

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع



عنوان البحث

أثر إدارة المخاطر التشغيلية على نجاح مشاريع إدارة المسالخ خلال
موسم الحج: دراسة تطبيقية في العاصمة المقدسة

إعداد الطالب/

وليد ابراهيم محمد دغيس الغامدي

الرقم الجامعي/

٢٣٢٠٠١٦٣١

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

تحتل إدارة المخاطر التشغيلية مكانة أساسية لضمان نجاح المشاريع الموسمية الكبرى، وخاصة تلك المرتبطة بموسم الحج في محافظة مكة المكرمة؛ إذ تتسم هذه البيئة التشغيلية بضغط زمني شديد، وحجم عمليات لوجستي متسارع، ما يجعل مواجهة المخاطر ضرورة ملحة وليست خياراً تنظيمياً (Algahtany, 2016).

وتقوم إدارة المخاطر التشغيلية على منهجية علمية لرصد وتقييم مصادر الخطر، ووضع خطط استجابة فعالة تضمن استمرارية العمل دون تعطيل، خاصة في ظل تعاظم التحديات الصحية والبيئية بمجازر مكة خلال أيام الحج. تشير أدبيات الإدارة إلى أن نجاح المشاريع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة تطبيق إجراءات إدارة المخاطر التشغيلية، فقد أظهرت دراسة في القطاع السعودي أن المخاطر التشغيلية هي الأكثر تأثيراً في مؤسسات المملكة، ورغم أهميتها فإن غالبية الجهات تفتقر لفرق متخصصة في هذا المجال، مما يقلل من قدرة المشاريع على مواجهة الأزمات التشغيلية وتحسين ثقافة الوقاية لدى العاملين (Ahmed Al-Mahi & Rahman Ismail, 2024).

في ضوء ذلك، تبدو الحاجة ماسة لفهم علاقة هذه الإدارة بنجاح المشاريع الحيوية مثل المسالخ الموسمية عند ذروة موسم الحج. وتتجلى أهمية المسالخ الموسمية في ارتباطها المباشر بركن من أركان الحج وهو الهدى والأضحية، إذ تدار سنوياً عمليات ذبح تتجاوز مليون رأس في أيام محدودة، وهو ما يتطلب تنسيقاً تشغيلياً على أعلى مستوى وفعالية في التحكم بالمخاطر الصحية، ومخاطر تلوث اللحوم، والمخاطر البيئية للتعامل مع المخلفات، إضافة لتحديات سلسلة الإمداد والتوزيع. (Alkahtani, 2024).

وتوضح البيانات الرسمية أن جدولة العمل واستثمار التقنيات يُعدان جوهرين عند معالجة هذا الحجم من الذبائح خلال فترة قصيرة (Global Water Awards, 2024).

من هنا، لا يقتصر فهم النجاح في مثل هذه المشاريع على عناصر الوقت والتكلفة والجودة، بل يتجاوز ذلك ليشمل الالتزام بالمعايير الشرعية والصحية والبيئية. (Borges et al., 2024) ويُشار في هذا

السياق إلى أن تطبيق منهجيات إدارة المخاطر الفعالة يسهم في رفع الأداء العام وتقليل حالات الفشل، مع تحقيق رضا الجهات المستفيدة والمعنية (Carvalho & Junior, 2015) .

وقد برزت في الساحة العلمية أهمية نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة (HACCP) كأداة لضمان سلامة اللحوم، وخاصة مع اشتراطات الصحة العامة خلال الذبح الموسمي؛ فقد أوضحت منظمة الأغذية والزراعة أن النجاح في هذا المجال يتطلب تدريب العاملين بانتظام واستخدام الحلول التقنية الحديثة، لتفادي القيود البيولوجية والمخاطر المتكررة. (FAO, 2024) وفي السعودية، تعمل الجهات التنظيمية مثل وزارة الصحة على تطوير خطط متقدمة لتقييم وتخفيض المخاطر عبر المتابعة الصحية والبيئية والتشغيلية (Ministry of Health Saudi Arabia, 2016).

من منظور إدارة المشاريع، تركز الأدبيات على أن من أهم أسباب نجاح المشاريع الموسمية وجود تخطيط استباقي، قيادة إدارية داعمة، وتفعيل منهجيات المخاطر ضمن سياسات العمل اليومية (Baccarini, 1999). وتتنبه دراسات حديثة إلى أن المشاريع التي تواجه ضغط الموارد والجدولة الموسمية تكون أكثر عرضة للتعثر أو الفشل ما لم يتم التحكم الاستباقي الواضح بالمخاطر التشغيلية (Yaghootkar & Gil, 2012).

وفي عصر رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، صار تطوير منظومة خدمات الحج هدفاً إستراتيجياً، وهو ما دفع الوزارات المختصة إلى توسيع برامج التحسين والتدريب، ضمن خطط محدثة للبنية التحتية العملياتية بالمسالخ، مع تطبيق أحدث التقنيات الرقابية والإشراف البيطري المتكامل (Ministry of Environment, Water and Agriculture, 2025).

وتبقى مشاريع المسالخ الموسمية في الحج نموذجاً لبيئة تشغيلية عالية المخاطر، تتسم بتنوع مصادر الخطر الناتجة عن الأعطال التقنية والموارد البشرية المحدودة والضغط المناخي الشديد، إضافة لصعوبات

النقل والتخزين. (Al katheri et al., 2007) وتؤكد الدراسات الميدانية أن غياب إجراءات السلامة أو ضعف التدريب يضاعف أخطار انتقال الأمراض ويهدد جودة وسلامة المنتجات.

وتدعم الأدبيات العلمية فكرة أن تطبيق إدارة متكاملة للمخاطر يستدعي جاهزية تنظيمية مستمرة، والتحديث الدائم للاستراتيجيات التشغيلية، حتى تستطيع المشاريع الموسمية التأقلم الفوري مع كافة السيناريوهات الطارئة أو المفاجئة (COSO ERM Framework)

وأخيراً، تُشير مراجعات الأدبيات إلى وجود فجوة في دراسة أثر إدارة المخاطر التشغيلية على نجاح المشاريع الخدمية الموسمية، خصوصاً تلك المرتبطة بالحج في المملكة. إذ أن غالبية الدراسات ركزت على مشاريع الإنشاءات أو القطاعات الصناعية بعيداً عن البيئة الفريدة لمشاريع المسالخ الموسمية، وهو ما تعكسه الحاجة الملحة لدراسات تطبيقية تسد هذه الفجوة وتقدم توصيات عملية تدعم تطوير الأداء التشغيلي وفق رؤية المملكة والجودة العالمية (Alrashidi & Baakeel, 2012).

في ضوء ذلك، يأتي هذا البحث قطاعياً ليسهم في سد الفجوة المعرفية وتحقيق قيمة علمية وعملية بأدوات بحثية دقيقة، تخدم تطلعات المملكة لرفع جودة الخدمات المقدمة لضيوف بيت الله الحرام.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الأهمية الاستراتيجية والدينية لمشاريع إدارة المسالخ خلال موسم الحج في محافظة مكة المكرمة، إلا أن هذه المشاريع تواجه تحديات تشغيلية متعددة ومعقدة تهدد نجاحها وتحقيق أهدافها المرجوة. فالطبيعة الموسمية لهذه المشاريع والأعداد الهائلة من الذبائح التي يتم معالجتها خلال فترة زمنية قصيرة للغاية تخلق بيئة عمل عالية المخاطر تتطلب إدارة محكمة ودقيقة للعمليات التشغيلية (Alkahtani, 2024).

وتشير البيانات الرسمية إلى أن عدد الذبائح المعالجة في مشاريع المسالخ بمكة المكرمة خلال موسم الحج يتجاوز المليون رأس سنوياً، حيث بلغ العدد في موسم حج عام 2023 أكثر من 1.3 مليون ذبيحة تم معالجتها خلال أيام التشريق الثلاثة فقط. وتتطلب هذه العمليات الضخمة تنسيقاً لوجستياً معقداً يشمل استقبال الحيوانات ونقلها وذبحها ومعالجة الذبائح وتعبئتها وتوزيعها أو تجميدها، وكل هذه العمليات يجب أن تتم وفق أعلى معايير السلامة الصحية والاشتراطات الشرعية (Global Water Awards, 2024).

وتتعدد مصادر المخاطر التشغيلية في مشاريع المسالخ الموسمية لتشمل المخاطر البشرية الناتجة عن نقص التدريب أو الأخطاء البشرية، والمخاطر التقنية المرتبطة بأعطال المعدات أو فشل أنظمة التبريد، والمخاطر البيولوجية المتعلقة بانتقال الأمراض الحيوانية أو تلوث اللحوم بالميكروبات الممرضة مثل السالمونيلا والإيكولاي، والمخاطر البيئية الناجمة عن سوء التخلص من المخلفات أو تسرب مياه الصرف الملوثة، إضافة إلى المخاطر اللوجستية المرتبطة بتأخر الإمدادات أو انقطاع سلسلة التبريد (Almasri, 2019).

وقد وثقت الدراسات الميدانية السابقة وقوع حوادث وإخفاقات تشغيلية في بعض المسالخ المؤقتة خلال مواسم الحج السابقة، تراوحت بين حالات تكدس المخلفات نتيجة تأخر عمليات الجمع والنقل، وحالات تلف بعض اللحوم بسبب انقطاع التبريد، وحوادث إصابات بين العمال نتيجة ضعف تطبيق إجراءات السلامة المهنية. وتشير دراسة ميدانية أجريت على عمال المسالخ في مشعر منى إلى أن 70.7% من العمال لم يتلقوا أي معلومات حول إجراءات السلامة قبل بدء العمل، كما أن معدلات الإصابات بين العمال الذين يتعاملون مع الأبقار بلغت 32% مقارنة بـ 8.1% بين العمال الذين يتعاملون مع الأغنام والماعز (Al katheri et al., 2007).

ومن جهة أخرى، كشفت دراسة استكشافية حديثة أجريت على منظمات القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية أن المخاطر التشغيلية تمثل النوع الأكثر شيوعاً من المخاطر التي تواجه هذه المنظمات، إلا أن معظمها لا تمتلك وحدات إدارية متخصصة لإدارة المخاطر ولا تطبق منهجيات منظمة لتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها (Ahmed Al-Mahi & Rahman Ismail, 2024). وهذا الواقع يثير تساؤلات جوهرية حول مدى جاهزية مشاريع المسالخ الموسمية لمواجهة المخاطر التشغيلية المعقدة التي تواجهها، وما إذا كانت الممارسات الحالية لإدارة المخاطر كافية لضمان نجاح هذه المشاريع الحيوية.

وعلى الصعيد الأكاديمي، تشير المراجعة المنهجية للأدبيات العربية والأجنبية إلى ندرة الدراسات التطبيقية التي تتناول العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية ونجاح المشاريع في البيئات الموسمية عالية الضغط بشكل عام، ومشاريع المسالخ خلال موسم الحج بشكل خاص. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على إدارة المخاطر في مشاريع التشييد والبناء و في المشاريع التقنية (Algahtany, 2016)، في حين بقيت المشاريع الخدمية الموسمية المرتبطة بالحج خارج اهتمام الباحثين بشكل كبير وهذه الفجوة البحثية تحد من قدرة المسؤولين وصناع القرار على الاستفادة من المعرفة العلمية في تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتحسين أداء هذه المشاريع الحيوية.

إضافة إلى ذلك، تشير الأدلة العملية إلى أن هناك تبايناً كبيراً في مستويات نضج إدارة المخاطر بين المنظمات السعودية، حيث أظهرت دراسة أن معظم المنظمات تقع ضمن المستوى المتوسط من النضج في إدارة المخاطر، مما يعني أن هناك فرصاً كبيرة للتحسين والتطوير (AlMahi & Ismail, 2024).

وفي ظل التوجهات الاستراتيجية للمملكة نحو تطوير منظومة خدمات الحج والعمرة وتحقيق الريادة العالمية في هذا المجال ضمن رؤية 2030، يصبح من الضروري الارتقاء بمستوى إدارة المخاطر في جميع المشاريع المرتبطة بخدمة ضيوف الرحمن، بما في ذلك مشاريع المسالخ.

وبناءً على ما تقدم، تتبلور مشكلة البحث في الحاجة الملحة لاستكشاف وتحليل أثر إدارة المخاطر التشغيلية على نجاح مشاريع إدارة المسالخ خلال موسم الحج في محافظة مكة المكرمة، وذلك لسد الفجوة المعرفية القائمة وتوفير أساس علمي يدعم عمليات التطوير والتحسين المستمر لهذه المشاريع الحيوية. ومن هنا يمكن صياغة السؤال الرئيسي للبحث كالتالي:

ما أثر إدارة المخاطر التشغيلية على نجاح مشاريع إدارة المسالخ خلال موسم الحج في محافظة مكة المكرمة؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تناولها موضوعاً حيويًا وحديثاً في مجال إدارة المشاريع التشغيلية، حيث تركز على أثر إدارة المخاطر التشغيلية على نجاح مشاريع إدارة المسالخ خلال موسم الحج في محافظة مكة المكرمة. وعلى الرغم من حساسية وأهمية هذه المشاريع، فإن الدراسات الأكاديمية السابقة لم تتناول بشكل كافٍ العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية ونجاح المشاريع التشغيلية في بيئات ضغط عالي وموسمية مثل موسم الحج، مما يجعل هذه الدراسة تسد فجوة معرفية مهمة وتقدم مرجعاً علمياً للباحثين والممارسين في مجالات إدارة المشاريع والخدمات العامة بالمملكة العربية السعودية (Alghamdi, 2021).

الأهمية العلمية:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية والعالمية حول إدارة المخاطر التشغيلية في المشاريع الموسمية عالية الضغط، حيث تسد فجوة بحثية واضحة في هذا المجال. فالدراسات الأكاديمية السابقة لم تتناول بشكل كافٍ العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية ونجاح المشاريع التشغيلية في بيئات ضغط عالي وموسمية مثل موسم الحج، مما يجعل هذه الدراسة تقدم مرجعاً علمياً مهماً للباحثين والممارسين في مجالات إدارة المشاريع والخدمات العامة بالمملكة العربية السعودية (AlMahi & Ismail, 2024). كما تقدم الدراسة نموذجاً تطبيقياً لتقييم أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في سياق ثقافي ومجتمعي فريد يجمع بين البعد الديني والخدمي والتنظيمي، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية في سياقات مشابهة على مستوى العالم الإسلامي.

الأهمية العملية:

تزود الدراسة الجهات المعنية بإدارة وتنفيذ مشاريع المسالخ خلال موسم الحج بمعلومات موثوقة ومبنية على أدلة علمية حول أهمية إدارة المخاطر التشغيلية وأثرها على نجاح هذه المشاريع الحيوية .وتساعد نتائج الدراسة صناع القرار في تطوير سياسات وإجراءات أكثر فعالية لإدارة المخاطر، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن وتعزيز السلامة الصحية والبيئية.

كما تدعم الدراسة جهود المملكة العربية السعودية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة بتطوير منظومة خدمات الحج والعمرة والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة إلى أعلى المعايير العالمية .وتوفر الدراسة إطاراً عملياً يمكن الاستناد إليه في تصميم برامج تدريبية للعاملين في مشاريع المسالخ وتطوير أدلة إجرائية لإدارة المخاطر التشغيلية.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي:

تحليل أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها المختلفة على نجاح مشاريع إدارة المسالخ خلال موسم الحج في محافظة مكة المكرمة.

وينبثق عن هذا الهدف العام الأهداف الفرعية التالية:

- تحليل دور إدارة مخاطر الموارد البشرية (التدريب، توزيع الكفاءات، تنظيم الأدوار) في رفع مستويات الالتزام الزمني وجودة تنفيذ العمليات داخل مشاريع المسالخ الموسمية.
- تحديد مستوى تأثير الإدارة الفاعلة للمخاطر اللوجستية (الإمداد، النقل، التخزين) على كفاءة التشغيل واستمرارية الخدمة أثناء موسم الحج.

- تقييم العلاقة بين إجراءات السلامة والصحة المهنية (الوقاية من الإصابات، مكافحة العدوى، التدريب على الطوارئ) . وجودة المنتج النهائي ورضا المستفيدين من خدمات المسالخ.
- دراسة مدى فاعلية تطبيق سياسات إدارة المخاطر البيئية (إدارة المخلفات، مواجهة التحديات المناخية، الالتزام بالمعايير البيئية) في تعزيز استدامة المشاريع والامتثال التنظيمي خلال موسم الحج.

تساؤلات الدراسة

يسعى هذا البحث للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما أثر إدارة المخاطر التشغيلية على نجاح مشاريع إدارة المسالخ خلال موسم الحج بمحافظة مكة المكرمة؟

ويتفرع عن هذا السؤال العام الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تساهم ممارسة إدارة مخاطر الموارد البشرية في تحقيق الالتزام بالجدول الزمني وتحسين جودة الأداء في مشاريع المسالخ الموسمية؟
- ما تأثير إدارة المخاطر اللوجستية على كفاءة التشغيل وضمان استمرارية أداء عمليات المسالخ خلال موسم الحج؟
- كيف تنعكس إجراءات إدارة السلامة والصحة المهنية على جودة المنتجات النهائية ومدى رضا المستفيدين عن مشاريع المسالخ؟
- ما دور سياسات إدارة المخاطر البيئية في تحقيق الاستدامة وتقليل الأضرار البيئية المرتبطة بمشاريع المسالخ أثناء موسم الحج؟

فروض الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسة التالية:

١. (H1) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية ونجاح مشاريع

إدارة المسالخ خلال موسم الحج في محافظة مكة المكرمة.

وتتفرع عن هذه الفرضية الأساسية الفرضيات الفرعية التالية:

٢. (H2): ترتبط الكفاءة في إدارة مخاطر الموارد البشرية بارتفاع معدلات تحقيق الالتزام الزمني

وتحسين جودة الأداء في مشاريع المسالخ الموسمية بالحج.

٣. (H3): يسهم التطبيق الأمثل لإدارة المخاطر اللوجستية في تعزيز كفاءة التشغيل وضمان

انسيابية العمليات في مشاريع المسالخ أثناء موسم الحج.

٤. (H4): يؤدي الالتزام بإجراءات السلامة والصحة المهنية إلى تحسين جودة المنتج النهائي

وزيادة رضا المستفيدين من خدمات المسالخ خلال موسم الحج.

٥. (H5): يسهم تطبيق سياسات إدارة المخاطر البيئية الفعالة في دعم استدامة مشاريع المسالخ

الموسمية وتقليل تأثيراتها البيئية السلبية بمكة المكرمة.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة حجر الأساس الذي يُبنى عليه الإطار المعرفي لهذا البحث، إذ تقدم خلفية نظرية وتطبيقية حول إدارة المخاطر التشغيلية ونجاح المشاريع، وتساعد في تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها. يمكن تصنيف هذه الدراسات إلى محورين: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية

أجرى العنزي (٢٠٢٤) دراسة بعنوان "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشروع بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشروعات في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية بالمملكة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ٤٠٠ فرد من العاملين في مشاريع الشركات الخاصة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، وأوصت بضرورة توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بكفاءة في كافة المشروعات داخل المملكة.

وقدم المهدي وإسماعيل (٢٠٢٤) دراسة استكشافية بعنوان "إدارة المخاطر في منظمات القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية". شملت الدراسة عينة من ٤٦٨ متدرباً من العاملين السعوديين، وتوصلت إلى أن المخاطر التشغيلية تمثل أبرز أنواع المخاطر التي تواجهها المنظمات السعودية، إلا أن معظم المنظمات لا تمتلك وحدات إدارية متخصصة لإدارة المخاطر ولا تطبق منهجيات منظمة. كما أظهرت النتائج أن مستوى نضج إدارة المخاطر في معظم المنظمات السعودية متوسط، مما يتطلب تطويراً مستمراً.

كما أجرى عبود وخضر (٢٠٢٢) دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة على المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على مصرف سوري". هدفت الدراسة إلى إثبات أثر العمليات الإدارية لشؤون العاملين والنظم المعلوماتية والعمليات الأمنية على المخاطر التشغيلية، وتوصلت إلى تطوير نموذج للتنبؤ بالمخاطر التشغيلية عن طريق التحليل والضبط والتحكم والمراقبة، مؤكدة أهمية إدارة المخاطر في تحسين الأداء والوقاية من المشكلات.

وفي دراسة للباحثين العراقيين (٢٠٢٤) بعنوان "تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات"، تم فحص تأثير المتغير المستقل (إدارة المخاطر الفاعلة) في المتغير المعتمد (نجاح المشروعات) وأبعاده الثلاثة: التكلفة، الجدولة، والجودة. أُجريت الدراسة على عينة من مديري المشروعات والمهندسين العاملين في المشروعات الحكومية والشركات في البصرة والبالغ عددهم ٢٥٢ مهندساً. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لإدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات وجميع أبعادها، مما يؤكد الحاجة إلى تطبيق نهج منظم لإدارة المخاطر في مشاريع البناء والتشييد.

وأجرى الزيداني (٢٠١٥) دراسة بعنوان "تأثير المخاطر على تحقيق المشاريع الإنشائية: تطوير برنامج لإدارة المخاطر" في العراق. هدفت الدراسة إلى تحديد المخاطر التي حدثت فعلاً من دراسة عدد من مشاريع البناء المنجزة، وتطوير برنامج حاسوبي لإدارة المخاطر يساعد المهندسين على التعامل مع المخاطر بكفاءة. توصلت الدراسة إلى أن المخاطر المالية ومخاطر العمالة والمخاطر التشغيلية تمثل أبرز التحديات التي تواجه المشاريع الإنشائية، وأن إدارة هذه المخاطر بفعالية يسهم في تحسين معدلات نجاح المشاريع.

وفي السياق السعودي، قدم الطيش (٢٠٢٤) دراسة بعنوان "أسباب تعثر مشاريع البناء الحكومية في المملكة العربية السعودية". استكشفت الدراسة الأسباب المؤدية إلى تعثر المشاريع في المملكة من خلال مراجعة الأدبيات ودراسات حالة واستطلاعات رأي لممثلي القطاع الخاص. توصلت إلى أن أبرز الأسباب هي: منهجيات إدارة المشاريع الضعيفة، الأسباب المالية، نقص الأيدي العاملة الماهرة، مشكلات العقود، وضعف الإشراف. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة المخاطر وتحسين التخطيط المسبق للمشاريع الحكومية.

كما أجرى مرزوق (٢٠٢٤) دراسة بعنوان "تأثير إدارة مخاطر سلسلة التوريد على أداء المشروع في قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة مخاطر سلسلة التوريد على أداء المشروع، وتوصلت إلى أن إدارة المخاطر اللوجستية والتشغيلية المرتبطة بسلسلة التوريد لها تأثير جوهري على تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت والجودة والتكلفة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

قدم خان (Khan, 2025) دراسة شاملة بعنوان "دور إدارة المخاطر في نجاح المشاريع: دراسة شاملة لممارسات إدارة المشاريع". استكشفت الدراسة الدور الحاسم لإدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع. باستخدام المنهج الكمي والنوعي، أظهرت الدراسة وجود فجوات كبيرة في الممارسات الحالية، واقترحت إطاراً شاملاً لدمج إدارة المخاطر طوال دورة حياة المشروع. وأكدت النتائج أن المنظمات التي لديها فرق متخصصة لإدارة المخاطر أبلغت عن انخفاض بنسبة ٢٠% في حالات فشل المشاريع.

وأجرى بورجيس وآخرون (Borges et al., 2024) دراسة بعنوان "نجاح المشروع وعوامل النجاح الحرجة لمشاريع البناء في الدول النامية". هدفت الدراسة إلى تحديد المفاهيم الرئيسية لنجاح المشروع وعوامل النجاح الحرجة في مشاريع البناء بناءً على بحث بليوغرافي واسع واستطلاع رأي لفريق متعدد الثقافات. أظهرت النتائج أن نجاح المشروع يُعرّف بشكل رئيسي بإنجاز المشروع في الوقت المحدد، ضمن التكلفة، بجودة عالية، مع الامتثال للسلامة والصحة والأداء البيئي ورضا المشاركين. كما حددت الدراسة سبعة عوامل حرجة من بين عشرين عاملاً تم تحديدها في الأدبيات، أبرزها: كفاءة مدير المشروع، العلاقة الفعالة بين أعضاء فريق المشروع، التخصيص الفعال للموارد البشرية، وتطبيق تقنيات إدارة المشاريع الفعالة.

وفي مجال سلامة الأغذية، قدمت منظمة الأغذية والزراعة (FAO, 2024) دراسة بعنوان "تعزيز تعليم سلامة الأغذية في إنتاج اللحوم من خلال محاكي مسالخ افتراضي". أكدت الدراسة أن التدريب التقليدي في المسالخ يواجه قيوداً بيولوجية وصحية، ولذلك اقترحت استخدام التقنيات الافتراضية والذكاء الاصطناعي لتدريب العاملين على ممارسات السلامة الغذائية وإدارة المخاطر.

وأجرى سبانوفا وآخرون (Spanova et al., 2025) دراسة بعنوان "تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة (HACCP) في إنتاج فطائر اللحم قليلة الدهون". فحصت الدراسة العمليات الداخلية في إنتاج فطائر اللحم، مع التركيز على استقبال اللحوم المجمدة الخام وإعداد المكونات والمعالجة. أظهرت النتائج انخفاضاً كبيراً ($p < 0.05$) في العد البكتيري الكلي ومستويات الخميرة والعفن بعد تطبيق HACCP، وتم تحديد وإدارة نقاط التحكم الحرجة بنجاح لضمان سلامة المنتج. وأكدت الدراسة على أهمية تطبيق أنظمة HACCP الصارمة في المسالخ لتقليل المخاطر الميكروبيولوجية وضمان سلامة اللحوم.

كما أجرى جيفر وآخرون (Jeffer et al., 2021) دراسة بعنوان "تحليل أنظمة إدارة سلامة الأغذية في سلسلة إمداد لحوم البقر في أوغندا". أجريت الدراسة في ثلاثة مسالخ رئيسية و ١٨٤ محل جزارة و ٢٥ سوبرماركت في كمبالا. أظهرت النتائج أن المسالخ حصلت على درجات منخفضة في أنشطة الرقابة

الأساسية لإدارة سلامة الأغذية، وكانت تدخلات التعبئة والتغليف ضعيفة، بينما كان لدى مسلخ واحد فقط مرفق تبريد فعال. أكدت الدراسة أن الأداء المنخفض يُعزى أساساً إلى سوء الصرف الصحي والنظافة وممارسات المناولة.

وفي السياق السعودي، قام السليمان (Alsulaiman, 2024) بدراسة حالة بعنوان "عندما تسير الأمور كما هو مخطط: دراسة حالة للحج وإدارة التجمعات الكبرى". فحصت الدراسة كيفية إدارة المملكة لموسم حج ٢٠١٨ لتحديد العوامل البارزة في إدارة الحشود بنجاح. أكدت على أهمية التخطيط الاستباقي والتنسيق بين الجهات المتعددة وتطبيق التقنيات الحديثة في إدارة المخاطر التشغيلية خلال الفعاليات الموسمية الضخمة.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن هناك اتفاقاً واسعاً على أهمية إدارة المخاطر التشغيلية كعامل حاسم في نجاح المشاريع عبر مختلف القطاعات والبيئات. إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة فيما يتعلق بدراسة أثر إدارة المخاطر التشغيلية على نجاح المشاريع الموسمية المرتبطة بالحج، وخاصة مشاريع المسالخ. فمعظم الدراسات العربية ركزت على مشاريع البناء والتشييد أو القطاع المصرفي، بينما ركزت الدراسات الأجنبية على تطبيق HACCP في المسالخ دون ربطها بإدارة المخاطر التشغيلية الشاملة ونجاح المشاريع الموسمية. تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تقديم بحث تطبيقي معمق يستكشف العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية ونجاح مشاريع المسالخ خلال موسم الحج في مكة المكرمة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تكتسب المنطلقات النظرية أهمية جوهرية في بناء الإطار المعرفي والمنهجي الذي يستند إليه التحليل والتفسير وتوجيه مسار البحث التطبيقي. تتيح هذه المنطلقات للباحث فهماً عميقاً لجذور العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الموسمية الضخمة، مع مراعاة السياق التشغيلي والمجتمعي الفريد لموسم الحج.

في مقدمة هذه المنطلقات تأتي نظرية إدارة مخاطر المؤسسة (Enterprise Risk Management - ERM) التي تؤسس لفهم شمولي ومنهجي للمخاطر داخل أي منظمة أو مشروع. هذه النظرية تدعو

إلى دمج إدارة المخاطر ضمن الاستراتيجيات والعمليات اليومية، وليس التعامل معها كأنشطة منفصلة أو طارئة. في مشاريع المسالخ الموسمية، حيث تتداخل الضغوط الزمنية مع تعقيدات الموارد والبنية التحتية وكثافة المستفيدين، يكتسب هذا الدمج أهمية استثنائية. إذ يجد صانع القرار نفسه مطالبًا باستباق المخاطر والتعامل معها بصورة متكاملة تشمل: تحديد مصادر الخطر (البشرية، التقنية، البيئية...)، تقييم درجة الاحتمالية والشدة، ثم تطوير خطط استجابة فعالة وسريعة. ووفق إطار (COSO)، يصبح التقييم المستمر ومتابعة الأداء من متطلبات نجاح مشروع بحجم موسم الحج، حيث لا مجال للخطأ أو التأخير في العمليات المرتبطة بصحة وسلامة الملايين.

أما نظرية العوامل الحرجة لنجاح المشروع (Critical Success Factors – CSFs)، فهي تساهم في تحديد أهم المتغيرات الجوهرية التي تحدد نجاح أو إخفاق أي مشروع. تنصّ هذه النظرية على أن النجاح لا يحدث مصادفة، وإنما نتيجة تركيز الإدارة على مجموعة من العوامل المفصلية، مثل: القيادة، التنظيم، جودة الموارد البشرية، التخطيط، والدعم الفني واللوجستي. عند ربط هذه النظرية بالسياق التطبيقي للمسالخ الموسمية، يتضح أن قدرة الإدارة على بناء فرق عمل مدربة وتوفير الموارد اللوجستية المطلوبة وتطبيق أنظمة رقابة صارمة للجودة والسلامة تقف جميعها كعوامل حاسمة في تحقيق الأهداف التشغيلية، خصوصًا في ظل ارتفاع المخاطر الموسمية وكثرة المتغيرات الميدانية.

من جانب آخر، تسعف نظرية الإدارة التشغيلية (Operations Management Theory) البحث بفهم عميق للبعد العملي والتنفيذي لإدارة المسالخ خلال موسم الحج. إذ تُعنى هذه النظرية بكيفية تنظيم العمليات التشغيلية، وجدولة الموارد البشرية والمعدات، وضبط تدفق العمل أثناء الذروة، والعمل على التحسين المستمر لخدمات الذبح والتجهيز، بما يضمن أعلى كفاءة ممكنة بأقل نسب هدر للوقت أو المخزون. تظهر أهمية هذه النظرية بشكل جلي في ظل محدودية الفترة الزمنية لموسم الحج واضطرار الإدارة إلى التعامل مع أعداد ضخمة من الأضاحي والكوادر في فترة لا تتجاوز أيام معدودة، حيث ينعكس أي خلل في العمليات التشغيلية فورًا على جودة الخدمة وسلامة الحجاج والعاملين.

وتكتمل منظومة الفهم النظري بـ نظرية الاستجابة التنظيمية للمخاطر (Organizational Risk Response Theory)، التي تؤكد على أهمية القابلية المؤسسية للتكيف وسرعة اتخاذ القرار في وجه المخاطر غير المتوقعة. فمشاريع المسالخ الموسمية في مكة تعمل دائمًا تحت ضغط المفاجآت (نقص في الموارد أو أعطال مفاجئة أو مستجدات بيئية)، مما يفرض أهمية امتلاك الإدارة سلوكًا مرئيًا وثقافة تنظيمية تتيح التحرك السريع بفعالية لحماية استمرارية العمل واستدامة الجودة.

إن اجتماع هذه المنطلقات النظرية يعزز الإطار التكاملي اللازم لفهم أثر إدارة المخاطر التشغيلية على نجاح مشاريع المسالخ الموسمية، حيث يتيح الربط بين الأسس النظرية والإجراءات التطبيقية المسجلة في محتويات المقترح السابقة. فإدارة المخاطر لا تظل في حيز التنظير المجرد، بل تتفاعل مع الواقع التشغيلي والفرق البشرية والتقنيات والبنية التنظيمية، بما يستجيب للطبيعة الموسمية الفريدة لموسم الحج في مكة. بهذا التكامل النظري والتطبيقي، يستطيع البحث رسم صورة متماسكة ومتعمقة للعوامل المؤثرة على نجاح مشاريع المسالخ في هذه البيئة المعقدة والموسمية.

المنهجية وطرق البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بدراسة تطبيقية ميدانية تهدف إلى استكشاف أثر إدارة المخاطر التشغيلية على نجاح مشاريع إدارة المسالخ الموسمية بمكة المكرمة خلال موسم الحج. تمتاز هذه المنهجية بقدرتها على الجمع بين جمع البيانات الإحصائية وتحليلها كمياً، وفحص الظواهر والسياقات العملية نوعياً.

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين والإداريين ومديري المشاريع في المسالخ الموسمية بمحافظة مكة المكرمة خلال موسمي حج متتاليين على الأقل. سيتم تحديد عينة طبقية عشوائية تمثل كافة فئات المجتمع محل الدراسة (القيادات، المشرفون، الفنيون، عمال التشغيل)، كما ستراعى التوزيعات الوظيفية والجغرافية بين المسالخ المختلفة.

سُتستخدم الاستبيانات المغلقة المصممة على مقياس ليكرت الخماسي لجمع بيانات كمية حول إدراك وممارسات المشاركين لإدارة المخاطر، وأثرها على مؤشرات النجاح (مثل الالتزام بالوقت والجودة رضى المستفيد وسلامة البيئة). كما ستتضمن أدوات البحث مقابلات شبه موجهة لجمع بيانات نوعية معمقة مع عينة مختارة من الإداريين والخبراء وأصحاب القرار في المسالخ الموسمية، وتمكين التحليل المقارن بين تجارب الجهات.

أما تحليل البيانات فسيعتمد مزيجاً من الأساليب الإحصائية (مثل: المتوسطات والانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار) وأساليب التحليل الموضوعي للمقابلات (تحليل المحتوى، التأكيد الموضوعي)، بهدف ربط نتائج الدراسة النظرية بالتطبيق الفعلي في بيئة العمل الموسمية بموسم الحج.

أدوات الدراسة :

تم تصميم الاستبيان الإلكتروني بحيث يغطي كافة محاور الدراسة، ويتم توزيعه على عينة طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة من كافة الفئات: المديرين، المشرفين، العاملين، والفنيين في مشاريع المسالخ الموسمية. يتكون الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: البيانات الديموغرافية والمهنية

يشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وعدد المواسم المنجزة للحج في مجال إدارة المسالخ.

المحور الثاني: أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية

يتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس ممارسات إدارة مخاطر الموارد البشرية، المخاطر اللوجستية، مخاطر الصحة والسلامة، والمخاطر البيئية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة").

المحور الثالث: مؤشرات نجاح المشروع

يركز على الالتزام الزمني، الجودة، الكفاءة التشغيلية، ورضا المستفيدين، من خلال عبارات واضحة ومباشرة تقيس أداء المشروع كما يدركه المستجيبون.

سيتم اختبار الاستبيان مبدئيًا على عينة محدودة للتأكد من صدقه وثباته، ثم يُوزع إلكترونيًا على العينة الأساسية للدراسة.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة فقط على المخاطر التشغيلية وتأثيرها في نجاح مشاريع إدارة المسالخ الموسمية خلال موسم الحج، دون التطرق لأنواع أخرى من المخاطر كالمخاطر المالية أو الاستراتيجية إلا في حدود تداخلها مع المخاطر التشغيلية.

الحدود المكانية:

تغطي الدراسة مشاريع المسالخ الموسمية بمحافظة مكة المكرمة دون غيرها في المملكة أو خارجها، مع التركيز على مواقع خدمة الحجاج.

الحدود الزمنية:

يرتكز العمل على مواسم الحج للعامين ١٤٤٥-١٤٤٦ هـ (٢٠٢٤-٢٠٢٥ م)، مع إمكانية الاستعانة ببيانات ومؤشرات من مواسم سابقة لغايات المقارنة والتحليل.

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على قيادات وإداريي المشاريع، المشرفين، الفنيين، وعمال التشغيل ذوي الخبرة في موسم الحج دون إشراك المستفيدين الخارجيين أو المتعاملين من خارج الهيكل التشغيلي.

المراجع:

المراجع العربية:

- العنزي، فهد. (٢٠٢٤). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، العدد (٧١)، ٣٠١-٣١٨.
- عبود، طلال؛ وخضر، نوار. (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة على المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية على مصرف سوري. *مجلة جامعة حماة للبحوث العلمية*، ١٢(1)، ٤٥-٦٨.
- الباحثون العراقيون. (٢٠٢٤). تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد*، جامعة البصرة، العدد (12).
- الزيداني، علاء. (٢٠١٥). تأثير المخاطر على تحقيق المشاريع الإنشائية: تطوير برنامج لإدارة المخاطر. *مجلة الهندسة*، ٢١(8)، ١٢٩-١٥٠.
- الطيش، نواف سالم. (٢٠٢٤). أسباب تعثر مشاريع البناء الحكومية في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الإمارات للبحوث الهندسية*، ١(1)، ١-٢٠.
- مرزوق، عبدالله. (٢٠٢٤). تأثير إدارة مخاطر سلسلة التوريد على أداء المشروع في قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية للمالية والاقتصاد والأعمال*، ١٥(1)، ١-٢٢.

المراجع الأجنبية:

- *2024 Industrial Project of the Year - Global Water Awards*. (2024, April 16). Global Water Awards. <https://globalwaterawards.com/2024-industrial-project-of-the-year/>
- Al-Ameen, M., Al-Mahi, A., Mohamed, A., & Rahman, I. (2024). *Risk Management in Public and Private Sector Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia: An Exploratory Study*. <https://doi.org/10.71010/2835-6764/AJSER-218>
- Algahtany, M., Alhammadi, Y., & Kashiwagi, D. (2016). Introducing a New Risk Management Model to the Saudi Arabian Construction Industry. *Procedia Engineering*, 145, 940–947. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.04.122>
- Alkahtani, M., Bandar Aljabri, Alsaleh, A., Alghamdi, H., & AlJuraiyed, O. (2024). IoT Implementation in Slaughterhouses Supply Chain: A Case Study of the Adahi Experiment in the Kingdom of Saudi Arabia. *IEEE Access*, 1–1. <https://doi.org/10.1109/access.2024.3365628>
- Almasri, M., Ahmed, Q. A., Turkestani, A., & Memish, Z. A. (2019). Hajj abattoirs in Makkah: risk of zoonotic infections among occupational workers. *Veterinary Medicine and Science*, 5(3), 428–434. <https://doi.org/10.1002/vms3.169>
- Alrashidi, A., & Baakeel, O. (2012). *The Impact of Operational Risk Management on the Financial Development and Economic Growth: A Case*

<https://files.core.ac.uk/download/pdf/234624186.pdf>

- Alsulaiman, S. A., & Rentner, T. L. (2024). When all goes as planned: a case study of Hajj and the best crisis communication strategies for practitioners planning mega-events. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04108-9>
- Assem Spanova, Almagul Nurgazezova, Maksim Rebezov, Gulnur Nurymkhan, Zhanna Assirzhanova, Galiya Kazhibayeva, Bakhytkul Assenova, Samat Kassymov, Ayaulum Mustafayeva, & Zhibek Atambayeva. (2025). Hazard analysis and critical control point (HACCP) application to the production of a new low-fat meat patty. *Cogent Food & Agriculture*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311932.2025.2546081>
- Carvalho, M. M. de, & Junior, R. R. (2015). Impact of Risk Management on Project performance: the Importance of Soft Skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321–340. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919423>
- *FAO Knowledge Repository.* (2025). Fao.org. <https://openknowledge.fao.org/items/9843f6d1-977f-4769-a056-b3608e6e7fe8>
- Khan, R. (2025). The Role of Risk Management in Project Success: A Comprehensive Study of Project Management Practices. *TEXILA INTERNATIONAL JOURNAL of MANAGEMENT*, 11(01).

<https://doi.org/10.21522/tijmg.2015.11.01.art015>

- Water, E. (2025). *MEWA Minister Inaugurates the Saudi Agricultural Exhibition 2025, Oversees SAR 3.5 billion in New Investments | Ministry of Environment, Water and Agriculture*. Ministry of Environment, Water and Agriculture. <https://www.mewa.gov.sa/en/MediaCenter/News/Pages/News13262020.aspx>
- *Work-time Behavioral Risk Factors among Slaughterhouse Workers in Mina during Hajj, 1427 Hijra | Field Epidemiology Training Program*. (2025). Saudifetp.org. <https://www.saudifetp.org/seb/work-time-behavioral-risk-factors-among-slaughterhouse-workers-mina-during-hajj-1427-hijra>