

عنوان البحث

تميز اعمال إدارة الموارد البشرية في قطاع خدمات الحج

(شركات تقديم الخدمة)

إعداد الطالب/

مهند حمزه مداح

243001666

إشراف/ د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

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

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

شهد قطاع خدمات الحج فى 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 والتنافسى وفق برنامج خدمة ضيوف الرحمن وذلك لتحقيق رؤية المملكة 2030.

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

وفى هذا السياق اطلقت وزارة الحج والعمرة عدة مبادرات لتطوير ادارة الموارد البشرية منها برامج تدريب وتاهيل لترخيص العاملين فى 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 الحالي على تميز ادارة الموارد البشرية فى شركات تقديم الخدمة بهدف تطوير نموذج عمل متكامل يحقق اعلى مستويات الاحترافية فى ادارة الموارد البشرية والذي ينعكس ايجابا على تجربة وجودة الخدمات المقدمة لهم .

مشكلة الدراسة:

رغم التوسع الكبير فى خدمات الحج والاهتمام المتزايد بتحسين التجربة الى ان مستوى التميز فى اعمال ادارة الموارد البشرية فى شركات تقديم الخدمة لايزال متفاوتا .

تظهر هذه المشكلة من خلال عدة تحديات علمية منها عقبات فى اجراءات التوظيف الموسمى والاستقطاب فى الوقت المناسب وضعف فعالية برامج التدريب والتاهيل الحالية .

غياب او قصور فى نظام تقييم الاداء والتحفيز الخاصة بالعاملين الموسمين .

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

انه هذه العوامل قد تؤثر سلبا على جودة الخدمات المقدمة للحجاج وعلى التطوير المؤسسي لشركات تقديم الخدمة اذا لم تتم معالجتها بالشكل الملائم .

بناء على ذلك تتحدد مشكلة الدراسة فى البحث عن سبل تحقيق التميز فى ادارة الموارد البشرية ضمن بيئة عمل موسمية وضاغطة وكيف معالجة جوانب القصور للوصول الى اداء 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:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق مايلي :

- 1- تحليل ممارسات ادارة الموارد البشرية في شركات تقديم الخدمة وتشمل عمليات التوظيف الموسمي والتدريب والتاهيل ونظام التحفيز وتقييم الاداء .
- 2- قياس مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في مجالات التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الاداء وذلك لتحديد مستوى الاحترافية والالتزام بالمعايير .
- 3- تحديد اثر ممارسات الموارد البشرية المتميزة على جودة الاداء العام والخدمات المقدمة للحجاج يشمل ذلك تقييم العلاقة بين تطوير العنصر البشري من حيث التدريب والتحفيز والتقييم ومستوى رضا الحجاج عن الخدمة المقدمة .
- 4- اكتشاف ابرز التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز ويشمل ذلك تحديد المعوقات التنظيمية او البشرية او الزمنية .
- 5- اقتراح نموذج تطويري متكامل لتعزيز تميز اعمال الموارد البشرية في شركات تقديم الخدمة ، سيركز النموذج المقترح على وضع اطار شامل لتحسين عمليات الاستقطاب والتدريب والتقييم والتحفيز والقيادة داخل هذه الشركات ، مما يحقق استدامة التميز ودعم الاهداف الاستراتيجية بعيدة المدى .

تساؤلات الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة حسب ماتم ذكره سابقا ، تسعى الدراسة الى الاجابات البحثية التالية ؟

ما مستوى تميز ممارسات ادارة الموارد البشرية في شركات تقديم الخدمة حاليا؟

الى اي مدى تطبق معايير التميز في مجالات التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الاداء ؟

ماثر تميز ممارسات الموارد البشرية على جودة اداء العام للخدمات المقدمة للحجاج ورضاهم عنها ؟

ماهي التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية الموسمية في تحقيق التميز المؤسسي خلال موسم الحج؟

فروض الدراسة:

انطلقت الدراسة من فرضيات رئيسية تسعى لاختبارها ميدانيا كما يلي :

فرضية التأثير الايجابي للتوظيف تؤثر ممارسات الاستقطاب والتوظيف والتدريب بشكل ايجابي وملحوظ على رضا العاملين الموسمين في شركات تقديم الخدمة .

فرضية التحفيز والاداء يوجد تأثير معنوي لتحفيز الموظفين المكافآت المادية والمعنوية على مستوى التزامهم وجودة ادائهم اثناء الموسم .

فرضية الارتباط بالتميز وجودة الخدمة يوجد ارتباط احصائي دال بين تطبيق ممارسات التميز في ادارة الموارد البشرية وبين تحسين جودة الاداء والخدمات المقدمة خلال الموسم .

فرضية معوقات التميز تواجه ادارة الموارد البشرية تحديات ومعوقات جوهرية تؤثر سلبا على قدرتها في تحقيق التميز المطلوب .

الدراسات السابقة:

اعتمدت هذه الدراسة على عدد من المصادر والمراجع السابقة التي تناولت موضوع ادارة الموارد البشرية في سياق موسم الحج ومن ابرزها

1- دليل وزارة الحج والعمرة (2023) اصدرت وزارة الحج والعمرة دليلا ارشاديا حديثا لتشغيل وادارة الموارد البشرية تضمن هذا الدليل معايير واجازات عملية لضمان جاهزية الكوادر البشرية الموقته وكفائتها 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 قصية 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 .

اكملت 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 الطوافه للتحويل من مؤسسات افراد الى شركات ، والعمل على توسيع قاعدة المشاركة في هذه الشركات من المواطنين الراغبين في العمل وذلك لتقديم خدمات افضل ،

المنطلقات النظرية للدراسة:

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 بشمل 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 التكتولجيا 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 انظمة الكترونية للادارة لحضور العاملين وتتبع اوقات عملهم في الموسم وتطبيقات هواتف ذكية للتواصل اللحظى 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 مرحلى .

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 الوصفى التحليلي حيث يتم اولا وصف الواقع الحالي لممارسات ادارة الموارد البشرية فى شركات تقديم الخدمة ، ثم تحليلها لقياس مدى توافقها مع معايير التميز المؤسسى .

مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة على النحو التالي :

الادارة والعاملين الموسمين والدائمين فى شركات تقديم الخدمة من المهن الادارية والمهن الميدانية .الذين تم توظيفهم فى الموسم .

عينة الدراسة سيتم اخذ عينه ممثلة فى شركات تقديم الخدمة من مختلف احجام الشركات لخمسة شركات وذلك نوع من استطلاع الرأى ، ويتم ضمن كل شركة استطلاع اراء عدد من مسؤولي الموارد البشرية والعاملين الموسمين ويتراوح العدد بين (100-150) حسب التوافر والتعاون .

ادوات جمع البيانات سيتم الاعتماد على اداة 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) مبني 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 وسيتم اجراء اختبار على عينة محدودة للتأكد من النتائج المطلوبة .
المقابلات سيتم اعداد دليل مقابلة شبة منظم يحتوي على مجموعة اسئلة ومحاور مفتوحة
موجه للمسؤولين والقيادات .

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 مباشر ومراجعته الوثائق تربط الدراسة بسياقها الرسمي .

حدود الدراسة :

لتحديد نطاق البحث وضبط معامله تلتزم هذه الدراسة بمجموعة من الحدود (النطاقات) الى يجب مراعتها 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 اخري مرتبطة بالحج كادارة النقل او الخدمات الصحية الا بقدر ارتباطها بادارة الموارد البشرية في تلك الشركات كما لاتتناول 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 وعمليتها 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 الطواف (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 الموسمين 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 لأن فرضيات الدراسة وأسئلتها البحثية تركز على تقييم ممارسات داخلية تخص إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين عنها وتأثيرها على أدائهم وهو ما يتطلب أخذ وجهات نظر المعنيين 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 في ارضاء الباحث او اعطاء صورة مثالية) لذلك تم تصميم الاسئلة بعناية لتقليل هذا الانحياز ، كما سيتم التاكيد من مصداقية الاجابات عبر المقابلات .

ايضا كون ان الدراسة فى موسم واحد فقط يعنى انها تقدم لقطة زمنية قد تتغير فى ظروف اخرى او عبر مواسم اخرى وهذا يؤخذ بالاعتبار عند تعميم النتائج .

واخير واجهت الدراسة تحديا فى الوصول الى بعض افراد العينة بحكم انشغالهم فى الموسم او انتهاء اعمال الموسم وتم التغلب على ذلك عبر توزيع استبيانات الكترونية قدر الامكان وجدولة المقابلات فى اوقات الراحة .

باختصار تحدد هذه الحدود سياق الدراسة بشكل واضح مما يساعد فى فهم نطاق نتائجها ، يلتزم الباحث هذه الحدود .

المراجع:

دليل وزارة الحج والعمرة 2023

<https://tanseiqiah.sa/wp-content/uploads/2020/11/%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A7%D8%A6%D8%AD%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%81%D9%8A%D8%B0%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%A7%D9%85-%D9%85%D9%82%D8%AF%D9%85%D9%8A-%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9-%D8%AD%D8%AC%D8%A7%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B1%D8%AC.pdf>

دراسة سعد العتيبي 2021

https://hajj.uqu.edu.sa/multaqa/drive/scientific_portal21_arabic.pdf

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

نظام مقدمى خدمة حجاج الخارج 1440

<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/962235c2-9fa8-4c1a-b835-aa6400dd851e/1>

المجلس التنسيقي لشركات ارباب الطوائف مقال محمد قاضي 2021

<https://tanseiqiah.sa/wp-content/uploads/2024/02/sys.V3.pdf>

<https://tanseiqiah.sa/category/%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1>

[-D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-](#)

[%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A-](#)

[/D8%A5%D9%84%D9%89-D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA](#)

الاحصاء اجمالي عدد المشتغلين في الحج بلغ (420.070) لخدمة 1.673.230 حاج وحاجة

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

ريم بركات 2021 تقييم جودة الخدمات في المشاعر المقدسة

<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](#)