركة المبحوثة؟
 - 2- ما مستوى التفكير التصميمي والاستدامة البشرية كما يدركها أفراد العينة؟
 - 3- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين هندسة تجربة الموظف والاستدامة البشرية؟
 - 4- هل يوجد أثر معنوي لهندسة تجربة الموظف في التفكير التصميمي وفي الاستدامة البشرية؟
 - 5- هل يتوسط التفكير التصميمي العلاقة بين هندسة تجربة الموظف والاستدامة البشرية، وما نوع الوساطة (كاملة/جزئية)؟.
- وانطلاقاً من ذلك افترض البحث وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين هندسة تجربة الموظف والاستدامة البشرية، ووجود تأثير لهندسة تجربة الموظف في التفكير التصميمي، وتأثير للتفكير التصميمي في الاستدامة البشرية، فضلاً عن دوره الوسيط في تعزيز العلاقة بين المتغيرين.

وقد أشارت دراسة [1] إلى أهمية تصميم تجربة الموظف في تحسين الأداء والاحتفاظ بالمواهب، فيما أكدت دراسة [2] على دور التفكير التصميمي في بناء تجربة عمل أكثر إنسانية، بينما بينت دراسة [3] أن إدارة تجربة الموظف تمثل تحولاً مهماً في ممارسات الموارد البشرية الحديثة.

وتوضح مراجعة منهجية حديثة أن تجربة الموظف أصبحت مجالاً بحثياً مستقلاً يتقاطع مع الصحة والسلامة المهنية والرفاه والاندماج الوظيفي وممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، وانتهت إلى أن تجربة الموظف لا تمثل انطباعاً مؤقتاً عن العمل، بل بنية تراكمية تتكون من تفاعلات متتابعة مع القيادة والزملاء والأنظمة وفرص التعلم وظروف العمل، ويعزز هذا المنظور ضرورة الانتقال من قياس الرضا في لحظة محددة إلى تصميم رحلة وظيفية متكاملة تراعي اختلاف احتياجات الموظفين ومراحلهم المهنية [4].

وفي ضوء ذلك، تصبح هندسة تجربة الموظف مدخلاً استباقياً يعيد تنظيم نقاط التماس بين الفرد والمنظمة، بحيث لا تقتصر المعالجة على المشكلات الظاهرة بعد حدوثها، وإنما تبدأ بتشخيص مسبباتها وإعادة تصميم الإجراءات والبيئة والأدوات والعلاقات، وتستمد هذه الهندسة أهميتها في المنظمات الذكية من قدرتها على الجمع بين المعرفة المستخلصة من صوت الموظف والبيانات التنظيمية وبين التدخلات القابلة للتجريب والقياس والتحسين المستمر [4]، وعلى الرغم من ذلك ما تزال الدراسات التي جمعت بين هندسة تجربة الموظف والتفكير التصميمي والاستدامة البشرية في نموذج واحد محدودة، لاسيما في بيئة المنظمات الحكومية العراقية، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى معالجته.

2. أهمية البحث

- 1- الأهمية النظرية (العلمية): يساهم في ردم فجوة معرفية بدمج ثلاثة حقول حديثة نسبياً (هندسة تجربة الموظف، التفكير التصميمي، الاستدامة البشرية) في إطار تكاملي واحد ضمن بيئة المنظمات الذكية. كما أنه يضيف إلى الأدبيات العربية التي ما زالت محدودة في تناول "هندسة" تجربة الموظف بوصفها فعلاً تصميمياً مقصوداً لا مجرد قياس للرضا الوظيفي، فضلاً عن أنه يقدم نموذجاً مفاهيمياً يربط المتغيرات الثلاثة بعلاقة وساطة قابلة للاختبار والقياس.
- 2- الأهمية التطبيقية (العملية): يزود إدارة الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية بتشخيص واقعي لمستوى تجربة موظفيها ومدى استدامة كواردها. و يقدم نموذجاً إجرائياً مقترحاً يمكن تبنيته لتصميم رحلة الموظف وربطها بمؤشرات الاستدامة البشرية. كما أنه يفيد متخذي القرار في قطاع الطيران والقطاع العام في توجيه سياسات الموارد البشرية نحو الاستبقاء والتنمية.

3. هدف البحث

انسجاماً مع مشكلة البحث وتساؤلاته، يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعكس الغاية العلمية والتطبيقية للدراسة، وتوجه مسارها نحو تحليل العلاقات بين متغيراتها واختبارها ميدانياً، بما يساهم في الوصول إلى نتائج يمكن الاستناد إليها في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية وكالاتي:

- 1- بناء إطار مفاهيمي يوضح متغيرات البحث (هندسة تجربة الموظف، التفكير التصميمي، الاستدامة البشرية) في سياق المنظمات الذكية.
- 2- تشخيص مستوى توافر متغيرات البحث وأبعادها في الشركة المبحوثة.
- 3- قياس علاقة الارتباط والأثر بين هندسة تجربة الموظف والاستدامة البشرية.
- 4- الكشف عن الدور الوسيط للتفكير التصميمي في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.
- 5- تقديم نموذج مقترح وتوصيات عملية تعزز الاستدامة البشرية عبر تحسين تجربة الموظف.

4. الإطار النظري للبحث

1.4. مفهوم تجربة الموظف وهندستها

قبل الخوض في مفهوم هندسة تجربة الموظف لابد لنا من التعرف الى مفهوم المنظمة الذكية حيث يُقصد بها المنظمة القادرة على التعلم والتكيف والاستجابة السريعة لمتغيرات بيئتها، عبر التكامل بين التقنيات الرقمية ونظم المعلومات ورأس المال البشري والمعرفي، وهي لا تكتفي بامتلاك التقنية، بل توظفها لتمكين الإنسان واتخاذ القرار وصناعة القيمة، وتُعدّ تجربة الموظف في هذه المنظمات نتاجاً مقصوداً للتفاعل بين البنية الرقمية والثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية [1].

وتُعرف تجربة الموظف (Employee Experience) بأنها مجموع الإدراكات والمشاعر التي يكونها الموظف نتيجة تفاعلاته مع المنظمة عبر مراحل رحلته الوظيفية كافة، من الاستقطاب والتعيين والتأهيل والتطوير حتى نهاية الخدمة. أما هندسة التجربة فتعني الانتقال من التعامل العَرَضي معها إلى تصميمها عمداً ومنهجياً عبر تحليل نقاط التماس (Touchpoints) وإعادة تشكيلها بما يحقق قيمة للموظف وللمنظمة، وبهذا تكون الهندسة فعلاً تصميمياً قصدياً يتجاوز قياس الرضا إلى صناعة التجربة [2].

[1]. وتتخذ تجربة الموظف طابعاً كلياً لأنها تتشكل عبر مراحل الرحلة الوظيفية كافة، بدءاً من الاستقطاب والتعيين والتهيئة، ومروراً بالأداء والتعلم والتقدم المهني، وانتهاءً بالمغادرة، لذلك فإن تحسين جانب منفرد لا يكفي لبناء تجربة مستدامة إذا ظلت باقي نقاط التماس معقدة أو غير عادلة [4].

وتعني الهندسة هنا تحويل معرفة المنظمة باحتياجات العاملين إلى قرارات تصميمية محددة: تبسيط إجراء، أو إعادة بناء رحلة خدمة داخلية، أو تحسين أداة رقمية، أو تطوير نمط تواصل وإشراف. ومن ثم لا تُقاس جودة الهندسة بعدد المبادرات المنفذة، بل بمدى انخفاض نقاط التعثر، وتحسن سهولة العمل، وارتفاع قدرة الموظف على الوصول إلى الدعم والمعلومة والفرصة المناسبة في الوقت المناسب [4].

2.4. أبعاد هندسة تجربة الموظف (Employee Experience Engineering)

1. البعد المادي (Physical Environment) يشير البعد المادي إلى البيئة الفيزيائية التي يعمل ضمنها الموظف، بما تتضمنه من تصميم أماكن العمل، ودرجة الراحة، والإضاءة، والتجهيزات، وعوامل السلامة والصحة المهنية. ويؤثر هذا البعد بصورة مباشرة في رضا الموظفين وإنتاجيتهم ومستوى تفاعلهم مع المنظمة، إذ تسهم بيئة العمل المصممة بصورة جيدة في تعزيز الأداء وتقليل الضغوط المهنية [1]. ويتجاوز البعد المادي المظهر الخارجي لمكان العمل ليشمل قدرته الفعلية على دعم الأداء الآمن والمريح وتقليل الجهد غير الضروري، وفي شركات الطيران تتعدد البيئات بين المكاتب والمواقع التشغيلية والفنية، لذلك ينبغي تقييم هذا البعد وفق ملائمة التجهيزات لطبيعة المهمة، وتوافر شروط السلامة، وسهولة الحركة والوصول إلى الأدوات، كما يحمل المكان رسالة تنظيمية ضمنية، فالبيئة المصانة والمنظمة تعكس اهتمام المنظمة بالعاملين، بينما يؤدي تقاوت التجهيزات أو ضعف الصيانة إلى خبرات سلبية قد تحد من أثر السياسات الإيجابية الأخرى. [5][6]

2. البعد التقني الرقمي (Technological Environment) يقصد به مجموعة الأنظمة والتقنيات والأدوات الرقمية التي تتيح للموظف إنجاز مهامه بكفاءة ومرونة، وتشمل نظم المعلومات، ومنصات الاتصال، والتطبيقات الذكية المستخدمة في العمل، ويعد هذا البعد من المراكز الأساسية للمنظمات الذكية لما يحققه من سهولة الوصول إلى المعلومات وتسريع اتخاذ القرارات وتحسين تجربة العمل اليومية للموظف [3] [1]. ويمثل البعد التقني الواجهة اليومية للمنظمة الذكية، إلا أن قيمة التقنية لا تتحدد بكثرتها بل بسهولة استعمالها وتكاملها وقدرتها على تقليل الإجراءات المتكررة. فالأنظمة المتفرقة أو المعقدة قد تزيد العبء الإداري وتنتج ما يمكن تسميته بالاحتكاك الرقمي، لذلك تقتضي هندسة التجربة الرقمية إشراك المستخدمين الداخليين في الاختبار، ورصد الصعوبات بعد التطبيق، وإعادة تصميم الخطوات والواجهات وفق الاستعمال الفعلي، لأن تحويل الإجراء الورقي المعقد إلى منصة إلكترونية لا يُعد تحسناً ما لم يُبسَّط الإجراء نفسه [4].

3. البعد الثقافي والاجتماعي (Cultural and Social Environment) يتمثل في منظومة القيم التنظيمية والعلاقات الاجتماعية والثقافة السائدة داخل المنظمة، فضلاً عن مستوى الدعم والتقدير والعدالة والتواصل بين العاملين والإدارة، ويعد هذا البعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في شعور الموظف بالانتماء والالتزام التنظيمي، إذ يعكس إيجاباً على استبقائه وتحفيزه على المدى الطويل [2] [1].

ويمثل البعد الثقافي والاجتماعي السياق الذي يمنح الجوانب المادية والتقنية معناها، إذ لا تكفي الأدوات الحديثة إذا غابت الثقة والعدالة والتقدير والصوت الوظيفي، وتظهر الثقافة الحقيقية في الممارسات اليومية أكثر مما تظهر في الشعارات الرسمية مثل: وضوح معايير التقدير، وعدالة توزيع فرص التعلم، وإتاحة التعبير عن المشكلات، وانتظام التغذية الراجعة. ومن ثم فإن هندسة هذا البعد تتطلب تقليص الفجوة بين القيم المعلنة والسلوك الإداري الفعلي، وتحويل المشاركة والتقدير والانتماء إلى ممارسات قابلة للملاحظة والقياس [4].

3.4. مفهوم وأهمية التفكير التصميمي

التفكير التصميمي (Design Thinking) منهجية لحل المشكلات والابتكار محوراً للإنسان، تقوم على فهم عميق لاحتياجات المستفيد (الموظف) ثم توليد الحلول ونمذجتها واختبارها بصورة تكرارية، وقد شاع تطبيقه في تصميم المنتجات والخدمات، ثم امتدَّ إلى تصميم التجارب التنظيمية وتجربة الموظف، إذ يوفر منطقاً وأدوات (كخرائط رحلة الموظف والشخصيات والنماذج الأولية) تحول التجربة من مفهوم مجرد إلى تصميم قابل للتنفيذ [7] [8]. ويختلف التفكير التصميمي عن الأساليب التقليدية في أنه يبدأ بإعادة فهم المشكلة من منظور الأشخاص الذين يعيشونها، قبل الانتقال إلى الحل، ففي سياق تجربة الموظف قد يبدو ضعف استعمال منصة رقمية مشكلة تدريب، في حين تكشف المقابلات والملاحظة وخرائط الرحلة أن السبب هو تعقيد الخطوات أو عدم ملائمة النظام لطبيعة المهمة، ويساعد هذا المنطق على التمييز بين أعراض المشكلة وأسبابها، ومن ثم توجيه التدخل إلى المصدر الحقيقي للتعثر [9].

وتبين مراجعة منهجية حديثة أن التفكير التصميمي يؤثر في تفاعلات الفريق ومهاراته ومهامه وقيمه ومشاعره وتكوينه، فضلاً عن الأداء، وقد ظهرت الآثار الأقوى في التواصل وتبادل المعرفة وتوسيع البدائل والتعلم التعاوني، مع التأكيد أن النتائج الإيجابية ليست تلقائية، فهي تعتمد على جودة التيسير، وخبرة المشاركين، ووجود مساحة تنظيمية آمنة للاختبار والمراجعة، لذلك لا ينبغي اختزال التفكير التصميمي في جلسة عصف ذهني، بل التعامل معه كدورة متكاملة من التعاطف والتحديد والتوليد والنمذجة والاختبار [9]. وتبع أهمية التفكير التصميمي في تجربة الموظف [8]:

1. ينقل تصميم التجربة من الافتراض إلى الإصغاء الفعلي لاحتياجات الموظف (التعاطف).
2. يقلل مخاطر الحلول غير الملائمة عبر النمذجة والاختبار المبكر.
3. يعزز الابتكار التشاركي وإشراك الموظفين في تصميم ما يخصهم.

4.4. أبعاد التفكير التصميمي

1- التعاطف وفهم الموظف (Empathy) يُعد التعاطف المرحلة الأولى في التفكير التصميمي، ويعني السعي لفهم احتياجات الموظفين ومشاعرهم وتوقعاتهم من خلال الإصغاء الفعال والملاحظة والتفاعل المباشر معهم. ويساعد التعاطف في بناء حلول تستجيب للمشكلات الحقيقية التي يواجهها العاملون بدلاً من الاعتماد على الافتراضات المسبقة [7] [8]. ولا يعني التعاطف إظهار الاهتمام

اللفظي فقط، بل بناء معرفة واقعية بسياق الموظف والقيود التي يواجهها ودوافعه وتوقعاته. ويتطلب ذلك تنويع أدوات الاستماع لتشمل المقابلات والملاحظة والمواقف الحرجة وخرائط الرحلة، وعدم الاكتفاء بالاستبانة العامة. كما ينبغي أن يشمل الاستماع الفئات الأقل قدرة على التعبير، لأن الاعتماد على صوت الفئات الأكثر حضوراً قد ينتج حلولاً تلائم قلة من الموظفين وتُعمم على الجميع [9].

2- توليد الأفكار (Ideation) يمثل توليد الأفكار المرحلة التي يتم فيها إنتاج أكبر عدد ممكن من البدائل والحلول الإبداعية لمعالجة المشكلات المحددة. ويهدف هذا البعد إلى توسيع نطاق التفكير وتشجيع الابتكار الجماعي وصولاً إلى أفضل الحلول الممكنة لتحسين تجربة الموظف [8]. وتزداد جودة الأفكار عندما تتقاطع خبرات العاملين والمديرين والجهات التقنية وإدارة الموارد البشرية، لأن كل طرف يكشف جانباً مختلفاً من المشكلة. ومع ذلك، لا تمثل كثرة الأفكار نجاحاً في ذاتها؛ إذ ينبغي تقييمها وفق أثرها المتوقع في الموظف، وقابليتها للتنفيذ، وكلفتها، واتساقها مع أهداف المنظمة. وتشير نتائج المراجعة المنهجية الحديثة إلى أن التفكير التصميمي يدعم تبادل المعرفة والنقاش البناء، لكنه قد يطيل عملية الاختيار إذا لم تُحدد معايير واضحة للانتقال من توسيع البدائل إلى تضيقها [9].

3- النمذجة والاختبار (Prototyping and Testing) يقصد به تطوير نماذج أولية للحلول المقترحة وتجريبها بصورة عملية قبل تعميمها، بما يسمح بالكشف المبكر عن نقاط القوة والضعف وإجراء التحسينات اللازمة. ويُعد هذا البعد جوهر الطبيعة التجريبية للتفكير التصميمي التي تسعى إلى التعلم المستمر والتحسين التدريج [8]. وتنقل النمذجة والاختبار الحل من الفكرة إلى تجربة محدودة قابلة للملاحظة، قد يكون النموذج الأولي مسار خدمة مبسطاً، أو نسخة أولية من النموذج الإلكتروني، أو تطبيقاً تجريبياً على وحدة صغيرة، وتكمن قيمته في اكتشاف المشكلات قبل التعميم، بحيث يُنظر إلى نتيجة الاختبار بوصفها تعلماً لا حكماً نهائياً على نجاح الفكرة، ويعزز هذا الأسلوب قبول الموظفين للتغيير لأنهم يشاركون في اختبار الحل وتعديله بدلاً من تلقيه بعد اكتماله [9].

5.4. مفهوم الاستدامة البشرية

تُعرّف الاستدامة البشرية (Human Sustainability) بأنها قدرة المنظمة على المحافظة على رأس مالها البشري وتنميته وتجديده على المدى الطويل، بما يضمن رفاه الأفراد وصحتهم المهنية، وتطور قدراتهم ومعارفهم، واستمرار التزامهم وبقائهم في المنظمة، وهي البُعد الإنساني للاستدامة المؤسسية، الذي يوازن بين متطلبات الأداء الحالي وصون طاقة الأفراد وديمومتهم مستقبلاً. تتجاوز الاستدامة البشرية الاحتفاظ العددي بالعاملين إلى السؤال عن الحالة التي يصل إليها الموظف نتيجة عمله داخل المنظمة، فقد يبقى الفرد بسبب محدودية البدائل، مع تراجع صحته أو قدرته على التعلم أو رغبته في العطاء؛ وفي هذه الحالة لا يتحقق معنى الاستدامة، أما الاستدامة الحقيقية فتظهر عندما تسهم المنظمة في صيانة الصحة، وتجديد المهارات، وتعزيز القدرة على التكيف، وتوفير معنى وفرص عادلة للتقدم، بما يسمح باستمرار الأداء دون استنزاف متراكم. [5] [6] [10]

كما أظهرت دراسة دولية حديثة، استناداً إلى بيانات 1950 مشاركاً في 26 دولة، أن ممارسات الموارد البشرية المستدامة ترتبط إيجابياً بالأداء من خلال اندماج الموظف، وأن قوة هذا الأثر تتغير بحسب السياق الثقافي، وتقيد هذه النتيجة بأن سياسات الاستدامة البشرية ينبغي أن تُكفّف مع خصائص البيئة التنظيمية والثقافية، لا أن تُنقل بصورة موحدة بين المنظمات [10] [5]. وتكمن أهمية الاستدامة البشرية [11]:

- 1- صون رأس المال البشري بوصفه أهم موجودات المنظمة.
- 2- خفض كلف الدوران الوظيفي وفقدان المعرفة.
- 3- تعزيز قدرة المنظمة على التعلم والابتكار طويل المدى.
- 4- تحقيق التوازن بين أهداف الأداء ورفاه العاملين.

1.5.4. أبعاد الاستدامة البشرية

1- الرفاه والصحة المهنية (Well-being and Occupational Health) يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على توفير بيئة عمل تدعم الصحة الجسدية والنفسية للموظفين وتحافظ على توازنهم بين الحياة والعمل. ويعد الرفاه الوظيفي من الركائز الأساسية للاستدامة البشرية لما له من دور في تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل الضغوط والإجهاد المهني [11].

يمثل الرفاه قدرة نظام العمل على صيانة الصحة الجسدية والنفسية والاجتماعية، ولا يقتصر على غياب المرض أو تقديم مبادرات موسمية. فهو يتأثر بعبء العمل ووضوح الدور والدعم الإداري والأمان الوظيفي والعلاقات المهنية وإمكانية الموازنة بين العمل والحياة. وقد وجدت دراسة تطبيقية حديثة في دراسة على شركات دوائية أن الرفاه النفسي يرتبط بالأداء والالتزام والكفاءة، وأن الأمان الوظيفي والرضا عن الأجر من محدداته المهمة. وبذلك يصبح تحسين الرفاه جزءاً من تصميم العمل والقيادة، لا نشاطاً منفصلاً عن إدارة الأداء [6].

2- تنمية القدرات والتعلم (Capability Development and Learning) يقصد به توفير فرص مستمرة للتدريب والتطوير المهني واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة بما يضمن نمو رأس المال البشري واستدامته، ويُنظر إلى التعلم المستمر بوصفه أحد أهم متطلبات المحافظة على القدرة التنافسية للمنظمة واستمرارية مواردها البشرية [11].

تعني تنمية القدرات توفير تعلم مستمر مرتبط باحتياجات الوظيفة الحالية والأدوار المستقبلية، مع إتاحة عادلة للفرص وإمكانية تطبيق ما يُكتسب في العمل، ولا تكفي زيادة عدد الدورات إذا بقي أثرها منفصلاً عن المسار المهني والتكاليف الفعلية، ومن منظور الاستدامة تؤدي التنمية وظيفتين متكاملتين: رفع قدرة المنظمة على التكيف، وتعزيز إدراك الموظف بأن المنظمة تستثمر في مستقبله، لذلك ينبغي قياس هذا البعد بتحسين الكفاءة وانتقال التعلم إلى الممارسة، لا بعدد ساعات التدريب وحده. [5] [10]

3- الاستبقاء والولاء (Retention and Loyalty) يعبر هذا البعد عن قدرة المنظمة في الاحتفاظ بموظفيها والمحافظة على التزامهم وانتمائهم على المدى الطويل، ويتحقق ذلك من خلال توفير بيئة عمل جاذبة، وفرص للنمو المهني، وسياسات عادلة تدعم استقرار العاملين وتقلل من معدلات ترك العمل [3]، [11]

ولا يعني الاستبقاء المستدام مجرد بقاء الموظف في المنظمة، بل استمراره عن رغبة مقرونة بالقدرة على العطاء، ويكون هذا النوع من الاستبقاء من خبرات متراكمة تشمل العدالة والدعم الإداري والتقدير وفرص النمو ووضوح التوقعات. وتبين الدراسات الحديثة أن اندماج الموظف يمثل آلية تنتقل من خلالها آثار الممارسات المستدامة إلى الأداء؛ وهو ما يعني أن الولاء لا يُبنى بقرار أو حافز منفرد، بل من خلال منظومة عمل تمنح الموظف أسباباً مهنية وإنسانية للاستمرار [10].

6.4. التكامل النظري بين متغيرات البحث

يمكن تفسير العلاقة بين هندسة تجربة الموظف والاستدامة البشرية على أساس أن التجربة تمثل السياق اليومي الذي تتشكل من خلاله صحة الموظف وقدرته على التعلم ورغبته في الاستمرار، فالبينة المادية الآمنة تدعم الصحة، والأنظمة الرقمية الملائمة تقلل الجهد وتدعم القرار، والثقافة العادلة تعزز الانتماء والثقة، بينما تسهم فرص التطوير في تجديد القدرات، ومن ثم فإن تحسين التجربة بفضي إلى نتائج تتجاوز الرضا الآني لتشمل صيانة رأس المال البشري وتنميته على المدى الطويل. [4] [5] [6] [10]

غير أن توافر عناصر التجربة لا يضمن وحده تحقيق الاستدامة إذا صُممت الحلول بعيداً عن احتياجات المستخدمين، وهنا يؤدي التفكير التصميمي وظيفة وسيطة، إذ يحول صوت الموظف إلى معرفة قابلة للاستعمال، ثم إلى حلول تشاركية تُنمذج وتُختبر وتُحسن، وبذلك يفسر التفكير التصميمي كيف تنتقل هندسة التجربة من ترتيبات عامة إلى تدخلات أكثر ملائمة للواقع. ويستند هذا الربط إلى ما توصلت إليه أدبيات تجربة الموظف بشأن مركزية الرفاه والاندماج والثقافة، وإلى ما أثبتته مراجعة [9] من آثار التفكير التصميمي في التفاعل والتعلم والأداء، فضلاً عن أدلة الاستدامة البشرية التي تبرز دور الرفاه والتطوير والاندماج. [4] [10] [9]

5. الاطار التطبيقي للبحث

1.5. وصف مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بالكوادر الإدارية والتنفيذية المتخصصة في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية. واعتمدت العينة القصدية لملاءمتها طبيعة الدراسة التي تستهدف ذوي الصلة المباشرة بصناعة القرار وتجربة الموظف. وقد بلغ حجم العينة (52) مستجيباً، استُرْجعت استثماراتهم كاملةً وصالحةً للتحليل. وظهرت البيانات في الجدول (1) هيمنة الفئة العمرية (35-45) وذوي الخدمة (10-20 سنة)، وهي فئات تمتلك خبرة تشغيلية كافية لإدراك جودة تجربة الموظف، كما أنّ ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس فأعلى (نحو 83%) يعزّز موثوقية استجاباتهم على أداة قياس مفاهيمية، وبما يعكس تنوعاً مناسباً في الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، يدعم تمثيله النتائج.

جدول (1): الخصائص الديموغرافية لعينة البحث (ن = 52)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	38	73.1
	أنثى	14	26.9
العمر	أقل من 35 سنة	11	21.2
	35 – 45 سنة	20	38.5
	46 – 55 سنة	15	28.8
	أكثر من 55 سنة	6	11.5
المؤهل العلمي	دبلوم فادني	9	17.3
	بكالوريوس	31	59.6
	دراسات عليا	12	23.1
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	13	25.0
	10 – 20 سنة	24	46.2
	أكثر من 20 سنة	15	28.8

2.5. ثبات أداة البحث (ألفا كرونباخ)

اخْتُبِرَ ثبات الأداة بمعامل ألفا كرونباخ لكل متغير وللأداة ككل، وجاءت القيم أعلى من العتبة المقبولة (0.70)، ما يدلّ على تمثّع الأداة بثبات داخلي جيد.

جدول (2): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)

المتغير	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
هندسة تجربة الموظف	15	0.877
التفكير التصميمي	15	0.902
الاستدامة البشرية	15	0.837
الأداة ككل	45	0.911

يشير جدول (2) ان جميع المعاملات مرتفعة (0.84 – 0.91) وتتجاوز الحدّ المقبول، ما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق والاعتماد على نتائجها.

3.5. الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث وأبعادها

يعرض الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية النسبية لأبعاد المتغيرات. واعتمد معيار التدرج: (أقل من 2.33 = منخفض، 2.33 – 3.66 = متوسط، أعلى من 3.66 = مرتفع).

جدول (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد البحث

المتغير / البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
هندسة تجربة الموظف (كلي)	3.83	0.56	مرتفع
التجربة المادية (بيئة العمل)	3.85	0.67	مرتفع
التجربة التقنية الرقمية	3.85	0.67	مرتفع
التجربة الثقافية والاجتماعية	3.79	0.70	مرتفع
التفكير التصميمي (كلي)	3.85	0.56	مرتفع
التعاطف وفهم الموظف	3.84	0.60	مرتفع
توليد الأفكار	3.93	0.63	مرتفع
النمذجة والاختبار	3.82	0.64	مرتفع
الاستدامة البشرية (كلي)	3.89	0.50	مرتفع
الرفاه والصحة المهنية	3.91	0.55	مرتفع
تنمية القدرات والتعلم	3.80	0.68	مرتفع
الاستبقاء والولاء	3.97	0.56	مرتفع

وبالرجوع الى جدول(3) فقد جاءت جميع المتغيرات وأبعادها بمستوى مرتفع. وتصدر بُعد "الاستبقاء والولاء" (3.97) أعلى الأوساط، ما يعكس وجود رصيد ولاء لدى الكوادر يمكن البناء عليه، في حين جاء بُعد "التجربة الثقافية الاجتماعية" (3.79) و"تنمية القدرات" (3.80) في أدنى المراتب نسبياً، وهما مجالان يحتاجان إلى تدخل تحسيني أولوي.

وتعكس هذه النتائج أن العاملين يدركون أهمية الممارسات المرتبطة بهندسة تجربة الموظف، إلا أن هذا الإدراك لا يعني بالضرورة وصول جميع عناصر التجربة إلى المستوى نفسه من النضج التنظيمي. ففي بيئة عمل مثل الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية، التي تتسم بتنوع التخصصات بين الوظائف الإدارية والفنية والتشغيلية، يصبح من الضروري النظر إلى تجربة الموظف بوصفها منظومة متكاملة تتأثر بطريقة تصميم العمل، وآليات التواصل، ومستوى الدعم الإداري، وكفاءة الأنظمة المستخدمة في إنجاز الأعمال. وعليه، فإن المحافظة على الجوانب التي أظهرت مستوى جيداً ينبغي أن تتزامن مع تطوير الجوانب الأخرى بما يحقق تجربة عمل أكثر اتساقاً لجميع العاملين، ويعزز قدرة الشركة على الاحتفاظ بكفاءاتها في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع النقل الجوي.

4.5. تحليل علاقات الارتباط (اختبار H1):

يبين الجدول (4) معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات الثلاثة. وجميعها موجبة ودالة عند مستوى (0.01).

جدول (4): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات

المتغير	هندسة تجربة الموظف	التفكير التصميمي	الاستدامة البشرية
هندسة تجربة الموظف	1		
التفكير التصميمي	0.697**	1	
الاستدامة البشرية	0.683**	0.724**	1

** دالة عند مستوى (0.01).

يشير جدول (4) الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة بين هندسة تجربة الموظف والاستدامة البشرية ($R = 0.683$)، وهو ما يدعم قبول الفرضية الرئيسية الأولى (H1). كما أن ارتباط التفكير التصميمي بالاستدامة البشرية (0.724) هو الأقوى، ما يلحح مبكراً إلى محورية الدور الوسيط للتفكير التصميمي.

توضح نتائج الارتباط أن المتغيرات المبحوثة تتفاعل فيما بينها ضمن إطار تنظيمي واحد، الأمر الذي يشير إلى أن القرارات الإدارية المتعلقة بتطوير تجربة الموظف لا يمكن أن تحقق نتائج مستدامة إذا نُفذت بصورة منفصلة عن بقية الممارسات التنظيمية. وفي الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية، حيث يعتمد نجاح العمليات على التنسيق المستمر بين الوحدات الإدارية والفنية والخدمية، فإن تعزيز التعاون، وتحسين بيئة العمل، وتطوير وسائل التواصل الداخلي، من شأنه أن يخلق بيئة أكثر قدرة على دعم الاستدامة البشرية، ويؤكد ذلك أن الاستثمار في تجربة الموظف يمثل استثماراً في كفاءة الأداء التشغيلي، وليس مجرد تحسين لجودة الحياة الوظيفية.

5.5. تحليل الأثر واختبار الفرضيات (H2, H3, H4)

استُخدم الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المتغيرات، وبلخص الجدول (4) نتائج المسارات الثلاثة الأساسية.

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار للمسارات الأساسية

الفرضية	B	قيمة t	الدالة	R ²	القرار
تجربة الموظف ← الاستدامة (H2)	0.607	6.61	Sig.< (0.01)	0.466	قبول
تجربة الموظف ← التفكير التصميمي (H3)	0.697	6.87	Sig.< (0.01)	0.485	قبول
التفكير التصميمي ← الاستدامة (H4)	0.646	7.42	Sig.< (0.01)	0.524	قبول

يشير جدول (5) إلى أن جميع المسارات دالة عند (0.01). فهندسة تجربة الموظف تفسر (46.6%) من التباين في الاستدامة البشرية و(48.5%) من التباين في التفكير التصميمي، فيما يفسر التفكير التصميمي وحده (52.4%) من التباين في الاستدامة البشرية. وبذلك تُقبل الفرضيات (2H و 3H و 4H).

وتشير نتائج تحليل التأثير إلى أن تحسين تجربة الموظف يمثل مدخلاً إدارياً يمكن أن يسهم في تعزيز استدامة الموارد البشرية داخل الشركة، لأن العاملين الذين يعملون في بيئة تتسم بالوضوح والدعم والعدالة وإتاحة فرص التطور يكونون أكثر استعداداً للاستمرار في العطاء والتكيف مع متطلبات العمل. كما تعكس النتائج أن القرارات المتعلقة بتطوير بيئة العمل ينبغي أن تُبنى على رؤية استراتيجية بعيدة المدى، بحيث لا تقتصر على معالجة المشكلات الآنية، وإنما تستهدف بناء بيئة تنظيمية قادرة على المحافظة على الخبرات المتراكمة ورفع جاهزية العاملين لمواجهة المتغيرات المستقبلية

6.5. اختبار الدور الوسيط للتفكير التصميمي (H5)

اعتمد منهج بارون وكيني (Baron & Kenny) [12] لاختبار الوساطة، معززاً باختبار سوبل (Sobel) [13] لدلالة الأثر غير المباشر. ويتطلب الأمر إدخال المتغيرين (المستقل والوسيط) معاً في نموذج انحدار للتنبؤ بالمتغير التابع، كما في الجدول (6):

جدول (6): نتائج تحليل الوساطة (المتغير التابع: الاستدامة البشرية)

النوع	الدالة	T	المعامل	المسار
دال	Sig.< (0.01)	6.87	0.697	a: تجربة الموظف ← التفكير التصميمي
دال	Sig.< (0.01)	3.76	0.724	b: التفكير التصميمي ← الاستدامة (مضبوطاً)
دال	Sig.< (0.01)	6.61	0.683	c: الأثر الكلي (تجربة ← استدامة)
دال	Sig.< (0.01)	2.71	0.179	c': الأثر المباشر (بعد إدخال الوسيط)

يتبين من الجدول (6) أن الأثر المباشر لهندسة تجربة الموظف في الاستدامة البشرية تراجع من (0.683) إلى (0.179) بعد إدخال التفكير التصميمي، مع بقاءه دالاً، وأن الأثر غير المباشر (0.504) دال بحسب اختبار سوبل ($p = 0.001$, $Z = 3.30$). وهذا يعني وجود وساطة جزئية: أي إن جزءاً من تأثير تجربة الموظف في الاستدامة البشرية ينتقل عبر التفكير التصميمي (نحو 49% من الأثر الكلي)، فيما يبقى جزء يؤثر مباشرة. وبذلك تُقبل الفرضية (5H) بصيغة الوساطة الجزئية.

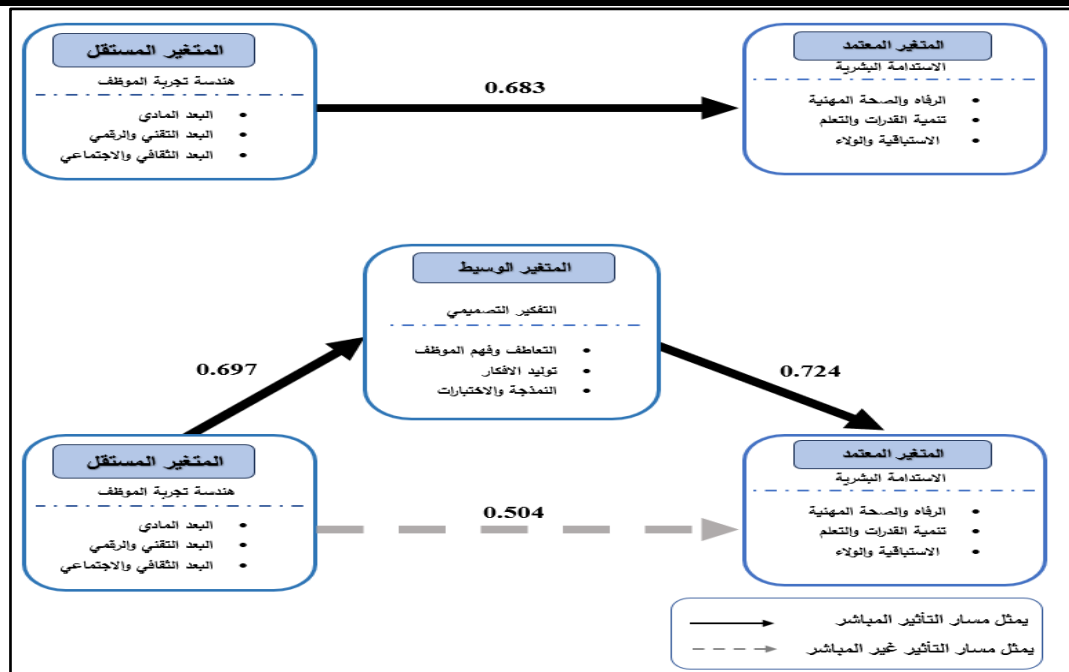
وتكشف نتائج اختبار الدور الوسيط أن التفكير التصميمي يمثل آلية عملية تساعد الإدارة على تحويل احتياجات العاملين إلى مبادرات تطوير قابلة للتنفيذ، ويكتسب هذا الأمر أهمية خاصة في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية، لأن تنوع طبيعة الأعمال بين الإدارات التشغيلية والفنية والإدارية يفرض اختلافاً في احتياجات العاملين وتوقعاتهم، ومن ثم فإن إشراك الموظفين في تشخيص المشكلات، واختبار الحلول قبل تعميمها، يسهم في رفع مستوى قبول التغييرات وتقليل مقاومة العاملين لها، فضلاً عن زيادة فاعلية المبادرات الرامية إلى تحسين تجربة العمل وتحقيق الاستدامة البشرية.

7.5. ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول (7): ملخص قرارات الفرضيات

الفرضية	المضمون	القرار
H1	علاقة ارتباط بين تجربة الموظف والاستدامة البشرية	تُقبل
H2	أثر تجربة الموظف في الاستدامة البشرية	تُقبل
H3	أثر تجربة الموظف في التفكير التصميمي	تُقبل
H4	أثر التفكير التصميمي في الاستدامة البشرية	تُقبل
H5	وساطة التفكير التصميمي (جزئية)	تُقبل (وساطة جزئية)

تعكس نتائج اختبار الفرضيات بالجدول (7) انسجام الانموذج النظري مع الواقع التطبيقي للشركة العامة للخطوط الجوية العراقية، الأمر الذي يعزز إمكانية الاستفادة من الانموذج المقترح في تطوير السياسات الإدارية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. كما تشير النتائج إلى أن تحقيق الاستدامة البشرية لا يعتمد على تبني ممارسات منفردة، وإنما يتطلب بناء منظومة متكاملة تجمع بين تصميم تجربة الموظف، وتطبيق مبادئ التفكير التصميمي، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتعليم والتطوير والتحسين المستمر، بما ينسجم مع متطلبات التحول المؤسسي في قطاع النقل الجوي، والشكل (1) يبين ذلك.



شكل (1) مخطط مسار التأثير المباشر وغير المباشر على الاستدامة البشرية

8.5. الإسهامات العلمية والتطبيقية للبحث والانموذج المقترح

1.8.5. الإسهام العلمي (المعرفي)

- 1- تقديم إطار تكاملي يربط (لأول مرة و على حد علم الباحث في بيئة عربية خدمية حكومية) بين هندسة تجربة الموظف والتفكير التصميمي والاستدامة البشرية في انموذج وساطة قابل للاختبار.
- 2- إثراء الأدبيات بتأصيل مفهوم "هندسة" التجربة بوصفها فعلاً تصميمياً مقصوداً يتجاوز قياس الرضا.
- 3- توفير دليل تجريبي على الدور الوسيط للتفكير التصميمي، يفتح باباً لدراسات لاحقة في قطاعات أخرى.

2.8.5. الإسهام التطبيقي (العملي)

- 1- تزويد إدارة الخطوط الجوية العراقية بتشخيص قابل للتنفيذ لنقاط القوة والضعف في تجربة موظفيها.
- 2- تقديم انموذج إجرائي مقترح يمكن تعميمه على المنظمات الخدمية والحكومية المشابهة.
- 3- ربط مؤشرات تجربة الموظف بمؤشرات الاستدامة البشرية في لوحة قياس واحدة لمتخذي القرار.

3.8.5. الفجوات المعرفية وتحليلها وكيفية ردمها

جدول (8): الفجوات المعرفية وآلية ردمها

الفجوة	تحليلها	كيف ردمها البحث الحالي
فجوة الدمج بين المتغيرات الثلاثة	تناولت الدراسات السابقة المتغيرات منفصلة غالباً.	دمجها في انموذج وساطة واحد مُختبر إحصائياً.
فجوة المتغير الوسيط	ندرة اختبار التفكير التصميمي كوسيط بين التجربة والاستدامة.	إثبات الوساطة الجزئية الدالة للتفكير التصميمي.
فجوة السياق	غلبة البيانات الغربية والقطاع الخاص في الأدبيات.	تطبيق في منظمة خدمية حكومية عراقية (قطاع الطيران).
فجوة المفهوم	الخلط بين قياس الرضا و«هندسة» التجربة.	تأصيل الهندسة كفعل تصميمي قصدي وقياسه بأبعاد محددة.

4.8.5. الانموذج المقترح المقدم لعينة البحث

بناءً على النتائج، يقدم البحث انموذجاً إجرائياً لتصميم تجربة الموظف وتعزيز الاستدامة البشرية عبر منطق التفكير التصميمي. يتألف الانموذج من خمس مراحل تكرارية مترابطة:

جدول (9): مراحل الانموذج المقترح

المرحلة	المحتوى / الأنشطة	المخرَج المرتبط بالاستدامة
1. التعاطف والإصغاء	استقصاء احتياجات الموظف عبر مقابلات وخرائط رحلة وشخصيات.	تشخيص دقيق لنقاط الألم في الرفاه والتطوير.
2. تحديد المشكلة	صياغة تحديات تجربة الموظف بدقة وترتيب أولوياتها.	أولويات تحسين مرتبطة بمؤشرات الاستبقاء.
3. توليد الأفكار	ورش تصميم تشاركية لتوليد حلول لنقاط التماس.	حلول مبتكرة لبيئة العمل والتطوير.
4. النمذجة والاختبار	بناء نماذج أولية لحلول مختارة واختبارها على عينة.	تحقق مبكر من أثر الحلول في الرفاه والولاء.
5. القياس والتحسين	ربط مؤشرات التجربة بلوحة مؤشرات الاستدامة البشرية ومراجعتها دورياً.	تحسين مستمر لديمومة رأس المال البشري.

يُقترح أن تتبنى الشركة هذا النموذج بوصفه دورة سنوية مستمرة، تُدار عبر وحدة تجربة الموظف، وتُقاس مخرجاتها بمؤشرات كمية (معدل الدوران، رضا الرحلة، مؤشر الرفاه، ساعات التطوير للفرد) تُحدَّث دورياً وتُعرض على الإدارة العليا.

6. مناقشة النتائج

كشف النتائج أن ارتفاع مستوى هندسة تجربة الموظف في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية لم يكن نتيجة التركيز على جانب واحد من جوانب التجربة، وإنما جاء نتيجة تقارب مستويات الأبعاد المادية والتقنية والثقافية والاجتماعية. ويبدو أن طبيعة عمل الشركة بوصفها منظمة خدمية تعتمد على التنسيق المستمر بين الوحدات الإدارية والتشغيلية فرضت عليها توفير بيئة عمل داعمة للعاملين، الأمر الذي انعكس على إدراكهم الإيجابي لتجربتهم الوظيفية. ومع ذلك فإن حصول البعد الثقافي والاجتماعي على المرتبة الأخيرة نسبياً يشير إلى أن المنظمة ما زالت تمتلك فرصاً أكبر لتعزيز العلاقات الإنسانية والثقافة التنظيمية الداعمة مقارنة بالجوانب المادية والتقنية.

كما تعكس النتائج الخاصة بالتفكير التصميمي وجود قابلية لدى العاملين لتبني أساليب عمل قائمة على الفهم والتحليل والبحث عن الحلول. ويلاحظ أن بعد توليد الأفكار حقق أعلى المتوسطات، وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة التحديات التشغيلية التي تواجه قطاع الطيران والتي تتطلب من العاملين تقديم مقترحات وحلول مستمرة لمعالجة المشكلات وتحسين الأداء. إلا أن هذا الأمر لا يعني بالضرورة اكتمال تطبيق منهجية التفكير التصميمي بجميع مراحلها، بل يشير إلى وجود أساس يمكن البناء عليه لتوسيع الممارسات المتعلقة بالنمذجة والاختبار والتعلم المستمر.

وفيما يتعلق بالاستدامة البشرية، فإن تصدر بعد الاستبقاء والولاء لبقية الأبعاد يعكس وجود ارتباط إيجابي بين العاملين والمنظمة، وهو مؤشر مهم في ظل المنافسة المتزايدة على الكفاءات البشرية. ويبدو أن هذا الارتباط يرتبط بما توفره المنظمة من استقرار وظيفي وخبرة مهنية مترجمة للعاملين. وفي المقابل، فإن انخفاض متوسط تنمية القدرات مقارنة ببقية الأبعاد يوحي بأن متطلبات التطوير المستقبلي للعاملين قد تكون أكبر من البرامج الحالية المقدمة لهم.

أما العلاقة الإيجابية بين هندسة تجربة الموظف والاستدامة البشرية فتؤكد أن استدامة المورد البشري لا تتحقق بمعزل عن جودة التجربة التي يعيشها الموظف داخل المنظمة. فالنتائج تشير إلى أن تحسين بيئة العمل والعلاقات التنظيمية والأدوات التقنية ينعكس بصورة مباشرة على رفاه العاملين وتنمية قدراتهم وتعزيز بقائهم داخل المنظمة، الأمر الذي ينسجم مع الطرح النظري الذي ينظر إلى تجربة الموظف بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتعظيم قيمة رأس المال البشري.

وتتسق هذه النتيجة مع المراجعة المنهجية الحديثة التي وضعت الرفاه والانتماء والثقافة وممارسات الموارد البشرية ضمن المحاور المركزية لتجربة الموظف، ويعني ذلك أن الأثر الإيجابي لهندسة التجربة في الاستدامة البشرية يمكن فهمه بوصفه حصيلة لتكامل عناصر متعددة، لا نتيجة لبعد منفرد، وأن الاندماج يمثل مساراً تنتقل عبره آثار الممارسات المستدامة إلى الأداء، وهو ما يوضح أهمية بناء تجربة تجعل الموظف مشاركاً وقادراً على الاستمرار. [4][5][6][10]

وتبرز أهمية التفكير التصميمي بصورة أوضح من خلال نتائج الوساطة التي أظهرت أن جزءاً مهماً من تأثير هندسة تجربة الموظف في الاستدامة البشرية يمر عبر هذا المتغير، ويعني ذلك أن المنظمات لا تحقق أقصى استفادة من جهود تحسين تجربة الموظف إلا عندما توظف آليات التفكير التصميمي في فهم احتياجات العاملين وتحويلها إلى حلول وممارسات عملية. كما أن استمرار التأثير المباشر لهندسة تجربة الموظف بعد إدخال المتغير الوسيط يدل على أن الاستدامة البشرية تتأثر من جهة بجودة التجربة ذاتها، ومن جهة أخرى بطريقة تصميم تلك التجربة وتطويرها بصورة مستمرة.

وتتسجم دلالة الوساطة الجزئية مع نتائج المراجعة المنهجية الحديثة، إذ يهيئ التفكير التصميمي تفاعلات أكثر غنى لتبادل المعرفة وفهم المشكلة وتجريب البدائل، لكنه لا يلغي الأثر المباشر لعناصر البيئة المادية والتقنية والثقافية. وبعبارة أخرى، يحسن التفكير التصميمي طريقة تحويل الاحتياجات إلى حلول، في حين تظل جودة الموارد والأنظمة والعلاقات مؤثرة بذاتها. وهذا يفسر بقاء الأثر المباشر لهندسة تجربة الموظف بعد إدخال المتغير الوسيط [9].

وعليه، يمكن القول إن نتائج البحث تؤكد أن تعزيز الاستدامة البشرية في الشركة المبحوثة لا يعتمد على توفير الموارد أو التقنيات فحسب، وإنما يتطلب تبني رؤية متكاملة تجعل تجربة الموظف محوراً للقرارات والممارسات التنظيمية، مع الاستفادة من منهجية التفكير التصميمي بوصفها أداة لتحويل احتياجات العاملين إلى ممارسات قادرة على تحقيق الاستدامة طويلة الأجل.

7. الاستنتاجات

1- أظهرت نتائج البحث أن هندسة تجربة الموظف تمثل مدخلاً إدارياً فاعلاً في تعزيز استدامة الموارد البشرية، إذ إن تصميم بيئة العمل بصورة تراعي احتياجات العاملين وتوقعاتهم يساهم في بناء بيئة تنظيمية أكثر قدرة على المحافظة على رأس المال البشري وتمثيته.

2- تبين أن تحسين تجربة الموظف لا يرتبط بالجانب المادي أو التقني فقط، وإنما يعتمد على تكامل الأبعاد المادية والرقمية والثقافية والاجتماعية، الأمر الذي يجعل أي قصور في أحد هذه الأبعاد مؤثراً في جودة التجربة الكلية للعاملين.

3- كشفت النتائج أن التفكير التصميمي يمثل آلية إدارية تساعد المنظمة على فهم احتياجات العاملين بصورة أعمق وتحويلها إلى حلول عملية قابلة للتطوير، مما يعزز قدرة الإدارة على تحسين تجربة الموظف بصورة مستمرة.

4- أوضحت النتائج أن استدامة الموارد البشرية تتحقق بصورة أفضل عندما تتبنى المنظمة ممارسات تدعم التعلم المستمر، والرفاه الوظيفي، والاستقرار المهني، بما يضمن المحافظة على الكفاءات وتعزيز قدرتها على مواكبة المتغيرات.

- 5- بينت النتائج أن نجاح مبادرات تحسين تجربة الموظف يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى المشاركة الفعلية للعاملين في تصميم الحلول المتعلقة ببيئة العمل، الأمر الذي يعزز قبول التغييرات التنظيمية ويزيد من فاعليتها.
- 6- أكدت النتائج أن الاستثمار في تجربة الموظف لا ينعكس على رضا العاملين فقط، بل يساهم في دعم الاستدامة التنظيمية من خلال تعزيز الالتزام، وتحسين جودة الأداء، وتقليل احتمالات فقدان الخبرات المترجمة.
- 7- أظهرت النتائج أن المنظمات الذكية تحتاج إلى تبني منظور متكامل يربط بين التكنولوجيا والعوامل الإنسانية، بحيث تكون التقنيات الرقمية وسيلة لتحسين تجربة الموظف وليس غاية بحد ذاتها.
- 8- أسهم النموذج المقترح في تقديم إطار تطبيقي يوضح كيفية توظيف التفكير التصميمي في تطوير تجربة الموظف بما يدعم تحقيق الاستدامة البشرية، ويوفر أساساً يمكن الاستفادة منه في منظمات خدمية مشابهة.

8. التوصيات

- 1- اعتماد منهجية واضحة لإدارة تجربة الموظف ضمن السياسات الإدارية للمنظمة، بحيث تشمل جميع مراحل الرحلة الوظيفية بدءاً من الاستقطاب وحتى التطوير والاستبقاء، مع مراجعتها بصورة دورية.
- 2- تطوير بيئة العمل من خلال تحقيق التكامل بين الجوانب المادية والتقنية والثقافية والاجتماعية، مع إعطاء اهتمام أكبر للعوامل التي تعزز التواصل والثقة والانتماء بين العاملين.
- 3- إدماج التفكير التصميمي في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالموارد البشرية، من خلال إشراك العاملين في تشخيص المشكلات وتصميم الحلول وتجربتها قبل تعميمها.
- 4- إنشاء نظام دوري لقياس تجربة الموظف يعتمد على التغذية الراجعة المستمرة وتحليل نقاط القوة وفرص التحسين، بما يساعد الإدارة على الاستجابة السريعة لاحتياجات العاملين.
- 5- توجيه برامج التدريب والتطوير نحو تنمية القدرات المستقبلية للعاملين، وربطها بالمسارات الوظيفية ومتطلبات التحول الرقمي، بما يعزز جاهزية المنظمة للتغييرات المستقبلية.
- 6- تعزيز ممارسات الرفاه الوظيفي والصحة المهنية والتوازن بين العمل والحياة، بوصفها مرتكزات أساسية للحفاظ على استدامة رأس المال البشري وتحسين جودة الحياة الوظيفية.
- 7- توظيف التقنيات الرقمية بما يساهم في تبسيط الإجراءات وتحسين التواصل وتسهيل إنجاز الأعمال، مع مراعاة سهولة الاستعمال وتوفير الدعم الفني المستمر للعاملين.
- 8- الاستفادة من النموذج المقترح في البحث بوصفه إطاراً عملياً لتطوير تجربة الموظف، مع تكييفه وفق طبيعة المنظمات المختلفة وإجراء تقييمات دورية لقياس أثره في تحقيق الاستدامة البشرية.

9. مواد تكميلية

(لا يوجد).

10. مساهمات المؤلفين

الباحثة هي المسؤولة الوحيدة عن اعداد البحث بجميع مراحلها كافة.

11. التمويل

لا يوجد جهة داعمة لانجاز البحث ومتطلباته.

12. بيان توافر البيانات

البيانات هي استجابة افراد العينة من المدراء في شركة الخطوط الجوية العراقية ومراجعة نظرية للدراسات الاكاديمية و كتب مختصة في مجال البحث الحالية.

13. شكر وتقدير

تتقدم الباحثة بالشكر والتقدير الى ادارة وملاكات شركة الخطوط الجوية العراقية لتعاونهم و مساندتنا في جمع البيانات المطلوبة طيلة فترة اعداد البحث الميدانية.

14. تضارب المصالح

تعلن المؤلفة عدم وجود أي تضارب في المصالح.

15. إعلان استعمال الذكاء الاصطناعي التوليدي (AI)

استعانت الباحثة بأدوات لغوية مساعدة مثل ترجمة كوكل (Google translate) لغرض التدقيق اللغوي والترجمة فقط، بعد استعمال هذه الأداة، راجعت الباحثة المحتوى وتحريره حسب الحاجة، وتحمل المسؤولية العلمية والاخلاقية عن محتوى المنشور.

References

- [1] 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. Wiley.
- [2] 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](https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108)
- [3] Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39–49. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020040103>
- [4] Andrés Reina, M. P., Díaz-Muñoz, R., & Rodríguez-Fernández, M. (2024). Employee experience: A systematic review. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-398>
- [5] Bai, B. (2025). Exploring sustainable HRM through the lens of employee wellbeing. *Sustainability*, 17(12), Article 5646. <https://doi.org/10.3390/su17125646>
- [6] Chomać-Pierzecka, E., Dyrka, S., Kokieli, A., & Urbańczyk, E. (2024). Sustainable HR and employee psychological well-being in shaping the performance of a business. *Sustainability*, 16(24), Article 10913. <https://doi.org/10.3390/su162410913>
- [7] Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.
- [8] Brown, T. (2009). Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation. Harper Business.
- [9] Schlott, C. K. (2024). Design thinking and teamwork—Measuring impact: A systematic literature review. *Journal of Organization Design*, 13, 163–196. <https://doi.org/10.1007/s41469-024-00177-x>.
- [10] Peretz, H. (2024). Sustainable human resource management and employees' performance: The impact of national culture. *Sustainability*, 16(17), Article 7281. <https://doi.org/10.3390/su16177281>
- [11] Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45. <https://doi.org/10.5465/amp.24.1.34>
- [12] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- [13] Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312. <https://doi.org/10.2307/270723>

<https://doi.org/10.31272/jae.i153.1629><https://admics.uomustansiriyah.edu.iq>

P-ISSN: 1813-6729 E-ISSN: 2707-1359

JAE

OPEN ACCESS

Employee Experience Engineering in Smart Organizations and Its Impact on Human Sustainability: The Mediating Role of Design Thinking An Analytical Study at the Iraqi Airways State Company

Makkiyah Kraidi Bunyan Alkabi



Dept. of Business Administration, College of Administration & Economics, Mustansiriyah University, Baghdad/Iraq

Article Information

Article History:

Received: 24 / 06 / 2026

Revised: 06 / 08 / 2026

Accepted: 20 / 08 / 2026

Available Online: 01 / 09 / 2026

Pages no : 164 – 175

Keywords:

Employee Experience Engineering,
Smart Organizations, Human
Sustainability, Design Thinking, Iraqi
Airways.

Abstract

This study aimed to analyse the impact of Employee Experience (EX) Engineering on Human Sustainability within a smart-organisation context, and to examine the mediating role of Design Thinking in this relationship, at the Iraqi Airways State Company as a vital service organisation facing the challenges of digital restructuring and talent retention. The study addressed the weak integration of employee-experience elements and the limited use of design-thinking logic in shaping that experience, which affects the sustainability of human capital.

A descriptive-analytical method was adopted. A questionnaire was administered to a purposive sample of 52 respondents representing top, middle, and executive managerial levels, including an expert, a deputy director-general, a department director, section heads, division heads, and employees. Data were analysed using means, standard deviations, Cronbach's alpha, Pearson correlation, regression analysis, and mediation testing.

The findings revealed a significant positive correlation and effect of EX Engineering on Human Sustainability, and that Design Thinking partially and significantly mediates this relationship (proportion mediated $\approx 49\%$), with the full model explaining 58.6% of the variance in Human Sustainability. The study recommended institutionalising design-thinking methodology in employee-journey design, establishing an Employee Experience unit linked to human-sustainability indicators, and adopting the proposed measurement-and-improvement model.

Correspondence:

Researcher name:

Makkiyah Kraidi Bunyan Alkabi

Email:

dr.makkiyah71@uomustansiriyah.edu.iq