

تطوير نموذج لقياس وإدارة الأداء في مؤسسات الطوافة في مكة المكرمة

د. فائز صالح محمد جمال

عضو مجلس إدارة مؤسسة مطوفي حجاج الدول العربية

ملخص البحث:

الغرض: غرض البحث هو الإسهام في تطوير أداء مؤسسات الطوافة في مكة المكرمة، وتحسين جودة ما تقدمه من خدمات للحجاج، عبر مدخل كلي يساهم في إدماج مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في أعمال المؤسسات، من خلال تطوير نموذج متوازن ومتعدد الأبعاد لقياس وإدارة الأداء فيها.

المنهجية: يتسم البحث بطبيعة مزدوجة، نظرية وتطبيقية، تتضمن البحث النظري ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وعقد لقاءات وورش عمل مع الخبراء والممارسين لأعمال مؤسسات الطوافة. واستُخدمت أدوات الاستبيان وقوائم الفحص، وبرنامج SPSS الإحصائي في جمع وتبويب البيانات وتحليل النتائج.

النتائج: خلص البحث إلى تطوير نموذج يتضمن خمسة مناظير مرتبطة ببعضها البعض، هي المَطْوَف، الشركاء، الخدمات، المالية، والحاج. وقد حظي النموذج بالاعتماد من مجموعة من خبراء وممارسي أعمال مؤسسات الطوافة وعددهم ٧٣ شخص، شاركوا في سلسلة من ورش العمل المخصصة لمراجعة النموذج وفحص مكوناته واعتماده.

التطبيقات: تطبيق النموذج يُعد وسيلة لإدماج فكر وأساليب الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات الطوافة، وأداة بسيطة لربط خططها واستراتيجياتها بالتنفيذ التشغيلي والعمليات، وهو ما سينعكس تميزاً في أدائها.

الأهمية والحداثة: البحث يكتسب أهميته من كونه موضوعه غير مسبوق، في مجال قياس وإدارة الأداء في مؤسسات الطوافة، وبشكل إسهاماً في مجال علم حديث النشأة وهو علم تنفيذ الاستراتيجية، وإثراءً للأدبيات في مجال أدوات قياس وإدارة الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تزال غير ناضجة.

المقدمة:

وجد الباحث أن قلب علم الإدارة الاستراتيجية هو العمل على تطوير أدوات تساعد القادة والمديرين على تحقيق الربط ما بين الخطط والإستراتيجيات التي تختارها منظماتهم والعمل اليومي للعاملين فيها. وأن مدار هذه الأدوات هو قياس وإدارة الأداء، بهدف تحقيق الأداء المتميز للمنظمات. ولاحظ بأن من فوائد الأدوات التي تم تطويرها في مجال قياس وإدارة الأداء أنها تُعد وسيلة من وسائل إدماج الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، حيث أنها تمكن من تحويل الرؤى الفردية التي يحملها القادة إلى رؤى مشتركة مع من يعملون معهم. وعليه اتجه الاختيار إلى أدوات قياس وإدارة الأداء لتكون هي موضع البحث، باعتبار أنها تحقق الآثار الإيجابية والشاملة للإدارة الاستراتيجية على أداء منظمات الأعمال. وأما مهنة الطوافة وهي المعنية بخدمة حجاج بيت الله الحرام في مكة المكرمة والمشاعر المقدسة، فقد تطورت عبر مئات السنين من كونها مهمة للقضاة، والعلماء، والوجهاء في مكة المكرمة، إلى أن أصبحت في شكل منظمات مهنية يعمل فيها عشرات الآلاف من المطوفين والموظفين، وتقدم خدماتها لملايين الحجاج. وأصبحت الحاجة ماسة للاستفادة مما تتيحه علوم الإدارة الحديثة من أدوات وأساليب لتحسين الأداء والخدمات التي تقدمها للحجاج.

وعليه كان موضوع البحث هو تطوير نموذج متوازن ومتعدد الأبعاد، لقياس وإدارة الأداء في مؤسسات الطَّوَّافَة في مكة المكرمة، يوفر لقيادات ومدراء المؤسسات أداة تسهّل لهم إدماج ممارسات الإدارة الإستراتيجية في أعمالها، وتمكنهم من ربط الاستراتيجيات والخطط بالأعمال التنفيذية للمؤسسات، وذلك من خلال تحديد أهداف الأداء ومقاييسها، التي تقود في النهاية إلى النتائج المرغوبة.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الإسهام في تطوير أداء مؤسسات الطَّوَّافَة في مكة المكرمة، وتحسين جودة ما تقدمه من خدمات لحجاج بيت الله الحرام، عبر مدخل كلي له آثار شاملة وممتدة، تمثّل في إدماج أساليب وأدوات الإدارة الاستراتيجية في أعمال المؤسسات، من خلال تطوير نموذج متوازن ومتعدد الأبعاد لقياس وإدارة الأداء في مؤسسات الطَّوَّافَة في مكة المكرمة.

منهجية وطرق البحث:

يتسم البحث بطبيعة مزدوجة، نظرية وتطبيقية، وهي سمة أبحاث ودراسات قياس وإدارة الأداء، ولذلك تضمنت منهجيته هذين البعدين، البحث النظري ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وعقد لقاءات وورش عمل مع الخبراء والممارسين لأعمال مؤسسات الطَّوَّافَة. واستُخدمت أدوات الاستبيان وقوائم الفحص، وبرنامج SPSS الإحصائي الشهير في جمع وتبويب البيانات وتحليل النتائج.

النتائج والمناقشة:

البداية كانت بتحديد العمليات الأساسية في مؤسسات الطَّوَّافَة: فبعد تحليل عميق للأدبيات وللمعلومات التنظيمية التي توافرت عن مؤسسات الطَّوَّافَة وأعمالها، تم تحديد العمليات الأساسية للمؤسسات بـ ١٤ عملية هي:

١. استقبال الحجاج عند وصولهم لأداء مناسك الحج.
٢. تطويق الحجاج عند قدومهم (طواف القدوم).
٣. الإسكان في مكة المكرمة.
٤. الإسكان في منى.
٥. الإسكان في عرفات.
٦. النقل في رحلة المشاعر المقدسة.
٧. التفويج وإدارة الحشود.
٨. التوعية والإرشاد (الديني - التنظيمي - السلوكي).
٩. ترحيل الحجاج بعد أداء مناسك الحج.
١٠. الخدمات العامة (المرض - الوفاة - التوه).
١١. الخدمات الإضافية (الطعام - التكييف - التأثيث - النقل الفاخر).
١٢. تشكيل مجموعات الخدمة الميدانية.
١٣. وضع الخطة التشغيلية للموسم.
١٤. مراقبة ومتابعة وقياس الأداء.

ووفقاً لآراء المطوفين بناءً على تحليل الاستبيان الخاص بالعمليات الأساسية اتضح أن أهم خمس عمليات هي: ١- الإسكان في عرفات. ٢- استقبال الحجاج عند وصولهم لأداء المناسك. ٣- الإسكان في منى. ٤- النقل في رحلة المشاعر. ٥- ترحيل الحجاج بعد أداء مناسك الحج. ثم تم تحديد عوامل النجاح الحرجة في مؤسسات الطَّوَّافَة: فمن خلال مراجعة عدد من الدراسات ذات العلاقة بتحديد عوامل النجاح الحرجة لمنظمات تعمل في مجالات أعمال مختلفة، بما فيها منظمات تعمل في مجال الخدمات، وهو مجال مؤسسات الطَّوَّافَة، تم رصد ١٢ بُغْداً رئيسياً لعوامل النجاح الحرجة، يندرج تحتها ٤٩ عاملاً فرعياً، تم إدراجها في استبيان لمعرفة آراء المطوفين في تصنيفها كعوامل حرجة وترتيبها حسب الأهمية، والأبعاد هي كما يلي:

١. إرضاء الحاج والذي يفرض إرضاء الله عز وجل (لطبيعة الحج الدينية التعبدية، والتوجيه الرباني بإكرام الحجاج).
٢. القيادة.

٣. المُطَوِّف (المورد البشري).

٤. العمل الميداني.

٥. العمل بأسلوب فرق العمل (المجموعات والقطاعات).

٦. التدريب.

٧. تواصل معلومات تطور الخدمات.

٨. إيصال المعلومات للحجاج.

٩. نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP).

١٠. قياس وإدارة الأداء.

١١. إدارة الموردين.

١٢. أثر عدد الحجاج الذين تخدمهم المجموعة على مستوى تقديم الخدمات.

وبعد تفرغ الإجابات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتحليل البيانات وصفيًا أظهرت النتائج بأن بُعد المُطَوِّف وهو المورد البشري في أعلى القائمة وتليه القيادة ثم التدريب ثم قياس وإدارة الأداء وخامسًا إدارة الموردين. ثم تحديد القيم والمبادئ المحورية وأصحاب المصلحة والهدف العام للمؤسسات وبذلك يكون قد توافرت الأركان الأساسية التي سوف يُرتكز عليها في بناء النموذج.

خطوات تطوير النموذج:

الخطوة الأولى: النظر في مجموعة من عناصر أداء المؤسسات، التي أفصحت عنها النتائج السابقة، ومن ثم النظر في العناصر التي يمكن جمعها تحت محاور رئيسية، ومن ثم تحديد المحاور الأكثر تأثيراً على أدائها، لتكون بمثابة زوايا يتم من خلالها النظر إلى أداء المؤسسات، ولنطلق عليها المناظير. وتم تحديد خمس مناظير للنموذج وهي:

١. المُطَوِّف: باعتبار أن المُطَوِّف يمثل المورد البشري وهو أهم موارد مؤسسات الطَّوَّافة، كمؤسسات خدمية. وأن نتيجة البحث أظهرت أن المُطَوِّف هو البُعد الأهم من أبعاد عوامل النجاح الحرجة.

٢. الشركاء: باعتبارهم أصحاب المصلحة الأكثر تأثيراً على أداء المؤسسات، مثل بعثات الحج الرسمية ووزارة الحج. وأن نتيجة البحث أظهرت أن الشركاء ضمن أهم أول خمسة أبعاد من أبعاد عوامل النجاح الحرجة وهو بُعد إدارة الموردين.

٣. الخدمات: باعتبارها جوهر أعمال المؤسسات، كمؤسسات خدمية، وهي عامل الربط بين المُطَوِّف كمقدم خدمة والحاج كمتلقي لها.

٤. المالية: باعتبار أن المؤسسات تندرج ضمن المؤسسات الربحية.

٥. الحاج: باعتبار أنه المعني بكل ما تقدمه المؤسسات من خدمات، وهو يُشكل نهاية لكل المسارات السببية متفوقاً في ذلك على منظور المالية، بفعل البعد الديني والروحي الذي يمثله الحاج كضيف للرحمن سبحانه وتعالى.

الخطوة الثانية: تحديد أهمية كل منظور والعلاقة بين المناظير بهدف ترتيب عرضها في النموذج. وذلك من خلال النظر في أهداف كل منظور وتبع العلاقات فيما بينها، وتأثير بعضها على بعض، لتحديد من يسبق من، وبالتالي الوصول لبدايات النموذج والتي تمثل المُمكنات فيه، ونهاياته التي تمثل النتائج. وتم استخدام أسلوب قصة الإستراتيجية للتعبير عن هذه العلاقات تحت عنوان قصة النموذج.

الخطوة الثالثة: رسم العلاقات بين المناظير باستخدام تقنية خريطة الاستراتيجية، حيث تم تقسيم صياغة قصة النموذج على المناظير الخمسة، لتوضيح العلاقات بينها، وأفضل طريقة لترتيب عرضها في النموذج، بناءً على تأثير كل منها على الآخر، وصولاً إلى الهدف العام للمؤسسات، وتم استخدام الأسهم لتوضيح اتجاه التأثير. وهو ما يوضحه (الشكل رقم ١).

الخطوة الرابعة: تحديد المبادئ والقيم المحورية لكل منظور، من خلال ربط المبادئ والقيم المحورية التي سبق رصدها بناءً على القراءات النظرية والخبرة العملية للباحث بمناظير النموذج.

الخطوة الخامسة: تحديد الأهداف العامة في كل منظور، بناءً على الهدف العام للمؤسسات، وعلى تطلعات أصحاب المصلحة، والعلاقات التي تربطهم بها، بما يشمل الأهداف الشائعة والمعروفة في فضاء الإدارة الجديد، مثل رضا العميل، ورضا الموظف. وهي كما تظهر في (الشكل رقم ٢).

الخطوة السادسة: تحديد مقاييس الأهداف العامة في كل منظور، وهي كما تظهر في (الشكل رقم ٣).

الخطوة السابعة: تحديد العلاقات بين أهداف المناظير الخمسة، باستخدام مفهوم السبب والأثر، ورسم مسارات سببية باستخدام تقنية خريطة الاستراتيجية. كما هو مبين في (الشكل رقم ٤)، وتشير الأسهم الحمراء إلى العلاقات العامة غير المباشرة بين أهداف المناظير، والزرقاء إلى العلاقات المباشرة. ويُشير توسط منظور الخدمات بين منظوري المُطَوِّف والحاج، ووضع بعض الأسهم الظاهرة في الرسم إلى ما سبق الحديث عنه من أن الخدمات (العمليات) هي عنصر الربط ما بين المُطَوِّف كمقدم للخدمة والحاج كمتلقي لها. وكما هو الحال بالنسبة لخرائط الاستراتيجية، فإن الرسم الناتج عن رسم العلاقات بين أهداف مناظير النموذج، وهو ما يمكن أن نطلق عليه (خريطة النموذج)، يصف كيف يتم خلق القيمة لكل من الحاج كمتلقي للخدمة، وملأك المؤسسة.

الخطوة الثامنة: عرض ومناقشة ما تم في الخطوات السابقة، وما خلصت إليه من تصميم أولي للنموذج، مع المشرف بهدف المراجعة العلمية والتصحيح، تمهيداً واعتماداً للخطوة التالية، وهي عرضه في ورش العمل، التي سيشارك فيها الممارسون من قيادات وخبراء مؤسسات الطَّوَّافة، لمراجعته واعتماده من الناحية التطبيقية.

الخطوة التاسعة: عقد ورش العمل مع خبراء وقيادات مؤسسات الطَّوَّافة، لعرض النموذج عليهم بهدف اطلاعهم على فكرته والمفاهيم والأسس التي بُني عليها، والتأكد من صحة بنائه، وذلك من خلال النقاش وإبداء الآراء، وتعبئة قوائم الفحص، التي تتضمن فحصاً لجميع مكونات النموذج بما فيها الهدف العام لمؤسسات الطَّوَّافة، ومناظير النموذج، والمبادئ والقيم المحورية، والأهداف العامة، ومقاييس الأهداف. ويقوم بتعبئتها المشاركون وتسليمها في نهاية كل ورشة. وقد تم عقد ٦ ورش عمل، بمعدل ورشة لكل مؤسسة، استغرقت كل ورشة ما بين ساعتين ونصف إلى ثلاث ساعات. تم خلالها التعريف بموضوع البحث، وسبب اختياره، وبمفاهيم قياس وإدارة الأداء، وبأشهر النماذج المستخدمة في قياس وإدارة الأداء، وذلك كمقدمة تمهيدية لعرض نموذج قياس وإدارة الأداء في مؤسسات الطَّوَّافة في مكة المكرمة الذي قام بتطويره الباحث.

وبعد الانتهاء من جميع ورش العمل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتفريغ بيانات قوائم الفحص وتحليلها باستخدام التوزيع التكراري والمتراكم بالنسبة المئوية. فأفصحت النتائج عن أن مجموع أعداد من شاركوا في ورش العمل ٧٣ مُطَوِّفًا، غالبيتهم العظمى (٨٩%) من خبراء وممارسي أعمال المؤسسات لفترات تتجاوز العشر سنوات. وأن أكثر من ٧٥% من المشاركين في ورش العمل ممن يحملون شهادات علمية جامعية وعليا (البكالوريوس والماجستير والدكتوراه). وهو ما يضيف مع سنوات الخبرة الطويلة وزناً أكبر لآراء المشاركين وملاحظاتهم ولنتائج تحليل إجاباتهم على أسئلة قوائم فحص النموذج.

نتائج فحص النموذج:

- أفصحت نتائج فحص الهدف العام للمؤسسات وهو (إكرام الحاج وتمكينه من أداء مناسكه براحة واطمئنان) عن موافقة أكثر من ٩٨% - موافق بشدة وموافق - من المشاركين في ورش العمل على الهدف.
- وأما فحص مناظير النموذج فقد أسفرت النتائج عن موافقة أكثر من ٩٦% - في المتوسط لاختياري موافق بشدة وموافق - من المشاركين في ورش العمل على المناظير الخمسة للنموذج.
- وأما فحص تحديد القيم والمبادئ المحورية في كل فقد أظهرت النتائج موافقة أكثر من ٩٦% - في المتوسط موافق بشدة وموافق - من المشاركين على ما تم تحديده من قيم ومبادئ محورية في كل منظور.
- وأما فحص تحديد أهداف كل منظور من المناظير فقد أظهرت النتائج موافقة أكثر من ٩٥% - في المتوسط موافق بشدة وموافق - من المشاركين على الأهداف المحددة في كل منظور.
- وأما فحص صحة اختيار المقاييس وربطها بالأهداف فقد كان متوسط نسبة من اختاروا صحة المقياس (٧) ٩٤% من المشاركين في ورش العمل.

اعتماد النموذج علمياً وتطبيقياً:

وبناءً على هذه النتائج يكون النموذج قد حظي بالاعتماد من قبل الخبراء والممارسين من المُطَوِّفِينَ في مؤسسات الطَّوَّافَة، وهم يمثلون الجانب العملي التطبيقي؛ وبذلك واستناداً للمنهجية العلمية التي اتبعت في هذا البحث، فإنه تكامل في اعتماد النموذج الجانبين النظري العلمي والعملي التطبيقي.

الخلاصة:

أداء مؤسسات الطَّوَّافَة، وضعف الارتباط ما بين خططها التشغيلية وأعمالها التنفيذية اليومية، مثلاً مشكلة البحث، وغرضه تطوير أداءها من خلال مدخل كلي يفرضي إلى أفضل الممارسات الإدارية، ويرسخ قيم ومبادئ وثقافة محابية للتميز، فكان ذلك المدخل هو إدماج الإدارة الإستراتيجية في أعمال المؤسسات، من خلال تطوير نموذج متوازن ومتعدد الأبعاد لقياس وإدارة الأداء في مؤسسات الطَّوَّافَة، مبني على عملياتها الأساسية وعوامل نجاحها الحرجة. وقد تضمن النموذج خمسة مناظير هي: المُطَوِّف، الشركاء، الخدمات، المالية، والحاج. ويمثل الهدف العام للمؤسسات (إكرام الحاج وتمكينه من أداء مناسكه براحة واطمئنان) نقطة ارتكاز للنموذج، والوجهة لجميع المسارات السببية لعناصر الأداء. وسوف يسهم التطبيق العملي للنموذج في دمج أساليب التفكير الاستراتيجي، وأدوات الإدارة الاستراتيجية، في أعمال المؤسسات، ويوفر لها آلية لربط خططها واستراتيجياتها بالتنفيذ التشغيلي والعمليات.

ويُعد ما توصل إليه البحث مساهمة هامة لمجتمع الباحث في مكة المكرمة، وهو غير مسبوق أكاديمياً، ومفيد تطبيقياً لمؤسسات الطَّوَّافَة، ولبقية المؤسسات التي تعمل في قطاعات خدمة الحجاج. ويوصي البحث بالقيام بدراسات تطبيقية مستقبلية لاستكمال تطوير بقية مستويات من النموذج انسياحاً من الأعلى إلى الأسفل. والعمل على تحويله إلى تطبيق حاسوبي، لتحسين كفاءة التعامل مع رُجْع معلومات القياس وكفاءة إدارة الأداء. وبإجراء دراسات لمواءمة النموذج مع مؤسسات تشترك مع مؤسسات الطَّوَّافَة في بعض خصائصها، ولكن لها خصائص أخرى تميزها عنها، مثل بقية مؤسسات أرباب الطوائف وهي مؤسسات الزمامة، الأدلاء، والوكلاء، وأيضاً مؤسسات خدمات حجاج الداخل، ومؤسسات خدمات العمرة.

التوصيات:

1. استكمال المستويات التي تلي مستوى النموذج والانسياب بها إلى الأسفل حتى الوصول إلى نهاية الهيكل التنظيمي.
2. تطوير برنامج حاسوبي لتحويل النموذج إلى صيغة إلكترونية لرصد الأداء وعرض نتائج القياس أنياً.
3. دراسة تطبيق النموذج على بقية مؤسسات أرباب الطوائف.
4. إجراء دراسة لتطوير النموذج لمؤسسات حجاج الداخل.
5. إجراء دراسة لتطوير النموذج ليحقق متطلبات مؤسسات العمرة.

إكرام الحاج و تمكينه من أداء مناسكه براحة و اطمئنان

الحاج	تحقيق رضاء الحاج ، من خلال: تقديم الخدمات التي يحتاجها في وقتها ، و جودة عالية ، و بسعر يتناسب مع القيمة التي يتوقعها ، و هو ما سوف يؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي للمؤسسة و هو ..
المالية	تحسين الإنتاجية (خفض التكلفة) و نمو الدخل (تنوع الخدمات الإضافية) ، و بالتالي تعظيم الربحية ، و زيادة التوزيعات ، و تحقيق أهداف الملاك ، و هو ما سوف يساهم مع ما سبق في ..
الخدمات	تبسيط إجراءاتها ، و أتمتة أعمالها ، و القدرة على إدارة تعهيد الخدمات غير الأساسية ، و بالتالي تطوير جودة ما تقدمه من خدمات ، و تسريع الاستجابة لطلبات الحاج أو من يمثلهم ، و تنوع ما تقدمه من خدمات إضافية ، و تحسين ربحية خدماتها ، و هو ما سوف يؤدي في النهاية إلى ...
الشركاء	تطوير آليات للتنسيق مع جميع الشركاء ، من الجهات الحكومية ذات العلاقة ، و تعزيز روح التعاون معها ، و اختيار الموردين ذوي السمعة الحسنة ، القادرين على تقديم الخدمات و توريد المواد ذات الجودة العالية ، و هو ما سوف يمكن المؤسسة من ...
المطوف	تعيين المطوف/الموظف المؤهل ، و المحافظة عليه ، من خلال تدريبه و تنمية مهاراته و معارفه ، و تحفيزه معنوياً و مادياً ، و توفير بيئة عمل ذات جودة عالية ، و تمكينه من خلال توفير نظم معلومات متقدمة ، و قواعد بيانات شاملة و دقيقة عن الحاج و الخدمات في وقتها ، و أيضاً المحافظة على قيم مهنة الطوافة ، و تعزيزها في نفوس المطوفين و العاملين معهم ، بما ينعكس على سلوكهم أثناء التعامل مع الحاج ، و هو ما سوف يحقق درجة رضاء أعلى لدى المطوف ، و هو ما سينعكس على تحقيق هدف رضاء الحاج و هو ما سيعزز قرارات المؤسسة على ...

(شكل رقم ١) قصة النموذج

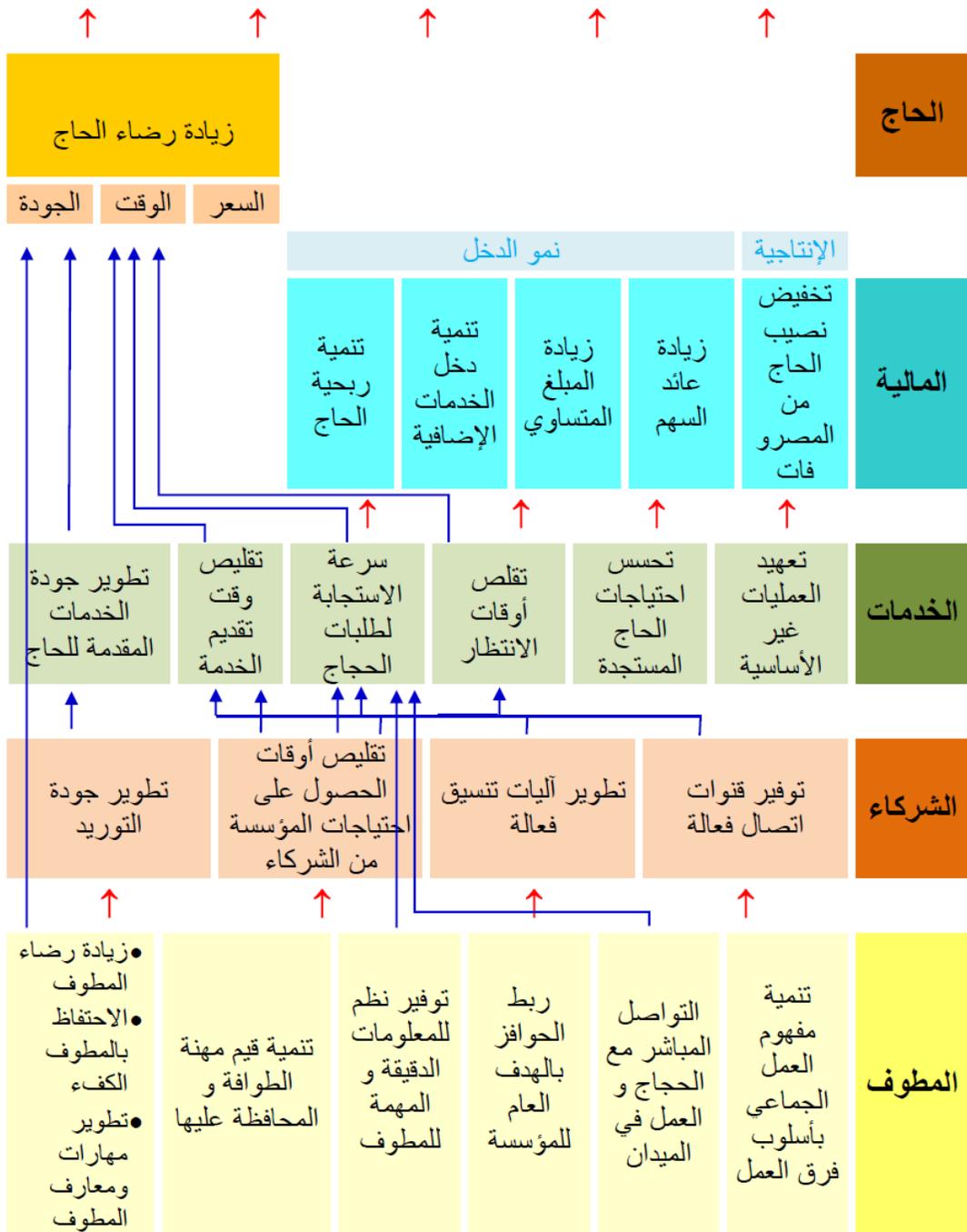
مناظير النموذج	الأهداف العامة في كل منظور
الحاج	زيادة مستوى رضاء الحاج
المالية	زيادة عائد السهم
	زيادة قيمة توزيعات المبلغ المتساوي
	تنمية دخل الخدمات الإضافية
الخدمات	تنمية ربحية الحاج
	تخفيض نصيب الحاج من المصروفات
	تطوير جودة الخدمات المقدمة للحاج
	تقليص وقت تقديم الخدمة
	تقليص أوقات الانتظار
الشركاء	سرعة الاستجابة لطلبات الحاج أو من يمثلهم
	تعهد العمليات غير الأساسية
	تحسس ما يستجد من احتياجات الحاج
	تطوير آليات تنسيق فعالة
المطوف	توفير قنوات اتصال فعالة
	تقليص أوقات الحصول على احتياجات المؤسسة من الشركاء
	تطوير جودة التوريد
	زيادة رضاء المطوف
	الاحتفاظ بالمطوف الكفاء
	تطوير مهارات و معارف المطوف
	توفير المعلومات الدقيقة و الهامة للمطوف في الوقت الحقيقي
	تنمية قيم مهنة الطوافة و المحافظة عليها

(شكل رقم ٢) الأهداف العامة في كل منظور

مناظير النموذج	الهدف	المقاييس
الحاج	• زيادة مستوى رضاء الحاج	• استبيان قياس مستوى رضاء الحاج
	• زيادة عائد السهم	• مبلغ عائد السهم
المالية	• زيادة قيمة توزيعات المبلغ المتساوي	• مبلغ توزيعات المبلغ المتساوي
	• تنمية دخل الخدمات الإضافية	• نسبة الزيادة في دخل الخدمات الإضافية
	• تنمية ربحية الحاج	• نسبة دخل الخدمات الإضافية إلى إجمالي الدخل
	• تخفيض نصيب الحاج من المصروفات	• معدل ربحية الحاج
	• تخفيض نصيب الحاج من المصروفات	• مقدار نصيب الحاج من إجمالي المصروفات
	• نسبة الانخفاض السنوي في نصيب الحاج من إجمالي	• نسبة الانخفاض السنوي في نصيب الحاج من إجمالي
الخدمات	• تطوير جودة الخدمات المقدمة للحاج	• نفقات البحث و التطوير لجودة الخدمات
	• تقليص وقت تقديم الخدمة	• معدل زمن تقديم الخدمة
	• تقليص أوقات الانتظار	• معدل أزمان الانتظار
	• سرعة الاستجابة لطلبات الحاج أو من يمثلهم	• معدل زمن الاستجابة لطلبات الحاج أو من يمثلهم
	• تعهيد العمليات غير الأساسية	• نسبة العمليات غير الأساسية التي تم تعهيدها
	• تحسس ما يستجد من احتياجات الحاج	• عدد الخدمات الجديدة التي تم تقديمها في الموسم
	• تطوير آليات تنسيق فعّالة	• عدد الاجتماعات التنسيقية قبل موسم الحج مع جميع الشركاء
	• توفير قنوات اتصال فعّالة	• عدد و سائل الاتصال بالشركاء المتاحة أثناء الموسم
	• تقليص أوقات الحصول على احتياجات	• معدل وقت استجابة الشركاء لطلبات و احتياجات المؤسسة
الشركاء	• تطوير جودة التوريد	• مستوى جودة المواد و الخدمات التي يقدمها الموردون
	• زيادة رضاء المطوف	• استبيان قياس رضاء المطوف
	• الاحتفاظ بالمطوف الكفاء	• معدل دوران الوظائف القيادية
المطوف	• تطوير مهارات و معارف المطوف	• عدد ساعات التدريب السنوية
	• توفير المعلومات الدقيقة والهامة للمطوف	• عدد المطوفين الذين يجيدون لغة حاجهم
	• تنمية قيم مهنة الطوافة والمحافظة عليها	• معدل انتاجية المطوف
	• التواصل المباشر مع الحاج والعمل في الميدان	• نسبة العاملين باستخدام الحاسب الآلي
	• ربط الحوافز بالهدف العام للمؤسسة	• عدد مخالفات القواعد الأخلاقية لمهنة الطوافة
	• تنمية مفهوم العمل الجماعي	• نسبة ساعات العمل في الميدان
	• ربط الحوافز بالهدف العام للمؤسسة	• نسبة الحوافز المرتبطة بالهدف العام للمؤسسة
	• تنمية مفهوم العمل الجماعي	• نسبة الأعمال أو الخدمات التي تؤدي بصورة جماعية
	• تنمية مفهوم العمل الجماعي	• نسبة الأعمال أو الخدمات التي تؤدي بصورة جماعية
	• تنمية مفهوم العمل الجماعي	• نسبة الأعمال أو الخدمات التي تؤدي بصورة جماعية

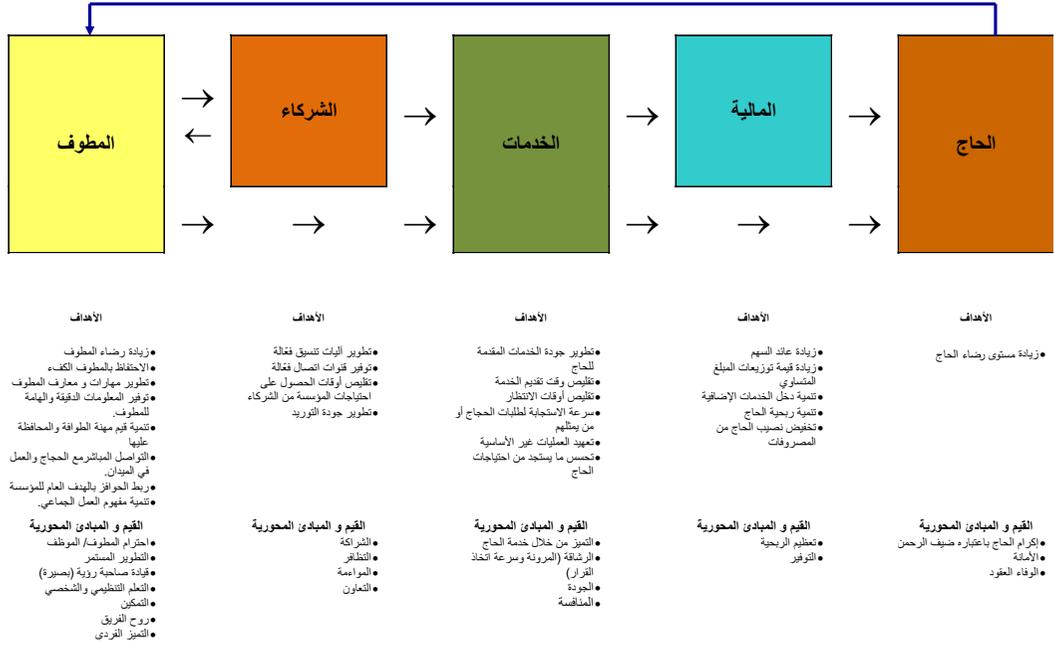
(شكل رقم ٣) مقاييس الأهداف

إكرام الحاج و تمكينه من أداء مناسكه براحة و اطمئنان



(شكل رقم ٤) العلاقات بين أهداف المناظر

التعلم التنظيمي



(شكل رقم ٥) رسم للنموذج يشمل الأهداف والقيم والمبادئ المحورية لكل منظور

دراسات سابقة:

نموذج سمارت SMART: تم تطوير نموذج SMART في عام ١٩٨٨ م ، فمُثل تغييراً مهماً في أدبيات قياس الأداء ، و وجّه انتباهاً لأول مرة نحو ربط الإستراتيجية بالعمليات ، من خلال استخدام مقاييس خارجية و داخلية للأداء ، و نمذجة الشركة كنظام متكامل. نموذج SPA تبعه من خلال إنتاج اختراعين هامين هما : مفهوم المقاييس المتوازنة . و استخدام المؤشرات غير المالية. (Taticchi, et al., 2010) وهذه إشارة إلى أن نموذج SMART سبق بطاقة النتائج المتوازنة إلى مفهوم المقاييس المتوازنة و استخدام المؤشرات غير المالية بعدة سنوات ، حيث تم تطويره في عام ١٩٨٨ م و نُشر أول مقال عن بطاقة النتائج في عدد فبراير ١٩٩٢ م من مجلة هارفرد للأعمال.

بطاقة النتائج المتوازنة BSC : بطاقة النتائج المتوازنة هي نتيجة دراسة قام بها كلأ من Kaplan و Norton في جامعة هارفرد ، قدمت أربعة محاور متصلة لقياس الأداء. (Sousa, et al., 2005) و تم تقديمها لأول مرة في عدد يناير – فبراير ١٩٩٢ م من مجلة هارفرد للأعمال HBR تحت عنوان (بطاقة النتائج المتوازنة- المقاييس تقود الأداء) ، وهي التي زودت التنفيذيين بإطار شامل ، يترجم الأهداف الإستراتيجية للشركة من خلال مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء. (Kaplan and Norton 1993)

فمن خلال مشروع بحث لعام كامل ، مع ١٢ شركة قائدة في مجال قياس الأداء تم ابتكار "بطاقة النتائج المتوازنة" "Balanced Scorecard" كمجموعة من المقاييس التي تُعطي مدراء القمة نظرة سريعة و شاملة للأعمال ، وقد نُظمت حول أربع منازير محددة هي المالية ، العمل، الداخلية ، و الإبداع و التعلم.. (Kaplan and Norton 1992)

و بذلك زادت بطاقة النتائج المتوازنة المقاييس المالية التقليدية بمقارنات للأداء في ثلاث مناطق غير مالية: علاقة الشركة بعملائها، وعملياتها الداخلية الأساسية ، تعلمها و نموها.

و عندما أضيفت مقاييس هذه المناطق للمقاييس المالية ، كانت النتيجة ليست فقط منظورا أوسعاً لصحة الشركة و أنشطتها ، بل أيضاً إطار تنظيم قوي ، و لوحة أجهزة قياس متطورة لتنسيق و ضبط دقيق لعمليات الشركة و الأعمال أنظر (شكل رقم ٢-١). و بذلك تُصبح جميع الأنشطة متوافقة مع إستراتيجيتها. (Kaplan and Norton, 2007)

النموذج الأوروبي للتميز EFQM Excellence Model : هو نموذج قامت بتطويره المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة ، وهو نموذج يحدد معايير التميز ، التي تؤهل الشركات للحصول على الجائزة التي تبنتها المنظمة للنهوض بتنافسية و إنتاجية الشركات الأوروبية في مواجهة المنافسة الشرسة التي فرضتها العولمة.

النموذج الأوروبي للتميز كما تعرّفه المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة هو : إطار غير ملزم مؤسس على تسعة معايير. خمسة منها "ممكّنات" Enablers ، و أربعة "نتائج" Results . معايير "الممكّنات" تغطي ماذا تعمل المنظمة ، و كيف تعمله. ومعايير "النتائج" تغطي ماذا تنجز المنظمة. "النتائج هي بسبب "الممكّنات" ، و "الممكّنات" هي استخدام مطوّر للتغذية المرتدة من "النتائج".

النموذج الأوروبي للتميز هو: هيكل لنظام إدارة المنظمة ، يمكن استخدامه كجزء من التقييم الذاتي ، و يزود المنظمة بإطار للمقارنة بالمنظمات الأخرى ، ويساعد على تحديد مناطق التطوير.

المراجع:

الكتب العربية:

- أرمسترونج، ميشيل (٢٠٠٣)، "المرجع الكامل في تقنيات الإدارة"، الطبعة العربية، مكتبة جرير، الرياض.
- السلمي، علي (٢٠٠٢)، "إدارة التميز. نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- هل، شارلز وجونز، جاريت (٢٠٠٨)، "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل" مترجم، تعريب د. محمد سيد أحمد عبد المتعال ود. اسماعيل علي بسيوني. دار المريخ للنشر، الرياض.

الأبحاث العلمية والمقالات:

- Andersen Bjørn, Henriksen Bjørnar and Aarseth Wenche, (2006), "Holistic performance management: an integrated framework", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 55 No. 1, pp. 61-78
- Kaplan R. S. and Norton. D. P., (1992), "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", Harvard Business Review. July–August 2005, BEST OF HBR 1992, Harvard Business School Publishing Corporation, USA.
- Kaplan R. S. and Norton. D. P., (1993), "Putting the Balanced Scorecard to Work", Harvard business review • September–October 1993 Harvard Business School Publishing Corporation, USA.
- Kumar M. R. (2007), "Comparison between DP and MBNQA: convergence and divergence over time", The TQA Magazine, Vol. 19 No. 3, pp. 245-258.
- Wongrassamee S., Gardiner P.D. and Simmons J. E. L. (2003), "Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", Measuring Business Excellence, Vol. 7 No. 1, 2003, pp. 14-29.

الكتب الإنجليزية:

- Barney J. B. and Hesterly. W. S. (2008), "Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases", Pearson Education, Inc., New Jersey, USA.
- Kaplan R. S. and Norton. D. P. (2008), "The EXECUTION PREMIUM: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage", Harvard Business School Publishing Corporation, USA.
- Kaplan R. S. and Norton. D. P., (1996), "The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action", President and Fellows of Harvard College, USA.