

بناء مجتمعات تعلم مهنية في مؤسسات الحج والعمرة (بناء النموذج في مهمة النقل لدى مؤسسات الطوافة)

أ. عبد العزيز بن محسن المضواحي - أ. هشام بن محمد محمود حافظ
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

ملخص البحث :

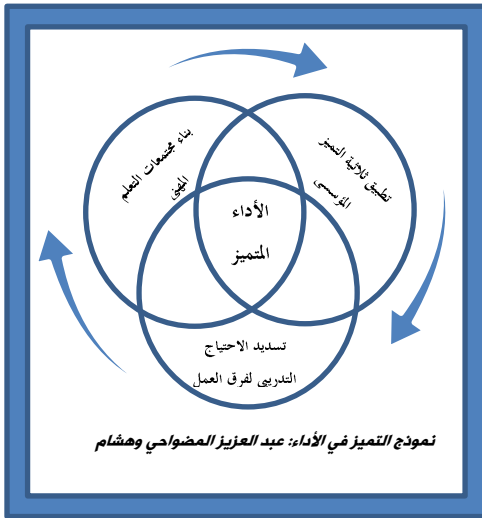
في ظل التحديات والتطورات المتسارعة لم تعد الممارسات والأدوار القديمة نافعة لقيادة خدمات (الحج والعمرة) في عصرنا الحالي. وبالتالي لن يحدث التكيف مع المعطيات الجديدة باستخدام مهارات وكفايات العصر الماضي. يتطلب التغيير في بيئة العمل (خدمة الحاج) قدراً كبيراً من الحكمة والمعرفة في آن واحد كونها تخدم شعيرة دينية وبأسلوب حضاري غايته (الحج المبرور). لذا يحتاج التغيير الإيجابي إلى قيادة فاعلة تستشرف المستقبل ولديها القدرة على التأكد من جاهزيتها الفكرية لإحداث التغيير، بحيث تكون دائماً مستعدة لمواجهة أي تحديات تمنعها من تحقيق رضا المستفيد (الحاج).

إن مبدأ التحسين المستمر في الأداء هو الرافعة الأساسية التي يُعول عليها في عالم اليوم، وهو ضرورة ملحة للحصول على نتائج إيجابية وخاصة في مجال إدارة المنظمات لرأسمالها البشري. غير أن الواقع المُلح ينطوي على مفارقة أساسية وهي أن التحسين المستمر للأداء يستنزف موارد مالية وبشرية، إلا أنه في نهاية المطاف يظل الأداء الجيد أقل تكلفة من الاستمرار في الأداء السيئ. وهنا نطرح تساؤلاً مهماً:

كيف يمكن الوصول إلى التميز المؤسسي في الأداء، مع تقليل الهدر في الموارد؟

في هذا الإطار لابد من بذل جهود حقيقية لتوجيه مفهوم التحسين المستمر وتطويره لهدف نبيل (خدمة الحاج)، وبلوغ غاية سامية (الحج المبرور).

وبالتالي جاءت هذه الورقة لتقدم أنموذجاً يضع الجهود التي تبذلها مؤسسات الحج والعمرة والجهات المساندة لها كمدخلات، ويعالج العمليات الرئيسية والمتشابهة بين تلك المؤسسات وفق المعايير العلمية والعالمية لتحسين الأداء، وبناء مجتمعات تعلم مهنية داخلية في كل مؤسسة وخارجية مع بقية المؤسسات؛ لتتضاعف من خلالها المخرجات في ظل التوازن بين المعرفة الإدارية والمهارات المكتسبة التي بدورها تنعكس على نمو التوجه الإيجابي لدى المستفيدين من هذا النموذج.



أولاً: الإطار العام للدراسة.

مدخل للدراسة:

تتجه أنظار العالم الإسلامي في كل عام إلى نجاح موسم الحج وعودة الحجاج سالمين إلى أوطانهم وقد تحقق لهم أداء النسك على أكمل وجه، غير أن نفس الحاج لا تطيب ولا تهدأ جوانحه ويشعر بالرضا إلا إذ انقلب إلى أهله وقد أدى الحج المبرور بكامل شروطه وأركانه وواجباته وسننه، لاسيما وقد أنفق مهجة قلبه ومُدخّر حياته، وركب الأهوال وقطع الفيافي وأتى من الفج العميق استجابة لنداء الخليل عليه السلام، ولنيل الجائزة التي تتعلق بها الأفئدة.. وكفى بها من جائزة (الحج المبرور ليس له جزاء إلا الجنة) ^١.

إن عبارة (الحج المبرور) مصطلح شرعي يُمثل الغاية التي يمكن أن نعاير عليها كافة الخدمات المقدمة للحاج أو المعتمر، وعليه: كيف يمكن أن تسهم مؤسسات الحج والعمرة كجهات خدمية في تحقيق هذه الغاية؟ وبلغة العصر: كيف يمكن لها أن تحقق رضا المستفيد (الحاج) في بلوغ غايته من رحلة الحج أو العمرة؟

لقد اجتهد علماء الأمة الإسلامية في بيان المعايير الشرعية للحج المبرور، ويمكن إجمالها في تسعة معايير: الإخلاص، واتباع السنة النبوية في أداء النسك، والتوبة النصوح، والنفقة الحلال، وإقامة ذكر الله تعالى، والتزود بالأعمال الصالحة، وتجنب النواهي (الرفث والفسوق والجدال)، والعج والتج (رفع الصوت بالتلبية، والذبح)، وتعظيم شعائر الله تعالى.

وبالنظر إلى هذه المعايير نلاحظ أنها تتعلق بالحاج شخصياً، إلا أنه من الأجدر أن تساهم مؤسسات الحج والعمرة في تحقيقها من خلال مجموعة من الخدمات تبدأ منذ أن يهمل الحاج أو المعتمر بالنسك، إلى أن يكمل نسكه متبعاً الهدى النبوي بما جاء فيه من الأوامر والنواهي؛ وذلك إما بالإرشاد والتوعية وإما بالمهام الخدمية الأخرى التي تسهل على الحاج تطبيق النسك بأكمل وجه.

نتفق جميعاً على أن خدمة الحاج شرف عظيم، وهي تحتاج إلى نُظُم وإمكانات مادية وطاقات بشرية تعمل باحترافية بما يؤسس لصناعة خدمية من نوع خاص (السياحة الدينية). وهنا نورد التساؤل التالي: كيف يمكن الوصول إلى التميز المؤسسي في الأداء، مع تقليل الهدر في الموارد؟

الهدف العام للدراسة:

تحقيق مبدأ التحسين المستمر في أداء مؤسسات الحج والعمرة.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية هذه الدراسة في عدة نقاط:

- تقديم نموذج ميسر لبناء مجتمعات تعلم مهنية داخل مؤسسات الحج والعمرة، وخارجها.
- اقتراح آلية لتحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بمهام مزودي خدمة الحاج والمعتمر.
- تقديم تصور لسد الفجوة بين حاجة المستفيد (الحاج) والخدمة المقدمة من المؤسسات.

^١ حديث مرفوع عن أبي هريرة رضي الله عنه.

توحيد الإجراءات وتنميط الأداء في ظل تشابه عمليات الخدمة بين المؤسسات.
الوصول للتميز المؤسسي لدى مزودي الخدمة (مؤسسات الحج والعمرة).
التأكيد على مبدأ التحسين المستمر للأداء لمواكبة التطور الهائل في صناعة السياحة (الدينية).

ثانياً: الإطار الإجرائي للدراسة.

تمهيد:

يعتبر مبدأ التحسين المستمر في الأداء الرافعة الأساسية التي يُعول عليها في عالم اليوم عند إدارة المنظمات لرأسمالها البشري. ومتى ما توفرت الرغبة في تطبيقه على مهام مؤسسات الحج والعمرة فإنه يجب أولاً حصر تلك المهام ثم تحديد العمليات الأساس تحت كل مهمة لتبدأ منها رحلة التحسين المستمر، مما يستلزم تأطير هذه العمليات بمعايير الأداء العالي أو ما يعرف بالتميز المؤسسي مع رصد المؤشرات السلوكية للأداء المتوقع، مما ينتج عنه ظهور احتياجات تدريبية في كل عملية من تلك العمليات. وبتسديد هذه الاحتياجات بالبرامج النوعية المناسبة والموجهة لكافة فئات العاملين (مزودي الخدمة) في مؤسسات الحج والعمرة فإن عملية التحسين في الأداء تكون قد بدأت للتو. ولضمان استمرارية هذه العملية وعدم اضمحلالها مع مرور الزمن فإننا نحتاج إلى إجراءات علمية وعملية أهمها تحفيز العاملين على النمو المهني، وبناء مجتمعات تعلم مهنية داخلية في كل مؤسسة، إضافة إلى شبكات تعلم خارجية مع بقية المؤسسات المشابهة لها وبيوت الخبرة المتخصصة في هذا الشأن. كل ذلك يكون مؤطراً في ظل التوازن بين المعرفة الإدارية والمهارات المكتسبة اللتان تنعكسان على التوجه الإيجابي لدى مزودي الخدمة. وإدراك أبعاد رحلة التحسين المستمر فإننا سنلقي الضوء أولاً على الخلفية النظرية التي توضح المفاهيم وتحدد أسس بناء الإجراءات العملية المقترحة في هذه الورقة وفق أنموذج عملي يراعي الحدود الموضوعية للورقة ويقدم حلاً منطقياً لمشكلة البحث.

المهام الرئيسية في خدمات الحج والعمرة:

النقل: سواءً كان بين المدن (جدة، مكة، المدينة، جدة) أم بين مكة المكرمة والمشاعر المقدسة.
الإسكان: سواءً في مكة المكرمة أم في المدينة المنورة، أم في المشاعر.
التغذية: المقدمة للحاج أو المعتمر طيلة فترة أداء النسك.
الصحة: وهي الخدمات الصحية التي تقدم للحاج أو المعتمر منذ دخوله من المنفذ إلى حين مغادرته من المملكة العربية السعودية.
الإرشاد: وهي الخدمات التوعوية المقدمة للحاج والمعتمر في كل المجالات: الدينية، أو الصحية، أو الجغرافية، أو التاريخية، ... إلخ.
ونظراً للحدود الموضوعية للورقة التي يتعذر من خلالها تناول كافة المهام الخمس فإنه يجدر بنا تقديم أنموذجاً عملياً يوضح الآلية الإجرائية لبناء مجتمع تعلم مهني خاص بهذه المهمة.

لذا فقد تم اختيار أولى هذه المهام الخمس، وهي (النقل) والتي تتضمن مجموعة من العمليات الأساسية والفرعية. بحيث يتم تحويلها إلى إجراءات ضمن عمل مؤسسات الحج (مؤسسات الطوافة الست: الدول العربية، الدول الإفريقية غير العربية، دول شرق آسيا، دول جنوب شرق آسيا، دول تركيا ومسلمي أوروبا، إيران) وفق خطوات التحول إلى أنموذج التميز في النقل كما يلي:

تحديد العمليات الرئيسية التي تتضمنها مهمة النقل.

تطبيق مفهوم (ثلاثية التميز المؤسسي) على هذه العمليات.

تحديد الفئات التي تباشر العمل في هذه العمليات.

تسديد الاحتياج التدريبي لكل فئة.

بناء مجتمعات تعلم مهنية داخل المؤسسة وخارجها.

رسم مخطط لنموذج التميز في مهمة النقل.

وعليه يمكن استنساخ الخطوات الإجرائية السابقة لأنموذج التميز في النقل لتطبيقها في بقية المهام الرئيسية لمؤسسات الطوافة، مما يعني تحقيق مبدأ التحسين المستمر في كافة المهام الخدمية لهذه المؤسسات. وهذا يتطلب قدراً كبيراً من الحكمة والمعرفة في آن واحد؛ كونها تخدم شعيرة دينية وبأسلوب حضاري غاياته (الحج المبرور). لذا تحتاج هذه الخدمة إلى قيادة فاعلة وفرق عمل متعلمة تسعى مجتمعة لتحقيق معايير الأداء العالي المؤدي إلى رضا المستفيد (الحاج).

خطوات التحول إلى أنموذج التميز في النقل:

العمليات التي تتضمنها مهمة النقل:

تندرج تحت مهمة النقل مجموعة من العمليات الأساس التي تقوم بها كافة المؤسسات منذ وصول الحاج إلى منفذ الوصول وانتهاءً بمغادرته من المنفذ. وفي الواقع أن هناك تشابهاً كبيراً يصل إلى درجة التطابق في تنفيذ هذه العمليات والعمليات المتفرعة عنها بين مؤسسات الطوافة الست، ويمكن حصرها في الجدول التالي:

م	العمليات الأساسية	إيضاح العملية
١	الاستقبال	استقبال الحاج في المنافذ.
٢	النقل بين المدن	نقل الحاج بين مكة والمدينة وجدة.
٣	التصعيد (التردي، والعام)	نقل الحاج بين مكة والمشاعر.
٤	التفويج	نقل الحاج للمغادرة إلى المدينة أو المطار.

تطبيق مفهوم (ثلاثية التميز المؤسسي) على عملية التصعيد (النقل العام).

التميز المؤسسي هو عبارة عن نظم ومنهجيات عالمية تطبق في الأعمال الخدمية والصناعية تسعى إلى تحسين الأداء بشكل عام بما يحقق رضا المستفيد من خلال إجراءات عملية متكاملة. ويمكن حصر هذه

النظم فيما يُعرف بثلاثية التميز المؤسسي (نظام الأيزو، واستراتيجية الكايزن، ومعايير التميز المؤسسي الأوروبي)

وحيث أن عملية التصعيد تنقسم إلى عمليتين فرعيتين: (النقل الترددي، والنقل العام)، إذ تختص العملية الأولى بنقل الحجاج الذين تقع مساكنهم على مسار حافلات النقل الترددي في المشاعر، في حين تختص العملية الثانية بنقل الحجاج إلى المساكن التي تقع خارج هذا المسار. ونظراً لضيق المساحة المتاحة لهذه الورقة، فسنطبق مفهوم ثلاثية التميز المؤسسي على عملية (النقل العام) فقط ضمن العملية الأساس (التصعيد)، على النحو التالي:

أولاً: نظام الأيزو (ISO 9000 - 2008)

وهو سلسلة من المواصفات والمقاييس الصادرة عن مؤسسة المواصفات والمقاييس الدولية المعتمدة عالمياً وتستخدم في تأكيد جودة العمليات والنشاطات المختلفة في المنشآت والمؤسسات، من خلال البنود التالية:

تحديد المجال	مراجع قياسية	مصطلحات وتعريفات	نظام إدارة الجودة.
مسؤوليات الإدارة	إدارة الموارد.	تصميم تحقيق المنتجات	القياس والتحليل والتحسين.

وتضمن هذه السلسلة جوانب مهمة في الأداء وهي: العمل المؤسسي، وإدارة المعرفة، وتحديد المسؤول عن كل عملية، وتحديد المنفذ لكل إجراء، والأتمة أو الحوسبة، والتنميط للأداء والترميز، وتوحيد الإجراءات والنماذج، ومؤشرات قياس الأداء^١.

وهذا يتطلب بناء دليل يشمل العمليات والإجراءات والنماذج وتعليمات العمل الخاصة بعملية النقل العام، كما يتطلب تطبيق هذا النظام إجراءات التدقيق الداخلي والمراجعة. (مرفق نموذج النقل العام).

ثانياً: استراتيجية الكايزن (KAIZEN)

وهي فلسفة إدارية لقيادة المؤسسات أو الشركات، معتمدة على تحليل العمليات والاجراءات، بالتركيز على تخفيض التكاليف وتخفيض التكلفة المتعلقة بالهدر في العمليات. ومن الأجدى أن تطبق هذه الاستراتيجية في أماكن العمل الخاصة بعملية التصعيد (مقر مجموعة الخدمة الميدانية في مكة)، وفي أماكن تقديم الخدمة للمستفيدين (أثناء التنقل بين مكة والمشاعر).

وتعتمد استراتيجية الكايزن على القواعد الخمس التالية^٢:

التنظيم: ترتيب الأشياء وتصنيفها حسب قواعد معروفة ومحددة ومعلومة، مثاله: ملفات مرشدي الحافلات، كعوب تذاكر الحافلات، ... إلخ^٣.

١ المواصفة القياسية الدولية أيزو ٩٠٠١، الإصدار الرابع ١٥-١١-٢٠٠٨، الموقع الإلكتروني: www.iso.org، تم النشر في سويسرا.

٢ إيماي: ماساكي، ٢٠١٠م، الكايزن، مفتاح التفوق في النجاح الياباني، ط ٢.

الترتيب: تقديم تصميم مرتب للحصول على ما نحتاج إليه وقت الحاجة. مثل: جدولة تصعيد الحجاج من سكن مكة وفق التوقيتات الزمنية للحافلات ،

النظافة: التخلص من المخلفات والزوائد والاشياء الغريبة لجعل اماكن العمل وتقديم الخدمة جذابة، مما يتطلب الالتزام بنظافة مكاتب وأماكن عمل موظفي التصعيد، ونظافة الحافلات، وأماكن سكن الحجاج.

الالتزام: القيام بالعمل الصحيح بأسلوب صحيح من المرة الاولى كمنهجية عمل لدى مقدمي الخدمة، مثل جدولة وصول الحافلات في الأوقات المحددة لضمان عدم تكديس الحجاج في الشوارع، والانطلاق في الأوقات المحددة والمعلن عنها للحاج وخاصة أثناء النفرة من عرفات إلى مزدلفة ثم إلى منى.

المعايرة: الوقت والتنظيم والترتيب والنظافة والالتزام معايير أساسية في بيئة العمل، وبالتالي يمكن تقويم الأداء باستخدام هذه المعايير لبيان كفاءة العاملين واعتماد مبدأ المحاسبية وتقديم التغذية الراجعة.

ثالثاً: معايير التميز الأوروبي (Excellence Model).

مع مطلع القرن الواحد والعشرين قامت منظمة الاتحاد الأوروبي للجودة الإدارية بابتكار نموذجاً خاصاً بمعايير التميز لتحكيمة في جوائز الجودة المحلية لدول الاتحاد ولجائزة الاتحاد الأوروبي بالكامل، وليتم أيضاً اتخاذ هذه المعايير كنموذج لإنشاء أو تطوير النظم الإدارية في القطاعي الخاص والعام. واستمر انتشار نموذج معايير التميز الأوروبي حتى أصبح من أهم معايير التحكيم لجوائز الجودة الإدارية في أغلب دول العالم التي انضمت لها مؤخراً عدة دول عربية منها الإمارات ومصر والأردن وقطر والسعودية. وتقوم الآن المنظمة بمنح أكبر شهادات الجودة والتميز المؤسسي في العالم للمنشآت التي تتمكن من تحقيق تسعة معايير تحدد أهم العناصر التي تؤثر في أداء النظام وهي:

القيادة	العاملون	الاستراتيجية	الموارد والشراكات	العمليات والإنتاج والخدمات
نتائج العاملين	نتائج العملاء	النتائج المجتمعية	النتائج الرئيسية	

وتضمن هذه المعايير المميزات التالية للنظام ١:

تقييم وتطوير النظام الإداري بشكل يتوافق مع الأنظمة الدولية.

تحديد نقاط القوة وتعظيمها وإبرازها مع ضمان التطوير والتحسين المستمر لها.

تحديد فرص التحسين والعمل على وضع سياسات المعالجة والتحسين للوصول إلى مستويات التميز.

التأكيد على صحة الدورة المستندية، ووضع إجراءات محددة وموثقة لتنفيذ العمليات والخطط.

التأكد من التوصيف الوظيفي ودرجة تنفيذه ومدى صحته، وتطوير مخططات الأداء الوظيفي.

الاهتمام بالاستبانات والاقتراحات والشكاوى وتحليلها علمياً والتعامل معها بشكل إيجابي.

التأكيد على أنظمة التقييم الوظيفي للموظفين ومدى كفاءة كل موظف في أداء مهام عمله.

١ الموقع الإلكتروني لنموذج التميز المؤسسي الأوروبي: www.efqm.org

ويمكن تطبيق المعايير التسعة للتميز الأوربي على عملية التصعيد (النقل العام) كالتالي:
القيادة: وذلك من خلال توفر رؤية مؤسسية مشتركة، ورسالة تحفز العاملين، وخطة عمل تحتوي على أهداف قابلة للتنفيذ.

العاملون: وجود فرق عمل، تخضع لمبدأ العدالة، وتلتزم بالتدريب المستمر، ولها مسار وظيفي محدد.
الاستراتيجية: التحقق من وجود نظرة مستقبلية شاملة لضمان تطوير كافة العمليات الفرعية، وانتشار الروح التنافسية لتحقيق التميز في مجال الخدمة.
الموارد والشراكات: من خلال تقييم أداء الموردين والتحقق من أفضل العطاءات، وعقد الشراكات مع الجهات المختلفة لضمان التطوير المستمر في الخدمة.
العمليات والإنتاج والخدمات: من خلال تحديد العمليات وفق نظام الأيزو، والتصميم النوعي للخدمة المقدمة، ومدى مناسبتها للمستفيد (الحاج).

نتائج العاملين: التأكد من كفاءة العاملين وقياس أداءهم بأدوات علمية مقننة.
نتائج العملاء: قياس رضا (الحاج) باستخدام أدوات علمية مقننة.
النتائج المجتمعية: قياس العائد على المجتمع المحلي مادياً ومعنوياً.
النتائج الرئيسية: قياس العائد على المؤسسة، والتأكد من مستوى الدخل العام.
الفئات التي تباشر العمل في عمليات النقل.
تصنف فئات العاملين في مجال النقل إلى خمس مجموعات على النحو التالي:
رؤساء المجموعات ونوابهم.

القيادات التنفيذية (الميدانية).

الموظفون الإداريون.

الموظفون الفنيون (المرشدون).

المشاركون من خارج المؤسسات (المرور، نقابة السيارات،

وتشير الإحصاءات المستقاة من مؤسسات الطوافة إلى أن متوسط عدد العاملين الذين يباشرون مهمة النقل في المؤسسة الواحدة يصل إلى (٤٠٨ شخص) في حين يصل متوسط عدد العاملين في كافة مؤسسات الطوافة مع المشاركين من خارج المؤسسات إلى (٢٤٥٦ شخص). وهذا يدل على ضخامة الأعداد التي تباشر هذه المهمة وضخامة عمليات تسديد الاحتياج التدريبي الناتج عنها. فكيف الحال مع بقية مهام المؤسسات؟

م	الفئة	معدل العاملين في المؤسسة الواحدة	العدد على مستوى مؤسسات الطوافة	إيضاحات
١	رؤساء المجموعات ونوابهم	١٦٢	٩٧٢	مضافاً إليهم عضو مجلس الإدارة
٢	القيادات التنفيذية (الميدانية)	٨١	٤٨٦	أعضاء النقل في المؤسسات
٣	الموظفون الإداريون	٥	٣٠	العاملون في قسم النقل
٤	الموظفون الفنيون (المرشدون)	١٦٠	٩٦٠	المرافقون للباصات
٥	المشاركون من خارج المؤسسة	-	٨	من: المرور، ونقابة السيارات...
	الإجمالي	٤٠٨	٢٤٥٦	

تسديد الاحتياج التدريبي لكل فئة.

الاحتياج التدريبي هو: نقص في مستوى القدرات المعرفية، أو المهارية، أو السلوكية ينعكس في شكل فجوة أداء سالبة بين مستوى الأداء الفعلي والمستوى المستهدف^١ (التميز المؤسسي). ويتولد هذا النقص عادة إما بسبب انخفاض مؤهلات وخبرات مزود الخدمة، أو بسبب ارتفاع سقف الأداء العالي عن الأداء المألوف لدى مزودي الخدمة (الموظفين). وهنا يجب تحديد البرامج النوعية المقدمة لسد هذا النقص الناتج عن الحالتين السابقتين، وتحفيز الموظفين للالتحاق بها وتقويم أثر التدريب وتقديم التغذية الراجعة.

مستويات الاحتياج التدريبي ٢:

احتياجات المنظمة: المرتبطة بأهدافها الاستراتيجية والمرحلة التي تمر بها المنظمة في دورة حياتها. احتياجات الوظيفة: أي احتياجات أداء الدور الوظيفي للوظيفة المتعلقة بالتخصصات الفنية أو التخصصات الإدارية والإشرافية. احتياجات الموظف: وهي ترتبط بمستوى أدائه العملي ونمطه الفكري ومؤهلاته الكفائية (الجدارات) للقيام بأدواره الوظيفية.

بعد تحليل الوظائف المندرجة تحت مهمة النقل فإنه يمكن تسديد الاحتياج التدريبي وفق الجدول التالي:

^١ توفيق: عبد الرحمن، ٢٠٠٧، المدربون الناجحون ماذا يفعلون؟، ص: ٢٩، الناشر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

٢ المرجع السابق، ص: ٣٠.

الفئة	الاحتياج التدريبي	البرامج التدريبية
رؤساء المجموعات ونوابهم	برامج إشرافية	قيادة التخطيط، القيادة بالقيم، قيادة التغيير، إدارة الأداء العالي، عمليات الجودة الشاملة، قيادة الموارد البشرية والمالية.
القيادات التنفيذية (الميدانية)	برامج تنفيذية	إدارة الأداء المؤسسي، بوصلة التفكير، أساليب حل المشكلات بطرق إبداعية، إدارة منع المخاطر، بناء فرق العمل، مهارات الاتصال الإنساني، رضا المستفيد (الحاج).
الموظفون الإداريون	برامج إدارية	مهارات الاتصال الكتابي، مهارات سكرتارية، فن إدارة الوقت، التنظيم المكتبي.
الموظفون الفنيون (المرشدون)	برامج مهارية	مهارات التواصل والإقناع، خطة حركة السير المروري، مهارات لغوية.
المشاركون من خارج المؤسسة	برامج إشرافية- تنفيذية	قيادة التخطيط، قيادة التغيير، أساليب حل المشكلات بطرق إبداعية، إدارة منع المخاطر.

بناء مجتمعات تعلم مهنية داخل مؤسسات الطوافة وخارجها:

مجتمعات التعلم المهني هي: فرق العمل التي تتشارك بصورة منظمة في التعلم وتبادل الخبرات، أملاً في تحقيق التحسين المستمر للأداء، من خلال الرؤية المشتركة للمنظمة.

ويرتكز هذا المفهوم على ثلاث أفكار أو افتراضات كبرى تشكل لب عملية المجتمع التعليمي المهني ١:

ثقافة تآزرية وجهد جماعي تعاوني يركزان على التعلم.

التركيز على التعلم عن طريق العمل.

التركيز على النتائج والالتزام بالتحسين المستمر.

وعندما تقود عملية مجتمع التعلم المهني النظام بأكمله فإنه يصبح لدى المشاركين شعور بالهوية الذاتية يتجاوز الجزء الخاص بهم في النظام، مطلقين طاقة الولاء المتبادل والتنافس في سبيل الصالح العام" ٢.

وبتطبيق هذا المفهوم داخل مؤسسات الحج والعمرة، فإنه يمكننا بناء مجتمعات تعلم مهنية على مهمة النقل تحديداً من خلال ما يلي:

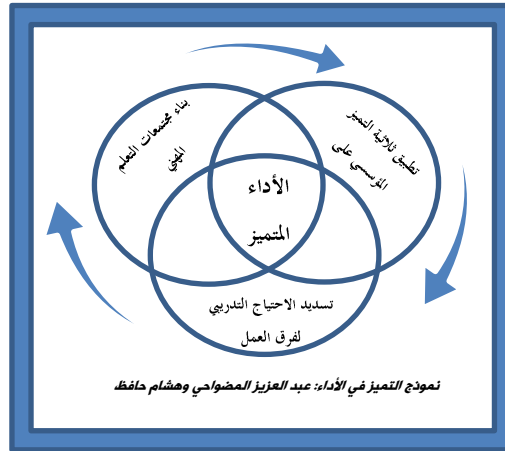
دراسة تقارير الموسم المنصرم بعد انتهائه مباشرة، أي في شهر محرم، وتحديد نقاط الضعف الواردة في مهمة النقل داخل كل مؤسسة طوافة.

١ دوفور: ريتشارد & مايكل فلان، ٢٠١٤، الثقافات تبنى لتبقى (المجتمعات التعليمية المهنية، الشمولية أثناء العمل)، ترجمة: مدارس الظهران الأهلية، ص: ١٨، الناشر: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، الدمام.

٢ المرجع السابق، ص: ٤.

عقد ورش عمل لفريق النقل، لتذليل الصعوبات الواردة في التقرير وتقديم حلول مبتكرة تتناسب مع ظروف المؤسسة، من خلال تحديد الاحتياجات المادية والبشرية والتدريبية لتجاوزها. إتاحة الفرصة للعاملين في مجال النقل داخل المؤسسة للتشاور والتجريب وإثارة الحراك الفكري عند اختبار هذه الحلول على أرض الواقع والتدريب عليها في الفترة بين شهري ربيع الأول و ربيع الثاني. مناقشة نتائج التجريب وتطوير آليات العمل، مما يسهم بشكل كبير في استمرارية أثر التدريب ونقل الخبرات بين كافة العاملين في هذا المجال، خلال شهر جمادى الأول. ربط فرق العمل (النقل) في مؤسسات الحج والعمرة بشبكات التواصل التقنية أو بقاء نصف سنوي للتواصل مع بعضها البعض وتقييم أفضل الحلول والأفكار في مجال النقل، ومكافأتها. عند ظهور مشكلات تستلزم وجود خبراء مختصين، يستحسن فتح المجال لقيادات فرق العمل التواصل مع بيوت الخبرة المحلية (الجامعات، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة، وزارة الحج، إلخ) أو بيوت الخبرة الدولية من خلال الزيارات أو إقامة الملتقيات والمؤتمرات.

رسم مخطط لنموذج التميز في مهمة النقل.



إن رسم مخطط النموذج يؤدي إلى تثبيت الصورة الذهنية للمقترح بحيث يسهل على قادة مؤسسات الحج والعمرة تطبيقه في مهمة النقل وتعميمه على بقية المهام، مع مراعاة مراحل الانتقال المنطقي داخل النموذج والتي يمكن وصفها كالتالي:

مرحلة فرز الاحتياجات.

مرحلة تثبيت المهارة في ثقافة الفريق.

مرحلة التغذية الراجعة.

نتائج الدراسة:

وجود اختلاف وتباين في أداء المهام المتشابهة أو المتطابقة لمؤسسات الحج والعمرة، والحاجة تدعو إلى توحيد الإجراءات والنماذج وتنميط الأداء، لتحسين مخرجات الخدمة، والتقليل من الهدر في الموارد المادية والبشرية.

وجود فجوة غير منتظمة بين حاجة المستفيد (الحاج) والخدمات المقدمة له في مهام مؤسسات الحج والعمرة المختلفة، تظهر من خلال تحليل استبانات قياس رضا الحاج، ونسبة الشكاوى.

وجود حاجات تدريبية ضخمة لدى فرق العمل المنفذة لمهام مؤسسات الحج والعمرة، مما يتطلب جدولتها على أشهر العام الهجري قبل بداية الموسم القادم.

البرامج التدريبية المنفذة لمنسوبي مؤسسات الحج والعمرة لم تُبن على منهجية علمية لتحديد الاحتياج كماً وكيفاً.

إفساح المجال لتطبيق نموذج التميز يتطلب في بداية الأمر وقتاً وجهداً من فرق العمل وإرادة قوية من أصحاب القرار؛ لتثبيت مبدأ التحسين المستمر في ثقافة عمل المؤسسات.

نموذج التميز في الأداء مشروع محلي يمهد لصناعة السياحة الدينية المؤدية لرضا المستفيد (الحاج).

التوصيات:

١. وضع مؤشرات لقياس الأداء على مستوى الفرد ضمن فريق العمل، وعلى مستوى الوحدة أو القسم، وعلى مستوى المؤسسة.
٢. توحيد الإجراءات والنماذج ضمن العمليات المتطابقة، لتنميط الأداء في مهام مؤسسات الطوافة للاستفادة من طاقات ومواهب فرق العمل في تحسين الأداء.
٣. تطبيق الأساليب العلمية لتحديد الاحتياج التدريبي وتحسين أداء مؤسسات الطوافة؛ كونها تخدم شعيرية دينية وبأسلوب حضاري غايته (الحج المبرور).
٤. وضع حوافز مادية ومعنوية للموظفين خاصة أصحاب المبادرات الابتكارية، وربط السلم الوظيفي بالمسار التدريبي، بحيث يرتبط بكل وظيفة عدد ساعات تدريبية محددة.
٥. الاستفادة من الفترات الزمنية التي لا توجد بها كثافة عملية في عقد ورش العمل والبرامج التدريبية لمنسوبي المؤسسات، وإتاحة الفرصة الكافية للتشاور والتجريب وإثارة الحوار الفكري ضمن مجتمعات التعلم المهني.
٦. تسكين مشروع النموذج لدى الهيئة التنسيقية لمؤسسات أرباب الطوائف، بإشراف ودعم من مقام وزارة الحج والعمرة.
٧. فتح قنوات الاتصال والشراكات مع معهد خادم الحرمين للحج والعمرة، وبيوت الخبرة المتنوعة لتقديم الاستشارات وتبني الأفكار والخبرات العملية لتحسين الأداء في كل مهمة من مهام المؤسسات.