

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال



أثر تخطيط القوى العاملة الموسمية على جودة الخدمة وتقليل الازدحام التشغيلي:

دراسة ميدانية على منشآت خدمات الحجاج والمعتمرين في مكة المكرمة

إعداد الطالبة / سهيلة محمد خوج

الرقم الجامعي

253002260

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2026

٣		مقدمة:
٤		مشكلة الدراسة
٦		أهمية الدراسة:
٧		أهداف الدراسة:
٨		أسئلة الدراسة
٨		فروض الدراسة
٩		أهمية الدراسة
١١		الدراسات السابقة:
١٦		الفجوة البحثية
١٨		المنطلقات النظرية للدراسة:
٢١		المنهجية وطرق البحث:
٢١		مجتمع وعينة الدراسة
٢٢		مصادر جمع البيانات
٢٢		أداة الدراسة (الاستبانة)
٢٣		الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢٤		حدود الدراسة
٢٥		المراجع:

مقدمة:

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

وتتسيق 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 لنتناول 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 يُسهم في تعزيز الفهم الأكاديمي لهذه العلاقة ويُوفّر أدلة تطبيقية تدعم صانعي القرار في تطوير ممارسات تخطيط القوى العاملة بما يُحقق أعلى مستويات الجودة في خدمة ضيوف الرحمن.

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 والتركّز الزمني والمكاني المكثف، حيث تستقبل ملايين الحجاج والمعتمرين سنوياً من أكثر من مئة وثمانين دولة بتنوّع 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 بقُدسية المكان وعظمة الشعيرة. وفي ظل التوجهات الاستراتيجية الطموحة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ 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، تتجلّى في عدة مظاهر مقلقة؛ فعلى صعيد التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، تعاني بعض الجهات من ضعف في دقة التقديرات المسبقة للأعداد والتخصصات المطلوبة مما يُفضي إلى فائض في بعض الوظائف ونقص حاد في أخرى خلال ذروة المواسم. وعلى صعيد الاستقطاب والتوظيف، تُلاحَظ 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 ٢٠٣٠. 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 ملحة 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 ٧٥.٦٪ 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؟**

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 ركزت 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 بيئات 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 محكمة 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 تحديداً إطاراً تطبيقياً 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 إيجابياً على خفض تكاليف الإنتاج ورفع معدلات الربحية وتحسين مستويات رضا العملاء.

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.

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؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

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.

الفروض الفرعية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنبؤ 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.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

تُساهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والأجنبية، إذ تُعدّ من الدراسات الأولى التي تتناول العلاقة بين تخطيط القوى العاملة بأبعاده الأربعة مجتمعة وجودة الخدمات في سياق متفرد يتمثل في منظومة الحج والعمرة، وهو سياق يتسم بخصائص تنظيمية وموسمية ودينية وثقافية فريدة لا نظير لها في أي قطاع خدمي آخر على مستوى العالم.

تُثري الدراسة الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية من خلال بناء نموذج مفاهيمي يربط بين أبعاد تخطيط القوى العاملة (التنبؤ، الاستقطاب، التدريب، التقييم) وجودة الخدمات في بيئة عمل تتسم بالموسمية الحادة والضغط الزمني المكثف والتنوع الثقافي واللغوي الواسع للمستفيدين، مما يُوسّع من نطاق تطبيق النظريات الإدارية المعاصرة ويُضيف بُعداً جديداً لأدبيات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

تُوفّر الدراسة قاعدة معرفية موثقة ومرجعية علمية شاملة من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بتخطيط القوى العاملة وجودة الخدمات في قطاعات السياحة الدينية والفعاليات

الكبرى، مما يُتيح للباحثين تحديد الاتجاهات البحثية المستقبلية والبناء على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.

تُساهم الدراسة في تعزيز الربط بين الأطر النظرية لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في سياق خدمي غير تقليدي، حيث يتداخل البعد الديني والروحي مع البعد الخدمي والإداري، مما يفتح آفاقاً بحثية جديدة في مجال إدارة الخدمات الدينية والسياحة الروحية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

تُقدّم الدراسة نتائج وتوصيات تطبيقية مباشرة لصانعي القرار في وزارة الحج والعمرة وبرنامج خدمة ضيوف الرحمن وهيئة تطوير منطقة مكة المكرمة والمؤسسات العاملة في منظومة الحج، تُمكنهم من تحسين عمليات تخطيط القوى العاملة بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة لملايين الحجاج والمعتمرين سنوياً.

تدعم الدراسة تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج خدمة ضيوف الرحمن الذي يسعى إلى استقبال ٣٠ مليون معتمر سنوياً، من خلال تقديم رؤى علمية حول كيفية إعداد القوى العاملة المؤهلة والكافية لمواكبة هذا التوسع الكبير في أعداد المستفيدين مع الحفاظ على أعلى معايير الجودة.

تُساعد الدراسة المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في شركات خدمة الحجاج والمؤسسات الطوافية في تحديد أولويات التحسين في عمليات التنبؤ بالاحتياجات والاستقطاب والتدريب والتقييم، مما يُساهم في تقليل الهدر في الموارد البشرية والمالية ورفع كفاءة التشغيل الموسمي.

تُوفّر الدراسة بيانات ومؤشرات كمية ونوعية يمكن الاستفادة منها في بناء مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس فاعلية تخطيط القوى العاملة وأثره على جودة الخدمات، مما يُعزز من ثقافة القياس والتحسين المستمر في منظومة الحج والعمرة ويُرسّي أسساً علمية لمتابعة الأداء وتطويره.

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 قراري 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 الاستراتيجي لتحسين دقة القرارات وتعزيز المرونة التنظيمية.

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 والتحول 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 المحكّمة 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.

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 مُحكّم من أكاديميين وخبراء في المجال، وطُبّق عبر تقنية المقابلات الهاتفية بمساعدة الحاسوب (CATI) مع مقياس ليكرت الخماسي في أسئلة مختارة. وتكونت العينة من (٣٦٠) مؤسسة سياحية تعمل في مجالي الإيواء (٦٠.٨٪) والتموين الغذائي (٣٩.٢٪) في (٥٥) بلدية ساحلية على بحر البلطيق ببولندا، منها ٤٩.٤٪ في مقاطعة بوميرانيا الغربية و ٤٧.٥٪ في بوميرانيا و ٣.١٪ في فارميا-مازوريا، وأغلبها مؤسسات متناهية الصغر (٦٦.٤٪)، وأجري المسح من سبتمبر إلى نوفمبر ٢٠١٩. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ٧٥.٦٪ من المؤسسات (٢٧٢ مؤسسة) تمارس تخزين العمالة كلياً أو انتقائياً بالاحتفاظ بموظفين دائمين على مدار العام، بينما ٢٤.٤٪ (٨٨ 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 (٥٣٧) عاملاً موسمياً في إقليم ريميني بإيطاليا خلال صيف ٢٠١٩، منهم (٣٤٩) أكملوا الاستبيان بالكامل، بمتوسط عمر ٢٢ سنة، ونسبة متوازنة بين الجنسين (٥٠٪ تقريباً إناث)، وأغلبهم إيطاليون (٩٠٪ تقريباً) بمؤهل ثانوية عامة (٨٠٪)، مع معدلات مرتفعة في مهارات الحاسوب (٩٢٪) واللغات الأجنبية (٩٣٪)، وحوالي ٣٤٪ يعملون في مهن يهيمن عليها الإناث كالتدليلات ومساعدات المبيعات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ٦٤.٣٪ أبدوا استعداداً لحضور تدريب مستقبلي و٥٨٪ مستعدون لتمويله ذاتياً، وأن التعليم العالي يرفع استعداد النساء للتدريب بأثر حدي يبلغ ٢٣٪، والمشاركة في البرامج المهنية السياحية تزيد الاستعداد بنسبة ٢٢.٥٪، بينما العمل في مهن يهيمن عليها الإناث يُقلل الاستعداد بنسبة ٢١. (p < 0.01) وأوصت الدراسة بتصميم سياسات تدريبية تراعي الفوارق بين الجنسين في قطاع السياحة الموسمية.

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

دراسة (Shambour, et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى رضا حاج بيت الله الحرام عن خدمات الضيافة الفندقية المقدمة 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 (٤,٣٠١) للتدريب، ٢,١٠٠ للاختبار، ١,٠٠٩ للتحقق)، سلبية (٢,٤٥٩) للتدريب، ١,٨٢٠ للاختبار، ٩٢٢ للتحقق)، ومحايدة (١,٩٠٠) للتدريب، ٧٤٩ للاختبار، ٥٩٩ للتحقق). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النموذج المقترح حقق دقة تصنيف بلغت 97% ودقة إيجابية ٠.٩٧٦ واسترجاع ٠.٩٧٨، 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 et al., 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 ٢٠ 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 (٣,٠٠٠,٠٠٠) حاج افتراضي صُمم استناداً إلى بيانات حج ٢٠١٩ الحقيقية المستقاة من معهد أبحاث الحج والعمرة ووزارة الحج، حيث رُوعي توزيع الحجاج حسب الجنسية والمؤسسة الطوافية والعمر (٤٠٪ بين ١٠-٥٠ سنة، ٦٠٪ فوق ٥٠ سنة) وسرعات المشي (٠.٨٨-١.٤٦ م/ث) ومستويات الإرهاق. وطُوِّرت 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 (سقاط، ٢٠٢٥)

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 وتنافسيتها). 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 المُتبَّعة 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، وتبنّي استراتيجيات تنافسية قائمة على نتائج هذا التحليل لضمان التحسين المستمر

دراسة (العصيمي والعتيبي، ٢٠٢٥)

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 ٢٠٣٠ التي تسعى إلى رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من ٢٢٪ إلى ٣٠٪. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحثان على قائمة الاستقصاء (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات. وتكونت العينة من (١٣٠) 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 ٧٪ من إجمالي القوى العاملة خلال السنوات الخمس الماضية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن غالبية أفراد العينة بنسبة ٧٨.٢٪ يوافقون على وجود فرص متاحة لدعم تمكين المرأة العاملة في منظومة الحج

والعمر بدرجة عالية، في حين أن ٦٤.٥٪ يوافقن على وجود تحديات تحدّ من تمكين المرأة العاملة بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة برفع نسبة توظيف النساء في منظومة الحج والعمر، وتبني مفهوم التمكين بفاعلية أكبر، وزيادة مشاركة المرأة في مراكز صنع القرار، وتشخيص المعوّقات الشخصية والبيئية التي تحول دون تمكينها والعمل على إيجاد حلول مناسبة

دراسة (Alasmari et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشاعر وآراء الحجاج تجاه خدمات التموين الغذائي (الوجبات المُعدّة مسبقاً) خلال موسم حج 1442 هـ (٢٠٢١م) في المشاعر المقدسة بمكة المكرمة، وذلك باستخدام تحليل المشاعر من منظور إدارة الحشود، بأبعاده المتمثلة في (المشاعر الإيجابية المعبّرة عن الرضا والدعاء، المشاعر السلبية المعبّرة 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 ومخصصة أُطلق عليها (Catering-Hajj) ضمت (٤,٦٦٩) تغريدة جُمعت من منصة تويتر خلال الفترة من ١ إلى ١٣ ذي الحجة ١٤٤٢ هـ (١١-٢٣ يوليو ٢٠٢١م)، وصُنّفت يدوياً إلى: إيجابية (١,٥١٩ تغريدة)، سلبية (٩٦٢ تغريدة)، ومحايدة (٢,١٨٨ تغريدة). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النموذج المقترح حقق دقة بلغت ٩٢٪ متفوقاً على جميع النماذج المقارنة SVM و RF و LSTM (٨١٪ تقريباً)، و LR و CNN (79%)، و DT (71%). وأوصت الدراسة بتوظيف البيانات الضخمة على منصات التواصل الاجتماعي في رصد سلوك الحشود وتحسين التخطيط الحضري والخدمي لمواسم الحج المقبلة.

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 (٢٠٢٥) 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 مجتمعة — 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، وكلتاهما في سياق سياحي غربي يختلف اختلافاً بيناً عن البيئة الدينية والثقافية الفريدة لمنظومة الحج والعمرة التي تخدم ملايين الحجاج والمعتزمين من أكثر من مئة وثمانين دولة. وبذلك تسد 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.

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 ٣٦٠ مؤسسة سياحية في منطقة بحر البلطيق ببولندا أن ٧٥.٦٪ 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 أكّدت دراسة (Ferrante et al., 2023) التي شملت ٥٣٧ 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 ومتراصة:

البعد 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 وتجنب الفائض أو العجز في القوى العاملة.

البعد 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.

البعد الثالث — التدريب وتنمية المهارات: ويُقصد به إجرائياً: منظومة البرامج والأنشطة التدريبية المتخصصة التي تُصمم وتنفذ 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.

البعد الرابع — تقييم الأداء الوظيفي: ويُقصد به إجرائياً: المنظومة الشاملة والمستمرة لقياس وتقويم 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 الحاج 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 الحاج 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 حاج 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.

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 (التنبؤ 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 المحكّمة 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).

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 (٣٥٠,٠٠٠) 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 (٧٪) 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 (٣٨٤) مفردة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، 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.

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.

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) — (١٦) فقرة سيتكون هذا القسم من أربعة أبعاد، يتضمن كل بُعد (٤) فقرات، وذلك على النحو التالي:

- **البُعد الأول:** التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية — (٤) فقرات.
- **البُعد الثاني:** الاستقطاب والتوظيف — (٤) فقرات.
- **البُعد الثالث:** التدريب وتنمية المهارات — (٤) فقرات.
- **البُعد الرابع:** تقييم الأداء الوظيفي — (٤) فقرات.

القسم الثالث: المتغير التابع (جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن) — (١٢) فقرة سيتكون هذا القسم من محور واحد يتضمن (١٢) فقرة تقيس مستوى جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة من وجهة نظر العاملين.

وبذلك سيبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (٢٨) فقرة بخلاف البيانات الديموغرافية، وسيتم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١).

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.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر تخطيط القوى العاملة بأبعاده الأربعة (التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب وتنمية المهارات، تقييم الأداء الوظيفي) على جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في منظومة الحج والعمرة.

الحدود المكانية: ستُطبق 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 ١٤٤٧ هـ / الموافق ٢٠٢٥-٢٠٢٦ م.

الحدود البشرية: ستُطبق الدراسة على العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية والتشغيلية في وزارة الحج والعمرة والمؤسسات الطوافية وشركات خدمة الحجاج والجهات التشغيلية المساندة ضمن منظومة الحج والعمرة.

المراجع:

- الحربي، محمد. (٢٠٢٥). القوة الناعمة للمملكة عبر إدارة الحشود في الحج: تحليل سلوكي. مجلة البحوث الإعلامية، ٦٧(٢)، ١-٢٤٦. https://journals.ekb.eg/article_473846
- سقاط، أحمد عادل. (٢٠٢٥). التحول الرقمي وأثره على جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على شركات خدمة الحجاج والمعتمرين بمكة المكرمة. المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٩(١)، ١-٢٤. <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/download/8655/7622>
- الطحطوح، أحمد. (٢٠٢٠). 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، ٧(٢)، ١٨٠-٢٠٢. <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/58/7/2/145197>
- العسيمي، فاطمة عبدالله. (٢٠٢٥). واقع تمكين المرأة العاملة في خدمة ضيوف الرحمن ضمن منظومة الحج والعمرة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ٩(٣٤)، ٣٤٥-٣٧٨. <https://ajajournal.org/aja/article/download/758/660>
- المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. (٢٠٢٣). الخدمات التقنية لتنظيم الحشود المقدمة للحجاج والمعتمرين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٧(٢٥)، ١-٣٠. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.H301023>

- 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>
- 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>
- 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>
 - 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>
 - 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>
 - . 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>
 - 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>
 - 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>

- 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>
- 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>

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

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026