

# التقييم الذاتي لمؤسسات الطوافة وفقاً لمعايير التميز الأوربي EFQM

هنادي محمد حسن بحيري  
عمادة البحث العلمي - جامعة أم القرى

## ملخص البحث:

تعتبر مؤسسات الطوافة هي الواجهة التنظيمية الأولى التي تتعامل مع الحجيج في موسم الحج لتقدم الخدمات المتكاملة ليؤدي هؤلاء الحجيج مناسكهم على اختلاف لغاتهم وثقافتهم وأعمارهم. مما يجعل تقييم الخدمات الموجهة للحجيج والارتقاء بها مسئولية دينية ووطنية لا يمكن فصلها لاعتبار أن هذه المؤسسات تعكس سمعة المملكة العربية السعودية وقدرتها على خدمة المقدسات الدينية. وفي ظل ما طرأ من تطورات عدة على جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للخدمات في الدول الاسلامية بات لزاماً على هذه المؤسسات أن تواكب هذه التطورات لترتقي بخدماتها وتتوسع شاملاً أبعاداً متعددة ترتقي بالحاج لتحافظ على المنظومة الأمنية والثقافية بأعلى مستويات التميز في مختلف أنواع الخدمات. إن وجود خطط إستراتيجية وتشغيلية ولجان متابعة وتنفيذ ورقابة واحتياطات أمنية وعقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية المطورة لأداء الخدمة وغير ذلك من الجهود لا يكفي للحكم على مستوى رضا الحجيج عن الخدمات المقدمة لهم أو رضا المؤسسة والعاملين فيها على مستوى الخدمات التي يقدموها كل عام من أجل صحة الحكم على المؤسسة بالتقدم والتطور أو الانحسار والتأخر.

لقد حرصت المؤسسات الخدمية حول العالم على وضع خطط تحسينية لتطوير خدماتها، حاول بعضهم إعادة هيكلته و جرب بعضهم استخدام نظام الأيزو أو استخدام بطاقات الأداء المتوازن، ولكن بقيت أغلب هذه المؤسسات تدور في حلقة مفرغة لحين ظهور معايير التميز الأوربي EFQM عام ٢٠١٠م التي تركز على ضرورة إعداد دراسة تقييمية ذاتية للمؤسسة باستخدام تسعة معايير التي تنقسم إلى مجموعتين: مجموعة (معايير الوسائل) المكونة من خمس معايير هي: القيادة، الإستراتيجيات، العاملون، الشراكات والموارد، والعمليات، و المجموعة الثانية مجموعة (معايير النتائج) المكونة من أربعة معايير هي: نتائج المتعاملين، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، ونتائج الأعمال الرئيسية.

ستناقش ورقة العمل المقدمة المعايير التسعة وإمكانية تطبيقها ومميزاتها في الرفع من كفاءة مؤسسات الطوافة بما يتوافق مع معايير الجودة العالمية باستخدام منهجية RADAR لتصبح مؤسساتنا متميزة في أطهر بقاع الأرض بأعلى معايير الجودة المتميزة.

## تمهيد:

تعتبر مؤسسات الطوافة هي الواجهة التنظيمية الأولى التي تتعامل مع الحجيج في موسم الحج لتقدم الخدمات المتكاملة ليؤدي هؤلاء الحجيج مناسكهم على اختلاف لغاتهم وثقافتهم وأعمارهم. مما يجعل تقييم الخدمات الموجهة للحجيج والارتقاء بها مسئولية دينية ووطنية لا يمكن فصلها لاعتبار أن هذه المؤسسات تعكس سمعة المملكة العربية السعودية وقدرتها على خدمة المقدسات الدينية. وقد سعت العديد من هذه المؤسسات للارتقاء بالخدمات التي تقدمها وحاولت إيجاد حلول عديدة ولكن السؤال الذي كان يدور في هذه المؤسسات بشكل أو بآخر هو من أين نبدأ وكيف نرسم خارطة منهج التغيير؟ هل يبدأ التغيير من تغيير هيكل المؤسسة؟ أم نبقى على الهيكل ونحاول أن نحصل على شهادة أو وثيقة في جودة الخدمات المقدمة كالأيزو وغيرها. إن هذه المؤسسات تقدم خدمات تكاد أن

تكون متشابهة في مراحلها من استلام الحجيج وتسكينهم وتأمين الإعاشة لهم والمواصلات وخدمتهم في المشاعر المقدسة لحين عودتهم إلى بلادهم بعد زيارتهم للمسجد النبوي. إن هذه الخدمات التي تقدمها (بلا منافسة خارجية) يصعب تطويرها دون الوقوف على جوانب الخلل وتقويمها، وجميع الأسئلة السابقة تقدم جزءاً من الحل الذي يمكن أن يحدد عن طريقه إذا لم يتم إكماله بصورة صحيحة للوصول إلى النتيجة المطلوبة، ألا وهي التميز في تقديم الخدمات للحجاج والمعتمرين.

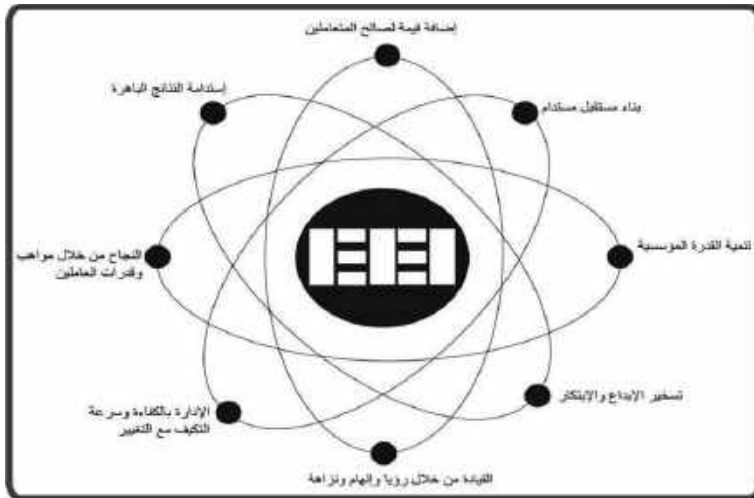
لذلك ظهر التميز؛ وهو رؤية شاملة للمنشأة تساعد على اكتشاف فرص التحسين التي تحتاجها باستخدام ما يسمي بالتقييم الذاتي وهو: "إعادة نظر شاملة ومحكمة ومنتظمة لوسائل المنشآت ونتائجها باستخدام نموذج امتياز الأعمال". EFQM ٢٠١٠ يقدم التقويم الذاتي المعتمد على نموذج التميز الأوروبي EFQM ٢٠١٠ ما لا يقدمه غيره من أساليب الجودة، يقدم أسلوباً للقياس مبنياً على المبادئ الإدارية للتميز، فمنه تتضح نقاط القوة وفرص التحسين ومنه تعرف المؤسسة درجتها في طريقها للتميز/ ومنه نرى الأساليب الناجحة في العالم، ومنه تقارن نفسها مع الآخرين، فالهدف من التقييم هنا ليس الفوز بجائزة ولكن الهدف الأول من التميز الفوز بفرض التحسين. تختلف المؤسسات فيما تحتاجه فلكل مؤسسة فرص التحسين خاصتها، قد تجد فرص تتفق عليها عدد من المؤسسات، ولكن صفة الاختلاف هي الصفة السائدة في فرص التحسين للمنشآت.

ما يقدمه نموذج التميز يتركز في فتح مدارك المؤسسات لما تحتاجه بشكل شامل، ويمكن تلخيصه في خارطة الطريق "الخطة الكلية للتحسين" التي تتكون من الأساليب الإدارية التي تحتاجها المؤسسة خلال رحلتها نحو التميز.

النموذج الأوروبي للتميز EFQM ٢٠١٣

يعد نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة إطاراً عملياً وغير توصيفي لتمكين المؤسسات من:

- تقييم وضعها خلال مسيرة التميز بمساعدتها على فهم نقاط القوة الرئيسية لديها والفجوات المحتملة وذلك إزاء رؤيتها ورسالتها المعلنة
  - تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير حول المؤسسة بما يسهل تبادل الأفكار بفاعلية داخل المؤسسة وخارجها.
  - دمج وتكامل المبادرات القائمة والمخطط لها، إزالة الازدواجية وتحديد الفجوات.
- وبغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو مدى النضج، فإن المؤسسات بحاجة إلى وضع إطار إداري مناسب لضمان نجاحها، حيث تسعى جميع المؤسسات حديثاً إلى تحقيق النجاح، فبعضها يخفق وبعضها الآخر يحقق فترات من النجاح ثم تقل درجة نجاحه وقليل منها يحقق نجاحاً مستداماً يستحق بموجبه التميز والإعجاب.
- المفاهيم الأساسية لتميز مؤسسات الطوافة:



للوصول إلى مرتبة التميز المنتظم في تقديم الخدمات للحجاج والمعتمرين ينبغي على المؤسسة أن تقيم خدماتها لهم من خلال تفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، لذلك يمكن أن تقوم عملياً بالتالي:

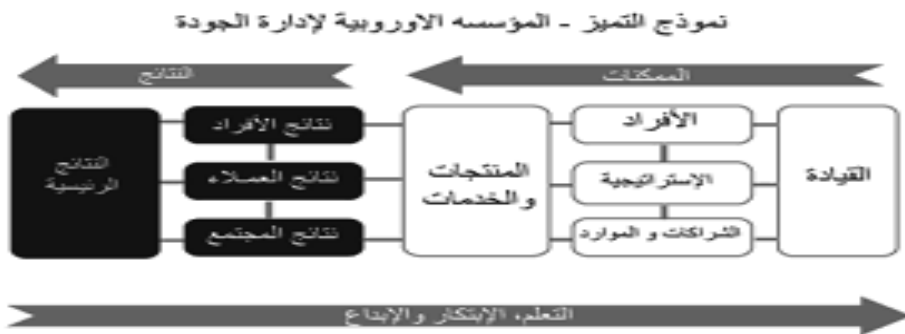
- التعرف على المجموعات المختلفة للتعاملين معها، الحاليين والمحتملين، (أعمارهم، مستواهم الثقافي، مستواهم الاقتصادي) ومن ثم وضع التوقعات بإحتياجاتهم المختلفة في جميع المرافق في مكة و المشاعر المقدسة و المدينة المنورة.
- عرض كافة الاحتياجات والتوقعات والمطلبات الممكنة للحجاج الحاليين و المحتملين في طريقة جذابة لافقة.
- بناء وتطوير حوار متواصل مع الحجاج يتسم بالشفافية والمصارحة عند قدومهم وقبل مغادرتهم.
- إشراك الحجاج في تطوير وابتكار خدمات جديدة تتناسب مع توقعاتهم.
- ضمان أن العاملين في المؤسسة لديهم الموارد والكفاءات والتمكين الازم لتحقيق أفضل تجربة للحجاج.
- المتابعة والمراجعة المستمرة لتجارب وانطباعات الحجاج والاستجابة المناسبة للملاحظاتهم.
- مقارنة أداء المؤسسة مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة، والتعلم من نقاط القوة وفرص التحسين لديها من أجل تعظيم القيمة المضافة لصالح الحجاج.

### مستقبل المؤسسات المتميزة:

للمؤسسات المتميزة أثر إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها ،وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها. لذلك هي تقوم بالتالي:

- ضمان مستقبل المؤسسة من خلال تحديد ونشر الغرض الأساسي الذي تستند إليه الرؤيا والسرالية والقيم والأخلاقيات.
- معرفة وفهم أهم الكفاءات والقدرات المتوفرة لديها وكيفية استخدامها لصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع كافة.
- استيعاب مفاهيم الاستدامة في المحتوى الأساسي لإستراتيجياتها وتصميم العمليات ومن ثم تخصيص الموارد الازمة لتحقيق أهدافها المنشودة.
- وضع المرجعية العلمية والعملية الملائمة لإيجاد صيغة متوازنة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الإنسان من جهة وتحقيق الأرباح من جهة أخرى والتي تبدو أحياناً وكأنها أولويات متناقضة أو متنافسة تواجههم.
- تخصيص الموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات على المدى الطويل عرضاً عن التركيز على الربح السريع على المدى القصير مع حيابة وتعزيز القدرة التنافسية في المجالات المناسبة.
- ضمان الادارة النشطة لتقديم الخدمات بطريقة مسؤولة وتراعي الأطر المناسبة.

### معايير التميز:



يعتبر نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الممثل في الشكل أعلاه بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير. تنقسم المعايير إلى مجموعتين:

مجموعة الممكنات (الوسائل) المكونة من خمسة معايير وهي تغطي ما تقوم به المؤسسة:

القيادة، الإستراتيجيات، العاملون، الشراكات الموارد، والعمليات.

المجموعة الثانية مجموعة معايير النتائج المكونة من أربعة معايير وهي تغطي ما تحققه أي مؤسسة:

نتائج المتعاملين، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، ونتائج الأعمال الرئيسة.

ولكل معيار من المعايير التسعة تعريف خاص به ويدعم كل معيار عدد من المعايير الفرعية وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً عن المعيار.

المطلوب تنفيذه في مؤسسات الطوافة:

### القيادة:

صياغة المستقبل للعمل على تحقيقه والهام الثقة لمن حولهم مع التمتع بالمرور والتفاعل الإيجابي وينبغي عليهم وضع الرؤيا والرسالة والقيم مع تحديد ومتابعة ومراجعة التحسينات الخاصة بالنظام الإداري.

الاستراتيجيات:

تقوم المؤسسات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف المعنية. وتتم صياغة الاستراتيجيات بناء على فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مع دراسة امكانياتها.

### العاملون:

تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين وتعزيز العدالة والمساواة، كما تقوم بمكافأتهم وتمنحهم من توظيف مهاراتهم لصالح المؤسسة.

الشراكات والموارد:

تقوم المؤسسة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية من أجل دعم الإستراتيجية لتحقيق منفعة مستدامة في إدارة الشركاء والشئون المالية والمباني والنواحي التقنية.

### العمليات والمنتجات والخدمات:

تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لإضافة مزيد من القيمة لصالح الحجاج والمعتمرين وذلك لغرض تحقيق القيمة المثلى لهم.

### نتائج المتعاملين:

تقوم المؤسسة المتميزة باستخدام حزمة من مقاييس الانطباعات ومؤشرات الأداء لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجياتها والسياسات الداعمة لها بناء على احتياجات وتوقعات المستفيدين من الحججج والزائرين.

### نتائج العاملين:

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج مهرة ومستدامة تلي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات العاملين والمحافظة على جودة هذه النتائج على مدى ثلاث سنوات على الأقل.

### نتائج المجتمع:

تعمل المؤسسات المتميزة على إظهار نتائجها للمجتمع بشكل إيجابي مع تصنيف هذه النتائج من أجل تفهم تجارب واحتياجات وتوقعات فئات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة بالمجتمع.

### نتائج الأعمال الرئيسة:

تقوم المؤسسات المتميزة بتطوير وتصنيف نتائج أعمالها سواء كانت مالية أو غير ذلك لتحديد احتياجاتها المستقبلية ومعرفة جوانب القصور ومعالجتها، مع التأكيد على أن هذه النتائج تبين مدى نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجيتها التي ينبغي أن تكون لها صلة وثيقة بالحجاج والزائرين.

قياس نجاح المؤسسة باستخدام منهجية RADAR:

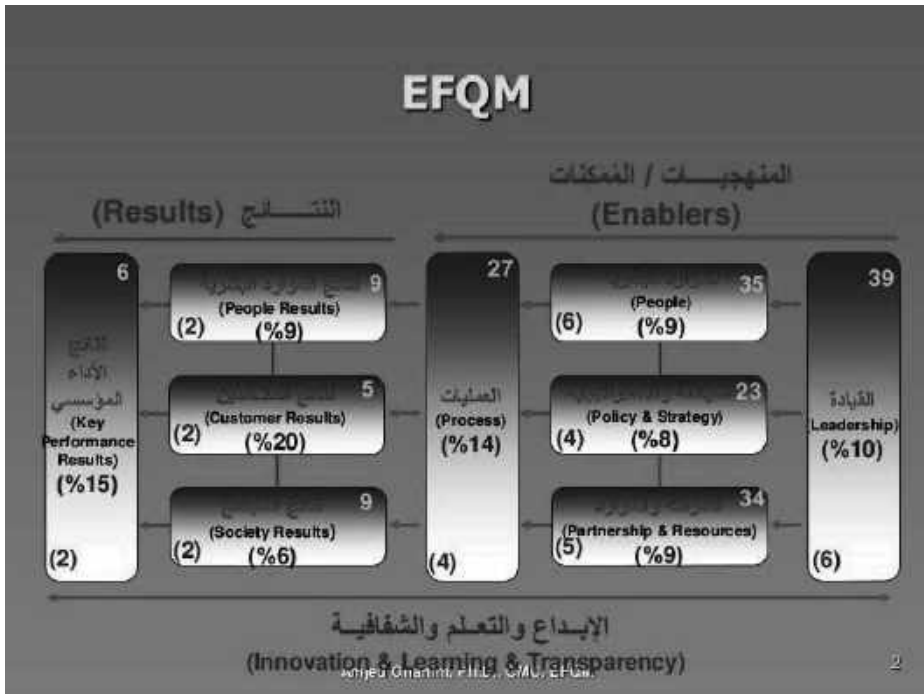
يعد قياس الأداء بمنهجية «رادار» طريقة علمية دقيقة للوقوف على مستوى تحقيق الأهداف ونتائج أداء المهام الفردية و المؤسسة، والتي تعتبر الطريقة الفاعلة والدقيقة للتقييم لدى العاملين في المؤسسات وسد الفجوة بين نتائج العاملين ونتائج المؤسسة والتي تعرقل تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي يتم تحديدها مسبقاً، إضافة إلى مواكبة الاتجاه العالمي والإقليمي والمحلي في تحسين الخدمة للمتعاملين والتأكد من تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً لخططها الإستراتيجية فضلاً عن وجوب تطوير مستوى الموظفين وتحسينهم بالمعارف اللازمة لقياس الأداء.

نطاق عمل المنهجية RADAR:

- Result (R) النتائج
- Approach (A) المنهجية
- Deploy (D) التطبيق
- Assess (A) التقييم
- Review (R) المراجعة

### وضع الدرجات في منهجية رادار:

إن المبدأ الأساسي لاستخدام رادار هو أنه عندما يتحسن أداء المؤسسة عبر الزمن فإن درجتها إزاء النموذج سيرتفع. تم تخصيص ٥٠% من الدرجات للممكّنات (الوسائل) وتخصيص ٥٠% منها للنتائج، مما يضمن للمؤسسة القدرة على استدامة أدائها في المستقبل.



وإجراء تحليل سليم يمكن تقسيم عناصر منطق ادار إلى سلسلة من الخصائص كما هو موضح أدناه:

العناصر	الخصائص	البيان
المنهج	سليم	تعتمد المناهج على منطق واضح بناء على احتياجات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة ومبنية على عمليات
	متكامل	المناهج تدعم الإستراتيجية وترتبط بمناهج أخرى ذات الصلة
التطبيق	منفذ	تم تنفيذ المناهج في جميع النواحي ذات الصلة كل في حينه
	منظم	يتم التنفيذ بشكل منظم ويتيح للمؤسسة المرونة وسرعة التكيف المؤسسي
التقييم والتحسين	القياس	يتم قياس فاعلية وكفاءة المناهج وتطبيقها بشكل مناسب
	التعلم والإبداع	يتم استخدام التعلم والإبداع لإنتاج فرص التحسين أو الإبداع
	التحسين و الابتكار	يتم استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع لتقييم التحسينات والابتكارات ووضعها حسب الأولوية وتنفيذها
مدى الصلة وسهولة الاستخدام	النطاق ومدى الصلة	تم تحديد مجموعة متلاحمة من النتائج بما فيها النتائج الرئيسية التي تستعرض أداء المؤسسة وفق إستراتيجيتها وغاياتها واحتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة
	مدى الصحة	النتائج حديثة ودقيقة ويمكن الاعتماد عليها
	التصنيف	يتم تصنيف النتائج بشكل مناسب لتقديم فهمًا عميقًا
الأداء	الاتجاهات	اتجاهات إيجابية أو المحافظة على أداء جيد على مدى ثلاثة أعوام.
	الأهداف	يتم تحديد أهداف كما يتم تحقيقها للنتائج الرئيسة بشكل مستمر وذلك وفق الغايات الإستراتيجية
	المقارنات	يتم إجراء مقارنات للنتائج الرئيسة وتكون إيجابية وذلك وفق الغايات الإستراتيجية
	الثقة	بناء على ماتم تأسيسه من علاقات السبب والأثر، يمكن الوثوق بالمحافظة على مستويات الأداء في المستقبل

كيف يمكن أن تساعد معايير التميز الأوربي في الرفع من خدمات الحجيج:

يتم تقييم خدمات الحجج كل خدمة على حدة بتطبيق منهجية رادار علميا وبالتأمل في الخدمات المقدمة للحجيج نجد انها مركزة في ستة قطاعات:

قطاع التغذية، قطاع الإسكان، قطاع تفويج الحجج في المشاعر المقدسة، قطاع تنظيم الحجج (الاستقبال والتفويج) ، قطاع صحة الحجج، و قطاع التخطيط والتطوير.

نسبة تحقيق الأهداف في الأعوام	أهدافه	القطاع
	١- تسهيل عملية رمي الجمرات ومساعدة الحجج في أداء نسك رمي الجمرات ببسر وسهولة.	قطاع تفويج الحجج في المشاعر المقدسة
	٢- المساهمة في تخفيف الازدحام على منشأة الجمرات في أوقات الرمي والمحافظة على سلامة الحجج عبر تنظيم تفويجهم أيام (١٠ - ١١ - ١٢ - ١٣) من شهر ذي الحجة وفقا للجدول الزمنية المعتمدة من وزارة الحج والعمرة.	

	<p>٣- توعية الحجاج بضرورة إتباع التعليمات والتقيد بالجدول الزمنية لرمي الجمرات</p>	
<p>قطاع الإسكان يعد خطته التشغيلية المتضمنة لخدمات الإسكان والتنسيق مع مكاتب شئون الحجاج وأصحاب الدور السكنية لتصديق عقود الإسكان وإعداد بيانات التفويج طبقاً لهذه العقود ومراقبة التداخل لفترات الإسكان والمساهمة بفاعلية في مساعدة الحجاج للحصول على مسكن مناسب والإشراف الميداني على كافة العمائر والتأكد من الخدمات الإسكانية في الفنادق والعمائر والعمل على وضع الحلول اللازمة عند حدوث أي خلاف.</p>	<p>قطاع الإسكان</p>	
<p>١- توفير كافة الإمكانيات البشرية والآليات لنقل المرضى في مدة لا تتجاوز (١٥ إلى ٢٠) دقيقة من المجموعة إلى المستشفيات أو البعثات الطبية في غير أوقات الذروة. ٢- الانتهاء من عملية نقل الوفيات من (٦٠) إلى (٩٠) دقيقة في الأوقات العادية أما في أوقات الذروة فالمتوقع من (١٢٠) دقيقة إلى (١٨٠) دقيقة خاصة في المنطقة المركزية. ٣- الانتهاء المتوقع من نقل حالات المتحسنة من المستشفيات أو البعثات الطبية إلى مقر سكهم يتراوح ما بين (١٢٠) دقيقة إلى (٢٤٠) دقيقة حسب قرب المجموعات من المستشفيات. ٤- متابعة نقل الحجاج المتحسنين بالمستشفيات لأداء فريضة الحج بالتنسيق مع الشئون الصحية</p>	<p>قطاع الصحة</p>	
<p>١- الحصول مبكراً على جداول القدوم وعناوين وأقرب معلم للسكن من مكاتب شئون الحجاج بجميع أفرعها في المدينة المنورة وجدة ومكة المكرمة وتجهيز مراحل الاستقبال. ٢- التنسيق المبكر مع مكتب الأدلاء في المدينة المنورة ومكتب الوكلاء الموحد بجدة لجاهزية تحرك حافلات افواج الحجاج من عندهم كذلك ترتيب ذلك مع مكتب ارشاد الحافلات. ٣- عرض كافة المعلومات على شاشة عرض مرئية ومتاحة للجميع على موقع المؤسسة تحدث بشكل دوري كل (٨) ساعات او عند ورود مستجد. ٤- حسن إستقبال الحجاج وتيسير كافة أمورهم وإجراءاتهم في استقبال المطار ومنافذ القدوم وإعلام مجموعات الخدمة بوصول وتحرك حجاجهم عبر الموقع ومن خلال الرسائل النصية وأجهزة التواصل الصوتية. ٥- تطبيق أسس وقواعد توزيع وتفويج الحجاج إلى مجموعات الخدمة وإعلامهم بوقت مغادرتهم إلى مجموعات الخدمة وأخذ تأكيد عناوين سكهم، وأوضح معلم منها والتنسيق مع قطاع النقل وإدارة تنظيم الحجاج بالمؤسسة. ٦- سرعة إرسال بياناتهم من سكن ومعلومات الحافلة الناقلة والمرشد إلى مركز المعلومات بالمؤسسة للتوثيق على الموقع ومجموعة الخدمة للجاهزية وإدارة النقل لمتابعة خط سير الحافلات. ٧- تقليص مدة انتظارهم بمنفذ القدوم والتنسيق مبكراً مع الجهات المعنية حيال سرعة إنهاء إجراءاتهم. ٨- وضع برنامج خاص باستقبال الحجاج الفرادى. ٩- التنسيق حيال استقبال حجاج الخدمات الخاصة</p>	<p>قطاع تنظيم الحجاج (الاستقبال والتفويج)</p>	

	<p>١- إن الهدف الرئيس لقطاع التغذية هو الإشراف على تطوير وتحسين خدمة الإعاشة لضيوف الرحمن ذات الجودة والمواصفات العالية من قبل الموردین والمتعهدين ومجموعات الخدمة الميدانية وذلك من خلال تطبيق ما يلي:</p> <p>٢- التأكد من سلامة الوجبة المقدمة للحجاج وجودتها.</p> <p>٣- التأكد من مطابقة كميات الطعام بالوجبة لما تم الاتفاق عليه مع مكاتب شئون الحجاج.</p> <p>٤- التأكد من تشغيل المطابخ بموجب الاشتراطات الصحية وذلك لتحقيق الصحة البيئية.</p> <p>٥- التأكد من جاهزية جميع المتعهدين والموردین ومجموعات الخدمة الميدانية لتقديم المهام المطلوبة منهم.</p> <p>٦- التأكد من جودة وصلاحيه المجمدات (لحوم ، دواجن ، أسماك - .... إلخ) ومواصفات جميع المواد المستخدمة.</p> <p>٧- العمل على تطوير وتسهيل العمل المطلوب لتقديم الخدمة وذلك عبر إقامة الدورات وورش العمل وترتيب الزيارات التي تهدف إلى زيادة درجة الوعي ورفع مستوى الأداء لدى جميع العاملين لتقديم الخدمة.</p> <p>٨- العمل على دراسة السلبيات والمعوقات والعمل على تلقيها لتسهيل أداء العمل مع التأكد من سلامة جميع الإجراءات المطلوبة .</p>	قطاع التغذية
	<p>١- عمل دراسات ميدانية لتقييم خدمات المؤسسة ومجموعات الخدمة الميدانية.</p> <p>٢- عمل الدليل الإجرائي والمؤسسة الإلكترونية.</p> <p>٣- عمل استبيان بلغة الملايو وتم تطبيقه على ١٥٠٠٠ خمسة عشر ألف حاج تقريباً، لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة من استقبال وتسكين وتغذية وتصعيد وإسكان في المشاعر .... إلخ. وقد تجاوب الحجاج مع الاستبيان وكتبوا آراءهم ومقترحاتهم بشفافية عالية.</p> <p>٤- دراسة تطوير خدمات المشاعر المقدسة.</p> <p>٥- دراسة رفع مستوى الشفافية في المؤسسة.</p> <p>٦- دراسة توفير المزيد من فرص العمل الميداني للمساهمين.</p> <p>٧- الاهتمام بالعنصر النسوي سواء المطوفات أو بناتهن</p>	قطاع التخطيط والتطوير

### الختام:

إن الإرتقاء بالخدمات المقدمة في مؤسسات الطوافة ليس نوعاً من البذخ في تأدية العبادات وإنما هو مطلب يقتضيه التقدم والازدهار والنمو المستمر للتقنيات والخدمات العالمية التي تتنافس لتأتي بالجديد، وإنما تقاس الأمم بعقول أبنائها وقدرتهم على التطوير المستمر وحرى بخدمات الحجيج أن تطور خدماتها لتلحق بالركب وتكون أنموذجاً للخدمة الراقية التي تتناسب مع ضيوف الرحمن التي تعتبر خدمتهم شرفاً وكرامة مدى الحياة.



## المراجع:

- دليل معايير التميز الأوربي EFQM الإصدار لعام ٢٠١٣
  - الخطة الإستراتيجية لوزارة الحج
  - توصيف مهام قطاعات الخدمات في مؤسسة جنوب شرق آسيا
- أهم نتائج البحث (توصيات البحث)
- ١- ضرورة إعداد تقييم ذاتي لمؤسسات الطوافة بغرض تحسين خدماتها.
  - ٢- استخدام نموذج التميز الأوربي EFQM لتقييم واقع المؤسسات ومعرفة التحديات.
  - ٣- تطبيق منهجية رادار RADAR لقياس جودة أداء العاملين في المؤسسات .
  - ٤- إعادة هيكلة قطاعات الخدمات في مؤسسات الطوافة بما يخدم الحجاج والمعتمرين.