

قياس مستوى أداء الخدمة بالمسجد الحرام في ضوء بطاقة الأداء المتوازن (إطار مقترح)

ندى مُقبل عايض الحربي
جامعة الملك خالد

Measure the performance of the service at the Holy Mosque (Masjid Al- Haram) based on the Balanced Score Card

Nada Maqbel Ayed Al Harbi
King Khalid University

ملخص البحث (Abstract):

يسعى البحث إلى الوصول لإطار مقترح لقياس أداء الخدمة بالمسجد الحرام في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من خلال التعرف على طبيعة أداء الخدمة المقدمة بالمسجد الحرام، وتحديد مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وأبعادها، وتم استخدام المنهج الوصفي القائم على الدراسة المكتبية، وتوصل البحث إلى أن أهم الخدمات المقدمة داخل المسجد الحرام يمكن تصنيفها إلى الخدمات التقنية، والبرامج الخدمية والتوجيهية، وإدارة التطهير والسجاد بالمسجد الحرام، وإدارة خدمات التنقل داخل المسجد الحرام، كما توصلت الورقة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن نظام لقياس أداء الخدمة المقدمة بالمسجد الحرام يهتم بترجمة الاستراتيجية المتبعة إلى أهداف ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات وأنشطة للتحسين المستمر، وتتضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن البعد المالي: وهو يُعنى بالمؤشرات التي تقيس مدى كفاءة العمليات المالية للأداء بالمسجد الحرام، والبعد العملياتية الداخلية: ويُشير إلى العمليات التي تُحدد الإجراءات الداخلية، والبعد الزوّار: وهم الفئة المستهدفة من الخدمة المقدمة، والطريقة المثلى في التعامل معهم، والبعد التعلم والتطوير: بتوفير المناخ الداعم للتغيير والإبداع في تطوير الأداء بالمسجد الحرام، وفي ضوء ذلك تم تصميم إطار مقترح لتطوير قياس الأداء بالمسجد الحرام في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

The research aims to reach a proposed framework to measure the performance of the service at the Holy Mosque (Masjid Al-Haram) based on the Balanced Score Card by identifying the nature of the performance of the service provided at Holy Mosque and determining the concept of the Balanced Score Card and its dimensions. The descriptive approach based on the desk study was used and the research found that: the most important services provided inside the Holy Mosque can be classified into technical services, service and guidance programs, the clearance and carpets management at the Holy Mosque and the management of mobility services inside the Holy Mosque. The document has also concluded that the Balanced Score Card is a system for measuring the performance of the service provided at the Holy Mosque, which interests in translating the strategy followed into targets, standards, target criteria and initiatives for continuous improvement. The dimensions of the Balanced Score Card include the financial dimension: it means that the indicators that measure the efficiency of financial operations of the performance at the Holy Mosque. Dimension of the internal processes which refers to the processes that determine the internal procedures. The visitors: the target group of service provided, and the best way to deal with them. The learning and development dimension: by providing a supportive climate for the change and creativity in the development of performance at the Holy Mosque. According to, a proposed framework for the development of measuring the performance at the Holy Mosque was designed using the Balanced Score Card.

المُقدِّمة:

شَرَفَ اللهُ تعالى المملكة بخدمة ضيوف الرِّحمن الذين يتوافدون من كل حدبٍ وصوبٍ؛ لأداء فريضة الحجِّ والعمرة؛ ولتوفير الراحة والاطمئنان لزوَّار المسجد الحرام بذلت حكومة خادم الحرمين الشريفين جهوداً مشكورة، وتشهد مملكتنا الحبيبة خلال موسم الحجِّ توافد ضيوف الرِّحمن بأعداد تتجاوز مليوني حاجٍ من داخل وخارج البلاد، حيث تُعدُّ هذه الكثافة البشرية من أكبر التَّجمُّعات في العالم، وهو ما يُقارب أو يزيد على عدد سُكَّان بعض الدُّول.

وتحتلُّ الضِّيافة الدِّينية مكانة هامة في اهتمام وزارة الحجِّ والعمرة في المملكة العربية السعودية، ومُنطلق عملها الدِّيني والإنساني المحاط بالاهتمام والتَّقدير لزوَّار المسجد الحرام في كل عام، ويتمُّ التَّطلُّع إلى تقديم أفضل الخدمات، من خلال الاعتماد على منهجية أساسها تعزيز الثِّقة والشَّفافية من خلال المصادقية في الأداء الذي يتَّسم بتسهيل إجراءات الحجَّاج والمُعتمرين.

أهداف البحث:

- ١- التَّعرُّف على طبيعة الخدمات المُقدَّمة لزوَّار المسجد الحرام.
- ٢- تحديد مفهوم بطاقة الأداء المُتوازن، وأبعادها.
- ٣- التَّوصُّل إلى إطار مُقترح لقياس أداء الخدمة بالمسجد الحرام في ضوء بطاقة الأداء المُتوازن.

منهجية وطرق البحث:

تمَّ استخدام المنهج الوصفي القائم على الأسلوب المكتبي والتَّحليل الوثائقي لدراسة هذا الموضوع، حيث تناولت الورقة بالبحث والتَّحليل الأدبيات المُتاحة عن الموضوع لتقديم وصف دقيق لبطاقة الأداء المُتوازن، وتوظيفها لقياس الخدمة المُقدَّمة في المسجد الحرام.

النتائج والمناقشة:

أولاً: الخدمات المُقدَّمة لزوَّار المسجد الحرام: تتعدَّد الخدمات المُقدَّمة في المسجد الحرام وتتنوَّع، وتمثَّل أهمُّ هذه الخدمات في:

١-الخدمات الإلكترونية:

يتمُّ اعتماد الخدمات الإلكترونية على عديد من المواقع التي يُمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام:

أ- مواقع توعويَّة/ إرشاديَّة: تتَّسم المواقع من هذا الصِّنف باحتوائها على واجبات، وفتاوى، وكُتب، وتسجيلات صوتيَّة ومرئيَّة، وغيرها من الجوانب المتعلِّقة بمناسك الحجِّ والعمرة، وقد شملت هذه المواقع نسبة (٣٦%) من مُجمَل عدد المواقع المرصودة.

ب- مواقع إجرائيَّة/ تنظيميَّة: وهي مواقع متخصصة لخدمة الحجَّاج والمُعتمرين من التَّوَّاحي التَّنظيميَّة المتضمِّنة الاستفسارات التَّنظيميَّة، وقد بلغت ما نسبته (٢٧%) من مُجمَل المواقع المرصودة.

ج- مواقع سياحيَّة: تقدم هذه الشَّريحة من المواقع عروض الباقات لأداء مناسك الحجِّ والعمرة مُتضمِّنة النَّقل، والسَّكن والإعاشة، والإرشاد، وغيرها، حيث كانت حاضرةً بنسبة (٣٨%) من مُجمَل المواقع المرصودة(شمبر، ٢٠١٨م، ص١٥٧).

بالإضافة إلى الإصدار الأوَّل لخريطة الخدمات في المسجد الحرام بلغة «برابل»، وبات بإمكان ذوي الإعاقة البصرية وأسْرهم الاستفادة من هذا الإصدار، حيث يضم خريطة تحتوي على مجموعة من الخدمات المُقدَّمة لزوَّار المسجد الحرام والمرافق العامة والسَّلالَم الكهربيَّة والأبواب والخدمات الأخرى (باب مكة ١٤٣٨هـ).

وتتمُّ تدشين الموقع الإلكتروني وتطبيق الهاتف الذكي لبرنامج (كيف نكون قدوة؟)، والمتصفِّح الجغرافي للمسجد الحرام ونظام البلاغات الإلكتروني والبريد الإلكتروني الموحد، وتطبيق دروس المسجد الحرام الإلكتروني، وقسم الجودة لدراسة تقنية النانو بمجمع الملك عبد العزيز لكسوة الكعبة المُشرفة، وغيرها (الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، ٢٠١٨م).

٢- البرامج الخدمية والتوجيهية:

في مجال البرامج الخدمية والتوجيهية تمّ تدشين استضافة أبناء شُهداء الواجب لجنودنا البواسل، وخدمة مُعتمرينا شرفاً لمنسوبينا، وموسوعة الأسوة في مشروع القدوة، وافتتاح قسم الطلاب المسائي وقسم الطالبات وطباعة المقررات في معهد المسجد الحرام، وحملة «أمّنا» (الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، ٢٠١٨م).

وتتمّ توظيف قرابة (٩٠٠) مُرشدة من حملة المؤهلات العلمية والخبرات الميدانية يعملن داخل المسجد الحرام وساحاته خلال موسم شهر رمضان المبارك لاستقبال الزائرات وتقديم أرقى الخدمات لتوعية وتوجيه الزائرات بالأمور الشرعية والآداب التي ينبغي التحلي بها في المسجد الحرام، وإرشادهنّ إلى المواقع المخصّصة للنساء، وتقديم النصح والدعوة إلى الله بالحسنى، وذلك في مختلف مواقع المسجد الحرام. كما يُوجد عدد من المهام لمرشدات المسجد الحرام، بما يتناسب مع دورهنّ الإرشادي والتوجيهي والخدمي في المسجد الحرام، وذلك فيما يتعلّق بالتوجيه والإرشاد، حيث يتمّ تنسيق جدول الدروس للزائرات والمرشدات وموظفات مكتبة المسجد الحرام، والإشراف على حلقات تعليم وتصحيح التلاوة، وتسوية صفوف النساء، وتوزيع المصاحف والمطويات والكتيّبات، وتوزيع هدية حقيبة الزائرة، وهي عبارة عن حقيبة تتضمّن (شرفاً للصلاة، وجورباً، وسجّادة، وبعض الكتيّبات) (الأحمدي، ٢٠١٨م).

٣- النّظافة والسّجّاد:

فيما يتعلّق بأعمال النّظافة:

- تُشرف إدارة النّظافة والفرش على أعمال النّظافة التي تُؤدّها إحدى المؤسسات الوطنية المتخصصة من خلال عمالها الدائمة التي يصل عددها إلى (٢٥٠٠) عامل يُساندهم عمالة موسمية تقدر بـ (٥٠٠) عامل، ويتمّ استخدام عدد من الآليات والمعدات اللازمة لتلك الأعمال، ويصل عدد الآليات إلى أكثر من ثلاثمائة آلية ومُعَدّة.
- يصل المتوسط التقريبي لكمية النفايات المرفوعة يومياً من المسجد الحرام إلى (٤٠) طناً تقريباً، وفي العشر الأواخر من شهر رمضان المبارك ترتفع تلك الكمية إلى أكثر من (١٨٧) طناً في الليلة الواحدة.
- فيما يتعلّق بأعمال الفرش في المسجد الحرام فإنه قد تمّت تغطية المسجد الحرام بأكثر من ثلاثين ألف سجّادة في جميع المواقع داخل المسجد الحرام، كما يتمّ منع حجز الأماكن للصلاة من خلال لجنة مختصة بذلك تُساندها قوّة أمن الحرم (العبادة، ٢٠١٦م).

وتوصّلت دراسة (برهمين وآخرون) التي أُجريت في رمضان عام (١٤٣٨هـ) وكانت عينة الدراسة (١٢٠٠) معتمر؛ إلى أن أعلى خمس خدمات نالت مُستوى الرضا من قِبَل المُعتمريين هي بالترتيب من الأعلى: النّظافة بالمسجد الحرام، ومُستوى تعامل عمال النّظافة بالمسجد الحرام وساحاته، والخدمات الأمنية، ومُستوى النّظافة بمكة المكرمة، ومُستوى تعامل الموظفين على الأبواب بالمسجد الحرام (برهمين وآخرون، ٢٠١٨م، ص ٣٩٩).

- والرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي وهي تقدم الخدمات المتعلقة بالنّظافة والفرش فإنها تدعو لزوّار الحرمين الشريفين أن يتقبل الله منهم أعمالهم، وترجو من الجميع مساعدتها في إنجاح خطة النّظافة من خلال:
- الالتزام بوضع النفايات في الأماكن المخصصة لها وعدم إلقائها داخل المسجد الحرام وساحاته.
 - الإسهام الفعّال مع جهود العمالة داخل المسجد الحرام في المحافظة على نظافة بيت الله الحرام بعدم إدخال المأكولات والمشروبات والاقتصار على ماء زمزم والتمر والقهوة وبكميات محدودة.
 - مُراعاة عدم الوضوء من مجمعات ماء زمزم المخصصة للشرب والموزعة داخل المسجد الحرام؛ لما يُسببه ذلك من هدر ماء زمزم في المقام الأوّل، وما يؤدي إليه من انزلاقات قد تُؤذي زوّار المسجد الحرام، وكذلك فهو سبب في امتحان ماء زمزم. كما تأمل من زوّار المسجد الحرام وضع الأحذية في الأماكن المخصصة لذلك والموزعة على جوانب أبواب المسجد الحرام وفي الممرّات (العبادة، ٢٠١٦م).

وتَمَّ تغيير اسم (إدارة النظافة والفرش بالمسجد الحرام) إلى إدارة التَّطهير والسَّجَّاد بالمسجد الحرام)، والجدير بالذكر أن الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي أنشأت مغسلةً مخصصة لغسل وتنظيف سجاد المسجد الحرام، وتتميز المغسلة بأنها ذات قوَّة كافية لغسل وتنظيف (٧٥م٢) في كل ساعة على الأقل، وهي مُزوَّدة بخزان رئيسي، وآخر احتياطي، ويقع مقر المغسلة بكدي(الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، ٢٠١٦م).

ويتَمَّ غسل السَّجَّاد على أربع مراحل كما يلي:

١. نظافة السَّجَّاد من الغبار.
٢. غسيل السَّجَّاد بمواد النُّظافة .
٣. تجفيف السَّجَّاد في آلة التَّجفيف، ومن ثَمَّ عرضه للشَّمس.
٤. عملية الكنس والتعطير بعد الغسيل.

٤- إدارة خدمات التَّنقُل بالمسجد الحرام:

تَمَّ تغيير اسم (إدارة العربات بالمسجد الحرام) إلى (إدارة خدمات التَّنقُل بالمسجد الحرام)، وتتضمَّن خدماتها (١٥) ألف عربة مَجَّانية تُوجد في كل من (السَّاحة الغربيَّة، والسَّاحة الشَّرقيَّة) (٧٠٠) عربة كهربائية ذات المواصفات والمقاييس العالمية والمعتمدة من قبل الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة وهيئة الدواء والغذاء «كمنتج طبي، وتحمَّل إلى وزن (٢٥٠ كجم)»، وتُوجد هذه العربات في ميزاني الطواف والسَّعي، وتنقسم هذه العربات إلى نوعين:

-عربات سعة راكب واحد بسعر (٥٠ ريالاً) للطَّواف، و(٥٠ ريالاً) للسَّعي، وعربات سعة راكبين بسعر(١٠٠ريال) للطَّواف، و(١٠٠ريال) للسَّعي، ولا يُسمح للأطفال بقيادة هذه العربات.

-عربات للتَّأجير خدمة لقاصدي البيت الحرام تتضمَّن (٥٢٠) عربة أجرة مُوزَّعة في السَّاحات وداخل المسجد الحرام مُقسَّمة على أربع ورديات، وتتوفَّر هذه الخدمة في جميع أنحاء المسجد الحرام، وتسعيرتها خلال موسم رمضان: (١٥٠ ريالاً) للطَّواف، و(١٠٠ ريال) للسَّعي، وخلال موسم الحجِّ من فترة ١٤٣٩/١٢/٥هـ إلى ١٤٣٩/١٢/١٧هـ (٢٠٠ريال) للطَّواف، و(١٥٠ريالاً) للسَّعي، وباقي أيام السنة: (١٢٥ ريالاً) للطَّواف، و(٧٥ريالاً) للسَّعي (الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، ٢٠١٨م).

كما تُوجد (٤) عربات قوِّلف لتحميل العربات، و(٢) قاطرة طويلة مخصصة لترحيل العربات إلى نقاط التوزيع، وأكثر من (١٠٠) موظف رسمي في الإدارة، كما تقوم الرئاسة بالإشراف على دافعي العربات الخاصة ومنحهم تصاريح العمل بعد استيفاء الشروط اللازمة للحصول على التصريح ومتابعتهم ميدانيًا لضمان التزامهم بالتعليمات وضبط الأسعار لمنع استغلال الرُّوَّار من زيادة أسعار الخدمة عليهم (الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، ٢٠١٨م).

وقامت الرئاسة ولأوَّل مرَّة بإطلاق خدمة النقل التردُّدي، حيث بادرت بتوفير هذه الخدمة لكبار السن وذوي القدرات الخاصة لنقلهم من منطقة الشبكية إلى توسعة الملك فهد ودور الميزانين بالعربات الكهربائية عبر جسر الشبكية، حيث خصَّصت عربات كهربائية مع سائقين لنقل العوائل والأفراد إلى الحرم للتيسير عليهم، كما أطلقت الإدارة مبادرة تتمثل في قيام نساء متدربات بقيادة العربات الكهربائية لكبار السن من النساء، ومن لا يُجِدن القيادة؛ للتيسير عليهنَّ في أداء نُسكهنَّ براحة وطمأنينة (وكالة الأنباء السعودية، ٢٠١٨م).

وعمدت إدارة التَّنقُل إلى وضع كونترات على مواقع الخدمة والممرات المؤدية إليها مع موظفين للرد على استفسارات رُوَّار بيت الله الحرام راغبي خدمة العربات(الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، ٢٠١٨م).

ثانيًا: بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها:

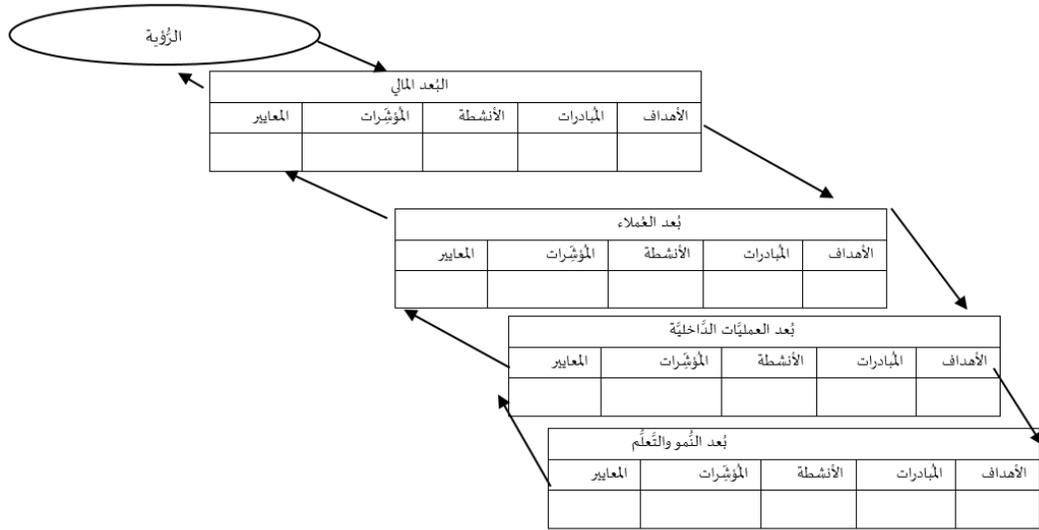
تُعرف بطاقة الأداء المتوازن بنظام يُقدِّم مجموعة مُتماسكة من الأفكار والمبادئ وخرائط مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مُترابطة لمقاييس الأداء، وتُساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع استراتيجيّة الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التّسيق بين الأداء الفردي والتنظيبي وصولاً إلى أهداف المنظمة (R.Kaplan,D.Norten,1992,p.71). كما تُعرف بأول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مُستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها تُوحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة (بلاسكة، ٢٠١٢، ص٢٣). وتُعرف إجرائيًا بأنها نظام لتقييم أداء الخدمة المُقدّمة بالمسجد الحرام يهتم بترجمة الاستراتيجية المتبعة إلى أهداف ومقاييس ومعايير مُستهدفة ومبادرات وأنشطة للتحسين المستمر.

أبعاد (محاور) بطاقة الأداء المتوازن:

تُوجد أربعة محاور أساسية لبطاقة الأداء المتوازن تتضمّن البُعد المالي، والبُعد العملي، والبُعد العمليّات الداخليّة، والبُعد التّمو والتّعلّم كما يلي:

- ١- البُعد (المحور) المالي: يهتم هذا البُعد بوضع المقاييس لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقها في تحقيق التّحسينات الماليّة، كما يتم بواسطة هذا البُعد مُراقبة مقاييس ومؤشرات الأرباح والخسائر والقوة الماليّة للمنظمة (العاشق، ٢٠١٦، ص٢٨). ويُسعى من خلال هذا البُعد في هذه الورقة إلى وضع المقاييس لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقها في تحقيق العائد من الخدمات المُقدّمة لزوّار البيت الحرام، بالإضافة إلى تخفيض نصيب الزائر من المصروفات.
 - ٢- بُعد العملاء: تعتمد معظم المنظمات الحالية على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها، ويتحقق ذلك من خلال قدرة المنظمة على تقديم خدمات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة، وبقياس الأداء المتوازن؛ يُؤخذ في الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء، الذي يشتمل على مقاييس تتعلّق بالعملاء المُستهدفين (بلاسكة، ٢٠١٢، ص٣٢). ويُسعى من خلال هذا البُعد في هذه الورقة إلى تحقيق رضا عالٍ لزائري بيت الله الحرام من الخدمات المُقدّمة لهم، بالإضافة إلى زيادة نسبة الزائرين سنويًا.
 - ٣- بُعد العمليّات الداخليّة: هي العمليّات الداخليّة التي تُعدّ مفتاحية للمؤسسة، حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المُقدّمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية، كما يركز هذا البُعد على العمليّات الداخليّة والإجراءات التّشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز، وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضًا تحقيق نتائج مالية مُرضية للمساهمين (بلاسكة، ٢٠١٢، ص٣٤). ويُسعى من خلال هذا البُعد في هذه الورقة إلى زيادة جودة العمليّات الداخليّة المُقدّمة للزائرين، بالإضافة إلى تقليص الوقت الذي يتم فيه تقديم الخدمة.
 - ٤- بُعد التّمو والتّعلّم: يُحدّد هذا الجانب القُدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليّات داخلية عالية المُستوى، والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويُركّز هذا الجانب على قياس قُدرات كل من العاملين، أو الأفراد ومُستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل، ويقيس كذلك قُدرات نظام المعلومات، وأخيرًا يقيس نظام المكافآت والحوافز (بلاسكة، ٢٠١٢، ص٢٩). يهتمُّ هذا البُعد بالقُدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمنظمة ومحاولة مُواءمتها للتطوّرات الحاصلة في العمل وأساليبه (العاشق، ٢٠١٦، ص٣٠). ويُسعى من خلال هذا البُعد في هذه الورقة إلى تطوير الخدمات بالمسجد الحرام من خلال الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات التي تناولت خدمة الحج والعمرة، بالإضافة إلى تشجيع العاملين وتحفيزهم على التميّز.
- بالإضافة إلى هذه الجوانب الأربعة، فإن كل جانب أو محور يتكون من أربعة أقسام متكاملة فيما بينها، ويختلف كل قسم من محور لآخر، وهذه الأقسام هي:

- ١- الأهداف: وهي النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة.
- ٢- القياسات أو المؤشرات: تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.
- ٣- المعيار أو المستهدفات: مقدار محدد يتم القياس بناءً عليه لتحديد مقدار الانحراف سلباً أو إيجاباً عن الهدف المراد تحقيقه.
- ٤- المبادرات: تُشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف، أي الإجراءات اللازمة والمساعدة على تحقيق الأهداف (بلاسكة، ٢٠١٢م، ص ٢٩).
- ويُضاف قسم خامس، وهو الأنشطة المصاحبة للمبادرات، والتي يُمكن من خلالها تنفيذ المبادرات. ويُوضّح الشكل التالي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقة هذه الأبعاد مع بعضها.



شكل (١): محاور بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها ببعضها

ثالثاً: الإطار المقترح لقياس أداء الخدمة المقدّمة بالمسجد الحرام في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

الرؤية: تحقيق الزيادة في خدمة زوّار المسجد الحرام					
مُحرّك الأداء	الأهداف الاستراتيجية	المبادرات	الأنشطة	المؤشرات	المعايير
الجانب المالي	تنمية وتحسين العائد من الخدمات المقدّمة.	تطوير عروض الباقات لأداء مناسك الحج والعمرة مُتضمّنة النقل، والسكن، والإعاشة.	التعاون مع وزارة الحج والعمرة في تطوير عروض الباقات لأداء الحج والعمرة. تشكيل فريق عمل يتولى عروض الباقات لأداء الحج والعمرة.	مُعَدّل نمو العائد من الخدمات المقدّمة.	زيادة سنوية لا تقل عن (٣٠٪).
	تخفيض نصيب الرأتر من المصروفات.	توحيد أسعار الخدمات المقدّمة (عربات، ونقل، وطعام.....)، والإعلان عنها.	متابعة الالتزام بالأسعار التي تم تحديدها. تصميم خدمة إلكترونيّة خاصّة توضح أسعار الخدمة المطلوبة (عربات، ونقل.....)، تبدأ من الأقل فالأعلى.	مُعَدّل رضا زوّار المسجد الحرام عن مستوى الخدمات المقدّمة.	زيادة مُستوى الرضا لا تقل عن (٣٠٪) عن الأعوام الماضية.
الرؤّار	زيادة مُستوى رضا زوّار المسجد الحرام عن الخدمات المقدّمة.	تطوير الخدمات التقنيّة المقدّمة لزوّار بيت الله الحرام.	تأسيس مواقع إلكترونيّة مُخصّصة لتوعية الرؤّار تشمل جميع البرامج التوعوية والإرشادية، وتكون بلغات مختلفة. استثمار وسائل التواصل الاجتماعي في توعية الرؤّار وفرعاة تنوُّع اللُّغات.	مُعَدّل رضا زوّار المسجد الحرام عن الخدمات التقنيّة.	زيادة مُستوى رضاهم عن الخدمات التقنيّة بنسبة لا تقل عن (٤٠٪) عن الأعوام الماضية.
	زيادة المحاضرات الدينية في المسجد الحرام وساحاته.	زيادة المحاضرات الدينية في المسجد الحرام وساحاته.	استقطاب مُحاضرين على علم ودراية بالحج والعمرة، وتنويع المحاضرات الدينية	مُعَدّل رضا زوّار المسجد الحرام عن خدمات	زيادة مُعَدّل رضا زوّار المسجد الحرام عن

الرؤية: تحقيق الزيادة في خدمة زُوار المسجد الحرام					
مُحرِّك الأداء	الأهداف الاستراتيجية	المبادرات	الأنشطة	المؤشّرات	المعايير
			ومُراعاة عدم التكرار في الفترة المحددة.	التوعية الدينية.	خدمات التوعية الدينية بنسبة لا تقل عن (٣٠%).
		تطوير مُستوى النظافة داخل المسجد الحرام.	تخصيص فريق لمتابعة النظافة في مواقع الصلاة، ومواقع مياه زمزم، والمرّات. وضع نظام إلكتروني لاستقبال ملاحظات الزُوار على النُظافة.	مُعَدّل رضا زُوار المسجد الحرام عن خدمات النظافة.	زيادة مُعدّل رضا زُوار المسجد الحرام عن خدمات النظافة بنسبة لا تقل عن (٣٠%).
		توسيع النقل التردّدي من الساحات الخارجيّة إلى المسجد الحرام.	توفير العربات الكهربائيّة لنقل الزُوار من السّاحات إلى المسجد الحرام. توفير سائقي العربات الكهربائيّة لخدمة ذوي الاحتياجات الخاصّة.	مُعَدّل رضا زُوار المسجد الحرام عن خدمات النقل.	زيادة مُعدّل رضا زُوار المسجد الحرام عن خدمات النقل بنسبة لا تقل عن (٣٠%).
	نسبة الزيادة في الزُوار الجُدُد.	استثمار وسائل الإعلام ووسائل القُواصل الاجتماعي في نشر الخدمات والتسهيلات المُقدّمة.	تخصيص فريق إعلامي يتولّى نشر ما يتمّ تقديمه للزُوار.	مُعَدّل زيادة زُوار المسجد الحرام سنويًا.	زيادة مُعدّل زُوار المسجد الحرام بنسبة لا تقل عن (١٠%) سنويًا.
		توزيع نشرات على الحُجّاج والمعتمرين الحاليين توضح التسهيلات التي يشهدها الحج والعمرة.	التعاون مع الجهات الإعلامية المساعدة لتحقيق ذلك، وتوفير نشرات خاصّة للحُجّاج بلُغات مُختلفة.	مُعَدّل زيادة عدد زُوار البيت الحرام سنويًا.	زيادة مُعدّل زُوار البيت الحرام بنسبة لا تقل عن ١٠% سنويًا.
		توفير خدمة الإنترنت بجميع أنحاء المسجد الحرام.	استقطاب أفضل الشركات لتفعيل خدمة الإنترنت داخل المسجد الحرام. الارتباط التلقائي بخدمة الإنترنت من قبل الزُوار.	درجة الارتباط بالإنترنت في أنحاء المسجد الحرام.	أن يصل الارتباط بالإنترنت في أنحاء المسجد الحرام بمُعدّل (٨٠%).
		ارتباط البرامج التوجّهية والتوعية باهتمام زُوار المسجد الحرام.	مُراعاة المواسم في البرامج التوعوية، وتنوع البرامج على حسب الفئات، سواء كانوا مُعاقمين، وكيفية طريقة الصلاة مع الإعاقة، أو نساءً، وأحكام الحيض والطهارة، وغيرها.	عدد البرامج لكل فئة. عدد البرامج في كل موسم.	لا يقل عدد البرامج لكل فئة عن (٢٥) برنامجًا شهريًا. لا يقل عدد البرامج لكل فئة عن (٣٠) برنامجًا في الموسم الواحد.
	تطوير جودة الخدمات المُقدّمة للزائر.	تطوير اختيار نوع المطهرات المستخدمة في تنظيف المسجد الحرام.	مُراعاة نوع المطهرات من حيث درجة العطر المتوفرة فيها وأثر ذلك على بعض الحالات الصحية مثل الربو.....وغيره. التّركيز على جودة تنظيف المطهرات.	مُعَدّل العطر في المطهر ودرجة تركيزه.	خفض مُعدّل العطر في المطهرات بنسبة (٥٠%).
		زيادة مُستوى كفاءة العربات التي يتم استخدامها.	مُراعاة صلاحية العربات اليدويّة والكهربائيّة ومُستوى السّلامة المتوفّرها. الاهتمام بمُستوى الرّاحة للعربات المخصّصة لذوي الاحتياجات الخاصّة.	عدد العربات التي تم إصلاحها، والصالحة للاستخدام. مُعدّل رضا ذوي الاحتياجات الخاصّة عن العربات المخصّصة لهم.	لا يقل عدد العربات الصالحة للاستخدام عن (٩٠٠) عربة كهربائيّة، و(١٧) ألف عربة يدويّة. زيادة مُعدّل رضا ذوي الاحتياجات الخاصّة عن خدمة العربات بنسبة (٣٠%).
	تقليل وقت تقديم الخدمة للزائر.	تطوير سرعة الإنترنت وقوة الاتّصال به داخل المسجد الحرام.	متابعة خدمة الإنترنت وسرعته داخل المسجد الحرام وفي ساحاته، ومُراعاة ذلك في ظروف الطّقس؛ أمطارًا وغيومًا.. الخ.	مُعَدّل سرعة الإنترنت داخل المسجد الحرام.	زيادة مُعدّل سرعة الإنترنت بمُستوى لا يقل عن (٩٠%).
		تقيّد الزمن المحدد لكل برنامج ديني وتوعوي.	جدولة البرامج الدينية والتوعوية ووضع توقيتات محددة لكل برنامج يُمكن تحقيق أهدافه بالوقت المحدد له.	الفترة الزمنية لكل برنامج ديني وتوعوي.	أن لا يزيد البرنامج الديني أو التوعوي الواحد على ساعة

الرؤية: تحقيق الزيادة في خدمة زوار المسجد الحرام					
مُحرِّك الأداء	الأهداف الاستراتيجية	المبادرات	الأنشطة	المؤشرات	المعايير
					ولا يقل عن نصف ساعة.
		تحديد الحد الأقصى من الوقت للعمال في تنظيف الأجزاء التي يتمّ تحديدها لهم.	تأسيس نظام إلكتروني يتمكن من خلاله العامل الإشعار بانتهاء الخدمة المطلوبة منه. تخصيص حوافز مادية ومعنوية للعمال الأجدود في التنظيف والأسرع.	الفترة الزمنية التي يقضيها العامل في التنظيف بنسبة (١٠%). زيادة مُعدّل رضا الزوّار عن الفترة المقضية بنسبة لا تقل عن (٣٠%).	تقليص مُعدّل الفترة الزمنية التي يقضيها العامل في التنظيف بنسبة (١٠%). زيادة مُعدّل رضا الزوّار عن الفترة المقضية بنسبة لا تقل عن (٣٠%).
		وضع جدول زمني مسؤولي العربات اليدوية والكهربائية يحدد فيه الوقت المستغرق في تقديم الخدمة.	تصميم استمارة إلكترونية خاصة يتم تسجيل بيانات الخدمة (اسم دافع العربية، وبداية تنفيذ الخدمة للزائر، والزمن المستغرق لتنفيذها، ومبررات التأخير إن وجدت)	الفترة الزمنية التي يقضيها دافع العربية في إنجاز الخدمة.	تقليص مُعدّل الفترة الزمنية التي يقضيها دافع العربية بنسبة (١٠%).
		الاستفادة من نتائج الأبحاث التي يقدمها معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحجّ والحجّ والعمرة.	عمل برنامج إلكتروني خاص بأحدث النتائج التي توصّلت لها أبحاث معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحجّ والعمرة.	عدد الأبحاث التي تتم الاستفادة منها في تطوير الخدمة المُقدّمة بالمسجد الحرام.	زيادة عدد الأبحاث التي تتم الاستفادة منها بنسبة لا تقل عن (٢٠%).
	تطوير الخدمات المُقدّمة بالمسجد الحرام.	استقطاب الكفاءات المتميزة من الباحثين للعمل ضمن فريق إدارة المسجد الحرام.	التعاون مع الجامعات السعودية في استقطاب ذوي الكفاءات العلمية للعمل ضمن الفريق الإداري بالمسجد الحرام. تخصيص امتيازات معنوية ومادية للباحثين الذين يتم استقطابهم.	عدد الباحثين الذين تم استقطابهم.	زيادة عدد الباحثين في عضوية إدارة المسجد الحرام بنسبة (٥%).
		تشجيع العاملين في المسجد الحرام.	تقديم حوافز مادية ومعنوية للمتميزين من العاملين في المسجد الحرام.	عدد المتميزين في الأداء.	زيادة عدد المتميزين في الأداء بنسبة (١٠%).

الخُلاصة:

يُوجد عديدٌ من الخدمات المُقدّمة في المسجد الحرام للزوّار تتمثّل أهمّها في أربع خدمات رئيسيّة (الخدمات الإلكترونية، والبرامج الخدميّة والتّوجيهيّة، والنّظافة والسّجّاد، والتّنقّل بالمسجد الحرام)، وتمّ التّعامل مع هذه الخدمات وفقاً للأبعاد الأربعة (البُعد المالي، وُبعد الرّأثر، وُبعد العمليّات الدّاخلية (التّشغيل الدّخلي)، وُبعد التّمو والتّعلّم)، والخروج بإطار مُقترح يُمكن من خلاله تطوير قياس الخدمات المُقدّمة بالمسجد الحرام.

التّوصيات:

- توفير شبكة الإنترنت داخل المسجد الحرام في جميع أنحاءه وبقوة عالية.
- تنوع البرامج الخدميّة والتّوجيهيّة وتجديدها باستمرار.
- توفير مُطبّرات مُخصّصة فيها نسبة العطر مُراعاة لأصحاب الربو وضيق التنفس.
- توفير عدد أكبر من العربات الكهربائيّة واليدويّة ومُراعاة ذوي الاحتياجات الخاصّة في توفير العربات المناسبة لهم.
- الموازنة بين (البُعد المالي، وُبعد الرّأثر، وُبعد العمليّات الدّاخلية (التّشغيل الدّخلي)، وُبعد التّمو والتّعلّم) في تقديم الخدمات داخل المسجد الحرام.

المراجع:

- الأحمدي، أحمد (٢٠١٨م). (٩٠٠) مُرشدة بإدارة التَّوجيهِ والإرشاد النسائي بالمسجد الحرام. البلاد، العدد ٢٢٤٥٨.
- باب مكة (١٤٣٨هـ). خريطة بطريقة برايل لخدمات المسجد الحرام. الموقع الرسمي لأخبارمكة.
- برهمن، سامي ياسين وآخرون (٢٠١٨م). تقييم مُستوى جودة المرافق من وجهة نظر المعتمرين في موسم رمضان ١٤٣٨هـ. الملتقى العلمي الثامن عشر لأبحاث الحجِّ والعُمره، جامعة أم القُرى.
- بلاسكة، صالح (٢٠١٢م). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المُتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس.
- الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي (٢٠١٦م). خدمات النظافة والفرش بالمسجد الحرام. الموقع الرسمي.
- الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي (٢٠١٨م). في سبيل تطوير الخدمات المُقدَّمة للحرمين الشريفين. الإعلام والاتصال، الموقع الرسمي.
- شمبور، محمد خالد وآخرون (٢٠١٨م). التقييم التقني لمواقع الشبكة العنكبوتية المتضمنة لخدمات الحجِّ والعُمره: دراسة تحليلية. الملتقى العلمي الثامن عشر لأبحاث الحجِّ والعُمره، جامعة أم القُرى.
- العاشق، وسيلة عبد العزيز (٢٠١٦م). التخطيط الاستراتيجي (بطاقة الأداء المُتوازن). المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، ٢(٢).
- العبادة، حمود صالح (٢٠١٦م). خدمات النظافة والفرش بالمسجد الحرام. الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي.
- وكالة الأنباء السعودية (٢٠١٨هـ). إدارة خدمات التَّنْقُل بالمسجد الحرام. الموقع الرَّسْمي على الشبكة العنكبوتية.
- R.Kaplan ، D.Norton (1992).The balanced scorcerad, measures that drive performance. Harvard business.