

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

خطة المشروع البحثي

أثر ممارسات إدارة مخاطر الحج على فعالية الجاهزية التشغيلية في موسم الحج

إعداد الطالبة: ريم محمد الغامدي

الرقم الجامعي: 261001826

العام الجامعي: 2026م

فهرس المحتويات

2.....	فهرس المحتويات
4.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
4.....	1.1 مقدمة الدراسة.....
6.....	1.2 مشكلة الدراسة.....
6.....	1.3 أسئلة الدراسة
7.....	1.4 فرضيات الدراسة.....
7.....	1.5 أهداف الدراسة
8.....	1.6 أهمية الدراسة
8.....	1.7 حدود الدراسة.....
8.....	1.8 التعريفات الإجرائية.....
9.....	1.9 نموذج الدراسة.....
10.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10.....	2.1 تمهيد
10.....	2.2 مفهوم إدارة المخاطر
14.....	3.1 منهج الدراسة
14.....	3.2 مجتمع الدراسة
14.....	3.3 عينة الدراسة
15.....	3.4 أداة الدراسة.....
15.....	3.5 صدق الأداة وثباتها
16.....	3.6 مصادر البيانات
16.....	3.7 الأساليب الإحصائية المقترحة

16.....	3.8 إجراءات الدراسة
18.....	ملحق: الاستبانة المبدئية
18.....	أولاً: البيانات العامة
18.....	ثانياً: تعليمات الإجابة ومقياس القياس
18.....	ثالثاً: محاور الاستبانة وعبارات القياس
22.....	رابعاً: سؤال مفتوح
22.....	المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

يمثل موسم الحج أحد أكبر التجمعات البشرية الدينية والتنظيمية في العالم، إذ يلتقي ملايين الحجاج القادمين من دول وثقافات ولغات متعددة داخل نطاق جغرافي وزمني محدد لأداء شعائر ذات طبيعة متسلسلة تتطلب حركة منظمة وتنسيقًا دقيقًا بين عدد كبير من الجهات. وتكتسب بيئة الحج خصوصيتها من تداخل الأعمال الميدانية واللوجستية والأمنية والصحية والخدمية، ومن محدودية الوقت المتاح لتنفيذ الخطط، ومن ارتفاع حساسية أي تعطل تشغيلي على سلامة الحجاج وجودة الخدمات واستمرارية الأعمال.

تؤكد الإحصاءات الرسمية أن عدد الحجاج في موسم حج 1446هـ/2025م بلغ 1,673,230 حاجًا، منهم 1,506,576 حاجًا من خارج المملكة و166,654 حاجًا من الداخل، وهو ما يعكس ضخامة الحدث وحجم الضغط التشغيلي الذي تتعامل معه الجهات العاملة في الحج. ولا تقتصر صعوبة إدارة الموسم على العدد فقط، بل تمتد إلى طبيعة الحشود، وتزامن مراحل الحركة، وتعدد مواقع الأداء، وضرورة توفير خدمات متواصلة في النقل والإسكان والإعاشة والصحة والسلامة والطوارئ والإرشاد وإدارة الحشود.

في هذا السياق، أصبحت إدارة المخاطر أحد المتطلبات الجوهرية لنجاح تشغيل موسم الحج. فالمخاطر في الحج لا تنحصر في الحوادث الطارئة، بل تشمل مخاطر الحشود، والمخاطر الصحية، ومخاطر النقل، ومخاطر تعطل الخدمات، والمخاطر البيئية والمناخية، ومخاطر البنية التحتية، ومخاطر التنسيق بين الجهات، والمخاطر المرتبطة باستمرارية الأعمال. وكلما كان التعامل مع هذه المخاطر مبنيًا على منهجية مؤسسية واضحة، زادت قدرة الجهات على التنبؤ بالمخاطر وترتيب أولوياتها واتخاذ قرارات استباقية تحد من آثارها.

وتنطلق إدارة المخاطر الحديثة من كونها عملية إدارية متكاملة وليست نشاطًا موسميًا أو إجراءً منفصلًا عن التشغيل. فقد قدم معيار ISO 31000 إطارًا عامًا لإدارة المخاطر يقوم على مبادئ ومنهجية تساعد المؤسسات على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها والتواصل بشأنها، مع دمج إدارة المخاطر في الحوكمة والتخطيط واتخاذ القرار. ويكتسب هذا المنظور أهمية خاصة في بيئة الحج لأن المخاطر فيها متغيرة ومتراصة، وأي قرار تشغيلي قد ينعكس على جهات أخرى أو على سلسلة الخدمات المقدمة للحجاج.

كما تتكامل إدارة المخاطر مع مفهوم استمرارية الأعمال، ولا سيما في البيئات التي تتسم بارتفاع الاعتمادية على الخدمات الحيوية. ويقدم معيار ISO 22301 متطلبات بناء نظام لإدارة استمرارية الأعمال بما يساعد المؤسسات على الاستعداد للاضطرابات، والاستجابة لها، والتعافي منها، والحفاظ على الحد الأدنى المقبول من الخدمات. وبالنسبة لموسم الحج، فإن استمرارية الأعمال لا تعني فقط استمرار المؤسسة داخليًا، بل تعني استمرار الخدمات الأساسية للحجاج في حال حدوث ضغط تشغيلي أو انقطاع مورد أو خلل في نظام أو طارئ ميداني.

وتأتي أهمية هذا الموضوع أيضًا في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030 وبرنامج خدمة ضيوف الرحمن، حيث تركز المملكة على تحسين تجربة الحاج والمعتمر، ورفع جودة الخدمات، وتطوير البنية التحتية، وتفعيل الحلول الرقمية، وتعزيز كفاءة منظومة الحج والعمرة. ومن ثم فإن الجاهزية التشغيلية لموسم الحج لم تعد تقاس بوجود خطط تشغيلية فقط، بل بمدى قدرة تلك الخطط على الصمود أمام المخاطر، وبمدى وضوح الأدوار والتكامل بين الجهات وسرعة الاستجابة واتخاذ القرار المبني على البيانات.

وتشير الجاهزية التشغيلية إلى قدرة الجهة على الاستعداد الفعال لتشغيل أعمالها قبل الموسم وأثناءه وبعده، من خلال تعبئة الموارد، وتوضيح المسؤوليات، وتجهيز خطط الطوارئ، وتفعيل آليات الاتصال والتصعيد، ومتابعة المؤشرات، وضمان استمرار الخدمات الأساسية عند وقوع الأحداث. وتزداد أهمية الجاهزية التشغيلية في الحج لأن هامش الخطأ محدود، والزمن حرج، وطبيعة الحدث لا تسمح بالتأخر في الاستجابة أو الارتباك في اتخاذ القرار.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة مخاطر الحج على فعالية الجاهزية التشغيلية في موسم الحج. وتتناول الدراسة ممارسات إدارة المخاطر من خلال خمسة أبعاد رئيسة هي: تحديد المخاطر وتقييمها، خطط المعالجة والاستجابة، التنسيق والتكامل بين الجهات، المتابعة والرقابة والتحديث المستمر، والجاهزية للطوارئ واستمرارية الأعمال. أما فعالية الجاهزية التشغيلية فتقاس من خلال سرعة الاستجابة، ووضوح الأدوار، واستمرارية الخدمات، وكفاءة التعامل مع الأحداث الميدانية، والقدرة على تقليل الأثر التشغيلي للمخاطر.

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه الجهات العاملة في موسم الحج تحديات تشغيلية متزايدة نتيجة ارتفاع حجم الأعمال، وكثافة الحشود، وتعدد مواقع التشغيل، وتداخل الأدوار بين الجهات، ووجود مخاطر موسمية قد تؤثر في سلامة الحجاج وكفاءة الخدمات واستمرارية الأعمال. وتزداد طبيعة هذه التحديات تعقيدًا بسبب تزامن عدد كبير من الأنشطة والخدمات في وقت قصير، مثل النقل، والإسكان، والإعاشة، والإرشاد، والصحة، والطوارئ، وإدارة الحشود، الأمر الذي يجعل أي خلل في التنسيق أو الاستجابة قادرًا على التأثير في الأداء التشغيلي العام خلال الموسم.

وتتمثل الإشكالية البحثية في وجود حاجة إلى فهم مدى انعكاس ممارسات إدارة مخاطر الحج على فعالية الجاهزية التشغيلية، لا سيما في ظل تعدد الجهات المشاركة وتنوع المخاطر المحتملة وتزايد الاعتماد على الخطط التشغيلية والتقنية والبيانات في إدارة الموسم. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في صورة التساؤلات البحثية الآتية:

- إلى أي مدى تتوافر ممارسات إدارة مخاطر الحج لدى الجهات العاملة خلال موسم الحج؟
- ما مستوى فعالية الجاهزية التشغيلية لدى الجهات ذات العلاقة بأعمال الحج؟
- ما أثر تحديد مخاطر الحج وتقييمها في رفع مستوى الجاهزية التشغيلية؟
- كيف تسهم خطط المعالجة والاستجابة للمخاطر في تحسين سرعة الاستجابة واستمرارية الخدمات؟
- ما دور التنسيق والتكامل بين الجهات في تقليل أثر المخاطر التشغيلية أثناء موسم الحج؟
- إلى أي مدى تسهم المتابعة والرقابة والتحديث المستمر للمخاطر في تعزيز القرارات الاستباقية؟
- ما أثر الجاهزية للطوارئ واستمرارية الأعمال في المحافظة على فعالية الأداء التشغيلي خلال الموسم؟

وبناءً على هذه التساؤلات، تسعى الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة مخاطر الحج بأبعادها المختلفة على فعالية الجاهزية التشغيلية في موسم الحج، بما يساعد على تقديم تصور علمي وتطبيقي يساهم في تطوير إدارة المخاطر والجاهزية لدى الجهات العاملة في الحج.

1.3 أسئلة الدراسة

- السؤال الرئيس: ما أثر ممارسات إدارة مخاطر الحج على فعالية الجاهزية التشغيلية في موسم الحج؟
- ما أثر تحديد مخاطر الحج وتقييمها على فعالية الجاهزية التشغيلية؟
 - ما أثر خطط المعالجة والاستجابة للمخاطر على فعالية الجاهزية التشغيلية؟

- ما أثر التنسيق والتكامل بين الجهات ذات العلاقة على فعالية الجاهزية التشغيلية؟
- ما أثر المتابعة والرقابة والتحديث المستمر لمخاطر الحج على فعالية الجاهزية التشغيلية؟
- ما أثر الجاهزية للطوارئ واستمرارية الأعمال خلال موسم الحج على فعالية الجاهزية التشغيلية؟

1.4 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة مخاطر الحج على فعالية الجاهزية التشغيلية في موسم الحج.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد مخاطر الحج وتقييمها على فعالية الجاهزية التشغيلية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخطط المعالجة والاستجابة للمخاطر على فعالية الجاهزية التشغيلية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنسيق والتكامل بين الجهات ذات العلاقة على فعالية الجاهزية التشغيلية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة والرقابة والتحديث المستمر لمخاطر الحج على فعالية الجاهزية التشغيلية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجاهزية للطوارئ واستمرارية الأعمال خلال موسم الحج على فعالية الجاهزية التشغيلية.

1.5 أهداف الدراسة

- الهدف الرئيس: التعرف على أثر ممارسات إدارة مخاطر الحج على فعالية الجاهزية التشغيلية في موسم الحج.
- التعرف على أثر تحديد مخاطر الحج وتقييمها على فعالية الجاهزية التشغيلية.
 - قياس أثر خطط المعالجة والاستجابة للمخاطر على فعالية الجاهزية التشغيلية.
 - التعرف على أثر التنسيق والتكامل بين الجهات ذات العلاقة على فعالية الجاهزية التشغيلية.
 - قياس أثر المتابعة والرقابة والتحديث المستمر لمخاطر الحج على فعالية الجاهزية التشغيلية.
 - التعرف على أثر الجاهزية للطوارئ واستمرارية الأعمال خلال موسم الحج على فعالية الجاهزية التشغيلية.

1.6 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة مخاطر الحج بوصفه مجالاً متخصصاً ضمن إدارة المخاطر في المواسم الكبرى.
- تقديم إطار مفاهيمي يربط بين ممارسات إدارة مخاطر الحج والجاهزية التشغيلية.
- إبراز الأبعاد النظرية والتطبيقية المرتبطة بالمخاطر الموسمية في الحج.

ثانياً: الأهمية العملية

- مساعدة الجهات العاملة في الحج على تطوير ممارساتها في إدارة المخاطر.
- دعم صناع القرار في التعرف على المجالات الأكثر تأثيراً في الجاهزية التشغيلية.
- تعزيز كفاءة الاستجابة للحوادث وتقليل الأثر التشغيلي للمخاطر.

1.7 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على أثر ممارسات إدارة مخاطر الحج على فعالية الجاهزية التشغيلية في موسم الحج.
- الحدود البشرية: العاملون في الإدارات ذات العلاقة بإدارة المخاطر والعمليات والطوارئ واستمرارية الأعمال خلال موسم الحج.
- الحدود المكانية: بيئة عمل الحج في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: فترة إعداد الدراسة وجمع البيانات خلال العام الجامعي.

1.8 التعريفات الإجرائية

المصطلح	التعريف الإجرائي في الدراسة
إدارة مخاطر الحج	مجموعة الممارسات والإجراءات المستخدمة لتحديد المخاطر المرتبطة بموسم الحج وتحليلها وتقييمها ووضع خطط الاستجابة لها ومتابعتها بما يحد من أثرها على سلامة الحجاج وكفاءة التشغيل.
ممارسات إدارة	الأبعاد الخمسة التي تعتمد عليها الدراسة: تحديد المخاطر وتقييمها، وخطط المعالجة

مخاطر الحج	والاستجابة، والتنسيق والتكامل، والمتابعة والرقابة والتحديث المستمر، والجاهزية للطوارئ واستمرارية الأعمال.
الجاهزية التشغيلية	قدرة الجهة على الاستعداد والتنسيق والاستجابة الفعالة للأحداث والمخاطر خلال موسم الحج مع المحافظة على استمرارية الخدمات وتقليل الأثر التشغيلي.
استمرارية الأعمال	قدرة الجهة على الاستمرار في تقديم خدماتها الأساسية عند حدوث اضطراب أو طارئ من خلال بدائل وخطط استجابة وتعافٍ.

1.9 نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على متغير مستقل يتمثل في ممارسات إدارة مخاطر الحج بأبعادها الخمسة، ومتغير تابع يتمثل في فعالية الجاهزية التشغيلية خلال موسم الحج. ويوضح الجدول الآتي العلاقة المفترضة بين المتغيرين وأبعادهما.

المتغير المستقل: ممارسات إدارة مخاطر الحج	المتغير التابع: فعالية الجاهزية التشغيلية
تحديد المخاطر وتقييمها	سرعة الاستجابة
خطط المعالجة والاستجابة	وضوح الأدوار والمسؤوليات
التنسيق والتكامل بين الجهات	استمرارية الخدمات
المتابعة والرقابة والتحديث المستمر	كفاءة التعامل مع الأحداث الميدانية
الجاهزية للطوارئ واستمرارية الأعمال	تقليل الأثر التشغيلي للمخاطر

وتفترض الدراسة أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر الحج يسهم في رفع فعالية الجاهزية التشغيلية؛ إذ يساعد تحديد المخاطر وتقييمها على توجيه الموارد نحو الأولويات، بينما تسهم خطط الاستجابة والتنسيق والمتابعة واستمرارية الأعمال في تقليل زمن الاستجابة والحد من آثار الاضطرابات التشغيلية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل الأساس النظري لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال عرض المفاهيم المرتبطة بإدارة مخاطر الحج والجاهزية التشغيلية، وبيان الأبعاد الرئيسة لكل متغير، ثم استعراض عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وصولاً إلى إبراز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

وتكتسب المراجعة النظرية في هذا الموضوع أهمية خاصة لأن موسم الحج يمثل بيئة تشغيلية ذات خصائص فريدة، الأمر الذي يجعل إدارة المخاطر والجاهزية التشغيلية فيهما عنصرين مترابطين يصعب تناول أحدهما بمعزل عن الآخر.

2.2 مفهوم إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من الوظائف الإدارية الأساسية في المؤسسات الحديثة، وهي عملية منظمة تهدف إلى التعرف على الأحداث أو الظروف التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف، وتحليلها وتقييمها، ثم اختيار الاستجابات المناسبة لها ومتابعتها. ولا تنحصر إدارة المخاطر في تجنب الخسائر فقط، بل تشمل أيضاً دعم القرارات، وتحسين تخصيص الموارد، وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في ظل بيئة تتسم بعدم اليقين.

يعرض معيار ISO 31000 لإدارة المخاطر مبادئ وإرشادات عامة تساعد المؤسسات على بناء إطار ومنهجية لإدارة المخاطر، ويركز على أن تكون إدارة المخاطر متكاملة مع الحوكمة والاستراتيجية والتخطيط والعمليات. ويتضمن نهج إدارة المخاطر عادة تحديد السياق، وتحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ومعالجتها، ثم المتابعة والمراجعة والتواصل والتشاور. وتعد هذه الخطوات ملائمة لدراسة موسم الحج لأنها تتيح فهم المخاطر قبل وقوعها وترتيبها حسب الأولوية التشغيلية.

أما إطار COSO ERM فينظر إلى إدارة المخاطر المؤسسية بوصفها عملية مرتبطة بالاستراتيجية والأداء، وتساعد الإدارة على فهم المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف. ويتميز هذا الإطار بتركيزه على الربط بين المخاطر والقيمة المؤسسية والحوكمة والثقافة والأداء والمعلومات والتقارير. ومن ثم يمكن الاستفادة منه في بيئة الحج من خلال ربط المخاطر بمؤشرات الجاهزية وجودة الخدمة وسرعة الاستجابة واستمرارية العمليات.

ومن الناحية التطبيقية، تتطلب إدارة المخاطر الفعالة وجود سجل مخاطر واضح، وتصنيف للمخاطر، ومعايير لقياس الاحتمالية والأثر، وآليات لتحديد مالك الخطر، وخطط معالجة، ومؤشرات إنذار مبكر، وتقارير دورية،

ومراجعة مستمرة للدروس المستفادة. وفي موسم الحج، تزداد أهمية هذه العناصر بسبب سرعة تغير الظروف الميدانية وحساسية القرارات التشغيلية.

2.3 مفهوم إدارة مخاطر الحج

يمكن النظر إلى إدارة مخاطر الحج بوصفها تطبيقاً متخصصاً لإدارة المخاطر في بيئة تشغيلية موسمية عالية الكثافة. وتتمثل في مجموعة السياسات والإجراءات والممارسات التي تهدف إلى تحديد المخاطر المرتبطة بأعمال موسم الحج وتحليلها وتقييمها ووضع خطط الاستجابة والمعالجة المناسبة ومتابعتها بصورة مستمرة بما يضمن الحد من آثارها على سلامة الحجاج وكفاءة التشغيل واستمرارية الخدمات.

تشمل مخاطر الحج نطاقاً واسعاً من المخاطر مثل مخاطر الحشود، والمخاطر الصحية والوبائية، ومخاطر الإجهاد الحراري، ومخاطر النقل والتنقل، ومخاطر تعطل الخدمات، ومخاطر البنية التحتية، والمخاطر البيئية والمناخية، ومخاطر الاتصال والتنسيق، ومخاطر الاعتماد على الأنظمة التقنية. وتتميز هذه المخاطر بأنها مترابطة؛ فقد يؤدي تعطل خدمة أو تأخر نقل أو ضعف تواصل إلى سلسلة من الآثار التشغيلية المتتابة.

وتتطلب إدارة هذه المخاطر مزيجاً من التخطيط الاستباقي والتشغيل الميداني والجاهزية للطوارئ والتنسيق بين الجهات. فنجاح إدارة المخاطر في الحج لا يعتمد فقط على وجود سجل مخاطر، بل على قدرة الجهات على تحويل ذلك السجل إلى قرارات وخطط قابلة للتنفيذ ومؤشرات متابعة وقنوات اتصال واضحة وتمارين ومحاكاة وسيناريوهات استجابة.

أبعاد ممارسات إدارة مخاطر الحج في هذه الدراسة

- تحديد المخاطر وتقييمها: ويقصد به حصر مصادر الخطر وتحليل احتمالية وقوعها وآثارها وترتيبها حسب الأولوية.
- خطط المعالجة والاستجابة: وتشمل الإجراءات الوقائية والتصحيحية والبدائل التشغيلية والاستجابة عند وقوع الحدث.
- التنسيق والتكامل بين الجهات: ويشمل تبادل المعلومات ووضوح الأدوار وآليات الاتصال والتصعيد.
- المتابعة والرقابة والتحديث المستمر: وتشمل مراجعة سجل المخاطر، وقياس المؤشرات، وتحليل البلاغات، واستخلاص الدروس المستفادة.
- الجاهزية للطوارئ واستمرارية الأعمال: وتشمل خطط الطوارئ والتمارين والبدائل واستمرار الخدمات الأساسية.

2.4 الجاهزية التشغيلية واستمرارية الأعمال

تشير الجاهزية التشغيلية إلى مستوى استعداد الجهة لتشغيل أعمالها بكفاءة في الظروف العادية والاستثنائية. وهي مفهوم يتجاوز وجود الخطط المكتوبة إلى توافر القدرات البشرية والتنظيمية والتقنية واللوجستية، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وفاعلية الاتصال، وسرعة الاستجابة للحوادث والبلاغات، وتوفير البدائل عند تعطل الموارد أو الأنظمة.

وفي موسم الحج، تصبح الجاهزية التشغيلية شرطاً رئيساً لنجاح الموسم، لأن الأعمال تتم في نطاق زمني ومكاني محدد، ولأن أي تأخر في الاستجابة قد يؤدي إلى آثار متراكمة. ولذلك فإن الجاهزية لا ينبغي أن تقتصر على مرحلة ما قبل الموسم، بل يجب أن تمتد إلى المتابعة أثناء الموسم وإلى تقييم الأداء بعد الموسم وتحديث الخطط بناءً على الدروس المستفادة.

ترتبط الجاهزية التشغيلية ارتباطاً وثيقاً باستمرارية الأعمال. فاستمرارية الأعمال وفق ISO 22301 تعنى بقدرة المؤسسة على الاستعداد للاضطرابات والاستجابة لها والتعافي منها والمحافظة على تقديم المنتجات أو الخدمات بمستويات مقبولة. وفي سياق الحج، يمكن ترجمة ذلك إلى استمرار الخدمات الأساسية للحجاج، مثل النقل والإرشاد والسلامة والخدمات الميدانية، حتى عند حدوث ضغط تشغيلي أو خلل تقني أو طارئ ميداني. وتقاس الجاهزية التشغيلية في هذه الدراسة من خلال خمسة أبعاد هي سرعة الاستجابة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، واستمرارية الخدمات، وكفاءة التعامل مع الأحداث الميدانية، وتقليل الأثر التشغيلي للمخاطر. وتمثل هذه الأبعاد مخرجات مباشرة لممارسات إدارة المخاطر عندما تطبق بصورة مؤسسية ومتكاملة.

2.5 العلاقة بين إدارة مخاطر الحج والجاهزية التشغيلية

ترتبط إدارة مخاطر الحج بالجاهزية التشغيلية ارتباطاً مباشراً؛ فكلما كانت ممارسات إدارة المخاطر أكثر نضجاً وتكاملاً، انعكس ذلك على جودة الاستعداد التشغيلي وسرعة الاستجابة وفاعلية التنسيق واستمرارية الخدمات. فعندما تحدد المخاطر بوضوح وتقيم وفق أولوياتها، يصبح من الممكن تخصيص الموارد بشكل أفضل، وإعداد سيناريوهات أكثر واقعية، وتطوير خطط استجابة أكثر ملاءمة.

كما أن وجود خطط معالجة واستجابة واضحة يساهم في تقليل الارتباك عند وقوع الأحداث، لأن المسؤوليات والإجراءات تكون محددة مسبقاً. ويساعد التنسيق بين الجهات على تقليل ازدواجية الجهود وسرعة تبادل المعلومات، بينما تتيح المتابعة والرقابة تحديث الخطط بناءً على المؤشرات الميدانية. أما الجاهزية للطوارئ واستمرارية الأعمال فتدعم قدرة الجهة على الحفاظ على الخدمات الأساسية وتقليل زمن التعطل. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن الجاهزية التشغيلية تمثل أحد المخرجات المهمة لفاعلية إدارة المخاطر في الحج. فالمخاطر التي لا يتم تحديدها أو تقييمها أو معالجتها بصورة مناسبة قد تتحول إلى أحداث تؤثر في التشغيل، بينما المخاطر التي تدار بشكل استباقي تصبح مدخلاً لتحسين الاستعداد ورفع جودة القرارات.

2.6 الدراسات السابقة

يعرض الجدول الآتي مجموعة من الدراسات والمعايير والتقارير ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع التركيز على مجالات إدارة المخاطر، والتجمعات الكبرى، والحج، والجاهزية التشغيلية، واستمرارية الأعمال. وقد تم اختيار هذه الأعمال لأنها تساعد في بناء الإطار النظري وتحديد الفجوة البحثية للدراسة الحالية.

الدراسة/المصدر	المنهج/النوع	المجال	أهم النتائج	وجه الاستفادة
ISO 31000 (2018)	دليل معياري	إدارة المخاطر	أكد أهمية دمج إدارة المخاطر في الحوكمة والتخطيط واتخاذ القرار.	يدعم بناء أبعاد المتغير المستقل.
ISO 22301 (2019)	دليل معياري	استمرارية الأعمال	حدد متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال والاستجابة للاضطرابات.	يدعم بعد الجاهزية للطوارئ واستمرارية الأعمال.
COSO (2017)	إطار مهني	إدارة المخاطر المؤسسية	ربط إدارة المخاطر بالاستراتيجية والأداء والقيمة المؤسسية.	يعزز الربط بين المخاطر والجاهزية التشغيلية.
Helbing et al (2007)	دراسة نظرية/تطبيقية	ديناميكيات الحشود	أوضحت أن ضعف إدارة تدفق الحشود قد يؤدي إلى مخاطر تشغيلية عالية.	تدعم أهمية تحليل مخاطر الحشود في الحج.
Alnabulsi & Drury (2014)	دراسة ميدانية	الحشود في الحج	ناقشت دور التنظيم والهوية الاجتماعية في تجربة الحاج وإدارة الحشود.	تؤكد خصوصية بيئة الحج.
Memish et al (2014)	مراجعة علمية	الصحة العامة والحج	بينت أن الحج يتطلب استعدادًا صحيًا ووقائيًا عاليًا بسبب الكثافة البشرية.	تدعم بعد المخاطر الصحية.

2.7 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يتضح من الدراسات السابقة أن إدارة المخاطر في التجمعات الكبرى ترتبط بعوامل متعددة مثل التخطيط المسبق، وتحليل الحشود، والاستعداد الصحي، والتنسيق بين الجهات، واستخدام البيانات، وخطط الطوارئ واستمرارية الأعمال. كما يتضح أن موسم الحج يمثل حالة خاصة تتداخل فيها المخاطر التشغيلية والإنسانية والبيئية والصحية والتنظيمية في نطاق زمني وجغرافي شديد الحساسية.

ورغم أهمية الأدبيات السابقة، فإن كثيرًا منها تناول جانبًا محدودًا من منظومة الحج، مثل إدارة الحشود أو الصحة العامة أو النقل أو الطوارئ، بينما لا يزال الربط المباشر بين ممارسات إدارة مخاطر الحج بوصفها منظومة

إدارية متكاملة وبين فعالية الجاهزية التشغيلية بحاجة إلى مزيد من الدراسة التطبيقية. كما أن عددًا من الدراسات ركز على المخاطر بعد وقوعها أو على الاستجابة للحوادث، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى قياس الأثر الاستباقي لممارسات إدارة المخاطر على الجاهزية التشغيلية.

وتتمثل الفجوة البحثية في أربعة جوانب رئيسة: فجوة موضوعية تتمثل في قلة الدراسات التي تجمع بين إدارة مخاطر الحج والجاهزية التشغيلية في نموذج واحد؛ وفجوة تطبيقية تتمثل في الحاجة إلى دراسة العاملين في الجهات ذات العلاقة بأعمال الحج؛ وفجوة منهجية تتمثل في قياس أثر أبعاد إدارة المخاطر إحصائيًا على مؤشرات الجاهزية؛ وفجوة سياقية تتمثل في خصوصية البيئة السعودية وموسم الحج في ظل تطورات رؤية 2030 وبرنامج خدمة ضيوف الرحمن.

وبناءً على ذلك، تتميز الدراسة الحالية بأنها تقيس أثر خمسة أبعاد لممارسات إدارة مخاطر الحج على فعالية الجاهزية التشغيلية، وتقدم نموذجًا يمكن أن يساعد الجهات العاملة في الحج على تطوير مؤشرات جاهزيتها وآليات الاستجابة والتنسيق واستمرارية الأعمال.

3.1 منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها؛ إذ يتيح وصف واقع ممارسات إدارة مخاطر الحج لدى الجهات العاملة خلال الموسم، وتحليل أثر هذه الممارسات في فعالية الجاهزية التشغيلية. ويعد هذا المنهج مناسبًا للدراسات الإدارية والتطبيقية التي تستهدف قياس اتجاهات أفراد العينة واختبار العلاقات بين المتغيرات.

وتستخدم الدراسة مدخلًا كميًا من خلال الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، ثم تحليل الاستجابات إحصائيًا لاختبار الفرضيات. كما يمكن دعم التفسير بالاستفادة من السؤال المفتوح في الاستبانة لاستخلاص مقترحات عملية تساعد على تحسين ممارسات إدارة المخاطر والجاهزية التشغيلية.

3.2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات والجهات ذات العلاقة بأعمال موسم الحج في المملكة العربية السعودية، ممن ترتبط مهامهم بإدارة المخاطر أو العمليات أو الطوارئ أو استمرارية الأعمال أو التنسيق التشغيلي أو التشغيل الميداني خلال الموسم. ويشمل ذلك العاملين في الجهات الحكومية وشبه الحكومية والجهات التشغيلية والخدمية ذات العلاقة، دون تحديد جهة بعينها حفاظًا على عمومية الدراسة وإمكانية تطبيق نتائجها على أكثر من بيئة تشغيلية.

3.3 عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة وفق الأسلوب الإحصائي المناسب بما يضمن تمثيل الفئات الوظيفية المرتبطة بموضوع الدراسة. ويمكن استخدام العينة العشوائية البسيطة إذا كان المجتمع متجانسًا، أو

العينة الطبقية إذا اقتضت الحاجة تمثيل فئات مختلفة مثل إدارة المخاطر والعمليات والطوارئ واستمرارية الأعمال والتنسيق.

ونظرًا إلى أن حجم المجتمع قد يختلف بحسب الجهات المستهدفة وإمكانية الوصول إلى العاملين، يمكن تحديد حجم العينة باستخدام جداول مورغان أو معادلة كوتشران، مع مراعاة ألا يقل حجم العينة عن الحد الأدنى الملائم للتحليل الإحصائي، ولا سيما تحليل الارتباط والانحدار المتعدد. وكلما زاد حجم العينة وتحسنت درجة تمثيلها، زادت موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم.

3.4 أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وقدرتها على قياس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة. وقد صُممت الاستبانة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة والمعايير المهنية ذات العلاقة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال والجاهزية التشغيلية.

تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة:

- البيانات العامة للمشاركة، مثل المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وطبيعة المشاركة في أعمال الحج، وعدد مرات المشاركة.
 - محور ممارسات إدارة مخاطر الحج، ويتضمن خمسة أبعاد: تحديد المخاطر وتقييمها، وخطط المعالجة والاستجابة، والتنسيق والتكامل، والمتابعة والرقابة والتحديث المستمر، والجاهزية للطوارئ واستمرارية الأعمال.
 - محور فعالية الجاهزية التشغيلية، ويتضمن خمسة أبعاد: سرعة الاستجابة، ووضوح الأدوار، واستمرارية الخدمات، وكفاءة التعامل مع الأحداث الميدانية، وتقليل الأثر التشغيلي للمخاطر.
- وسيتّم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في فقرات الاستبانة، بحيث تتدرج الاستجابات من «أوافق بشدة» إلى «لا أوافق بشدة»، وتحول إلى درجات كمية من 5 إلى 1 بما يسمح بإجراء التحليل الإحصائي.

3.5 صدق الأداة وثباتها

سيتم التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المخاطر والإدارة والبحث العلمي، للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها وشمولها لأبعاد الدراسة. وسيتم تعديل الفقرات بناءً على ملاحظات المحكمين قبل توزيعها على العينة النهائية.

كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل محور وكل بعد من أبعاد الدراسة. ويعد ارتفاع قيمة معامل الثبات مؤشرًا على إمكانية الاعتماد على الأداة في جمع البيانات

وتحليلها. ويمكن أيضا استخدام معامل الارتباط بين الفقرة والبعد للتأكد من اتساق الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه.

3.6 مصادر البيانات

- المصادر الأولية: البيانات التي سيتم جمعها من أفراد العينة من خلال الاستبانة.
- المصادر الثانوية: الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والأبحاث المحكمة والتقارير المهنية والأنظمة والوثائق ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

3.7 الأساليب الإحصائية المقترحة

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات أفراد العينة.
- معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات.
- معاملات الارتباط لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات إدارة مخاطر الحج على فعالية الجاهزية التشغيلية.
- اختبار (T) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) عند الحاجة لدراسة الفروق بين استجابات العينة.

3.8 إجراءات الدراسة

- تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها وأهدافها وفرضياتها.
- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والمعايير المهنية ذات العلاقة.
- بناء نموذج الدراسة وتحديد المتغيرات والأبعاد.
- تصميم الاستبانة الأولية في ضوء الأبعاد المعتمدة.
- عرض الأداة على المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة.
- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بعد اعتمادها.

- جمع البيانات وترميزها وتحليلها باستخدام برنامج إحصائي مثل SPSS.
- استخلاص النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.
- صياغة التوصيات والمقترحات المستقبلية.

ملحق: الاستبانة المبدئية

أولاً: البيانات العامة

م	البيان	خيارات الإجابة
1	المسمى الوظيفي	يكتب من قبل المشارك
2	سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات / 5 الى اقل من 10 سنوات / 10 سنوات فأكثر
3	الإدارة والجهة	إدارة المخاطر/ العمليات/ أخرى
4	طبيعة المشاركة في اعمال الحج	تنسيق/ اخرى
5	عدد مرات المشاركة في اعمال الحج	مره واحده/ 2-4 مرات / 5 مرات فأكثر

ثانياً: تعليمات الإجابة ومقياس القياس

يرجى قراءة كل عبارة بعناية، ثم اختيار درجة الموافقة التي تعبّر عن رأيك وفق مقياس ليكرت الخماسي الآتي:

درجة الموافقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ثالثاً: محاور الاستبانة وعبارات القياس

م	البعد	عبارة القياس	أوافق بشدة 5	أوافق 4	محايد 3	لا أوافق 2	لا أوافق بشدة 1
1	تحديد المخاطر وتقييمها	تقوم الجهة بتحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بأعمال موسم الحج بصورة منهجية.					
2	تحديد المخاطر وتقييمها	تعتمد الجهة على بيانات ومؤشرات واضحة عند تحليل مخاطر الحج.					
3	تحديد المخاطر	ترتب الجهة المخاطر حسب					

					درجة الاحتمالية والتأثير والأولية التشغيلية.	وتقييمها	
					يتم تحديث قائمة المخاطر عند ظهور متغيرات ميدانية خلال الموسم.	تحديد المخاطر وتقييمها	4
					تتوفر لدى الجهة خطط استجابة واضحة للمخاطر ذات الأولوية خلال موسم الحج.	خطط المعالجة والاستجابة	5
					تتضمن خطط المعالجة إجراءات بديلة للتعامل مع تعطل الخدمات أو ارتفاع الضغط التشغيلي.	خطط المعالجة والاستجابة	6
					تحدد المسؤوليات والأدوار في خطط الاستجابة للمخاطر بشكل واضح.	خطط المعالجة والاستجابة	7
					تختبر الجهة فاعلية خطط الاستجابة قبل موسم الحج.	خطط المعالجة والاستجابة	8
					يوجد تنسيق فعال بين الجهات والأطراف ذات العلاقة عند التعامل مع المخاطر.	التنسيق والتكامل بين الجهات	9
					تتبادل الجهات المعنية المعلومات المتعلقة بالمخاطر في الوقت المناسب.	التنسيق والتكامل بين الجهات	10
					توجد قنوات اتصال وتصعيد واضحة عند حدوث مخاطر أو أحداث ميدانية.	التنسيق والتكامل بين الجهات	11
					تسهم الاجتماعات والتقارير المشتركة في تحسين الجاهزية التشغيلية.	التنسيق والتكامل بين الجهات	12
					تتم مراجعة سجل المخاطر وتحديثه بصورة دورية قبل موسم الحج وأثناءه.	المتابعة والرقابة والتحديث	13

						المستمر	
					تتابع الجهة مؤشرات المخاطر التشغيلية لاتخاذ قرارات استباقية.	14 المتابعة والرقابة والتحديث المستمر	
					تستفيد الجهة من الدروس المستفادة بعد الموسم في تحسين خطط إدارة المخاطر.	15 المتابعة والرقابة والتحديث المستمر	
					تستخدم الجهة البلاغات والملاحظات الميدانية لتحسين إجراءات المخاطر.	16 المتابعة والرقابة والتحديث المستمر	
					تتوفر ترتيبات واضحة للطوارئ واستمرارية الأعمال عند وقوع أحداث مفاجئة.	17 الجاهزية للطوارئ واستمرارية الأعمال	
					تجري الجهة تدريبات أو تمارين دورية لاختبار جاهزية الاستجابة للطوارئ.	18 الجاهزية للطوارئ واستمرارية الأعمال	
					تضمن الجهة استمرار الخدمات الأساسية أثناء الأزمات والضغط التشغيلية.	19 الجاهزية للطوارئ واستمرارية الأعمال	
					تتوفر بدائل للموارد أو الأنظمة الحرجة عند تعطلها.	20 الجاهزية للطوارئ واستمرارية الأعمال	
					تتمتع الجهة بسرعة مناسبة في الاستجابة للحوادث والبلاغات خلال موسم الحج.	21 فعالية الجاهزية التشغيلية	

					تفعل الجهة إجراءات الاستجابة فور ظهور مؤشرات الخطر أو وقوع الحدث.	فعالية الجاهزية التشغيلية	22
					الأدوار والمسؤوليات التشغيلية واضحة للعاملين خلال موسم الحج.	فعالية الجاهزية التشغيلية	23
					يعرف العاملون مسارات التواصل والتصعيد عند التعامل مع الحالات الطارئة.	فعالية الجاهزية التشغيلية	24
					تستمر الخدمات الأساسية في العمل حتى في الظروف الطارئة والضغط التشغيلية.	فعالية الجاهزية التشغيلية	25
					تتوفر بدائل تشغيلية تساعد على استمرار الخدمات عند تعطل أحد الموارد أو الأنظمة.	فعالية الجاهزية التشغيلية	26
					تتعامل الجهة بكفاءة مع الأحداث الميدانية والمخاطر التشغيلية خلال الموسم.	فعالية الجاهزية التشغيلية	27
					تستخدم المعلومات الميدانية لدعم سرعة اتخاذ القرار أثناء موسم الحج.	فعالية الجاهزية التشغيلية	28
					تسهم الجاهزية التشغيلية في تقليل الأثر الناتج عن المخاطر خلال الموسم.	فعالية الجاهزية التشغيلية	29
					تساعد إجراءات الجاهزية على تقليل زمن التعطل واستعادة الأعمال بسرعة عند حدوث اضطرابات.	فعالية الجاهزية التشغيلية	30

رابعًا: سؤال مفتوح

ما أبرز المقترحات التي ترون أنها تسهم في تحسين ممارسات إدارة مخاطر الحج ورفع فعالية الجاهزية التشغيلية خلال موسم الحج؟

المراجع

الهيئة العامة للإحصاء. (2025). إحصاءات الحج 1446هـ/2025م. المملكة العربية السعودية.

برنامج خدمة ضيوف الرحمن. (2025). نبذة عن البرنامج ومستهدفات تحسين تجربة الحاج والمعتمر. رؤية المملكة 2030.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines*. ISO.

International Organization for Standardization. (2019). *ISO 22301:2019 Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements*. ISO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. COSO.

British Standards Institution. (2024). *ISO 22301 business continuity management systems: Guidance and benefits*. BSI.

Helbing, D., Johansson, A., & Al-Abideen, H. Z. (2007). Dynamics of crowd disasters: An empirical study. *Physical Review E*, 75(4), 046109.

Alnabulsi, H., & Drury, J. (2014). Social identification moderates the effect of crowd density on safety at the Hajj. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(25), 9091-9096.

Memish, Z. A., Stephens, G. M., Steffen, R., & Ahmed, Q. A. (2014). Emergence of medicine for mass gatherings: Lessons from the Hajj. *The Lancet Infectious Diseases*, 12(1), 56-65.

Shafi, S., Booy, R., Haworth, E., Rashid, H., & Memish, Z. A. (2016). Hajj: Health lessons for mass gatherings. *Journal of Infection and Public Health*, 9(3), 367-372.

Al-Tawfiq, J. A., & Memish, Z. A. (2017). Mass gathering medicine: 2014 Hajj and Umra preparation as a leading example. *International Journal of Infectious Diseases*, 47, 63-66.

Yamin, M., & Ades, Y. (2009). Crowd management with RFID and wireless technologies. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 9(4), 174-180.

Tayan, O. (2017). Concepts and tools for protecting users' privacy in the big data era. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 8(3), 426-432.

World Health Organization. (2015). *Public health for mass gatherings: Key considerations*. WHO.

OECD. (2014). *Recommendation of the Council on the Governance of Critical Risks*. OECD Publishing.

Project Management Institute. (2019). *Practice Standard for Project Risk Management*. PMI.

Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.

Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate.

Hollnagel, E. (2011). *Resilience Engineering in Practice: A Guidebook*. Ashgate.

Alexander, D. (2013). *Principles of Emergency Planning and Management*. Dunedin Academic Press.