

أثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في شركات خدمات
الحجاج والمعتمرين: دراسة تطبيقية على إحدى الشركات العاملة في قطاع الحج والعمرة

إعداد الطالب/

عبدالله بن خالد فودة

الرقم الجامعي/

251002987

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

هَذَا مِنْ فُرْصَاتِ

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفیصل عبد الحمید، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

3	إهداء
4	شكر وتقدير
7	قائمة الجداول
9	فهرس الأشكال
11	المستخلص
12	الفصل الأول
13	المقدمة
14	مشكلة الدراسة
16	أهمية الدراسة
18	أهداف الدراسة
18	تساؤلات الدراسة
19	فرضيات الدراسة
20	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
23	الفصل الثاني
23	الدراسات السابقة
24	المقدمة
26	المتغير التابع والمستقل
28	الدراسات السابقة
30	الإطار النظري للدراسة
33	الفصل الثالث
33	منهجية الدراسة
34	المقدمة
36	مجتمع البحث
37	المنهجية وطرق البحث
39	أدوات الدراسة

40.....	خطوات جمع البيانات.....
41.....	حدود البحث
43.....	الفصل الرابع.....
43.....	نتائج الدراسة
44.....	المقدمة
46.....	تحليل البيانات
82.....	المناقشة
84.....	الخاتمة
86.....	التوصيات
87.....	المراجع
91.....	الملاحق.....
93.....	Abstract

قائمة الجداول

48	جدول 1 : التحليلات الإحصائية
49	جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة
50	جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة
52	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة
53	جدول 5 : التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة نموذج الخدمات المشتركة في إدارة العمليات التشغيلية
55	جدول 6 : التحليل الإحصائي لمساعدة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على توحيد الإجراءات وتسهيل تنسيق الأقسام
56	جدول 7 : التحليل الإحصائي لإسهام الخدمات المشتركة في تقليل الهدر والتكرار في المهام اليومية
57	جدول 8 : التحليل الإحصائي للوضوح في توزيع المسؤوليات بين الموظفين نتيجة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة
59	جدول 9 : التحليل الإحصائي لمساعدة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على تحسين سرعة وكفاءة إنجاز الخدمات المقدمة للعملاء
60	جدول 10 : التحليل الإحصائي لتلقي الموظفون تدريباً مستمراً لتطوير مهاراتهم الوظيفية
61	جدول 11 : التحليل الإحصائي لعمل برامج التدريب على رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات
63	جدول 12 : التحليل الإحصائي لاهتمام الشركة بتقييم احتياجات الموظفين التدريبية بشكل دوري
64	جدول 13 : التحليل الإحصائي لمساهمة التدريب المستمر في تعزيز الابتكار وتحسين عمليات الشركة التشغيلية
65	جدول 14 : التحليل الإحصائي لتأثير التدريب بشكل إيجابي على مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة
67	جدول 15 : التحليل الإحصائي لاستخدام الشركة التكنولوجيا الحديثة لإدارة ومتابعة العمليات التشغيلية
68	جدول 16 : التحليل الإحصائي لتسهيل التكنولوجيا أداء المهام اليومية وتسريع إنجازها
69	جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساعدة نظم المعلومات في رصد الأخطاء التشغيلية وتقليلها
70	جدول 18 : التحليل الإحصائي لدعم استخدام التكنولوجيا تقديم خدمات أكثر دقة وجودة للعملاء
72	جدول 19 : التحليل الإحصائي لإسهام تكنولوجيا في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة وتعزيز كفاءة العمل
73	جدول 20 : التحليل الإحصائي لإتمام لعمليات التشغيلية داخل الشركة بكفاءة عالية وفق المعايير المعتمدة
74	جدول 21 : التحليل الإحصائي لكون مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة يعكس جودة الأداء وكفاءة التشغيل
76	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية
76	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية
77	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة وتطبيق نموذج الخدمات المشتركة
78	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة والتدريب وتنمية الكوادر البشرية

- جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة واستخدام التكنولوجيا في العمليات التشغيلية 79
- جدول 27 : اختبار التباين الأحادي 81
- جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز 81

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة 49
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة 51
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة 52
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لاعتماد لشركة نموذج الخدمات المشتركة في إدارة العمليات التشغيلية. 54
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لمساعدة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على توحيد الإجراءات وتسهيل تنسيق الأقسام. 55
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لإسهام الخدمات المشتركة في تقليل الهدر والتكرار في المهام اليومية. 56
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني للوضوح في توزيع المسؤوليات بين الموظفين نتيجة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة. 58
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمساعدة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على تحسين سرعة وكفاءة إنجاز الخدمات المقدمة للعملاء. 59
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتلقي الموظفون تدريباً مستمراً لتطوير مهاراتهم الوظيفية. 60
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لعمل برامج التدريب على رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات. 62
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لاهتمام لشركة بتقييم احتياجات الموظفين التدريبية بشكل دوري. 63
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساهمة التدريب المستمر في تعزيز الابتكار وتحسين عمليات الشركة التشغيلية. 64
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتأثير لتدريب بشكل إيجابي على مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة. 66
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لاستخدام الشركة التكنولوجيا الحديثة لإدارة ومتابعة العمليات التشغيلية. 67
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتسهيل التكنولوجيا أداء المهام اليومية وتسرع إنجازها. 68
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساعدة نظم المعلومات في رصد الأخطاء التشغيلية وتقليلها. 69
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لدعم استخدام التكنولوجيا تقديم خدمات أكثر دقة وجودة للعملاء. 71
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لإسهام التكنولوجيا في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة وتعزيز كفاءة العمل. 72
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لإتمام لعمليات التشغيلية داخل الشركة بكفاءة عالية وفق المعايير المعتمدة. 73
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لكون مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة يعكس جودة الأداء وكفاءة التشغيل. 75
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة وتطبيق نموذج الخدمات المشتركة 77
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة والتدريب وتنمية الكوادر البشرية 78

شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة واستخدام التكنولوجيا في العمليات التشغيلية80

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في شركات خدمات الحجاج والمعتمرين، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على إحدى الشركات العاملة في هذا القطاع. اعتمدت الدراسة المنهجية الكمية لجمع وتحليل البيانات، حيث تم تصميم استبيانات لتقييم مستوى تطبيق النموذج وأثره على الأداء المؤسسي. وقد تم اختيار عينة الدراسة بشكل تمثيلي شملت 213 موظفًا من مختلف الإدارات ذات الصلة بالعمليات التشغيلية والخدمات في الشركة، لضمان شمول كافة المستويات الوظيفية والقدرة على الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق نموذج الخدمات المشتركة أسهم بشكل ملحوظ في تحسين كفاءة التشغيل من خلال توحيد الإجراءات وتقليل الازدواجية بين الأقسام، كما ساعد على رفع جودة الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين عبر تحسين سرعة الاستجابة والدقة في تنفيذ العمليات. وأكدت النتائج كذلك أن التدريب وتنمية الكوادر البشرية واستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمليات التشغيلية كان له دور داعم وحاسم في تعزيز فعالية النموذج وتحقيق الأداء الأمثل. استنادًا إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق نموذج الخدمات المشتركة في جميع العمليات التشغيلية للشركة، والاهتمام بالتدريب المستمر للموظفين، ودمج التكنولوجيا بشكل استراتيجي، مع متابعة الأداء بشكل دوري وتطوير سياسات تحفيزية للموظفين لتعزيز الالتزام والجودة. وتُعد هذه التوصيات أساسية لضمان استدامة التحسينات في كفاءة التشغيل وجودة الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين بشكل مستمر.

الكلمات المفتاحية: نموذج الخدمات المشتركة، كفاءة التشغيل، جودة الخدمة، التدريب وتنمية الكوادر،

التكنولوجيا التشغيلية، شركات الحجاج والمعتمرين، الأداء المؤسسي.

الفصل الأول

المقدمة

يشهد قطاع الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية في بنيته التنظيمية والتشغيلية، في ظل التوجه الاستراتيجي نحو الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة التشغيلية. وتأتي هذه التحولات متمشية مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تضع قطاع الحج والعمرة في صدارة القطاعات ذات الأولوية من خلال تعظيم الطاقة الاستيعابية للحجاج والمعتمرين وتحسين جودة الرحلة الدينية وتحقيق الاستدامة التشغيلية. وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى نماذج إدارية حديثة قادرة على دعم الشركات العاملة في هذا القطاع في مواجهة التحديات المتزايدة، ورفع جودة الخدمات، وتقليل الهدر، وتحقيق الانسيابية في الإجراءات، ومن أبرز هذه النماذج مفهوم الخدمات المشتركة (Mohammed، 2024).

يعد نموذج الخدمات المشتركة أحد الأساليب الإدارية الرائدة التي تهدف إلى إعادة تنظيم العمليات الداعمة داخل الشركات عبر دمج الوظائف المشتركة – مثل الموارد البشرية، المشتريات، تقنية المعلومات، المالية، وخدمات الدعم – في وحدة مركزية موحدة تقدم الخدمات للقطاعات التشغيلية وفق معايير محددة واتفاقيات مستوى الخدمة. ويتميز هذا النموذج بقدرته على تعزيز الكفاءة من خلال تقليل الازدواجية، وتحسين جودة الخدمات عبر رفع مستوى التخصص، إضافة إلى تعزيز القدرة على مراقبة الأداء وتوجيه الموارد نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة. وقد أثبت هذا النموذج نجاحه في العديد من القطاعات حول العالم، إلا أن تطبيقه في بيئات تشغيلية حساسة ومعقدة مثل بيئة خدمات الحج والعمرة يظل مجالاً يحتاج إلى المزيد من الدراسة والتحليل (Almakaty، 2025).

تواجه شركات خدمات الحجاج والمعتمرين تحديات متشابكة تشمل موسمية الطلب، تنوع الجنسيات والثقافات، تباين مستويات توقعات المستفيدين، والضغوط التنظيمية التي تتطلب التزاماً صارماً بالمعايير والإجراءات. ومع توسع نطاق الأعمال وارتفاع حجم المسؤوليات التشغيلية، أصبحت هذه الشركات بحاجة إلى آليات جديدة لرفع كفاءتها التشغيلية وتحسين جودة الخدمة مع الحفاظ على القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات. وهنا تظهر أهمية نموذج الخدمات المشتركة كخيار استراتيجي قادر على إحداث تحول إيجابي في طريقة إدارة الشركات لمواردها وعملياتها، مما قد ينعكس مباشرة على جودة التجربة التي يحصل عليها الحاج والمعتمر (Abalkhail، 2022).

وعلى الرغم من انتشار مفهوم الخدمات المشتركة في قطاعات الصناعات والخدمات العامة واللوجستيات، إلا أن تطبيقه في قطاع الحج والعمرة لا يزال محدوداً من حيث الدراسات التطبيقية التي تتناول أثره المباشر على الكفاءة

التشغيلية وجودة الخدمة. ولذا تبرز أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى سد فجوة معرفية مهمة من خلال بحث أثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على أداء إحدى الشركات العاملة في هذا القطاع الحيوي. إذ تسعى الدراسة إلى تحليل مدى قدرة النموذج على رفع كفاءة التشغيل، وتقييم انعكاساته على جودة الخدمات المقدمة، وتحديد العوامل التي تؤثر في نجاحه أو تعوق فعاليته ضمن بيئة تشغيلية ذات خصوصية عالية (Salem، 2025).

وتعتمد الدراسة منهجاً تطبيقياً يقوم على تحليل الوضع الفعلي داخل إحدى الشركات العاملة في مجال خدمات الحجاج والمعتمرين، ما يتيح تقديم رؤى عملية قابلة للتطبيق، وتوصيات مبنية على الأدلة تسهم في دعم صناع القرار داخل هذا القطاع نحو تبني نماذج تشغيلية أكثر كفاءة، واستثمار الموارد بصورة أفضل، وتعزيز جودة الخدمة بما يتماشى مع تطلعات الجهات التنظيمية والمستفيدين على حد سواء. تمثل هذه الدراسة إضافة علمية وعملية في مجال إدارة خدمات الحج والعمرة، وتفتح المجال أمام مزيد من الدراسات المستقبلية التي تبحث في سبل تطوير نماذج الأعمال ورفع مستوى التنافسية في قطاع يعد من أكثر القطاعات حساسية وأهمية على المستوى الوطني والدولي.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها شركات خدمات الحجاج والمعتمرين لتقديم خدمات تتسم بالكفاءة والجودة، إلا أن واقع العمل التشغيلي داخل العديد من هذه الشركات يكشف عن وجود تشتت في العمليات الداعمة وازدواجية في المهام بين الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية وضعف القدرة على مراقبة الأداء. ويظهر ذلك بوضوح في تعدد وحدات الموارد البشرية، والمالية، وتقنية المعلومات، والمشتريات داخل كل قطاع تشغيلي على حدة، بدلاً من توحيدها في مركز خدمات مشترك قادر على توفير خدمات موحدة وفعالة لجميع الإدارات.

ومع ازدياد حجم الأعمال وتعقد المتطلبات التنظيمية، أصبحت الشركات العاملة في قطاع الحج والعمرة تواجه صعوبة في تحقيق الانسيابية التشغيلية، خاصة خلال مواسم الذروة. حيث ينعكس غياب نموذج إداري موحد على بطء اتخاذ القرار، وتشتت الموارد، والاعتماد على نماذج تشغيلية تقليدية تحدّ من القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي يفرضها القطاع. كما أن تعدد القنوات الداخلية للحصول على الخدمات الداعمة داخل الشركة يؤدي إلى تباين مستويات الجودة، وارتفاع معدلات الأخطاء، وانخفاض مستوى رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين.

وتزداد حدة المشكلة مع حاجة الشركات إلى تحسين جودة تجربة الحاج والمُعتمر، خاصة في ظل المنافسة المتنامية بين شركات تقديم الخدمات، ومعايير الجودة الصارمة التي تفرضها الجهات التنظيمية. فضعف الكفاءة التشغيلية الناتج عن عدم تطبيق نموذج الخدمات المشتركة يؤدي إلى صعوبة تقديم خدمات مستقرة ومتجانسة، كما يسهم في زيادة ضغوط العمل على الوحدات التنفيذية التي تجد نفسها مضطرة للتعامل مع قضايا إدارية وتشغيلية ليست ضمن نطاق أعمالها الأساسية.

وبناءً على ذلك، تتجلى مشكلة الدراسة الرئيسية في السؤال عما إذا كان تطبيق نموذج الخدمات المشتركة داخل شركات خدمات الحاج والمُعتمرين يمكن أن يسهم فعلياً في رفع كفاءة التشغيل وتحسين جودة الخدمة، مقارنة بالنماذج التشغيلية التقليدية التي تعتمد على اللامركزية المفرطة في تقديم الخدمات الداعمة (Showail، 2022).

المشكلات المترتبة على مشكلة الدراسة الرئيسية

1. يؤدي وجود إدارات دعم منفصلة في كل قطاع تشغيلي إلى تكرار الجهود وإهدار الوقت والموارد، مما يساهم في رفع التكاليف دون تحقيق قيمة مضافة حقيقية.
2. تتفاوت جودة الخدمات المقدمة للإدارات التشغيلية بحسب قدرة كل وحدة على أداء مهامها، مما يؤدي إلى غياب التجانس في الأداء ويؤثر سلباً على جودة الخدمة المقدمة للحاج والمُعتمر.
3. تعدّد الجهات المسؤولة عن تقديم الخدمات الداعمة يؤدي إلى بطء في معالجة الطلبات وزيادة التعقيدات الإدارية، خاصة في أوقات الذروة التي تتطلب استجابة سريعة وقرارات حاسمة.
4. غياب مركز موحد للخدمات يجعل من الصعب بناء مؤشرات أداء دقيقة، أو مراقبة الامتثال للمعايير، أو تقييم جودة المخرجات بشكل مستمر.
5. انشغال الإدارات التشغيلية بقضايا إدارية ولوجستية كان من الممكن أن تُدار مركزياً، يحدّ من تركيزها على تقديم الخدمات الأساسية للحجاج والمُعتمرين.
6. انخفاض كفاءة العمليات وتباين جودة الخدمات ينعكس على مستوى رضا العاملين والمستفيدين، مما قد يؤثر في سمعة الشركة وقدرتها على المنافسة في السوق (Alahmari، 2023).

وبناءً على ما سبق، تتمثل المشكلة البحثية الأساسية في السؤال الآتي: ما أثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في شركات خدمات الحجاج والمعتمرين؟

أهمية الدراسة

- أولاً: الأهمية العلمية

تأتي أهمية هذه الدراسة من بعدها العلمي كونها تتناول موضوعاً حديثاً ومتنامياً في الأدبيات الإدارية، وهو نموذج الخدمات المشتركة، وتبحث أثره في بيئة تشغيلية ذات خصوصية عالية مثل قطاع الحج والعمرة. فرغم كثرة الدراسات التي تناولت مفهوم الخدمات المشتركة في القطاعات الصناعية والصحية والتعليمية والمالية، إلا أنه لا تزال هناك ندرة واضحة في الدراسات العلمية التي تطبق هذا النموذج على قطاع يقدم خدمات إنسانية وروحية على نطاق واسع، ويواجه تحديات تشغيلية معقدة تتسم بالموسمية، والضغط التشغيلي الشديد، وتنوع متطلبات المستفيدين. ومن هنا تبرز القيمة العلمية لهذه الدراسة في سد فجوة معرفية حقيقية تتعلق بكيفية مواءمة نموذج الخدمات المشتركة مع طبيعة عمل شركات خدمات الحجاج والمعتمرين.

كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين تطبيق نموذج الخدمات المشتركة وبين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة، وهما محوران أساسيان في علم الإدارة الحديثة. وتتيح نتائج الدراسة للباحثين إمكانية بناء نماذج نظرية جديدة أو تعديل النماذج القائمة بما يتوافق مع خصوصية قطاع الحج والعمرة. كذلك تقدم الدراسة أساساً يمكن الاعتماد عليه لإجراء دراسات مستقبلية مقارنة بين الشركات المختلفة في القطاع أو بين مواسم متعددة للحج والعمرة، مما يفتح الباب لتطوير إطار نظري أكثر نضجاً حول كيفية تحسين جودة الخدمات التي تقدّم لضيوف الرحمن.

وتكمن الأهمية العلمية أيضاً في اعتماد الدراسة على منهج تطبيقي يقدم نتائج واقعية يمكن تعميمها أو البناء عليها، بدلاً من الاكتفاء بتحليل نظري مجرد. وهذا يمكّن الباحثين من فهم أعمق للتفاعلات بين العمليات التشغيلية، والعمليات الداعمة، والنماذج المركزية المقدمة عبر وحدات الخدمات المشتركة. ومن شأن ذلك أن يعزز القدرة الأكاديمية على تقييم فعالية تبني النماذج الإدارية الحديثة في بيئات عمل ذات طبيعة خاصة تتطلب أعلى درجات الانضباط والدقة.

- ثانياً: الأهمية العملية

تكتسب هذه الدراسة أهمية عملية كبيرة كونها تلامس احتياجات ملموسة تواجهها الشركات العاملة في قطاع الحج والعمرة، والذي يعد من أكثر القطاعات أهمية على المستوى الوطني والدولي. فمع التوسع الكبير في أعداد الحجاج والمعتمرين، وارتفاع التوقعات الحكومية والتنظيمية تجاه جودة الخدمات المقدمة، أصبحت الشركات مطالبة بإعادة النظر في نماذج تشغيلها لضمان قدرتها على الاستجابة للضغوط التشغيلية المتزايدة. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة في توضيح كيف يمكن لنموذج الخدمات المشتركة أن يشكل رافعة عملية لتحسين الأداء وتوجيه الموارد نحو ما يحقق أعلى قيمة.

وتوفر الدراسة للشركات إطاراً عملياً لتقييم مدى فعالية توحيد خدمات الموارد البشرية، والمالية، وتقنية المعلومات، والمشتريات، وغيرها من الوظائف الداعمة داخل مركز خدمات مشترك، وما يمكن أن يترتب على ذلك من خفض في التكاليف التشغيلية، وتسريع في الإجراءات، وتوحيد للجودة، وتعزيز للقدرة على مراقبة الأداء. وهذه النتائج تمثل أدوات مهمة لصناع القرار داخل الشركات ومع الجهات التنظيمية لاتخاذ قرارات مبنية على أدلة حول طبيعة التوجهات المستقبلية في إدارة عمليات الشركات العاملة في القطاع.

كما تساعد هذه الدراسة الشركات على مواجهة تحديات موسمية العمل في الحج والعمرة عبر تزويدها برؤية أوضح حول كيفية بناء نموذج تشغيلي مرن يعتمد على مركزية الخدمات الداعمة مع الحفاظ على استقلالية الإدارات التشغيلية في أداء مهامها الأساسية. ويمكن أن تُسهم نتائج الدراسة في رفع مستوى الرضا لدى العاملين والمستفيدين على حد سواء، إذ إن تحسين جودة الخدمات الداعمة ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين.

وتتجاوز أهمية الدراسة المستوى الداخلي للشركات لتصل إلى الدور الوطني الذي تلعبه في دعم جهود الدولة للارتقاء بخدمة ضيوف الرحمن؛ فتبني شركات القطاع لنموذج فعال للخدمات المشتركة من شأنه أن يسهم في تحسين الصورة العامة لمنظومة الحج والعمرة، ورفع كفاءتها، وتقديم تجربة استثنائية للحاج والمعتمر، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 (Subhan، 2023).

أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في شركات خدمات الحجاج والمعتمرين، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على إحدى الشركات العاملة في قطاع الحج والعمرة.

- الأهداف الفرعية للدراسة

1. تحديد مدى إسهام نموذج الخدمات المشتركة في تحسين كفاءة العمليات الداخلية وتقليل الازدواجية في المهام داخل الشركة.
2. قياس أثر تطبيق الخدمات المشتركة على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين الداخليين (الإدارات) والخارجيين (الحجاج والمعتمرين).
3. تحليل تأثير نموذج الخدمات المشتركة على سرعة اتخاذ القرار وفعالية التواصل بين الإدارات المختلفة.
4. تقييم دور نموذج الخدمات المشتركة في خفض التكاليف التشغيلية وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد.
5. تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق نموذج الخدمات المشتركة في شركات خدمات الحجاج والمعتمرين واقتراح سبل معالجتها.

تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي للدراسة

ما أثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في شركات خدمات الحجاج والمعتمرين؟

- الأسئلة الفرعية للدراسة

1. إلى أي مدى يساهم تطبيق نموذج الخدمات المشتركة في تحسين كفاءة العمليات الداخلية وتقليل الازدواجية في المهام داخل الشركة؟
2. ما أثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين الداخليين والخارجيين؟
3. كيف يؤثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على سرعة اتخاذ القرار وفعالية التواصل بين الإدارات المختلفة؟

4. ما دور نموذج الخدمات المشتركة في خفض التكاليف التشغيلية وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد؟
5. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق نموذج الخدمات المشتركة في شركات خدمات الحجاج والمعتمرين، وكيف يمكن معالجتها؟

فرضيات الدراسة

- الفرض الرئيسي للدراسة

يفترض أن تطبيق نموذج الخدمات المشتركة يؤثر تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في شركات خدمات الحجاج والمعتمرين.

- الفرضيات الفرعية للدراسة

1. يفترض أن تطبيق نموذج الخدمات المشتركة يسهم بشكل إيجابي في تحسين كفاءة العمليات الداخلية وتقليل الازدواجية في المهام داخل الشركة.
2. يفترض أن تطبيق نموذج الخدمات المشتركة يؤدي إلى تحسن ملموس في جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين الداخليين والخارجيين.
3. يفترض أن تطبيق نموذج الخدمات المشتركة يسهم في تسريع عملية اتخاذ القرار وتعزيز فعالية التواصل بين الإدارات المختلفة.
4. يفترض أن تطبيق نموذج الخدمات المشتركة يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وتحقيق استخدام أكثر كفاءة للموارد المتاحة.
5. يفترض أن نجاح تطبيق نموذج الخدمات المشتركة يتأثر بمجموعة من التحديات والمعوقات التنظيمية والتشغيلية، وأن التغلب عليها يعزز من فعالية النموذج ونتائجه.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يتميز الإطار النظري لهذه الدراسة بكونه إطاراً تكاملياً يجمع بين عدة نظريات إدارية وتنظيمية، مما يسمح بفهم شامل لأثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على كل من الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة. ويتيح هذا التنوع النظري للبحث القدرة على تحليل الظاهرة من زوايا متعددة، تشمل الهيكل والتنظيم، العمليات، الجودة، الترابط الداخلي، والقيمة المضافة. وبذلك يتحقق للبحث أساس علمي راسخ يساعده في تفسير النتائج واستخلاص التوصيات التي تتوافق مع طبيعة قطاع الحج والعمرة وخصوصيته التشغيلية.

- أولاً: النظرية الهيكلية-الوظيفية ودورها في تحليل تطبيق نموذج الخدمات المشتركة

تعتمد الدراسة بشكل رئيس على النظرية الهيكلية-الوظيفية التي تُعد من أهم النظريات التي تُفسّر كيفية عمل المنظمات وكيف يرتبط الهيكل التنظيمي بتحقيق الأهداف التشغيلية. ووفقاً لهذه النظرية، فإن كل جزء من أجزاء المنظمة يؤدي وظيفة محددة يجب أن تتكامل مع بقية الأجزاء لتحقيق التوازن والاستقرار والكفاءة. ومن هذا المنطلق، تنظر الدراسة إلى نموذج الخدمات المشتركة كأحد الأساليب التنظيمية التي تعيد توزيع الوظائف الداعمة—مثل الموارد البشرية والمالية وتقنية المعلومات—ضمن إطار موحد يحقق التكامل بين الوحدات بدلاً من تشتت جهودها. ويسهم هذا المنظور في فهم كيف يمكن لوحدة الخدمات المشتركة أن تعمل كجهاز مركزي يدعم الإدارات التشغيلية في شركات خدمات الحجاج والمعتمرين دون أن يُضعف استقلاليتها، وفي الوقت نفسه يعزّز التنسيق ويقلل الازدواجية. ويتيح تبني هذه النظرية للبحث القدرة على تفسير قدرة الشركات على تحقيق الاستقرار والكفاءة التشغيلية عند إعادة تصميم هياكلها التنظيمية لتتوافق مع نموذج الخدمات المشتركة (Rahman، 2020).

- ثانياً: نظرية إدارة العمليات كأساس لتحليل تحسين الكفاءة التشغيلية

تعتمد الدراسة أيضاً على مبادئ نظرية إدارة العمليات التي تُعد الإطار الأكثر أهمية في فهم كيفية تحسين تدفق العمل، وتقليل الهدر، ورفع الإنتاجية. ويُنظر إلى نموذج الخدمات المشتركة من خلال عدسة هذه النظرية باعتباره أداة لإعادة هندسة العمليات التشغيلية، خصوصاً تلك العمليات التي تتسم بالتكرار عبر الإدارات المختلفة. وفي سياق شركات خدمات الحجاج والمعتمرين، تواجه المؤسسات تحديات تتعلق بضغط المواسم وتعدد المهام التشغيلية، مما يجعل تحسين العمليات مسألة جوهرية لرفع مستوى الأداء. ومن خلال الاستناد إلى نظرية إدارة العمليات، تمنح الدراسة تفسيراً علمياً لكيفية مساهمة مركزية الخدمات الداعمة في تقليل زمن إنجاز المهام، وتحسين الدقة، وتقليل الأخطاء

التشغيلية، عبر توحيد المعايير والإجراءات والتقنيات المستخدمة. وتسمح هذه النظرية بفحص الأثر المباشر للخدمات المشتركة على كفاءة التشغيل، وتقييم ما إذا كانت تؤدي فعلاً إلى رفع الأداء وزيادة فاعلية العمليات التشغيلية داخل الشركة (Viteri-Sánchez، 2025).

- ثالثاً: نظرية الجودة الشاملة كإطار لفهم أثر الخدمات المشتركة على جودة الخدمة

تعتمد الدراسة كذلك على نظرية الجودة الشاملة، التي تُعد من أبرز النظريات التي تُفسّر كيفية تحسين الخدمة وتحقيق رضا المستفيدين. وتؤكد هذه النظرية على أهمية الالتزام بالتحسين المستمر، وتوحيد المعايير، وطرح آليات واضحة لقياس الأداء والجودة. ويتوافق هذا مع مبادئ نموذج الخدمات المشتركة الذي يعتمد على تقديم خدمات موحدة بمستوى ثابت لجميع الإدارات. وفي قطاع الحج والعمرة، حيث تمتد جودة الخدمة إلى الحاج والمُعتمر، يصبح تبني منهج الجودة الشاملة بالغ الأهمية. وعبر تطبيق هذه النظرية، تفسّر الدراسة كيف يمكن لتوحيد خدمات الدعم أن يؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة للضيوف من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين والإدارات التشغيلية. كما تساعد النظرية على تحليل مستوى التحسن في رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين بعد تطبيق نموذج الخدمات المشتركة، وتقييم أثر ذلك بشكل علمي منهجي (Anil، 2017).

- رابعاً: نظرية الأنظمة لفهم الترابط بين الوحدات التنظيمية

تنظر الدراسة إلى الشركة باعتبارها نظاماً مترابطاً تتفاعل مكوناته بشكل مستمر، وهو ما ينسجم مع نظرية الأنظمة التي تؤكد أن أي تغيير في جزء من النظام سينعكس على بقية الأجزاء. وفي هذا السياق، يساعد تبني هذه النظرية في تفسير كيفية تأثير تطبيق وحدة الخدمات المشتركة على بقية الإدارات التشغيلية داخل الشركة. فوفقاً لهذا المنظور، فإن توحيد الخدمات الداعمة يمثل تدخلاً نظامياً يُعيد توزيع الأدوار ويغيّر مسار تفاعل الإدارات المختلفة. ويساعد هذا المنظور على دراسة الأثر المتبادل بين المركزية في تقديم الخدمات الداعمة من جهة، وقدرة الإدارات التشغيلية على التركيز على مهامها الأساسية من جهة أخرى. وتوفر نظرية الأنظمة إطاراً تحليلياً يساعد على تقييم مدى نجاح تطبيق الخدمات المشتركة في تحقيق التوازن المطلوب بين التكامل الداخلي والكفاءة التشغيلية والجودة (Midgley، 2021).

- خامساً: نظرية القيمة المضافة وتحليل الأثر الاقتصادي والتشغيلي للنموذج

تستند الدراسة كذلك إلى نظرية القيمة المضافة التي تُبرز أهمية أن تسهم كل عملية داخل المنظمة في خلق قيمة ملموسة. يُستخدم هذا الإطار النظري لفحص مدى إسهام نموذج الخدمات المشتركة في تعزيز القيمة داخل الشركة من خلال خفض التكاليف التشغيلية، وتحسين الجودة، ورفع مستوى الإنتاجية. ويُعتبر هذا البعد مهماً للغاية داخل قطاع الحج والعمرة حيث يتطلب تقديم خدمات ذات جودة عالية ضمن إطار تشغيلي ضاغط وموارد محدودة. وعبر تطبيق نظرية القيمة المضافة، تتمكن الدراسة من تقييم الأثر الاقتصادي لتطبيق الخدمات المشتركة ومدى مساهمته في رفع الكفاءة وتوجيه الموارد نحو الأنشطة التي تحقق أعلى قيمة في خدمة الحاج والمعتمر. كما تساعد هذه النظرية في تحديد إلى أي مدى يحقق النموذج مردوداً فعلياً يبرر اعتماده مقارنة بالنماذج التقليدية في إدارة الخدمات الداعمة (Barney, 2021).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة الركيزة العلمية الأساسية التي تُبنى عليها بقية فصول البحث، إذ يهدف إلى تقديم الإطار المعرفي والمنهجي الذي يمكن القارئ من فهم الخلفية النظرية والمفاهيمية المتعلقة بموضوع أثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في شركات خدمات الحجاج والمعتمرين. ويأتي هذا الفصل ليضع الأسس العلمية التي تستند إليها الدراسة، وذلك عبر تناول المتغيرات الرئيسة للدراسة، واستعراض ما سبق من جهود بحثية ذات صلة، فضلاً عن بناء إطار نظري متكامل يفسّر العلاقات المتوقعة بين عناصر الدراسة ويحدد الأسس التي تنطلق منها فرضيات البحث واتجاهاته.

ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة نظراً لأنه يقدم عرضاً متعمقاً للطبيعة المفاهيمية للمتغيرات الأساسية التي تقوم عليها الدراسة، حيث يسهم هذا العرض في توضيح المصطلحات والمفاهيم المرتبطة بالموضوع، وتحديد الأبعاد النظرية والمعرفية التي يستند إليها البحث في تفسيره لظاهرة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة. ويتيح هذا التمهيد للقارئ تكوين فهم شامل وعلمي حول القضايا المرتبطة بكفاءة التشغيل وجودة الخدمة، وما يرتبط بها من أساليب إدارية حديثة، مما يجعل التعامل مع نتائج الدراسة لاحقاً أكثر وضوحاً وتماسكاً.

كما يتضمن هذا الفصل عرضاً تحليلياً نقدياً للدراسات السابقة ذات الصلة، سواء تلك التي تناولت موضوع الخدمات المشتركة، أو تلك التي تطرقت إلى مفاهيم الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة في بيئات خدمية مشابهة. ويمثل هذا الاستعراض أهمية كبيرة للدراسة لأنه يحدد ما تم التوصل إليه علمياً وما يمكن البناء عليه، ويساهم في تسليط الضوء على الفجوة البحثية التي جاءت هذه الدراسة لسدها. ويساعد هذا الطرح كذلك في مقارنة نتائج الدراسات السابقة بالسياق الخاص لقطاع خدمات الحجاج والمعتمرين، مما يعزز البناء العلمي للدراسة ويؤكد ضرورتها.

يعمل هذا الفصل على بناء إطار نظري شامل يربط بين المفاهيم والنماذج والأسس العلمية التي تفسّر العلاقة بين عناصر الدراسة. ويسهم هذا الإطار في تطوير رؤية واضحة حول الكيفية التي يتوقع أن يؤثر بها تطبيق نموذج الخدمات المشتركة في كفاءة التشغيل وجودة الخدمة. كما يساعد في تحديد الأسس النظرية التي انطلقت منها فرضيات الدراسة ويدعم الاختيارات المنهجية في الفصول اللاحقة. فوجود إطار نظري محكم هو حجر الأساس الذي يُبنى عليه التحليل العلمي للنتائج، ويضمن أن يكون البحث قائماً على أسس علمية سليمة وليس مجرد استنتاجات عشوائية.

وتظهر أهمية الفصل الثاني كذلك في كونه يمثل المرحلة التي يتم فيها الربط بين النظرية والتطبيق، حيث يوفر الخلفية العلمية التي تفسّر نتائج الدراسة التطبيقية لاحقًا. ومن خلال هذا الربط، يصبح من الممكن تقييم مدى توافق النتائج مع النظريات والمفاهيم العلمية الموجودة، أو مدى اختلافها عنها، مما يمنح الدراسة قيمة إضافية لا بوصفها مجرد تحليل لواقع عملي، ولكن باعتبارها أيضًا إسهامًا معرفيًا يضيف إلى الأدبيات العلمية في مجال إدارة الخدمات ورفع الكفاءة التشغيلية. وبذلك يشكل الفصل الثاني حجر الزاوية في الدراسة بأكملها، لأنه يقدم القاعدة العلمية والمفاهيمية التي تقوم عليها بقية الفصول، ويمنح القارئ الفهم اللازم للسياق الذي تجري فيه الدراسة، ويحدد الأسس التي تدعم تفسير النتائج وتحليلها بشكل منهجي وموضوعي.

المتغير التابع والمستقل

- أولاً: المتغير التابع – كفاءة التشغيل وجودة الخدمة

يشكّل المتغير التابع في هذه الدراسة حجر الزاوية الذي تقاس من خلاله آثار مختلف العوامل المدروسة، ويعبر عن المستوى الذي تصل إليه الشركة في أداء أعمالها وجودة خدماتها المقدمة للحجاج والمعتمرين. كفاءة التشغيل تتعلق بقدرة الشركة على إدارة مواردها البشرية والمادية والمالية بشكل يحقق إنجاز العمليات التشغيلية بأقل وقت وجهد ممكن مع الحد من الهدر وتكرار الإجراءات، بما يسهم في تحسين الأداء العام للشركة. أما جودة الخدمة، فهي تمثل مدى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة، وامتثالها للمعايير والمواصفات المطلوبة، وقدرتها على تلبية توقعات الحجاج والمعتمرين بشكل مستمر وفعال. ويعتبر هذا المتغير مقياساً رئيسياً لتقييم نجاح أي تدخل إداري أو تطبيقي، مثل تطبيق نموذج الخدمات المشتركة، ويُستخدم لتحديد مدى تأثيره على تحسين الأداء العام للشركة (Chourasia، 2024).

- ثانياً: المتغيرات المستقلة

1. تطبيق نموذج الخدمات المشتركة

يمثل هذا المتغير محور البحث الرئيس، حيث يشير إلى مدى اعتماد الشركة على نموذج يتم من خلاله توحيد الخدمات الداعمة والإدارية (مثل الموارد البشرية، المشتريات، تقنية المعلومات) في وحدة مركزية واحدة تخدم كافة الإدارات. ويهدف تطبيق هذا النموذج إلى تحسين التنسيق الداخلي، تقليل التكرار والازدواجية في المهام، رفع الكفاءة التشغيلية، وضمان تقديم خدمات أكثر موثوقية وجودة. ويعتبر هذا المتغير أساساً لتحليل العلاقة بين أسلوب الإدارة المبتكر ونتائج الأداء الفعلي داخل الشركة (AlMuhayfith، 2020).

2. التدريب وتنمية الكوادر البشرية

يمثل هذا المتغير جهود الشركة في تعزيز مهارات وكفاءات العاملين لديها، سواء من خلال البرامج التدريبية الداخلية أو تطوير القدرات عبر الدورات المتخصصة وورش العمل. ويؤثر الاستثمار في تنمية الكوادر بشكل مباشر على قدرة الموظفين على التعامل مع التغيرات التنظيمية، تنفيذ العمليات بكفاءة، وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين. فالعامل البشري المدرب والمتمكن هو عنصر رئيس في نجاح أي نموذج إداري أو تشغيلي، بما في ذلك الخدمات المشتركة (Arulsamy، 2023).

3. استخدام التكنولوجيا في العمليات التشغيلية

يشير هذا المتغير إلى مدى توظيف الشركة للأدوات والتقنيات الحديثة في دعم عملياتها التشغيلية، مثل أنظمة إدارة الموارد، برامج متابعة العمليات، وتقنيات الاتصال الداخلي. وتُعد التكنولوجيا محفزًا مهمًا لتعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة، إذ تعمل على تسريع العمليات، تقليل الأخطاء، تحسين دقة المعلومات، وتسهيل إدارة الموارد. ويُعتبر هذا المتغير عنصرًا داعمًا لتطبيق نموذج الخدمات المشتركة، إذ يمكن للتكنولوجيا أن تجعل عمليات التوحيد أكثر فاعلية وسلاسة (Abidemi، 2024).

- ثالثًا: العلاقة بين المتغيرات

تسعى الدراسة إلى استكشاف العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث يُفترض أن:

- تطبيق نموذج الخدمات المشتركة يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة التشغيل وتقليل التكرار والإهدار، ما ينعكس على تحسين جودة الخدمة المقدمة.
- التدريب وتنمية الكوادر البشرية يدعم الموظفين في التعامل مع التغيرات التشغيلية وتطبيق النموذج الجديد بفعالية، مما يزيد من فعالية العمليات التشغيلية ويعزز رضا المستفيدين.
- استخدام التكنولوجيا في العمليات التشغيلية يُسهل تنفيذ نموذج الخدمات المشتركة ويزيد من دقة وسرعة العمليات، ما يساهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة على حد سواء (Memon، 2017).

بذلك، تتكامل المتغيرات المستقلة معًا لدعم المتغير التابع، حيث يمثل نموذج الخدمات المشتركة الإطار الأساسي، بينما يمثل التدريب والتكنولوجيا عوامل مساعدة تُعزز من نجاح تطبيق النموذج وتحقيق النتائج المرجوة. ويتيح هذا البناء للبحث إمكانية تحليل مدى تأثير كل متغير مستقل على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة، سواء بشكل منفصل أو تراكمي.

الدراسات السابقة

يهدف بحث (كتات، 2024) إلى دراسة تأثير إدارة جودة الخدمة على أداء المؤسسات السياحية (دراسة حالة شركات الحج والعمرة في جمهورية مصر العربية) ، و اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال البحث النظري المتمثل في المراجع العلمية العربية و الأجنبية ، والبحث الميداني المتمثل في تحديد مجتمع البحث وهي شركات الحج والعمرة في جمهورية مصر العربية ، من خلال توزيع عدد استمارة 300 استبيان على عينة من خبراء السياحة والسفر في جمهورية مصر العربية ، وأهم نتائج البحث : أن إدارة جودة الخدمة تؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء المؤسسات السياحية (دراسة حالة شركات الحج والعمرة في جمهورية مصر العربية) ، وترجع أهمية هذا البحث حيث أنه يهتم بتحديد مدى تأثير إدارة جودة الخدمة على أداء المؤسسات السياحية (دراسة حالة شركات الحج والعمرة في جمهورية مصر العربية) ويمنح الشركات السياحية الأدوات اللازمة للتواصل الفعال مع السوق بشكل مستمر ، مما ينعكس بدوره على نجاح شركات الحج والعمرة في جمهورية مصر العربية.

هدفت دراسة (Osaimi، 2022) إلى بيان واقع تطبيق نظام إدارة الجودة من خلال (المشاركة الإدارية، المساءلة والشفافية، تفويض الصلاحيات، اللامركزية، والتحسين)، وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة. ولتحقيق هدف الدراسة، قمنا بإعداد استبانة تكونت في صورتها النهائية من (45) فقرة موزعة على أربعة محاور. وقد تأكدنا من ثباتها وصدقها. وتألف مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الحج والعمرة بمنطقة مكة المكرمة. وتكونت عينة الدراسة من (100) عامل تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة الأصلي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نقص المعلومات والبيانات اللازمة يعيق تنفيذ وتطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الوزارة، وعدم وضوح وغموض استراتيجيات الجودة الشاملة بالوزارة، وضعف مشاركة الإدارة المختصة بالوزارة في مراكز البحوث والدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة عالمياً ومحلياً. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو: مبدأ المشاركة الإدارية، ومبدأ المساءلة والشفافية، ومبدأ تفويض الصلاحيات. وبالإطلاع على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات منها ضرورة وضع استراتيجية مناسبة لموظفي وزارة الحج والعمرة، والعمل على مشاركة المديرين فيها، وعرضها على العاملين وتوضيحها لهم، والعمل على تنفيذها في الوقت المطلوب، وتوفير ورش عمل أو مختبرات تدريبية في وزارة الحج والعمرة حول الجودة الشاملة.

يرتبط مصطلح تقنية إنترنت الأشياء (IoT) بالعديد من المجالات، العلمية والتجارية والصناعية والصحية والنقلية وغيرها، والتي أصبحت من ضروريات الحياة اليومية لجميع شرائح المجتمع. ويُعد الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وعلم البيانات والبيانات الضخمة من أبرز مجالات التقنيات في عصر المعرفة الإلكترونية الحديث، والتي يزداد الاعتماد عليها في العديد من مجالات حياتنا. ويُعتبر هذا البحث بالغ الأهمية والخطورة، إذ يؤثر على حوالي 20% من البشر، أي المسلمين، الذين يُقبلون على أداء المناسك سنويًا. ونظرًا لأهمية تطبيق التقنيات وتطويرها لخدمة الحجاج والمعتمرين، من الضروري إجراء دراسة تحليلية للتقنيات وتطبيقاتها المُطبقة في منظومة الحج والعمرة. وقد صُنفت الدراسات المُستطلعة، وفقًا للخدمات المُستهدفة (مجال التركيز)، إلى أربعة فروع رئيسية، تشمل دراسات الحرمين الشريفين والمشاعر المقدسة، ودراسات زوار ما قبل الوصول، ودراسات الإسكان والخدمات، ودراسات النقل وإدارة الحشود. حُللت الدراسات المصنفة وفقًا لمجال البحث، وأداة البحث، والمنهج الإحصائي، وطبيعة البيانات الإحصائية، وأدوات جمع البيانات، والاستشهادات البحثية. وتفتح نتائج البحث آفاقًا بحثية عملية جديدة، مُختارة بناءً على نظرة شاملة للتقنيات الحالية، من خلال مسح تحليلي، وهو أمرٌ بالغ الأهمية لتحسين خدمات الحج والعمرة بما يتناسب مع تكنولوجيا اليوم، بالإضافة إلى مناقشة قضايا أخرى مفتوحة تحتاج إلى مزيد من البحث المتعمق (Shambour، 2021).

يواجه قطاع سفر الحج والعمرة منافسة شديدة مع ظهور مقدمي خدمات السفر المرخصين وغير المرخصين. في العصر الرقمي، تلعب منصات التواصل الاجتماعي دورًا حاسمًا في استراتيجيات التسويق لجذب الحجاج المحتملين، ولكن يجب أن تظل هذه الجهود متوافقة مع المبادئ الأخلاقية الإسلامية. على الرغم من تزايد الرقمنة، إلا أن هناك تقييدًا محدودًا لكيفية تنفيذ استراتيجيات التسويق الإسلامي وتقييمها باستخدام أدوات تحليلية منظمة. تهدف دراسة (Basya، 2025) إلى تقييم استراتيجية التسويق الإسلامي التي تطبقها شركة سفر الحج والعمرة القائمة على المدارس الدينية الداخلية من خلال إطار SERVو (الاستراتيجية والبيئة والموارد والقيم والتنظيم). باستخدام الأساليب النوعية - المقابلات والملاحظات والتوثيق - وجدت الدراسة أنه على الرغم من أن التسويق الرقمي قد حسّن من تفاعل العملاء وتحولات الحجز، إلا أن الشركة لا تزال بحاجة إلى تحسين استجابة الخدمة والشفافية والقدرة التنافسية الاستراتيجية. يوفر دمج تحليل SERVو مع القيم الإسلامية نهجًا فريدًا لتقييم الملاءمة الاستراتيجية في قطاعات الخدمات القائمة على الإيمان. تسلط النتائج الضوء على أهمية مواءمة الاستراتيجيات الرقمية مع أخلاقيات التسويق الإسلامي والاستجابة الاستراتيجية لضمان الأداء المستدام والثقة في خدمات السفر الديني.

الإطار النظري للدراسة

تعد المنطلقات النظرية للدراسة الإطار الفكري الذي يُستند إليه لفهم الظواهر المتعلقة بكفاءة التشغيل وجودة الخدمة في شركات خدمات الحجاج والمعتمرين، وكيفية تأثير تطبيق نموذج الخدمات المشتركة عليها. وتتيح هذه المنطلقات للباحث تفسير العلاقات بين المتغيرات، وتقديم استنتاجات علمية مبنية على أسس نظرية متينة، كما تساعد في توضيح سبب اختيار المتغيرات المستقلة والتابعة وعلاقتها المتبادلة.

ويمكن القول إن أهمية المنطلقات النظرية تنبع من كونها تضع الدراسة ضمن سياق علمي ومنهجي واضح، يربط بين ما سبق من أبحاث ونماذج نظرية مع التطبيق العملي في قطاع الحج والعمرة، ويساعد على بناء فهم عميق لمفاهيم الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة، والآليات التي يمكن أن يسهم من خلالها نموذج الخدمات المشتركة في تحسين الأداء المؤسسي.

- أولاً: المنطلق الهيكلي-الوظيفي

تقوم هذه النظرية على مبدأ أن المنظمة تعمل كوحدة متكاملة، حيث تؤدي كل وحدة أو قسم وظيفة محددة تسهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل عام. ويُعد المنطلق الهيكلي-الوظيفي أساساً لفهم دور نموذج الخدمات المشتركة في توحيد العمليات الداعمة والإدارية، وتقليل الازدواجية في المهام، وتحقيق كفاءة أكبر في استغلال الموارد.

ويعطي هذا المنطلق للباحث القدرة على تحليل تأثير إعادة هيكلة الخدمات الداعمة على أداء الإدارات التشغيلية، حيث يُنظر إلى كل عملية داخل الشركة على أنها جزء من منظومة متكاملة تتفاعل مكوناتها مع بعضها البعض. ومن خلال هذا الإطار، يمكن تفسير كيفية تحسين الكفاءة التشغيلية وتسهيل التحكم في العمليات، بما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (Guttermann، 2023).

- ثانياً: منطلق إدارة العمليات وتحسين الأداء

يشكل هذا المنطلق قاعدة لفهم كيفية تحسين العمليات التشغيلية وزيادة كفاءتها من خلال تبني أدوات واستراتيجيات علمية لإدارة الموارد وتنظيم سير العمل. ويُفسّر هذا المنطلق كيف يمكن لتطبيق نموذج الخدمات المشتركة أن يسهم في رفع كفاءة التشغيل عبر تقليل الهدر، وزيادة سرعة إنجاز العمليات، وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ويتيح هذا الإطار النظر في العلاقة بين التدريب وتنمية الكوادر البشرية من جهة، وبين قدرة الموظفين على تنفيذ العمليات التشغيلية بفعالية. كما يساعد على تحليل دور استخدام التكنولوجيا في تسريع تدفق العمليات، وضمان دقة المعلومات، وتحسين مستوى الإنتاجية، وهو ما يعزز النتائج المرجوة من تطبيق النموذج (Ali، 2025).

- ثالثاً: المنطلق القائم على الجودة الشاملة

يستند هذا المنطلق إلى المبادئ التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين. وتعتبر جودة الخدمة أحد المتغيرات التابعة الرئيسة في الدراسة، ويعتمد تحسينها على تقنيات ومنهجيات محددة، مثل توحيد الإجراءات والمعايير ومراقبة الأداء.

ويُفسّر هذا المنطلق كيف يسهم نموذج الخدمات المشتركة في تقديم خدمات أكثر اتساقاً وموثوقية، من خلال توفير وحدة مركزية تقوم بتنسيق الخدمات الداعمة والإشراف على تطبيق المعايير. كما يوضح العلاقة بين تطوير مهارات الكوادر البشرية والتقنيات المستخدمة وبين القدرة على تقديم خدمة عالية الجودة ومستقرة، مما يحقق رضا المستفيدين ويحسن الصورة المؤسسية للشركة (Vu، 2021).

- رابعاً: منطلق الأنظمة والتكامل المؤسسي

يعتمد هذا المنطلق على النظر إلى الشركة كوحدة نظامية مترابطة، حيث تؤثر كل عملية ووحدة على غيرها من العمليات والأقسام. ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى تطبيق الخدمات المشتركة كوسيلة لتعزيز التكامل المؤسسي وتحسين التنسيق بين الإدارات، ما ينعكس إيجاباً على سرعة اتخاذ القرارات وكفاءة إدارة الموارد.

ويتيح هذا المنطلق للباحث دراسة الأثر المتبادل بين المتغيرات المستقلة والتابعة، ومعرفة مدى تأثير كل عنصر من عناصر نموذج الخدمات المشتركة على الأداء العام للشركة. كما يساعد على فهم كيف يمكن للتكامل بين الموارد البشرية والتكنولوجيا والخدمات المشتركة أن يولد قيمة مضافة ويحقق تحسيناً مستمراً في الجودة والكفاءة التشغيلية (Jerab، 2023).

- خامسًا: المنطلق القائم على القيمة المضافة

يركز هذا المنطلق على ضرورة أن تسهم كل عملية داخل الشركة في خلق قيمة حقيقية للمستفيدين وللمنظمة نفسها. ويُعتبر هذا الإطار مهمًا في قطاع خدمات الحجاج والمعتمرين، حيث يتطلب تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة مع الحفاظ على مستوى جودة عالي في الخدمات.

ومن خلال هذا المنطلق، يمكن تحليل مدى قدرة نموذج الخدمات المشتركة على تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف، وزيادة فعالية العمليات، وتحقيق رضا الحجاج والمعتمرين. كما يساعد على توضيح العلاقة التكاملية بين استخدام التكنولوجيا، وتدريب الكوادر البشرية، وإعادة هيكلة الخدمات، وكيفية تحويل هذه العناصر إلى قيمة ملموسة للشركة وللمستفيد النهائي (Mohammed A., 2023).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يأتي الفصل الثالث من هذه الدراسة ليشكل الأساس المنهجي الذي تُبنى عليه عملية البحث والتحليل، حيث يتناول الجوانب الإجرائية التي تمكن الباحث من الانتقال من الإطار النظري إلى واقع التطبيق العملي. ويمثل هذا الفصل محوراً جوهرياً في الدراسة لأنه يوضح الآليات العلمية التي سيتم من خلالها جمع البيانات، وتحديد مصادرها، وتحليلها بطريقة منهجية متسقة مع أهداف البحث وفرضياته. ومن خلال عرضه التفصيلي للخطوات المنهجية، يضمن هذا الفصل أن تكون الدراسة قائمة على أسس علمية راسخة وعلى منهج بحثي واضح وشفاف يتيح إمكانية التحقق من النتائج وإعادة تطبيقها مستقبلاً.

ويتضمن الفصل شرحاً وافياً للمنهج البحثي المتبع في الدراسة، والذي يمثل الأسلوب العلمي الذي يوجّه عملية جمع البيانات وتحليلها وفق إجراءات دقيقة ومنضبطة. وتظهر أهمية هذه الجزئية في كون المنهجية هي الضامن الأساسي لسلامة خطوات البحث، وهي التي تحدد مدى موثوقية النتائج ودقتها. كما يساعد هذا الجزء القارئ على فهم الأسلوب الذي تبناه الباحث في تفسير العلاقة بين تطبيق نموذج الخدمات المشتركة وكلٍ من الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة، مما يسهّل متابعة النتائج اللاحقة وفهم سياقها العلمي.

كما يقدم الفصل وصفاً شاملاً للإطار الذي تنطلق منه الدراسة لتحديد الفئة أو البيئة المستهدفة بالبحث، وهو ما يمنح القارئ تصوراً كاملاً عن السياق الذي تمت فيه الدراسة التطبيقية. وتبرز أهمية هذه الخطوة لكونها توضح مدى ملاءمة خصائص البيئة المدروسة للموضوع البحثي، مما يعزز مصداقية النتائج ويقوي إمكانية تعميمها، أو على الأقل يساهم في وضعها ضمن إطارها الصحيح الذي يمكن من خلاله تقييم دلالاتها العلمية.

ويقدم الفصل كذلك تصوراً متكاملًا حول كيفية تحديد العينة المناسبة للدراسة بما يتوافق مع أهداف البحث ونطاقه، وبطريقة تضمن تمثيلاً مناسباً للواقع المراد دراسته. وتمثل هذه الخطوة أهمية بالغة لأن حجم العينة وطريقة اختيارها ينعكسان بشكل مباشر على دقة النتائج وصحتها الإحصائية. كما يساعد هذا الإطار القارئ على فهم حدود التمثيل التي تقوم عليها الدراسة ومدى مواءمتها لواقع شركات خدمات الحجاج والمعتمرين التي تشكل مجال البحث.

ويتناول الفصل بصورة مفصلة منهجية جمع البيانات والأدوات التي استُخدمت في الحصول عليها، موضحاً الخطوات العلمية التي اعتمدها الباحث للوصول إلى معلومات موثوقة تؤهله لتحليل أثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة. وتكمن أهمية هذه الجزئية في كونها تضمن موضوعية البيانات، وتوضح للقارئ إجراءات البحث بشكل يمكنه

من الحكم على مدى دقة وموضوعية النتائج ودرجة انحيازها. كما تتيح هذه الخطوات صورة شاملة عن الإجراءات الفعلية التي استخدمت لتطبيق الدراسة الميدانية.

يشمل الفصل عرضًا واضحًا لمجموعة من الحدود المتعلقة بالدراسة، وهي الحدود التي تحكم نطاق البحث ومجاله الزمني والمكاني والبشري. وتبرز أهمية هذا الجزء في أنه يساعد على فهم الإطار الذي يعمل ضمنه البحث، ويحدد العوامل التي قد تؤثر في إمكانية تعميم النتائج أو تفسيرها، مما يضمن عدم إساءة فهم مخرجات الدراسة أو توظيفها خارج إطارها العلمي. كما تعزز هذه الحدود شفافية الدراسة وتوضح للقارئ ما يمكن أن يؤثر على دقة النتائج من ظروف خارج سيطرة الباحث.

يشكل الفصل الثالث حجر الزاوية في البناء المنهجي للدراسة، لأنه يوضح المسار العلمي الذي سيتم اتباعه في الانتقال من السؤال البحثي إلى النتائج النهائية، ويضع الأساس الذي يستند إليه التحليل والتفسير لاحقًا. فهو الفصل الذي يوثق جميع الإجراءات العلمية التي تمنح الدراسة مصداقيتها، وتضمن أن النتائج المستخلصة ليست وليدة الصدفة بل نتاج منهج علمي دقيق ومدرّس.

مجتمع البحث

يشكل مجتمع البحث الإطار الواقعي الذي تقوم عليه هذه الدراسة، إذ يحدد مجموعة الأفراد أو الوحدات التي يتم جمع البيانات منهم وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة. ويكتسب تحديد مجتمع البحث أهمية بالغة في الدراسات التطبيقية، لأنه يوضح نطاق الدراسة ويبين الفئة المستهدفة التي يمكن الاستناد إلى نتائجها لتمثيل الواقع داخل الشركات العاملة في قطاع خدمات الحجاج والمعتمرين. ومن خلال فهم هذا المجتمع، يصبح من الممكن التعرف على طبيعة العمليات التشغيلية، ومستوى جودة الخدمة المقدمة، والظروف المؤثرة على كفاءة التشغيل، بما يتيح للباحث تفسير العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بموضوعية وعمق علمي.

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الكوادر والموظفين العاملين في الشركة التي تم اختيارها كحالة تطبيقية، وخصوصاً أولئك الذين لهم دور مباشر أو غير مباشر في تقديم الخدمات التشغيلية والداعمة للحجاج والمعتمرين. ويشمل ذلك مختلف الإدارات مثل الموارد البشرية والمالية وعمليات التشغيل وتقنية المعلومات، حيث أن هذه الوحدات تُعد المكونات الرئيسة التي تنفذ العمليات اليومية وتطبق نموذج الخدمات المشتركة. ويتيح التركيز على هذا المجتمع إمكانية جمع بيانات شاملة تعكس الواقع الفعلي للشركة، وتوضح أثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة بشكل دقيق وموثوق.

تكمن أهمية تحديد مجتمع البحث بدقة في أنه يتيح للباحث اختيار عينة تمثيلية تعكس جميع جوانب الأداء التشغيلي للشركة، مما يضمن موثوقية النتائج وموضوعيتها. كما يساعد ذلك على تفسير النتائج بشكل علمي، حيث يمكن مقارنة أثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على المتغير التابع داخل السياق الواقعي للعمليات اليومية. ومن خلال هذا الفهم العميق، يمكن للباحث التعرف على التحديات التي تواجه الموظفين أثناء تنفيذ العمليات، ومدى تأثير التدريب وتنمية الكوادر البشرية واستخدام التكنولوجيا على جودة الأداء، وهو ما يُعد محور الدراسة وأحد أهم أهدافها.

يمتاز مجتمع البحث في هذه الدراسة بتنوعه الوظيفي، حيث يشمل مختلف المستويات الإدارية والفنية داخل الشركة، من الموظفين التنفيذيين إلى مديري الأقسام. وهذا التنوع يسمح بفهم شامل وشامل لكيفية تأثير نموذج الخدمات المشتركة على الأداء التشغيلي وجودة الخدمة. كما أن جميع أفراد المجتمع مرتبطون بشكل مباشر بالعمليات التشغيلية اليومية، ويعكسون أثر التغييرات الإدارية والتنظيمية على مستوى تنفيذ الخدمات وكفاءتها. ويتيح التركيز

على هذا المجتمع دراسة العلاقة بين تطبيق نموذج الخدمات المشتركة والنتائج المترتبة عليه، بما في ذلك مدى تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى رضا المستفيدين من الخدمات.

يعد مجتمع البحث المصدر الرئيس للمعلومات والبيانات في هذه الدراسة، حيث تركز جميع التحليلات والنتائج على المعلومات المستمدة منه. ومن خلال دراسة هذا المجتمع، يمكن للباحث تقييم فعالية نموذج الخدمات المشتركة في تحسين الأداء التشغيلي وجودة الخدمة، وفهم التحديات والعوامل المؤثرة، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق. ويشكل هذا المجتمع بذلك العمود الفقري للدراسة، إذ يتيح للباحث ربط النظرية بالتطبيق وتحقيق أهداف البحث في سياق واقعي محدد داخل قطاع خدمات الحجاج والمعتمرين.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية نظراً لفعاليتها في قياس العلاقات بين المتغيرات وتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بطريقة دقيقة ومنهجية. ويتيح استخدام المنهج الكمي جمع البيانات من عدد كبير من المشاركين، وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج قابلة للقياس والتحقق. وتعتمد الدراسة على أدوات جمع بيانات موضوعية مثل الاستبيانات، التي تسمح بتقييم مستوى تطبيق نموذج الخدمات المشتركة وأثره على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة المدروسة. ويتميز هذا المنهج بقدرته على تقديم استنتاجات عامة قابلة للتطبيق في سياقات مشابهة، ما يجعله مناسباً لدراسة ظاهرة تشغيلية وإدارية مثل موضوع البحث.

- تصميم الدراسة وأسلوب البحث

تم تصميم الدراسة بأسلوب توصيفي وتحليلي، حيث يسعى الباحث إلى وصف الواقع الحالي لعمليات الشركة وتقييم مدى تطبيق نموذج الخدمات المشتركة وتأثيره على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة. كما يتضمن التصميم التحليل الكمي للعلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بهدف اختبار الفرضيات المحددة مسبقاً. ويتيح هذا الأسلوب الربط بين النظرية والواقع العملي، كما يسمح بتحديد الاتجاهات والنماذج السلوكية داخل بيئة العمل، وفهم كيفية تأثير التدريب وتنمية الكوادر البشرية واستخدام التكنولوجيا في تحقيق أهداف الشركة.

- عينة الدراسة

تشمل عينة الدراسة مجموعة من الموظفين العاملين في الشركة المختارة، وخصوصًا أولئك الذين لهم دور مباشر أو غير مباشر في العمليات التشغيلية والخدمات الداعمة. وقد تم اختيار العينة بطريقة تمثيلية لضمان أن تعكس البيانات المستخلصة من العينة الواقع الفعلي لمجتمع البحث. وتضم العينة مستويات وظيفية مختلفة، بدءًا من الموظفين التنفيذيين وحتى مديري الأقسام، لضمان شمول جميع وجهات النظر المتعلقة بكفاءة التشغيل وجودة الخدمة. ويتيح هذا التوزيع الوظيفي المتنوع تقييم تأثير تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على مختلف جوانب العمل داخل الشركة.

- إجراءات جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام استبيانات مصممة بعناية تحتوي على أسئلة موجهة لقياس مدى تطبيق نموذج الخدمات المشتركة، مستوى التدريب وتنمية الكوادر البشرية، استخدام التكنولوجيا في العمليات التشغيلية، وأثرها على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة. وقد تم التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها لضمان استجابة دقيقة من المشاركين. كما تم إجراء اختبارات تجريبية أولية لضمان موثوقية وصلاحية أداة القياس، ومن ثم تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة وفق إجراءات منظمة تضمن جمع البيانات بشكل متسق وموضوعي.

- طرق تحليل البيانات

تم استخدام الأساليب الإحصائية الكمية لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات، بما يسمح باختبار الفرضيات والتحقق من العلاقات بين المتغيرات. وتشمل طرق التحليل الإحصائي المستخدمة التحليل الوصفي لعرض الخصائص العامة للبيانات، وكذلك التحليل الاستنتاجي لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. كما تم استخدام برامج متخصصة لتحليل البيانات، ما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها، ويسمح باستخلاص استنتاجات علمية واضحة يمكن البناء عليها في التوصيات العملية لتحسين كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة المدروسة.

أدوات الدراسة

تلعب أدوات الدراسة دورًا جوهريًا في نجاح البحث، حيث تُعتبر الوسيلة الأساسية لجمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات. وتعتمد هذه الدراسة على أداة كمية لقياس أثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة المختارة، بما يسمح بالحصول على بيانات دقيقة وموضوعية. وتتمثل أهمية اختيار أداة الدراسة المناسبة في أنها توفر آلية واضحة لقياس المتغيرات المستقلة (تطبيق نموذج الخدمات المشتركة، التدريب وتنمية الكوادر البشرية، استخدام التكنولوجيا في العمليات التشغيلية) والمتغير التابع (كفاءة التشغيل وجودة الخدمة)، كما تضمن اتساق البيانات وسهولة تحليلها إحصائيًا.

- الاستبيان كأداة رئيسة

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في هذه الدراسة، لما له من قدرة على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين بطريقة منظمة وفعّالة. ويتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة التي صُممت خصيصًا لقياس المتغيرات الرئيسية للدراسة، حيث يتم تقييم درجة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة في الشركة، ومدى تأثير التدريب وتنمية الكوادر البشرية، وكذلك استخدام التكنولوجيا على العمليات التشغيلية. كما يحتوي على أسئلة تقيس مستوى كفاءة التشغيل وجودة الخدمة وفق معايير محددة، مما يتيح تقييم الأثر المباشر وغير المباشر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وقد تم تصميم الاستبيان بطريقة تراعي الوضوح والدقة في صياغة الأسئلة، بحيث يسهل على المشاركين فهمها والإجابة عليها بشكل صريح، ما يقلل من احتمالية الأخطاء أو الالتباسات. كما تم تقسيم الاستبيان إلى محاور متكاملة لكل متغير من المتغيرات المستقلة والتابعة، مما يتيح تحليل كل جانب بشكل دقيق ومنهجي، وتحديد نقاط القوة والضعف في العمليات التشغيلية وجودة الخدمة.

- ضمان الصلاحية والثبات

حرص الباحث على التأكد من صلاحية وثبات أداة الدراسة قبل تطبيقها على العينة الفعلية. ولتحقيق ذلك، تم إجراء اختبار تجريبي أولي على مجموعة محدودة من موظفي الشركة، بهدف تقييم وضوح الأسئلة وملاءمتها للهدف البحثي. وقد تم تعديل بعض البنود وفقًا لملاحظات المشاركين، لضمان أن تكون الأسئلة قابلة للقياس بدقة وأن تعكس الواقع

التشغيلي للشركة. كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس الثبات الداخلي للأداة، بما يضمن أن الاستبيان قادر على إنتاج نتائج متسقة عند إعادة تطبيقه في سياقات مماثلة.

- أهمية أداة الدراسة

تكمن أهمية أداة الدراسة في قدرتها على رصد التغيرات في المتغيرات المدروسة وقياس العلاقة بينها بدقة وموضوعية. فمن خلال الاستبيان، يمكن للباحث تحديد مدى فاعلية نموذج الخدمات المشتركة في تحسين كفاءة التشغيل، وكذلك مستوى جودة الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين. كما تتيح الأداة تقييم الدور التكميلي للتدريب وتنمية الكوادر البشرية، واستخدام التكنولوجيا، في تعزيز الأداء المؤسسي، ما يساهم في استخلاص استنتاجات علمية دقيقة ودعم التوصيات العملية لتحسين الأداء في الواقع التطبيقي للشركة.

خطوات جمع البيانات

يشكل جمع البيانات المرحلة العملية الأساسية في أي دراسة تطبيقية، حيث يعتمد الباحث على بيانات دقيقة وموضوعية لقياس المتغيرات ودراسة العلاقات بينها. وفي هذه الدراسة، استند الباحث إلى المنهجية الكمية التي تركز على جمع بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بهدف تقييم أثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة المدروسة. وقد تم وضع خطوات محددة لجمع البيانات، لضمان الحصول على معلومات دقيقة وشاملة تعكس الواقع الفعلي للعمليات التشغيلية والخدمات المقدمة.

بدأت عملية جمع البيانات بتحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة، والتي شملت الموظفين العاملين في الإدارات ذات الصلة مباشرة أو غير مباشرة بالعمليات التشغيلية والخدمات الداعمة، مثل الموارد البشرية، العمليات، تقنية المعلومات، والإدارات المالية. وقد تم اختيار العينة بطريقة تمثيلية تتيح الحصول على بيانات تعكس واقع الشركة بشكل دقيق. وجرى التأكد من شمول جميع المستويات الوظيفية، بدءًا من الموظفين التنفيذيين إلى مديري الأقسام، لضمان تنوع وجهات النظر وتغطية جميع جوانب الأداء المؤسسي.

ثم جاء إعداد أداة جمع البيانات، حيث تم تصميم استبيان شامل يحتوي على أسئلة موجهة لكل من المتغيرات المستقلة (تطبيق نموذج الخدمات المشتركة، التدريب وتنمية الكوادر البشرية، استخدام التكنولوجيا) والمتغير التابع

(كفاءة التشغيل وجودة الخدمة). وقد تم التركيز في صياغة الأسئلة على الوضوح والدقة، لضمان أن تكون مفهومة لجميع المشاركين وقابلة للقياس الكمي. كما أُجريت تجربة أولية للاستبيان على عينة صغيرة من الموظفين للتأكد من ملاءمة الأسئلة ووضوحها، وتم تعديل بعض البنود بناءً على ملاحظاتهم، لضمان أن تكون الأداة موثوقة وصالحة للقياس.

تم توزيع الاستبيانات على المشاركين وفق خطة منظمة، مع توضيح هدف الدراسة وأهمية مشاركتهم في جمع البيانات. وقد حرص الباحث على متابعة عملية جمع البيانات بشكل مستمر لضمان استكمال الاستبيانات من جميع أفراد العينة، وتقليل احتمالية فقدان البيانات أو عدم اكتمالها. كما تم تقديم تعليمات واضحة للمشاركين حول كيفية الإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية، مع التأكيد على سرية المعلومات وحفظ خصوصية المشاركين، لضمان تعاونهم وثقتهم في العملية البحثية.

جمعت جميع الاستبيانات الموزعة وتم فحصها للتأكد من اكتمالها وصحة البيانات الواردة فيها قبل إدخالها في برامج التحليل الإحصائي. وقد أُعدت قاعدة بيانات منظمة تحتوي على كافة الاستجابات، مما سهل عملية التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، وضمان دقة النتائج واستنتاجاتها العلمية. هذه الخطوات المنهجية الدقيقة في جمع البيانات أسهمت في تعزيز مصداقية الدراسة وموضوعيتها، وساهمت في توفير قاعدة قوية لتحليل أثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة المدروسة.

حدود البحث

- الحدود البشرية للدراسة

تقتصر الدراسة على فئة محددة من الأفراد العاملين في الشركة المختارة، والذين لهم دور مباشر أو غير مباشر في العمليات التشغيلية والخدمات الداعمة المقدمة للحجاج والمعتمرين. وتشمل هذه الفئة الموظفين في الإدارات التنفيذية والإدارية، مثل الموارد البشرية، العمليات، تقنية المعلومات، والإدارات المالية، إضافة إلى مديري الأقسام والمشرفين على العمليات اليومية. وقد تم اختيار هذه الفئة بعناية لتكون ممثلة لمجتمع البحث، حيث يمكن لها تقديم بيانات دقيقة وموثوقة حول مستوى تطبيق نموذج الخدمات المشتركة، وكفاءة التشغيل، وجودة الخدمة. ويعتبر التركيز على هذه

الفئة البشرية أمرًا ضروريًا لضمان أن تكون المعلومات المستخلصة ذات صلة مباشرة بالموضوع البحثي، وتعكس الواقع الفعلي للشركة في إدارة خدمات الحجاج والمعتمرين.

- الحدود الزمانية للدراسة

تمتد الدراسة ضمن فترة زمنية محددة تعكس الظروف التشغيلية للشركة خلال موسم العمل الحالي في قطاع خدمات الحجاج والمعتمرين. وقد تم تحديد هذه الفترة بعناية لضمان جمع بيانات دقيقة وواقعية، تأخذ في الاعتبار أن بعض العمليات التشغيلية وجودة الخدمات قد تتغير وفقًا للموسم أو الحملات التشغيلية المختلفة. ويتيح تحديد الإطار الزمني القدرة على تحليل أثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة ضمن سياق زمني محدد، مما يساهم في التفسير العلمي للنتائج وربطها بالظروف العملية الحقيقية التي يمر بها الموظفون والمستفيدون من الخدمات.

- الحدود المكانية للدراسة

تقتصر الدراسة على الشركة المختارة كحالة تطبيقية ضمن قطاع خدمات الحجاج والمعتمرين، دون تعميم النتائج على جميع شركات القطاع دون مراعاة السياق الخاص بها. ويتيح تحديد الموقع المكاني للبحث التركيز على بيئة عمل محددة، وفهم طبيعة العمليات التشغيلية والإدارية فيها بشكل دقيق، كما يمكن دراسة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة في سياق مؤسسي محدد، مما يعكس الواقع العملي للشركة ويوفر بيانات قابلة للتحليل. ويجدر بالذكر أن الدراسة تركز على المقر الرئيسي للشركة والإدارات المرتبطة بالعمليات التشغيلية، بما يسمح بجمع البيانات من المصادر الأساسية ذات الصلة بالبحث.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الرابع من هذه الدراسة المرحلة الحاسمة التي تتكامل فيها جميع الجهود السابقة، حيث يتم الانتقال من الجانب النظري والمنهجي إلى الجانب التحليلي والتطبيقي. ويعد هذا الفصل جوهرًا في الدراسة لأنه يتيح تقييم أثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة من خلال عرض النتائج المستخلصة بطريقة علمية موضوعية، ما يمنح القارئ فهمًا واضحًا لما تم التوصل إليه بعد تطبيق الأساليب البحثية والإجرائية التي تم شرحها في الفصل الثالث.

ويأتي هذا الفصل ليقدم معالجة دقيقة للبيانات التي جُمعت، بحيث يتم تفسيرها وربطها بأسئلة البحث وفرضياته. وتكمن أهمية هذا الجزء في أنه يوفر الأساس العلمي الذي يسمح للباحث بفحص مدى صحة التوقعات والنماذج المفترضة، ويتيح للقارئ رؤية العلاقة بين المتغيرات المختلفة التي تناولتها الدراسة. كما يتيح هذا الفصل تقييم الفجوات أو الانحرافات عن النتائج المتوقعة، مما يعزز من الموضوعية العلمية ويقوي مصداقية البحث.

ويتيح الفصل أيضًا تقديم التحليل بطريقة منهجية وعلمية تبين الأنماط والاتجاهات والتباينات الموجودة في البيانات، ما يساعد على استخلاص استنتاجات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات العملية أو وضع التوصيات. وتظهر أهمية هذا الجانب في كونه يمثل حلقة الربط بين النظرية والتطبيق، حيث يتم مقارنة النتائج مع الإطار النظري الذي تم وضعه في الفصل الثاني، مما يسمح بفهم مدى توافق أو اختلاف النتائج العملية مع الدراسات السابقة والنظريات المعتمدة.

ويتميز هذا الفصل بأهمية إضافية تتمثل في تقديم تفسير متكامل للنتائج التي تم التوصل إليها، مع توضيح الدلالات العملية والعلمية لكل نتيجة. فهذا التفسير يمكن القارئ من فهم مدى فاعلية نموذج الخدمات المشتركة في تحسين كفاءة التشغيل وجودة الخدمة، ويبرز العلاقة بين الممارسات الإدارية والتشغيلية وبين النتائج المحققة في الواقع العملي لشركات خدمات الحجاج والمعتمرين.

يسهم الفصل في تقديم رؤى واضحة ومحددة يمكن البناء عليها في تحسين الأداء المستقبلي للشركات المستهدفة، ويعطي القارئ تصورًا دقيقًا حول التطبيقات العملية للنموذج، وما يمكن أن تثمره من نتائج ملموسة في بيئات عمل مشابهة. كما يعزز هذا الفصل من قدرة الباحث على صياغة توصيات عملية تستند إلى بيانات وتحليلات دقيقة، مما يمنح الدراسة قيمة إضافية على الصعيدين العلمي والعملي.

يشكل الفصل الرابع نقطة الالتقاء بين جميع عناصر الدراسة، حيث يربط بين الإطار النظري والمنهجي من جهة، والواقع التطبيقي والنتائج العملية من جهة أخرى. ويضمن هذا الفصل أن تكون الاستنتاجات والتوصيات المقدمة قابلة للتطبيق ومرتبطة بالمعطيات الواقعية، مما يعزز مصداقية البحث ويؤكد أهميته في تطوير الأداء التشغيلي وجودة الخدمة في شركات خدمات الحجاج والمعتمرين.

تحليل البيانات

- الوصف الإحصائي للبيانات

كشفت لنا البيانات عن واقع ديناميكي داخل الشركة، حيث يظهر تباين واضح في استجابة الموظفين لعناصر نموذج الخدمات المشتركة. اللافت هو النجاح الملحوظ في "وضوح توزيع المسؤوليات"، إذ سجلت هذه الفقرة أعلى متوسط حسابي ضمن محورها بلغ 3.48، ما يعكس هيكلاً تنظيمياً متماسكاً يدرك فيه كل فرد دوره بدقة. هذا الوضوح الهيكلي لم يترجم بنفس القوة إلى انسيابية في العمليات؛ فمتوسط "توحيد الإجراءات وتنسيق الأقسام" انخفض إلى 3.23. كل موظف يعرف دوره، لكن التناغم بين الأقسام ما زال يواجه بعض العقبات. وتشير النتائج إلى أن نظم المعلومات فعالة جداً في رصد الأخطاء وتقليلها بمتوسط 3.37، وهو مؤشر إيجابي على دقة العمليات. لكن، هل تجعل هذه التكنولوجيا حياة الموظف أسهل؟ الإجابة ليست حاسمة. سجلت فقرة "تسهيل أداء المهام اليومية" متوسطاً قدره 3.21، مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (1.544). هذه الأرقام تخبرنا بأن الأنظمة التقنية، رغم دقتها، قد تكون معقدة أو تشكل عبئاً إضافياً على بعض الموظفين بدلاً من تسريع وتيرة عملهم. وإن هناك تدريب مستمر (بمتوسط 3.41)، لكن تحديد الاحتياجات التدريبية نال أقل تقييم في القائمة بمتوسط 3.21 وانحراف معياري ضخم بلغ 1.61. هذا التشتت الكبير في الإجابات يعني انقساماً حاداً في الآراء؛ فئة ترى أن التدريب يلبي احتياجاتها، وفئة أخرى كبيرة تشعر بأن البرامج التدريبية لا تلائم واقعها العملي أو فجواتها المهارية الحقيقية. التدريب موجود كإجراء روتيني، لكنه قد يفتقد للتوجيه الاستراتيجي الدقيق. يربط الموظفون بقوة بين جودة الأداء ورضا العملاء (متوسط 3.41)، بينما يقفون في منطقة الحياد الإيجابي تجاه الكفاءة التشغيلية العامة للشركة (3.29). العينة، التي بلغ قوامها 213 فرداً وبمتوسط عمري يقارب الثلاثينات (2.95)، ترى أن الشركة تسير في الاتجاه الصحيح، لكن تطبيق نموذج الخدمات المشتركة لا يزال يحتاج لضبط دقيق، خاصة في جوانب تكامل الإجراءات وملاءمة التدريب وتطوير التكنولوجيا لخدمة الموظف لا مجرد مراقبته.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.332	-1.327	.167	.064	1.427	3.00	.098	2.95	0	213
.332	-2.008	.167	.104	.501	1.00	.034	1.47	0	213
.332	-1.158	.167	-.189	1.338	3.00	.092	3.31	0	213

213	0	3.38	.090	4.00	1.314	-.240	.167	-1.174	.332	الشركة تعتمد نموذج الخدمات المشتركة في إدارة العمليات التشغيلية.
213	0	3.23	.096	3.00	1.398	-.175	.167	-1.245	.332	تطبيق نموذج الخدمات المشتركة ساعد على توحيد الإجراءات وتسهيل تنسيق الأقسام.
213	0	3.34	.098	4.00	1.434	-.310	.167	-1.246	.332	الخدمات المشتركة أسهمت في تقليل الهدر والتكرار في المهام اليومية.
213	0	3.48	.102	4.00	1.494	-.490	.167	-1.195	.332	هناك وضوح في توزيع المسؤوليات بين الموظفين نتيجة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة.
213	0	3.31	.090	3.00	1.309	-.173	.167	-1.076	.332	تطبيق نموذج الخدمات المشتركة ساعد على تحسين سرعة وكفاءة إنجاز الخدمات المقدمة للعملاء.
213	0	3.41	.090	3.00	1.309	-.193	.167	-1.185	.332	الموظفون يتلقون تدريباً مستمراً لتطوير مهاراتهم الوظيفية.
213	0	3.30	.100	3.00	1.461	-.278	.167	-1.275	.332	برامج التدريب تعمل على رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات.
213	0	3.21	.110	3.00	1.610	-.150	.167	-1.582	.332	الشركة تهتم بتقييم احتياجات الموظفين التدريبية بشكل دوري.
213	0	3.37	.088	3.00	1.291	-.364	.167	-.866	.332	التدريب المستمر يساهم في تعزيز الابتكار وتحسين عمليات الشركة التشغيلية.
213	0	3.28	.093	3.00	1.361	-.298	.167	-1.066	.332	التدريب يؤثر بشكل إيجابي على مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.
213	0	3.32	.098	3.00	1.435	-.314	.167	-1.208	.332	الشركة تستخدم التكنولوجيا الحديثة لإدارة ومتابعة العمليات التشغيلية.

التكنولوجيا تسهل أداء المهام اليومية وتسرع إنجازها.	213	0	3.21	.106	3.00	1.544	-.180	.167	-1.482	.332
نظم المعلومات تساعد في رصد الأخطاء التشغيلية وتقليلها.	213	0	3.37	.091	4.00	1.324	-.352	.167	-1.078	.332
استخدام التكنولوجيا يدعم تقديم خدمات أكثر دقة وجودة للعملاء.	213	0	3.36	.091	4.00	1.334	-.337	.167	-1.055	.332
التكنولوجيا تسهم في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة وتعزيز كفاءة العمل.	213	0	3.27	.097	4.00	1.421	-.322	.167	-1.221	.332
العمليات التشغيلية داخل الشركة تتم بكفاءة عالية وفق المعايير المعتمدة.	213	0	3.29	.107	4.00	1.562	-.313	.167	-1.419	.332
مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة يعكس جودة الأداء وكفاءة التشغيل.	213	0	3.41	.091	4.00	1.335	-.311	.167	-1.114	.332

جدول 1: التحليلات الإحصائية

- عمر المشاركين في التجربة

تتميز عينة الدراسة بتوازن ديموغرافي لافت، يكاد يكون نادراً في المسح الميداني التقليدي. لا توجد هيمنة لجيل على حساب آخر. الفوارق بين الفئات العمرية ضئيلة جداً، حيث تصدرت الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) المشهد بفارق هامشي، مسجلة 22.1% من إجمالي المشاركين البالغ عددهم 213 فرداً. هذا التقارب الرقمي يمنح النتائج قوة ثبات عالية. إذا يعد هذا التوزيع مثالياً لدراسة "الخدمات المشتركة"؟

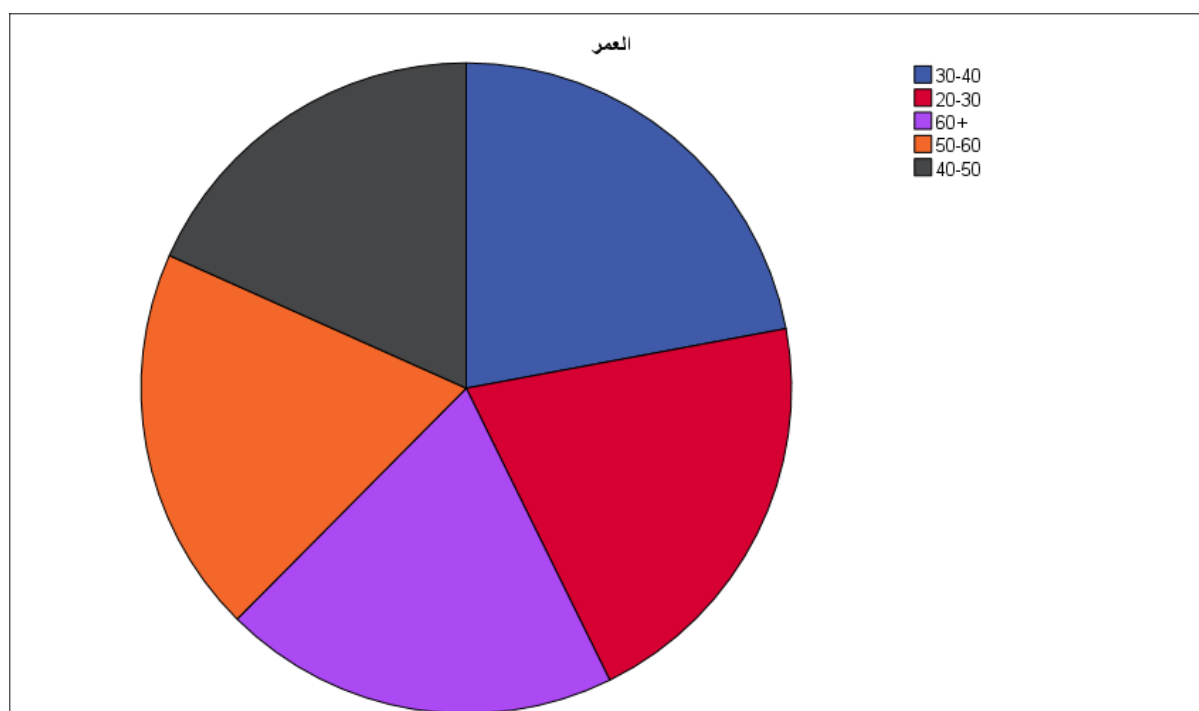
الإجابة تكمن في تحييد عامل العمر. الشباب (من 20 إلى 30 سنة) يمثلون 20.7%، وهم عادة الأكثر حماساً للتقنية والتغيير. في المقابل، نجد حضوراً قوياً ومفاجئاً لفئة ما فوق الستين عاماً بنسبة 19.7%. وجودهم بهذه الكثافة يضمن أن تقييم كفاءة التشغيل لم يقتصر على انطباعات الموظفين الجدد، بل خضع لتمحيص الخبراء الذين عاصروا التحولات الإدارية المختلفة. حتى الفئات العمرية الوسيطة لم تغب عن المشهد.

سجلت الفئتان (40-50) و(50-60) نسباً متقاربة دارت حول 18.3% و19.2% على التوالي. نحن أمام تمثيل شبه متساوٍ لكافة الأطياف الوظيفية. هذا التجانس يقطع الطريق أمام أي تشكيك بأن النتائج قد تكون منحازة لجيل "التكنولوجيا"

أو جيل "الأنظمة التقليدية"، مما يعزز الثقة في أن مخرجات الدراسة تعكس واقع الشركة بكل أبعادها، لا وجهة نظر فئة عمرية محددة.

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30-40	47	22.1	22.1	22.1
	20-30	44	20.7	20.7	42.7
	60+	42	19.7	19.7	62.4
	50-60	41	19.2	19.2	81.7
	40-50	39	18.3	18.3	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

جدول 2: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

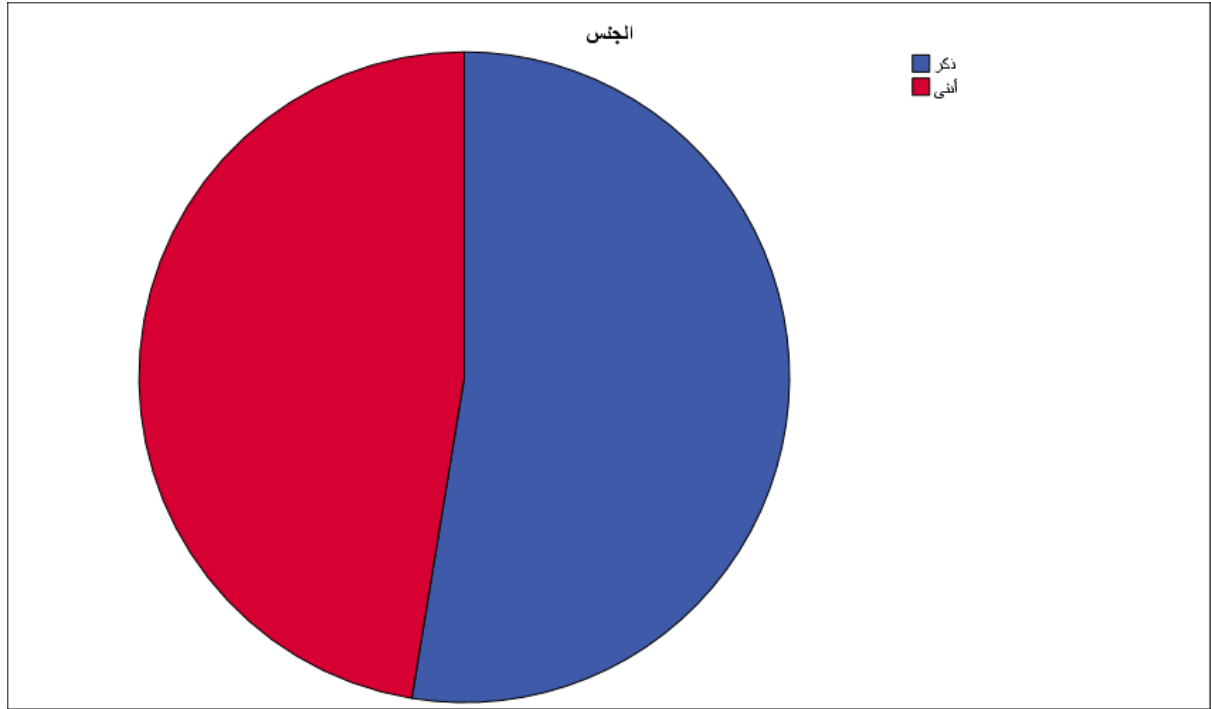
- جنس المشاركين في التجربة

تظهر بنية العينة توازناً نوعياً يكسر الصورة النمطية السائدة عن الهيمنة الذكورية المطلقة في قطاعات العمل الميداني الشاقة. الفجوة بين الجنسين هنا تكاد تكون معدومة. شكلت الإناث حضوراً قوياً ومؤثراً بنسبة 47.4%، أي ما يعادل 101 موظفة من إجمالي 213، وهو رقم يعكس تحولات هيكلية عميقة في طبيعة الوظائف الإدارية والمساندة التي يغطيها نموذج الخدمات المشتركة.

في الكفة الأخرى، لم يتجاوز حضور الذكور نسبة 52.6%، بفارق عددي بسيط جداً لا يتعدى 11 فرداً. هذا التقارب الشديد في النسب ليس مجرد مصادفة إحصائية؛ إنه يمنح الدراسة مصداقية عالية فيما يخص حيادية النتائج. نحن هنا أمام بيئة عمل تتشارك فيها الكوادر النسائية والرجالية الأعباء والمسؤوليات بشكل متكافئ تقريباً، مما يعني أن أي تأثير مرصود لتطبيق "الخدمات المشتركة" على كفاءة التشغيل هو نتاج النظام نفسه، وليس انعكاساً لثقافة فئة جندرية معينة تسيطر على مفاصل الشركة.

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	112	52.6	52.6	52.6
	أنثى	101	47.4	47.4	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

جدول 3: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

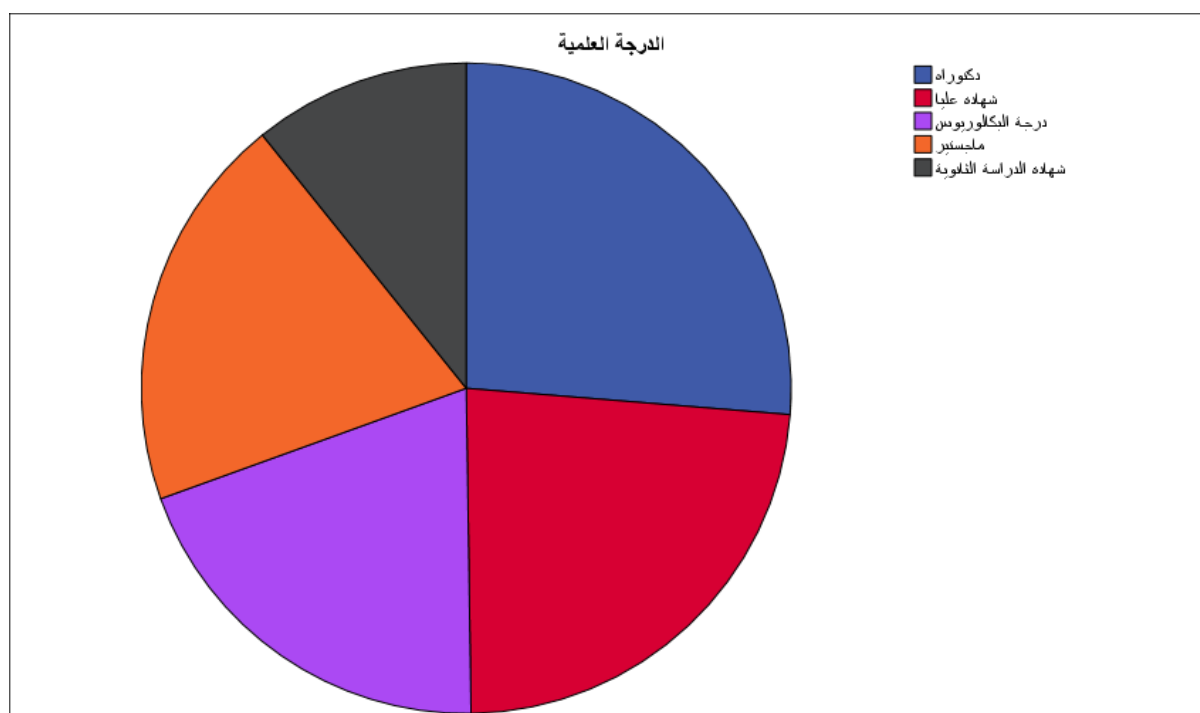
- الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

تكشف المؤهلات العلمية عن نتائج جيدة؛ لا نتعامل مع مجرد طاقم تشغيل اعتيادي. النخبة الأكاديمية هي التي تقود هنا. حملة الدكتوراه ليسوا أقلية، بل هم الفئة الأكثر هيمنة في الشركة بنسبة بلغت 26.3%، يليهم مباشرة أصحاب الشهادات العليا بنسبة 23.5%. هذا "الثراء الأكاديمي" يبدو استثنائياً في قطاع يعتمد عادةً على الجهد الميداني واللوجستي. والصورة تتضح أكثر عند النظر لبقية الهرم الوظيفي. وقد تساوى حملة الماجستير والبكالوريوس تماماً في نسبة الحضور بـ 19.7% لكل منهما، مما جعل الأغلبية العظمى من الموظفين (حوالي 90%) من حملة الشهادات الجامعية فما فوق. في المقابل، انحصر وجود حملة الشهادة الثانوية في زاوية ضيقة جداً لم تتجاوز 10.8%.

هذا المستوى التعليمي المرتفع يغير طريقة قراءتنا للنتائج تماماً. إن تطبيق نموذج إداري معقد مثل "الخدمات المشتركة" يتطلب استيعاباً عالياً للمفاهيم التقنية والإدارية، وهو ما توفره هذه العينة. استجابات هؤلاء الموظفين لا تعبر عن مجرد امتثال للأوامر، بل تعكس تقييماً نقدياً واعياً من عقول مدربة على التحليل، مما يضيف وزناً كبيراً على آرائهم حول كفاءة التشغيل وجودة الخدمة.

الدرجة العلمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دكتوراه	56	26.3	26.3	26.3
	شهادة عليا	50	23.5	23.5	49.8
	درجة البكالوريوس	42	19.7	19.7	69.5
	ماجستير	42	19.7	19.7	89.2
	شهادة الدراسة الثانوية	23	10.8	10.8	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

جدول 4: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

- الشركة تعتمد نموذج الخدمات المشتركة في إدارة العمليات التشغيلية.

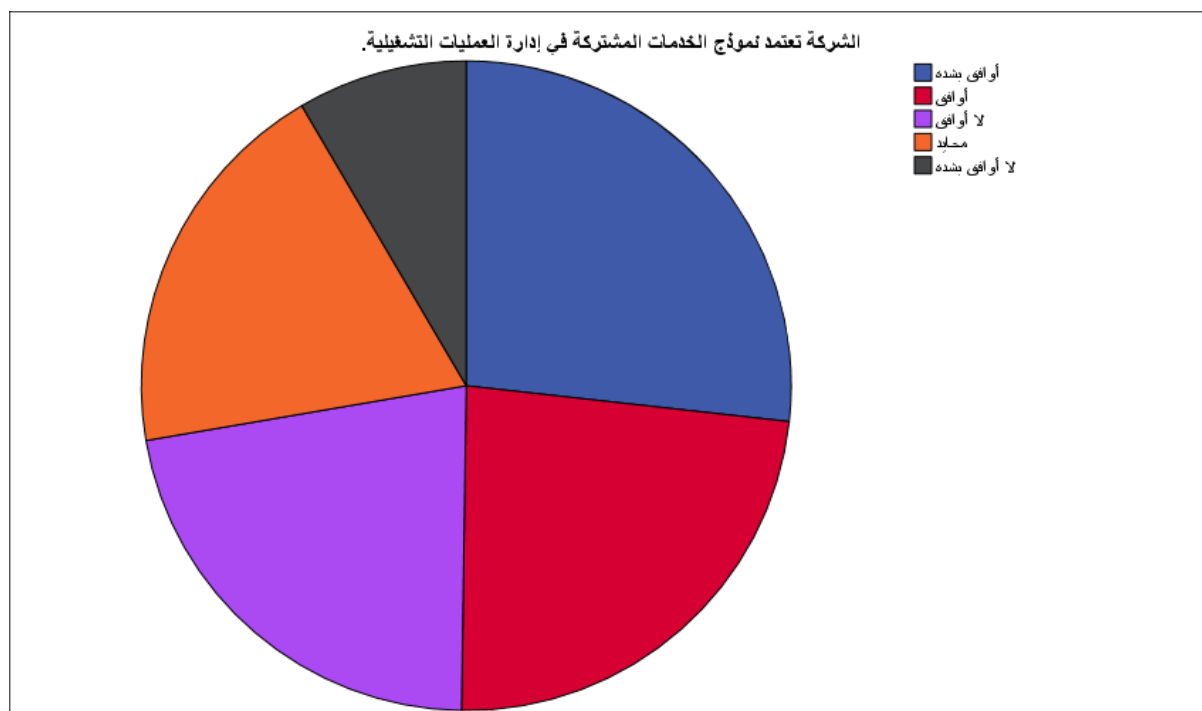
رغم أن الكفاءة تميل نظرياً للإيجاب، حيث أكد 26.8% من الموظفين موافقتهم الشديدة على اعتماد الشركة للنموذج، ولحق بهم 23.5% بموافقة عادية، إلا أن حالة "الإجماع" غائبة تماماً. نحن أمام واقع إداري ملتبس، لا يدرك فيه الجميع

طبيعة النظام الذي يعملون تحته.

اللافت هو الفجوة في الإدراك المؤسسي. حين ينفي 22.1% من المشاركين وجود النموذج صراحةً (اختاروا "لا أوافق")، ويقف 19.2% في منطقة الحياد الضبابية، فهذا مؤشر خطير لا يمكن تجاوزه. هذه النسب المرتفعة في الجانب السلبي والمحايد تعني شيئاً واحداً: ضعفاً في التسويق الداخلي للمشروع. يبدو أن الإدارة العليا تبنت النموذج وبدأت تطبيقه في دوائر محددة، لكن هذا التغيير لم يترجم إلى واقع ملموس يشعر به الموظف العادي في مهامه اليومية، مما خلق حالة من التباين الحاد في الرؤى داخل أروقة الشركة الواحدة.

الشركة تعتمد نموذج الخدمات المشتركة في إدارة العمليات التشغيلية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	57	26.8	26.8	26.8
	أوافق	50	23.5	23.5	50.2
	لا أوافق	47	22.1	22.1	72.3
	محايد	41	19.2	19.2	91.5
	لا أوافق بشدة	18	8.5	8.5	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

جدول 5: التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة نموذج الخدمات المشتركة في إدارة العمليات التشغيلية.



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لاعتماد شركة نموذج الخدمات المشتركة في إدارة العمليات التشغيلية.

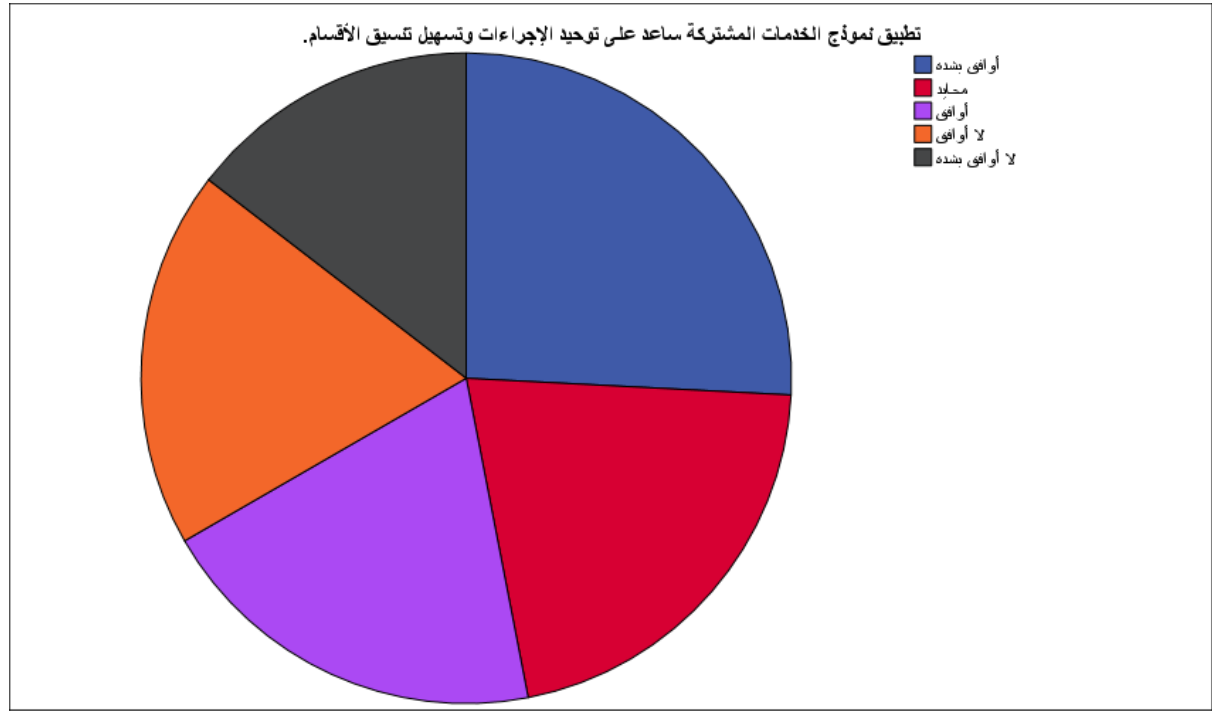
- تطبيق نموذج الخدمات المشتركة ساعد على توحيد الإجراءات وتسهيل تنسيق الأقسام.

تثير هذه النتائج تساؤلات جدية حول فعالية التطبيق الميداني للنموذج. الانقسام في الآراء حاد جداً. صحيح أن فئة "الموافقين بشدة" تصدرت القائمة بنسبة 25.8%، لكن عند النظر للصورة الأوسع، نجد أن إجمالي المؤيدين (موافق وموافق بشدة) لم يتجاوز حاجز النصف، حيث توقف عند 45.5%. هذا يعني ببساطة أن أكثر من نصف الموظفين لا يشعرون بذلك التناغم الموعود. واللافت للانتباه هو ضخامة المنطقة الرمادية. حوالي 21.1% اختاروا الحياد، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى ضبابية في الرؤية؛ هؤلاء الموظفون لم يلمسوا تحسناً حقيقياً في تنسيق الأقسام، لكنهم لم يواجهوا تعقيدات تدفعهم للرفض. في المقابل، تشكل جبهة المعارضة (الرافضين والرافضين بشدة) كتلة حرجة بلغت 33.4%. هذا الرفض الصريح من ثلث القوة العاملة يرسل إشارة تحذير بأن محاولات "توحيد الإجراءات" ربما تحولت لدى البعض إلى "بيروقراطية مركزية" أعاق العمل بدلاً من تسهيله.

تطبيق نموذج الخدمات المشتركة ساعد على توحيد الإجراءات وتسهيل تنسيق الأقسام.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	55	25.8	25.8	25.8
	محايد	45	21.1	21.1	46.9

أوافق	42	19.7	19.7	66.7
لا أوافق	40	18.8	18.8	85.4
لا أوافق بشدة	31	14.6	14.6	100.0
Total	213	100.0	100.0	

جدول 6 : التحليل الإحصائي لمساعدة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على توحيد الإجراءات وتسهيل تنسيق الأقسام.



شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لمساعدة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على توحيد الإجراءات وتسهيل تنسيق الأقسام.

- الخدمات المشتركة أسهمت في تقليل الهدر والتكرار في المهام اليومية.

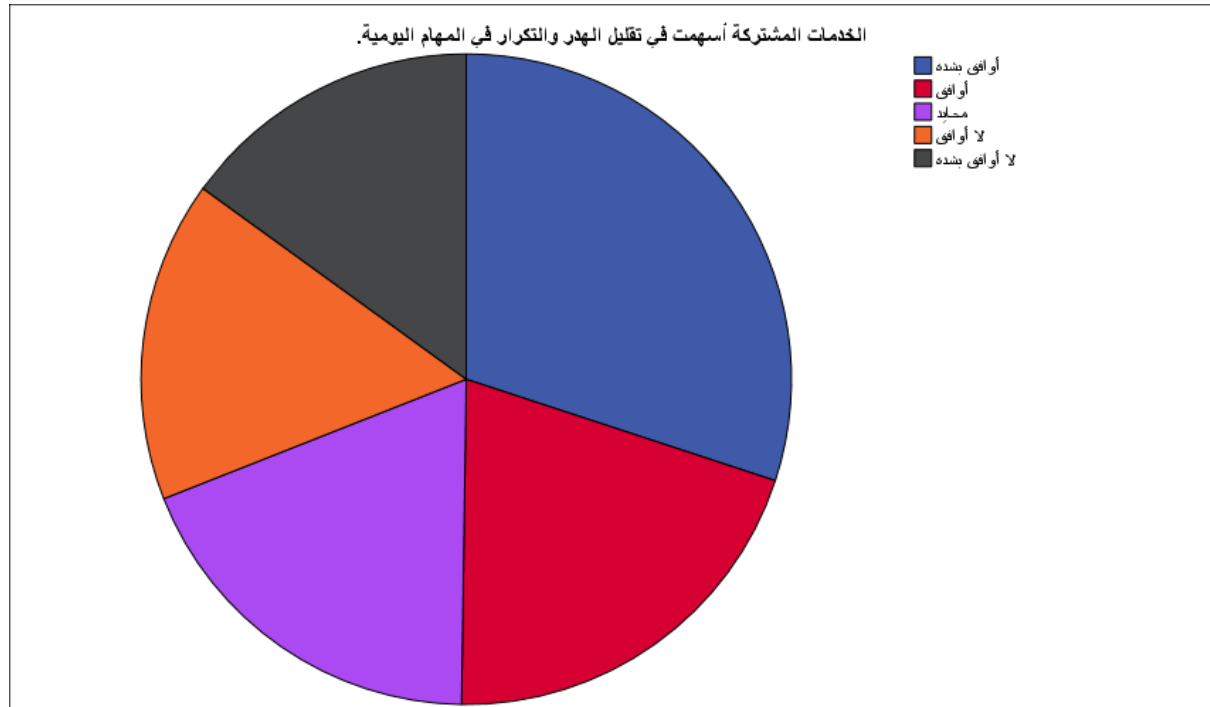
الأرقام تشير إلى انقسام واضح في الرأي، وإن مالت الكفة قليلاً لصالح الإيجابية. نجح النموذج في إقناع 50.2% من الموظفين بفاعليته في "تنظيف" العمليات اليومية من التكرار غير الضروري، حيث تصدر خيار "أوافق بشدة" القائمة منفرداً بنسبة 30%. هذه النسبة المرتفعة من التأييد القوي تشير إلى أن هناك أقساماً بعينها تخلصت فعلاً من الأعباء الروتينية وبدأت تحصد ثمار الكفاءة.

لكن الوجه الآخر للصورة لا يمكن تجاهله. ما يقارب ثلث القوة العاملة (31%) يقفون في الضفة المقابلة تماماً، مؤكدين أن الهدر لا يزال مستمراً. وحين نجد أن 15% يرفضون بشدة فكرة تحسين الكفاءة، فهذا يعني وجود خلل هيكلي في

تطبيق النموذج في بعض القطاعات، أو ربما مقاومة للتغيير لم تتم معالجتها. يضاف إليهم 18.8% اختاروا الحياد، مما يضعنا أمام حقيقة أن نصف المؤسسة تقريباً لم يلمسوا بعد ذلك الأثر الحاسم للخدمات المشتركة في ترشيد العمليات، وهو ما يتطلب تدخلاً عاجلاً لفهم مكن الخلل.

الخدمات المشتركة أسهمت في تقليل الهدر والتكرار في المهام اليومية.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	64	30.0	30.0	30.0
	أوافق	43	20.2	20.2	50.2
	محايد	40	18.8	18.8	69.0
	لا أوافق	34	16.0	16.0	85.0
	لا أوافق بشدة	32	15.0	15.0	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

جدول 7: التحليل الإحصائي لإسهام الخدمات المشتركة في تقليل الهدر والتكرار في المهام اليومية.



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لإسهام الخدمات المشتركة في تقليل الهدر والتكرار في المهام اليومية.

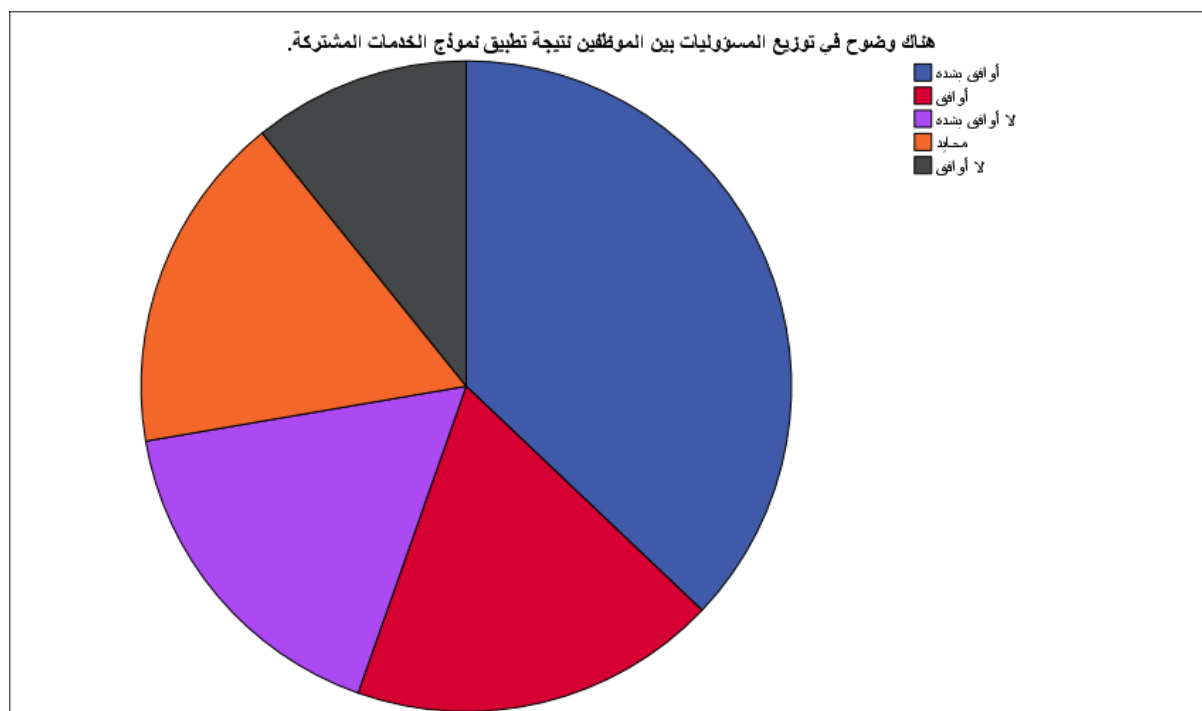
- هناك وضوح في توزيع المسؤوليات بين الموظفين نتيجة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة.

النتائج هنا جيدة جداً، الأرقام تتحدث بلهجة أكثر حسماً وإيجابية مقارنة بالمحاور السابقة، حيث قفزت خيار "أوافق بشدة" ليتصدر المشهد منفرداً بنسبة 37.1%، وهي دلالة قوية على أن الهيكل التنظيمي الجديد نجح في فك الاشتباك المزمّن بين الصلاحيات لدى شريحة واسعة من الموظفين. عند دمج هذه النسبة مع الموافقين (18.3%)، نجد أن أكثر من 55% من القوى العاملة باتت تدرك موقعها الوظيفي بدقة.

لكن الصورة ليست وردية بالكامل. والاستقطاب هنا حاد جداً ومثير للدهشة؛ ففي الوقت الذي يشعر فيه الثلث بالوضوح التام، نجد أن 16.9% ذهبوا مباشرة إلى أقصى درجات الرفض (لا أوافق بشدة)، متجاوزين حتى نسبة الرفض المتدرج (10.8%). تساوي نسبة الرفض القوي مع نسبة الحياد (16.9% لكل منهما) يشي بأن عملية توزيع المسؤوليات ربما تمت بطريقة "الصدمة"؛ فإما أن الموظف استوعب دوره الجديد فوراً وارتاح له، أو أنه شعر بتهميش وتخبط كامل دفعه لاتخاذ موقف عدائي حاد تجاه التغيير.

هناك وضوح في توزيع المسؤوليات بين الموظفين نتيجة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	79	37.1	37.1	37.1
	أوافق	39	18.3	18.3	55.4
	لا أوافق بشدة	36	16.9	16.9	72.3
	محايد	36	16.9	16.9	89.2
	لا أوافق	23	10.8	10.8	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

جدول 8: التحليل الإحصائي للوضوح في توزيع المسؤوليات بين الموظفين نتيجة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة.



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني للوضوح في توزيع المسؤوليات بين الموظفين نتيجة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة.

- تطبيق نموذج الخدمات المشتركة ساعد على تحسين سرعة وكفاءة إنجاز الخدمات المقدمة للعملاء.

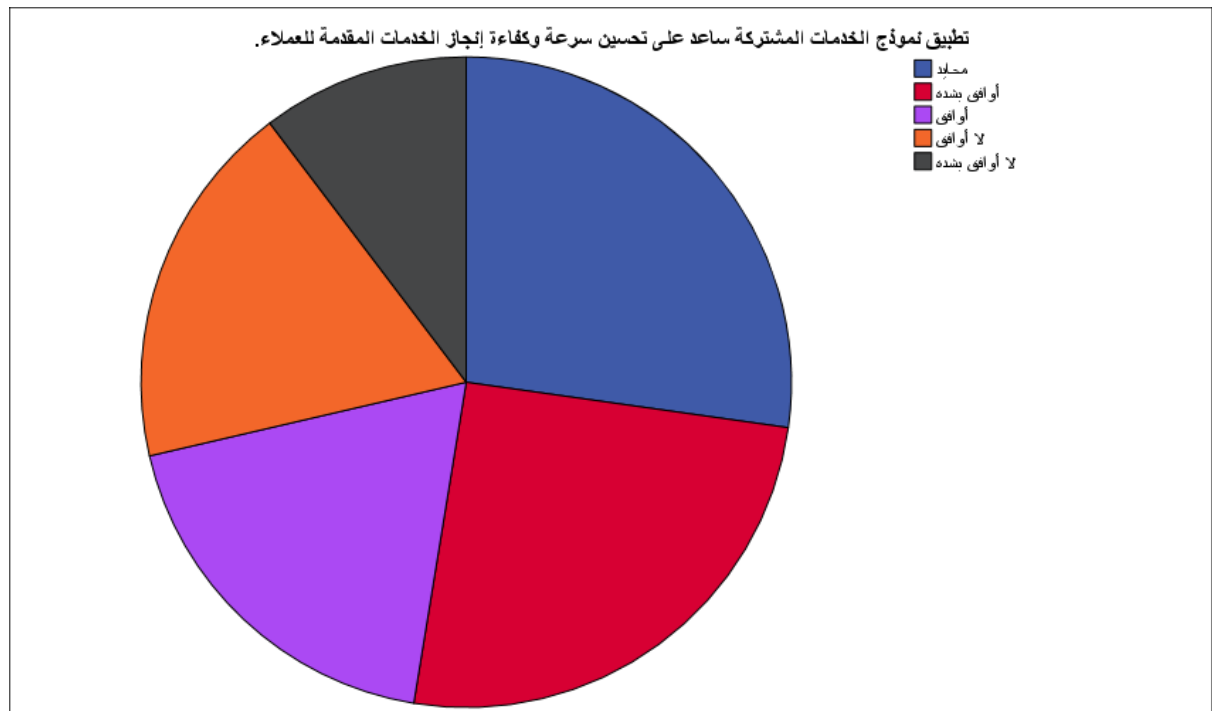
لأول مرة، تتفوق فئة المحايد على الجميع، حيث اختار 27.2% من المشاركين الوقوف في المنطقة الرمادية، غير قادرين على الجزم بوجود تحسن حقيقي في سرعة الخدمة أو نفيه. هذا التردد الجماعي يحمل دلالة أعمق من الرفض الصريح؛ فهو يشير إلى أن التغييرات الهيكلية ربما لا تزال حبيسة المكاتب الخلفية ولم تنعكس بعد بشكل ملموس على تجربة العميل المباشرة التي يراها الموظف يومياً.

وعلى الرغم من أن تيار المؤيدين لا يزال متماسكاً بمجموع 44.2% (بين موافق وموافق بشدة)، إلا أن الزخم تراجع مقارنة بمحور "توزيع المسؤوليات". في المقابل، شكلت جبهة المعارضة نسبة لا يستهان بها بلغت 28.6%، منهم 10.3% نفوا بشدة أي تحسن في الكفاءة. هذه الخريطة الرقمية المتشظية تضعنا أمام استنتاج منطقي: النموذج قد يكون فعالاً نظرياً، لكنه يعاني من "اختناقات" تنفيذية تمنع تدفق أثره الإيجابي بالسرعة المتوقعة، مما جعل قطاعاً واسعاً من الموظفين يفضلون خيار "انتظر وترقب" قبل إصدار حكمهم النهائي.

تطبيق نموذج الخدمات المشتركة ساعد على تحسين سرعة وكفاءة إنجاز الخدمات المقدمة للعملاء.				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	محايد	58	27.2	27.2	27.2
	أوافق بشدة	54	25.4	25.4	52.6
	أوافق	40	18.8	18.8	71.4
	لا أوافق	39	18.3	18.3	89.7
	لا أوافق بشدة	22	10.3	10.3	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

جدول 9: التحليل الإحصائي لمساعدة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على تحسين سرعة وكفاءة إنجاز الخدمات المقدمة للعملاء.



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لمساعدة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على تحسين سرعة وكفاءة إنجاز الخدمات المقدمة للعملاء.

- الموظفون يتلقون تدريباً مستمراً لتطوير مهاراتهم الوظيفية.

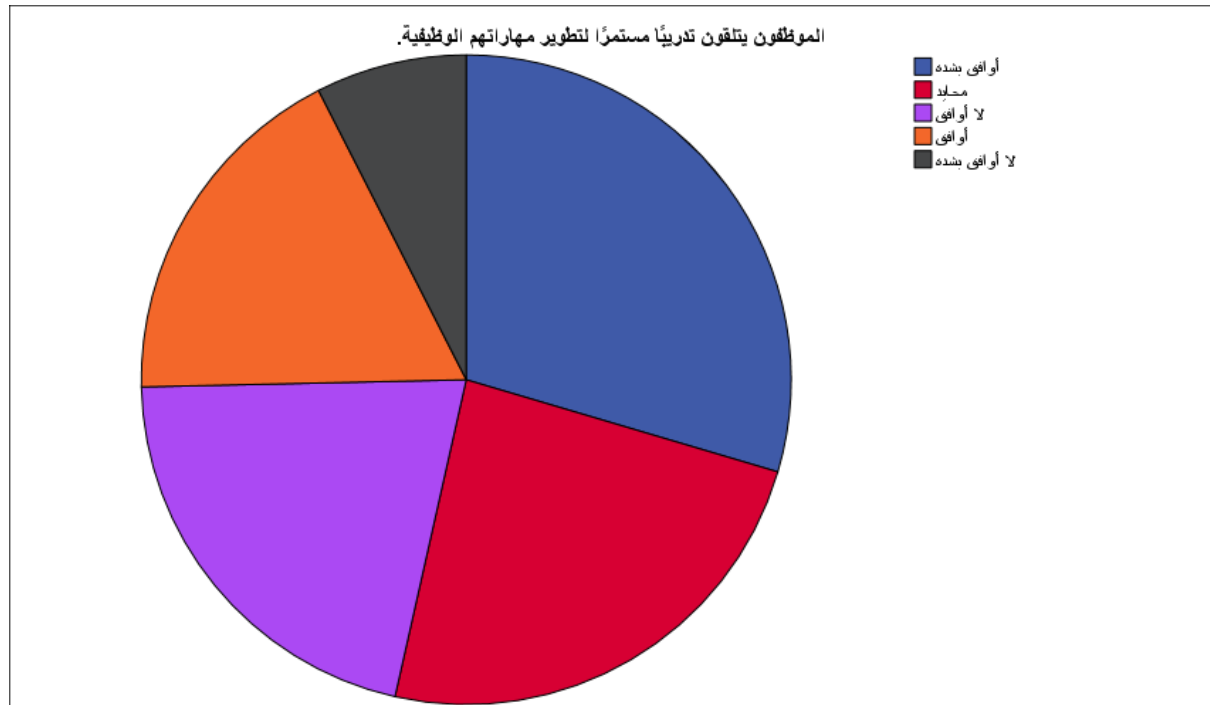
صحيح أن نسبة 29.6% من الموظفين أبدوا حماساً كبيراً وأكدوا تلقيهم تدريباً مستمراً (خيار "أوافق بشدة")، نجد هنا أن خيار "أوافق" العادي جاء متأخراً في الترتيب بنسبة 17.8% فقط، بل وتفوق عليه خيار الرفض الصريح بنسبة 21.1%. هذا التشتت الغريب يوحي بأن فرص التطوير ليست موزعة بعدالة، بل قد تكون حكرًا على أقسام بعينها أو مرتبطة بمستويات وظيفية محددة.

وفي المقابل، تقف كتلة ضخمة في منطقة "اللايقين". حوالي 23.9% اختاروا الحياد. هؤلاء الموظفون يرون التدريب حاضراً

في الخطط، لكنهم لا يشعرون بأثره المباشر على مهاراتهم، أو ربما يعتبرونه مجرد إجراء روتيني لإسقاط الفرض. عندما نجمع المحايدين مع الراضين، نكتشف أن قرابة 45% من الكادر البشري لا يرى في منظومة التدريب الحالية داعماً حقيقياً لتطوره المهني، وهو ما يشكل فجوة خطيرة قد تعرقل طموحات الشركة في رفع جودة الخدمة.

الموظفون يتلقون تدريباً مستمراً لتطوير مهاراتهم الوظيفية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	63	29.6	29.6	29.6
	محايد	51	23.9	23.9	53.5
	لا أوافق	45	21.1	21.1	74.6
	أوافق	38	17.8	17.8	92.5
	لا أوافق بشدة	16	7.5	7.5	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

جدول 10 : التحليل الإحصائي لتلقي الموظفون تدريباً مستمراً لتطوير مهاراتهم الوظيفية.



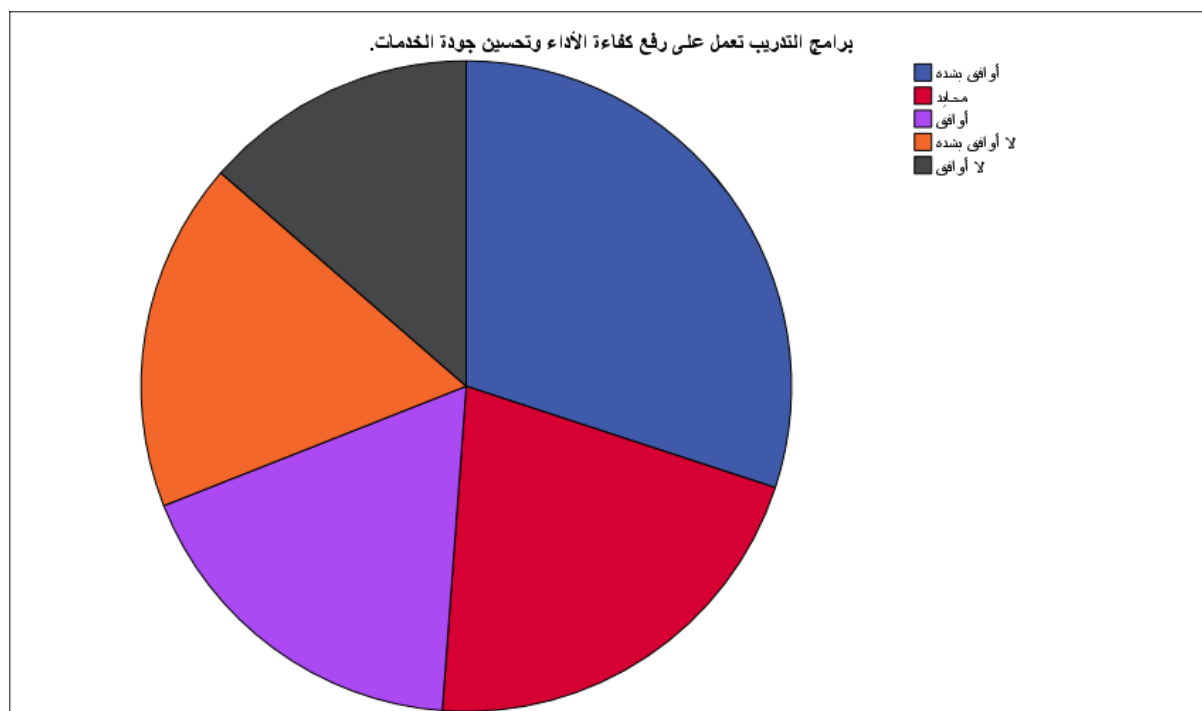
شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتلقي الموظفون تدريباً مستمراً لتطوير مهاراتهم الوظيفية.

- برامج التدريب تعمل على رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات.

هل التدريب يؤتي ثماره فعلاً؟ الأرقام ترسم مشهداً جديلاً. في الوقت الذي أكد فيه 30% من الموظفين -وبقوة- أن البرامج التدريبية رفعت كفاءتهم وحسنت جودة الخدمة، نجد أن تيار "الشك" لا يزال قوياً وعنيفاً. إجمالي نسبة المؤيدين (بين موافق وموافق بشدة) توقف عند عتبة 47.8%، مما يعني أن الشركة لم تنجح بعد في إقناع الأغلبية المطلقة بجدوى استثماراتها في هذا المجال. المقلق حقاً هو حجم المعارضة "الصلبة". نسبة الذين نفوا بشدة أي أثر إيجابي للتدريب بلغت 17.4%، وهي نسبة مرتفعة تكاد تعادل من أبدوا موافقتهم الاعتيادية (17.8%). هذا الاستقطاب الحاد، مضافاً إليه كتلة الحياد الكبيرة التي بلغت 21.1%، يشير إلى أن أزمة التدريب ليست في الكم بل في "الملاءمة"؛ فالبرامج المقدمة قد تكون ممتازة لفئة وظيفية معينة، لكنها تبدو منفصلة تماماً عن الواقع العملي لفئة أخرى، مما خلق هذه الفجوة العميقة في التقييم.

برامج التدريب تعمل على رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	64	30.0	30.0	30.0
	محايد	45	21.1	21.1	51.2
	أوافق	38	17.8	17.8	69.0
	لا أوافق بشدة	37	17.4	17.4	86.4
	لا أوافق	29	13.6	13.6	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

جدول 11 : التحليل الإحصائي لعمل برامج التدريب على رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات.



شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لعمل برامج التدريب على رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات.

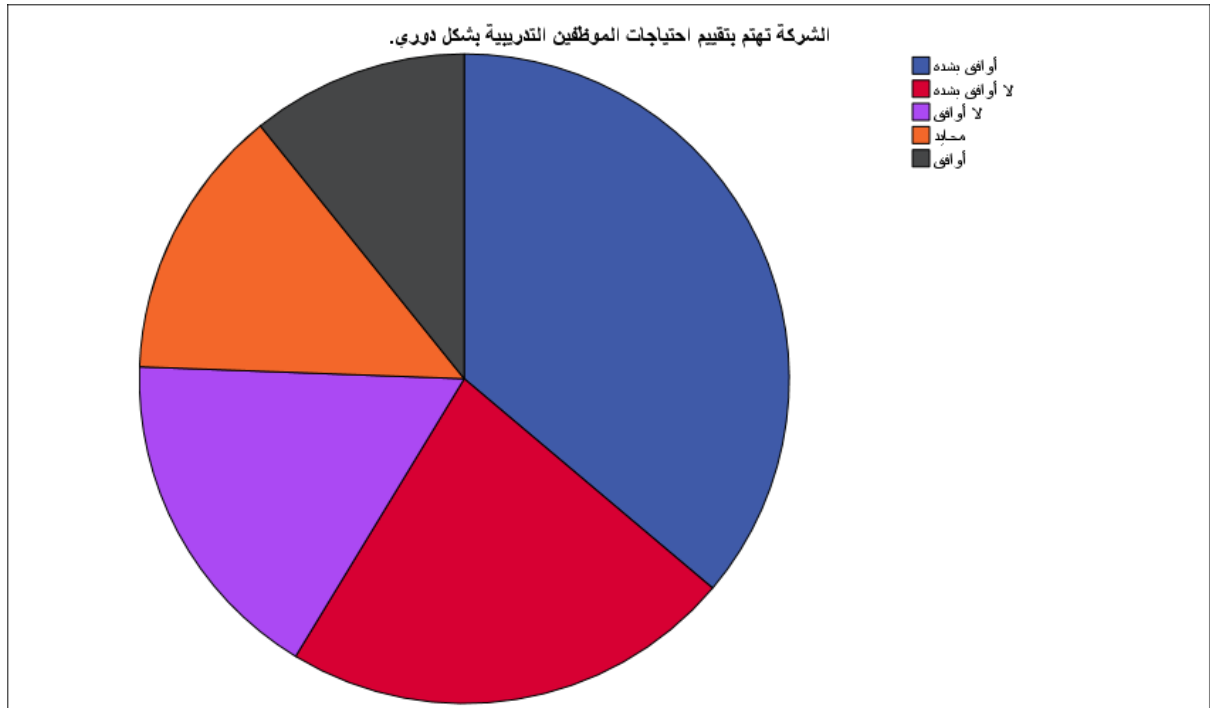
- الشركة تهتم بتقييم احتياجات الموظفين التدريبية بشكل دوري.

تكشف آلية تحديد الاحتياجات التدريبية عن انقسام داخل المنظمة. بينما يرى 36.2% من الموظفين أن الشركة تقوم بهذا الدور على أكمل وجه -مختارين "أوافق بشدة"- نجد في المقابل تياراً معاكساً يضرب بجذوره في العمق، حيث قفزت نسبة الرفض التام (لا أوافق بشدة) إلى المركز الثاني بنسبة 22.5%. هذا التباين الصارخ بين قمة الرضا وقاع السخط نادراً ما نراه بهذه الحدة في استبيانات الرضا الوظيفي. المثير هو غياب الحلول الوسط. تذييل خيار "أوافق" القائمة بنسبة ضئيلة جداً بلغت 10.8%، وهو ما يقل حتى عن نسبة المحايد (13.6%). هذه الأرقام تخبرنا قصة واضحة: عملية تقييم الاحتياجات ليست ممنهجة أو شاملة للجميع. يبدو أن هناك إدارات أو فئات وظيفية محددة تحظى بتركيز مكثف ومتابعة دورية دقيقة، بينما تُترك قطاعات أخرى (تشكل قرابة 40% عند جمع فئات الرفض) خارج دائرة الاهتمام تماماً، مما يولد شعوراً بالتمهيش قد ينسف أي جهود للتطوير المؤسسي.

الشركة تهتم بتقييم احتياجات الموظفين التدريبية بشكل دوري.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	77	36.2	36.2	36.2

لا أوافق بشدة	48	22.5	22.5	58.7
لا أوافق	36	16.9	16.9	75.6
محايد	29	13.6	13.6	89.2
أوافق	23	10.8	10.8	100.0
Total	213	100.0	100.0	

جدول 12 : التحليل الإحصائي لاهتمام الشركة بتقييم احتياجات الموظفين التدريبية بشكل دوري.



شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لاهتمام الشركة بتقييم احتياجات الموظفين التدريبية بشكل دوري.

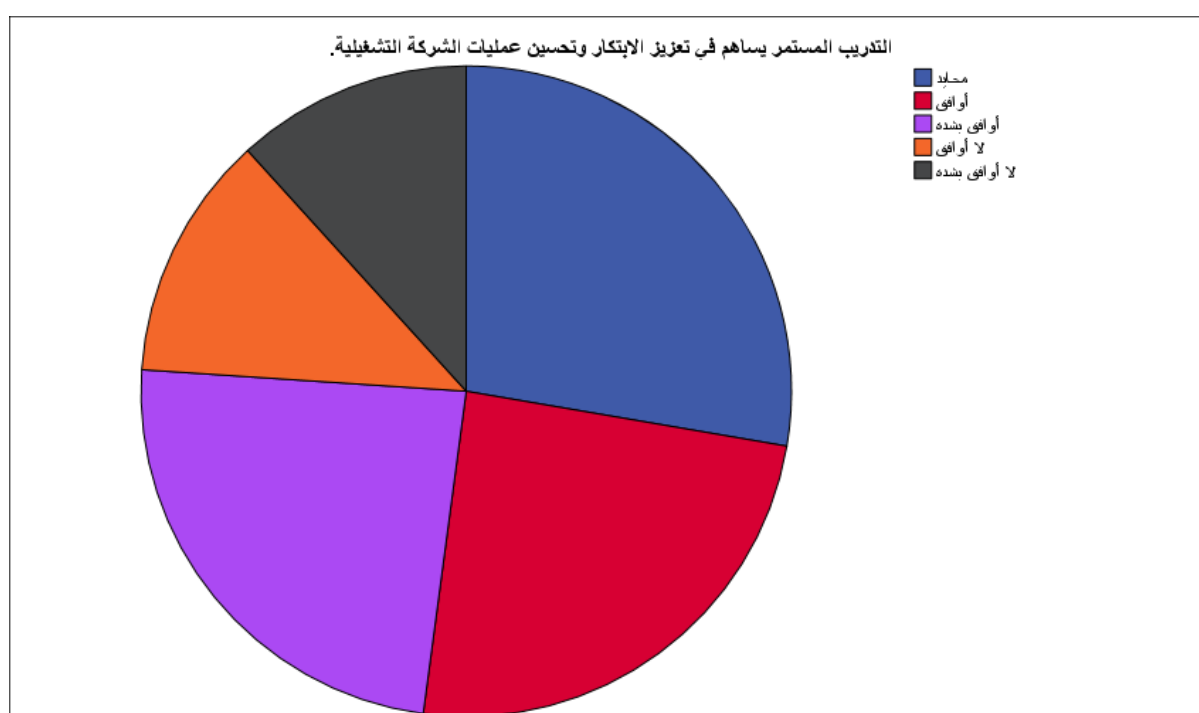
- التدريب المستمر يساهم في تعزيز الابتكار وتحسين عمليات الشركة التشغيلية.

بينما نجد تياراً إيجابياً قوياً يمثل 48.3% يرى أن التدريب يغذي الإبداع ويطور العمليات، تصدر خيار الحياد النتائج بنسبة 27.7%، متفوقاً على كافة الخيارات الأخرى بشكل منفرد. هذا التردد الجماعي يحمل رسالة مبطنة لإدارة الموارد البشرية. الموظفون لا يرفضون فكرة أن التدريب مفيد (نسبة الرفض الكلية لم تتجاوز 24%)، لكنهم في الوقت ذاته لا يرون فيه وقوداً حقيقياً للابتكار. غلبة الحياد هنا تشير غالباً إلى أن طبيعة البرامج التدريبية المقدمة قد تكون تقليدية أو نمطية للغاية، تركز على أداء المهام الروتينية ولا تحفز التفكير الخلاق، مما جعل شريحة واسعة عاجزة عن رؤية

الرابط المباشر بين ما يتلقونه في قاعات التدريب وبين تطوير العمليات التشغيلية على أرض الواقع.

التدريب المستمر يساهم في تعزيز الابتكار وتحسين عمليات الشركة التشغيلية.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	59	27.7	27.7	27.7
	أوافق	52	24.4	24.4	52.1
	أوافق بشدة	51	23.9	23.9	76.1
	لا أوافق	26	12.2	12.2	88.3
	لا أوافق بشدة	25	11.7	11.7	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

جدول 13 : التحليل الإحصائي لمساهمة التدريب المستمر في تعزيز الابتكار وتحسين عمليات الشركة التشغيلية.



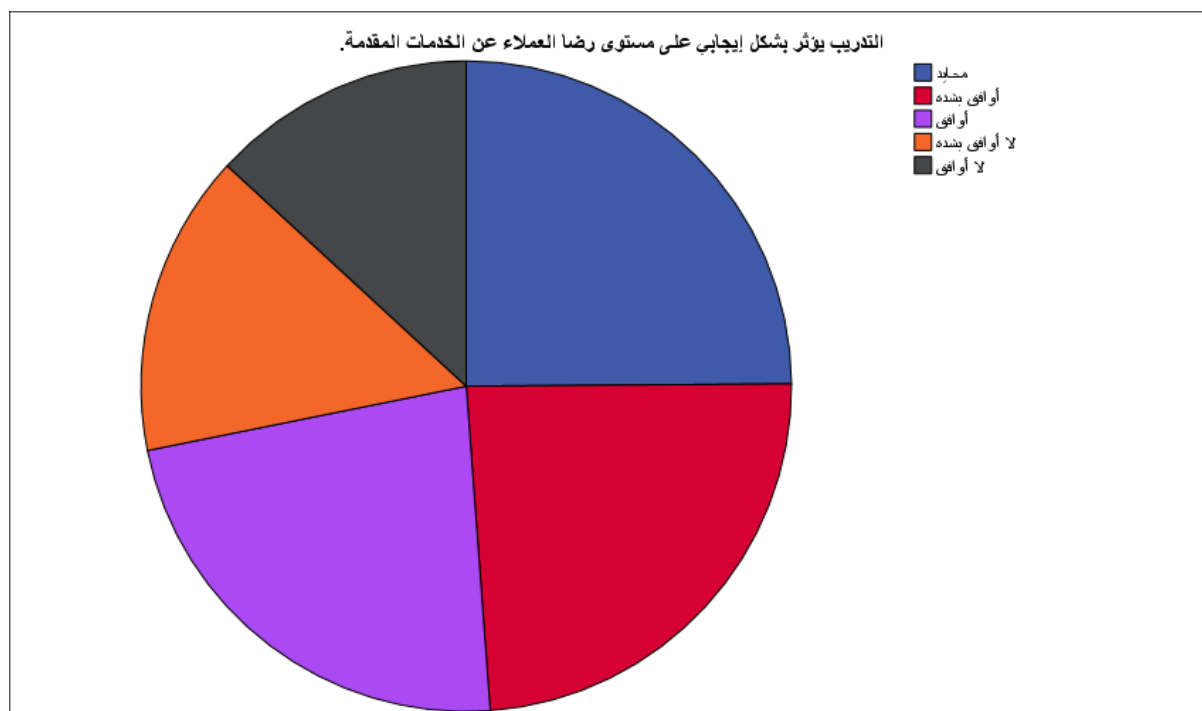
شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساهمة التدريب المستمر في تعزيز الابتكار وتحسين عمليات الشركة التشغيلية.

- التدريب يؤثر بشكل إيجابي على مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

تصدرت فئة "محايد" المشهد بنسبة 24.9%، وهذا مؤشر لا يمكن المرور عليه مرور الكرام. إنه يعني ببساطة أن ربع الموظفين يمارسون عملهم دون أن يشعروا بأن الدورات التي يحضرونها تنعكس إيجابياً على الخدمة النهائية، أو تلمس واقع الحاج والمعتمر. هذه الضبابية في الربط بين الجهد التدريبي ومخرجاته تعتبر فجوة إدارية واضحة. ورغم أن جبهة المؤيدين بدت متماسكة نسبياً، حيث شكل مجموع الموافقين والموافقين بشدة ما نسبته 46.9%، إلا أنها فشلت في حسم الموقف لصالحها بالأغلبية المطلقة. على الطرف الآخر، نجد 28.1% من الموظفين ينفون وجود هذا الأثر الإيجابي. هذا الانقسام الثلاثي في الآراء يشي بأن التدريب قد يكون "نظرياً" أكثر من اللازم في بعض جوانبه، مما جعل شريحة واسعة من الموظفين عاجزة عن رؤية ترجمته العملية في الميدان على شكل رضا حقيقي للعملاء.

التدريب يؤثر بشكل إيجابي على مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	53	24.9	24.9	24.9
	أوافق بشدة	51	23.9	23.9	48.8
	أوافق	49	23.0	23.0	71.8
	لا أوافق بشدة	32	15.0	15.0	86.9
	لا أوافق	28	13.1	13.1	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

جدول 14 : التحليل الإحصائي لتأثير التدريب بشكل إيجابي على مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتأثير لتدريب بشكل إيجابي على مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

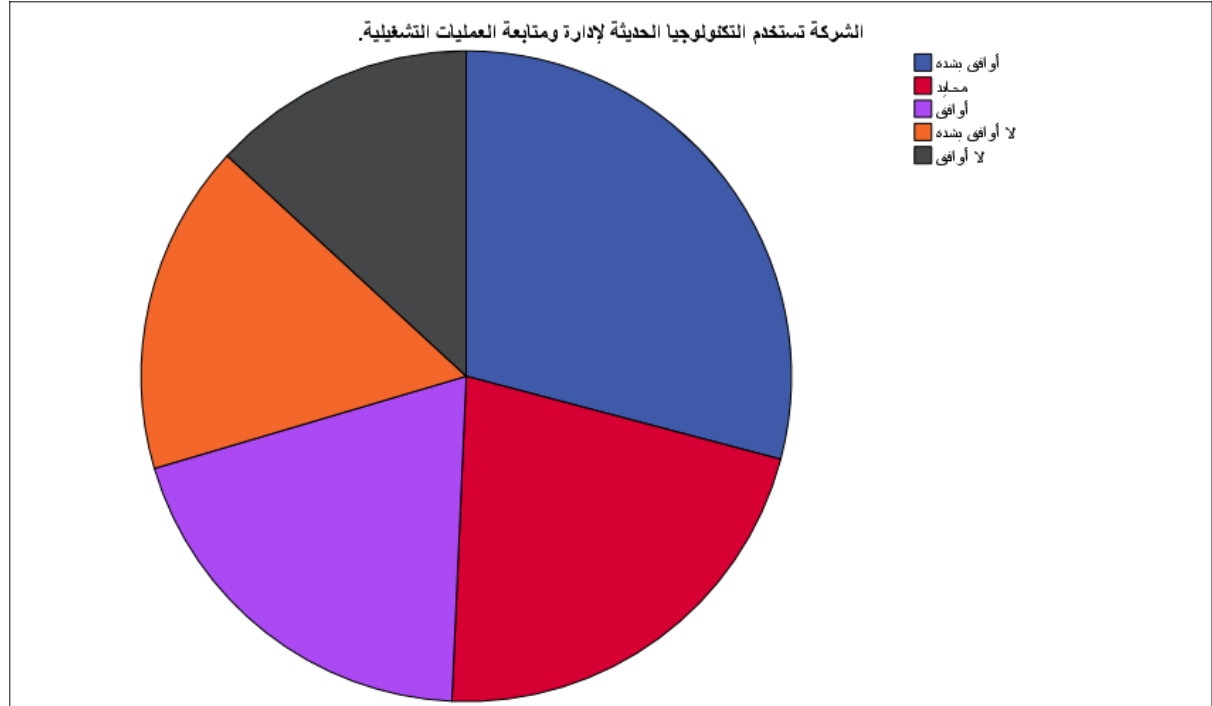
- الشركة تستخدم التكنولوجيا الحديثة لإدارة ومتابعة العمليات التشغيلية.

لاحظنا أن خيار "أوافق بشدة" تصدر القائمة بنسبة 29.1%، إلا أن هذا الرقم لا يعكس هيمنة مطلقة؛ فعند دمج الموافقين (19.7%) مع الفئة الأولى، نجد أننا بالكاد نلامس عتبة النصف (48.8%)، مما يعني أن نصف الموظفين تقريباً يعيشون واقعاً تقنياً مغايراً أو أقل تطوراً. الكتلة الراضية هنا ليست هامشية ولا يمكن تجاهلها. حين يؤكد قرابة 30% من الموظفين (بين رافض ورافض بشدة) غياب التكنولوجيا الحديثة في إدارة عملياتهم، فهذا يشير بوضوح إلى فجوة رقمية عميقة بين الأقسام. ربما تحظى الإدارات المركزية بأحدث الأنظمة والبرمجيات، بينما لا تزال الفرق الميدانية أو الأقسام المساندة تعمل بأدوات تقليدية، وهو ما يفسر حالة الضبابية لدى 21.6% من المشاركين الذين اختاروا الحياد، حيث يرون التكنولوجيا حولهم لكنهم لا يستخدمونها بفاعلية في مهامهم اليومية.

الشركة تستخدم التكنولوجيا الحديثة لإدارة ومتابعة العمليات التشغيلية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	62	29.1	29.1	29.1
	محايد	46	21.6	21.6	50.7
	أوافق	42	19.7	19.7	70.4

	لا أوافق بشدة	35	16.4	16.4	86.9
	لا أوافق	28	13.1	13.1	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

جدول 15 : التحليل الإحصائي لاستخدام الشركة للتكنولوجيا الحديثة لإدارة ومتابعة العمليات التشغيلية.



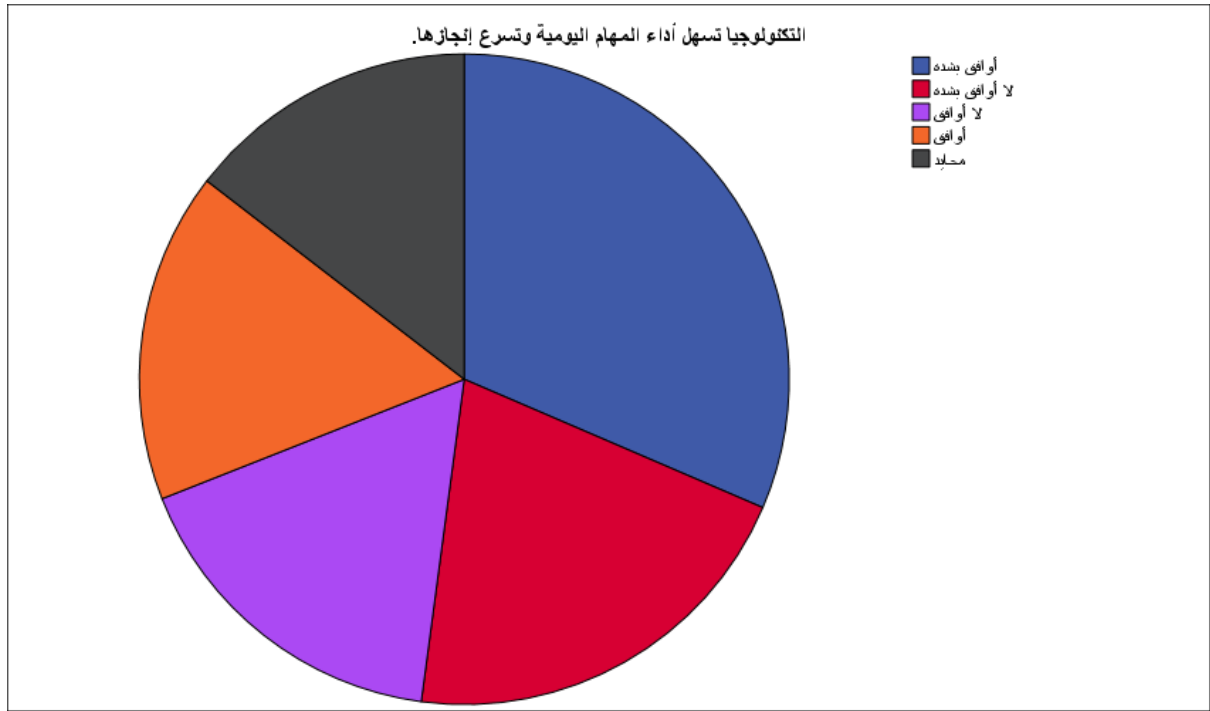
شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لاستخدام الشركة للتكنولوجيا الحديثة لإدارة ومتابعة العمليات التشغيلية.

- التكنولوجيا تسهل أداء المهام اليومية وتسرع إنجازها.

لأنقسام في هذه الجزئية ليس مجرد تباين في الرأي، في الوقت الذي اعتبر فيه 31.5% من الموظفين أن التقنية سرعت إنجازهم بشكل كبير (أوافق بشدة)، نجد تياراً معاكساً قوياً للغاية يرى العكس تماماً. المفاجأة الصارخة تكمن في ترتيب الإجابات. لقد تفوق خيار "لا أوافق بشدة" (20.7%) على خيار "أوافق" (16.4%)، وهو سيناريو نادر الحدوث في دراسات الأتمتة. هذا الرفض القاطع من خمس الموظفين، مدعوماً بـ 16.9% من الراضين العاديين، يشير إلى أن الأنظمة التقنية المطبقة قد تكون معقدة، بطيئة، أو غير متوائمة مع طبيعة المهام اليومية، مما حولها من أداة مساعدة إلى عبء إضافي يعرقل سير العمل بدلاً من تسريعه.

التكنولوجيا تسهل أداء المهام اليومية وتسرع إنجازها.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	67	31.5	31.5	31.5
	لا أوافق بشدة	44	20.7	20.7	52.1
	لا أوافق	36	16.9	16.9	69.0
	أوافق	35	16.4	16.4	85.4
	محايد	31	14.6	14.6	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

جدول 16 : التحليل الإحصائي لتسهيل التكنولوجيا أداء المهام اليومية وتسرع إنجازها.



شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتسهيل التكنولوجيا أداء المهام اليومية وتسرع إنجازها.

- نظم المعلومات تساعد في رصد الأخطاء التشغيلية وتقليلها.

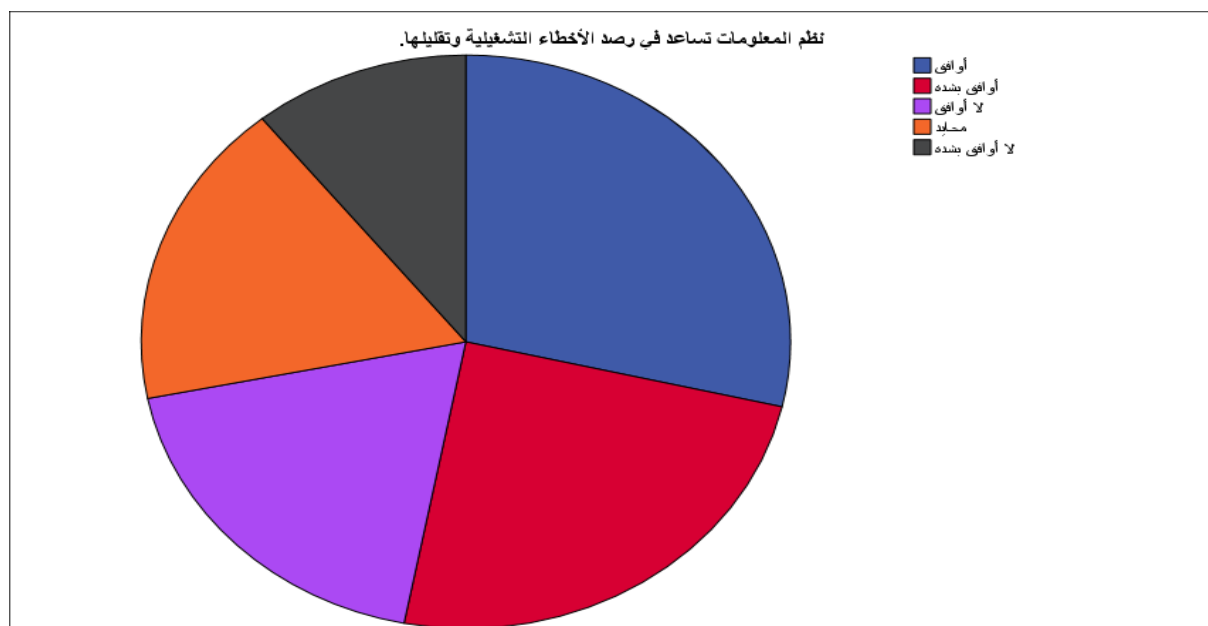
بخلاف التردد السابق بشأن سرعة الإنجاز، أثبتت الأنظمة هنا كفاءتها كـ "مراقب يقظ"، حيث نجحت في انتزاع ثقة الأغلبية لأول مرة. تصدر خيار "أوافق" المشهد بنسبة 28.6%، مدعوماً بقاعدة صلبة من "الموافقين بشدة" بلغت 24.4%.

هذا التحالف الإيجابي رفع إجمالي التأييد إلى 53.1%، وهي أغلبية مريحة تؤكد أن التقنية تقوم بدورها في "الفلتر" وضبط الجودة. ومع ذلك، لا يزال صوت التشكيك مسموعاً.

حوالي 30% من الموظفين يقفون في صف المعارضة (بين رفض ورفض تام)، يضاف إليهم 17.4% اختاروا الحياد. هذه الأرقام تشي بأن النظام، رغم قدرته العالية على كشف الأخطاء، قد يفتقر للمرونة أو ربما يولد "تنبيهات مفرطة" تربك سير العمل بدلاً من تصحيحه، مما حال دون وصول الشركة إلى حالة الإجماع الكامل حول فاعليته الرقابية.

نظم المعلومات تساعد في رصد الأخطاء التشغيلية وتقليلها.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	61	28.6	28.6	28.6
	أوافق بشدة	52	24.4	24.4	53.1
	لا أوافق	40	18.8	18.8	71.8
	محايد	37	17.4	17.4	89.2
	لا أوافق بشدة	23	10.8	10.8	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساعدة نظم المعلومات في رصد الأخطاء التشغيلية وتقليلها.



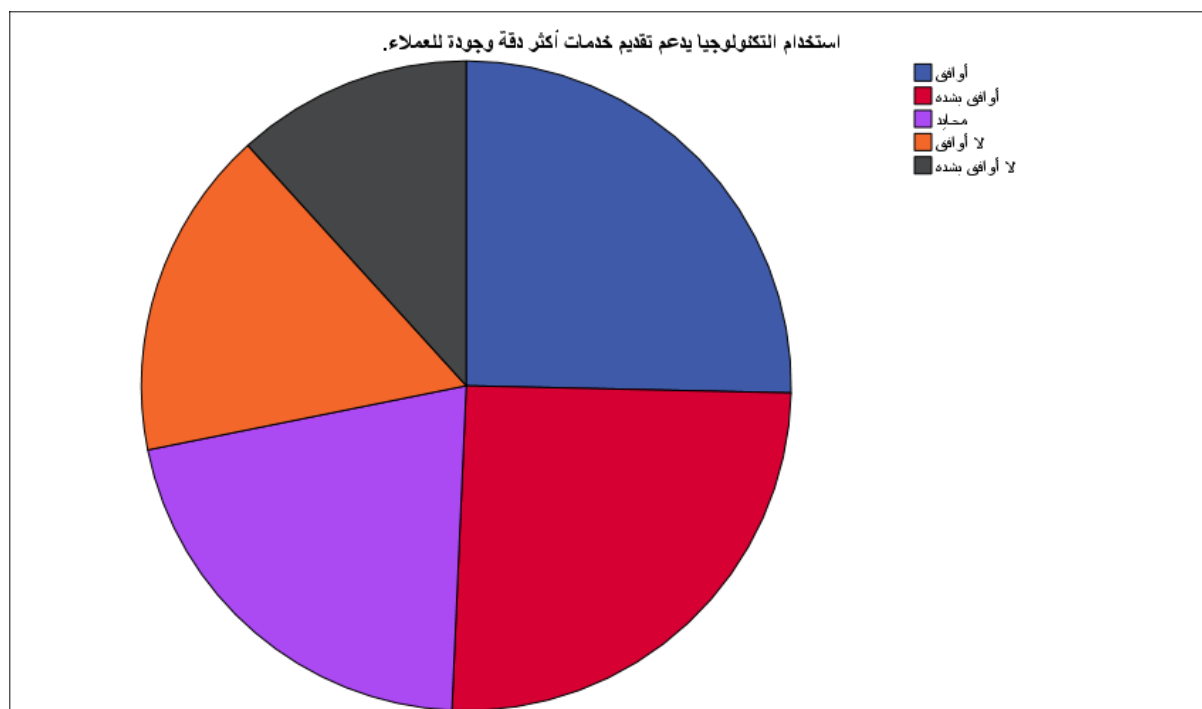
شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساعدة نظم المعلومات في رصد الأخطاء التشغيلية وتقليلها.

- استخدام التكنولوجيا يدعم تقديم خدمات أكثر دقة وجودة للعملاء.

تتطابق الأرقام هنا بصورة لافتة للنظر، تساوت كفتا "الموافقة" و "الموافقة بشدة" تماماً، حيث حصد كل خيار نسبة 25.4% منفرداً. هذا التناغم الرقمي منح تيار المؤيدين أغلبية مريحة تجاوزت حاجز النصف بقليل (50.7%). النتيجة هنا واضحة: قطاع عريض من الموظفين يؤمن بأن التقنية لم تكن مجرد "ديكور" إداري، بل انعكست فعلياً على دقة الخدمة المقدمة للحجاج والمعتمرين. لكن الحسم لم يكن مطلقاً. لا تزال هناك "منطقة رمادية" واسعة تضم 21.1% من المحايدين، وهؤلاء يمثلون لغزاً إدارياً؛ فهم لا ينكرون الجدوى، لكنهم لا يلمسونها. أضف إليهم نسبة الراضين (28.1%)، لنجد أنفسنا أمام حقيقة لا مفر منها: التكنولوجيا رفعت الجودة لنصف العملاء، لكنها ربما تعثرت في الوصول للنصف الآخر، إما بسبب مشاكل تقنية في الأنظمة ذاتها أو ضعف في تدريب الموظفين على استخراج أفضل ما فيها.

استخدام التكنولوجيا يدعم تقديم خدمات أكثر دقة وجودة للعملاء.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	54	25.4	25.4	25.4
	أوافق بشدة	54	25.4	25.4	50.7
	محايد	45	21.1	21.1	71.8
	لا أوافق	35	16.4	16.4	88.3
	لا أوافق بشدة	25	11.7	11.7	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

جدول 18 : التحليل الإحصائي لدعم استخدام التكنولوجيا تقديم خدمات أكثر دقة وجودة للعملاء.



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لدعم استخدام التكنولوجيا تقديم خدمات أكثر دقة وجودة للعملاء.

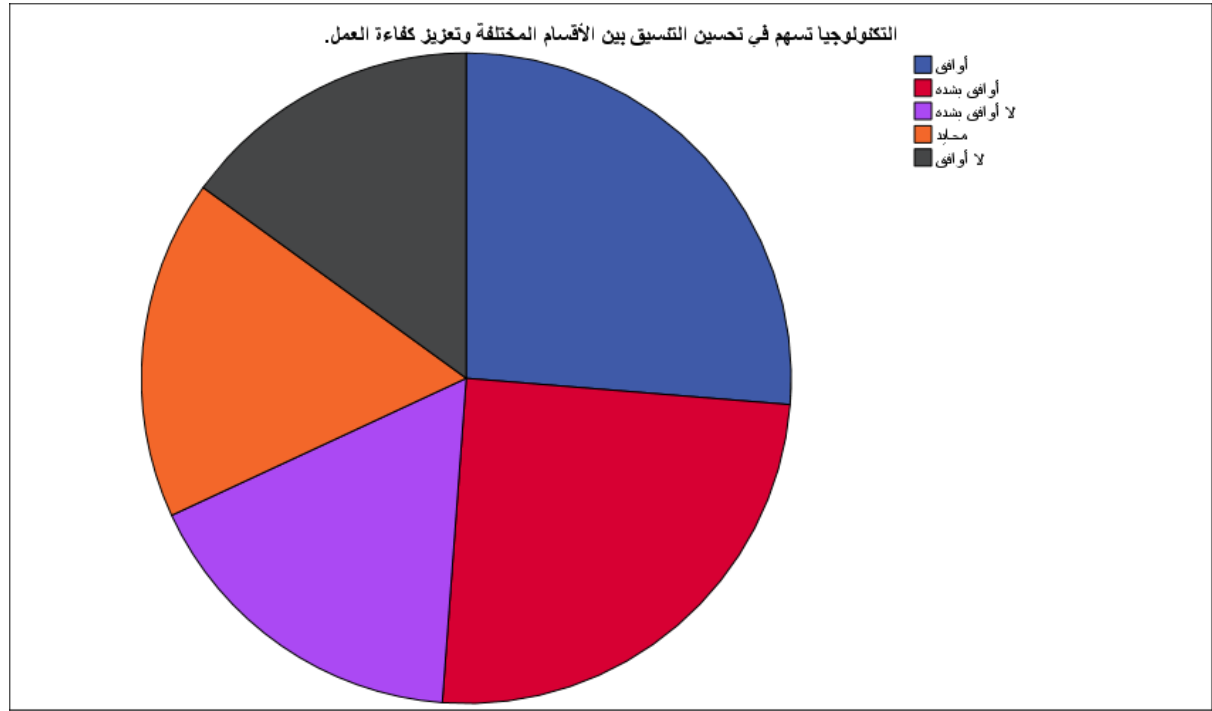
- التكنولوجيا تسهم في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة وتعزيز كفاءة العمل.

النتائج تشير إلى نجاح نسبي؛ حيث تمكنت الأنظمة التقنية من إقناع ما يزيد قليلاً عن نصف الموظفين (51.2%) بفاعليتها في ردم الهوة التنسيقية بين الأقسام. تصدر خيار "أوافق" القائمة بنسبة 26.3%، وهو ما يعكس قناعة هادئة ومرتنة بجدوى هذه الأدوات في تسهيل تدفق العمل. في المقابل، تظهر الأرقام مقاومة لا يستهان بها. اللافت للنظر هو التساوي التام والغريب بين نسبة "الحياد" ونسبة "الرفض الشديد"، حيث سجل كل منهما 16.9%. هذا التماثل الرقمي يطرح علامة استفهام كبيرة حول تجربة المستخدم؛ فهناك فئة تواجه عوائق تقنية حقيقية دفعها للرفض القاطع، وفئة أخرى تقف في المنتصف، ربما لأن طبيعة عملها لا تتطلب تنسيقاً رقمياً معقداً، أو لأن الأنظمة المتاحة لم تضيف لها قيمة ملموسة تذكر.

التكنولوجيا تسهم في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة وتعزيز كفاءة العمل.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	56	26.3	26.3	26.3
	أوافق بشدة	53	24.9	24.9	51.2

لا أوافق بشدة	36	16.9	16.9	68.1
محايد	36	16.9	16.9	85.0
لا أوافق	32	15.0	15.0	100.0
Total	213	100.0	100.0	

جدول 19 : التحليل الإحصائي لإسهام التكنولوجيا في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة وتعزيز كفاءة العمل.



شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لإسهام التكنولوجيا في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة وتعزيز كفاءة العمل.

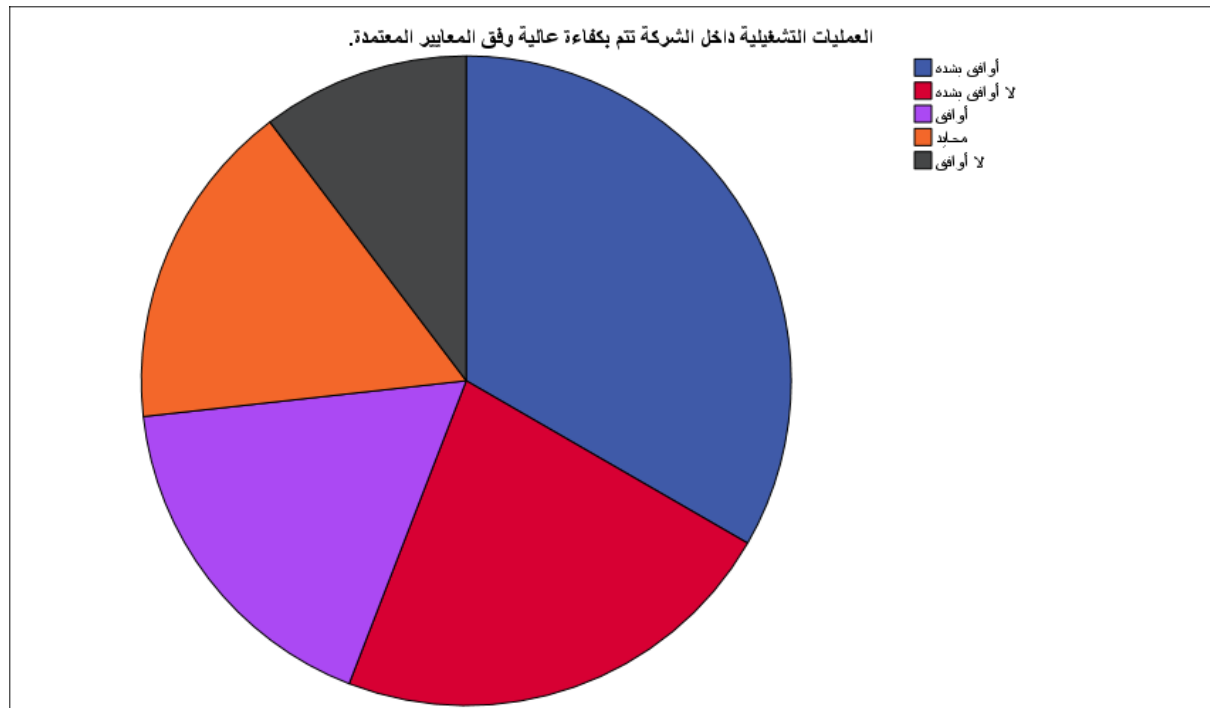
- العمليات التشغيلية داخل الشركة تتم بكفاءة عالية وفق المعايير المعتمدة.

في الوقت الذي نجحت فيه الشركة في إقناع ثلث موظفيها (33.3%) بأن العمليات تسير وفق أعلى معايير الكفاءة، محققة بذلك أعلى نسبة استجابة في خيار "أوافق بشدة"، حل خيار "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية مباشرة بنسبة 22.5%. هذا الرقم ليس مجرد إحصائية عابرة؛ إنه يتفوق حتى على نسبة المؤيدين العاديين (17.4%) والمحايدين (16.4%). وجود كتلة حرجية من الموظفين ترى أن المعايير غائبة تماماً أو غير مطبقة يعني أن هناك خللاً هيكلياً في بعض الإدارات، حيث تسير الأمور بآلية مختلفة تماماً عما هو مخطط له في الأوراق الرسمية، مما خلق واقعين متناقضين داخل المؤسسة الواحدة. والمحصلة النهائية تضعنا أمام أغلبية ضئيلة. فرغم أن إجمالي الموافقة تجاوز حاجز النصف بقليل (50.7%)،

إلا أن عمق الفجوة مع المعارضين يثني بأن "الكفاءة" في هذه الشركة هي تجربة ذاتية تختلف باختلاف الموقع الوظيفي، وليست ثقافة مؤسسية راسخة يلمسها الجميع بنفس القدر.

العمليات التشغيلية داخل الشركة تتم بكفاءة عالية وفق المعايير المعتمدة.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	71	33.3	33.3	33.3
	لا أوافق بشدة	48	22.5	22.5	55.9
	أوافق	37	17.4	17.4	73.2
	محايد	35	16.4	16.4	89.7
	لا أوافق	22	10.3	10.3	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

جدول 20: التحليل الإحصائي لإتمام لعمليات التشغيلية داخل الشركة بكفاءة عالية وفق المعايير المعتمدة.



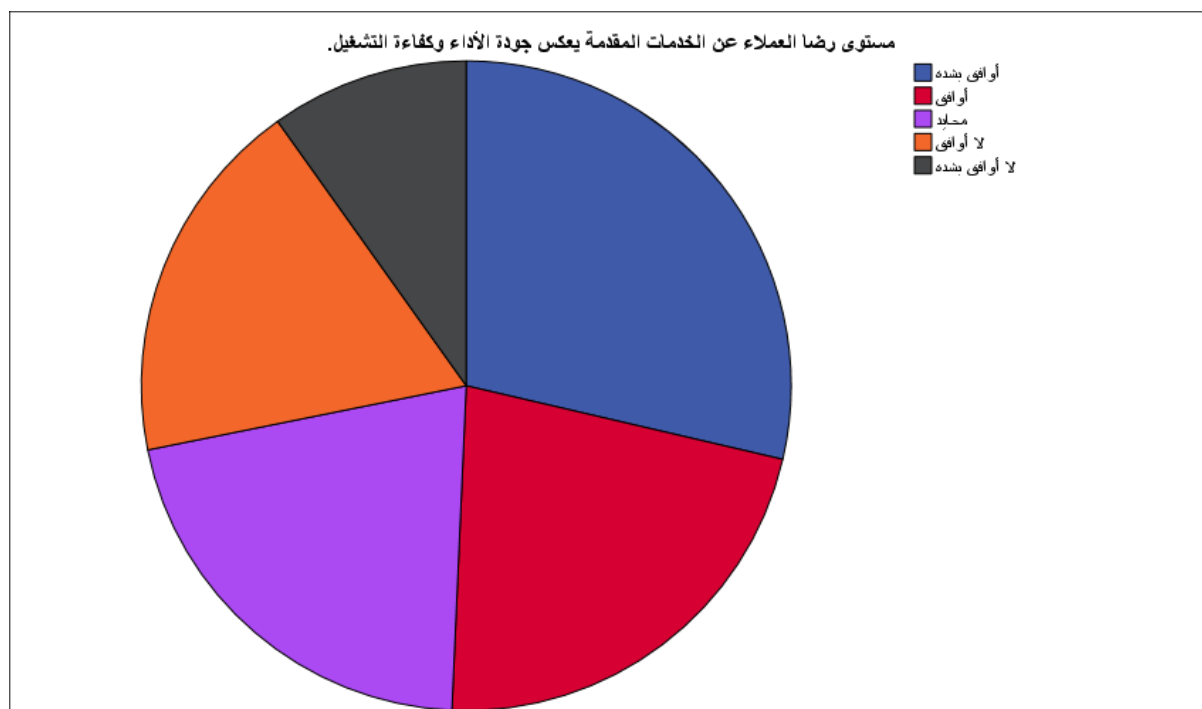
شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لإتمام لعمليات التشغيلية داخل الشركة بكفاءة عالية وفق المعايير المعتمدة.

- مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة يعكس جودة الأداء وكفاءة التشغيل.

نجحت العبارة في حصد تأييد تجاوز النصف بقليل (50.7%)، حيث تصدر خيار "أوافق بشدة" المشهد بنسبة 28.6%. هذه الأغلبية تؤمن بأن ما يحدث في الكواليس من عمليات تشغيلية ينعكس حتماً على وجه الحاج أو المعتمر في النهاية، وأن الجودة الداخلية لا بد أن تترجم إلى رضا خارجي. إن ثلث العينة تقريباً (عند دمج الراضين مع المحايدين) لا يرون هذه العلاقة بتلك البساطة الميكانيكية. وجود 21.1% في المنطقة المحايدة، و28.2% في خانة الرفض، يشي بأن هناك قناعة لدى قطاع واسع من الموظفين بأن العميل قد يرضى لأسباب لا علاقة لها بكفاءة التشغيل، أو قد يسخط لأسباب خارجة عن إرادة الشركة، مما يجعل الاعتماد على رضاه كمؤشر وحيد للجودة أمراً محفوفاً بالمخاطر في نظرهم.

مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة يعكس جودة الأداء وكفاءة التشغيل.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	61	28.6	28.6	28.6
	أوافق	47	22.1	22.1	50.7
	محايد	45	21.1	21.1	71.8
	لا أوافق	39	18.3	18.3	90.1
	لا أوافق بشدة	21	9.9	9.9	100.0
	Total	213	100.0	100.0	

جدول 21: التحليل الإحصائي لكون مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة يعكس جودة الأداء وكفاءة التشغيل.



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لكون مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة يعكس جودة الأداء وكفاءة التشغيل.

- اختبار المصدقية والموثوقية

متانة الأداة البحثية هي العمود الفقري لأي دراسة ميدانية، وهنا، تقف الأرقام كاشفة عن اختبارات الثبات وعن تماسك داخلي استثنائي للاستبانة المستخدمة، حيث قفزت قيمة معامل ألفا كرونباخ لتصل إلى 0.913. هذه النتيجة تتجاوز بمراحل الحدود الدنيا المقبولة إحصائياً (0.70)، وتضعنا أمام أداة قياس تتمتع بمصدقية عالية جداً. الفقرات العشرون التي شكلت هيكل الاستبانة لم تكن مجرد أسئلة متناثرة. ولقد عملت هذه الفقرات كمنظومة مترابطة ومتسقة تماماً في قياس أبعاد الدراسة، مما يعكس دقة في التصميم ووضوحاً في الصياغة فهمه المشاركون الـ 213 جميعهم دون استثناء. هذا "التناغم الإحصائي" يمنحنا ضوءاً أخضر ساطعاً للاعتماد على النتائج؛ فنحن لا نتحرك في رمال متحركة، بل نستند إلى بيانات دقيقة وموثوقة تعكس واقع تأثير الخدمات المشتركة بصدق عالٍ، بعيداً عن أي ضوضاء عشوائية قد تشوش على دلالات الدراسة.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	213	100.0
	Excluded ^a	0	.0

	Total	213	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.913	20

جدول 23: اختبار الثبات والموثوقية

- تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة وتطبيق نموذج الخدمات

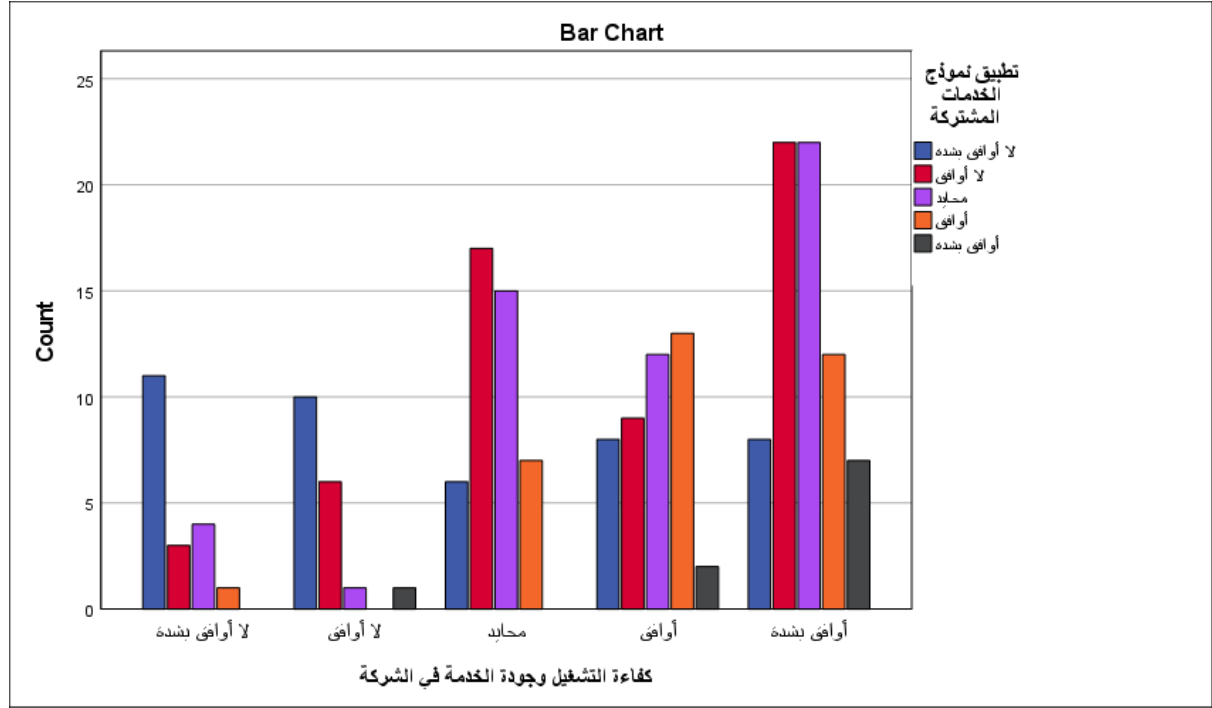
المشتركة

العلاقة هنا ليست محض صدفة إحصائية. يوجد ترابط عضوي قوي بين المتغيرات. قيمة اختبار "كاي تربيع" التي قفزت إلى 49.412 لم تكن مجرد رقم عابر، بل جاءت مصحوبة بمستوى دلالة صفري تماماً (0.000)، وهو ما يقطع الشك باليقين. هذا يعني إحصائياً -وعملياً- أن تطبيق نموذج الخدمات المشتركة ليس خطوة إدارية معزولة، بل هو محرك أساسي يرتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بمستويات كفاءة التشغيل وجودة الخدمة داخل الشركة. نحن لا نتحدث عن مجرد توافق عشوائي. فاختبار الارتباط الخطي (Linear-by-Linear) عزز هذه النتيجة بقيمة 22.074 ودلالة عالية، مما يؤكد وجود "تلازم طردي": كلما تعمق تطبيق النموذج، زادت المؤشرات الإيجابية للأداء. المتغيرات تتفاعل بشكل يثبت صحة الفرضيات عند مستوى ثقة يتجاوز 99%.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	49.412 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	51.115	16	.000

Linear-by-Linear Association	22.074	1	.000
N of Valid Cases	197		
a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .91.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة وتطبيق نموذج الخدمات المشتركة



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة وتطبيق نموذج الخدمات المشتركة

2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة والتدريب وتنمية الكوادر

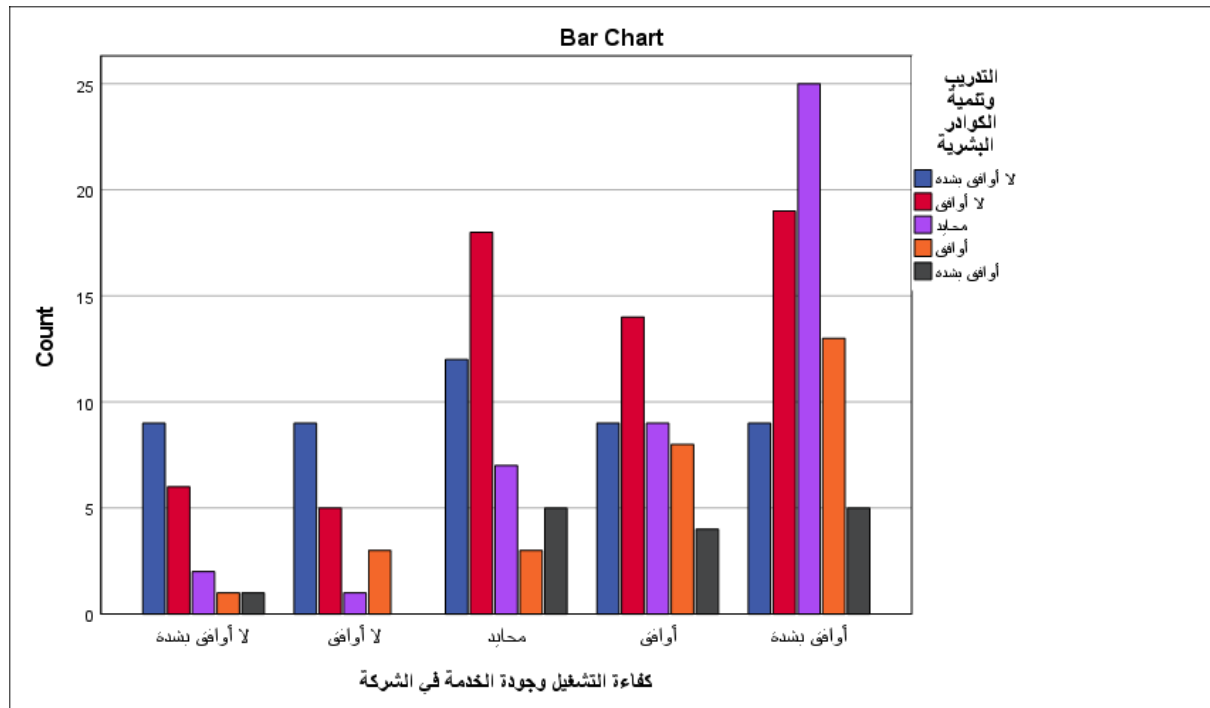
البشرية

أسفرت نتائج اختبار "كاي تربيع" عن وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة الاختبار 31.342. وعلى الرغم من أن القيمة الاحتمالية سجلت 0.012 -وهي ليست صفيرية تماماً كما في المحاور السابقة- إلا أنها تظل دالة إحصائياً وبقوة عند مستوى معنوية 0.05، مما ينفي فرضية العدم ويثبت أن التدريب يؤثر بشكل مباشر في جودة المخرجات. التفصيل المثير للاهتمام يكمن في اختبار الارتباط الخطي. هنا جاءت الدلالة قاطعة تماماً عند مستوى 0.000، وهو ما يفسر طبيعة العلاقة بأنها طردية ومتنامية؛ أي أن كل جهد يُبذل في تنمية الكوادر البشرية يقابله تحسن

ملموس وفوري في كفاءة التشغيل. التدريب، وفقاً لهذه البيانات، ليس مجرد إجراء تكميلي أو "ترف إداري"، بل هو ترس أساسي في عجلة الإنتاج، بدونها لا يمكن لنموذج الخدمات المشتركة أن يحقق أهدافه المرجوة في خدمة ضيوف الرحمن.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	31.342 ^a	16	.012
Likelihood Ratio	32.678	16	.008
Linear-by-Linear Association	14.120	1	.000
N of Valid Cases	197		
a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.37.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة والتدريب وتنمية الكوادر البشرية



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة والتدريب وتنمية الكوادر البشرية

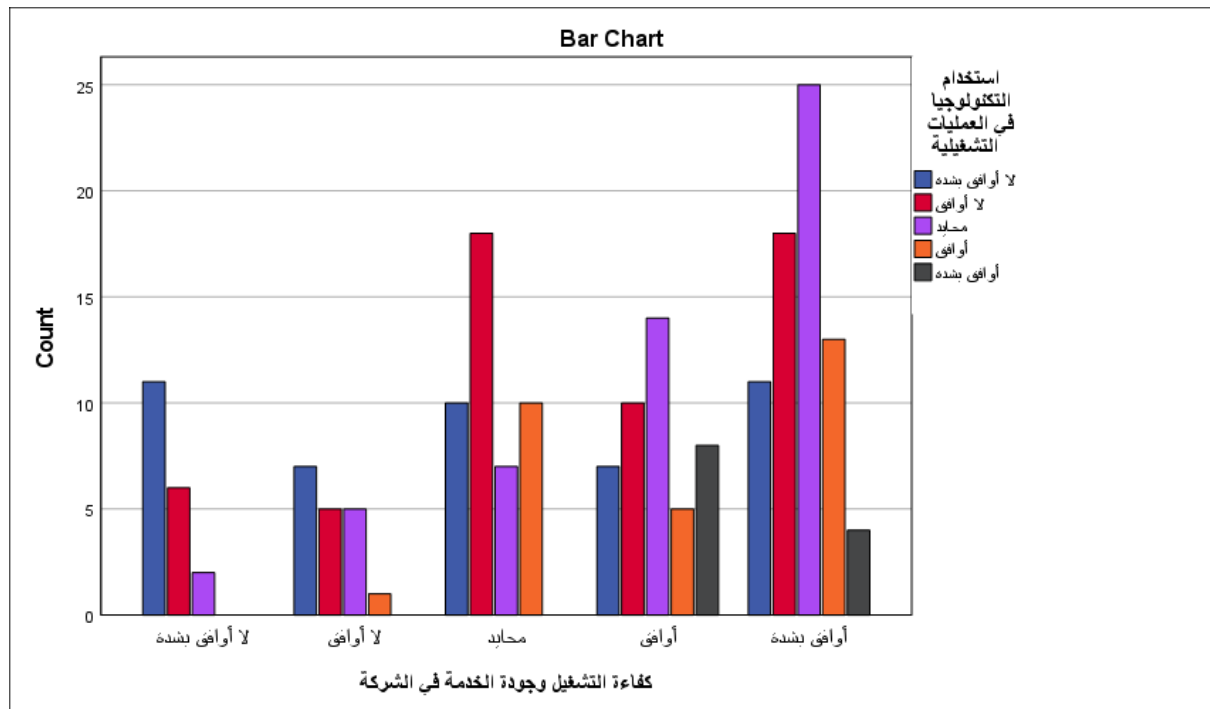
3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة واستخدام التكنولوجيا في

العمليات التشغيلية

أثبتت التحليلات الإحصائية وجود علاقة جوهرية قوية جداً بين استخدام التقنية ومستوى جودة الخدمة، حيث سجل اختبار "كاي تربيع" قيمة مرتفعة بلغت 45.726 عند مستوى دلالة صفري (0.000). هذه النتيجة الحاسمة تنقلنا من دائرة التوقعات إلى حقيقة علمية ثابتة؛ فالأنظمة الرقمية هي التي تصنع الفارق الحقيقي في الميدان. ولا يقف الأمر عند مجرد وجود العلاقة. أكد اختبار الارتباط الخطي هذه الديناميكية بقيمة 19.954 ودلالة معنوية تامة، مما يعني أن العلاقة طردية؛ المزيد من الاعتماد على التكنولوجيا يعني بالضرورة قفزة مباشرة في كفاءة التشغيل. البيانات هنا تدحض أي مخاوف بشأن تعقيد التقنية، وتثبت أنها الأداة الأكثر فاعلية لضبط الجودة في قطاع حساس لا يقبل الخطأ كقطاع الحج والعمرة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	45.726 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	47.738	16	.000
Linear-by-Linear Association	19.954	1	.000
N of Valid Cases	197		
a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.10.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة واستخدام التكنولوجيا في العمليات التشغيلية



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة واستخدام التكنولوجيا في العمليات التشغيلية

- اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

أثبت النموذج المقترح جدارته التنبؤية العالية، متجاوزاً مجرد الارتباطات العابرة. تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) بوضوح إلى أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تشكل منظومة مؤثرة وليست عناصر عشوائية؛ فقيمة "ف" بلغت 6.127 عند مستوى دلالة صفري (0.000). هذا يعني ببساطة أن دمج "الخدمات المشتركة" مع "التقنية" و"التدريب" يفسر تغيراً حقيقياً في كفاءة الشركة، وليس مصادفة رقمية. وإن قوة النموذج لا تتوقف عند الدلالة التقليدية. معامل التحديد (R Square) يشير إلى أن هذه العوامل تفسر 28.6% من التباين في جودة الخدمة وكفاءة التشغيل. قد تبدو النسبة متوسطة للوهلة الأولى، لكن في العلوم السلوكية والإدارية المعقدة، يعد هذا الرقم مؤشراً قوياً على فاعلية المتغيرات المختارة، مع الاعتراف بأن هناك عوامل أخرى (تمثل النسبة المتبقية) تتشابه لتشكل الصورة الكاملة للأداء. والكلمة الفصل كانت لمعامل "بايز".

سجل هذا المؤشر رقماً بلغ 3489.83، وهو ما يمثل دليلاً حاسماً وقاطعاً (Decisive Evidence) لصالح النموذج المقترح مقابل الفرضية الصفريّة. لا نتحدث هنا عن مجرد "احتمالية" لنجاح النموذج، بل عن أدلة إحصائية دامغة تؤكد أن الاستثمار في هذه المحاور الثلاثة هو الطريق الأقصر والأكثر ضماناً لتحقيق الكفاءة التشغيلية المرجوة.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	95.993	12	7.999	6.127	.000
Residual	240.220	184	1.306		
Total	336.213	196			
a. Dependent Variable: كفاءة التشغيل وجودة الخدمة في الشركة					
b. Model: (Intercept), تطبيق نموذج الخدمات المشتركة, استخدام التكنولوجيا في العمليات التشغيلية, التدريب وتنمية الكوادر البشرية					

جدول 27 : اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
3489.831	.534	.286	.239	1.14
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), تطبيق نموذج الخدمات المشتركة, استخدام التكنولوجيا في العمليات التشغيلية, التدريب وتنمية الكوادر البشرية				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز

تشير نتائج الدراسة إلى أن تطبيق نموذج الخدمات المشتركة في الشركة المدروسة قد أسهم بشكل ملحوظ في تحسين كفاءة التشغيل، حيث لوحظ انخفاض ملحوظ في تكرار المهام الإدارية، وتحقيق تنسيق أفضل بين الأقسام المختلفة. هذا التحسن يعكس فعالية النموذج في توحيد العمليات الداعمة وإزالة الازدواجية، مما يسمح للموظفين بالتركيز على المهام التشغيلية الأساسية وزيادة الإنتاجية. ويؤكد هذا التوجه ما أشارت إليه الدراسات السابقة حول قدرة نماذج الخدمات المشتركة على تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر في الموارد، مما يعزز الأداء العام للمنظمة ويقلل من التأخيرات التشغيلية.

كما بينت النتائج أن جودة الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين تحسنت بدرجة ملحوظة بعد تطبيق النموذج، حيث لوحظت زيادة في سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين، وتحسين الدقة في تنفيذ الإجراءات، والالتزام بالمعايير التنظيمية المعتمدة. ويعكس هذا التغير الدور الإيجابي للتنسيق المركزي للعمليات، والقدرة على رصد ومراقبة جودة الأداء بشكل أفضل. ويعزز ذلك النظرية التي ترى أن تحسين الهيكل الداخلية وتنظيم الموارد البشرية والتكنولوجية يمكن أن يؤدي إلى رفع مستوى رضا المستفيدين وتحقيق قيمة مضافة ملموسة في بيئة العمل.

وتشير نتائج الدراسة أيضاً إلى أن التدريب وتنمية الكوادر البشرية كان له دور داعم وحاسم في نجاح تطبيق نموذج الخدمات المشتركة. فقد أظهرت البيانات أن الموظفين الذين تلقوا تدريباً مستمراً على الأساليب الجديدة وإدارة العمليات كانوا أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وأكثر كفاءة في أداء مهامهم التشغيلية، مما انعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة. ويؤكد ذلك أهمية الاستثمار في تطوير مهارات العاملين لضمان نجاح تطبيق أي نموذج تنظيمي جديد، وتجنب المقاومة أو الأخطاء التشغيلية التي قد تؤثر على النتائج النهائية.

أما فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا في العمليات التشغيلية، فقد أظهرت النتائج أن الاعتماد على نظم معلومات متكاملة وبرمجيات تشغيلية متقدمة ساهم في تسريع تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين الرقابة على الأداء. وقد انعكس ذلك بشكل مباشر على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة، حيث أصبح من الممكن متابعة العمليات بشكل لحظي واتخاذ القرارات التصحيحية بسرعة عند الحاجة. وتؤكد هذه النتيجة أهمية دمج التكنولوجيا بشكل استراتيجي في نماذج الخدمات المشتركة لتحقيق أفضل النتائج التشغيلية والخدمية.

وبالاستناد إلى هذه النتائج، يمكن القول إن العلاقة بين المتغيرات المستقلة (تطبيق نموذج الخدمات المشتركة، التدريب وتنمية الكوادر البشرية، استخدام التكنولوجيا) والمتغير التابع (كفاءة التشغيل وجودة الخدمة) واضحة ومؤثرة. فقد أظهرت الدراسة أن كل متغير من هذه المتغيرات له دور مباشر أو غير مباشر في تحسين الأداء المؤسسي. ويؤكد هذا الترابط أن نجاح أي نموذج تنظيبي يعتمد على التكامل بين العمليات البشرية والتكنولوجية والتنظيمية، وأن التغيير الجزئي في أي عنصر دون مراعاة العناصر الأخرى قد يقلل من فعالية النتائج.

وفي ضوء هذه المناقشة، يتضح أن تطبيق نموذج الخدمات المشتركة لا يقتصر على تحسين العمليات الداخلية فحسب، بل يمتد تأثيره ليشمل رضا المستفيدين وجودة الخدمات المقدمة، مما يعزز قدرة الشركة على المنافسة والاستجابة لمتطلبات الحجاج والمعتمرين بشكل أكثر فعالية. كما يشير هذا التحليل إلى أهمية الاستمرار في متابعة الأداء بعد تطبيق النموذج لضمان الاستدامة في تحسين كفاءة التشغيل وجودة الخدمة، وتطوير استراتيجيات تدريبية وتقنية مستمرة لدعم الموظفين وتحقيق أعلى مستويات الأداء المؤسسي.

الخاتمة

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نموذج الخدمات المشتركة في الشركة المختارة قد حقق أثرًا إيجابيًا واضحًا على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة، بما يعكس فعالية هذا النموذج في تنظيم العمليات وتحسين الأداء المؤسسي. فقد أظهرت النتائج أن توحيد العمليات الإدارية وتنسيق الموارد البشرية والتكنولوجية أسهم في تقليل الازدواجية وزيادة الإنتاجية، مما مكن الشركة من تقديم خدمات أكثر دقة وسرعة للحجاج والمعتمرين. ويؤكد هذا التوجه أن تبني النماذج الحديثة في إدارة العمليات التشغيلية يمكن أن يكون أداة قوية لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الفاعلية التنظيمية.

كما أظهرت الخاتمة أن التدريب وتنمية الكوادر البشرية يمثلان عنصرًا أساسيًا في نجاح تطبيق نموذج الخدمات المشتركة، حيث أن الموظفين الذين تلقوا تدريبًا مستمرًا وأُتيح لهم فهم آليات العمل الجديدة كانوا أكثر قدرة على التعامل مع التحديات وتحقيق الأهداف التشغيلية. ومن هنا، يمكن التأكيد على أن الاستثمار في تطوير المهارات البشرية لا يقل أهمية عن تحسين الأنظمة التكنولوجية، وأن التكامل بين العنصر البشري والتقني يمثل العامل الحاسم في رفع مستوى كفاءة التشغيل وجودة الخدمة.

وأظهرت الخاتمة كذلك أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمليات التشغيلية كان له تأثير مباشر في تحسين جودة الأداء. فقد ساهمت الأنظمة المعلوماتية المتكاملة وبرامج متابعة الأداء في تعزيز دقة العمليات وتقليل الأخطاء، وتمكين الإدارة من اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر استنارة. ويبرز هذا التأثير أهمية دمج الحلول التقنية ضمن استراتيجيات النموذج المشترك لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة.

وعند النظر إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يتضح أن النجاح في تحسين كفاءة التشغيل وجودة الخدمة لا يعتمد على عنصر واحد فقط، بل على تكامل جميع العناصر: نموذج الخدمات المشتركة، التدريب وتنمية الكوادر البشرية، واستخدام التكنولوجيا. ويؤكد هذا الترابط ضرورة النظر إلى إدارة العمليات بشكل شامل ومتكامل، بحيث يكون كل عنصر داعماً للآخر لتحقيق أفضل النتائج.

وفي ضوء هذه الخاتمة، يمكن الاستنتاج بأن تطبيق نموذج الخدمات المشتركة يمثل خطوة استراتيجية هامة للشركات العاملة في قطاع خدمات الحجاج والمعتمرين، حيث يساهم في تحسين الأداء التشغيلي وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما تشير الخاتمة إلى أن الاستمرارية في متابعة الأداء وتطوير مهارات العاملين وتحديث الأنظمة

التكنولوجية هي عناصر أساسية لضمان استدامة النجاح، وتؤكد على أهمية استخدام نتائج هذه الدراسة لتوجيه خطط التطوير المؤسسي وتحقيق أعلى معايير الكفاءة والجودة في القطاع.

التوصيات

1. توصي الدراسة بضرورة استمرار تطوير نموذج الخدمات المشتركة وتوسيعه ليشمل جميع العمليات التشغيلية في الشركة، مع التركيز على توحيد الإجراءات وتقليل الازدواجية بين الأقسام لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين.
2. تشير النتائج إلى أهمية تدريب الموظفين على المهارات اللازمة لتطبيق النموذج الجديد، بما يشمل تطوير القدرات الإدارية والتشغيلية والتقنية، لضمان استيعاب التغيرات وزيادة الفاعلية في أداء المهام اليومية.
3. توصي الدراسة باستخدام أنظمة معلومات متكاملة وبرمجيات تشغيلية حديثة لمتابعة أداء العمليات وتحليل البيانات بشكل مستمر، مما يساهم في تقليل الأخطاء التشغيلية وتسريع اتخاذ القرارات وتحسين جودة الخدمات.
4. من الضروري إنشاء آليات دورية لمراقبة الأداء وقياس أثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة، مع تقديم ملاحظات مستمرة للعاملين لتصحيح أي انحرافات وتحقيق التحسين المستمر.
5. توصي الدراسة بضرورة تعزيز قنوات التواصل بين الإدارات المختلفة لتبادل المعلومات والخبرات، وضمان انسجام العمليات التشغيلية، بما يدعم سرعة الاستجابة لمتطلبات الحجاج والمعتمرين ويزيد من رضاهم عن مستوى الخدمات المقدمة.
6. لضمان نجاح تطبيق النموذج وتحقيق أعلى مستويات الأداء، يُوصى بوضع برامج تحفيزية وتشجيعية للعاملين، ترتبط بتحسين الأداء الفردي والجماعي، ما يعزز الالتزام ويحفز الموظفين على تقديم أفضل مستويات الخدمة.

المراجع

- Abalkhail, A. A. (2022). Saudi Arabia's Management of the Hajj Season through Artificial Intelligence and Sustainability. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/21/14142>
- Abidemi, A. (2024). The Role of Technology and Automation in Streamlining Business Processes and Productivity for SMEs. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385268633_The_Role_of_Technology_and_Automation_in_Streamlining_Business_Processes_and_Productivity_for_SMEs
- Alahmari, N. (2023). Autonomous and Sustainable Service Economies: Data-Driven Optimization of Design and Operations through Discovery of Multi-Perspective Parameters. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/22/16003>
- Ali, A. S. (2025). Technological innovation and sustainability of shared service: Insights from industry players. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844025012964>
- Almakaty, S. S. (2025). Transformations of Hajj Throughout History: An Analytical Reading of Its Civilizational, Humanitarian, and Administrative Dimensions: A Comprehensive Qualitative Historical Analysis. Retrieved from <https://www.preprints.org/manuscript/202511.0323>
- AlMuhayfith, S. (2020). The Impact of Enterprise Resource Planning on Business Performance: With the Discussion on Its Relationship with Open Innovation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/345093113_The_Impact_of_Enterprise_Resource_Planning_on_Business_Performance_With_the_Discussion_on_Its_Relationship_with_Open_Innovation
- Anil, A. P. (2017). Enhancing customer satisfaction through total quality management practices – an empirical examination. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/320072374_Enhancing_customer_satisfaction_through_total_quality_management_practices_-_an_empirical_examination
- Arulsamy, A. S. (2023). Employee Training and Development Enhancing Employee Performance – A Study. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/373775939_Employee_Training_and_Development_Enhancing_Employee_Performance_-_A_Study
- Barney, J. B. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/352490907_Resource-Based_Theory_and_the_Value_Creation_Framework
- Basya, D. (2025). Evaluating Islamic Marketing Strategy of Hajj-Umrah Travel in Digital Era. Retrieved from <https://acopen.umsida.ac.id/index.php/acopen/article/view/10979>
- Chourasia, A. (2024). Organizational performance as dependent variable in strategic human resource management literature – a journey so far. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384788259_Organizational_performance_as_dependent_variable_in_strategic_human_resource_management_literature_-_a_journey_so_far
- Gutterman, A. S. (2023). Basic Models of Organizational Structure. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/373217565_Basic_Models_of_Organizational_Structure

- Jerab, D. A. (2023). The Evolving Landscape of Organizational Structures: A Contemporary Analysis. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374424201_The_Evolving_Landscape_of_Organizational_Structures_A_Contemporary_Analysis
- Memon, M. A. (2017). The relationship between training satisfaction, organisational citizenship behaviour, and turnover intention: A PLS-SEM approach. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/319417974_The_relationship_between_training_satisfaction_organisational_citizenship_behaviour_and_turnover_intention_A_PLS-SEM_approach
- Midgley, G. (2021). A systems perspective on systemic innovation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/355987123_A_systems_perspective_on_systemic_innovation
- Mohammed, A. F. (2023). E-Governance and Effective Management of COVID-19 in Saudi Arabia, (in Retail Private Sector an Employees Perspective). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378178117_E-Governance_and_Effective_Management_of_COVID-19_in_Saudi_Arabia_in_Retail_Private_Sector_an_Employees_Perspective
- Mohammed, R. Y. (2024). Enhancing Hajj Pilgrim Satisfaction: A Strategic Analysis of Service Quality Dimensions using the Analytic Hierarchy Process in Alignment with Saudi Vision 2030. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380341147_Enhancing_Hajj_Pilgrim_Satisfaction_A_Strategic_Analysis_of_Service_Quality_Dimensions_using_the_Analytic_Hierarchy_Process_in_Alignment_with_Saudi_Vision_2030
- Osaimi, A. K. (2022). The Impact of the Application of the Total Quality Management System on Performance (An Empirical Study on the Ministry of Hajj and Umrah). Retrieved from <https://www.refaad.com/Journal/Article/1339>
- Rahman, F. (2020). Exploring Organizational Theory: Definitions, Theoretical Perspectives, and Structural Design. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380698533_Exploring_Organizational_Theory_Definitions_Theoretical_Perspectives_and_Structural_Design
- Salem, K. S. (2025). Accelerating Digital Transformation in Umrah: The Role of AI in Building a Safer and More Connected Pilgrim Journey. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/397467214_Accelerating_Digital_Transformation_in_Umrah_The_Role_of_AI_in_Building_a_Safer_and_More_Connected_Pilgrim_Journey
- Shambour, M. K. (2021). Progress of IoT Research Technologies and Applications Serving Hajj and Umrah. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8238031/>
- Showail, A. J. (2022). Solving Hajj and Umrah Challenges Using Information and Communication Technology: A Survey. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/362010499_Solving_Hajj_and_Umrah_Challenges_Using_Information_and_Communication_Technology_A_Survey
- Subhan, Q. A. (2023). The Influence of Islamic Service Quality and Trust on Customer Satisfaction and Intention in Reusing The Services in The Implementation of Umrah and Special Hajj

Pilgrimage. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/371512463_The_Influence_of_Islamic_Service_Quality_and_Trust_on_Customer_Satisfaction_and_Intention_in_Reusing_The_Services_in_The_Implementation_of_Umrah_and_Special_Hajj_Pilgrimage

Viteri-Sánchez, C. (2025). A Framework for a Sustainable Adoption of Business Process Management. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/21/9827>

Vu, T. (2021). Service Quality And Its Impact On Customer Satisfaction. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/356592279_Service_Quality_And_Its_Impact_On_Customer_Satisfaction

تأثير تطبيق إدارة جودة الخدمة على أداء المؤسسات السياحية (دراسة حالة شركات الحج والعمرة في .كتات, س. ا (2024). جمهورية مصر العربية. Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_302860.html

الملاحق

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستهبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الشركة تعتمد نموذج الخدمات المشتركة في إدارة العمليات التشغيلية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تطبيق نموذج الخدمات المشتركة ساعد على توحيد الإجراءات وتسهيل تنسيق الأقسام.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الخدمات المشتركة أسهمت في تقليل الهدر والتكرار في المهام اليومية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	هناك وضوح في توزيع المسؤوليات بين الموظفين نتيجة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تطبيق نموذج الخدمات المشتركة ساعد على تحسين سرعة وكفاءة إنجاز الخدمات المقدمة للعملاء.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الموظفون يتلقون تدريباً مستمراً لتطوير مهاراتهم الوظيفية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	برامج التدريب تعمل على رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الشركة تهتم بتقييم احتياجات الموظفين التدريبية بشكل دوري.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	التدريب المستمر يساهم في تعزيز الابتكار وتحسين عمليات الشركة التشغيلية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	التدريب يؤثر بشكل إيجابي على مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الشركة تستخدم التكنولوجيا الحديثة لإدارة ومتابعة العمليات التشغيلية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	التكنولوجيا تسهل أداء المهام اليومية وتسرع إنجازها.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	نظم المعلومات تساعد في رصد الأخطاء التشغيلية وتقليلها.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	استخدام التكنولوجيا يدعم تقديم خدمات أكثر دقة وجودة للعملاء.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	التكنولوجيا تساهم في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة وتعزيز كفاءة العمل.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العمليات التشغيلية داخل الشركة تتم بكفاءة عالية وفق المعايير المعتمدة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة يعكس جودة الأداء وكفاءة التشغيل.

Abstract

This study aims to explore the impact of implementing the shared services model on operational efficiency and service quality in Hajj and Umrah service companies, through a case study of a company operating in this sector. The study employed a quantitative methodology for data collection and analysis, utilizing questionnaires designed to assess the level of model implementation and its impact on organizational performance. A representative sample of 213 employees from various departments involved in operational and service processes within the company was selected to ensure coverage of all job levels and the ability to obtain accurate and reliable data. The results showed that implementing the shared services model significantly contributed to improving operational efficiency by standardizing procedures and reducing duplication between departments. It also helped enhance the quality of services provided to Hajj and Umrah pilgrims by improving response times and accuracy in process execution. Furthermore, the results confirmed that training and development of human resources, along with the use of modern technology in operational processes, played a crucial and supportive role in enhancing the model's effectiveness and achieving optimal performance. Based on these findings, the study recommends strengthening the implementation of the shared services model across all company operations, prioritizing continuous employee training, strategically integrating technology, regularly monitoring performance, and developing employee incentive policies to promote commitment and quality. These recommendations are essential to ensuring the sustainability of improvements in operational efficiency and service quality, and to achieving continuous customer satisfaction.

Keywords: Shared services model, operational efficiency, service quality, training and staff development, operational technology, Hajj and Umrah companies, corporate performance.

Midocean University
College of Management
Master of Business Administration



**The Impact of Implementing the Shared Services Model on Operational Efficiency and
Service Quality in Hajj and Umrah Service Companies: An Applied Study on a
Company Operating in the Hajj and Umrah Sector**

Prepared by/

Abdullah bin Khalid Fouda

University ID/

251002987

Supervised by/

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year

2025