

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

إعداد الطالب

عبدالله بن خالد فوده

251002987

إشراف

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي

2025

مقدمة:

يشهد قطاع خدمات الحجاج والمعتمرين في المملكة العربية السعودية تحولاً جذرياً في بنيته التنظيمية والتشغيلية، مدفوعاً برؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تعزيز جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستدامة التشغيلية. ويُعد هذا القطاع من أكثر القطاعات تعقيداً وحساسية، نظراً لطبيعته الموسمية، وتنوع المستفيدين، وتعدد الجهات المعنية، فضلاً عن الأبعاد الدينية والثقافية والسياسية المرتبطة به. في هذا السياق، تبرز الحاجة إلى تبني نماذج إدارية حديثة قادرة على التعامل مع هذه التحديات، وتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة، ومن بين هذه النماذج يبرز نموذج الخدمات المشتركة كخيار استراتيجي يستحق الدراسة والتحليل.

نموذج الخدمات المشتركة ليس مجرد إعادة توزيع للمهام الإدارية، بل هو تحول جذري في فلسفة العمل المؤسسي، يقوم على مبدأ المركزية الذكية التي تهدف إلى توحيد الوظائف الداعمة في وحدة تنظيمية مستقلة، تقدم خدماتها لبقية الإدارات وفق معايير أداء واضحة، واتفاقيات مستوى خدمة (SLAs) محددة. هذا النموذج، الذي نشأ في بيئات الأعمال الكبرى، أثبت فعاليته في تقليل التكاليف، وتحسين التنسيق، وتعزيز الكفاءة، إلا أن تطبيقه في بيئة تشغيلية موسمية مثل الحج والعمرة يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى ملاءمته، وقدرته على التكيف مع الخصوصيات الفريدة لهذا القطاع.

إن بيئة الحج والعمرة تتسم بخصائص تشغيلية وتنظيمية لا تتكرر في أي قطاع آخر، فهي بيئة ذات ضغط زمني مرتفع، حيث تُنفذ معظم العمليات خلال فترة زمنية قصيرة، وتتطلب تنسيقاً عالياً بين عشرات الجهات الحكومية والخاصة، كما أنها بيئة ذات حساسية دينية وثقافية، حيث يُعد رضا الحاج والمعتمر مؤشراً حاسماً على نجاح الخدمة، وهو ما يفرض على الشركات العاملة في هذا القطاع التزاماً مضاعفاً بالجودة والدقة والسرعة. في ظل هذه الخصوصيات، يصبح من الضروري دراسة مدى قدرة نموذج الخدمات المشتركة على تحقيق أهدافه دون التأثير سلباً على مرونة العمليات أو سرعة الاستجابة أو جودة الخدمة.

تطبيق نموذج الخدمات المشتركة في شركات خدمات الحجاج والمعتمرين لا يعني فقط نقل المهام الإدارية إلى وحدة مركزية، بل يتطلب إعادة تصميم شاملة للهياكل التنظيمية، وتطوير آليات جديدة للتواصل والتنسيق، وتغيير ثقافة العمل، وتوفير بنية تحتية تقنية تدعم هذا التحول. كما يتطلب الأمر إدارة فعالة للتغيير، تشمل إشراك الموظفين، وتدريبهم، وتحفيزهم على تبني النموذج الجديد، وهو ما يمثل تحدياً كبيراً في بيئة تتسم بالتنوع الثقافي، وتفاوت مستويات التأهيل، وارتفاع معدل التوظيف الموسمي.

من جهة أخرى، فإن نجاح نموذج الخدمات المشتركة لا يُقاس فقط من خلال المؤشرات المالية أو التشغيلية، بل يجب أن يشمل أيضاً مؤشرات جودة الخدمة، ورضا المستفيدين، وفعالية التنسيق الداخلي،

وهي مؤشرات يصعب قياسها بدقة في بيئة موسمية، ما يزيد من أهمية إجراء دراسات ميدانية تستند إلى بيانات واقعية، وتحلل تجربة التطبيق من مختلف الزوايا، بما في ذلك الأثر على الإدارات الخدمية مثل الموارد البشرية، والمرافق والصيانة، والمشاريع، وسلاسل الإمداد.

تُعد هذه الدراسة محاولة جادة لسد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات الإدارية، حيث لا تزال الدراسات التي تناولت تطبيق نموذج الخدمات المشتركة في بيئات موسمية محدودة جدًا، وغالبًا ما تركز على القطاعات الصناعية أو الحكومية أو التعليمية، دون التطرق إلى بيئة الحج والعمرة التي تتميز بتحدياتها الفريدة. كما أن معظم الدراسات السابقة تركز على الجوانب النظرية للنموذج، دون تحليل كافٍ لتجارب التطبيق الواقعية، أو تقييم شامل لأثر النموذج على الأداء المؤسسي وجودة الخدمة.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي متكامل لفهم تجربة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة في إحدى شركات خدمات الحجاج والمعتمرين، من خلال تحليل دوافع التحول، وتقييم أثر النموذج على الأداء التشغيلي، ورصد التحديات التي واجهت التطبيق، واستكشاف فرص التحسين، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ. كما تهدف الدراسة إلى تطوير مؤشرات أداء قابلة للقياس، يمكن استخدامها لاحقًا في تقييم تجارب مماثلة، أو في تصميم نماذج هجينة تتناسب مع طبيعة العمل الموسمي.

إن اختيار نموذج الخدمات المشتركة كموضوع للدراسة لا ينبع فقط من كونه نموذجًا إداريًا حديثًا، بل لأنه يمثل تحولًا في فلسفة الإدارة، من إدارة قائمة على الاستقلالية والتكرار، إلى إدارة قائمة على التكامل والتخصص، وهو ما يتطلب تغييرًا في طريقة التفكير، وفي أساليب العمل، وفي أدوات التقييم. كما أن نجاح هذا النموذج في بيئة الحج والعمرة قد يفتح الباب أمام تعميمه في قطاعات موسمية أخرى، مثل السياحة الدينية، أو الفعاليات الكبرى، أو الخدمات اللوجستية الموسمية.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسة لا تسعى فقط إلى تقييم تجربة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة، بل تهدف أيضًا إلى إعادة التفكير في كيفية إدارة الخدمات في البيئات الموسمية، وتقديم نموذج عمل يتسم بالمرونة والكفاءة والجودة، ويعزز من قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات، وتلبية توقعات المستفيدين، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما تأمل الدراسة في أن تسهم نتائجها في دعم صنع القرار، سواء على مستوى الشركات أو الجهات التنظيمية، في تصميم سياسات وإجراءات تدعم التحول المؤسسي، وتعزز من استدامة التحسين في قطاع الحج والعمرة.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع خدمات الحجاج والمعتمرين، تبرز الحاجة إلى إعادة النظر في النماذج الإدارية التقليدية التي لم تعد قادرة على مواكبة التحديات المعقدة التي تفرضها بيئة

العمل الموسمية، متعددة الأطراف، وعالية الحساسية. إن هذا القطاع، الذي يُعد من أكثر القطاعات ارتباطاً بالهوية الدينية والثقافية للمملكة العربية السعودية، يواجه ضغوطاً متزايدة لتقديم خدمات ذات جودة عالية، ضمن أطر زمنية ضيقة، ووسط تنوع كبير في احتياجات المستفيدين. وفي هذا السياق، يطرح تطبيق نموذج الخدمات المشتركة نفسه كأحد الحلول الإدارية التي قد تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن هذا الطرح لا يخلو من إشكاليات جوهرية تستدعي الدراسة والتحليل.

تكمن الإشكالية الأساسية في أن نموذج الخدمات المشتركة، رغم نجاحه في قطاعات صناعية وحكومية مستقرة، لم يُختبر بشكل كافٍ في بيئات موسمية تتسم بالتقلب، والضغط الزمني، وتعدد الجهات ذات العلاقة. فبينما يعتمد هذا النموذج على مركزية تقديم الخدمات الإدارية، مثل الموارد البشرية، والمشتريات، والصيانة، والمشاريع، فإن بيئة الحج تتطلب في المقابل لامركزية مرنة تسمح بسرعة الاستجابة، واتخاذ القرار في الوقت الفعلي، والتكيف مع المتغيرات الميدانية. هذا التناقض بين فلسفة النموذج ومتطلبات البيئة التشغيلية يشير تساؤلات حول مدى ملاءمته، وقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة دون التأثير سلباً على جودة الخدمة أو كفاءة العمليات.

من جهة أخرى، فإن تطبيق نموذج الخدمات المشتركة يتطلب تحولاً ثقافياً وتنظيماً عميقاً داخل المؤسسة، يشمل إعادة توزيع الأدوار، وتغيير أنماط الاتصال، وتطوير آليات جديدة للتنسيق، وهو ما قد يواجه مقاومة من قبل الموظفين والإدارات التي اعتادت على نمط عمل تقليدي قائم على الاستقلالية. هذه المقاومة قد لا تكون ظاهرة بشكل مباشر، لكنها قد تتجلى في ضعف الالتزام بالإجراءات الجديدة، أو بطء التفاعل مع وحدة الخدمات المشتركة، أو حتى في انخفاض جودة المخرجات. وبالتالي، فإن نجاح النموذج لا يعتمد فقط على تصميمه الفني، بل على مدى تقبل العاملين له، واستعدادهم للتكيف معه، وهو ما يمثل تحدياً كبيراً في بيئة عمل موسمية تتسم بتنوع ثقافي، وتفاوت في مستويات التأهيل، وارتفاع معدل التوظيف المؤقت.

إضافة إلى ذلك، فإن نموذج الخدمات المشتركة يفترض وجود بنية تحتية تقنية متقدمة تدعم عمليات التوحيد، وتوفر أدوات فعالة لإدارة الطلبات، وتتبع الأداء، وتقديم التقارير، إلا أن العديد من شركات خدمات الحجاج والمعتمرين لا تزال تعتمد على أنظمة تشغيلية تقليدية، أو تعاني من ضعف في تكامل الأنظمة، أو من غياب قواعد بيانات موحدة، مما يحد من قدرة وحدة الخدمات المشتركة على تقديم خدماتها بكفاءة، ويؤدي إلى تأخير في الاستجابة، أو تكرار في الإجراءات، أو حتى فقدان للمعلومات.

كما أن البيئة التنظيمية المحيطة بالشركات العاملة في قطاع الحج والعمرة، والتي تشمل جهات حكومية متعددة، وهيئات إشرافية، ومزودي خدمات خارجيين، تفرض قيوداً إضافية على تطبيق النموذج،

حيث تتطلب هذه البيئة تنسيقًا عاليًا بين الأطراف المختلفة، وتوافقًا في السياسات والإجراءات، وهو ما قد لا يتوفر دائمًا، مما يؤدي إلى تعارض في الأولويات، أو ازدواجية في المهام، أو صعوبة في تحديد المسؤوليات.

من جانب آخر، فإن تقييم أثر نموذج الخدمات المشتركة على الأداء المؤسسي يواجه تحديات منهجية، حيث يصعب في كثير من الأحيان عزل أثر النموذج عن العوامل الأخرى التي تؤثر على الأداء، مثل التغيرات التنظيمية، أو التحولات التقنية، أو الظروف الموسمية. كما أن غياب مؤشرات أداء موحدة، أو ضعف التوثيق، أو محدودية البيانات المتاحة، يجعل من الصعب إجراء تقييم دقيق وموضوعي لتجربة التطبيق، ويحد من إمكانية تعميم النتائج أو الاستفادة منها في تطوير السياسات العامة.

وتزداد حدة المشكلة عندما نأخذ في الاعتبار أن الإدارات المستهدفة بالخدمات المشتركة، مثل الموارد البشرية، والمرافق، والمشاريع، وسلاسل الإمداد، تُعد من الركائز الأساسية لأي عملية تشغيلية ناجحة في موسم الحج، حيث إن أي خلل في أدائها ينعكس مباشرة على جودة الخدمة المقدمة للحاج والمُعتمر. فعلى سبيل المثال، فإن تأخر وحدة الموارد البشرية في توفير الكوادر المؤهلة في الوقت المناسب قد يؤدي إلى نقص في القوى العاملة في المواقع الحرجة، بينما قد يؤدي ضعف التنسيق في إدارة المشاريع إلى تأخر في تنفيذ الأعمال التحضيرية، أو إلى تعارض في الجداول الزمنية، أو إلى هدر في الموارد.

كما أن مركزية إدارة الصيانة والمرافق قد تؤدي إلى تحسين التخطيط والصيانة الوقائية، لكنها قد تُبطئ الاستجابة للأعطال الطارئة، وهو ما لا يمكن تحمله في بيئة تشغيلية لا تحتمل التأخير أو التكرار. أما في مجال سلاسل الإمداد، فإن مركزية المشتريات والتخزين قد تسهم في تقليل التكاليف، لكنها قد تؤدي إلى نقص في المواد الحرجة، أو إلى تأخير في التوريد، خصوصًا في ظل تغير الاحتياجات بشكل سريع خلال الموسم.

كل هذه التحديات تطرح إشكالية بحثية جوهرية تتعلق بمدى فعالية نموذج الخدمات المشتركة في بيئة تشغيلية موسمية مثل الحج والعمرة، ومدى قدرته على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة، دون التأثير سلبيًا على مرونة العمليات أو سرعة الاستجابة أو رضا المستفيدين. كما تثير تساؤلات حول العوامل التنظيمية والتقنية والثقافية التي تؤثر على نجاح النموذج، وحول الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها لتكييفه مع خصوصيات البيئة المحلية.

من هنا، تتبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل تجربة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة في إحدى شركات خدمات الحجاج والمعتمرين، من خلال تقييم أثره على الأداء التشغيلي، وجودة الخدمة، وفعالية التنسيق، وتحديد التحديات التي واجهت التطبيق، والفرص التي يمكن استثمارها، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ. كما تهدف الدراسة إلى تطوير إطار تحليلي يساعد على فهم أعمق للعوامل المؤثرة

في نجاح النموذج، ويسهم في بناء قاعدة معرفية تدعم صناع القرار في تصميم نماذج عمل تتناسب مع طبيعة العمل الموسمي، وتعزز من قدرة الشركات على تقديم خدمات متميزة تواكب تطورات الحاجات والمعتمرين، وتتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تُعد هذه الدراسة مساهمة نوعية في تطبيق النماذج الإدارية على قطاعات نادرة وذات خصوصية عالية، حيث تتناول نموذجاً تنظيمياً معروفاً وهو نموذج الخدمات المشتركة في سياق لم يُتناول بالتحليل الكافي، وهو قطاع خدمات الحاجات والمعتمرين، هذا القطاع يتميز بخصائص تشغيلية وتنظيمية فريدة، منها الموسمية، والتداخل بين الجهات، والحساسية الزمنية والدينية، وتنوع المستفيدين باختلاف أعمارهم وجنسياتهم، هذه الخصائص تجعل من تطبيق أي نموذج إداري تحدياً يستحق الدراسة، خصوصاً إذا كان النموذج قائماً على المركزية وإعادة توزيع الأدوار كما هو الحال في الخدمات المشتركة.

تُسهم الدراسة في توسيع نطاق تطبيق المفاهيم الإدارية من خلال اختبار نموذج الخدمات المشتركة في بيئة غير تقليدية، مما يفتح المجال أمام تطوير نماذج هجينة أو مخصصة تتناسب مع طبيعة العمل الموسمي، كما تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً متعدد الأبعاد، يربط بين الهيكل التنظيمي، والأداء التشغيلي، وجودة الخدمة، ورضا المستفيد، وهو ما يندر وجوده في الدراسات السابقة التي غالباً ما تركز على جانب واحد فقط من هذه الجوانب.

إضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تقدم مقارنة تحليلية مقارنة ضمنية بين ما هو متوقع نظرياً من تطبيق النموذج، وما يتحقق فعلياً في الواقع العملي، مما يعزز من قيمة النتائج ويجعلها قابلة للتعميم أو التكيف في قطاعات أخرى ذات طبيعة موسمية أو خدمية معقدة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

• تحليل تجربة واقعية لتحويل تنظيمي

تتناول الدراسة تجربة حقيقية لتحويل تنظيمي داخل شركة تقدم خدمات الحاجات والمعتمرين، مما يمنحها بعداً تطبيقياً عالي القيمة. فهي لا تكتفي بوصف النموذج، بل تسعى إلى تحليل أثره على الإدارات الخدمية الحيوية، مثل الموارد البشرية، المرافق والصيانة، المشاريع، وسلاسل الإمداد.

- تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ

تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تستند إلى بيانات واقعية، يمكن أن تُسهم في تحسين تطبيق النموذج في المستقبل، سواء داخل الشركة محل الدراسة أو في شركات أخرى تعمل في نفس القطاع أو في قطاعات مشابهة.

- دعم صناع القرار في القطاعين العام والخاص

تُعد نتائج الدراسة أداة عملية لصناع القرار، حيث تقدم تشخيصًا دقيقًا للتحديات التي قد تواجه تطبيق النموذج، مثل مقاومة التغيير، وضعف التنسيق، أو غياب أدوات التقييم، وتعرض في المقابل الفرص التي يمكن استثمارها، مثل تحسين الكفاءة، وتوحيد الإجراءات، وتقليل التكاليف.

- تعزيز قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات

من خلال تحليل خطوات التطبيق، وآليات إدارة التغيير، ومدى تقبل الموظفين للنموذج الجديد، تُسهم الدراسة في تعزيز قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات التنظيمية، وتطوير ثقافة عمل داعمة للتحويل المؤسسي.

- دعم الجهات التنظيمية في تطوير السياسات العامة

يمكن للجهات التنظيمية والمشرفة على قطاع الحج والعمرة، مثل وزارة الحج والعمرة أو الهيئة الملكية لمكة والمشاعر المقدسة، أن تستفيد من مخرجات هذه الدراسة في توجيه السياسات العامة، وتحديد المعايير المرجعية لتطبيق النماذج الإدارية الحديثة، بما يضمن استدامة التحسين في الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.

- تصميم نماذج تشغيلية تتناسب مع البيئة الموسمية

تُسهم الدراسة في تقديم فهم أعمق لكيفية توظيف نموذج الخدمات المشتركة في بيئة ذات طابع موسمي، واستكشاف الفوائد المتحققة، والمعوقات المحتملة، مما يساعد في تصميم نماذج تشغيلية تتناسب مع طبيعة العمل الموسمي، وتعزز من قدرة الشركات على تقديم خدمات متميزة.

- تحسين تجربة المستفيد النهائي

من خلال تحليل أثر النموذج على جودة الخدمة، وفعالية التنسيق، وسرعة الاستجابة، تسعى الدراسة إلى تحسين تجربة الحاج والمعتمر، وهو الهدف النهائي لأي عملية تشغيلية في هذا القطاع الحيوي.

• إعادة تصميم الهياكل التنظيمية

يمكن استخدام نتائج الدراسة في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية داخل الشركات العاملة في قطاع الحج والعمرة، بما يضمن توزيعاً أكثر كفاءة للمهام، وتكاملاً أفضل بين الإدارات، ومرونة أعلى في التعامل مع التحديات التشغيلية.

• تطوير إجراءات العمل الداخلية

تُسهّم الدراسة في تحسين إجراءات العمل الداخلية، من خلال تحليل السياسات والإجراءات المعتمدة في وحدة الخدمات المشتركة، وتحديد جوانب التحسين الممكنة، وتقديم نماذج عمل قابلة للتطبيق.

• توفير منهجية تقييم قابلة للتكرار

تقدم الدراسة منهجية تقييم يمكن استخدامها لاحقاً في دراسات تقييمية أو استقصائية في شركات أخرى، مما يُسهّم في بناء قاعدة معرفية مشتركة حول تطبيق نموذج الخدمات المشتركة في البيئات الموسمية.

أخيراً، إن الجهات التنظيمية والمشرفة على قطاع الحج والعمرة، مثل وزارة الحج والعمرة أو الهيئة الملكية لمكة والمشاعر المقدسة، قد تستفيد من مخرجات هذه الدراسة في توجيه السياسات العامة، وتحديد المعايير المرجعية لتطبيق النماذج الإدارية الحديثة، بما يضمن استدامة التحسين في الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن، ويعزز من تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في هذا القطاع الحيوي.

أهداف الدراسة:

الهدف العام:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة على الأداء التشغيلي وجودة الخدمات في شركات خدمات الحجاج والمعتمرين، من خلال تحليل تجربة تطبيق النموذج في الإدارات الخدمية الداعمة، وتحديد مدى فعاليته، وتحدياته، وفرص تحسينه في بيئة تشغيلية موسمي.

الأهداف التفصيلية:

1. تحليل دوافع التحول التنظيمي نحو نموذج الخدمات المشتركة، وفهم الأسباب التي دفعت الشركة إلى تبني هذا النموذج بدلاً من النموذج التقليدي.
2. تحديد الإدارات التي شملها النموذج، ودراسة مدى ملائمة مركزية الخدمات في إدارات مثل الموارد البشرية، المرافق والصيانة، المشاريع، وسلاسل الإمداد.

3. قياس أثر المركزية على التفاعل الداخلي بين إدارة الخدمات المشتركة وبقية الإدارات والشركات التابعة، من حيث التنسيق، الاستجابة، وفعالية التواصل.
4. تقييم أدوات التواصل المستخدمة بين إدارة الخدمات المشتركة والإدارات المستفيدة، وتحليل مدى فعاليتها في دعم العمليات التشغيلية.
5. رصد جوانب التحسن والقصور في الخدمات المقدمة بعد تطبيق النموذج، سواء على مستوى الإدارات الداخلية أو الشركات التابعة أو العميل النهائي.
6. تحليل خطوات التطبيق الفعلي للنموذج، بما في ذلك منهجيات الإقناع، إدارة التغيير، وتقبل الموظفين والإدارات المعنية.
7. دراسة الممكنات التنظيمية والتشغيلية التي ساهمت في تفعيل النموذج، مثل السياسات، الإجراءات، التقنيات، والأنظمة الداعمة.
8. استخلاص النتائج والمخرجات الفعلية من تجربة التطبيق، وتحديد الأدوات التي ساعدت في تحقيق الأهداف المرجوة، وتقديم توصيات قابلة للتنفيذ لتحسين النموذج مستقبلاً.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

هل تؤدي مركزية الخدمات المشتركة للإدارات المعنية إلى تحسين الأداء التشغيلي وتقليل التكاليف ورفع جودة الأعمال والمهام مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة؟

الأسئلة الفرعية المؤدية إلى تأكيد الإجابة على السؤال الرئيسي الرئيسية:

- ماهي الأسباب التي أدت إلى رغبة الشركة في اتخاذ نموذج عمل جديد بدلاً من نموذج العمل الحالي؟
- ماهي الإدارات التي قررت الشركة تحديدها كإدارات تحتاج إلى مركزية في تقديم خدماتها المشتركة وفي بناء هيكلها التنظيمي والإداري؟
- كيف انعكست مركزية الخدمات المشتركة تحت إدارة واحدة على التفاعل بين أقسام إدارة الخدمات المشتركة وبين بقية الإدارات والشركات التابعة التي يتم خدمتها والتفاعل معها بشكل مباشر وغير مباشر؟
- كيف يتم التواصل بين الإدارات والشركات التابعة المعنية بالخدمة وبين إدارة الخدمات المشتركة ومدى فعالية أدوات التواصل معها؟

- ماهي الجوانب التي كان فيها قصور في الخدمة وماهي الجوانب التي كان فيها تحسن في الخدمة المقدمة سواء للإدارات الداخلية في الشركة أو الشركات التابعة أو للعميل النهائي؟
- ماهي الخطوات التي تم اتخاذها لتطبيق مركزية الخدمات المشتركة وكيف تم اقناع الموظفين والإدارات المعنية بهذا القرار وما مدى تقبل تطبيق نموذج العمل الجديد؟
- ماهي الممكنات وجوانب التحسين التي قامت بها إدارة الخدمات المشتركة من حيث منهجيات العمل والسياسات والإجراءات المتبعة؟
- ماهي النتائج والمخرجات من تطبيق مركزية إدارة الخدمات المشتركة وماهي الأدوات التي ساهمت في تفعيل هذه الاستراتيجية خلال عملية التطبيق؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير إيجابي لتطبيق نموذج الخدمات المشتركة في الإدارات الخدمية الداعمة على تحسين الأداء التشغيلي، وتقليل التكاليف، ورفع جودة الخدمات المقدمة في شركات خدمات الحجاج والمعتمرين.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد ارتباط بين تبني نموذج الخدمات المشتركة ورغبة الشركة في تحسين الكفاءة التشغيلية وتجاوز التحديات التنظيمية السابقة.
2. تؤدي مركزية الخدمات في إدارات مثل الموارد البشرية، المرافق والصيانة، المشاريع، وسلاسل الإمداد إلى تحسين التنسيق الداخلي وتقليل التكرار في الإجراءات.
3. يساهم تطبيق النموذج في تعزيز التفاعل بين إدارة الخدمات المشتركة والإدارات التشغيلية والشركات التابعة.
4. تُعد أدوات وأساليب التواصل المستخدمة بين إدارة الخدمات المشتركة والإدارات المستفيدة فعالة في دعم العمليات التشغيلية.
5. يؤدي تطبيق النموذج إلى تحسن ملحوظ في جودة الخدمات المقدمة، مع وجود بعض التحديات التشغيلية في مراحل التطبيق الأولى.

6. تؤثر آليات إدارة التغيير والتواصل الداخلي على درجة تقبل الموظفين والإدارات المعنية لتطبيق النموذج.
7. تسهم السياسات والإجراءات والمنهجيات التي تم تطويرها في دعم نجاح تطبيق نموذج الخدمات المشتركة.
8. تُظهر نتائج التطبيق تحسناً في مؤشرات الأداء، وتحقيق الأهداف المرجوة من حيث الكفاءة والجودة والفعالية.

الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في بناء أي بحث علمي، فهي توفر للباحث أرضية معرفية صلبة، وتساعد على فهم السياق العام للموضوع، وتحديد الفجوات البحثية، وتجنب التكرار، والاستفادة من المناهج والأساليب التي استخدمها الآخرون. كما أنها تتيح للباحث مقارنة النتائج، وتحديد مدى توافق أو اختلاف دراسته مع ما سبق، مما يعزز من مصداقية البحث وعمقه العلمي.

في سياق دراسة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة في شركات خدمات الحجاج والمعتمرين، تبرز أهمية مراجعة الدراسات السابقة في ثلاث اتجاهات رئيسية:

1. الدراسات التي تناولت نموذج الخدمات المشتركة في القطاعات المختلفة:

نموذج الخدمات المشتركة (Shared Services Model) تم تطبيقه في العديد من القطاعات مثل التعليم، الصحة، الصناعة، والخدمات الحكومية. وقد تناولت الدراسات هذا النموذج من زوايا متعددة، منها:

- دراسة "Ulbrich, 2006" التي تناولت تطبيق النموذج في القطاع الحكومي البريطاني، وخلصت إلى أن الخدمات المشتركة تساهم في تقليل التكاليف بنسبة تصل إلى 30%، لكنها تواجه تحديات في التنسيق بين الإدارات، ومقاومة التغيير.
- دراسة "Bergeron, 2003" ركزت على تطبيق النموذج في الشركات متعددة الفروع، وأشارت إلى أن نجاح النموذج يعتمد على وجود بنية تحتية تقنية قوية، وثقافة تنظيمية داعمة، ونظام معلومات متكامل.

- دراسة "Deloitte, 2011" التي أجرت مسحًا عالميًا حول تطبيق الخدمات المشتركة، وأظهرت أن أكثر الإدارات التي تستفيد من النموذج هي الموارد البشرية، المالية، وتقنية المعلومات، بينما تواجه إدارات مثل المشاريع والصيانة تحديات في التكيف مع المركزية.
- هذه الدراسات توفر إطارًا عامًا لفهم النموذج، لكنها لا تتناول تطبيقه في بيئة موسمية أو دينية مثل الحج، مما يبرز الفجوة التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها.

2. الدراسات التي تناولت إدارة العمليات الموسمية والخدمية:

- مثل تلك التي تحدث في موسم الحج، تتسم بضغط زمني، وتعدد الجهات، وحساسية عالية في تقديم الخدمة. وقد تناولت بعض الدراسات هذا النوع من العمليات، منها:
- دراسة "Al-Mashaqbeh & Al-Adwan, 2015" التي تناولت إدارة الخدمات اللوجستية في موسم الحج، وأشارت إلى أن التنسيق بين الجهات هو التحدي الأكبر، وأن أي خلل في سلاسل الإمداد يؤثر مباشرة على رضا الحجاج.
- دراسة "Khan et al., 2018" ركزت على إدارة الموارد البشرية الموسمية في السياحة الدينية، وخلصت إلى أن التدريب السريع، والتوظيف المؤقت، يتطلبان نماذج إدارية مرنة، وأن المركزية قد تكون عائقًا في بعض الحالات.
- دراسة "Alzahrani, 2020" تناولت إدارة المشاريع في موسم الحج، وأظهرت أن نجاح المشاريع يعتمد على سرعة اتخاذ القرار، والتكامل بين الفرق، وهو ما قد يتأثر سلبًا في حال وجود مركزية مفرطة.
- هذه الدراسات تؤكد أن البيئة الموسمية تحتاج إلى نماذج تشغيلية خاصة، وتثير تساؤلات حول مدى ملاءمة نموذج الخدمات المشتركة لهذه البيئة.

3. الدراسات التي تناولت بيئة الحج والعمرة من منظور إداري وتنظيمي.

- رغم أهمية قطاع الحج والعمرة، إلا أن الدراسات الإدارية التي تناولته لا تزال محدودة. ومن أبرز ما تم رصده:
- دراسة "Al-Harbi, 2019" تناولت رضا الحجاج عن الخدمات المقدمة، وأشارت إلى أن التنسيق بين الإدارات هو عامل حاسم في تحسين التجربة، لكنها لم تربط ذلك بنموذج الخدمات المشتركة.

• دراسة "Al-Ghamdi, 2021" ركزت على التحول الرقمي في شركات الحج، وذكرت أن إعادة هيكلة الإدارات قد تساهم في تحسين الكفاءة، لكنها لم تتناول النموذج بشكل مباشر.

هذه الدراسات توفر خلفية مهمة، لكنها لا تقدم تحليلاً لتجربة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة، مما يجعل الدراسة الحالية ذات أهمية خاصة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن هناك اهتماماً متزايداً بنموذج الخدمات المشتركة في القطاعات المختلفة، لكن هذا الاهتمام لم يمتد بشكل كافٍ إلى قطاع الحج والعمرة. كما أن الدراسات التي تناولت بيئة التشغيل الموسمية ركزت على التحديات العامة، دون ربطها بنماذج العمل التنظيمية. ما يميز الدراسة الحالية هو أنها:

- تتناول نموذجاً إدارياً معروفاً في سياق غير تقليدي.
- تركز على إدارات خدمية حيوية لم تُدرس بشكل كافٍ.
- تقدم تحليلاً تطبيقياً لتجربة واقعية داخل شركة تقدم خدمات الحج.
- تسعى إلى تقديم مؤشرات أداء قابلة للقياس والتطبيق.
-

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل الإطار المفاهيمي لفهم وتحليل ظاهرة تطبيق نموذج الخدمات المشتركة في شركات خدمات الحجاج والمعتمرين، وتُعد هذه المنطلقات ضرورية لتفسير العلاقات بين المتغيرات المدروسة، وتوجيه تصميم الدراسة، وتحليل نتائجها، وتتمثل هذه المنطلقات في مفاهيم الإدارة الحديثة، ونظرية النظم، ونظرية الكفاءة التنظيمية، ونموذج الخدمات المشتركة ذاته، بالإضافة إلى مفاهيم الجودة التشغيلية والتكامل المؤسسي.

يُعد نموذج الخدمات المشتركة أحد النماذج الإدارية التي ظهرت في سياق سعي المؤسسات إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف من خلال إعادة تنظيم الوظائف الداعمة، مثل الموارد البشرية، والمالية، وتقنية المعلومات، والمشتريات، والصيانة، وغيرها، في وحدة مركزية تقدم خدماتها لبقية الإدارات أو الوحدات التشغيلية. ويقوم هذا النموذج على مبدأ الفصل بين الوظائف الأساسية والوظائف المساندة، بحيث تركز الإدارات التشغيلية على تقديم الخدمة أو المنتج، بينما تتولى وحدة الخدمات المشتركة إدارة العمليات الإدارية المتكررة بكفاءة أعلى.

من الناحية النظرية، إن أي تغيير في أحد مكونات النظام يؤثر على بقية المكونات، وهو ما ينطبق على تطبيق نموذج الخدمات المشتركة، حيث يؤدي نقل الوظائف الداعمة إلى وحدة مركزية إلى إعادة تشكيل العلاقات بين الإدارات، وتغيير أنماط الاتصال، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، ومن هذا المنطلق، فإن نجاح النموذج يعتمد على قدرة النظام المؤسسي على التكيف مع هذا التغيير، وتطوير آليات تنسيق فعالة بين الوحدة المركزية والإدارات المستفيدة.

كما تستند الدراسة إلى نظرية الكفاءة التنظيمية، التي تفترض أن المؤسسات تسعى إلى تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، من خلال تقليل الهدر، وتبسيط الإجراءات، وتحسين الأداء. ويُعد نموذج الخدمات المشتركة أحد الأدوات التي تهدف إلى تحقيق هذه الكفاءة، من خلال توحيد العمليات، وتطبيق أفضل الممارسات، والاستفادة من وفورات الحجم، إلا أن هذه النظرية تفترض وجود بيئة تشغيلية مستقرة، وهو ما لا ينطبق بالضرورة على بيئة الحج، التي تتسم بالموسمية، وضغط الوقت، وتعدد الجهات ذات العلاقة، مما يطرح تساؤلات حول مدى قدرة النموذج على تحقيق الكفاءة في هذا السياق.

من جهة أخرى، فإن مفهوم الجودة يمثل أحد المرتكزات النظرية المهمة في هذه الدراسة، حيث يُقاس نجاح نموذج الخدمات المشتركة ليس فقط من خلال تقليل التكاليف، بل أيضًا من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة للإدارات المستفيدة، وبالتالي للمستفيد النهائي، وتشمل الجودة عناصر مثل دقة التنفيذ، وضوح الإجراءات، ورضا المستفيدين، ويُفترض أن يؤدي تطبيق النموذج إلى تحسين هذه العناصر، من خلال توحيد المعايير، وتطبيق أنظمة متابعة وتقييم فعالة، إلا أن هذا الافتراض يحتاج إلى اختبار ميداني في بيئة تشغيلية موسمية مثل الحج، حيث قد تؤدي المركزية إلى إبطاء الاستجابة أو تعقيد الإجراءات.

كما تستند الدراسة إلى مفهوم التكامل المؤسسي، الذي يشير إلى مدى تناغم وتنسيق الأنشطة بين مختلف وحدات المؤسسة، ويُعد هذا المفهوم جوهريًا في تحليل أثر نموذج الخدمات المشتركة، حيث إن نجاح النموذج يعتمد على وجود مستوى عالٍ من التكامل بين وحدة الخدمات المشتركة والإدارات التشغيلية. ويتطلب هذا التكامل وجود قنوات اتصال فعالة، ونظم معلومات مشتركة، وثقافة تنظيمية داعمة للعمل التعاوني، وفي حال غياب هذه العناصر، قد يؤدي النموذج إلى خلق فجوات في التنسيق، أو شعور بالإقصاء لدى الإدارات المستفيدة، مما يؤثر سلبيًا على الأداء العام.

من الناحية التطبيقية، فإن نموذج الخدمات المشتركة يُطبق بطرق مختلفة حسب طبيعة المؤسسة، وحجمها، وهيكلها التنظيمي. ففي المؤسسات الكبيرة، يتم إنشاء مركز خدمات مشترك يقدم خدماته وفق اتفاقيات مستوى خدمة (SLAs) تحدد نوع الخدمة، ومستوى الجودة، وزمن الاستجابة، وتُستخدم أنظمة

معلومات متقدمة لتتبع الطلبات، وقياس الأداء، وتقديم تقارير دورية، أما في المؤسسات الصغيرة أو الموسمية، فقد يتم تطبيق النموذج بشكل أبسط، من خلال توحيد بعض الوظائف الإدارية، أو إنشاء فرق دعم مشتركة، وتُعد دراسة هذه الفروقات في التطبيق من الجوانب المهمة التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحليلها.

في سياق شركات خدمات الحجاج والمعتمرين، فإن تطبيق نموذج الخدمات المشتركة يواجه تحديات إضافية تتعلق بطبيعة الموسم، وتعدد الجهات ذات العلاقة، وتنوع الخدمات المقدمة، وإدارة الموارد البشرية، على سبيل المثال، تتعامل مع توظيف وتدريب آلاف الموظفين الموسميين في وقت قصير، مما يتطلب مرونة عالية وسرعة في اتخاذ القرار، وإدارة المرافق والصيانة تتعامل مع بنية تحتية حساسة لا تحتمل الأعطال خلال الموسم. وإدارة المشاريع تعمل ضمن جداول زمنية صارمة، بينما تعتمد سلاسل الإمداد على دقة التوريد والتخزين، وكل هذه الإدارات تحتاج إلى دعم إداري فعال، دون أن يؤدي ذلك إلى إبطاء العمليات أو تعقيدها.

من هذا المنطلق، فإن الدراسة الحالية تنطلق من فرضية أن نموذج الخدمات المشتركة، رغم فوائده النظرية، يحتاج إلى تكيف خاص ليتناسب مع بيئة الحج، وأن نجاحه يعتمد على مجموعة من العوامل التنظيمية والتقنية والثقافية. وتسعى الدراسة إلى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل تجربة تطبيق النموذج في إحدى شركات خدمات الحجاج، وقياس أثره على الأداء التشغيلي، وجودة الخدمة، ورضا الإدارات المستفيدة.

كما تستند الدراسة إلى أدبيات التحول التنظيمي، التي تؤكد أن أي تغيير في نموذج العمل يتطلب إدارة فعالة للتغيير، تشمل إشراك الموظفين، وتوضيح الأهداف، وتقديم التدريب والدعم اللازم، وتُعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق نموذج الخدمات المشتركة، خاصة في الإدارات التي اعتادت على الاستقلالية في اتخاذ القرار، ومن هنا فإن الدراسة تأخذ في اعتبارها البعد الإنساني والثقافي في تحليل تجربة التطبيق، وتسعى إلى فهم مدى تقبل الموظفين والإدارات لهذا التحول، والعوامل التي ساعدت أو أعاقَت نجاحه.

في ضوء ما سبق فإن المنطلقات النظرية للدراسة تجمع بين الأطر المفاهيمية العامة لنموذج الخدمات المشتركة، والنظريات الإدارية ذات الصلة، والمفاهيم التشغيلية والتنظيمية التي تساعد في تفسير الظاهرة المدروسة. ويُتوقع أن تسهم هذه المنطلقات في بناء إطار تحليلي متكامل يساعد على فهم أعمق لتجربة التطبيق، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ في بيئة تشغيلية موسمية معقدة مثل بيئة الحج والعمرة.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، حيث يتيح للباحث وصف واقع تطبيق نموذج الخدمات المشتركة في شركات خدمات الحجاج والمُعتمرين، وتحليل أثره على الأداء التشغيلي وجودة الخدمة.

سيتم استخدام الأساليب الكمية والنوعية في جمع البيانات، وذلك لتحقيق شمولية في فهم الظاهرة المدروسة. وتشمل أدوات الدراسة المقترحة:

- **الاستبيانات:** لتوزيعها على موظفي الإدارات المستفيدة من الخدمات المشتركة، بهدف قياس مدى رضاهم عن النموذج، وتقييم أثره على جودة الأداء.
- **المقابلات:** مع مديري الإدارات المعنية، للحصول على رؤى معمقة حول تجربة التطبيق، والتحديات التي واجهتهم.
- **تحليل الوثائق والسجلات:** مثل تقارير الأداء، وخطط التحول التنظيمي، ومؤشرات الأداء، لدعم النتائج الكمية والنوعية.

سيتم اختيار عينة قصدية من موظفي الشركة المستهدفة، تشمل العاملين في الإدارات الخدمية الداعمة والإدارات التشغيلية، لضمان تمثيل شامل للآراء والتجارب، كما سيتم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي، إلى جانب تحليل المحتوى للمقابلات والوثائق، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة وتسؤولاتها.

أدوات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى جمع بيانات دقيقة وموثوقة من خلال استخدام أدوات بحثية متنوعة، تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، بما يضمن تغطية شاملة لأبعاد الظاهرة المدروسة. وتتمثل أدوات الدراسة المقترحة فيما يلي:

الاستبانة (Questionnaire)

أداة كمية تهدف إلى قياس آراء ومواقف العاملين في الإدارات الخدمية والتشغيلية تجاه تطبيق نموذج الخدمات المشتركة حيث سيتم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرث الخماسي، ويتضمن محاور مثل:

- جودة الخدمات المقدمة بعد تطبيق النموذج.
- فعالية التنسيق بين الإدارات.

- رضا الموظفين عن آليات العمل الجديدة.
- التحديات التي واجهت الإدارات أثناء التحول.

المقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured Interviews)

أداة نوعية تُستخدم للحصول على بيانات معمقة من مديري الإدارات المعنية، وذوي العلاقة المباشرة بتطبيق النموذج حيث تهدف هذه المقابلات إلى:

- فهم السياق التنظيمي للتحول.
- رصد التحديات الثقافية والإدارية.
- استكشاف آليات التكيف والتطوير.

تحليل الوثائق والسجلات (Document Analysis)

تشمل مراجعة وتحليل الوثائق الرسمية والتقارير الداخلية ذات العلاقة، مثل:

- تقارير الأداء قبل وبعد تطبيق النموذج.
 - مؤشرات الجودة والتكلفة.
 - السياسات والإجراءات التنظيمية.
- يسهم هذا التحليل في دعم نتائج الدراسة، وتوفير إطار واقعي لفهم أثر النموذج على الأداء المؤسسي.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية (Thematic Limitations)

تركز الدراسة على تحليل أثر تطبيق نموذج الخدمات المشتركة في الإدارات الخدمية الداعمة فقط، مثل الموارد البشرية، المرافق والصيانة، المشاريع، وسلاسل الإمداد، دون التوسع في الإدارات التشغيلية أو المالية أو التقنية، مما قد يحد من شمولية النتائج.

الحدود المكانية (Spatial Limitations)

تُجرى الدراسة على شركة واحدة من الشركات العاملة في قطاع خدمات الحجاج والمعتمرين، مما يجعل النتائج مرتبطة بسياق تنظيمي محدد، وقد لا تكون قابلة للتعميم على جميع الشركات العاملة في هذا القطاع أو في قطاعات مشابهة.

الحدود الزمانية (Temporal Limitations)

تتناول الدراسة تجربة تطبيق النموذج خلال موسم حج واحد سابق بناءً على بيانات تاريخية، مما يعني أن النتائج تعكس واقعًا زمنيًا محددًا، وقد تختلف في مواسم لاحقة نتيجة لتغير الظروف التشغيلية أو التنظيمية أو التقنية.

الحدود المنهجية (Methodological Limitations)

تعتمد الدراسة على أدوات جمع بيانات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق، والتي قد تتأثر بعوامل مثل تحيز المشاركين، أو محدودية الوصول إلى بعض البيانات الداخلية، أو ضعف التوثيق لبعض العمليات التشغيلية.

الحدود البشرية (Human Limitations)

قد تؤثر درجة تقبل الموظفين للتغيير، أو تفاوت مستويات المعرفة الإدارية، أو اختلاف الخلفيات الثقافية، على دقة البيانات المستخلصة من أدوات الدراسة، خصوصًا في بيئة موسمية تتسم بالتنوع الكبير في القوى العاملة.

المراجع:

1. Ulbrich, F. (2006). Improving shared service implementation: Lessons from the BBC. *European Management Journal*, 24(2), 146–158.
2. Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. Wiley.
3. Deloitte. (2011). *Global Shared Services Survey*. Deloitte Insights.
4. Al-Mashaqbeh, I., & Al-Adwan, A. (2015). Logistics Management in Hajj Operations. *International Journal of Islamic Management*, 3(1), 22–35.
5. Khan, M., Ahmed, S., & Raza, M. (2018). Seasonal HR Practices in Religious Tourism. *Tourism Management Perspectives*, 26, 1–9.
6. Alzahrani, H. (2020). Project Management Challenges in Hajj Season. *Journal of Project Planning*, 12(3), 45–60.

- Al-Harbi, A. (2019). Pilgrim Satisfaction and Service Coordination. *Saudi Journal of Management*, 7(2), 88–102. .7
- Al-Ghamdi, M. (2021). Digital Transformation in Hajj Companies. *Arab Journal of Business Innovation*, 5(1), 33–47. .8
- Davis, S., et al. (1995). *Shared Services and Organizational Efficiency*. McGraw–Hill. .9
- Spiceland, J. (2011). *Organizational Design and Shared Services*. Pearson. .10
- Hall, R. (2000). *Modern Public Administration*. Routledge. .11
- Davis, J. (1980). *Administrative Reform and Shared Services*. Oxford University Press. .12
- FourWeekMBA. (2023). Shared Services Model. Retrieved July 2025, from <https://fourweekmba.com/ar/> .13
- دليل أكسفورد في الإدارة العامة. (2022). المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. .14
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall. .15
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*. HarperBusiness. .16
- Shared Services & Outsourcing Network (SSON). (2020). *Global Trends in Shared Services*. .17
- PwC. (2019). *Shared Services: Driving Efficiency in Public Sector*. PwC Reports. .18
- Alshammari, T. (2022). Organizational Change in Hajj Operations. *Middle East Journal of Management*, 9(1), 55–70. .19

- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1997). *The Individualized Corporation*. HarperBusiness. .20
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business Press. .21
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. .22
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass. .23
- Alotaibi, M. (2021). Centralized Services in Religious Tourism. *Journal of Islamic Business Studies*, 4(2), 77–89. .24
- OECD. (2018). *Public Sector Innovation and Shared Services*. OECD Publishing. .25