



كلية التربية

المجلة التربوية



جامعة سوهاج

استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الموارد البشرية في الحج في ضوء مدخل إدارة الكفاءات

إعداد

أ.د/ السيد السيد محمود البحيري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي - كلية
التربية - جامعة الملك خالد - المملكة
العربية السعودية

إبراهيم بن محمد إبراهيم عتودي

باحث دكتوراة - قسم القيادة والسياسات
التربوية - كلية التربية
جامعة الملك خالد - المملكة العربية
السعودية

تاريخ استلام البحث : ٢٨ يونيو ٢٠٢٥ م - تاريخ قبول النشر: ٩ يوليو ٢٠٢٥ م

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الموارد البشرية في موسم الحج في ضوء مدخل إدارة الكفاءات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لأهداف الدراسة وطبيعة الظاهرة المدروسة. تكونت عينة الدراسة من (٣٨٤) فردًا من العاملين في الحج لعام ١٤٤٦ هـ، يمثلون مختلف الوظائف والمهام (إدارية، أمنية، صحية، وخدمية)، لضمان التنوع والشمولية. ركزت الدراسة على قياس توافر أبعاد إدارة الكفاءات (المعرفية، المهارية، السلوكية) لدى العاملين، واستخدمت المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، وتحليل التباين لفحص الفروق بين المتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل في الحج، عدد الدورات التدريبية المتعلقة بالحج). وأظهرت النتائج درجة مرتفعة لتوافر أبعاد إدارة الكفاءات لدى الموارد البشرية، حيث سجل بعد السلوكيات أعلى المتوسطات، يليه بعد المهارات، ثم بعد المعرفة. كما كشف تحليل التباين عن وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الكفاءات بناءً على المتغيرات الديموغرافية، مما يبرز الحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مرنة تتناسب مع خصائص العاملين. وأوصت الدراسة بتبني هذه الاستراتيجية لضمان استدامة تطوير الموارد البشرية في مواسم الحج المستقبلية.

Proposed Strategy for Developing Human Resources Performance in Hajj in Light of the Competency Management Approach

Abstract:

The study aimed to propose a strategy for enhancing human resources performance during the Hajj season using the competency management approach. It adopted a descriptive method, utilizing a questionnaire for data collection due to its suitability for the study's objectives and the phenomenon's nature. The sample comprised 384 workers from the 1446 AH Hajj, representing diverse roles (administrative, security, health, and service) to ensure inclusivity. The study measured the availability of competency management dimensions (cognitive, skill-based, behavioral) among workers, using arithmetic means, standard deviation, and ANOVA to examine differences across demographic variables (age, education level, years of Hajj experience, and number of Hajj-related training courses). Results showed a high availability of competency dimensions, with the behavioral dimension recording the highest mean, followed by skills, then cognitive. ANOVA revealed statistically significant differences in competency levels based on demographic variables, highlighting the need for flexible, tailored training programs. The study recommended adopting this strategy to ensure sustainable human resource development for future Hajj seasons.

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية حجر الزاوية لتحقيق أهداف المنظمات، حيث تؤدي دوراً محورياً في تعزيز كفاءة العمل ورفع الإنتاجية وضمان الجودة، فنجاح المنظمات يتوقف على أداء مواردها البشرية كقوة دافعة للإنتاج.

وتتطلب الإدارة الفعالة للموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي الإلمام بتطبيق عدد من المداخل التطويرية لرفع كفاءة هذا المورد إلى جانب السيطرة على عدد من المحددات الحاكمة لنشاط المورد البشري، إذ لا بد من فتح المجال وتهيئة السبيل أولاً أمام أي محاولة للإصلاح أو التطوير لاسيما فيما يتعلق بإدارة المورد البشري، فإذا لم تتوفر عوامل تنظيمية داعمة لتطوير الموارد البشرية، فإن ذلك يؤدي إلى ضعف فاعلية جهود التطوير (ماهر والعربي، ٢٠١٩).

وقد أدت التطورات الحديثة في مجال تطوير الأداء إلى تأكيد أهمية التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات المعاصرة ولكي تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق مستويات أعلى من الأداء فهي تعتمد على المهارات والطاقات الكامنة لدى العاملين، لكن المهارة والطاقة الكامنة لا تكفي إذا لم تتوافر النظم المناسبة والأساليب الإدارية الملائمة، فقد يكون هناك نظماً إدارية وتربوية تسهم في تحقيق الجودة ورفع كفاءة الأداء، ولكن إذا لم تستطع تلك المؤسسات توجيه هذه النظم والأساليب الإدارية فلن يتم تحقيق الاستفادة منها بالشكل المرغوب (عبد التواب وآخرون، ٢٠٢٤).

وأصبحت إدارة الكفاءات عنصراً أساسياً في استراتيجيات الموارد البشرية للمؤسسات، واكتسبت في الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً في مجال بحوث الموارد البشرية وتطويرها، واستطاعت المؤسسات التي اهتمت بكفاءتها التقدم بأعمالها، والوصول إلى أهدافها، وتحقيق الميزة التنافسية في بيئتها، وبالتالي فقد منحت إدارة الكفاءات أولوية في أنشطة الموارد البشرية (الكساسبة، ٢٠١٦).

وقد اهتمت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بالموارد البشرية وانطلقت برامج ومبادرات تنمية الموارد البشرية والتي من أبرزها برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية والذي يعتبر اللبنة الأولى لأحد أهم البرامج الأحدى عشر لتحقيق الرؤية (برنامج تنمية القدرات البشرية)، حيث تم وضع الإستثمار في رأس المال البشري نصب عينيه من خلال دعمه

وتأهيله بمقومات التطوير والإنتاج، ووضع سياسات وإجراءات واضحة (الزهراني، ٢٠٢٥؛ رؤية المملكة ٢٠٣٠).

حيث أطلقت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية العديد من المبادرات والجهود لتحقيق أعلى مستويات الخدمة للحجاج بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وتحسين جودة الخدمات المقدمة خلال موسم الحج وضمان تجربة مريحة وآمنة لضيوف الرحمن (واس، ٢٠٢٥).

ورغم تعدد المبادرات، لا تزال الدراسات التي تبحث في كفاءة الموارد البشرية في الحج محدودة، خاصة في ظل متطلبات بيئة العمل الموسمية.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة توافر ابعاد إدارة الكفاءات وبناء استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الموارد البشرية في الحج في ضوء مدخل إدارة الكفاءات.

مشكلة البحث:

أطلقت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية خطتها الموسمية لموسم حج ١٤٤٦هـ، والتي تشمل مبادرات تهدف إلى تحسين تجربة الحجاج منذ وصولهم وحتى مغادرتهم، من خلال تقديم خدمات شاملة تغطي الجوانب الإشرافية، والتنظيمية، والاجتماعية، مع الجهات ذات العلاقة لضمان تقديم خدمات فعالة ومنظمة لضيوف الرحمن، مع تسهيل المهام الميدانية بكفاءة وجودة عالية. باستخدام تقنيات حديثة تديرها فرق وطنية، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. كما تم تفعيل منصات رقمية لدعم الحجاج ذوي الإعاقة، تشمل خدمات ترجمة لغة الإشارة، الدعم البصري، الاستشارات الأسرية، والإبلاغ عن المخالفات، حيث تعد الوزارة إحدى الجهات التنظيمية والرقابية لمتابعة الالتزام بأنظمة الخدمات وضمان جودتها في موسم الحج، إلى جانب مهام تنفيذية من خلال تقديم خدمات مباشرة لضيوف الرحمن، وتقديم العديد من المبادرات ومنها مبادرة "أنورت" لخدمات الضيافة والإرشاد لكبار السن وذوي الإعاقة في مكة المكرمة، المدينة المنورة، ومنازل المملكة مثل تبوك والجوف، بهدف تحسين تجربة الحجاج (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٥). ورغم هذه الجهود، يبقى التحدي الأبرز هو تطوير أداء الموارد البشرية القائمة على إدارة الكفاءات بأبعادها المعرفية (المعارف والمعلومات اللازمة لأداء المهام)، المهارية (القدرات العملية والفنية)، والسلوكية (السلوكيات والقيم التي تعزز جودة الأداء). إذ تتطلب طبيعة موسم الحج، بما يتميز به من كثافة الحجاج، تنوع ثقافي، وضغط زمني، كفاءات بشرية متميزة قادرة

على التعامل مع هذه التحديات بفعالية. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة يتضح ان هناك نقصًا واضحًا وندرة في الدراسات التي تناوله تطوير أداء الموارد البشرية في سياق موسم الحج في ضوء إدارة الكفاءات حيث ركزت دراسة (دمهوري ٢٠٢٢) على الاحتياجات التدريبية للعاملين لأفراد الامن في الحج وتناول ثلاث أبعاد (مهارات الاتصال، مهارات الإدارية والتقنية، ومهارات تطوير الذات) ولم تشمل دراسته على جميع الموارد البشرية المشاركة في الحج. وركزت دراسة (الزهراني، ٢٠٢٥) على تطوير الموارد البشرية في جامعة ام القرى وأظهرت انخفاض في درجة توافر عمليات إدارة الكفاءات كما ركزت دراسة (العيدروس، ٢٠٢٤) على اثر ادارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية والتي أظهرت ان مستوى ادراك الافراد لإدارة الكفاءات جاءت بدرجة متوسطة فيما أظهرت دراسة (عبدالروف، ٢٠٢٤) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على تنمية الابداع ودراسة (الزهراني والقرشي، ٢٠٢٤) والتي هدفت إلى معرفة أثر الكفاءات البشرية في تعزيز اليقظة الإستراتيجية في الهيئة الملكية بمحافظة الجبيل من خلال التركيز على الأبعاد المعرفية، المهارية، والسلوكية. ولأن الأدبيات الحالية تفتقر إلى تحليل معمق لكيفية تقييم وتطوير هذه الأبعاد الثلاثة للكفاءات في بيئة الحج، التي تتطلب مهارات متخصصة وتكاملاً مع التقنيات الحديثة. كما أن هناك حاجة ملحة إلى استراتيجيات عملية لتطوير الكفاءات بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، لضمان تحسين أداء الموارد البشرية في تقديم خدمات عالية الجودة للحجاج. يهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال اقتراح إطار عمل مدروس لإدارة الكفاءات يركز على الأبعاد المعرفية، والمهارية، والسلوكية، لتعزيز أداء الموارد البشرية في موسم الحج.

واستناداً لما سبق يسعى البحث إلى الإجابة على الأسئلة التالي:

١. ما درجة توافر أبعاد إدارة الكفاءات (بعد المعرفة، بعد المهارات، بعد السلوكيات) لدى الموارد البشرية في الحج.
٢. ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير أداء الموارد البشرية في الحج في ضوء مدخل إدارة الكفاءات

فرضيات الدراسة:

- ١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر ابعاد إدارة الكفاءات لدى الموارد البشرية في الحج تعزى لمتغير العمر
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر ابعاد إدارة الكفاءات لدى الموارد البشرية في الحج تعزى لمتغير المستوى التعليمي
- ٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر ابعاد إدارة الكفاءات لدى الموارد البشرية في الحج تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الحج
- ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر ابعاد إدارة الكفاءات لدى الموارد البشرية في الحج تعزى لمتغير عدد الدورات في الحج

أهداف البحث:

التعرف على درجة توافر أبعاد إدارة الكفاءات (بعد المعرفة، بعد المهارات، بعد السلوكيات) لدى العاملين في الحج وصياغة استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الموارد البشرية في الحج في ضوء مدخل إدارة الكفاءات.

أهمية البحث:

تظهر أهمية هذه الدراسة على جانبين العلمي والتطبيقي كما يلي:

أ. من الناحية العلمية:

تبرز أهمية إدارة الكفاءات كأداة حديثة تسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وحيث انها متوافقة مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامجها لتنمية القدرات البشرية، كما يسهم هذا التوجه في إثراء المكتبة العربية بمفاهيم حديثة في إدارة الكفاءات، مما يعزز من تطوير أداء الموارد البشرية في القطاعات المختلفة.

ب. من الناحية التطبيقية:

من المؤمل أن تسهم نتائج هذا البحث في دعم وزارة الحج والعمرة في تطوير إدارة الكفاءات البشرية، بما ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية خلال موسم الحج، تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة، كما يأمل الباحث أن تساهم هذه النتائج في تمكين الوزارة من تصميم برامج متطورة تراعي متطلبات المستقبل، وتساعد في تحديد جوانب القصور ووضع الخطط العلاجية المناسبة لها، ويمكن أن تدعم هذه

الجهود في صياغة استراتيجيات وخطط تطويرية فعّالة لإدارة الكفاءات، بما يعزز من كفاءة الموارد البشرية ويحقق التميز المؤسسي في قطاع الحج والعمرة.

منهج البحث

استخدام الباحث المنهج الوصفي لملائمته لهدف الدراسة وتساؤلاتها.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تطوير أداء الموارد البشرية في الحج في ضوء مدخل إدارة الكفاءات بأبعادها (بعد المعرفة، بعد المهارات، بعد السلوكيات).

الحدود البشرية: منسوبي وزارة الداخلية، وزارة الصحة، وزارة الحج والعمرة، وزارة الحرس الوطني، وزارة العدل، رئاسة أمن الدولة، هيئة الهلال الأحمر السعودي، الهيئة السعودية للمياه، أمانة المدينة المنورة، الكشافة، المتطوعين، القطاعات خاصة.

الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية - مكة المكرمة

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في موسم الحج لعام ١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٥ م

مصطلحات البحث:

تطوير أداء الموارد البشرية: عملية تطوير المنظمة لمواردها البشرية لضمان وجود عاملين مؤهلين لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها وتحقيق النمو (Armstrong&Taylor, 2020).

ويُعرف إجرائياً في هذا البحث بأنه: عملية التعليم والتدريب المستمر للعاملين التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية القائمة على الحج لزيادة معارف ومهارات العاملين مما ينعكس إيجابياً على سلوكياتهم وأدائهم لتقديم الخدمة بشكل فعال.

إدارة الكفاءات: منهجية تنظيمية قائمة على أساس الموازنة بين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وبين متغيرات البيئة الخارجية عن طريق تحليل وتخطيط تلك الاحتياجات كما ونوعاً وذلك تماشياً مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة (عبد التواب وآخرون، ٢٠٢٤).

وتُعرف إجرائياً في هذا البحث بأنها: مجموع الإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الإستثمار الأمثل للمعارف والمهارات والسلوكيات البشرية من خلال تصميم استراتيجيات لتطوير أداء الموارد البشرية في سياق الحج.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل استعراض الأدبيات المتعلقة بتطوير أداء الموارد البشرية وإدارة الكفاءات، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث.

أولاً: تطوير أداء الموارد البشرية

يحتوي هذا الإطار مفهوم تطوير أداء الموارد البشرية وأهميته في تعزيز كفاءة الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة، مع ذكر العوامل والمحددات المؤثرة في الأداء.

مفهوم تطوير أداء الموارد البشرية

أصبح الأداء موضوعاً مهماً في جميع المجتمعات، حيث يسعى الجميع إلى تحسين أدائهم ورفع مستوياته. ويعتبر الأداء عاملاً أساسياً لتطوير المجتمعات اقتصادياً واجتماعياً، وبالتالي يحتل مكانة مهمة لدى المنظمات ومسؤوليتها فالأداء هو الوسيلة التي تستطيع من خلالها المنظمات تحقيق أهدافها، سواء كانت خدمية أو إنتاجية. كما يعد الأداء نتيجة لجهود العاملين ومستوى كفاءتهم ورغبتهم في تحقيق الأعمال والمهام الموكلة (Mahdami, 2025).

ويعبر أداء الموارد البشرية عن مجموع السلوكيات الناتجة عن المعرفة الفنية والمهارات والقدرة على التكيف والعلاقات الشخصية التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية والتطوير التنظيمي، حيث يعرف على أنها الفاعلية التي يقوم بها شاغلوا الوظائف بتنفيذ المهام الموكلة إليهم، والتي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء (واعر، ٢٠٢٠).

عرف (Adiyanti, 2019) تطوير أداء الموارد البشرية على أنه تحسين التعليم والتدريب للعاملين لزيادة معرفتهم ومهاراتهم.

بينما عرفه عبد الرحمن (٢٠٢٠) على أنه عمل مخطط يتكون من العديد من البرامج المصممة من أجل تعليم العاملين واكتساب معارف ومهارات جديدة في المستقبل، والتأقلم مع أية متجددات أو تغيرات تحدث في بيئة العمل وتؤثر في نشاط المنظمة.

في حين عرف (Nchuchuwe&Emma, 2020) عملية تطوير أداء الموارد البشرية على أنها عملية التحسين التي يعمل من خلالها الموظف على تقديم الخدمة بشكل فعال.

أهمية تطوير أداء الموارد البشرية:

يرجع الاهتمام بتطوير الموارد البشرية إلى النمو السريع غير المسبق في حجم وتعقيد أنشطة المنظمة، وزيادة الاعتماد على التخصصات الدقيقة في الوظائف، بالإضافة إلى ظهور مشكلة التقادم العلمي والمعرفي لدى المديرين شاغلي الوظائف الإدارية، مما أدى إلى ضرورة تطوير الموارد البشرية لحل المشاكل الإدارية في المنظمة والتغيير نحو الأفضل (الصباغ وبلينغ، ٢٠٢٤).

تعمل المنظمات جاهدة بشكل مستمر ومتكامل من أجل رفع مستوى أدائها في الوقت الراهن، وذلك عن طريق تطوير مواردها البشرية، على اعتبار أن تطوير الموارد البشرية من أهم المهام الأساسية في بيئة الأعمال الإدارية وتتمثل أهمية تطوير أداء الموارد البشرية في الآتي (نعيم، ٢٠١٢؛ الصوارني، ٢٠١٧؛ Abdumullab et al., 2016; Mustafa et al., 2019)

- يساهم تطوير أداء الموارد البشرية في تقليل نسبة الوقوع في الأخطاء والعمل على تصحيح مسار المنظمة.
- تقليل معدلات دوران العمل.
- يخلق الإهتمام بتطوير المهارات والقدرات الشخصية للموارد البشرية الرغبة لدى العاملين في بذل أقصى جهد في أداء أعمالهم.
- يساعد تطوير الموارد البشرية المنظمات في تحديد الأهداف المستقبلية وتحديث التجهيزات اللازمة وتعزيز القدرة التمويلية.
- رفع مستوى الأداء والعمل على خلق الإبداع والابتكار.

العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية:

يتأثر الفرد بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المحيطة به، والتي تختلف باختلاف الزمان والمكان والمرحلة العمرية للفرد، حيث يمكن تقسيم هذه العوامل إلى: (راشد وخليل، ٢٠١٩)

- العوامل الخارجية والتي تتمثل في:
 - ظروف العمل المادية: تتمثل في بيئة العمل بالمنظمة مثل الإضاءة والتهوية والرطوبة وغيرها والتي لها تأثير كبير على الصحة الجسدية والنفسية للفرد ولها دور في توفير الأمان وبيئة العمل المريحة.
 - العوامل الفنية: تعني التكنولوجيا المستخدمة في العمل والإنتاج بالإضافة إلى جودة الآلات والمعدات وطرق العمل المستخدمة بحيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في البعض الآخر لأن هذا يعتمد على طبيعة وخصائص نشاط الفرد.
 - العوامل الاجتماعية: تتمثل في ظروف العمل الاجتماعي وتأثيرها على أداء الفرد والتنظيم غير الرسمي للعمل وأسلوب القيادة والعلاقات الرسمية داخل العمل.
 - العوامل الذاتية: هي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل والتي تمثل أداء وظيفته، وهذا ناتج عن تفاعل القدرة على العمل والدافع للعمل مع الفرد في ضوء الظروف التي يمارس فيها العمل.
- العوامل الداخلية والتي تتعلق بالأمور الشخصية والنفسية للعامل، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أخذها بعين الإعتبار وتتمثل في :
 - القدرة على العمل: تتمثل في القدرات الشخصية للفرد التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ونقسمها إلى قدرات فطرية يمتلكها الفرد في الأصل ويجلبها للعمل معه لذلك يطلق عليها الاستعداد وهي إما جسدية مثل الصحة واللياقة البدنية أو شخصية مثل المبادرة والأخلاق الحميدة. وقدرات مكتسبة التي يكتسبها الفرد من خلال التدريب وتتمثل في الخبرات العلمية ومعرفة الفرد بكيفية ممارسة دوره في المنظمة لذلك تسمى مهارات إدراك الدور الوظيفي.
 - الدافع للعمل: يشير الدافع إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد الذي تحفزه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة فهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل الجهد والمثابرة فيه بمعنى آخر يحدد الدافع مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

محددات معايير أداء الموارد البشرية:

تتمثل محدّدات معايير أداء الموارد البشرية في الآتي: (Mahdami, 2025)

- معايير الإنتاج: وتشمل إتقان الموظف لعمله، قدرته في إدارة الوقت في تنفيذ المهام، ومدى تقبله لأوامر الرئيس المباشر، إنجاز المهام المطلوبة.
- معايير سلوكية: وتشمل مدى التزامه بلوائح وقوانين الشركة، والتزامه بأوقات الدوام، وانضباطه في العمل، ومدى حفاظه على ممتلكات الشركة، الإنتظام في العمل والتعاون مع زملاء العمل واحترامهم، معالجة شكاوى العملاء تقارير العمل وحضور اجتماعات الإدارات، الإبتكار والتطوير في العمل.
- معايير شخصية: وتشمل علاقة الموظف بمدرائه، بزملائه، بالعملاء، والمراجعين، وقدرته على حل المشكلات، وتحليه بروح الفريق والتعاون.
- العمل وحسن الخلق وغيره: القدرة على العمل دون رقابة وتقبل الإنتقادات البناءة.
- الإلتزام في العمل: الإلتزام بسياسات المنظمة أو الشركة مادامت في الصالح العام، والإلتزام بإجراءات وأساليب العمل الإخلاص في العمل للشركة والحفاظ على ممتلكاتها وانتاجها.

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن تطوير أداء الموارد البشرية ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمات، حيث يساهم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية من خلال التحسين المستمر لزيادة المعارف وتعزيز المهارات والسلوكيات للمورد البشري.

ثانياً: إدارة الكفاءات

يتناول هذا الجزء مفهوم إدارة الكفاءات وأهميتها في تعزيز أداء الموارد البشرية، مع التركيز على أهدافها وأبعادها المعرفية والمهارية والسلوكية.

مفهوم إدارة الكفاءات

يعتمد تحقيق التفوق والتميز للمؤسسات بشكل أساسي على ما لديها من كفاءات ومدى فاعلية إدارتها، إذ كلما كانت إدارة المؤسسة للكفاءات إدارة فعالة مكنها ذلك من تحقيق مجالات تنافسية أوسع وإنتاج أكثر، وأصبح من الأهمية توجه وظيفة الموارد البشرية إلى الإعتماد على الكفاءة وكيفية إدارتها، حيث تقوم إدارة الكفاءات على الخصائص المعرفية

والمهنية والسلوكية اللازمة لشغل المنصب، وتهتم بكفاءة الفرد أي أنها تمثل جهد إداري هادف إلى تثمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة (الخنين والمشعل، ٢٠٢٤).
الكفاءة: عرفها (غانم، ٢٠٢٤) بأنها "عملية المقارنة بين الإنتاج، والوضع الحالي، وما يمكن أن يتم إنتاجه، وتحقيقه، وذلك باستخدام الموارد نفسها، كالموارد المالية، والجهود المبذولة، والوقت، وغيرها" (ص ٢).

وعرفها (كهينة، ٢٠٢٢) بأنها "مجموع العناصر التي تعلمها المورد البشري من أجل القيام بنشاط مهني معين على أكمل وجه، وذلك حسب تمثيله للوضع المهنية" (ص ٣٥).
ويعرف الباحث الكفاءة في سياق الحج بانها: القدرة على أداء الأعمال التنظيمية والفنية والمهنية بفعالية ومرونة، من خلال توظيف المعارف والمهارات والسلوكيات المناسبة للمهام المتعلقة بالحج.

إدارة الكفاءات؛

عرفها (فضيلة، ٢٠٢٠) على أنها أسلوب تسيير حديث يرتكز على التأثير في مزيج المعارف والمهارات والسلوكيات لدى الموارد البشرية لدى الموارد البشرية لتطويرها، بناء على معطيات دقيقة لنتائج تقييم الأداء، والإستفادة منها في تحديد الإحتياجات التدريبية الفعلية التي تمكن من رفع قدرة الأفراد على ممارسة التمكين، فضلا عن استخدام هذه النتائج في منح الحوافز والمكافآت، وفقا للأداء الفعلي للعاملين.

وتعرف إدارة الكفاءات على أنها أداة لتنمية وتطوير الموظفين وهي شكل من أشكال إدارة الموارد البشرية يتم بواسطتها الربط بين السياسة الإستراتيجية للمؤسسة وسلوك الوحدات التنظيمية وذلك من خلال التركيز على تنمية وتطوير موظف كفؤ يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة (فتوح، ٢٠٢٢، ص ٤٢).

بينما تعرف على أنها عملية منظمة وهادفة يتم من خلالها تطوير قدرات العاملين بما يمكنهم من تحقيق الأهداف المتطلبية بأعلى قدر من الكفاءة والتميز وفق معايير علمية محددة وفي ضوء تدريب العمال الحاليين واستقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة (الغامدي، ٢٠٢٢).
وعرفها (الخنين والمشعل، ٢٠٢٤) على أنها الجهود المخصصة في مجال الموارد البشرية من خلال تدريب وتنمية الكفاءات، وتوفير التحفيز والظروف المناسبة لها للعمل والإحتفاظ بها، وتدريبها لتولي المناصب القيادية بهدف تحقيق وتحسين أهداف المؤسسة والتكيف مع التطورات المحيطة بها.

ومن خلال ماسبق يمكن تعريف إدارة الكفاءات في سياق الحج بانها: نهج إداري يركز على تطوير معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية في الحج، من خلال تطوير الاداء واستقطاب الكفاءات، لتقديم خدمات تنظيمية وفنية ومهنية متميزة، تُسهل المناسك وتضمن السلامة ورضا الحجاج.

أهمية إدارة الكفاءات:

أصبحت إدارة الكفاءات عاملا مهما لدى إدارة الموارد البشرية كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية في المؤسسة، وتبرز أهمية إدارة الكفاءات فيما يلي:

- تساعد إدارة الكفاءات في تحديد المعرفة وتطبيق تلك المعرفة لمواجهة تحديات الأعمال، كما تعمل على تكامل القدرات والمعرفة المتراكمة مثل التقنيات والإدارة، التي تعد مهمة بالنسبة للمؤسسات للحصول على المزايا التنافسية (الغامدي، ٢٠٢٠).
- تساعد الإدارة العليا من خلال التركيز على استقطاب الكفاءات على المدى الطويل، والإستفادة من القوى العاملة وفق أقصى حد ممكن، وذلك عن طريق سد الفجوات بين الإحتياجات والموارد المتاحة، كما أنها تساعد في دعم الوظائف الخاصة، مثل التحفيز والمكافآت، وهي ماتسجل ميزة تنافسية، فضلا عن رفع حصة رأس المال الفكري المكون لأهم الأصول المعنية للمؤسسة (حمدي، ٢٠١٩).
- تمثل مصدرا للريادة والتميز بين المؤسسات وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، فضلا عن توفير احتياجها من الموارد البشرية، وسرعة اتخاذ القرارات (الرقيب، ٢٠٢٢).
- تحقق ميزة تنافسية للمؤسسات وتُحسّن جودة العمل، وتُمكن من الإستفادة القصوى للقوى العاملة، حيث تتمثل الفكرة الأساسية لإدارة الكفاءات في تنمية الكفاءات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات من خلال الإستخدام الأمثل للموارد البشرية الخنينة (المشعل، ٢٠٢٤).

أهداف إدارة الكفاءات:

أشار (بودبوس والأبوي ٢٠١٩) إلى أن أهداف إدارة الكفاءات تتمثل في ستة أهداف رئيسية كآتي:

- وضع أسس لاستقطاب الكفاءات البشرية التي تستطيع تحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد الاحتياجات الحالية للمؤسسة من اليد العاملة وحتى المستقطبة التي تسمح بتنفيذ استراتيجياتها.
- تحقيق التوزيع الأفضل للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب والوظائف المستندة إليها.
- التمكن من تقييم الأداء الفعلي للكفاءات بغرض تحديد أنسب نظام للتحفيز وقيادتها نحو الأفضل.
- ايجاد ثقافة قوية بين أفراد المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتماء والولاء.
- ايجاد فرص جديدة للإبداع والإبتكار، مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة باستقطاب الكفاءات من الخارج.

أبعاد إدارة الكفاءات:

أبعاد إدارة الكفاءات تعد عاملاً لنجاح المنظمات وبقائها في إطار ما تشهده البيئة الخارجية من سرعة التغيير، حيث أن الأهمية لا تكمن في الكفاءات، وإنما تكون في الكيفية المناسبة، وكذلك أيضاً حسن استغلال الطاقات، والقدرات، ومن ثم معالجة المشكلات، وتحديد الإجراءات والوسائل المساعدة، وبناء فرق عمل والمشاركة في الخبرات وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد (عبد التواب وآخرون، ٢٠٢٤).

وتعددت أبعاد إدارة الكفاءات، وبعد الرجوع إلى الدراسات السابقة تم اختيار الأبعاد التالية بعد المعرفة، بعد المهارات، بعد السلوكيات كما وردت في دراسة (عبد التواب وآخرون، ٢٠٢٤) نقلاً عن (حمد حسين حسن، ٢٠٢٠، ٢٥٢) لملائمتها لطبيعة الدراسة الحالية وسيتم تناولها بالتفصيل حيث يتضح بما سبق أن أبعاد إدارة الكفاءات تعد عاملاً لنجاح الإدارات وبقائها في إطار ما تشهده البيئة الخارجية من سرعة التغيير، حيث أن الأهمية لا تكمن في الكفاءات، وإنما تكون في الكيفية المناسبة، وكذلك أيضاً حسن استغلال الطاقات، والقدرات، ومن ثم معالجة المشكلات، وتحديد الإجراءات والوسائل المساعدة، وبناء فرق عمل والمشاركة في الخبرات وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد،

وهي على النحو التالي:

أولاً بعد المعرفة:

يتهم بمختلف أنواع المعارف التي تم اكتسابها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وتتميز هذه المعارف بالتنوع وصعوبة حصرها، فيما عرفها (إبراهيم بن محمد & نوال بنت أحمد، ٢٠١٦) بأنها مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية الضرورية لممارسة الوظيفة.

ثانياً: بعد المهارات:

هي مجموعة من الإمكانيات والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملين وقد تكون فطرية أو مكتسبة وهذه المهارات لا تبقى ثابتة وإنما تتغير بتطويرها وصقلها وتنميتها بشكل مستمر من خلال التدريب والتعلم، وهناك أنواع عديدة لمهارات منها المهارات الفكرية، إنسانية، الفنية، ومهارات التعامل. فيما عرفها (إبراهيم بن محمد & نوال بنت أحمد، ٢٠١٦) بأنها القدرة على أداء المهام بشكل ملموس وفعال وفقاً للأهداف المحددة مسبقاً. وهي تشمل مجموعة المعارف والخبرات المكتسبة من خلال الممارسة العملية، والأنشطة، والإجراءات، والمعلومات المتعلقة بتشغيل الجهة أو المصلحة المعنية. تتفاوت هذه المهارات بين المستويات الإدارية المختلفة تبعاً لطبيعة المهام ومتطلبات العمل في كل مستوى

ثالثاً: بعد السلوكيات:

هو مستوى سلوك والتزام الفرد جيد في المؤسسة ويمكنه من تحقيق تواصل إيجابي وعلاقات عمل جيدة مع رؤسائه وزملائه في العمل ومن خلال ذلك يكتسب المرونة والمثابرة والجدية في العمل بالإضافة إلى اكتسابه سلوكيات إبداعية جديدة كالمبادرة، الفعالية، التكيف، والتأقلم السريع مع كافة التطورات والمستجدات التي تطرأ في عمله. بينما عرفها (إبراهيم بن محمد & نوال بنت أحمد، ٢٠١٦) بأنها "مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة من الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة" (ص ١٢).

من خلال ما سبق، يتبين أن إدارة الكفاءات تسعى لتطوير معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية لتقديم خدمات متميزة، من خلال استقطاب وتنمية الكفاءات وتحسين الأداء

وتشجيع وتعزيز الإبداع والابتكار كما تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية، تعزز الولاء والانتماء، وتدعم القدرة التنافسية.

الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على مجموعة واسعة من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وقد ساهمت بشكل كبير في تهيئة الأسس العلمية للبحث، واستفاد من هذه الدراسات في مرحلة إعداد البحث، واختيار المنهجية والأدوات الإحصائية المناسبة لتساؤلات البحث وأهدافه. ومن أهم تلك الدراسات مايلي:

دراسة (الزهراني، ٢٠٢٥) والتي هدفت إلى بناء استراتيجية مقترحة لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء إدارة الكفاءات، حيث تم استخدام الدراسة المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٣٣٠) الموظفين بالجامعة، وتوصلت النتائج إلى أن الموظفين بجامعة أم القرى يرون أن درجة توافر عمليات إدارة الكفاءات لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى منخفضة.

دراسة (العيدروس، ٢٠٢٤) والتي هدفت إلى معرفة أثر أبعاد إدارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية في جامعة أم القرى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) موظف وموظفة في جامعة أم القرى في مقر العابدية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة طردية وذات علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات عينة البحث في كل من أبعاد إدارة الكفاءات ومحور الإدارة بالمسؤولية، وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية.

دراسة (الخنين والمشعل، ٢٠٢٤) والتي هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الامير سطاتم بن عبدالعزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وإلقاء الضوء على معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الملك سطاتم بن عبدالعزيز، تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٧) قائداً في العام الدراسي ١٤٤٤ هـ. وتمثلت نتائج الدراسة في أن إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على المعوقات التي تواجه إدارة الكفاءات الأكاديمية، كما أظهرت النتائج أن إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة عالية على الإجراءات المقترحة للتغلب على معوقات إدارة الكفاءات الأكاديمية.

دراسة (عبد الرؤوف وياسين، ٢٠٢٤) والتي هدفت إلى تحديد دور اعتماد إدارة الكفاءات في تنمية الإبداع على مستوى الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA بنوعيه (فرع العفرون وفرع خميس مليانة) من خلال تحديد تأثير اعتماد الإدارة بالكفاءات على مستويات الإبداع في المؤسسة محل الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٨) عامل بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على تنمية الإبداع في المؤسسة محل البحث.

دراسة (عبد التواب وآخرون، ٢٠٢٤) والتي هدفت إلى تطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الكفاءات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للتعرف على الأسس النظرية لمدخل إدارة الكفاءات، وخصائصه، وأهميته، ومبادئه وأبعاده، ومنظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الكفاءات والتي تمثلت في (تطبيق قواعد المساءلة على كافة المستويات - تحدد الإحتياجات من القيادات الإدارية لشغل الوظائف قبل عملية الإستقطاب - مراعاة الأخلاقيات المهنية للعمل - وضع نظاما داخليا لضمان الجودة - مراجعة دورية للأداء - وضع نظاما لمتابعة أداء العاملين وتقييمهم).

دراسة (الزهراني والقرشي، ٢٠٢٤) والتي هدفت إلى معرفة أثر الكفاءات البشرية بأبعادها (المعرفة، المهارات، والسلوكيات) في تعزيز اليقظة الإستراتيجية في الهيئة الملكية بمحافظة الجبيل، كما هدفت إلى التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء أفراد العينة بين الكفاءات البشرية واليقظة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٧) موظف وموظفة من موظفي الهيئة الملكية بمحافظة الجبيل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر جزئي ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية ببعده السلوكيات في تعزيز اليقظة الإستراتيجية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية ببعديها (المعرفة، المهارات) في تعزيز اليقظة الإستراتيجية في الهيئة الملكية بمحافظة الجبيل.

دراسة (الغامدي، ٢٠٢٢) والتي هدفت إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٩١) عضو هيئة تدريس بكلية الإقتصاد والإدارة. وتوصلت نتائج

الدراسة إلى أن دور كل من (الإستقطاب، الحوافز، الإحتفاظ بالكفاءات) جاء بدرجة كبيرة في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز.

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أولاً، تتفق هذه الدراسة مع دراسة (الزهراني والقرشي، ٢٠٢٤) في تبني أبعاد إدارة الكفاءات (المعرفية، والمهارية، والسلوكية) كإطار لدراسة إدارة الكفاءات في تطوير الاداء، وبالتالي تتفق معهما في استخدام تحليل التباين (ANOVA) لدراسة الفروق الديموغرافية. كما تتفق مع دراسة (الزهراني، ٢٠٢٥) ودراسة (الغامدي، ٢٠٢٢) في الهدف العام، وهو تطوير الموارد البشرية من خلال إدارة الكفاءات لتحقيق الفعالية التنظيمية.

منهجياً، تتوافق هذه الدراسة مع دراسة (الزهراني، ٢٠٢٥)، ودراسة (العيدروس، ٢٠٢٤)، ودراسة (الخنين والمشعل، ٢٠٢٤)، ودراسة (عبد الرؤوف وياسين، ٢٠٢٤)، ودراسة (عبد التواب وآخرون، ٢٠٢٤)، ودراسة (الزهراني والقرشي، ٢٠٢٤)، ودراسة (الغامدي، ٢٠٢٢)، التي اعتمدت المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسات. كما أنها أتفقت مع دراسة (العيدروس، ٢٠٢٤)، ودراسة (الزهراني والقرشي، ٢٠٢٤) في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ودراسة (الزهراني، ٢٠٢٥) في تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية.

وأيضاً تتفق هذه الدراسة مع دراسة (الغامدي، ٢٠٢٢) بشأن دور إدارة الكفاءات في توجيه المؤسسة نحو أداء أفضل. كما تشترك مع دراسة (عبد الرؤوف وياسين، ٢٠٢٤) في تحديد دور الكفاءات في فعالية الأفراد. وتشترك أيضاً مع دراسة (الزهراني والقرشي، ٢٠٢٤) في الاختلافات الديموغرافية، مما يؤكد ضرورة وضع استراتيجيات تأخذ في الاعتبار خصائص الموظفين.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تبنى الدراسة الحالية إطارها النظري ومنهجيتها بناءً على الدراسات السابقة، مما يجعلها دقيقة ومناسبة لسياق تطوير أداء الموارد البشرية في الحج. وتعتمد هذه الدراسة بشكل كبير على دراسة (الزهراني والقرشي، ٢٠٢٤)، اللذين استخدموا أبعاد إدارة الكفاءات (المعرفية والمهارية والسلوكية) لتحليل أثر الكفاءات البشرية؛ ولذلك، تسعى إلى تحديد هذه الأبعاد كإطار أساسي لهذه الدراسة. كما تقدم هذه الدراسة بعض الدلائل حول استخدام تحليل التباين

(ANOVA) لاستخلاص الفروق الديموغرافية؛ لقياس أثر المتغيرات (العمر، والمؤهلات، وسنوات العمل، وعدد الدورات المتعلقة بالحج).

استفادة الدراسة الحالية من دراسة (الزهراني، ٢٠٢٥) في ربط إدارة الكفاءات بتطوير الموارد البشرية، مما يدعم الاستراتيجية المقترحة. كما استفادة أيضاً من دراسة (العيدروس، ٢٠٢٤) حول كيفية قياس الاستبيانات وتحليل المتوسطات لأبعاد الكفاءات.

قدمت دراسة (الخنين والمشعل، ٢٠٢٤) رؤى حول العوائق التي تحول دون إدارة الكفاءات، مما شجع الدراسة الحالية على التحقيق في تحديات مماثلة في سياق الحج، مثل نقص التدريب أو ضعف التنسيق.

استفادت الدراسة الحالية من دراسة (عبد التواب وآخرون، ٢٠٢٤) في اقتراح آليات عملية، مثل تقييم الأداء ومراقبة الموظفين، لتطوير استراتيجيتهم.

ساهمت دراسة (الغامدي، ٢٠٢٢) في تعميق فهم دور الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي، مما ألهم اقتراح استراتيجية تركز على تحسين أداء العاملين في الحج.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في:

أولاً، من حيث السياق، تُركز الدراسة على تطوير أداء الموارد البشرية العاملين في موسم الحج، وهو سياق موسمي فريد يتطلب تنظيمًا دقيقًا. وقد تنوعت الدراسات السابقة من حيث السياق، مثل الجامعات (الزهراني، ٢٠٢٥) و(العيدروس، ٢٠٢٤) و (الخنين والمشعل، ٢٠٢٤) و (الغامدي، ٢٠٢٢)، والتعليم الفني (عبد التواب وآخرون، ٢٠٢٤)، والقطاع الزراعي (عبد الرؤوف وياسين، ٢٠٢٤)، أو الجهات الحكومية (الزهراني والقرشي، ٢٠٢٤). يعكس التركيز على الحج خصوصية الدراسة وأهميتها لرؤية ٢٠٣٠.

ثانياً، من حيث التحليل الإحصائي، تعتمد الدراسة الحالية على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل التباين (ANOVA) لدراسة الفروق بين المتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الحج، عدد الدورات المتعلقة بالحج)، بينما استخدمت بعض الدراسات تحليل الارتباط، مثل دراسة (العيدروس، ٢٠٢٤) التي ركزت على الارتباط، أو دراسة (عبد الرؤوف وياسين، ٢٠٢٤) التي بحثت في الأثر. يُبرز هذا الاختلاف نهج الدراسة في تحليل الفروق بدلاً من العلاقات.

ثالثاً، من حيث العينة، تختلف الدراسة الحالية في تركيزها على العاملين في الحج مقارنة بالدراسات السابقة التي استهدفت الموظفين في الجامعات (الزهراني، ٢٠٢٥) ودراسة

(العيدروس، ٢٠٢٤)، أو القيادات الأكاديمية دراسة (الخنين والمشعل ٢٠٢٤)، أو أعضاء هيئة التدريس دراسة (الغامدي ٢٠٢٢). يعكس هذا الاختلاف طبيعة العاملين في بيئة الحج الموسمية.

رابعًا، من حيث الهدف، تهدف الدراسة الحالية إلى اقتراح استراتيجية لتطوير أداء الموارد البشرية في الحج، بينما ركزت بعض الدراسات على أهداف أخرى، مثل تحديد المعوقات دراسة (الخنين والمشعل، ٢٠٢٤) أو قياس الإبداع دراسة (عبد الرؤوف وياسين ٢٠٢٤). وهذا يضيف التركيز على الاستراتيجية المقترحة كقيمة عملية للدراسة، وخاصة في سياق تنظيم الحج.

الدراسة الميدانية وإجراءاتها

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموارد البشرية المشاركين في تنظيم وتسيير مناسك الحج لعام ١٤٤٦ هـ (٢٠٢٥ م) في المملكة العربية السعودية. ووفقاً لنتائج النشرة فقد بلغ عدد المشتغلين في خدمة الحجاج لموسم حج عام (١٤٤٦ هـ / ٢٠٢٥ م) من القطاعين العام والخاص بما في ذلك القطاعات الأمنية ٤٢٠,٠٧٠ مشتغلاً لخدمة (١,٦٧٣,٢٣٠) حاجاً وحاجة، حيث بلغت نسبة الذكور فيهم ٩٢٪ فيما شكلت نسبة الإناث ٨٪ من إجمالي المشتغلين، في حين بلغ عدد المتطوعين من الجنسين داخل المشاعر المقدسة ٣٤٥٤٠ متطوعاً ومتطوعة، قدموا ٢,١٣٤,٣٩٨ مليون ساعات تطوعية في موسم حج ١٤٤٦ هـ/٢٠٢٥ م. (الهيئة العامة للإحصاء، ٢٠٢٥). يتميز هذا المجتمع بتنوع خصائصه الديموغرافية (مثل العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية الخاصة بالحج) وتنوع أدواره الوظيفية، مما يجعله مثلاً للكفاءات البشرية المشاركة في إدارة الحج.

عينة البحث:

نظرًا لحجم مجتمع البحث الكبير، تم حساب حجم العينة المطلوب باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson) لتحديد العينات في المجتمعات الكبيرة، مع مستوى ثقة ٩٥٪ ($Z = 1.96$)، هامش خطأ ٥٪، ونسبة انتشار متوقعة ($p = 0.5$). أسفرت المعادلة عن حجم عينة مطلوب قدره ٣٨٤ فرداً. تم توزيع استبيان مكون من ٣٠ سؤالاً، مقسمة على ثلاثة أبعاد (بعد المعرفة: من العبارة رقم ١ الى العبارة رقم ١٠: بعد المهارات من

العبارة رقم ١١ الى العبارة رقم ٢٠، بعد السلوكيات : من العبارة رقم ٢١ الى العبارة رقم ٣٠)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من ١: غير موافق بشدة إلى ٥: موافق بشدة). تم جمع البيانات إلكترونياً خلال موسم الحج ١٤٤٦هـ، وحقق الاستبيان نسبة استجابة ١٠٠٪ (٣٨٤) استبياناً مستوفيه وصالحاً للتحليل الاحصائي.
معادلة ستيفن ثامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

N	المجتمع
Z	تعني الدلالة المعيارية ٠,٩٥ وتساوي ١,٩٦
D	نسبة الخطأ ٠,٠٥ %
P	نسبة الخاصية والمحايدة = ٠,٥٠ %

خصائص عينة الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة جهة العمل، عدد الدورات التدريبية المتعلقة بالحج). وكانت مواصفات العينة على النحو التالي:

جدول رقم (١)
توزيع العينة بناءً على متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
٨٣,١ %	٣١٩	ذكر
١٦,٩ %	٦٥	أنثى
١٠٠ %	٣٨٤	Total

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (١) أن ما نسبته ٨٣.١٪ من عينة الدراسة ذكور، وأن ما نسبته ١٦.٩٪ من أفراد العينة إناث.

جدول (٢)
توزيع العينة بناءً على متغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
١,٦ %	٦	أقل من ٢٠ سنة
٢٣,٧ %	٩١	من ٢٠ الى أقل من ٣٠ سنة
٥٦,٧ %	٢١٧	من ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة
١٨,٢ %	٧٠	من ٤٠ سنة فأكثر
١٠٠ %	٣٨٤	Total

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (٢) أن ما نسبته ١.٦ % من أفراد العينة أعمارهم أقل من ٢٠ سنة، وأن ما نسبته (٢٣.٧ %) من أفراد العينة أعمارهم تتراوح (من ٢٠ الى أقل من ٣٠ سنة)، وأن ما نسبته (٥٦.٧ %) من أفراد العينة أعمارهم تتراوح (من ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة)، وأن ما نسبته (١٨.٢ %) من أفراد العينة أعمارهم من ٤٠ سنة فأكثر.

جدول رقم (٣)
توزيع العينة بناءً على متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
١ %	٤	أقل من الثانوية (ابتدائي/متوسط)
٣١,٥ %	١٢١	ثانوية عامة
٢١,٩ %	٨٤	دبلوم (بعد الثانوية)
٣٥,٢ %	١٣٥	بكالوريوس
٤,٤ %	١٧	دبلوم عالي (بعد البكالوريوس)
٤,٩ %	١٩	ماجستير
١ %	٤	دكتوراة
١٠٠ %	٣٨٤	Total

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (٣) أن ما نسبته (١ %) من أفراد العينة حاصلين على المؤهل أقل من الثانوية (ابتدائي/متوسط)، وأن ما نسبته (٣١.٥ %) من أفراد العينة حاصلين على مؤهل الثانوية العامة، وأن ما نسبته (٢١.٩ %) من أفراد العينة حاصلين على مؤهل دبلوم (بعد الثانوية)، وأن ما نسبته (٣٥.٢ %) من أفراد العينة حاصلين على مؤهل البكالوريوس، وأن ما نسبته (٤.٤ %) من أفراد العينة حاصلين على مؤهل الدبلوم العالي (بعد البكالوريوس)، وأن ما نسبته (٤.٩ %) من أفراد العينة حاصلين على مؤهل الماجستير، وأن ما نسبته (١ %) من أفراد العينة حاصلين على مؤهل الدكتوراة.

جدول رقم (٤)
توزيع العينة بناءً على متغير سنوات الخبرة في العمل بالحج

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
٣,٦%	١٤	ليس لدي خبرة
٤٩,٥%	١٩٠	من ١ إلى أقل من ٥ سنوات
٢٤%	٩٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة
١١,٧%	٤٥	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
٨,٩%	٣٤	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة
٢,٣%	٩	من ٢٠ سنة فأكثر
١٠٠%	٣٨٤	Total

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (٤) أن ما نسبته (٣.٦%) من أفراد العينة ليس لديهم الخبرة في العمل بالحج ، وأن ما نسبته (٤٩.٥%) من افراد العينة سنوات الخبرة في العمل بالحج لديهم من ١ إلى أقل من ٥ سنوات ، وأن ما نسبته (٢٤%) من أفراد العينة سنوات الخبرة في العمل بالحج لديهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة ، وأن ما نسبته (١١.٧%) من افراد العينة سنوات الخبرة في العمل بالحج لديهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، وأن ما نسبته (٨.٩%) من افراد العينة سنوات الخبرة في العمل بالحج لديهم من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة ، وأن ما نسبته (٢.٣%) من افراد العينة سنوات الخبرة في العمل بالحج لديهم من ٢٠ سنة فأكثر

ومن خلال ما سبق يتضح ان الغالبية من العاملين في الحج ضمن فئة الخبرة من ١ إلى أقل من ٥ سنوات، مع انخفاض النسب تدريجيًا مع زيادة سنوات الخبرة (٢.٣% لأكثر من ٢٠ سنة).

هذا التوزيع يبرز الحاجة إلى صياغة استراتيجية تستهدف تطوير المهارات للعاملين الجدد، وتعزيز القيادة لدى ذوي الخبرة.

جدول رقم (٥)
توزيع العينة بناءً على متغير جهة العمل

النسبة المئوية %	التكرار	الجهات
٦٠,٩%	٢٣٤	وزارة الداخلية
٨,٣%	٣٢	وزارة الصحة
٣,٩%	١٥	وزارة الحج والعمرة
٠,٥%	٢	وزارة الحرس الوطني
٠,٣%	١	وزارة العدل
٠,٥%	٢	رئاسة أمن الدولة
٣,٤%	١٣	هيئة الهلال الأحمر السعودي
٠,٣%	١	الهيئة السعودية للمياه
٠,٣%	١	أمانة المدينة المنورة
٢١,٦%	٨٣	كشافة / متطوع / قطاع خاص
١٠٠%	٣٨٤	Total

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (٥) أن ما نسبته (٦٠.٩%) من أفراد العينة يعملون في وزارة الداخلية، وأن ما نسبته (٨.٣%) من أفراد العينة يعملون في وزارة الصحة، وأن ما نسبته (٣.٩%) من أفراد العينة يعملون في وزارة الحج والعمرة، وأن ما نسبته (٠.٥%) من أفراد العينة يعملون في وزارة الحرس الوطني، وأن ما نسبته (٠.٣%) من أفراد العينة يعملون في وزارة العدل، وأن ما نسبته (٠.٥%) من أفراد العينة يعملون في رئاسة أمن الدولة، وأن ما نسبته (٣.٤%) من أفراد العينة يعملون في هيئة الهلال الأحمر السعودي، وأن ما نسبته (٠.٣%) من أفراد العينة يعملون في الهيئة السعودية للمياه، وأن ما نسبته (٠.٣%) من أفراد العينة يعملون في أمانة المدينة المنورة، وأن ما نسبته (٢١.٦%) من أفراد العينة يعملون في الكشافة ، متطوعين ، قطاع خاص .

ويتضح من توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل، أن النسبة الأعلى لمنسوبي وزارة

الداخلية حيث بلغت (٦٠.٩%)، مما يعكس دورها المحوري في إدارة وتنظيم موسم الحج

جدول رقم (٦)

توزيع العينة بناءً على متغير عدد الدورات المتعلقة بالحج

النسبة المئوية %	التكرار	عدد الدورات التدريبية المتعلقة بالحج
٣٢,٦%	١٢٥	لم احضر أي دورات
٣١,٥%	١٢١	١-٢ دورة
١٨,٥%	٧١	٣-٥ دورات
١٧,٤%	٦٧	أكثر من ٥ دورات
١٠٠%	٣٨٤	Total

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (٦) أن ما نسبته (٣٢.٦٪) من أفراد العينة لا يوجد لديهم دورات تدريبية متعلقة بالحج، وأن ما نسبته (٣١.٥٪) من أفراد العينة لديهم عدد دورات (من ١ - ٢)، وأن ما نسبته (١٨.٥٪) من أفراد العينة لديهم عدد دورات (من ٣ - ٥)، وأن ما نسبته (١٧.٤٪) من أفراد العينة لديهم أكثر من ٥ دورات متعلقة بالحج. وتُشير هذه البيانات إلى ضرورة تصميم برامج تدريبية مكثفة ومستهدفة، خاصة للفئة التي لم تتلقَ تدريباً، مع التركيز على تعزيز الكفاءات الأساسية والمتقدمة لتحسين جودة الخدمات خلال الحج.

أداة البحث:

بعد الرجوع الى الدراسات السابقة ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكونه الاستبانة من (٣٠) عبارة تم تقسيمها بالتساوي على ثلاث أبعاد كما هو موضح في الجدول

جدول رقم (٧)
ابعاد الدراسة التي سيتم قياسها

العدد	البعد
١٠ عبارات	البعد المعرفي
١٠ عبارات	البعد المهاري
١٠ عبارات	البعد السلوكي
٣٠ عبارة	الإجمالي

وتم منح كل عبارة من العبارات السابقة درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

جدول رقم (٨)
مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

مصادر البيانات:

المصادر الأولية: قام الباحث بجمع البيانات الأولية عن طريق الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، صممت تحديداً لهذا الغرض، وزعت على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي. **Statistical Package for the Social Sciences**، "SPSS"، الإصدار (٢٦).

المصادر الثانوية: بالاستناد إلى الأبحاث والادبيات والمؤلفات ذات العلاقة بالموضوع، والمكتبات الرقمية ومواقع الإنترنت التي بحثت متغيرات الدراسة.
قياس الصدق والثبات لأداة الدراسة
صدق الاستبانة:

أولاً: الصدق الظاهري: وذلك عبر تقديم استبانة البحث على المحكمين، في صورتها الأولى وعلى المشرف الأكاديمي، حيث جرى تعديل جميع الملاحظات، بحيث أصبحت الاستبانة معدة وجاهزة لتوزيعها على عينة الدراسة.

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي: ويقصد بمدى الاتساق بين فقرات الاستبانة مع المحور أو البعد الذي تنتمي إليه، حيث قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للمحاور وذلك من خلال معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور و البعد الذي تنتمي إليه، وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك باستعمال البرنامج الاحصائي SPSS إصدار ٢٦ والجداول التالية توضح معاملات الارتباط بين كل فقرات المحاور .

جدول رقم (٩)

معامل الارتباط بين فقرات بعد المعرفة والدرجة الكلية للبعد الاول

م	العبارة	معامل ارتباط	الدالة عند
١.	لدي معرفة كافية بمسارات تحرك الحجاج والجداول الزمنية الخاصة بها	**٠,٧٥٩	٠,٠١
٢.	لدي إلمام بالإجراءات الأمنية المتبعة لضمان سلامة الحجاج	**٠,٨١٢	٠,٠١
٣.	لدي معرفة واضحة بالإجراءات الصحية المتبعة أثناء موسم الحج	**٠,٧٧٩	٠,٠١
٤.	لدي معرفة بكيفية استخدام الأنظمة الرقمية الخاصة بتنظيم حركة الحجاج	**٠,٧٩٢	٠,٠١
٥.	أمتلك معرفة بالأحكام الشرعية المتعلقة بأداء مناسك الحج	**٠,٦٨٠	٠,٠١
٦.	أفهم دور الجهات الحكومية المختلفة في تنظيم خدمات الحج	**٠,٧٦٢	٠,٠١
٧.	لدي معرفة كافية بإجراءات الطوارئ في مواقع الحج (مثل الحرائق أو الإصابات)	**٠,٧٧٦	٠,٠١
٨.	أمتلك معرفة واضحة بالاختلافات الثقافية واللغوية للحجاج	**٠,٦٤٨	٠,٠١
٩.	أفهم اللوائح المنظمة للحج بما يمكّني من توجيه الحجاج بشكل صحيح	**٠,٧٩٣	٠,٠١
١٠.	أمتلك معرفة واضحة بأفضل الطرق والاستراتيجيات لإدارة الحشود في مواقع الحج المزدهمة	**٠,٨١٩	٠,٠١

من نتائج الجدول رقم (٩) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الاول والدرجة الكلية للمحور الأول داله إحصائية عند مستوى (٠.٠١) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (٠.٦٤٨) فيما كان الحد الأعلى (٠.٨١٩) وعليه فان جميع فقرات المحور الأول لبعد المعرفة متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

جدول رقم (١٠)

معامل الارتباط بين فقرات بعد المهارات والدرجة الكلية للبعد الثاني

م	العبارات	معامل ارتباط	الدالة عند
	أستطيع التواصل بفعالية مع الحجاج من خلفيات لغوية وثقافية مختلفة	**٠,٧٢٥	٠,٠١
	أمتلك المهارة اللازمة لتنظيم حركة الحجاج في المناطق المزدهمة بسلاسة	**٠,٧٩٧	٠,٠١
	أستطيع استخدام الأنظمة التقنية (مثل تطبيقات الحج) لتسهيل المهام المكلف بها	**٠,٧٥٠	٠,٠١
	اجيد إدارة ضغوط العمل أثناء موسم الحج بفعالية	**٠,٧٨٥	٠,٠١
	أستطيع تنسيق المهام مع فرق العمل الأخرى أثناء تنفيذ خطط الحج	**٠,٧٨٠	٠,٠١
	أمتلك مهارة تقديم الإرشادات للحجاج بطريقة واضحة ومباشرة	**٠,٨٠١	٠,٠١
	أستطيع إدارة الوقت بكفاءة لضمان تنفيذ المهام في المواعيد المحددة	**٠,٧٩٣	٠,٠١
	لدي مهارة التعامل مع الحالات الطارئة (مثل إسعافات أولية) أثناء الحج	**٠,٧٣٢	٠,٠١
	أستطيع تطبيق مهارات التفاوض لحل الخلافات بين الحجاج	**٠,٧٩٤	٠,٠١
	أمتلك مهارة توثيق التقارير اليومية حول سير العمل بدقة وسرعة	**٠,٧٨٧	٠,٠١

من نتائج الجدول رقم (١٠) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني داله إحصائية عند مستوى (٠.٠١) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (٠.٧٢٥) فيما كان الحد الأعلى (٠.٨٠١).
وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني لبعد المهارات متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

جدول رقم (١١)

معامل الارتباط بين فقرات بعد السلوكيات والدرجة الكلية للبعد الثالث

م	العبارات	معامل ارتباط	الدالة عند
	أظهر الصبر والتفهم عند التعامل مع الحجاج في ظل كثافة المشاعر المقدسة	**٠,٨٠٩	٠,٠١
	التزامي بالاحترام واللفظ أثناء تقديم الخدمات يحسن تجربة الحجاج	**٠,٨٥٤	٠,٠١
	أظهر سلوكيات تعاونية مع زملائي لضمان تنسيق المهام خلال موسم الحج	**٠,٨٠٥	٠,٠١
	التزامي بالأمانة والشفافية في عملي يعزز ثقة الحجاج بالخدمات المقدمة	**٠,٨٤٨	٠,٠١
	أظهر مرونة في التعامل مع التحديات غير المتوقعة (مثل الطوارئ) خلال الحج	**٠,٨١٧	٠,٠١
	يسهم سلوكي المهني في تقليل التوتر والضغط أثناء تقديم الخدمات	**٠,٨٥٠	٠,٠١
	التزامي بالقيم المهنية (مثل العدالة والمساواة) يعزز جودة الخدمات لجميع الحجاج	**٠,٨٥٠	٠,٠١
	أبادر بمساعدة الحجاج الذين يواجهون صعوبات دون انتظار طلبهم للمساعدة	**٠,٨٢١	٠,٠١
	يسهم سلوكي الإيجابي في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحسين تجربة الحج	**٠,٨٢٢	٠,٠١
	أتلقي تعليقات إيجابية من الحجاج أو المدراء حول سلوكياتي المهنية أثناء الحج	**٠,٦٨٧	٠,٠١

من نتائج الجدول رقم (١١) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية للمحور الثالث داله إحصائية عند مستوى (٠.٠١) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (٠.٦٨٧) فيما كان الحد الأعلى (٠.٨٥٤).
وعليه فإن جميع فقرات المحور الثالث لبعد السلوكيات متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات

أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة.

ثبات الاستبانة:

يعني ثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة ذات النتيجة لو تم أعيد توزيعها أكثر من مرة بنفس الظروف والشروط، أو بكلمات أخرى ويكون الثبات في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

تم تقدير ثبات الاستبانة، وذلك باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٢)

يحتوي معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة الدراسة

معايير الثبات	العبارة	معايير الاستبانة
٠,٩١٢	١٠	البعد الأول: بعد المعرفة
٠,٩٢٢	١٠	البعد الثاني: بعد المهارات
٠,٩٤٢	١٠	البعد الثالث: بعد السلوكيات
٠,٩٥٩	٣٠	جميع محاور الاستبانة

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٢) أن قيمة معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع جدا حيث بلغ (٠.٩٥٩) لإجمالي فقرات الاستبيان (٣٠) فقرة فيما تراوح ثبات المحور ما بين (٠.٩١٢) كحد أدنى وبين (٠.٩٤٢) كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة. ولذا قد تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث:

- ١- إيجاد معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.
- ٢- إيجاد معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة وكل بعد تنتمي إليه.
- ٣- حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة.
- ٤- حساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة، والمتوسط العام لكل بعد

٥- استخدم الباحث اختبار One Way ANOVA لتحليل التباين وإيجاد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة.

تحليل النتائج ومناقشتها:

يتناول الباحث عرض تحليل النتائج الاحصائية التي تم الوصول اليها حول مشكلة الدراسة والتي تهدف إلى تطوير أداء الموارد البشرية في الحج في ضوء مدخل إدارة الكفاءات وبناء على تحليل نتائج الدراسة تم اختبار الفرضيات ومناقشتها والتعليق عليها وتفسيرها بما يتناسب مع مشكلة الدراسة.

حيث انه قد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة، فقد تبنت الدراسة المعيار الموضح في الجدول رقم (١٣-١٦)، للحكم على اتجاه كل فقرة عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بالاعتماد بشكل رئيسي على قيمة الوسط الحسابي لتحديد مستوى الموافقة على فقرات ومحاور الدراسة.

جدول رقم (١٣):

مقياس مستوى الاستجابات في الدراسة

مستوى الاستجابة	المتوسط المرجح للاستجابات
غير موافق بشدة	١ إلى ١,٧٩
غير موافق	من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩
محايد	من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩
موافق	من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩
موافق بشدة	من ٤,٢٠ إلى ٥

وفيما يلي يستعرض الباحث النتائج التفصيلية لتوافر أبعاد إدارة الكفاءات (بعد المعرفة، بعد المهارات، بعد السلوكيات) لدى الموارد البشرية في الحج.
أولاً: درجة توافر بعد المعرفة لدى الموارد البشرية في الحج:

جدول رقم (١٤)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتيجة للبعد الأول: المعرفة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
١.	لدي معرفة كافية بمسارات تحرك الحجاج والجدول الزمني الخاصة بها	٤,٠٨	0.927	موافق
٢.	لدي إلمام بالإجراءات الأمنية المتبعة لضمان سلامة الحجاج	4.40	0.766	موافق بشدة
٣.	لدي معرفة واضحة بالإجراءات الصحية المتبعة أثناء موسم الحج	٤,٣٦	0.772	موافق بشدة
٤.	لدي معرفة بكيفية استخدام الأنظمة الرقمية الخاصة بتنظيم حركة الحجاج	4.05	0.977	موافق
٥.	أمتلك معرفة بالأحكام الشرعية المتعلقة بأداء مناسك الحج	4.19	0.825	موافق
٦.	أفهم دور الجهات الحكومية المختلفة في تنظيم خدمات الحج	4.39	0.770	موافق بشدة
٧.	لدي معرفة كافية بإجراءات الطوارئ في مواقع الحج (مثل الحرائق أو الإصابات)	4.15	0.936	موافق
٨.	أمتلك معرفة واضحة بالاختلافات الثقافية واللغوية للحجاج	3.98	0.998	موافق
٩.	أفهم اللوائح المنظمة للحج بما يمكنني من توجيه الحجاج بشكل صحيح	4.19	0.883	موافق
١٠.	أمتلك معرفة واضحة بأفضل الطرق والاستراتيجيات لإدارة الحشود في مواقع الحج المزدهمة	4.10	0.929	موافق
	الدرجة الكلية للمحور الأول	4.19	0.668	موافق

أشارت النتائج في الجدول رقم (١٤) إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الأول جاءت مرتفعة حيث حصل الدرجة الكلية للمحور على انحراف معياري (٠.٦٦٨) ومتوسط حسابي (٤.١٩) وبذلك تعطي الدرجة الكلية للمحور الأول موافق ونستنتج أن الإجابة على السؤال الأول في الدراسة هو وجود توافر لبعد المعرفة لدى الموارد البشرية في الحج بدرجة عالية.

وتشير النتيجة السابقة إلى اتفاق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو امتلاك المعرفة وتتفق تلك النتيجة مع ما أشار إليه (الرشيدي، البطينة، ٢٠١٩م) ضرورة التركيز على المعرفة ودورها في زيادة قدرة العاملين بمتوسط عام (٤.٠٢) بدرجة مرتفعة.

حيث حصلت الفقرة (٢) والتي نصها " لدي إلمام بالإجراءات الأمنية المتبعة لضمان سلامة الحجاج " على الترتيب الأول حسب المتوسط الحسابي (٤.٤٠)، وكان انحرافها المعياري

(٠.٧٦٦) ويبرر ذلك كون ما نسبته (٦٠.٩٪) من أفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الداخلية. فيما حصلت الفقرة رقم (٨) والتي نصها " أمتك معرفة واضحة بالاختلافات الثقافية واللغوية للحجاج "، على الترتيب الأخير حسب المتوسط الحسابي (٣.٩٨)، وكان انحرافها المعياري (٠.٩٩٨).

ومن خلال استخدام تحليل SWOT لبعد المعرفة لدى العاملين في الحج يتضح ان نقاط القوة تكمن في تميز العاملين بمستوى معرفة مرتفع في الجوانب الأمنية والصحية، حيث سجلت الفقرة المتعلقة بالإجراءات الأمنية (٤.٤٠) والإجراءات الصحية (٤.٣٦) متوسطات مرتفعة، مما يعكس كفاءة ملحوظة تعززها النسبة الكبيرة للعاملين من وزارة الداخلية (٦٠.٩٪) وتظهر ايضا معرفة قوية بالتنظيم والأحكام الشرعية، مع متوسطات مرتفعة للفقرتين المتعلقةتين بدور الجهات الحكومية (٤.٣٩) والأحكام الشرعية (٤.١٩)، مما يعزز قدرة العاملين على تقديم خدمات متميزة.

أما نقاط الضعف في بعد المعرفة لدى العاملين في الحج فهناك ضعفًا نسبيًا في المعرفة بالاختلافات الثقافية واللغوية (متوسط ٣.٩٨، انحراف معياري ٠.٩٩٨)، مما يكشف عن تفاوت في الكفاءات الثقافية بين العاملين، كما سجلت المعرفة بالأنظمة الرقمية متوسطًا أقل (٤.٠٥) مع انحراف معياري مرتفع (٠.٩٧٧)، مما يشير إلى حاجة لتطوير المهارات التقنية لدى بعض العاملين، وتبرز الفقرة المتعلقة بإجراءات الطوارئ (متوسط ٤.١٥، انحراف معياري ٠.٩٣٦) تفاوتًا في مستوى الاستعداد للتعامل مع الأزمات، مما يستدعي تعزيز التدريب في هذا المجال.

ثانياً: درجة توافر بعد المهارات لدى الموارد البشرية في الحج:

جدول رقم (١٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتيجة للبعد الثاني: المهارات

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
	أستطيع التواصل بفعالية مع الحجاج من خلفيات لغوية وثقافية مختلفة	٣,٨٥	0.968	موافق
	أمتلك المهارة اللازمة لتنظيم حركة الحجاج في المناطق المزدهمة بسلاسة	4.16	0.873	موافق
	أستطيع استخدام الأنظمة التقنية (مثل تطبيقات الحج) لتسهيل المهام المكلف بها	4.34	0.769	موافق بشدة
	اجيد إدارة ضغوط العمل أثناء موسم الحج بفعالية	4.47	0.650	موافق بشدة
	أستطيع تنسيق المهام مع فرق العمل الأخرى أثناء تنفيذ خطط الحج	4.39	0.747	موافق بشدة
	أمتلك مهارة تقديم الإرشادات للحجاج بطريقة واضحة ومباشرة	4.31	0.762	موافق بشدة
	أستطيع إدارة الوقت بكفاءة لضمان تنفيذ المهام في المواعيد المحددة	4.35	0.725	موافق بشدة
	لدي مهارة التعامل مع الحالات الطارئة (مثل إسعافات أولية) أثناء الحج	3.98	1.006	موافق
	أستطيع تطبيق مهارات التفاوض لحل الخلافات بين الحجاج	4.15	0.872	موافق
	أمتلك مهارة توثيق التقارير اليومية حول سير العمل بدقة وسرعة	4.13	0.914	موافق
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	4.21	0.640	موافق بشدة

أشارت النتائج في الجدول رقم (١٥) إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني جاءت مرتفعة حيث حصل الدرجة الكلية للمحور على انحراف معياري (٠.٦٤٠) ومتوسط حسابي (٤.٢١) وبذلك تعطي الدرجة الكلية للمحور الثاني موافق ونستنتج أن الإجابة على السؤال الأول في الدراسة هو وجود توافر لبعد المهارات لدى الموارد البشرية في الحج بدرجة عالية جداً بينما حصلت الفقرة (١٤) والتي نصها " اجيد إدارة ضغوط العمل أثناء موسم الحج بفعالية " على الترتيب الأول حسب المتوسط الحسابي (٤.٤٧)، وكان انحرافها المعياري (٠.٦٥) مما يدل على أن المشاركين يمتلكون مهارة قوية في التعامل مع الضغوط العالية خلال موسم الحج حيث تتفق هذه العبارة مع ما أشار اليه (دمنهوري، ٢٠٢٢) إلى أن "تنفيذ وتطبيق برامج التدريب على ضبط النفس والثبات الانفعالي للقادة وأفراد الأمن

من شأنه تطوير أدائهم" حيث حصلت هذه العبارة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٧٥٣) وانحراف معياري بلغ (٠.٥٢١٦) .

فيما حصلت الفقرة رقم (٨) والتي نصها " أستطيع التواصل بفعالية مع الحجاج من خلفيات لغوية وثقافية مختلفة "، على الترتيب الأخير حسب المتوسط الحسابي (٣.٨٥)، وكان انحرافها المعياري (٠.٩٦٨) مما يشير إلى أن مهارات التواصل مع الخلفيات الثقافية المختلفة قد تكون الأضعف نسبيًا.

ومن خلال استخدام تحليل SWOT لبعد المهارات لدى العاملين في الحج يتضح ان نقاط القوة تكمن في الكفاءة العالية في إدارة الضغوط والتنسيق حيث تُظهر الفقرة رقم (٤) حول إدارة ضغوط العمل متوسطاً مرتفعاً (٤.٤٧) بانحراف معياري منخفض (٠.٦٥٠)، والفقرة رقم (٥) حول تنسيق المهام مع فرق العمل (٤.٣٩) بانحراف معياري (٠.٧٤٧)، مما يعكس قدرة متميزة على تحمل ضغوط العمل والتعاون الفعال، كما أن المهارات التقنية والتنظيمية قوية حيث حصلت الفقرة رقم (٣) حول استخدام الأنظمة التقنية (٤.٣٤) والفقرة رقم (٧) حول إدارة الوقت (٤.٣٥) متوسطات مرتفعة، مما يشير إلى الكفاءة في استخدام التكنولوجيا وتنظيم المهام بفعالية.

أما نقاط الضعف في بعد المهارات لدى العاملين في الحج يتضح ان هناك ضعف نسبي في التواصل الثقافي واللغوي حيث حصلت الفقرة رقم (١) حول التواصل مع الحجاج من خلفيات متنوعة سجلت أدنى متوسط (٣.٨٥) بانحراف معياري مرتفع (٠.٩٦٨)، مما يشير إلى تفاوت في القدرة على التواصل بفعالية مع الحجاج متعددي الثقافات، كما أن هناك محدودية مهارات إدارة الحالات الطارئة حيث حصلت الفقرة رقم (٨) حول التعامل مع الحالات الطارئة (مثل الإسعافات الأولية) متوسطاً (٣.٩٨) بانحراف معياري مرتفع (١.٠٠٦)، مما يبين الحاجة لتعزيز التدريب في هذا المجال.

ثالثاً: درجة توافر بعد السلوكيات لدى الموارد البشرية في الحج:

جدول رقم (١٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتيجة للبعد الثالث: السلوكيات

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
١١	أظهر الصبر والتفهم عند التعامل مع الحجاج في ظل كثافة المشاعر المقدسة	٤,٦٤	٠.587	موافق بشدة
١٢	التزامي بالاحترام واللطف أثناء تقديم الخدمات يحسن تجربة الحجاج	4.70	0.506	موافق بشدة
١٣	أظهر سلوكيات تعاونية مع زملائي لضمان تنسيق المهام خلال موسم الحج	4.67	0.544	موافق بشدة
١٤	التزامي بالأمانة والشفافية في عملي يعزز ثقة الحجاج بالخدمات المقدمة	4.69	0.528	موافق بشدة
١٥	أظهر مرونة في التعامل مع التحديات غير المتوقعة (مثل الطوارئ) خلال الحج	4.٥٤	٠.652	موافق بشدة
١٦	يسهم سلوكي المهني في تقليل التوتر والضغط أثناء تقديم الخدمات	4.57	0.608	موافق بشدة
١٧	التزامي بالقيم المهنية (مثل العدالة والمساواة) يعزز جودة الخدمات لجميع الحجاج	4.65	0.596	موافق بشدة
١٨	أبادر بمساعدة الحجاج الذين يواجهون صعوبات دون انتظار طلبهم للمساعدة	4.64	0.579	موافق بشدة
١٩	يسهم سلوكي الإيجابي في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحسين تجربة الحج	4.70	0.543	موافق بشدة
٢٠	أتلقى تعليقات إيجابية من الحجاج أو المدراء حول سلوكياتي المهنية أثناء الحج	4.59	0.654	موافق بشدة
	الدرجة الكلية للمحور الثالث	4.٦٤	0.٤٧٢	موافق بشدة

أشارت النتائج في الجدول رقم (١٦) إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث جاءت مرتفعة جداً حيث حصل الدرجة الكلية للمحور على انحراف معياري (٠.٤٧٢) ومتوسط حسابي (٤.٦٤) وبذلك تعطي الدرجة الكلية للمحور الثالث موافق بشدة ونستنتج أن الإجابة على السؤال الأول في الدراسة هو وجود توافر لبعد السلوكيات لدى الموارد البشرية في الحج بدرجة عالية جداً حيث حصلت الفقرة (٢٢) والتي نصها "التزامي بالاحترام واللطف أثناء تقديم الخدمات يحسن تجربة الحجاج" على الترتيب الأول حسب المتوسط الحسابي (٤.٤٧)، وكان انحرافها المعياري (٠.٥٠٦). فيما حصلت الفقرة رقم (٢٥) والتي نصها "أظهر مرونة في التعامل مع التحديات غير المتوقعة (مثل الطوارئ) خلال الحج"، على الترتيب الأخير حسب المتوسط الحسابي (٤.٥٤)، وكان انحرافها المعياري (٠.٦٥٢).

ومن خلال استخدام تحليل SWOT لبعده السلوكيات لدى العاملين في الحج يتضح ان نقاط القوة تكمن في سلوكيات المهنية المتميزة حيث حصلت الفقرتان رقم (٢) حول الاحترام واللطف ورقم (٩) حول تحسين تجربة الحج بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ على أعلى متوسط (٤.٧٠) بانحراف معياري منخفض (٠.٥٠٦ و ٠.٥٤٣)، مما يعكس التزامًا قويًا بتقديم خدمات عالية الجودة، كما أن التعاون والأمانة عالية حيث حصلت الفقرة رقم (٣) حول التعاون مع الزملاء على متوسط (٤.٦٧) ورقم (٤) حول الأمانة والشفافية على متوسط (٤.٦٩) مرتفعة بانحرافات معيارية منخفضة (٠.٥٤٤ و ٠.٥٢٨)، مما يدل على سلوكيات تعاونية ونزاهة تعزز ثقة الحاج.

أما نقاط الضعف في بعد السلوكيات لدى العاملين في الحج يتضح ان هناك ضعف في المرونة في التعامل مع حالات الطوارئ حيث حصلت الفقرة رقم (٥) حول المرونة في التعامل مع التحديات غير المتوقعة متوسط (٤.٥٤) بانحراف معياري أعلى نسبيًا (٠.٦٥٢)، مما يشير إلى تفاوت في القدرة على إدارة الأزمات.

اختبار الفرضيات:

الإحصاءات الاستدلالية ونتائج اختبار الفروض:

استخدم الباحث اختبار One Way ANOVA لتحليل التباين وإيجاد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة توافر أبعاد إدارة الكفاءات (بعد المعرفة، بعد المهارات، بعد السلوكيات) تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الدورات المتعلقة بالحج).

اختبار الفرضية الاولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر ابعاد إدارة الكفاءات

لدى الموارد البشرية في الحج تعزى لمتغير العمر

وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (١٧)
اختبار الفرضية المتعلقة بمتغير العمر

مستوى الدلالة	F	معدل المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	بعد
.201	1.552	1.052	3	3.155	بين	بعد المعرفة
		.405	380	153.924	المجموعات	
			383	157.079	خارج المجموعات الكلية	
.052	2.596	1.052	3	3.155	بين	بعد المهارات
		.405	380	153.924	المجموعات	
			383	157.079	خارج المجموعات الكلية	
.833	.289	.065	3	.194	بين	بعد السلوكيات
		.224	380	85.259	المجموعات	
			383	85.453	خارج المجموعات الكلية	

من الجدول رقم (١٧) يتضح من قيمة مستوى الدلالة (٠.٢٠١) لبعد المعرفة وقيمة مستوى الدلالة (0.052) لبعد المهارات وقيمة مستوى الدلالة (0.833) لبعد السلوكيات بأنها أكبر من ٠.٠٥ وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر أبعاد إدارة الكفاءات محل الدراسة للموارد البشرية في الحج تعزى لمتغير العمر.

اختبار الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر ابعاد إدارة الكفاءات لدى الموارد البشرية في الحج تعزى لمتغير المستوى التعليمي وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (١٨)
اختبار الفرضية المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	F	معدل المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	بعد
.024	2.454	1.073	6	6.435	بين المجموعات	المعرفة
		.437	377	164.794	خارج المجموعات	
			383	171.230	الكلية	
.171	1.517	.617	6	3.704	بين المجموعات	المهارات
		.407	377	153.375	خارج المجموعات	
			383	157.079	الكلية	
.566	.806	.180	6	1.082	بين المجموعات	السلوكيات
		.224	377	84.371	خارج المجموعات	
			383	85.453	الكلية	

من الجدول رقم (١٨) يتضح من قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٢٤) لبعد المعرفة وهي قيمة أصغر من ٠.٠٥ وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر بعد المعرفة لدى الموارد البشرية في الحج، كما يتضح قيمة مستوى الدلالة (0.171) لبعد المهارات وقيمة مستوى الدلالة (0.566) لبعد السلوكيات بأنها أكبر من ٠.٠٥ وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر بعد المهارات وبعد السلوكيات للموارد البشرية في الحج تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

اختبار الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر ابعاد إدارة الكفاءات

لدى الموارد البشرية في الحج تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الحج
وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (١٩)
اختبار الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة في العمل بالحج

مستوى الدلالة	F	معدل المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	بعد المعرفة
.000	4.674	1.994	5	9.969	بين المجموعات	
		.427	378	161.260	خارج المجموعات الكلي	
			383	171.230		
.058	2.160	.873	5	4.364	بين المجموعات	بعد المهارات
		.404	378	152.715	خارج المجموعات الكلي	
			383	157.079		
.157	1.609	.356	5	1.780	بين المجموعات	بعد السلوكيات
		.221	378	83.673	خارج المجموعات الكلي	
			383	85.453		

من الجدول رقم (١٩) يتضح من قيمة مستوى الدلالة (0.0٠٠) لبعد المعرفة وهي قيمة أصغر من ٠.٠٥ وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر بعد المعرفة لدى الموارد البشرية في الحج، كما يتضح قيمة مستوى الدلالة (0.058) لبعد المهارات وقيمة مستوى الدلالة (٠.١٥٧) لبعد السلوكيات وهي قيم أكبر من ٠.٠٥ وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر المهارات والسلوكيات للموارد البشرية في الحج تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل بالحج.

اختبار الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر ابعاد إدارة الكفاءات لدى الموارد البشرية في الحج تعزى لمتغير عدد الدورات في الحج وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (٢٠)
اختبار الفرضية المتعلقة بمتغير عدد الدورات المتعلقة بالحج

مستوى الدلالة	F	معدل المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	بعد المعرفة
.000	12.231	5.026	3	15.078	بين المجموعات	
		.411	380	156.152	خارج المجموعات الكلي	
			383	171.230		
.000	13.630	5.087	3	15.260	بين المجموعات	بعد المهارات
		.373	380	141.818	خارج المجموعات الكلي	
			383	157.079		
.001	5.937	1.275	3	3.826	بين المجموعات	بعد السلوكيات
		.215	380	81.628	خارج المجموعات الكلي	
			383	85.453		

من الجدول رقم (٢٠) يتضح من قيمة مستوى الدلالة (0.0٠٠) لبعد المعرفة وقيمة مستوى الدلالة (0.0٠٠) لبعد المهارات وقيمة مستوى الدلالة (0.0٠١) لبعد السلوكيات وهي قيم أصغر من ٠.٠٥ وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر بعد المعرفة وبعد المهارات وبعد السلوكيات لدى الموارد البشرية في الحج، تعزى لمتغير عدد الدورات المتعلقة بالحج.

استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الموارد البشرية في الحج في ضوء مدخل إدارة الكفاءات

الرؤية

أن تصبح الموارد البشرية المنظمة للحج نموذجاً عالمياً رائداً في الكفاءة والاحترافية، تقدم تجربة حج آمنة و متميزة، تعكس مكانة المملكة الريادية في خدمة ضيوف الرحمن، ضمن منظومة متكاملة تدعم تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال تطوير مستمر للمعرفة، والمهارات، والسلوكيات، في إطار إدارة الكفاءات بمعايير دولية

الرسالة

تمكين الموارد البشرية في تنظيم الحج من خلال برامج تدريبية مبتكرة معززة بمنصة تطوير الموارد البشرية، لتعزيز الكفاءات المعرفية، المهارية، والسلوكية، مع مراعاة الفروق الديموغرافية، لضمان تقديم خدمات متميزة للحجاج ودعم التحول الرقمي والاستدامة.

أولاً: منطلقات الاستراتيجية المقترحة

١. تحليل SWOT: اعتمدت الاستراتيجية إلى تحليل نقاط القوة والضعف للأبعاد المعرفية، المهارية، والسلوكية للعاملين في تنظيم الحج ١٤٤٦ هـ.
٢. الفروق الديموغرافية: كشفت تحليلات ANOVA عن فروق دالة إحصائية في:
 - المستوى التعليمي: له تأثير على المعرفة ($p = 0.024$)، مما يقتضي تدريباً مكثفاً لذوي التعليم الأقل.
 - الخبرة: لها تأثير على المعرفة ($p = 0.000$) وشبه دال على المهارات ($p = 0.058$)، مما يشير إلى حاجة العاملين الجدد للتدريب.
 - عدد الدورات: لها تأثير على المعرفة ($p = 0.000$)، المهارات ($p = 0.000$) والسلوكيات ($p = 0.001$)، مما يؤكد أهمية الدورات الإلزامية المتعلقة بالحج.
 - العمر: هناك فروق شبه دالة في المهارات ($p = 0.052$)، مما يتطلب برامج مخصصة حسب الفئات العمرية.
٣. رؤية ٢٠٣٠: التركيز على تحسين تجربة الحجاج من خلال التحول الرقمي وتطوير الكفاءات.
٤. إدارة الكفاءات: تبني نهج يركز على قياس وتطوير الكفاءات مع مراعاة الفروق الديموغرافية.
٥. التحديات المستقبلية: زيادة أعداد الحجاج، تنوعهم الثقافي، وتفاوت الكفاءات.
٦. التكنولوجيا: استخدام منصة تطوير الموارد البشرية كمنصة مركزية متاحة للجهات المشاركة في الحج، مع ربطها بتطبيق توكلنا لإصدار تصاريح العمل بعد إكمال الدورات والاطلاع على التعليمات.

ثانياً: أهداف الاستراتيجية المقترحة

الهدف الرئيسي العام

تطوير أداء الموارد البشرية في تنظيم الحج في ضوء إدارة الكفاءات، من خلال تعزيز المعرفة، المهارات، والسلوكيات مع مراعاة الفروق الديموغرافية، لتقديم تجربة حج متميزة تتماشى مع رؤية ٢٠٣٠.

الأهداف الفرعية

١. رفع مستوى المعرفة والوعي بالاختلافات الثقافية والأنظمة الرقمية المستخدمة، خاصة لذوي التعليم الأقل والخبرة المنخفضة.
٢. تحسين مهارات التواصل بين الثقافات المختلفة وإدارة الحالات الطارئة، مع التركيز على العاملين الجدد في الحج.
٣. تعزيز السلوكيات المهنية والمرونة، خاصاً لمن لم يتلقوا دورات تدريبية.
٤. ضمان تأهيل ٨٠٪ من العاملين في الحج من خلال دورات إلكترونية إلزامية عبر المنصة
٥. تقليل شكاوى الحجاج من خلال تحسين الخدمات والتواصل.

ثالثاً: مراحل بناء الاستراتيجية المقترحة

أ. مرحلة التشخيص

الهدف: تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين بناءً على الأبعاد المعرفية، المهارية، والسلوكية، مع مراعاة الفروق الديموغرافية. جدول مرحلة التشخيص

الاحتياجات التدريبية	الفروق الديموغرافية (ANOVA)	نقاط الضعف	نقاط القوة	الابعاد
- تدريب مكثف على التواصل الثقافي لذوي التعليم الأقل والخبرة المنخفضة. - دورات رقمية للعاملين الجدد وذوي التعليم المنخفض.	- العمر: لا فروق دالة () F = 1.552, p = 0.201. - المستوى التعليمي: فروق دالة () F = 2.454, p = 0.024. - سنوات الخبرة: فروق دالة () F =	- معرفة محدودة بالاختلافات الثقافية واللغوية (المتوسط ٣,٩٨، الانحراف ٠,٩٩٨). - معرفة متوسطة بالأنظمة الرقمية (المتوسط ٤,٠٥، الانحراف ٠,٩٧٧).	- معرفة قوية بالإجراءات الأمنية (المتوسط ٤,٤٠، الانحراف ٠,٧٦٦). - فهم متميز بدور الجهات الحكومية (المتوسط ٤,٣٩، الانحراف ٠,٧٧٠). - معرفة عالية	بعد المعرفة

	4.674, p = (0.000). - عدد الدورات: فروق دالة (F =) 12.231, p = (0.000).		بالإجراءات الصحية (المتوسط الانحراف ٤,٣٦, ٠,٧٧٢).	
- دورات تواصل ثقافي للعاملين الجدد. - تدريب على الإسعافات الأولية لمن هم أقل خبرة أو أكبر عمراً.	- العمر: فروق شبه دالة (F =) 2.596, p = (0.052). - المستوى التعليمي: لا فروق دالة (F =) 1.517, p = (0.171). - سنوات الخبرة: فروق شبه دالة (F = 2.160, p) (= 0.058). - عدد الدورات: فروق دالة (F =) 13.630, p = (0.000).	- مهارة محدودة في التواصل مع الحجاج من خلفيات متنوعة (المتوسط ٣,٨٥, الانحراف ٠,٩٦٨). - ضعف نسبي في التعامل مع الحالات الطارئة (المتوسط ٣,٩٨, الانحراف ٠,١٠٠٦).	- مهارة عالية في إدارة ضغوط العمل (المتوسط الانحراف ٤,٤٧, ٠,٦٥٠). - كفاءة في تنسيق المهام (المتوسط الانحراف ٤,٣٩, ٠,٧٤٧). - إدارة الوقت بكفاءة (المتوسط الانحراف ٤,٣٥, ٠,٧٢٥). - مهارة قوية في الأنظمة التقنية (المتوسط ٤,٣٤, الانحراف ٠,٧٦٩).	بعد المهارات
- ورش عمل لتعزيز المرونة لمن لم يتلقوا دورات. - جلسات تقييم ذاتي لتعزيز القيم المهنية.	- العمر: لا فروق دالة (F =) 0.289, p = (0.833). - المستوى التعليمي: لا فروق دالة (F =) 0.806, p = (0.566). - سنوات الخبرة: لا فروق دالة (F) = 1.609, p = (0.157). - عدد الدورات: فروق دالة (F =) 5.937, p = (0.001).	- تحدٍ نسبي في المرونة في التحديات غير المتوقعة (المتوسط ٤,٥٤, الانحراف ٠,٦٥٢).	- التزام متميز بالاحترام واللفظ (المتوسط ٤,٧٠, الانحراف ٠,٥٠٦). - سلوكيات تعاونية قوية (المتوسط ٤,٦٧, الانحراف ٠,٥٤٤). - أمانة وشفافية (المتوسط ٤,٦٩, الانحراف ٠,٥٢٨). - صبر وتفهم (المتوسط ٤,٦٤, الانحراف ٠,٥٨٧).	بعد السلوكيات

ب. تحديد متطلبات وآليات تفعيل الاستراتيجية في ضوء إدارة الكفاءات

• المتطلبات:

- منصة تطوير الموارد البشرية: منصة رقمية متاحة لجميع الجهات المشاركة في الحج (وزارة الحج والعمرة، الداخلية، الصحة، النقل، شؤون الحرمين)، لإدارة التدريب، الخطط التشغيلية، والتقييم، مع تكامل بالذكاء الاصطناعي.
- إلزامية الدخول على المنصة للعاملين الراغبين في المشاركة في الحج.
- عمل ربط منصة تطوير الموارد البشرية مع تطبيق توكلنا لإصدار تصاريح العمل بعد إكمال الدورات والاطلاع على التعليمات.
- برامج تدريبية تفاعلية قصيرة متخصصة حسب دور الجهات التي ينتمي إليها العاملون.
- شراكات مع الجهات الحكومية والجامعات لتصميم محتوى يتناسب مع جميع الجهات المشاركة.
- ميزانية لبناء وتطوير المنصة.
- استحداث قسم لإدارة منصة تطوير الموارد البشرية تابعة لوكالة التخطيط والتحول الرقمي بوزارة الحج والعمرة، لتتولى تطوير وتشغيل المنصة، تصميم الدورات التدريبية، التنسيق مع الجهات الحكومية، ربط المنصة مع توكلنا، وإعداد تقارير أداء، بهدف تعزيز كفاءة العاملين، مما يساهم في تقديم خدمات أفضل للحجاج وفق رؤية ٢٠٣٠، وذلك بالتعاون مع الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سديا).

• الآليات:

منصة تطوير الموارد البشرية:

- إلزامية الدخول: تُلزم الجهات المشاركة العاملين بالدخول على المنصة كشرط للمشاركة في الحج.
- دورات إلكترونية قصيرة:
- لغات: دورات مدة ٢-٣ ساعات (الإنجليزية، الأردية، الفارسية) لذوي التعليم الأقل والخبرة المنخفضة.
- خرائط: تدريب تفاعلي (١-٢ ساعة) على التنقل في منى، عرفات، والمزدلفة.
- طوارئ: دورات (٢-٣ ساعات) في الإسعافات الأولية وإدارة الأزمات لذوي الخبرة المنخفضة.

- شرط اجتياز اختبارات بنسبة ٦٠٪ لإتمام الدورة.
 - تعليمات تشغيلية:
- واجهات مخصصة لعرض الخطط:
- وزارة الداخلية: خطط أمنية (طبيعة المهام، مسارات الحشود. وغيرها).
- وزارة الصحة: خطط صحية (عيادات متنقلة، بروتوكولات طوارئ وغيرها).
- إدارة الحشود: خرائط ثلاثية الأبعاد وجداول زمنية.
- جهات أخرى: واجهات للنقل وشؤون الحرمين... الخ
- إلزام العاملين بمراجعة التعليمات وانهاء الدورات التدريبية قبل إصدار التصريح.
- ربط مع توكنا: يصدر تصريح العمل في الحج عبر توكنا بعد ترشيح العاملين للمشاركة في تنظيم الحج من جهات أعمالهم وإكمال الدورات المقررة ومراجعة التعليمات عبر المنصة بشكل تلقائي.
- ورش ميدانية: محاكاة للطوارئ وإدارة الحشود كل ٣ أشهر، مع برامج مخصصة للعاملين الجدد وأكبر عمراً.
- جلسات تقييم ذاتي: عبر المنصة لتعزيز السلوكيات المهنية، خاصة لمن لم يتلقوا دورات.
- تدريب مخصص: تقسيم العاملين إلى فئات (مبتدئ، متوسط، متقدم) بناءً على التعليم والخبرة.
- ج. تحديد الصعوبات وسبل التغلب عليها
 - الصعوبات:
- تفاوت الكفاءات: فروق في المعرفة والمهارات بسبب التعليم والخبرة.
- ضمان الالتزام: صعوبة إلزام جميع الجهات المشاركة في الحج والعاملين بالدخول على المنصة وإكمال الدورات.
- تطوير المنصة: وقت وتكلفة تصميم منصة تطوير الموارد البشرية.
- مقاومة التغيير: تردد العاملين الأكبر عمراً أو ذوي الخبرة العالية في استخدام المنصة.
- الموارد المادية: صعوبة توفير أجهزة حديثة لدى جميع العاملين للوصول إلى المنصة.
- الضغط الزمني: اقتراب موسم الحج يحد من وقت التدريب.

- سبل التغلب:
- تفاوت الكفاءات: عمل برامج تدريبية مخصصة عبر المنصة (مثل دورات مبسطة لذوي التعليم الأقل).
- ضمان الالتزام: إصدار تعميم من وزارة الحج والعمرة يلزم الجهات المشاركة في تنظيم الحج بمتابعة دخول العاملين لديها في المنصة وأكمال الدورات، مع ربط إصدار تصاريح العمل بإتمام المطلوب وإنشاء جائزة تحفيزية وتشجيعية تقدمها وزارة الحج والعمرة لأفضل الجهات المستفيدة من منصة تطوير الموارد البشرية بناء على مؤشرات الأداء وتحليل بيانات التفاعل مع محتويات المنصة وإكمال الدورات التدريبية القصيرة لمنسوبيها، ونسبة الالتزام بها.
- تطوير المنصة: التعاون مع شركات ومؤسسات تقنية محلية وعالمية لجودة التصميم، مع إطلاق نسخة أولية قبل الحج ١٤٤٧هـ.
- مقاومة التغيير: جلسات توعية حضورية وعبر المنصة، مع حوافز (مثل شهادات أو تكريم) للمتميزين.
- الموارد المادية: تصميم المنصة لتكون سهلة الاستخدام ومتاحة عبر تطبيق على الهواتف الذكية، مما يتيح الوصول إليها دون الحاجة إلى أجهزة كمبيوتر.
- الضغط الزمني: توزيع الدورات القصيرة على مدار العام، مع تدريب مكثف قبل الحج بثلاثة أشهر.

رابعاً. مرحلة تقويم الاستراتيجية المقترحة

- مؤشرات الأداء:
- إكمال الدورات الإلكترونية القصيرة بنسبة لا تقل عن ٦٠٪ لجميع العاملين عبر المنصة.
- إصدار تصاريح العمل في الحج عبر توكنا لـ ١٠٠٪ من العاملين المؤهلين.
- تحسين في مستوى قياس متوسطات المعرفة والمهارات، خصوصاً لذوي التعليم الأقل والخبرة المنخفضة.
- زيادة رضا الحجاج بناءً على استبانات يتم توزيعها.
- تقليل الحوادث الأمنية الصحية.
- تحسين الكفاءة التشغيلية للعمل على المنصة.
- أدوات التقييم

- استبيانات قبلية وبعديّة عبر منصة تطوير الموارد البشرية، مع تحليلات ذكية حسب العمر، التعليم، والخبرة.
- تقارير من المنصة عن نسبة إكمال الدورات ومراجعة التعليمات.
- جلسات تقييم ذاتي وتقييمات المشرفين عبر المنصة.
- تقارير من توكلنا عن إصدار التصاريح.
- تقارير أداء تشغيلي من الجهات الحكومية.
- تحليلات الذكاء الاصطناعي لتقارير الأداء.
- التقييم الزمني:
- تقييم أولي بعد ٦ أشهر من إطلاق المنصة.
- تقييم شامل بعد عام لقياس تحقيق الأهداف الفرعية.
- تقييم سنوي لتحديث الاستراتيجية بناءً على تغيرات موسم الحج.

المراجع:

- إبراهيم بن محمد، ونوال بنت أحمد. (٢٠١٦). أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات . مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ٢ (6)، ٩-٢٦ <https://asjp.cerist.dz/en/article/38796> .
- الخنين، حصة محمد، والمشعل، نورة حمد إبراهيم. (٢٠٢٤). واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٨ (٧)، ٨٠-٩٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/149025>
- الرشدي، صلاح علي جديان، والبطاينة، إبراهيم محمد أحمد. (٢٠١٩). دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية. جامعة آل البيت. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/948883>
- الرقيب، توفيق. (٢٠٢٢). استراتيجية إدارة المواهب القيادية مدخلاً لتعزيز رأس المال الفكري. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٣٠ (٣).
- الزهراني، نسرین علي عبدالله. (٢٠٢٥). استراتيجية مقترحة لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء إدارة الكفاءات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، ١٨ (١)، ٣٤٤-٣٨٤.
- الزهراني، مها بنت عبدالرازق، والقرشي، سوزان بنت محمد. (٢٠٢٤). أثر الكفاءات البشرية في تعزيز اليقظة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على موظفي الهيئة الملكية بمحافظة الجبيل. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، ١٥ (٣٥)، ١٥٦١٥-١٥٦٥٠.
- العيدروس، أغادير بنت سالم مصطفى. (٢٠٢٤). أثر إدارة الكفاءات على الإدارة بالمسؤولية في جامعة أم القرى. المجلة التربوية الشاملة، ٢ (٣)، ١-٣٩.
- الغامدي، فوزية علي صالح. (٢٠٢٠). إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١ (٤).
- الغامدي، فوزية علي صالح. (٢٠٢٢). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ١٨، ٨٥٠-٨٨٨.
- الصباغ، شوقي محمد عبد القوي، وبليلغ، محمد محمد كمال عبد العزيز. (٢٠٢٤). دور نظم العمل عالية الأداء في تطوير الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة المالية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ١، ٧٨٠-٨١٢.
- الصوارني، نسرین بشير إبراهيم. (٢٠١٧). أثر تطوير الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الكساسبة، محمد مفضي. (٢٠١٦). تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٢ (١)، ٩٣-١١٠.

الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2025). الوزارة تبدأ تنفيذ خطتها لموسم حج ١٤٤٦هـ بحزمة مبادرات

<https://www.hrsd.gov.sa/media-center/news/> ووزارة-الموارد-البشرية-والتنمية-

الاجتماعية-تبدأ-تنفيذ-خطتها-لموسم-حج-١٤٤٦هـ-بحزمة-مبادرات-نوعية

بطواف، مروى، وبين حدود، وفاء. (٢٠٢٢). أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وكالة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء - عين تموشنت [رسالة ماجستير]. جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.

بو دبوس، سامي منصور، والأبوي، راشد بن عبدالله. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية حديثة. دار الجنان للنشر والتوزيع.

حمدي، أبو القاسم. (٢٠١٩). إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي [مطبوعة محاضرات]. جامعة عمار ثلجي، الجزائر.

دمنهوري، بسام طلال. (٢٠٢٢). الاحتياجات التدريبية لأفراد الأمن المشاركين في مواسم الحج والعمرة ودورها في تحسين أدائهم. المجلة العربية للإدارة، ٤٢ (٣)، ٥٩-٧٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1333507>

راشد، محمد فاروق، و خليل، خولة. (٢٠١٩). الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء المورد البشري: دراسة حالة لعينة من البنوك على مستوى ولاية أدرار (CPA-BNA-BADR) [رسالة ماجستير]. جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.

عبد التواب، فاطمة عمر، وغانم، أحمد محمد، وجابر، منار محمد. (٢٠٢٤). تطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الكفاءات: آليات مقترحة. مجلة كلية التربية، ٢١ (١٢٠)، ٤٨٧-٥١٧.

عبدالرحمن، بن عنتر. (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عبدالرؤوف، بن طيبة، وياسين، جليد. (٢٠٢٤). دور إدارة الكفاءات في تنمية الإبداع في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات، ١١ (٢)، ١٠٩-١٢٤.

فتوح، خالد. (٢٠٢٢). وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة دراسة العدد الاقتصادي، ١٣ (١)، ٣٧-٥٤.

فضيلة، معمر. (٢٠٢٠). دور التمكين في إدارة الكفاءات: دراسة حالة مؤسسة موبليس الشلف. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١٢ (٣).

كهينة، حميش. (٢٠٢٢). مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق التوافق بين الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية [رسالة دكتوراه]. جامعة الجزائر، الجزائر.

ماهر، آية، والعربي، محمد عوض. (٢٠١٩). محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير: مدخل نظري. مجلة دراسات، ٢٠ (٢)، ٢١٢-٢٤٠.

نعيم، محمد حسين عبدالله. (٢٠١٢). واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية، غزة.

واعر، وسيلة. (٢٠٢٠). تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر وماليزيا. مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة باتنة ١ الحاج لخضر، ٤، ٣٥.

واس. (٢٠٢٥، مايو ١٨). إجمالي أعداد المشتغلين في موسم حج ١٤٤٦ هـ. سبق. مسترجع من <https://sabq.org/saudia/qzia6r4xxi>

الهيئة العامة للإحصاء. (٢٠٢٥). إجمالي أعداد المشتغلين في موسم حج ١٤٤٦ هـ. مسترجع من

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

Abdullmullab, M., Al-Deeb, H., Laban, K., & Nawaiser, S. (2019). Units of human resources development for higher education institutions and agricultural research centers in North Sinai Governorate. *Zagazig Journal for Research*, 16(6), 2403–2426.

Adiyanti, S. (2019). Designing human resource development program of Political and Nation Unity Office (Kesbangpol) in West Bandung District. *Global Business & Management Research*, 11(1), 314–321.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page.

Mahdami, A. A. (2025). The role of automation in improving the performance of human resources: A field study on the employees of Al-Habib Real Estate Company. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(1), 61–86.

Mustafa, M., Lundmark, E., & Ramos, H. (2016). Untangling the relationship between human resource management and corporate entrepreneurship: The mediating effect of middle managers' knowledge sharing. *Entrepreneurship Research Journal*, 6(3), 273–295. <https://doi.org/10.1515/erj-2015-0004>

Nchuchuwe, F. F., & Emma, E. (2020). Human capital development and service delivery in Lagos State: A study of selected ministries. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 12(2), 10–19. <https://doi.org/10.9734/ajarr/2020/v12i230287>