



# رؤى من التقرير Executive Key Takeaways

هذا التقرير موجّه لمن يتعامل مع التحول في قطاع الحج والعمرة والسياحة الدينية بوصفه قرارًا استراتيجيًا لا متطلبًا تشغيليًا. يسمّي جوهر التحدي بوضوح، يشرح التحول بعمق دون تبسيط مخل، ويضع القرار حيث يجب أن يكون:

مقتطفات من الداخل:

وصول إجمالي النصف الأول من عام 2025 إلى 20.66 مليون معتمر يجعل التوقعات بنهاية العام تشير إلى إمكانية الاقتراب من حاجز الـ 40 مليون معتمر (إجمالي داخل وخارج)، وهو ما يعني أن المملكة قد تسبق مستهدفات الرؤية (30 مليون) بسنوات عديدة.

معادلة «التحول = متطلبات تنظيمية أعلى تُديرها بأقل تكلفة ممكنة» استنتاج خاطئ وخطير. فالتحول الحقيقي ليس من «حج وعمرة» إلى «حج وعمرة أفضل»، بل من «مُنْفذ مواسم» إلى شركة إدارة وجهات تدير الرحلة من الفكرة إلى الذاكرة.

التعامل مع التحول بوصفه «متطلبات تنظيمية أعلى» يقود إلى استراتيجيات تقليل تكلفة قصيرة النظر، بينما الواقع أنه تحول في نموذج الأعمال يتطلب استثمارات واعية في القدرات، لا يمكن تأجيلها دون ثمن استراتيجي.

العائق الأكبر أمام النمو ليس التعاقدات أو الامتثال، بل في تحديات بناء القدرات المؤسسية اللازمة لتنفيذ النموذج التشغيلي الجديد كمقدم تجربة متكاملة وغنية وإدارة وجهات - DMC

التحول في قطاع الحج والعمرة والسياحة الدينية لا يُجبر أحدًا على الخروج، لكنه لا ينتظر أحدًا أيضًا. فتجاهله لا يؤدي إلى قرار فوري، لكنه يقود تدريجيًا إلى تآكل الميزة التنافسية، تضيق الخيارات، وفقدان الموقع أمام منافسين أعادوا بناء نماذجهم مبكرًا.

الدولة لم تطلب «تحسين الأداء» كتوجيهات عامة، بل أعادت هندسة قواعد السوق بحيث لا يُكافأ إلا من يثبت جودة تشغيله فعليًا، وبصورة قابلة للقياس والمقارنة.

# إحصائيات الحج: نظرة مقارنة على أربعة أعوام (1443 - 1446 هـ)

تقدم هذه الإحصائيات من الهيئة العامة للإحصاء نظرة شاملة على الاتجاهات الرئيسية في أعداد الحجاج وخصائصهم الديموغرافية والخدمات المقدمة لهم على مدى أربع سنوات، مما يعكس الجهود التنظيمية المبذولة.



النقل الجوي هو  
الوسيلة الرئيسية للوصول

أكثر من 95%

من حجاج الخارج يصلون عبر  
المطارات بشكل مستمر كل عام.



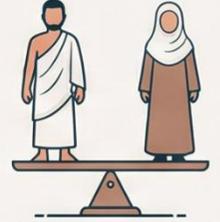
أكثر من 6.2 مليون حاج  
خلال أربع سنوات

شهدت الأعوام من 2022 إلى 2025 توافد  
ملايين الحجاج لأداء المناسك.

توزيع متوازن بين  
الجنسين

52% - 54%

تراوحت نسبة الحجاج الذكور بين  
52% و 54% خلال هذه الفترة.



1446 هـ  
(2025)

إجمالي الحجاج:  
1,673,230



حجاج الخارج:  
1,506,576



حجاج الداخل:  
166,654



المستفيدون من "طريق مكة":  
314,337



1445 هـ  
(2024)

إجمالي الحجاج:  
1,833,164



حجاج الخارج:  
1,611,310



حجاج الداخل:  
221,854



المستفيدون من "طريق مكة":  
322,901



1444 هـ  
(2023)

إجمالي الحجاج:  
1,845,045



حجاج الخارج:  
1,660,915



حجاج الداخل:  
184,130



المستفيدون من "طريق مكة":  
242,272



1443 هـ  
(2022)

إجمالي الحجاج:  
926,062



حجاج الخارج:  
781,409



حجاج الداخل:  
144,653



المستفيدون من "طريق مكة":  
98,826



# العمرة 2017-2025

التحول الاستراتيجي والمكمل للأعوام التاريخية

## التطور التاريخي لأعداد المعتمرين (2025-2017)

**2024: العام القياسي**  
بـ 35.68 مليون معتمر

يمثل هذا العام القمة التاريخية في أداء القطاع، حيث تضاعفت الأرقام مقارنة بسنوات ما قبل الجائحة.



**تعاقي متسارع ونمو مستدام منذ 2022**

قفز الإجمالي من 6.5 مليون في 2021 إلى 24,7 مليون في 2022، مما يعكس مرونة القطاع وجاهزته العالية.



السنة	الداخل (مليون)	الخارج (مليون)	الإجمالي (مليون)
2017	12.55	6.53	19.08
2018	11.55	6.77	18.31
2019	11.7	7.46	19.16
2020	1.97	3.85	5.82
2021	6.49	0.01	6.5
2022	16.34	8.37	24.72
2023	13.31	13.55	26.86
2024	18.88	16.8	35.68
النصف الأول 2025	12.82	7.84	20.66

## أداء النصف الأول من عام 2025

**20.66 مليون معتمر في 6 أشهر**

سجل النصف الأول من 2025 أداءً قوياً يقترب من إجمالي عام 2023 كاملاً.



**ذروة الربع الأول (موسم رمضان)**

استحوذ الربع الأول على حصة الأسد بنسبة 74% من إجمالي معتمري النصف بواقع 15.22 مليون معتمر.



## مؤشرات التشغيل والجودة 2025



**90 من معتمري الخارج يصلون جواً**

يبرز الدور المحوري للمنافذ الجوية وتطوير المطارات، بينما سجلت المنافذ البرية 9%.



**94% نسبة الرضا العامة للمعتمرين**

وفقاً لمركز "أداء"، يعكس هذا الرقم نجاح التحول الرقمي وتكامل جهود أكثر من 30 جهة حكومية.



**منصة "نسك": 4 ملايين تأشيرة في 5 أشهر**

ساهمت التسهيلات التقنية في تسريع وثيرة إصدار التأشيرات وجذب ضيوف الرحمن من كافة أنحاء العالم.

**122 مليون للحرمين في رمضان**

رقم مذهل يعكس إجمالي حركات الدخول والخروج والزيارة خلال الشهر الفضيل لعام 1446هـ.



# المحتوى Content

• الجزء الأول | الخلاصة التنفيذية - دلالات وتوجيهات استراتيجية للقيادات وصناع القرار

إعادة تعريف قواعد القطاع

9

يضع الإطار الحاكم للتحول في قطاع الحج والعمرة والسياحة الدينية، ويؤكد أن ما يحدث هو إعادة تصميم لقواعد السوق ونموذج الشركة، وأن التحدي الجوهري يتمثل في فجوة بناء القدرات المؤسسية لا في الامتثال أو الطلب.

• الجزء الثاني | كيف يُدار التحول داخل وزارة الحج والعمرة

قراءة للتحويل من الإشراف التشغيلي لهندسة القطاع

13

يحل تطور دور وزارة الحج والعمرة من جهة تشغيلية مباشرة إلى مهندس منظومة، عبر أدوات الحوكمة، التنظيم، القياس، وإعادة توزيع الأدوار داخل السوق دون تدخل تشغيلي مباشر.

• الجزء الثالث | كيف يُدار التحول على أرض الواقع - منظومة التحول والضبط

منظومة أدوات فرض التحول وضبط السوق في القطاع

29

يحل الأدوات والآليات التي أُعيد من خلالها ترتيب السوق، ويوضح كيف أصبحت "الجودة والامتثال" شرطاً تشغيلياً قابلاً للقياس والمقارنة وليس قيمة اختيارية، ينتج عنها انقسام صامت بين شركات تبني قدراتها وأخرى تتآكل قدرتها التنافسية مع الوقت.

• الجزء الرابع | قراءة الواقع وفقاً للبيانات والرؤى

تفسير الاتجاهات وربط البيانات بأدوات الحوكمة والتشغيل

35

يعتمد على بيانات رسمية لتفسير أنماط النمو والضغط التشغيلي والمخاطر التراكمية، ويربط الأرقام بمنطق الحوكمة، مؤكداً أن التحدي الحقيقي في قابلية النموذج التشغيلي على الصمود تحت ضغط مستمر.

• الخاتمة

التحول داخل الشركات – من وكيف

44

الاستنتاجات النهائية للتقرير، وتؤكد ملامح إعادة ترتيب السوق، وأن المخاطر أصبحت تراكمية ومؤسسية. وثبتت أن الخروج من هذا المسار لا يكون بخفض التكلفة، بل بقرار استثماري واعٍ في بناء القدرات والتحول إلى نموذج شركة إدارة وجهة ورحلات متكاملة (DMC)، وهو قرار يقع ضمن مسؤولية مجلس الإدارة والقيادة التنفيذية.

• الملاحق تثبيت المصادر المرجعية والمنهجية المستخدمة لدعم التحليل.

# من نحن - جي آر سي العربية

في ظل التحول التاريخي لقطاع السياحة الدينية ضمن رؤية ٢٠٣٠، انطلقت جي آر سي العربية بالشراكة مع GRC International لتكون الشريك الاستشاري الموثوق في مجالات الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC). نحن ملتزمون بتقديم حلول نوعية تضمن استدامة الأعمال وتواكب التحولات الإستراتيجية، والتطلعات الطموحة لمنظومة خدمة ضيوف الرحمن، محولين ضغوط التغيير إلى فرص للنمو والريادة والتميز.

- مهمتنا: تمكين منظومة ضيوف الرحمن من تحويل تحديات التحول الوطني إلى ميزة استراتيجية ومحرك مستدام للنمو.
- ميزتنا التنافسية: خبرة تشغيلية ميدانية، إدراك عميق للتوجهات الاستراتيجية والمآلات التنظيمية، ومعايير حوكمة عالمية.

تقود الشركة نخبة من الخبراء برئاسة المهندس محمد العربي، الذي يجمع بين الخبرة القيادية السابقة في وزارة الحج والعمرة والريادة التنفيذية في إدارة تحولات القطاع (عبر تأسيس ودعم شركات الخدمة وإدارة الوجهات ومنها "دليل الزوار").



ومن رحم هذه الخبرات المتراكمة والمنهجيات العالمية، تأسست "وحدة الدراسات والأبحاث" بجي آر سي، لتقدم لكم هذا البحث كمرجع استراتيجي يدعم صنع القرار في فهم التحولات واستشراف ديناميكيات القطاع والسوق الجديدة.



## طبيعة هذا التقرير وحدوده

(١) هذا التقرير قراءة مهنية تحليلية للقطاع  
مبني على:

- تحليل بيانات
- مراجعة وثائق تنظيمية
- مقارنة مع تجارب دولية في قطاعات سيادية  
مماثلة

(٢) لا يمثل توصيفاً رسمياً للسياسات أو الأدوار الحكومية

(٣) أي استنتاجات تتعلق بالعلاقات المؤسسية هي:

- قراءات تفسيرية
- وليست إعلانات أو تأكيدات رسمية

(٤) هذا القسم سيستخدم كمرجعية تُعاد الإشارة إليها ضمناً في  
الأجزاء الحساسة.

## الخلاصة التنفيذية

دلالات وتوجيهات استراتيجية للقيادات التنفيذية وصنّاع القرار

### • تمهيد

كيف قرئ القطاع؟ وعلى أي أساس بُنيت هذه الخلاصات؟

يقدم هذا التقرير قراءة تحليلية متقدمة لقطاع الحج والعمرة والسياحة الدينية. يُعتبر القطاع في مرحلة تحول هيكلية مُخطط، وليس مجرد توسّع أو نمو عابر. وقد بُنيت الخلاصات الواردة في هذا الملخص التنفيذي على منهجية تجمع بين التحليل الهيكلي والوظيفي، والقراءة الشاملة للتحول، والتفسير الرقمي المدعوم بالبيانات، والمقارنة المهنية المرجعية. الهدف هو تمكين القيادات التنفيذية ومجالس الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على أدلة.

### مصادر التقرير

اعتمد التقرير على مصادر موثوقة ومتنوعة، أبرزها:

- البيانات الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء.
- البيانات والتقارير والأدلة التنظيمية الصادرة عن وزارة الحج والعمرة ووزارة السياحة.
- مواد وبرامج التحول المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠.
- دراسات وتقارير منشورة لبيوت خبرة بحثية واستشارية عالمية، استخدمت كمرجع لفهم أنماط التحول في القطاعات الحساسة.

وبذلك، لا يعتبر هذا الملخص التنفيذي مقدمة إنشائية، بل خلاصة مركّزة لتحليل مهني متكامل، يمكن للقارئ التنفيذي الاعتماد عليها لاتخاذ قرار أولي أو متابعة تفاصيلها في الأجزاء التالية من التقرير.

## ١. التحول لم يعد خيارًا، بل واقع مُخطط

التحول في قطاع الحج والعمرة والسياحة الدينية لم يُترك لقوى السوق، ولم يكن مجرد استجابة طبيعية لزيادة الطلب أو دخول لاعبين جدد. خلال السنوات الأخيرة، شهدنا إعادة تصميم شاملة لكيفية إدارة القطاع، شملت الحوكمة، والسياسات، وأدوات القياس، ونماذج التشغيل المعتمدة.

هذا التصميم أعاد ترتيب السوق عبر:

- غرلة النماذج التشغيلية.
- إعادة توزيع فرص النمو.
- تقليل الامتثال الشكلي دون إقصاء مباشر.

### ما الذي تغيّر في نوع الشركة المطلوبة؟

- فتح السوق وكسر الاحتكار لم يكن هدفه زيادة عدد الشركات فقط، بل تغيير نوع القدرات المطلوبة للعمل داخل القطاع.
- السوق لم يعد يكافئ من ينفذ المناسك فقط، بل من يثبت قدرته على إدارة "رحلة" كاملة: التخطيط، الحجز، النقل، الضيافة، الإثراء، إدارة التجربة، معالجة البلاغات، ثم قياس الأثر وتحسينه.
- هذا التحول يفسر دخول لاعبين كبار من الطيران، والضيافة، والمجموعات الاستثمارية، لأن نموذج العمل الجديد أقرب إلى إدارة وجهة وتجربة منه إلى تشغيل موسم.

## ٢. القطاع لم يعد يُدار كمواسم، بل كنظام تشغيل دائم

تشير القراءة بين الواقع التشغيلي والبيانات وأدوات الضبط إلى تحول جوهري في إدارة القطاع:

- أصبح الحج اختبار ضغط سنوي للنموذج التشغيلي.
- تحولت العمرة والزيرة إلى نشاط مستمر عالي الحساسية تشغيليًا، يتخلله ضغط دوري مرتبط بمواسم معينة، دون أن يفقد طبيعته المستمرة.
- أدوات مثل «منهاج» والتقييم والرقابة صُممت للعمل على مدار العام، لا خلال موسم واحد.

**الخلاصة:** أي نموذج تشغيلي لا يُدار كنظام دائم، بل كمجموعة مواسم مستقلة، سيواجه فجوة تراكمية في الجاهزية تقيد تدريجيًا داخل السوق.

### ٣. الجودة لم تعد ميزة تنافسية، بل لغة السوق

لم تعد الجودة قيمة مضافة اختيارية أو قرارًا داخليًا. فقد تم تصميم نظام شامل يجعل الجودة:

- تُفرض عبر القواعد.
- تُقاس عبر أدوات واضحة.
- تُكافأ عبر آليات السمعة والتصنيف.

أدوات مثل «منهاج»، والرقابة والتقييم، وجوائز التميز، وقياس تجربة المستفيد، تعمل معًا كلغة موحدة للسوق.

**الخلاصة:** الجودة أصبحت معيارًا استراتيجيًا يحدد من ينمو داخل القطاع، ومن يبقى عند حده الأدنى، دون الحاجة لقرارات إقصاء مباشرة.

### ٤. الامتثال اختبار حوكمة لا ملف تنظيمي

النظام الحالي لا يختبر اكتمال الوثائق بقدر ما يختبر:

- قابلية اتخاذ القرار تحت الضغط.
- وضوح سلاسل القيادة.
- جاهزية الموارد البشرية واللوجستية.

مع إدخال طبقة القياس الوطني، أصبح الأداء يُقرأ في سياق أوسع من حدود القطاع، ونتائج مرتبطة بالسمعة والفرص على مستوى الدولة.

**الخلاصة:** الامتثال في هذا القطاع لم يعد وظيفة إجرائية، بل هو انعكاس مباشر لنضج الحوكمة ومسؤولية ومسؤولية تقع على مستوى مجلس الإدارة والقيادة التنفيذية وأصحاب القرار الرئيسيين..

### ٥. السوق لا يُقصر مباشرة، لكنه يعيد ترتيب مراكز القوة

التحول أعاد تعريف "ماهية الشركة" من مُنفذ موسم إلى إدارة وجهات ورحلة متكاملة (Destination Management Company - DMC) يدير التجربة من الفكرة وقرار السفر حتى ما بعد العودة (الخدمة، التجربة، الشكاوى، السمعة، والتطوير).

لا يعمل النظام الحالي بمنطق الإقصاء الواضح، بل بأسلوب منهجي أكثر استدامة:

- من يثبت نضج نموده التشغيلي يُمنح مساحة للنمو.

- من يكفي بالحد الأدنى يبقى داخل السوق، لكن خارج مسار التوسع.

**الخلاصة:** الفجوة بين النموذجين تزداد دون إعلان تنظيمي مباشر، والاستنتاج الحاكم الذي يغفله كثير من القادة ان العائق الأكبر أمام النمو ليس الامتثال ولا الطلب، بل فجوة بناء القدرات المؤسسية داخل شركات تقديم الخدمة.

## ٦. أسئلة حاسمة لمجالس الإدارة والقيادة التنفيذية

يفرض هذا التحليل استبدال الأسئلة التقليدية بأسئلة أكثر أهمية:

١. هل خريطتنا لبناء القدرات تغطي متطلبات التحول إلى DMC (تجربة، بيانات، شراكات، إدارة رحلة) أم ما زلنا نعمل بعقلية "تشغيل موسم"؟
٢. ما الحد الأدنى من الاستثمار السنوي في القدرات الذي يضمن عدم تحول الامتثال إلى "تكلفة بلا عائد"؟
٣. هل نموذج التشغيل مصمم لضغط متكرر أم لذروة واحدة؟
٤. هل نمتلك أدلة تشغيلية مثبتة أم نعتمد على سمعة تاريخية؟
٥. كيف يُقاس أدؤنا ضمن منظومة القياس الوطنية؟
٦. ما الذي تكافئه أدوات التميز الحالية، وهل نمتلك تلك القدرات؟
٧. هل تُدار الجاهزية كنظام دائم أم كمشروع موسمي؟

## ٧. كيف بُنيت هذه الخلاصات؟ وما الذي سيجده القارئ لاحقاً؟

لم تُستخلص هذه الخلاصات من قراءة عامة أو انطباعية، بل من تحليل متدرج لثلاث طبقات مترابطة:

- الجزء الثاني يقدم قراءة هيكلية ووظيفية لوزارة الحج والعمرة ضمن منظومة السياحة الوطنية، ويحلل منطق إدارة التحول في مرحلة انتقالية.
  - الجزء الثالث يشرح كيف تُفرض قواعد التحول فعلياً من خلال أدوات الحوكمة، والضبط، والقياس، والتحفيز.
  - الجزء الرابع يثبت هذه القراءة مع بيانات رقمية معتمدة، عبر عرض الإحصائيات الرسمية وقراءتها زمنياً وتشغيلياً ربطاً بأدوات الحوكمة.
- بهذا التسلسل، ينتقل التقرير من الإطار إلى التنفيذ ثم إلى الدليل الرقمي. يعتبر هذا الملخص التنفيذي انعكاساً مكثفاً لتحليل مهني متكامل، وليس مجرد مقدمة إنشائية.

**القطاع لا يمر بمرحلة تحسين تدريجي، بل بمرحلة إعادة تعريف شاملة. والشركات التي ستنجح ليست بالضرورة الأكثر حجماً، بل الأكثر قدرة على قراءة هذا التحول وإعادة تصميم نموذجها التشغيلي قبل أن يصبح التغيير شرطاً مفروضاً.**

# كيف يُدار التحول داخل وزارة الحج والعمرة ضمن منظومة السياحة الوطنية

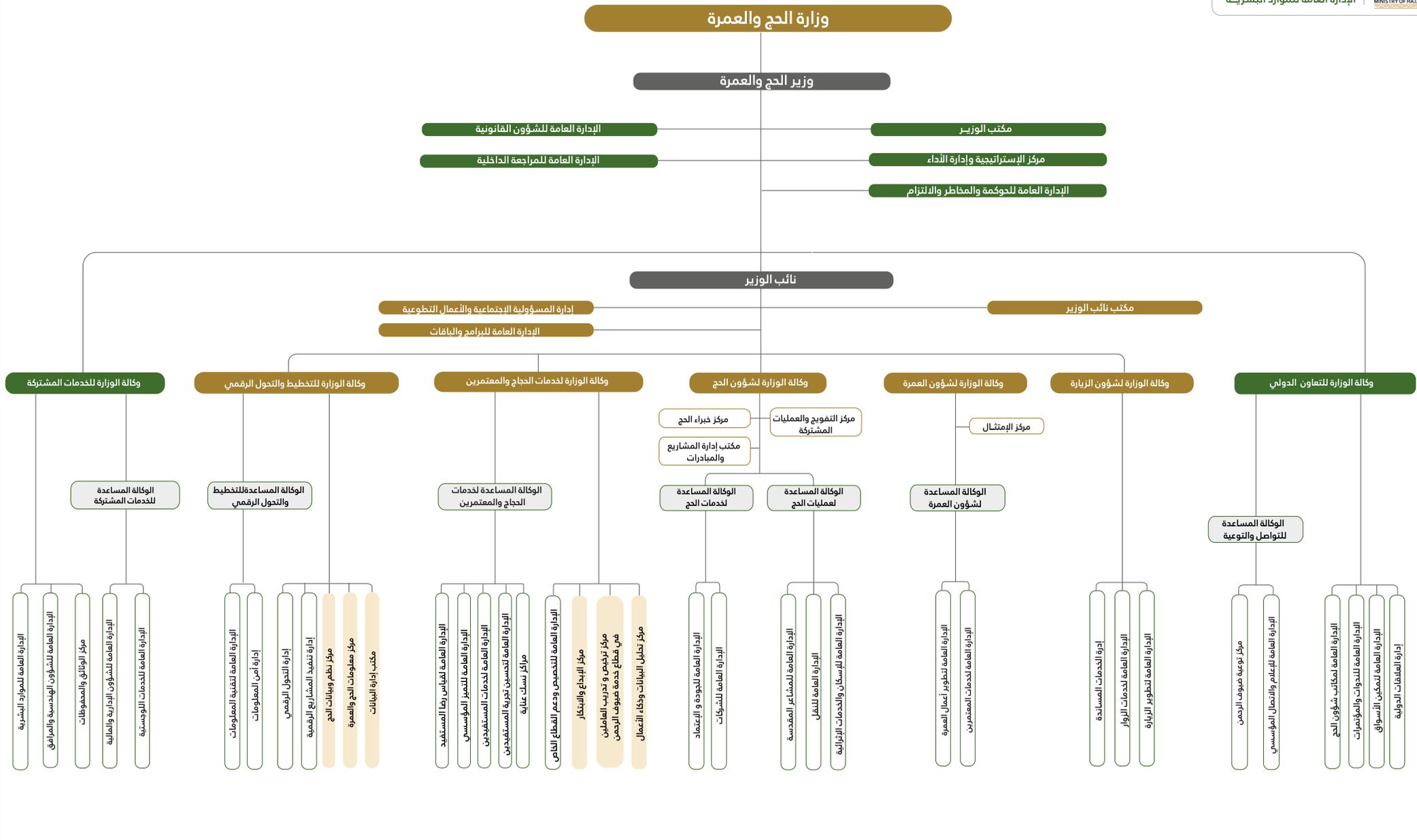
دراسة هيكلية ووظيفية للتحول في وزارة الحج والعمرة ونهج البناء الموازي

## • تمهيد

يقدم هذا الجزء قراءة تحليلية ووظيفية لهيكل وزارة الحج والعمرة كما يعمل في المرحلة الحالية. يعتمد ذلك على تحليل الأدوات التنظيمية وآليات القياس المستخدمة ومقارنتها بأنماط إدارة التحول في قطاعات حساسية عالية في سياقات مختلفة. لا يهدف هذا التحليل إلى تقديم وصف نهائي للوضع التنظيمي أو توجيه صلاحيات لأي جهة سيادية. بل يسعى لتفسير كيفية إدارة مرحلة انتقالية تحتاج إلى الاستمرار في التشغيل مع إعادة تعريف معايير الأداء والنجاح المؤسسي.

المصادر (ملحق أ)





# 1. السياق الاستراتيجي: وزارة الحج والعمرة ضمن منظومة السياحة الوطنية

في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، لم يعد قطاع الحج والعمرة والسياحة الدينية يُعتبر ملفًا تشغيليًا موسميًا فقط، بل هو جزء أساسي من منظومة السياحة الوطنية وأحد أهم مصادر الدخل غير النفطي.

من وجهة نظر تحليلية، تُدار السياحة في المملكة عبر نظام متكامل يمكن وصفه بهيكل ثلاثي الأدوار، يشمل:

- وزارة السياحة كجهة مسؤولة عن السياسة والتنظيم للقطاع السياحي بشكل عام.
- الهيئة السعودية للسياحة كمالك لأجندة الترويج وتطوير التجربة وبناء الطلب السياحي.
- صندوق التنمية السياحية كذراع لتمكين الاستثمار والتمويل وتطوير العرض السياحي.

في هذا السياق، يمكن رؤية وزارة الحج والعمرة كجهة:

- تمتلك التنظيم السيادي والتشغيلي للشعائر.
- تعمل في تنسيق متزايد مع المنظومة السياحية الوطنية.
- تتعاون بشكل خاص في مجالات الضيافة والنقل وجودة التجربة والاستدامة التشغيلية.

هذه العلاقة لا تعني دمج الأدوار أو نقل الصلاحيات، بل تعكس توافقًا استراتيجيًا تدريجيًا بين قطاع له خصوصية دينية وتشغيلية عالية ومنظومة سياحية وطنية تقودها أهداف اقتصادية وتنموية أوسع. لكنها تعني أن معايير الأداء والجودة في قطاع الحج والعمرة لم تعد معزولة عن المعايير السياحية الوطنية الأوسع.

من المنظور الدولي، يُعتبر هذا النمط شائعًا في الدول ذات السياحة الدينية الواسعة حيث تُدير الشعائر من منطلق سيادي بينما تُدير التجربة والخدمات المساندة ضمن أطر سياحية وطنية شاملة.

## ٢. لماذا يُدار التحول دون إلغاء الوحدات القائمة بالوزارة؟

في القطاعات ذات الحساسية العالية مثل قطاع الحج والعمرة والسياحة الدينية، لا يمكن إيقاف التشغيل أو إعادة بناء الهيكل المؤسسي دفعة واحدة. أي تعطل، ولو مؤقت، ينعكس مباشرة على سلامة الحاج والزائر، وعلى سمعة الدولة والقطاع. لهذا، لم يتم التعامل مع التحول بالوزارة من خلال إلغاء الوحدات القائمة أو استبدالها، بل عبر إضافة أدوات جديدة تعمل بالتوازي مع الهياكل التقليدية، مع الإبقاء على التشغيل مستقرًا.

### • بمعنى عملي:

- الوحدات التقليدية تضمن استمرار الخدمة وعدم تعطل المواسم.
- الوحدات الجديدة تختبر معايير مختلفة للأداء والجودة.
- النتائج تُقارن فعليًا على أرض الواقع، لا نظريًا.

هذا الأسلوب لا يهدف إلى حماية الهياكل القديمة، بل إلى تفادي المخاطر التشغيلية التي قد تنتج عن التغيير المفاجئ، وفي الوقت نفسه فرض معايير جديدة دون إعلان صدام تنظيمي مباشر.

### • ما الذي يعنيه هذا لشركات تقديم الخدمة؟

يعني أن الالتزام الإجرائي وحده لم يعد كافيًا، لأن التقييم لم يعد قائمًا فقط على ما إذا كانت الشركة تعمل، بل على كيف تعمل مقارنةً بغيرها وفق معايير جديدة تُطبق فعليًا.

وبالتالي، فإن

**الشركات التي تبني جاهزيتها فقط على منطق الامتثال التقليدي، ستكتشف أن موقعها التنافسي يُعاد تقييمه دون تغيير رسمي في التراخيص.**

## ٣. الطبقات الوظيفية داخل هيكل وزارة الحج والعمرة

### كيف يُعاد توزيع النفوذ والتأثير فعليًا داخل القطاع؟

هذه القراءة تساعد القيادات التنفيذية على فهم أي وحدات تؤثر فعليًا على استمرارية الشركة، وأيها يحدد فرص النمو المستقبلية، بغض النظر عن المسميات التنظيمية.

لا يمكن فهم هيكل وزارة الحج والعمرة في مرحلته الحالية كمخطط إداري تقليدي يحدد فقط خطوط التقارير والمسميات الوظيفية. الواقع أن الهيكل يعمل اليوم كنظام متعدد الطبقات، لكل طبقة وظيفة مختلفة في إدارة القطاع وتأثير مباشر، وإن كان غير متساوٍ، على شركات تقديم الخدمة. القراءة المفيدة للقيادات التنفيذية ليست: من يتبع لمن؟ بل: أي طبقة تؤثر على بقائي ونموي داخل القطاع؟

من هذا المنطلق، يمكن قراءة الهيكل عبر ثلاث طبقات وظيفية رئيسية:

### ← أولاً: وحدات الاستمرارية التشغيلية : العمود الفقري لضمان عدم تعطل الخدمة

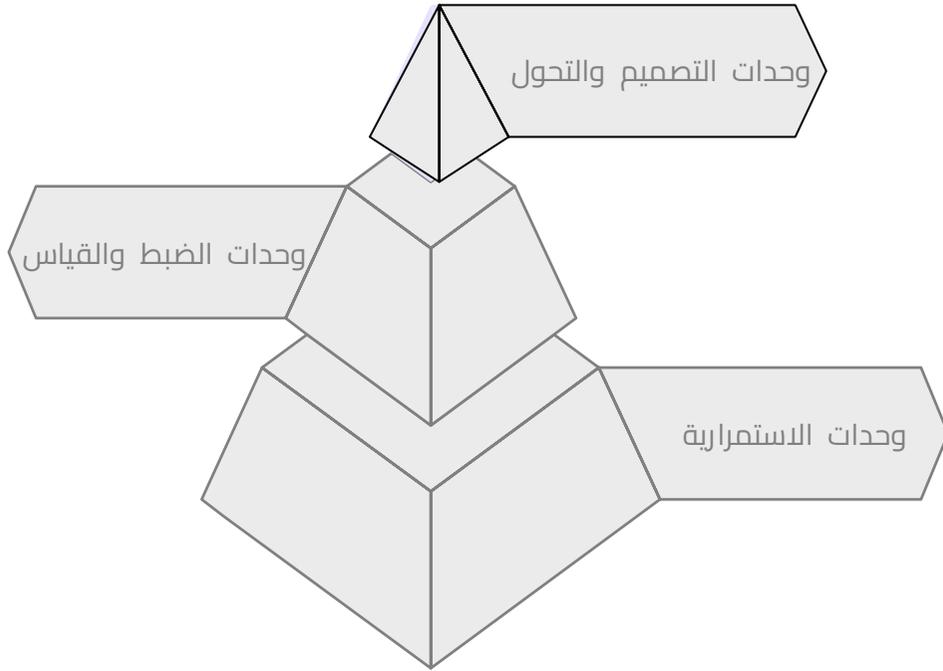
تشمل هذه الطبقة الوحدات التي ظهرت تاريخيًا في سياق إدارة المواسم وضمان الامتثال الإجرائي. ولا تزال هذه الوحدات تمثل الأساس التشغيلي الضروري في قطاع شديد الحساسية مثل قطاع الحج والعمرة.

#### • أبرز الوحدات ضمن هذه الطبقة

- وكالة شؤون الحج
- وكالة شؤون العمرة
- الإدارات العامة للتراخيص وشؤون شركات تقديم الخدمة
- الإدارات المسؤولة عن تنظيم مقدمي الخدمة والتعاقدات التشغيلية

#### • المهام الأساسية

تضطلع هذه الوحدات بمجموعة من المهام التشغيلية الجوهرية، أبرزها:  
قطاع الحج والعمرة والسياحة الدينية - من إدارة المواسم إلى بناء منظومة مستدامة



- إصدار التراخيص وتنظيم العلاقة الرسمية مع الشركات.
- متابعة الجاهزية الإجرائية والتشغيلية الأساسية.
- إدارة التدفقات الكبيرة خلال مواسم الذروة.

### • دورها في استقرار القطاع

وجود هذه الوحدات يُعد:

- ضرورة تشغيلية لا يمكن الاستغناء عنها.
- ضماناً لاستمرار الخدمة وعدم تعطل المواسم.
- ولا يُعتبر بحد ذاته مؤشراً على مقاومة التحول.

### • النقطة المحورية في المرحلة الحالية

رغم الأهمية التشغيلية لهذه الوحدات، فإن دورها لم يعد وحده كافياً لتحديد:

- مستوى الأداء المقبول،
- أو الموقع التنافسي داخل السوق،
- أو فرص النمو والتوسع في القطاع.

### • الخلاصة المباشرة

← الامتثال الإجرائي يضمن الاستمرار، لكنه لم يعد يضمن التقدم.

← دور هذه الإدارات، في المرحلة الحالية، لم يعد العامل الوحيد في تحديد الأداء المقبول أو المكانة التنافسية داخل القطاع.

## ← ثانيًا: وحدات الضبط والقياس : حيث يُعاد تعريف معنى «الأداء الجيد»

تمثل هذه الطبقة التحول الأهم في طريقة إدارة القطاع، إذ تنقل الحكم على الشركات من مستوى الالتزام الإجرائي إلى مستوى النتيجة الفعلية وتأثيرها.

### • الوحدات المرتبطة بهذه الطبقة

ترتبط وظائف هذه الطبقة بعدد من الوحدات، من أبرزها:

- الإدارة العامة لتجربة ضيوف الرحمن
- مركز العناية بضيوف الرحمن
- الإدارات المعنية بحقوق المستفيدين
- وحدات التقييم والتصنيف المرتبطة بأساليب الأداء
- الإدارات المسؤولة عن الشكاوى والبلاغات وقياس الرضا

### • الدور الوظيفي لهذه الوحدات

تقوم هذه الوحدات بوظائف محورية، من أهمها:

تحويل تجربة  
الحاج/المعتمر/الزائر  
إلى بيانات قابلة  
للقياس والتحليل.

رصد الأداء أثناء  
التشغيل الفعلي  
وليس بعد انتهائه  
فقط.

بناء سجل أداء  
تراكمي للشركات  
يتجاوز نتائج  
موسم واحد.

## • إدخال القياس الوطني عبر «مركز أداء»

في المراحل الأولى من التحول، اعتمد القطاع على أدوات قياس داخلية تطورت داخل الوزارة، من بينها:

- «منهاج»
- منهجيات التقييم
- الرقابة الميدانية
- قياس تجربة المستفيد

ومع نضج التحول، تم اتخاذ خطوة استراتيجية بإشراك مركز تقييم الأداء الحكومي (أداء) كطبقة مرجعية وطنية عليا للقياس.

لا تعني هذه الخطوة توحيد أو إلغاء أدوات القياس القائمة بالقطاع، بل تعني:

- إضافة مرجعية وطنية مستقلة للقياس.
- رفع حساسية السمعة المؤسسية.
- ربط نتائج القطاع بمنظومة أداء الدولة المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠.
- جعل نتائج الأداء قابلة للمقارنة خارج حدود القطاع نفسه.

## • الخلاصة المباشرة

تحول سؤال القيادات من **“هل التزمنا بمتطلبات الجهة المنظمة؟” إلى “كيف يُقاس أدأؤنا ضمن منظومة الأداء الوطني؟”**



## ← ثالثاً: وحدات التصميم والتحول : حيث يُصمَّم المستقبل قبل طرحه في السوق

تمثل هذه الطبقة وحدات حديثة نسبياً، نشأت استجابة للحاجة إلى إعادة تصميم قطاع الحج والعمرة ليتوافق مع التحولات الوطنية الأوسع في السياحة والاقتصاد الخدمي برؤية السعودية.

هذه الطبقة لا تصمم "تحسينات تشغيلية" فقط، بل تدفع السوق تدريجياً نحو نموذج شركة مختلفة: من مقدم خدمة شعائر إلى شركة تُدير رحلة متكاملة) على نمط (DMC عبر باقات، تجربة، بيانات، وشراكات. لذلك، من يكفي بقراءة هذه الوحدات كإدارات داخل الوزارة سيُفاجأ لاحقاً بأن معايير السوق الجديدة بُنيت على افتراض قدرات لم تكن مطلوبة تاريخياً.

### • الوحدات المرتبطة بهذا الدور

يرتبط هذا الدور بعدد من الوحدات، من أبرزها:

- الإدارة العامة للبرامج والباقات
- الوحدات المعنية بتطوير نماذج الحج المباشر
- وحدات التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي
- الوحدات المعنية بتطوير السياسات والمعايير والنماذج التشغيلية
- الفرق المرتبطة بمبادرات التحول وبرنامج خدمة ضيوف الرحمن

### • الدور الوظيفي لهذه الوحدات

تعمل هذه الوحدات على:



### • الأثر غير المباشر على الشركات

من منظور الشركات، لا يكون تأثير هذه الوحدات مباشرًا في البداية، لكنه يتحول تدريجيًا إلى:

- معايير جديدة،
- متطلبات ضمنية،
- وأدوات حكم تحدد من يُمنح مساحة للنمو ومن يُقَيَّد.

### • خلاصة هذا القسم

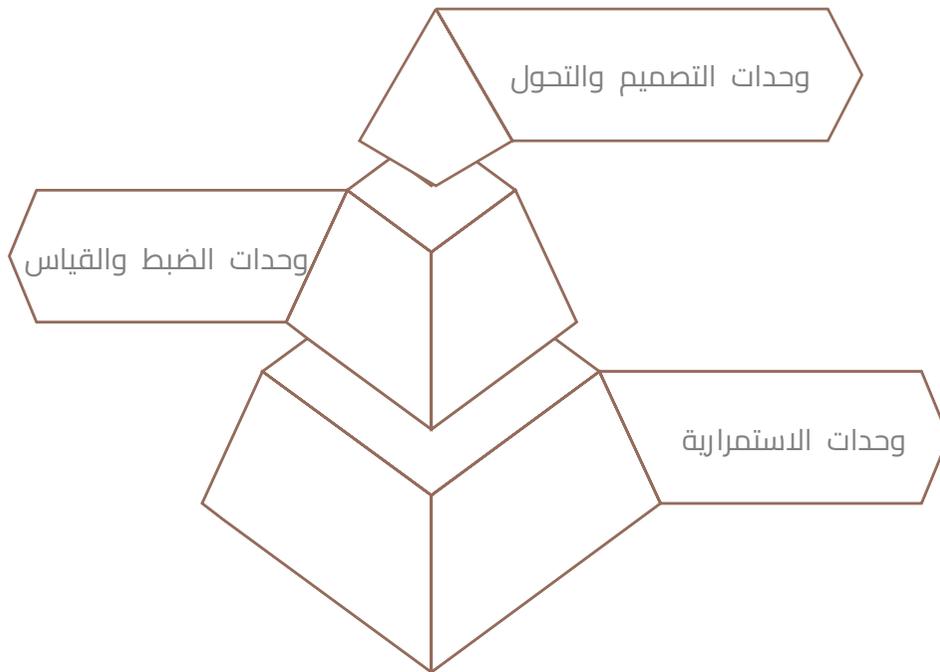
هيكل وزارة الحج والعمرة في مرحلته الحالية ليس هيكلًا غير مكتمل، بل هو هيكل انتقالي يعمل عبر طبقات مختلفة التأثير:

← وحدات الاستمرارية تضمن البقاء.

← وحدات الضبط والقياس تحدد كيف يُحكم على أدائك.

← وحدات التصميم والتحول تحدد شكل السوق القادم.

والشركات التي تنظر إلى الهيكل من زاوية التراخيص فقط، تخاطر بأن تُدار مستقبلًا بأدوات ومعايير لم تستعد لها.



## ٤. لماذا اعتمدت وزارة الحج والعمرة التحول بالتوازي المؤسسي؟

### قراءة سيادية وتنظيمية لمنطق القرار داخل الوزارة

عند دراسة التحول الجاري في قطاع الحج والعمرة والسياحة الدينية، يخطئ كثيرون حين يفترضون أن وزارة الحج والعمرة تسير في مسار إعادة هيكلة تنظيمية تقليدية. فالواقع أن ما اعتمدته الوزارة أعمق من ذلك، وأكثر تحفظاً من حيث إدارة المخاطر. نحن أمام وزارة:

- ← مسؤولة عن قطاع لا يسمح بالفشل.
- ← تعمل تحت ضغط موسمي، إنساني، وإعلامي مرتفع.
- ← مطالبة بتحقيق التحول دون تعطيل التشغيل.

في هذا السياق، لم يكن خيار الإلغاء والاستبدال خياراً عملياً، بل كان خياراً عالي المخاطر.

### • منطق الوزارة: لماذا لم تُلغ الوحدات القائمة؟

- من منظور الوزارة، لا تُعد الوحدات القائمة (الوكالات، الإدارات التشغيلية، التراخيص، تنظيم الشركات) مجرد إرث إداري، بل تمثل:
- بنية تشغيلية أثبتت قدرتها على ضمان الحد الأدنى من الاستقرار.
- ذاكرة مؤسسية تراكمت عبر مواسم معقدة وحساسة.
- شبكة علاقات تشغيلية لا يمكن تفكيكها بشكل مفاجئ.

وكان إلغاء هذه الوحدات سيؤدي إلى:

- إعادة بناء سلاسل القرار أثناء الموسم.
- فقدان الخبرة الميدانية المتراكمة.
- تعريض الوزارة لمخاطر تشغيلية غير محسوبة.

لذلك، اختارت الوزارة الإبقاء على هذه الوحدات بوصفها طبقة استمرارية، لا كنموذج تشغيلي مستقبلي.

## • لماذا أنشئت وحدات جديدة بدلاً من تطوير القديمة فقط؟

في المقابل، كانت الوزارة تدرك أن:

- الوحدات القديمة صُممت لإدارة مواسم تشغيلية،
- لا لإدارة تحول قطاعي طويل الأمد،
- ولا لقياس الأداء وفق معايير وطنية أو مقارنة.

لذلك، تم إنشاء وحدات جديدة بمنطق مختلف، من أبرزها:

- وحدات تجربة ضيوف الرحمن.
- وحدات القياس والتقييم.
- وحدات تطوير النماذج والباقيات.
- فرق التحول والبرامج المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠.

هذه الوحدات لم تُنشأ لتحل محل الوحدات القائمة فوراً، بل لتؤدي وظائف لم تكن موجودة أصلاً داخل الهيكل التقليدي.

## • التوازي المؤسسي كآلية ضبط داخلية للوزارة

من زاوية الحوكمة الداخلية، يخدم التوازي المؤسسي الوزارة بثلاثة أبعاد رئيسية:

- ضبط المخاطر.
- ضمان استمرار التشغيل عبر الوحدات القائمة.
- اختبار أدوات جديدة دون تعريض المواسم للخطر.

### إدارة التعلم المؤسسي

يسمح هذا النهج بـ:

- مقارنة واقعية بين نتائج الأدوات القديمة والجديدة.
- بناء قرارات مستقبلية على بيانات فعلية لا افتراضات.
- إعادة توزيع النفوذ المؤسسي تدريجياً دون صدام تنظيمي.
- ودون إعلانات مبكرة عن إلغاء أو استبدال وحدات.

## • لماذا لم تُعلن الوزارة هذا النهج كسياسة رسمية صريحة؟

في القطاعات عالية الحساسية، فإن الإعلان المباشر عن:

- نقل نفوذ،
- أو تقليص أدوار،
- أو استبدال وحدات،

قد يؤدي إلى خلق مقاومة داخلية مبكرة، وإرباك الشركاء الخارجيين.

لذلك، اعتمدت الوزارة نهجًا أكثر هدوءًا وتأثيرًا، يقوم على:

- تغيير الأدوات.
- تغيير معايير التقييم.
- تغيير ما يُكافأ وما يُهمل.

ومع مرور الوقت، يتغير السلوك المؤسسي تلقائيًا — داخل الوزارة وداخل السوق — دون الحاجة إلى قرارات صدامية أو إعلانات تنظيمية مباشرة. وبهذا النهج، تمكنت الوزارة من إدارة التحول دون أن يتحول التحول ذاته إلى مصدر مخاطرة تشغيلية.

مع مرور الوقت يتغير السلوك المؤسسي تلقائيًا (بالوزارة وداخل السوق) دون الحاجة إلى قرارات صدامية أو إعلانات تنظيمية مباشرة.

وبهذا النهج، تمكنت الوزارة من إدارة التحول دون أن يتحول التحول ذاته إلى مصدر مخاطرة تشغيلية.

## • خلاصة هذا القسم

مكّن التحول بالتوازي المؤسسي الوزارة من التعلّم أثناء التشغيل، وإعادة التصميم دون التوقف عن العمل.

## ٥. أين يخطئ السوق في قراءة هذا الهيكل

تُظهر الممارسة العملية أن جزءًا من سوق الحج والعمرة لا يزال يقرأ التحول المؤسسي داخل الوزارة بأدوات ذهنية قديمة، ما يقود إلى قرارات تشغيلية واستثمارية غير متوائمة مع الاتجاه الفعلي للقطاع. ويمكن تلخيص أبرز هذه الأخطاء في ثلاث نقاط رئيسية:

### ← أولاً: حصر النفوذ في وحدات التراخيص والتشغيل

لا تزال بعض الشركات تفترض أن النفوذ التنظيمي يتركز فقط في الوحدات التقليدية، متجاهلة أن معايير الحكم على الأداء انتقلت جزئيًا إلى وحدات القياس وتجربة المستفيد وتصميم النماذج، وهي وحدات تؤثر مباشرة على السمعة وفرص النمو.

### ← ثانيًا: تفسير الهدوء التنظيمي كغياب للتحول

غياب قرارات صريحة بإلغاء وحدات أو إعادة هيكلة لا يعني بطئًا أو تراجعًا في التحول، بل يعكس نهجًا مقصودًا يعتمد على تغيير الأدوات ومعايير التقييم بدل الصدام التنظيمي المباشر.

### ← ثالثًا: الخلط بين الامتثال والاستعداد الحقيقي

الامتثال الإجرائي لم يعد كافيًا. الشركات التي تتعامل مع أدوات مثل «منهاج» والتقييم كمتطلبات شكلية، دون تحويلها إلى جاهزية تشغيلية فعلية، تجد نفسها تدريجيًا خارج مسارات التوسع، رغم استمرارها في العمل.

### • خلاصة هذا القسم

الخطأ ليس في غياب المعلومات، بل في قراءة التحول بعقلية تنظيمية قديمة في قطاع يُعاد تصميمه بأدوات ومعايير جديدة

## ٦. خلاصات الجزء الثاني

### ١/ الهدوء التنظيمي لا يعني غياب التحول

غياب قرارات صريحة بإلغاء وحدات أو إعادة هيكلة شاملة لا يعكس تباطؤًا، بل يعكس أسلوبًا مقصودًا لإدارة التغيير في قطاع لا يحتمل الاضطراب.

### ٢/ التوازي المؤسسي أداة ضبط لا مرحلة انتقالية مؤقتة

التعايش بين وحدات الاستمرارية ووحدات التحول ليس وضعًا مؤقتًا، بل آلية حوكمة تهدف إلى اختبار النماذج وإعادة توزيع النفوذ بناءً على النتائج.

### ٣/ القياس أصبح أداة توجيه لا مجرد متابعة

إدخال طبقة قياس وطنية، إلى جانب أدوات القياس القطاعية، يغيّر طبيعة العلاقة بين الشركة والجهة المنظمة من امتثال إجرائي إلى مقارنة أداء مستمرة.

### ٤/ السمعة المؤسسية أصبحت جزءًا من البنية التنظيمية

أدوات مثل الجوائز، قياس التجربة، والتقييمات العلنية لم تعد عناصر تكميلية، بل أصبحت مسارات رسمية لإعادة تصنيف السوق. وتحول السؤال من “هل التزمنا بمتطلبات الجهة المنظمة؟” إلى “كيف يُقاس أداؤنا ضمن منظومة الأداء الوطني؟”

### ٥/ التحول المؤسسي يُدار من داخل الهيكل لا عبره

قراءة هيكل الوزارة بوصفه مخططًا إداريًا فقط تقود إلى استنتاجات مضللة. النفوذ الفعلي في المرحلة الحالية ينتقل تدريجيًا نحو الوحدات التي تعيد تعريف الأداء، لا تلك التي تدير التشغيل اليومي فقط.

-----

# ٧. التوصيات الاستراتيجية

## مختصر تنفيذي قابل لاتخاذ القرار

استنادًا إلى القراءة الهيكلية والوظيفية لوزارة الحج والعمرة ضمن منظومة السياحة الوطنية، يمكن استخلاص التوصيات التالية بوصفها موجّهة مباشرة للقيادات التنفيذية ومجالس الإدارة في القطاع:

### ١/ إعادة تموضع ذهني للوزارة

التعامل مع وزارة الحج والعمرة بوصفها جزءًا من منظومة سياحية وطنية متكاملة، لا كجهة تشغيلية موسمية معزولة، وما يستتبعه ذلك من تغيّر في معايير الأداء والتوقعات.

### ٢/ مواءمة الجاهزية التشغيلية مع أدوات القياس

بناء الجاهزية ليس فقط لتلبية متطلبات التشغيل، بل للنجاح ضمن منظومة تقييم متعددة الطبقات (قطاعية ووطنية)، حيث تُقاس النتائج تراكميًا لا موسميًا.

### ٣/ مراجعة النماذج التشغيلية من منظور الأداء لا الخبرة

الانتقال من الاعتماد على الخبرة التاريخية إلى اختبار النموذج التشغيلي وفق معايير الضغط المتكرر، والمرونة، وجودة التجربة.

### ٤/ ترقية ملف التحول إلى مستوى الحوكمة العليا

### ٥/ اعتبار التحول المؤسسي والقياسي مسؤولية مشتركة بين:

مجلس الإدارة، والقيادة التنفيذية، وأصحاب القرار، وليس ملفًا تشغيليًا أو تنظيميًا ثانويًا.

### ٦/ إدارة السمعة كأصل استراتيجي

التعامل مع التقييمات، الجوائز، وتجربة المستفيد كمسارات رسمية لإعادة ترتيب الموقع داخل السوق، لا كعناصر علاقات عامة أو تسويق.



## كيف يُدار التحول فعليًا على أرض الواقع؟

منظومة أدوات فرض التحول وضبط السوق في قطاع الحج والعمرة والسياحة الدينية

### تمهيد

التحول لم يُترك لقوى السوق، بل صُمم ليُفرض

من أكثر الافتراضات شيوعًا - والأقل دقة - بين القيادات التنفيذية في قطاع الحج والعمرة والسياحة الدينية، الاعتقاد بأن التحول الجاري هو نتيجة طبيعية لزيادة الطلب أو دخول لاعبين جدد، وأن دور الجهة المنظمة اقتصر على مواكبة هذا التغيير.

الواقع مختلف جذريًا.

ما شهدته السنوات الأخيرة ليس تطورًا تلقائيًا، بل إعادة تصميم مقصودة لكيفية إدارة القطاع ضمن إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠، وبقيادة برنامج خدمة ضيوف الرحمن، الذي استهدف كسر الاحتكار الكامل للخدمات، وفتح السوق، وتحويله إلى قطاع سياحة دينية متكامل (حج، عمرة، زيارة، وخدمات إثرائية).

هذا التصميم لم يُترك لقوى العرض والطلب، بل نُفذ عبر الحوكمة، والسياسات، وأدوات القياس، ونماذج التشغيل المعتمدة، وبالاستناد إلى ممارسات موثقة في إدارة القطاعات عالية الحساسية.

ومن خلال هذا الإطار، أُعيد ترتيب السوق عبر غرلة النماذج التشغيلية، وإعادة توزيع فرص النمو، وتهميش الامتثال الشكلي دون قرارات إقصاء مباشرة. فهم هذا المنطق هو المدخل الأساسي لفهم لماذا لم يعد الأداء المتوسط مقبولاً، ولماذا لم يعد الامتثال وظيفة إجرائية ثانوية.

. المصادر (ملحق أ)



## منهجية تقييم أداء شركات تقديم الخدمة للحجاج (حجاج الخارج)



1. المشهد التنافسي الجديد: لماذا أصبحت الجودة عملة السوق؟

النمو الذي شهده قطاع الحج والعمرة والسياحة الدينية في السنوات الأخيرة لم يكن مجرد زيادة في الأعداد، بل نتيجة تحول جذري في قواعد المنافسة. فقد انتهى الزمن الذي كانت فيه الشركات تتنافس أساسًا على تأمين الحصة أو المقاعد، وأصبح التنافس اليوم يدور حول تقديم تجربة متكاملة ومُثبتة الجودة.

فتح السوق لم يكن هدفه "زيادة عدد الشركات" فقط، بل تغيير قدرات من يعملون داخله. القطاع لم يعد يكافئ من ينفذ المناسك فقط، بل من يثبت أنه قادر على إدارة "رحلة" كاملة (التخطيط، الحجز، النقل، الضيافة، الإثراء، إدارة التجربة، إدارة البلاغات، ثم قياس الأثر وتحسينه). لهذا السبب يظهر اهتمام اللاعبين الكبار (طيران/ضيافة/مجموعات استثمارية) لأن نموذج العمل الجديد أقرب إلى إدارة وجهة وتجربة منه إلى "تشغيل موسم".

في هذا المشهد الجديد، لم تعد الجودة قيمة مضافة اختيارية، ولا عنصرًا تسويقيًا، بل شرطًا أساسيًا للبقاء داخل مسار نمو القطاع. فالدولة لم تطلب من السوق "تحسين الأداء" بصيغة عامة، بل أعادت تصميم قواعد السوق بحيث لا يُكافأ إلا من يثبت جودة تشغيله فعليًا، وبصورة قابلة للقياس والمقارنة. هذا التحول نابع من مستهدفات برنامج خدمة ضيوف الرحمن، الذي نقل القطاع من نموذج "توزيع حصة" إلى نموذج "إثبات جدارة تشغيلية"، مدعومًا بأدوات قياس وتجربة ومعايير جودة قابلة للمقارنة.

وهذا التحول يفسر لماذا لم يعد الأداء المتوسط كافيًا، ولماذا لم يعد بالإمكان الاتكال على الخبرة التاريخية أو العلاقات وحدها. كما يفسر انتقال التنافس تدريجيًا من:

- تأمين الحصة،
- إلى إثبات الجدارة التشغيلية،
- ثم الحفاظ على السمعة داخل سوق مفتوح ومتوسع.

## ٢. إطار عمل منظومة فرض التحول عمليًا

لمن يقرأ المنظومة كقيادي تنفيذي، من المفيد تبسيط ميكانيكا التحول في حلقة أو دائرة من الخطوات الواضحة:



هذه الحلقة هي ما يجعل التحول غير قابل للارتداد بسهولة؛ لأنه ليس خطابًا، بل حلقة تشغيلية متكاملة.

## ٣. منظومة أدوات فرض التحول وضبط السوق

تستند هذه المنظومة عملياً إلى أربع ركائز مترابطة تُدار على أرض الواقع عبر أدوات محددة:

- 1/ الحزمة التنظيمية: الدولة تفرض الجودة كقانون للسوق عبر منظومة أدوات (منهاج/تقييم/رقابة/جوائز).
- 2/ الحاج/المعتمر/الزائر المُمكن: المستفيد أصبح طرفاً فاعلاً في تشكيل السمعة والطلب.
- 3/ ثورة القياس والبيانات: الأداء أصبح حقيقة رقمية وليس انطباعاً.
- 4/ توسع العرض واحترافية المنافسة: السوق يتجه لمعايير أعلى بفعل توسع الضيافة والخدمات المساندة.



### ← الركيزة الأولى: الحزمة التنظيمية - الهندسة النشطة لقواعد السوق

انتقلت وزارة الحج والعمرة من دور المنظم الموسمي إلى دور المهندس النشط لسوق يتسم بالشفافية والمقارنة.

لم يعد الأمر تراخيص سنوية فقط، بل منظومة متكاملة تهدف مباشرة إلى جعل الجودة هي اللغة الوحيدة التي يتحدث بها السوق.

الأهم أن المنظومة لم تعتمد على الرقابة الخارجية فقط، بل بنت طبقات تجعل القطاع/السوق يمارس شكلاً من الضبط الذاتي المؤسس عبر كيانات وواجهات تشغيلية، بالتوازي مع أدوات الوزارة ووحداتها.

تستند هذه الأدوات إلى أطر تنظيمية وتشغيلية طوّرت ضمن مبادرات وزارة الحج والعمرة، وبرنامج خدمة ضيوف الرحمن، وبالتكامل مع ممارسات قياس

الأداء الحكومي، وتجارب تنظيم القطاعات عالية الحساسية كما وردت في تقارير بيوت خبرة عالمية مثل McKinsey و PwC و BCG في إدارة القطاعات

السيادية والخدمية الكبرى.

وتتجسد هذه الحزمة التنظيمية عملياً في أربع أدوات/قنوات رئيسية:

○ **أولاً : منهاج - خارطة الطريق الإلزامية بوصفها العقد التشغيلي**  
منهاج لم يعد وثيقة إرشادية؛ بل أصبح بمنطق التنفيذ العقد التشغيلي الذي يحدد:

• ماذا يجب أن يحدث،

• متى يجب أن يحدث،

• ومن المسؤول عنه تشغيلياً.

وهو بذلك ينقل الامتثال من مساحة الاجتهاد إلى مساحة الالتزام بزمن ومخرج.

هذه الأداة لا تفرض الامتثال فقط، بل ترفع تدريجياً الحد الأدنى للقدرات المطلوبة، بحيث يصبح نموذج الشركة أقرب إلى منظم رحلة (DMC) لا مجرد منفذ موسم.

○ **ثانياً: المجالس التنسيقية - الرقابة الذاتية**

التحول الجوهرى هنا أن الرقابة لم تعد فقط تفتيشاً خارجياً من الوزارة، بل أصبحت عملية تقييم داخلية تديرها الصناعة عبر المجالس التنسيقية (لحجاج الداخل والخارج) وتستعين بذراع فني/تشغيلي مثل مثابة لتنفيذ مشاريع متابعة وتقييم القدرات التشغيلية.  
قراءة ذلك استشارياً:

• السوق يُطلب منه أن يثبت جدارته أمام نفسه قبل أن يثبتها أمام المنظم.

• هذه الآلية ترفع الالتزام؛ لأن التقييم ليس زيارة تفتيش، بل مقارنة داخلية بين أقران في نفس الصناعة.  
(تنويه: هذا توصيف تحليلي لطبيعة الأدوات والأدوار كما تنعكس في الممارسات، وليس تقريراً رسمياً لتوزيع الصلاحيات).

○ **ثالثاً: لبيتم وجوائز العمرة وجائزة مبدعون - سوق السمعة كأداة ضبط**

هذه الجوائز لم تعد احتفالاً رمزياً؛ بل جزء من استراتيجية توجيه السوق عبر خلق Reputation Market واضح:

• التكريم شهادة ضمنية بأن الشركة موثوقة ومثبتة الجودة.

• الغياب المتكرر عن مسارات التميز يصبح إشارة سلبية، حتى لو لم تُعلن عقوبة.

ونرى ان إضافة "جائزة مبدعون" مهم لأنها تفتح مساراً جديداً وهو: الانتقال من الالتزام والجودة إلى الابتكار وإعادة تصميم التجربة، بمعنى توسيع معيار التفوق ليشمل المستقبل لا الحاضر فقط.

○ **رابعاً: منظومة الشكاوى ورضا المستفيد - صوت الحاج/المعتمر/الزائر أصبح مؤشر أداء**

إن بناء مسارات موثقة لمعالجة الشكاوى والبلاغات وقياس الرضا يعني أن صوت المستفيد لم يعد ملاحظة؛ بل أصبح بيان أداء رسمي يُرصد ويُحلل.

هذه الأداة لا تفرض الامتثال فقط، بل ترفع تدريجيًا الحد الأدنى للقدرات المطلوبة، بحيث يصبح نموذج الشركة أقرب إلى منظم رحلة (DMC) لا مجرد منفذ موسم.

### ← الركيزة الثانية: الحاج/المعتمر/الزائر المُمكن - العميل في مقعد القيادة

تغيرت العلاقة بين الشركات والمستفيدين. المستفيد لم يعد متلقيًا فقط، بل أصبح يقارن، يختار، ويصدر حكمًا يتراكم أثره في السمعة.

#### ○ أولاً: منصة نسك (Nusuk) - من الاعتماد على الوكيل إلى تصميم الرحلة

وجود بوابة رقمية رسمية يمكّن المستفيد من بناء الرحلة، والمقارنة، وإعادة تعريف القيمة. النتيجة الاستشارية هنا ليست رقمه فقط، بل:

• رفع سقف التوقعات،

• وتقليل قدرة السوق على الاتكال على العلاقات التاريخية وحدها.

#### ○ ثانياً: التحول من حاج فقط إلى زائر (يتمتع بخدمات إثراء وسياحية)

حين يتوسع المحتوى والخدمات إلى ما يتجاوز المناسك (إثراء/ضيافة/زيارة)، تظهر لغة الزائر وتوقعات الرحلة لا المناسك.

وهذا يفسر لماذا يُعاد تصميم السوق حول تجربة متكاملة.

### ← الركيزة الثالثة: ثورة البيانات - الأداء أصبح شفافًا وقابلًا للقياس

السوق القديم كان يسمح بتقييم قائم على الانطباع أو العلاقات. السوق الجديد يبني على: بيانات تشغيل، مؤشرات تجربة، ومخرجات تقييم.

#### ○ أولاً: بوابة التحليلات/أدوات قياس القطاع (قراءة وظيفية)

حين تُبنى منصات قياس وتحليلات، يصبح الأداء مرئيًا لصانع السياسة والمنظم والممول.

هذا يغير قواعد الممارسة Game Changer: فالشركة التي لا ترى نفسها بالأرقام ستُدار بالأرقام من الآخرين.

#### ○ ثانياً: إدخال أداء (ADAA) - من القياس القطاعي إلى القياس الوطني

إن إشراك مركز تقييم الأداء الحكومي (أداء) لا يعني توحيد أدوات القياس أو إلغاء الأطر القطاعية القائمة التي طورتها وزارة الحج والعمرة، بل يمثل إضافة طبقة مرجعية وطنية عليا، ترفع حساسية السمعة المؤسسية، وتعزز قابلية المقارنة، وتُدخل نتائج القطاع ضمن منظومة الأداء الوطني المرتبطة برؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرامجها التنفيذية.

## ← الركنة الرابعة: توسع العرض - المنافسة لم تعد محلية ولا تقليدية

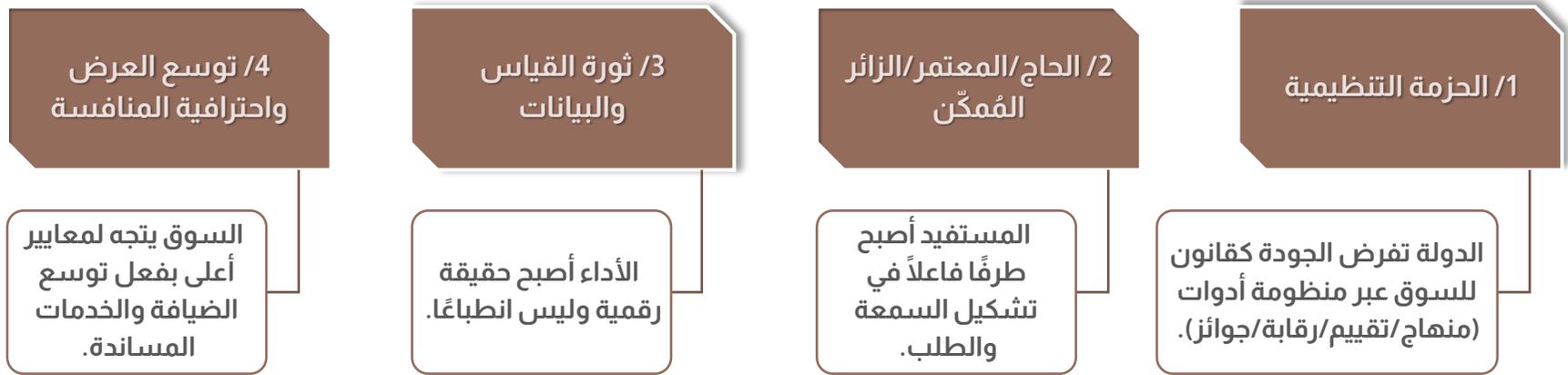
مع توسع الاستثمارات في الضيافة والخدمات المساندة، ومع مشاريع التوسع الكبرى، يصبح معيار المنافسة أكثر احترافية، وتتدخل نماذج إدارة عالمية. الأثر المباشر على شركات تقديم الخدمة:

- ارتفاع معيار الشراكات،
- ارتفاع معيار التوقعات،
- واتساع الفجوة بين من يملك نموذج تشغيل حديث ومن لا يملكه.

## ٤. خلاصات الجزء الثالث

- ١/ الجودة لم تصبح قيمة مضافة؛ بل أصبحت عملة السوق لأن النظام صُمم ليَجعلها كذلك.
- ٢/ منهاج يعمل كعقد تشغيلي، لا كوثيقة توجيهية.
- ٣/ المجالس التنسيقية ومثابة يمثلان طبقة ضبط ذاتي مؤسس ترفع سقف الالتزام.
- ٤/ ليتم وجوائز العمرة ومبدعون ليست تكريمًا فقط؛ بل آلية صناعة سمعة وإعادة توزيع فرص.
- ٥/ منظومة الشكاوى والبلاغات تحوّل صوت الحاج/المعتمر/الزائر إلى بيانات قرار.
- ٦/ إدخال أداء يرفع مستوى القياس إلى شرعية وطنية ويزيد حساسية السمعة والفرص.

## التوصيات الاستراتيجية العامة





# أ. بيانات الحجم الكلي للقطاع والرؤى المستخلصة

## إحصائيات الحج: نظرة مقارنة على أربعة أعوام (1443 - 1446 هـ)

تقدم هذه الإحصائيات من الهيئة العامة للإحصاء نظرة شاملة على الاتجاهات الرئيسية في أعداد الحجاج وخصائصهم الديموغرافية والخدمات المقدمة لهم على مدى أربع سنوات، مما يعكس الجهود التنظيمية المبذولة.



النقل الجوي هو  
الوسيلة الرئيسية للوصول

أكثر من 95%

من حجاج الخارج يطولون عبر  
المطارات بشكل مستمر كل عام.



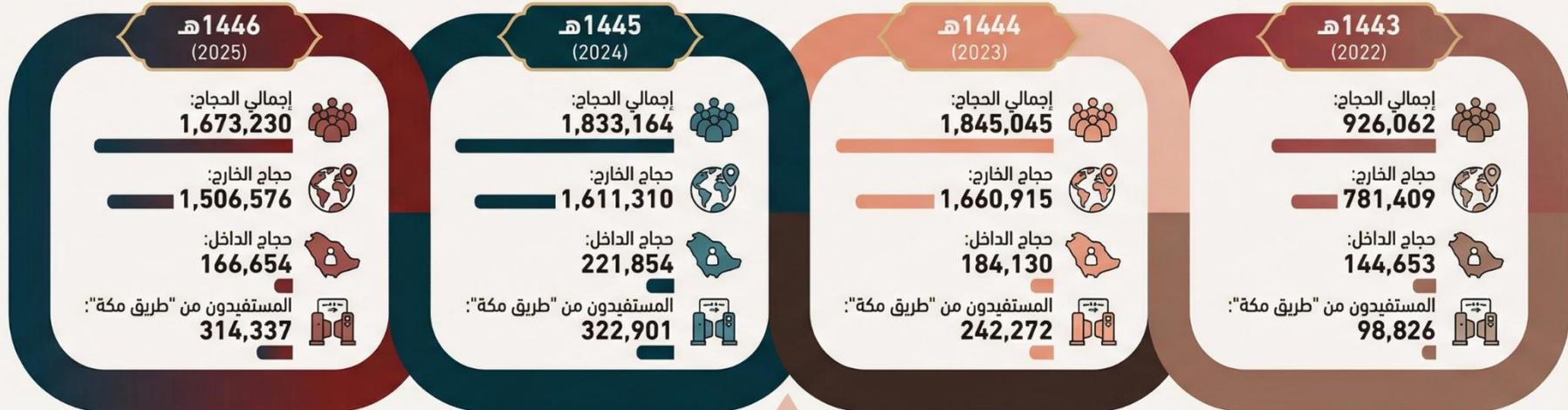
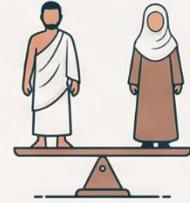
أكثر من 6.2 مليون حاج  
خلال أربع سنوات

شهدت الأعوام من 2022 إلى 2025 توافد  
ملايين الحجاج لأداء المناسك.

توزيع متوازن بين  
الجنسين

54% - 52%

تراوحت نسبة الحجاج الذكور بين  
52% و 54% خلال هذه الفترة.



# العمرة 2017-2025

التحول الاستراتيجي والمكمل للأعوام التاريخية

## التطور التاريخي لأعداد المعتمرين (2017-2025)

2024: العام القياسي  
بـ 35.68 مليون معتمر

يمثل هذا العام القمة التاريخية في أداء القطاع، حيث تضاعفت الأرقام مقارنة بسنوات ما قبل الجائحة.



تعاقي متسارع ونمو  
مستدام منذ 2022

قفز الإجمالي من 6.5 مليون في 2021 إلى 24,7 مليون في 2022، مما يعكس مرونة القطاع وجاهزيته العالية.



السنة	الداخل (مليون)	الخارج (مليون)	الإجمالي (مليون)
2017	12.55	6.53	19.08
2018	11.55	6.77	18.31
2019	11.7	7.46	19.16
2020	1.97	3.85	5.82
2021	6.49	0.01	6.5
2022	16.34	8.37	24.72
2023	13.31	13.55	26.86
2024	18.88	16.8	35.68
النصف الأول 2025	12.82	7.84	20.66

## أداء النصف الأول من عام 2025

20.66 مليون معتمر في 6 أشهر

سجل النصف الأول من 2025 أداءً قوياً يقترب من إجمالي عام 2023 كاملاً.



## ذروة الربع الأول (موسم رمضان)

استحوذ الربع الأول على حصة الأسد بنسبة 74% من إجمالي معتمري النصف بواقع 15.22 مليون معتمر.



## مؤشرات التشغيل والجودة 2025



90 من معتمري الخارج يصلون جواً  
يبرز الدور المحوري للمنافذ الجوية وتطوير المطارات، بينما سجلت المنافذ البرية 9%.



94% نسبة الرضا العامة للمعتمرين  
وفقاً لمركز "أداء"، يعكس هذا الرقم نجاح التحول الرقمي وتكامل جهود أكثر من 30 جهة حكومية.



منصة "نسك": 4 ملايين تأشيرة في 5 أشهر  
ساهمت التسهيلات التقنية في تسريع وتيرة إصدار التأشيرات وجذب ضيوف الرحمن من كافة أنحاء العالم.

122 مليون للرحمن في رمضان

رقم مذهل يعكس إجمالي حركات الدخول والخروج والزيارة خلال الشهر الفضل لعام 1446هـ.

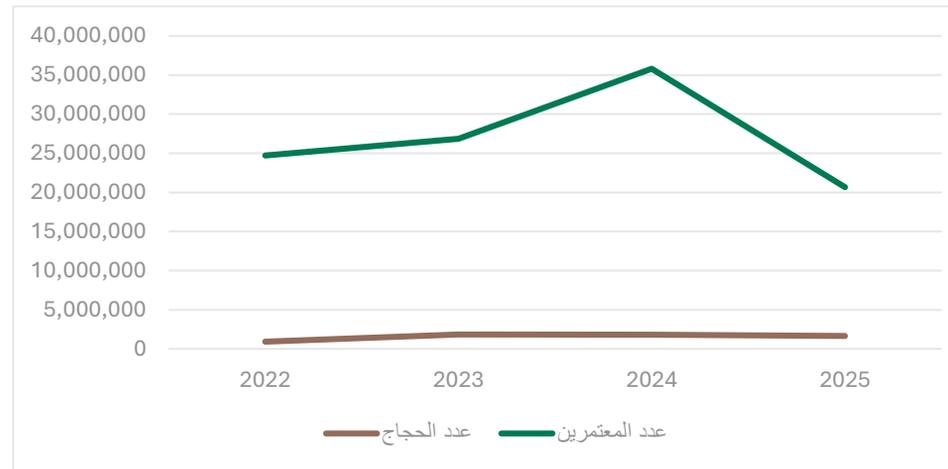


## ← تطور أعداد الحج والعمرة (سنوي)

السنة	عدد الحجاج	عدد المعتمرين	ملاحظة
2022	926,062	24,715,307	—
2023	1,845,045	26,856,833	—
2024	1,833,164	35,802,452	عمرة مجمعة سنويًا
2025	1,673,230	20,665,890	عمرة - النصف الأول فقط

○ رؤى مستخلصة من البيانات:

- الحج يتحرك ضمن سقف تنظيمي ثابت.
- العمرة والزيارة تمثلان محرك النمو الحقيقي في القطاع.

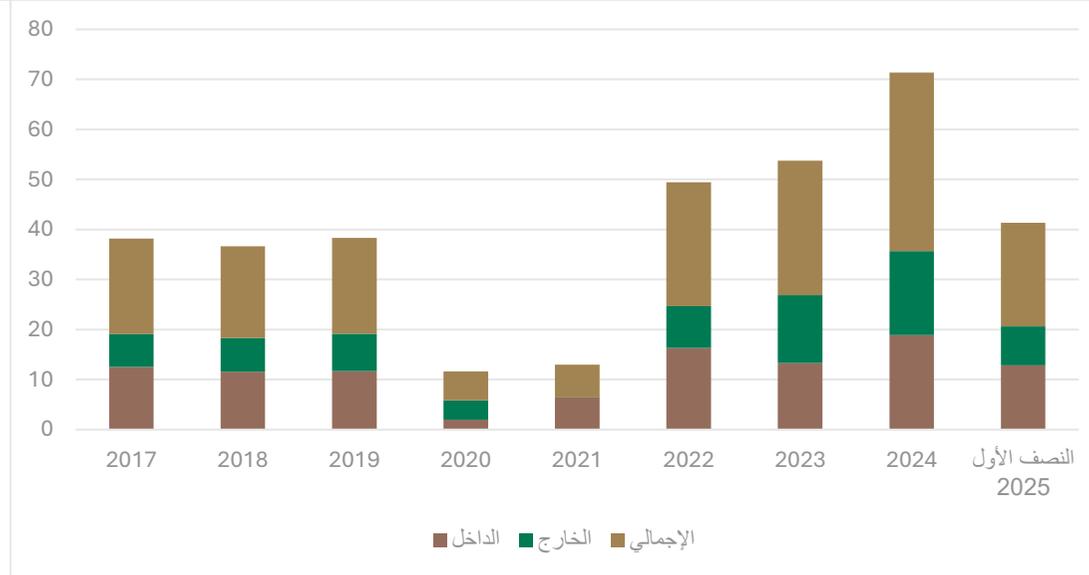


شكل (٤-١): تطور أعداد الحج والعمرة (سنوي).

## ← العمرة والزيارة: نشاط مستمر مع فترات ضغط تشغيلي

## أعداد المعتمرين - التوزيع السنوي

السنة	الداخل	الخارج	الإجمالي
2017	12.55	6.53	19.08
2018	11.55	6.77	18.31
2019	11.7	7.46	19.16
2020	1.97	3.85	5.82
2021	6.49	0.01	6.5
2022	16.34	8.37	24.72
2023	13.31	13.55	26.86
2024	18.88	16.8	35.68
النصف الأول ٢٠٢٥	12.82	7.84	20.66

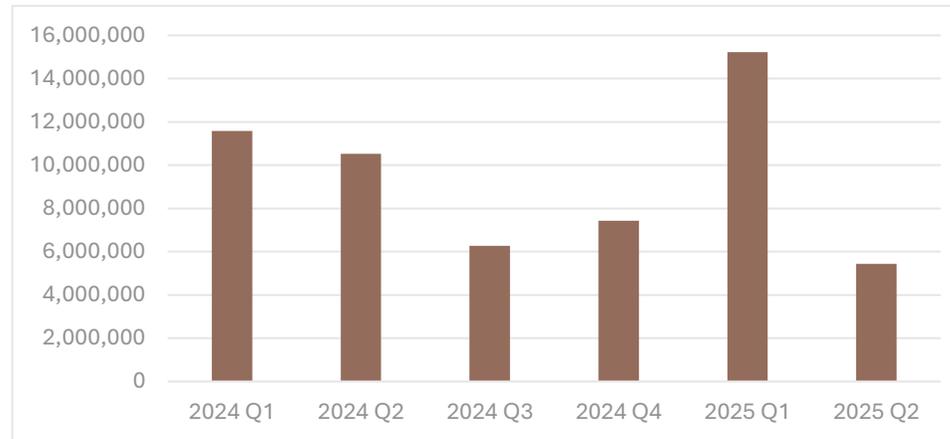


## أعداد المعتمرين - التوزيع الربع سنوي

عدد المعتمرين	الفترة
11,574,494	2024 Q1
10,521,465	2024 Q2
6,270,868	2024 Q3
7,435,625	2024 Q4
15,222,497	2025 Q1
5,443,393	2025 Q2

#### رؤى مستخلصة من البيانات:

- إن وصول إجمالي النصف الأول من عام ٢٠٢٥ إلى ٢٠,٦٦ مليون معتمر يجعل التوقعات بنهاية العام تشير إلى إمكانية الاقتراب من حاجز الـ ٤٠ مليون معتمر (إجمالي داخل وخارج)، وهو ما يعني أن المملكة قد تسبق مستهدفات الرؤية (٣٠ مليون) بسنوات عديدة.
- العمرة والزيارة نشاط مستمر على مدار العام، ولا يمكن التعامل معه كنشاط موسمي بالمعنى التقليدي.
- تتخلل هذا النشاط فترات ضغط تشغيلي متكرر مرتبطة برمضان والإجازات، لكنها لا تغير طبيعته البنوية كنشاط دائم.



شكل (٤-٢): فترات الضغط التشغيلي للعمرة والزيارة (ربع سنوي).

### 4.3 الحج مقابل العمرة: قراءة رقمية لأنماط المخاطر التشغيلية

جدول (٤-٣): مقارنة رقمية بين الحج والعمرة

العمرة / الزيارة	الحج	البعد
نشاط مستمر	فترة محددة	الإطار الزمني
مرن ومتوسع	ثابت تنظيماً	سقف الطلب
متكرر وموزع	عالي ومكثف	نمط الضغط
تراكمية	قصوى وفورية	حساسية الخطأ

○ رؤى مستخلصة من البيانات:

- الاختلاف الجوهرى بين النشاطين هو نمط المخاطر التشغيلية، ما يجعل استخدام نموذج تشغيلى واحد لكليهما خطأ بنيوياً.

### 4.4 ربط الأنماط الرقمية بأدوات الحوكمة

جدول (٤-٥): الأنماط الرقمية وأدوات الضبط المرتبطة

أداة الحوكمة	النمط
منهاج	ضغط متكرر
الرقابة والتقييم	تفاوت أداء
الشكاوى والجوائز	حساسية التجربة
القياس الوطنى (أداء)	أثر وطنى

○ رؤى مستخلصة من البيانات:

- الأرقام لا تشرح فقط سبب ظهور أدوات الحوكمة، بل تكشف أيضاً منطقتها الوظيفية.

## ← 4.5 ماذا توضحه البيانات... وما الذي لا تجيب عنه؟

توضح البيانات:

- أين يتشكل الضغط.
- كيف يتوزع الطلب.
- ولماذا تم تصميم أدوات الحوكمة الحالية.

لكنها لا تجيب عن:

- جاهزية النماذج التشغيلية.
- ولا القرارات الاستراتيجية المطلوبة.

## ٢. التوصيات الاستراتيجية

تُثبت بيانات القطاع أن التحول لم يعد مرتبطًا بالحجم أو الخبرة التاريخية، بل بقدرة النموذج التشغيلي على العمل بثبات تحت ضغط متكرر داخل سوق مفتوح ومتوسع. البيانات لم تعد أداة وصف، بل أداة توجيه للقرار الاستراتيجي..

١/ رفع نقاش التحول الرقمي (وبناء قدرات إدارة البيانات وإنتاج الرؤى) إلى مستوى مجلس الإدارة باعتباره قرارًا استراتيجيًا.

١/ اعتماد خارطة قدرات مؤسسية (تشغيل، تجربة، بيانات، شراكات) مرتبطة بدورات الضغط الفعلية.

٢/ بناء حوكمة بيانات تشغيلية تدعم قرارات التصعيد والتصحيح لا التقارير الوصفية فقط.

٣/ فصل نماذج التشغيل بين الحج والعمرة والزيارة والسياحة نظرًا لاختلاف أنماط المخاطر. فكل زيادة عددية في العمرة والزيارة لا

تعني فرصة تلقائيًا، بل تضاعف المخاطر على الشركات التي لا تمتلك قدرات إدارة الرحلة كاملة.

٤/ تحويل إدارة التجربة والبلاغات إلى برنامج تحسين مستمر بملكية تنفيذية واضحة.

## الخاتمة

### أولاً : كيف يُعاد ترتيب السوق دون قرارات إقصاء؟

لا يعمل التحول الحالي عبر الإلغاء المباشر، أو الاستبعاد الصريح، أو الصدمات التنظيمية. بل يتم عبر منظومة متكاملة تشمل: أدوات التشغيل، أدوات القياس، تجربة المستفيد، والسمعة المؤسسية. وتعمل هذه العناصر معًا كنظام واحد يعيد توزيع الفرص تدريجيًا.

والنتيجة ليست خروجًا فوريًا من السوق، بل انقسامًا صامتًا بين شركات تبقى داخل مسار النمو، وأخرى تستمر شكليًا، لكنها تفقد المساحة والقدرة على التوسع. هذا الانقسام لا يظهر في موسم واحد، لكنه يصبح مع الوقت مكلفًا وصعب التصحيح.

### ثانيًا: ماذا تقول الأرقام، وما الذي تحذر منه؟

البيانات الواردة في هذا التقرير لا تقتصر على توصيف الحجم، بل تكشف تحوُّلاً في طبيعة المخاطر داخل القطاع. فهي تُظهر أن الضغط التشغيلي لم يعد حدثًا موسميًا يمكن التحضير له مؤقتًا، بل نمطًا متكررًا يتطلب بناء قدرات وجاهزية دائمة.

كما توضح أن المخاطر لم تعد آنية فقط، بل تراكمية الأثر، حيث يُسجَّل الأداء عبر التجربة، والتقييم، والسمعة، ثم ينعكس لاحقًا على فرص النمو والمكانة داخل السوق. في هذا السياق، يصبح الاعتماد على نموذج تشغيلي واحد، أو الاكتفاء بجاهزية موسمية مؤقتة، مخاطرة استراتيجية صامتة لا تظهر آثارها فورًا، لكنها تحدد مستقبل الشركة داخل القطاع.

الخروج من هذه المخاطرة لا يتحقق بتشديد الرقابة فقط، بل بقرار استثماري واعٍ في بناء القدرات المؤسسية. فالتحول الحقيقي هو انتقال الشركة تدريجيًا إلى (DMC) ومن يرفض الاستثمار في القدرات سيبقى موجودًا اسميًا، لكنه سيفقد مساحة النمو عامًا بعد عام.

### ثالثًا: لماذا هذا قرار مجلس الإدارة والقيادة التنفيذية؟

الأسئلة التي يثيرها هذا التحول لم تعد تشغيلية، ولا يمكن تفويضها بالكامل، بل تتعلق بـ:

- الموقع المستقبلي للشركة داخل قطاع يُعاد تصميمه،
- قدرة النموذج التشغيلي على الصمود تحت ضغط متكرر،

• والاستعداد لتحمل قياس وشفافية أعلى دون فقدان السيطرة.

وهي أسئلة تقع مباشرة ضمن مسؤولية مجلس الإدارة والقيادة التنفيذية وصناع القرار الرئيسيين.

## الرسالة الختامية

• التحول في قطاع الحج والعمرة والسياحة الدينية لا يُجبر أحداً على الخروج، لكنه لا ينتظر أحداً أيضاً.

فتجاهله لا يؤدي إلى نتائج فورية، لكنه يقود تدريجياً إلى تآكل الميزة التنافسية، تضيق الخيارات، وفقدان الموقع أمام منافسين أعادوا بناء نماذجهم مبكراً.

• التعامل مع التحول بوصفه “متطلبات تنظيمية أعلى” يقود إلى استراتيجيات تقليل تكلفة قصيرة النظر، بينما الواقع أنه تحول في نموذج الأعمال يتطلب استثمارات واعية في القدرات، لا يمكن تأجيلها دون ثمن استراتيجي.

• “التحول = متطلبات تنظيمية أعلى، نُديرها بأقل تكلفة ممكنة” استنتاج خاطئ وخطير، لان التحول الحقيقي المطلوب ليس من “حج وعمرة” إلى “حج وعمرة أفضل” بل من “مُنذ مواسم” إلى إدارة وجهات DMC ورحلات متكاملة من الفكرة للذكرى.

• فتح السوق لم يستهدف “زيادة الشركات” بل تغيير قدرات من يعملون داخله، فالجودة لم تعد قيمة مضافة اختيارية، بل شرطاً أساسياً للبقاء داخل القطاع،

• الدولة لم تطلب “تحسين الأداء” كتوجهات، بل أعادت هندسة قواعد السوق بحيث لا يُكافأ إلا من يثبت جودة تشغيله فعلياً، وبصورة قابلة للقياس والمقارنة.

• العائق الأكبر أمام النمو ليس التعاقدات او الامتثال، بل في تحديات بناء القدرات المؤسسية اللازمة لتنفيذ النموذج التشغيلي الجديد ك DMC.

## ملحق (أ): المصادر المرجعية ومنهجية الاستناد

هذا الملحق وُضع لضمان الشفافية المنهجية، ولتأكيد أن التحليل مبني على مصادر موثوقة دون إقبال المتن بإحالات تقنية. يقدم هذا الملحق إحالات مرجعية لأغراض الشفافية والتحقق، ولا يُقصد به حصر جميع الوثائق المستخدمة، بل إبراز المصادر الجوهرية التي شكّلت الأساس التحليلي لكل جزء من التقرير.

سجل المصادر الرسمية حسب أجزاء التقرير

الجزء	المحور التحليلي	الوثائق / الأدوات المرجعية	كيف استُخدمت في التقرير
الجزء الأول - الخلاصة التنفيذية	استخلاص الدلالات الاستراتيجية واتجاه التحول	تقارير برنامج خدمة ضيوف الرحمن (السنوية). وثائق رؤية السعودية ٢٠٣٠ وأهداف خدمة ضيوف الرحمن. بيانات الهيئة العامة للإحصاء (GASTAT)	بناء الخلاصات التنفيذية وربطها بتحول هيكلي مُخطط، وتفسير كسر الاحتكار، وفتح السوق، والانتقال من إدارة مواسم إلى منظومة سياحة دينية مستدامة
الجزء الثاني - قراءة هيكل الوزارة	التحليل الهيكلي والوظيفي لوزارة الحج والعمرة	الهيكل التنظيمي لوزارة الحج والعمرة. وثائق برنامج خدمة ضيوف الرحمن. أطر التنسيق مع منظومة السياحة الوطنية (وزارة السياحة، الهيئة السعودية للسياحة، صندوق التنمية السياحية)	تفسير منطق التوازي المؤسسي، وتوزيع الأدوار بين وحدات الاستمرارية، القياس، والتحول، وربط ذلك بالسياق الوطني للسياحة
الجزء الثالث - كيف يُدار التحول فعلياً	أدوات فرض التحول وضبط السوق	منهاج الشركات - نموذج الحج المباشر (الإصدارات المعتمدة) - دليل منهجية تقييم شركات تقديم الخدمة (١٤٤٦هـ). دليل تعليمات وإجراءات موسم حج ١٤٤٥هـ. مسارات تجربة المستفيد ورضا العميل. ورش مسار الشكاوى والبلاغات. جوائز ليتم، جوائز العمرة، جائزة مبدعون. مخرجات ومنصات نسك (Nusuk)	تحليل منظومة الحوكمة، القياس، التحفيز، والضبط الذاتي، وإثبات أن الجودة مُرضت كنظام تشغيل متكامل وليس كمبادرة تنظيمية
الجزء الرابع - إحصائيات الوضع الحالي	تثبيت خط الأساس الرقمي وقرارة الاتجاهات	بيانات الحج والعمرة هيئة الإحصاء السعودية. بيانات المنشآت والطاقة الاستيعابية السياحية. التقارير الإحصائية الدورية لوزارة السياحة	تثبيت الواقع العددي، تفسير أنماط الضغط التشغيلي، وربط الأرقام بأدوات الحوكمة والتشغيل المعتمدة
عبر الأجزاء	القياس الوطني والمقارنة	مركز تقييم الأداء الحكومي (أداء). تقارير أداء برامج الرؤية ذات الصلة بخدمة ضيوف الرحمن	ربط أداء القطاع بلغة الأداء الوطني، ورفع حساسية السمعة والفرص، دون إلغاء أو استبدال أدوات القياس القطاعية



MENA REGION – KSA - Madinah & Mekkah



+966 598 533 774



INFO@GRCARABIA.CONSULTING



@GRCARABIA