

دراسة وضع مؤشرات أداء مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من الهدى والأضاحي بمجزرة الجمال والأبقار (المعصم ٤)

إبراهيم حسين أحمد عبد الرحيم^١، شوكت محمد فتحي عبد اللطيف^٢،
عاطف بن حسين أصغر^١، عمر بشير أحمد محمد^١، أسامة على عطاالله^١
١- معهد خام الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة، جامعة أم القرى
٢- كلية الزراعة والطب البيطري، جامعة القصيم

الملخص

بعد دراسة ميدانية لجميع الخطوات المتبعة بمجزر الجمال والأبقار المعصم (٤) خلال موسم حج ١٤٣٥ هـ تم وضع مؤشرات أداء لأهم اللجان العاملة بمشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من الهدى والأضاحي حتى يمكن الاستعانة بها في تقييم أداء المشروع في هذا المجرر وتكون أيضاً بداية لوضع مؤشرات أداء في كافة مجازر المشروع. ويمكن تلخيص أهم مؤشرات الأداء للمهام المكلف بها اللجان المختلفة في إحصائيات أعداد الحيوانات التي تم استلامها وفحصها ونسبة أعداد الحيوانات التي تم رفضها من كل من الإبل والأبقار على حده مقارنة بالأعداد المقبولة. كما تم وضع مؤشر أداء لحصر أعداد الحيوانات التي يتم تهريبها داخل الحظائر ومقارنتها بأعداد الحيوانات داخل نفس الحظيرة. كما لعبت أعداد المذبوحات دوراً هاماً كمؤشر أداء بالإضافة إلى مقارنتها بأعداد الحالات التي تم إعدامها وكذلك مقارنة أعداد المذبوحات بالقدرة الاستيعابية للثلاجات الموجودة بالمجزر. وقد تم الأخذ في الاعتبار أعداد المذبوحات التي يتم توزيعها وإيجاد النسبة بينها وبين أعداد الحيوانات التي تم بيعها خلال موسم الحج. وبالنسبة للعاملين في المجرر فقد تم وضع مؤشرات أداء لمقارنة أعداد العاملين المكلفين بأداء مهام محددة بأعداد الحيوانات التي سوف يتعامل معها، على سبيل المثال أعداد الجزارين بالنسبة لأعداد الحيوانات التي تم ذبحها، أعداد أفراد اللجان العاملة مقارنة بحجم العمل من خلال حساب أعداد الحيوانات أو المذبوحات. كما تم استخدام بعض بنود التقييم التي وضعتها إدارة المشروع كمؤشرات أداء يمكن تقييمها وحساب نسبة إنجازها. وسوف يتم تطبيق مؤشرات الأداء

المقترحة في المواسم القادمة إن شاء الله على نفس المجزر لتقييم أداء اللجان وتحديد نسب الإنجاز في تحقيق المهام مع وضع توصيات التحسين المطلوبة والآليات المقترحة لتنفيذها.

المسح الأدبي

بدأت منذ الثمانينات زيادة التأكيد على أهمية تقييم الموارد البشرية (Human Resources) (HR) (Tootell et al., 2009) والتي لها تأثير فعال على منظومة العمل، وينبغي أن تركز هذه التدابير على نظام موارد بشرية متكامل وليس فقط على الممارسات الفردية (Yeung and Berman, 1997). كما أن حسابات المساهمة الاستراتيجية لما يقرب من نصف إجمالي الموارد البشرية تؤثر على أداء الأعمال (Ulrich and Brockbank, 2005). ويمكن أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية مرآة لأداء المنظمة أو المؤسسة. كما يجب أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية مرتبطة بجميع الأهداف داخل الخريطة الاستراتيجية. لذلك من الضروري تعيين القيمة الاستراتيجية المطلوبة والتي سيكون لها قوة التعبير عن مستوى أداء المنظمة أو المؤسسة (Gabčanová Iveta, 2012). وتوجد ثلاثة عقبات في قياس الموارد البشرية تتمثل في نقص الخبرة في الموارد البشرية والدقة والصعوبات في القياس (Toulson and Dawe, 2004). ويتم قياس الموارد البشرية كي يتسنى معرفة الأداء الأفضل للفرد أو المؤسسة بعد تحليلها (Gabriel Marquesm 2014). ويعتبر مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من الهدى والأضاحي من الإنجازات العظيمة التي تحسب للمملكة في خدمة ضيوف الرحمن لما له من فوائد صحية وشرعية وبيئية عديدة سواء ما يخص توفير الأعداد الكافية من الأنعام لسهولة أداء نسك الهدى بالتوكيل عن العديد من الآف الحجاج بالإضافة إلى الأضحية أو الفدية أو الصدقة، أو ما يخص الحفاظ على بيئة المشاعر المقدسة من التلوث. ولا يقتصر المشروع على تأمين الأنواع المختلفة من الحيوانات التي تجزي عن النسك بل أمتد إلى الاستفادة من لحومها لتوزيع جزء منها على فقراء الحرم والجزء الأكبر يتم حفظه لتوزيعه إلى العديد من الدول الإسلامية بعد انتهاء أعمال الحج. كما إن ارتفاع أعداد الحجاج أدى إلى زيادة أعداد ما يذبح من الحيوانات سنوياً ولذلك يجب العمل على تطوير المشروع باستمرار بما يواكب الزيادة الكبيرة في أعداد الحيوانات مع التحسين المستمر في الأداء، بالإضافة إلى إنشاء وحدات متخصصة للتعامل مع الكميات الكبيرة من المخلفات الحيوانية للاستفادة منها والحفاظ على بيئة مكة المكرمة عامة والمشاعر المقدسة خاصة من المخاطر الصحية الناجمة عن التلوث (Seroji et. al., 2014). وتمثل مؤشرات الأداء الرئيسية مجموعة من التدابير التي تركز على جوانب

الأداء التنظيمي التي هي الأكثر أهمية لنجاح المنظمة حالياً وفي المستقبل. ويمكن باختصار أن تتميز عملية إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية بتحديد الأهداف ثم يتم تحديد مقاييس درجة الاقتراب تجاه تلك الأهداف (DAVID PARMENTER, 2007). ولأهمية وضخامة مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من الهدى والأضاحي نشأت فكرة دراسة وضع مؤشرات للأداء من أجل الوقوف على مدى تحقيق المشروع لأهدافه والتي يمكن من خلالها إدراك وحساب نسب الإنجازات المختلفة في كافة مراحل وجوانب المشروع ومنها يمكن التعرف بدقة على نقاط القوة ونقاط الضعف والعمل على وضع توصيات التحسين وآليات التنفيذ اللازمة من أجل تفادي وعلاج نقاط الضعف والحفاظ على مستويات نقاط القوة والعمل من أجل الارتقاء بها. وتهدف هذه الدراسة إلى وضع مؤشرات لأداء مشروع المملكة للإفادة من الهدى والأضاحي بمجزر الجمال والأبقار الجديد (المعيصم ٤) من خلال التعرف على مهام وتخصصات جميع اللجان العاملة مثل لجنة الأنعام، لجنة الإشراف على التشغيل والشحن، لجنة الإشراف على أداء النسك ولجنة التوزيع وحسب مهما كل لجنة. كما تهدف الدراسة إلى الوصول إلى مؤشرات أداء حقيقية ودقيقة ومعبرة يمكن من خلالها وضع أسس تقييم الأداء بل وطرق قياسه والتحقق منه.

خطة ومنهجية البحث

لوضع مؤشرات أداء اللجان المختلفة بدقة كان لابد من دراسة جميع الإجراءات التي تتم بالمجزر بداية من وصول الأنعام وآليات التعامل معها والخطوات المتبعة في استقبالها وفحصها وإقرار صلاحيتها للهدى والأضاحي حتى يتم ذبحها والاستفادة من لحومها. واعتمدت منهجية دراسة وضع مؤشرات الأداء بمجزر المعيصم (٤) المخصص لحيوانات الأنعام من الإبل والأبقار على المعايير محددة وهي : وصف مكونات المجزر، الخطوات المتبعة بالمجزر ، الهيكل الإداري ولجان الإشراف (Annual report, 1433H)، وصف الأداء الميداني لمهام لجان الإشراف، تقييم الأداء ثم وضع مؤشرات الأداء.

النتائج والمناقشة

من واقع التفقد الميداني لأعضاء الفريق البحثي لجميع الخطوات المتبعة داخل مجزر الجمال والأبقار المعيصم (٤) خلال موسم حج ١٤٣٥ هـ، ودراسة آليات تنفيذ مهام اللجان المختلفة مع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في تنفيذ المهام أمكن وضع مؤشرات أداء لكل لجنة على حدة (جدول رقم ١). يوجد بالمجزر عدد ٤٦ حظيرة يتم تأجيرها لموردي الأنعام من حيوانات الإبل والأبقار عن طريق

البلدية المختصة. ويوجد مجزر لذبح الإبل يتكون من خطين متكاملين، كما يوجد أيضاً مجزر آخر مكون من خطين متكاملين لذبح وتجهيز الأبقار. تتصل جميع خطوط الذبح اتصالاً مباشرة بوحدة تجميع الأعضاء والأحشاء الداخلية. وتوجد أعداد كافية من عناصر التبريد لحفظ ذبائح الإبل والأبقار. وتوجد وحدة تقطيع وتوزيع اللحوم وهي تتكون من عناصر لتقطيع اللحوم الطازجة ومزودة بأدوات التقطيع الآلية واليدوية من أجل تجهيز الذبائح إلى قطع ووضعها في أكياس بلاستيك بيضاء مطبوعاً عليها أسم مشروع المملكة للإفادة من الهدى والأضاحي لتوزيعها على من يرغب من الحجاج في الحصول على جزء من هديه. كما يوجد أيضاً خطوط تعبئة وتغليف آلية للحوم، حيث يتم وضع قطع اللحوم داخل أكياس بلاستيك، ثم توضع داخل علب كرتون أبيض مطبوع عليه أسم المشروع ومدون عليه أيضاً عبارة "توزع هذه اللحوم مجاناً ولا تباع". يوجد مبنى رئيسي يجمع إدارات غالبية اللجان العاملة بالمشروع، كما يوجد مبنى آخر مستقل خاص بلجنة الأنعام يقع بجوار حظيرة فحص الحيوانات. بالنسبة لسكن العاملين توجد عدة مباني مخصصة لسكن الأطباء البيطريين المشاركين في المشروع والوافدين من جمهورية مصر العربية، كما يتوفر سكن أيضاً لبعثة الطلاب المشاركين. وسكن آخر للجزائريين والعاملين التابعين لمقاول التشغيل. كما يوجد بالمجزر مطعم يقدم ثلاث وجبات يومية تكفي الأعداد المقيمة والمشاركة في المشروع طوال فترات العمل، حيث تشرف على المطعم لجنة الخدمات والإعاشة.

يبدأ تسلسل الخطوات المتبعة بمجزر الإبل والأبقار (المعيصم ٤) بوصول الحيوانات من أنحاء متفرقة من داخل المملكة أو مستوردة من خارج المملكة، مع العلم أنه لا يوجد موردون معتمدون لدى البنك الإسلامي للتنمية لشراء حيوانات الأنعام من الجمال والأبقار. وتبدأ لجنة الأنعام بتوزيع الأدوار على أعضائها، حيث يتم فحص جميع الحيوانات الواردة للمجزر من الناحية الطبية البيطرية وكذلك من الجهة الشرعية ولا يسمح إلا للحيوانات التي تجزئ للهدى والأضاحي بدخول الحظائر. ويتم على مدار الساعة حصر أعداد جميع الحيوانات سواء المقبولة أو المرفوضة وتسجيلها في ملف خاص باللجنة. وتمكث الحيوانات المفحوصة والصالحة للذبح في الحظائر حتى يوم النحر. تنتهي مهمة لجنة الأنعام بانتهاء يوم التاسع من ذي الحجة ليبدأ عمل لجنة الإشراف على أداء النسك، حيث تشرف على استلام الحيوانات من الحظائر يوم النحر وأيام التشريق. ومن ثم تأتي خطوة ذبح الحيوانات وتجهيز الذبائح عن طريق الجزائريين والسلاخين التابعين لمقاول التشغيل تحت إشراف لجنة التشغيل والشحن من يوم النحر حتى انتهاء أيام التشريق بغروب شمس الثالث عشر من ذي الحجة. وتتم عمليات الفحص البيطري

للذبائح بواسطة بعثة الأطباء البيطريين. وتقوم لجنة الإشراف على أداء النسك كذلك بحصر أعداد المذبوحات وكذلك أعداد حالات الإعدام التي تم رفضها من فريق الأطباء البيطريين. ومن ثم تدخل جميع المذبوحات بعد انتهاء جميع خطوات إعداد وتجهيز الذبائح وإقرار صلاحيتها للاستهلاك الآدمي إلى الثلاجات المخصصة لحفظها، كما يتم دخول جزء من الذبائح ليتم تقطيعها وتعبئتها في أكياس بلاستيك لتوزيعها تحت إشراف لجنة التوزيع. ويتم تغليف اللحوم المتبقية بعد التوزيع وتعبئها في صناديق كرتون مطبوعا عليها "مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من الهدى والأضاحي"، ومكتوبا عليها أيضاً "توزع هذه اللحوم مجاناً". ويتم حفظ هذه العبوات في الثلاجات مبردة لحين توزيعها.

ولتقييم الأداء الميداني لمهام لجان الإشراف يجب إبراز أهم نقاط القوة ونقاط الضعف فيها ومن ثم وضع حلول ومقترحات لها من معطيات هذه الدراسة. فلو بدأنا بلجنة الكشف على الأنعام نجدها تتصف بكونها تكشف على جميع الحيوانات الواردة للمجزر عن طريق متخصصين في النواحي الشرعية والبيطرية وعدم السماح بدخول الحيوانات المريضة أو التي لا تجزئ للهدى والأضاحي إلى حظائر المجزر وحصر وتدوين أعداد الحيوانات المقبولة والمرفوضة يومياً إعداد التقارير ورفعها إلى رئيس اللجنة. ولكن من نقاط الضعف في هذه اللجنة نجد قلة عدد أفرادها وعدم إحكام السيطرة التامة على حظائر الحيوانات المفحوصة مما قد يؤدي إلى حدوث حالات تهريب لحالات مرفوضة كما أن وجود أصحاب الأنعام في حظيرة الكشف وتدخلهم أحياناً بالاعتراض على نتيجة الكشف مما يؤثر سلباً على عمل اللجنة. لذا تقترح الدراسة تقدير نسبة العدد الكلي للحيوانات المرفوضة مقارنة إلى العدد الكلي للحيوانات المفحوصة وزيادة عدد أفراد اللجنة مقارنة بعدد ساعات الدوام والحيوانات التي تم فحصها خلال الموسم، كذلك تحديد نسبة الحيوانات التي يتم تهريبها إلى داخل الحظائر خلال فترة عمل اللجنة بالنسبة لأعداد الحيوانات المقبولة. إضافة إلى ذلك يجب تحديد نسبة ظهور الأمراض المعدية بين الحيوانات التي تم الكشف عليها مقارنة بالأعداد الكلية و تحديد أعداد الحيوانات التي يتم شرائها لإجراء التجربة وتقييم كيفية الشراء. أما نقاط القوة في أداء مهام لجنة الإشراف على أداء النسك تتمثل في إرشاد الحجاج والرد على استفساراتهم وتقديم النصيحة لهم وإعداد تقارير كل ساعة ونصف عن عدد مبيعات السندات وأعداد حالات إعدام الذبائح المرفوضة. كذلك التعويض عن الذبائح المرفوضة بإدخال وذبح بديل عنها من الحيوانات الخاصة بالبنك. وهي تهتم بإعداد تقرير نهائي شامل عن

إجمالي أعداد المذبوحات وتقديم ملاحظات أثناء تأدية المهام ورفعها إلى رئيس لجنة الإشراف على أداء النسك. أما نقاط الضعف في أداء مهام هذه اللجنة تتمثل في كثرة أعداد أفراد اللجنة مع وجود نواب لهم وعدم إحكام السيطرة على الحظائر بعد استلامها من لجنة الكشف على الأنعام. كما أن هناك آليات خاطئة في إدخال الحيوانات من الحظائر إلى المجزر وأيضا القيام بضرب الحيوان بالعصا لإجباره على دخول منصة الذبح مما يؤدي إلى حدوث حالة من الهرج والمرج من ناحية وحوادث كدمات وأنزفة داخلية تؤثر على جودة وصلاحية اللحوم من ناحية أخرى ومازالت طريقة ذبح حيوانات مرفوضة وعليها علامة الرفض ووصولها إلى صالات التجهيز ثم أنه لا يوجد حصر لأعداد حالات الإعدام بدقة لعدم تواجد مندوب اللجنة باستمرار في نقاط الفحص وعدم وجود آلية واضحة في عملية بيع حيوانات الهدى والأضاحي من أصحاب الحلال لضيوف الرحمن ويترك الحجاج ليتعاملوا مع أصحاب الحيوانات دون رقابة من أحد أفراد لجنة الإشراف على أداء النسك مما يمكن بعض أصحاب الأنعام من استغلالهم والمبالغة في الأسعار. من نقاط الضعف التي تحسب على اللجنة أيضا السماح لبعض الحجاج بالقيام بذبح هديهم بأنفسهم وبطريقة خاطئة وخارج منصة الذبح أو بالحظائر في بعض الأحيان مما يتسبب عنه فساد الذبيحة وعدم الاستفادة منها. كما يلاحظ أيضا السماح لبعض الحجاج بأخذ قطع من الذبيحة بعد ذبحها مباشرة وقبل سلخها مما يعرض الذبيحة للتلوث. وأهم المقترحات التي تقدمها الدراسة الحالية هي وجوب تحسين أداء هذه اللجنة وتحديد عدد أفراد اللجنة من منسوبي البنك بالنسبة للعمالة الموسمية وعدد سنوات المشاركة (الخبرة) لأفراد اللجنة من منسوبي البنك والعمالة الموسمية كما أنه يجب تحديد نسبة عدد سندات البيع إلى عدد المشرفين على الحظائر وزيادة أعداد الحيوانات التي تم تهريبها بعد إستلام الحظائر من لجنة الكشف على الأنعام. وهنا يقترح أيضا قياس مدى رضا الحجاج عن أداء أفراد اللجنة في التعامل معهم وإرشادهم وتقديم النصيحة لهم، ومن ثم تقييم الآلية المتبعة في إدخال الحيوانات إلى منصة الذبح وما يترتب عليها من آثار. أما نقاط القوة في أداء مهام لجنة التشغيل والشحن فتكمن في استعدادها التام لأعمال الحج من خلال إجراء التجربة يوم ٨ ذي الحجة حتى يكون هناك متسع من الوقت لتلافي أي مشاكل فنية أو أعطال والتأكيد على مدى جاهزية مقاول التشغيل وتأمين الأعداد المطلوبة من الجزارين والعمال والحرص على تواجده باستمرار بالمجزر أو من ينوب عنه. كما أنها تقوم بتأمين الأعداد الكافية من الأطباء البيطريين للقيام بمهام فحص الذبائح وإقرار صلاحيتها للاستهلاك الآدمي وكذلك قيامها بالإشراف الميداني على جميع مراحل التشغيل

وكتابة التقرير السنوي عن مجريات الأمور خلال الموسم متضمنا الإيجابيات والسلبيات التي واجهت أداء مهام اللجنة. وتتجلى نقاط الضعف في أداء تلك اللجنة في عدم توفير عمالة مدربة على التعامل مع خطوط الذبح الحديثة مع تكرار انقطاع المياه مرات كثيرة على طول خطوط الذبح دون العمل على حلها على الرغم من ذكر هذه المشكلة في التقرير كما يلاحظ مرور العديد من الذبائح دون إجراء الفحص البيطري عليهم مما قد يتسبب في مخاطر صحية لإحتمال إصابتهم بأمراض معدية بسبب عدم إنتظام بعثة الأطباء البيطرين بالدوام في المواعيد المقررة للورديات بالأعداد المطلوبة كما يلاحظ عليها وجود بعض الأخطاء الفنية في تصميم خطوط الذبح والتي تعيق سير العمل منها على سبيل المثال برميل الذبح على خطوط ذبح الأبقار الذي لم يتم إستخدامه وعدم وجود فتحات خاصة للتخلص من الأعضاء والذبائح المرفوضة. واهم ما تقترحه الدراسة لتحسين أداء هذه اللجنة تتمثل في قياس نسبة نجاح التجربة والتي تشمل تحديد أعداد الحضور من أفراد اللجنة والعاملين المشاركين، بالإضافة إلى أعداد الإبل والأبقار التي تم ذبحها كما يجب تحديد العدد الكلي للمذبوحات من كل نوع على حدة و نسبة العدد الكلي للحالات المرفوضة مقارنة بالأعداد الكلية. وتوفير عدد من الأطباء البيطريين يتناسب مع عدد المذبوحات التي يتم الكشف عليها. ويقترح أيضا توفير أكبر عدد من الجزارين المشاركين بما يتناسب مع العدد الكلي للمذبوحات.

أما بالنسبة لنقاط القوة في أداء مهام لجنة توزيع اللحوم فإنها تكمن في سهولة حصول الحاج على جزء من الذبيحة وسرعة تقطيع الذبائح بمساعدة مجموعة من الجزارين التابعين لمقاول التشغيل بينما تكمن نقاط الضعف في أداء مهام لجنة توزيع اللحوم في عدم توفر آلية محددة في عملية التوزيع وعشوائية وضع اللحوم وهي غير مشفاه وتوزع بالعظم. لذلك تقترح هذه الدراسة تحديد عدد الحاج الذين تسلموا جزء من ذبائحهم بموجب سند البيع مع تحديد وتوفير عدد الأكياس التي تم توزيعها على فقراء الحرم والمسلمين. كذلك يجب تقييم آلية توزيع اللحوم من حيث الكمية المقررة وكيفية إعدادها وجعل العدد المناسب للعاملين في اللجنة مقارنة بعدد ساعات الدوام وإلى أعداد الأكياس التي تم توزيعها وأيضا يجب تحديد عدد الذبائح التي يتم توزيعها بالنسبة للعدد الكلي للذبائح الصالحة للإستهلاك الآدمي.

تتمثل نقاط القوة في أداء مهام لجنة الخدمات والإعاشة في كونها تقوم بأعداد وتجهيز المباني المخصصة للسكن قبل وصول الوفود كذلك الإشراف على الإعاشة لتوفير الوجبات في مواعيدها المقررة لجميع المشاركين وأيضا تنظيم توزيع الوجبات بالمطعم. ويحمد لها قيامها بأعمال النظافة بصورة منتظمة. أما نقاط الضعف في أداء مهام هذه اللجنة فتكمن في عدم توفير السكن المناسب للاستعمال مما يضطر الكثير من النوم على الأرض وعدم تحديث أثاث السكن و عدم توفير الفرش اللازم في الوقت المناسب خاصة للوفود التي تداوم من أول ذي الحجة كما أن المطعم لا يعمل إلا من يوم ٣ أو ٤ ذي الحجة مما تضطر اللجنة بإحضار وجبات للمقيمين من مطعم مجزر آخر. وتقتصر الدراسة أن يتم تقييم رضا المقيمين من الأطباء والعاملين المشاركين بالمشروع عن مستوى الإقامة والإعاشة ونظافة السكن كما يجب أن تتوازن نسبة أعداد اللجنة من منسوبي البنك والعمالة الموسمية إلى أعداد المقيمين من الأطباء والمشاركين. كما يجب إدخال عناصر من ذوي الخبرة (حسب عدد سنوات المشاركة) لأفراد اللجنة من منسوبي البنك والعمالة الموسمية وتقتصر أيضا رفع نسبة أفراد اللجنة من منسوبي البنك إلى أفراد اللجنة من العمالة الموسمية وتحسين كمية وجودة وجبات الإعاشة ومدى رضا المقيمين عن جودتها وكذلك توقيت مزاوله عمل اللجنة بالمجزر وكذلك توقيت بداية نشاط المطعم.

وإذا نظرنا لنقاط القوة في أداء مهام لجنة الأمن والسلامة نجد تمكنها من التحقق عند دخول الأفراد المشاركين في المشروع عن طريق البطاقة الخاصة بكل مشترك وعليها صورته و حفظ الأمن خاصة يوم التجربة وعدم السماح بدخول صالات التجهيز إلا للأشخاص المصرح لهم. كما أنها تشارك أفراد الأمن النظاميين في الحفاظ على الأمن بالأخص يوم عيد الأضحى المبارك. نقاط الضعف في أداء مهام هذه اللجنة يتمثل في عدم تواجد أحد من أفراد اللجنة بحظيرة الكشف من ١ إلى ٩ ذي الحجة مما يؤدي إلى تناول أصحاب الحلال ولو بالألفاظ على أعضاء لجنة الكشف على الأنعام عند رفض أحد الحيوانات الخاصة به وكذلك عدم تواجدهم داخل حظائر الحيوانات عند شراء الحاج لأضحيته مما قد يحدث إستغلال للحاج ومبالغة في سعر الحيوان. وهنا تقتصر الدراسة توفير العدد المناسب من أفراد لجنة الأمن والسلامة مقارنة بحجم وطبيعة العمل بالمجزر كما ينبغي توزيع أفراد اللجنة على المهام المكلفين بها و تقييم آلية أداء أفراد اللجنة أثناء ممارسة اللجان الأخرى لمهامها وايضا يجب التزام الأعداد المطلوبة من أفراد اللجنة على مداخل المجزر على مدار اليوم وتحديد عدد المضبوطات من الحيوانات واللحوم المهربة خلال الموسم. أما اللجنة الطبية فتتمثل نقاط القوة في أداء مهامها في

توفير عيادة طبية بالمجزر مجهزة بطبيب وأجهزة وأدوية ومتطلبات الإسعافات الأولية ويبرز دورها جليا في الاهتمام بالتوعية الصحية عن طريق المصقات والمنشورات. بيد أن نقاط ضعفها تكمن في تأخير بداية عمل العيادة الطبية إلى يوم ٦ أو ٧ ذي الحجة وعدم توافر لقاحات التطعيم. تقترح الدراسة الحالية تطوير عمل اللجنة الطبية بزيادة عدد أيام وساعات الدوام خلال الموسم مع تحديد عدد المرضى الذين ذهبوا إلى العيادة الطبية والذين تم تحويلهم إلى المستشفيات كما تقترح الدراسة توفير أعداد كافية من أفراد اللجنة من الأطباء والمسعفين بالنسبة لأعداد العاملين المقيمين بالمجزر وأعداد المرضى المترددين على العيادة الطبية مع تحديد مدى توفير الأجهزة والأدوات والأدوية واستعداد اللجنة لمواجهة أي طارئ طبي؟، كما يجب استطلاع رأي المقيمين لأداء اللجنة الطبية من خلال العيادة الطبية وطرق التوعية للوقاية من الأمراض المعدية. وأخيرا نجد نقاط القوة في أداء مهام لجنة الإشراف على أعمال النظافة متمثلة في الأعداد الكافية من العمال الذين يؤدون عمليات النظافة و التزام الشركة بتوفير الأدوات والأجهزة اللازمة لعمليات النظافة ولكن تتمثل نقاط الضعف لها في عدم تواجد المشرفين في أغلب الأحيان مما ينعكس على أداء العمال وأن أعداد العمال غير كافية داخل خطوط إعداد وسلخ وتجهيز الذبائح كذلك عدم تواجد بعض العمال أثناء خطوات تجهيز الذبائح. ولذا تقترح هذه الدراسة توفير أعداد مناسبة من مشرفي النظافة مقارنة بأعداد عمال النظافة وتوفير أعداد العمال في كل وردية عمل وفي كل موقع مقارنة بحجم العمل كما تقترح الدراسة عمل تقييم لرضا لجنة التشغيل والصيانة عن ممارسة أعمال النظافة بممرات المجزر وداخل خطوط التجهيز كما يجب توجيه مشرفي النظافة لإيجاد حلول للمشاكل والملاحظات الموجهة إليهم من قبل لجنة التشغيل والصيانة وبعض الجهات المختصة.

جدول ١: ملخص مؤشرات الأداء المقترحة بمجزر المعيصم (٤) خلال موسم حج ١٤٣٥ هـ

اللجنة	مؤشرات الأداء المقترحة
الكشف على الأنعام	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة العدد الكلي للحيوانات المرفوضة مقارنة إلى العدد الكلي للحيوانات المفحوصة. • عدد أفراد اللجنة مقارنة بعدد ساعات الدوام. • عدد أفراد اللجنة مقارنة بالعدد الكلي للحيوانات التي تم فحصها خلال الموسم. • نسبة الحيوانات التي تم تهريبها إلى داخل الحظائر خلال فترة عمل اللجنة بالنسبة لأعداد الحيوانات المقبولة. • نسبة ظهور أمراض معدية بين الحيوانات التي تم الكشف عليها مقارنة بالأعداد الكلية. • أعداد الحيوانات التي يتم شرائها لإجراء التجربة مقارنة إلى العدد الكلي للحيوانات التي يتم ذبحها خلال الموسم.
الإشراف على أداء النسك	<ul style="list-style-type: none"> • عدد أفراد اللجنة من منسوبي البنك بالنسبة للعمالة الموسمية. • عدد سنوات المشاركة (الايقل متوسط سنوات الخبرة عن ٥ سنوات) لأفراد اللجنة من منسوبي البنك والعمالة الموسمية. • نسبة عدد سندات البيع إلى عدد المشرفين على الحظائر. • أعداد الحيوانات التي تم تهريبها بعد استلام الحظائر من لجنة الكشف على الأنعام. • قياس مدى رضى الحجاج عن أداء أفراد اللجنة في التعامل معهم وإرشادهم وتقديم النصيحة لهم. • تقييم طريقة اقتياد الحيوانات من الحظائر إلى منصة الذبح.
التشغيل والشحن	<ul style="list-style-type: none"> • قياس نسبة نجاح التجربة تشمل أعداد الحضور من أفراد اللجنة والعاملين المشاركين، بالإضافة إلى أعداد الأنعام التي تم ذبحها. • العدد الكلي للمذبوحات من كل نوع على حدة. • نسبة العدد الكلي للحالات المرفوضة مقارنة بالأعداد الكلية. • نسبة أعداد الأطباء البيطريين إلى عدد المذبوحات التي تم الكشف عليها. • نسبة أعداد الجزارين المشاركين إلى العدد الكلي للمذبوحات.
توزيع اللحوم	<ul style="list-style-type: none"> • عدد الحجاج الذين تسلموا جزء من ذبائحهم بموجب سند البيع. • عدد الأكياس التي تم توزيعها على فقراء الحرم. • تقييم آلية توزيع اللحوم من حيث الكمية المقررة وكيفية إعدادها. • عدد العاملين في اللجنة مقارنة بعدد ساعات الدوام. • نسبة أعداد العاملين باللجنة إلى أعداد الأكياس التي تم توزيعها. • عدد الذبائح التي تم توزيعها بالنسبة للعدد الكلي للذبائح الصالحة للاستهلاك الآدمي.
الخدمات والإعاشة	<ul style="list-style-type: none"> • رضى المقيمين من الأطباء والعاملين المشاركين بالمشروع عن مستوى الإقامة والإعاشة ونظافة السكن. • نسبة أعداد اللجنة من منسوبي البنك والعمالة الموسمية إلى أعداد المقيمين من الأطباء والمشاركين. • عدد سنوات المشاركة (الخبرة) لأفراد اللجنة من منسوبي البنك والعمالة الموسمية. • نسبة أفراد اللجنة من منسوبي البنك إلى أفراد اللجنة من العمالة الموسمية. • عدد وجبات الإعاشة ومدى رضى المقيمين عن جودتها. • توقيت مزاولة عمل اللجنة بالمجزر وكذلك توقيت بداية نشاط المطعم.
الأمن والسلامة	<ul style="list-style-type: none"> • عدد أفراد لجنة الأمن والسلامة مقارنة بحجم وطبيعة العمل بالمجزر. • توزيع أفراد اللجنة على المهام المكلفين بها. • تقييم آلية أداء أفراد اللجنة أثناء ممارسة اللجان الأخرى لمهامها. • التزام الأعداد المطلوبة من أفراد اللجنة على مداخل المجزر على مدار اليوم. • عدد المضبوطات من الحيوانات واللحوم المهربة خلال الموسم.

<ul style="list-style-type: none"> • عدد أيام وساعات الدوام خلال الموسم. • عدد المرضى الذين ذهبوا إلى العيادة الطبية. • عدد المرض الذين تم تحويلهم إلى المستشفيات. • نسبة عدد أفراد اللجنة من الأطباء والمسعفين بالنسبة لأعداد العاملين المقيمين بالمجزر وأعداد المرضى المترددين على العيادة الطبية. • مدى توفير الأجهزة والأدوات والأدوية واستعداد اللجنة لمواجهة أي طارئ طبي. • استطلاع رأي المقيمين لأداء اللجنة الطبية. 	<p>اللجنة الطبية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • عدد مشرفي النظافة مقارنة بأعداد عمال النظافة. • أعداد العمال في كل وردية عمل وفي كل موقع مقارنة بحجم العمل. • تقييم رضى لجنة التشغيل والصيانة عن ممارسة أعمال النظافة بممرات المجزر وداخل خطوط التجهيز. • سرعة مشرفي النظافة لحل المشاكل والملاحظات الموجه لهم من لجنة التشغيل والصيانة. 	<p>المشرفون على النظافة</p>

الخلاصة والتوصيات

تم وضع مؤشرات أداء للجان التابعة لمشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من الهدى والأضاحى والمكلفة بالإشراف وإدارة مجزر الجمال والأبقار المعيصم (٤) من خلال تتبع الميداني لتسلسل الخطوات المتبعة بالمجزر منذ وصول الحيوان وكيفية التعامل معه حتى يتم ذبحه في يوم عيد الأضحى المبارك وأيام التشريق ويتم الاستفادة من لحومه وتوزيعها على فقراء الحرم والمسلمين. وكان للمتابعة الميدانية لجميع الخطوات على أرض الواقع بالمجزر عظيم الأثر في وضع تلك المؤشرات التي تعكس طبيعة عمل كل لجنة مشاركة. كما أمكن رصد كل من نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء كل لجنة مما ساهم في وضع مؤشرات أداء تعبر عن الواقع الملموس وتسهم أيضاً بدرجة كبيرة لإكمال إجراء الدراسة التكميلية لهذا البحث في استخدام مؤشرات الأداء التي تمّ التوصل إليها في التقييم الميداني لأداء اللجان وقياس نسب الإنجاز لكل مؤشر على حدة، بالإضافة إلى وضع توصيات تحسين الأداء وآليات تنفيذ تلك التوصيات. كما يمكن أيضاً تقييم مؤشرات الأداء ذاتها وتحديثها بإضافة مؤشرات أداء أخرى جديدة، بالإضافة إلى دراسة وضع مؤشرات الأداء بعد التطبيق العملي لمؤشرات الأداء التي تم اقتراحها. وأخيراً تنصح الدراسة بضرورة تعميم وضع مؤشرات ومقاييس الأداء بجميع مجازر مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من الهدى والأضاحى خلال مواسم الحج القادمة لتشمل وحدات المجزرة البديلة (ب، د، هـ، و)، ومجزرة الأغنام المفتوحة (المعيصم ١)، وكذلك مجزرتي الأغنام المطورتين (مجزرة المعيصم ٢، مجزرة المعيصم ٣). وتنصح أيضاً بتطبيق نتائج وتوصيات الدراسة الحالية لتطوير مجزرة الأبقار والجمال (المعيصم ٤).

- Annual report of the Saudi Project for Utilization of Hajj Meat for Hajj Season 1433H
- DAVID PARMENTER, (2007). Key Performance Indicators. Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. by John Wiley & Sons, Inc.
- Gabčanová Iveta, (2012). Human Resources Key Performance Indicators. Journal of Competitiveness. Vol. 4, Issue 1, pp. 117-128, March 2012.
- Gabriel Marquesm (2014). Indicadores de Recursos Humanos. Gabriel Gonçalo de Silva Vieira Frederico Marques.
- Seroji et. al. (2014): Evaluation of the Saudi Project for Utilization of Hajj Meat during Hajj Season of 1434H. A report of the The Custodian of the Two Holy Mosques Institute for Hajj & Umrah Research, 1435.
- Tootell, B., Blackler, M., Toulson, P. & Dewe, P. (2009). Metrics: HRM's Holy Grail? A New Zealand case study. Human Resources Management Journal, 19(4), 375-392.
- Toulson, P. & Dewe, P. (2004). HR accounting as a measurement tool. Human Resource Management, 14 (2), 75-90.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Yeung, A.K. & Berman, B. (1997). Adding value through human resources: reorienting human resources measurement to drive business performance. Human Resource Management, 36 (3), 321-335.