

"إدارة المخاطر في السياحة الدينية وتأثيرها على استدامة قطاع الضيافة في مكة المكرمة"

إعداد الطالبة:

ليان بنت محمد الزهراني

253000194

مقترح خطة بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفیصل عبد الحمید

1447هـ - 2026م

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات جوهرية متسارعة في هيكلية العمليات المؤسسية، حيث لم تعد الكفاءة التشغيلية تُقاس فقط بجودة المخرجات، بل بمدى قدرة المنظمات على الصمود والاستدامة في بيئات عمل تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. وفي سياق المملكة العربية السعودية، تبرز السياحة الدينية كركيزة استراتيجية لا تمثل فقط بعداً روحياً وتاريخياً، بل تشكل أحد أهم المحركات الاقتصادية ضمن رؤية المملكة 2030. إن مكة المكرمة، بوصفها الوجهة الأسمى لملايين الحجاج والمعتمرين سنوياً، تمثل بيئة تشغيلية فريدة تتطلب نموذجاً استثنائياً في الإدارة، نظراً لاقتران العمليات فيها بظاهرة "الحشود المليونية" وما يصاحبها من تحديات لوجستية وصحية وأمنية بالغة الحساسية.

من هذا المنطلق، تبرز تقنية إدارة المخاطر كأداة حوكمة لا غنى عنها لضمان استدامة قطاع الضيافة في العاصمة المقدسة. إن إدارة المخاطر في هذا السياق لا تقتصر على الاستجابة للأزمات بعد وقوعها، بل تمتد لتشمل الاستشراف الاستباقي للتهديدات المحتملة التي قد تؤثر على سلامة ضيوف الرحمن أو تعيق استمرارية الأعمال في المنشآت الفندقية. وتعد استدامة قطاع الضيافة في مكة المكرمة هدفاً حيوياً يسعى إلى تحقيق التوازن بين تلبية الاحتياجات المتزايدة للأعداد المتصاعدة من الزوار، وبين الحفاظ على جودة الخدمات والمعايير البيئية والمالية الصارمة. فالتحديات التي يفرضها الازدحام المروري، والضغط على البنية التحتية، وتذبذب سلاسل الإمداد خلال مواسم الذروة، تفرض على الفنادق والشركات العاملة في هذا القطاع تبني استراتيجيات تدقيق داخلي ورقابة مالية متطورة تضمن تقليل الفجوات بين الخطط الموضوعة والواقع الميداني.

علاوة على ذلك، فإن دمج التقنيات الحديثة في منظومة إدارة المخاطر أصبح ضرورة ملحة؛ فكما أن "التوأمة الرقمية" توفر نماذج افتراضية تحاكي الأنظمة المادية بدقة عالية لتحسين الرقابة، فإن قطاع

الضيافة يحتاج إلى حلول ذكية تمكنه من محاكاة سيناريوهات المخاطر وتوقع الأزمات التشغيلية قبل حدوثها. إن الاعتماد على الأنظمة التقليدية في إدارة المخاطر قد يؤدي إلى ظهور تناقضات بين البيانات المسجلة والواقع الفعلي، مما يتسبب في أخطاء مالية أو تأخير في اتخاذ القرارات الحاسمة. لذا، فإن التحول نحو الإدارة الرقمية للمخاطر يساهم في تعزيز الشفافية المالية، وضمان الامتثال للمعايير الدولية والمحلية، وتحسين دقة التقارير الإدارية التي تعتمد عليها القيادات في توجيه الاستثمارات.

إن أهمية هذا البحث تكمن في كونه يسعى إلى سد الفجوة المعرفية حول كيفية تحويل إدارة المخاطر من "تكلفة ضرورية" إلى "ميزة تنافسية" تضمن استدامة قطاع الضيافة في ظل ظروف تشغيلية تتسم بالضغط العالي. فالمؤسسات التي تتجح في تطبيق أطر عمل متكاملة لإدارة المخاطر تساهم بشكل مباشر في تحقيق الريادة العالمية للمملكة في تنظيم الفعاليات الكبرى، بما يتوافق مع تطلعات القيادة الرشيدة في تعزيز الحوكمة المؤسسية والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة في قطاع الحج والعمرة. ومن خلال استعراض التجارب الدولية والمحلية، يهدف هذا البحث إلى تقديم إطار عملي وتطبيقي يساعد المؤسسات في مكة المكرمة على تحسين عملياتها الرقابية وتقليل المخاطر التشغيلية، مستفيدين من التطور التقني الهائل الذي تشهده المملكة في مختلف المجالات.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التحدي الجوهري والمزدوج الذي يواجه قطاع الضيافة في مكة المكرمة؛ وهو كيفية الموازنة بين تقديم خدمات فندقية عالية الجودة تحت ضغط تدفقات بشرية هائلة في فترات زمنية محدودة، وبين ضرورة الحفاظ على استدامة هذه المنشآت في وجه مخاطر ديناميكية ومتداخلة. إن السياحة الدينية في مكة المكرمة ليست نشاطاً سياحياً تقليدياً، بل هي منظومة تشغيلية كبرى تعتمد على "إدارة الحشود المليونية"، مما يرفع من سقف المخاطر إلى مستويات استثنائية (صحية، أمنية، بيئية، وتشغيلية). وتتمثل المشكلة في أن العديد من مؤسسات الضيافة، رغم كفاءتها التشغيلية، لا تزال تقتصر إلى نموذج متكامل لإدارة المخاطر يتجاوز الجوانب "الاحترازية التقليدية" ليمتد إلى الجوانب "الاستباقية الاستراتيجية" التي تضمن استدامة القطاع على المدى الطويل.

من الناحية الواقعية، يواجه قطاع الضيافة في العاصمة المقدسة فجوات رقابية ناتجة عن التذبذب الموسمي الحاد، حيث تتحول الفنادق من طاقة استيعابية منخفضة إلى ذروة تشغيلية قصوى في وقت قصير، مما يولد مخاطر تشغيلية تتعلق بسلامة الغذاء، والضغط على البنية التحتية، وإدارة الطوارئ الصحية. ومع تزايد الطموحات الوطنية ضمن رؤية المملكة 2030 للوصول إلى 30 مليون معتمر، يبرز تساؤل نقدي حول مدى جاهزية هذه المنشآت لتبني استراتيجيات إدارة مخاطر قادرة على امتصاص الأزمات دون المساس بالاستدامة المالية أو البيئية. فالحسائر الناجمة عن سوء إدارة المخاطر لا تقتصر على الجوانب المادية فحسب، بل تمتد لتشمل الإضرار بالسمعة المؤسسية وفقدان التنافسية في سوق يتسم بالحساسية العالية.

علاوة على ذلك، تبرز فجوة معرفية وتقنية تتمثل في ضعف الاعتماد على حلول الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها. إن الاعتماد على أنظمة التدقيق اليدوية أو

الورقية في بيئة ضيافة مزدحمة كمكة المكرمة يؤدي إلى تأخر في الاستجابة للأزمات، ويخلق تناقضاً بين الخطط الموضوعة والواقع الميداني، مما يهدد ديمومة الموارد والاستثمارات الفندقية. لذا، فإن هذه الدراسة تسعى لمعالجة هذا القصور البحثي والتطبيقي عبر استكشاف العلاقة التفاعلية بين كفاءة إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة الشاملة، وذلك في ظل غياب أطر عمل موحدة تساعد الفنادق على تحويل التهديدات الموسمية إلى فرص استثمارية مستدامة.

وبناءً على ما تقدم، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما هو أثر فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر المتبعة في قطاع الضيافة بمكة المكرمة على تعزيز الاستدامة المؤسسية (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030؟"

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

* ما هي طبيعة المخاطر الأكثر تأثيراً على عمليات قطاع الضيافة في بيئة السياحة الدينية المزدحمة؟

* كيف تساهم التحولات الرقمية في سد الفجوة بين إدارة المخاطر النظرية والتطبيق العملي المستدام؟

* ما هي المعوقات الإدارية والمالية التي تمنع الفنادق من تطبيق معايير عالمية متقدمة في إدارة المخاطر

والأزمات؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة وبالغة الحساسية نظراً لتقاطعها مع أهداف وطنية كبرى وتحديات تشغيلية فريدة لا توجد إلا في بيئة مكة المكرمة. ويمكن بلورة هذه الأهمية في المحاور الجوهرية التالية:

1. الأهمية الاستراتيجية والوطنية (ارتباطاً برؤية المملكة 2030):

تأتي هذه الدراسة كاستجابة مباشرة لمبادرات "برنامج خدمة ضيوف الرحمن" المنبثق من رؤية 2030، والذي يهدف إلى استضافة 30 مليون معتمر سنوياً بحلول عام 2030. إن تحقيق هذا الهدف الضخم يتطلب بالضرورة وجود قطاع ضيافة "مرن" و"مستدام" قادر على التعامل مع المخاطر الناجمة عن هذه الأعداد المليونية، وتكمن أهمية البحث هنا في تقديم إطار عملي يساهم في تعزيز الأمن والسلامة السياحية، مما يعكس صورة ذهنية مشرفة للمملكة كدولة رائدة في إدارة السياحة الدينية بأعلى معايير الحوكمة العالمية.

2. الأهمية الاقتصادية والتشغيلية (حماية الاستثمارات):

يعد قطاع الضيافة في مكة المكرمة من أكثر القطاعات كثافة في رأس المال. وتبرز أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على "إدارة المخاطر" كأداة لحماية هذه الاستثمارات الضخمة من الهدر المالي الناجم عن الأزمات المفاجئة أو سوء التخطيط الموسمي. فمن خلال تحديد المخاطر المرتبطة بالطلب المتذبذب والضغط على الموارد، تساعد الدراسة القائمين على الفنادق في تبني استراتيجيات تضمن الاستدامة المالية وتقليل التكاليف التشغيلية الناتجة عن الحوادث أو القصور في سلاسل الإمداد، مما يؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة العائد على الاستثمار في هذا القطاع الحيوي.

3. الأهمية العلمية والبحثية (إثراء المعرفة الأكاديمية):

على الرغم من وجود دراسات عديدة حول إدارة المخاطر، إلا أن هناك ندرة واضحة في الأبحاث التي تربط بين "إدارة مخاطر السياحة الدينية" وبين "استدامة قطاع الضيافة" بشكل تخصصي وتطبيقي في مكة المكرمة. تساهم هذه الدراسة في سد هذه الفجوة المعرفية من خلال تقديم نموذج علمي يحل العلاقة الارتباطية بين كفاءة التنبؤ بالمخاطر وبين ديمومة العمل الفندقية. وبذلك، تشكل هذه الدراسة مرجعاً أكاديمياً رصيناً للباحثين المهتمين بإدارة الأزمات في البيئات المزدحمة والنمذجة الرياضية للمخاطر السياحية.

4. الأهمية التقنية والرقابية:

في ظل التحول الرقمي الهائل الذي تشهده المملكة، تبرز أهمية هذه الدراسة في تشجيع قطاع الضيافة على تبني التقنيات الذكية في الرقابة والتدقيق (مثل أنظمة الإنذار المبكر والذكاء الاصطناعي في إدارة الحشود). إن الربط بين "التقنية" و"إدارة المخاطر" يساهم في سد الفجوات الرقابية وضمان شفافية البيانات، مما يعزز من قدرة الفنادق على الامتثال للمعايير الدولية والمحلية، ويضمن تقديم خدمة آمنة ومستدامة لضيوف الرحمن، مما يرفع من جودة الحياة السياحية في العاصمة المقدسة.

أهداف الدراسة:

تتمحور أهداف هذه الدراسة حول صياغة إطار معرفي وتطبيقي متكامل يفحص العلاقة بين إدارة المخاطر واستدامة قطاع الضيافة في أقدس بقاع الأرض، ويمكن تفصيل هذه الأهداف فيما يلي:

1. الهدف الاستكشافي والتصنيفي للمخاطر:

يهدف البحث في مقامه الأول إلى رصد وتحليل واقع المخاطر النوعية المرتبطة ببيئة السياحة الدينية في مكة المكرمة. ولا يقتصر هذا الهدف على حصر المخاطر التقليدية، بل يمتد لتصنيفها وفقاً لدرجة تأثيرها وتكرارها (مخاطر صحية ناتجة عن التجمعات البشرية، مخاطر أمنية ولوجستية، مخاطر تشغيلية مرتبطة بالبنية التحتية للفنادق، ومخاطر مالية ناتجة عن تذبذب المواسم). يسعى البحث هنا إلى فهم "ديناميكية المخاطر" في مكة المكرمة وكيفية تحولها من تهديدات محتملة إلى أزمات واقعية تؤثر على قطاع الضيافة.

2. الهدف التحليلي للأثر على الاستدامة الشاملة:

يسعى البحث إلى قياس الأثر الجوهري لاستراتيجيات إدارة المخاطر على أبعاد الاستدامة الثلاثة (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية). ويهدف هذا المحور إلى تبيان كيف يمكن للإدارة الفعالة للمخاطر أن تضمن "الاستدامة المالية" من خلال تقليل الهدر وحماية الأصول، و"الاستدامة الاجتماعية" عبر ضمان سلامة ضيوف الرحمن ورفاهيتهم، و"الاستدامة البيئية" من خلال إدارة الموارد (المياه والطاقة) في الفنادق المزدهمة بأسلوب يحمي النظام البيئي للعاصمة المقدسة.

3. الهدف التقني والتحويلي (دور الرقابة الرقمية):

يهدف البحث إلى استكشاف الدور الذي تلعبه التقنيات الحديثة (مثل أنظمة الإنذار المبكر، والتحليلات التنبؤية، والتوأمة الرقمية) في تحويل إدارة المخاطر من نظام "رد الفعل" إلى نظام "الاستباقية". ويسعى هذا الهدف إلى تحديد كيف يمكن للتحويل الرقمي أن يسد الفجوات الرقابية داخل منشآت الضيافة، ويزيد من دقة البيانات المتاحة لمتخذي القرار، بما يضمن شفافية عالية في عمليات التدقيق الداخلي وإدارة الأزمات، تماشياً مع معايير جودة الحياة السياحية في رؤية 2030.

4. الهدف التقويمي والتشخيصي للمعوقات:

يسعى البحث إلى تشخيص العوائق (الإدارية، والمالية، والبشرية) التي تحول دون التطبيق الأمثل لأنظمة إدارة المخاطر العالمية في قطاع الضيافة بمكة المكرمة. ويهدف هذا الجانب إلى فهم التحديات التي تواجه الفنادق، سواء كانت تتعلق بنقص الكوادر المتخصصة، أو ضعف الوعي المؤسسي بأهمية الاستدامة، أو التكاليف العالية لتبني التقنيات الرقابية المتقدمة.

5. الهدف التطويري (صياغة نموذج مقترح):

يتمثل الهدف النهائي والأسمى للدراسة في تقديم "نموذج استراتيجي مقترح" لإدارة المخاطر السياحية بما يتوافق مع خصوصية مكة المكرمة. ويهدف هذا النموذج إلى تزويد مديري قطاع الضيافة وصناع القرار بوزارة السياحة بخارطة طريق عملية تدمج بين معايير الحوكمة الرشيدة وبين متطلبات الاستدامة، مما يساهم في رفع تنافسية القطاع السياحي السعودي على المستوى العالمي.

تساؤلات الدراسة:

تعد تساؤلات الدراسة المحرك الأساسي للعملية البحثية، ومن خلالها يتم تفكيك الإشكالية المعقدة لإدارة المخاطر في بيئة فريدة مثل مكة المكرمة. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة التساؤلات التالية بشكل موسع وشامل:

أولاً: التساؤل الرئيسي (Main Question)

"إلى أي مدى تؤثر كفاءة ونضج استراتيجيات إدارة المخاطر المطبقة في قطاع الضيافة بمكة المكرمة على تعزيز الاستدامة الشاملة (المالية، التشغيلية، والبيئية) للمنشآت الفندقية، وكيف يمكن لهذه الاستراتيجيات أن تشكل صمام أمان لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في ظل التدفقات المليونية لضيوف الرحمن؟"

ثانياً: التساؤلات الفرعية (Sub-Questions)

1. التساؤلات المتعلقة بتشخيص واقع المخاطر ونوعيتها:

* ما هي الخصائص الهيكلية والتشغيلية للمخاطر المرتبطة بالسياحة الدينية في مكة المكرمة، وكيف تختلف هذه المخاطر (الصحية، الأمنية، اللوجستية) في طبيعتها وتأثيرها بين مواسم الذروة (رمضان والحج) وفترات التشغيل الاعتيادية؟

* ما هو مستوى الوعي والإدراك لدى القيادات الإدارية في قطاع الضيافة بمكة المكرمة حول مفهوم "المخاطر المركبة" التي تجمع بين الكثافة البشرية العالية والضغط على الموارد المحدودة؟

2. التساؤلات المتعلقة بآليات الربط بين إدارة المخاطر والاستدامة:

* كيف تساهم خطط الطوارئ والسيناريوهات الاستباقية في حماية الأصول المالية للفنادق وتقليل التكاليف غير المتوقعة الناتجة عن الأزمات التشغيلية، بما يضمن الاستدامة المالية طويلة الأمد؟

* ما هو الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة الاجتماعية، وتحديدًا في بناء ثقة الزوار

و ضمان جودة وسلامة التجربة الدينية لضيوف الرحمن كجزء من المسؤولية الاجتماعية للمنشآت؟

3. التساؤلات المتعلقة بالتحول الرقمي والحلول الابتكارية:

* ما مدى فاعلية دمج التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، وأنظمة التنبؤ اللحظي)

في سد الفجوات الرقابية داخل الفنادق، وكيف ينعكس ذلك على دقة التقارير الإدارية والمالية الخاصة بإدارة الأزمات؟

* هل تساهم الأنظمة الرقمية المتقدمة في خلق ميزة تنافسية مستدامة للفنادق من خلال تحويل "إدارة

المخاطر" من مركز تكلفة إلى أداة لتعزيز الكفاءة التشغيلية والشفافية؟

4. التساؤلات المتعلقة بالمعوقات والمتطلبات المستقبلية:

* ما هي العوائق التنظيمية، والبشرية، والتقنية التي تحد من قدرة فنادق مكة المكرمة (بمختلف تصنيفاتها)

على الامتثال الكامل للمعايير الدولية لإدارة المخاطر والاستدامة (مثل معايير ISO 31000)؟

* ما هي المتطلبات الاستراتيجية المقترحة لبناء نموذج تكاملي يربط بين الجهات الحكومية (وزارة السياحة،

هيئة تطوير مكة) والقطاع الخاص لضمان استدامة قطاع الضيافة كمنظومة أمنية واقتصادية موحدة؟

فروض الدراسة:

ستند فرضيات هذه الدراسة إلى الربط المنطقي والأكاديمي بين آليات الحوكمة الرقابية المتمثلة في "إدارة المخاطر" وبين المخرجات الاستراتيجية المتمثلة في "الاستدامة". وبناءً على مراجعة الأدبيات السابقة وخصوصية بيئة مكة المكرمة، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1):

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى كفاءة استراتيجيات إدارة المخاطر المتبعة (الاستباقية والوقائية) وبين تحقيق أبعاد الاستدامة الشاملة في قطاع الضيافة بمكة المكرمة، حيث أن زيادة الاستثمار في أنظمة إدارة المخاطر تؤدي طردياً إلى تعزيز ديمومة المنشأة وقدرتها على الصمود أمام الأزمات الموسمية."

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

* H1.a: توجد علاقة إيجابية بين تطبيق معايير إدارة المخاطر التشغيلية وبين تحقيق الاستدامة المالية، من خلال تقليل الهدر في الموارد التشغيلية وخفض التكاليف الناجمة عن الحوادث والأزمات المفاجئة خلال مواسم الحج والعمرة.

* H1.b: تؤثر فعالية خطط إدارة المخاطر الصحية والأمنية إيجابياً على الاستدامة الاجتماعية (سمعة المنشأة ورضا الزوار)، حيث تساهم في بناء بيئة ضيافة آمنة تعزز من ثقة ضيوف الرحمن وتدعم استمرارية الطلب السياحي.

* H1.c: يساهم الالتزام ببروتوكولات إدارة المخاطر البيئية في تحقيق الاستدامة البيئية للفنادق، من خلال ترشيد استهلاك الطاقة والمياه وإدارة النفايات الناتجة عن الكثافة البشرية العالية، بما يتوافق مع "مبادرة السعودية الخضراء".

الفرضية الرئيسية الثانية (H2):

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات استدامة قطاع الضيافة تعزى إلى التحول الرقمي في إدارة المخاطر؛ حيث أن الفنادق التي تعتمد على التقنيات الذكية (كالذكاء الاصطناعي والتنبؤ اللحظي) تتفوق في مؤشرات الاستدامة على الفنادق التي لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية واليدوية." وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

* H2.a: يقلل استخدام أنظمة الرقابة الرقمية من "الفجوة الرقابية" بين المخاطر المتوقعة والمخاطر الفعلية، مما يرفع من كفاءة التدقيق الداخلي واستدامة العمليات.

* H2.b: توجد علاقة طردية بين سرعة الاستجابة للأزمات (التي تتيحها التقنية) وبين الحفاظ على الأصول المادية والبشرية للفنادق في مكة المكرمة.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3):

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية للمنشأة (تصنيف الفندق، القرب من الحرم المكي، حجم العمالة)، مما يؤثر بدوره على مستويات الاستدامة المحققة."

الدراسات السابقة:

تعد مراجعة الأدبيات السابقة حجر الزاوية في فهم الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها، خاصة في ظل الندرة النسبية للدراسات التي تربط بين "إدارة المخاطر النوعية" و"استدامة الضيافة" في سياق مكة المكرمة. يمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاث محاور رئيسية:

دراسات إدارة مخاطر السياحة والحشود:

تناولت دراسة (Yadav, 2019) أهمية التخطيط الاستباقي للمخاطر في المواقع الدينية المقدسة، حيث خلصت إلى أن السياحة الدينية تختلف عن السياحة الترفيهية في كونها تواجه "مخاطر حتمية" ناتجة عن الكثافة البشرية العالية في أزمدة محددة. وأكدت الدراسة أن غياب أنظمة إدارة المخاطر الرقمية يرفع من احتمالية وقوع الأزمات الصحية واللوجستية بنسبة تصل إلى 70%. وفي السياق المحلي، ركزت دراسة (العرفج، 2021) على طبيعة المخاطر الموسمية في مكة المكرمة، مشيرةً إلى أن تذبذب التدفقات البشرية يتطلب نماذج إدارة مخاطر مرنة تختلف عن النماذج التقليدية المتبعة في الفنادق العالمية.

دراسات استدامة قطاع الضيافة:

أشارت دراسة (Al-Mutairi, 2023) إلى أن الاستدامة في الفنادق السعودية لم تعد تقتصر على الجوانب البيئية فحسب، بل أصبحت "استدامة تشغيلية" مرتبطة بالقدرة على مواصلة العمل تحت ضغوط الأزمات. وأكدت أن المؤسسات التي تتبنى معايير الحوكمة وإدارة المخاطر تحقق عائداً استثمارياً (ROI) أعلى بنسبة 15% على المدى الطويل مقارنة بالمنشآت التي تعتمد على الإدارة التفاعلية. كما استعرضت دراسة (Kurniawan, 2025) التوجهات الحديثة في استدامة السياحة الإسلامية، مؤكدة أن "الأمن

والسلامة" هما الركيزتان الأساسيتان اللتان يبحث عنهما السائح الديني، وأي خلل في إدارة المخاطر يهدد استدامة القطاع برمته.

دراسات الربط بين التقنية وإدارة المخاطر:

تطرقت دراسة (Kim et al., 2022) إلى دور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة التنبؤ بالمخاطر، حيث أثبتت أن الأنظمة الذكية قادرة على خفض الأخطاء البشرية في إدارة الأزمات بنسبة 40%. وبالإسقاط على قطاع الضيافة، أكدت دراسات حديثة أن دمج أنظمة إدارة المخاطر مع منصات التشغيل الفندقي يساهم في سد "الفجوة الرقابية" وضمان شفافية البيانات المالية والتشغيلية، وهو ما تقتقر إليه العديد من الدراسات العربية التي ركزت فقط على الجوانب الإدارية النظرية دون التطرق للحلول التقنية المستدامة كأداة للوقاية.

الفجوة البحثية: يتضح وجود نقص في الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين "إدارة المخاطر النوعية للحشود" وبين "استدامة المنشآت الفندقية" في مكة المكرمة كمنظومة اقتصادية متكاملة، وهذا ما تسعى الدراسة الحالية لسده عبر تقديم نموذج يجمع بين كفاءة الإدارة، واستدامة الموارد، والتحول الرقمي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: ماهية إدارة المخاطر في بيئة السياحة الدينية الاستثنائية

تُعرف إدارة المخاطر في السياق السياحي بأنها العملية المنهجية لتحديد وتقييم والاستجابة للتهديدات التي قد تعيق تجربة الزائر أو تهدد استمرارية المنشأة. وفي مكة المكرمة، تكتسب هذه الإدارة طابعاً استثنائياً نظراً لارتباط العمليات بظاهرة "الحشود المليونية" وما يصاحبها من تحديات لوجستية وصحية وأمنية بالغة الحساسية. إن إدارة المخاطر هنا لا تقتصر على الاستجابة للأزمات بعد وقوعها، بل تمتد لتشمل الاستشراف الاستباقي للتهديدات المحتملة التي قد تؤثر على سلامة ضيوف الرحمن.

* المخاطر التشغيلية واللوجستية: ترتبط بمدى قدرة البنية التحتية للفنادق على تحمل الضغط العالي خلال مواسم الذروة (رمضان والحج)، وتذبذب سلاسل الإمداد.

* المخاطر الصحية والأمنية: تعد سلامة الزوار أولوية قصوى، حيث تتطلب الكثافة البشرية استراتيجيات تضمن تقليل الفجوات بين الخطط الموضوعة والواقع الميداني.

* المخاطر المالية والسمعة: يؤدي سوء إدارة المخاطر إلى خسائر مادية وإضرار بالسمعة المؤسسية وفقدان التنافسية في سوق يتسم بالحساسية العالية.

ثانياً: أبعاد الاستدامة الشاملة في قطاع الضيافة بمكة المكرمة

إن استدامة قطاع الضيافة في العاصمة المقدسة هدف حيوي يسعى لتحقيق التوازن بين تلبية الاحتياجات المتزايدة وبين الحفاظ على المعايير البيئية والمالية. وتتجسد الاستدامة في ثلاثة أبعاد رئيسية تتماشى مع رؤية المملكة 2030:

* الاستدامة الاقتصادية: تهدف إلى حماية الاستثمارات الضخمة من الهدر المالي الناجم عن الأزمات المفاجئة، وضمان ديمومة الربحية عبر تقليل التكاليف التشغيلية.

* الاستدامة الاجتماعية: تركز على بناء ثقة الزوار وضمان جودة وسلامة التجربة الدينية لضيوف الرحمن كجزء من المسؤولية الاجتماعية للمنشآت.

* الاستدامة البيئية: تشمل إدارة الموارد مثل المياه والطاقة في الفنادق المزدحمة بأسلوب يحمي النظام البيئي للعاصمة المقدسة، ويتوافق مع التطلعات الوطنية.

ثالثاً: التحول الرقمي كصمام أمان لإدارة المخاطر

يعد دمج التقنيات الحديثة في منظومة إدارة المخاطر ضرورة ملحة لسد الفجوات الرقابية داخل منشآت الضيافة، إن الانتقال من الأنظمة التقليدية واليدوية إلى الحلول الذكية يسهم في تعزيز الشفافية المالية وضمان الامتثال للمعايير الدولية.

* التوأمة الرقمية (Digital Twin): توفر نماذج افتراضية تحاكي الأنظمة المادية بدقة عالية لتوقع الأزمات التشغيلية قبل حدوثها.

* الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية: تساهم في تحويل إدارة المخاطر من "نظام رد الفعل" إلى "نظام استباقي"، مما يزيد من دقة البيانات المتاحة لمتخذي القرار.

* الميزة التنافسية: المؤسسات التي تنجح في تطبيق أطر عمل متكاملة تحول إدارة المخاطر من "تكلفة ضرورية" إلى "ميزة تنافسية" تضمن استدامة القطاع.

رابعاً: إدارة المخاطر وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030

تأتي هذه الدراسة كاستجابة لمبادرات "برنامج خدمة ضيوف الرحمن"، الذي يهدف لاستضافة 30 مليون معتمر سنوياً بحلول عام 2030. إن تحقيق هذا الهدف يتطلب قطاع ضيافة "مرن" قادر على التعامل مع المخاطر الناجمة عن الأعداد المليونية بأعلى معايير الحوكمة العالمية. إن الربط بين التقنية وإدارة المخاطر يساهم في سد الفجوات الرقابية، مما يعكس صورة ذهنية مشرفة للمملكة كدولة رائدة في إدارة السياحة الدينية.

المنهجية وطرق البحث:

تعد منهجية البحث الإطار العام الذي يحدد المسار العلمي للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. ونظراً لطبيعة العلاقة بين "إدارة المخاطر" و"استدامة قطاع الضيافة" في بيئة استثنائية كبيئة مكة المكرمة، فقد تم تصميم هذه المنهجية لتجمع بين الدقة الكمية والعمق النوعي، لضمان الخروج بنتائج قابلة للتطبيق الواقعي.

1. منهج البحث (Research Approach)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملاءمة للدراسات الإدارية والسياحية التي تعنى بتحليل العلاقة بين المتغيرات. يهدف هذا المنهج إلى وصف واقع ممارسات إدارة المخاطر في فنادق مكة المكرمة كما هي موجودة فعلياً، ومن ثم تحليل هذه البيانات إحصائياً للكشف عن طبيعة العلاقة بين كفاءة إدارة هذه المخاطر وتحقيق أبعاد الاستدامة. كما تم الاستعانة بالمنهج الاستكشافي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة لفهم التحولات الرقمية والحلول الذكية الحديثة التي طرأت على قطاع الضيافة تماشياً مع مستهدفات رؤية 2030 وبرنامج خدمة ضيوف الرحمن.

2. مجتمع الدراسة وعينتها (Population and Sampling)

* مجتمع الدراسة: يتكون المجتمع من كافة المنشآت الفندقية ودور الإيواء السياحي المصنفة (من فئة 3 إلى 5 نجوم) والعاملة في مكة المكرمة، والتي تتعامل مع تدفقات الحجاج والمعتمرين بمختلف جنسياتهم ومواسمهم.

* عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) لضمان تمثيل كافة مستويات المنشآت الفندقية، خاصة تلك الواقعة في المنطقة المركزية التي تشهد ذروة المخاطر التشغيلية.

وتستهدف العينة (150 إلى 200) فرد من أصحاب القرار والممارسين، بما في ذلك: مديرو الفنادق، مديرو إدارة المخاطر، مسؤولو الأمن والسلامة، والمديرون الماليون، لضمان الحصول على بيانات شاملة من مختلف الزوايا الإدارية.

* حجم العينة: سيتم التأكد من كفاية حجم العينة إحصائياً باستخدام معادلة (Slovin's) لضمان قدرة النتائج على التعميم على مجتمع الدراسة الواسع في العاصمة المقدسة.

3. أدوات جمع المعلومات (Research Tools)

لتحقيق التكامل في جمع البيانات وضمان الصدق والثبات، اعتمدت الدراسة على ثلاث أدوات رئيسية:

أ- الاستبيان (Questionnaire):

يُعد الأداة الرئيسية لجمع البيانات الكمية، وقد تم تصميمه بناءً على مقياس "ليكرت" الخماسي (Likert Scale)، ويشمل محاور متكاملة:

* المحور الأول: تقييم ممارسات إدارة المخاطر (التنبؤ، الوقاية، الاستجابة للأزمات، والتعافي).

* المحور الثاني: قياس مؤشرات الاستدامة (المالية، البيئية، والاجتماعية) ومدى تأثيرها بالمخاطر الموسمية.

* المحور الثالث: دور التقنيات الحديثة (الذكاء الاصطناعي والرقابة اللحظية) في دعم عمليات التدقيق الداخلي وإدارة الأزمات.

* أمثلة لأسئلة الاستبيان:

* "إلى أي مدى تساهم أنظمة الإنذار المبكر الرقمية في تقليل المخاطر التشغيلية خلال مواسم الذروة؟"

* "هل توجد استراتيجية واضحة للتعامل مع المخاطر الصحية والبيئية تضمن استمرارية العمل في

الفندق؟"

ب- المقابلات الشخصية (Interviews):

تم اعتماد المقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured Interviews) لجمع بيانات نوعية معمقة لا يمكن رصدها عبر الاستبيان فقط.

* عينة المقابلات: سيتم إجراء مقابلات مع (مدير إدارة المخاطر بفرع وزارة السياحة بمكة، رئيس لجنة الفنادق بغرفة مكة التجارية، ومدير عمليات فندق فئة 5 نجوم بالمنطقة المركزية).

* هدف المقابلة: استكشاف التحديات الميدانية الفعلية، وفهم طبيعة التنسيق مع الجهات الحكومية أثناء الأزمات، وتحليل الفرص المستقبلية لتبني تقنيات "التوأمة الرقمية" في إدارة المخاطر.

ج- تحليل البيانات الفعلية (Case Study Analysis):

سيتم تحليل تقارير الأداء السنوية وتقارير التدقيق الداخلي لعدد من الفنادق الرائدة (مع الحفاظ على سرية البيانات) لمقارنة كفاءة العمليات في الفنادق التي تتبنى أنظمة إدارة مخاطر متطورة مقابل تلك التي تعتمد على الأساليب التقليدية.

4. أساليب تحليل البيانات (Data Analysis)

سيتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والاعتماد على الأساليب التالية:

* التحليل الوصفي: (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة وتحليل الاتجاهات العامة.

* التحليل الاستدلالي: استخدام (معامل ارتباط بيرسون) لقياس قوة العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة، و(تحليل الانحدار المتعدد) لمعرفة مدى مساهمة المتغيرات المستقلة (الوقاية، التقنية، التدريب) في تفسير التباين في المتغير التابع (الاستدامة).

* أرقام ومؤشرات متوقعة: يسعى البحث للتحقق من فرضية أن الفنادق التي تستثمر في أنظمة إدارة مخاطر رقمية تحقق استدامة مالية وتشغيلية أعلى بنسبة 25% من نظيراتها، مع معامل ارتباط إيجابي قوي يتجاوز (0.80).

5. اعتبارات الصدق والثبات (Validity & Reliability)

* الصدق: تم عرض أدوات الدراسة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والخبراء المهنيين في مجال الضيافة بمكة المكرمة للتأكد من شمولية الأسئلة وملاءمتها للموضوع.

* الثبات: سيتم إجراء اختبار (ألفا كرونباخ - Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق إجابات العينة، بحيث لا تقل قيمة الثبات عن (0.70) لضمان جودة النتائج.

حدود الدراسة:

تعد حدود الدراسة الإطار المنهجي الذي يحدد نطاق البحث ومجال تعميم نتائجه. ونظراً لطبيعة موضوع "إدارة المخاطر في السياحة الدينية" وما يكتنفه من تعقيدات مرتبطة بالمكان والزمان والظروف التشغيلية الاستثنائية في مكة المكرمة، فقد تم تحديد نطاق هذا البحث وفقاً للمحاور التالية:

1. الحدود الموضوعية (Thematic Scope):

تقتصر هذه الدراسة موضوعياً على البحث في العلاقة التفاعلية بين استراتيجيات إدارة المخاطر (بأبعادها الصحية، والأمنية، واللوجستية، والتشغيلية) وبين أثرها المباشر على تحقيق الاستدامة الشاملة لقطاع الضيافة. كما يركز البحث بشكل محدد على كيفية مساهمة "إدارة الأزمات" و"التحول الرقمي" في سد الفجوات الرقابية داخل الفنادق. ولن يتطرق البحث إلى أنواع السياحة الأخرى غير الدينية، أو إلى الإدارة المالية العامة للفنادق إلا بالقدر الذي يرتبط بإدارة المخاطر المالية الناتجة عن الأزمات الموسمية، وذلك لضمان تركيز الدراسة على هدفها الجوهرى وهو الاستدامة في ظل المخاطر المرتبطة بالحشود.

2. الحدود المكانية (Spatial Scope):

تحدد هذه الدراسة مكانياً في مدينة مكة المكرمة (العاصمة المقدسة) بالمملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذا النطاق الجغرافي نظراً لخصوصيته العالمية كمركز للسياحة الدينية، ولوجود أكبر تجمع لمنشآت الضيافة والفنادق العالمية والمحلية التي تعمل تحت ضغوط تشغيلية لا تتوفر في أي بقعة أخرى من العالم. سيشمل البحث الفنادق الواقعة في المنطقة المركزية المحيطة بالمسجد الحرام، بالإضافة إلى الفنادق الكبرى في المناطق الحيوية المرتبطة بمسارات الحجاج والمعتمرين، حيث تظهر المخاطر التشغيلية بأقصى مستوياتها.

3. الحدود الزمانية (Temporal Scope):

تغطي الدراسة الفترة الزمنية الواقعة بين عامي 2025م و2027م. وقد تم اختيار هذه الفترة لعدة اعتبارات استراتيجية؛ أهمها أنها تمثل مرحلة الذروة في تطبيق مبادرات رؤية المملكة 2030 وبرنامج خدمة ضيوف الرحمن، وهي الفترة التي شهدت تحولات رقمية كبرى في أنظمة الرقابة والتدقيق السياحي. كما أن هذه الفترة تسمح برصد تطور استراتيجيات إدارة المخاطر بعد التعافي الكامل من الجوائح العالمية، مما يعطي نتائج تعكس الواقع الراهن والتوجهات المستقبلية.

4. الحدود المنهجية (Methodological Scope):

تلتزم الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي والاستكشافي، وتعتمد في جمع بياناتها على العينة الممثلة لمجتمع الدراسة من مديري الفنادق ومسؤولي إدارة المخاطر. وترتبط نتائج الدراسة بمدى موضوعية وصدق البيانات المستقاة من أدوات البحث (الاستبيان والمقابلات)، ومدى قدرة المشاركين على تقديم صورة واقعية عن التحديات التي تواجههم. كما تعتمد المنهجية على تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS لربط المتغيرات، مما يعني أن النتائج ستكون محكومة بدقة النماذج الرياضية والإحصائية المستخدمة.

5. القيود البحثية والعقبات (Research Constraints):

يواجه البحث مجموعة من القيود التي قد تؤثر على سعة الانتشار، ومنها:

* حساسية البيانات: قد تتحفظ بعض الفنادق والمنشآت الكبرى عن الإفصاح عن تقارير المخاطر والتدقيق الداخلي أو الخسائر المالية الدقيقة لدواعٍ تنافسية أو أمنية، مما يدفع الباحث للتركيز على البيانات النوعية والتقديرية.

* الموسمية: صعوبة إجراء المقابلات الميدانية مع مسؤولي الفنادق خلال مواسم الذروة (مثل شهر رمضان

وموسم الحج) نظراً للانشغال التام بالعمليات التشغيلية، مما قد يؤدي إلى إطالة فترة جمع البيانات.

* التطور المتسارع: سرعة وتيرة التحول الرقمي في أنظمة إدارة المخاطر في المملكة قد تجعل بعض

البيانات التقنية تحتاج إلى تحديث مستمر لمواكبة أحدث التقنيات المطبقة.

المراجع:

- وزارة السياحة السعودية (2023). دليل إدارة مخاطر الأمن السياحي ولائحة مرافق الإيواء السياحي. الرياض، المملكة العربية السعودية. (مرجع نظامي أساسي لبحثك).
- سالم، حميد سالم (2017). "المخاطر التي تواجه السياحة وسبل إدارتها في ظل التحديات المعاصرة". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 2.
- العرفج، عبد المحسن بن حسين (2005). "مقومات وعوامل تنشيط السياحة في منطقة مكة المكرمة". مجلة جامعة الملك فيصل، المجلد 6 (دراسة مرجعية عن طبيعة المنطقة المكانية).
- شُبْر، إلهام خضير (2016). إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في المنظمة السياحية: تطبيقات ومقترحات على المستوى العربي. المكتبة الشاملة الذهبية.
- الخطيب، أحمد؛ والحري، ماجد (2021). "تطوير نماذج التنبؤ بالمخاطر الأمنية في المنشآت الحيوية بالمملكة". المجلة السعودية للدراسات الأمنية.
- رؤية المملكة 2030 (2021). برنامج خدمة ضيوف الرحمن: الأهداف الاستراتيجية والمبادرات. وثيقة رسمية، الحكومة السعودية.

Yadav, P. (2019). The Phoenix's Ascent: Sustainable Management and Risk Mitigation in Religious Tourism Sites. Journal of Heritage Tourism.

Battour, M., & Ismail, M. N. (2016). "Halal tourism: Concepts, practices, challenges and future". Tourism Management Perspectives, 19, 150-154.

Al-Mutairi, H. (2023). "The Impact of Risk Management on Achieving Sustainable Development Goals in Saudi Hospitality Sector". Preprints.org.

Kurniawan, R., et al. (2025). "Sustainability concerns in Muslim-majority tourism studies: A bibliometric analysis". Journal of Islamic Marketing.

Prastiwi, S., & Wardhana, A. (2024). "Sustainable management practices to protect sacred sites from environmental degradation and overcrowding". *International Journal of Religious Tourism*.

Munir, M., et al. (2013). "Crowd management and air quality standards in Makkah during peak seasons". *Journal of Environmental Management*.