

عنوان البحث

أثر إدارة الموارد البشرية المتميزة على جودة الاداء العام والخدمات في قطاع الحج

إعداد الطالب:

مهند حمزه مداح

243001666

إشراف:

د. فايز جراد

د. الفيصل عبدالحميد حسن

العام الدراسي:

2025

إهداء

"وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"

إلى روح أمي الحبيبة ، ونبع الحنان الذي لا ينضب

إلى روح أبي الغالي ، السند والملمهم في دربي

"رحمهما الله و أسكنهما فسيح جناته " أهدي هذا البحث المتواضع وفاء وحباً وامتناناً

لما قدماه لي من دعاء و دعم طوال حياتهما

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، وبفضله تكتمل الجهود
يسرني أن أعبر عن خالص شكري و عظيم امتناني لكل من كان له دور في إنجاز هذا البحث ، الذي
يمثل ثمرة جهد وعمل طويل خلال مرحلة دراستي .

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور فايز الجراد ، والدكتور الفيصل عبد الحميد حسن
على دعمهما المتواصل وتوجيهاتهما القيمة وملاحظتهما العلمية الذي كان لهما الأثر البالغ
في إخراج هذا العمل بهذه الصورة ، كما أود أن أخص بالشكر كل من ساعدني في جمع المعلومات
والبيانات وساهم في إنجاز هذا البحث سواء من الجهات الرسمية أو الأفراد
خصوصا في قطاع الحج والعمرة .

و أخيرا أرفع أسى معاني الحب والتقدير لزوجتي الغالية خاصة وعائلي المحبة التي كانت لي
سندا وعونا و دعما لا ينضب طوال فترة الدراسة .

لكم مني جزيل الشكر وخالص الدعاء .

الباحث : مهند حمزة مداح

العام الدراسي : 2025

فهرس المحتويات:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1	مقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	تساؤلات الدراسة
6	فروض الدراسة
7	النظرية العلمية المتبعة لإعداد الدراسة

10 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

11	الدراسات السابقة
13	الإطار النظري
13	نظرية رأس المال البشري
14	نظرية الحوافز والأداء
15	إطار التميز المؤسسي

16 الفصل الثالث : منهجية الدراسة

17	مقدمة
18	المنهجية وطرق البحث
19	عينة البحث
20	خصائص عينة البحث
21	طريقة جمع البيانات

21.....	أساليب تحليل البيانات
21.....	أدوات الدراسة
22.....	صدق المحتوى
23.....	حدود البحث
24.....	الحدود الموضوعية
25.....	الحدود الزمنية
25.....	الحدود البشرية
26.....	الحدود المنهجية

27.....	الفصل الرابع : النتائج والتوصيات
28.....	المقدمة
29.....	القسم الأول:البيانات الديموغرافية
29.....	التصنيف على حسب الجنس
30.....	التصنيف على حسب الفئة العمرية
31.....	التصنيف على حسب المستوى التعليمي
32.....	التصنيف على حسب عدد سنوات الخبرة
33.....	التصنيف على حسب الأعمال الإدارية
34.....	القسم الثاني : الاستبيان
34.....	وصف مستوى إدارة الموارد البشرية على (حسب رأي العينة)
34.....	محور الاستقطاب والاختيار
36.....	محور التدريب والتطوير
38.....	محور التقييم والتحفيز
41.....	محور جودة الأداء
45.....	تحليل العلاقات والارتباطات بين إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء
45.....	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في قطاع الحج (على حسب رأي العينة)

45.....	نقص أو قصور في بعض الجوانب التنظيمية والتوجيهية
46.....	عدالة و أنظمة التوظيف والتعاقد
47.....	جوانت تتعلق بالتدريب والتأهيل
48.....	التواصل والتعامل بين الإدارات
49.....	ظروف العمل
49.....	شكاوى فردية متنوعة
49.....	المقترحات المقدمة لتحسين إدارة الموارد البشرية في قطاع الحج
50.....	تحسين التدريب و تكثيفه
51.....	تمكين إدارة الموارد البشرية و تزويدها بالامكانيات اللازمة
52.....	تحسين عمليات الاختيار و الاستقطاب
53.....	تحسين بيئة العمل وظروفه
54.....	مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري
56.....	التوصيات
61.....	المراجع
62.....	المراجع العربية
64.....	المراجع الأجنبية
65.....	الملاحق
66.....	الاستبانة

قائمة الجداول :

- جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس 29
- جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية 30
- جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 31
- جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة 32
- جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب الأعمال الإدارية 33

فهرس الأشكال :

- شكل رقم (1) التصنيف على حسب الجنس 29
- شكل رقم (2) التصنيف على حسب الفئة العمرية 30
- شكل رقم (3) التصنيف على حسب المستوى التعليمي 31
- شكل رقم (4) التصنيف على حسب عدد سنوات الخبرة 32
- شكل رقم (5) التصنيف على حسب الأعمال الإدارية 33

المستخلص:

تمثل إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية في تحقيق التميز المؤسسي ورفع كفاءة الأداء في قطاع حساس واستثنائي كقطاع خدمات الحج ، وقد أثبتت نتائج الدراسة أن تبني ممارسات موارد بشرية متميزة تشمل الاستقطاب المنبي على الجدارة والتدريب المتخصص ، ونظم التحفيز الفعالة والتقييم الموضوعي ينعكس مباشرة على جودة الأداء العام للخدمات المقدمة للحجاج وعلى رضاهم عن تلك الخدمات .

لقد عالجت هذه الدراسة واقع ممارسات الموارد البشرية في موسم الحج من منظور الموظفين الموسمين في إحدى كبرى شركات تقديم الخدمة ، وقدمت رؤية تحليلية تعتمد على بيانات ميدانية موثوقة ، مدعومة بإطار نظري متين يستند إلى نماذج رأس المال البشري ، والنظم المفتوحة ، والحوافز ، والتميز المؤسسي . كما كشفت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية الخدمات التشغيلية بما يعزز من تجربة الحاج ويقلل من الأخطاء التشغيلية ويرفع من كفاءة الأداء العام .

كما تم التعرف على أبرز التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية الموسمية ، مثل ضعف بعض أنظمة التوظيف ، محدودية الرواتب ، قصور في العدالة التنظيمية والتحفيزية ، وقد اقترحت الدراية حزمة من الحلول التطويرية التي يمكن أن تسهم في بناء نموذج عمل أكثر كفاءة واستدامة يدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في مجال تطوير خدمات الحج والعمرة.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة:

تعتبر ادارة الموارد البشرية من ابرز الادارات الاستراتيجية لاي منظمة تسعى الى تحقيق التميز المؤسسى ، ويزداد اهميتها وخصوصا في قطاع اعمال الحج .

مع تدفق الاعداد الكبيرة من الحجاج خلال فترة زمنية قصيرة وتنوع احتياجاتهم واختلاف ثقافتهم يصبح دور ادارة الموارد البشرية كبير جدا في استقطاب وتدريب وتأهيل العاملين وذلك لتحقيق رضا المستفيد على سبيل المثال في عام 1446 هـ بلغ عدد العاملين في خدمة الحجاج اكثر من 420 الف شخص لخدمة حوالي 1.5 مليون حاج مما يعكس حجم التحدي في ادارة هذه الاعداد وضمان كفاءة ادائها .

شهد قطاع خدمات الحج في السنوات الاخيرة تحولات جوهرية هدفت الى رفع كفاءة الاداء وتحسين الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن .

من ذلك تحويل مؤسسات ارباب الطوائف التقليدية الى شركات حديثة بهدف ترسيخ العمل المؤسسى والتنافسي وفق برنامج خدمة ضيوف الرحمن وذلك لتحقيق رؤية المملكة 2030.

يصب هذا التحول في صالح تعزيز الحوكمة والرفع من الكفاءة التنظيمية والادارة الفعالة داخل شركات تقديم الخدمة .

وفي هذا السياق اطلقت وزارة الحج والعمرة عدة مبادرات لتطوير ادارة الموارد البشرية منها برامج تدريب وتأهيل لترخيص العاملين في خدمة الحجاج بالتعاون مع جهات اكاديمية مثل جامعه ام القرى ، لضمان تاهيل الكوادر الوطنية وفق افضل المعايير .

هذه الجهود المؤسسية تعكس اداراكا متزايدا بان نجاح الحج مرهون بفعالية العنصر البشري وادائه المتميز .

ضمن هذه الخلفية يركز البحث الحالى على اثر ادارة الموارد البشرية المتميزة على جودة الاداء العام والخدمات في قطاع الحج بهدف تطوير نموذج عمل متكامل يحقق اعلى مستويات الاحترافية في ادارة الموارد البشرية والذي ينعكس ايجابا على تجربة وجودة الخدمات المقدمة لهم .

مشكلة الدراسة.

رغم التوسع الكبير في خدمات الحج والاهتمام المتزايد بتحسين التجربة إلى أن مستوى التميز في

أعمال ادارة الموارد البشرية في شركات تقديم الخدمة لايزال متفاوتا .

تظهر هذه المشكلة من خلال عدة تحديات علمية منها عقبات في اجراءات التوظيف الموسمي

والاستقطاب في الوقت المناسب وضعف فعالية برامج التدريب والتاهيل الحالية .

غياب أو قصور في نظام تقييم الاداء والتحفيز الخاصة بالعاملين الموسمين .

يضاف الى ذلك تحديات ناتجة عن قصر مدة الموسم وضغط العمل الشديد وصعوبة بناء فرق

متناغمة بسرعة .

إن هذه العوامل قد تؤثر سلبا على جودة الخدمات المقدمة للحجاج وعلى التطوير المؤسسي لشركات

تقديم الخدمة إذا لم تتم معالجتها بالشكل الملائم .

بناء على ذلك تتحدد مشكلة الدراسة في البحث عن سبل تحقيق التميز في إدارة الموارد البشرية

ضمن بيئة عمل موسمية وضاغطة وكيف معالجة جوانب القصور للوصول إلى أداء احترافي

مستدام .

• أهمية الدراسة.

يمكن تلخيص أهمية الدراسة على عدة نقاط على النحو التالي :

- 1- أهمية تنظيمية ، تساعد في دعم صناع القرار داخل الشركات على تصميم استراتيجية أكثر فعالية في الاستقطاب ، والتدريب والتحفيز والتقييم بما يتماشى مع متطلبات التميز .
- 2- أهمية علمية ، تعد الدراسة من أوائل الدراسات التي تدمج بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية الموسمية ومعايير التميز المؤسسي في بيئة الحج مما يفتح العديد من الدراسات الأخرى المستقبلية .
- 3- أهمية عملية ، تقدم تحليل واقعي لممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات تقديم الخدمة ، مما يساعد في تحسين أداء الشركات ورفع مستوى الجاهزية الموسمية وذلك لرفع معيار تجربة المستفيد .
- 4- أهمية وطنية ، تساعد على تحقيق رؤية المملكة 2030 في تطوير خدمات الحج والعمرة وتحسين بيئة العمل في القطاعات الموسمية من خلال دعم مفاهيم الجودة والتميز في العنصر البشري .

-أهداف الدراسة.

❖ الهدف الرئيسي :

تهدف هذه الدراسة بيان اثر الموارد البشرية على جودة الاداء العام والخدمات في قطاع الحج من خلال دراسة تطبيقية على شركات تقديم الخدمة لحجاج الخارج ، بهدف تحسين الممارسات للتوظيف الموسمي ، والتدريب والتحفيز مما يعزز تجربة الحاج ويرفع مستوى الخدمة .

❖ الأهداف الفرعية :

- 1- تحليل واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية المتميزة لدى شركات تقديم الخدمة من حيث سياسات التوظيف ، التدريب ، التقييم ، والتحفيز .
- 2- قياس تأثير ممارسات الموارد البشرية المتميزة على جودة الأداء العام للموظفين الموسمين ، وذلك من خلال مؤشرات مثل الانتاجية ، سرعة الإنجاز ، والإمتثال للمعايير التشغيلية .
- 3- دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المتميزة ورضا الحجاج والمستفيدين من خلال قياس مدى انعكاس الكفاءة البشرية على جودة الخدمات المقدمة .
- 4- تحديد أبرز التحديات الى تواجه إدارات الموارد البشرية في قطاع الحج ، واقتراح الحلول التطويرية لتعزيز دورها في تحسين الأداء العام والخدمات المقدمة .

-تساؤلات الدراسة

- لتحقيق أهداف الدراسة حسب ماتم ذكره سابقا ، تسعى الدراسة الى الاجابات البحثية

التالية ؟

- ما مستوى تميز ممارسات ادارة الموارد البشرية في شركات تقديم الخدمة حاليا؟
- إلى أي مدى تطبق معايير التميز في مجالات التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الاداء ؟
- ما أثر تميز ممارسات الموارد البشرية على جودة اداء العام للخدمات المقدمة للحجاج

ورضاهم عنها ؟

- ماهي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الموسمية في تحقيق التميز المؤسسي خلال

موسم الحج؟

-فروض الدراسة

انطلقت الدراسة من فرضيات رئيسية على النحو التالي :

- الفرضية الاولى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية المتميزة (الاستقطاب ، التدريب ، التحفيز ، التقييم) وجودة الاداء العام في شركات تقديم الخدمة لحجاج الخارج .
تشير هذه الفرضية الى وجود تأثير مباشر لاجراءات ادارة الموارد البشرية على كفاءة التشغيل والمخرجات الميدانية .
- الفرضية الثانية تؤثر جودة ممارسات ادارة الموارد البشرية بشكل ايجابي على رضا الحجاج عن مستوى الخدمات المقدمة .
تربط هذه الفرضية بين الاداء الداخلي (الموظف الموسى) وتأثيره على المستفيد النهائي (الحاج)
- الفرضية الثالثة تختلف ممارسات ادارة الموارد البشرية المتميزة باختلاف خصائص الجهة المقدمة للخدمة مثل (حجم الشركة ، خبرتها ، وموقعها) .
يفترض وجود تباين في كفاءة الممارسات بسبب العوامل التنظيمية المختلفة .
- الفرضية الرابعة توجد تحديات تنظيمية وادارية تعيق تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية المتميزة في موسم الحج .
تسلط الضوء على المعوقات الداخلية والخارجية التى قد تحد من كفاءة التنفيذ.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تركز الدراسة نظريا على مجموعه من المفاهيم والنماذج المتعلقة بالتميز المؤسسي في ادارة الموارد البشرية .

مفهوم التميز في ادارة الموارد البشرية يشير الى تحقيق مستوى عال من الكفاءة والفعالية في جميع عمليات ادارة الافراد الى تبني افضل الممارسات العالمية بشكل مستدام في سياق شركات تقديم الخدمة يشمل عدة عناصر على النحو التالي :

الاستقطاب والاختيار انتقاء افضل الكفاءات المناسبة للعمل الموسمي في الحج عبر معايير مبنية على الجدارات والمؤهلات وليس العلاقة الشخصية والاقدمية .

التدريب والتطوير بناء قدرات العاملين وصقل مهارتهم قبل واثناء وبعد الموسم لضمان جاهزيتهم التامة .

تقييم الاداء والتحفيز تبني نظام موضوع لتقييم اداء العاملين الموسمين بصورة عادلة وشاملة مثل تقييم (360) وربط نظام التقييم بنظام مكافآت وحوافز يشجع على الاداء المتميز .

الهيكل التنظيمي والقيادة اعتماد هيكل تنظيمي مرن يناسب ظروف الموسم ،

التحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية يمثل استخدام التكنولوجيا الحديثة ركيزة اساسية لتحقيق التميز في ادارة الموارد البشرية يشمل ذلك منصات الكترونية لتسجيل بيانات العاملين المرشحين للعمل الموسمي وتدريبهم وترخيصهم (مثل منصة تاهيل وترخيص العاملين) .

واستحداث أنظمة الكترونية للإدارة لحضور العاملين وتتبع اوقات عملهم في الموسم وتطبيقات هواتف ذكية للتواصل اللحظي بين فرق العمل وتمكين العامل من الابلاغ الفوري عن اي مشكلة ميدانية واحالتها الى غرفة العمليات لتساهم هذه الادوات الرقمية في تبسيط الاجراءات وتسريعها ودعم اتخاذ القرار والتنسيق بين مختلف الجهات .

ثقافة التميز والتعلم تعتمد المنطلقات النظرية على اهمية بناء ثقافة تنظيمية ايجابية تركز على التميز والتعلم المستمر في النموذج المقترح .

يغرس لدى جميع العاملين قيم خدمة الحاج كرسالة سامية ويتم تعزيز احساسهم باهمية دور كل فرد في المنظومة ويتحقق ذلك عبر برامج توعوية وارشادية مستمرة حول خدمة ضيوف الرحمن والحصول على الاجر الكبير في خدمتهم .

بشكل عام يجمع الاطار النظري للدراسة بين مفاهيم ادارة الموارد البشرية الحديثة ومبادئ ادارة الجودة والتميز المؤسسي وهو يؤكد ان تحقيق التميز في خدمات الحج عملية ديناميكية تتطلب تخطيط شاملا (قبل واثناء وبعد الموسم) وتنفيذا متقنا للممارسات .

ثم تقييم مستمرا للاداء بهدف التحسين والتطوير عام بعد عام هذه الدورة المستمرة من التخطيط - التنفيذ - التقييم - التحسين هي الجوهر الذي يجعل التميز قابلا للاستدامة لا مجرد هدف مرحلي .

نظرية راس المال البشري (Human Capital Theory)

تري هذه النظرية ان المهارات والمعرفة والخبرات التي يمتلكها الموظفون تعد من اهم اصول المنظمة . فكلما زاد الاستثمار في تدريبهم وتاهيلهم ، ارتفعت انتاجيتهم وقدرتهم على تقديم خدمات عالية الجودة .

نظرية النظم المفتوحة (Open Systems Theory)

تنص على ان المؤسسات لاتعمل في عزلة ، بل تتاثر بالبيئة المحيطة بها (مثل العملاء ، القوانين ، الظروف الموسمية) وعليه يجب ان تكون الموارد البشرية في شركات الحج قادرة على التكيف بسرعة مع ضغوط الموسم والتغيرات الميدانية .

في قطاع الحج يتطلب الامر استجابات مرنة وسريعة ، مثل زيادة الافراد او تعديل الادوار فورا حسب متطلبات العمل .

نظرية الحوافز والاداء (Motivation Performance Theory)

تؤكد هذه النظرية ان سلوك الافراد وادائهم يتاثران بشكل كبير بنوعية الحوافز المقدمة لهم سواء كانت مادية (رواتب ، مكافآت) او معنوية (تقدير ، او شكر) .

في بيئة الحج غالبا مايكون ضغط العمل عاليا ، لذا وجود نظام حوافز فعال يساعد في رفع معنويات العاملين وتحسين جودة خدمتهم .

مدخل التميز المؤسسي (Excellence Frameworks)

يوفر هذا المدخل اطار لقياس وتحسين الاداء المؤسسي ، ويركز على عناصر مثل القيادة ، النتائج ، الشراكات ، الموارد البشرية ويعد التمكين والتطوير البشري احد الركائز التي تؤثر مباشرة على الاداء العام للشركات .

تطبيق هذا النموذج في شركات الحج يساعد على جعل جودة الخدمة هدفا استراتيجيا ، ويضمن ان الموارد البشرية تساهم بفعالية في تحسين تجربة الحاج او العميل .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

-مقدمة

يعتمد هذا البحث على عدد من المصادر والدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية في سياق موسم الحج وفيما يلي عرض مختصر لأبرز تلك الدراسات وما استفاد منه الباحث .

أولاً: الدراسات السابقة

1- دليل وزارة الحج والعمرة (2023) اصدرت وزارة الحج والعمرة دليلا ارشاديا حديثا لتشغيل وادارة الموارد البشرية تضمن هذا الدليل معايير واجراءات عملية لضمان جاهزية الكوادر البشرية الموقته وكفائها خلال الموسم بما في ذلك التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية واليات الاستقطاب والتوظيف المؤقت كما اكدت على ضرورة توفير البرامج التدريبية قبل واثناء الموسم .

2- دراسة سعد العتيبي (2021) اثر التدريب والتاهيل على عمليات التحول الرقمي في منظومة الحج والعمرة .

3- دراسة حسن طيبة (2019) : تناولت هذه الدراسة ممارسات ادارة الموارد البشرية في الفعاليات الدينية قصيرة المدى من خلال دراسة حالة على الموسم ، ابرزت الدراسة الخصوصية الفريدة لادارة الموارد البشرية سياق مؤقت وزمن محدود مثل الحج حيث يتطلب مواءمة ممارسات الموارد البشرية التقليدية مع البيئة الخاصة بالموسم .

أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة وثيقة بين الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وبين جودة الخدمة المقدمة بمعنى ان توفير التدريب الملائم والتحفيز المستمر والقيادة الفعالة خلال الموسم يؤدي الى تحسين تجربة الحاج .

4- نظام مقدمى خدمة حجاج الخارج (1440) ويهدف النظام الى رفع كفاية العاملين في مجال خدمة ضيوف الرحمن ، واعادة هيكلة شركات الطوافة للتحويل من مؤسسات افراد الى شركات ، والعمل على توسيع قاعدة المشاركة في هذه الشركات من المواطنين الراغبين في العمل وذلك لتقديم خدمات افضل ،

5- دراسة عبدالعزيز حميدة (2021) دراسة حالة نوعية على شركات العمره ركزت على استراتيجيات الموارد البشرية في خدمات العمره بما في ذلك التحليل الوظيفي ، التخطيط ، التوظيف ، والتدريب والتقييم والتي توصى بوضع نماذج معيارية لرفع جودة الخدمة .

6- Studies on HRM In Tourism and Hospitality Sector ورقة بحثية تبحث في تحديات الموارد البشرية في قطاع السياحة من حيث التدريب والاحتفاظ بالعاملين وتحسين الاداء. وجه الاستفادة تستند الى واقع مشابه وقابل للاستفادة في استراتيجيات التطوير المؤسسي لموظفين الحج الموسمين .

7- Saudi Arabia Management of Hajj Season 2025 دراسة حالة عن ادارة حج 2018 وكيف تم استخدام التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والاجراءات الاستراتيجية لتحسين ادارة الحشود.

توفر خلفية قوية حول البيئة التشغيلية التنظيمية واهمية تدريب الطاقم البشري للتخطيط المسبق .

8- Exploring Hajj Pilgrim Satisfaction with Hospitality Service دراسة تحليلية تستخدم نموذج التاكيد والتوقع لقياس رضا الحجاج عن الخدمات المقدمة لهم. تربط بين جودة الخدمات والاداء البشري وهو مايمكن ان يدعم جزء اثر التطوير المطبق على مستوى تقديم الخدمة .

ثانيا : الإطار النظري

يتضمن الإطار النظري مفهوم إدارة الموارد البشرية المتميزة وما يرتبط به من ممارسات ووظائف كلاسيكية و إستراتيجية بالإضافة إلى مفهوم جودة الأداء وجودة الخدمة ومعايير قياسها في قطاع الخدمات .

الإطار النظري يناقش الآليات المفترضة التي يمكن من خلالها لموظفو الموارد البشرية أن تؤثر في أداء العاملين وجودة الخدمة المقدمة للعملاء (الحجاج) ومن ذلك نظريات معروفة مثل نظرية القدرة والدفاعية والفرصة التي تشير إلى أن الأداء يتحسن عندما يمتلك الموظفون القدرة نتيجة الإختيار والتدريب الجيد .

الأسس النظرية للدراسة:

لتفسير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المتميزة وجودة الأداء والخدمات تستند الدراسة إلى عدة نظريات و مداخل عملية تدعم إطارها التحليلي من أبرزها :

1) نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) :

ترى هذه النظرية أن المهارات والمعرفة التي يمتلكها الموظفون تعد من أهم أصول المنظمة ، فكلما زاد الإستثمار في تدريبهم وتعليمهم وتأهيلهم كلما ارتفعت إنتاجيتهم وقدرتهم على تقديم خدمات ذات جودة عالية .

تدعم هذه النظرية فرضية تدريب العاملين الموسمين وتأهيلهم سيؤدي إلى أفضل أداء في الميدان وخدمة أجود للحجاج ، أي أن المال والجهد المبذولين في تنمية رأس المال البشري سيعود بنفع ملموس في شكل رضا الحجاج وتحسين الخدمات المقدمة في قطاع الحج .

(2) نظرية النظم المفتوحة (Open Systems Theory)

تنص هذه النظرية على أن المؤسسات لا تعمل في نطاق منعزل بل تتأثر بالبيئة المحيطة بها مثل : العملاء ، القوانين ، الظروف الاقتصادية والاجتماعية وتتفاعل معها ، موسم الحج يمثل بيئة خاصة يتأثر فيها نظام شركات الخدمة بعوامل خارجية مثل : أعداد الحجاج ، تعليمات الجهات الرسمية ، ظروف الطقس ، الخ .. ، لذلك يجب أن تكون الموارد البشرية في شركات الحج قادرة على التكيف بسرعة مع ضغوط الموسم والتغيرات الميدانية ، على سبيل المثال قد يتطلب الأمر زيادة عدد العاملين فجأة أو تعديل الأدوار فوراً حسب متطلبات العمل .

تدعم نظرية النظم المفتوحة توجه الدراسة نحو المرونة التنظيمية و أهمية القيادة الفاعلة التي تستطيع إعادة توجيه الجهود بسرعة أثناء الموسم مما يعد من سمات التميز في إدارة الموارد البشرية الموسمية .

(3) نظرية الحوافز والأداء (Motivation-Performance Theory)

تؤكد هذه النظرية على أن سلوك الأفراد وأدائهم يتأثران بشكل كبير بنوعية الحوافز المقدمة لهم سواء كانت مادية مثل : الرواتب والمكافآت ، أو معنوية مثل : تقدير ، شكر ، فرص تطور في بيئة عمل ضاغطة مثل موسم الحج ، غالباً ما يكون مستوى الإرهاق عالياً لذلك وجود نظام حوافز فعال يساعد في رفع معنويات العاملين والحفاظ على حماسهم لتقديم خدمة مميزة .

تهدف دراستنا لهذه النظرية في التأكيد على أهمية عنصر التحفيز كجزء من ممارسات الموارد البشرية المتميزة ، ونفترض أن وجود حوافز ومكافآت مرتبطة بالأداء سيؤدي إلى جهود إضافية من العاملين مما ينعكس على جودة الخدمات .

(4) إطار التميز المؤسسي (Excellence Frameworks)

هناك عدة نماذج عالمية للتميز المؤسسي مثل نموذج بالدريج للتميز أو نموذج EFQM الأوروبي ، لكنها تشترك في التركيز على عناصر مثل القيادة والاستراتيجية و الموارد البشرية والشراكات والنتائج .

يركز مدخل التميز المؤسسي على أن تمكين وتطوير الموارد البشرية أحد الركائز التي تؤثر مباشرة على الأداء العام للشركات ، ففي إطار معايير التميز تصبح جودة خدمة العملاء (الحجاج) ونتائج الأداء المرتبطة بشكل وثيق بمدى كفاءة العمليات الداخلية والموارد البشرية تساهم بفاعلية في تحسين تجربة الحاج أو العميل ، لذلك تتبنى دراستنا مفهوم التميز المؤسسي كمرجع تقييم : هل أداء الموارد البشرية في الشركات تقترب من معايير التميز في التخطيط ، التنفيذ ، التحسين أم لا ؟

من خلال هذه الأسس النظرية يتضح الإطار الفكري للدراسة :فكلها تؤكد على العلاقة الإيجابية بين الإستثمار في الموارد البشرية والتحليل الميداني لإختبار مدى تحقق هذه المنطلقات النظرية في واقع شركات الحج مما يضيف مصداقية علمية على النتائج المستخلصة .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة.

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت في تنفيذ البحث، حيث أن إختيار منهجية مناسبة وضبط إجراءات البحث بدقة يعد خطوة حاسمة لضمان صحة النتائج .

في هذه المقدمة المقدمة للفصل سنوجز العناصر الرئيسية للمنهجية قبل تفصيلها : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة كونه الأنسب لوصف البحث الدراسي (أثر إدارة الموارد البشرية المتميزة على جودة الاداء العام والخدمات في قطاع الحج) وتحليل العلاقات بينها من خلال بيانات ميدانية ، تم جمع البيانات بواسطة استبانة لأغراض الدراسة ، وجرى توزيعها على عينة من العاملين في قطاع الحج . تم التأكد من صدق الأداة عبر عرضها على محكمين ، ومن ثباتها بحساب معامل كرونباخ ألفا ، كذلك تضمن منهج الدراسة الجمع بين البيانات الكمية والنوعية ، حيث احتوت الاستبانة على أسئلة مغلقة وعلى أسئلة مفتوحة لرصد التحديات والمقترحات .

بعد جمع البيانات تم استخدام حزمة البرامج الاحصائية SPSS لإجراء التحليلات اللازمة والتي شملت الإحصاء الوصفي مثل التكرارات ، المتوسطات ، الانحرافات المعيارية ، تحليل الارتباط ، وبعض الإختبارات المقارنة إذا تطلب الأمر مثل اختبار فروقات المجموعات .

سنرى من خلال الأقسام التالية تفاصيل حول أداة البحث ومكوناتها و مجتمع الدراسة وعينتها وكيفية اختيارها ، كذلك منهجية تحليل البيانات .

كما سنناقش الأخذ بالاعتبارات الأخلاقية خلال تنفيذ البحث مثل : أخذ موافقة المشاركين وعدم الإفصاح عن أسمائهم ، وأخيرا سنشير إلى حدود الدراسة من المنظور المنهجي الذي سبق توضيحه في الفصل الأول ولكن نركز أكثر فيما يتعلق بالإجراءات البحثية .

-المنهجية وطرق البحث.

تعتمد هذه الدراسة على منهجية وصفية تحليلية تجمع بين التحليل النظري والدراسة الميدانية التطبيقية على النحو التالي :

نوع المنهج : تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث يتم أولا وصف الواقع الحالي لممارسات ادارة الموارد البشرية في شركات تقديم الخدمة ، ثم تحليلها لقياس مدى توافقها مع معايير التميز المؤسسي .

مجتمع البحث :

المستهدف هو جميع العاملين في قطاع الحج الذين تنطبق عليهم صفة التعامل المباشر أو غير المباشر مع خدمة الحجاج ولاتساع هذا المجتمع وتنوعه مثل : موظفي وزارة الحج والعمرة ، القطاعات الحكومية المساندة كالأمن والصحة والنقل ، العاملين في الشركات والمؤسسات الخاصة المتعاقدة لتقديم خدمات معينة مثل الإسكان والإعاشة والطوافة وغيرها ، كان من الضروري تحديد المجتمع الذي سيتم استطلاع آرائه بشكل عملي ، لذلك تم حصر مجتمع الدراسة الفعلي في (العاملين لدى إحدى كبرى الشركات الخاصة المقدمة لخدمة الحجاج) والتي تقوم بتوظيف عدد كبير من الموظفين الموسمين سنويا لإدارة عملياتها خلال موسم الحج.

تضم هذه الشركة عدة إدارات تشمل خدمات ضيافة الحجاج ، إدارة المخيمات ، خدمات الإستقبال والتوديع والتشغيل والصيانة ، وخدمات الدعم الإدارية والتقنية وإدارة العمليات والخدمات المشتركة .

ولقد وقع الإختيار على هذه الجهة تحديدا لتوفر سهولة الوصول إليها من قبل الباحث ، ولإفتراض أنها تمثل نموذجا عن مؤسسات الخدمة الحديثة في الحج التي تهتم بإدارة موارها البشرية بأسلوب متطور.

من واقع سجلات تلك الشركة فإنها توظف سنويا مايفوق 500 موظف موسمي إلى جانب قرابة 50 موظف دائم وبالتالي يمكن تقدير حجم مجتمع الدراسة $N=500$ موظف في موسم الحج – محل الدراسة- .

عينة البحث :

تم اتباع أسلوب العينة غير الاحتمالية (القصدية / المتيسرة) أي أنه تم توزيع الاستبانة إلكترونيا من خلال (رابط نموذج Google) على جميع الموظفين المتاحين عبر مجموعات التواصل الداخلية للشركة في فترة ما بعد الحج مباشرة ، وتم حثهم على المشاركة كما تم طباعة عدد من النسخ الورقية وتوزيعها ميدانيا على بعض الموظفين الذين قد لا يتوفر لديهم وصول إلكتروني مستمر أثناء عملهم ، تم جمع تلك النسخ وإدخال بياناتها إلكترونيا .

بلغ عدد الاستجابات الواردة 150 استبانة وبعد التدقيق تم استبعاد 5 استبانات لعدم اكتمال الإجابة بنسبة كبيرة من الأسئلة ، ليصبح عدد الاستجابات النهائي الصالح للتحليل 145 استبانة وبالتالي تكون نسبة الاستجابة تقريبا 26% من المجتمع المقدر (145 من 550) وهي نسبة مقبولة في مثل هذه البحوث الميدانية خاصة مع الأخذ بالإعتبار ظرف إنشغال الموظفين بعد موسم الحج وإرهاقهم ، مما يحد من حماسة البعض للمشاركة . لكن يظل حجم العينة جيدا للتحليل الإحصائي ويحقق متطلبات الحد الأدنى لبعض الإختبارات المتقدمة إن تطلب الأمر .

خصائص عينة البحث :

تم التطرق لها بإسهاب في حدود الدراسة وفي الفصل الأول ، ونذكرها باختصار لتكتمل صورة المنهجية : الأغلبية العظمى من العينة هم (الموظفون الموسميون) أي 136 من 145 أي نحو 94%. هذا يحقق هدفنا في استطلاع فئة الموسمين ذاتها التي تهتمنا كما يوجد 5 موظفين دائمين حوالي 3% و 4 مشاركين آخرين ربما شاركوا لارتباطهم المؤقت بالخدمة ،

من حيث الجنس : حوالي 76.6% ذكور و 23.4% إناث ، هذا طبيعي كون كثير من الوظائف الميدانية في الحج يشغلها الذكور باستثناء خدمات معينة كالمرضات أو المرشدات او خدمة العملاء و مع ذلك نسبة الإناث ليست ضئيلة مما يسمح بمقارنة بعض الآراء بينهم .

من حيث الفئة العمرية : توزع المشاركون بين الفئات الأربع بنسب متفاوتة ، الفئة الأكبر كانت 45-36 سنة (35%) ثم 46 وأكثر (27%) ثم 26-35 (25.5%) يشير هذا إلى أن غالبية العاملين الموسمين في عينتنا من متوسطي العمر ذوي الخبرة النسبية وقلة من الشباب الصغار.

من حيث المؤهل العلمي : الغالبية جامعيون (51%) تليها الدبلوم (17%) ثم الثانوي (13%) ثم الدراسات العليا (11.7%) وأخيرا أقل من الثانوي (6.2%) هذه العينة المتعلمة بصورة واضحة ما قد يعني قدرة جيدة على فهم سياسات الموارد البشرية والإجابة على الإستبانة بوعي .

من حيث سنوات الخبرة : تقريبا 34.5 % لديهم خبرة أكثر من 15 سنة – ربما بعضهم في أعمال أخرى أو في الحج على مدى سنوات طويلة – و 32.4 % خبرة نسبيا مم يعطي تنوع في الرؤى

من حيث الإدارة التي يعملون بها :

أهم الأقسام تمثيلا في العينة كانت مراكز لضيافة نحو 43% من العينة ثم إدارة العمليات تقريبا 17% ، الخدمات المشتركة تقريبا 10% ، تجربة المستفيد تقريبا 5% ، إدارة الاستقبال 3% ، قسم B2B تقريبا 6% ، والبقية توزعوا على إدارات أقل حجما ، هذا التوزيع يظهر تمثيلا أكبر لمن هم على إتصال مباشر مع الحجاج كالضيافة والإستقبال وهي نقطة إيجابية للبحث.

يمكن القول إن عينة الدراسة كافية الحجم وممثلة بشكل مقبول لشرح العاملين الموسمين في الشركة المعنية وربما تعكس إلى حد كبير سمات العاملين الموسمين في بقية القطاع نظرا لتشابه ظروف العمل ومتطلبات .

طريقة جمع البيانات :

سيتم جمع البيانات من خلال الاستبيان (اسئلة) كاداة رئيسية لجمع البيانات الكمية ، سيتم تصميم الاستبيان محكم يقيس عدة محاور مثل : اجراءات التوظيف والاستقطاب (سرعة وشفافية التعيين) جودة التدريب قبل واثناء الموسم ، واساليب التحفيز والمكافآت ، نظام تقييم

الاداء ان وجدت ومدى رضى العاملين عن تلك الممارسات يتضمن الاستبيان راي العاملين حول جودة الخدمة المقدمة للحجاج وعلاقتها باستعدادهم وتدريبهم .

اساليب تحليل البيانات بعد جمع البيانات سيتم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات الكمية المستمدة من الاستبيانات سيتضمن ذلك المتوسط والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات الاجابات .

باختصار تجمع هذه المنهجية بين الشق النظري من خلال المصادر والشق التطبيقي والميداني من خلال الاستبيانات والمقابلات مما يمنح الدراسة مصداقية وقوة في النتائج .

فمن جهه يسمح المنهج الوصفي التحليل برسم صورة دقيقة للواقع الحالي لادارة الموارد البشرية في موسم الحج ومن جهه اخرى يمكن اقتراح حلول عملية (نموذج تطويري) مبنى على الاسس العلمية.

أدوات الدراسة :

سيتم استخدام الادوات التالية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق اهداف البحث :

الاستبيان

وهي الاداة الاساسية كم تم ذكرها سابقا ، تم تصميم الاستبيان الخاص بالدراسة.

صدق المحتوى:

سيتم إجراء اختبار على عينة محدودة للتأكد من النتائج المطلوبة .

إن منهجية الدراسة تم تصميمها وتنفيذها بعناية لضمان الحصول على بيانات موثوقة وشاملة لجميع جوانب البحث وأن اتباع منهج مختلط فيه أسئلة كمية وكيفية أتاح لنا فهما أفضل للأرقام من خلال الجانب الذي وفرته التعليقات والمقترحات المفتوحة وبذلك نبدأ للانتقال إلى عرض النتائج وتحليلها في الفصل الرابع بناء على هذه المنهجية .

الملاحظة الميدانية تم الوقوف خلال اعمل موسم حج 1446 هـ ميدانيا على بعض الملاحظات المرصودة في الميدان .

مراجعة الوثائق ستشمل الادوات ايضا جمع البيانات الثانوية من الوثائق الرسمية والتقارير على سبيل المثال سوف يتم الاطلاع على تقارير الاداء ان وجدت في الشركات .

ان توظيف هذه المجموعة المتنوعة من الادوات يضمن تغطية شاملة للموضوع من جوانب مختلفة ، الاستبيان يمنحنا صورة كمية عامة ، والمقابلات تعطي عمقا نوعيا والملاحظة توفر تحققا ميدانيا مباشرا ومراجعته الوثائق تربط الدراسة بسياقها الرسمي .

-حدود البحث

لتحديد نطاق البحث وضبط معاملته تلتزم هذه الدراسة بمجموعة من الحدود (النطاقات) الى يجب مراعاتها عند تفسير النتائج وتعميمها على النحو التالي :

○ الحدود الموضوعية :

تركز بشكل حصري على تميز اعمال ادارة الموارد البشرية في شركات تقديم الخدمة اي الشركات المعنية بتقديم الخدمات المباشرة لحجاج بيت الله الحرام (شركات الطوافه سابقا) وعليه فان

مجالات البحث محصورة في ممارسات ادارة الموارد البشرية (التوظيف التدريب التقييم والتحفيز) ضمن هذه الشركات ولا تمتد الدراسة الى قطاعات اخرى مرتبطة بالحج كادارة النقل او الخدمات الصحية او الادارات الاخرى الا بقدر ارتباطها بادارة الموارد البشرية في تلك الشركات كما لا تتناول الدراسة بشكل مباشر ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية المنظمة للحج (كوزارة الحج او الاجهزة الامنية) وان كان يؤخذ بالاعتبار الاطار التنظيمي الذي تضعه تلك الجهات .

○ الحدود المكانية :

تتمثل الحدود المكانية للدراسة نطاق مكة المكرمة والمدينة المنورة حيث يقع مقر وعمل شركات تقديم الخدمة حيث تشمل الدراسة الشركات العاملة في خدمة حجاج الخارج في هاتين المنطقتين) على اعتبار ان هذه الشركات هي المخولة رسميا بخدمة الحجاج من جميع دول العالم) . وبما ان معظم أنشطة تلك الشركات وعملياتها التشغيلية تتم في المشاعر المقدسة (عرفات ، مزدلفة ، منى) ومناطق سكن واقامة الحجاج في مكة المكرمة والمدينة المنورة فان الملاحظات الميدانية والمقابلات ستتركز على هذه المواقع .

○ الحدود الزمنية :

تغطي الدراسة موسم حج 1446 هـ كتوقيت لجمع البيانات الميدانية وقد تم اختيار هذا الموسم تحديداً لأنه كان يمثل أحد المواسم الاستثنائية من الناحية التنظيمية إضافة إلى ذلك كان موسم بعد كم سنة من التحولات الكبيرة في شركات الطوافة (بعد مرور عدة أعوام على هيكلتها كشركات) وتأسيس الشركات الجديدة (المنافسة) مما يسمح برصد آثار تلك التحولات على إدارة الموارد البشرية .

ومن ناحية أخرى قد تكون هناك حاجة لتحديث النتائج مستقبلاً إذا ما طرأت تغيرات جوهرية في الأعوام التالية (مثل تطبيق سياسات جديدة من الوزارة) أو تغيرات في أعداد الحجاج بشكل كبير في ظل رؤيا 2030 .

○ الحدود البشرية :

تقتصر الدراسة على فئتين ، مسؤولي الموارد البشرية في الشركات والعاملين الموسميين بتلك الشركات وبالتالي فهي لا تشمل آراء الحجاج أنفسهم أو المستفيدين النهائيين من الخدمة (إلا بشكل غير مباشر عبر ما ينقله العاملون من انطباعاتهم على رضا الحجاج) .

كما أنها لا تتضمن الموظفين الدائمين في الشركة الذين لا يشاركون في أعمال الموسم بشكل مباشر كالموظفين الإداريين خلال العام إلا في حدود تأثيرهم على التخطيط لأعمال الموسم .

هذه الحدود البشرية تم اختيارها لان فرضيات الدراسة واسئلتها البحثية تركز على تقييم ممارسات داخلية تخص ادارة الموارد البشرية ورضا العاملين عنها وتأثيرها على ادائهم وهو مايتطلب اخذ وجهات نظر المعينين مباشرة بتلك الممارسات .

○ الحدود المنهجية :

يندرج ضمنها امكانات وتحديد المنهج . فهذه الدراسة تعتمد بشكل اساسى على الادوات الذاتية كالاستبيان مما قد يحصل خطر التحيز الاستجابي (مثل رغبة المستجيب فى ارضاء الباحث او اعطاء صورة مثالية) لذلك تم تصميم الاسئلة بعناية لتقليل هذا الانحياز ، كما سيتم التاكيد من مصداقية الاجابات عبر المقابلات .

ايضا كون أن الدراسة فى موسم واحد فقط يعنى انها تقدم لقطة زمنية قد تتغير فى ظروف أخرى أو عبر مواسم أخرى وهذا يؤخذ بالإعتبار عند تعميم النتائج .

وأخير واجهت الدراسة تحديا فى الوصول الى بعض أفراد العينة بحكم إنشغالهم فى الموسم أو انتهاء أعمال الموسم وتم التغلب على ذلك عبر توزيع استبيانات الكترونية قدر الإمكان وجدولة المقابلات فى أوقات الراحة .

باختصار تحدد هذه الحدود سياق الدراسة بشكل واضح ممايساعد فى فهم نطاق نتائجها ، ويلتزم الباحث هذه الحدود .

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

المقدمة :

في هذا الفصل نقوم بعرض نتائج الدراسة بشكل منظم ومفصل ، متبعين في ذلك ترتيب تساؤلات الدراسة ومحاورها التي سبق طرحها.

سنبدأ بعرض النتائج الوصفية لأداء إدارة الموارد البشرية كما قيمها أفراد العينة ، وكذلك وصف جودة الأداء والخدمات ، سيتضمن ذلك جداول ورسوم بيانية تساعد في توضيح التوزيعات والاتجاهات الرئيسية في البيانات ثم ننتقل إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات تحديداً و معاينة مدى ارتباط تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بمستوى جودة الأداء والخدمة واختبار الفرضية الرئيسية حول تأثير الأولى على الثانية .

كما سنناقش أي فروق ذات دلالة تظهر مثل : بين الموظفين الموسمييين و الدائمين ، أو بين فئات خبرة مختلفة إن وجدت .

علاوة على ذلك سيتم تخصيص جزء من الفصل لعرض أبرز التحديات والمشكلات التي ذكرها أفراد العينة في إجاباتهم المفتوحة وربطها بالنتائج الكمية قدر الإمكان كما سنعرض أيضاً المقترحات التي قدموها لتحسين إدارة الموارد البشرية مما يشكل أساساً مهماً لوضع التوصيات العملية .

سنقوم بعرض النتائج مدعومة بالجدول مثل جدول 2 – جدول 5 التي توضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة ضمن محاور الدراسة ، كما سنقدم شكلاً بيانياً (شكل 1) يوضح مقارنة مرئية لمتوسطات المحاور . وسوف نقوم بتفسير كل نتيجة وماتعنيه وربطها بالسياق (قطاع الحج) وبما تم استعراضه في الدراسات السابقة (كما في الفصل الثاني) وذلك للوقوف على مدى اتفاق أو اختلاف النتائج مع الأدبيات .

في النهاية سنختتم الفصل بجزء التوصيات والتي سنبنى فيه على ماتوصلنا إليه من النتائج والتحديات والمقترحات لنقدم توصيات محددة وقابلة للتنفيذ (قدر الإمكان) لتحسين إدارة الموارد البشرية وبالتالي رفع جودة الأداء والخدمات في قطاع الحج .

والآن ننتقل إلى عرض النتائج بالتفصيل :

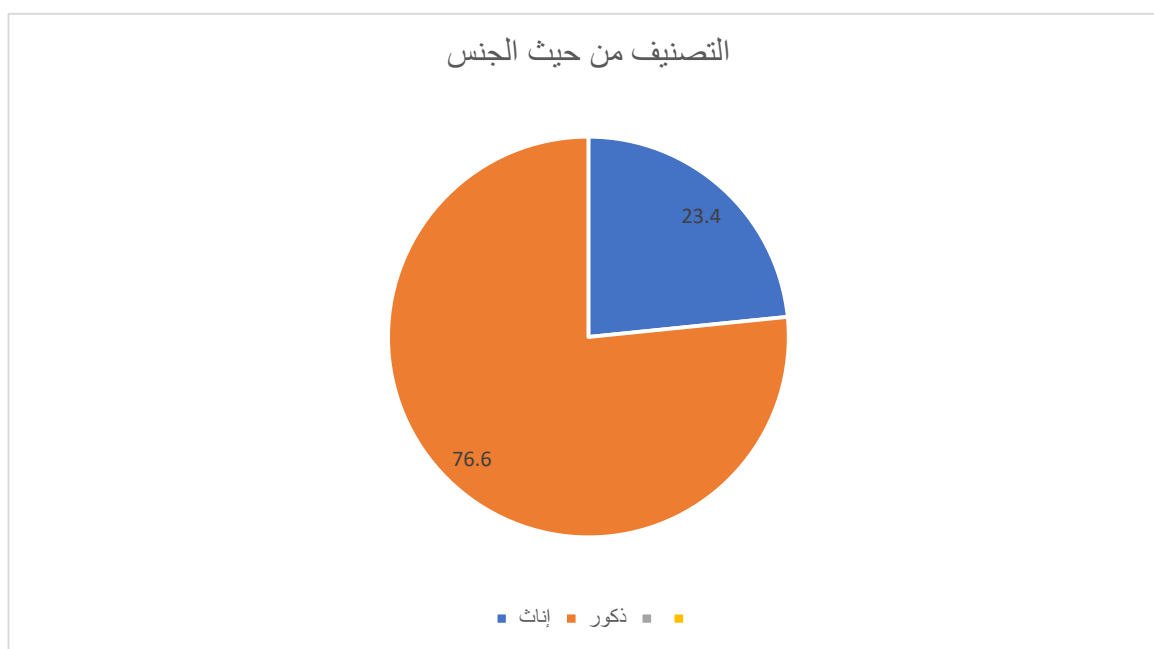
النتائج وتحليلها :

القسم الأول : البيانات الديموغرافية :

تصنيف العينة من حيث الجنس :

جدول رقم (1-4)

(النوع)	العدد	النسبة المئوية
ذكر	77	%76.6
أنثى	23	%23.4

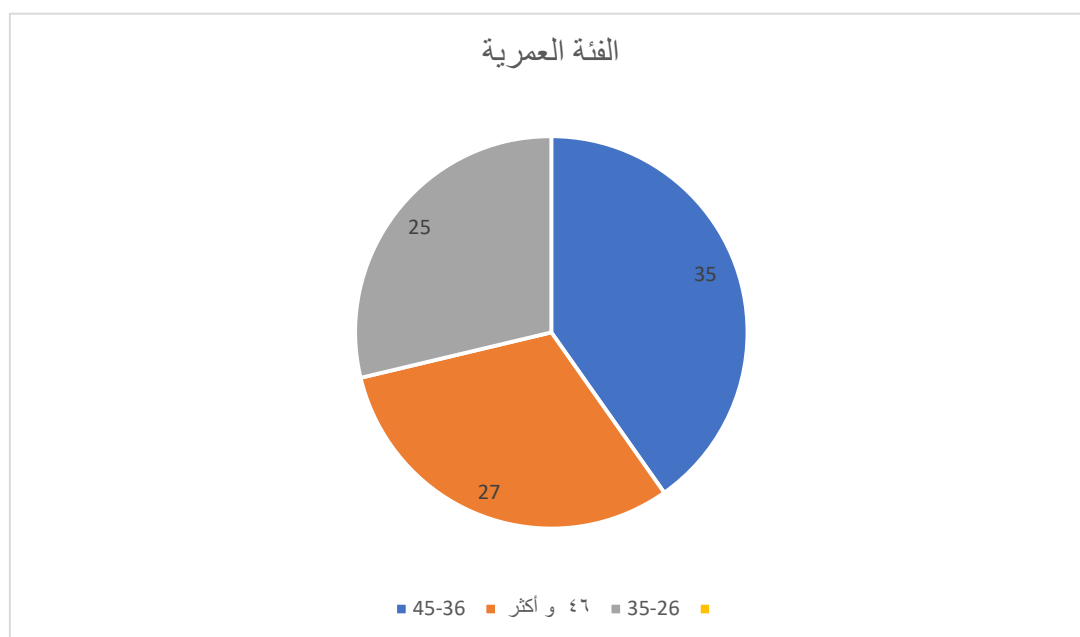


شكل رقم (1)

تصنيف العينة على حسب الفئة العمرية :

جدول رقم (2-4) :

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
26 - 35	25	%25
36 – 45	35	%35
46 وأكثر	27	%27

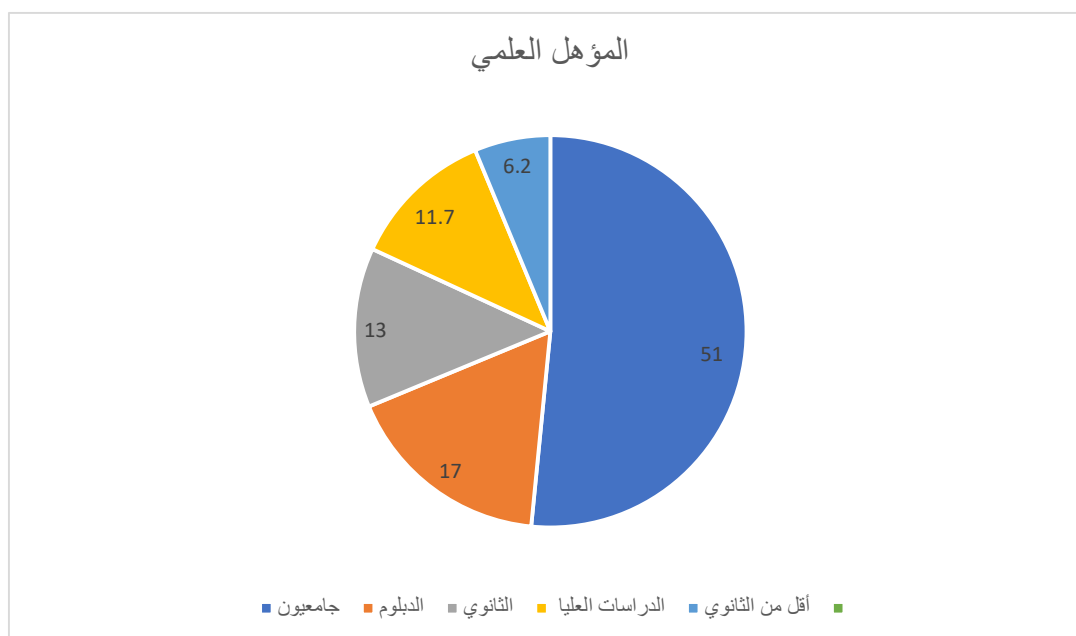


شكل رقم (2)

التصنيف حسب المؤهل العلمي:

جدول (3 - 4)

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
جامعيون	51	%51
الدبلوم	17	%17
الثانوي	13	%13
الدراسات العليا	11.7	%11.7
أقل من الثانوي	6.2	%6.2

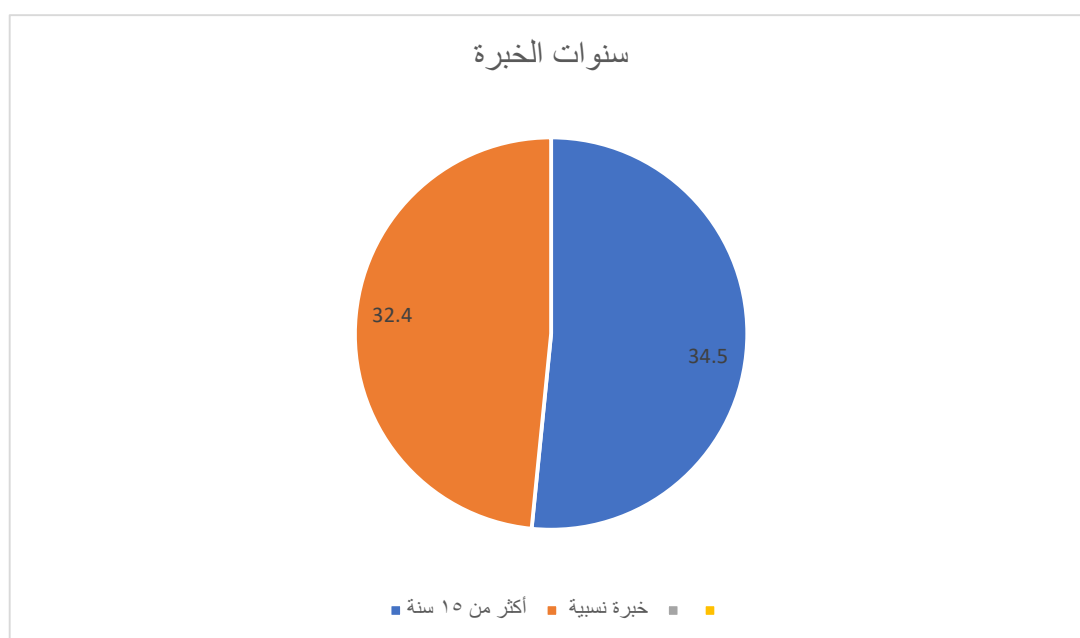


شكل رقم (3)

التصنيف حسب سنوات الخبرة :

جدول رقم (4 - 4)

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
خبرة أكثر من 15 سنة	34.5	34.5%
خبرة نسبية	32.4	32.4%

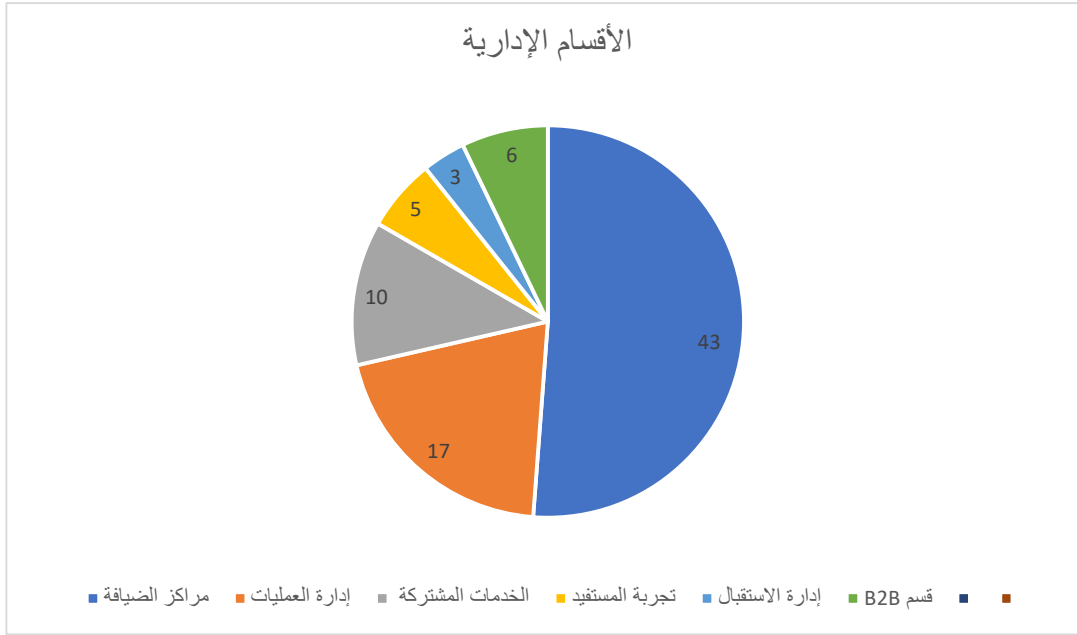


شكل رقم (4)

التصنيف على حسب الأقسام الإدارية :

جدول رقم (5 - 4)

الأقسام الإدارية	العدد	النسبة المئوية
مراكز الضيافة	43	43%
إدارة العمليات	17	17%
الخدمات المشتركة	10	10%
تجربة المستفيد	5	5%
إدارة الاستقبال	3	3%
قسم B2B	6	6%



شكل رقم (5)

القسم الثاني : الاستبيان :

1. وصف مستوى إدارة الموارد البشرية في قطاع الحج (حسب رأي العينة):

هناك خمسة محاور رئيسية كما ذكرنا سابقا اعتمدت عليها الاستبانة لأخذ آراء العينة خلال موسم الحج وكانت النتائج لكل محور على حده كالتالي :

➤ **محور الاستقطاب والاختيار :** تضمن هذا المحور 5 عبارات تقيس شفافية وفعالية عملية التوظيف الموسمي يوضح جدول (1) متوسطات الاجابات والانحرافات المعيارية لهذه العبارات:

جدول (1) : إحصائيات وصفية لعبارات محور الاستقطاب والاختيار (ن = 145)

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات المتعلقة بالاستقطاب والاختيار
1.41	3.97	1. تتم عملية الاستقطاب بناء على معايير واضحة ومعلنة
1.46	3.79	2. توجد آلية عادلة لاختيار الموظفين الموسمين
1.37	4.04	3. تؤخذ الخبرة في الاعتبار أثناء التوظيف
1.34	4.11	4. تعلن الوظائف الموسمية في وقت مناسب قبل الموسم
1.52	3.79	5. يتم توفير الوصف الوظيفي لكل متقدم

المتوسط الكلي التقريبي لهذا المحور حوالي 3.94 من 5 وهو متوسط حسابي للعناصر الخمسة هذا

يشير إلى أن تقييم العاملين لعمليات الاستقطاب والاختيار مرتفع نسبيا .

حصلت العبارة (4) "تعلن الوظائف الموسمية في وقت مناسب قبل الموسم" على أعلى متوسط (4.11) يعني أن معظم الموظفين موافقون على أن فرص العمل الموسمية يتم بوقت كاف وهذا أمر إيجابي إذ يسمح للمتقدمين بالاستعداد وإدارة الموارد البشرية بإختيار أفضل المرشحين من دون ضغط زمني .

العبارة (3): "تؤخذ الخبرة في الاعتبار أثناء التوظيف" مرتفعة كذلك (4.04) ويدل على أن غالبية الموظفين ترى بأن معايير الاختيار تراعي الخبرات السابقة وهذا يعكس المهنية في عملية التوظيف وتقدير ذوو الخبرة ، ويفسر وجود نسبة غير قليلة من ذوي الخبرات الطويلة في العينة (50 شخص خبرتهم فوق 15 سنة) وهذا مؤشر على أن الإدارة نجحت في جذب ذوي الخبرة للمشاركة في موسم الحج .

العبارة (2): "توجد آلية عادلة لاختيار الموظفين الموسمين" و العبارة (5): "يتم توفير الوصف الوظيفي لكل متقدم" : حصلنا على أقل متوسط بالرغم أن المتوسط (3.8) تقريبا لا يزال في النطاق الإيجابي (فوق المحايد) إلا أنه أقل من غيره .

بالنسبة للوصف الوظيفي : المتوسط (3.79) يشير إلى أن كثير من الموظفين وافقوا على أن الوصف الوظيفي قدم لهم ، ولكن يوجد تفاوت قد يكون السبب أن بعض الإدارات قدمت وصفا واضحا ومسؤوليات مكتوبة ، بينما إدارات أخرى استعجلت التوظيف دون تعريف وصف وظيفي مناسب .ولكن في بيئة عمل سريعة كالعامل الموسمي ، يتم أحيانا تكليف أشخاص بمهام دون شرح كاف وهذا يعكس سبب الغياب للوصف الوظيفي مما يسبب ضعفا في فهم المهام والتوقعات . أحد التحديات التي ذكرها الموظفون في الاستبيان : " عدم وجود إرشادات كافية لأداء المهام " وهذا يرتبط بموضوع الوصف الوظيفي والتوجه الواضح .

الخلاصة في محور الاستقطاب : إن إجراءات التوظيف جيدة إجمالاً من ناحية توقيتها ومعاييرها (الخبرة) ، لكن يوجد مجال لتحسين جوانب الشفافية والتواصل مع المتقدمين حول أدوارهم ومعايير اختيارهم لضمان شعور الجميع بالعدالة والوضوح .

➤ **محور التدريب والتطوير:** يشمل 5 عبارات تقييمية في جدول (2) أدناه نعرض نتائج هذا المحور .

جدول (2) : إحصائيات وصفية لعبارات محور التدريب والتطوير (ن = 145) :

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات المتعلقة بالتدريب والتطوير
1.48	3.88	6. يتلقى الموظفون الموسميين تدريباً قبل مباشرة العمل.
1.43	3.94	7. البرامج التدريبية تغطي المهارات الأساسية للعمل.
1.48	3.87	8. يتم قياس أثر التدريب على أداء الموظفين .
1.26	4.22	9. تشمل البرامج التدريبية موضوعات عن خدمة الحجاج.
1.48	3.93	10. يشارك موظفو الموارد البشرية في إعداد البرامج التدريبية.

المتوسط العام التقديري لهذا المحور (3.97) ، أي يساوي تقريباً لمحور الاستقطاب و ربما أعلى قليلاً مما يشير إلى رضا مرتفع نسبياً عن جانب التدريب .

العبارة (9) : " تشمل البرامج التدريبية موضوعات عن خدمة الحجاج " حققت أعلى متوسط (4.22) ، وهذا يدل على أن الموظفين وجدوا أن التدريب المقدم لهم تطرق إلى مهارات خدمة الحجاج وكيفية التعامل معهم ، وهذه نقطة إيجابية لأن التدريب المتخصص في طبيعة الخدمة مثل التعامل مع ثقافات مختلفة للحجاج ، ذوي الاحتياجات الخاصة ، إلخ ... أمر أساسي لنجاح الموسم .

العبارة (7) : " البرامج التدريبية تغطي المهارات الأساسية للعمل " حصلت على (3.97) ويعني أن غالبية الموظفين تجد أن البرامج شاملة للأساسيات مثل : السلامة ، الإسعافات ، إجراءات العمل ، إلخ ..

العبارة (10): " يشارك موظفو الموارد البشرية في إعداد البرامج التدريبية " حصلت على (3.97)

ويعني أن إدارة الموارد البشرية تشاركت مع الإدارات الفنية في تصميم البرامج المناسبة لتلبية احتياجات العمل . و هذا نوع جيد من التنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى .

العبارة (6): " يتلقى الموظفون الموسمين تدريباً قبل مباشرة العمل " والعبارة (8): " يتم قياس أثر

التدريب على أداء الموظفين " (3.88) و (3.87) على التوالي ، ضمن مستوى مرتفع لكنه الأدنى

بالمجموعة ، قد يكون سبب ذلك أن الموظفين لم يتلقوا تدريباً كافياً إطلاقاً مثلاً قد يكون بعض

الموظفين استلموا عملهم متأخراً أو انضموا متأخراً فلم يحضروا التدريب المسبق أو ربما التدريب

أتى بعد مباشرة العمل بسبب ضيق الوقت .

في السؤال المفتوح ذكر أحدهم تحدياً : " عدم إدراك أهمية التدريب " وقد يعني ذلك أن البعض

شعر أن التدريب لم يكن على قدر كاف أو أن بعض المسؤولين لم يولوها الأهمية اللازمة . وبشكل

عام (3.88) لا يزال في النطاق الجيد .

أما بالنسبة لقياس أثر التدريب العبارة (8): المؤسسات المتميزة تقوم بعمل استبيانات أو اختبارات

بعد التدريب لقياس مدى الاستفادة ، أو تراقب أداء الموظف لتحديد التحسن بعد التدريب ، لذا

انقسموا بين (موافق و لم يوافق) فأصبح المتوسط أقل بقليل ، وفعلاً قياس أثر التدريب هو

نقطة من نقاط التطوير المهمة إذ بدون هذا القياس قد لا تعرف الإدارة بمدى فعالية برامجها

التدريبية .

الخلاصة في محور التدريب والتطوير : بشكل عام نتائج التدريب إيجابية ، يعني أن الأغلبية تلقوا

تدريب واعتبروه مناسباً وشاملاً . ولم نجد أي مؤشر تدني في جانب التدريب والتطوير إنما بالعكس

يمكن القول إن التدريب والتطوير هو من النقاط القوية في الممارسات وفق تقييم الموظفين ، وذلك يدل إلى أن الشركة مدركة أن موظفيها الموسمين بحاجة إلى إعداد خاص فتبذل جهدا في التدريب ، كما أن كثير من الموظفين قد تدربوا عدة مرات في مواسم سابقة فأصبحوا متمرسين .

➤ **محور التقييم والتحفيز :** يضم هذا المحور مزيجا من العناصر المتعلقة بالحوافز والتقييم

والتواصل كما هو موضح في جدول (3) .

جدول (3) : إحصائيات وصفية لعبارات محور التقييم والحوافز (ن = 145) :

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات المتعلقة بالتقييم والحوافز
1.45	3.77	11. تقدم حوافز مادية مجزية للموظفين الموسمين
1.44	3.88	12. يوجد نظام تقييم أداء واضح خلال موسم الحج
1.37	3.97	13. يمنح الموظفون المتميزون مكافآت أو شهادات
1.37	3.97	14. تؤخذ ملاحظات الأداء في الاعتبار في التوظيف المستقبلي
1.40	4.06	15. يوجد تواصل فعال بين الإدارة والموظفين الموسمين

نجد أن المتوسط الكلي لهذا المحور أقل قليلا مما سبق بحوالي (3.93) لكنه لا يزال ضمن نطاق

مرتفع نسبيا إلا أنه المحور الأقل تقييما مقارنة بالاستقطاب والتدريب ، وهذا يشير من دراسات

سابقة إلى أن التحفيز هو التحدي الأكبر عادة في الأعمال الموسمية .

العبارة (15) : " يوجد تواصل فعال بين الإدارة والموظفين الموسمين " الأعلى تقييما (4.06) تدل

على أن كثير من الموظفين الموسمين يجدون أن الإدارة كانت قريبة ومتواصلة معهم خلال الموسم

، قد تكون اجتماعات دورية أو قنوات تواصل مثل مجموعات الواتساب تنقل التعليمات

وتستقبل الاستفسارات ، او ربما آلية لتلقي الشكاوي ، هذا التواصل مهم جدا خاصة للموظفين الموسمين فمن الجيد أنه تحقق إلى حد كبير حسب رأي الأغلبية .

العبارة (13) و العبارة (14) : كلاهما تدل إلى أن الإعراف بالمتميزين (مكافآت أو شهادات) و أخذ ملاحظات الأداء في الاعتبار ، تدل على مستوى جيد ويعني أنها اجراءات موجودة و يتم تطبيقها ، مما يعني أن هناك آلية ما لتقدير الأداء الممتاز فمثلا : يتم توزيع شهادات تقدير في ختام موسم الحج أو ذكر وتكريم أفضل الموظفين .

أيضا هناك نظاما بحيث أن الموظف المتميز يعاد توظيفه في الأعوام القادمة وهذا دافع كبير للموظفين الموسمين إذ يمنحهم نوعا من الأمان الوظيفي الموسمي . حيث علق أحد الموظفين في اقتراح " ربط التقييم والأداء بالتوظيف للسنوات القادمة " ويبدو أن هذا النظام مطبق جزئيا حسب العبارة (14) وقد يطلب الموظفون تعزيزه أكثر و ربما جعله رسميا وشفافا مثلا : كإعلان أن من حصل على تقييم ممتاز سيتم ضمان دعوته للعمل العام القادم .

أما العبارة (11): " تقدم حوافز مادية مجزية للموظفين الموسمين " حصلت على متوسط (3.77) تقريبا نفس متوسط عبارة العدالة في التوظيف (3.79) كأدنى قيم سابقة ، نستنتج إلى أن الحوافز المادية هي أدنى عنصر رغم أنه ما زال فوق المتوسط لكن يجدر الانتباه أن (22%) تقريبا من الموظفين خالفوا هذه العبارة من توزيع الإجابات : 18 اختاروا (1) ، 14 اختاروا (2) = 32 شخصا يجدون أن الحوافز المادية غير مجزية بينما 70 شخص اختاروا (5) موافق وبشدة ، وهذا انقسام كبير بين رأيين ربما تختلف باختلاف المنصب الوظيفي مثلا العاملون في وظائف بسيطة مرهقة يجدون أن المكافأة التي حصلوا عليها زهيدة مقارنة بالجهد ، في حين آخرون راضين ، أو ربما

هناك تفاوت مثل : تأخر دفع المكافآت قد يجعل البعض مستاء بينما آخرون صبروا. وبالفعل كانت

هناك شكوى: " عدم دفع الراتب بنظام شهري " في الاستبيان يعني أن البعض كان يفضل لو أن

مستحقاقه تدفع خلال الموسم أو بشكل منتظم وليس بعد انتهاء الموسم دفعة واحدة .

إن (طبيعة العقود الموسمية) قد ولدت شعورا بأن الحافز المادي غير مرض في توقيته ، كما ذكر

البعض " الرواتب كجزء من تحديات التنظيم " إذا على الإدارة الالتفات لتحسين جانب الحافز :

إما بزيادة المكافآت أو تقسيم صرفها أو تقديم حوافز غير مالية بديلة مثل : قسائم شراء أو جوائز

عينية خلال الموسم لرفع الروح المعنوية .

حصلت العبارة (12): " يوجد نظام تقييم أداء واضح خلال موسم الحج " متوسط (3.88) مما

يدل على أن الغالبية موافقة لكن نسبة لا بأس بها كانت محايدة أو غير موافقة ، ربما بعض

الموظفين لم يلاحظوا وجود تقييم رسمي أو لم يتم إشعارهم بتقييمهم . كذلك من الممكن أن

التقييم يتم عمله بين المشرفين دون إشراك الموظف فيه ، لذا شعر البعض أنه غير موجود أو غير

واضح . إن وجود نظام تقييم واضح يساعد على العدالة والتحفيز لأنه إن عرف الموظف كيف

سيتم تقييمه يجعله ذلك أكثر إلتما .

من التوصيات في محور التقييم والتحفيز : وضع معايير معلنة و إخبار الموظف بتقييمه في نهاية

موسم الحج كنقطة مرجعية .

➤ محور جودة الأداء العام والخدمات : هو المحور الذي يمثل المخرجات كما يراها الموظفون ، جدول (4) يوضح النتائج .

جدول (4) : إحصائيات وصفية لعبارات محور جودة الخدمة والأداء (ن = 145)

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات المتعلقة بجودة الأداء والخدمات
1.36	4.03	16. تسهم ممارسات الموارد البشرية في تحسين رضا الحجاج
1.36	4.07	17. أداء الموظفين الموسميين يعكس جودة التدريب والتأهيل
1.26	4.17	18. الخدمات المقدمة تتسم بالكفاءة والفعالية
1.44	3.90	19. تسهم إدارة الموارد البشرية في تقليل الأخطاء التشغيلية
1.21	4.23	20. يوجد تحسن ملموس في جودة الخدمة مقارنة بالمواسم السابقة

نجد أن المتوسط العام لهذا المحور 4.08 وهو الأعلى بين المحاور الأربعة وهذا يدل على أن نظرة الموظفين لجودة الأداء والخدمات كانت إيجابية جدا ، أي أن الخدمة المقدمة للحجاج ذات جودة عالية وتجربة ناجحة في موسم الحج ، كذلك نجد أن الجهود المبذولة في الإدارات عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة حققت نتائج ملموسة .

العبارة (20) : " يوجد تحسن ملموس في جودة الخدمة مقارنة بالمواسم السابقة " حصلت على أعلى متوسط (4.23) يدل على أن شريحة كبيرة من العينة لديها معرفة بالمواسم السابقة ، ويعتقدون أن هناك تحسن كبير قد يعود ذلك إلى تطويرات قامت بها الشركة أو القطاع ككل مقارنة بالعام الماضي مثل : إدخال نظام إلكتروني جديد ، زيادة عدد الموظفين لتخفيف العبء أو تحسين السكن والإعاشة ، إلخ .. وهذا مؤشر مهم لأن التحسين المستمر أحد أهداف أي منظمة ناجحة.

(80%) من المشاركين تقريبا وافقوا (4 أو 5) على وجود هذا التحسن مما يعطي مصداقية على أن قطاع الحج يشهد تطورا صاعدا في جودة الخدمات .

العبارة (18): " الخدمات المقدمة تتسم بالكفاءة والفعالية" حصلت على (4.17) مما يعني أن الموظفين يجدون أن الخدمات المقدمة تتم بكفاءة وفعالية وهذا تقييم ذاتي ربما لكن ذو أهمية ، فالموظف الميداني يستطيع تمييز إن كانت هناك مشاكل متكررة مثل الطوابير الطويلة أو أخطاء تنظيمية أم أن الأمور تسير بسلاية .وبالتالي نجد أن معظم الأمو كانت سلسلة و إن وجدت مشاكل فهي محدودة وقد يعود ذلك إلى التخطيط الجيد والتنسيق بين الجهات .

العبارة (16) و (17) : متقاربتان (4.03 – 4.07) وتربط العبارة الأولى مباشرة ممارسات الموارد البشرية بتحسين رضا الحجاج ومعناها أن الموظف يشعر بأن الاهتمام به كموظف ساعده على إرضاء الحجاج أكثر ، وأن هذا اعتراف ضمني بدور الموارد البشرية في نجاح الخدمات المقدمة . حيث أن الموظف إذا كان مدربا ومحفزا سينعكس ذلك في أدائه أمام الحجاج وتقييمهم تقريبا 4 . يعني أنهم يتفقدون مع هذه الفكرة عموما.

أما العبارة (17) : تشير إلى أداء الموظفين يعكس جودة التدريب وقد اتفقوا أيضا فمن قدم تدريباً جيداً وعمليات تأهيل فعالة سيجد أثرها في العمل الميداني كما هو موضح . وهذا يعزز النتائج السابقة بأن التدريب كان جيداً لأن أداء الموظفين عالي ، إذا هناك توافق منطقي بين تقييمهم العالي للتدريب .

العبارة (19) : " تسهم إدارة الموارد البشرية في تقليل الأخطاء التشغيلية" حصلت على (3.09)

الأقل نسبياً في هذا المحور على الرغم من أنها إيجابية لكن تدل أن الأخطاء التشغيلية و إن

انخفضت لكن ربما ليست منخفضة جدا أو أنها تحدث ، الأخطاء التشغيلية تشمل : تأخر في جداول ، عدم وضوح الوصف الوظيفي ، تاخر في التعيين ، إصابة عمل ، إلخ ... معظم الموظفين وافقوا أن إدارة الموارد البشرية تسهم في تقليل الأخطاء ، لأنه حين يكون الموظف المناسب في المكان المناسب تقل نسبة الأخطاء .و لكن نجد أن نسبة التأييد كانت أقل قليلا ربما لأن بعضهم شاهد أخطاء ، و ربما فئة الموظفين الدائمين (الخمسة) كانوا أشد نقدا في هذه النقطة لأن نظرهم أشمل .

69% وافقوا (4 أو 5) على أن الأخطاء التشغيلية قلت وذلك يعني 31% لم يلمسوا ذلك بقوة ، لكن وجود ثلث يرى أن الأخطاء التشغيلية ليست قليلة يدعو لاستمرار التحسن و التركيز على مناطق الخلل .

2. تحليل العلاقات والارتباطات بين إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء :

إن الصورة الوصفية تتناول العالقة بين إدارة الموارد البشرية (1-3 تقريبا متوسط المحاور) و جودة الأداء والخدمات (المحور 4)

كما ذكرنا سابقا في المنهجية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متوسط درجات الخمسة عشر عبارة الأولى لكل مشارك (كمؤشر عام على تقييمه لإدارة الموارد البشرية) وبين متوسط الدرجات للعبارات من السادسة عشر حتى العبارة العشرون (كمؤشر لجودة الأداء – الخدمات)

فكانت قيمة معامل الارتباط = 0.95 تقريبا وهذه قيمة مرتفعة جدا تقترب من 1 ، مما يدل على علاقة طردية بين المتغيرين ، و بالنسبة إلى حجم العينة فإن أي ارتباط بهذا الحجم هو ارتباط معنوي عند مستوى ثقة 0.01 أي يمكن القول إحصائيا بأن هناك ارتباطا قويا إحصائيا بين تميز

إدارة الموارد البشرية و إرتفاع جودة الأداء و الخدمات . و استنادا للنظرية يدعم الفرضية : بأن أداء إدارة الموارد البشرية المميزة تؤدي إلى تحسين في جودة الأداء .أي بمعنى أنه كلما حصل موظف على تقييما عاليا لأداء الموارد البشرية كلما كان تقييم الخدمة و رضا الحجاج عال أيضا و العكس صحيح كذلك .

وهذا يتناسب تماما مع فرضية أننا إذا أردنا تحسين جودة خدمات الحج فعلينا تحسين كيفية إدارة من يقدم هذه الخدمات (الموظفين) وأننا إذا أهملنا الموظفون بالتالي سينعكس سلبا على جودة الخدمات المقدمة ورضا الحجاج .

الجدير بالذكر أننا حاولنا معرفة أيهما أكثر ارتباطا بجودة الخدمة : التدريب أم التحفيز أم التوظيف ، إلخ .. وللفضول العلمي قمنا بإجراء ارتباطات بين متوسط كل محور من محاور الموارد البشرية (التوظيف ، التدريب ، التحفيز) مع متوسط الجودة وكانت كلها عالية تقريبا (0.88 إلى 0.93) الأعلى قليلا كام محور التدريب والتطوير ثم التحفيز والتقييم ثم الاستقطاب . وهذا يدل على أن الموظفين رأوا أن التدريب والتحفيز من العوامل الأكثر تأثيرا في جودة الخدمة .ولكنه فارق طفيف وليس قاطع بل يتفق مع ماوجدته دراسة السرحان (2020) مثلا بأن تقييم الأداء والحوافز ظهر أثرهما أعلى من الإختيار (7) فرغم اختلاف السياق يبدو أن ما يحدث بعد التوظيف (تدريب- إشراف - تحفيز) قد يحدد جودة الأداء أكثر مما يحدده الإختيار الأولي ، ولأن معظم الموظفين قد تم اختيارهم بشكل جيد برزت فروقات الجودة بناء على ما حدث لهم أثناء العمل من تدريب و تحفيز .

كما بحثنا في تقيييمات الجودة باختلاف بعض الخصائص مثل

الجنس : و وجدنا أن الذكور والإناث لم يختلفوا كثيرا في المتوسطات و كلاهما كان مرتفعاً .

الفئة الوظيفية : الموسمين مقابل الدائمين : الموسمين أكثر رضا حيث بلغت متوسط جودة

الخدمة 4.1 بالمقابل 2.8 عند الخمسة الدائمين ، ولكن عدد الدائمين قليل جدا للاختابر

الإحصائي و مع ذلك يجب علينا النظر بأن الموظفون الدائمون لديهم اطلاع على مشاكل أكثر أو

لديهم نقد على إجراءات الشركة بينما الموسميون ركزوا على تجاربهم الشخصية .

العمر أو الخبرة : لم نجد ارتباطا واضحا بين سنوات الخبرة والعمر و مستوى الرضا ولكن بالمجمل

لم تكن هناك فروق معنوية ، حيث من لديهم خبرة طويلة قيموا بعض الأشياء أقل لأنهم يقارنون

ب خبراتهم السابقة .

3. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في قطاع الحج (حسب رأي العينة) :

وجدنا من خلال السؤال المفتوح الأول أبرز التحديات والمشكلات كما وجدها الموظفون خلال

موسم الحج الحالي ، التنوع كان كبيرا في الإجابات ولكن عند تصنيفها وجدنا عدد من النقاط

الرئيسية يمكن تلخيصها كالتالي :

○ نقص أو قصور في بعض الجوانب التنظيمية والتوجيهية :

حصرنا عدد كافي من آراء الموظفين من "غياب الإرشادات الكافية " مثال على مقترحاتهم " عدم

وجود ارشادات كافية لأداء المهام " وذلك يعني أن بعض الموظفين وجدوا بأنهم لم يتلقوا توجيهات

كافية و مفصلة حول مهامهم أو خطوات العمل ، وقد يعود السبب لضيق الوقت في تدريب

الجميع عمليا في الميدان ، أو لعدم توفر كتيبات إرشادية على سبيل المثال .

ووجدنا أن بعضهم تعلم أثناء العمل بالتجربة والخطأ مما يؤدي إلى أخطاء تشغيلية كان من الممكن تفاديها إذا توفر وصف وظيفي مناسب كذلك وجدنا أهمية وجود كتيب إرشادي أو جلسة تعريفية ميدانية قبل البدء بالمهام .

كما واجه بعض الموظفين تحد آخر أشار إليه البعض " ضعف التنظيم أو التنسيق في بعض المواقف " و تحدث أحدهم عن " النقاشات في وقت قياسي ملحوظ بالإيجابية بين الإدارة وفرق الضيافة " وفي سياق ذكر الحلول نجد أن النقاشات السريعة وحلول واضحة كان تحديا. وذكر شخص آخر : "الحلول الواضحة والفعالة والنقاشات في وقت قياسي ... " مما يؤكد أن اتخاذ القرارات السريعة وحل المشكلات حال ظهورها يعتبر تحديا وهذا أمر طبيعي تحت ضغط العمل ، إذا المطلوب هو تحسين قنوات صنع القرار والتفويض .

وبشكل عام نرى أن إدارة المعرفة والتوجيه يمكن تطويرها سواء عبر تدريب عملي أكثر أو توفير مشرفين ميدانيين يشرحون باستمرار ، أو وجود لوحات إرشادية و إجراءات مكتوبة لكل مهمة .

○ عدالة وأنظمة التوظيف والتعاقد :

كما ذكرنا سابقا " عمليات التوظيف غير عادلة وليس لها وضوح ضمن معايير واضحة " هذا تحد مهم جدرا لأنه يؤثر على الثقة بالإدارة ، حيث إذا عرف بعض الناس أن تم اختيار أشخاص بالواسطة أو دون كفاءة سيؤثر ذلك على معنوياتهم وربما على الأداء الجماعي ، و يرى البعض أن توظيف الأقارب أو المعارف ليسوا أكفاء ، وربما آخرين أحبطوا لأنهم تقدموا قبل غيرهم و لم

يقبلوا بينهم بينما يرى من هو أقل خبرة تم قبوله . بغض النظر عن دقة الإجراءات والمعايير فإن وجودها ضروري لتعزيز مبدأ الشفافية . كذلك التأخر في الإجراءات الإدارية مثل توقيع العقود كان تحديا ذكره أحدهم " التأخير في توقيع العقد " إذا تأخر عقد الموظف فقد يقلقه وضعه القانوني/المالي أيضا "عدم دفع الراتب شهريا" بمعنى أن انتظار المكافأة لنهاية الموسم أزعج البعض ممن كانوا بحاجة للمال أثناء العمل ، هذا تحد يعود لطبيعة عقود العمل المؤقت وربما يمكن حله إداريا بصرف سلفة نصف شهرية أو ماشابه، التأخير في صرف المستحقات أو العقود يؤثر سلبا على رضا الموظفين و أدائهم .

وذكر موظف تحديا آخر " عدد ساعات العمل الطويلة وعدم وجود مكان للراحة " ، "عدم توفر مكان خاص للراحة " حيث أن العمل يتطلب التواجد الدائم خلال بعض المراحل ، وهذه نقطة مهمة فالعدالة ليست فقط عند التوظيف بل عدالة ظروف العمل أيضا مهمة . الموظف الموسي عمله شاق فإذا لم تتوافر له استراحة ملائمة سيشعر بعدم الرضا وبالتالي تقل جودة الأداء

○ جوانب تتعلق بالتدريب والتأهيل :

يشير بعض الموظفين إلى عدم كفاية التدريب أو ضعف الوعي بأهميته مثلا: "عدم إدراك أهمية التدريب " ذكره موظف كتحد ، مما يعني أن بعض المسؤولين أو ربما الموظفين أنفسهم لم يهتموا بالتدريب كما ينبغي ، فربما حضوره لم يكن إلزاميا أو جادا ، أو كانت هناك حاجة لتدريبات أعمق مما تم تقديمه ، كما ذكر : " ربط التدريب بالخدمات المقدمة لضيوف الرحمن " كتعليق لأحد الموظفين و قد يفسر كتحد أي غياب الربط بين التدريب والواقع المالي بالرغم من أن تقييم

التدريب الجيد كمحور ، هذه الملاحظات تدل أن التحسين ممكن عبر جعل التدريب أكثر ارتباطا مباشرا بالمهام مثل : التدريب الميداني في مواقع الخدمة ذاتها أو تمرين المحاكاة أقرب للواقع .

○ التواصل والتعامل بين الإدارات :

ذكر أحد الموظفين " التعاون بين مدراء الإدارات وفرق الضيافة " كأحد التحديات ، هذا يدل إلى أنه هناك تفاوت أو ضعف بالتنسيق بين الإدارة العليا أو مدراء الأقسام وبين الفرق الميدانية (كالضيافة) ، وقد وجد الموظفون تضارب في توجيهات أو غياب دعم من بعض المديرين . و أنه من المؤكد أن ضعف التعاون يؤدي إلى الشعور بالعزلة أو ضبابية المسؤوليات ، حيث في موسم الحج الكل يعمل تحت ضغط العمل ، حيث إذا لم تكن الهيكلة واضحة والتعاون فعال قد تحدث أخطاء أو ضغوط إضافية على الموظفين ذوي مناصب أقل .

كلمة (نسك) ظهرت في تحليل الكلمات الشائعة مع "عدم" و "توفر" في نص ما ، قد يكون أحدهم تكلم عن منصة "نسك" (المنصة الإلكترونية للحجاج) كتحد ، وهذا تحد تقني/إداري غير مباشر للموارد البشرية ، يجب تأهيل الموظفين وتدريبهم جيدا عند وجود تقنية جديدة وتوفير دعم فني لهم ، و إلا تصبح هذه التقنية تحديا يؤخر سير العمل .

○ ظروف العمل والبيئة :

تشير بعض التحديات التي تتعلق بظروف العمل المادية : تم ذكر موضوع مكان الراحة ، يمكن استنتاج (ضغط العمل) كعامل رئيسي حيث عبر العديد من الموظفين في آرائهم بالإرهاق الشديد نتيجة ساعات العمل الطويلة وكثافة المهام لكن هذا متوقع في بيئة الحج ويصعب تغييره جذريا سوى بإدارة أفضل وتوزيع للجهد ، كذلك الطقس والمناخ يعتبر تحد (لأن موسم الحج غالبا يكون في جو حار) وإن لم يتم ذكره في الاستبيان لكنه مفهوم ضمنا كجزء من ضغوطات بيئة العمل .

○ شكاوي فردية متنوعة :

تشمل الإجابات نقاطا فردية مثل : "عدم تعاون بعض فرق الضيافة فيما بينهم" ربما خلافات شخصية أو قلة إنضباط من بعض الموظفين شكل تحد للمشرفين ، وذكر موظف آخر تحدي فردي : بطاقات ، التأخير ، المشاعر ، كلها ظهرت كلمات متفرقة ، ربما المقصود بذلك تأخير إصدار تصاريح أو بطاقات الدخول لمناطق المشاعر مما عطلهم مؤقتا ، أو تأخر حافلات الرحلات في مطار القدوم ، إلخ ... كل هذه تحديات تشغيلية غير مباشرة للموارد البشرية ولكن على إدارة الموارد البشرية الإسهام عبر التخطيط المسبق والتنسيق مع الجهات الأخرى .

4. المقترحات المقدمة لتحسين إدارة الموارد البشرية في قطاع الحج :

السؤال المفتوح الثاني أتاح للموظفين اقتراح الحلول والتحسينات من منظورهم ، وتجدر الإشارة إلى أن العديد من المقترحات جاءت متناسقة مع التحديات المذكورة في محاولة لمعالجتها ، وفيما يلي أبرز المقترحات التي تكررت أو تميزت مع تحليلها :

○ تحسين التدريب وتكثيفه :

كان هذا من أكثر المقترحات ، اقترح أكثر الموظفين إلى (تقديم دورات تدريبية مناسبة ومكثفة) ، أمثلة على صياغتهم : " تقديم دورات مناسبة للموظفين لاكتساب المهارات اللازمة " ، "التدريب المكثف وكيفية التعامل مع الحاج " ، " الاستمرارية في وضع تطوير و تدريب الموظفين ليعكس الأداء الدائم لدى الموظف " ، " خدمة الحاج على أكمل وجه "

هذه العبارات تشير إلى الرغبة في تدريب أفضل كما ونوعا ، فبعضهم ركز على التعامل مع الحاج تحديدا وهذا مهم خاصة مع الموظفين الذين ليست لديهم الخبرة الكافية في التعامل مع الحاج من ثقافات متعددة أو كبار السن ، و أشار موظفون إلى استمرارية التدريب ، أي لا يكون فقط قبل موسم الحج إنما طوال فترة العمل او بين المواسم أيضا للموظفين الموسمين للحفاظ على مستوى الأداء وتعزيزه كل عام .

اقترح البعض أساليب تدريب حديثة مثل " وضع خطط تطوير مستمرة ، ورش عمل ، خطط تدريب " وتطرق لأهمية التدريب المستمر

خلاصة المقترحات :

لابد من تكثيف التدريب النوعي ، قد يكون مثلا زيادة أيام التدريب قبل الموسم أو إضافة تمارين محاكاة عملية ، كذلك توسيع موضوعات التدريب مثلا كيفية التعامل مع الحاج لغات ، مهارات الإسعاف ، استخدام التكنولوجيا كمنصة نسك ، إلخ .. و أيضا تقييم التدريب للتطوير المستمر .

○ تمكين الموارد البشرية وتزويدها بالإمكانات اللازمة :

اقترح بعض الموظفين أمورا تتعلق بتمكين إدارة الموارد البشرية وإداراتهم مثل : " إعطاء الموارد البشرية الإمكانات اللازمة للعمل " ويقصد بهذا تزويد إدارة الموارد البشرية بالموظفين والتقنيات و الدعم من الإدارة العليا ليقوم بدوره على أكمل وجه في موسم ضخم مثل موسم الحج ، قسم الموارد البشرية قد يواجه في بعض الأحيان مهمة توظيف وتدريب المئات في وقت قصير مما يفوق طاقته ، بالتالي يحتاج إلى إمكانات قد تكون في توفر ميزانية أكبر ، نظام معلومات فعال ، استشاريين خارجيين ، إلخ ... ، " ربط قاعدة بيانات الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى من خلال منصة داخلية " هذا اقتراح تقني ذكي وفعال ، بمعنى إنشاء نظام معلومات متكامل يتشارك فيه قسم الموارد البشرية مع الإدارات معلومات الموظفين ، جداول العمل ، تقييماتهم ، احتياجات التدريب وهكذا .. سيسهل التعاون ويقلل من البيروقراطية وتضارب المعلومات .

اقترح من موظف آخر "تحسين التواصل الداخلي" وبشكل آخر ذكره موظف آخر " ربط التقييم والاداء بالتوظيف للسنوات القادمة " وهو نوع من سياسات الموارد البشرية التي تحتاج إلى آليات تنفيذ وربط قواعد بيانات الاداء بسجلات التوظيف . إذا مجموعة المقترحات تدور حول قسم الموارد البشرية وربطه بالمنظمة ككل لضمان عمل أكثر فعالية وشفافية .

○ تحسين عمليات الاختيار والاستقطاب :

أكدت بعض المقترحات على أهمية الاختيار المبني على الخبرة والكفاءة والشباب وذلك " باعتبار الخبرات ووضوح المعايير " مباشرة يستجيب للتحدي السابق بشأن العدالة و يقترح أن توضع معايير واضحة ويعلن عنها وربما نشر للمتقدمين لماذا تم اختيارهم أو لماذا لم يتم اختيارهم إن

أمكن ، " التركيز على استقطاب الشباب ذوي الخبرة " قد يبدو فيه شي من التناقض ظاهريا ، لكن يقصد استقطاب عناصر شابة ولكن ذات خبرة و لو قصيرة سابقة في الحج أو العمل الخدمي أي لا تعتمد فقط على كبار السن المخضرمين أو الصغار بلا خبرة ، بل على شباب اكتسبوا قدرا من الخبرة . الهدف من هذا قد يكون إدخال فئة نشطة جسديا وهذا يحسن الأداء ويخلق صف ثاني للمواسم القادمة.

مقترح آخر : " إعطاء فرصة أكبر لأصحاب الخبرة في المناصب الإشرافية بدلا من المجاملات " لم يذكر حرفيا لكن تم استنتاجه من تركيزهم على الخبرة ، أي إعادة النظر في من يقود الفرق الميدانية ، بحيث يكونوا من ذوي الخبرة والكفاءة لضمان قيادة أفضل .

○ تحسين بيئة العمل وظروفه :

أشارت المقترحات المقترحات إلى الجانب المادي والمعنوي لبيئة العمل : "توفير غرفة خاصة لراحة أعضاء الفريق " هذا اقتراح عملي ومباشر استجابة لشكوى الإرهاق ، توفير استراحات مكيفة في أماكن العمل للحجاج (مخيمات أو نقاط تجمع الموظفين) ليتمكنوا من أخذ قسط من الراحة وتناول وجبة وشرب الماء وهكذا .. ، ربما الشركة لم تكن ملتزمة بتوفير سكن لأنهم من سكان المنطقة ، لكن توفير غرفة استراحة خلال ساعات العمل الطويلة ضرورة . أيضا توفير وجبات كافية ومياه باردة باستمرار و إن لم يكن ذلك مذكور نصيا.

أما معنويا : بعض الموظفين لم يذكروا ذلك صراحة ولكن من التوصيات العامة المتوقعة رفع الروح المعنوية عن طريق لقاءات شكر من الإدارة العليا في منتصف الموسم ونهايته ، رسائل تقدير ،

حفل ختامي .. إلخ ، فعلا أحد المقترحات الطويلة كانت رسالة شكر تخص إدارة الموارد البشرية وعلى جهودهم مما يعني أن التقدير متبادل وهذا أمر إيجابي يجب تعزيزه .

○ التحسين المستمر واستمرار التطوير:

نشير هنا بأهمية التحسين المستمر والتفوق في كل المراحل لتحقيق " النجاح والتفوق في جميع مراحل الحج لدى وصول الحاج و حتى مغادرته " فقد أثنى أحد المظفين في اقتراحه على جهود الموارد البشرية في احدى الشركات . يؤكد فيها على ضرورة أن تكون كل مراحل رحلة الحاج مترابطة وسلسة ، استخدام التقنيات الحديثة مثل MOUG مع شركة زين لتطوير التجارب الرقمية ، ثم كتب : أسأل الله التوفيق .. شكرا لكم إدارة الموارد البشرية ، الشكر موصول لجميع الإدارات بشركات الحج على دعمكم المستمر لنا " هذه عبارة شكر ولكنها تحمل في طياتها اقتراح : استمرار الدعم المستمر أي بمعنى واصلوا ماتفعلونه من تطوير وتحسين وتعاون بين الإدارات . أيضا هناك اقتراح حول الاهتمام بالشباب ذكرناه سابقا في الاستقطاب وربما أيضا إتاحة فرص التدرج الوظيفي للموسمين الأكفاء ، البعض لم يذكر ذلك صراحة لكن من المنطقي أن يشعر الموظف الموسمي أنه لو أثبت جدارته قد يحصل على عقد دائم أو على ترقية موسم مقبل كمشرف مثلا وهذا تحفيز كبير .

نرى عموما أن المقترحات تركزت على :

✓ الاستثمار في العنصر البشري عبر تدريب أفضل و تحفيز و ظروف عمل أفضل

✓ تحسين نظم و إجراءات إدارة الموارد البشرية

✓ استدامة التطوير بحيث لا يكون التحسين لموسم واحد فقط بل استراتيجية طويلة المدى لرفع كفاءة الخدمة كل عام عن سابقه .

من المشجع أن كثيرا من المقترحات واقعية وقابلة للتطبيق نسبيا وليست بعيدة عن متناول إدارة الموارد البشرية والميزانية وهذا يدل على أن الموظفين لديهم نظرة عملية ويمكن الإعتماد على آرائهم في التطوير.

5. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري :

بعد عرض النتائج نربط الآن ما وجدناه مع ما توقعناه نظريا ، ومما وجدته دراسات أخرى ، نتائجنا عززت الدور المحوري للموارد البشرية في جودة الخدمة ، إذ وجدنا ارتباطا قويا يتماشى مع نظرية رأس المال البشري ونموذج AMO التي أكدنا فيها أنه بتحسين قدرات الموظفين ودافعيتهم تتحسن الخدمة . حيث التدريب (قدرات) والتحفيز (دافع) تلازما مع جودة عالية . وقد وجد أن الاختيار الجيد وحده لا يكفي ولكن ربما التدريب والتحفيز الأهم ، وهذا مماثل لما أشارت له دراسة السرحان (2020) بأن تقييم الأداء والحوافز كان أثرهما أعلى [7] . بالتالي نجد أنه لو كان لدينا أي إشارات سلبية تجاه عدالة التوظيف يمكن تعويضه بإداره جيدة للموظف بعد توظيفه .

الموظفون أكدوا عبارة (16) أن نشاط إدارة الموارد البشرية تحسن من رضا الحجاج وهذا دعم مباشر لفرضية البحث كما أنه يتفق مع دراسة أحمد (2022) في إندونيسيا التي أشارت لدور جودة الموارد البشرية في تحسين خدمات الحج [10] ، مما يظهر أن هذا ليس فقط رأي محلي بل تمت ملاحظته من دول أخرى . نلاحظ تقاربا بين نتائجنا وبعض التوصيات العربية مثل : دراسة هزاوي (2023) أوصت باستقطاب الكفاءات العالية وتفعيل الحوافز [5] ونحن وجدنا ذلك أيضا : التركيز

على الخبرة والكفاءة في الإختيار ، وتحسين الحوافز المادية ، كذلك ذكر هزاوي أهمية التقنيات الحديثة [15] و أحد مقترحاتنا كان ربط قواعد البيانات ومنصات داخلية ، وجود تحديات في العدالة ووضوح ماتطرق له في أدبيات العدالة التنظيمية .

نظرية Adams عن عدالة الأجور مثلا تجد صدى في شكوى بعضهم من المكافآت وهذا ينبه إلى ضرورة إدارة الشعور بالعدالة ، وأن نتسم بالشفافية أكثر من الموظفين ، جانب تمكين الموظفين ظهر إيجابيا وهذا يتطابق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مبدأ المشاركة والتمكين) التي طبقت في وزارة الحج (العصيمي 2022) ووجدت متوسط تطبيق 3.88 [16] ، وهذا رقم قريب من نتائجنا مما يعني أن قطاع الحج بدأ يتبنى هذه المبادئ ولكن بحاجة إلى المتابعة والتطوير .

نستنتج أن نتائجنا تتوافق مع غالبية البحوث من حيث التأكيد على أهمية الموارد البشرية ، لم نجد مناقضة بشدة لأي دراسة معتبرة ، ربما اختلاف طفيف في دراسات أخرى حيث كان اختيار الموظفين نقطة ضعف مثل الأردن 2020 وجدت أثر الاختيار ضعيف [7] ، هذا أمر يحتاج إلى تحسين عالمي في الخدمات ، تطوير نظم توظيف أكثر شفافية وكفاءة .

وأخيرا يجدر بالذكر أن رؤية 2030 وضعت مؤشر رضا ضيوف الرحمن كأحد الأهداف ، ونتيجتنا تبين أن تحسين إدارة الموارد البشرية سبيل قوي لتحقيق ذلك فالموظف يصنع تجربة الحاج في معظمها .

وبالتالي أي استثمار في تدريب وتحفيز الموظف يحقق عائد مباشر على رضا الحاج وهذا ما يجب أن يعيه صناع القرار دائما .

التوصيات :

في ضوء ما ظهر عن دراسة البحث من نتائج وما تبين من تحديات من واقع آراء الموظفين ، تطرح الدراسة الموجهة إلى إدارات قطاع الحج بهدف تعزيز دور إدارة الموارد البشرية و الارتقاء بجودة الأداء والخدمات المقدمة لضيوف الرحمن :

(1) تطوير برامج تدريبية متخصصة ومكثفة قبل الموسم :

يجب زيادة الاستثمار في تدريب الموظفين الموسميّين . يوصى بتنوع أساليب التدريب لتشمل ورش عمل تطبيقية ، محاكاة ميدانية ، جولات تعريفية ميدانية في مواقع الخدمة قبل البدء بالمهام . ينبغي أن تغطى لبرامج التدريبية كافة المهارات الأساسية بالإضافة إلى مهارات التواصل مع الحجاج وخدمتهم باحترام وتعاطف ، كما نقترح تقييم فهم المتدربين من خلال اختبارات سريعة أو تمارين عملية للتأكد من جاهزيتهم كما يمكن إشراك ذوي الخبرة من الموظفين السابقين في تقديم جزء من التدريب لينقلوا خبراتهم العملية للموظفين المستجدين ولابد قياس أثر التدريب عبر متابعة أداء الموظفين خلال الموسم واستطلاع آرائهم حول كفاية التدريب وذلك لتطوير المحتوى مستقبلا.

(2) تعزيز شفافية وعدالة عمليات التوظيف الموسمي :

وذلك من خلال وضع إعلان معايير واضحة للاختبار مثل المؤهل ، الخبرة ، في مواسم سابقة ، المهارات اللغوية... إلخ ، والتقييد بها في عمليات الفرز . كما يوصى أيضا إبلاغ المرشحين قدر الإمكان بأسباب عدم قبولهم أو قصورهم ، لإضفاء شعور بالإنصاف ، كما يوصى باستخدام منصات إلكترونية للتقديم والتوظيف تتيح منافسة أكثر شفافية وتقلل من احتمال الوساطة

، هذه الإجراءات من شأنها رفع ثقة الموظفين بالنظام وتقليل تدمرهم وبالتالي رفع معنوياتهم عند مباشرتهم بالعمل.

(3) تحسين آليات تقييم الأداء والتحفيز أثناء موسم الحج :

توصي دراسة البحث بتطبيق نظام تقييم أداء دوري واضح خلال موسم الحج مثلا يقوم المشرفون بعمل تقييمات أسبوعية مختصرة لأفراد فرقهم على ضوء معايير معلنة مثل الانضباط ، جودة التعامل مع الحجاج ، حل المشكلات ، ثم تتم مناقشة التقييم مع الموظف لإعطائه النقد البناء وفرصة لتحسين أدائه فيما تبقى من موسم الحج ، كذلك ينبغي ربط هذا التقييم بحوافز فورية قدر الإمكان مثل وضع نظام " موظف الأسبوع " مع مكافأة رمزية أو شهادة تقدير أو حتى مكافآت مالية فورية إن أمكن نظاميا ، هذا سيخلق روحا تنافسية إيجابية ويشعر الموظف بتقدير فوري ، كما نؤكد على تنفيذ سياسة إعادة توظيف أصحاب الأداء المتميز في المواسم القادمة بل وجعلها سياسة معلنة تحفز الجميع .

(4) زيادة الإهتمام بالحوافز المادية وتحسين ظروف العمل :

توصي الدراسة بالنظر في إمكانية تجزئة صرف المكافآت على دفعات أثناء الموسم لتوفير سيولة تشجع الموظفون وتخفف الأعباء عنهم ، كما يقترح زيادة قيمة المكافآت خصوصا للموظفين ذوي المهام الشاقة أو لمن يعملون لساعات طويلة ، وفيما يتعلق بظروف العمل يجب توفير استراحات و إنشاء مرافق للراحة في مواقع العمل ، كما نوصي بتحسين الوجبات الغذائية المقدمة للمناوبين وهذا جزء من تحسين بيئة العمل وتؤثر على رضا الموظف وبالتالي جودة أدائه .

5) تمكين قسم الموارد البشرية ودعمه بالموارد الكافية :

نوصي بتوفير الفريق الكافي من الأخصائيين في إدارة الموارد البشرية خلال موسم الحج لضمان القدرة على توظيف وتدريب و متابعة مئات الموظفين بكفاءة . كما يجب تخصيص ميزانية كافية للتدريب والحوافز وتحسين بيئة العمل ضمن ميزانية تشغيل الحج هذه ليست كماليات بل عوامل جوهرية لنجاح الخدمة ، ويفضل إشراك إدارة الموارد البشرية في لجنة التخطيط العليا للموسم لضمان أن قرارات مثل عدد الموظفين المطلوبين ، توقيت الاستقطاب ، الحاجة للتدريب على نظام جديد كمنصة إلكترونية تتخذ بوجود رأي المختصين .

6) تعزيز التواصل والإشراف الميداني :

على إدارات الموارد البشرية إنشاء قنوات تواصل فعالة تسمح للموظفين الموسمين بالتعبير عن استفساراتهم ومشكلاتهم في الوقت الحقيقي خلال موسم الحج ، كما يوصى بتعيين مشرفين ميدانيين مختصين بالموارد البشرية يزورون مواقع العمل مهمتهم الاستماع لشكاوي الموظفين و حل مشاكلهم الإدارية على الفور مثل تأخر بطاقة العمل ، أو أي نقص في التجهيزات كما يمكن تفعيل مجموعات واتساب رسمية تحت إشراف إدارة الموارد البشرية ، كذلك نوصي بتكثيف اجتماعات تنسيقية بين مدراء الإدارات التشغيلية و إدارة الموارد البشرية قبل وخلال موسم الحج لضمان توحيد التوجيهات وتعاون الجميع كشخص واحد ، هذا التعاون سينعكس إيجابيا على الموظفين الذين كثيرا ما اشتكوا من تضارب تعليمات أو تفاوت الاهتمام من إدارة لأخرى.

7) تطوير البنية التقنية لإدارة الموارد البشرية :

توصي دراسة البحث بتبني نظام معلومات موارد بشرية حديث و متكامل يمكن من أن يربط مع الإدارات الأخرى عبر منصة داخلية كما اقترح الموظفين ، كما يمكن تطبيق هاتف للموظفين يربطهم بهذا النظام لتلقي التوجيهات اليومية ورفع الطلبات الإدارية وحتى تقييمهم لمشرفهم أو للخدمة مايعطي بيانات مستمرة ، إن الاستثمار في التحول الرقمي لقسم الموارد البشرية سيكون له أثر كبير في تحسين الكفاءة والشفافية وسرعة الإستجابة .

(8) استمرار منهج التحسين المستمر والتعلم من كل موسم :

بعد كل موسم حج يقترح أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد تقرير تقويمي شامل يوثق ماتم إنجازه في مجال إدارة الموظفين و ما واجهته من صعوبات مع تحليل الأداء الوظيفي و رضا الموظفين وبناءا على التقرير يتم اقتراح خطة تحسين للسنة القادمة وهذا التقرير و خطة العمل يجب عرضهما على الإدارة العليا والموافقة على تنفيذ التحسينات المقترحة , وهكذا سيكون الموسم القادم بأداء أفضل بإذن الله .

(9) رفع روح الإنتماء والإشادة بجهود الموظفين :

في الجانب المعنوي توصي دراسة البحث الشركات والمؤسسات في قطاع الحج بأن تحرص على تكريم الموظفين وشكرهم بشكل رسمي مثل : إقامة حفل ختامي موجز يشترك فيها قادة الشركات والمؤسسات لشكر الموظفين على جهودهم الغير عادية وتوزيع شهادات شكر و ربما منح خطابات توصية للمتفانين بأعمالهم ذلك يمكنهم في تحسين فرص عملهم مستقبلا , كما يمكن ذكر قصص

نجاح أو مواقف بطولية لبعض الموظفين في نشرات داخلية أو عبر الإعلام تكريماً لهم ورفع صورة الإهتمام بالموظف . هذه النقاط تعزز من ولاء الموظفين الموسمين والدائمين للمؤسسة أو الشركة . بتطبيق هذه التوصيات مجتمعة نتوقع- بإذن الله – أن نشهد مستويات أعلى من الأداء لدى كوادر قطاع الحج بما ينعكس مباشرة على تجربة الحج لدى ضيوف الرحمن من حيث الراحة والرضا . كما أوضحت النتائج فإن الاستثمار في المورد البشري هو استثمار في رضا الحجاج وخدمتهم وبالتالي فإن أي موارد تنفق في سبيل تحسين إدارة الموارد البشرية سوف تؤتي ثمارها أضعافاً في تحسين جودة الخدمات المقدمة في موسم الحج و تحقيق أهداف البرامج الطموحة في هذا المجال.

المراجع

❖ المراجع العربية :

1. دراسة حسن طيبة (2019) :

https://www.researchgate.net/publication/366879348_An_Examination_of_Evolving_Crowd_Management_Strategies_at_Pilgrimage_Sites_A_Case_Study_of_'Hajj'_in_Saudi_Arabia

2. دراسة سعد العتيبي (2021) :

scientific_portal21_arabic.pdf

3. دراسة عبدالعزيز حميدة (2021) :

https://www.researchgate.net/publication/348935309_Human_Resources_Management_Strategy_in_Umrah_Services

4. المجلس التنسيقي لشركات أرباب الطوائف مقال محمد قاضي (2021) :

[أخبار التحول المؤسسي إلى شركات – المجلس التنسيقي لشركات أرباب الطوائف ومقدمي خدمة حجاج الخارج](#)

5. تقييم جودة الخدمات في المشاعر المقدسة - ريم بركات (2021) :

https://www.eimj.org/uplode/images/photo/%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85_%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA_%D9%81%D9%8A_%D9%85%D8%B4%D8%B9%D8%B1_%D9%85%D8%B2%D8%AF%D9%84%D9%81%D8%A9..pdf

6. نظام مقدمي خدمة حجاج الخارج (1440) :

[https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/962235c2-9fa8-4c1a-](https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/962235c2-9fa8-4c1a-b835-aa6400dd851e/1)

[b835-aa6400dd851e/1](https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/962235c2-9fa8-4c1a-b835-aa6400dd851e/1)

7. اللائحة التنفيذية لنظام مقدمي خدمة حجاج الخارج – الإصدار الثالث (1444 هـ) :

[sys.V3.pdf](#)

8. "هيئة الإحصاء" إجمالي أعداد المشتغلين في موسم حج (1446 هـ):

<https://www.stats.gov.sa/w/news/51>

9. دليل وزارة الحج والعمرة 2023 :

[اللائحة-التنفيذية-لنظام-مقدمي-خدمة-حجاج-الخارج.pdf](#)

10.Exploring Hajj Pilgrim Satisfaction with Hospitality Service:

[Exploring Hajj pilgrim satisfaction with hospitality services through expectation-confirmation theory and deep learning - ScienceDirect](#)

11. Saudi Arabia Management of Hajj Season 2025:

[Saudi Arabia's Management of the Hajj Season through Artificial Intelligence and Sustainability](#)

12.Studies on HRM In Tourism and Hospitality Sector:

[\(PDF\) Addressing the Challenges and Approach for Human Resource Management in Tourism & Hospitality Industry](#)

الملاحق

الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع الحج والعمرة ، تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية كأحد العوامل المحورية في تحقيق التميز المؤسسي والإرتقاء بمستوى الأداء العام و جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن .
أمل من سعادتكم الإجابة عن هذا الاستبيان بعنوان : " أثر إدارة الموارد البشرية المتميزة على جودة الاداء العام والخدمات في قطاع الحج " و ذلك سيسهم بشكل فعال في تقديم رؤية واضحة ومبنية على بيانات واقعية من الممكن أن تفيد في تطوير السياسات و الاستراتيجيات الإدارية ذات صلة . علما بأن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة ، وتستخدم لأغراض البحث العلمي .
نشكر لكم تعاونكم واهتمامكم ونأمل أن تساهم إجاباتكم الصادقة في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة .

محاوور الدراسة

❖ الرجاء تحديد درجة الموافقة على العبارات التالية باستخدام المقياس التالي :

1 = لا أوافق بشدة ، 2= لا أوافق ، 3 = محايد ، 4 = أوافق ، 5 = أوافق بشدة .

أولاً : البيانات الديموغرافية :

★ العمر :

- ☐ أقل من 25 سنة
- ☐ 26 – 35 سنة
- ☐ 36 – 45 سنة
- ☐ 46 سنة فأكثر

★ المستوى التعليمي :

- ☐ أقل من الثانوية
- ☐ الثانوية
- ☐ الدبلوم
- ☐ جامعي
- ☐ دراسات عليا

★ الجنس :

○ ذكر

○ أنثى

★ الفئة الوظيفية :

○ موظف رسمي

○ موظف دائم

★ الإدارة التي تعمل بها :

○ إدارة العمليات

○ مراكز الضيافة

○ العمليات

○ الخدمات المشتركة

○ تجربة المستفيد

○ غير ذلك _____

★ عدد سنوات الخبرة :

○ من 1 – 5 سنوات

○ من 6 – 10 سنوات

○ من 11 – 15 سنة

○ أكثر من 15 سنة

المحور الأول : التوظيف الموسمي :

★ تتم عملية الاستقطاب بناء على معايير واضحة و معلنة :

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

★ توجد آلية عادلة لإختيار الموظفين الموسميين :

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

★ تؤخذ الخبرة في الاعتبار أثناء التوظيف :

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

★ تعلن الوظائف الموسمية في وقت مناسب قبل موسم الحج :

1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

★ يتم توفير الوصف لكل متقدم :

1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

المحور الثاني : التدريب والتأهيل :

★ يتلقى الموظفين الموسمين تدريباً قبل مباشرة العمل :

1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

★ البرامج التدريبية تغطي المهارات الأساسية للعمل :

1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

★ يتم قياس أثر التدريب على أداء الموظفين :

1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

★ تشمل البرامج التدريبية موضوعات عن خدمة الحجاج :

1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

★ يشارك موظفو الموارد البشرية في إعداد البرامج التدريبية :

1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

المحور الثالث : التحفيز والتقييم :

★ تقدم حوافز مادية مجزية للموظفين الموسمين :

1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

★ يوجد نظام تقييم أداء واضح خلال موسم الحج :

1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

★ يمنح الموظفون المتميزون مكافآت أو شهادات :

1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

★ تؤخذ ملاحظات الأداء في الاعتبار في التوظيف المستقبلي :

1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

★ يوجد تواصل فعال بين الإدارة والموظفين الموسميين :

1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

المحور الرابع : جودة الأداء والخدمة :

★ تسهم ممارسات الموارد البشرية في تحسين رضا الحاج :

1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

★ أداء الموظفين الموسميين يعكس جودة التدريب والتأهيل :

1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

★ الخدمات المقدمة تتسم بالكفاءة والفعالية :

1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

★ تسهم إدارة الموارد البشرية في تقليل الأخطاء التشغيلية :

1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

★ يوجد تحسن ملموس في جودة الخدمة مقارنة بالمواسم السابقة :

1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

ثانيا : الأسئلة المفتوحة :

★ ما أبرز التحديات التي واجهتها أو لاحظتها خلال موسم الحج ؟

★ ما المقترحات التي تراها مهمة لتحسين إدارة الموارد البشرية ؟

Midocean University

College of Management

Master of Human Resource Management



The Impact of Human Resource Management on service Quality and Overall Performance in the Hajj Sector

Prepared by:

Mohannad Hamzah Maddah

243001666

Supervised by:

Dr. Fayez Al-Jarad

Dr. AL-Faisal Abdulhamid Hassan

Year2025