# دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين في المملكة العربية السعودية

**ربا صالح الفهمي**
قسم إدارة الأعمال
كلية إدارة الأعمال
جامعة مؤتة
المملكة الأردنية الهاشمية

**د. فوزي محمد زويد**
رئيس قسم إدارة الأعمال
كلية إدارة الأعمال
جامعة أم القرى
المملكة العربية السعودية

## الملخص

*هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة تمَّ تطوير نموذج استقصاء لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (167) مبحوثاً، وكان عدد الاستقصاءات الصالحة للتحليل الإحصائي (126) نموذج استقصاء أي بنسبة (75.4%) من مجتمع الدراسة وتم التحقق من صدق وثبات الأداة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أولاً: أن دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين كان متوسطاً. ثانياً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات (اكتشاف الأزمة، إعداد فرق العمل المختصة، مرحلة استعادة النشاط، التغذية الراجعة) تعزى للمؤهل العلمي وكانت الفروق في جميع المجالات لصالح الدراسات عليا. ثالثاً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال (إعداد فرق العمل المختصة) تعزى للخبرة ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر).*

*وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: الاهتمام بإعداد وتنظيم دورات وبرامج تدريبية متخصصة في التعامل مع إدارة الأزمات، بحيث تتصف بالاستمرارية من أجل تنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية المتعلقة بالأزمات والمخاطر المحتملة بغية تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين.*

***الكلمات المفتاحية:*** *إدارة الأزمات، أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين، المملكة العربية السعودية.*

## المقدمة

تسعى الإدارات الحكومية جاهدة إلى تحقيق الأهداف المحددة لها من خلال توفير كافة الوسائل والإمكانات لتنفيذ هذه الأهداف، ووزارة الحج والعمرة إحدى هذه الإدارات التي تتشرف في كل موسم حج بتقديم جهودٍ جبارةٍ لخدمةِ ضيوفِ الرحمن مع حسنُ تنظيمٍ جعلها في مصافِ الدول عالمياً في «إدارة الحشود البشرية». ويُعد تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين من أسمى الأهداف التي تعتز المملكة بتقديمها، وتبذل كافة الجهود لضمان تغطية احتياجات الحجاج وتقديم التسهيلات لهم. لذلك أنشأت الدولة وزارة تُعنى بشؤون الحج والعمرة، وتنظيم القطاعات والإدارات العاملة في هذا المجال ومن اجل تأهيل وتدريب العاملين للتعامل مع الأزمات التي تواجه الحجاج والمعتمرين (سرحان، 2019). وتمثل الأزمات التي تمر بها وزارة الحج والعمرة، نقطة حرجة، وحاسمة في كيانها، حيث تختلط فيها الأسباب بالنتائج مما يفقد العاملين قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها، في ظل عدم التأكد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات، الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة الوزارة عن تحقيق أهدافها، وإحداث الخسائر المادية والبشرية. وهذا كله يؤكد على أن الأزمة تعد ظاهرة حتمية، لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها. إلا أنه يمكن منع الأزمة، أو الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات، باستخدام منهجية علمية، تحقق التعامل الأمثل مع الأزمات، والتحرك المنظم للتدخل والسيطرة الكاملة على الأزمة (بوشة والعتيبي، 2021). كما أشارت العديد من الدراسات كدراسة أبو عراد، وطه (2014) إلى أن بعض العاملين يتعاملون مع الأزمات التي تواجههم بطريقة عشوائية؛ مما قد يتسبب في إحداث خسائر بشرية ومادية، وهذا يتطلب تبني

* تم استلام البحث في مايو 2023، وقبل للنشر في يوليو 2023، وسيتم نشره في ديسمبر 2026.
© المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2023، ص ص 1- 18، (معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/AJA.2023.210508.1447

أنظمة للإنذار المبكر والتخطيط الجيد لاحتواء أية أزمة قبل حدوثها ووضع الحلول المناسبة لكل ما يتوقع من أزمات قبل حدوثها وتدريب العاملين في الوزارة عليها وتوفير قاعدة بيانات تشمل كافة المعلومات الضرورية لإدارة الأزمة ومنع وقوعها أو الخروج منها بأقل الخسائر. ونظراً لأهمية إدارة الأزمات ودورها في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين في المملكة العربية السعودية، تحرص وزارة الحج والعمرة بالمملكة على توفير كافة الإمكانيات اللازمة لتحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين من خلال تدريب وتأهيل العاملين في إدارة الأزمات بالوزارة على الأساليب والوسائل الحديثة المستخدمة في إدارة الحشود حيث أن المملكة تمتلك خبرة واسعة وممتازة في إدارة الحشود (الزويهري، 2016). وفي ضوء ما تقدم، تتناول هذه الدراسة دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين، باعتبارها تعاني من أزمات عميقة، ومتنوعة، ومتعددة الأسباب والمصادر. لذلك فإن محاولة التركيز على ما تواجهه وزارة الحج والعمرة من أزمات، والطرق التي يستخدمها العاملين في الوزارة في إدارة هذه الأزمات، والاقتراحات التي يمكن أن تضمن حلولاً آمنة لمثل هذه الأزمات، جميعها تُشكل أساساً متيناً لإجراء هذه الدراسة. لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين في المملكة العربية السعودية.

## الإطار النظري للبحث

### *مفهوم الأزمة (Crisis Concept)*

رغم أن مفهوم الأزمة قد ظهر إلى الوجود كمصطلح طبي إلا أنه سرعان ما انتقل إلى مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية مثل علم السياسة وعلم النفس والاجتماع وعلم الاقتصاد والإدارة، وذلك بعد تفجر وانتشار الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية والسياسية والاجتماعية منذ بداية النصف الثاني من القرن الماضي. فتعددت مفاهيم الأزمة بتعدد الكتّاب والباحثين، واختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم للأزمة، وإن كان هناك ثمة سمات مشتركة. لذا، يمكن استعراض بعض المفاهيم للأزمة، على النحو التالي: ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير (Matias & Cardoso, 2023). وعرفها البحيري (2023) على أنها: حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة. كما يعرفها (Eriksson, 2018) بأنها «حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً». وبذلك يمكن التصور بأن الأزمة هي أمر ينجم عن أخطاء لا يمكن التساهل بها بسبب ما تتركه من أثار سلبية تجعل الكيان الإداري يعاني منها لفترات طويلة (Mikušová & Horváthová, 2019). وتعرف الدراسة الأزمة بأنها: «حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة في الوقت المحدد».

### *مفهوم إدارة الأزمة (Crisis Management Concept)*

يعد مفهوم إدارة الأزمات، من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذي القرار الإحاطة بفنونه وكيفية ودواعي استخدامها للارتقاء بالإنتاج ورفع الإنتاجية.

فقد عرف (Reuter & Kaufhold, 2018) إدارة الأزمات بأنها نشاط هادف يقوم على البحث للحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. كما عرف (Hazaa et al., 2021) إدارة الأزمات بأنها: الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة. في حين عرفها (Elha et al., 2023) بأنها حالة حرجة غير مفضلة، وغير مرغوبة، وقصيرة يعود أسبابها إلى أمور داخلية والتي بشكل مباشر تهدد الوجود، أو بقاء ونمو المنظمة لفترة أطول. ومؤخراً، فقد عرّفها بوشة، والعتيبي (2021) بأنها: العملية الإدارية المستمرة التي تهتم باستشعار الأزمات المحتملة، ورصد المتغيرات البيئية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة؛ للمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر من الضرر مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية، وبأقل تكلفة ممكنة. وعرفها (Birkland, 2021) بأنها «نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة، ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعينة غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها». وعلى الرغم من تعدد مفاهيم إدارة الأزمات، نتيجة الاستخدام والسياق المطبق، إلا أن ذلك التعدد والتباين شكلي في تحديد المفهوم وليس في مضمون إدارة الأزمات؛

فهي تتفق على أن إدارة الأزمات هي أسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، وتشكيل فرق الأزمات، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، والتقويم.

***دور إدارة الأزمات بوزارة الحج والعمرة في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين***

تقوم وزارة الحج والعمرة بالعديد من المهام، وقد أوردها الدليل التنظيمي لوزارة الحج والعمرة المعتمد من قبل اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، على النحو الآتي (سرحان، 2019): الإشراف العام على خدمة الحاج والمعتمر والزائر، بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، وتنظيم شؤون المعتمرين في الداخل والخارج عبر شركات ومؤسسات، والإشراف على المؤسسات الأهلية للطوافة والأدلاء والوكلاء والزمازمة، وتنمية مؤسسات خدمة حجاج الداخل، والتنسيق مع بعثات الحج وشركات العمرة لتيسير الشعيرتين، وإعداد الخطط التشغيلية للحج والعمرة، وتندرج تحت هذه المهام الرئيسة الكثير من العمليات المعقدة والمتشعبة، والتي تبدأ منذ لحظة تفكير الحاج أو المعتمر في أداء النسك، حتى عودته إلى وطنه، وتقوم الوزارة بتلك الواجبات العديدة عبر فريق مؤهل وعالي التدريب، ويكتسب مهارات وخبرات تراكمية يظهر انعكاسها الإيجابي عاماً بعد آخر؛ احترافية في الأعمال وجودة في الخدمات (الزويهري، 2016). يأتي بجانب ما سبق ذكره، ما توليه قيادة المملكة من تطلعات نحو تطوير قطاع الحج والعمرة وخدمة قاصدي المشاعر المقدسة أولوية قصوى، وتمضي على طريق الصناعة المتقدمة للضيافة العصرية في هذا القطاع على أسس مهنية واقتصادية سليمة، ووضعت ضمن برنامجها الطموح (رؤية المملكة 2030) التزامات وأهدافاً تعمل على تحقيقها فيما يتعلق بالحج والعمرة، فظلت تطلق مبادرات عاماً بعد عام بما يتسق مع التوجهات والأهداف والاستراتيجيات وبما ينعكس إيجاباً على خدمة قاصدي المشاعر المقدسة، حيث تتطلع الرؤية ليبلغ عددهم ثلاثين مليوناً سنوياً بحلول عام 2030م. وتلتزم رؤية (2030) تجاه قاصدي المشاعر المقدسة بما يلي: (بوشة؛ والعتيبي، 2021)

1- الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمعتمرين وزيادة الطاقة الاستيعابية لمنظومة خدمة المعتمر.
2- تمكين ما يزيد على 15 مليون مسلم بالعالم من أداء العمرة سنوياً عام 2020م وبرضا عالٍ من جودة الخدمات.
3- تسهيل إجراءات الحصول على التأشيرات وصولاً إلى أتمتتها وتطوير الخدمات المرتبطة بالمعتمرين.
4- إثراء الرحلة الدينية والتجربة الثقافية.
5- توفير معلومات شاملة لضيوف الرحمن وتوعيتهم من خلال التطبيقات الذكية للتيسير عليهم.

وتقوم إدارة الأزمات في الوزارة بتطوير منظومة الحج والعمرة من خلال وضع استراتيجية متكاملة لتطوير منظومة الحج والعمرة، وإتاحة الفرصة لعدد أكبر من المسلمين في تأدية مناسك الحج والعمرة، في وقت يتعاظم لدى المسلمين أهمية الحفاظ على هويتهم الإسلامية واستكمال متطلبات شعائرهم الدينية، حيث أدى نحو 6.5 مليون معتمر مناسكهم بكل سهولة في أحد الأعوام الماضية. لذلك أنجزت المملكة أكبر توسعة للحرمين الشريفين في التاريخ الإسلامي، كخطوة تالية مهمة لاستيعاب هذه الأعداد المتزايدة سنوياً، وضمن خطة لاستيعاب 30 مليون حاج ومعتمر في السنوات القادمة وفق رؤية المملكة 2030م (أبو عراد، صالح؛ وطه، 2014). كما سخرت حكومة المملكة جهودها لتطوير استراتيجية شاملة للمشاعر المقدسة، حيث شملت الاستمرار في توسعة المشاعر المقدسة، وإنجاز شبكة قطار المشاعر المقدسة، ومشاريع إسكان وإقامة الحجيج، وتوسعة وإنشاء مطارات ضخمة تستوعب عدد كبير من قاصدي المشاعر المقدسة، وتوفير إدارة أمنية فاعلة للحفاظ على أمن الحجاج واستقرارهم، في ظل كثير من التحديات والعوائق الفجائية. كما قامت المملكة بتوسيع منظومة خدماتها الصحية لتشمل تجهيز المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية، لتقديم خدمات شاملة ودائمة في المشاعر على مدار الساعة لضيوف الرحمن (سرحان، 2019) ومن الجهود، التحول في فلسفة عمل منظومة الحج والعمرة لتشهد مرحلة بارزة من التنظيم والتخطيط والتنمية الدائمة الشاملة التي تقودها المملكة نحو خدمة ضيوف الرحمن، انطلاقاً من رؤية المملكة 2030 وهو ما تؤكد عليه وزارة الحج والعمرة «إن الوزارة تستعد للانتقال من خدمة الحاج إلى صناعة الضيافة، والانتقال من العمل الموسمي إلى ثقافة العمل على مدار العام، وبناء منظومة فاعلة من خدمات واقتصاديات الحج والعمرة لتحقيق رؤية المملكة 2030، تظافر كافة الجهود للمؤسسات ذات العلاقة بمنظومة الحج والعمرة».

ومن الجهود ضخ أسطول نقل الحجاج لضمان حج ناجح كل عام وانسيابية إيجابية تمكن الحجاج من تأدية واجباتهم بسهولة. وقد جهزت الوزارة ممثلة بإدارة الأزمات عبر 18 شركة نقل محلية، 18 ألفاً حافلة لنقل أكثر من مليون

ونصف حاج من خارج المملكة تم توفيرها خلال الأعوام الماضية حفاظا على سلامة الحجاج خلال تنقلهم بين المشاعر المقدسة أثناء أداء المناسك (الزويهري، 2016). ومن الجهود أيضاً، المسار الإلكتروني لتسهيل الحصول على التأشيرات إلكترونيًا لتسهيل عمليات الحج والعمرة، عبر استخدام تقنية الإنترنت، حيث استحدثت الوزارة خدمة المسار الإلكتروني للحجاج، لتسريع ألية الحصول على تأشيرات الحج والعمرة إلكترونياً، واختصار زمن الإجراءات، وأتمتة عملية الحصول على التأشيرات لطالبيها، وما تشملها من الخدمات المرافقة لها. يرافق ذلك إطلاق التطبيق العملي التجريبي (لأول مرة) نظام الإسورة الإلكترونية بهدف سرعة التعرف على الحجاج، وقراءة بياناتهم إلكترونياً لتتمكن الوزارة من التعرف على المعلومات اللازمة، التي تمكن من تقديم خدمة الإرشاد والتوجيه. كما يتضمن التطبيق زمن الإجراءات والشفافية المعلوماتية اللازمة، وإتاحتها لمختلف الجهات العاملة في منظومة الحج والعمرة من خلال تطبيق إلكتروني متاح لجميع العاملين في مجال خدمات ضيوف الرحمن من منسوبي الوزارة، وكذلك منسوبي القطاعات الأخرى الأمنية والخدمية (اللحياني، 2017). ومن الجهود، مسارات تفويج الحجج وإدارة الحشود وفق محددات تنظيمية جديدة اعتمدتها وزارة الحج والعمرة كمنهجيات جديدة في برامج تفويج الحجاج؛ بالتنسيق مع فريق التفويج والجهات ذات العلاقة بمنظومة الحج والعمرة، لتسهيل عمليات التفويج، وتمكين الحجاج من أداء نسكهم بسهولة واطمئنان وذلك من خلال تضمين البرامج مؤشرات التقييم والقياس للأعمال الميدانية بشكل فوري، واستخدام الأدوات التقنية الكفيلة بجعل التفويج عمل منظم، وتطبيق معايير ومحددات تنظيمية في جداول التفويج، تأخذ في الاعتبار منظومة حركة الحشود ومسارات التفويج، ومواقع إقامة الحجاج وبوابات الخروج ومواعيد إصدار الجداول الزمنية والمسارات الإلكترونية. كما تعتمد خطة الوزارة التنفيذية لتفويج الحجاج على نظام الرقابة الإلكترونية والكاميرات لرصد حركة الحشود، وتحليل القراءات الميدانية، واعتماد ألية التوعية لأعمال التفويج (أبو عراد؛ وطه، 2014).

## الدراسات السابقة العربية والأجنبية

***دراسة (البحيري، 2023)*** وهدفت إلى بناء نموذج يوضح تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في علاج الأزمات التنظيمية، مع توسيط طبيعة القيادة الموقفية لفهم طبيعة هذا الدور. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت نموذج استقصاءات كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتم سحب عينة طبقية عشوائية بلغت (289) مفردة من العاملين في الهيئة العامة للبترول في مصر في بعضاً من شركاتها التابعة والمشتركة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية، كما اتضح أيضاً أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على القيادة الموقفية في هذه الشركات، كما اتضح أيضاً أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الموقفية في إدارة الأزمات التنظيمية، واتضح أخيراً أن القيادة الموقفية قد لعبت دور (الوساطة الجزئية) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات في الشركات موضع البحث.

***دراسة (مجلد؛ والسعدي، 2022)*** وهدفت إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استقصاءات كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز وبلغ حجم العينة (120) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الأزمات بالمستشفى تستطيع احتواء الأزمة عند وقوعها. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية كأحد عناصر الرشاقة الاستراتيجية وبين إدارة الأزمات بأبعادها في المستشفى الجامعي.

***دراسة (العنزي، 2022)*** وهدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، تم اختيار عينة من القادة الأكاديميين من جامعة حائل، وجامعة الجوف، وجامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل بلغ عددها (142) فرداً، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق قائمة استقصاء تضمّنت (40) عبارة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية وجميع أبعادها في إدارة الأزمات جاءت بدرجة (متوسطة)، وأن الصعوبات التي تواجه تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية جاءت بدرجة عالية، كما توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين الرشاقة الإستراتيجية وجميع أبعادها وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

***دراسة (الأسمري، 2022)*** وهدفت إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما

استخدمت قائمة استقصاءات كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من (2000) فرداً من العاملين بالقطاع المصرفي بمنطقة عسير، وبلغ حجم العينة (154) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الأزمات القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير جاءت بدرجة مرتفعة. ووجود أثر للذكاء الإستراتيجي في إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا.

***دراسة (آل يحيى؛ وبرشيد، 2022)*** وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استقصاءات كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة الملك خالد، وبلغ حجم العينة (207) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة الأزمات في جامعة الملك خالد جاءت بدرجة مرتفعة. ووجود أثر للرشاقة الإستراتيجية في القدرة على إدارة الأزمات في جامعة الملك خالد.

***دراسة (المخلفي، 2022)*** وهدفت إلى التعرف دور جامعة القصيم بالمملكة العربية السعودية في إدارة الأزمات الطارئة: أزمة فيروس كورونا (19) أنموذجاً. تكونت عينة الدراسة من (169) من عمداء الكليات ووكلائها ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق قائمة استقصاء تكونت من (44) فقرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجال إدارة عملية التعليم والتعلم احتل المرتبة الأولى، ثم جاء مجال خدمة المجتمع في المرتبة الثانية، وجاء مجال البحث العلمي في المرتبة الأخيرة، وجاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات قائمة الاستقصاءات ككل بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات دور جامعة القصيم في إدارة الأزمات الطارئة: أزمة فيروس كورونا (COVID-19) ككل تُعزى لمتغيرات الدراسة (الكلية، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، والخبرة).

***دراسة (بوشة؛ والعتيبي، 2021)*** هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم (المعتمرين، مقدمي الخدمات، المواطنين) للخدمات المقدمة من المملكة العربية السعودية في إدارة تجربة العمرة عام1442هـ في ظل أزمة كورونا كوفيد-19. تنتمي الدراسة إلى البحوث الوصفية، والتي تعتمد على أسلوب المسح بالعينة للمعتمرين ومقدمي الخدمات للمعتمرين عام 1442هـ، والمواطنين السعوديين، واعتمدت الدراسة على عينة متاحة قوامها (227) شخصاً من المعتمرين ومقدمي الخدمات والمواطنين السعوديين، ومن أهم النتائج المتعلقة بشأن تقييم جودة الخدمات الصحية داخل الحرم المكي للمعتمرين، أن المعدل العام لدرجة الموافقة على تقييم جودة الخدمات الصحية للمعتمرين كان (موافق بشدة) بمتوسط عام مقداره (4.31) على مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.545)، وبمستوى موافقة موافق بشدة على معظم الإجابات على فقرات المحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (3.78 – 4.57) بانحرافات معيارية (1.096 – 0.623) على التوالي ويدل المعدل العام للفقرات على ان تقييم أفراد العينة كانت مرتفعة لهذا المحور.

***دراسة (إبراهيم، 2021)*** وهدفت إلى قياس دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض الدراسة، كما عمدت الدراسة إلى إعداد قائمة استقصاءات مكونة من (36) فقرة موزعة على ثلاث مجموعات جرى توزيعها، حيث بلغت عينة الدراسة (128) شخصاً. وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد العينة لدور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات كانت منخفضة. كما كانت تقديراتهم لدرجة تطبيق الاتصال في إدارة الأزمات منخفضة أيضا، وجاءت تقديرات ممارسي العلاقات العامة التنظيم في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت لدرجة أهمية الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات منخفضة.

***دراسة (النعيمي، 2020)*** وهدفت إلى التعرف على دور إدارة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، واختيرت جامعة الحمدانية بدولة العراق مجتمعاً لتطبيق الدراسة والعاملين فيها من (مساعدي العميد، ورؤساء الأقسام، ومقرري الأقسام ، والمدرسين، والموظفين) عينة للدراسة مكونة من (56) مجيباً، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدمت قائمة الاستقصاءات بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: تسهم إدارة الذكاء الاستراتيجي بشكل بفاعلية وكفاءة عالية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في المنظمات.

***دراسة (الحنزاب؛ وأبو قاعود، 2020)*** وهدفت إلى قياس وتحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية القطرية، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل للمسميات الوظيفية (رئيس تنفيذي، نائب رئيس تنفيذي، مدير إدارة) والبالغ عددهم (35) مبحوثاً.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت قائمة استقصاءات كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتكونت من (20) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) مجتمعة في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية.

***دراسة (سرحان، 2019)*** وهدفت إلى قياس الخدمات الصحية اللوجستية لضيوف الرحمن في ظل رؤية المملكة 2030: وهي دراسة وصفية مقطعية حيث أوضحت الدراسة أن حكومة المملكة العربية السعودية متمثلة في وزارة الصحة تبذل قصارى جهدها في تقديم الرعاية الطبية المتقدمة والمتخصصة بالمجان، ومواكبة لرؤية المملكة 2030 في خصخصة قطاع الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن، ومنها الخدمات الصحية حيث تشرف وزارة الحج والعمرة ممثلة في مؤسسات الطوافة لتقديم الدعم اللوجستي للحجاج وتسهيل العقبات وتوفير الإمكانات لإنهاء إجراءات الرعاية الطبية للحجاج في المستشفيات وبعد خروجهم منها بصحة جيدة.

***دراسة (اللحياني، 2017)*** هدفت إلى التعرف على دور ومكانة إدارة الأزمات والمخاطر في القطاعات العاملة في الحج والعمرة والزيارة وتطوير قدرات العاملين بها وزيادة الوعي بالأزمات والمخاطر المرتبطة بأعمال الحج والعمرة من أجل العمل على الحد منها. استخدمت الدراسة منهجين رئيسيين هما، المنهج التحليلي والمنهج الوصفي، وتمثلت العينة محل الدراسة في عدد (16) شخصاً ما بين أعضاء مجلس الإدارة وموظفين. وجاءت أهم النتائج بأن المؤسسات بصفة عامة تواجه جملة تحديات تتعدد في أشكالها وأنواعها وأبعادها، فرضت عليها جملة من المخاطر الشيء الذي أوجب عليها ضرورة الاستعداد لمواجهتها مما يجعل من متخذ القرار في حالة قلق نتيجة تلك القرارات المبنية على عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل، إما لسبب عدم المعرفة بما سيكون، أو عدم وجود خبرة نابعة من تجارب سابقة مرت بها المؤسسة بظروف مماثلة. إضافة إلى ضرورة وجود إدارة الأزمات والتي هي عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف الأزمات والمخاطر من خلال الكشف عن مسبباتها ومقدار شدتها، ثم تحديد طبيعتها ونوعها، ليتم تحليلها بناءً على عدة طرق لمعالجتها والسيطرة عليها.

***دراسة (أبوعراد وطه، 2014)*** وهدفت إلى الاحتياجات التدريبية للقائمين على خدمة الحجاج والمعتمرين لإدارة الأزمات أثناء فترة الحج والعمرة. كما هدفت الدراسة إلى تحديد أبرز الاحتياجات التدريبية لتطوير مهارات وقدرات القائمين على خدمة الحجاج والمعتمرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت قائمة الاستقصاءات كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتم سحب عينة طبقية عشوائية بلغت (224) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التدريب على استخدام وسائل الإعلام والاتصال الحديثة، وتوظيف الأنظمة التقنية في التوعية والارتقاء بمختلف خدمات موسم الحج والعمرة، إضافة إلى لزوم التوعية ببعض ما تدعو إليه الحاجة من طرق وكيفيات وقائية، كطرق مكافحة انتشار الأمراض المعدية.

***دراسة (Abd El-latief & Saad, 2023)*** وهدفت إلى قياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدى المستويات الإدارية العليا في الفنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي الأقصر وأسوان في مصر، وتم اعتماد نموذج (Maccoby & Scudder) المتضمن الأبعاد الآتية: الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إذ تم توزيع استمارة استقصاء أون لاين وأيضاً وجهاً لوجه مع مديرين الفنادق، حيث تم توزيع عدد (200) قائمة استقصاء على مديرين ورؤساء أقسام الفنادق في محافظتي الأقصر وأسوان، حيث تم استلام (178) عدد قائمة استقصاء. ووفقا لنتائج البحث فقد تبين أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي تتوافر بنسبة عالية لدى مديرين الفنادق، كما أنهم متمكنون من إدارة الأزمات وخاصة في ظل الأزمات الراهنة. وكما أسفرت النتائج عن وجود علاقة دالة بين الذكاء الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

***دراسة (Birkland, 2021)*** وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية خطط إدارة الأزمات أثناء التعرض لأزمة. تكونت عينة الدراسة من (6) مدارس ابتدائية ومتوسطة وثانوية في مدينة ديترويت بأمريكا. وأشارت نتائج الدراس إلى عدم فاعلية خطط إدارة الأزمات الموضوعة في المدارس المشاركة إضافة إلى أن المدارس التي تتعرض لأزمة لا تتعلم من خبرتها السابقة.

***دراسة (Daughtry, 2020)*** هدفت لمعرفة مدى استعداد مدراء المدارس للتعامل مع الأزمات والاستراتيجيات المتبعة. لذلك شملت الدراسة مديري المدارس في ولاية كارولاينا الجنوبية بأمريكا والبالغ عددهم (129) فرداً. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستقصاء، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها، أن (71%) من مديري المدارس واجهوا أزمات

أثرت سلباً على الجو العام للمدرسة، وأن (51%) من المديرين تلقوا تدريباً كافياً للتعامل مع الأزمات بحضور ورشات عمل، وأنها أفضل طريقة للتدريب للحصول على مهارات إدارة الأزمات. أما فيما يخص استراتيجيات التعامل مع الأزمات، أكد (94%) من المديرين أن إنشاء فريق متكامل لحل الأزمات والتعامل معها هو الاستراتيجية الفعالة والمتبعة لديهم في المدرسة.

***دراسة (Jin, 2018)*** وهدفت إلى معرفة نموذج أخلاقيات الاتصال الأزموي ودور ممارسي العلاقات العامة الأخلاقي الذين يمثلون «الضمير الأخلاقي» للمؤسسات، ودور العلاقات العامة في الإدارة العليا. ولقد توصلت الدراسة إلى انه يوجد ستة عوامل تتحكم في الدور الأخلاقي للعلاقات العامة: طبيعة الأزمة ودور الإدارة العليا وأنشطة المساهمين لاحتواء الأزمة وتدخل الحكومة واختلاف الثقافات والتعرض للبيئة التجارية الخارجية. فكل هذه لها تأثير على ممارسة الاتصال المؤسسي مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسات.

***دراسة (Jackson, 2016)*** وهدفت إلى الكشف عن مسؤوليات عمداء شؤون الطلبة في إدارة الأزمة داخل الحرم الجامعي في جامعات ولاية جورجيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، مستخدمة قائمة الاستقصاءات لجمع البيانات، وبينت النتائج أن عمداء شؤون الطلبة يتحملون بعض المسؤولية في كل مرحمة من مراحل إدارة الأزمات وخاصة في مرحلتي الوقاية والتعافي أكثر من أي مرحل أخرى في إدارة الأزمات.

***دراسة (Adeyemi, 2017)*** وهدفت إلى الكشف عن مستوى إدارة الأزمات عند طلبة الجامعات النيجيرية، ومعرفة الأسباب والنتائج والتدابير التي وضعت من أجل الأزمات في الجامعات الحكومية والخاصة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي طالبا وطالبة اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، باستخدام استمارة استقصاء وزعت على عينة بلغت (850)، وقد أظهرت نتائج الدراسة، عدم فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية، وكانت فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات الخاصة أفضل منها في الجامعات الحكومية.

***دراسة (Garcia, 2015)*** والتي هدفت إلى الكشف عن درجة فهم رؤساء الجامعات ومديري الأزمات لمفهوم الأزمات وقيادتها بمستوياتها الثلاث (قبل حدوث الأزمة، أثناء حدوث الأزمة، بعد حدوث الأزمة)، وأدوارهم ومسؤولياتهم التي تدور حول الأمن والسلامة، ومواكبة عوامل النجاح وأفضل الممارسات في المؤسسة، والتخلص من الأساليب الإدارية الهزيلة التي تحد من مواجهة الأزمات. واتبعت الدراسة المنهج النوعي، واستخدمت الدراسة المقابلة أداة لجمع البيانات. وتألف مجتمع الدراسة من رؤساء الجامعات ومديري الأزمات في ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، والبالغ عددهم (12) فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأزمات ترتبط بشكل أساسي بأهمية علاقة رؤساء الجامعات ومديري الأزمات مع الرؤساء الآخرين.

***التعقيب على الدراسات السابقة***

ما استفادة الباحثان من الدراسات السابقة يمكن تلخيصه في الآتي:

1- ساعدت الدراسات السابقة الباحثان في انتقاء مشكلة الدراسة الحالية، وذلك من خلال الرجوع إلى توصيات الدراسات السابقة حيث كان لها أثر كبير في تحديد مشكلة الدراسة الحالية.
2- ساعدت الدراسات السابقة الباحثان على التعرف الإحصائيات المتبعة في المنهج الوصفي، وكيفية إعداد استقصاءات الدراسة الحالية.
3- تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والدراسة الحالية في النتائج.
4- تحديد أهداف الدراسة الحالية والتي تمثلت في التعرف على دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين في المملكة.

**وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة**، أنها تناولت دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين، كما أن مجتمع الدراسة مختلف عن مجتمعات الدراسات السابقة وهي الإدارات الإشرافية والوسطى والعليا العاملين في إدارة الأزمات بوزارة الحج والعمرة بالمملكة، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

## مشكلة وأسئلة الدراسة

تواجه وزارة الحج والعمرة تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهدافها بالأسلوب الناجح بما يتعلق بعمليات إدارة الأزمات، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإن

الإعداد لمواجهة الأزمات يخفف من الآثار المصاحبة لها ويقلل من مخاطرها ويعمل على إداراتها بالأساليب العلمية كما يضمن استمرارية عمل الوزرة في إدارة الأزمات وقد يسهم في منع حدوثها وبالتالي يحقق أعلى مستوى من الفاعلية في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين، الأمر الذي يجعل الوزارة أكثر حاجة إلى رفع قدرات العاملين بإدارة الأزمات بفعالية، وهذا يُعد من أهم مقومات الإدارة الناجحة للأزمات، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، والإطلاع على أهم السياسات التنظيمية لمواجهة الأزمات والذي يتطلب توفير فرص التجديد والتحديث في أساليب العمل للتعامل مع الأزمات. وقد أشارت دراسة بوشة؛ والعتيبي (2021) إلى تقييم المعتمرين للخدمات التي تقدمها الوزارة في ظل أزمة كوفيد-19، ودراسة (اللحياني، 2017) والتي بحثت في دور ومكانة إدارة الأزمات والمخاطر في القطاعات العاملة في الحج والعمرة والزيارة. لقد أصبح مفهوم إدارة الأزمات مؤخراً المفهوم الأكثر طلباً والمنهجية الأكبر رغبةً في التطبيق من قِبل القطاعات المختلفة في الدولة، خاصة مع تطورات العالم وأزماته المختلفة، إلا أن الرغبة في التطبيق تنقصها الكثير من المهارات والقدرات الإداري والقيادية التي يجب أن يتصف بها القطاع المسؤول عن إدارة الأزمة.

وبالرغم من ذلك، فإن هناك بعض الصعوبات التي تواجه بعض الحجاج والمعتمرين بسبب عدم التزامهم بالتعليمات الصادرة من الهيئة العامة للحج لذلك فلا بد من قيام العاملين في إدارة الأزمات بدورهم في توعية الحجاج والمعتمرين بأهمية التزامهم بالتعليمات وبما يحافظ على أمنهم واستقرارهم. ومن هنا تحدد مشكلة الدراسة بتجديد الحاجة لوجود جهاز تابع لوزارة الحج والعمرة والمتخصص بقراءة الواقع ومعطياته، وإعطاء نتائج دورية، ثم إرفاقها بخطط حالية ومستقبلية؛ في سبيل الحفاظ على استدامة تقديم الخدمات للحجاج والمعتمرين والحفاظ على أمنهم وسلامتهم. لذلك تكْمُن مشكلة هذه الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1- ما دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين في وزارة الحج والعمرة؟
2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين تُعزى إلى المتغيرات المستقلة الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

## أهداف الدراسة

1- تحديد دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين في وزارة الحج والعمرة.
2- فحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين تعزى إلى المتغيرات المستقلة الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من بُعدين نظري وتطبيقي، على النحو الآتي:

***الأهمية النظرية:***

1- تقديم إطار نظري يثري المكتبة العربية حول متغيرات تُعد حديثة في الدراسات العربية، وهي دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين، حيث يعتقد الباحثان بأهميتها الكبرى من خلال تسليط الضوء على أهمية تحديد الأزمات، مثل سوء الفهم، والإدراك، والتقدير، والتعامل مع الأزمات بطريقة عشوائية، مما قد يتسبب في إحداث خسائر بشرية ومادية تهدد سلامة الحجاج والمعتمرين.
2- أهمية العينة المستهدفة بالدراسة، والتي سيتم اختيارها من الإدارات العاملين في إدارة الأزمات بوزارة الحج والعمرة بالمملكة؛ فهم الحاجة إلى الدراسة والبحث من أجل تحسين أساليب هذه الإدارات في التعامل مع الأزمات، واستثمار ما لديهم من إمكانات وقدرات كونهم عايشوا أزمات عديدة ومختلفة وقفت عائقاً أمام تحقيق أهداف الوزارة، واختلاف آلية عمل العاملين في إدارة الأزمات.

3- أهمية الدراسة الحالية على اعتبار أنها الدراسة الأولى – حسب علم الباحثان – والتي تناولت دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين في المملكة من وجهة نظر العاملين في الوزارة.

***الأهمية التطبيقية:***

1- تناولها موضوعا علمياً حديثاً، وذو أهمية كبيرة في الفكر الإداري، ما زال مهمشاً في بعض المؤسسات وأثرها الفاعل في تطوير التفاعل المؤسسي في مواجهة الأزمات. فهي تبحث في دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين في المملكة من وجهة نظر العاملين في وزارة الحج والعمرة.

2- تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية أساليب العاملين في وزارة الحج والعمرة في التعامل مع الأزمات، بما يحقق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للوزارة أهمية الاهتمام بزيادة وعي العاملين في الوزارة بالواجبات المناطة بهم لإدارة الأزمات، وما تحققه هذه العملية من نجاح وتقدم للوزارة تجاه سلامة الحجاج.

3- توفر الدراسة بيانات ومعلومات حول وضع برامج ومشروعات تدريبية للعاملين في الوزارة للتعامل مع الأزمات والوقاية منها قبل وقوعها، كما يمكن أن تستفيد منها الجهات ذات العلاقة خاصة وزارة الحج والعمرة، وهي تخدم الحجاج والمعتمرين من كافة أنحاء العالم.

4- من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج، وتوصيات ستضيف هذه الدراسة شيئا جديداً إلى المعرفة والبحث العلمي وتوجه أنظار القائمين على وزارة الحج والعمرة بضرورة الاهتمام بأساليب العاملين في الوزارة في التعامل مع الأزمات بما يحقق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين والتي قد تُشكل نقطة انطلاق لباحثين آخرين في إجراء بحوث مستقبلية ذات صلة.

## منهجية الدراسة

اعتمدت المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الكمي والنوعي الذي يتضمن مسحاً مكتبياً بالرجوع إلى المراجع والمصادر لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائيا للإجابة عن أسئلة الدراسة.

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون أفراد الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة (الإشرافية - الوسطى-العليا) العاملين في بوزارة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية (مقر الوزارة بمكة المكرمة والمدينة المنورة) حيث بلغ أفراد الدراسة عددهم (167) مشاركاً من العاملين بالوزارة. تم توزيع قائمة الاستقصاءات على كافة أفراد مجتمع الدراسة بعد أخذ موافقة الجهات المسؤولة في وزارة الحج والعمرة، حيث تم توزيع (167) قائمة استقصاء استرجع منها (131)، قائمة استقصاء بنسبه بلغت (78.4%) من الاستقصاءات الموزعة على عينة الدراسة، وتم استبعاد (5) استقصاءات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك خضع للتحليل (126)، قائمة استقصاء أي ما نسبته (75.4%) من قائمة الاستقصاءات الموزعة على مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

**جدول (1)**
**توزيع أفراد الدراسة حسب متغيراتها التصنيفية**

| المتغيرات | مستويات الدراسة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 102 | %81 |
| | أنثى | 24 | %19 |
| المؤهل | بكالوريوس فأقل | 88 | %69.8 |
| | دراسات عليا | 38 | %30.2 |
| الخبرة | 5 سنوات فأقل | 30 | %23.8 |
| | من5– 10 سنوات | 38 | %30.2 |
| | 10 سنوات فأكثر | 58 | %46.0 |
| | المجموع | 126 | %100 |

والجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

## أداة الدراسة

تم تطوير قائمة استقصاء لقياس إدارة الأزمات ودورها في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين من وجهة نظر العاملين في وزارة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية، وتكونت قائمة الاستقصاءات من جزأين هي:

- **الجزء الأول:** يشتمل على المعلومات الديموغرافية اللازمة عن المستجيب وهي (الجنس، المؤهل، والخبرة)
- **الجزء الثاني:** قائمة استقصاء قياس درجة دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين وتم الاعتماد في تطوير هذا الجزء على مجموعة من الاستقصاءات التي صممها كل من (أبو كرش، حجازي، 2022؛ الدقس، 2022).

وحددت بخمس إجابات هي (تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحيانا، تنطبق نادراً، لا تنطبق إطلاقاً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من (1-5)، بحيث يدل الرقم (1) على (لا تنطبق إطلاقاً) والرقم (2) على (تنطبق نادراً) والرقم (3) على (تنطبق أحياناً) والرقم (4) على (تنطبق غالباً) والرقم (5) على (تنطبق دائماً).

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.68-5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.34-3.67) فإن مستوى التصورات تكون متوسط وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مستوى التصورات منخفضاً، اعتماداً على معيار الحد الأعلى – الحد الأدنى.

القيمة العليا لدرجة الاستجابة – القيمة الدُنيا لدرجة الاستجابة

عدد المستويات.

$$= \frac{1-5}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

من 1 + 1.33= 2.33 فاقل (درجة استخدام ضعيفة)

من 2.34+1.33= 3.67 (درجة استخدام متوسطة)

من 3.68+ 1.33 = 5.01 (درجة استخدام مرتفعة)

***صدق وثبات أداة الدراسة***

لقد تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين المختصين، للتحقق من مدى ملائمة فقرات الاستقصاء للمجال وفق ما يناسب البيئة المبحوثة حيث بلغت أداة الدراسة في صورتها النهائية بعد تحكيمها (30) فقرة.

كما جرى استخراج معامل الثبات، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي حيث تم توزيع قائمة الاستقصاءات على عينة استطلاعية، بلغ عددهم (25) مبحوثاً، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (2).

**جدول (2)**
**قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمجالات الدراسة والأداة ككل**

| رقم الفقرة في قائمة الاستقصاء | اسم المتغيروالبعد | معامل الثبات (كرونباخ ألفا) |
|---|---|---|
| 6-1 | اكتشاف الأزمة | 0.89 |
| 12-7 | التنبؤ الوقائي | 0.86 |
| 18-13 | إعداد فرق العمل المختصة | 0.85 |
| 24-19 | تفعيل الخطة الإعلامية | 0.91 |
| 30-25 | التغذية الراجعة | 0.81 |
| **الكلي** | **الاستقصاءات ككل** | 0.90 |

ويتبين من خلال الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات ومجالات الدراسة مرتفعة وهي معاملات ثبات مقبولة بحثياً لإجراء الدراسة.

## متغيرات الدراسة

***المتغيرات التصنيفية وهي:***

- **الجنس:** وله فئتان: - ذكر - أنثى
- **المؤهل العلمي:** وله فئتان: - بكالوريوس فأقل - دراسات عليا
- **عدد سنوات الخبرة:** ولها ثلاثة مستويات: - (5) سنوات فأقل
  - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - (10) سنوات فأكثر

***المتغير التابع: قياس دورإدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين:***

ويتكون هذا المتغير من المجالات الآتية: (اكتشاف الأزمة، التنبؤ الوقائي، إعداد فرق العمل المختصة، تفعيل الخطة الإعلامية، التغذية الراجعة). والجدول رقم (3) يبين توزيع مجالات الدراسة:

**جدول (3)**
**متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها**

| تسلسل الفقرات | المجال |
|---|---|
| 6-1 | اكتشاف الأزمة |
| 12-7 | التنبؤ الوقائي |
| 18-13 | إعداد فرق العمل المختصة |
| 24-19 | تفعيل الخطة الإعلامية |
| 30-25 | التغذية الراجعة |

## المعالجة الإحصائية

بعد أن تم إدخال بيانات الدراسة على جهاز الحاسوب باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم إجراء المعالجات الإحصائية التالية:

- السؤال الأول: تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص أفراد الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية
- السؤال الثاني: تم استخدام تحليل التباين المتعدد، واختبار شفافية للمتغيرات الدالة إحصائياً.

## التعريفات الاصطلاحية:

تتضمن الدراسة التعريفات الإجرائية لمُتغيرات الدراسة، وكل بُعد من أبعاد هذه المُتغيرات.

- **إدارة الأزمة:** التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية (البحيري، 2023).
- **اكتشاف الأزمة:** تشير إلى اكتشاف الأحداث التي تنبئ بحدوث الأزمات وتتضمن «البحث والتحليل للأحداث التي قد تؤدي إلى وقوع الأزمات، والاهتمام بالأحداث التي قد تكون مؤثرة في حصول الأزمات» (بوشة؛ والعتيبي، 2021).
- **التنبؤ الوقائي:** تشير إلى مرحلة الاستعداد المسبق لتجنب حدوث الأزمات والتعامل معها في حالة حدوثها وتتضمن دليل عمليات واضح يحدد كيفية الاستعداد والوقاية، وهيكل تنظيمي مرن، وتعيين الكفاءات الإدارية (اللحياني، 2017).
- **إعداد فرق العمل المختصة:** وتشير إلى الإجراءات لتجنب حدوث الأزمات من خلال تشكيل فرق عمل بشكل مسبق للتعامل مع الأزمات التقنيات الحديثة في التعامل عند حدوث الأزمات، والتوزيع المناسب للأدوار والصلاحيات (المخلفي، 2022).
- **تفعيل الخطة الإعلامية:** وتشير إلى وجود خطة إعلامية لما قبل وأثناء وما بعد الأزمات من خلال إنتاج وتسجيل ونقل الأفكار والآراء والنظريات والحقائق والأنظمة والإحصاءات والأنشطة الثقافية والفنية وغيرها من المعلومات والبيانات المتصلة بالحج والعمرة (إبراهيم، 2021).
- **التغذية الراجعة:** تشير إلى الدروس المستفادة من تقييم ما تم إنجازه في الأزمات وتتضمن «الاستفادة من دروس الأزمات السابقة، والوقوف على نقاط القوة والضعف، والتقييم المستمر لأساليب إدارة الأزمات» (سرحان، 2019).

## الإطار التطبيقي والنتائج

***أولاً- الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها***

***النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: ما هي تصورات العاملين في وزارة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية لدور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين من وجهة نظرهم؟***

وللإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين من وجهة نظر العاملين في وزارة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية، تبين نتائج ذلك، وعلى النحو الآتي.

**جدول (4)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات قياس دور لقياس دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين مرتبة تنازلياً**

| رقم المجال | اسم المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | إعداد فرق العمل المختصة | 3.74 | 0.54 | 1 | مرتفعة |
| 1 | اكتشاف الأزمة | 3.71 | 0.56 | 2 | مرتفعة |
| 5 | التغذية الراجعة | 3.68 | 0.59 | 3 | مرتفعة |
| 4 | تفعيل الخطة الإعلامية | 3.54 | 0.63 | 4 | متوسطة |
| 2 | التنبؤ الوقائي | 3.50 | 0.65 | 5 | متوسطة |
| | الكلي | 3.63 | 0.53 | - | متوسطة |

يتبين من الجدول (4) أن المتوسط العام لقياس دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين كان متوسطاً حيث بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.53) وجاء ترتيب المجالات على النحو التالي: احتل مجال إعداد فرق العمل المختصة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.54)، يلي ذلك مجال التنبؤ الوقائي بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.56)، وجاء مجال التغذية الراجعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.68)

وانحراف معياري( 0.59)، في حين جاء مجال تفعيل الخطة الإعلامية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (0.63)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال اكتشاف الأزمة بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (0.65). وهذا يشير إلى أهمية بُعد إعداد فرق العمل المختصة خاصة في الأزمات التي تتعلق بأزمة الاكتظاظ حيث تستقبل المملكة ملايين الحجاج والمعتمرين لذلك تستنفر الجهات الحكومية والخاصة والأهلية ذات العلاقة، كامل طاقتها لتمكين الحجاج والمعتمرين من أداء الشعائر في يسر وسهولة، والحفاظ على امنهم وسلامتهم حيث نلحظ أن الدور الإيجابي للعاملين في الوزارة في التعامل مع الموقف الازموي والذي يتطلب استخدام أساليب تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة وتوفير إمكانية التصرف المنظم، وتجنب العشوائية أو الارتجالية في التعامل مع الأزمات، كما تشير النتائج إلى أهمية بُعد التنبؤ الوقائي لتجنب حدوث الأزمات والتعامل معها في حالة حدوثها من خلال تشكيل فرق عمل بشكل مسبق للتعامل مع الأزمات، وعمل دليل عمليات واضح يحدد كيفية اكتشاف الأزمة، وإيجاد هيكل تنظيمي مرن، وتعيين الكفاءات الإدارية.

وتشير النتائج إلى دور العاملين في الوزارة في التعامل مع الأحداث التي قد تشكل مدخلا في حصول الأزمات والتي تتمثل بالإجراءات المتبعة بعد حدوث الأزمات من خلال التقنيات الحديثة في التعامل عند حدوث الأزمات، والتوزيع المناسب للأدوار والصلاحيات، وتوفير الاحتياجات المالية لاحتواء آثار الأزمات، وتوفر وسائل اتصالات. كما دلت النتائج على حرص العاملين في الوزارة في التعامل مع بالمعلومات اللازمة لاستعادة النشاط بعد حدوث الأزمات من خلال الإجراءات المتبعة لإنجاز الأعمال بعد حدوث الأزمات وتتمثل في توجيه رسالة إعلامية للحجاج والمعتمرين حول الأضرار التي سببتها الأزمات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة النشاط بعد حدوث الأزمات، وتوفير الاحتياجات المالية والبشرية بعد حدوث الأزمات، والدروس المستفادة من تقييم ما تم إنجازه في الأزمات وتتمثل في الاستفادة من دروس الأزمات السابق، والوقوف على نقاط القوة والضعف، والتقييم المستمر لأساليب إدارة الأزمات. كما قد يعزى ذلك نظراً لأهمية التركيز على كيفية اكتشاف الأزمة من الأزمات والتي تُعد إحدى الآليات الهامة لدور العاملين في الوزارة في التخفيف من حدة الأزمات وذلك بالاعتماد على نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهميّة تحقيقها. وأهمية توفر وسائل الاتصال المناسبة حيث تتيح فرصة التحرر من قيود الاتصالات الرسمية التي تفرضها عليهم البيروقراطية، وتصبح خطوط الاتصال مفهومة مما يعزز دور الإعلام في التخفيف من حدة الأزمات.

وفي ضوء ما سبق فإن دور العاملين في الوزارة يساعد على تحسين مستوى الجاهزية للتعامل مع الأزمات وعندها يصبح التعامل مع مراحل مستويات الجاهزية أكثر فاعلية. ويستدل من هذه النتيجة أنه ينبغي على العاملين في وزارة الحج والعمرة اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الأزمات، والحد من آثارها السلبية، وتحقيق قدر من النتائج الإيجابية وذلك عن طريق تشكيل فريق للتعامل مع الأزمات التي تواجه الوزارة ، وتحديد أهداف وجود مثل هذا الفريق بوضوح، وتوقع المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد، وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة، والإفادة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة، والبحث عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المختلفة قبل وقوعها، ووضع إجراءات للتعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال إعداد السيناريوهات التي تبين ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر في الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة، وتقدير الوقت المناسب للتعامل مع الأزمة، وإجراء مسح كامل لموارد القطاع المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها، ووضع نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار، ونشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع العاملين في الوزارة، عن طريق النشرات وإلقاء المحاضرات.

***النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو قياس دورإدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين لدى العاملين في وزارة الحج والعمرة الحكومية في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة)؟***

وللإجابة على السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغيرات الدراسة على كل مجال والجدول (5) يبين نتائج ذلك.

يتبين من الجدول (7) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات (اكتشاف الأزمة، التنبؤ الوقائي، إعداد فرق العمل المختصة، مرحلة استعادة النشاط، التغذية الراجعة) تعزى للجنس. يلاحظ أن الجنس سوءاً كانوا ذكوراً أو إناثاً يدركون

دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات (اكتشاف الأزمة، إعداد فرق العمل المختصة، مرحلة استعادة النشاط، التغذية الراجعة) تعزى للمؤهل العلمي وكانت الفروق في جميع المجالات لصالح الدراسات العليا كما هو مبين في الجدول (6). وأن حملة مؤهل الدراسات العليا أكثر إدراكاً لدور العاملين في الوزارة بشأن التعامل مع الأزمات لتحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين. ويرجع ذلك لاعتقاد العاملين في الوزارة بأن المؤهل التعليمي المناسب هو أحد أهم عمليات تطوير الذات وتمكينهم من إدارة الأزمات بالأساليب الحديثة وتزويدهم بالمعلومات الحديثة وتطبيقها في الواقع العملي، وتطوير مهاراتهم في العمل من خلال عقد اللقاءات الدورية والندوات والدورات التي تساهم في توفير الفرص الكافية لهم للتطور المهني وإكسابهم المهارات اللازمة، الأمر الذي يوفر لهم الإحساس بالأمن والاستقرار في العمل والذي بدوره يعمل على تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على أعلى مستوى من إنتاجية العمل التي يمكن تحقيقها عن طريق البرامج التدريبية الفعالة. كما قد يعزى ذلك لأهمية التركيز على المؤهل التعليمي المناسب والذي يُعد إحدى الآليات الهامة لإدارة الأزمات في الوزارة من خلال وضّوح توجه الوزارة المستقبليّ والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي يرغب في الوصول إليه، والاعتماد على الاتصالات في نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهميّة تحقيقها، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة. وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها قوية ومؤثرة يجب ألا تقف عند حد الكفاءة بمعني

**جدول (5)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين لدى العاملين في وزارة الحج والعمرة وفقاً لمستويات متغيرات (الجنس، المؤهل، الخبرة)**

| المتغير | المستوى | | اكتشاف الأزمة | التنبؤ الوقائي | إعداد فرق العمل المختصة | مرحلة استعادة النشاط | التغذية الراجعة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | المتوسط | 3.88 | 3.73 | 3.83 | 3.68 | 2.89 |
| | | الانحراف | 0.61 | 0.77 | 0.91 | 0.88 | 0.95 |
| | أنثى | المتوسط | 3.86 | 3.72 | 3.87 | 3.64 | 2.88 |
| | | الانحراف | 0.64 | 0.66 | 0.80 | 0.86 | 0.97 |
| المؤهل | بكالوريوس فأقل | المتوسط | 3.64 | 3.75 | 3.97 | 3.81 | 3.01 |
| | | الانحراف | 0.78 | 0.57 | 0.55 | 0.55 | 0.65 |
| | دراسات عليا | المتوسط | 3.82 | 3.71 | 3.76 | 3.54 | 2.79 |
| | | الانحراف | 0.57 | 0.59 | 0.59 | 0.63 | 0.74 |
| الخبرة | 5 سنوات فأقل | المتوسط | 3.70 | 3.69 | 3.78 | 3.72 | 2.89 |
| | | الانحراف | 0.69 | 0.68 | 0.66 | 0.73 | 1.04 |
| | من5– 10 سنوات | المتوسط | 3.73 | 3.72 | 3.84 | 3.54 | 2.87 |
| | | الانحراف | 0.66 | 0.64 | 0.62 | 0.84 | 1.03 |
| | 10 سنوات فأكثر | المتوسط | 3.75 | 3.75 | 3.92 | 3.77 | 2.88 |
| | | الانحراف | 0.58 | 0.63 | 0.60 | 0.71 | 0.99 |

**جدول رقم (6)**

**نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد للفروقات في دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة والمؤهل)**

| المتغير | قيمة Wilks' Lambda | قيمة Hotelling's Trace | قيمة (ف) المناظرة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| الجنس | - | 0.094 | 1.012 | 0.421 |
| المؤهل | - | 0.136 | 2.797 | 0.006 |
| الخبرة | | 0.813 | 0.957 | 0.504 |
| الجنس × المؤهل العلمي × الخبرة | | 0.726 | 0.802 | 0.684 |

**جدول (7)**

**نتائج تحليل التباين المتعدد لأثر الخبرة والمؤهل على دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين**

| مصدر التباين | المتغير المستقل | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | اكتشاف الأزمة | 1.064 | 1 | 1.064 | 1.168 | 0.280 |
| | التنبؤ الوقائي | 2.111 | 1 | 2.111 | 2.618 | 0.106 |
| | إعداد فرق العمل المختصة | 0.1970 | 1 | 0.1970 | 0.2010 | 0.654 |
| | تفعيل الخطة الإعلامية | 0.003 | 1 | 0.003 | 0.003 | 0.958 |
| | التغذية الراجعة | 1.007 | 1 | 1.007 | 0.553 | 0.576 |
| المؤهل | اكتشاف الأزمة | 3.545 | 1 | 3.545 | *7.50 | 0.007 |
| | التنبؤ الوقائي | 0.128 | 1 | 0.128 | 0.177 | 0.674 |
| | إعداد فرق العمل المختصة | 7.329 | 1 | 7.329 | *14.05 | 0.000 |
| | تفعيل الخطة الإعلامية | 9.751 | 1 | 9.751 | *14.49 | 0.000 |
| | التغذية الراجعة | 6.701 | 1 | 6.701 | *6.78 | 0.010 |
| الخبرة | اكتشاف الأزمة | 2.712 | 2 | 1.356 | 2.015 | 0.136 |
| | التنبؤ الوقائي | 1.814 | 2 | 0.907 | 1.920 | 0.150 |
| | إعداد فرق العمل المختصة | 3.194 | 2 | 1.597 | *3.063 | 0.021 |
| | تفعيل الخطة الإعلامية | 0.447 | 2 | 0.224 | 0.309 | 0.735 |
| | التغذية الراجعة | 2.024 | 2 | 1.012 | 1.342 | 0.264 |

*($\alpha \leq 0.05$)

أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح التغيير والتطوير والتجديد هي السمات المميزة لأداء أعمالها.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال (إعداد فرق العمل المختصة) تعزى للخبرة. ولمعرفة لصالح من تعود تلك الفروق، تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه والجدول (8) يبين نتائج ذلك.

**الجدول (8)**
**نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجال إعداد فرق العمل المختصة حسب متغير الخبرة**

| المجال | الخبرة | المتوسط الحسابي | 5 سنوات فأقل | من5– 10 سنوات | 10 سنوات فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| إعداد فرق العمل المختصة | 5 سنوات فأقل | 3.66 | - | - | 0.15* |
| | من5– 10 سنوات | 3.73 | - | - | - |
| | 10 سنوات فأكثر | 3.81 | - | - | - |

*(≥α 0.05)

وبالنسبة لمجال إعداد فرق العمل المختصة، يبين الجدول (8) أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) ومتوسط الفئة الثالثة (10 سنوات فأكثر) ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر). بمعنى أنه كلما زادت الخبرة كلما كان العاملين في الوزارة أكثر إدراكاً للتعامل مع الأزمات والتي في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين. وربما لأن العاملين المستجدين في الوزارة قد يكونوا أقل تحمساً للتجديدات والتغيرات وأقل إقبالاً عليها، فلذلك أظهرت النتائج تدني قيم الأوساط الحسابية للعاملين في الوزارة من ذوي الخبرات القصيرة. ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زادت خبرة الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءً، وأن الفرد الحاصل على الخبرة المناسبة للوظيفة يكون أكثر وعياً بجوانب العمل، ويصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد.

ومما يفسر هذه النتيجة أنه ينبغي على الوزارة اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الأزمات، والحد من آثارها السلبية، وتحقيق قدر من النتائج الإيجابية والتي تحقق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين، وذلك عن طريق تشكيل فريق للتعامل مع الأزمات التي تواجه الوزارة، وتحديد أهداف وجود مثل هذا الفريق بوضوح، وتوقع المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد، وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة، والإفادة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة، والبحث عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المختلفة قبل وقوعها، ووضع إجراءات للتعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال إعداد السيناريوهات التي تبين ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر في الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة، وتقدير الوقت المناسب للتعامل مع الأزمة، وإجراء مسح كامل لموارد الوزارة المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها، ووضع نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار، ونشر ثقافة التعامل مع الأزمات أوساط العاملين في الوزارة، عن طريق النشرات وإلقاء المحاضرات.

## التوصيات

اعتمادًا على ما توصلت إليه نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1- أظهرت نتائج الدراسة وجود دور إيجابي لإدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين في المملكة العربية السعودية. وعليه توصي الدراسة بما يلي:

أ- الاهتمام بإعداد وتنظيم دورات وبرامج تدريبية متخصصة في شأن التعامل مع إدارة الأزمات، بحيث تتصف بالاستمرارية من أجل تنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الأزمات.

ب- العمل على إيجاد برامج محدد للتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة.

ج- الاستعانة بخبراء ومختصين للاستفادة من خبراتهم في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.

د- تحديد جملة من البدائل لمواجهة الأزمة، ثم تحليل البدائل بغرض اختيار إحداها من حيث الملائمة مع خصائص الأزمة القائمة.

2- أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أكثر العوامل تنبؤاً في دور إدارة الأزمات في تحقيق أمن وسلامة الحجاج والمعتمرين في المملكة هي إعداد فرق العمل المختصة، لذا توصي الدراسة بما يلي:

أ- ضرورة الاهتمام بإنشاء مراكز معلومات مختصة ومزودة بكوادر فنية عالية الخبرة في مجال المعلومات، وإيجاد قنوات اتصال فعالة وجيدة تتدفق خلالها المعلومات إلى مراكز صنع القرار وتكون مرتبطة مع

مراكز إدارة الأزمات في المملكة، وعلى أن يقوم بإدارتها خبراء ومختصون ولديهم الإدراك الواسع لمواجهة الأزمات.

ب- الاهتمام بإنشاء جهاز للاستكشاف المبكر للأزمات التي تواجه الحجاج، بما يمكّن فرق العمل المختصة من التعامل مع الأزمات قبل استفحالها وبالتالي إصلاح الانحرافات حتى لا يقع فيها.

ج- جعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً من التخطيط الاستراتيجي، حيث أن إدارة الأزمات تمكن من التعامل مع الحالات الطارئة التي تحدث أولاً بتجنبها أو الحد من سلبياتها عند حدوثها، وذلك قبل أن يتم التوصل إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

د- العمل على إيجاد برامج محدد للتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة.

هـ- تحديد جملة من البدائل لمواجهة الأزمة، ثم تحليل البدائل بغرض اختيار إحداها من حيث الملائمة مع خصائص الأزمة القائمة.

# المراجع

***أولاً- مراجع باللغة العربية:***


- إبراهيم، حسين. (2021). «دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت»، ***المجلة المصرية لبحوث الإعلام***، 7(1):745-773.
- أبو عراد، صالح؛ وطه، محمد. (2014). «الاحتياجات التدريبية للقائمين على خدمة الحجاج والمعتمرين لإدارة الأزمات أثناء فترة الحج والعمرة»، ***الملتقى العملي الرابع عشر لأبحاث الحج والعمرة والزيارة***، 23-24 أبريل 2014م. معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- الأسمري، عبدالرحمن. (2022). «أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير»، ***مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية***، 6 (3): 102-125.
- آل يحيى، نجلاء؛ وبرشيد سليم. (2022). «العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد»، ***المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال***،12(2): 402-612.
- البحيري، هشام. (2023). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة الموقفية: دراسة تطبيقية على شركات البترول العاملة في مصر. ***المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية***، 4(2): 1149 -1192
- بوشة، أفنان؛ والعتيبي، سعد. (2021). «إدارة تجربة العمرة في ظل جائحة كورونا - كوفيد 19: دراسة تقيمية لواقع الخدمات المقدمة»، ***الفكر المحاسبي***، 25 (3): 44-72.
- الحنزاب، محمد؛ وأبو قاعود، غازي. (2020). «أثر الرشاقة الإستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية»، ***مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية***، 20(2):259-274.
- الزويهري، فاطمة. (2016). «إدارة الأزمات ودورها في أمن وسلامة وفد الله»، ***الملتقى العلمي السادس عشر لأبحاث الحج والعمرة***، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة، جامعة أم القرى.
- سرحان، حنين. (2019). «الخدمات الصحية اللوجستية لضيوف الرحمن في ظل رؤية المملكة 2030م: دراسة وصفية مقطعية»، ***الملتقى العملي التاسع عشر لأبحاث الحج والعمرة والزيارة***، 6-7 مارس 2019. معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- العنزي، نايف. (2022). «دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية»، ***مجلة كلية التربية في العلوم التربوية***، 46(3):265-294.
- اللحياني، عبدالله. (2017). «دور ومكانة إدارة الأزمات والمخاطر في القطاعات العاملة في الحج والعمرة والزيارة»، ***الملتقى العملي السابع عشر لأبحاث الحج والعمرة والزيارة***، 10-11 مايو 2017م. معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- مجلد، أسامة؛ والسعدي، وليد. (2022). «أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة»، ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، 24 (6): 421-464.
- المخلفي، تركي. (2022).» دور جامعة القصيم بالمملكة العربية السعودية في إدارة الأزمات الطارئة: أزمة فيروس كورونا (COVID-19) أنموذجاً»، ***دراسات: العلوم التربوية***, 49 (1): 228-246.
- النعيمي، مثنى. (2020). «دور إدارة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الحمدانية للمدة من 1/11/2017 إلى 10/4/2018»، ***مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية***، 10 (1): 70-108.

***ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:***


- Abd El-latief, M.; Saad, H. (2023). "Does strategic intelligence impact the achievement of crisis management effectiveness? evidence from four and five star hotels in Luxor and Aswan", ***Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality,*** (JAAUTH), 24(1):1-24.
- Adeyemi, T. (2017). "Causes, consequences and control of students' crises in public and private universities in Nigeria", ***Educational Research and Reviews***, 4 (4): 156-163.
- Birkland, T. (2021). "Disasters, lessons learned and fantasy document", ***Journal of Contingencies and Crisis Management***, 17, (30): 35.
- Daughtry, P. (2020). ***Principals' preparedness for, and experiences of, crisis events at school***. Retrieved in July,14, 2020 from: https://scholarcommons.sc.edu/etd/3688
- Elha, R.; Mooghali, A.; Shahin, A. & Narges Abbasi. (2023). "Pathology of organizational crisis management based on hazard and operability analysis: The case study of an Iranian oil company", ***Iranian Journal of Management Studies (IJMS)***, 16 (1): 43-60.
- Eriksson, M. (2018). "Lessons for crisis communication on social media: A systematic review of what research tells the practice", ***International Journal of Strategic Communication***, 12 (5): 526-551.
- Garcia, B. (2015). "Rises leadership: The roles university presidents and crisis managers play in higher education: A case study of the state university system of Florida", ***Unpublished Phd Dissertation***, Florida International University, Florida, United States.
- Hazaa, Y.; Almaqtari, F. & Al-Swidi, A. (2021) "Factors influencing crisis management: A systematic review and synthesis for future research", ***Cogent Business & Management***, 8 (1), 1878979.
- Jackson, P. (2016). "Deans of students' responsibilities in campus crisis management", ***Doctoral Dissertation***, Georgia Southern University.
- Jin, Y. (2018). "Crisis communication and ethics: The role of public relations", ***Journal of Business Strategy*** ,39 (1): 43-52.
- Matías, A. & Cardoso, L. (2023). "Crisis communication: Theoretical perspectives and dynamics of a complex concept", Visual Review. ***International Visual Culture Review***/ Revista Internacional De Cultura Visual, 14 (1), 1-15.
- Mikušová, M. & Horváthová, P. (2019). "Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation", ***Economic Research-ekonomska Istraživanja***, 32 (1): 1844-1868.
- Reuter, C. & Kaufhold, M. A. (2018). "Fifteen years of social media in emergencies: A retrospective review and future directions for crisis Informatics", ***Journal of Contingencies and Crisis Management***, 26 (1): 41-57.

# The Role of Crisis Management in Achieving Safety and Security of Hajj and Umrah in the Kingdom of Saudi Arabia

**Ruba Alfhami**
College of Business
Mutah University, Jordan
robaalfahmi@gmail.com

**Dr. Fauzi Zowid**
College of Business
Umm Al-Qura University, Saudi Arabia

## ABSTRACT

The study aimed to identify the role of crisis management in achieving the safety and security of Hajj and Umrah in KSA. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed to collect data, and the study population consisted of (167) respondents, and the number of questionnaires valid for statistical analysis was (126), i.e. (75.4%) of the study population. The validity and reliability of the tool were verified. The study reached a set of results:

1- The role of crisis management in achieving the security and safety of Hajj and Umrah was medium.

2- There are statistically significant differences in the fields of (crisis detection, preparation of specialized work teams, activity recovery stage, feedback) due to academic qualification, and the differences in all fields were in favor of postgraduate studies.

3- There are statistically significant differences in the field of (preparation of specialized work teams) due to experience and in favor of those with experience (10 years or more).

The study concluded with a set of recommendations, including: Paying attention to preparing and organizing training courses and programs specialized in dealing with crisis management, characterized by continuity in order to develop and consolidate administrative and behavioral skills and capabilities for crises and potential risks in order to achieve the security and safety of Hajj and Umrah.

***Keywords:*** *Crises Management, Security and Safety of Hajj and Umrah, Saudi Arabia.*