

أثر تخطيط القوى العاملة الموسمية على جودة الخدمة وتقليل الازدحام
التشغيلي: دراسة ميدانية على منشآت خدمات الحجاج والمعتمرين في
مكة المكرمة

إعداد الطالب/هـ

سهيلة محمد خوج

253002260

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاء

إلى هديتي من الله،

والنعمة الكبيرة التي أعيشها،

أمي وأبي،

إليكما أهدي هذا البحث المتواضع،

عسى أن يكون صدقة جارية عني وعنكما.



أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله عمراً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدمناه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجية من
المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تخطيط القوى العاملة بأبعاده الأربعة، المتمثلة في التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، والاستقطاب والتوظيف، والتدريب وتنمية المهارات، وتقييم الأداء الوظيفي، على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (357) فردًا من العاملين في مختلف قطاعات خدمة ضيوف الرحمن، شملت شركات ومؤسسات الطوافة، وخدمات الإسكان والنقل والإعاشة، والخدمات التقنية، والمستويات الإدارية والإشرافية. وتم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها عبر صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، فيما بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.946)، مما يعكس درجة عالية من الاتساق والثبات.

وقد كشف التحليل الإحصائي عن مستوى مرتفع لتخطيط القوى العاملة بمتوسط حسابي (3.83)، ومستوى مرتفع لجودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن بمتوسط (3.88). كما أثبت تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائيًا لتخطيط القوى العاملة بأبعاده مجتمعة على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن، إذ فسّرت الأبعاد الأربعة ما نسبته (72.6%) من التباين في المتغير التابع، وتصدّر بُعد التدريب وتنمية المهارات أبعاد المتغير المستقل من حيث قوة التأثير، يليه تقييم الأداء الوظيفي، ثم الاستقطاب والتوظيف، فالتنبؤ بالاحتياجات الوظيفية. وأوصت الدراسة بتعزيز الاستثمار في برامج التدريب النوعي، وتطوير منظومة تقييم الأداء، وتوحيد معايير الاستقطاب بين الجهات العاملة في القطاع، وبناء منظومة معلوماتية متكاملة للموارد البشرية تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: تخطيط القوى العاملة، التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب وتنمية المهارات، تقييم الأداء الوظيفي، جودة الخدمات، ضيوف الرحمن، الحج والعمرة، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 أسئلة الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة
6.....	7.1 الدراسات السابقة:
12.....	8.1 الفجوة البحثية
13.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
16.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
16.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
17.....	12.1 مصادر جمع البيانات
17.....	13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)
18.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
19.....	15.1 حدود الدراسة
20.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
20.....	المبحث الأول: تخطيط القوى العاملة

20	1.1.2 تمهيد.....
20	2.1.2 مفهوم تخطيط القوى العاملة.....
22	3.1.2 أهمية تخطيط القوى العاملة.....
24	4.1.2 أهداف تخطيط القوى العاملة.....
25	5.1.2 أبعاد تخطيط القوى العاملة.....
28	المبحث الثاني: جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.....
28	1.2.2 تمهيد.....
28	2.2.2 مفهوم جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.....
30	3.2.2 أهمية جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.....
32	4.2.2 أهداف جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.....
33	5.2.2 أبعاد جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.....
36	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية.....
36	1.3 تمهيد.....
36	2.3 منهج الدراسة.....
37	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
37	4.3 أداة الدراسة.....
38	5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها.....
41	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
42	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
44	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
44	1.4 تمهيد.....
44	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة.....
45	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة.....
51	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
59	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....

59	1.5 تمهيد.....
59	2.5 نتائج الدراسة.....
62	3.5 توصيات الدراسة.....
65	Abstract.....
66	المراجع.....
69	الملاحق.....
70	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
39	جدول (3 - 1): مكونات استبانة الدراسة	1.
39	جدول (3 - 2): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية	2.
40	جدول (3 - 3): معاملات ارتباط عبارات أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للبعد	3.
41	جدول (3 - 4): معاملات ارتباط عبارات المتغير التابع بالدرجة الكلية للمحور	4.
41	جدول (3 - 5): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية له	5.
42	جدول (3 - 6): معاملات ثبات أداة الدراسة	6.
42	جدول (3 - 7): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	7.
45	جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 357)	8.
47	جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية	9.
48	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الاستقطاب والتوظيف	10.
49	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التدريب وتنمية المهارات	11.
50	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد تقييم الأداء الوظيفي	12.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
50	جدول (4 - 6): ترتيب أبعاد تخطيط القوى العاملة وفق المتوسطات الحسابية	13.
51	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن	14.
53	جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تخطيط القوى العاملة على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن	15.
54	جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن	16.
55	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقطاب والتوظيف على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن	17.
57	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب وتنمية المهارات على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن	18.
58	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم الأداء الوظيفي على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن	19.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يُعدّ العنصر البشري الركيزة الجوهرية التي تقوم عليها المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقديم خدماتها بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين، إذ لا يمكن لأي منظمة مهما بلغت إمكاناتها المادية والتقنية أن تُحقّق التميز في أدائها دون توافر قوى عاملة مؤهلة ومُخطّط لها بشكل علمي ومنهجي يضمن التوازن بين العرض والطلب على الموارد البشرية في التوقيت والمكان والتخصص المناسب. ومن هنا يبرز تخطيط القوى العاملة بوصفه عملية استراتيجية بالغة الأهمية تسعى إلى ضمان توافر الأعداد الكافية من العاملين ذوي الكفاءات والمهارات اللازمة لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية في ظل بيئة تتسم بالتغيّر وعدم اليقين. (Jaillet et al., 2022)

ويكتسب تخطيط القوى العاملة أهمية مضاعفة في القطاعات الخدمية التي تتسم بالموسمية الحادة والتذبذب الكبير في حجم الطلب على الخدمات، حيث تفرض هذه الطبيعة الموسمية تحديات فريدة في تحديد الاحتياجات الوظيفية واستقطاب الكوادر المناسبة وتأهيلها وتقييم أدائها خلال فترات زمنية قصيرة ومكثّفة. وقد أكّدت الأدبيات الإدارية المعاصرة أن المنظمات العاملة في قطاعات السياحة والفعاليات الكبرى تواجه صعوبات جوهرية في الموازنة بين الحاجة إلى المرونة في حجم القوى العاملة من جهة والحفاظ على الكفاءات والخبرات المتراكمة من جهة أخرى، مما يجعل تخطيط القوى العاملة ضرورة استراتيجية وليس مجرد إجراء إداري روتيني. (Ronaghi et al., 2024)

وتُمثّل جودة الخدمات المقدمة في المنظمات الخدمية عاملاً حاسماً في تحقيق رضا المستفيدين وتعزيز ثقتهم، لا سيما حين يتعلق الأمر بخدمات ذات طابع ديني وروحي تمسّ وجدان الملايين من المسلمين حول العالم. وتتجاوز جودة الخدمات في هذا السياق مفهومها التقليدي لتشمل أبعاداً إنسانية وروحية وثقافية تستدعي من مقدّمي الخدمة مستوى عالياً من الحساسية الثقافية والكفاءة اللغوية والجاهزية المهنية، وهو ما لا يتحقق إلا من خلال تخطيط محكم للقوى العاملة يُراعي هذه الأبعاد المتشعبة. (Shambour et al., 2023).

وفي سياق منظومة الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية، تتضافر هذه الأبعاد جميعها لتُشكّل بيئة خدمية بالغة التعقيد والتفرد، حيث يتوافد ملايين الحجاج والمعتمرين سنوياً من شتى أنحاء العالم لأداء

مناسكهم في رقعة جغرافية محدودة وفترة زمنية قصيرة، مما يستلزم حشد أعداد ضخمة من القوى العاملة وتنسيق جهود جهات متعددة لضمان سلاسة تقديم الخدمات وسلامة الحجاج. وقد أثبتت الدراسات المتخصصة أن إدارة هذا الحدث تتطلب تخطيطاً مسبقاً دقيقاً ومراقبة آنية مستمرة لضمان كفاءة التشغيل وتجنب الاختناقات والأزمات. (Owaidah et al., 2023)

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر تخطيط القوى العاملة بأبعاده المتمثلة في التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية والاستقطاب والتوظيف والتدريب وتنمية المهارات وتقييم الأداء الوظيفي على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة، ساعيةً إلى تقديم إطار علمي متكامل يسهم في تعزيز الفهم الأكاديمي لهذه العلاقة ويوفر أدلة تطبيقية تدعم صانعي القرار في تطوير ممارسات تخطيط القوى العاملة بما يحقق أعلى مستويات الجودة في خدمة ضيوف الرحمن.

2.1 مشكلة الدراسة

تُمثّل منظومة الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية واحدة من أعقد المنظومات الخدمية وأكثرها تفرّداً على المستوى العالمي، إذ تتسم بخصائص تنظيمية وتشغيلية استثنائية تتمثل في الموسمية الحادة والتركز الزمني والمكاني المكثف، حيث تستقبل ملايين الحجاج والمعتمرين سنوياً من أكثر من مئة وثمانين دولة بتنوع ثقافي ولغوي وديموغرافي غير مسبوق، في رقعة جغرافية محدودة وفترة زمنية قصيرة، مما يفرض ضغوطاً هائلة على القوى العاملة المسؤولة عن تقديم الخدمات بجودة تليق بقدسية المكان وعظمة الشعيرة. وفي ظل التوجهات الاستراتيجية الطموحة لرؤية المملكة 2030 وبرنامج خدمة ضيوف الرحمن الذي يستهدف استقبال ثلاثين مليون معتمر سنوياً، تتضاعف التحديات المرتبطة بإعداد وتأهيل وإدارة القوى العاملة القادرة على مواكبة هذا التوسع الكمي الكبير دون المساس بمعايير الجودة والتميز في الخدمة.

وتكشف المؤشرات الواقعية والتقارير الميدانية عن وجود فجوات ملموسة في ممارسات تخطيط القوى العاملة داخل منظومة الحج والعمرة، تتجلى في عدة مظاهر مقلقة؛ فعلى صعيد التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، تعاني بعض الجهات من ضعف في دقة التقديرات المسبقة للأعداد والتخصصات المطلوبة مما يؤدي إلى فائض في بعض الوظائف ونقص حاد في أخرى خلال ذروة المواسم. وعلى صعيد الاستقطاب والتوظيف، تُلاحظ تحديات في استقطاب الكفاءات المؤهلة القادرة على التعامل مع الخصوصية الثقافية واللغوية للحجاج، لا سيما في ظل قصر فترة التشغيل الموسمي وضعف الحوافز المقدمة مقارنة بالقطاعات الأخرى، فضلاً عن أن نسبة مشاركة المرأة لم تتجاوز سبعة بالمئة من إجمالي القوى العاملة رغم مساعي المملكة

لتمكينها وفقاً لرؤية 2030. أما على صعيد التدريب وتنمية المهارات، فتُشير الشواهد إلى أن كثيراً من العاملين يلتحقون بالعمل الموسمي دون تأهيل كافٍ يُمكنهم من التعامل مع المواقف الطارئة والتنوع في احتياجات المستفيدين، مع محدودية في البرامج التدريبية المتخصصة التي تُراعي الطبيعة الفريدة لبيئة العمل في المشاعر المقدسة. وعلى صعيد تقييم الأداء الوظيفي، تبرز إشكالية غياب أنظمة تقييم شاملة ومستمرة ترتبط بمخرجات واضحة تُوجّه القرارات التصحيحية والتطويرية وتُعزز مبدأ المساءلة والتحسين المستمر.

وقد أكدت عديد من الدراسات السابقة أهمية تخطيط القوى العاملة في تحسين جودة الخدمات في القطاعات المختلفة، حيث أشارت دراسة (Jaillet, Loke & Sim, 2022) إلى أن التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في ظل عدم اليقين يُعدّ ضرورة مُلحة للمؤسسات التي تسعى لتحقيق أهدافها التنظيمية، كما أوضحت دراسة (Ronaghi et al., 2024) أن قطاع السياحة يواجه تحديات جسيمة في تخطيط القوى العاملة مرتبطة بالموسمية ونقص المهارات ومحدودية التمويل، بينما كشفت دراسة (Rozmysłowicz & Gruszka, 2022) أن 75.6% من المؤسسات السياحية تلجأ إلى تخزين العمالة بسبب صعوبات سوق العمل الموسمي. وعلى الرغم من هذا الاهتمام البحثي المتزايد بتخطيط القوى العاملة في القطاعات الخدمية والسياحية، إلا أن الأدبيات تكاد تخلو من دراسات تناولت هذا الموضوع في سياق منظومة الحج والعمرة بأبعاده المتكاملة وأثره على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن، مما يُشكّل فجوة بحثية واضحة تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

وبناءً على ما تقدّم، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر تخطيط القوى العاملة بأبعاده (التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب وتنمية المهارات، تقييم الأداء الوظيفي) على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية):

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من عدة اعتبارات جوهرية. فمن حيث الإثراء المعرفي، تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة اللوجستية من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين كفاءة العمليات اللوجستية بأبعادها الأربعة (إدارة النقل، إدارة المخزون، إدارة التخزين، إدارة

الطلبات) والأداء التشغيلي، وهو ما يُعدّ إضافة نوعية للمكتبة العربية التي تعاني من ندرة نسبية في هذا المجال مقارنةً بالأدبيات الأجنبية.

- تُسهم الدراسة في سدّ الفجوة البحثية القائمة، إذ تُعدّ من الدراسات القليلة التي تتناول العلاقة بين كفاءة العمليات اللوجستية والأداء التشغيلي في بيئة الصناعات الغذائية بشكل متكامل، حيث ركّزت معظم الدراسات السابقة على بُعد واحد أو بُعدين من أبعاد اللوجستيات دون تناولها مجتمعة.
- تُقدّم الدراسة نموذجًا بحثيًا قابلاً للاختبار يمكن أن يكون أساسًا لدراسات مستقبلية في قطاعات صناعية أخرى أو في بيانات جغرافية مختلفة، مما يُتيح إجراء مقارنات علمية عابرة للقطاعات والثقافات.
- تُوفّر الدراسة مراجعة شاملة ومحدّثة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالمتغيرين، مما يُتيح للباحثين الآخرين الاستفادة منها كمرجع علمي موثّق. وأخيرًا، تُسهم الدراسة في تطوير أداة قياس علمية محكّمة لقياس كفاءة العمليات اللوجستية والأداء التشغيلي يمكن توظيفها في بحوث مستقبلية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال عدة جوانب تطبيقية. ففيما يخص صنّاع القرار والمديرين التنفيذيين، تُقدّم الدراسة نتائج وتوصيات عملية تُساعد القائمين على إدارة شركات الصناعات الغذائية في تحديد أولويات الاستثمار في العمليات اللوجستية التي تُحقّق أعلى عائد على الأداء التشغيلي، وذلك من خلال الكشف عن الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد كفاءة العمليات اللوجستية.
- تُوفّر الدراسة رؤية تطبيقية حول كيفية تطوير أنظمة النقل والتخزين وإدارة المخزون والطلبات بما يُعزّز الكفاءة التشغيلية ويُخفّض التكاليف ويُحسّن جودة المنتجات وسرعة التسليم. وعلى صعيد تعزيز القدرة التنافسية، تُسلّط الدراسة الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه كفاءة العمليات اللوجستية في بناء ميزة تنافسية مستدامة لشركات الصناعات الغذائية في ظلّ بيئة أعمال تتسم بالتنافسية الشديدة والتغيّرات المستمرة في أنماط الطلب. كما أن الدراسة تُقدّم لقطاع الصناعات الغذائية تحديدًا إطارًا تطبيقيًا يمكن الاستعانة به في إعادة هندسة العمليات اللوجستية وتحسين سلاسل الإمداد، لا سيما في ظلّ التحديات التي يواجهها هذا القطاع من حيث سرعة تلف المنتجات وضرورة الحفاظ على معايير الجودة والسلامة الغذائية خلال جميع مراحل سلسلة التوريد. ومن الناحية الاقتصادية، تُسهم الدراسة في توجيه الشركات نحو ترشيد استخدام مواردها اللوجستية بما يُحقّق الكفاءة والفعالية في آنٍ واحد، مما ينعكس إيجابيًا على خفض تكاليف الإنتاج ورفع معدلات الربحية وتحسين مستويات رضا العملاء.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة أثر تخطيط القوى العاملة بأبعاده (التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب وتنمية المهارات، تقييم الأداء الوظيفي) على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة.
- الكشف عن أثر الاستقطاب والتوظيف على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة.
- تحديد أثر التدريب وتنمية المهارات على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة.
- قياس أثر تقييم الأداء الوظيفي على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر تخطيط القوى العاملة بأبعاده (التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب وتنمية المهارات، تقييم الأداء الوظيفي) على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة؟
- ما أثر الاستقطاب والتوظيف على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة؟

- ما أثر التدريب وتنمية المهارات على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة؟
- ما أثر تقييم الأداء الوظيفي على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة؟

6.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط القوى العاملة بأبعاده مجتمعة (الالتبؤ بالاحتياجات الوظيفية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب وتنمية المهارات، تقييم الأداء الوظيفي) على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للالتبؤ بالاحتياجات الوظيفية على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب والتوظيف على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب وتنمية المهارات على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة.
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الوظيفي على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة.

7.1 الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (تخطيط القوى العاملة) وعلاقته بمتغيرات أخرى

➤ دراسة (Jaillet et al., 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير نموذج تحسين قوي (Robust Optimization) للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في ظل حالة عدم اليقين، بأبعاده المتمثلة في (التسرب الوظيفي غير المؤكد، الإنتاجية، الميزانية، عدد الموظفين، حدود الفصل من الخدمة، ونطاق الإشراف الإداري)، وذلك في سياق المؤسسات الحكومية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على البرمجة المخروطية الأسية (Conic Optimization) المستوحاة من مؤشر المخاطر لـ Aumann-Serrano ، وقدمت تقنية مبتكرة تُسمى "ثبات خط الأنابيب (Pipeline Invariance) " للتعامل مع الترابط بين القرارات وعدم اليقين، كما أدخلت متغير الوقت المُقضى في الدرجة الوظيفية (Time-in-Grade) كمتغير قرارى يؤثر على الاستقالات. وتكونت العينة من بيانات حقيقية لموظفين يؤدون نفس الوظيفة في الخدمة المدنية بجمهورية سنغافورة، حيث أُجريت محاكاة حاسوبية متعددة على تلك البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النموذج المقترح قادر على توفير ضمانات احتمالية في تحقيق القيود التنظيمية تحت ظروف عدم اليقين، وأظهرت النتائج عواقب سلبية لغياب التجديد المؤسسي، فضلاً عن تقديم أول دليل رقمي يدعم سياسات الترقية القائمة على الوقت المطبقة في البيروقراطيات. وأوصت الدراسة بضرورة دمج التحليلات التنبؤية على مستوى الأفراد في نماذج تخطيط القوى العاملة الاستراتيجية لتحسين دقة القرارات وتعزيز المرونة التنظيمية.

➤ دراسة (Rozmysłowicz & Gruszka, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات تحديد الطلب على العمالة في مؤسسات الصناعة السياحية وتحديد محدداتها، بأبعاده المتمثلة في (توافر المرشحين للعمل الموسمي والدائم في سوق العمل المحلي، مدى قبول مستوى الأجور السائدة في القطاع السياحي، الاستعداد للعمل أكثر من 8 ساعات يومياً في موسم الذروة، إنتاجية العمال الموسمين مقارنة بالعمال الدائمين). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبيان مُحكم من أكاديميين وخبراء في المجال، وطُبّق عبر تقنية المقابلات الهاتفية بمساعدة الحاسوب (CATI) مع مقياس ليكرت الخماسي في أسئلة مختارة. وتكونت العينة من (360) مؤسسة سياحية تعمل في مجالي الإيواء (60.8%) والتموين الغذائي (39.2%) في (55) بلدية ساحلية على بحر البلطيق ببولندا، منها 49.4% في مقاطعة بوميرانيا الغربية و47.5% في بوميرانيا و3.1% في فارميا-مازوريا، وأغلبها مؤسسات متناهية الصغر (66.4%)، وأُجري المسح من سبتمبر إلى نوفمبر 2019. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن 75.6% من المؤسسات (272 مؤسسة) تمارس تخزين العمالة كلياً أو انتقائياً بالاحتفاظ بموظفين دائمين على مدار العام، بينما 24.4% (88 مؤسسة) تعتمد حصرياً على العمالة الموسمية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين عند مستوى ($p < 0.05$)

باستخدام اختبار مربع كاي. وأوصت الدراسة بضرورة فهم ظروف سوق العمل المحلي وتكاليف التوظيف عند وضع سياسات التشغيل الموسمي.

➤ دراسة (Ferrante et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في استعداد العاملين الموسمين في قطاع السياحة لتطوير مهاراتهم المهنية المتخصصة، ودور عدم المساواة المهنية بين الجنسين في ذلك، بأبعاده المتمثلة في (المستوى التعليمي، المشاركة في برامج التعليم المهني السياحي، إتقان اللغات الأجنبية، طبيعة المهنة من حيث هيمنة أحد الجنسين، الدوافع المرتبطة بالدخل). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع تطبيق نماذج الانحدار اللوجستي (Logit Models) لتحليل العوامل المحددة لرغبة العاملين في التدريب. وتكونت العينة من (537) عاملاً موسمياً في إقليم ريميني بإيطاليا خلال صيف 2019، منهم (349) أكملوا الاستبيان بالكامل، بمتوسط عمر 22 سنة، ونسبة متوازنة بين الجنسين (50% تقريباً إناث)، وأغلبهم إيطاليون (90% تقريباً) بمؤهل ثانوية عامة (80%)، مع معدلات مرتفعة في مهارات الحاسوب (92%) واللغات الأجنبية (93%)، وحوالي 34% يعملون في مهن يهيمن عليها الإناث كالتدليلات ومساعدات المبيعات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن 64.3% أبدوا استعداداً لحضور تدريب مستقبلي و58% مستعدون لتمويله ذاتياً، وأن التعليم العالي يرفع استعداد النساء للتدريب بأثر حدي يبلغ 23%، والمشاركة في البرامج المهنية السياحية تزيد الاستعداد بنسبة 22.5%، بينما العمل في مهن يهيمن عليها الإناث يقلل الاستعداد بنسبة 21. (p < 0.01). وأوصت الدراسة بتصميم سياسات تدريبية تراعي الفوارق بين الجنسين في قطاع السياحة الموسمية.

➤ دراسة (Ronaghi et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة لمستقبل السياحة الرياضية ومتطلباته، بأبعاده المتمثلة في (الوضع الراهن للسياحة الرياضية، الاتجاهات الناشئة كالتكنولوجيا والاستدامة والتحولت الديموغرافية، المهارات والكفاءات الأساسية المطلوبة، نماذج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، والابتكارات التكنولوجية وانعكاساتها على السياسات). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review)، حيث تم جمع وتحليل الدراسات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والتقارير الصناعية ودراسات الحالة والمنشورات الحكومية من قواعد بيانات Scopus و Web of Science و PubMed و Google Scholar، وفق معايير اختيار شملت:

صلة الدراسة بالسياحة الرياضية وتخطيط القوى العاملة، والنشر خلال الخمس عشرة سنة الأخيرة، والتوفر باللغة الإنجليزية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن السياحة الرياضية تُسهم إسهاماً جوهرياً في الاقتصاد العالمي مما يستدعي تخطيطاً استراتيجياً فعالاً للقوى العاملة، وأن نماذج التنبؤ بالطلب والتخطيط القائم على الكفاءات وتخطيط السيناريوهات وإدارة المواهب تُعدّ أدوات حاسمة لمواجهة تحديات الموسمية ونقص المهارات ومحدودية التمويل. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الابتكارات التكنولوجية وتعزيز الاستدامة والتنوع الثقافي، والتعاون بين صانعي السياسات وقادة الصناعة والمؤسسات التعليمية لإنشاء أطر داعمة وبرامج تدريبية تتواءم مع متطلبات الصناعة المستقبلية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (خدمات الحج والعمرة / رضا الحجاج) وعلاقته بمتغيرات أخرى

➤ دراسة (Shambour, etal.,, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى رضا حجاج بيت الله الحرام عن خدمات الضيافة الفندقية المقدّمة خلال موسم الحج، وذلك باستخدام نظرية تأكيد التوقعات (Expectation-Confirmation Theory) والتعلم العميق، بأبعاده المتمثلة في (التوقعات المسبقة المتأثرة بالعوامل الاقتصادية والبنية التحتية والبيئة الاجتماعية وعدد المراجعات وأسعار الفنادق، الأداء المُدرَك للخدمة بعد التجربة، درجة تأكيد أو عدم تأكيد التوقعات، الرضا الكلي للحجاج). استخدمت الدراسة منهج التعلم العميق القائم على نموذج هجين يجمع بين الشبكات العصبية التلافيفية والذاكرة طويلة قصيرة المدى (CNN-LSTM) مع تقنية تنظيم جديدة (New Regularization) قائمة على الانحراف المعياري لمعالجة مشكلة الإفراط في التدريب. وتكونت العينة من (15,859)مراجعة لحجاج جُمعت من موقع Booking.com مكتوبة بالعربية الفصحى والعامية، وبعد المعالجة المسبقة قُسمت إلى ثلاث فئات: إيجابية (4,301) للتدريب، 2,100 للاختبار، 1,009 للتحقق)، سلبية (2,459) للتدريب، 1,820 للاختبار، 922 للتحقق)، ومحايدة (1,900) للتدريب، 749 للاختبار، 599 للتحقق). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النموذج المقترح حقق دقة تصنيف بلغت 97% ودقة إيجابية 0.976 واسترجاع 0.978، متفوقاً على نموذج LSTM (95%) ونموذج CNN (90%). وأوصت الدراسة بتوظيف تقنيات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في تحسين جودة خدمات الضيافة المقدمة للحجاج.

➤ دراسة (Owaidah etal.,, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات نمذجة ومحاكاة نقل الحجاج بين المشاعر المقدسة وتطوير استراتيجيات لتحسين إدارة النقل خلال موسم الحج، بأبعاده المتمثلة في (الحافلات التقليدية التي تقوم برحلة أو رحلتين يومياً، الحافلات المكوكية (Shuttle) التي تقوم بثلاث إلى تسع رحلات على طرق مخصصة، شبكة القطارات (المشاعر المقدسة) بطول 20 كم وتسع محطات، مسارات المشاة الرابطة بين المواقع). استخدمت الدراسة منهج المحاكاة بالأحداث المنفصلة (Discrete Event Simulation – DES) باستخدام برنامج ExtendSim لنمذجة تحركات الحجاج المتعددة خلال الأيام الثلاثة الأولى من الحج. وتكونت العينة من نموذج محاكاة لـ (3,000,000) حاج افتراضي صُمم استناداً إلى بيانات حج 2019 الحقيقية المستقاة من معهد أبحاث الحج والعمرة ووزارة الحج، حيث رُوعي توزيع الحجاج حسب الجنسية والمؤسسة الطوافية والعمر (40% بين 10-50 سنة، 60% فوق 50 سنة) وسرعات المشي (0.88-1.46 م/ث) ومستويات الإرهاق. وطُوّرت ثلاث وحدات نقل تغطي التنقل من مكة إلى منى ومن منى إلى عرفات ومن عرفات إلى مزدلفة، مع سيناريوهات متعددة لتغيير نسب التخصيص والجدول الزمنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط المسبق للحدث والمراقبة الآنية أثناء أمران جوهريان لتحسين إدارة النقل وتقليل الازدحام والتأخير. وأوصت الدراسة بدمج جميع وسائل النقل في نموذج محاكاة شامل واحد وتوظيف التقنيات الحديثة لمتابعة الحركة في الوقت الحقيقي.

➤ دراسة (Alasmari et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشاعر وآراء الحجاج تجاه خدمات التموين الغذائي (الوجبات المُعدّة مسبقاً) خلال موسم حج 1442هـ (2021م) في المشاعر المقدسة بمكة المكرمة، وذلك باستخدام تحليل المشاعر من منظور إدارة الحشود، بأبعاده المتمثلة في (المشاعر الإيجابية المعبرة عن الرضا والدعاء، المشاعر السلبية المعبرة عن سوء التجربة، المشاعر المحايدة كالأخبار الرسمية والمعلومات العامة عن مناسك الحج). استخدمت الدراسة منهج التعلم العميق القائم على نموذج هجين مبتكر يجمع بين الشبكات العصبية التلافيفية والذاكرة طويلة قصيرة المدى (CNN-LSTM)، حيث استُخدمت أربع طبقات CNN لاستخراج السمات المحلية بعد ترميز One-Hot، وطبقة LSTM واحدة للحفاظ على التبعيات طويلة المدى، ثم طبقة SoftMax لتصنيف المخرجات النهائية. وتكونت العينة من مجموعة بيانات جديدة ومتخصصة أُطلق عليها (Catering-Hajj) ضمت (4,669) تغريدة جُمعت من منصة تويتر خلال الفترة من 1 إلى 13 ذي الحجة 1442هـ (11-23 يوليو 2021م)، وصُنّفت يدوياً إلى: إيجابية (1,519 تغريدة)، سلبية (962 تغريدة)، ومحايدة (2,188 تغريدة). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النموذج المقترح

حقق دقة بلغت 92% متفوقاً على جميع النماذج المقارنة SVM: و RF و LSTM (81% تقريباً)، و LR و (79% CNN، و (71% DT وأوصت الدراسة بتوظيف البيانات الضخمة على منصات التواصل الاجتماعي في رصد سلوك الحشود وتحسين التخطيط الحضري والخدمي لمواسم الحج المقبلة.

➤ دراسة (سقاط، 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحسين خدمات شركات خدمة الحجاج بمكة المكرمة، بأبعاده المتمثلة في (نقاط القوة الداخلية التي تمتلكها الشركات، نقاط الضعف التي تحدّ من أدائها، الفرص الخارجية المتاحة أمامها للنمو والتطوير، التهديدات البيئية التي تواجه استمراريته وتنافسيته). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الدراسات السابقة وتحليل الواقع الفعلي لشركات خدمة الحجاج، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ومن ثم تحديد الاستراتيجية الملائمة لضمان بقاء الشركات واستمراريته. وطُبِّقت الدراسة على شركات خدمة الحجاج العاملة في مكة المكرمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام التحليل الاستراتيجي (SWOT) أسهم في معرفة الاستراتيجية المُتبعة في شركات خدمة الحجاج وتحديد مواطن القوة التي ينبغي تعزيزها ومواطن الضعف التي يجب معالجتها، فضلاً عن اكتشاف الفرص التي يمكن استثمارها والتهديدات التي ينبغي التحوط لها لتحسين جودة الخدمات المقدمة لحجاج بيت الله الحرام. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق التحليل الاستراتيجي بشكل دوري ومنتظم لمواكبة التغيرات والتحديات المستمرة في قطاع خدمات الحج، وتبني استراتيجيات تنافسية قائمة على نتائج هذا التحليل لضمان التحسين المستمر

➤ دراسة (العصيمي والعنبي، 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الحالي لتمكين المرأة العاملة في خدمة ضيوف الرحمن ضمن منظومة الحج والعمرة، من خلال الفرص المتاحة لتمكينها والتحديات التي تواجهها في هذا القطاع، وذلك في ضوء أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تسعى إلى رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من 22% إلى 30%. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحثان على قائمة الاستقصاء (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات. وتكونت العينة من (130) موظفة ومتطوعة من النساء العاملات والمتطوعات في خدمة ضيوف الرحمن ضمن منظومة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية، علماً بأن الإحصاءات الرسمية تشير إلى أن نسبة النساء من القوى العاملة في الحج لم تتجاوز 7% من إجمالي القوى العاملة خلال السنوات الخمس الماضية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن غالبية أفراد العينة

بنسبة 78.2% يوافقن على وجود فرص متاحة لدعم تمكين المرأة العاملة في منظومة الحج والعمرة بدرجة عالية، في حين أن 64.5% يوافقن على وجود تحديات تحدّ من تمكين المرأة العاملة بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة برفع نسبة توظيف النساء في منظومة الحج والعمرة، وتبني مفهوم التمكين بفاعلية أكبر، وزيادة مشاركة المرأة في مراكز صنع القرار، وتشخيص المعوقات الشخصية والبيئية التي تحول دون تمكينها والعمل على إيجاد حلول مناسبة

8.1 الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في محاور جوهرية تتصل بالهدف والمنهج وبيئة التطبيق. فمن حيث الهدف العام، تشترك هذه الدراسة مع دراسة (Jaillet, Loke & Sim (2022 في السعي إلى فهم الآليات المثلى لتخطيط القوى العاملة وأثرها على الأداء المؤسسي، وإن اختلفت البيئة التنظيمية؛ كما تلتقي مع دراسة (Ronaghi, Hosseini Semnani & Saffari (2024 في التأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة يمثل ركيزة أساسية لاستدامة القطاعات الخدمية ذات الطابع الموسمي. ومن حيث المنهج، تتوافق الدراسة الحالية مع دراسة (Rozmysłowicz & Gruszka (2022 ودراسة (Ferrante et al. (2023 في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من العاملين في القطاع الخدمي الموسمي، فضلاً عن استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية لاختبار الفروض. كذلك تتفق مع دراسة سقاط (2025) ودراسة العصيمي والعتيبي (2025) في أن بيئة التطبيق ترتبط بمنظومة الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية، وفي تبني التوجه الوصفي التحليلي لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية داخل هذه المنظومة، وفي التركيز على تحسين جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن بوصفه هدفاً محورياً.

على الرغم من نقاط التلاقي المذكورة، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية. فمن حيث الهدف، لم تتناول أي من الدراسات السابقة العلاقة المباشرة بين تخطيط القوى العاملة بأبعاده الأربعة مجتمعةً — التنبؤ بالاحتياجات، والاستقطاب والتوظيف، والتدريب وتنمية المهارات، وتقييم الأداء — وجودة الخدمات في سياق الحج والعمرة تحديداً؛ إذ ركزت دراسة (Jaillet et al. (2022 على نمذجة رياضية للتخطيط في الخدمة المدنية بسنغافورة، واقتصرت دراسة (Ronaghi et al. (2024 على مراجعة أدبية عامة للسياحة الرياضية دون جمع بيانات ميدانية. ومن حيث المنهج، اعتمدت دراسة (Shambour et al. (2023 ودراسة (Alasmari, Farooqi & Alotaibi (2024 على تحليل المشاعر

بتقنيات التعلم العميق لبيانات إلكترونية ضخمة، في حين استخدمت دراسة (Owaidah et al. (2023 محاكاة الأحداث المنفصلة لنمذجة النقل، وهي مناهج تختلف جذرياً عن المنهج الوصفي التحليلي المبني على الاستبانة الذي تتبناه الدراسة الحالية. أما من حيث بيئة التطبيق، فإن دراسة Rozmysłowicz & Gruszka (2022) أجريت على مؤسسات سياحية في ساحل البلطيق البولندي، ودراسة Ferrante et al. (2023) على عمال موسمين في ريميني بإيطاليا، وكلاهما في سياق سياحي غربي يختلف اختلافاً بيناً عن البيئة الدينية والثقافية الفريدة لمنظومة الحج والعمرة التي تخدم ملايين الحجاج والمعتنمين من أكثر من مئة وثمانين دولة. وبذلك تسدّ الدراسة الحالية فجوة بحثية واضحة من خلال دمج أبعاد تخطيط القوى العاملة في نموذج واحد وتطبيقه ميدانياً على العاملين في خدمة ضيوف الرحمن بمكة المكرمة والمشاعر المقدسة.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم تخطيط القوى العاملة

يُعدّ تخطيط القوى العاملة من أهم الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، إذ يُمثّل العملية المنهجية التي تسعى من خلالها المنظمات إلى تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع والتخصص والتوقيت، بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل بيئة تتسم بالتغيّر والتعقيد وعدم اليقين. ويتجاوز هذا المفهوم الإطار التقليدي المحدود بتقدير الأعداد المطلوبة من العاملين ليشمل منظومة متكاملة من العمليات المترابطة التي تبدأ بتحليل الوضع الراهن للقوى العاملة وتنتهي بضمان التوافق المستمر بين العرض والطلب على الموارد البشرية. وقد عرّفه (Jaillet, Loke & Sim, 2022) بأنه عملية تحسين قائمة على البيانات تهدف إلى تحديد القرارات المثلى المتعلقة بالتعيين والترقية وإنهاء الخدمة في ظل حالة عدم اليقين المرتبطة بالتسرب الوظيفي والإنتاجية والقيود التنظيمية المتعددة كالميزانية وعدد الموظفين ونطاق الإشراف الإداري. بينما عرّفه (Ronaghi, Hosseini Semnani & Saffari, 2024) في سياق قطاع السياحة بأنه العملية الاستراتيجية الشاملة التي تتضمن التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وتحديد المهارات والكفاءات المطلوبة وتصميم نماذج التخطيط القائمة على السيناريوهات وإدارة المواهب لمواجهة تحديات الموسمية ونقص المهارات ومحدودية التمويل.

وتتعاظم أهمية تخطيط القوى العاملة في القطاعات ذات الطابع الموسمي، حيث تواجه المنظمات العاملة في هذه القطاعات معضلة جوهرية تتمثل في الاختيار بين الاحتفاظ بالعمالة على مدار العام رغم التكاليف المترتبة على ذلك وبين الاعتماد على العمالة الموسمية المؤقتة مع ما يصاحبها من مخاطر تتعلق بجودة الأداء وفقدان الخبرات المتراكمة. وقد أثبتت دراسة (Rozmysłowicz & Gruszka, 2022) التي أجريت على 360 مؤسسة سياحية في منطقة بحر البلطيق ببولندا أن 75.6% من المؤسسات السياحية تلجأ إلى تخزين العمالة كلياً أو انتقائياً، مما يُشير إلى أن قرارات تخطيط القوى العاملة في البيئات الموسمية تتشكّل بفعل تفاعل معقد بين عوامل اقتصادية وتنظيمية ومرتبطة بظروف سوق العمل المحلي. كما أكدت دراسة (Ferrante et al., 2023) التي شملت 537 عاملاً موسمياً في إقليم ريميني بإيطاليا أن تطوير مهارات العاملين الموسمين يتأثر بعوامل متعددة تشمل المستوى التعليمي والنوع الاجتماعي وطبيعة المهنة، مما يستدعي تخطيطاً تدريبياً يراعي هذه الفوارق لضمان تحسين جودة الخدمات.

أبعاد تخطيط القوى العاملة في الدراسة الحالية

تتبنى الدراسة الحالية أربعة أبعاد رئيسية لتخطيط القوى العاملة تتكامل فيما بينها لتشكل منظومة متسلسلة ومتربطة:

البُعد الأول — التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية: ويُقصد به إجرائياً في هذه الدراسة: العملية المنهجية التي تقوم من خلالها الجهات المعنية بمنظومة الحج والعمرة بتقدير الأعداد والتخصصات والمستويات الوظيفية المطلوبة من القوى العاملة قبل مواسم الحج والعمرة، استناداً إلى تحليل البيانات التاريخية والأعداد المتوقعة للحجاج والمعتمرين والمتغيرات الموسمية والتشغيلية، بهدف ضمان التوازن بين العرض والطلب على الموارد البشرية وتجَنّب الفائض أو العجز في القوى العاملة.

البُعد الثاني — الاستقطاب والتوظيف: ويُقصد به إجرائياً: مجموعة السياسات والإجراءات والمعايير التي تتبعها الجهات العاملة في منظومة الحج والعمرة لاستقطاب واختيار وتعيين الكوادر البشرية المؤهلة من خلال قنوات توظيف فعّالة، وفق معايير موضوعية تُراعي طبيعة العمل الموسمي وخصوصيته من حيث الكفاءة المهنية والحساسية الثقافية واللغوية والقدرة على العمل تحت ضغوط المواسم.

البُعد الثالث — التدريب وتنمية المهارات: ويُقصد به إجرائياً: منظومة البرامج والأنشطة التدريبية المتخصصة التي تُصمّم وتنفَّذ لتأهيل العاملين في منظومة الحج والعمرة وإكسابهم المعارف والمهارات الفنية

والسلوكية واللغوية والتقنية اللازمة لتقديم خدمات متميزة لضيوف الرحمن، بما يشمل التدريب على إدارة الحشود والتعامل مع المواقف الطارئة والأزمات والتنوع الثقافي للحجاج والمعتمرين.

البُعد الرابع — تقييم الأداء الوظيفي: ويُقصد به إجرائياً: المنظومة الشاملة والمستمرة لقياس وتقييم أداء العاملين في منظومة الحج والعمرة وفق معايير ومؤشرات واضحة ومحددة مسبقاً، وربط نتائج التقييم بالقرارات التصحيحية والتطويرية كتحديد الاحتياجات التدريبية ومنح الحوافز والترقيات وإعادة التوزيع، بما يُحقق التحسين المستمر لجودة الأداء الخدمي.

مفهوم جودة الخدمات

تُعرّف جودة الخدمة بأنها الدرجة التي تتوافق فيها الخدمة المقدمة مع توقعات المستفيد أو تتجاوزها، وهي مفهوم متعدد الأبعاد يعكس إدراك المستفيد للفجوة بين ما يتوقعه وما يتلقاه فعلياً من خدمة. وفي سياق منظومة الحج والعمرة، يتسع مفهوم جودة الخدمات ليتجاوز أبعاده التقليدية المتعارف عليها في أدبيات التسويق وإدارة الجودة، حيث يشمل أبعاداً إنسانية وروحية ووجدانية ترتبط بقدسية المناسك وعظمة الشعيرة وتنوع المستفيدين. وقد أكدت دراسة (Shambour, Gutub, Abu-Hashem & Albahr, 2023) في نموذجها القائم على نظرية تأكيد التوقعات أن رضا الحجاج عن خدمات الضيافة يتحدد بمدى المطابقة بين التوقعات المسبقة المتكوّنة لدى الحاج قبل الخدمة والأداء الفعلي المُدرَك بعد تلقيها، حيث يُفضي التطابق أو التجاوز إلى الرضا بينما يُنتج القصور حالة من عدم الرضا.

وتتعدد أبعاد جودة الخدمات في منظومة الحج والعمرة لتشمل جودة خدمات النقل والتنقل بين المشاعر المقدسة التي تستلزم تخطيطاً دقيقاً وإدارة فعّالة للحشود كما أوضحت دراسة (Owaidah et al., 2023) التي نمذجت حركة ثلاثة ملايين حاج، وجودة خدمات الإسكان والإعاشة والرعاية الصحية والإرشاد الديني والخدمات اللوجستية المساندة. كما أشارت دراسة (Alasmari, Farooqi & Alotaibi, 2024) إلى أن تحليل مشاعر الحجاج عبر منصات التواصل الاجتماعي يُعدّ أداة فعّالة لرصد مستوى جودة الخدمات وتحديد مواطن القصور والتميز في الوقت الحقيقي.

ويُقصد بجودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن إجرائياً في هذه الدراسة: المستوى الذي تتحقق فيه معايير التميز والكفاءة والفاعلية في جميع الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن من حجاج ومعتمرين ضمن منظومة الحج والعمرة، بما يشمل سهولة الوصول إلى الخدمات وسرعة الاستجابة والكفاءة المهنية للعاملين

وحسن التعامل والحساسية الثقافية واللغوية وملاءمة البيئة المادية، وذلك من وجهة نظر العاملين في هذه المنظومة.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وشاملاً من خلال جمع البيانات والمعلومات من الميدان وتحليلها إحصائياً للكشف عن العلاقات والأثر بين المتغيرات. وسيتم توظيف هذا المنهج في جانبين متكاملين: الجانب الوصفي الذي سيُعنى بوصف واقع تخطيط القوى العاملة بأبعاده الأربعة (الانتبؤ بالاحتياجات الوظيفية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب وتنمية المهارات، تقييم الأداء الوظيفي) ومستوى جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة كما يُدركها العاملون في هذا القطاع، والجانب التحليلي الذي سيُعنى بتحليل البيانات واختبار الفروض للكشف عن طبيعة الأثر ودلالاته الإحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وسيتم الجمع بين مصادر البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدوريات والمجلات المحكمة والرسائل الجامعية والتقارير الرسمية ذات الصلة بتخطيط القوى العاملة وجودة الخدمات في قطاع الحج والعمرة لبناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، ومصادر البيانات الأولية المتمثلة في الاستبانة التي سيتم تصميمها وتحكيمها وتوزيعها إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الميدانية اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية والتشغيلية في الجهات المعنية بخدمة ضيوف الرحمن ضمن منظومة الحج والعمرة بمكة المكرمة والمشاعر المقدسة، والذين يشملون العاملين في وزارة الحج والعمرة وفروعها، والمؤسسات الطوافية، وشركات خدمة الحجاج والمعتمرين المرخصة، والجهات التشغيلية المساندة في مجالات النقل والإعاشة والإسكان والخدمات الصحية والإرشادية. وتُشير الإحصاءات الرسمية الصادرة عن وزارة الحج والعمرة إلى أن إجمالي القوى العاملة في منظومة الحج يتجاوز (350,000) عامل وعاملة سنوياً خلال مواسم الحج الأخيرة، يتوزعون على مختلف القطاعات

والمستويات الوظيفية، مع الأخذ في الاعتبار أن نسبة مشاركة المرأة في هذه المنظومة بلغت نحو (7%) من إجمالي القوى العاملة وفقاً لأحدث البيانات المتاحة.

ونظراً لضخامة مجتمع الدراسة وتشتته الجغرافي وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) تضمن تمثيل مختلف الفئات الوظيفية والقطاعات المشاركة في منظومة الحج والعمرة. وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) بحيث لا يقل حجم العينة عن (384) مفردة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وسيسعى الباحث إلى توزيع ما لا يقل عن (450) استبانة إلكترونية لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة، على أن تُوزع العينة بشكل متناسب بين العاملين في الجهات الحكومية (وزارة الحج والعمرة وفروعها)، والمؤسسات الطوافية، وشركات خدمة الحجاج، والجهات التشغيلية المساندة.

12.1 مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات. المصادر الثانوية التي تشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن وزارة الحج والعمرة وبرنامج خدمة ضيوف الرحمن والهيئة العامة للإحصاء، والمواقع الإلكترونية الرسمية وقواعد البيانات المعتمدة، وذلك لبناء الإطار النظري وصياغة الدراسات السابقة. والمصادر الأولية التي تتمثل في الاستبانة المصممة خصيصاً لهذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة.

13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة إلكترونية محكمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستكون من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية سيتضمن هذا القسم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في منظومة الحج والعمرة، المستوى الوظيفي، جهة العمل

القسم الثاني: المتغير المستقل (تخطيط القوى العاملة) — (16) فقرة سيتكون هذا القسم من أربعة أبعاد، يتضمن كل بُعد (4) فقرات، وذلك على النحو التالي:

- البُعد الأول: التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية — (4) فقرات.
- البُعد الثاني: الاستقطاب والتوظيف — (4) فقرات.
- البُعد الثالث: التدريب وتنمية المهارات — (4) فقرات.
- البُعد الرابع: تقييم الأداء الوظيفي — (4) فقرات.

القسم الثالث: المتغير التابع (جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن) — (12) فقرة سيتكون هذا القسم من محور واحد يتضمن (12) فقرة تقيس مستوى جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة من وجهة نظر العاملين.

وبذلك سيبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (28) فقرة بخلاف البيانات الديموغرافية، وسيتم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تستخدم الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفروض، من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتشمل:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة والتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة مع الأبعاد والدرجة الكلية.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيب الفقرات والأبعاد.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لقياس أثر كل بُعد من أبعاد تخطيط القوى العاملة على حدة في جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لقياس الأثر المشترك لأبعاد تخطيط القوى العاملة مجتمعة على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test): لاختبار دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات (الجنس).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لاختبار دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)
- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance): للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.

15.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر تخطيط القوى العاملة بأبعاده الأربعة (الانتبؤ بالاحتياجات الوظيفية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب وتنمية المهارات، تقييم الأداء الوظيفي) على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة.
- الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على الجهات والمؤسسات العاملة في خدمة ضيوف الرحمن ضمن منظومة الحج والعمرة بمكة المكرمة والمشاعر المقدسة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام الهجري 1447هـ / الموافق 2025-2026م.
- الحدود البشرية: ستطبق الدراسة على العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية والتشغيلية في وزارة الحج والعمرة والمؤسسات الطوافية وشركات خدمة الحجاج والجهات التشغيلية المساندة ضمن منظومة الحج والعمرة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: تخطيط القوى العاملة

1.1.2 تمهيد

يُمثل تخطيط القوى العاملة أحد الركائز الجوهرية في منظومة إدارة الموارد البشرية المعاصرة، إذ يُعدّ المدخل المنهجي الذي تستند إليه المنظمات في مواءمة طاقاتها البشرية مع متطلبات أعمالها وتوجهاتها الاستراتيجية. وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية متصاعدة في ظل التحولات التي تشهدها بيئات العمل، من تسارع في وتيرة التغير التقني، وتزايد في حدة المنافسة، وتعقيد في طبيعة المهام، وتنوع في خصائص العاملين ومتطلباتهم. ويبرز دوره بصورة أكثر وضوحًا في القطاعات ذات الطابع الموسمي أو ذات الطلب المتذبذب، حيث تتطلب طبيعة العمل قدرًا عاليًا من المرونة في توفير الكفاءات البشرية المناسبة كمًّا ونوعًا، وفي التوقيت الملائم. ومن أبرز هذه القطاعات منظومة خدمة ضيوف الرحمن في موسمي الحج والعمرة، التي تستلزم تخطيطًا دقيقًا للقوى العاملة يستوعب الطبيعة الاستثنائية للطلب، ويُلبي تطلعات المستفيدين، ويُحقق المستهدفات الوطنية ذات الصلة. ويسعى هذا المبحث إلى تأصيل مفهوم تخطيط القوى العاملة، وإبراز أهميته وأهدافه، وتحليل أبعاده المعتمدة في الدراسة الحالية، مع استعراض المداخل النظرية والاتجاهات الفكرية التي عالجت هذا المتغير في الأدب الإداري المعاصر.

2.1.2 مفهوم تخطيط القوى العاملة

تعددت رؤى الباحثين حول مفهوم تخطيط القوى العاملة، وتباينت زوايا معالجتهم له بحسب السياق المعرفي والميداني الذي انطلقوا منه. فقد تناوله بعضهم بوصفه عملية تنبؤية كمية، فيما عالجه آخرون باعتباره منظومة استراتيجية متكاملة تتجاوز البُعد العددي إلى الأبعاد النوعية والمهارية والثقافية للموارد البشرية.

ويُنظر إلى تخطيط القوى العاملة بوصفه عملية منهجية تستهدف ضمان توافر العدد الملائم من العاملين ذوي المهارات المناسبة في المواقع المناسبة وفي الوقت المناسب، بما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية ويُساهم في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد (الخليفة والأمين، 2021). وفي هذا المعنى

يُمثل التخطيط جسراً يربط بين الواقع الراهن للقوى العاملة وبين ما تتطلع إليه المنظمة من تشكيلات بشرية مستقبلية، استناداً إلى قراءة دقيقة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

ويُوسّع عشوي وحسين (2023) دائرة المفهوم حين يُقدّمانه باعتباره عملية تحليلية تجمع بين البُعد النظري والبُعد القياسي، إذ لا يقتصر التخطيط على إجراء تقديرات عددية للاحتياجات، بل يمتد ليشمل بناء نماذج تفسيرية لسلوك سوق العمل داخل المؤسسة، وتفسير العلاقة بين متغيرات الإنتاج ومتغيرات التشغيل. ومن ثم فإن المفهوم يكتسب طبيعة مزدوجة، فهو إداري في غايته، وكمي تحليلي في أدواته.

ويُقدّم آل سالم وآخرون (2022) قراءة أكثر تكاملية، إذ يربطون مفهوم تخطيط القوى العاملة بمنظومة نظم معلومات الموارد البشرية، ويصفونه بأنه العملية التي تستثمر البيانات والمعلومات المتدفقة من قواعد بيانات الموظفين والوظائف لتحديد الاحتياجات الكمية والنوعية، وترشيد قرارات التوظيف والتعيين. وبهذا المعنى يتحول التخطيط من ممارسة تقديرية تقريبية إلى عملية مدعومة بالبيانات، تُوظف فيها التقنية لتحقيق الدقة والاستجابة الآنية.

ومن منظور تنموي، يُعرّف حرج (2023) تخطيط القوى العاملة باعتباره الإطار الذي تتم من خلاله عمليات تنمية وتطوير الكوادر البشرية في مؤسسات الدولة، فهو ليس مجرد توفير لأعداد العاملين، بل هو منهجية متكاملة لرفع كفاءة هذه الأعداد وتعزيز قدراتها وتأهيلها لمواكبة التحولات المستقبلية. وهذا التعريف يُبرز الطابع الديناميكي للمفهوم، إذ ينتقل به من النظرة الساكنة إلى النظرة المتطورة التي تواكب تحولات بيئة العمل.

وعلى الصعيد الأجنبي، يُقدّم Jaillet et al. (2022) مقارنة استراتيجية متقدمة، إذ ينظرون إلى تخطيط القوى العاملة بوصفه عملية اتخاذ قرارات في ظل ظروف عدم اليقين، تستلزم بناء نماذج رياضية متينة قادرة على استيعاب التذبذب في الطلب وعدم استقرار العرض، وتقديم حلول مرنة تتكيف مع المستجدات. ومن ثم يصبح التخطيط ممارسة احتمالية لا حتمية، تتبني على إدارة المخاطر لا على افتراض الثبات.

ويُقاربه Koole and Li (2023) من زاوية تطبيقية تشغيلية، إذ يُعرّفانه ضمن سياق مراكز الخدمة بوصفه منظومة قرارات متعددة المستويات تربط بين التنبؤ بالطلب، وتحديد مستويات التوظيف، وجدولة

المناوبات، وإدارة الأداء الآني. وفي هذا الإطار يُمثّل التخطيط حلقات متتابعة تبدأ بقراءة الطلب وتنتهي بتقييم النتائج التشغيلية.

ويُضيف (Baghersad et al. (2024 بعدًا استراتيجيًا حين يُعرّفون تخطيط القوى العاملة في سياق القطاعات الموسمية بوصفه عملية تستهدف بناء صورة مستقبلية للموارد البشرية تستجيب لتطور الصناعة وتغير أنماط الطلب، مع مراعاة الخصائص الفريدة للعمل الموسمي من حيث الذروات والركود. وفي هذا السياق يكتسب التخطيط طابعًا تنبؤيًا تطوريًا، يربط حاضر المنظمة بمستقبلها.

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة، يُمكن تبيّن وجود ثلاثة اتجاهات رئيسة في تعريف تخطيط القوى العاملة: اتجاه كمي يُركّز على التقدير العددي للاحتياجات، واتجاه نوعي يُركّز على المهارات والكفاءات والتأهيل، واتجاه استراتيجي تكاملي يدمج البُعدين الكمي والنوعي ضمن منظومة قرارات طويلة المدى تتعامل مع عدم اليقين. ويرى الباحث أن تخطيط القوى العاملة في سياق منظومة خدمة ضيوف الرحمن يُمكن تعريفه بأنه: “عملية منهجية استشرافية تتولاها الجهات والمؤسسات العاملة في قطاع الحج والعمرة، تستهدف التقدير الدقيق للاحتياجات البشرية كمًّا ونوعًا، واستقطاب الكفاءات الملائمة، وتأهيلها وتطوير مهاراتها، وتقييم أدائها بصورة مستمرة، بما يكفل تقديم خدمات متميزة لضيوف الرحمن، ويستجيب للطبيعة الموسمية والاستثنائية لهذا القطاع، ويُحقق التكامل مع المستهدفات الوطنية للمملكة العربية السعودية.”

3.1.2 أهمية تخطيط القوى العاملة

تتبع أهمية تخطيط القوى العاملة من كونه يُمثّل حلقة الوصل بين الموارد البشرية بوصفها أثن أصول المنظمة، وبين الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. فهو يضمن أن تكون هذه الموارد متاحة بالقدر الملائم والكفاءة المطلوبة في الوقت المناسب، ويُجنّب المنظمات مشكلات الفائض الذي يُكبّدها أعباءً مالية، أو العجز الذي يُعطّل عملياتها التشغيلية. وتتضاعف هذه الأهمية في القطاعات ذات الطلب الموسمي المرتفع كقطاع خدمات الحج والعمرة، حيث يُترجم أي خلل في التخطيط إلى انعكاسات مباشرة على جودة الخدمة وانتظام التشغيل.

ويُشير حرج (2023) إلى أن أهمية تخطيط القوى العاملة تتجلى في كونه أداة لتنمية وتطوير الكوادر البشرية داخل مؤسسات الدولة، إذ يُساهم في الكشف عن الفجوات المهارية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، ورسم مسارات التطور الوظيفي للعاملين. كما يُمثّل وسيلة لتعزيز قدرة المؤسسات على مواكبة التحولات

التي تشهدها بيئة العمل، وتمكينها من بناء قاعدة بشرية مؤهلة قادرة على تنفيذ السياسات والبرامج الحكومية بكفاءة. ويُشكّل من زاوية أخرى أداة لضبط الإنفاق على الأجور والمزايا، إذ يحول دون التضخم الوظيفي ويُرشّد توزيع الموارد المالية المخصصة للموارد البشرية.

ويرى آل سالم وآخرون (2022) أن أهميته تنبع من ارتباطه الوثيق بنظم معلومات الموارد البشرية، إذ يُحقّق دقة في عملية التوظيف، ويُمكن المنظمات الصحية ونظيراتها الخدمية من مواجهة تحديات الطلب المتزايد على خدماتها. كما يُسهم في بناء قواعد بيانات شاملة عن العاملين تُستثمر في اتخاذ قرارات إدارية رشيدة، ويُتيح متابعة حركة العمالة الداخلية والخارجية، ويوفّر مؤشرات دقيقة عن معدلات الدوران والترقية والإحلال، بما يُعزز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لمتغيرات بيئتها.

ويؤكّد عشوي وحسين (2023) أن أهمية تخطيط القوى العاملة تتجلى على مستوى المؤسسة في تحقيق التوازن بين العرض والطلب على العمل، وفي بناء نماذج قياسية تُيسّر اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف والتسريح والترقية. كما تتجلى في كونه يُمكن المؤسسة من التعامل مع التذبذبات الدورية في حجم النشاط، ويوفّر إطارًا تحليليًا لفهم العلاقة بين متغيرات الإنتاج والإنتاجية ومتغيرات التشغيل، مما يرفع من قدرة الإدارة على إدارة مواردها البشرية بأسلوب علمي يستند إلى المؤشرات والأرقام لا إلى التقديرات الانطباعية.

ويُبرز Jaillet et al. (2022) أن أهميته تكمن في تمكين المنظمات من اتخاذ قرارات استراتيجية في ظل بيئات يسودها عدم اليقين، إذ يُتيح بناء سيناريوهات بديلة لمواجهة التذبذبات في الطلب والعرض. كما يُسهم في الحد من التكاليف الناجمة عن سوء التقدير، سواء أكان ذلك في صورة فائض في العمالة يُكبّد المنظمة أعباء مالية، أم في صورة عجز يُخلّ بالتزاماتها التشغيلية. ويُمثّل من هذا المنطلق أداة للتحوّل الاستراتيجي ضد المفاجآت، ووسيلة لبناء مرونة تنظيمية تستوعب الصدمات الخارجية.

ويُضيف Baghersad et al. (2024) بُعدًا متعلقًا بالقطاعات الموسمية، حيث تكتسب أهمية التخطيط طابعًا حرجًا، إذ تتباين أحجام النشاط بصورة جوهرية بين موسم وآخر. ويُمكن التخطيط هذه القطاعات من الاستعداد المسبق لذروات الطلب، وتحديد المهارات النوعية المطلوبة لكل مرحلة، وتجنب الاضطرابات التشغيلية الناجمة عن النقص المفاجئ في العمالة المؤهلة. كما يُوفّر إطارًا لمعالجة قضايا الاستبقاء والولاء الوظيفي في بيئات يغلب عليها العمل المؤقت.

ومن منظور تكاملي، يُمكن القول إن أهمية تخطيط القوى العاملة في منظومة خدمة ضيوف الرحمن تتعاظم لاعتبارات متعددة، تتصل بالطبيعة الاستثنائية للموسم، وضخامة أعداد الحجاج والمعتمرين، وتنوع الخدمات المقدمة لهم، وتعدد الجهات المنفذة، فضلاً عن البُعد الديني والروحي الذي يُضفي على هذه الخدمة طابعاً خاصاً يستوجب أعلى مستويات الجودة والإتقان.

4.1.2 أهداف تخطيط القوى العاملة

تعددت رؤى الباحثين حول الأهداف التي يسعى تخطيط القوى العاملة إلى تحقيقها، وقد تنوعت هذه الأهداف بحسب طبيعة المنظمة وقطاع نشاطها والمدى الزمني الذي تتطلع إليه.

ويُحدّد الخليفة والأمين (2021) جملة من الأهداف التي يستهدفها تخطيط القوى العاملة، أبرزها: ضمان توفير الكوادر البشرية اللازمة بالعدد المناسب والمهارة الملائمة لتنفيذ الخطط التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة، وتحقيق التوافق بين خصائص العاملين ومتطلبات الوظائف بما يرفع من كفاءة الأداء، وإسهامه في تنمية الموارد البشرية عبر الكشف عن الفجوات مهارية ووضع البرامج التدريبية المناسبة، إضافةً إلى ترشيد الإنفاق على الموارد البشرية ومنع التضخم الوظيفي أو العجز في القوى العاملة.

ويُبيّن عشوي وحسين (2023) أن من أهداف تخطيط القوى العاملة: بناء توازن منهجي بين عرض العمل والطلب عليه داخل المؤسسة، وتطوير نماذج قياسية لتوقع الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات، ودعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف والتسريح والإحلال على أسس علمية، فضلاً عن تمكين المؤسسة من استيعاب التغيرات الهيكلية في طبيعة الأعمال والمهام، وتعزيز قدرتها على التكيف مع تحولات سوق العمل.

ويُضيف آل سالم وآخرون (2022) عدداً من الأهداف ذات الصلة بنظم المعلومات، تشمل: تحقيق الدقة في عملية التوظيف عبر استثمار البيانات المتدفقة من قواعد بيانات الموارد البشرية، وتيسير عمليات تتبع حركة العاملين داخل المنظمة، وتوفير قاعدة معلوماتية موثوقة تُسند إليها قرارات التعيين والترقية والنقل، وتعزيز قدرة المنظمات الخدمية على الاستجابة لمتطلبات المستفيدين بمستويات أعلى من الكفاءة.

ويُشير Koole and Li (2023) إلى أن من أبرز أهداف تخطيط القوى العاملة في البيئات الخدمية: ضبط مستويات التوظيف بحيث تواكب التذبذبات في حجم الطلب، وتحقيق الكفاءة التشغيلية عبر تقليص أوقات الانتظار والاستجابة، وموازنة الأعباء بين العاملين، وتعزيز مستويات الجودة في الخدمة المقدمة

دون تكبد المنظمة لأعباء مالية مفرطة. كما يستهدف هذا التخطيط بناء نظم جدولة مرنة تستوعب الطبيعة المتغيرة للطلب.

ويُبرز Ferraris et al. (2023) أهدافاً ذات صلة بالقطاعات السياحية والموسمية، تتمثل في: الارتقاء بمستوى المهارات النوعية للعاملين بما يلبي خصوصية الصناعة، ورفع كفاءة العمالة الموسمية من خلال برامج تأهيل متخصصة، وتعزيز التكامل بين العمالة الدائمة والمؤقتة، وبناء بيئة عمل قادرة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها في ظل التحديات التي يفرضها الطابع الموسمي.

ويرى Jaillet et al. (2022) أن من أهداف تخطيط القوى العاملة في ظل عدم اليقين: بناء قرارات تشغيلية مرنة قادرة على التكيف مع المستجدات، وتقليص المخاطر الناجمة عن سوء التقدير في الطلب أو العرض، وتوفير حلول بديلة تستوعب السيناريوهات المتعددة، وتعزيز قدرة المنظمة على إدارة الموارد البشرية في بيئات شديدة التقلب. كما يُسهم في تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والمرونة التشغيلية.

ومن خلال استعراض هذه الأهداف، يتبين أن تخطيط القوى العاملة في منظومة خدمة ضيوف الرحمن يستهدف بصورة خاصة: ضمان توفير الكوادر المؤهلة للتعامل مع الأعداد الضخمة للحجاج والمعتمرين، وتأهيل العاملين للتعامل مع التنوع الثقافي واللغوي، ورفع كفاءة الأداء في ظل ضغوط الموسم، وضبط منظومة الخدمات بما يُحقق الرضا للمستفيدين، إضافةً إلى الإسهام في تحقيق المستهدفات الوطنية للمملكة في خدمة ضيوف الرحمن.

5.1.2 أبعاد تخطيط القوى العاملة

تم تحديد أبعاد تخطيط القوى العاملة في هذه الدراسة بناءً على دراسة الخليفة والأمين (2021) ودراسة حرج (2023)، باعتبارهما من الدراسات التي تناولت تخطيط القوى العاملة في القطاع الحكومي والخدمي بمعالجة شاملة تستوعب الأبعاد التشغيلية والتنموية لهذا المتغير. وقد تم تبني أربعة أبعاد رئيسة هي: التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، والاستقطاب والتوظيف، والتدريب وتنمية المهارات، وتقييم الأداء الوظيفي.

البُعد الأول: التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية: يُمثّل التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية الحلقة الأولى في منظومة تخطيط القوى العاملة، إذ يستهدف رسم صورة مستقبلية دقيقة للاحتياجات البشرية للمنظمة كمّاً ونوعاً. ويستند هذا البُعد إلى تحليل معمّق للوظائف الراهنة، واستقراء التحولات المتوقعة في طبيعة الأعمال، وقراءة المؤشرات المتعلقة بمعدلات الدوران والتقاعد والترقية، بالإضافة إلى استشراف التغيرات في حجم النشاط

ونمط الطلب على الخدمة. ويُمثّل في سياق منظومة الحج والعمرة عنصرًا حيويًا، إذ تتباين الاحتياجات بصورة جوهريّة بين موسم الذروة وما يسبقه ويعقبه. (Jaillet et al., 2022) ويُسهّم البُعد كذلك في توفير قاعدة معلوماتية للقرارات الاستراتيجية المتعلقة بإعادة الهيكلة والتوسع، ويُمكن المنظمة من الاستعداد المسبق للتحديات المستقبلية بدلًا من التعامل معها بأسلوب الاستجابة الطارئة.

البُعد الثاني: الاستقطاب والتوظيف: يُشكّل الاستقطاب والتوظيف الترجمة العملية لمخرجات التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، إذ يُحوّل التقديرات النظرية إلى إجراءات فعلية لجلب الكفاءات المناسبة وإدماجها في المنظمة. ويتضمن هذا البُعد جملة من الأنشطة المتكاملة، تبدأ بتحديد مصادر الاستقطاب الملائمة، وتتم بصياغة الإعلانات الوظيفية، وإجراء المقابلات والاختبارات، وتنتهي باتخاذ قرارات التعيين وإتمام إجراءات التهيئة (آل سالم وآخرون، 2022). ويتطلب هذا البُعد في قطاع خدمة ضيوف الرحمن قدرًا عاليًا من الدقة، نظرًا للخصائص الفريدة للعمل في هذا القطاع التي تستلزم كفاءات تجمع بين المهارات الفنية والقدرات اللغوية والثقافية والوعي الديني والإنساني. كما يستلزم بناء قواعد بيانات متجددة للكفاءات المتاحة، وتطوير شراكات مع الجهات التعليمية والتدريبية لتوفير تدفق منتظم من الكوادر المؤهلة.

البُعد الثالث: التدريب وتنمية المهارات: يُمثّل التدريب وتنمية المهارات البُعد الذي يُحوّل العاملين من موظفين بمؤهلات نظرية إلى كوادر مهنية قادرة على الأداء الفعال. ويستند هذا البُعد إلى منهجية متكاملة تبدأ بتشخيص الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم البرامج الملائمة، فتنفيذها، وانتهاءً بتقييم أثرها على الأداء (حرج، 2023). ويتسم في قطاع خدمة الحج والعمرة بطابع نوعي خاص، إذ يتطلب تأهيل العاملين للتعامل مع التنوع الثقافي والديموغرافي لضيوف الرحمن، وإكسابهم مهارات الاتصال متعدد اللغات، وتعزيز قدراتهم على إدارة المواقف الضاغطة، فضلًا عن تنمية الوعي بالقيم الإسلامية وآداب التعامل مع ضيوف بيت الله الحرام. ويستلزم هذا البُعد أيضًا الاستثمار في تطوير المهارات الرقمية بما يُواكب التحولات التقنية التي يشهدها القطاع، ودمج مفاهيم التعلم المستمر في ثقافة المنظمة. (Ferraris et al., 2023)

البُعد الرابع: تقييم الأداء الوظيفي: يُمثّل تقييم الأداء الوظيفي البُعد الرقابي والتطويري في منظومة تخطيط القوى العاملة، إذ يُتيح قياس مستوى أداء العاملين مقارنةً بمعايير محددة سلفًا، ويُوفّر تغذية راجعة تُسهّم في تطوير الأداء وتحسين القرارات الإدارية. ويتضمن هذا البُعد تحديد معايير الأداء، وقياس الإنجاز الفعلي، وتحليل الفجوات، واتخاذ القرارات المترتبة على ذلك من ترقية أو تدريب أو إعادة تأهيل أو غير ذلك. (Koole & Li, 2023) ويكتسب في منظومة خدمة ضيوف الرحمن أهمية مضاعفة، إذ يُمكن من

قياس مدى تحقيق الأهداف المرسومة لكل موسم، وتقييم استجابة العاملين لاحتياجات المستفيدين، ورصد جوانب التميز والقصور بهدف التطوير المستمر. كما يُسهم في بناء ثقافة المساءلة والإنجاز داخل المنظومة، ويُعزز ربط الحوافز والمكافآت بالأداء الفعلي.

المبحث الثاني: جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن

1.2.2 تمهيد

تُمثّل جودة الخدمة محوراً جوهرياً في الفكر الإداري المعاصر، إذ تحولت من مفهوم تسويقي محدود إلى منظومة متكاملة تتقاطع فيها اعتبارات الإدارة والتشغيل والموارد البشرية والتقنية، وتُمثّل بهذه التكاملية معياراً حاسماً للمفاضلة بين مقدمي الخدمات في الأسواق التنافسية. وقد اكتسبت هذه الأهمية بُعداً مضاعفاً في القطاعات ذات الطابع الإنساني والروحي، حيث تتجاوز الخدمة كونها معاملة تجارية لتُصبح تجربة متكاملة يقيس فيها المستفيد رضاه بمعايير تتخطى الأداء الفني إلى عناصر شعورية ومعنوية. ومن أبرز هذه القطاعات منظومة خدمة ضيوف الرحمن في موسمي الحج والعمرة، التي تُمثّل تجربة استثنائية يتطلع فيها الحجاج والمعمّرون إلى مستويات عالية من الكفاءة والإتقان، تستجيب لتطلعاتهم الروحية، وتيسّر أداء مناسكهم في طمأنينة وسكينة. ويسعى هذا المبحث إلى تأصيل مفهوم جودة الخدمة في سياق منظومة خدمة ضيوف الرحمن، وإبراز أهميتها وأهدافها وأبعادها، مع التعرض للمداخل النظرية والاتجاهات الفكرية التي عالجت هذا المتغير.

2.2.2 مفهوم جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن

تباينت تعريفات الباحثين لمفهوم جودة الخدمة، وتعددت زوايا معالجتهم له تبعاً للسياقات الميدانية التي تناولوها، وللمداخل النظرية التي انطلقوا منها. وفي جميع الحالات تظل جودة الخدمة مفهوماً متعدد الأبعاد يربط بين توقعات المستفيد وإدراكاته الفعلية، وبين خصائص الخدمة المقدمة والمعايير المتعارف عليها.

ويُعرّف خالدي وقرش (2021) جودة الخدمة بوصفها قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تستجيب لتوقعات العملاء وتفوقها، عبر تكامل عناصر الخدمة الأساسية والخدمات التكميلية في منظومة تخدم رضا المستفيد. ويُبرز هذا التعريف الطبيعة المركبة للخدمة، إذ لا تقتصر على المنفعة الأساسية بل تمتد إلى منظومة الإضافات التي تُعزّز قيمتها المُدركة لدى المستفيد.

ويُقَدِّم نوير والمسدي (2025) قراءة أوسع، إذ يُعرّفان جودة الخدمة بأنها المحصلة المتكاملة لمجموعة من السمات والخصائص التي تتمتع بها الخدمة، وتُمكنها من تلبية احتياجات صريحة وضمنية للمستفيدين، وترتبط هذه المحصلة بقدرة المنظمة على بناء توجه ريادي يستثمر الفرص ويتعامل مع التحديات. ويُشير

هذا التعريف إلى الطبيعة الاستراتيجية لجودة الخدمة، باعتبارها حصيلة لقرارات وممارسات تنظيمية متعددة المستويات.

ويُعرّفها الكعبي والياسري (2023) من منظور قيادي بأنها انعكاس لقدرة المنظمة على توظيف أنماط القيادة المرنة في توجيه العاملين نحو تقديم خدمات تُلبّي تطلعات المستفيدين بسرعة وكفاءة. ويُبرز هذا التعريف الدور المحوري للقيادة في تشكيل ثقافة الجودة داخل المنظمات الخدمية، ويؤكد أن جودة الخدمة لا تتفصل عن الأنماط الإدارية السائدة.

ويُقاربها سقاط (2025) من زاوية التحول الرقمي، إذ يُعرّف جودة الخدمة في سياق شركات خدمة الحجاج والمعتمرين بأنها قدرة هذه الشركات على توظيف التقنيات الرقمية في تقديم خدمات أكثر دقة وسرعة واستجابة، تُلبّي خصوصية التجربة الدينية لضيوف الرحمن. ويعكس هذا التعريف الطابع المعاصر للمفهوم، الذي بات يستوعب البُعد التقني بوصفه ركيزة أساسية لجودة الخدمة في القطاعات الحديثة.

ويُعرّفها الحربي (2025) في سياق الحج بأنها انعكاس لقدرة المنظومة الإدارية والخدمية في المملكة على إدارة الحشود وتيسير أداء المناسك، بما يعزز الصورة الذهنية للدولة ويُمثّل تجسيدا لقوتها الناعمة. ويُضيف هذا التعريف بُعدًا استراتيجيًا للمفهوم، إذ يربطه بمستهدفات الدولة وتوجهاتها على المستوى الإقليمي والدولي.

ومن منظور تقني، يُعرّفها الباحثون في المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (2023) بأنها المحصلة الناتجة عن تكامل الخدمات التقنية المقدمة في إدارة الحشود، وما توفره من تيسير لحركة الحجاج والمعتمرين، وتنظيم لتوزيعهم في المشاعر، وضبط لمعدلات الازدحام. ويُبرز هذا التعريف الدور الذي تؤديه التقنية في صياغة تجربة الحاج والمعتمر، وتحقيق مستويات أعلى من الأمان والراحة.

ويُعرّفها Shambour and Gutub (2023) في سياق الضيافة المقدمة للحجاج بأنها المحصلة المتولدة عن المقارنة بين توقعات الحاج قبل أدائه للمناسك وإدراكاته بعد التجربة الفعلية، استنادًا إلى نظرية تأكيد التوقعات. ويربط هذا التعريف جودة الخدمة بمنظومة نفسية معرفية تُحدد رضا الحاج ومستوى ولائه للمكان والخدمة.

ويُعرّفها Basahel et al. (2022) بأنها قدرة منظومة إدارة موسم الحج على توظيف الذكاء الاصطناعي والتقنيات المستدامة في تقديم خدمات تستجيب للأعداد الضخمة من الحجاج، وتراعي

الاعتبارات البيئية والاقتصادية والاجتماعية. ويُبرز هذا التعريف التكامل بين الجودة والاستدامة بوصفهما هدفين مترابطين في خدمة ضيوف الرحمن.

ومن خلال هذه التعريفات، يتبين وجود اتجاهات متعددة في معالجة جودة الخدمة، تتدرج من اتجاه يُركّز على المستفيد وتوقعاته، إلى اتجاه يُعنى بالقدرات التنظيمية، وثالث يُؤكد على توظيف التقنية، ورابع يربطها بالمستهدفات الاستراتيجية للدولة. ويرى الباحث أن جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في سياق هذه الدراسة يُمكن تعريفها بأنها: "المحصلة المتكاملة الناتجة عن قدرة المنظومة الإدارية والتشغيلية في قطاع الحج والعمرة على تقديم خدمات تستجيب للاحتياجات الكمية والنوعية للحجاج والمُعتمرين، وتُلبي توقعاتهم الفنية والشعورية والروحية، عبر تكامل الكوادر البشرية المؤهلة والتقنيات الحديثة والإجراءات المنظمة، بما يحقق رضا ضيوف الرحمن، ويُسهم في تعزيز المكانة الحضارية للمملكة العربية السعودية".

3.2.2 أهمية جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن

تتبع أهمية جودة الخدمة في منظومة خدمة ضيوف الرحمن من تقاطعها مع اعتبارات متعددة، تجمع بين البُعد الإداري والاقتصادي والديني والحضاري. فهي لا تُمثّل مجرد معيار للأداء التشغيلي، بل تُجسّد ترجمة ميدانية لمسؤولية المملكة العربية السعودية تجاه ضيوف بيت الله الحرام، وتعكس مستوى التزامها بتيسير أداء المناسك في ظروف ملائمة. وتتسع دائرة هذه الأهمية لتشمل الانعكاسات على رضا الحجاج والمُعتمرين، وعلى الصورة الذهنية للدولة، وعلى الإسهامات الاقتصادية للقطاع، وعلى تحقيق المستهدفات الوطنية للرؤية الحديثة.

ويُشير الطحطوح (2020) إلى أن أهمية جودة الخدمة في منظومة الحج والعمرة تتجلى في إسهامها في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وفي تعظيم العوائد الناتجة عن مشاريع ومرافق الحج والعمرة، وتعزيز قدرة المناطق المرتبطة بهذا القطاع على تقديم خدمات متطورة لضيوف الرحمن. كما تُسهم في رفع المستوى الحضاري للمملكة، وتحقيق تكامل بين المشاريع الحكومية والخاصة في تقديم منظومة خدمية متكاملة، فضلاً عن دورها في توفير فرص العمل وتطوير الكفاءات الوطنية.

ويؤكد الحربي (2025) أن أهمية جودة الخدمة تتجلى في كونها أداة لتعزيز القوة الناعمة للمملكة عبر إدارة الحشود في الحج، إذ تنعكس الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن مباشرة على صورة الدولة في وعي

ملايين الحجاج العائدين إلى بلدانهم. كما تُسهم في توطيد المكانة الحضارية للمملكة، ودعم رسالتها الإنسانية، وتعزيز الانتماء الديني والثقافي بين أبناء الأمة الإسلامية، فضلاً عن إبراز نموذج تنظيمي رائد في إدارة الفعاليات الكبرى يستفيد منه المجتمع الدولي.

ويرى سقاط (2025) أن أهمية جودة الخدمة تكمن في كونها معياراً لقياس مدى نجاح شركات خدمة الحجاج والمعتمرين في مواكبة التحول الرقمي، وفي تمكينها من تحقيق التميز التنافسي عبر دمج التقنيات الحديثة في عملياتها التشغيلية. وتُسهم كذلك في رفع مستوى الكفاءة في تقديم الخدمات، وتعزيز الاستجابة لتطلعات المستفيدين، وبناء سمعة تنظيمية تُسهم في استدامة الأعمال وتوسع نطاقها.

ويُبرز خالدي وقرش (2021) أن أهمية جودة الخدمة تنبع من ارتباطها بمنظومة الخدمات التكميلية، إذ تُسهم في تعزيز القيمة المُدركة لدى المستفيد، وفي بناء علاقة طويلة المدى بينه وبين مقدم الخدمة. كما تُيسر تمييز المنظمة عن منافسيها في الأسواق التنافسية، وتُعزز قدرتها على استبقاء عملائها، وتُتيح لها استثمار الخدمات التكميلية في خلق تجربة متكاملة ترتقي بمستوى الرضا.

ويؤكد العسيمي (2025) أن أهمية جودة الخدمة في منظومة الحج والعمرة تتجلى في توفير بيئة تمكينية للعاملين، ولا سيما المرأة العاملة في خدمة ضيوف الرحمن، إذ تُشكّل الجودة محوراً تُبنى حوله السياسات والممارسات الإدارية الداعمة للكفاءات النسائية. كما تُسهم في تعزيز التنوع في القوى العاملة، وتُتيح للمنظومة الاستفادة من طاقات إضافية في تقديم خدمات تستجيب للاحتياجات الخاصة بالحاجات والمعتمرات.

ويشير (Shambour and Gutub 2023) إلى أن أهمية جودة الخدمة تتجلى في إسهامها في تشكيل تجربة الحاج بصورة متكاملة، وفي ضبط معدلات الرضا بناءً على المقارنة بين التوقعات والإدراكات الفعلية. كما تُسهم في توفير قاعدة معلوماتية يُمكن استثمارها في تحسين العمليات التشغيلية، وتوظيف تقنيات التعلم العميق في معالجة البيانات الضخمة المتولدة عن تجارب الحجاج، بما يُتيح تحسينات مستمرة للخدمات المقدمة.

ويؤكد Basahel et al. (2022) أن أهمية جودة الخدمة في موسم الحج تتجلى في تحقيق الاستدامة الشاملة للمنظومة، وفي توظيف الذكاء الاصطناعي بما يُمكن من إدارة الأعداد الضخمة بكفاءة، وضبط

الأداء التشغيلي، وتقليل المخاطر التشغيلية والصحية. كما تُسهم في إرساء نموذج إداري متقدم يجمع بين البُعد التقني والبُعد الإنساني في تقديم الخدمة لضيوف الرحمن.

ومن مجمل هذه الرؤى، يتضح أن أهمية جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن تتجاوز البُعد التشغيلي إلى أبعاد استراتيجية وحضارية، وتُمثّل أحد محاور التنافس بين الدول الإسلامية في خدمة الحرمين الشريفين، فضلاً عن كونها أداة لتحقيق المستهدفات الاقتصادية والاجتماعية التي ترسمها المملكة في رؤيتها التنموية.

4.2.2 أهداف جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن

تتعدد الأهداف التي تسعى منظومة جودة الخدمة إلى تحقيقها في قطاع خدمة ضيوف الرحمن، وتتنوع بحسب الزاوية التي يعالجها كل باحث.

يُشير الطحطوح (2020) إلى جملة من الأهداف، أبرزها: تحقيق التنمية المستدامة في مناطق الحج والعمرة، والإسهام في تطوير البنية التحتية والمرافق الخدمية، وتعظيم العوائد الاقتصادية لقطاع الحج والعمرة، وتمكين المجتمعات المحلية المرتبطة بهذا القطاع من تقديم خدمات نوعية، فضلاً عن تحقيق التكامل بين مختلف الجهات المنفذة للمشاريع والخدمات.

ويُحدّد الحربي (2025) أهدافاً ترتبط بالبُعد الاستراتيجي، تتضمن: تعزيز القوة الناعمة للمملكة من خلال إدارة الحشود بأسلوب متميز، وبناء صورة ذهنية إيجابية للدولة لدى الحجاج والمعتمرين، وترسيخ المكانة الحضارية للمملكة على المستوى الدولي، ودعم الانتماء الديني والثقافي بين المسلمين، إضافةً إلى تطوير نموذج إداري سعودي رائد في إدارة الفعاليات الجماهيرية الكبرى.

ويُبيّن سقاط (2025) أن من أهداف جودة الخدمة في شركات خدمة الحجاج والمعتمرين: تحقيق التميز التنافسي في القطاع، ومواكبة التحول الرقمي عبر دمج التقنيات الحديثة، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا المستفيدين، فضلاً عن استدامة الأعمال وضمان توسعها في الأسواق المحلية والإقليمية.

ويُحدّد خالدي وقرش (2021) أهدافاً ذات صلة بالخدمات التكميلية، تشمل: بناء علاقة طويلة المدى بين المنظمة والمستفيد، وتعزيز القيمة المُدركة للخدمة، وتمييز المنظمة عن منافسيها، ورفع مستوى الولاء للعلامة الخدمية، وإيجاد تكامل بين الخدمات الأساسية والإضافية بما يخلق تجربة متكاملة للمستفيد.

ويُبرز Basahel et al. (2022) أهدافًا ذات صلة بالاستدامة وتوظيف التقنية، تشمل: تحقيق إدارة كفاءة لموسم الحج، وضبط معدلات الازدحام، وتقليل المخاطر الصحية والتشغيلية، وتعزيز الاستدامة البيئية والاقتصادية، وبناء منظومة ذكية تستثمر تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة الحاج.

ويُحدّد Shah (2024) أهدافًا تتعلق بإثراء تجربة المناسك، تشمل: تيسير أداء الشعائر الدينية، وضبط حركة الحشود، ورفع مستوى السلامة العامة، وتقليل أوقات الانتظار، وتعزيز الاندماج بين التقنية والممارسة الدينية بما يُحافظ على روحانية التجربة.

ومن مجمل هذه الأهداف، يتبيّن أن جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في الدراسة الحالية تستهدف بصورة محورية: تيسير أداء الشعائر، وضبط منظومة الخدمات، وتعزيز رضا الحاج والمعتمرين، ودعم المستهدفات الوطنية للمملكة العربية السعودية، إضافةً إلى رفع كفاءة العاملين في القطاع وتعزيز قدراتهم على تقديم خدمة متميزة.

5.2.2 أبعاد جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن

تم تحديد محور قياس جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في هذه الدراسة بناءً على دراسة الطحطوح (2020) ودراسة المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (2023)، باعتبارهما من الدراسات التي عالجت منظومة الخدمات المقدمة في الحج والعمرة بصورة شاملة تستوعب الأبعاد التشغيلية والتنموية والتقنية. وقد تم تبني محور واحد متكامل يقيس مستوى جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن من وجهة نظر العاملين في المنظومة.

ويتضمن هذا المحور قراءة شاملة لمستوى الخدمة على أبعاد متعددة تشمل: مدى ملائمة البنية التحتية للمرافق والمنشآت لاستيعاب الأعداد الضخمة من الحاج والمعتمرين (الطحطوح، 2020)، ومستوى انتظام تقديم الخدمة وكفاءة الإجراءات المتبعة، ودقة المعلومات المقدمة للمستفيدين، وسرعة الاستجابة لاحتياجاتهم. ويشمل كذلك مدى توافر الكوادر البشرية المؤهلة في المواقع الخدمية، ومستوى تعاملها مع التنوع الثقافي واللغوي للحجاج، فضلاً عن قدرتها على إدارة المواقف الضاغطة في فترات الذروة.

ويستوعب المحور أيضًا الأبعاد التقنية لجودة الخدمة، إذ يقيس مستوى توظيف الخدمات التقنية في تنظيم الحشود وتيسير الحركة وضبط معدلات التدفق في المشاعر المقدسة (المجلة العربية للعلوم الاقتصادية

والإدارية والقانونية، 2023). كما يتضمن تقييمًا لمدى استثمار التقنيات الحديثة في تقديم المعلومات والإرشادات للحجاج، وفي تيسير إجراءات التنقل والإقامة والإعاشة، وفي معالجة الشكاوى والمقترحات.

ويُغطّي المحور كذلك البُعد المتعلق بإدارة حركة النقل في موسم الحج، إذ يقيس مدى كفاءة منظومة النقل في تيسير حركة الحجاج بين المشاعر، وضبط معدلات الازدحام، وتقليص أوقات الانتظار، وتوفير وسائل نقل ملائمة. (Owaidah et al., 2023) كما يتضمن قراءة لمستوى التنسيق بين الجهات المعنية بمنظومة النقل، ومدى جاهزيتها لمواجهة التحديات الموسمية.

ويستوعب المحور كذلك أبعاد إدارة الازدحام المروري في مكة المكرمة، إذ يقيس مدى كفاءة الإجراءات المتخذة لتقليص الاختناقات، وضبط حركة المركبات، وتيسير وصول الحجاج إلى المشاعر والمواقع الخدمية (Gazzawe & Albahar, 2024) ؛ (Kodupuganti & Pulugurtha, 2023) ويشمل أيضًا تقييمًا لمدى توظيف وسائل النقل البديلة في الحد من الازدحام، وأثرها على جودة تجربة الحاج.

ويتضمن المحور قراءة لمستوى تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة المناسك وإدارة الحشود (Shah, 2024) ، وما توفره من تيسير لأداء الشعائر، وضبط لمعدلات التدفق، ورصد للمخاطر التشغيلية والصحية. كما يتضمن تقييمًا لمدى اندماج هذه التقنيات في منظومة الخدمات المقدمة، وأثرها على رضا الحجاج.

ويُغطّي المحور أيضًا البُعد المتعلق بضيافة الحجاج، إذ يقيس مستوى الخدمات الفندقية والإيوائية المقدمة لهم، ومدى ملاءمتها لاحتياجاتهم خلال أداء المناسك. (Shambour & Gutub, 2023) ويشمل تقييمًا لمستوى الإطعام والتغذية، وكفاءة الخدمات الصحية، وملاءمة وسائل الراحة، ومدى استجابتها للتنوع الثقافي للحجاج.

ويستوعب المحور كذلك البُعد الإنساني والاجتماعي لجودة الخدمة، إذ يقيس مستوى تمكين العاملين في القطاع، ولا سيما المرأة العاملة في خدمة ضيوف الرحمن، ومدى توافر بيئة عمل ملائمة لهم، وأثر ذلك على جودة الخدمة المقدمة (العسيمي، 2025). كما يتضمن تقييمًا لمستوى التزام العاملين بآداب التعامل مع ضيوف الرحمن، ومدى وعيهم بالقيم الإسلامية ذات الصلة.

ويُغطّي المحور البُعد المتعلق بالاستدامة في منظومة الخدمة، إذ يقيس مدى الالتزام بالمعايير البيئية والاقتصادية والاجتماعية في تقديم الخدمات. (Basahel et al., 2022) ويشمل تقييمًا لمستوى ترشيد

الموارد، وإدارة النفائات، والحد من البصمة البيئية لموسم الحج، فضلاً عن استدامة المنظومة الخدمية على المدى البعيد.

ويتضمن المحور أيضاً قراءة لمستوى التنسيق بين الجهات المختلفة المنفذة للخدمات، ومدى تكامل أدوارها في تقديم منظومة متناغمة لضيوف الرحمن. كما يقيس مدى كفاءة آليات الرقابة والمتابعة، ومستوى الالتزام بالمعايير الموضوعية، ومدى الاستجابة للتغذية الراجعة من المستفيدين.

ويُغطّي المحور كذلك تقييماً لمستوى الخدمات التكميلية المقدمة لضيوف الرحمن، وما توفره من إثراء لتجربة الحج والعمرة، ومدى تكاملها مع الخدمات الأساسية في خلق تجربة متكاملة للمستفيد (خالدي وقرش، 2021). ويشمل أيضاً قراءة لمدى توافر خدمات الإرشاد والتوعية، وتيسير وصول المعلومات للحجاج بلغاتهم المختلفة، وتقديم الدعم اللازم لذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن.

ويختتم المحور بتقييم مستوى الأداء العام لمنظومة الخدمات في تحقيق رضا ضيوف الرحمن، ومدى انعكاس ذلك على الصورة الذهنية للمملكة وقوتها الناعمة (الحربي، 2025)، فضلاً عن إسهام هذه الخدمات في تحقيق المستهدفات الوطنية للقطاع، ودعم تطلعات المملكة في خدمة الحرمين الشريفين.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

1.3 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل القلب الإجرائي للدراسة، إذ يُترجم الإطار النظري الذي تم تأصيله في الفصول السابقة إلى منظومة متكاملة من الإجراءات المنهجية التي تُمكن الباحث من اختبار الفروض، والإجابة عن التساؤلات، وبلوغ الأهداف المرسومة. ويُعدّ الانضباط المنهجي في هذا الفصل الضمانة الأساسية لمصداقية النتائج التي ستُستخلص في الفصول اللاحقة، إذ تستند جودة المخرجات البحثية إلى دقة الإجراءات المتبعة في اختيار المنهج، وتحديد المجتمع، وسحب العينة، وبناء أداة الدراسة، والتحقق من خصائصها السيكمترية، واختيار الأساليب الإحصائية الملائمة. وانطلاقاً من هذه الأهمية، يستعرض هذا الفصل بصورة تفصيلية المنهج المستخدم في الدراسة، ومجتمعها وعينتها وأسلوب اختيارها، وأداة جمع البيانات وكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، فضلاً عن الأساليب الإحصائية التي وُظّفت في معالجة البيانات وتحليلها.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الموضوع وأهدافه. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل بياناتها، والكشف عن العلاقات بين متغيراتها، واستخلاص الدلالات التي تُفسّر سلوكها. وقد وقع الاختيار على هذا المنهج لكونه يُتيح للباحث تشخيص واقع تخطيط القوى العاملة في منظومة خدمة ضيوف الرحمن، وقياس مستوى جودة الخدمات المقدمة، والكشف عن طبيعة الأثر الذي يُحدثه المتغير المستقل بأبعاده الأربعة على المتغير التابع.

وقد تم توظيف الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، عبر تصميم استبانة منظمة تستهدف الحصول على بيانات قابلة للقياس والمعالجة الإحصائية. كما اعتمدت الدراسة على مدخل المسح الميداني بوصفه الأسلوب الأمثل لاستطلاع آراء العاملين في القطاع، وذلك لما يتميز به من قدرة على الوصول إلى أعداد كبيرة من المستجيبين في فترة زمنية مناسبة، وما يُتيح من إمكانية التعميم في حدود معايير الصدق الإحصائي.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في منظومة خدمة ضيوف الرحمن في المملكة العربية السعودية، ممن يعملون في الجهات والشركات والمؤسسات المعنية بتقديم الخدمات للحجاج والمعتمرين في مكة المكرمة والمشاعر المقدسة. وقد بلغ إجمالي حجم مجتمع الدراسة وفق آخر الإحصائيات المتاحة (4,820) فردًا موزعين على مختلف القطاعات الخدمية في المنظومة.

عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وانتشار أفراده جغرافيًا، تم اللجوء إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث تُمثّل العينة مختلف فئات المجتمع تمثيلًا عادلًا. وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) ودرجة خطأ (5%)، فجاء الحجم المطلوب (357) مفردة. وقد قام الباحث بتوزيع (400) استبانة تحوطًا لاحتمالات عدم الاستجابة أو الاستبانة غير الصالحة للتحليل، استُرد منها (378) استبانة، استُبعد منها (21) استبانة لعدم اكتمال البيانات، ليصبح العدد النهائي للاستبانة الصالحة للتحليل (357) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (94.5%) من العدد المطلوب إحصائيًا.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولقدرتها على الوصول إلى أعداد كبيرة من المستجيبين، وتوفير بيانات منظمة قابلة للمعالجة الإحصائية. وقد جرى تصميم الاستبانة بناءً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، مع مراعاة الخصوصية السياقية لمنظومة خدمة ضيوف الرحمن.

بناء الاستبانة

اشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام رئيسة، صيغت عباراتها بأسلوب واضح ومحدد، واستُخدم فيها مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد العينة، بحيث تتدرج خيارات الإجابة من "موافق بشدة" بوزن (5) إلى "غير موافق بشدة" بوزن (1).

جدول (3 - 1): مكونات استبانة الدراسة

القسم	المحتوى	عدد العبارات
الأول	البيانات الديموغرافية والوظيفية	5
الثاني	تخطيط القوى العاملة (المتغير المستقل)	16
	البُعد الأول: التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية	4
	البُعد الثاني: الاستقطاب والتوظيف	4
	البُعد الثالث: التدريب وتنمية المهارات	4
	البُعد الرابع: تقييم الأداء الوظيفي	4
الثالث	جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن (المتغير التابع)	12
	الإجمالي	33

مقياس الحكم على المتوسطات الحسابية

لتفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، تم اعتماد المقياس التالي الذي يستند إلى تقسيم المدى (4) على عدد الفئات (5)، فيكون طول الفئة: (0.80)

جدول (3 - 2): مقياس الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	المستوى
من 1.00 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدًا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	مرتفع جدًا

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية، بلغ عددهم (9) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات. وقد طُلب منهم إبداء الرأي في مدى انتماء كل عبارة للبعد الذي تقيسه، ومدى وضوح صياغتها اللغوية، ومناسبتها لأهداف الدراسة. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أُجريت بعض التعديلات على الصياغة اللغوية لعدد من العبارات، وحُذفت عبارتان لتداخلهما مع عبارات أخرى، وأضيفت عبارة في بُعد التدريب وتنمية المهارات، وذلك بعد بلوغ نسبة الاتفاق بين المحكمين (85%) فأعلى لجميع العبارات المعتمدة.

صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور، وذلك بعد تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (40) فردًا من خارج عينة الدراسة الأساسية.

جدول (3 - 3): معاملات ارتباط عبارات أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للبعد

البعد الأول: التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية	البعد الثاني: الاستقطاب والتوظيف	البعد الثالث: التدريب وتنمية المهارات	البعد الرابع: تقييم الأداء الوظيفي
ع1: 0.782**	ع5: 0.804**	ع9: 0.819**	ع13: 0.797**
ع2: 0.815**	ع6: 0.776**	ع10: 0.784**	ع14: 0.823**
ع3: 0.768**	ع7: 0.842**	ع11: 0.806**	ع15: 0.791**
ع4: 0.829**	ع8: 0.793**	ع12: 0.835**	ع16: 0.846**

**دالة عند مستوى (0.01)

جدول (3 - 4): معاملات ارتباط عبارات المتغير التابع بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
ع1	0.798**	ع7	0.815**
ع2	0.776**	ع8	0.789**
ع3	0.832**	ع9	0.804**
ع4	0.781**	ع10	0.827**
ع5	0.819**	ع11	0.793**
ع6	0.806**	ع12	0.841**

**دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدولين السابقين أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتراوح قيمها بين (0.768) و(0.846)، وهي قيم مرتفعة تدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الصدق البنائي

تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة بحساب معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير، وبين الدرجة الكلية للمتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير التابع.

جدول (3 - 5): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية له

البُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمتغير المستقل
التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية	0.867**
الاستقطاب والتوظيف	0.884**
التدريب وتنمية المهارات	0.901**
تقييم الأداء الوظيفي	0.878**

**دالة عند مستوى (0.01)

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية (سبيرمان-براون)

جدول (3 - 6): معاملات ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية
التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية	4	0.832	0.819
الاستقطاب والتوظيف	4	0.847	0.831
التدريب وتنمية المهارات	4	0.864	0.852
تقييم الأداء الوظيفي	4	0.851	0.838
المتغير المستقل ككل (تخطيط القوى العاملة)	16	0.923	0.908
المتغير التابع (جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن)	12	0.911	0.897
الاستبانة ككل	28	0.946	0.928

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة، وتجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يؤكد تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تم حساب معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع وبين الأبعاد بعضها ببعض، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك للتعرف على طبيعة العلاقات الارتباطية وقوتها واتجاهها.

جدول (3 - 7): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية	1					

				1	0.612**	(2) الاستقطاب والتوظيف
			1	0.643**	0.587**	(3) التدريب وتنمية المهارات
		1	0.671**	0.598**	0.561**	(4) تقييم الأداء الوظيفي
	1	0.842**	0.876**	0.851**	0.823**	(5) تخطيط القوى العاملة (الكلي)
1	0.798**	0.693**	0.724**	0.681**	0.649**	(6) جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن

** الارتباط دال عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع بين (0.649) و(0.724)، وهي قيم تدل على وجود علاقات ارتباطية موجبة قوية. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير التابع (0.798)، وهي قيمة مرتفعة تُشير إلى قوة العلاقة بين تخطيط القوى العاملة وجودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.

كما يتضح من المصفوفة أن قيم الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل تراوحت بين (0.561) و(0.671)، وهي قيم متوسطة إلى مرتفعة لا تصل إلى الحد الذي يُنذر بوجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)، إذ يُشترط عادة ألا تتجاوز قيم الارتباط بين المتغيرات المستقلة (0.80) لضمان استقرار نتائج تحليل الانحدار.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (26)، وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، وتحديد المستوى النسبي لكل عبارة وبُعد.
- معامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية (سبيرمان-براون): للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وحساب مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): للتأكد من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الاختبارات المعلمية.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومؤشر التسامح (Tolerance): للتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار الفروض الفرعية المتعلقة بأثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الفرض الرئيس المتعلق بأثر تخطيط القوى العاملة بأبعاده مجتمعة على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار (T-test): للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
- معامل التحديد (R^2): لقياس القدرة التفسيرية للنموذج، وتحديد نسبة التباين في المتغير التابع التي تُفسرها المتغيرات المستقلة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل العرض التحليلي للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (357) فردًا من العاملين في منظومة خدمة ضيوف الرحمن، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. ويشتمل الفصل على ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول يستعرض الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، والمحور الثاني يُقدّم تحليلًا وصفيًا لاستجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، والمحور الثالث يتناول اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

تم تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف على خصائص العينة وفق متغيرات: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 357)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	268	75.07%
	أنثى	89	24.93%
العمر	أقل من 30 سنة	78	21.85%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	142	39.78%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	96	26.89%
	50 سنة فأكثر	41	11.48%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	64	17.93%
	دبلوم	87	24.37%

48.74%	174	بكالوريوس	
8.96%	32	دراسات عليا	
19.89%	71	أقل من 5 سنوات	
35.85%	128	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
26.89%	96	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
17.37%	62	15 سنة فأكثر	
60.22%	215	موظف تنفيذي	المستوى الوظيفي
24.93%	89	مشرف	
10.64%	38	مدير إدارة	
4.21%	15	مدير عام/تنفيذي	

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (75.07%)، وهو ما يعكس الطبيعة الذكورية الغالبة على العمل الميداني في منظومة خدمة ضيوف الرحمن، مع وجود تمثيل ملحوظ للإناث بنسبة (24.93%) يعكس التوسع في إشراك المرأة في خدمة ضيوف الرحمن. كما تتركز الفئة العمرية الأكبر في الفئة من (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (39.78%)، مما يدل على أن العينة تتمتع بفئة عمرية ناضجة قادرة على تقديم آراء موضوعية. وتُمثّل فئة حاملي مؤهل البكالوريوس النسبة الأكبر (48.74%)، وهو ما يعكس مستوى تعليميًا ملائمًا لفهم عبارات الاستبانة والاستجابة عليها بدقة. كما تركزت سنوات الخبرة في فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (35.85%)، مما يؤكد أن أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية كافية تُمكنهم من تقييم واقع تخطيط القوى العاملة وجودة الخدمات المقدمة. وأخيرًا، شكّل الموظفون التنفيذيون النسبة الأكبر (60.22%)، وهم الفئة الأقرب احتكاكًا بضيوف الرحمن في الميدان.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وترتيب العبارات وفق متوسطاتها الحسابية، وتحديد مستوى الموافقة عليها وفق المعيار المعتمد في الفصل الثالث.

(1)البُعد الأول: التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تعتمد الجهة التي أعمل بها على أساليب علمية في تقدير احتياجاتها من القوى العاملة لموسم الحج والعمرة	3.94	0.812	2	مرتفع
2	تُجري الإدارة تحليلًا دقيقًا للوظائف قبل تحديد الاحتياجات البشرية المطلوبة	3.81	0.847	3	مرتفع
3	يتم استشراف التحولات المتوقعة في حجم الطلب على الخدمات قبل بداية الموسم بفترة كافية	4.02	0.793	1	مرتفع
4	تُراعى المؤشرات المتعلقة بمعدلات الدوران والتقاعد عند التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية	3.68	0.886	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.86	0.704		مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على عبارات بُعد التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية بلغ (3.86) بانحراف معياري (0.704)، وهو متوسط يقع في فئة المستوى المرتفع، مما يدل على أن الجهات العاملة في منظومة خدمة ضيوف الرحمن تُولي اهتمامًا واضحًا بعملية التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية. وقد جاءت العبارة الثالثة المتعلقة باستشراف التحولات في حجم الطلب على الخدمات في المرتبة الأولى بمتوسط (4.02)، فيما جاءت العبارة الرابعة المتعلقة بمراعاة معدلات الدوران والتقاعد في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.68)، مما يُشير إلى وجود مجال لتحسين هذا الجانب من العملية التنبؤية.

(2) البُعد الثاني: الاستقطاب والتوظيف

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الاستقطاب والتوظيف

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	تعتمد الجهة على مصادر استقطاب متنوعة لجذب الكفاءات الملائمة لخدمة ضيوف الرحمن	3.78	0.864	3	مرتفع
6	تتسم إجراءات المقابلات والاختبارات بالموضوعية والدقة في انتقاء العاملين	3.91	0.821	1	مرتفع
7	تُراعى المهارات اللغوية والثقافية للمرشحين بما يُلائم خصوصية العمل مع الحجاج والمعتمرين	3.85	0.798	2	مرتفع
8	تُقدّم الجهة برامج تهيئة شاملة للموظفين الجدد قبل بدء الموسم	3.62	0.917	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.79	0.731		مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لبُعد الاستقطاب والتوظيف بلغ (3.79) بانحراف معياري (0.731)، وهو يقع في فئة المستوى المرتفع. وجاءت العبارة المتعلقة بموضوعية إجراءات المقابلات والاختبارات في المرتبة الأولى بمتوسط (3.91)، فيما تأخرت العبارة المتعلقة ببرامج تهيئة الموظفين الجدد إلى المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.62)، مما يُشير إلى ضرورة تعزيز برامج التهيئة قبل انطلاق الموسم.

(3) البُعد الثالث: التدريب وتنمية المهارات

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التدريب وتنمية المهارات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	تُقدّم الجهة برامج تدريبية متخصصة للعاملين قبل انطلاق موسم الحج والعمرة	4.08	0.776	1	مرتفع
10	تستهدف البرامج التدريبية تنمية مهارات التعامل مع التنوع الثقافي للحجاج والمُعتمرين	3.95	0.812	2	مرتفع
11	تُتاح للعاملين فرص تطوير مهاراتهم الرقمية لمواكبة التحولات التقنية في القطاع	3.74	0.873	4	مرتفع
12	يتم تقييم أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين بصورة منهجية	3.86	0.835	3	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.91	0.689		مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لبُعد التدريب وتنمية المهارات بلغ (3.91) بانحراف معياري (0.689)، وهو أعلى متوسط بين أبعاد المتغير المستقل، مما يعكس الاهتمام الواضح بتأهيل العاملين في منظومة خدمة ضيوف الرحمن. وقد جاءت العبارة المتعلقة بتقديم برامج تدريبية متخصصة قبل انطلاق الموسم في المرتبة الأولى بمتوسط (4.08)، فيما حلت العبارة المتعلقة بتطوير المهارات الرقمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.74)، مما يُبرز الحاجة إلى تعزيز هذا الجانب في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

(4) البُعد الرابع: تقييم الأداء الوظيفي

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد تقييم الأداء الوظيفي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تعتمد الجهة معايير واضحة ومحددة في تقييم أداء العاملين	3.83	0.842	2	مرتفع
14	يتم تقييم الأداء بصورة دورية ومنظمة خلال الموسم	3.71	0.879	3	مرتفع
15	تُوفّر نتائج التقييم تغذية راجعة بناءة للعاملين لتطوير أدائهم	3.65	0.901	4	مرتفع
16	ترتبط نتائج تقييم الأداء بقرارات الحوافز والترقيات والتطوير	3.89	0.826	1	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.77	0.714		مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لبُعد تقييم الأداء الوظيفي بلغ (3.77) بانحراف معياري (0.714)، وهو يقع في فئة المستوى المرتفع. وجاءت العبارة المتعلقة بربط نتائج التقييم بالحوافز والترقيات في المرتبة الأولى بمتوسط (3.89)، فيما تأخرت العبارة المتعلقة بالتغذية الراجعة البناءة إلى المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.65)، مما يُشير إلى وجود فرصة لتحسين منظومة التغذية الراجعة.

(5) ترتيب أبعاد المتغير المستقل (تخطيط القوى العاملة)

جدول (4 - 6): ترتيب أبعاد تخطيط القوى العاملة وفق المتوسطات الحسابية

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	التدريب وتنمية المهارات	3.91	0.689	1	مرتفع
2	التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية	3.86	0.704	2	مرتفع
3	الاستقطاب والتوظيف	3.79	0.731	3	مرتفع

4	تقييم الأداء الوظيفي	3.77	0.714	4	مرتفع
	تخطيط القوى العاملة (الكلي)	3.83	0.628		مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لتخطيط القوى العاملة بأبعاده مجتمعة بلغ (3.83) بانحراف معياري (0.628)، وهو مستوى مرتفع. وجاء بُعد التدريب وتنمية المهارات في المرتبة الأولى، فيما تذيّل بُعد تقييم الأداء الوظيفي ترتيب الأبعاد.

(6) المتغير التابع: جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تتوافر بنية تحتية ملائمة لاستيعاب الأعداد الضخمة من الحجاج والمعتمرين	4.05	0.781	2	مرتفع
2	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالانتظام والكفاءة	3.92	0.823	5	مرتفع
3	يتميز العاملون بالقدرة على التعامل مع التنوع الثقافي للحجاج والمعتمرين	3.88	0.846	7	مرتفع
4	تُوظّف التقنيات الحديثة بفاعلية في تنظيم الحشود وتيسير الحركة	4.12	0.764	1	مرتفع
5	تتسم منظومة النقل بالكفاءة في تيسير حركة الحجاج بين المشاعر	3.74	0.892	10	مرتفع
6	تُتخذ إجراءات فاعلة للحد من الازدحام المروري في مكة المكرمة	3.69	0.918	11	مرتفع
7	تُسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة أداء المناسك	3.95	0.804	4	مرتفع

8	تتميز خدمات الإسكان والإيواء بالملاءمة لاحتياجات الحجاج	3.86	0.851	8	مرتفع
9	تتسم خدمات الإعاشة والتغذية بالجودة والاستجابة للتنوع الثقافي	3.90	0.832	6	مرتفع
10	تُوفّر بيئة عمل ملائمة للعاملين بما يدعم تقديم خدمة متميزة	3.78	0.873	9	مرتفع
11	تلتزم منظومة الخدمات بمعايير الاستدامة البيئية والاقتصادية	3.65	0.927	12	مرتفع
12	تُسهم جودة الخدمات في تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية للمملكة	4.01	0.795	3	مرتفع
	المتوسط العام لجودة الخدمات	3.88	0.671		مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لجودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن بلغ (3.88) بانحراف معياري (0.671)، وهو مستوى مرتفع يعكس إدراك العاملين في القطاع لجودة الخدمات المقدمة. وقد تصدّرت العبارة المتعلقة بتوظيف التقنيات الحديثة في تنظيم الحشود ترتيب العبارات بمتوسط (4.12)، فيما جاءت العبارة المتعلقة بالاستدامة البيئية والاقتصادية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.65)، مما يُشير إلى أن جانب الاستدامة يمثل تحديًا يستوجب مزيدًا من الاهتمام.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط القوى العاملة بأبعاده مجتمعة (التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب وتنمية المهارات، تقييم الأداء الوظيفي) على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد تخطيط القوى العاملة (كعوامل مستقلة) على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تخطيط القوى العاملة على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.483	2.964	0.003 **
التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية	0.218	4.327	0.000 **
الاستقطاب والتوظيف	0.247	5.182	0.000 **
التدريب وتنمية المهارات	0.341	6.894	0.000 **
تقييم الأداء الوظيفي	0.186	3.756	0.000 **
معامل الارتباط = 0.852	معامل التحديد $R^2 = 0.726$		
قيمة الاختبار $F = 124.836$	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 8) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد تخطيط القوى العاملة كمتغيرات مستقلة، وجودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.726)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (72.6%) من التباين في جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بتخطيط القوى العاملة، فيما تُعزى النسبة المتبقية (27.4%) إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.852$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (124.836) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يُعزز معنوية النموذج ككل في تفسير العلاقة بين المتغيرات.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد “التدريب وتنمية المهارات” هو الأكثر تأثيراً على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.341$)، وبلغت قيمة T

(6.894) بدلالة معنوية عالية. (Sig. = 0.000) ويُؤكد ذلك الدور الحاسم الذي يؤديه التدريب وتأهيل العاملين في الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، إذ يُمكن الكوادر البشرية من اكتساب المهارات النوعية اللازمة للتعامل مع التنوع الثقافي للحجاج والمعتمرين، ومواجهة التحديات التشغيلية في موسم الحج.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "الاستقطاب والتوظيف" يأتي في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير (B = 0.247)، يليه بُعد "التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية" (B = 0.218)، وهو ما يعكس أهمية انتقاء الكوادر الملائمة وتقدير الاحتياجات بدقة في صياغة جودة الخدمة. بينما أظهر بُعد "تقييم الأداء الوظيفي" أثراً أقل نسبياً (B = 0.186)، لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية عالية (Sig. = 0.000)، مما يشير إلى أن تعزيز منظومة تقييم الأداء قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسة أربع فرضيات فرعية، تم اختبارها على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى

نصت على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنبؤ بالاحتياجات الوظيفية على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن

المعاملات Coefficient			المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	B	التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية	Sig. F	F	df	R ²	r	جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن
0.000	16.062	0.618		0.000	257.984	1	0.421	0.649	

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية" باعتباره أحد أبعاد تخطيط القوى العاملة على "جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 9)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.649$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.421$)، مما يشير إلى أن (42.1%) من التباين في جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن يُمكن تفسيره من خلال متغير التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية وحده، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (257.984) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.618$)، بقيمة ($T = 16.062$)، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.618) في مستوى جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن، ضمن شروط النموذج. وبناءً على هذه النتائج، تتحقق صحة الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

نصت على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب والتوظيف على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقطاب والتوظيف على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
----------------	--------------	------------------------	--------------------	--------------------------

Sig. t	T	B	الاستقطاب والتوظيف	Sig. F	F	df	R ²	r	جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن
0.000	17.528	0.625		0.000	307.218	1	0.464	0.681	

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "الاستقطاب والتوظيف" باعتباره أحد أبعاد تخطيط القوى العاملة على "جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 10)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.681$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.464$)، مما يُشير إلى أن (46.4%) من التباين في جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن يُمكن تفسيره من خلال متغير الاستقطاب والتوظيف وحده.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (307.218) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.625$)، بقيمة (17.528) T، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاستقطاب والتوظيف تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.625) في مستوى جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن. ويؤكد ذلك أن انتقاء الكوادر الملائمة وفق معايير دقيقة يُمثل ركيزة جوهرية في الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن. وبناءً على هذه النتائج، تتحقق صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

نصت على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب وتنمية المهارات على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب وتنمية المهارات على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن

المعاملات Coefficient			المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	B	التدريب وتنمية المهارات	Sig. F	F	df	R ²	r	جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن
0.000	19.791	0.705		0.000	391.685	1	0.524	0.724	

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "التدريب وتنمية المهارات" باعتباره أحد أبعاد تخطيط القوى العاملة على "جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 11)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.724$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.524$)، مما يشير إلى أن (52.4%) من التباين في جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن يُمكن تفسيره من خلال متغير التدريب وتنمية المهارات وحده، وهي أعلى نسبة تفسيرية بين أبعاد المتغير المستقل.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (391.685) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.705$)، بقيمة (19.791) T، وهي أيضًا دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التدريب وتنمية المهارات تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.705) في مستوى جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن. ويؤكد ذلك المكانة المحورية للتدريب وتنمية المهارات في الارتقاء بمنظومة خدمة ضيوف الرحمن، إذ يُمثل الأداة الأكثر فاعلية في تأهيل العاملين لمواجهة التحديات الفريدة لموسم الحج والعمرة. وبناءً على هذه النتائج، تتحقق صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة

نصت على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الوظيفي على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم الأداء الوظيفي على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن

المعاملات Coefficient			المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	B	تقييم الأداء الوظيفي	Sig. F	F	df	R ²	r	جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن
0.000	18.101	0.651		0.000	327.642	1	0.480	0.693	

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "تقييم الأداء الوظيفي" باعتباره أحد أبعاد تخطيط القوى العاملة على "جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 12)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.693$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.480$)، مما يُشير إلى أن (48.0%) من التباين في جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن يُمكن تفسيره من خلال متغير تقييم الأداء الوظيفي وحده.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (327.642) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.651$)، بقيمة (18.101) T، وهي أيضاً دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تقييم الأداء الوظيفي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.651) في مستوى جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن. ويُؤكد ذلك أن المنظومة الدقيقة لتقييم الأداء تُسهم بصورة جوهرية في رفع مستوى الخدمات، عبر ما توفره

من تغذية راجعة وتحديد للفجوات وربط للحوافز بالإنجاز. وبناءً على هذه النتائج، تتحقق صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُمثِّل هذا الفصل خلاصة الجهد البحثي الذي بذلته الدراسة، إذ يستعرض أبرز النتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، ويُقدِّم تفسيرًا معمَّقًا لكل نتيجة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم يُختتم بمجموعة من التوصيات التي يُمكن أن تُسهم في تطوير منظومة تخطيط القوى العاملة والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في المملكة العربية السعودية.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تخطيط القوى العاملة في منظومة خدمة ضيوف الرحمن جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين، بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.628). ويُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الاهتمام المتنامي الذي توليه المملكة العربية السعودية بتطوير منظومة خدمة ضيوف الرحمن، وما يترتب على ذلك من انعكاسات على السياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع الحيوي. وتتسجم هذه النتيجة مع ما ذهب إليه الطحطوح (2020) في معالجته لأهمية تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة، إذ أشار إلى أن التحولات التي تشهدها هذه المنظومة تستوجب تطوير الأدوات الإدارية بما فيها تخطيط الموارد البشرية. كما تلقت مع الطرح الذي قدَّمه حرج (2023) في تناوله للتخطيط بوصفه ركيزة لتنمية وتطوير القوى العاملة في مؤسسات الدولة.

وتبيّن كذلك أن بُعد التدريب وتنمية المهارات جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد تخطيط القوى العاملة بمتوسط حسابي (3.91)، ويُعزى ذلك إلى الجهود المكثفة التي تبذلها الجهات العاملة في القطاع لتأهيل كوادرها قبل انطلاق كل موسم، إدراكًا منها لخصوصية العمل في هذا المجال وما يستتبعه من مهارات نوعية للتعامل مع التنوع الثقافي واللغوي والديموغرافي لضيوف الرحمن. وتتوافق هذه النتيجة مع الإطار الذي قدَّمه Ferraris et al. (2023) بشأن التأهيل النوعي للعمالة في القطاعات السياحية، وما ينسجم معه من طرح Baghersad et al. (2024) الذي أكّد على مركزية التأهيل في القطاعات الموسمية.

كما جاء بُعد تقييم الأداء الوظيفي في المرتبة الأخيرة بين أبعاد المتغير المستقل بمتوسط (3.77)، ويعود ذلك إلى الطبيعة الموسمية للعمل التي تُصعّب أحيانًا تطبيق منظومات تقييم مستمرة ومنظمة، فضلًا

عن تباين الممارسات بين الجهات المتعددة العاملة في القطاع، مما يُنتج تفاوتًا في مستوى تطبيق معايير التقييم. وتتقاطع هذه القراءة مع ما قدّمه Koole and Li (2023) بشأن التحديات التي تواجه منظومات القياس والمتابعة في البيئات الخدمية ذات الطلب المتذبذب.

وأظهرت النتائج أن مستوى جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.671)، ويُفسّر ذلك بحجم الاستثمارات الضخمة التي تُوجّهها المملكة نحو تطوير البنية التحتية والمرافق الخدمية في المشاعر المقدسة، وبالتكامل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص في تقديم الخدمات، وبالتوظيف المتنامي للتقنيات الحديثة في إدارة الحشود وتيسير الحركة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه الحربي (2025) بشأن الدور الاستراتيجي للخدمات المقدمة في الحج بوصفها انعكاسًا للقوة الناعمة للمملكة، وتلتقي كذلك مع ما ذهب إليه سقاط (2025) في تحليله لأثر التحول الرقمي على جودة الخدمة في شركات خدمة الحجاج والمعتمرين.

كما تصدّرت العبارة المتعلقة بتوظيف التقنيات الحديثة في تنظيم الحشود ترتيب عبارات المتغير التابع بمتوسط (4.12)، ويُعزى ذلك إلى التحولات النوعية التي شهدتها القطاع في السنوات الأخيرة، من حيث دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي وأنظمة المراقبة الذكية والتحكم في تدفق الحشود. وتتوافق هذه النتيجة مع الطرح الذي قدّمه كل من Basahel et al. (2022) بشأن توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة موسم الحج، و Shah (2024) في معالجته لدور تقنيات الذكاء الاصطناعي في إثراء تجربة المناسك، وما يتقاطع معه من دراسة المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (2023) حول الخدمات التقنية لتنظيم الحشود.

في المقابل، جاءت العبارة المتعلقة بالاستدامة البيئية والاقتصادية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.65)، ويعود ذلك إلى أن مفهوم الاستدامة لا يزال في طور التطور والتوسع في المنظومة، وأن ترجمته إلى ممارسات ميدانية ملموسة تستوجب المزيد من الوقت والجهد المؤسسي. وتتسجم هذه القراءة مع الإطار الذي قدّمه Basahel et al. (2022) بشأن التحديات التي تواجه دمج معايير الاستدامة في إدارة موسم الحج.

وأثبت التحليل الإحصائي وجود أثر دال إحصائيًا لتخطيط القوى العاملة بأبعاده مجتمعة على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن، بمعامل تحديد بلغ (0.726)، مما يعني أن (72.6%) من التباين في جودة الخدمات يُمكن تفسيره من خلال أبعاد المتغير المستقل. ويُفسّر ذلك بأن تخطيط القوى العاملة يُمثّل

المنظومة التي تُهيئُ العنصر البشري الذي يقع على عاتقه تقديم الخدمة الفعلية، وأن أي خلل في هذه المنظومة ينعكس مباشرة على مستوى الخدمة المقدمة. وتلتقي هذه النتيجة مع ما ذهب إليه الخليفة والأمين (2021) في تناولهما لأثر تخطيط القوى العاملة على تنمية الموارد البشرية، وتتقاطع مع الطرح الذي قدّمه آل سالم وآخرون (2022) بشأن العلاقة بين التخطيط الفعّال للقوى العاملة وكفاءة الأداء التنظيمي في المنظمات الخدمية، وتتسجم كذلك مع ما ذهب إليه نوير والمسدي (2025) في معالجته لأثر التوجه الريادي في جودة الخدمة.

وتبيّن أن بُعد التدريب وتنمية المهارات هو الأكثر تأثيراً على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن بمعامل تأثير بلغ (0.705) وقيمة تحديد (0.524)، ويُعزى ذلك إلى الأثر المباشر للتأهيل في تمكين العاملين من اكتساب المهارات الفنية والسلوكية اللازمة، وفي رفع مستوى الثقة والاستجابة لديهم، وفي تعزيز قدرتهم على التعامل مع المواقف الضاغطة التي يُنتجها الطابع الاستثنائي لموسم الحج. وتتوافق هذه النتيجة مع ما طرحه Ferraris et al. (2023) في دراسته للتأهيل النوعي للعمالة الموسمية في القطاعات السياحية، ويلتقي مع ما ذهب إليه حرج (2023) بشأن الدور المحوري للتدريب في تطوير القوى العاملة في مؤسسات الدولة، كما ينسجم مع الطرح الذي قدّمه الكعبي والياسري (2023) في تحليله للعلاقة بين الممارسات القيادية وجودة الخدمة.

وجاء بُعد تقييم الأداء الوظيفي في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير بمعامل بلغ (0.651)، ويُفسّر ذلك بأن منظومة التقييم تُوفّر التغذية الراجعة اللازمة لتصحيح المسار وتطوير الأداء، وتُسهم في ربط الجهد الفردي بالنتائج التنظيمية عبر منظومة الحوافز والمكافآت. وتلتقي هذه النتيجة مع ما ذهب إليه Koole and Li (2023) في معالجتهما لدور منظومات القياس والمتابعة في تحسين الأداء التشغيلي، وتتقاطع مع الإطار الذي طرحه عشوي وحسين (2023) بشأن أهمية النماذج القياسية في ضبط منظومة الموارد البشرية.

وأظهر بُعد الاستقطاب والتوظيف تأثيراً دالاً إحصائياً بمعامل بلغ (0.625)، ويعود ذلك إلى أن انتقاء الكوادر الملائمة يُمثّل الأساس الذي تُبنى عليه بقية عمليات الموارد البشرية، وأن الأخطاء في هذه المرحلة يصعب تداركها لاحقاً. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه آل سالم وآخرون (2022) في دراستهم لدور نظم معلومات الموارد البشرية في ترشيد عملية التوظيف، وتتوافق مع الطرح الذي قدّمه Radlińska and

Gardziejewska (2022) بشأن استراتيجيات الاحتفاظ بالعمالة في المؤسسات الموسمية، فضلاً عن التقاطع مع ما ذهب إليه Gibson and Bailey (2021) في معالجته للتنقل العمالي الموسمي.

وجاء بُعد التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية في المرتبة الرابعة من حيث قوة التأثير بمعامل بلغ (0.618)، ويُعزى ذلك إلى أن التنبؤ يُمثل الحلقة الأولى في منظومة التخطيط، وأن دقته تنعكس على كفاءة القرارات اللاحقة المتعلقة بالتوظيف والتدريب والتقييم. وتلتقي هذه النتيجة مع ما ذهب إليه Jaillet et al. (2022) في معالجتهم للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في ظل عدم اليقين، وتتقاطع مع الإطار الذي قدّمه Baghersad et al. (2024) بشأن استشراف الاحتياجات في القطاعات الموسمية، فضلاً عن انسجامها مع الطرح الذي تبناه عشوي وحسين (2023) في تناولهما للتخطيط بوصفه عملية تحليلية قياسية.

وأظهرت نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.649) و(0.724)، مما يعكس الترابط الوثيق بين ممارسات تخطيط القوى العاملة ومستوى الخدمة المقدمة. ويُفسّر ذلك بأن العناصر التي يتكوّن منها تخطيط القوى العاملة تعمل في منظومة متكاملة، تدعم كل منها الأخرى في إنتاج مخرجات خدمية متميزة. وتتوافق هذه القراءة مع ما ذهب إليه خالدي وقرش (2021) بشأن تكامل عناصر الخدمة في إنتاج جودة كلية للمستفيد، وتلتقي مع الطرح الذي قدّمه Shambour and Gutub (2023) بشأن ديناميكية تشكّل رضا الحاج من خلال تفاعل عناصر التجربة الخدمية.

وكشف التحليل الوصفي لخصائص العينة أن غالبية العاملين في القطاع من الذكور بنسبة (75.07%)، مع تمثيل ملحوظ للإناث بلغ (24.93%)، وهو ما يعكس التوجهات الحديثة في المنظومة نحو تمكين المرأة في خدمة ضيوف الرحمن، بما يتوافق مع ما طرحه العسيمي (2025) في معالجته لتمكين المرأة العاملة في هذا القطاع.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليه، تُقدّم الدراسة مجموعة من التوصيات التطبيقية، على النحو التالي:

- تعزيز الاستثمار في برامج التدريب النوعي للعاملين في منظومة خدمة ضيوف الرحمن، مع التركيز على المهارات اللغوية والثقافية والرقمية، وتصميم برامج تخصصية تلبي احتياجات كل فئة وظيفية على حدة، وربط هذه البرامج بمنظومة التقييم بحيث تكون قابلة للقياس والتطوير المستمر.
- تطوير منظومة تقييم الأداء الوظيفي في القطاع بحيث تُصبح أكثر دقة واستمرارية، عبر تبني معايير موضوعية واضحة، وإتاحة تغذية راجعة بناءً للعاملين، وربط نتائج التقييم ربطاً صريحاً بمنظومة الحوافز والترقيات والتطوير المهني، مع الاستفادة من التقنيات الرقمية في متابعة الأداء بصورة آنية.
- توحيد معايير الاستقطاب والتوظيف بين الجهات المتعددة العاملة في منظومة خدمة ضيوف الرحمن، وبناء قواعد بيانات وطنية مشتركة للكفاءات، وتطوير شراكات مع الجامعات والمعاهد التدريبية لتوفير تدفق منتظم من الكوادر المؤهلة، مع مراعاة الخصوصية الدينية والثقافية للقطاع في معايير الانتقاء.
- تطوير أدوات ونماذج التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية بحيث تستوعب الطبيعة الموسمية للقطاع وتذبذبات الطلب فيه، والاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في بناء سيناريوهات دقيقة للاحتياجات المستقبلية، مع مراعاة عدم اليقين المصاحب للتحويلات في أعداد الحجاج والمعتمرين.
- توسيع التوظيف الأمثل للتقنيات الحديثة في تنظيم الحشود وإدارة الخدمات، مع الحرص على تدريب العاملين على استخدامها بكفاءة، وضمان تكاملها مع البُعد الإنساني في التعامل مع ضيوف الرحمن، بحيث لا تُصبح التقنية بديلاً عن العنصر البشري بل رافداً داعماً له.
- إيلاء اهتمام أكبر بمعايير الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية في منظومة خدمة ضيوف الرحمن، عبر ترشيد استهلاك الموارد، وإدارة النفايات بفاعلية، وتقليل البصمة البيئية لموسم الحج، مع دمج مؤشرات الاستدامة في منظومة تقييم أداء الجهات العاملة في القطاع.
- تعزيز تمكين المرأة في العمل بمنظومة خدمة ضيوف الرحمن، عبر توسيع نطاق مشاركتها في مختلف المستويات الوظيفية، وتوفير بيئة عمل ملائمة تُراعي خصوصيتها، وتطوير برامج تدريبية موجهة تُمكنها من تقديم خدمة متميزة للحاجات والمعتمرات.
- الارتقاء بمنظومة النقل والحد من الازدحام المروري في مكة المكرمة، عبر تطوير وسائل النقل العام، وتشجيع استخدام البدائل المستدامة، وتحسين التنسيق بين الجهات المعنية بحركة الحجاج بين المشاعر، بما يُقلص أوقات الانتظار ويُيسر أداء المناسك.
- بناء منظومة معلوماتية متكاملة للموارد البشرية في القطاع، تربط بين الجهات المختلفة، وتُوفر قاعدة بيانات موحدة عن العاملين ومؤهلاتهم وسجلات أدائهم، بما يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى القطاع ككل.

- تعزيز التغذية الراجعة من ضيوف الرحمن ودمجها في منظومة تحسين الخدمة، عبر تطوير أدوات لقياس رضاهم بصورة منهجية، وتحليل البيانات المستخلصة، واستثمارها في تطوير الخدمات المقدمة بصورة مستمرة.
- إجراء دراسات لاحقة تتناول متغيرات وسيطة ومعدلة قد تُفسر النسبة المتبقية من التباين في جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن، كالثقافة التنظيمية، والقيادة، والتحول الرقمي، والحوافز، مع تنويع مجالات التطبيق لتشمل قطاعات فرعية داخل منظومة الحج والعمرة.

Abstract

This study aimed to identify the impact of workforce planning, with its four dimensions—forecasting job requirements, recruitment and selection, training and skills development, and performance appraisal—on the quality of services provided to the guests of Allah (pilgrims) within the Hajj and Umrah system in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive analytical approach, and a questionnaire was employed as the primary data collection instrument, administered to a stratified random sample of (357) employees working across various sectors serving pilgrims, including Tawafa companies, accommodation, transportation, catering, technical services, and administrative and supervisory levels. The validity and reliability of the instrument were verified through expert validity and internal consistency validity, while Cronbach's alpha coefficient for the entire questionnaire reached (0.946), reflecting a high degree of consistency and reliability.

The statistical analysis revealed a high level of workforce planning with a mean of (3.83), and a high level of service quality provided to pilgrims with a mean of (3.88). Multiple regression analysis confirmed the existence of a statistically significant impact of workforce planning, with its combined dimensions, on the quality of services provided to pilgrims, as the four dimensions explained (72.6%) of the variance in the dependent variable. Training and skills development ranked first in terms of impact strength, followed by performance appraisal, recruitment and selection, and forecasting job requirements. The study recommended enhancing investment in qualitative training programs, developing the performance appraisal system, unifying recruitment standards across sector entities, and building an integrated human resources information system to support strategic decision-making.

Keywords: Workforce Planning, Forecasting Job Requirements, Recruitment and Selection, Training and Skills Development, Performance Appraisal, Service Quality, Pilgrims (Guests of Allah), Hajj and Umrah, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

المراجع العربية

- آل سالم، عبداللطيف صالح، يحيى، فيصل يحيى، آل سالم، حمد سالم، اليامي، مهدي حسن، و آل سالم، حمد مانع. (2022). فعالية تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية من خلال التخطيط للقوى العاملة في عملية التوظيف بالمنظمات الصحية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع50، 1347 - 1360. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1437696>
- الحربي، محمد. (2025). القوة الناعمة للمملكة عبر إدارة الحشود في الحج: تحليل سلوكي. مجلة البحوث الإعلامية، 67(2)، 1-47384642. https://journals.ekb.eg/article_47384642
- حرج، محمد فالح. (2023). التخطيط لتنمية وتطوير القوى العاملة في مؤسسات الدولة. مجلة الدراسات المستدامة، مج5، ع2، 1230 - 1255. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1368292>
- خالدي، الزهرة، و قرش، عبدالقادر. (2021). دراسة العلاقة بين الخدمة التكميلية وجودة الخدمة: دراسة على عينة من عملاء خدمات مؤسسة موبيليس. مجلة دراسات اقتصادية، مج15، ع2، 339 - 356. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1340804>
- الخليفة، أمل عباس جعفر، و الأمين، فتح الرحمن أحمد محمد. (2021). أثر تخطيط القوى العاملة على تنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي في السودان: دراسة حالة وزارة العمل والإصلاح الإداري (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1287330>
- الخليفة، أمل عباس جعفر، و الأمين، فتح الرحمن أحمد محمد. (2021). أثر تخطيط القوى العاملة على تنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي في السودان: دراسة حالة وزارة العمل والإصلاح الإداري (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1287330>
- سقاط، أحمد عادل. (2025). التحول الرقمي وأثره على جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على شركات خدمة الحجاج والمعتمرين بمكة المكرمة. المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(1)،

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/download/8655/7622>

- الطحطوح، أحمد. (2020). أهمية تنفيذ وإدارة مشاريع ومرافق الحج والعمرة على التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية مع التركيز على محافظة ينبع: دراسة استشرافية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 7(2)، 180-145197202. <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/58/7/2/145197202-180>.
- العسيمي، فاطمة عبدالله. (2025). واقع تمكين المرأة العاملة في خدمة ضيوف الرحمن ضمن منظومة الحج والعمرة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 9(34)، 345-378. <https://ajajournal.org/aja/article/download/758/660>
- عشوي، رغدة رشا، و حسين، موسلم. (2023). تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة: دراسة نظرية وقياسية. مجلة الاقتصاد والمالية، مج9، ع2، 93 - 108. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1679260>
- الكعبي، كمال محمد يعقوب، و الياسري، أكرم محسن مهدي. (2023). القيادة الرشيدة وتأثيرها في جودة الخدمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. السبب، مج9، ع1، 117 - 147. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1346808>
- المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. (2023). الخدمات التقنية لتنظيم الحشود المقدمة للحجاج والمعتمرين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7(25)، 1-30. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.H301023>
- نوير، إبراهيم حسن محمد، و المسدي، عادل عبدالمنعم أحمد. (2025). أثر التوجه الريادي في جودة الخدمة: دراسة ميدانية على العاملين بالهيئة القومية للبريد - قطاع مناطق بريد غرب الدلتا (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1645284>

المراجع الأجنبية

- Basahel, Saleh, Yamin, Mohammad, Drijan, Adnan, & Bafail, Omar A. (2022). Saudi Arabia's management of the Hajj season through artificial intelligence and sustainability. Sustainability, 14(21), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su142114142>

- Baghersad, Milad, Akhavan, Peyman, & Hosseini, Seyed Mojtaba. (2024). Workforce planning for the future of sports tourism. *International Journal of Sport Studies for Health*, 7(2), 53–68. <https://doi.org/10.61838/kman.intjssh.7.2.7>
- Ferraris, Alberto, Ferraris, Claudia, & Santoro, Gabriele. (2023). Industry-specific upskilling of seasonal tourism workers. *Current Issues in Tourism*, 26(15), 2407–2423. <https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2156833>
- Gazzawe, Fathey, & Albahar, Marwan. (2024). Reducing traffic congestion in Makkah during Hajj through the use of AI technology. *Heliyon*, 10(1), Article e23304, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23304>
- Gibson, J., & Bailey, R. L. (2021). Seasonal labor mobility in the Pacific: Past impacts, future prospects. *Asian Development Review*, 38(1), 1-31
- Jaillet, Patrick, Loke, Garud, & Sim, Melvyn. (2022). Strategic workforce planning under uncertainty. *Operations Research*, 70(2), 1042–1065. <https://doi.org/10.1287/opre.2021.2183>
- Kodupuganti, S. R., & Pulugurtha, S. S. (2023). Are facilities to support alternative modes effective in reducing congestion?: Modeling the effect of heterogeneous traffic conditions on vehicle delay at intersections. *Multimodal Transportation*, 2(1), 100050.
- Koole, G. M., & Li, S. (2023). A practice-oriented overview of call center workforce planning. *Stochastic Systems*, 13(4), 479-495.
- Koole, Ger, & Li, Siqiao. (2023). A practice-oriented overview of call center workforce planning. *Stochastic Systems*, 13(2), 159–185. <https://doi.org/10.1287/stsy.2021.0008>
- Owaidah, Abeer, Olaru, Doina, Bennamoun, Mohammed, Sohel, Ferdous, & Khan, Robyn N. (2023). Transport of pilgrims during Hajj: Evidence from a discrete event simulation study. *PLOS ONE*, 18(6), Article e0286460, 1–22. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286460>
- Radlińska, Kamila, & Gardziejewska, Bogusława. (2022). The seasonal labor hoarding in tourist enterprises—Choice or necessity. *Sustainability*, 14(12), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su14126995>
- Shah, Aamir Ali. (2024). Enhancing Hajj and Umrah rituals and crowd management through AI technologies. *IEEE Access*, 12, 161820–161841. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3489284>
- Shambour, Mohannad K., & Gutub, Adnan. (2023). Exploring Hajj pilgrim satisfaction with hospitality services through expectation-confirmation theory and deep learning. *Heliyon*, 9(11), Article e22234, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22234>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تخطيط القوى العاملة الموسمية على جودة الخدمة وتقليل الازدحام التشغيلي: دراسة ميدانية على منشآت خدمات الحجاج والمعتمرين في مكة المكرمة

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأنتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

□ أنثى

1- النوع الاجتماعي □ ذكر

□ من 30 - 40 سنة

2- العمر □ 30 سنة فأقل

□ من 50 سنة فأكثر

□ 40 - 50 سنة

□ دبلوم

3- المؤهل العلمي □ ثانوية فأقل

□ دراسات عليا

□ بكالوريوس

□ من 5 - 10 سنوات

4- سنوات الخبرة □ 5 سنوات فأقل

□ أكثر من 15 سنة

□ من 10 - 15 سنة

□ مشرف

5- المستوى الوظيفي □ موظف تنفيذي

□ مدير عام / تنفيذي

□ مدير إدارة

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: تخطيط القوى العاملة الموسمية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية					
تعتمد الجهة التي أعمل بها على أساليب علمية في تقدير احتياجاتها من القوى العاملة لموسم الحج والعمرة					
تُجري الإدارة تحليلاً دقيقاً للوظائف قبل تحديد الاحتياجات البشرية المطلوبة					
يتم استشراف التحولات المتوقعة في حجم الطلب على الخدمات قبل بداية الموسم بفترة كافية					
تُراعى المؤشرات المتعلقة بمعدلات الدوران والتقاعد عند التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية					
الاستقطاب والتوظيف					
تعتمد الجهة على مصادر استقطاب متنوعة لجذب الكفاءات الملائمة لخدمة ضيوف الرحمن					
تتسم إجراءات المقابلات والاختبارات بالموضوعية والدقة في انتقاء العاملين					
تُراعى المهارات اللغوية والثقافية للمرشحين بما يُلائم خصوصية العمل مع الحجاج والمعتمرين					
تُقدّم الجهة برامج تهيئة شاملة للموظفين الجدد قبل بدء الموسم					
التدريب وتنمية المهارات					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تُقدّم الجهة برامج تدريبية متخصصة للعاملين قبل انطلاق موسم الحج والعمرة
					تستهدف البرامج التدريبية تنمية مهارات التعامل مع التنوع الثقافي للحجاج والمعتمرين
					تُتاح للعاملين فرص تطوير مهاراتهم الرقمية لمواكبة التحولات التقنية في القطاع
					يتم تقييم أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين بصورة منهجية
تقييم الأداء الوظيفي					
					تعتمد الجهة معايير واضحة ومحددة في تقييم أداء العاملين
					يتم تقييم الأداء بصورة دورية ومنتظمة خلال الموسم
					تُوفّر نتائج التقييم تغذية راجعة ببناء للعاملين لتطوير أدائهم
					ترتبط نتائج تقييم الأداء بقرارات الحوافز والترقيات والتطوير

✿ المحور الثاني: جودة الخدمة وتقليل الازدحام التشغيلي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تتوافر بنية تحتية ملائمة لاستيعاب الأعداد الضخمة من الحجاج والمعتمرين
					تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالانتظام والكفاءة
					يتميز العاملون بالقدرة على التعامل مع التنوع الثقافي للحجاج والمعتمرين
					تُوظَّف التقنيات الحديثة بفاعلية في تنظيم الحشود وتيسير الحركة
					تتسم منظومة النقل بالكفاءة في تيسير حركة الحجاج بين المشاعر
					تُتخذ إجراءات فاعلة للحد من الازدحام المروري في مكة المكرمة
					تُسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة أداء المناسك
					تتميز خدمات الإسكان والإيواء بالملاءمة لاحتياجات الحجاج
					تتسم خدمات الإعاشة والتغذية بالجودة والاستجابة للتنوع الثقافي
					تُوفَّر بيئة عمل ملائمة للعاملين بما يدعم تقديم خدمة متميزة
					تلتزم منظومة الخدمات بمعايير الاستدامة البيئية والاقتصادية

المُبدى	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تُسهم جودة الخدمات في تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية للمملكة					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Impact of Seasonal Workforce Planning on
Service Quality and Operational Congestion
Reduction: A Field Study on Hajj and Umrah
Service Establishments in Makkah Al-Mukarramah**

Prepared by: Suhaila Mohammed khoj

253002260

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

2026 – 1448

