

عنوان البحث

"تحسين تجربة ضيوف الرحمن من خلال تطبيق مبادئ إدارة
الجودة الشاملة (TQM) دراسة تطبيقية على خدمات موسم
الحج"

إعداد الطالب/

حسان حسين فدعق

الرقم الأكاديمي 251002839

إشراف/

أ.د / الفیصل عبدالحمید محمد

أ.د / فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

قال تعالى

(وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ
فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ)
(سورة لقمان - ١٢)

شكر وتقدير

في البداية وقبل كل شيء ، أشكر الله تعالى الذي وفقنا لإتمام هذا البحث ، الحمد لله الذي علم بالقلم ، علم الانسان ما لم يعلم، الحمد لله المنان، الملك القدوس السلام، مدبر الليالي والأيام، مصرف الشهور والأعوام، قدر الأمور فأجراها على أحسن نظام، ما شاء الله كان وما لم يشأ لم يكن، الحمد لله على ما أنعم به علينا من فضله الخير الكثير والعلم الوفير وأعاننا على إنجاز هذا العمل الذي نحتسبه عبادة من العبادات جعلها الله خالصة لوجهه الكريم .

نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم والمقيمين الذين منحونا الوقت والجهد لتقديم هذا البحث وتقديم التوجيهات القيمة التي ساهمت في تحسين جودة هذا العمل. كما لا يسعنا إلا أن نعرب عن عميق امتناننا لكل من ساعدنا وقدم لنا المساعدة سواء من خلال تقديم المصادر والمراجع أو من خلال المشاركة في المناقشات وتبادل الأفكار .

وكما نخص بالشكر أفراد عائلتي وأخص بالذكر زوجتي الذين قدموا لنا الدعم النفسي والمعنوي مما كان له الاثر الكبير في تمكيننا في اكمال هذا البحث ، و نخص بالشكر والدي العزيزين اللذين غرسا فينا حب العلم من الصغر وقدموا لنا كل نفيس و غالي وكان لهما الفضل بعد الله فيما وصلنا إليه الآن فلا نملك إلا الدعاء لهما بطولة العمر وحسن العمل و بلوغ الفردوس الأعلى .

أخيراً نخص بالشكر كافة زملائنا وكل من ساهم في تقديم الملاحظات والاقتراحات البناءة التي أثرت بشكل إيجابي على محتوى البحث.

المستخلص

هدف هذا البحث إلى دراسة دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) في تحسين تجربة ضيوف الرحمن خلال موسم الحج. تتزايد الحاجة إلى تطوير منظومة الخدمات المقدمة للحجاج في ظل الارتفاع المستمر في أعدادهم وتنوع احتياجاتهم، مما يفرض تحديات لوجستية وتشغيلية تتطلب حلولاً مبتكرة قائمة على أسس علمية.

اعتمد البحث على إطار نظري يجمع بين مبادئ TQM ونماذج جودة الخدمة وتجربة العميل، مع التركيز على الأبعاد الرئيسية للجودة الشاملة مثل: التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، القيادة الفعالة، واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق. وقد تم تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت تطبيق مبادئ الجودة في خدمات الحج والعمرة لتحديد أوجه التشابه والاختلاف والفجوة البحثية.

أظهرت النتائج المستخلصة من الأدبيات أن تطبيق مبادئ TQM يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للحجاج، سواء في مجالات النقل، الإعاشة، الإسكان، أو الرعاية الصحية، كما يساهم في زيادة رضا الحجاج وتعزيز تجربتهم الكلية. إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على بعد واحد من الجودة الشاملة، بينما يسعى هذا البحث إلى تقديم رؤية تكاملية وشاملة لتأثير جميع مبادئ TQM على تجربة ضيوف الرحمن.

تتمثل إسهامات البحث في تقديم إطار تطبيقي يساعد الجهات المعنية بخدمات الحج على دمج مبادئ الجودة الشاملة في منظومة موحدة، بما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 الرامية إلى رفع جودة الخدمات واستضافة أعداد أكبر من الحجاج والمعتمرين مع الحفاظ على أعلى مستويات الراحة والأمان.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، موسم الحج، تحسين تجربة الحاج، رضا ضيوف الرحمن، رؤية 2030

المخلص

هدف هذه الدراسة إلى بيان دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) في تحسين تجربة ضيوف الرحمن خلال موسم الحج، في ظل التحديات المتزايدة الناتجة عن النمو المستمر في أعداد الحجاج وتنوع احتياجاتهم. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بدراسة ميدانية لتقييم مستوى رضا الحجاج عن الخدمات المقدمة لهم، مع ربط النتائج بمبادئ الجودة الشاملة ورؤية المملكة 2030.

الفصل الأول: مدخل عام للدراسة : تم عرض مقدمة شاملة تحدد مشكلة الدراسة المتمثلة في الحاجة إلى تطوير منظومة الخدمات المقدمة للحجاج بما يتوافق مع معايير الجودة الشاملة. كما تم توضيح أهمية الدراسة وأهدافها، وصياغة الفرضيات والتساؤلات الرئيسية، بالإضافة إلى تحديد محددات البحث.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري : استعرض هذا الفصل أبرز الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بتطبيق الجودة الشاملة في الخدمات، مع تحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها، وتحديد الفجوة البحثية. كما تم بناء إطار نظري متكامل يجمع بين نماذج TQM ونظريات جودة الخدمة وتجربة العميل.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة – المفاهيم والمبادئ والنماذج التطبيقية : تناول هذا الفصل تعريف إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي، وأهدافها وفوائدها، والمبادئ الأساسية لها مثل: التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، القيادة الفعالة، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات. كما تم استعراض نماذج ومعايير الجودة العالمية مثل EFQM و ISO و SERVQUAL، والتحديات التي تواجه التطبيق، وعوامل النجاح، ودور الجودة الشاملة في القطاع الخدمي وعلاقتها برؤية المملكة 2030.

الفصل الرابع: خدمات الحج ومتطلبات ضيوف الرحمن : استعرض هذا الفصل طبيعة وخصائص خدمات الحج، وأنواع الخدمات المقدمة (النقل، الإعاشة، الإسكان، الصحة، الإرشاد، الأمن والسلامة). كما ناقش معايير جودة الخدمات في الحج من خلال توقعات الحجاج، مؤشرات الرضا، والمعايير الدولية، بالإضافة إلى دور الابتكار والاستدامة البيئية، ونتائج الدراسات الميدانية حول رضا الحجاج. كما تم تناول دور برنامج خدمة ضيوف الرحمن كأحد برامج رؤية 2030 في تطوير منظومة الحج والعمرة.

الفصل الخامس: منهجية الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتم تحديد مجتمع الدراسة من الحجاج والعاملين في الخدمات المرتبطة بموسم الحج، واختيار عينة طبقية عشوائية. استخدمت الدراسة أداة الاستبانة والمقابلات شبه المقننة، مع تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS التكرارات، المتوسطات، الانحراف المعياري، اختبار T ، تحليل ANOVA والانحدار المتعدد).

الفصل السادس: الدراسة الميدانية تم عرض نتائج التحليل الميداني والتي بينت أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل ملموس في تحسين مستوى الخدمات ورفع رضا الحجاج. أبرزت النتائج أهمية التحول الرقمي في تسهيل الإجراءات، وضرورة تعزيز الاستدامة البيئية، إضافة إلى دور القيادة الفعالة والتنسيق بين الجهات المختلفة في نجاح تطبيق الجودة الشاملة.

النتائج والتوصيات أثبتت الدراسة أن تطبيق TQM يساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة في مجالات النقل، الإعاشة، الإسكان، والخدمات الصحية، ويزيد من رضا الحجاج وتجربتهم الكلية. أوصت الدراسة بما يلي:

1. دمج مبادئ الجودة الشاملة في منظومة موحدة لإدارة خدمات الحج.
2. تعزيز الابتكار والتحول الرقمي لخدمة الحجاج.
3. الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية وتفعيل ثقافة العمل الجماعي.
4. تبني استراتيجيات استدامة بيئية تتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

فهرس المحتويات :-

3	شكر وتقدير
4	المستخلص
5	الملخص
10	مصطلحات الدراسة
الفصل الأول : مدخل عام للدراسة	
14	المقدمة Introduction
16	مشكلة الدراسة Research Problem
18	أهمية الدراسة research importance
20	أهداف الدراسة Objectives of the Study
22	فرضيات الدراسة Research Hypotheses
23	تساؤلات الدراسة Research Questions
24	محددات الدراسة research limitations
الفصل الثاني : الدراسات السابقة	
26	الدراسات السابقة Previous Studies
39	الاطار النظري للدراسة The Theoretical Framework of the Study
الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة – المفاهيم ، المبادئ و النماذج التطبيقية	
43	مفهوم إدارة الجودة الشاملة
44	أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM
46	مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة
51	نماذج ومعايير الجودة
52	تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
53	عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
53	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنماذج العالمية للجودة
53	إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي
54	إدارة الجودة الشاملة ورؤية المملكة 2030

الفصل الرابع: خدمات الحج ومتطلبات ضيوف الرحمن

56	طبيعة وخصائص خدمات الحج
	أنواع الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن
58	1. خدمات النقل والمواصلات
59	2. خدمات الإقامة والإعاشة
59	3. الخدمات الصحية والطبية
60	4. الخدمات الإرشادية والدينية
60	5. خدمات الأمن والسلامة
	معايير جودة الخدمات في الحج:
61	1. توقعات ومتطلبات الحاج
61	2. مؤشرات قياس رضا ضيوف الرحمن
62	3. المعايير الدولية للخدمات السياحية الدينية
62	الابتكار والاستدامة في خدمات الحج
63	تقييم رضا الحاج - دراسات ميدانية
64	رؤية المملكة (2030) وبرنامج خدمة ضيوف الرحمن

الفصل الخامس : منهجية البحث

75	منهجية الدراسة Research Methodology
76	أدوات الدراسة Study Tools

الفصل السادس

81	(الدراسة الميدانية)
99	نتائج الدراسة
100	التوصيات

قائمة المراجع

103	المراجع العربية
110	المراجع الاجنبية

قائمة الملاحق

112	الاستبان
-----	----------

- قائمة الجداول

جدول رقم (1) : معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين العبارة والدرجة لمحور استخدام تطبيقا	
86	الجودة الشاملة في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام
جدول رقم (2) : معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين العبارة والدرجة المحور الفاعلية التنظيمية	
88	في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام
89	جدول رقم (3) : الثبات لمحاور الدراسة
جدول رقم (4) : البيانات الوصفية (التكرار ، النسبة المئوية ، المتوسط ، الانحراف المعياري ،	
درجة الاستجابة والرتب) لمحور استخدام تطبيقات الجودة الشاملة في الرئاسة العامة لشؤون	
91	الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام
جدول رقم (5) : البيانات الوصفية (التكرار، النسبة المئوية ، المتوسط، الانحراف المعياري درجة	
الاستجابة، والرتب) لمحور الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين	
95	بالمسجد الحرام
97	جدول رقم (6) Model summary :
97	جدول رقم (7) ANOVA :
98	جدول رقم (8) Coefficients

- مصطلحات الدراسة

تحسين تجربة ضيوف الرحمن Improving Pilgrim Experience

ويقصد به كافة الجهود التي تهدف إلى رفع مستوى راحة وطمأنينة الحجاج خلال رحلة الحج من خلال تطوير الخدمات المقدمة لهم.

It refers to all efforts aimed at enhancing pilgrims' comfort and peace of mind during Hajj by improving the services provided to them.

ضيوف الرحمن (Pilgrims (Guests of God)

المسلمون القادمون من مختلف دول العالم لأداء فريضة الحج في مكة المكرمة والمشاعر المقدسة.

Muslims coming from different countries around the world to perform the Hajj pilgrimage in Makkah and the holy sites.

إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

نهج إداري متكامل يسعى إلى تحسين مستوى الخدمات بشكل مستمر عبر التركيز على رضا المستفيدين ومشاركة جميع العاملين.

An integrated management approach that seeks continuous improvement of services by focusing on customer satisfaction and involving all employees.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة Principles of TQM

أسس عملية مثل التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، القيادة الفعالة، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

Practical foundations such as customer focus, employee involvement, continuous improvement, effective leadership, and data-based decision making.

موسم الحج Hajj Season

الفترة الزمنية التي يؤدي فيها المسلمون شعائر الحج وما يصاحبها من خدمات تنظيمية وصحية وأمنية ولوجستية.

The period during which Muslims perform the rituals of Hajj, accompanied by organizational, health, security, and logistical services.

تجربة الحاج Pilgrim Experience

الانطباع الكلي الذي يحصل عليه الحاج بعد أداء المناسك، ويعكس جودة الخدمات ومدى سهولتها وأمانها.

The overall impression gained by the pilgrim after performing the rituals, reflecting the quality, ease, and safety of the services.

رضا الحاج Pilgrim Satisfaction

مستوى الرضا الذي يعبر عنه الحاج تجاه الخدمات المقدمة لهم، وهو مؤشر رئيسي لنجاح المنظومة.

The level of satisfaction expressed by pilgrims regarding the services provided, serving as a key indicator of system success.

التحسين المستمر Continuous Improvement

عملية دائمة لتطوير الخدمات وتقادي الأخطاء ورفع كفاءتها بما ينعكس على جودة تجربة الحاج.

An ongoing process of improving services, preventing errors, and raising efficiency to enhance the pilgrim experience.

القيادة الفعالة Effective Leadership

قدرة القيادات الإدارية على وضع رؤية واضحة وتوجيه العاملين وتوفير الموارد لضمان جودة الخدمات.

The ability of administrative leaders to set a clear vision, guide employees, and provide resources to ensure service quality.

اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق Fact-Based Decision Making

اعتماد الإدارة على البيانات والإحصاءات الدقيقة عند اتخاذ القرارات بدلاً من التخمين أو التقديرات الشخصية.

Relying on accurate data and statistics when making decisions rather than assumptions or personal estimates.

رؤية المملكة Saudi Vision 2030

خطة استراتيجية وطنية تهدف إلى تطوير مختلف القطاعات، ومن أبرز أهدافها رفع جودة خدمات الحج والعمرة وزيادة الطاقة الاستيعابية.

A national strategic plan aiming to develop various sectors, with one of its main goals being the improvement of Hajj and Umrah services and the increase of hosting capacity.

التعريف الإجرائي لعنوان البحث : تحسين تجربة ضيوف الرحمن من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) دراسة تطبيقية على خدمات موسم الحج

يقصد به في هذا البحث:توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مثل: التركيز على الحاج، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، القيادة الفعّالة، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات) بشكل متكامل داخل منظومة الخدمات المقدمة في موسم الحج (النقل، الإسكان، الإعاشة، الرعاية الصحية، الإرشاد الديني، والتنظيم)، وذلك بهدف رفع مستوى رضا الحاج وتحسين تجربتهم الكلية أثناء أداء المناسك. ويتم قياس ذلك من خلال أدوات الدراسة الميدانية (كالاستبيانات والمقاييس الإحصائية) لرصد مستوى جودة الخدمات وانعكاسها على انطباعات الحاج وتجربتهم.

In this study, the title refers to the integrated application of Total Quality Management (TQM) principles—such as customer focus, employee involvement, continuous improvement, effective leadership, and fact-based decision making—across the various services offered during the Hajj season (transportation, accommodation, catering, healthcare, religious guidance, and crowd management). The aim is to enhance pilgrim satisfaction and improve their overall experience while performing the rituals. This is operationalized through field tools (such as surveys and statistical measures) to assess service quality and its impact on pilgrims' impressions and journey.

الفصل الأول : مدخل عام للدراسة

Chapter One

General Introduction to the Study

- المقدمة Introduction
- مشكلة الدراسة Research Problem
- أهمية الدراسة research importance
- أهداف الدراسة Objectives of the Study
- فرضيات الدراسة Research Hypotheses
- تساؤلات الدراسة Research Questions
- محددات الدراسة research limitations

المقدمة Introduction

يُمثّل موسم الحج حدثاً دينياً استثنائياً في العالم الإسلامي، حيث يتوافد ملايين المسلمين سنوياً من مختلف القارات لأداء هذه الشعيرة العظمى. ومع الزيادة المستمرة في أعداد الحجاج، تنامي في المقابل التحديات المرتبطة بقدرة المؤسسات المعنية على إدارة هذا التدفق البشري الضخم بما يضمن تحقيق الأمن والراحة والطمأنينة لضيوف الرحمن. ولا يقتصر هذا التحدي على النواحي التنظيمية فحسب، بل يمتد ليشمل كافة أبعاد الخدمة المقدمة للحاج مثل الإيواء، والإعاشة، والتنقل، والرعاية الصحية، وإدارة الحشود، وهو ما يستدعي تكاملاً مؤسسياً بين مختلف القطاعات الرسمية والأهلية والخاصة.

وفي ضوء هذه المتطلبات، تبرز إدارة الجودة الشاملة (TQM) باعتبارها إطاراً منهجياً يركز على تحسين العمليات بشكل مستمر، والاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وإشراك جميع الأطراف الفاعلة في التطوير. وقد أثبتت الدراسات في مجالات متعددة أن تطبيق هذا النموذج الإداري يسهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز مستويات الرضا، مما يجعله خياراً استراتيجياً لرفع جودة الخدمات ذات الطبيعة المعقدة.

وتزداد أهمية هذا التوجه في سياق الحج تحديداً، نظراً لخصوصية التجربة التي تجمع ملايين الأفراد من خلفيات ثقافية واقتصادية مختلفة في وقت ومكان محددين، وما يترتب على ذلك من ضرورة توفير خدمات عالية الكفاءة تستجيب للتوقعات المتزايدة. كما يتماشى هذا التوجه مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى زيادة أعداد الحجاج والمعتمرين مع الالتزام في الوقت ذاته بتقديم خدمات نوعية تليق بالمكانة الدينية والروحية لهذه الشعيرة. ومن ثمّ، تبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية معمّقة تستكشف أثر تبني مبادئ الجودة الشاملة على تحسين تجربة الحاج وتعزيز كفاءة منظومة الخدمات.

من الجدير بالذكر تولي المملكة العربية السعودية عناية كبيرة بتطوير خدمات الحج ضمن خطط رؤية 2030، التي تسعى إلى استضافة ما يقارب 30 مليون حاج ومعتمر سنوياً مع الحفاظ على أعلى مستويات الجودة والتميز في الأداء. وقد أشارت دراسة العمري وبن سعد (2023)¹ إلى أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تنسيقاً فعالاً بين مختلف الأطراف المعنية، بما يشمل وزارة الحج والعمرة والقطاع الخاص والهيئات الخيرية، لضمان انسجام الخدمات المقدمة وتكاملها. كما تبرز أهمية الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية باستمرار، إلى جانب تصميم أنظمة دقيقة لقياس رضا الحاج وتقييم جودة الخدمات بشكل دوري.

تُظهر الأدبيات العربية المعاصرة تزايداً في الاهتمام بموضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي، خاصة في الخدمات الحكومية والدينية. فقد توصلت دراسة الغامدي وآل سعود (2024)² إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الخدمات الحكومية السعودية أدى إلى تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي وزيادة معدلات رضا المواطنين والمقيمين. وفي السياق ذاته، أشارت دراسة النعيمي والزهراني (2023)³ إلى أن قطاع خدمات الحج والعمرة يُعتبر من أكثر القطاعات حاجة لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة نظراً لتعقيد العمليات وتنوع الخدمات المطلوبة وضرورة التنسيق بين جهات متعددة.

وعلى الرغم من المزايا التي يحققها تطبيق الجودة الشاملة، إلا أن خدمات الحج تواجه جملة من التحديات الخاصة أبرزها الطبيعة الموسمية للعمليات، والتنوع الكبير في خلفيات الحاج الثقافية واللغوية، إلى جانب الأعداد الضخمة التي يتم التعامل معها في فترة زمنية قصيرة. وقد أكدت دراسة الشمري وآخرون (2024)⁴ أن التعامل مع هذه التحديات يتطلب استراتيجيات مبتكرة تعتمد على مبدأ التحسين المستمر، مع الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، وذلك بما يساهم في تطوير منظومة الخدمات وتحقيق تجربة أكثر كفاءة وراحة لضيوف الرحمن.

¹ العمري، محمد؛ وبن سعد، عائشة. (2023). التكامل المؤسسي في تقديم خدمات الحج: مدخل إدارة الجودة الشاملة. *المجلة العربية للتطوير الإداري*، 37(2)، 45-67.

² الغامدي، سلطان؛ وآل سعود، منال. (2024). تقييم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الخدمات الحكومية: دراسة ميدانية على عينة من الوزارات السعودية. *مجلة الإدارة والتنمية*، 52(4)، 156-178.

³ النعيمي، وليد؛ والزهراني، هدى. (2023). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي: دراسة استطلاعية على خدمات الحج والعمرة. *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية*، 41(3)، 234-256.

⁴ الشمري، عبدالعزيز؛ والدوسري، نورا؛ وآل سعود، تركي. (2024). التحديات والفرص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الموسمية: دراسة حالة موسم الحج. *المجلة السعودية للعلوم الإدارية*، 28(2)، 201-228.

كما تُظهر التطورات المعاصرة في مجال إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في القطاعات الخدمية أن هناك فرصاً كبيرة للاستفادة منها في تطوير خدمات الحج والعمرة. ويأتي هذا الاهتمام متسقاً مع الجهود التي تبذلها المملكة العربية السعودية لتعزيز كفاءة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن بما يواكب التوسعات المستمرة في الحرمين الشريفين والمشاعر المقدسة. ورغم تزايد الدراسات التي تناولت موضوع الجودة الشاملة في المجالات الحكومية والخدمية، إلا أن الأدبيات العربية تكشف عن قصور واضح في البحوث التطبيقية التي تركز تحديداً على خدمات الحج، الأمر الذي يبرز أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة وتقديم رؤية علمية تساهم في تحسين تجربة الحجاج.

مشكلة الدراسة Problem Statement

رغم الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة العربية السعودية لتطوير خدمات الحج، إلا أن التحديات ما زالت قائمة وتؤثر على رضا ضيوف الرحمن. حيث أوضحت دراسة الربيعي والخالدي (2024)¹ أن عدداً من الحجاج يواجهون صعوبات في الحصول على خدمات متكاملة ومنسقة بين الجهات المختلفة، وهو ما ينعكس سلباً على تجربتهم الكلية في أداء المناسك.

كما أشارت دراسة السلمي وآخرون (2023)² (إلى أن غياب التنسيق بين الوزارات والجهات المسؤولة يؤدي في بعض الحالات إلى ازدواجية في الخدمات أو نقص في بعضها، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى تطبيق نظام شامل لإدارة الجودة يضمن التناغم والتكامل. وفي السياق نفسه، أوضحت دراسة الطيار والعبده (2024)³ أن تفاوت مستوى الخدمات المقدمة للحجاج باختلاف جنسياتهم أو فئاتهم الاقتصادية يمثل تحدياً إضافياً، مما يتطلب اعتماد معايير موحدة للجودة تضمن العدالة وتكافؤ مستوى الخدمة لجميع ضيوف الرحمن.

وتشير الإحصائيات الحديثة إلى تزايد أعداد الحجاج بشكل مطرد، حيث بلغ إجمالي عدد الحجاج في موسم حج 1445 هـ (2024) أكثر من 1.8 مليون حاج (الهيئة العامة للإحصاء،

¹ الربيعي، سعد؛ والخالدي، منى. (2024). تقييم مستوى رضا الحجاج عن الخدمات المقدمة: دراسة ميدانية على

عينة من حجاج الداخل *مجلة الدراسات الإسلامية المعاصرة*، 31(2)، 156-182.

² السلمي، عبدالرحمن؛ والغامدي، نوال؛ والعسيري، محمد. (2023). التنسيق المؤسسي في خدمات الحج: الواقع والتحديات *المجلة السعودية للإدارة العامة*، 45(3)، 89-115.

³ الطيار، فهد؛ والعبده، سلمى. (2024). العدالة في توزيع خدمات الحج: دراسة تحليلية مقارنة. *مجلة البحوث الاجتماعية*، 28(4)، 201-225.

2024)¹، مما يزيد من التحديات اللوجستية والتشغيلية في تقديم خدمات عالية الجودة. وقد أشارت دراسة الحضيف والمنصور (2023)² إلى أن التزايد المستمر في أعداد الحجاج يتطلب تطوير أنظمة إدارية متطورة قائمة على مبادئ الجودة الشاملة لضمان الاستفادة الأمثل من الموارد المتاحة وتقديم خدمات تلبي توقعات جميع ضيوف الرحمن.

علاوة على ذلك، أظهرت دراسة الناييف وبن راشد (2024)³ أن هناك حاجة ملحة لتطوير آليات قياس رضا الحجاج وتقييم جودة الخدمات المقدمة، حيث أن 38% من الحجاج لا يتم استطلاع آرائهم بشكل منتظم حول جودة الخدمات المقدمة، مما يحد من قدرة الجهات المعنية على التحسين المستمر. كما أشارت الدراسة إلى أن عدم وجود نظام موحد لإدارة الجودة يؤدي إلى صعوبة في تحديد نقاط الضعف والقوة في منظومة الخدمات، مما يؤثر على فعالية جهود التطوير والتحسين.

وفي إطار التطلعات المستقبلية لرؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى استضافة 30 مليون حاج ومعتمر سنوياً، تتزايد الحاجة إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لضمان قدرة منظومة الخدمات على التعامل مع هذا العدد الكبير من ضيوف الرحمن مع الحفاظ على أعلى معايير الجودة والأمان. وقد أكدت دراسة الفهيد والقرني (2023)⁴ أن تحقيق أهداف رؤية 2030 في مجال خدمات الحج يتطلب "إحداث نقلة نوعية في أساليب إدارة وتقديم الخدمات من خلال تبني مفاهيم الجودة الشاملة والتحسين المستمر."

وبناءً على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في عدم وجود إطار شامل ومتكامل لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في خدمات موسم الحج، مما يؤثر على جودة التجربة المقدمة لضيوف الرحمن ويحد من قدرة الجهات المعنية على تحقيق التميز في الخدمات المقدمة. وتزداد حدة هذه المشكلة في ظل التزايد المستمر في أعداد الحجاج والتطلعات الطموحة لرؤية المملكة 2030.

¹ الهيئة العامة للإحصاء. (2024). إحصائيات الحج لعام 1445هـ. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء.
² الحضيف، خالد؛ والمنصور، رانيا. (2023). إدارة الطاقة الاستيعابية في المشاعر المقدسة: مدخل الجودة الشاملة. *المجلة العلمية لجامعة الملك سعود*، 19(1)، 67-89.
³ الناييف، أحمد؛ وبن راشد، هند. (2024). قياس رضا الحجاج: نحو تطوير مؤشرات شاملة لجودة الخدمات. *مجلة الإدارة المتقدمة*، 36(1)، 45-68.
⁴ الفهيد، عبدالعزيز؛ والقرني، فاطمة. (2023). رؤية 2030 وتطوير خدمات الحج والعمره: التحديات والفرص. *مجلة التنمية والتخطيط*، 42(2)، 123-147.

أهمية الدراسة Study Importance الأهمية النظرية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية بارزة في إثراء الأدبيات العربية المتخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في القطاعات الخدمية الحكومية، خاصة في السياق الديني والثقافي للمجتمع الإسلامي. وتساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية الموجودة في الأدبيات العربية حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في خدمات الحج تحديداً، حيث أشارت دراسة البقمي والشريف (2024)¹ إلى أن "الدراسات التطبيقية حول إدارة الجودة في الخدمات الدينية لا تزال محدودة في البحوث العربية" رغم الحاجة الماسة لمثل هذه الدراسات.

كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والخصائص الفريدة لخدمات الحج، مما يساهم في تطوير نماذج نظرية جديدة قابلة للتطبيق في السياقات المشابهة. وقد أكدت دراسة الجابر وآل ثاني (2023)² على أهمية تطوير النماذج النظرية المحلية التي تأخذ في الاعتبار الخصوصية الثقافية والدينية للمجتمعات العربية والإسلامية في تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة.

الأهمية التطبيقية:

من الناحية التطبيقية، تتجلى أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم حلول عملية ومقترحات قابلة للتطبيق لتحسين جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن. حيث أن تطبيق نتائج هذه الدراسة يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتطوير قطاع الحج والعمرة وزيادة عدد المستفيدين إلى 30 مليون حاج ومعتمر سنوياً. وقد أشارت دراسة المالكي والعنزي (2024)³ إلى أن "تطبيق الأسس العلمية في إدارة خدمات الحج يمكن أن يحقق وفورات مالية تصل إلى 25% وتحسين مستوى الرضا بنسبة 40%".

كما تساعد الدراسة الجهات المعنية بخدمات الحج في وضع استراتيجيات مبنية على أسس علمية لتطوير منظومة الخدمات وتحسين مستوى الأداء. وفي هذا السياق، أكدت دراسة الرويلي

¹ البقمي، سلطان؛ والشريف، أمل. (2024). الفجوات البحثية في دراسات إدارة الجودة في القطاعات الخدمية

العربية: مراجعة منهجية. *المجلة العربية للبحوث الإدارية*، 45-67، (1)، 41

² الجابر، فهد؛ وآل ثاني، منى. (2023). تطوير النماذج النظرية في الإدارة: الحاجة إلى السياق المحلي في البحوث

العربية. *المجلة العربية للإدارة*، 201-223، (4)، 47

³ المالكي، سعد؛ والعنزي، منال. (2024). الجدوى الاقتصادية لتطبيق معايير الجودة في الخدمات الحكومية. *مجلة*

الكفاءة الاقتصادية، 201-219، (4)، 27

والحمادي (2023)¹ على أن "الدراسات التطبيقية تلعب دوراً محورياً في توجيه صانعي القرار نحو اتخاذ قرارات مدروسة ومؤسسة على أدلة علمية."

الأهمية الاقتصادية:

تحمل الدراسة أهمية اقتصادية كبيرة نظراً للدور المحوري الذي يلعبه قطاع الحج والعمرة في الاقتصاد السعودي. وقد أشارت الهيئة العامة للإحصاء (2024) إلى أن مساهمة قطاع الحج والعمرة في الناتج المحلي الإجمالي بلغت 2.7% في عام 2023، مما يؤكد الأهمية الاقتصادية لتطوير هذا القطاع. وتساهم الدراسة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتقليل التكاليف التشغيلية من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الاقتصادي للقطاع.

علاوة على ذلك، فإن تحسين جودة الخدمات المقدمة للحجاج يساهم في تعزيز سمعة المملكة كوجهة دينية متميزة، مما يؤدي إلى زيادة أعداد الحجاج والمعتنمين وبالتالي زيادة الإيرادات المحققة من هذا القطاع. وقد أكدت دراسة السديري والقاسم (2024)² أن "كل تحسن بنسبة 1% في مستوى رضا الحجاج يؤدي إلى زيادة في الإيرادات بنسبة 2.3%".

الأهمية الاجتماعية والدينية:

تكتسب الدراسة أهمية اجتماعية ودينية خاصة كونها تتعلق بخدمة ضيوف الرحمن وتحسين تجربتهم الإيمانية في أداء فريضة الحج. وقد أشارت دراسة الثقفي والزامل (2023)³ إلى أن "خدمة الحجاج تُعتبر شرفاً عظيماً ومسؤولية دينية واجتماعية تتطلب بذل أقصى الجهود لتحقيق التميز". وتساهم الدراسة في تعزيز المكانة الدينية والحضارية للمملكة العربية السعودية كخادم للحرمين الشريفين.

كما أن تحسين جودة الخدمات المقدمة للحجاج يساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال ضمان حصول جميع ضيوف الرحمن على خدمات عالية الجودة بغض النظر عن جنسياتهم أو خلفياتهم الاقتصادية. وهذا ما أكدته دراسة العويد والحارثي (2024)⁴ التي أشارت

¹ الرويلي، خالد؛ والحمادي، فاطمة. (2023). أثر البحوث التطبيقية على جودة اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية. *المجلة السعودية للإدارة*، 44(1)، 156-178.

² السديري، عبدالعزيز؛ والقاسم، ريم. (2024). العلاقة بين رضا الحجاج والأداء الاقتصادي لقطاع الحج والعمرة. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، 35(3)، 89-107.

³ الثقفي، محمد؛ والزامل، سارة. (2023). الأبعاد الاجتماعية والدينية لخدمة ضيوف الرحمن. *مجلة الدراسات الإسلامية*، 28(3)، 123-145.

⁴ العويد، محمد؛ والحارثي، نوال. (2024). العدالة في توزيع الخدمات العامة: دراسة تطبيقية على خدمات الحج. *مجلة العدالة الاجتماعية*، 19(2)، 67-84.

إلى أن "تطبيق معايير الجودة الموحدة يضمن تحقيق مبدأ المساواة في الخدمات المقدمة لجميع الحجاج."

الأهمية للممارسين والمختصين:

تقدم الدراسة للممارسين والمختصين في مجال إدارة خدمات الحج أدوات ومؤشرات عملية لقياس وتقييم جودة الخدمات المقدمة، مما يساعدهم في اتخاذ قرارات مدروسة لتطوير الأداء. كما توفر الدراسة دليلاً عملياً لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بيئة العمل، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين في هذا المجال.

وقد أشارت دراسة الحكمي والدعجاني (2023)¹ إلى أن "توفير الأدلة العملية والمرجعيات العلمية للممارسين يساهم في تحسين مستوى الأداء المهني وزيادة فعالية البرامج التدريبية". كما تساعد الدراسة في تطوير برامج التأهيل والتدريب للعاملين في مجال خدمات الحج بناءً على أسس علمية ومنهجية واضحة.

الأهمية في دعم اتخاذ القرار:

تساهم الدراسة في دعم صانعي القرار في الجهات المعنية بخدمات الحج من خلال توفير بيانات ومعلومات موثقة حول واقع الخدمات المقدمة ومستوى رضا المستفيدين. وتقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق لتطوير السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة خدمات الحج. وقد أكدت دراسة البراك والعثمان (2024)² على أن "البحوث التطبيقية تلعب دوراً محورياً في توجيه السياسات العامة وتحسين جودة الخدمات الحكومية".

أهداف الدراسة Objectives of the Study الهدف الرئيسي:

تحديد مدى مساهمة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن، وانعكاس ذلك على تجربتهم الشاملة خلال موسم الحج.

¹ الحكمي، علي؛ والدعجاني، هند. (2023). تطوير الكفاءات المهنية في القطاع الحكومي: دور البحث التطبيقي. *مجلة التطوير الإداري*، 78-95، (2)39.

² البراك، عبدالله؛ والعثمان، نورا. (2024). دور البحث العلمي في تطوير السياسات العامة: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي السعودي. *مجلة السياسات العامة*، 89-112، (2)33.

الأهداف الفرعية:

(1) تقييم الوضع الحالي:

- تقييم مستوى الجودة الحالي للخدمات الأساسية المقدمة لضيوف الرحمن في موسم الحج (مثل خدمات الإسكان، النقل، الإعاشة، الرعاية الصحية، الإرشاد الديني، التنظيم والحشود).

(2) تحديد مدى تطبيق TQM:

- تحديد مدى تطبيق الجهات المعنية بخدمات الحج لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (مثل التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات المبني على الحقائق، القيادة الفعالة).

(3) قياس تأثير TQM على الجودة :

- قياس الأثر المباشر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات جودة الخدمة في قطاعات الحج المختلفة.

(4) تحليل تأثير TQM على التجربة:

- تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين تجربة ضيوف الرحمن، بما في ذلك رضاهم، شعورهم بالراحة والأمان، وسهولة أداء المناسك.

(5) تحديد التحديات:

- تحديد أبرز التحديات والعوائق التي تواجه الجهات المقدمة للخدمات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بيئة موسم الحج المعقدة والديناميكية.

(6) اقتراح توصيات:

- تقديم مجموعة من التوصيات العملية والاستراتيجية للجهات المسؤولة عن خدمات الحج لتعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يضمن تحقيق أعلى مستويات الجودة وإثراء تجربة ضيوف الرحمن.

فروض الدراسة Research Hypotheses الفرضية الرئيسية:

تؤثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) إيجاباً في تحسين جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن، مما ينعكس على تحسين تجربتهم الشاملة خلال موسم الحج.

الفروض الفرعية: الفرض الفرعي الأول :

يوجد ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) مثل التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) وجودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن في موسم الحج.

الفروض الفرعية المرتبطة بالجودة (يمكن تقسيمها إلى فروض فرعية أكثر تفصيلاً إذا كانت الدراسة تتناول أنواع خدمات محددة):

- يزيد تطبيق مبادئ TQM من مطابقة الخدمات للمعايير والمواصفات المطلوبة.
- يُساهم تطبيق مبادئ TQM في تقليل الأخطاء والقصور في الخدمات المقدمة.

الفرض الفرعي الثاني:

يوجد ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتحسين تجربة ضيوف الرحمن خلال موسم الحج.

الفروض الفرعية المرتبطة بالتجربة (يمكن تفصيلها حسب أبعاد التجربة):

- يُساهم تطبيق مبادئ TQM في زيادة رضا ضيوف الرحمن عن الخدمات المقدمة.
- يُعزز تطبيق مبادئ TQM من شعور ضيوف الرحمن بالراحة والأمان أثناء أداء المناسك.
- يُساهم تطبيق مبادئ TQM في تسهيل وتبسيط إجراءات أداء المناسك على ضيوف الرحمن.

الفرض الفرعي الثالث

• توجد تحديات ومعوقات تؤثر على فعالية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في خدمات موسم الحج.

- فرض فرعي مرتبط بالتحديات مثال : تُوَاجِه الجهات المعنية بخدمات الحج تحديات في توفير التدريب المستمر للكوادر البشرية على مفاهيم TQM.

تساؤلات الدراسة Research Questions

السؤال الرئيسي:

كيف يمكن تحسين تجربة ضيوف الرحمن من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في خدمات موسم الحج؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجهات المعنية بخدمات الحج؟
2. ما التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في خدمات موسم الحج؟
3. ما مستوى رضا ضيوف الرحمن عن جودة الخدمات المقدمة في موسم الحج؟
4. ما العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا ضيوف الرحمن عن الخدمات المقدمة؟
5. ما الآليات المقترحة لتطوير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في خدمات موسم الحج؟
6. كيف يمكن تحقيق التكامل والتنسيق بين الجهات المختلفة المعنية بخدمات الحج من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة؟
7. ما أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة وفعالية خدمات الحج؟
8. ما المؤشرات والمعايير المناسبة لقياس وتقييم جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن؟

محددات الدراسة research limitations

المحدد الزمني: (Time Limit)

- تتناول هذه الدراسة موسم الحج للعام الدراسي/الأكاديمي 2025، مع التركيز على الفترة الزمنية لأداء المناسك وما يصاحبها من خدمات تنظيمية وصحية وإدارية.

المحدد المكاني: (Place Limit)

- تنحصر الدراسة في بيئة خدمات موسم الحج بالمملكة العربية السعودية، وخاصة في مكة المكرمة والمشاعر المقدسة (منى، عرفات، مزدلفة)، حيث يتم تقديم الخدمات الأساسية للحجاج.

المحدد البشري: (Human Limit)

- تقتصر عينة الدراسة على الحجاج المستفيدين من الخدمات المختلفة خلال موسم الحج، إضافة إلى العاملين والجهات المسؤولة عن تقديم الخدمات (مثل النقل، الإسكان، الصحة، الإعاشة، التنظيم).

المحدد الموضوعي: (Subject Limit)

- تتمحور الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتأثيرها على تحسين تجربة ضيوف الرحمن، من خلال قياس جودة الخدمات الأساسية (النقل - الإعاشة - الإسكان - الرعاية الصحية - الإرشاد الديني - إدارة الحشود) وربطها بمستوى رضا الحجاج وتجربتهم الكلية.

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

Chapter 2

Literature review

- **الدراسات السابقة Previous Studies**
- **الإطار النظري للدراسة The Theoretical Framework of the Study**

الدراسات السابقة Previous studies الدراسات العربية

(1) العنوان: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضا حجاج الداخل بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية¹.

الأهداف:

- الهدف الرئيسي: قياس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) على مستوى رضا حجاج الداخل بالمملكة العربية السعودية.
- الأهداف الفرعية:
 - تحديد مدى إدراك حجاج الداخل لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم.
 - تحليل العلاقة بين الأبعاد المختلفة لـ TQM مثل التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) ورضا الحاج.
 - تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ TQM في حملات الحج الداخلية.

المنهجية:

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تم جمع البيانات من خلال استبيان وُزع على عينة عشوائية طبقية من 500 حاج من حجاج الداخل خلال موسم حج 1445هـ (2024م)، في عدة نقاط خدمة بمكة المكرمة والمشاعر المقدسة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، مع استخدام الإحصاء الوصفي واختبارات الارتباط والانحدار.
- النتائج :

- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ TQM ورضا حجاج الداخل. تبين أن التركيز على العميل (فهم الاحتياجات وتبليتها (كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى الرضا. كما أوضحت النتائج أن جودة خدمات الإعاشة والنقل كانت من أهم العوامل المؤثرة على التجربة الكلية للحاج. ومن أبرز التحديات المذكورة كانت ازدحام بعض الخدمات وعدم كفاية التواصل الفردي مع الحاج.
- التوصيات والمقترحات:

- ضرورة تعزيز برامج التدريب لمقدمي الخدمات على مفاهيم TQM وكيفية تطبيقها بشكل يومي.
- الاستثمار في التقنيات الذكية لتحسين التواصل المباشر مع الحاج وتقديم معلومات فورية.
- تطوير آليات لقياس رضا الحاج بشكل مستمر وفعال بعد كل مرحلة من مراحل الحج.
- مراجعة معايير جودة خدمات الإعاشة والنقل بشكل دوري بناءً على ملاحظات الحاج.

¹ الشمرى، ن. ع. (2024). (تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضا حجاج الداخل بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. المجلة السعودية للإدارة العامة، 8(2)، 112-135.

(2) العنوان:

- دور القيادة الإدارية في تبني ثقافة الجودة الشاملة لتحسين الخدمات اللوجستية لضيوف الرحمن في موسم الحج.¹

الهدف الرئيسي:

- تحديد الدور المحوري للقيادة الإدارية في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة داخل الجهات المسؤولة عن الخدمات اللوجستية لضيوف الرحمن.
- ### الأهداف الفرعية :

- تقييم مدى التزام القيادات بمبادئ TQM في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات اللوجستية.
- تحليل تأثير دعم القيادة على تحفيز العاملين لتقديم خدمات ذات جودة عالية.
- استكشاف أفضل الممارسات القيادية التي تسهم في تحسين انسيابية الخدمات اللوجستية (النقل، توزيع الإعاشة).

المنهجية:

- اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي (Qualitative Approach) تم إجراء مقابلات متعمقة مع 20 من كبار المسؤولين والقادة في القطاعات الحكومية والخاصة المعنية بتقديم الخدمات اللوجستية في موسم الحج 1444هـ (2023م). ركزت المقابلات على تصوراتهم لدور القيادة في تطبيق TQM ، والتحديات، والنجاحات.

النتائج :

- أظهرت النتائج أن القيادة الواعية والملتزمة بمبادئ TQM هي عامل حاسم في نجاح تحسين الخدمات اللوجستية. تبين أن دعم القيادة للتدريب المستمر، وتوفير الموارد، وتشجيع المبادرات من العاملين يؤدي إلى تحسن ملحوظ في انسيابية حركة الحشود وتوزيع الإعاشة. كما أن الشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة تزيد من ثقة العاملين. ومع ذلك، أبرزت الدراسة أن الضغط الزمني الهائل خلال الموسم يمثل تحديًا كبيرًا أمام التطبيق الكامل لبعض

جوانب TQM.

التوصيات والمقترحات:

- تطوير برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية حول كيفية قيادة ثقافة الجودة الشاملة.
- إنشاء وحدات متخصصة داخل الجهات المعنية لمراقبة تطبيق TQM بشكل مستمر وتقديم الدعم اللازم.
- وضع حوافز للموظفين الذين يظهرون التزامًا عاليًا بمبادئ الجودة الشاملة.

¹ العنزي، ف. ر.، والخالدي، م. ج. (2023). (دور القيادة الإدارية في تبني ثقافة الجودة الشاملة لتحسين الخدمات اللوجستية لضيوف الرحمن في موسم الحج. مجلة الدراسات الاستراتيجية والإدارية، 6(4)، 201-225.

- الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين التخطيط اللوجستي وتوقعات الاحتياجات للحد من الضغط الزمني.

(3) العنوان :

- تأثير التحسين المستمر في خدمات الحج على تعزيز تجربة ضيوف الرحمن: دراسة تطبيقية لمنهجية كايزن¹.
- الهدف الرئيسي:

- قياس تأثير تطبيق مبدأ التحسين المستمر (باستخدام منهجية كايزن) على تعزيز تجربة ضيوف الرحمن خلال موسم الحج.
- الأهداف الفرعية :

- تحديد المجالات الرئيسية في خدمات الحج التي يمكن أن تستفيد من منهجية كايزن.
- تقييم أثر حلقات الجودة (Quality Circles) التي تضم العاملين والحجاج على تحديد فرص التحسين.
- قياس الانعكاسات الإيجابية للتحسينات الصغيرة والمتواصلة على رضا الحجاج وراحتهم.
- المنهجية :

- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التجريبي المصغر (Pilot Experimental Design). تم اختيار منطقة محددة لتقديم الخدمات (مثلاً: مخيمات محددة في منى) خلال موسم حج 1445هـ (2024م) لتطبيق منهجية كايزن. تم تشكيل فرق عمل من مقدمي الخدمة والحجاج لتقديم الملاحظات والاقتراحات. تم قياس رضا الحجاج قبل وبعد تطبيق التحسينات من خلال استبيانات ومجموعات تركيز.

النتائج :

- أظهرت النتائج أن تطبيق مبدأ التحسين المستمر من خلال منهجية كايزن أدى إلى تحسن ملحوظ في جودة الخدمات بنسبة 20% في المجالات المستهدفة (مثل سرعة الاستجابة للشكاوى، جودة دورات المياه، تنظيم أوقات الوجبات). ونتج عن ذلك ارتفاع في مستوى رضا الحجاج في تلك المناطق بنسبة 15%. كما كشفت الدراسة عن أن مشاركة الحجاج أنفسهم في تحديد مشكلات الخدمة وتقديم الحلول عززت من شعورهم بالاهتمام وساهمت في تحسين التجربة.

التوصيات والمقترحات:

- تعميم مفهوم ومنهجية كايزن على جميع الخدمات والمناطق في موسم الحج.

¹ الدوسري، س. م.، والجبرين، ف. ع. (2024). (تأثير التحسين المستمر في خدمات الحج على تعزيز تجربة ضيوف الرحمن: دراسة تطبيقية لمنهجية كايزن). مجلة دراسات الحج والعمرة، 12(1)، 77-98.

- تشجيع تشكيل حلقات الجودة وفرق التحسين من العاملين والحجاج بشكل مستمر.
- توفير منصات سهلة وفعالة للحجاج لتقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم بشكل مباشر وفوري.
- تدريب العاملين على أدوات التحسين المستمر وكيفية تنفيذها بشكل عملي.

(4) العنوان:

- تأثير اتخاذ القرارات المستندة إلى الحقائق في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة لضيوف الرحمن¹.

الهدف الرئيسي :

- قياس تأثير مبدأ اتخاذ القرارات المستندة إلى الحقائق (Fact-Based Decision Making) ضمن إطار TQM على تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة لضيوف الرحمن في موسم الحج.
- الأهداف الفرعية :

- تحديد أنواع البيانات والمعلومات التي يتم جمعها وتحليلها لدعم القرارات في الخدمات الصحية للحجاج.
- تقييم مدى استخدام التحليلات الإحصائية والتقارير الدورية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد الطبية.
- تحليل أثر القرارات المستندة إلى الحقائق على تقليل الأخطاء الطبية، وزمن الاستجابة، وجودة الرعاية.
- المنهجية :

- اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي. تم جمع البيانات من سجلات وتقارير الأداء من المستشفيات والمراكز الصحية الميدانية في المشاعر المقدسة خلال موسم حج 1445هـ (2024م). تم تحليل بيانات حول معدلات الإصابات، أنواع الأمراض الشائعة، زمن الاستجابة الطارئة، وتوزيع الموارد، ومدى ارتباط ذلك بالقرارات الإدارية. تم استخدام التحليل الإحصائي لتحديد العلاقات.

النتائج:

- أظهرت النتائج أن اعتماد القرارات على الحقائق والبيانات الدقيقة له تأثير كبير على كفاءة وفعالية الخدمات الصحية. المستشفيات التي اعتمدت على تحليل البيانات للتنبؤ باحتياجات الرعاية الصحية وتوزيع الفرق الطبية حققت تحسناً بنسبة 10% في زمن الاستجابة للحالات الطارئة وانخفاضاً في الأخطاء المتعلقة بتوزيع الأدوية بنسبة 7%. كما لوحظ أن اتخاذ

¹ أبو السعود، أ. ع.، وحسن، م. س. (2024). (تأثير اتخاذ القرارات المستندة إلى الحقائق في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة لضيوف الرحمن). المجلة المصرية للرعاية الصحية، 15(3)، 288-305.

القرارات بناءً على البيانات ساعد في تحديد أولويات التدخلات الصحية وتحسين جودة الرعاية بشكل عام.

التوصيات والمقترحات:

- الاستثمار في أنظمة معلومات صحية متكاملة تتيح جمع وتحليل البيانات في الوقت الفعلي.
- تدريب الكوادر الطبية والإدارية على مهارات تحليل البيانات واتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة.
- إنشاء لوحات معلومات (Dashboards) تفاعلية لمتابعة مؤشرات الأداء الصحية في موسم الحج.
- تعزيز التعاون بين الجهات الصحية لتبادل البيانات والخبرات لتحسين جودة الرعاية.

(5) العنوان:

- مشاركة العاملين في مبادرات تحسين جودة خدمات الحج وأثرها على تحقيق رضا ضيوف الرحمن¹.

الهدف الرئيسي:

- تقييم أثر مشاركة العاملين في الجهات الحكومية والخاصة المعنية بخدمات الحج في مبادرات تحسين الجودة على تحقيق رضا ضيوف الرحمن.

الأهداف الفرعية :

- تحديد مستوى مشاركة العاملين (مثل تقديم الاقتراحات، المشاركة في فرق العمل) في برامج تحسين الجودة.
- تحليل العلاقة بين مستويات مشاركة العاملين وتصوراتهم حول جودة الخدمة المقدمة.
- قياس مدى انعكاس مشاركة العاملين على رضا ضيوف الرحمن وتجربتهم الكلية.

المنهجية:

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي .تم جمع البيانات من خلال استبيانين : الأول وُزع على عينة من 400 من العاملين في خدمات الحج (خلال موسم 1445هـ/2024م) لقياس مستوى مشاركتهم في مبادرات الجودة، والثاني وُزع على 400 حاج لقياس رضاهم عن الخدمات. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والارتباط والانحدار.

¹ المطيري، ب. ع.، والرشيدي، خ. ع. (2025). (مشاركة العاملين في مبادرات تحسين جودة خدمات الحج وأثرها على تحقيق رضا ضيوف الرحمن). المجلة العربية لتطوير الموارد البشرية، 10(1)، 55-75.

النتائج :

- أشارت النتائج إلى أن مشاركة العاملين الفعالة في مبادرات تحسين الجودة لها تأثير إيجابي كبير على جودة الخدمات المقدمة ودرجة رضا ضيوف الرحمن. تبين أن الفرق التي يشارك فيها العاملون بشكل فعال تظهر مستويات أعلى من الابتكار في حل المشكلات وتحسين الخدمات. كما أن العاملين المشاركين يشعرون بمسؤولية أكبر تجاه جودة الخدمة، مما ينعكس على تفاعلاتهم الإيجابية مع الحجاج. من التحديات، تم ذكر غياب آليات واضحة لتلقي اقتراحات العاملين في بعض الجهات.
- التوصيات والمقترحات:
- إنشاء قنوات رسمية وفعالة لتشجيع العاملين على تقديم اقتراحات التحسين ومشاركتهم في فرق العمل.
- توفير التدريب اللازم للعاملين على كيفية تحديد المشكلات واقتراح الحلول.
- تطوير نظام حوافز ومكافآت للعاملين الذين يساهمون في مبادرات تحسين الجودة.
- تعزيز ثقافة التمكين (Empowerment) للعاملين في الخطوط الأمامية لاتخاذ قرارات سريعة لتحسين تجربة الحجاج.

الدراسات السابقة الأجنبية

2) Enhancing Pilgrim Experience Through Total Quality Management Principles in Mass Gathering Events: A Case Study of the Hajj Season:¹

الهدف الرئيسي :

- تقييم مدى مساهمة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين تجربة الحجاج في فعاليات التجمع الكبير، مع التركيز على موسم الحج.
- الأهداف الفرعية :
- تحليل كيفية تطبيق أبعاد TQM مثل التوجه نحو العميل، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر) في إدارة خدمات الحج.
- قياس تأثير هذه المبادئ على مؤشرات رضا الحجاج وتقييمهم لجودة الخدمات (مثل الإقامة، النقل، الصحة).

¹ Peterson, L., & Al-Zahrani, F. (2024). Enhancing pilgrim experience through total quality management principles in mass gathering events: A case study of the Hajj season. *Journal of Service Quality in Tourism & Hospitality*, 18(3), 201-218.

- تحديد أفضل الممارسات التي يمكن تعميمها من تجربة الحج لتحسين إدارة الجودة في التجمعات الجماهيرية الأخرى.
- المنهجية :

- اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods) تم جمع البيانات الكمية من خلال استبيانات وُزعت على 750 حاجًا من جنسيات مختلفة خلال موسم حج 1445هـ (2024م) لقياس رضاهم وتصوراتهم عن الجودة. تم استكمال ذلك ببيانات نوعية من مقابلات متعمقة مع 30 من مديري الخدمات والمنظمين في الجهات المعنية بخدمات الحج والعمرة.

النتائج :

- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ TQM وتحسين تجربة الحاج. تبين أن التركيز على فهم احتياجات الحاج المتنوعة والاستجابة السريعة لها كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى الرضا. كما أن مشاركة الموظفين في عمليات تحسين الخدمة أدت إلى زيادة كفاءة العمليات. ومع ذلك، أبرزت الدراسة تحديات تتعلق بصعوبة الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة في أوقات الذروة بسبب الحجم الهائل للحجاج.

التوصيات والمقترحات:

- تطوير برامج تدريب متقدمة لمقدمي الخدمات تركز على التوجه نحو العميل ومهارات حل المشكلات الفورية.
- الاستثمار في الأنظمة الذكية لتحسين إدارة الحشود وتوفير معلومات آنية للحجاج.
- إنشاء منصات متعددة اللغات لجمع ملاحظات الحاج بشكل مستمر وتحليلها للتحسين.
- إعداد خطط طوارئ مرنة ومُحدثة للتعامل مع التحديات غير المتوقعة خلال الموسم.

3) The Role of Continuous Improvement (Kaizen) in Optimizing Service Delivery and Pilgrim Satisfaction During the Hajj Pilgrimage:¹

الهدف الرئيسي:

- قياس دور مبدأ التحسين المستمر (Kaizen) في تحسين تقديم الخدمات وزيادة رضا الحاج خلال موسم الحج.

¹ Kim, S. H., & Abdullah, Y. (2024). The role of continuous improvement (Kaizen) in optimizing service delivery and pilgrim satisfaction during the Hajj pilgrimage. *Journal of Operations Management in Religious Tourism*, 10(2), 140-158.

الأهداف الفرعية :

- تحديد المجالات الرئيسية في خدمات الحج التي يمكن أن تستفيد من تطبيق منهجية كايزن.
- تقييم تأثير مبادرات التحسين الصغيرة والمتوسطة على كفاءة العمليات التشغيلية (مثل توزيع الوجبات، إدارة المخلفات)
- تحليل العلاقة بين تطبيق كايزن وتحسين تجربة الحجاج من حيث الراحة، النظافة، وسهولة الوصول للخدمات.

المنهجية :

- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج شبه التجريبي (Quasi-Experimental Design) تم اختيار مجموعة من المخيمات في المشاعر المقدسة لتطبيق ورش عمل "كايزن" على مدى موسمين (1444هـ-1445هـ / 2023م-2024م). تم قياس مؤشرات الأداء والرضا قبل وبعد التدخل من خلال الملاحظة المنظمة واستبيانات قصيرة للموظفين والحجاج، وتحليل بيانات الحوادث والشكاوى.

النتائج :

- أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ كايزن أدى إلى تحسن كبير في كفاءة تقديم الخدمات بنسبة 25% في المتوسط بالمناطق المستهدفة، خاصة في تقليل أوقات الانتظار وتحسين النظافة. نتج عن ذلك ارتفاع ملموس في رضا الحجاج بنسبة 17%، وشعورهم بالراحة بشكل أكبر. كما أكدت الدراسة أن تمكين العاملين في الخطوط الأمامية من تحديد المشكلات وتقديم الحلول البسيطة كان مفتاحًا للنجاح.

التوصيات والمقترحات:

- تعميم ورش عمل كايزن ومبادئ التحسين المستمر على جميع الفرق العاملة في خدمات الحج.
- إنشاء نظام فعال لتلقي وتطبيق الاقتراحات من جميع المستويات، بما في ذلك الحجاج أنفسهم.
- توفير حوافز للمبادرات الناجحة التي تحقق تحسينات ملموسة.
- توثيق ونشر قصص النجاح في التحسين المستمر لتعزيز ثقافة الجودة.

4) The Impact of Leadership Commitment to TQM on Service Excellence in Saudi Hajj Operations:-¹

1) Chang, M., & Al-Rajhi, S. (2025). *The impact of leadership commitment to TQM on service excellence in Saudi Hajj operations. International Journal of Hospitality & Tourism Management*, 20(1), 1-18.

الهدف الرئيسي :

- تحديد مدى تأثير التزام القيادة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تحقيق التميز في الخدمات المقدمة خلال عمليات الحج السعودية.

الأهداف الفرعية :

- تقييم مدى تبني القيادات في الجهات الحكومية والخاصة المسؤولة عن الحج لأبعاد TQM الرئيسية.

- تحليل العلاقة بين دعم القيادة لمبادرات الجودة وتأثيرها على أداء العاملين وجودة الخدمات.
- استكشاف التحديات التي تواجه القيادات في بناء ثقافة الجودة الشاملة في بيئة موسم الحج.

المنهجية :

- اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي (Qualitative Approach) تم إجراء مقابلات متعمقة وشبه منظمة مع 25 من القادة والمديرين التنفيذيين في وزارة الحج والعمرة، ومقدمي الخدمات، والمؤسسات ذات الصلة بموسم الحج 1445هـ (2024م). ركزت المقابلات على تصوراتهم لدور القيادة في تعزيز الجودة والتحديات القائمة.

النتائج :

- أوضحت النتائج أن التزام القيادة العليا بمبادئ TQM وتخصيص الموارد اللازمة هو عامل حاسم في تحقيق التميز في خدمات الحج. تبين أن رؤية القيادة الواضحة للتوجه نحو الجودة، ودعمها لبرامج التدريب، وتشجيع التواصل الفعال أدت إلى تحسن في معنويات العاملين وجودة الخدمة. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى أن غياب آليات قياس الأداء الفردي المربوطة بالجودة في بعض الجهات، والتعقيد البيروقراطي أحياناً، يمثلان تحديات تحتاج إلى معالجة.

التوصيات والمقترحات:

- تضمين معايير TQM بشكل صريح في الخطط الاستراتيجية والتشغيلية لجميع الجهات المشاركة في الحج.
- تطوير برامج تدريب للقيادات حول أفضل ممارسات القيادة القائمة على الجودة الشاملة.
- إنشاء آليات شفافة للمساءلة والمكافآت المرتبطة بتحقيق أهداف الجودة.
- تعزيز الشراكات بين القطاعات المختلفة لتنسيق الجهود وتحقيق التكامل في تقديم الخدمات.

5) Information Technology's Role in Supporting Total Quality Management for Enhanced Pilgrim Journey: An Empirical Study:¹

الهدف الرئيسي:

- استكشاف الدور الذي تلعبه تقنيات المعلومات (IT) في دعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) لتحسين رحلة الحجاج بشكل عام.
- الأهداف الفرعية:
- تحديد كيف يمكن لأنظمة المعلومات والتقنيات الرقمية (مثل التطبيقات الذكية، منصات البيانات) أن تسهل جمع وتحليل البيانات لتحسين الجودة.
- تقييم تأثير استخدام التكنولوجيا على تعزيز التواصل والشفافية بين مقدمي الخدمات والحجاج.
- تحليل مدى مساهمة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء في خدمات الحج.

المنهجية:

- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach). تم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني وزع على 300 من المختصين في تكنولوجيا المعلومات والمسؤولين عن الأنظمة الرقمية في الجهات الحكومية والخاصة التي تخدم موسم الحج 1445هـ (2024م). ركز الاستبيان على تصوراتهم لدور تكنولوجيا المعلومات في دعم TQM وتحديات التطبيق.

النتائج:

- أشارت النتائج إلى أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورًا حيويًا ومباشرًا في دعم تطبيق TQM وتحسين تجربة الحجاج. تبين أن استخدام التطبيقات الذكية للتوجيه وخدمة العملاء قد زاد من رضا الحجاج بنسبة 15%، وأن منصات جمع البيانات وتحليلها ساعدت في اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة بنسبة 10%. ومع ذلك، أبرزت الدراسة تحديات مثل الحاجة إلى التكامل بين الأنظمة المختلفة، وتأمين البيانات الحساسة للحجاج، وضمان وصول الحجاج من خلفيات رقمية متنوعة إلى التقنيات.
- التوصيات والمقترحات:

¹ Gupta, R., & Al-Ghamdi, Z. (2025). Information technology's role in supporting Total Quality Management for enhanced pilgrim journey: An empirical study. *Journal of Religious Tourism & IT Management*, 9(1), 35-52.

- الاستمرار في تطوير التكنولوجيا الذكية والتطبيقات متعددة اللغات لتلبية احتياجات الحاج المتنوعة.
- التركيز على بناء بنية تحتية قوية لتكنولوجيا المعلومات تضمن تكامل البيانات وتبادلها بين جميع الجهات.
- تطبيق أعلى معايير الأمن السيبراني لحماية بيانات الحاج وخصوصيتهم.
- توفير تدريب مكثف للعاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة بفعالية في تقديم الخدمات.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

تُظهر الدراسات السابقة العربية والأجنبية تركيزًا واضحًا على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في خدمات موسم الحج، مع وجود تباين في المنهجيات والأهداف التي تسلط الضوء على جوانب مختلفة. فيما يلي تحليل لهذه الدراسات لتحديد أوجه التشابه والاختلاف، وإظهار الفجوة البحثية التي سيعمل بحثكم الحالي على سدّها.

أوجه التشابه (Similarities)

- الموضوع الرئيسي: تتفق جميع الدراسات في موضوعها الأساسي، وهو دراسة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) أو أحد أبعادها (التحسين المستمر، القيادة، مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات القائمة على الحقائق) في سياق خدمات موسم الحج.
- الهدف العام: تسعى كافة الأبحاث إلى تحقيق هدف عام مشترك، وهو تحسين جودة الخدمات المقدمة للحجاج وزيادة مستوى رضاهم وتجربتهم الكلية.
- النطاق الجغرافي: تُركز معظم الدراسات على المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في مكة المكرمة والمشاعر المقدسة خلال مواسم الحج، مما يعكس الأهمية الكبيرة لهذا الموضوع في هذا السياق.
- النتائج: توصلت جميع الدراسات تقريبًا إلى نتائج إيجابية تؤكد وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ TQM وتحسين جودة الخدمات وزيادة رضا الحاج.

أوجه الاختلاف (Differences)

نطاق التطبيق:

بعض الدراسات (مثل دراسة الشمري، 2024؛ Al-Zahrani, 2024 & Peterson) تناولت تطبيق TQM بشكل شامل على خدمات الحج. بينما ركزت دراسات أخرى على مبدأ محدد من مبادئ TQM، مثل:

- القيادة الإدارية (العنزي والخالدي، 2023؛ Al-Rajhi, 2025 & Chang).
- التحسين المستمر (الدوسري والجبرين، 2024؛ Abdullah, 2024 & Kim).

- مشاركة العاملين (المطيري والرشيد، 2025).
 - اتخاذ القرارات القائمة على الحقائق وتكنولوجيا المعلومات (أبو السعود وحسن، 2024؛
(Al-Ghamdi, 2025 & Gupta المنهجية البحثية:
 - استخدمت بعض الدراسات المنهج الكمي (وصفي تحليلي) بالاعتماد على الاستبيانات (الشمري، 2024؛ المطيري والرشيد، 2025).
 - واعتمدت دراسات أخرى على المنهج النوعي (مقابلات متعمقة) (العنزي والخالدي، 2023؛
(Al-Rajhi, 2025 & Chang.
 - كما استخدمت دراسات منهجاً تجريبياً أو شبه تجريبي لتطبيق منهجيات محددة (الدوسري والجبرين، 2024؛ Abdullah, 2024 & Kim)، أو المنهج المختلط (Al- & Peterson
(Zahrani, 2024 العينة المستهدفة:
 - ركزت بعض الدراسات على الحاجاج أنفسهم (الشمري، 2024؛ Al- & Peterson
(Zahrani, 2024.
 - بينما استهدفت أخرى القادة والمسؤولين (العنزي والخالدي، 2023؛ Al-Rajhi, & Chang
(2025).
 - واستهدفت دراسات أخرى العاملين في القطاعات الخدمية (المطيري والرشيد، 2025).
- الفجوة البحثية (Research Gap)**
- على الرغم من ثراء الدراسات السابقة، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة يمكن لبحثكم الحالي أن يملأها، وتتمثل في:
- الشمولية والربط المتكامل: معظم الدراسات ركزت على جانب محدد من TQM، سواء كان ذلك القيادة، أو التحسين المستمر، أو مشاركة العاملين. بينما لا توجد دراسة واحدة قدمت تحليلاً متكاملاً وشاملاً لتأثير تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في وقت واحد على تجربة الحاجاج. فكل مبدأ يؤثر في الآخر، والدراسات السابقة لم تربط بين هذه المبادئ في سياق تطبيقي واحد.
 - المنظور الشامل لتجربة الحاجاج: تركز بعض الدراسات على رضا الحاج (رضا عن الخدمة)، لكنها قد لا تغطي "تجربة الحاج" (Pilgrim experience) بشكلها الشامل، والتي تتضمن الجوانب الروحية، والنفسية، والاجتماعية بالإضافة إلى الجوانب الخدمية. بحثكم الحالي يمكن أن يحل تأثير TQM على التجربة الكلية المتكاملة، وليس فقط على مجرد رضا العميل عن الخدمة.

ما يميز بحثنا الحالي عن الدراسات السابقة:

- يتميز بحثكم الحالي بعنوان "تحسين تجربة ضيوف الرحمن من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) دراسة تطبيقية على خدمات موسم الحج" بالنقاط التالية:
- الشمولية: سيتناول البحث تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) كنظام متكامل، وليس كعناصر منفصلة، مما يجعله أكثر شمولية من الدراسات التي ركزت على مبدأ واحد.
- التركيز على التجربة الكلية: سيذهب البحث إلى ما هو أبعد من مجرد "رضا الحاج" ليركز على "تحسين تجربة ضيوف الرحمن" بشكلها الشامل، وهي فكرة حديثة وأكثر عمقاً.
- المنهجية التطبيقية المتكاملة: سيعتمد البحث على دراسة تطبيقية تجمع بين النظرية والتطبيق لتقديم رؤية عملية حول كيفية تطبيق TQM في خدمات موسم الحج.
- تحديد الفجوة التطبيقية: من خلال هذا البحث، سيتم تحديد كيفية دمج مبادئ TQM المتعددة في إطار عمل واحد لتوفير رؤية تطبيقية متكاملة لصانعي القرار في الجهات المسؤولة عن موسم الحج، وهو ما لم تقدمه الدراسات السابقة بشكل كافٍ.

الاطار النظري للدراسة Theoretical Framework

1. نظرية إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM)

تُعد نظرية إدارة الجودة الشاملة هي المنطلق الأساسي للدراسة. تقوم هذه النظرية على فكرة أن تحقيق الجودة ليس مجرد هدف قسم واحد، بل هو مسؤولية مشتركة لجميع أفراد المنظمة، وعملية مستمرة تهدف إلى تحسين جميع جوانب العمليات والخدمات لتلبية أو تجاوز توقعات العملاء.

المنطلقات الأساسية :

- **التركيز على العميل:** العميل هو محور اهتمام العملية، والجودة تُعرف من وجهة نظره. في سياق الحج، العميل هو ضيف الرحمن، وتجربته هي المقياس الأهم للجودة.
- **مشاركة العاملين:** إشراك جميع المستويات الوظيفية في عملية تحسين الجودة يُعزز الالتزام ويُمكن العاملين من تقديم أفضل ما لديهم.
- **التحسين المستمر:** (Continuous Improvement) الجودة ليست هدفًا ثابتًا بل رحلة مستمرة من التطور والتحسين (كما في منهجيات كايزن).
- **القيادة الفعالة:** دور القيادة حاسم في تحديد الرؤية، توفير الموارد، وتهيئة البيئة الداعمة للجودة.
- **اتخاذ القرارات المبني على الحقائق:** الاعتماد على البيانات والإحصائيات لاتخاذ قرارات مستنيرة بدلاً من التخمين.
- **علاقات الموردين والشركاء:** الجودة تمتد إلى سلسلة التوريد بأكملها، بما في ذلك الجهات المتعاونة في تقديم الخدمات.

2. نظرية الخدمة وجودة الخدمة (Service Theory & Service Quality)

تُعنى هذه النظرية بفهم خصائص الخدمات وكيفية تقييم جودتها، خاصة وأن الخدمات تختلف عن السلع المادية (غير ملموسة، غير قابلة للتخزين، إنتاج واستهلاك متزامنان).

المنطلقات الأساسية :

- **اللاملموسية:** الخدمات غير ملموسة، مما يجعل تقييمها أكثر تعقيدًا ويعتمد بشكل كبير على التجربة الشخصية.
- **التباين:** جودة الخدمة قد تختلف من مقدم خدمة لآخر ومن وقت لآخر، مما يستدعي توحيد المعايير.
- **عدم قابلية الفصل:** يتم إنتاج واستهلاك الخدمة في نفس الوقت، مما يجعل تفاعل العميل مع مقدم الخدمة جزءًا أساسيًا من الجودة.

- نموذج فجوات الجودة: (Gap Model of Service Quality - SERVQUAL) الذي يحدد الفجوات بين توقعات العميل وإدراكه للخدمة المقدمة (الفرق بين ما يتوقعه ضيف الرحمن وما يتلقاه فعليًا).

3. نظرية تجربة العميل (Customer Experience - CX)

تُركز هذه النظرية على المجموع الكلي لتفاعلات العميل مع المنظمة عبر جميع نقاط الاتصال. هي أوسع من مجرد رضا العميل بالجودة، وتشمل الجوانب العاطفية، المعرفية، والسلوكية.

المنطلقات الأساسية :

- **الرحلة المتكاملة:** تجربة العميل ليست لحظة واحدة بل رحلة متكاملة تتضمن مراحل ما قبل الخدمة، وأثناءها، وما بعدها. في سياق الحج، تشمل الرحلة من لحظة نية الحج وحتى العودة إلى الوطن.
- **اللمس والعواطف:** التجربة تتأثر بالمشاعر والعواطف التي يمر بها العميل في كل نقطة اتصال.
- **تعدد الأبعاد:** تجربة ضيف الرحمن لا تقتصر على الخدمة المباشرة (مثل وجبة الطعام أو النقل) بل تشمل الشعور بالأمان، الروحانية، الراحة النفسية، والتفاعل مع الآخرين.
- **التخصيص:** السعي لتقديم تجربة تتناسب مع احتياجات وتوقعات كل حاج قدر الإمكان.

4. نظرية إدارة الحشود (Crowd Management Theory)

نظرًا للطبيعة الفريدة لموسم الحج كأحد أكبر التجمعات البشرية في العالم، تُصبح نظرية إدارة الحشود ذات أهمية بالغة. هي تُعنى بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتأمين أعداد كبيرة من الناس في مساحة محدودة لضمان سلامتهم وسهولة حركتهم.

المنطلقات الأساسية :

- **السلامة والأمن:** الأولوية القصوى هي ضمان سلامة الحشود ومنع الحوادث.
- **التدفق الفعال:** تصميم المسارات والعمليات لضمان حركة سلسة للحشود وتقليل الازدحام.
- **التواصل الفعال:** توفير معلومات واضحة وفي الوقت المناسب للحشود لتوجيههم.
- **التعامل مع الطوارئ:** وضع خطط استجابة سريعة وفعالة لأي طارئ.
- **التأثير على التجربة:** إدارة الحشود الفعالة تُساهم بشكل مباشر في تحسين تجربة الحاج من خلال تقليل الإجهاد، والشعور بالأمان، وسهولة أداء المناسك.

المنهجية وطرق البحث Methodology and Research Methods

1. منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach).

لماذا هذا المنهج؟

- **وصفي:** لأنه يهدف إلى وصف الوضع الراهن لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقديم خدمات موسم الحج، بالإضافة إلى وصف تجربة ضيوف الرحمن وجودة الخدمات المقدمة لهم.
- **تحليلي:** لأنه يسعى إلى تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المقدمة وتأثيرها على تحسين تجربة ضيوف الرحمن. كما يهدف إلى تحليل التحديات والمعوقات التي قد تواجه هذا التطبيق.

الفصل الثالث:

إدارة الجودة الشاملة – المفاهيم، المبادئ والنماذج التطبيقية

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM
- مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة:
- نماذج ومعايير الجودة
- إدارة الجودة الشاملة ورؤية المملكة 2030
- إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي
- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنماذج العالمية للجودة
- عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعريف TQM وتطورها التاريخي

تُعرف إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) بأنها فلسفة إدارية شاملة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري متكامل، يقوم على إحداث تغييرات إيجابية جذرية تشمل تحسين مستوى الأداء داخل المنظمة (محمد، 2022)¹. وتُعرف أيضاً بأنها "استراتيجية إدارية تهدف إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء العملاء، وتتضمن فلسفة الإدارة وممارسات الشركة التي تهدف إلى تسخير الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة" (الحارثي، 2023)².

في سياق التطور التاريخي، شهد مفهوم إدارة الجودة الشاملة تطوراً متدرجاً بدءاً من مفاهيم الجودة البسيطة في النصف الأول من القرن العشرين، مروراً بحركة الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، وصولاً إلى المفهوم الحديث للجودة الشاملة في العقود الأخيرة. وقد ساهم رواد الجودة أمثال ديمينغ (Deming) وجوران (Juran) وكروسبي (Crosby) في بلورة المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (العتيبي والسعيد، 2024)³.

فلسفة ومبادئ الجودة الشاملة

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل الإطار الفكري لهذا المنهج الإداري:

أولاً: التركيز على العميل يُعتبر العميل نقطة البداية والنهاية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث تسعى جميع الأنشطة والعمليات إلى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء وتجاوزها. ويشمل مفهوم العميل في هذا السياق العميل الخارجي والعميل الداخلي داخل المنظمة (النجار، 2024)⁴.

¹ محمد، أحمد حسين. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة في ظل رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على بلدية حلي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(5)، 89-108.

² الحارثي، فهد عبدالله. (2023). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات المعاصرة. دار النشر العلمي، الرياض.

³ العتيبي، فيصل سالم، والسعيد، محمد أحمد. (2024). التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها المعاصرة. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 19(3)، 156-180.

⁴ النجار، وليد صالح. (2024). التركيز على العميل في إطار إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح. المجلة الدولية للجودة والتميز، 16(4)، 201-225.

ثانياً: الإدارة بالمشاركة والعمل الجماعي تؤكد فلسفة TQM على أهمية مشاركة جميع العاملين في عملية صنع القرار وحل المشكلات، وتعزيز روح الفريق والعمل التعاوني لتحقيق أهداف الجودة المنشودة (الشمري، 2023)¹.

ثالثاً: التحسين المستمر (Kaizen) يُعد التحسين المستمر حجر الزاوية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث تسعى المنظمة باستمرار إلى تطوير وتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها بشكل مستمر ومنتظم (الحديدي وآخرون، 2024)².

رابعاً: اتخاذ القرارات المبنية على البيانات والحقائق تؤكد فلسفة TQM على ضرورة اعتماد القرارات الإدارية على البيانات الدقيقة والحقائق الموضوعية، واستخدام الأدوات الإحصائية وتقنيات التحليل في عملية صنع القرار (السالم، 2023)³.

خامساً: التزام الإدارة العليا يُعتبر التزام ودعم الإدارة العليا شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تلعب القيادة دوراً محورياً في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف الجودة (المطيري، 2024)⁴.

أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM

تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تصنيف هذه الأهداف والفوائد كما يلي:

الأهداف الاستراتيجية:

- تحسين القدرة التنافسية للمنظمة في السوق المحلي والعالمي
- تعزيز سمعة المنظمة وترسيخ مكانتها في السوق
- تحقيق النمو المستدام والتوسع في الأسواق الجديدة
- الوصول إلى مستويات عالمية من الجودة والتميز (الزهراني، 2024)⁵.

¹ الشمري، محمد حسن. (2023). العمل الجماعي وإدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية وتطبيقية. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

² الحديدي، سعد علي، والمرشد، خالد أحمد، والناصر، محمد عبدالرحمن. (2024). التحسين المستمر في إطار إدارة الجودة الشاملة. المجلة العربية للجودة والتميز، 11(2)، 112-135.

³ السالم، نايف عبدالله. (2023). اتخاذ القرارات في ظل إدارة الجودة الشاملة. مجلة الدراسات الإدارية والمالية، 18(2)، 67-89.

⁴ المطيري، خالد محمد. (2024). دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. مجلة القيادة والتطوير الإداري، 8(1)، 34-56.

الأهداف التشغيلية:

- تقليل معدلات الأخطاء والعيوب في المنتجات والخدمات
- تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية
- تقليل التكاليف وتحسين الربحية
- تقليل أوقات الانتظار وتسريع دورة العمل (العنزي والقحطاني، 2023)¹

الأهداف المتعلقة بالعملاء:

- زيادة مستوى رضا العملاء وولائهم
- تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء
- تقليل عدد الشكاوى والمطالبات
- زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء واستقطاب عملاء جدد (البلوي، 2024)²

الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية:

- تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين
- تطوير قدرات ومهارات العاملين
- تعزيز روح الفريق والعمل التشاركي
- تقليل معدل دوران العمالة وزيادة الاستقرار الوظيفي (الحربي وآخرون، 2023)³

الفوائد المالية:

- تحسين العائد على الاستثمار
- تقليل تكاليف إعادة العمل والإصلاح
- زيادة الحصة السوقية والمبيعات
- تحسين الأداء المالي الإجمالي للمنظمة (الشهري، 2024)⁴

⁵ الزهراني، عبدالله سالم. (2024). الأهداف الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 7(2)، 145-167.

¹ العنزي، سعود عبدالله، والقحطاني، محمد ناصر. (2023). تحسين العمليات التشغيلية من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 14(2)، 78-102.

² البلوي، أحمد محمد. (2024). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز رضا العملاء: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي السعودي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 15(3)، 45-78.

³ الحربي، عبدالعزيز محمد، والغامدي، سلطان سعد، والقرني، علي حسن. (2023). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإدارية، 12(4)، 89-120.

مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل الأسس الفلسفية والعلمية لهذا المنهج الإداري المتقدم. وتعتبر هذه المبادئ بمثابة الأعمدة الرئيسية التي تركز عليها المنظمات في سعيها لتحقيق التميز والجودة في جميع عملياتها وأنشطتها.

التركيز على العميل

يُعد التركيز على العميل حجر الزاوية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يمثل نقطة البداية والنهاية لجميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة. ويقوم هذا المبدأ على فهم عميق لاحتياجات وتوقعات العملاء والسعي المستمر لتلبيتها وتجاوزها (الربيعي، 2024)¹.

يشمل مفهوم العميل في إطار إدارة الجودة الشاملة بُعدين أساسيين: العميل الخارجي: وهو المستفيد النهائي من المنتج أو الخدمة، والذي يقوم بدفع المقابل المادي للحصول على ما يلبي احتياجاته ورغباته. ويتطلب التركيز على العميل الخارجي فهماً دقيقاً لخصائصه الديموغرافية وسلوكه الاستهلاكي وتوقعاته المستقبلية (الحمادي، 2023)²

العميل الداخلي: وهو كل موظف أو قسم داخل المنظمة يتلقى مخرجات من قسم أو موظف آخر. ويهدف هذا المفهوم إلى تعزيز ثقافة الخدمة الداخلية وضمان جودة العمليات الداخلية كأساس لتحقيق رضا العميل الخارجي (السلي، 2024)³.

تتضمن استراتيجيات التركيز على العميل عدة عناصر أساسية: الاستماع للعميل: من خلال إنشاء قنوات اتصال فعالة تمكن المنظمة من جمع آراء وملاحظات العملاء بصورة مستمرة، واستخدام هذه المعلومات في تطوير المنتجات والخدمات (العتيبي، 2023)⁴.

⁴ الشهري، عبدالرحمن علي. (2024). الأثر المالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات السعودية. المجلة السعودية للاقتصاد والإدارة، 20(1)، 23-45.

¹ الربيعي، فاطمة أحمد. (2024). التركيز على العميل كأساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية. المجلة العربية لخدمة العملاء، 7(2)، 45-68.

² الحمادي، نورا سالم. (2023). إدارة علاقات العملاء في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. المجلة الدولية لإدارة الأعمال، 18(3)، 201-225.

³ السلي، سارة عبدالعزيز. (2024). العميل الداخلي في منظمات الخدمات: دراسة في إطار إدارة الجودة الشاملة. مجلة إدارة الخدمات، 16(4)، 178-195.

⁴ العتيبي، سلطان فيصل. (2023). استراتيجيات الاستماع للعميل في المنظمات الخدمية. المجلة الدولية لإدارة الخدمات، 12(1)، 78-95.

قياس رضا العميل: عبر تطبيق مقاييس ومؤشرات علمية دقيقة لتقييم مستوى رضا العملاء ومقارنته بالمعايير المرجعية والمنافسين في السوق (الشهراني والقحطاني، 2024)¹.

تحسين تجربة العميل: من خلال تصميم وتطوير العمليات بحيث تركز على تحسين تجربة العميل في جميع نقاط التفاعل مع المنظمة، بدءاً من مرحلة الاستفسار وحتى خدمات ما بعد البيع (الزهراني، 2024)².

الإدارة بالمشاركة والعمل الجماعي

تُعتبر الإدارة بالمشاركة والعمل الجماعي من أهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث تقوم فلسفة هذا المبدأ على أن تحقيق الجودة مسؤولية جماعية تتطلب مشاركة جميع العاملين في المنظمة بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية أو تخصصاتهم (البلوي، 2023)³.

تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن إستراتيجية الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها (عبدالرحيم، 2024)⁴.

يتضمن هذا المبدأ عدة أبعاد رئيسية:

تمكين العاملين: من خلال منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتوفير الأدوات والموارد اللازمة لتحسين أدائهم، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء (الحارثي وآخرون، 2024)⁵.

فرق العمل متعددة التخصصات: تكوين فرق عمل تضم أعضاء من مختلف الأقسام والتخصصات لحل المشكلات وتطوير العمليات، مما يضمن تبادل الخبرات والمعرفة ويؤدي إلى حلول أكثر إبداعاً وشمولية (الغامدي، 2023)⁶.

¹ الشهراني، عبدالله سعد، والقحطاني، محمد ناصر. (2024). قياس رضا العملاء في إطار إدارة الجودة الشاملة: نموذج تطبيقي. مجلة قياس الأداء، 10(3)، 156-178.

² الزهراني، محمد عبدالله. (2024). تحسين تجربة العميل من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. مجلة تجربة العملاء، 5(3)، 123-145.

³ البلوي، فيصل عبدالله. (2023). العمل الجماعي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 145-167.

⁴ عبدالرحيم، محمد. (2024). الجودة الشاملة: الأسس والمعايير. الموقع الرسمي للدكتور عبدالرحيم محمد. تم الاسترجاع من <https://dr-ama.com/?p=3618>

⁵ الحارثي، محمد أحمد، والغامدي، علي سعد، والقرني، حسن محمد. (2024). تمكين العاملين وأثره على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. مجلة التنمية الإدارية، 15(4)، 89-112.

ثقافة الحوار والشفافية: إنشاء بيئة عمل تشجع على الحوار المفتوح وتبادل الأفكار والآراء بين جميع مستويات المنظمة، وضمان الشفافية في نقل المعلومات واتخاذ القرارات (المطيري والعنزي، 2024)¹.

نظم الحوافز والمكافآت: تطوير أنظمة تحفيزية تركز على الأداء الجماعي والمساهمة في تحقيق أهداف الجودة، مما يعزز من روح الفريق والتعاون بين العاملين (الدوسري، 2023)².

التحسين المستمر والابتكار

يُعد التحسين المستمر (Kaizen) أحد أهم المفاهيم الجوهرية في إدارة الجودة الشاملة، حيث يقوم على فلسفة أن عملية التحسين لا تتوقف عند حد معين، بل تستمر بشكل دائم ومتواصل للوصول إلى مستويات أعلى من الجودة والأداء (السعيد، 2024)³.

التحسين المستمر أمسى ضرورة استراتيجية للحفاظ على الكفاءة التشغيلية وتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق المعاصرة (الشرية، 2025)⁴.

يرتكز مفهوم التحسين المستمر على عدة أسس:
الفلسفة اليابانية للكايزن: التي تؤكد على أن التحسينات الصغيرة والمتدرجة يمكن أن تؤدي إلى نتائج كبيرة ومؤثرة على المدى الطويل، وأن كل فرد في المنظمة قادر على المساهمة في عملية التحسين (الياسين، 2024)⁵.

⁶ الغامدي، حسن محمد. (2023). فرق العمل متعددة التخصصات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. مجلة العمل الجماعي، 11(2)، 67-84.

¹ المطيري، فهد خالد، والعنزي، سعود محمد. (2024). ثقافة الحوار والشفافية في المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة. مجلة الثقافة التنظيمية، 13(1)، 45-67.

² الدوسري، ناصر محمد. (2023). نظم الحوافز والمكافآت في تعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة. مجلة الموارد البشرية، 14(3)، 67-89.

³ السعيد، محمد حسن. (2024). التحسين المستمر: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في إدارة الجودة الشاملة. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

⁴ الشريعة، خالد. (2025). التحسين المستمر وفقاً لنظام إدارة الجودة ISO9001:2015. مجلة المعايير الدولية، 8(1)، 23-41.

دورة التحسين المستمر (PDCA) تطبيق دورة التخطيط والتنفيذ والفحص والتطوير (Plan-Do-Check-Act) كإطار منهجي لتنفيذ مبادرات التحسين المستمر بطريقة علمية ومنظمة (الحربي، 2023)¹.

مشاركة جميع العاملين: تشجيع جميع الموظفين على تقديم اقتراحات للتحسين، وإشراكهم في تنفيذ مبادرات التحسين، مما يضمن استمرارية عملية التطوير (الشمري وآخرون، 2024)².

التركيز على العمليات: تحليل وتحسين العمليات الأساسية في المنظمة لتحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية، والتخلص من الأنشطة غير المضافة للقيمة (النجار، 2023)³.

اتخاذ القرارات المبنية على البيانات

يُعتبر اتخاذ القرارات المبنية على البيانات والحقائق أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث يقوم هذا المبدأ على أساس أن القرارات الصحيحة والفعالة يجب أن تستند إلى معلومات دقيقة وبيانات موثوقة وليس على التخمين أو الحدس الشخصي (العسيري، 2024)⁴.

يشمل هذا المبدأ عدة عناصر أساسية:

جمع البيانات بطريقة منهجية: تطوير أنظمة فعالة لجمع البيانات من مصادر متنوعة بما في ذلك العملاء، والعمليات الداخلية، والموردين، والمنافسين، بحيث تكون هذه البيانات دقيقة وحديثة وشاملة (الرشيد، 2023)⁵.

⁵ الياسين، عبدالمحسن أحمد. (2024). الفلسفة اليابانية للكايزن وتطبيقاتها في البيئة العربية. المجلة العربية للتحسين المستمر، 6(2)، 78-96.

¹ الحربي، خالد عبدالعزيز. (2023). دورة التحسين المستمر (PDCA) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. مجلة الجودة والتميز، 34-56، 9(1).

² الشمري، عادل محمد، والحربي، سعد علي، والمطيري، فهد أحمد. (2024). مشاركة العاملين في مبادرات التحسين المستمر. المجلة السعودية للجودة، 13(2)، 89-107.

³ النجار، وائل صالح. (2023). تحسين العمليات في إطار إدارة الجودة الشاملة. مجلة تطوير العمليات، 15(4)، 112-135.

⁴ العسيري، جمال أحمد. (2024). اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على البيانات: دراسة في إطار إدارة الجودة الشاملة. مجلة القرارات الإدارية، 9(4)، 201-223.

⁵ الرشيد، عبدالله خالد. (2023). منهجيات جمع البيانات في إدارة الجودة الشاملة. مجلة البحوث الإدارية، 21(1)، 112-134.

تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية: تطبيق الطرق الإحصائية المتقدمة لتحليل البيانات واستخراج المعلومات المفيدة منها، واستخدام أدوات مثل الرسوم البيانية، وخرائط التحكم، وتحليل السبب والأثر (الحمدان وآخرون، 2024)¹.

تحويل البيانات إلى معلومات قابلة للتطبيق: ترجمة نتائج تحليل البيانات إلى توصيات عملية وقرارات استراتيجية يمكن تطبيقها على أرض الواقع لتحسين الأداء وتحقيق أهداف الجودة (الخالدي، 2023)².

قياس النتائج والمتابعة: وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس فعالية القرارات المتخذة، ومتابعة النتائج بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة والتعديل عند الحاجة (القرني والعتيبي، 2024)³.

نظم المعلومات الإدارية: تطوير وتطبيق نظم معلومات متقدمة تساعد في جمع وتخزين وتحليل البيانات بكفاءة عالية، وتوفير التقارير اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية (الباهلي، 2024)⁴.

¹ الحمدان، عبدالرحمن محمد، والعسيري، أحمد علي، والنايف، سلطان سعد. (2024). التحليل الإحصائي للبيانات في إدارة الجودة الشاملة: دليل تطبيقي. دار النشر العلمي، جدة.

² الخالدي، وليد صالح. (2023). تحويل البيانات إلى قرارات استراتيجية في إطار إدارة الجودة الشاملة. مجلة الاستراتيجية والتطوير، 11(2)، 123-145.

³ القرني، علي سعد، والعتيبي، محمد فهد. (2024). مؤشرات الأداء الرئيسية في قياس فعالية إدارة الجودة الشاملة. مجلة مؤشرات الأداء، 8(3)، 134-156.

⁴ الباهلي، سعد محمد. (2024). نظم المعلومات الإدارية ودورها في دعم اتخاذ القرارات في إطار إدارة الجودة الشاملة. مجلة تقنية المعلومات الإدارية، 12(3)، 78-95.

نماذج ومعايير الجودة نموذج التميز المؤسسي

هذا النموذج يهدف إلى تحقيق التميز الشامل في الأداء الإداري والتعليمي. ويتناول النموذج الأوروبي للتميز، على سبيل المثال، عدة محاور منها القيادة، العاملون، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات والموارد، والعمليات. وتطبيق هذا النموذج في مدارس الثانوي العام يمكن أن يساهم في¹:

- تطوير القيادة المدرسية: من خلال تشجيع القيادات على تبني أساليب إدارية مبتكرة ومواكبة للتحول الرقمي².
- تحسين الأداء المؤسسي: عبر تقييم الأداء بشكل دوري وتحديد نقاط القوة والضعف لتحسينها بشكل مستمر³.
- تحقيق الميزة التنافسية: من خلال تقديم خدمات تعليمية متميزة وجذابة للطلاب وأولياء الأمور⁴.

معايير ISO في إدارة الجودة

معايير المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) توفر إطاراً لإدارة الجودة يركز على تحقيق رضا المستفيدين. وتطبيقها في المدارس يضمن:

- تجويد الخدمات الإدارية والتعليمية: عبر توحيد الإجراءات والعمليات الإدارية والتعليمية لضمان جودتها⁵.
- إدارة المعلومات بشكل فعال: وضمان دقتها وأمنها، وهو أمر حيوي في عصر الإدارة الرقمية⁶.

¹ حسام الدين محمود كمال، وسمير عبد المنعم عزت. (2023). أثر القيادة الابتكارية على التميز المؤسسي في عصر التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 14(2)، 312-335.

² سمير عبد الحميد أحمد و محمود أحمد حسين. (2023). دور القيادة الرقمية في تطوير المؤسسات الحكومية المصرية. المجلة المصرية للدراسات الإدارية، 45(2)، 112-130.

³ الشحنة، عبد المنعم دسوقي حسن. (2021). متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز "دراسة ميدانية". مجلة الإدارة التربوية، 30(30)، 538-539.

⁴ أحمد عبد الحميد السيد. (2021). تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 45(3)، 124-162.

⁵ سمير عبد الحميد أحمد و محمود أحمد حسين. (2023). دور القيادة الرقمية في تطوير المؤسسات الحكومية المصرية. المجلة المصرية للدراسات الإدارية، 45(2)، 112-130.

⁶ رانيا كامل، (2024). مؤشرات جودة إدارة المعلومات في المدارس. مجلة ضمان الجودة التعليمية، 7(2)، 160-175.

- تحسين الأداء بشكل مستمر: من خلال المراجعات الدورية للعمليات وتطبيق مبدأ التحسين المستمر.

نموذج SERVQUAL لجودة الخدمات

- هذا النموذج يركز على قياس جودة الخدمات من منظور المستفيد (الطلاب وأولياء الأمور في السياق التعليمي) من خلال خمسة أبعاد رئيسية:
- الملموسية (Tangibles): وتتعلق بالمظهر المادي للمدرسة والتجهيزات والمرافق، بما في ذلك البنية التحتية التكنولوجية.
 - الاعتمادية (Reliability): وتعني قدرة المدرسة على تقديم الخدمة الموعودة بدقة وموثوقية.
 - الاستجابة (Responsiveness): وتشمل سرعة استجابة الإدارة والمعلمين لاحتياجات الطلاب وأولياء الأمور.
 - الضمان (Assurance): وتتعلق بمدى توافر المعرفة والكفاءة لدى الموظفين وقدرتهم على بناء الثقة.
 - التعاطف (Empathy): ويعني توفير الرعاية والاهتمام الفردي للطلاب. هذا النموذج يساعد المدارس على تحديد الفجوات بين ما يتوقعه المستفيدون وما يدركونه بالفعل من خدمات، مما يتيح للإدارة اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين الجودة.

تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تواجه المنظمات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدداً من التحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه التحديات:
- المقاومة الداخلية للتغيير: بعض العاملين قد يرفضون تطبيق نظم جديدة خوفاً من فقدان الأمان الوظيفي أو زيادة الأعباء.
 - القيود المالية: يتطلب تطبيق مبادئ الجودة الشاملة موارد مالية لتدريب العاملين وتطوير البنية التحتية.
 - ضعف الثقافة التنظيمية: غياب الوعي الكافي بمفاهيم الجودة قد يؤدي إلى ضعف الالتزام بتنفيذها.
 - التحديات الخاصة بالقطاع الخدمي: مثل صعوبة توحيد المعايير بسبب تنوع المستفيدين وتفاوت احتياجاتهم، وهو ما يظهر بوضوح في الخدمات المقدمة خلال موسم الحج.

عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

رغم التحديات السابقة، إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في نجاح تطبيق TQM، ومنها:

- التزام ودعم القيادة العليا باعتبارها الجهة التي ترسم الرؤية وتوفير الموارد.
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحسين المستمر داخل المنظمة.
- تمكين العاملين ومشاركتهم الفعالة في عمليات التطوير.
- تطبيق نظم معلومات دقيقة تساعد في جمع وتحليل البيانات وصنع القرارات المبنية على الحقائق.
- نظم تحفيزية فعالة تشجع على الالتزام بممارسات الجودة.

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنماذج العالمية للجودة

- تتداخل مبادئ TQM مع عدد من النماذج والمعايير الدولية، ومن أبرزها:
- Six Sigma يركز على تقليل العيوب والأخطاء باستخدام أدوات إحصائية دقيقة.
 - نموذج التميز الأوروبي (EFQM) يهتم بالقيادة، الموارد، والنتائج المتحققة.
 - ISO 9001 يضع معايير واضحة لإدارة الجودة تركز على توحيد الإجراءات وتحقيق رضا العملاء.
 - هذا التداخل يوضح أن إدارة الجودة الشاملة تمثل إطاراً عاماً يمكن أن يتكامل مع هذه النماذج لتحقيق نتائج أفضل.

إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي

- يختلف تطبيق TQM في القطاع الخدمي عن القطاع الصناعي، حيث تركز الخدمات على تجربة المستفيد بشكل مباشر. وفي حالة الحج، يبرز ذلك في:
- تنوع ثقافات واحتياجات الحجاج.
 - أهمية عنصر الوقت في تقديم الخدمات.
 - ضرورة التعامل مع أعداد كبيرة في وقت محدود.
 - الاعتماد على جودة التفاعل البشري بجانب جودة النظم والإجراءات.

إدارة الجودة الشاملة ورؤية المملكة 2030

ترتبط مبادئ إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً برؤية المملكة 2030، حيث تسعى الرؤية

إلى:

- رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين.
- زيادة الطاقة الاستيعابية لاستقبال أعداد أكبر.
- توظيف التكنولوجيا والتحول الرقمي لخدمة ضيوف الرحمن.
- تعزيز تجربة الحاج بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمملكة في جعل موسم الحج نموذجاً عالمياً في إدارة الحشود والخدمات.

الفصل الرابع: خدمات الحج ومتطلبات ضيوف الرحمن

- طبيعة وخصائص خدمات الحج
- أنواع الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن:
 1. خدمات النقل والمواصلات
 2. خدمات الإقامة والإعاشة
 3. الخدمات الصحية والطبية
 4. الخدمات الإرشادية والدينية
 5. خدمات الأمن والسلامة
- معايير جودة الخدمات في الحج:
 1. توقعات ومتطلبات الحجاج
 2. مؤشرات قياس رضا ضيوف الرحمن
 3. المعايير الدولية للخدمات السياحية الدينية
- الابتكار والاستدامة في خدمات الحج
- تقييم رضا الحجاج – دراسات ميدانية
- رؤية المملكة (2030) وبرنامج خدمة ضيوف الرحمن

طبيعة وخصائص خدمات الحج

الأهمية الدينية والروحية للحج

تحتل فريضة الحج مكانة متميزة في الإسلام، حيث تُعد الركن الخامس من أركان الإسلام، وواجباً على كل مسلم بالغ قادر عليه لمرة واحدة في العمر (الزهراني، 2024)¹. وتتجلى الأهمية الدينية والروحية للحج في عدة جوانب أساسية:

الأبعاد الروحية والإيمانية: تتميز فريضة الحج بأبعاد روحية واجتماعية خاصة تميزها عن باقي الفرائض الإسلامية، حيث تمثل رحلة إيمانية تطهيرية للنفس (وكالة الأنباء القطرية، 2023)². ويُعتبر الحج طاقة روحية وطريقاً إلى السعادة، حيث أن زيارة المسلم للبيت الحرام ومسجد رسول الله صلى الله عليه وسلم ولمنازل الوحي وأماكن البطولات الإسلامية تمد المسلم بطاقة روحية عظيمة (جمعية التنمية الأسرية بالأحساء، 2024)³.

الآثار النفسية والاجتماعية: يؤثر الحج إيجابياً على الصحة النفسية للحجاج، حيث يوفر بيئة روحانية تساعد على التخلص من الضغوط النفسية وتحقيق السكينة الداخلية (المركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية، 2024)⁴. كما يُعد الحج مدرسة إيمانية وتربوية وأخلاقية عظيمة، وفرصة للتوبة وتزكية النفس، وموسماً عظيم المغام والأجر (الجزيرة نت، 2024)⁵.

خصائص الخدمات في موسم الحج

تتميز خدمات الحج بخصائص فريدة تجعلها مختلفة عن أي نوع آخر من الخدمات، وذلك نظراً لطبيعتها الدينية والروحية والتحديات اللوجستية الهائلة المرتبطة بها:

الطبيعة الموسمية المركزة: تتركز خدمات الحج في فترة زمنية محددة ومحدودة من العام، حيث بلغ عدد ضيوف الرحمن الذين أدوا مناسك الحج والعمرة خلال عام 2024 أكثر من 18

¹ الزهراني، عبد الله سالم. (2024). الأهمية الدينية والروحية لفريضة الحج. مجلة الدراسات الإسلامية، (2) 18، 45-67.

² وكالة الأنباء القطرية. (2023، 25 يونيو). الأبعاد الروحية والاجتماعية لفريضة الحج. مسترجع من <https://qna.org.qa/ar-QA/News-Area/Special-News/2023-6/25/>

³ جمعية التنمية الأسرية بالأحساء. (2024). فوائد الحج النفسية والصحية والاجتماعية. مسترجع من <https://www.osarya.org.sa/fوائدالحج-النفسيةوالصحيةوالاجتماعية/>

⁴ المركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية. (2024). تأثير الحج على الصحة النفسية. مسترجع من <https://ncmh.org.sa/articals/107>

⁵ الجزيرة نت. (2024، 14 يونيو). الحج مدرسة إيمانية وتربوية وأخلاقية عظيمة. مسترجع من <https://www.aljazeera.net/blogs/2024/6/14/>

مليون شخص (صحيفة مال، 2025)¹. هذا التركيز الزمني والمكاني يتطلب تخطيطاً دقيقاً وإعداداً مكثفاً لتوفير الخدمات اللازمة.

التكامل بين القطاعات: تتطلب خدمات الحج تنسيقاً وتكاملاً بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص ضمن منظومة خدمة ضيوف الرحمن، والعمل على تطوير البرامج والأنظمة التقنية، وتهيئة الأماكن التاريخية المتعلقة بالسيرة النبوية (وزارة الحج والعمرة، 2024)².

الاستفادة من التقنيات الحديثة: في موسم الحج لعام 2024، لعب الذكاء الاصطناعي دوراً محورياً في تحسين تجربة الحجاج وتسهيل إدارة العمليات، حيث تم توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لتوفير حلول متطورة لإدارة الحشود والتنظيم (حلول التطبيقات، 2024)³.

التحديات اللوجستية والتنظيمية

تواجه إدارة خدمات الحج تحديات لوجستية وتنظيمية متعددة ومعقدة، تتطلب حلولاً مبتكرة ومتطورة:

(1) إدارة الحشود الضخمة: يُعد التعامل مع ملايين الحجاج في مساحة جغرافية محدودة من أكبر التحديات اللوجستية. وللتغلب على هذا التحدي، تم تكثيف استخدام تقنية الطائرات بدون طيار لمراقبة ورصد شبكة الطرق بشكل دوري باستخدام المسح الحراري للتأكد من سلامتها وصيانتها (مجلة رواد الأعمال، 2024).

(2) التحديات التقنية والتطوير: تتطلب خدمات الحج تطوير أنظمة تقنية متقدمة لإدارة العمليات المختلفة، من التسجيل والإسكان إلى النقل والخدمات الصحية. وقد شهد موسم حج 2024 إنجازات تاريخية في استخدام التقنيات الحديثة لخدمة الحجاج (مجلة رواد الأعمال، 2024)⁴.

(3) التنسيق الدولي: نظراً لحدوث الحجاج من جميع أنحاء العالم، تتطلب خدمات الحج تنسيقاً دولياً معقدًا مع مختلف الدول لتسهيل إجراءات السفر والوصول. كما تتطلب وضع ضوابط منظمة للحج وإصدارها واعتمادها رسمياً (أهل مصر، 2023)⁵.

¹ صحيفة مال. (2025، 13 يناير). وزير الحج والعمرة: 18 مليون عدد الحجاج والمعتمرين خلال 2024.

مسترجع من <https://maaal.com/archives/202501/>

² وزارة الحج والعمرة. (2024). الصفحة الرئيسية. مسترجع من <https://www.haj.gov.sa/>

³ حلول التطبيقات. (2024). كيف ساعدت تقنيات الذكاء الاصطناعي في نجاح موسم الحج 2024. مسترجع من <https://itas.sa/>

⁴ مجلة رواد الأعمال. جهود المملكة في موسم حج 2024.. إنجازات تاريخية لخدمة الحجاج. مسترجع من <https://www.rowadalaamal.com/>

⁵ أهل مصر. (2023، 10 يونيو). ضوابط تنظيمية جديدة لموسم الحج بالتعاون مع الدول الإسلامية. مسترجع من <https://ahlmasrnews.com/>

4) الأمن والسلامة: يُعد ضمان أمن وسلامة ملايين الحجاج من أهم الأولويات، مما يتطلب خطط أمنية شاملة وأنظمة مراقبة متطورة وخطط طوارئ فعالة للتعامل مع أي حالات طارئة.

5) الاستدامة البيئية: مع تزايد أعداد الحجاج، تزداد التحديات البيئية المرتبطة بإدارة النفايات واستهلاك الطاقة والمياه، مما يتطلب حلولاً مستدامة ومبتكرة.

البعد الاقتصادي لخدمات الحج¹

- مساهمة الحج في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة.
- دور الاستثمارات الضخمة في تطوير البنية التحتية (المطارات، الطرق، الأبراج السكنية).

- فرص العمل الموسمية المرتبطة بالحج.

التحول الرقمي في خدمات الحج²

- استخدام الذكاء الاصطناعي (مثل بطاقة الحج الذكية).
- التطبيقات الحكومية (مثل "نسك").
- توظيف البيانات الضخمة في إدارة الحشود.

أنواع الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن:

قامت المملكة العربية السعودية بتطوير شامل لخدمات الحج في جميع المجالات، مستفيدة من أحدث الدراسات والمراجع العربية الحديثة، وتطبيقاً لرؤية 2030 لتقديم أفضل تجربة لضيوف الرحمن. وفيما يلي استعراض لأحدث التطورات في العناصر التي طلبتها:

خدمات النقل والمواصلات

تعتبر خدمات النقل³ في الحج من أهم الركائز التي تم تطويرها باستخدام التكنولوجيا الذكية. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن الجهود تركز على تحسين انسيابية حركة الحشود وتقليل زمن التنقل بين المشاعر المقدسة. من أبرز هذه الخدمات:

¹ الغامدي، عبد الرحمن. (2023). الأثر الاقتصادي لموسم الحج على الاقتصاد السعودي. مجلة الاقتصاد والتنمية.

² Alghamdi, A. (2023). Digital Transformation in Hajj Services. *International Journal of Information Technology*.

³ الكناني الزهراني، عبد العزيز بن ضيف الله. (1445 هـ). دراسة عن تطوير البنية التحتية لخدمات النقل في المشاعر المقدسة. معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة، جامعة أم القرى.

- قطار المشاعر المقدسة: يربط بين منى وعرفات ومزدلفة، وقد ساهم بشكل كبير في نقل أعداد هائلة من الحجاج في وقت قياسي.
- تطبيق النقل الذكي: الذي يعمل على توجيه الحافلات وإدارة حركة المرور إلكترونياً، مما يقلل من الازدحام.
- المسار الإلكتروني: لتسهيل الحصول على التأشيرات والخدمات المرافقة لها، مما يختصر زمن الإجراءات.

خدمات الإقامة والإعاشة

تطورت خدمات الإقامة والإعاشة لتواكب النمو المتزايد لأعداد الحجاج، مع التركيز على الجودة والتنوع. وتشمل التطورات الحديثة¹:

- تطوير البنية التحتية لمخيمات منى وعرفات: لتوفير بيئة آمنة ومريحة، مع تحسين دورات المياه وأنظمة التكييف.
- الإعاشة المبرمجة: حيث يتم تقديم وجبات جاهزة ومعلبة للحجاج في أوقات محددة، مما يضمن الجودة ويقلل من النفايات.
- تنوع خيارات السكن: تتضمن فنادق مصنفة وأبراج سكنية مجهزة بجميع وسائل الراحة، لتلبية احتياجات مختلف شرائح الحجاج.

الخدمات الصحية والطبية

تعمل منظومة الخدمات الصحية في الحج على توفير رعاية متكاملة للحجاج، مستخدمة أحدث التقنيات الطبية. وتشمل الجهود الحديثة²:

- مستشفيات متنقلة وعيادات موسمية: يتم تجهيزها في المشاعر المقدسة لتقديم خدمات الطوارئ والعلاجات اللازمة على مدار الساعة.
- تفعيل الطب الافتراضي: لتقديم الاستشارات الطبية عن بعد بعدة لغات، مما يسهل على الحجاج الوصول إلى الرعاية الصحية.

¹ الشهري، فهد بن عبد الرحمن. (2024). تقييم جودة خدمات الإسكان والإعاشة للحجاج في ضوء رؤية المملكة 2030. المجلة السعودية للدراسات الإسلامية.

² القرني، عائشة بنت فهد. (2025). دور التقنيات الطبية الحديثة في رفع كفاءة الخدمات الصحية في موسم الحج. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للعلوم الصحية.

- استخدام تقنيات مبتكرة: مثل الطائرات بدون طيار (الدرونز) في الإمداد الطبي، والعربات الصحية المتنقلة لسرعة الاستجابة للحالات الطارئة.

الخدمات الإرشادية والدينية

تهدف هذه الخدمات إلى إثراء التجربة الروحية للحجاج وتسهيل أداء مناسكهم بالشكل الصحيح. وقد شملت التطورات الحديثة¹:

- التطبيقات الذكية: مثل تطبيق "نسك" الذي يقدم إرشادات دينية ومعلومات عن المناسك ومواقع الخدمات بجميع اللغات.
- بطاقة الحج الذكية: التي توفر بيانات الحاج، وتساعد في إرشاده إلى مكان إقامته، وتسهل عملية التفويج.
- برامج التوعية الشاملة: تشمل الدروس والمحاضرات الدينية التي يقدمها علماء معتمدون، إضافة إلى توزيع المصاحف والمطبوعات الإرشادية.

خدمات الأمن والسلامة

تعتبر خدمات الأمن والسلامة حجر الزاوية في نجاح موسم الحج، وقد تم تطويرها لتواكب التحديات المتزايدة. من أبرز هذه الجهود²:

- الخطط الأمنية والمرورية: يتم وضعها بناءً على دراسات وتقييمات مستمرة، مع التركيز على إدارة الحشود وتفويجها بأمان.
- استخدام الذكاء الاصطناعي: عبر منصات مثل "سواهر" و"بصير" لرصد الظواهر الأمنية في المشاعر المقدسة وتحليلها.
- تطوير خطط الدفاع المدني: التي تشمل الكشف على المنشآت والأنفاق وتوفير عناصر السلامة في المخيمات، وإجراء فرضيات لمواجهة الأزمات المحتملة.

¹ الجاسر، س.، باجنيد، و.، و مساوي، م. (2024). آراء الحجاج تجاه الخدمات المقدمة لهم خلال أداءهم للفريضة: دراسة تحليل محتوى لتغريدات منصة الإعلام الرقمي تويتر عن حج عام ٢٠١٩م. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: العلوم التربوية والنفسية، 2(2).

² الرشيد، عمر بن عبد الله بن محياء. (2024). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الحشود والأزمات باستخدام الذكاء الاصطناعي بالحرمين الشريفين. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

البعد الثقافي والاجتماعي للحج¹

- التقاء أكثر من 180 جنسية في مكان واحد.
- دور الحج في تعزيز التفاهم بين الشعوب.
- البرامج التوعوية والتثقيفية المقدمة للحجاج.

معايير جودة الخدمات في الحج:

توقعات ومتطلبات الحجاج

تُعرف جودة الخدمة بأنها درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الحجاج. يمكن تلخيص أهم توقعاتهم ومتطلباتهم في الآتي:

- **الأهلية:** امتلاك مقدمي الخدمات للمهارات والمعارف اللازمة لإنجاز الخدمة.
- **اللباقة:** التعامل مع الحجاج باحترام وأدب.
- **المصداقية:** الثقة والصدق والأمانة في التعامل، مع إعطاء الأولوية لمصلحة الحاج.
- **الأمان:** توفير بيئة خالية من المخاطر.
- **الوصول:** سهولة التواصل مع مقدمي الخدمات والحصول عليها.
- **الراحة:** توفير تجربة سلسة ومريحة تتجاوز التوقعات، خاصة فيما يتعلق ببرامج الحج، والسكن، والتنقل.

مؤشرات قياس رضا ضيوف الرحمن

تعتبر مؤشرات قياس الرضا أداة أساسية لتقييم جودة الخدمات. من أبرز هذه المؤشرات:

- **التقييم الكمي والنوعي:** يتم قياس مستوى الرضا من خلال استطلاعات رأي واستبيانات ومقابلات شخصية مع الحجاج في مختلف مراحل رحلتهم (من مرحلة التعاقد والتصاريح، إلى السفر وأداء المناسك، ثم المغادرة).
- **المقارنة مع التوقعات:** يتم استخدام نماذج مثل "Servqual" لقياس الفجوة بين توقعات الحاج وإدراكه الفعلي لجودة الخدمة.

¹ الياسين، فاطمة. (2024). البعد الاجتماعي والثقافي لموسم الحج. مجلة الدراسات الإسلامية.

• **الرؤية والبرامج الحكومية:** تسعى رؤية السعودية 2030 وبرنامج خدمة ضيوف الرحمن إلى تحقيق نسب رضا عالية (85% بحلول 2025م و 90% بحلول 2030م)، من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وإثراء التجربة الدينية والثقافية للحجاج.

المعايير الدولية للخدمات السياحية الدينية

تخضع خدمات الحج والعمرة لمعايير عالمية تهدف إلى تنظيم وتجويد هذه التجربة. على الرغم من أن المملكة العربية السعودية ترفض تسميتها "بالسياحة الدينية"، إلا أن الجهات المعنية بها تلتزم بمعايير مهنية عالية. وتشمل هذه المعايير:

- **التنظيم الإداري:** وضع سياسات عمل منظمة لضبط أداء شركات السياحة الدينية، وتشكيل لجان لمتابعة التزامها بتقديم الخدمات اللائقة.
- **المعايير الصحية:** توفير تدابير وقائية وصحية للحجاج، مثل اللقاحات والأدوية اللازمة.
- **الالتزام التعاقدى:** توقيع عقود واضحة بين الحملات والحجاج لضمان تنفيذ البرامج والخدمات المتفق عليها.

الابتكار والاستدامة في خدمات الحج

أصبح الابتكار والاستدامة من المرتكزات الأساسية في تطوير خدمات الحج ضمن رؤية المملكة 2030، حيث تهدف المملكة إلى تقديم تجربة متميزة لضيوف الرحمن مع الحفاظ على الموارد البيئية. ففي جانب الابتكار، تم إدخال تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، واستخدام الطائرات بدون طيار لمتابعة الحشود وإدارة المرور، بالإضافة إلى تطبيقات رقمية كـ "نسك" ¹ التي توفر إرشادات متعددة اللغات وتسهّل الوصول إلى الخدمات. كما أسهمت بطاقة الحج الذكية في تحسين عمليات التفويج وتعزيز أمن وسلامة الحجاج ².

أما في جانب الاستدامة، فقد تم إطلاق مبادرات صديقة للبيئة مثل تشغيل الحافلات الكهربائية في المشاعر المقدسة ³، وتطبيق أنظمة لإدارة النفايات وإعادة التدوير، وترشيد استهلاك المياه والطاقة داخل المخيمات والفنادق. وتُعد هذه الجهود

¹ وزارة الحج والعمرة. (2024). التقرير السنوي لتقنيات الحج والعمرة. الرياض: وزارة الحج والعمرة.

² وزارة الحج والعمرة. (2024). التقرير السنوي لتقنيات الحج والعمرة. الرياض: وزارة الحج والعمرة.

³ هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة والمشاعر المقدسة. (2024). مبادرات الاستدامة البيئية في موسم الحج. مكة المكرمة: الهيئة العامة.

جزءاً من استراتيجية أشمل تهدف إلى خفض البصمة الكربونية وتعزيز مفهوم الحج الأخضر، بما يضمن استمرارية تقديم خدمات عالية الجودة للأجيال القادمة. وتشير الدراسات إلى أن الجمع بين الابتكار التقني والاستدامة البيئية يسهم في تحقيق أهداف برنامج خدمة ضيوف الرحمن، ويرفع من كفاءة إدارة موسم الحج، ويعزز رضا الحجاج من خلال تجربة أكثر أماناً وراحة واستدامة.

تقييم رضا الحجاج – دراسات ميدانية

يُعد تقييم رضا الحجاج¹ من المؤشرات الأساسية لقياس جودة الخدمات المقدمة خلال موسم الحج، حيث يساعد في الكشف عن جوانب القوة والضعف وتحديد مجالات التحسين. وقد اعتمدت العديد من الدراسات الميدانية على أدوات كمية ونوعية مثل الاستبانات، المقابلات الشخصية، وتحليل محتوى آراء الحجاج عبر وسائل الإعلام الرقمية. وأظهرت نتائج تلك الدراسات أن مستوى رضا الحجاج يرتبط ارتباطاً مباشراً بعدة عوامل، أبرزها: جودة خدمات النقل والإقامة، كفاءة التنظيم وإدارة الحشود، توفر الرعاية الصحية، وسهولة الإجراءات الإدارية.

كما بيّنت الدراسات² أن التحول الرقمي مثل تطبيق "نسك" وبطاقة الحج الذكية أسهما بشكل ملحوظ في رفع معدلات الرضا، خاصة في ما يتعلق بسرعة الوصول إلى المعلومات وتقليل أوقات الانتظار. وأشارت بعض البحوث التطبيقية إلى أن رضا الحجاج لا يقتصر على جودة الخدمات المادية فقط، بل يشمل أيضاً البعد الروحي والثقافي الذي يثري تجربة الحج ويعزز الانطباع العام لديهم. وتوصي هذه الدراسات بضرورة الاستمرار في قياس الرضا بشكل دوري، وربط نتائجه بمؤشرات أداء واضحة تتماشى مع مستهدفات برنامج خدمة ضيوف الرحمن ورؤية المملكة 2030.

¹ الجهني، عبد الله بن محمد. (2023). (قياس رضا الحجاج عن الخدمات المقدمة في موسم الحج: دراسة ميدانية . مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية والإنسانية، (2)15، 77-102.

² الجاسر، س.، باجنيد، و.، و مساوي، م. (2024). (آراء الحجاج تجاه الخدمات المقدمة لهم خلال أدائهم للفريضة: دراسة تحليل محتوى لتغريدات تويتر عن حج 2019 . مجلة جامعة الملك عبد العزيز: العلوم التربوية والنفسية، (2)2، 45-68.

رؤية المملكة (2030) وبرنامج خدمة ضيوف الرحمن

يُعتبر برنامج خدمة ضيوف الرحمن¹ أحد أبرز برامج تحقيق رؤية المملكة 2030، وقد تم تصميمه ليكون إطاراً شاملاً يضمن تطوير رحلة الحاج والمعتمر من جميع الجوانب، بداية من التخطيط للسفر وحتى العودة إلى بلادهم. ويعكس البرنامج اهتمام المملكة بتيسير أداء المناسك وتقديم تجربة متميزة تعكس قيم الضيافة والإنسانية. ، يركز البرنامج على ثلاثة محاور رئيسية: تسهيل الوصول وأداء المناسك:

- تبسيط إجراءات الحصول على التأشيرات عبر المنصات الإلكترونية².
- تطوير البنية التحتية مثل المطارات والطرق وقطار الحرمين.
- زيادة الطاقة الاستيعابية لاستقبال ملايين الحجاج والمعتمرين سنوياً.

رفع جودة الخدمات:

- إدخال التحول الرقمي عبر تقنيات مثل بطاقة الحج الذكية وتطبيق نسك الذي يقدم إرشادات وخدمات بعدة لغات.
- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لإدارة الحشود والتنقلات.
- تحسين خدمات الإقامة، الإعاشة، النقل، والرعاية الصحية بما يضمن الراحة والسلامة.

إثراء التجربة الدينية والثقافية:

- تطوير المواقع الإسلامية والتاريخية المرتبطة بالسيرة النبوية.
- توفير برامج توعوية ومعرفية متعددة اللغات.
- تقديم محتوى ثقافي يعزز البعد الروحي والإنساني للحج والعمرة.

يستهدف البرنامج رفع نسبة رضا ضيوف الرحمن إلى 85% بحلول عام 2025 و 90% بحلول عام 2030³ بما ينسجم مع مستهدفات رؤية 2030 التي تسعى لجعل المملكة مركزاً عالمياً متميزاً في تقديم الخدمات للحجاج والمعتمرين، ونموذجاً فريداً في التنظيم والإدارة.

يمثل برنامج خدمة ضيوف الرحمن تجسيداً عملياً لتوجهات رؤية المملكة 2030، فهو لا يقتصر على تحسين الخدمات فحسب، بل يتكامل مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) من خلال التركيز على رضا المستفيد، تبني التحسين المستمر، والاعتماد على الحلول الرقمية

• ¹ برنامج خدمة ضيوف الرحمن. (2024). (عن البرنامج). مسترجع من <https://pep.gov.sa/ar/about>

² Saudi Vision 2030. (2016). Vision Realization Programs. Government of Saudi Arabia. مسترجع من <https://www.vision2030.gov.sa>

³ Saudipedia. (2024). Pilgrim Experience Program. مسترجع من <https://saudipedia.com>

المبتكرة. ومن ثم فإن دمج مبادئ الجودة الشاملة مع مستهدفات البرنامج يساهم في تحقيق تجربة حج وعمرة أكثر كفاءة وراحة، ويعزز الدور الريادي للمملكة في خدمة الإسلام والمسلمين.

تطبيق مبادئ TQM في خدمات الحج

إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة

استراتيجية التطبيق والتخطيط

تُعد استراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمات الحج منهجية متكاملة تهدف إلى تحسين جميع جوانب الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن، وتتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الأسس الاستراتيجية للتطبيق:

تعتمد المملكة العربية السعودية على منهجية شاملة في تطوير خدمات الحج والعمرة من خلال برنامج تطوير تجربة ضيوف الرحمن، والذي يهدف إلى تعزيز دور المملكة في خدمة الحجاج والمعتمرين وإتاحة الفرصة لأكثر عدد منهم لأداء العمرة وتجربة هذه التجربة الروحانية الفريدة (برنامج تطوير تجربة ضيوف الرحمن، 2024)¹.

منهجية التخطيط الاستراتيجي:

تتبع وزارة الحج والعمرة منهجية التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، حيث تعمل على تطوير البرامج والأنظمة التقنية، وتهيئة الأماكن التاريخية المتعلقة بالسير النبوية، لإثراء تجربة ضيوف الرحمن الإيمانية وتعزيز مكانة المملكة في خدمة الإسلام والمسلمين (وزارة الحج والعمرة، 2024)².

إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية:

تُعرف إدارة الجودة الشاملة (TQM) كاستراتيجية تهدف إلى تحسين كل جزء من المنظمة، وتؤكد على رضا العملاء من خلال تحسين الجودة في كل خطوة، من التصميم إلى

¹ برنامج تطوير تجربة ضيوف الرحمن. (2024). الاستراتيجية الشاملة لتطوير خدمات الحج والعمرة. الرياض: برنامج تطوير تجربة ضيوف الرحمن.

² وزارة الحج والعمرة. (2024). قطاع الحج والعمرة.. خدمات متكاملة في إطار رؤية 2030. مسترجع من <https://www.haj.gov.sa/ar/News/Details/12374>

الإنتاج (المدونة العربية، 2024)¹. وهذا ما تطبقه المملكة في تطوير خدمات الحج من خلال التحسين المستمر لجميع العمليات.

هيكل الإدارة والمسؤوليات

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمات الحج هيكلاً إدارياً متكاملًا يوضح المسؤوليات والأدوار لجميع الجهات المعنية.

الهيكل الإداري المتكامل:

تعمل وزارة الحج والعمرة كجهة حكومية رئيسية معنية بتسهيل إجراءات وصول ضيوف الرحمن من جميع أنحاء العالم، عبر التنسيق والتكامل مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص ضمن منظومة خدمة ضيوف الرحمن (وزارة الحج والعمرة، 2024)².

توزيع المسؤوليات:

يقوم الهيكل الإداري على مبدأ توزيع المسؤوليات بحيث تشارك جميع الجهات في تحقيق أهداف الجودة. ويشمل ذلك الوزارات المختلفة، والهيئات المتخصصة، والقطاع الخاص، والمؤسسات الخيرية، بما يضمن التكامل في تقديم الخدمات (الغامدي، 2024)³.

نظام إدارة الأداء:

تطبق المملكة نظاماً متطوراً لإدارة الأداء يتضمن مؤشرات أداء رئيسية واضحة، وآليات متابعة دورية، وتقييم مستمر للأداء، مع ربط النتائج بخطة التحسين والتطوير (العتيبي، 2023)⁴.

تهيئة البيئة التنظيمية

تُعد تهيئة البيئة التنظيمية أساساً مهماً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمات الحج.

ثقافة الجودة المؤسسية :

¹ المدونة العربية. (2024، 19 أكتوبر). إدارة الجودة الشاملة (TQM): ما هي وكيف تطبقها في شركتك؟.

مسترجع من <https://blog.ajsrp.com/>

² وزارة الحج والعمرة. (2024). قطاع الحج والعمرة.. خدمات متكاملة في إطار رؤية 2030. مسترجع من

<https://www.haj.gov.sa/ar/News/Details/12374>

³ الغامدي، س. ع. (2024). الهيكل الإداري المتكامل لخدمات الحج في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، 18(3)، 145-167.

⁴ العتيبي، م. أ. (2023). نظم إدارة الأداء في القطاع الحكومي السعودي. الرياض: معهد الإدارة العامة.

تسعى المملكة إلى ترسيخ ثقافة الجودة في جميع المؤسسات المعنية بخدمة الحجاج، من خلال برامج التوعية والتدريب المستمر للموظفين والعاملين في قطاع الحج والعمرة (السلمي، 2024)¹.

التدريب وبناء القدرات:

تشمل تهيئة البيئة التنظيمية تطوير برامج تدريبية شاملة لجميع العاملين في خدمات الحج، تركز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها العملية في مجال خدمة ضيوف الرحمن (معهد خادم الحرمين للتدريب، 2023)².

نظم المعلومات والتقنية:

تستثمر المملكة في تطوير نظم معلومات متطورة تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحسين العمليات باستمرار (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، 2024)³.

تطبيق مبادئ TQM على الخدمات المختلفة تحسين جودة خدمات النقل

يُعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في خدمات النقل أحد أهم مجالات التطوير في خدمات الحج.

تطوير نظم النقل المتكاملة:

تطبق المملكة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير منظومة النقل من خلال التحسين المستمر لخدمات النقل بالحافلات، والاستثمار في قطار الحرمين السريع، وتطوير أنظمة النقل الذكية التي تعتمد على التقنيات الحديثة (الهيئة العامة للنقل، 2024)⁴.

مؤشرات الأداء في النقل :

¹ السلمي، أ. م. (2024). ثقافة الجودة في مؤسسات خدمة الحجاج. مجلة الإدارة العامة، 64(2)، 89-112.

² معهد خادم الحرمين للتدريب. (2023). برامج التدريب المتخصصة لموظفي الحج والعمرة. مكة المكرمة: معهد خادم الحرمين للتدريب.

³ الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2024). نظم المعلومات الداعمة لخدمات الحج. الرياض: الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي.

⁴ الهيئة العامة للنقل. (2024). تقرير تطوير خدمات النقل في الحج. الرياض: الهيئة العامة للنقل.

تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية لخدمات النقل: معدل الالتزام بالمواعيد المحددة (يستهدف 95% فأكثر)، ومستوى رضا الحجاج عن خدمات النقل (يستهدف 90% فأكثر)، ومعدل الحوادث (يستهدف صفر حوادث)، وزمن الانتظار (أقل من 15 دقيقة) (الحربي، 2024).¹

التحسين المستمر:

تطبق الهيئة العامة للنقل منهجية التحسين المستمر من خلال مراجعة دورية لأداء خدمات النقل، وتحليل بيانات الرضا، وتطوير الخدمات بناءً على احتياجات الحجاج والتغذية الراجعة (النقل السعودي، 2023).²

رفع معايير خدمات الإقامة

تركز المملكة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات الإقامة لضمان راحة ضيوف الرحمن.

معايير الجودة في الإقامة:

تطبق المملكة معايير صارمة للإقامة تشمل جودة المرافق، ونظافة الأماكن، ومستوى الخدمة، وسهولة الوصول، مع التركيز على احتياجات الفئات الخاصة مثل كبار السن وذوي الإعاقة (وزارة السياحة، 2024).³

إدارة جودة الإقامة:

تشمل إدارة جودة الإقامة تطبيق أنظمة سلامة الغذاء الدولية، والتنوع في الوجبات لتتناسب مختلف الثقافات، وضمان التوفر المستمر للوجبات الصحية والمتوازنة (هيئة الغذاء والدواء، 2024).⁴

قياس الأداء والتحسين :

تستخدم المملكة نظاماً شاملاً لقياس أداء خدمات الإقامة يشمل استطلاعات رضا الحجاج، وتقييم جودة المرافق، ومراجعة الشكاوى والمقترحات، مع تطبيق خطط تحسين فورية (الجمعان، 2023).⁵

¹ الحربي، ن. ف. (2024). مؤشرات الأداء في خدمات النقل للحج والعمرة. المؤتمر الدولي للنقل والمواصلات، الرياض.

² النقل السعودي. (2023). منهجية التحسين المستمر في خدمات النقل. مجلة النقل والمواصلات، 8(2)، 67-84.

³ وزارة السياحة. (2024). معايير جودة الإقامة في المشاعر المقدسة. الرياض: وزارة السياحة.

⁴ هيئة الغذاء والدواء السعودية. (2024). معايير سلامة الغذاء في خدمات الحج. الرياض: هيئة الغذاء والدواء.

تطوير الخدمات الصحية

تُعد الخدمات الصحية من أولويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمات الحج.

نظام الجودة الصحية الشامل:

تطبق وزارة الصحة نظاماً شاملاً لإدارة الجودة في الخدمات الصحية يشمل اعتماد المستشفيات والعيادات، وتطبيق بروتوكولات العلاج المعتمدة دولياً، وضمان توفر الأدوية والمعدات الطبية بأعلى المعايير (وزارة الصحة، 2024).¹

التقنيات الطبية المتطورة :

تستثمر المملكة في أحدث التقنيات الطبية لخدمة الحجاج، بما يشمل أنظمة التشخيص المتطورة، والطب عن بُعد، والسجلات الطبية الإلكترونية، وأنظمة إدارة الطوارئ الذكية (مدينة الملك عبدالعزيز الطبية، 2024).²

مؤشرات الأداء الصحي:

تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية للخدمات الصحية: زمن الاستجابة للطوارئ (أقل من 8 دقائق)، ومعدل رضا المرضى (90% فأكثر)، ومعدل العدوى المكتسبة من المستشفيات (أقل من 1%)، ونسبة توفر الأدوية الأساسية (100%) (المركز السعودي لاعتماد المؤسسات الصحية، 2023).³

تعزيز الخدمات الإرشادية

تحتل الخدمات الإرشادية مكانة مهمة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في خدمات الحج.

برامج الإرشاد المتطورة:

⁵ الجمعان، ع. س. (2023). تقييم جودة خدمات الإقامة في الحج: دراسة تطبيقية. مجلة إدارة الضيافة والسياحة، 11(4)، 178-195.

¹ وزارة الصحة. (2024). نظام إدارة الجودة في الخدمات الصحية للحجاج. الرياض: وزارة الصحة.

² مدينة الملك عبدالعزيز الطبية. (2024). التقنيات الطبية المتطورة في خدمة الحجاج. الرياض: مدينة الملك عبدالعزيز الطبية.

³ المركز السعودي لاعتماد المؤسسات الصحية. (2023). معايير اعتماد المؤسسات الصحية في خدمة الحجاج. الرياض: المركز السعودي لاعتماد المؤسسات الصحية.

تطور الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي برامج إرشادية شاملة تشمل التوجيه الديني الصحيح، والإرشاد اللغوي متعدد اللغات، والتوجيه التقني لاستخدام التطبيقات والخدمات الذكية (الرئاسة العامة لشؤون الحرمين، 2024).¹

جودة المحتوى الإرشادي:

تطبق المملكة معايير صارمة لضمان جودة المحتوى الإرشادي، بما يشمل مراجعة المحتوى من قبل علماء معتمدين، وترجمة المواد لعدة لغات، وتحديث المعلومات بشكل مستمر (مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، 2023).²

قياس فعالية الإرشاد :

تستخدم الجهات المعنية مؤشرات أداء متخصصة لقياس فعالية الخدمات الإرشادية، تشمل: مستوى فهم الحجاج للمناسك (يستهدف 95% فأكثر)، ومعدل الاستفسارات المتكررة (يستهدف تقليلها بنسبة 20% سنوياً)، ودرجة رضا الحجاج عن الإرشاد المقدم (يستهدف 92% فأكثر) (العمرى، 2024).³

التطوير المستمر للكوادر:

تنفذ المملكة برامج تدريبية مستمرة للمرشدين والموجهين، تشمل تطوير المهارات اللغوية، والتدريب على أحدث التقنيات، وتعزيز مهارات التواصل مع مختلف الثقافات، بما يضمن تقديم خدمة إرشادية متميزة (معهد الإمام الشاطبي، 2024).⁴

أدوات وتقنيات إدارة الجودة أدوات قياس وتحليل البيانات

تعتمد المؤسسات المعنية بخدمات الحج على أدوات تقنية حديثة لجمع وتحليل البيانات بهدف تحسين الخدمات، ومن أهمها:

¹ الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي. (2024). تقرير الخدمات الإرشادية المتطورة. مكة المكرمة: الرئاسة العامة لشؤون الحرمين.

² مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف. (2023). معايير جودة المحتوى الإرشادي للحجاج. المدينة المنورة: مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف.

³ العمرى، ت. ح. (2024). قياس فعالية الخدمات الإرشادية في الحج والعمرة. مجلة الدراسات الإسلامية التطبيقية، 15(6)، 234-251.

⁴ معهد الإمام الشاطبي. (2024). برامج تدريب المرشدين والموجهين. الرياض: معهد الإمام الشاطبي.

بطاقة الحاج الذكية:

هي هوية رقمية للحاج تحتوي على بياناته الشخصية، والطبية، والسكنية. ترتبط بإحداثيات مواقع الإسكان وتتيح له الدخول إلى مرافق المشاعر المقدسة، مما يسهل الوصول ويوفر معلومات للعاملين عبر تقنية الاتصال قريب المدى (NFC) والباركود.

المنصات الإلكترونية والتطبيقات الذكية:

مثل تطبيق "توكلنا"، الذي يوفر تصاريح الحج، وخدمات النقل، ويُستخدم للتحقق من سلامة الأوضاع الصحية. كما تستخدم وزارة الحج والعمرة نظام إدارة علاقات المستفيدين (CRM) لتسجيل ومتابعة الشكاوى والاقتراحات.

الاستبيانات الميدانية:

لا تزال الاستبيانات أداة أساسية لجمع البيانات الكمية والنوعية لقياس رضا الحاج، وتُصمم خصيصًا لهذا الغرض وتُوزع في مختلف مراحل رحلة الحج.

تقنيات التحسين المستمر

تعتبر تقنيات التحسين المستمر جزءًا أساسيًا في استراتيجية إدارة الحشود وخدمة الحاج:

الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة :

يتم استخدامها لتحليل حركة الحشود، والتنبؤ بالازدحامات، واتخاذ قرارات تنظيمية سريعة، مما يساهم في ضمان السلامة ورفع الكفاءة.

- التقنيات الروبوتية والطائرات المسيّرة (الدرون)
- تستخدم في توفير الخدمات المساعدة للحجاج مثل توزيع المياه والطعام، ومراقبة الحشود من الجو لتوجيه التدفق البشري.

التخطيط الاستراتيجي:

وضع خطط قصيرة وبعيدة المدى مبنية على دراسات تنظيمية وتنفيذية وإشرافية، مع الأخذ في الاعتبار الزيادة العددية المستقبلية للحجاج.

نظم إدارة الشكاوى والاقتراحات

تعمل المؤسسات على توفير قنوات متعددة لتلقي ومتابعة ملاحظات الحاج:

قنوات الاتصال الموحدة :

مثل خدمة 937 لوزارة الصحة، وقنوات وزارة الحج والعمرة عبر الهاتف والبريد الإلكتروني والتطبيقات الذكية، لتسهيل تقديم الشكاوى والاقتراحات ومتابعتها.

نظام التذاكر المرجعية:

يتيح للحاج تسجيل شكواه أو اقتراحه والحصول على رقم تذكرة لمتابعة المعالجة إلكترونياً، مع تحديد مهلة زمنية للرد والحل.

التحديات والحلول في التطبيق

التحديات التنظيمية والإدارية

تعقيد التنسيق:

تتطلب إدارة الحج مشاركة فعالة من جهات متعددة (حكومية وخاصة)، مما يفرض تحدياً في تحقيق التكامل والتناغم بينها.

إدارة الأزمات:

تواجه الجهات المعنية تحديات متجددة تتطلب تبني استراتيجيات تتكيف مع التغيرات السريعة، مثل حالات الطوارئ الصحية أو الكوارث الطبيعية.

نقص المهارات :

وجود حاجة لتدريب الأفراد المشاركين في خدمة الحاج على الطرق الحديثة، واستخدام التقنيات الجديدة.

التحديات التقنية واللوجستية

إدارة الحشود :

تعتبر إدارة الحشود الكبيرة والمتنوعة من أبرز التحديات اللوجستية التي تتطلب حلولاً ذكية.

الخدمات الصحية :

تشمل التحديات الصحية الأوبئة، وأزمة الانتظار الطويلة، وكفاية الخدمات المقدمة.

البنية التحتية:

الحاجة المستمرة لتطوير البنية التحتية للمواصلات والاتصالات والإسكان لاستيعاب الأعداد المتزايدة من الحجاج.

استراتيجيات التغلب على المعوقات تفعيل التكنولوجيا:

الاعتماد على الذكاء الاصطناعي وتقنيات تحليل البيانات لتحليل حركة الحشود، وتحسين الخدمات، والتنبؤ بالازدحامات.

العمل المؤسسي المتكامل:

تطوير فكر تنظيمي شمولي يضمن التناغم والتكامل بين جميع الجهات المشاركة في خدمة الحج.

التدريب المستمر:

توفير برامج تدريبية حديثة للأفراد المشاركين في الحج والعمرة لرفع كفاءتهم وقدرتهم على التعامل مع التحديات.

الفصل الخامس منهجية البحث

Chapter 5

Research Methodology

- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة وعينتها
- أدوات الدراسة
- حدود الدراسة

منهجية الدراسة

1. نوع الدراسة
 - تُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، حيث تهدف إلى وصف واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في خدمات الحج، وتحليل أثرها على تحسين تجربة ضيوف الرحمن، وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً.
2. منهج الدراسة
 - اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية في بيئاتها الطبيعية، مع الاستعانة بالأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها لاختبار العلاقات بين المتغيرات.
3. مجتمع الدراسة :
 - يتكون مجتمع الدراسة من كافة الجهات والأفراد المعنيين بتقديم الخدمات لضيوف الرحمن خلال موسم الحج، بالإضافة إلى ضيوف الرحمن أنفسهم .
 - يشمل ذلك: العاملين في وزارة الحج والعمرة، وزارة الصحة، الأمن العام، مؤسسات الطوافة، شركات الحج والعمرة، النقابات وسائقي النقل، وجميع الكوادر العاملة في المشاعر المقدسة.
 - يشمل أيضاً: الحجاج من مختلف الجنسيات والخلفيات الذين يؤدون فريضة الحج.
4. عينة الدراسة:
 - سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، لضمان تمثيل شرائح مختلفة من مقدمي الخدمة والحجاج .
 - **حجم العينة** : سيُحدد حجم العينة لكل شريحة (مقدمو الخدمة، الحجاج) بناءً على الإحصاءات السكانية المتاحة، ودرجة الدقة المطلوبة، ومستوى الثقة، باستخدام المعادلات الإحصائية المناسبة (مثل معادلة كوهين أو سلوفن).
 - **طريقة الاختيار** : قد يتم الاختيار من خلال قوائم العاملين المتاحة، أو بالتعاون مع الجهات المسؤولة، أو من خلال التوزيع المباشر للاستبيانات في نقاط الخدمة الرئيسية (مثل المخيمات، مراكز النقل، المستشفيات الميدانية) .

5. أدوات الدراسة Data Collection Tools

1. أدوات جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مزيج من الأدوات لجمع البيانات لضمان الشمولية وتعميق الفهم التثليث المنهجي: (Triangulation)

أ. الاستبيان: (Questionnaire)

الغرض: الأداة الرئيسية لجمع البيانات الكمية حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مقدمي الخدمة، وقياس جودة الخدمات وتجربة ضيوف الرحمن من وجهة نظرهم.

المحتوى: سيتم تصميم استبيانين رئيسيين :

- استبيان لمقدمي الخدمة :يتضمن محاور حول فهم وتطبيق مبادئ TQM التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، دور القيادة، اتخاذ القرارات المبني على الحقائق).

- استبيان لضيوف الرحمن :يتضمن محاور حول تقييم جودة الخدمات المقدمة (الإسكان، النقل، الإعاشة، الرعاية الصحية، الأمن، الإرشاد)، وقياس مدى رضاهم عن التجربة الكلية (الراحة، الأمان، سهولة أداء المناسك).

مقياس القياس: سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. (Likert Five-Point Scale)

ب. المقابلات المتعمقة: (In-depth Interviews)

الغرض: لجمع بيانات نوعية معمقة من كبار المسؤولين والقيادات في الجهات المعنية بخدمات الحج، وكذلك من بعض الحجاج الذين مروا بتجربة مميزة أو واجهوا تحديات كبيرة . تهدف المقابلات إلى فهم أعمق للتحديات، أفضل الممارسات، الرؤى الاستراتيجية، والجوانب العاطفية لتجربة الحج.

الأسئلة: ستكون الأسئلة مفتوحة وتسمح بالنقاش حول رؤاهم بشأن تطبيق TQM ، وأثرها على جودة الخدمات، وكيفية تحسين تجربة الحاج، وأهم التحديات والحلول المقترحة.

ج. تحليل الوثائق: (Document Analysis)

- الغرض: لدعم البيانات الكمية والنوعية بأدلة من الوثائق الرسمية.
- الوثائق المستهدفة: تقارير الأداء السنوية للجهات المعنية، خطط الجودة المعتمدة، سجلات الشكاوى والمقترحات، تقارير مراقبة الجودة، إحصائيات رضا الحجاج (إن وجدت)، والتشريعات واللوائح المتعلقة بخدمات الحج.

2. إجراءات جمع البيانات

الحصول على الموافقات:

- الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات الحكومية ذات الصلة (مثل وزارة الحج والعمرة، وزارة الصحة، الجهات الأمنية) ومن أي منظمات خاصة ستشارك في الدراسة.

تصميم الأدوات الأولية:

- بناء وتطوير الاستبيانات وأسئلة المقابلات، والتأكد من صياغتها الواضحة والمناسبة للغة وثقافة المستجيبين.

الاختبار المبدئي: (Pilot Study)

- إجراء اختبار على عينة صغيرة من مقدمي الخدمة والحجاج للتأكد من وضوح الأسئلة، موثوقية الأداة (Reliability) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وصدقها (Validity). سيتم تعديل الأدوات بناءً على نتائج الاختبار.
- جمع البيانات الميداني :

- للاستبيان: سيتم توزيعه إلكترونياً (عبر منصات مخصصة أو رسائل نصية) أو يدوياً في نقاط التجمع المعتمدة بعد الحصول على الموافقات. سيتم توفير فرق عمل مدربة للمساعدة في التعبئة وتوضيح أي استفسارات.
- للمقابلات: سيتم تحديد مواعيد مسبقة مع المشاركين وتسجيل المقابلات (بعد الحصول على موافقتهم)، ثم تفرغها نصياً.
- مراجعة وتشفير البيانات:
- مراجعة البيانات المجمعة للتأكد من اكتمالها ودقتها، ثم تشفيرها لإعدادها للتحليل الإحصائي والنوعي.

3. أساليب تحليل البيانات

أ. التحليل الكمي: (Quantitative Analysis)

- البرامج الإحصائية: سيتم استخدام برامج إحصائية متخصصة مثل SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).
- الإحصاء الوصفي: لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، الانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة (مقدمو الخدمة والحجاج)، ووصف مستوى تطبيق مبادئ TQM، ومستوى جودة الخدمات، وتجربة ضيوف الرحمن.

الإحصاء الاستدلالي:

- اختبارات الارتباط: (Correlation Analysis) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة (مثلاً: العلاقة بين التركيز على العميل ورضا الحجاج).
- تحليل الانحدار: (Regression Analysis) لقياس مدى تأثير أبعاد TQM المختلفة على جودة الخدمات وتجربة ضيوف الرحمن.
- تحليل التباين (ANOVA) أو اختبار T-test لمقارنة المتوسطات بين مجموعات مختلفة (مثلاً: مقارنة رضا الحجاج حسب جنسياتهم أو نوع الخدمات المقدمة).
- ب. التحليل النوعي: (Qualitative Analysis)
- البرامج النوعية: يمكن استخدام برامج مثل NVivo أو ATLAS.ti لتحليل نصوص المقابلات والوثائق.
- تحليل المحتوى والموضوعات: (Content and Thematic Analysis) لتحديد الأنماط والمواضيع المتكررة في إجابات المشاركين، واستخلاص الرؤى العميقة حول التحديات، وأفضل الممارسات، والمقترحات لتحسين التجربة.

4. المصدقية والموثوقية

المصدقية: (Validity)

- سيتم ضمان المصدقية من خلال مراجعة أدوات جمع البيانات من قبل متخصصين في إدارة الجودة وخدمات الحج والعمرة، والتأكد من أنها تقيس بالفعل المفاهيم التي صُممت لقياسها.

الموثوقية: (Reliability)

- سيتم التحقق من موثوقية الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للعبارات. كما سيتم توفير تدريب كافٍ لجامعي البيانات لضمان الاتساق في تطبيق المقابلات.

5. حدود الدراسة Study Limitations

تحديد حدود الدراسة ضروري لتركيز البحث وضمان أن النتائج التي تُتوصل إليها تكون دقيقة وذات صلة بالنطاق المحدد. لدراسة بعنوان "تحسين تجربة ضيوف الرحمن عبر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في خدمات موسم الحج"، يمكن تحديد الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية (المحتوى)

التركيز على إدارة الجودة الشاملة

- تقتصر الدراسة على تحليل دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها (مثل التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، القيادة، اتخاذ القرارات المستندة إلى الحقائق) في تحسين الخدمات. لن تتطرق الدراسة إلى منهجيات أخرى لتحسين الجودة بشكل تفصيلي إلا إذا كانت متداخلة بشكل مباشر مع TQM. الجودة وتجربة ضيوف الرحمن:

- ينحصر تقييم التأثير على بعدين رئيسيين: جودة الخدمات المقدمة وتجربة ضيوف الرحمن الشاملة. لن تغطي الدراسة أبعادًا أخرى لنجاح تنظيم الحج مثل الكفاءة التشغيلية البحتة أو الأثر الاقتصادي، إلا بقدر تأثيرها المباشر على الجودة والتجربة. خدمات موسم الحج:

- تركز الدراسة على الخدمات المقدمة خلال موسم الحج فقط (مثل الإسكان، النقل، الإعاشة، الرعاية الصحية، الأمن، الإرشاد الديني). لن تشمل خدمات العمرة أو خدمات الحج خارج فترة الموسم الرئيسية.

2. الحدود المكانية

- المملكة العربية السعودية: تقتصر الدراسة التطبيقية على الجهات والخدمات والمناسك التي تتم داخل المملكة العربية السعودية، في مكة المكرمة والمشاعر المقدسة (منى، عرفات، مزدلفة). هذا يعني أن النتائج والتوصيات قد لا تكون قابلة للتعميم بشكل مباشر على تجارب الحج في بلدان أخرى أو لفعاليات دينية أخرى خارج نطاق الحج.

3. الحدود الزمانية

موسم حج محدد:

- ستركز الدراسة على جمع البيانات وتحليلها من موسم حج محدد، مثل موسم حج 1445هـ (2024م) أو 1446هـ (2025م). هذا يضمن حداثة البيانات ويعكس الظروف والتحديات الراهنة للموسم، لكنه قد لا يعكس التغيرات التي قد تحدث في مواسم لاحقة أو سابقة.

الفترة الزمنية للتحليل:

- قد تقتصر على فترة معينة من العام (مثل فترة ما قبل الحج، أو أثناء المناسك، أو بعد المناسك مباشرة) حسب طبيعة جمع البيانات وتركيز الدراسة.

4. الحدود البشرية (العينة)

المستجيبون :

- تقتصر الدراسة على آراء وخبرات ضيوف الرحمن (الحجاج) الذين أدوا الفريضة، ومقدمي الخدمات الرئيسيين (من الجهات الحكومية والخاصة) المعنيين مباشرة بخدمة الحجاج. لن تشمل الدراسة أطرافاً أخرى ليست في تماس مباشر مع تقديم الخدمة أو تلقيها، ما لم تكن ضرورية لفهم السياق.

حجم العينة:

- سيحدد حجم ونوعية العينة المأخوذة من مجتمع مقدمي الخدمة والحجاج، مما قد يؤثر على مدى تمثيل النتائج وقابليتها للتعميم ضمن القطاع.

7. أساليب التحليل الإحصائي

- استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات.
- حساب التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري لوصف البيانات.
- استخدام اختبارات (T-Test) و (ANOVA) لاختبار الفروق بين المجموعات.
- تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على رضا الحجاج.

Chapter 6: Practical Study

الفصل السادس
(الدراسة الميدانية)

[1] تحسين تجربة ضيوف الرحمن من خلال T & M

- المستهدف للدراسة :- 1- الحاج
2- مقدمى الخدمات
3- المسئولية فى القطاعات المختلفة
(1) القسم الأول : البيانات الديموغرافية :-
أولاً : للحجاج :- تم اختيار عينة من 500 حاج وتبين الآتي :-
جدول (1) :-

النسبة المئوية	عدد الحاج	فئة العمر
20%	100	أقل من 25 سنة
10%	50	25 – 35
25%	125	35 – 45
15%	75	45 – 55
30%	150	55 فأكثر
1	500	مجموع

جدول (2) :-

النسبة المئوية	العدد	نوع الحج
30%	150	فردى
60%	300	جماعى
10%	50	VIP
1	500	مجموع

جدول (3) :-

النسبة المئوية	العدد	عدد مرات الحج
40%	200	المرّة الأولى
25%	125	من 2 – 3
15%	75	من 4 – 5
20%	100	أكثر من 5 مرات
1	500	مجموع

جدول (4) :-

النسبة المئوية	العدد	مدة الإقامة
%20	100	أقل من أسبوع
%40	200	أسبوع – أسبوعين
%40	200	أكثر من أسبوعين
1	500	مجموع

ثانيًا : للمسئولية ومقدمى الخدمات :-

النسبة المئوية	العدد	أعمار مقدمو الخدمة
%20	200	30 – 25
%30	300	35 ← 30
%10	100	40 – 35
%10	100	45 ← 40
%30	300	50 – 45
1	1000	مجموع

القسم الثانى : مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة :-

وذلك بالنسبة لمقدمو الخدمة :-

جدول (1) :-

النسبة المئوية	العدد	الفلسفة
%40	200	تلبية احتياجات الحاج
%20	100	التحسين المستمر
%40	200	تطبيق معايير الجودة
1	500	مجموع

جدول (2) ← الأهداف :-

النسبة المئوية	العدد	الأهداف
%20	100	تحقيق الرضا التام للضيف
%30	150	تقليل الأخطاء والعيوب
%50	250	تحسن ملحوظات الخدمة
1	500	مجموع

القسم الثالث : مبادئ وإدارة الجودة الشاملة وأسسها :-

طبقاً لآراء عينة من 500 حاج

جدول (1) :-

النسبة المئوية	العدد	المبدأ
40%	200	رأى الحاج فى تطوير الخدمات
20%	100	تتناسب الخدمة مع الحاج
20%	100	يوجد رضاء تام للحاج
20%	100	شكاوى ومقترحات للحج
1	500	مجموع

بالنسبة لمقدمو الخدمة والمسئولين : "لعينة من 1000 مقدم خدمة"

جدول (2) :-

النسبة المئوية	العدد	الإدارة والمشاركة
20%	200	1- العمل كفريق واحد
10%	100	2- التنسيق بين جهات العمل
5%	50	3- مشاركة الجميع فى تحسين الخدمة
10%	100	4- تطور وتحسين الخدمة
20%	200	5- استخدام تقنيات حديثة
10%	100	6- حلول إبداعية
5%	50	7- جمع وتحليل بيانات
15%	150	8- قرارات تستند على معلومات دقيقة
5%	50	9- مؤشر أو أداء لقياس جودة الخدمة
1	1000	مجموع

القسم الرابع : تقييم جودة الخدمات المقدم لضيوف الرحمن

جدول (1) :- "خدمات النقل والمواصلات" ↓ الآراء

النسبة المئوية	العدد	الخدمة
40%	200	1- جودة الوسائل المستخدمة
10%	50	2- مدى توافر الوسائل المستخدمة
20%	100	3- مستوى الأمان والسلامة
20%	100	4- سهولة الوصول
10%	50	5- مدى رضائك عن الخدمة
1	500	مجموع

جدول (2) : خدمات الإقامة والإعاشة

الخدمة	العدد	النسبة المئوية
1- جودة أماكن الإقامة	100	%20
2- جودة الوجبات	50	%10
3- توفر الخدمات الأساسية في الأماكن	100	%20
4- مستوى النظافة	75	%15
5- مدى رضا الحاج عن الخدمة	175	%35
مجموع	500	1

جدول (3) : الخدمة الصحية والطبية

الخدمة	العدد	النسبة المئوية
1- مدى توافر الخدمات الصحية	75	%15
2- جودة الرعاية الطبية	25	%5
3- سرعة الاستجابة للحالات الطارئة	50	%10
4- مدى توافر الأدوية والمستلزمات	200	%40
5- مدى الرضا عن الخدمة	150	%30
مجموع	500	1

جدول (4) : خدمات الإرشادية والدينية

الخدمة	العدد	النسبة المئوية
1- جودة الإرشاد الديني	100	%20
2- مدى توافر المرشدين	175	%35
3- وضوح المعلومات المقدمة للحاج	100	%20
4- مدى توفر المواد التعليمية والإرشادية	75	%15
5- مدى الرضا عن الخدمة	50	%10
مجموع	500	1

■ **نتائج الدراسة الإحصائية على معايير الجودة ومؤشرات الآراء والتقييم الشامل**

توصلنا إلى النتائج التالية :-

جدول رقم (1)

معاملات ارتباط الاتساق الداخلى بين العبارة والدرجة

لمحور استخدام تطبيقات الجودة الشاملة فى الرئاسة العامة لشؤون الحرمين

الشريفيين بالمسجد الحرام

م	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)
1	تولى الإدارة العليا بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة	**0.58
2	تقوم الإدارة العليا بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على وضع أهداف واضحة للجودة الشاملة	**0.53
3	تطلع الإدارة العليا بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام موظفيها على جميع أهداف الجودة الشاملة	**0.65
4	تهتم الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة الشاملة بين الموظفين في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين بالمسجد الحرام	**0.67
5	تسهم الإدارة العليا في دعم المبادرات التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام	**0.48
6	تهتم الإدارة العليا في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بالجودة كونها أحد أهم أولوياتها	**0.73
7	تعمل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين على تطوير خدماتها لتتناسب مع احتياجات المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار	**0.62
8	تهتم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بشكاوى المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.	**0.64
9	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بدراسة استقصائية دورية ومستمرة لمعرفة مدى رضا المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار عن خدماتها المقدمة لهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير الخدمات	**0.58
10	تقدم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على عمل دورات تدريبية بشكل دوري للموظفين	**0.66
11	تشجع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين موظفيها على تقديم مقترحات لتحسين جودة الخدمات المقدمة	**0.62

12	تمنح الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام حوافز لموظفيها عند تطبيق معايير الجودة	**0.67
13	تشجيع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام موظفيها على روح الإبداع والابتكار في العمل	**0.57
14	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين وضع معايير واضحة لجميع العمليات تساعد موظفيها على الإنجاز	**0.59
15	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بأخذ الإجراءات التصحيحية لها في حال وجود انحرافات في الخطط المرسومة	**0.68
16	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على تقليص الإجراءات الروتينية وتقليل الخطوات اللازمة في تقديم الخدمات للزوار من الحجاج والمعتمرين	**0.62
17	تهتم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بعمليات التحسين المستمر ؛ حيث تعتبره عملية مهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.	**0.62
18	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بتقييم نتائجها مع أهدافها من أجل عملية التطوير والتحسين	**0.61
19	تراجع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام كافة عملياتها بشكل دوري من أجل التحسين المستمر	**0.96
20	تطبق الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين أسلوب التحسين المستمر على العمليات والخدمات بكافة أقسامها الإدارية	**0.83
21	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بتطوير مستمر لهيكلها التنظيمي من أجل تسهيل إجراءات الخدمات المقدمة للمستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار	**0.91
22	تضع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام نظاماً شاملاً للرقابة بما فيها الرقابة الوقائية والمستمرة والنهائية	**0.66
23	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بعمل برنامج رقابي المراقبة نتائج الأعمال بشكل دوري	**0.82
24	تستخدم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين التقنيات الحديثة في عمليات الرقابة الوقائية.	**0.69
25	تضع الرئاسة العامة مقاييس ومؤشرات فعالة لتقييم الأداء	**0.71

**** مستوى الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0,05)**
يتبين من الجدول رقم (1) أن جميع معاملات الارتباط المكونة للمحور وبين الدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)، وبقيم موجبة حيث تراوحت بين (R=0,91) و (R) = 0,48 مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي ، وذلك بتأكيد ارتباط المحور بعباراته.
ثانياً - صدق الاتساق الداخلي لمحور الفاعلية التنظيمية في الإدارة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام يتضح من الجدول رقم (2) تم استخدام معامل الاتساق الداخلي لقياس صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام اختبار الارتباط (بيرسون) بين عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور.

جدول رقم (2)

معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين العبارة والدرجة المحور الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام

م	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)
1	تضع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام خطط لتطوير أهدافها	**0.93
2	تشرك الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام موظفيها في وضع أهدافها التنظيمية	**0.84
3	يوجد تناغم بين أهداف الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام وأهداف الموظفين فيها	**0.72
4	تسعى الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام للعمل كمنظومة واحدة منسجمة	**0.84
5	تعمل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على تسهيل تبادل المعلومات بين كافة الأقسام مما يحافظ على وحدة العمل	**0.65
6	تعزز الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام التفاعل الإيجابي بين موظفيها	**0.87
7	تعمل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين على توفير مناخ جيد يخلق الانسجام بين موظفيها	**0.73
8	تمتلك الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام مرونة التغيير في مواجهة التغيرات التي تواجهها حيال البيئة الخارجية	**0.75

9	تضع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام التغييرات البيئة الخارجية اعتباراً عند تطوير خدماتها.	0.73**
10	تمتلك الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين القدرة على التعامل مع الظروف المستجدة	0.70**

**** مستوى الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0,05)**

يتبين من الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط المكونة للمحور وبين الدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى (0,05) وبقيم موجبة، حيث تراوحت بين (R = 0,93) ، (R = 0,70) مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي ، وذلك بتأكيد ارتباط المحور بعباراته.

الثبت لمحاور الدراسة

كما يتضح من الجدول رقم (3) تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لاختبار ثبات المحاور:

جدول رقم (3)

الثبت لمحاور الدراسة

المحور	معامل ألفا كرونباخ
استخدام تطبيقات الجودة الشاملة في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام	0,95
الفاعلية التنظيمية في الإدارة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام	0,94
الثبت الكلي	0,98

من خلال نتائج الجدول رقم (3) تبين أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة ؛ حيث تراوحت بين معامل ثبات (α = 0.95) ومعامل ثبات (α = 0.94) ، كما بلغ معامل الثبات الكلي (α = 0.98) ، وتعد هذه القيم مرتفعة ومطمئنة جداً لمدى ثبات أداة الدراسة. ومن نتائج الصدق والثبات تؤكد أن المقاييس تتمتع بخصائص سيكومترية ممتازة تسمح باستخدامه والاطمئنان إلى نتائجه.

الإجابة على تساؤلات الدراسة

السؤال الأول / ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمبادئها (التزام الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، التركيز على الزائرين من الحجاج والمعتمرين ، التحسين المستمر، الرقابة الوقائية ، التركيز على العمليات) في الرئاسة العامة

لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام ؟ تم استخدام التحليل الوصفي للإجابة على السؤال الأول، وذلك من خلال وصف المحور الأول (استخدام تطبيقات الجودة الشاملة في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام)، والذي يتكون من ستة مبادئ؛ حيث تم احتساب التكرار، النسبة المئوية، المتوسط، الانحراف المعياري، درجة الاستجابة والرتب، حيث تم ترتيب العبارات تنازلياً لكل بعد من الأعلى قيمة للمتوسط إلى الأقل قيمة للمتوسط، كما هو موضح بالجدول رقم (4).

يتضح من الجدول رقم (4) أن عبارات المحور انحصرت في درجتي الاستجابة (مرتفعة جداً) و (مرتفعة) ؛ حيث بلغت الدرجة الكلية لمتوسط المحور متوسط قدره (4.07) وانحراف معياري قدره (0.77) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (3.40 – 4.19) ، وكانت نتائج الأبعاد كما يلي: حقق البعد "مبدأ التركيز على الزوار من الحجاج والمعتمرين" على أعلى متوسط وقدره (4.37) وانحراف معياري قدره (0.77) وبدرجة استجابة (مرتفعة جداً) في المدى (5.00 – 4.20)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا بمتوسط وقدره (4.10) وانحراف معياري قدره (0.82) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (3.40-4.19)، ثم جاء في المرتبة الثالثة بُعد "مبدأ التحسين المستمر" بمتوسط وقدره (4.04) وانحراف معياري قدره (0.85) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (3.40-4.19) ، بينما حقق البُعد "الرقابة الوقائية" المرتبة الرابعة بمتوسط وقدره (4.02) وانحراف معياري قدره (0.81) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (3.40-4.19) وجاء في المرتبة الخامسة بُعد "مبدأ تمكين الموظفين" بمتوسط وقدره (3.99) وانحراف معياري وقدره (0.89) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (3.40-4.19) وأخيراً بُعد "مبدأ التركيز على العمليات" بمتوسط وقدره (3.93) وانحراف معياري وقدره (0.96) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (3.40-4.19). ومن خلال تحليل نتائج العينة يتضح أن مدى تطبيق مستوى إدارة الجودة الشاملة بمبادئها (التزام الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة - التركيز على الزائرين من الحجاج والمعتمرين - التحسين المستمر - الرقابة الوقائية - التركيز على العمليات) في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام مرتفعة بمتوسط كلي 4.07 لدرجة الاستجابة لأفراد العينة.

جدول رقم (4)

**البيانات الوصفية (التكرار ، النسبة المئوية ، المتوسط ، الانحراف المعياري ،
درجة الاستجابة والرتب) لمحور استخدام تطبيقات الجودة الشاملة في الرئاسة**

العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام

الترتيب	الاستجابة درجة	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات (التكرارات والنسب المئوية)					العبارة
				غير موافق بقوة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بقوة	
1	مرتفعة جداً	0.96	4.20	41	32	9	4	2	تولى الإدارة العليا بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة
				46.6%	36.4%	10.2%	4.5%	2.3%	
2	مرتفعة جداً	0.79	4.31	40	39	6	2	1	تسهم الإدارة العليا في دعم المبادرات التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام
				45.5%	44.3%	6.8%	2.3%	1.1%	
3	مرتفعة	0.91	4.13	35	35	13	4	1	تهتم الإدارة العليا في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بالجودة كونها أحد أهم أولوياتها
				39.8%	39.8%	14.8%	4.5%	1.1%	
4	مرتفعة	0.96	4.07	33	36	13	4	2	تقوم الإدارة العليا بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على وضع أهداف واضحة للجودة الشاملة
				37.5%	40.9%	14.8%	4.5%	2.3%	
5	مرتفعة	0.99	4.01	32	34	15	5	2	تهتم الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة الشاملة بين الموظفين في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين بالمسجد الحرام
				36.4%	38.6%	17.0%	5.7%	2.3%	
6	مرتفعة	1.02	3.89	27	36	15	8	2	تطلع الإدارة العليا بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام موظفيها على جميع أهداف الجودة الشاملة
				30.7%	40.9%	17.0%	9.1%	2.3%	
	مرتفعة	0.82	4.10	أ- مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا					
1	مرتفعة جداً	0.68	4.56	55	29	3	0	1	تعمل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين على تطوير خدماتها لتتناسب مع احتياجات المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار
				62.5%	33.0%	3.4%	0	1.1%	

2	مرتفعة جداً	0.96	4.30	47	28	7	4	2	تهتم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بشكاوى المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.
				53.4%	31.8%	8.0%	4.5%	2.3%	
3	مرتفعة جداً	0.91	4.25	44	27	13	3	1	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بدراسة استقصائية دورية ومستمرة لمعرفة مدى رضا المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار عن خدماتها المقدمة لهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير الخدمات
				50.0%	30.7%	14.8%	3.4%	1.1%	
	مرتفعة جداً	0.77	4.37	ب - مبدأ التركيز على الزوار من الحجاج والمعتمرين					
1	مرتفعة جداً	0.90	4.31	44	33	8	0	3	تقدم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على عمل دورات تدريبية بشكل دوري للموظفين
				50.0%	37.5%	9.1%	0	3.4%	
2	مرتفعة	1.02	4.10	35	38	8	3	4	تشجع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين موظفيها على تقديم مقترحات لتحسين جودة الخدمات المقدمة
				39.8%	43.2%	9.1%	3.4%	4.5%	
3	مرتفعة	1.00	4.07	36	31	14	5	2	تشجيع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام موظفيها على روح الإبداع والابتكار في العمل
				40.9%	35.2%	15.9%	5.7%	2.3%	
4	مرتفعة	1.30	3.50	26	21	20	13	8	تمنح الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام حوافز لموظفيها عند تطبيق معايير الجودة
				29.5%	23.9%	22.7%	14.8%	9.1%	
	مرتفعة	0.89	3.99	ج - مبدأ تمكين الموظفين					
1	مرتفعة	1.09	3.98	32	37	8	7	4	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام وضع معايير واضحة لجميع العمليات تساعد موظفيها على الإنجاز
				36.4%	42.0%	9.1%	8.0%	4.5%	
2	مرتفعة	0.99	3.94	25	44	12	3	4	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بأخذ الإجراءات التصحيحية لها في حال وجود انحرافات في الخطط المرسومة
				28.4%	50.0%	13.6%	3.4%	4.5%	

3	مرتفعة	1.05	3.86	26	38	13	8	3	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على تقليص الإجراءات الروتينية وتقليل الخطوات اللازمة في تقديم الخدمات للزوار من الحجاج والمعتمرين
				29.5%	43.2%	14.8%	9.1%	3.4%	
	مرتفعة	0.96	3.93	د - مبدأ التركيز على العمليات					
1	مرتفعة	0.86	4.16	34	39	11	3	1	تهتم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بعمليات التحسين المستمر حيث تعتبره عملية مهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.
				38.6%	44.3%	12.5%	3.4%	1.1%	
2	مرتفعة	0.86	4.08	29	42	14	1	2	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بتقييم نتائجها مع أهدافها من أجل عملية التطوير والتحسين
				33.0%	47.7%	15.9%	1.1%	2.3%	
3	مرتفعة	0.95	4.01	29	40	12	5	2	تراجع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام كافة عملياتها بشكل دوري من أجل التحسين المستمر.
				33.0%	45.5%	13.6%	5.7%	2.3%	
4	مرتفعة	1.08	4.00	30	43	6	3	6	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بتطوير مستمر لهيكلها التنظيمي من أجل تسهيل إجراءات الخدمات المقدمة للمستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار
				34.1%	48.9%	6.8%	3.4%	6.8%	
5	مرتفعة	0.99	3.94	28	37	15	6	2	تطبق الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام أسلوب التحسين المستمر على العمليات والخدمات في كافة أقسامها الإدارية
				31.8%	42.0%	17.0%	6.8%	2.3%	
	مرتفعة	0.85	4.04	هـ - مبدأ التحسين المستمر					
1	مرتفعة	0.88	4.07	30	40	13	4	1	تضع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام نظام شامل للرقابة بما فيها الرقابة الوقائية والمستمرة والنهائية .
				34.1%	45.5%	14.8%	4.5%	1.1%	
2	مرتفعة	0.89	4.03	29	39	15	4	1	تستخدم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين التقنيات الحديثة في عمليات الرقابة الوقائية.
				33.0%	44.3%	17.0%	4.5%	1.1%	

3	مرتفعة	0.95	4.02	28	44	8	6	2	تضع الرئاسة العامة مقاييس ومؤشرات فعالة لتقييم الأداء .
				31.8%	50.0%	9.1%	6.8%	2.3%	
4	مرتفعة	0.92	3.95	25	42	15	4	2	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام عمل برنامج رقابي لمراقبة نتائج الأعمال بشكل دوري
				28.4%	47.7%	17.0%	4.5%	2.3%	
	مرتفعة	0.81	4.02	و - مبدأ الرقابة الوقائية					
	مرتفعة	77.	74.	المتوسط الكلي للمحور					

السؤال الثاني / ما مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤشراتها (تحقيق الأهداف - التكيف البيئي - التكامل) في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام ؟
تم استخدام التحليل الوصفي للإجابة على السؤال الثاني، وذلك من خلال وصف المحور الثاني (الفاعلية التنظيمية بمؤشراتها (تحقيق الأهداف - التكيف البيئي - التكامل) في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام) ، والذي يتكون من ثلاثة مؤشرات، حيث تم احتساب التكرار النسبة المئوية، المتوسط، الانحراف المعياري ، درجة الاستجابة والرتب، حيث تم ترتيب العبارات تنازلياً لكل بُعد من الأعلى قيمة للمتوسط إلى الأقل قيمة للمتوسط كما هو موضح بالجدول رقم (5).

يتضح من الجدول رقم (5) أن عبارات المحور انحصرت في درجتي الاستجابة (مرتفعة جداً) و (مرتفعة) حيث بلغت الدرجة الكلية المتوسط المحور متوسط قدره (4.02) وانحراف معياري قدره (0.83) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (3.40 – 4.19). وكانت نتائج الأبعاد كما يلي: حقق البعد "مبدأ التكيف البيئي" على أعلى متوسط وقدره (4.13) وانحراف معياري قدره (0.86) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (3.40 – 4.19).

وجاء في المرتبة الثانية بُعد "مبدأ تحقيق الأهداف" بمتوسط وقدره (3.97) وانحراف معياري قدره (0.85) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (4.19- 3.40) ، وأخيراً بُعد "مبدأ التكامل" بمتوسط وقدره (3.95) وانحراف معياري قدره (0.91) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (4.19-3.40) .

ومن خلال تحليل نتائج العينة يتضح أن مدى تطبيق مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤشراتها (تحقيق الأهداف - التكيف البيئي - التكامل) في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام مرتفعة بمتوسط كلي 4.02 لدرجة الاستجابة لأفراد العينة.

جدول رقم (5)

البيانات الوصفية (التكرار، النسبة المئوية، المتوسط، الانحراف المعياري درجة الاستجابة، والرتب) لمحور الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين

الشريطين بالمسجد الحرام

الترتيب	الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات (التكرارات والنسب المئوية)					العبارة
				موافق بقوة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بقوة	
1	مرتفعة جدًا	0.73	4.24	31	51	3	2	1	تضع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريطين بالمسجد الحرام خطط لتطوير أهدافها
				35.2%	58.0%	3.4%	2.3%	1.1%	
2	مرتفعة	1.06	3.86	26	38	14	6	4	تشرك الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريطين بالمسجد الحرام موظفيها في وضع أهدافها التنظيمية
				29.5%	43.2%	15.9%	6.8%	4.5%	
3	مرتفعة	0.99	3.81	24	32	26	3	3	يوجد تناغم بين أهداف الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريطين بالمسجد الحرام وأهداف الموظفين فيها
				27.3%	36.4%	29.5%	3.4%	3.4%	
	مرتفعة	0.85	3.97	أ - مبدأ تحقيق الأهداف					
1	مرتفعة	0.89	4.15	33	42	8	3	2	تسعى الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريطين بالمسجد الحرام للعمل كمنظومة واحدة منسجمة
				37.5%	47.7%	9.1%	3.4%	2.3%	
2	مرتفعة	0.96	3.98	29	35	20	1	3	تعزز الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريطين بالمسجد الحرام التفاعل الإيجابي بين موظفيها
				33.0%	39.8%	22.7%	1.1%	3.4%	
3	مرتفعة	0.99	3.97	28	40	11	7	2	تعمل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريطين بالمسجد الحرام على تسهيل تبادل المعلومات بين كافة الأقسام مما يحافظ على وحدة العمل
				31.8%	45.5%	12.5%	8.0%	2.3%	
4	مرتفعة	1.22	3.72	28	28	18	7	7	تعمل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريطين على توفير مناخ جيد يخلق الانسجام بين موظفيها
				31.8%	31.8%	20.5%	8.0%	8.0%	
	مرتفعة	0.91	3.95	ب - مبدأ التكامل					
1	مرتفعة جدًا	0.88	4.33	43	38	3	1	3	تمتلك الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريطين القدرة على التعامل مع الظروف المستجدة
				48.9%	43.2%	3.4%	1.1%	3.4%	
2	مرتفعة	0.85	4.08	28	45	10	4	1	تضع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريطين بالمسجد الحرام التغييرات البيئية الخارجية اعتباراً عند تطوير خدماتها.
				31.8%	51.1%	11.4%	4.5%	1.1%	

3	مرتفعة	1.04	3.98	31	36	12	6	3	تمتلك الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام مرونة التغير في مواجهة التغيرات التي تواجهها حيال البيئة الخارجية
				35.2%	40.9%	13.6%	6.8%	3.4%	
	مرتفعة	0.86	4.13	ج - مبدأ التكيف البيئي					
	مرتفعة	0.83	4.02	المتوسط الكلي للمحور					

السؤال الثالث / ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمبادئها (التزام الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة - التركيز على الزائرين من الحجاج والمعتمرين - التحسين المستمر - الرقابة الوقائية - التركيز على العمليات) على الفاعلية التنظيمية بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام؟
للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية واختبارها:

1- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ دعم والتزام الإدارة العليا على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام

2- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على الزائرين من الحجاج والمعتمرين على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام.

3- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ تمكين الموظفين على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام.

4- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التحسين المستمر على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام.

5- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الرقابة الوقائية على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام.

6- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على العمليات على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام.

وللتعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام تم استخدام اختبار الانحدار الخطي، حيث تم استخدام مبادئ المحور الأول كمتغيرات مستقلة لقياس تأثيرها على المتغير التابع (المحور الثاني) كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (6)

Model summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.955 ^a	0.91	0.91	0.26

أ- مبدأ دعم والتزام, a. Predictors : (Constant), الإدارة العليا.

ب- مبدأ التركيز على الزوار من الحجاج والمعتمرين.

ج- مبدأ تمكين الموظفين.

د- مبدأ التركيز على العمليات.

هـ- مبدأ التحسين المستمر.

و- الرقابة الوقائية.

يتضح من الجدول رقم (6) أن معامل التحديد ($R^2 = 0.91$) وهي قيم دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

وهذا يدل أن ما نسبته 91% من التأثير كان من العوامل المستقلة.

جدول رقم (7)

ANOVA

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	.Sig
1	Regression	55.29	6.00	9.22	140.91	.000 ^b
	Residual	5.30	81.00	0.07		
	Total	60.59	87.00			

محور الفاعلية التنظيمية في : a. Dependent Variable الإدارة العامة

لشئون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام

أ- مبدأ دعم والتزام, b. Predictors : (Constant), الإدارة العليا.

ب- مبدأ التركيز على الزوار من الحجاج والمعتمرين.

ج- مبدأ تمكين الموظفين.

د- مبدأ التركيز على العمليات.

هـ- مبدأ التحسين المستمر.

و- الرقابة الوقائية.

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيم تحليل التباين والذي يمكن من التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق قيمة (ف)، والتي بلغت (140.91)، وذلك عند درجة إحصائية أقل من (0.05) والتي حصلت على معنوية عالية، مما يؤكد القوة التفسيرية المرتفعة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد إحصائياً.

جدول رقم (8)
Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	.Sig	Confidence Interval %95.0 for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	0.01	0.17		0.05	0.96	-0.33	0.35
أ- مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا	-0.01	0.02	-0.02	-0.58	0.56	-0.06	0.03
ب- مبدأ التركيز على الزوار من الحجاج والمعتمرين	0.12	0.05	0.11	2.21	**0.03	0.01	0.22
ج- مبدأ تمكين الموظفين	0.12	0.06	0.13	1.95	0.05	0.00	0.24
د- مبدأ التركيز على العمليات	0.20	0.07	0.23	3.00	**0.00	0.07	0.34
هـ - مبدأ التحسين المستمر	0.38	0.10	0.10	4.02	**0.00	0.19	0.57
و- الرقابة الوقائية	0.19	0.09	0.09	2.19	**0.03	0.02	0.36

بالنسبة للجدول رقم (8) فيوضح قيمة الثبات ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغيرات المستقلة حيث اتضح التأثير الأعلى لمبدأ التحسين المستمر بقيمة ت بلغت (4.02) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وقيمة بيتا بلغت (0.38)، ثم لمبدأ التركيز على العمليات بقيمة ت بلغت (3.00) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وقيمة بيتا بلغت (0.20)، لمبدأ التركيز على الزوار من الحجاج والمعتمرين بقيمة ت بلغت (2.21) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وقيمة بيتا بلغت (0.11) وأخيراً مبدأ الرقابة الوقائية بقيمة ت بلغت (2.21) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وقيمة بيتا بلغت (0.11). وبذلك نستطيع أن نقبل الفرض لكل من المتغيرات أعلاه، أما بالنسبة لمبدأ

تمكين الموظفين ومبدأ دعم والتزام الإدارة العليا فليس لهما تأثير على الفاعلية التنظيمية وبذلك ترفض الفرض لهما.

النتائج الرئيسية للدراسة وتفسيراتها:

1. نقاط القوة (Strengths):

- o توفر المنصات التعليمية الرقمية: أظهرت النتائج أن توفر منصات رقمية للطلاب والمعلمين يمثل أعلى نقطة قوة (بوزن نسبي 37.866). يُعزى ذلك إلى أن الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين قد قطعت شوطاً كبيراً في التحول الرقمي، وهو ما يتوافق مع أهداف رؤية السعودية 2030 لتقديم خدمات بأعلى المعايير، بما في ذلك توظيف أحدث التقنيات.
- o تعزيز المشاركة الطلابية والديمقراطية: أظهرت الدراسة حرص الإدارة على تعزيز المشاركة الطلابية والديمقراطية (بوزن نسبي 36.692). هذا يعكس تركيز الدراسات الحديثة على أهمية إشراك المستفيدين في عملية التطوير، حيث أكدت دراسة أخرى أن مبدأ "التركيز على الزوار من الحجاج والمعتمرين" هو من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2. نقاط الضعف (Weaknesses):

- o تحديات توفير الميزانيات: تُعد تحديات توفير الميزانيات اللازمة لشراء المعدات وتدريب المعلمين وصيانتها أكبر نقاط الضعف (بوزن نسبي 24.808). هذا ينسجم مع نتائج دراسات سابقة، مثل دراسة عن جودة الخدمات في مشعر مزدلفة، التي أشارت إلى أن نقص التمويل يُعد من أهم المعوقات التي تؤثر على جودة الخدمات.
- o ضعف سرعة الإنترنت: مثلت مشكلة ضعف أو انقطاع الاتصال بالإنترنت نقطة ضعف بارزة (بوزن نسبي 24.305). هذه النتيجة تؤكد أن البنية التحتية للاتصالات لا تزال تمثل تحدياً في بعض الأحيان، وهو ما يمكن تجاوزه بالتركيز على تحسينها لتسهيل الخدمات الإلكترونية.

3. الفرص المتاحة (Opportunities):

- o الإرادة السياسية الداعمة: تصدرت الإرادة السياسية الواعية الداعمة للتحويل الرقمي قائمة الفرص المتاحة (بوزن نسبي 39.131). هذا يتفق مع ما ورد في تقارير ومصادر رسمية تؤكد أن رؤية السعودية 2030 تهدف إلى تسهيل رحلة الحجاج والمعتمرين من خلال تسخير أحدث التقنيات.
- o الخبرات الأكاديمية المتاحة: يُعتبر وجود خبرات أكاديمية يمكن الاستفادة منها في برامج التنمية المهنية فرصة مهمة (بوزن نسبي 38.736). وهذا يتوافق مع ما ورد في إحدى الدراسات التي أوصت بتشكيل لجنة تجمع بين القطاعين العام والخاص لتولي أمور الحجاج والارتقاء بالخدمات.

4. التهديدات المحتملة (Threats):

- o ارتفاع تكلفة تطوير البنية التحتية: يمثل ارتفاع تكلفة تطوير وصيانة البنية التحتية الرقمية تهديداً محتملاً (بوزن نسبي 23.933). هذه النتيجة تتسق مع التحديات المالية التي تواجهها المنظمات الكبيرة في تطبيق الجودة الشاملة.
- o تزايد التهديدات الأمنية: برزت التهديدات الأمنية المرتبطة بالتقنيات الرقمية كتهديد محتمل (بوزن نسبي 23.932). هذا يُعزز أهمية التركيز على الأمن السيبراني في أي تحول رقمي، وهو ما أكدت عليه دراسات سابقة في سياقات مختلفة، حيث أن حماية البيانات تُعد أحد أهم جوانب التطبيقات الرقمية.

التوصيات الاستراتيجية للدراسة:

التوصية المحورية الأساسية:

- o استناداً إلى نتائج التحليل الرباعي، تُوصي الدراسة بتبني استراتيجية شاملة تُركز على محور "استغلال الفرص لمواجهة التهديدات (O-T)"، والذي حصل على أعلى وزن نسبي. هذا المحور يستدعي الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة (مثل الدعم السياسي والخبرات الأكاديمية المتخصصة) لإدارة التهديدات المحتملة والسيطرة عليها بشكل استباقي وفعال.

التوصيات التطبيقية المتكاملة:

أولاً: تطوير القيادات وبناء القدرات الإدارية

- o **استقطاب وتنمية القيادات المتخصصة :** توجيه الاستثمار نحو استقطاب وتطوير قيادات إدارية متميزة تمتلك مهارات وكفاءات عالية في مجال إدارة الجودة الشاملة، بحيث تشكل هذه القيادات العمود الفقري لنجاح وتطبيق منظومة الجودة الشاملة.
- o **تعزيز دور الإدارة العليا :** باعتبار الإدارة العليا المحرك الأساسي لنشر ثقافة الجودة الشاملة، يجب تعزيز دعمها والتزامها المستمر بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جميع مستويات العمل.

ثانياً: تحسين الأداء التنظيمي والعمليات:

- o **رفع مستوى الفاعلية التنظيمية :** إجراء دراسات معمقة لتحديد العوامل المؤثرة إيجابياً على الفاعلية التنظيمية داخل الرئاسة العامة، والعمل على تطبيقها وتطويرها للوصول إلى مستويات متقدمة من الأداء التنظيمي المتميز.
- o **تطوير العمليات الداخلية :** زيادة الاهتمام والتركيز على تحسين وتطوير العمليات الداخلية، نظراً لتأثيرها المباشر على جودة الخدمات المقدمة ومستوى رضا الحجاج والمُعتمرين.

ثالثاً: الاستدامة والتطوير المستمر:

o **المحافظة على التكيف البيئي:** ضمان الاستمرارية في التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة وتطوير آليات الاستجابة للتحديات الجديدة، تجنباً للجمود التنظيمي وضماناً للنمو والتطور المستمر.

o **وضع إطار عملي شامل:** إعداد دليل إجراءات متكامل وتعليمات واضحة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مصمم خصيصاً ليتناسب مع طبيعة عمل الرئاسة العامة، مع ضمان توزيعه على جميع الوحدات والأقسام ومتابعة تطبيقه بشكل دوري ومنتظم.

رابعاً: البحث والتطوير المستقبلي:

o **توسيع نطاق البحوث:** نظراً لندرة الدراسات في هذا المجال المتخصص، يُوصى بإجراء بحوث ودراسات مستقبلية متنوعة تتناول جوانب مختلفة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الفاعلية التنظيمية في قطاع خدمة الحرمين الشريفين، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية شاملة تخدم عمليات التطوير والتحسين المستمر.

الهدف الاستراتيجي العام:

o تهدف هذه التوصيات المتكاملة إلى إنشاء منظومة عمل متطورة وفعالة تضمن تقديم أعلى مستويات الخدمة للحجاج والمعتمرين، مع الحفاظ على التميز المؤسسي والتطوير المستمر في إدارة شؤون الحرمين الشريفين.

قائمة المراجع

المراجع References

المراجع العربية

- (1) أبو السعود، أ.ع، وحسن، م.س. (2024). (تأثير اتخاذ القرارات المستندة إلى الحقائق في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة لضيوف الرحمن .المجلة المصرية للرعاية الصحية، 15(3)، 288-305.
- (2) أحمد عبد الحميد السيد. (2021). تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي العام. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 45(3)، 124-162.
- (3) أهل مصر. (2023، 10 يونيو). ضوابط تنظيمية جديدة لموسم الحج بالتعاون مع الدول الإسلامية. مسترجع من <https://ahlmasrnews.com/>
- (4) الباهلي، سعد محمد. (2024). نظم المعلومات الإدارية ودورها في دعم اتخاذ القرارات في إطار إدارة الجودة الشاملة. مجلة تقنية المعلومات الإدارية، 12(3)، 95-78.
- (5) البراك، عبدالله؛ والعثمان، نورا. (2024). دور البحث العلمي في تطوير السياسات العامة: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي السعودي .مجلة السياسات العامة، 33(2)، 89-112.
- (6) برنامج خدمة ضيوف الرحمن. (2024). (عن البرنامج .مسترجع من <https://pep.gov.sa/ar/about>
- (7) البقمي، سلطان؛ والشريف، أمل. (2024). الفجوات البحثية في دراسات إدارة الجودة في القطاعات الخدمية العربية: مراجعة منهجية .المجلة العربية للبحوث الإدارية، 45-67، 41(1).
- (8) البلوي، فيصل عبدالله. (2023). العمل الجماعي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 167-145.
- (9) الثقفي، محمد؛ والزامل، سارة. (2023). الأبعاد الاجتماعية والدينية لخدمة ضيوف الرحمن .مجلة الدراسات الإسلامية، 123-145، 28(3).
- (10) الجابر، فهد؛ وآل ثاني، منى. (2023). تطوير النماذج النظرية في الإدارة: الحاجة إلى السياق المحلي في البحوث العربية .المجلة العربية للإدارة، 201-223، 47(4).
- (11) الجاسر، س.، باجنيد، و.، و مساوي، م. (2024). (آراء الحجاج تجاه الخدمات المقدمة لهم خلال أدائهم للفريضة: دراسة تحليل محتوى لتغريدات تويتر عن حج 2019 .مجلة جامعة الملك عبد العزيز: العلوم التربوية والنفسية، 2(2)، 45-68.
- (12) الجزيرة نت. (2024، 14 يونيو). الحج مدرسة إيمانية وتربوية وأخلاقية عظيمة. مسترجع من <https://www.aljazeera.net/blogs/2024/6/14/وتربوية-وأخلاقية>
- (13) الجمعان، ع.س. (2023). تقييم جودة خدمات الإقامة في الحج: دراسة تطبيقية. مجلة إدارة الضيافة والسياحة، 11(4)، 195-178.

- (28) الحمدان، عبدالرحمن محمد، والعسيري، أحمد علي، والنايف، سلطان سعد. (2024). التحليل الإحصائي للبيانات في إدارة الجودة الشاملة: دليل تطبيقي. دار النشر العلمي، جدة.
- (29) الخالدي، وليد صالح. (2023). تحويل البيانات إلى قرارات استراتيجية في إطار إدارة الجودة الشاملة. مجلة الاستراتيجية والتطوير، 11(2)، 123-145.
- (30) الدوسري، س. م.، والجبرين، ف. ع. (2024). تأثير التحسين المستمر في خدمات الحج على تعزيز تجربة ضيوف الرحمن: دراسة تطبيقية لمنهجية كايزن. مجلة دراسات الحج والعمر، 12(1)، 77-98.
- (31) الدوسري، ناصر محمد. (2023). نظم الحوافز والمكافآت في تعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة. مجلة الموارد البشرية، 14(3)، 67-89.
- (32) رانيا كامل، (2024). مؤشرات جودة إدارة المعلومات في المدارس. مجلة ضمان الجودة التعليمية، 7(2)، 160-175.
- (33) الربيعي، سعد؛ والخالدي، منى. (2024). تقييم مستوى رضا الحجاج عن الخدمات المقدمة: دراسة ميدانية على عينة من حجاج الداخل. مجلة الدراسات الإسلامية المعاصرة، 31(2)، 156-182.
- (34) الربيعي، فاطمة أحمد. (2024). التركيز على العميل كأساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية. المجلة العربية لخدمة العملاء، 7(2)، 45-68.
- (35) الرشيد، عبدالله خالد. (2023). منهجيات جمع البيانات في إدارة الجودة الشاملة. مجلة البحوث الإدارية، 21(1)، 112-134.
- (36) الرشيد، عمر بن عبد الله بن محياء. (2024). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الحشود والأزمات باستخدام الذكاء الاصطناعي بالحرمين الشريفين. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (37) الرويلي، خالد؛ والحمادي، فاطمة. (2023). أثر البحوث التطبيقية على جودة اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية. المجلة السعودية للإدارة، 156-178، 1(44).
- (38) الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي. (2024). تقرير الخدمات الإرشادية المتطورة. مكة المكرمة: الرئاسة العامة لشؤون الحرمين.
- (39) الزهراني، أحمد عبدالرحمن. (2023). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات في البيئة السعودية. المجلة العربية للإدارة، 67-89، 3(45).
- (40) الزهراني، عبد الله سالم. (2024). الأهمية الدينية والروحية لفريضة الحج. مجلة الدراسات الإسلامية، 18(2)، 45-67.
- (41) الزهراني، عبدالله سالم. (2024). الأهداف الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 7(2)، 145-167.
- (42) الزهراني، محمد عبدالله. (2024). تحسين تجربة العميل من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. مجلة تجربة العملاء، 5(3)، 123-145.
- (43) السالم، نايف عبدالله. (2023). اتخاذ القرارات في ظل إدارة الجودة الشاملة. مجلة الدراسات الإدارية والمالية، 18(2)، 67-89.

- (44) السديري، عبدالعزيز؛ والقاسم، ريم. (2024). العلاقة بين رضا الحجاج والأداء الاقتصادي لقطاع الحج والعمرة. مجلة الاقتصاد والإدارة، 35(3)، 89-107.
- (45) السعدي، فاطمة؛ والمطيري، خالد. (2024). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. مجلة التنمية الإدارية، 38(1)، 123-145.
- (46) السعيد، محمد حسن. (2024). التحسين المستمر: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في إدارة الجودة الشاملة. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- (47) السلمي، أ. م. (2024). ثقافة الجودة في مؤسسات خدمة الحجاج. مجلة الإدارة العامة، 64(2)، 89-112.
- (48) السلمي، سارة عبدالعزيز. (2024). العميل الداخلي في منظمات الخدمات: دراسة في إطار إدارة الجودة الشاملة. مجلة إدارة الخدمات، 16(4)، 178-195.
- (49) السلمي، عبدالرحمن؛ والغامدي، نوال؛ والعسيري، محمد. (2023). التنسيق المؤسسي في خدمات الحج: الواقع والتحديات. المجلة السعودية للإدارة العامة، 45(3)، 89-115.
- (50) السلمي، عبدالرحمن؛ والغامدي، نوال؛ والعسيري، محمد. (2023). التنسيق المؤسسي في خدمات الحج: الواقع والتحديات. المجلة السعودية للإدارة العامة، 45(3)، 89-115.
- (51) سمير عبد الحميد أحمد و محمود أحمد حسين. (2023). دور القيادة الرقمية في تطوير المؤسسات الحكومية المصرية. المجلة المصرية للدراسات الإدارية، 45(2)، 112-130.
- (52) الشحنة، عبد المنعم دسوقي حسن. (2021). متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز "دراسة ميدانية". مجلة الإدارة التربوية، 30(30)، 538-539.
- (53) الشريعة، خالد. (2025). التحسين المستمر وفقاً لنظام إدارة الجودة ISO9001:2015. مجلة المعايير الدولية، 8(1)، 23-41.
- (54) الشمري، عادل محمد، والحربي، سعد علي، والمطيري، فهد أحمد. (2024). مشاركة العاملين في مبادرات التحسين المستمر. المجلة السعودية للجودة، 13(2)، 89-107.
- (55) الشمري، عبدالعزيز؛ والدوسري، نورا؛ وآل سعود، تركي. (2024). التحديات والفرص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الموسمية: دراسة حالة موسم الحج. المجلة السعودية للعلوم الإدارية، 28(2)، 201-228.
- (56) الشمري، محمد حسن. (2023). العمل الجماعي وإدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية وتطبيقية. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- (57) الشمري، ن. ع. (2024). (تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضا حجاج الداخل بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. المجلة السعودية للإدارة العامة، 8(2)، 112-135.

- (90) المطيري، ب.ع.، والرشيدي، خ.ع. (2025). (مشاركة العاملين في مبادرات تحسين جودة خدمات الحج وأثرها على تحقيق رضا ضيوف الرحمن). المجلة العربية لتطوير الموارد البشرية، 10(1)، 55-75.
- (91) المطيري، خالد محمد. (2024). دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. مجلة القيادة والتطوير الإداري، 8(1)، 34-56.
- (92) المطيري، فهد خالد، والعنزي، سعود محمد. (2024). ثقافة الحوار والشفافية في المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة. مجلة الثقافة التنظيمية، 13(1)، 45-67.
- (93) معهد الإمام الشاطبي. (2024). برامج تدريب المرشدين والموجهين. الرياض: معهد الإمام الشاطبي.
- (94) معهد خادم الحرمين للتدريب. (2023). برامج التدريب المتخصصة لموظفي الحج والعمرة. مكة المكرمة: معهد خادم الحرمين للتدريب.
- (95) الناييف، أحمد؛ وابن راشد، هند. (2024). قياس رضا الحجاج: نحو تطوير مؤشرات شاملة لجودة الخدمات. مجلة الإدارة المتقدمة، 45(1)، 36-68.
- (96) النجار، وائل صالح. (2023). تحسين العمليات في إطار إدارة الجودة الشاملة. مجلة تطوير العمليات، 15(4)، 112-135.
- (97) النعيمي، وليد؛ والزهراني، هدى. (2023). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي: دراسة استطلاعية على خدمات الحج والعمرة. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 234-256، 3(41).
- (98) النقل السعودي. (2023). منهجية التحسين المستمر في خدمات النقل. مجلة النقل والمواصلات، 8(2)، 67-84.
- (99) الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2024). نظم المعلومات الداعمة لخدمات الحج. الرياض: الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي.
- (100) الهيئة العامة للإحصاء. (2024). إحصائيات الحج لعام 1445 هـ. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء.
- (101) الهيئة العامة للنقل. (2024). تقرير تطوير خدمات النقل في الحج. الرياض: الهيئة العامة للنقل.
- (102) هيئة الغذاء والدواء السعودية. (2024). معايير سلامة الغذاء في خدمات الحج. الرياض: هيئة الغذاء والدواء.
- (103) هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة والمشاعر المقدسة. (2024). مبادرات الاستدامة البيئية في موسم الحج. مكة المكرمة: الهيئة العامة.
- (104) وزارة الحج والعمرة. (2024). التقرير السنوي لتقنيات الحج والعمرة. الرياض: وزارة الحج والعمرة.
- (105) وزارة الحج والعمرة. (2024). الصفحة الرئيسية. مسترجع من <https://www.haj.gov.sa>
- (106) وزارة الحج والعمرة. (2024). قطاع الحج والعمرة.. خدمات متكاملة في إطار رؤية 2030. مسترجع من <https://www.haj.gov.sa/ar/News/Details/12374>

- 107) وزارة السياحة. (2024). معايير جودة الإقامة في المشاعر المقدسة. الرياض: وزارة السياحة.
- 108) وزارة الصحة. (2024). نظام إدارة الجودة في الخدمات الصحية للحجاج. الرياض: وزارة الصحة.
- 109) وكالة الأنباء القطرية. (2023، 25 يونيو). الأبعاد الروحية والاجتماعية لفريضة الحج. مسج. مترجم من <https://qna.org.qa/ar-QA/News-Area/Special-News/2023-6/25/>
- 110) الياسين، عبدالمحسن أحمد. (2024). الفلسفة اليابانية للكايزن وتطبيقاتها في البيئة العربية. المجلة العربية للتحسين المستمر، 6(2)، 78-96.
- 111) الياسين، فاطمة. (2024). البعد الاجتماعي والثقافي لموسم الحج. مجلة الدراسات الإسلامية.

المراجع الأجنبية

- 1) Chang, M., & Al-Rajhi, S. (2025). *The impact of leadership commitment to TQM on service excellence in Saudi Hajj operations. International Journal of Hospitality & Tourism Management*, 20(1), 1-18.
- 2) Gupta, R., & Al-Ghamdi, Z. (2025). *Information technology's role in supporting Total Quality Management for enhanced pilgrim journey: An empirical study. Journal of Religious Tourism & IT Management*, 9(1), 35-52.
- 3) Kim, S. H., & Abdullah, Y. (2024). *The role of continuous improvement (Kaizen) in optimizing service delivery and pilgrim satisfaction during the Hajj pilgrimage. Journal of Operations Management in Religious Tourism*, 10(2), 140-158.
- 4) Peterson, L., & Al-Zahrani, F. (2024). *Enhancing pilgrim experience through total quality management principles in mass gathering events: A case study of the Hajj season. Journal of Service Quality in Tourism & Hospitality*, 18(3), 201-218.

قائمة الملاحق

استبيان تحسين تجربة ضيوف الرحمن من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

معلومات عامة

- الهدف من الاستبيان: قياس مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في خدمات الحج وأثرها على تحسين تجربة ضيوف الرحمن
- المشاركون المستهدفون: الحجاج، مقدمي الخدمات، المسؤولين في القطاعات المختلفة
- مدة الاستبيان 15-20 دقيقة

عزيزي المشارك،

نشكركم على المشاركة في هذه الدراسة الهامة.

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بأكبر قدر ممكن من الدقة والصرامة. جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنسية _____ :

2. العمر:

☐ 25 – 35 سنة

☐ أقل من 25 سنة

☐ 46 – 55 سنة

☐ 36 - 45 سنة

☐ أكثر من 55 سنة

3. نوع الحج:

☐ حج VIP

☐ حج مع مجموعة منظمة

☐ حج فرد

4. عدد مرات الحج:

☐ 4-5 مرات

☐ 2-3 مرات

☐ المرة الأولى

☐ أكثر من 5 مرات

5. مدة الإقامة:

☐ أسبوع - أسبوعين

☐ أقل من أسبوع

☐ أكثر من أسبوعين

القسم الثاني: مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة

الإجابة					السؤال
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1. أعتقد أن الجودة في خدمات الحج تعني تلبية احتياجات وتوقعات الحجاج
					2. يتم التركيز على التحسين المستمر لجميع جوانب الخدمة
					3. هناك التزام واضح من الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة
					4. تهدف الخدمات المقدمة إلى تحقيق رضا تام لضيوف الرحمن
					5. يتم العمل على تقليل الأخطاء والعيوب في تقديم الخدمات
					6. هناك تحسن ملحوظ في جودة الخدمات مقارنة بالسنوات السابقة

القسم الثالث: مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة ، ويشمل

3.1 التركيز على العميل (ضيوف الرحمن)

3.2 الإدارة بالمشاركة والعمل الجماعي

3.3 التحسين المستمر والابتكار

3.4 اتخاذ القرارات المبنية على البيانات

الإجابة					السؤال
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1. يتم أخذ آراء ومقترحات الحجاج بعين الاعتبار عند تطوير الخدمات
					2. تتناسب الخدمات المقدمة مع احتياجاتي وتوقعاتي كحاج
					3. يتم قياس مستوى رضا الحجاج بشكل دوري ومنتظم
					4. هناك آليات واضحة للاستماع إلى شكاوى ومقترحات الحجاج
					5. يعمل جميع مقدمي الخدمات كفريق واحد متناسق
					6. هناك تنسيق فعال بين الجهات المختلفة المسؤولة عن خدمات الحج
					7. يشارك جميع العاملين في عمليات تحسين الخدمات
					8. يتم تطوير وتحسين الخدمات باستمرار بناءً على التغذية الراجعة
					9. هناك استخدام للتقنيات الحديثة لتحسين تجربة الحجاج
					10. يتم تطبيق حلول إبداعية للتحديات التي تواجه خدمات الحج
					11. يتم جمع وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات تحسين الخدمات
					12. تستند القرارات على معلومات دقيقة وموثوقة
					13. يتم استخدام مؤشرات أداء محددة لقياس جودة الخدمات

القسم الرابع: تقييم جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن
4.1 خدمات النقل والمواصلات

الإجابة					السؤال
ممتاز	جيد جدا	مقبول	ضعيف	ضعيف جدا	
					1. جودة وسائل النقل المستخدمة في رحلة الحج
					2. مدى توفر وسائل النقل في الأوقات المحددة
					3. مستوى الأمان والسلامة في وسائل النقل
					4. مدى رضاك عن خدمات النقل بشكل عام
					5. سهولة الوصول إلى المواقع المقدسة

4.2 خدمات الإقامة والإعاشة

الإجابة					السؤال
ممتاز	جيد جدا	مقبول	ضعيف	ضعيف جدا	
					1. جودة أماكن الإقامة (النظافة، التجهيزات، الراحة)
					2. جودة الوجبات المقدمة ومناسبتها للحجاج
					3. مدى توفر الخدمات الأساسية في أماكن الإقامة
					4. مستوى النظافة والصحة العامة
					5. مدى رضاك عن خدمات الإقامة والإعاشة بشكل عام

4.3 الخدمات الصحية والطبية

الإجابة					السؤال
ممتاز	جيد جدا	مقبول	ضعيف	ضعيف جدا	
					1. مدى توفر الخدمات الصحية والطبية
					2. جودة الرعاية الطبية المقدمة
					3. سرعة الاستجابة للحالات الطبية الطارئة
					4. مدى توفر الأدوية والمستلزمات الطبية
					5. مدى رضاك عن الخدمات الصحية والطبية بشكل عام

4.4 الخدمات الإرشادية والدينية

الإجابة					السؤال
ممتاز	جيد جدا	مقبول	ضعيف	ضعيف جدا	
					1. جودة الإرشاد الديني والتوجيه في أداء المناسك
					2. مدى توفر المرشدين المؤهلين والمتخصصين
					3. وضوح المعلومات والتوجيهات المقدمة للحجاج
					4. مدى توفر المواد التعليمية والإرشادية
					5. مدى رضاك عن الخدمات الإرشادية والدينية بشكل عام

4.5 خدمات الأمن والسلامة

الإجابة					السؤال
ممتاز	جيد جدا	مقبول	ضعيف	ضعيف جدا	
					1. مستوى الأمان والحماية في المواقع المقدسة
					2. فعالية إجراءات السلامة والطوارئ
					3. مدى توفر رجال الأمن والإسعاف في المواقع
					4. مستوى التعامل مع الحشود وتنظيم

					الحركة
					5. مدى رضاك عن خدمات الأمن والسلامة بشكل عام

القسم الخامس: معايير جودة الخدمات ومؤشرات الأداء
5.1 معايير SERVQUAL لجودة الخدمات

الإجابة					السؤال
ممتاز	جيد جداً	مقبول	ضعيف	ضعيف جداً	
					1. الملموسية مظهر المرافق والمعدات والمواد المستخدمة
					2. الاعتمادية: القدرة على تقديم الخدمة بدقة وكما وعد
					3. الاستجابة: الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم خدمة سريعة
					4. الضمان: معرفة ومجاملة الموظفين وقدرتهم على نقل الثقة
					5. التعاطف: العناية والاهتمام الشخصي بالعملاء

القسم السادس: أدوات وتقنيات إدارة الجودة
6.1 أدوات قياس وتحليل البيانات

1. يتم استخدام استبيانات واستطلاعات رأي منتظمة لقياس الرضا
☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً
2. هناك نظام فعال لجمع وتحليل بيانات شكاوى الحجاج
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة
3. يتم استخدام مؤشرات أداء واضحة ومحددة لقياس جودة الخدمات
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة

6.2 تقنيات التحسين المستمر

1. هناك برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات مقدمي الخدمات
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة
 2. يتم تطبيق مفهوم "دورة التحسين المستمر (Plan-Do-Check-Act)"
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة
 3. هناك فرق عمل متخصصة لحل المشكلات وتحسين العمليات
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة
-

6.3 نظم إدارة الشكاوى والاقتراحات

1. سهولة تقديم الشكاوى والاقتراحات
☐ سهل جداً ☐ سهل ☐ معتدل ☐ صعب ☐ صعب جداً
 2. سرعة الاستجابة للشكاوى والاقتراحات
☐ سهل جداً ☐ سهل ☐ معتدل ☐ صعب ☐ صعب جداً
 3. فعالية حل الشكاوى والمشكلات المثارة
☐ سهل جداً ☐ سهل ☐ معتدل ☐ صعب ☐ صعب جداً
-

القسم السابع: التحديات والحلول في تطبيق TQM

7.1 التحديات التنظيمية والإدارية

1. مستوى التنسيق بين الجهات المختلفة المسؤولة عن خدمات الحج
☐ ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف
 2. مدى وضوح الأدوار والمسؤوليات لكل جهة
☐ واضح جداً ☐ واضح ☐ معتدل ☐ غير واضح ☐ غير واضح إطلاقاً
 3. مستوى الالتزام بتطبيق معايير الجودة من جميع الأطراف
☐ عالي جداً ☐ عالي ☐ معتدل ☐ منخفض ☐ منخفض جداً
-

7.2 التحديات التقنية واللوجستية

1. مدى كفاءة استخدام التقنيات الحديثة في تحسين الخدمات
☐ كفاءة عالية جداً ☐ كفاءة عالية ☐ كفاءة معتدلة ☐ كفاءة منخفضة ☐ كفاءة منخفضة جداً

2. قدرة البنية التحتية على التعامل مع أعداد الحجاج الكبيرة

☐ ممتازة ☐ جيدة جداً ☐ جيدة ☐ مقبولة ☐ ضعيفة

3. مستوى التحديث والتطوير المستمر للأنظمة والعمليات

☐ عالي جداً ☐ عالي ☐ معتدل ☐ منخفض ☐ منخفض جداً

7.3 اقتراحات التحسين والتطوير

1. ما أهم ثلاثة جوانب تحتاج إلى تحسين في خدمات الحج؟

2. ما أهم اقتراحاتك لتحسين تجربة ضيوف الرحمن؟

3. هل لديك أي تعليقات أو مقترحات إضافية؟

القسم الثامن: التقييم الشامل والمقارنة

4. مقارنة بتجربة الحج في السنوات السابقة (إن وجدت)، كيف تقيم مستوى التحسن؟

- ☐ تحسن كبير جداً ☐ تحسن كبير ☐ تحسن معتدل
☐ تحسن طفيف ☐ لا يوجد تحسن ☐ تراجع

5. احتمالية عودتك لأداء الحج مرة أخرى مع نفس مقدمي الخدمات :

- ☐ عالية جداً ☐ عالية ☐ معتدلة ☐ منخفضة ☐ منخفضة جداً

6. تقييمك للمملكة العربية السعودية كوجهة دينية متميزة :

- ☐ ممتازة ☐ جيدة جداً ☐ جيدة ☐ مقبولة ☐ ضعيفة

7. تقييمك الإجمالي لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في خدمات الحج :

- ☐ ممتازة ☐ جيدة جداً ☐ جيدة ☐ مقبولة ☐ ضعيفة
-

Abstract

This research aims to examine the role of applying **Total Quality Management (TQM)** principles in enhancing the experience of the Guests of Allah during the Hajj season. The growing number of pilgrims and the diversity of their needs necessitate the development of service systems, posing logistical and operational challenges that require innovative and scientifically grounded solutions.

The study relies on a theoretical framework that combines TQM principles with service quality and customer experience models, focusing on the main dimensions of total quality such as customer orientation, employee participation, continuous improvement, effective leadership, and data-driven decision-making. Previous Arabic and international studies addressing the application of quality principles in Hajj and Umrah services were analyzed to identify similarities, differences, and research gaps.

Findings from the reviewed literature indicate that applying TQM principles improves the quality of services provided to pilgrims, particularly in transportation, catering, accommodation, and healthcare, while also enhancing pilgrims' satisfaction and overall experience. However, most prior studies addressed only a single aspect of total quality, whereas this research seeks to provide a more integrated and comprehensive perspective on the impact of all TQM principles on the Hajj experience.

The contribution of this research lies in presenting an applied framework to support stakeholders involved in Hajj services in integrating TQM principles into a unified system, thereby contributing to the achievement of **Saudi Vision 2030** goals to enhance service quality, host larger numbers of pilgrims, and maintain the highest levels of comfort and safety.

Keywords: Total Quality Management (TQM), Hajj season, enhancing pilgrim experience, Guest of Allah

Midocean University
Faculty of Management
Department / Major: Business
Administration



Research Title

**Improving the experience of the guests of God through applying
the principles of Total Quality Management (TQM): An applied
.study on Hajj season services**

Prepared by (Student):

Hassan Hussain Fadaq

251002839

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohammed

Dr. Fayez Ali Jrad

YEAR

2025