

## دور رئاسة شؤون الحرمين في إدارة الأزمات وتنظيم الحشود بالمسجد الحرام

### The role of the Presidency of the Two Holy Mosques in managing crises and organizing crowds in the Holy Mosque

إعداد الباحثة/ ساره سعد سعيد المالكي

ماجستير إدارة الحشود، قسم إدارة أعمال الحج والعمرة، كلية إدارة الأعمال، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

#### المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الجهود (والخطط المسبقة) لرئاسة الحرمين في إدارة الأزمات والحشود والاعمال التنظيمية لمنسوبي المسجد الحرام، ومعرفة درجة وأثر ممارسة إدارة الازمات والحشود في رئاسة شؤون الحرمين ومعرفة الاعمال (التقنية) للأعمال التنظيمية والحشود في رئاسة شؤون الحرمين، والكشف عن آراء عينة الدراسة حول دور الرئاسة العامة لشؤون الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية وفقاً لمتغيرات (المؤهل الدراسي-سنوات الخبرة-الوصف الوظيفي).

وتكونت عينة الدراسة من العاملين برئاسة شؤون الحرمين بلغ عددهم (165) واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي للتوصل إلى الأهداف والإجابة على التساؤلات التي تم وضعها، وتم استخدام الاستبانة من إعداد الباحثة كأداة لهذه الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بها، وقد توصلت نتائج الدراسة أن الرأي السائد لغالبية أفراد عينة الدراسة أنهم يوافقون على دور الرئاسة العامة لشؤون الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية، أن الرأي السائد لغالبية أفراد عينة الدراسة أنهم يوافقون على درجة وأثر ممارسة إدارة الازمات والحشود في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين، تضع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين خطط بديلة في حال تعثر نجاح احدى الخطط الرئيسية الموضوعه مسبقاً، تقيم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين خططها من خلال استطلاع آراء قاصدي المسجد الحرام لقياس أثر تلك الخطط على عملية إدارة الحشود، بينت النتائج أن الرأي السائد لغالبية أفراد عينة الدراسة أنهم يوافقون على مستوى الاعمال (التقنية) للأعمال التنظيمية والحشود في رئاسة شؤون الحرمين، تشهد الرئاسة العامة لشؤون الحرمين تطور ملحوظ في الجانب التقني لمواجهة أزماتها وإدارة الحشود من خلال وسائل الاتصال الحديثة، ترتبط الرئاسة العامة لشؤون الحرمين تقنياً بدوائر حكومية أخرى لمواجهة الأزمات والكوارث وإدارة حشود الحجاج والمعتمرين، تعتبر الرئاسة العامة لشؤون الحرمين من الدوائر الحكومية المتطورة تقنياً وتسعى لتكملة الخدمات الالكترونية في كافة خدماتها.

**الكلمات المفتاحية:** رئاسة شؤون الحرمين، إدارة الأزمات، تنظيم الحشود، المسجد الحرام

## The role of the Presidency of the Two Holy Mosques in managing crises and organizing crowds in the Holy Mosque

### Abstract:

The current study aimed to identify the efforts (and advance plans) of the Presidency of the Two Holy Mosques in managing crises, crowds and organizational work for the employees of the Holy Mosque, and to know the degree and impact of the practice of crisis management and crowds in the Presidency of the Two Holy Mosques, and knowledge of the (technical) business of organizational and crowds in the Presidency of the Two Holy Mosques, and to reveal the opinions of The sample of the study on the role of the General Presidency for the Two Holy Mosques Affairs in managing crises, crowds and organizational work according to the variables (academic qualification - years of experience - job description).

The study sample consisted of 165 employees at the Presidency of the Two Holy Mosques. The researcher used the descriptive approach to reach the goals and answer the questions that were set. The questionnaire prepared by the researcher was used as a tool for this study to collect data related to it. The study sample is that they agree with the efforts (and advance plans) of the General Presidency for the Affairs of the Two Holy Mosques in managing crises, crowds and organizational work. In the event that one of the previously established master plans fails to succeed, the General Presidency for the Two Holy Mosques evaluates its plans by surveying the opinions of visitors to the Holy Mosque to measure the impact of those plans on the crowd management process. Organizational and crowds in the Presidency of the Two Holy Mosques Affairs, the General Presidency for the Two Holy Mosques is witnessing a remarkable development in the technical aspect to face its crises A and Crowd Management Through modern means of communication, the General Presidency for the Affairs of the Two Holy Mosques is technically linked to other government departments to confront crises and disasters and to manage the crowds of pilgrims and pilgrims.

**Keywords:** Presidency of the Two Holy Mosques Affairs, crisis management, crowd management, the Holy Mosque

## 1. الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة الدراسة:

تحظى حكومة المملكة العربية السعودية منذ عهد مؤسسها المغفور له الملك عبد العزيز آل سعود، مروراً بأبنائه الذين تولوا مقاليد الحكم في المملكة حتى هذا العهد الزاهر الميمون، عهد خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز، بتقدير كبير وعناية فائقة بالاهتمام بالحرمين الشريفين والتي تقدر هذه العناية المتمثلة بمشاريع تطوير وتنظيم الحرمين الشريفين في مكة المكرمة والمدينة المنورة، وحتى على مستوى الحجاج والمعتمرين لتؤكد حرصها على تفعيل الشرف الذي تناله من رب العزة والجلال، الذي شرفها بخدمة وحماية مقدسات المسلمين.

وتقوم رئاسة شؤون الحرمين بدورها الفعال والكبير لتمكين القاصدين من أداء العبادة والمناسك على بصيرة وفي بيئة آمنة ظاهرة مثرية، وتحقيق رسالة الحرمين الشريفين العلمية والدعوية مرتكزين على أسس مهنية واحترافية وكفاءات بشرية مؤهلة وتقنيات متجددة وشراكات فاعلة.

وتساهم رئاسة شؤون الحرمين بشكل كبير في التنظيمات الإدارية والاستعدادات التنظيمية في المسجد النبوي، مشيراً إلى أن الهدف من إدارة الأزمة تقليل المخاطر أو منعها من الأساس سواء على صحة الإنسان وسلامته وأمنه (وكالة الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام).

وهناك العديد من الأزمات التي تواجه المجتمع إما بصفة دورية أو بصفة عشوائية وبالنظر إلى هذه الأزمات نجد إنها قد تسببت في الماضي في خسائر وأضرار كثيرة للفرد والمجتمع سواء من الناحية الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية والإدارية، ولا يخفي على أحد أن تعرض المجتمع للأزمات يهدد بصورة عشوائية ومستمرة في نفس الوقت للتنمية سواء في جانبيها المادي أو البشري حيث تسبب الأزمات بمختلف أنواعها خسائر في المنشآت والمرافق العامة والممتلكات والثروات البشرية والطبيعية وتقلل كل هذه الخسائر في فرص التقدم في مسار التنمية حيث تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الثروة البشرية للمجتمع وما تمثله من ركيزة (صلاح، 2005، 43).

كما أن الأزمات تظهر بشكل كبير في المواسم في أداء مناسك العمرة في رمضان وفي الحج، واقتتران ذلك باختلاف الثقافات والبيئات التي قدم منها الحجاج والمعتمرون، ومع قلة الوعي ونقص التعليم والفقهاء في الدين، أو لكبر السن وقله الحيلة وضعف التوجيه والإرشاد، وقلق ترقب من بعض الحجاج ساهم بشكل كبير من تحول الأخطار البسيطة إلى كوارث مما يستدعي تدخل أمنى، وإدارة الأزمة التي تسبق كل شيء تساهم في درء الخسائر الكبيرة التي يواجهها منظمو وأداري الحرمين الشريفين (الخصيري، 2003، 15).

وتعد إدارة الأزمات مدخلاً يستخدم للتعامل مع الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في نتائجها، أو التقليل من أثارها السلبية التي يمكن ان تترتب عليها، ويمكن القول ان إدارة الأزمات تمثل إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل في طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم (رضوان، 2013، 147).

كما أن إدارة وتنظيم الحشود هي أهم معضلة تواجه المسؤولين أثناء المواسم في رمضان والحج حيث تتكرر مشكلة المعتمرين والحجاج التائهين أو الذين يتعرضون لأزمات صحية أو حضرتهم الوفاة في أماكن غير محددة، كما تظهر الحاجة إلى مواجهة أنواع أخرى من المشكلات، مثل حدوث كوارث الحرائق أو الانهيارات، أو كوارث التدافع أثناء رمي الجمرات أو غير ذلك، فضلاً عن الحاجة إلى التواصل السريع مع المشرفين على المجموعات ومع المنظمين الميدانيين إعطاء التعليمات أو الإرشادات عند حدوث هذه الكوارث (جبريل وآخرون، 2019، 16).

وتعتبر إدارة الحشود ومتابعتها من أدق وأصعب علوم الإدارة التي تتطلب تضافر عشرات الجهات الإدارية المختلفة من صحة وأمن طرق وخدمات مختلفة ومتنوعة تتبع العديد من الجهات.

لذلك انبثقت اهتمام الدراسة الحالية بتناول دور رئاسة شؤون الحرمين في إدارة الأزمات وتنظيم الحشود لمنسوبي المسجد الحرام.

## 2.1. مشكلة الدراسة:

تسعى رئاسة شؤون الحرمين في إعداد خطط تنظيمية في محاولة لتصنيف وتحليل وتقييم الأزمات تبعاً لاحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم من قبل ضيوف الرحمن وذلك كله بغرض مواجهة الأزمات المحتملة من خلال تصور للمخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة التغيرات البيئية أو الأخطاء البشرية، ونظراً لاستمرار تواجد العوامل المسببة للأزمات المختلفة، فإنه يجب إعداد خطط للاستعداد لمواجهة هذه الأزمات ومحاولة وضع أسس ومبادئ التنبؤ بها أو الحد من أثارها التدميرية في حالة صعوبة (جداالله، 2010، 6).

وتفرض عند حدوث الأزمات على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية عالية بهدف الحد من نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية (سليم، 2013، 16).

كما ان عدم إدارة الأزمات بطرق فعالة وتنظيمية أمراً غير محبب للنفس، وذلك لأنها تشعرك بعدم الاستقرار والتغيير المفاجئ، مما يشعر بالارتباك والقلق وربما اتخاذ القرارات الارتجالية والمتسرة التي تزيد الأمر سوء على سونه، وتتعلق إدارة الأزمة بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة، بل بالتطبيق والغرض من إدارة الأزمة هو تغيير الأمر الواقع مع تجنب الأزمة فإذا تطورت الأزمة إلى كارثة تعتبر الإدارة فاشلة (هويدي، 1993، 13-15).

وخلال العقود القليلة الماضية تم رصد الآثار المترتبة من تدافع الحشود ويختلط بفعل ديناميتها الحابل بالنابل ويلقي الكثير منهم مصرعهم على إثر الفوضى والاضطراب والتزام، مما يسبب نقص الأكسجين، أيضاً الدهس على بطون الحجيج والمعتمرين مما يسبب شل حركة الرئتين وتوقف التنفس (عبد المنعم، 2013، 27).

ولقد أجمع المختصون من أنحاء العالم على التأكيد بأنه لا توجد دولة في العالم تدير وتنظم الحشود والتجمعات البشرية كما تفعل المملكة العربية السعودية في موسم الحج، وبهذا المستوى، وبشكل سنوي. وقد استفادت دول العالم، كما ان الاعلام الغربي تحدث عن كون السعودية تستحق الميدالية الذهبية في إدارة تنظيم الحشود وتوجيه الكتل البشرية، برغم العدد الهائل في مده معينة وتنوع الثقافات بين المسلمين وهنا اثبت الفارق (اليوسف، 2016، 90).

ومن منطلق عمل الباحثة الميداني في باحة الحرم المكي الشريف يتضح أن لإدارة الأزمات دور فعال في تنظيم الحشود خلال العام وخلال المواسم في رمضان والحج وتبلورت فكرة الدراسة الحالية دور رئاسة شؤون الحرمين في إدارة الأزمات وتنظيم الحشود-وفي حدود علم الباحثة-لا توجد أي دراسة سابقة تناولت دور رئاسة شؤون الحرمين في إدارة الأزمات وتنظيم الحشود لمنسوبي المسجد الحرام.

### تحدد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال التالي:

ما هي الجهود (والخطط المسبقة) لرئاسة الحرمين في إدارة الأزمات والحشود والاعمال التنظيمية لمنسوبي المسجد الحرام؟

### 3.1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة كونها تركز على دور رئاسة شؤون الحرمين في إدارة الأزمات وتنظيم الحشود

وتتمثل أهمية الدراسة الحالية في المحورين التاليين:

#### 1- الأهمية النظرية:

- قد تفيد نتائج الدراسة الحالية المكتبات العربية وبشكل خاص مكتبة الحرم بإثرائها في هذا الموضوع خصوصاً في ضوء قلة الدراسات - على حد علم الباحثة - التي تتناول هذا الموضوع، وخاصة احتياج شؤون الحرمين لمثل هذه الدراسات.
- قد تساعد هذه الدراسة في أن تكون بداية ينطلق منها باحثون آخرون للكشف عن المزيد من الحقائق المعرفية التي تهتم بهذا المجال.

#### 2- الأهمية التطبيقية:

- العاملون في مجال الإدارات (قياديين، مشرفين، إداريين).
- تفيد نتائج في تصميم برامج ودورات تدريبية تساهم في رفع مستوى إدارة الأزمات وكيفية تنظيم الحشود بطرق فعالة.
- حاجة البيئة الميدانية في رئاسة الحرمين إلى مثل هذا النوع من الدراسات حيث إنه يواكب التقدم والتطور في المجال الإداري والميداني.

### 4.1. غاية الدراسة وأهدافها:

سعت هذه الدراسة لتحقيق هدف عام يتمثل في معرفة الجهود (والخطط المسبقة) لرئاسة الحرمين في إدارة الأزمات والحشود والاعمال التنظيمية لمنسوبي المسجد الحرام.

- معرفة درجة وأثر ممارسة إدارة الأزمات والحشود في رئاسة شؤون الحرمين.
- معرفة الاعمال (التقنية) للأعمال التنظيمية والحشود في رئاسة شؤون الحرمين.
- الكشف عن آراء عينة الدراسة حول دور الرئاسة العامة لشؤون الحرمين في إدارة الأزمات والحشود والاعمال التنظيمية وفقاً لمتغيرات (المؤهل الدراسي-سنوات الخبرة-الوصف الوظيفي).

### 5.1. أسئلة الدراسة وأهدافها:

وتتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية هي:

- ما درجة وأثر ممارسة إدارة الازمات والحشود في رئاسة شؤون الحرمين؟
- ما هو مستوى الاعمال (التقنية) للأعمال التنظيمية والحشود في رئاسة شؤون الحرمين؟
- ما آراء عينة الدراسة حول دور الرئاسة العامة لشؤون الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية وفقا لمتغيرات (المؤهل الدراسي-سنوات الخبرة-الوصف الوظيفي)؟

### 6.1. فرضيات الدراسة:

تحدد فرضية الدراسة الحالية في السؤال التالي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات الجهود (والخطط المسبقة) لرئاسة الحرمين في إدارة الأزمات والحشود والاعمال التنظيمية لمنسوبي المسجد الحرام. وتتفرع من الفرضية الأولى عدة فرضيات فرعية وهي:

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات وأثر ممارسة إدارة الأزمات والحشود في رئاسة شؤون الحرمين.

- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات مستوى الاعمال (التقنية) للأعمال التنظيمية والحشود في رئاسة شؤون الحرمين.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء عينة الدراسة حول دور الرئاسة العامة لشؤون الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية وفقا لمتغيرات (المؤهل الدراسي-سنوات الخبرة-الوصف الوظيفي، لدى افراد عينة الدراسة من العاملين برئاسة شؤون الحرمين.

### 7.1. حدود الدراسة:

#### حدود ومجال الدراسة:

**الحدود البشرية:** عينة عشوائية من العاملين برئاسة شؤون الحرمين.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة برئاسة شؤون الحرمين بمدينة مكة المكرمة.

**الحدود الزمنية:** خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 1442 هـ.

### 8.1. مجتمع الدراسة:

الخطوة الأولى في البحوث هو تعريف مجتمع البحث المستهدف بالدراسة. مجتمع البحث هو بمثابة وحدات محددة من العناصر الموجودة في المجتمع يستهدفهم الباحث بالدراسة (نوري، 2014، 286)، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين برئاسة شؤون الحرمين.

### 9.1. عينة الدراسة:

العينة هي وحدة جزئية من المجتمع يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عدداً من الأفراد ويحمل خصائص المجتمع الأصلي (ذوقان، عبيدات، 110) وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين برئاسة شؤون الحرمين بلغ عددهم (165).

## 10.1. مصطلحات الدراسة:

### الإدارة لغة:

إدارة مصدرها للفعل أدار وتعني عملية التعامل مع الأفراد وتنظيم الشؤون العامة، ويقال: أدار، يُدير، أدر، إدارة، فهو مدير، واسم المفعول: مُدار. (ابن منظور، 345).

### مفهوم إدارة الازمات:

ارتبطت الإدارة بإدارة الأزمات ارتباطاً قوياً فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة جونسون (Jonathan Bundy, 2017).

### التعريف الاجرائي لإدارة الازمات:

هي الدرجة التي يحصل عليها منسوبي رئاسة الحرمين في مقياس إدارة الازمات المعد من قبل للباحثة.

### التنظيم لغة:

تَنْظِيمُ الْعَمَلِ: تَرْتِيبُهُ وَتَدْبِيرُهُ لِیَأْخُذَ نَسَقًا مُعَيَّنًا (ابن منظور، 677).

مفهوم تنظيم الحشود: التنسيق والتنظيم الجيد لجماعة من الناس في مكان محدود نسبياً (العريشي وآخرون، 2019، 9).

### التعريف الاجرائي لتنظيم الحشود:

هي الدرجة التي يحصل عليها منسوبي رئاسة الحرمين في مقياس إدارة الازمات المعد من قبل للباحثة.

## 11.1. هيكلية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة في خمس فصول، عرضت الباحثة في الفصل الأول مشكلة الدراسة وحددت أهميتها وأهدافها وأسئلتها، وعرضت في الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم تناولت الفصل الثالث منهجية الدراسة وفلسفتها، ومتغيراتها وأساليب المعالجة الإحصائية، وفي الفصل الرابع حللت النتائج وناقشتها، أما الفصل الخامس عرضت النتائج والتوصيات ومن ثم المراجع المستخدمة لإنجاز هذه الدراسة.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2. ادارة الأزمات

#### 1.1.2. تمهيد:

تعتبر إدارة الأزمات أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وهي تقدم وعياً عالياً بطبيعة التغير والتقلب اللذين أصبحا السمة الغالبة لمعظم بيئات العمل على مستوى العالم بأسره. ولم يعد الإلمام بأدواتها وإجادتها رفاهية تحقق في مؤسسات دون أخرى،

بل صارت ضرورة مطلباً ملحة يجب تلبيتها قبل فوات الأوان، بما أن الأزمات جزء هام وأساسي من حياة أي مؤسسة ومنها رئاسة شؤون الحرمين بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها، فعليها أن تستعد لمواجهة وإدارتها عندما تظهر في أي وقت.

### 2.1.2. مفهوم الأزمة:

ترجع أصول كلمة أزمة إلى الكلمة اللاتينية ومعناها أن يقرر، لذلك فإن الأزمة تعني لحظة قرار أي وقت صعوبة وشدة يهدد تاريخ الشخص أو المنظمة. (مكاوي، 2017، 48).

أما في اللغة العربية نجد في معجم لسان العرب: الأزم: شد العض بالفم كله، وقيل بالأنياب وهي الأوزم، وقيل هي أن يعضه ثم يكرر عليه ولا يرسله، وقيل: هو أن يقبض عليه بفيه، والأوزم والأزم: الأنياب، فواحدة الأوزم أزمة، وواحدة الأزم أزوم، والأزم: الجذب والمحل، وتدل كلمة الأزمة في مختار الصحاح على الشدة أو القحط (لسان العرب، 2000، 48).

الأزمة بأنها موقف خارج السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح، ويؤثر على النظام العام للمجتمع، وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات، والمفاجأة، وضيق الوقت المقترن بالتهديد (عبد الحميد، 2018، 7).

أما الأزمة من المنظور الإداري لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة له بذلك صعوبة حادة أمام اتخاذ القرار تجعله في حيرة بالغة لا يدري أي قرار يتخذ، كل ذلك في دائرة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج (الخضير، 2012، 113).

### 3.1.2. أسباب نشوء الأزمة:

من خصائص الأزمات أنها فجائية، لكن ذلك لا ينفي أن الأزمات كغيرها من الظواهر، لا بد وأن وراء حدوثها أسباباً وتراكمات دفعت بها لأن تتضح أعراضها ومقدماتها بصورة علنية، وانطلاقاً من حقيقة أن الأزمات لا أو الجهة المخولة لإدارة الأزمات أن تبحث عن تلك الأسباب من شأنه أن يفضي إلى توظيف ما أمكن من إجراءات أولية للتحكم في تسارع مراحل الأزمة. وأياً ما كانت طبيعته وحجم الأزمة فإن هناك أسباباً مختلفة أدت لنشوتها نذكر منها ما يلي:

1. سوء الفهم: يمثل سوء الفهم أحد أسباب نشوء الأزمات وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلاً بمجرد إيضاح الحقيقة وينشأ عن سوء الفهم عادة من خلال جانبين (المعلومات المبتورة، الشروع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاحها).
2. سوء الإدراك: يمثل الإدراك مرحلة استقبال المعلومات التي يمكنه الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، وهو بذلك يعد مراحل السلوك الرئيسية، وعن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتعرف تجاهه شكلاً ومضموناً فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤيا والتشويش فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري.
3. سوء التقدير والتقييم: وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة المجال العسكري.

4. الإدارة العشوائية: وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط سبب وباعث للأزمات، بل هو أيضاً وبدرجة أشد خطورة كمدير للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته.

5. الرغبة في الابتزاز: يمثل هذا النوع من الأساليب جماعات الضغط وجماعات المصالح لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري ووسيلتها الفعالة في ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف وإخضاعه لسلسلة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع.

6. اليأس: يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات التي تشكل شبه خطر داهم على متخذ القرار كما قد يكون على مستوى الدول أيضاً باعثاً على أزمات طاحنه عنيفة ومؤثرة بشدة وذات تكلفة باهظة.

7. الإشاعات: وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل أن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد الإشاعات التي تم توزيعها وتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة ومعلومات من قيل قطاع كبير من الأفراد وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة يفجر الأزمة.

8. استعراض القوة: يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كم يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها أو اختبار مدى تأثيرها على الكيانات الصغيرة وعلى مدى رد فعلها على الكيانات الأكبر حجماً، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث ودون حساب للنتائج والعواقب وتتدخل عوامل غير منظور فتحدث الأزمة.

9. الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل وخير مثال عليها حادث انفجار مكوك الفضاء (تشانجر) وما نتج عنه من أزمة عنيفة في الثقة في بعض الهيئات المشرفة على برنامجه وما أحدثته الأزمة من صدمة في كيان المجتمع الأمريكي كان سببه الأساسي خطأ بشري.

10. الأزمات المخططة: ويطلق عليها لاختناقات الازموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع، واحتياجات ظروف كل مرحلة من هذه المراحل ومن ثم يمكن أحداث أزمة مخططة.

11. تعارض الأهداف: أن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم، خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف نظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا توافق منظور الطرف الآخر لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة (الحدادي، والخفاجي، 2015، 207).

#### 4.1.2. أنواع الأزمات وتصنيفها:

شهد الإنسان أزمات متعددة سواء كانت اقتصادية، أو اجتماعية، أو بيئية، أو أمنية منذ العهد القديم إلى حدود قرننا الحالي، فكانت جزءاً من المشهد المحلي والدولي، لذلك وجدت إدارة الأزمة كمظهر للتعامل الإنساني مع الأزمات الطارئة أو الحرجة التي واجهت حياة الإنسان منذ أن حاول مجابهة الطبيعة ومعاندتها. ولم تكن تعرف باسم إدارة الأزمات وإنما كانت لها مسميات أخرى مثل: حسن الإدارة أو براعة القيادة أو صنع القرار، ويمكن تصنيف الأزمات إلى:

أولاً: تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين: الأزمة في مرحلة الميلاد/ الأزمة في مرحلة النمو/ الأزمة في مرحلة النضج/ الأزمة في مرحلة الانحسار/ الأزمة في مرحلة الاختفاء.

ثانياً: تصنيف الأزمات من حيث عدد تكرار حدوثها: أزمات ذات طابع دوري متكرر/ أزمات ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر.

ثالثاً: تصنيف الأزمات من حيث عمق الأزمة: أزمات سطحية غير عميقة، هامشية التأثير/ أزمات عميقة متغلغلة جوهرية، هيكلية التأثير.

رابعاً: تصنيف الأزمات من حيث شدتها: أزمات عنيفة جامحة يصعب مواجهتها. وهي أزمات تحدث فجأة وبشكل عنيف وتأخذ طابع التفجير المدوي.

أزمات خفيفة هادئة يسهل مواجهتها. وهي أزمات سطحية غير عميقة وهامشية التأثير.

خامساً: تصنيف الأزمات من حيث الشمول والتأثير: أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة/ أزمات خاصة تنحصر في جزء أو أكثر من جزء.

سادساً: تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة.

أ- أزمات مادية: وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً، وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة.

ب- أزمات معنوية: وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها.

ج- أزمات تجمع النوعين السابقين (الشعلان، 2002، 22).

### 5.1.2. مراحل إدارة الأزمات ونماذجها:

إذا فشلت المنظمة في إجهاض الأزمة فليس أمامها إلا إدارة دورة حياة الأزمة، وبمعدل أسرع من معدل تفاقمها وتطورها، وقد قدم بعض الكتاب نماذج عملية لإدارة الأزمة للحد من سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها وفيما يلي بعض هذه النماذج:

#### أولاً: نموذج ستيف البريخت:

تنقسم دورة حياة الأزمة في علاقتها بالمؤسسة إلى المراحل التالية التي يمكن من خلالها إدارة الأزمة.

1. مرحلة ما قبل الأزمة: تركز جهود الإدارة على أداء المهام التالية.

2. مسح البيئة واستشعار الأزمات المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل.

3. جمع المعلومات عن هذه الأزمات أو المشكلات وتقييم درجة خطورتها.

4. اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع ولادة الأزمة.

5. خذ العبرة من خبرات الآخرين.

أ/ مرحلة تفاقم الأزمة:

تتفاقم الأزمات من تلقاء نفسها دون حاجة لمساعدة الإدارة، إلا أن هناك بعض البيئات الإدارية التي تفضلها الأزمات دون غيرها وتتميز هذه البيئات بالسماوات الآتية:

1. ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات ومواقع العمل.

2. بطء عملية صنع القرار والبيروقراطية.

3. ضعف روح الانتماء وخفوت الحماس وسيادة اللامبالاة.

4. إهمال دراسة المنافسين وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية.

ب/ مرحلة إدارة الأزمة:

ويمكن أن يطلق عليها أيضا مرحلة "احتواء الأزمة"، وهي تشمل المهام التالية:

1. الاعتراف بالأزمة.

2. تخصيص موارد معينة وفريق بعينه للتعامل المباشر مع الأزمة.

3. حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة.

4. وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع.

ج/ مرحلة ما بعد الأزمة:

1. التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمات بناء على الأزمة الأخيرة بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمات وإدخال التعديلات على الخطة القائمة.

2. تقييم تأثير الأزمة على العلاقات والاتصالات بالعملاء والأطراف الخارجية.

3. تقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل (هويدي، 1993، 19).

ثانياً: نموذج بيرسون ومتروف:

يعد هذا النموذج من أشهر النماذج وأوضحها التي قدمها الباحثان ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة وهي:

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة ترسل الأزمة قبل حدوثها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو أعراض قد تنبئ باحتمال حدوث الأزمة وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات، فمن المحتمل جدا وقوع الأزمة، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات الحقيقية والهامة، بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات إنذار خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، ومن ثم فإن إحدى الوظائف الهامة لفريق إدارة الأزمات الإشراف على عمليات اكتشاف إشارات الإنذار وتعبئها وتحليلها.

2. مرحلة الاستعداد والوقاية يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، والهدف من إدارة الأزمات في هذه المرحلة هو محاولة منع حدوث الأزمة أو التقليل من حدتها، وذلك من خلال تطوير سيناريوهات مختلفة لأحداث الأزمة المتوقعة وتوزيع الأدوار بشكل يتحقق معه الهدف الأساسي من إدارة الأزمات وهو التعامل مع الأزمة بكفاءة وفاعلية.

3. مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها في بعض الأحيان يكون من الصعب منع الأزمات من الوقوع، فهذه المرحلة تهدف إلى إعداد الوسائل المساعدة على احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة، وتظهر أهمية عزل الأزمة في هذه المرحلة بشكل واضح، وذلك باتخاذ الإجراءات التي تحد من الأضرار، وتمنعها من الانتشار، لتشمل الأجزاء الأخرى في المنظمة التي لم تتأثر بعد.

4. مرحلة استعادة النشاط تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة وسبق اختيارها مسبقاً) قصيرة وطويلة الأجل. وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب، منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية، التي فقدت والملاحظ أن المديرين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات، والأفراد الذين هم على درجة من الأهمية، للقيام بالعمليات اليومية، ويستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية، أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما نتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

5. مرحلة التعلم تتضمن هذه المرحلة استرجاع الأحداث ودراستها دراسة متعمقة ومستفيضة واستخلاص الدروس والعبر المستفادة منها، وذلك لرفع كفاءة المنظمة في التعامل مع الأزمات المستقبلية، من ثم تعميم تلك الدروس على جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة (وفيق، 2011، 23).

### 6.1.2. التخطيط للأزمات:

التخطيط متطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات حيث إن أفعالنا ما هي إلا ردة فعل وشتان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له فمعظم الوقت تتأزم لأنها أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط فإن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنتهي نفسها بالطريقة التي نريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. ومن خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من أثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها، أيضاً تبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها والتي قد تصاحب الأزمة.

**7.1.2. نظام اتصالات داخلي وخارجي:**

ان أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر، حيث إنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشارا واسعا وسريعا على مستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة، فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار والتنبؤ بمخاطر توافد الحشود في الحرمين الشريفين.

**8.1.2. التنبؤ الوقائي:**

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سباقية وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها ثبت صحة الفرضية هذه القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة، حيث تم اثبات التناسب الطردي بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال، والحاجة لبلورة وتنفيذ برامج توعوية وقائية وعلاجية وتدريب للعاملين في الحرمين الشريفين (هويدي، 1993، 76).

**2.2. تنظيم الحشود****1.2.2. تمهيد:**

يعتبر علم إدارة الحشود أو التجمعات البشرية برز حديثاً كعلم مستقل بذاته له مفاهيمه وأطروحاته وأساليبه، وقد اهتمت العديد من الدول بهذا العلم لحاجة الناس إليه، فكل دولة تؤسس لهذا العلم من منظورها في التعامل مع الحشود البشرية، سواء تلك الحشود التي تقف إليها عبر برامج دولية مثل إقامة المعارض الدولية، أو الفعاليات الرياضية العالمية التي تستقطب الملايين من الناس في فترة محددة ومكان محدد، وكيفية التعامل مع تلك الحشود في إسكانها وتنقلاتها وتقديم الخدمات الصحية لها، وكيفية التعامل معها في حال الشغب.

**2.2.2. مفهوم الحشود:**

الحشود: ومفردها حشد.

وهي تعني -كما جاء في لسان العرب- جماعة من الناس دُعوا فأجابوا مسرعين واجتمعوا في مكان واحد محدود نسبياً، وفي زمن محدد، لإنجاز هدف وأمر واحد، وتسمى في العصر الحديث بالتجمعات البشرية الضخمة التي ربما يزيد تعدادها على مليون نسمة في وقت واحد.

**3.2.2. إدارة الحشود في الحرمين:**

تعني متابعة انسيابية الحركة داخل المسجد الحرام، لترصد الملاحظات التي تعيق الحشود وتبحث عن حلول لها. ويأتي هذا وسط تنسيق مستمر مع الجهات الأمنية بالمسجد الحرام لإبلاغهم بتلك الملاحظات وإعداد تقارير يومية توضح كافة ما تم رصده على مدار اليوم (البوسطة، 2011، 21).

#### 4.2.2. تصنيف الحشود:

تصنف الحشود حسب عدة محاور منها:

- موقع الأفراد وحدود مكان الحدث أو المناسبة.

- فترة الاحتشاد.

- الهدف من الحشد.

- بدء وقت مناسبة الاحتشاد.

- مستويات التوافق بين الحشود.

- الظروف والأجواء المحيطة بالحدث أو المناسبة (ال سعود، 2016، 32).

#### 5.2.2. أنواع الحشود:

- **الحشد النظامي:** وهو الحشد الذي يحدث في المناسبات المعروفة مثل مباريات كرة القدم.

- **الحشد الفعال:** وهو الحشد الذي يتسم سلوكه بالانفعال والحدة ويهدف إلى تحقيق مطالب محددة.

- **الحشد المعبر:** وهو الحشد الذي يجتمع افراده لأداء طقوس مشتركة يعبر عنها بالحركات مثل جماعة المصلين.

- **الحشد العارض:** وهو الحشد الذي يجتمع افراده بدون تخطيط مسبق مثل تجمع الافراد عند وقوع حادث سيارة (الحارثي وآخرون، 2019، 25).

#### 6.2.2. خطة إدارة الحشود للفعالية:

لإدارة الحشود لابد من الإجراءات التالية:

1. معرفة الجمهور أي جمهور الفعالية، فمعرفة الجمهور يخبرك مسبقاً هل الفعالية تحتاج لإدارة حشود، فجمهور كرة القدم ليس كزوار معرض للصناعات الثقيلة.

2. التخطيط المسبق: يجب أن تكون خطة إدارة الحشود في الفعالية جزءاً من عملية تخطيط الفعالية نفسها. فعند اختيار مكان الفعالية يجب أن تفكر في تحركات الأشخاص داخل الفعالية وكيف يتم تفويجهم بطريقة سليمة.

3. إبلاغ الجهات ذات العلاقة: عندما تحدد مكان إقامة الفعالية وتاريخ انطلاقها يجب إبلاغ الجهات ذات العلاقة من إدارة المرور والدفاع المدني والهلال الأحمر وغيرها بوقت كافي وتزودهم بما يحتاجون معرفته عن الفعالية.

4. إجراء تقييم للمخاطر: تعد تقييمات المخاطر للصحة والسلامة في الفعالية من أجديات عمل إدارة الفعاليات، كذلك مخاطر الحرائق والامطار وانقطاع التيار الكهربائي وغيرها وذلك لمنع أو تقليل الأخطار المحتملة اثنا إقامة الفعالية.
5. مراجعة خطة الطوارئ: مراجعة خطة الطوارئ أمر مهم وعليك أن تتخيل بعض الخطط لأغلب السيناريوهات محتملة الوقوع اثناء إقامة الفعالية مع وضع الحلول الممكنة حتى لا تفقد السيطرة على إدارة الفعالية، من السيناريوهات: تغير الطقس فجأة، اندلاع حريق لأقدر الله، حصول شجار داخل الفعالية، القبض على محاولة سرقة وحصول بعض التزامم الشديد.
6. توفير اللوحات الإرشادية: اللوحات الإرشادية تجيب على الكثير من الأسئلة والاستفسارات التي ربما تكون سبب في تعطل حركة الزوار داخل موقع الفعالية. فجب التأكد من أن كل الزوار يستطيعون الذهاب إلى أي جزء في موقع الفعالية بطريقة سليمة ودون حدوث أي إرباك للحركة.
7. ترسيم بعض المناطق داخل موقع الفعالية: استخدم الحواجز، الدعامات والإرشادات على الأرض لتوضيح المكان الذي يجب ينظم بطريقة معينة مثل مكان اصطافاف الأشخاص للحصول على التذاكر أو التسجيل في بعض الأنشطة المصاحبة أو مكان طلب الوجبات الغذائية، كذلك الأماكن التي يجب أن تكون خالية من المارة داخل موقع الفعالية.
8. تبسيط إجراءات التسجيل: إن أحد الأسباب المؤكدة لإثارة غضب الناس هي ساعات الانتظار الطويلة في موقع الفعالية اثناء طلب الخدمات. فالتوابير الطويلة يمكن أن تحول الفعالية لفوضى لا يمكن السيطرة عليها، فالاعتماد على التقنية في التسجيل المسبق قبل موعد إقامة الفعالية سوف يقلل من هذه المخاطر المحتملة.
9. توفير العدد الكافي من الموظفين: من الضروري الرجوع لخطة إدارة الموارد البشرية لمعرفة العدد المناسب من الموظفين بما يتناسب مع حجم الحشود التي تتوقعها لزيارة الفعالية ويجب أن يعرف فريق إدارة الفعالية بأكمله مخطط المكان وآلية التواصل السريعة مع بعضهم البعض (سليم، 2013، 21).

### 7.2.2. أنواع الحشود:

تختلف الحشود عن بعضها بعدة طرق وهي تختلف في الحجم والمدة، في الهدف والسلوك، في طريقة المنشأ، في درجة التنظيم، وما إلى ذلك كل حشد ملموس هو ظاهرة تاريخية لا يوجد حشود متطابقة. صنف كتاب مختلفون حشدا بطريقتهم الخاصة على سبيل المثال، حدد عالم الاجتماع

### أربعة أنواع على النحو التالي:

1. **الحشد غير الرسمي:** وهو عبارة عن مجموعة من المتفرجين الذين يشاهدون حدثًا شائعًا، مثل حريق أو حادث في الشارع أو تجمع الناس حول معركة في الشارع أو للاستماع إلى موسيقي في الشارع. هذه الحشود لديها القليل من الوحدة، وهي منظمة داخلية فضفاضة للغاية ووجود مؤقت. هم عالية في عدم الكشف عن هويته، ولكن انخفاض في الإيحاء، والعدوى، والإثارة العاطفية.

2. **الحشد التقليدي:** وتتكون من أفراد يسعون لتحقيق هدف واضح ومتبادل، مثل المشجعين الذين يشاهدون مباراة كريكيت في ملعب أو يحضرون مسيرة أو حفلة موسيقية أو الركاب في القطار. لأن سلوك المشاركين في مثل هذه الحشود أكثر رسوخًا وتنظيمًا، يُعرفون باسم الحشد التقليدي. ومن المتوقع أن يتبعوا القواعد الاجتماعية الراسخة والقواعد والإجراءات. ومع ذلك، فإن الحشد التقليدي لديه كل خصائص الحشد: فهو قريب، مؤقت ويركز على نقطة واحدة.

3. **الحشد التعبيري:** هو اللقاء الذي يجمع فيه المشاركون من أجل التحفيز الذاتي. الناس الذين يغنون ويرقصون ويفرحون في مهرجان ديني أو كرنفال هي أمثلة. بلوم أيضا مصطلح "حشد الرقص". ويؤكد أن الحشود التعبيرية تبدأ عادة كزحام تقليدي، ولكن مع اشتداد العواطف، تصبح التنظيمات الاجتماعية التي توجه سلوكيات الأعضاء غير فعالة. وتعرف هذه الأنواع من الحشود بأنها حشد سلبي أو حشد غير نشط لأنها لا تتصرف، ولكنها غالباً ما تكون مضمونة ببساطة للشعور بها. هم مجرد شعور الجماعات بدلاً من النشطة. الجمهور مثال للحشد السلبي. يتألف الجمهور من هؤلاء الأفراد الذين يجتمعون ليشاهدوا حدثاً رياضياً (كمتفرجين)، ويرون الأداء، وما شابه على عكس الأنواع الأخرى، تندمج الحشود التعبيرية في أن تنطلق الحوافز والمشاعر في مجرد أفعال تعبيرية - الغناء أو الرقص التي توفر منفذاً للتوترات والعواطف يهتم أعضاء الحشد المعبر بالتعبير عن شكواهم أكثر من اهتمامهم بالتدمير.

4. **جمهور النشاط / التصرف:** إن تجمهر الحشود في المواقف الشديدة يعرض دوماً إمكانية تحريك الجماهير من الغوغاء وأعمال الشغب. هذه الحشود تنخرط في العمل المباشر تجاه الأفراد والأشياء في حين أن الحشود العادية والتقليدية لا تشارك بشكل عام في الحدث المرتبط. إنه عدواني (إلى حد ما، مدمر)، عدائي، متقلب، وأحياناً خطير، وموجه نحو هدف معين. يعرض جميع ملامح الحشد - عدم اليقين، والشعور بالحاجة الملحة، والاقتراح، والعاطفة، والسماح. في مثل هذه الحشود، يتفاعل المشاركون بشكل فوري ومباشر مع ملاحظات وأفعال الآخرين دون التفكير في العواقب أو أي مسار بديل للعمل (ال سعود، 2016، 44).

### 8.2.2. إدارة الحشود والتفويج في المسجد الحرام:

قامت إدارة الحشود والتفويج التابعة للرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي منذ بداية توافد المعتمرين لاستكمال مراحل العودة لأداء العمرة تدريجياً، في التعامل المباشر مع دخول وخروج المعتمرين والمصلين والطائفين بكل يسر وسهولة وحسن اقتدار من وإلى الحرم المكي الشريف، بمشاركة الجهات ذات الاختصاص وإدارات الرئاسة في المسجد الحرام؛ حيث بذل منسوبو الإدارات جهوداً مضيئة ومنسقة من أجل تسهيل عملية الدخول والخروج ومراقبة سير القاصدين، والتأكد من سلامتهم وسط اتباع الإجراءات الاحترازية والوقائية.

وتبدأ أعمال إدارة الحشود والتفويج منذ دخول القاصدين والمعتمرين عن طريق الأبواب الفرعية أو الرئيسية للحرم المكي الشريف؛ في تنظيم لحركة الدخول والخروج، حيث تمثلت هذه المرحلة في السماح بأداء العمرة والزيارة والصلوات للمواطنين والمقيمين من داخل السعودية، وفقاً لإجراءات احترازية مشددة، تسمح لـ (٤٠) ألف مصلٍ، و (١٥) ألف معتمر من دخول المسجد الحرام في اليوم، بما يمثل 75% من إجمالي الطاقة الاستيعابية التي تراعي الإجراءات الاحترازية الصحية للحرم المكي، ونجحت إدارة الحشود والتفويج بعد قيامها بعدة إجراءات، يتم من خلالها التنسيق والمساهمة بالحلول لضمان الحركة البشرية، وفق الخطط المعدة مسبقاً لتسهيل حركة قاصدي المسجد الحرام لأداء مناسك العمرة بكل يسر وسهولة،

ويقوم منسوبو الإدارة على مدار الساعة بمتابعة انسيابية الحركة والإشراف في جميع المواقع بالمسجد الحرام بدءاً بالساحات والتوسعات وداخل صحن المطاف والممرات المؤدية إليه والقيام برصد جميع الملاحظات والسلبيات التي تعيق حركة الحشود ومتابعتها والقيام بتحليلها وتصنيفها، إضافة للتنسيق مع عمليات الرئاسة والجهات الأمنية للتعامل مع تلك الملاحظات <https://gph.gov.sa/index.php/ar/component/k2/item/1005-2020-10-19-18-08-51>

### 3.2. الدراسات السابقة:

إن جميع الدراسات الواردة في هذا البحث تركز بشكل عام على إدارة الأزمات وتنظيم الحشود وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة لم تتمكن من الحصول على دراسات سابقة تربط ما بين إدارة الأزمات وتنظيم الحشود، وهذا ما يعزز أهميته هذه الدراسة كما أن الدراسات التي تمثل جانب الحشود نادرة لذلك "

- دراسات تهتم بإدارة الأزمات.

- دراسات تركز على الحشود.

### 1.3.2. الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات:

دراسة (العصيمي، 2021) بعنوان " إدارة الازمة في امانة العاصمة المقدسة في ظل جائحة كورونا كوفيد-19 واثرة على خدمة المجتمع ،وهدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع ادارة الازمات في امانة العاصمة المقدسة في ظل جائحة كورونا كوفيد19 سعياً لتقديم جودة الخدمة للمجتمع، وتقديم خدمة للمجتمع والشراكة المجتمعية وتبادل الخبرات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، حيث كان مجتمع الدراسة (2000) من العاملين في امانة العاصمة المقدسة، وكانت عينة الدراسة 214، 153 موظف اداري، 61 من المديرين واستخدم الباحث اداة الاستبيان من تصميمه، وكانت النتائج كالتالي: جاء محور واقع ادارة الازمة في امانة العاصمة المقدسة في ظل جائحة كورونا كوفيد19 وأثر ذلك على الخطط العامة لأمانة العاصمة بدرجة عالية، جاء محور دور ادارة الازمة في امانة العاصمة المقدسة في ظل ازمة جائحة كورونا كوفيد19 وأثر ذلك على جودة الخدمة التي تقدمها امانة العاصمة بدرجة عالية، جاء محور دور ادارة الازمة في امانة العاصمة المقدسة في ظل ازمة جائحة كورونا كوفيد19 وما أثر ذلك على تقديم الأمانة خدمة للمجتمع والشراكة المجتمعية وتبادل الخبرات بدرجة عالية، جاء محور التحديات التي تواجه امانة العاصمة في ظل ادارتها لازمة حالياً وأثر ذلك على جودة الخدمة الإدارية، وتقديم خدمة للمجتمع والشراكة المجتمعية وتبادل الخبرات بدرجة متوسطة- لا توجد فروق دالة احصائياً في محاور الدراسة تعزو لمتغير الخبرة في العمل.

دراسة محمد (2020) بعنوان " متطلبات ممارسة الدور الوقائي بمؤسسات مواجهة الأزمات والكوارث" وهدف البحث الى تحديد متطلبات ممارسة الدور الوقائي بمؤسسات مواجهة الأزمات والكوارث المحلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الأداة : الاستبيان واجريت الدراسة على عينة قوامها (201) من العاملين ببعض المؤسسات المحلية، وكذلك على عدد (15) من الخبراء والمتخصصين بمجال الأزمات والكوارث، وبينت نتائج البحث: أن أهم متطلبات البرامج الوقائية: التدريب على نظم الرصد المبكر، وتنوع البرامج الوقائية وتنفيذ برامج للتدريب على التقنيات الحديثة،

واهم المتطلبات الفنية: تنفيذ حملات توعوية لتقليل الضغوط المجتمعية وإقامة ندوات لتنمية القيم المجتمعية ووجود أجهزة اتصال متطورة وتطوير آليات الرصد والإنذار المبكر، وأهم المتطلبات التنسيقية: إقامة شراكة بين المؤسسات المحلية والاتصال المستمر لتحديث المعلومات وتكامل جهود المؤسسات المحلية والأهلية لتوفير الخدمات والمساهمة مع أجهزة، الاعلام في توعية الرأي العام بالوقاية من الأزمات، وان هناك معوقات لممارسة الدور الوقائي خاصة (بالعاملين/ المؤسسة/المجتمع).

دراسة حسن (2020) بعنوان " واقع بناء القدرات المؤسسية في وحدات إدارة الأزمات بكليات جامعة أسيوط" وهدفت إلى تحديد واقع بناء القدرات المؤسسية في وحدات إدارة الأزمات بكليات جامعة أسيوط، حيث أصبحت الأزمات والكوارث جزء لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، ومن ثم فإن دراسة وتخطيط أنظمة إدارة الأزمات والكوارث مسألة متنامية في الجامعات نظراً لما قد تواجهه جامعتنا من أحداث طارئة والتي يمكن تفاعلها إلى أزمات تهدد مسيرتها وتجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها ومن ثم أولت الجامعة اهتماماً بالتخطيط لإدارة الأزمات من خلال إنشاء وحدات إدارة الأزمات والكوارث في كليتها ودعمها بالقدرات المؤسسية، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي وبلغ عدد عينة الدراسة (54) وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة بين القدرات المؤسسية ( الإدارية، والمعلوماتية، والبشرية، المادية، والاتصالات) وبين التخطيط لإدارة الأزمات ككل (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، والمواجهة، وإعادة التوازن، والتعلم).

دراسة(أبو عامود،2020) بعنوان "الإدارة غير التقليدية للأزمات الدولية العابرة للحدود على ضوء الخبرة المكتسبة من أزمة كورونا 2020" وهدفت الدراسة إلى تحديد الخصائص النوعية للأزمات المعاصرة وجدوى الوسائل التقليدية في إدارتها، وتقديم رؤية علمية للإدارة غير التقليدية للأزمات الدولية المعاصرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن، وكانت النتيجة أزمة كورونا تقدم نموذجاً للخصائص النوعية للأزمات الدولية المعاصرة، الحاجة للتوصل إلى رؤى واستراتيجيات وأساليب جديدة لإدارة هذه الأزمات، أزمة كورونا هي نتاج لبيئة منتجة للأزمات، امتلاك عناصر القوة التكنولوجية المتقدمة لا يكفي وحده لإدارة الأزمات الدولية.

دراسة(الساهلي،2020) بعنوان " معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية وتهدف الدراسة الى التعرف على معوقات إدارة الازمات في الحوادث الأمنية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي قام الباحث باختيار عينة قصدية من المسؤولين والقياديين بإدارة الأزمات والأمن العام وأمن المنشآت والدفاع المدني والشؤون الصحية والهلال الأحمر مدنيين وعسكريين، مكونة من (149) من مجتمع الدراسة، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، وكانت النتائج إن درجة المعوقات المتصلة بالجانب الإداري حسب وجهة نظر عينة الدراسة عالية، وأن أبرز المعوقات المتصلة بالجانب الإداري تمثلت في: عدم تنظيم جهود الجهات المستجيبة لأزمات الحوادث الأمنية يقلل التحكم فيها، وفقدان التوجيه في أزمات الحوادث الأمنية يزيد احتمالات الفشل، وعدم التخطيط المسبق لأزمات الحوادث الأمنية يؤثر سلباً على فرص السيطرة، وعدم فهم المنفذين آلية التعامل مع الحادث الأمني يؤدي لتدهور الأزمة الأمنية كما أظهرت النتائج أن درجة المعوقات المتصلة بالجانب البشري حسب وجهة نظر عينة الدراسة عالية.

**2.3.2. الدراسات التي تناولت تنظيم الحشود:**

دراسة (الفضيل، 2022) بعنوان " أهمية توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في تنظيم وإدارة سلوك الحجاج والمعتمرين في ضوء رؤية المملكة 2030، تهدف الدراسة الى التعرف على أهمية توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في تنظيم وإدارة سلوك الحجاج والمعتمرين في ضوء رؤية المملكة 2030، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الأداة الرئيسية هي الاستبانة، وكانت النتائج : الى أهمية ضرورة قيام مكاتب الحج والعمرة ومؤسسات الطوافة بتوعية وتوجيه الحجاج والمعتمرين بأهمية الاستفادة بالتقنيات الحديثة للإسهام في تنظيم وإدارة الحشود بشكل مثالي.

دراسة (عياد، 2021) بعنوان " دور الإدارة الالكترونية في تحسين إدارة الحشود من وجهة نظر العاملين في منظومة الحج والعمرة" وتهدف الى معرفة دور الإدارة الالكترونية في تحسين إدارة الحشود من وجهة نظر العاملين في منظومة الحج والعمرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الأداة الاستبانة، وتضمن العينة (250) من العاملين في منظومة الحج والعمرة وضيوف الرحمن، وكانت النتائج: بأن المراقبة الرقمية للحشود كانت بنتائج عالية وان درجة تحسين الإدارة الرقمية في إدارة الحشود مرتفعة جداً.

دراسة (سنبل، 2019) بعنوان إدارة الحشود لتنظيم زيارة السيدات للروضة الشريفة باستخدام المحاكاة وتهدف هذه الدراسة إلى تعزيز التجربة الروحية للروضة المقدسة، بتحسين إدارة الحشود من خلال اقتراح المسار الأمثل للزيارة، والذي يضمن وقت انتظار وتصادم أقل باستخدام أنظمة المحاكاة الحاسوبية تم استخدام منهجية المحاكاة لتصور الزيارة الحالية لدراسة معالمها. بعد ذلك، أظهرت النتائج أن أفضل نموذج محاكي هو سيناريو، حيث يخصص هذا السيناريو المنطقة B فقط للانتظار قبل بدء الزيارة، تم تقسيم الروضة المقدسة إلى 12 صفًا، لمنح الزائرات أماكن محددة للصلاة، تساعدن في الهدوء والصلاة بطمأنينة بدون تدافع. بعد دخول المجموعة الأولى إلى الروضة، يتم إعطاء أي مكان فارغ في الروضة للزائرة الجديدة (واحدة تلو الأخرى). يعمل هذا الحل على تحسين زيارة الروضة، من خلال تقليل متوسط وقت الانتظار بنسبة 71٪، مما قد يساعد في استقبال المزيد من الزائرات. كذلك، تمت إضافة تحسين آخر إلى لوحة التحكم الخاصة بنماذج المحاكاة الأربعة؛ لتساعد المستخدمين على مراقبة مدى تأثير تغيير قيم المتغيرات على نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية. مثل تغيير وقت الانتظار في المنطقة الأولى، والسعة الحالية والقصى للروضة، ووقت الانتقال بين منطقتي الانتظار. يلعب هذا التحسين دورًا حيويًا في تحليل المزيد من السيناريوهات بقيم مدخلات مختلفة، مما يعطي مؤشرات أفضل وتخطيطًا أكثر مرونة قابل للتجربة على النموذج المحاكي بطريقة أسرع؛ لاستيعاب الظروف الموسمية المختلفة.

دراسة (العريشي، 2019) بعنوان " دور انترنت الأشياء في الإدارة الذكية لحشود الحجيج" وتهدف الدراسة ويقدم هذا البحث حال متكاملًا يتمحور حول الأشخاص الموجودة في مناطق الحج، و الحافلات التي يتم استخدامها للتنقل في مناطق الحشود فضال عن المرافق التي تخدم الحجيج؛ ويقوم على دمج معمارية إنترنت الأشياء مع غيرها من التقنيات في نظام يضع هذه العناصر في دائرة المتابعة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وكانت إعادة الدراسة دراسة الظاهرة بما يمكن مسؤولي إدارة الحج من التخطيط المسبق لموسم الحج ومن اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت الحقيقي لما قد يجد من أحداث على أرض الواقع، من الدراسة - في إطار الحل المطروح - بوضع تصور الاستخدام بيانات شبكات تشغيل الهاتف النقال لتعزيز النظام القائم على نموذج إنترنت الأشياء،

باعتبار أن كل المشغلين في المملكة قادرون على توفير تلك البيانات - التي تتيح التعرف على المواقع التقريبية لا لشخص وعلى أماكن التكدس والأعداد التقريبية الموجودة في تلك المناطق- دون أي إضافة للبنية التقنية الحالية لتلك الشبكات، بحيث يتم توفيرها لسلطات إدارة حشود الحجيج من خلال تطبيقات برمجية يتم إعدادها من أجل ذلك.

دراسة (ادريس، 2016) بعنوان " دور التصميم العمراني في التحكم في حركة الحشود" ويهدف لمعرفة التصميم العمراني بالفن متعدد التخصصات الذي يعمق العلاقة بين المباني والفراغات المحيطة بها ويهيئها للمستخدمين ويعتمد التحكم في الحشود على عنصرين رئيسيين: التصميم، والإدارة، ويمثل التصميم المرحلة الأولى التي من خلالها يمكن التحكم في حركة المستخدمين وتمكينهم من الوصول وممارسة أنشطتهم في يسر وسهولة وتعتمد الدراسة على الدراسات السابقة والمعلومات الميدانية التي تم جمعها خلال موسم حج 1435 هـ من خلال الرصد المباشر من مساء اليوم التاسع من ذي الحجة حتى مساء اليوم الثاني عشر من ذي الحجة واهتمت الدراسة بتعريف التصميم العمراني وأهدافه وعلاقته بالحشود البشرية، واستعراض الفراغات العمرانية بصفتها العنصر الأساسي لمنظومة حركة الحشود، إضافة إلى منطقة الجمرات، والمراحل التطويرية التي مرت بها وخصوصاً فيما يتعلق بجسر الجمرات واستعرضت مخططات المشروع لإظهار دور التصميم في التحكم في حركة الحشود وإيضاح المنهجية التي استخدمت في إعادة تصميم الساحات وتجهيزها لاستقبال الحشود وكان من أهم النتائج: انعدام الكتل البشرية وسهولة الدخول والخروج وانسيابية الحركة داخل الجسر، وزيادة الطاقة الاستيعابية وانخفاض الكثافة، وأمكن فصل حركة المشاة عن حركة المركبات، وتسهيل حركة مركبات الخدمات، وربط محاور المشاة الرئيسية في وادي منى والقادمة من مكة المكرمة مع مداخل الجسر وتركزت التوصيات على التأكيد على أهمية التصميم العمراني للمشروعات التي لها علاقة بالحشود وإخضاع جميع مواقع المناسبات الكبرى لدراسات عمرانية وتخطيطية مفصلة تراعي حركة الحشود وأنشطتهم المختلفة.

### 3.3.2. مناقشة على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

#### أ/ من حيث الهدف:

- اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على أهداف جمعت بين (إدارة الازمة، الدور الوقائي لإدارة الازمة، واقع بناء القدرات المؤسسية في وحدات إدارة الازمات، الإدارة غير التقليدية للأزمات، معوقات إدارة الازمات) كما في دراسة (العصيمي، 2021) (محمد، 2020) (حسن، 2020) (أبو عامود، 2020) (السهلي)
- واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة انها تهدف لدراسة دور رئاسة شؤون الحرمين في إدارة الازمات وتنظيم الحشود داخل الحرم.

#### ب/ من حيث المنهج:

- اتفقت جميع الدراسات السابقة على استخدامها المنهج الوصفي والتحليلي ماعدا دراسة (حسن، 2020) المنهج النظري المسحي، (أبو عامود، 2021) الوصفي المقارن، ودراسة (سنبل، 2019) منهج المحاكاة، دراسة (ادريس، 2016) اعتمد في منهجه على المعلومات الميدانية.

#### ج/ من حيث الأدوات:

- اتفقت جميع الدراسات السابقة على أداة الدراسة وهي المقياس او (الاستبانة).

### ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

■ تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي، اعداد أدوات الدراسة الحالية وذلك بالاستفادة من المقاييس المعدة حسب البيئة السعودية، والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة والمراد استخدامها في البحث الحالي، وكتابة الإطار النظري فيما يتعلق بموضوعات الدراسة الحالي، والاستفادة من التوصيات والاقتراحات في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث.

### ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

■ رغم تنوع مجتمعات الدراسة التي تناولتها الدراسات المعروضة سابقاً إلا أنه لم تجد الباحثة على حد علمها -دراسات تناولت "دور الرئاسة شؤون الحرمين في إدارة الأزمات وتنظيم الحشود، وهذا ما يميز الدراسة كونها أيضاً تخدم إدارة شؤون الحرمين.

## 3. الإطار المنهجي للدراسة

### 1.3. تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة والاجراءات المتبعة، والذي يشتمل على: تحديد المنهجية المتبعة من خلال الدراسة، والتعريف بالمجتمع والعينة المستهدفة، وكذلك التطرق لأداة جمع البيانات من حيث البناء وكيفية التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى العمليات الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات.

### 2.3. منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي من خلال هذه الدراسة للتوصل إلى الأهداف والإجابة على التساؤلات التي تم وضعها، وقد تم تجميع بيانات من عينة من العاملين برئاسة شؤون الحرمين، وذلك من أجل التعرف على دور رئاسة شؤون الحرمين في إدارة الازمات وتنظيم الحشود، وتم وضع أسئلة محددة وصياغتها في شكل استبيان تم توزيعه على أفراد العينة ومن ثم وصف هذه البيانات وتحليلها.

### 3.3. حدود ومجال الدراسة:

1. الحدود البشرية: عينة عشوائية من العاملين برئاسة شؤون الحرمين.
2. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة برئاسة شؤون الحرمين بمدينة مكة المكرمة.
3. الحدود الزمنية: خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 1442 هـ.

**4.3. مجتمع الدراسة:**

الخطوة الأولى في البحوث هو تعريف مجتمع البحث المستهدف بالدراسة. مجتمع البحث هو بمثابة وحدات محددة من العناصر الموجودة في المجتمع يستهدفهم الباحث بالدراسة (نوري، 2014م، 286). يتكون مجتمع الدراسة من العاملين برئاسة شؤون الحرمين.

**5.3. عينة الدراسة:**

العينة هي وحدة جزئية من المجتمع يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عدداً من الأفراد ويحمل خصائص المجتمع الأصلي (ذوقان، عبيدات، ص 110)، وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين برئاسة شؤون الحرمين بلغ عددهم (165).

**6.3. خصائص أفراد عينة الدراسة:**

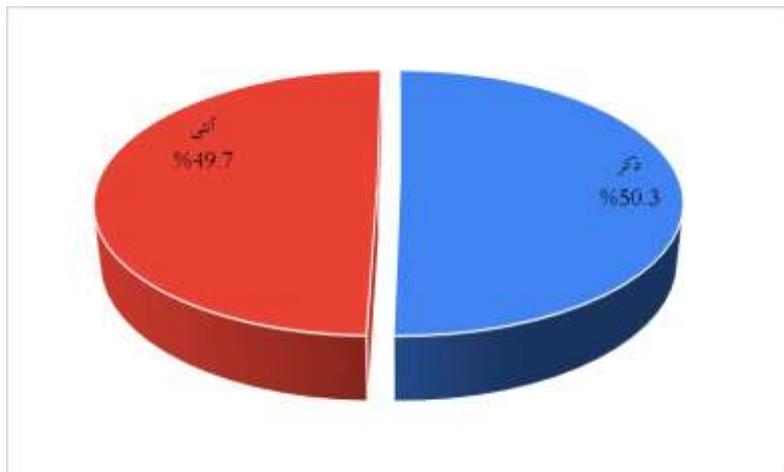
تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد عينة الدراسة، وتشمل: (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي)، والتي تم اختيارها لاحتمالية تأثيرها على نتائج الدراسة، هذا بالإضافة إلى كونها تعطي مؤشرات عامة عن العينة المستهدفة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

**(1) العمر:**

جدول (1-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
50.3 %	83	ذكر
49.7 %	82	أنثى
100.0 %	165	المجموع

يتضح من الجدول (3-1) أن (83) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (50.3 %) هم ذكور، بينما بلغت نسبة الإناث (49.7 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وشكل القطاعات الدائرية التالي يوضح هذه النسب:



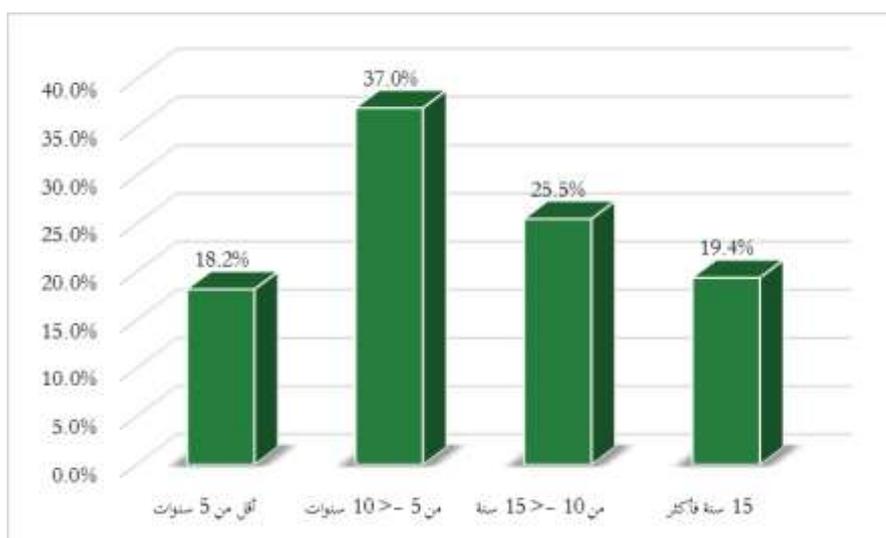
شكل (3-1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

## (2) سنوات الخبرة العملية:

جدول (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
18.2 %	30	أقل من 5 سنوات
37.0 %	61	من 5 > 10 سنوات
25.5 %	42	من 10 > 15 سنة
19.4 %	32	15 سنة فأكثر
100.0 %	165	المجموع

يتضح من الجدول (3-2) أن (61) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (37%) تبلغ سنوات خبرتهم العملية (من 5 - > 10 سنوات)، وأن نسبة (25.5%) تبلغ سنوات خبرتهم (من 10 > 15 سنة)، وأن نسبة (19.4%) تبلغ خبرتهم (15 سنة فأكثر)، وأن نسبة (18.2%) تبلغ خبرتهم (أقل من 5 سنوات). وشكل الأعمدة البيانية التالي يوضح هذه النسب:



شكل (3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

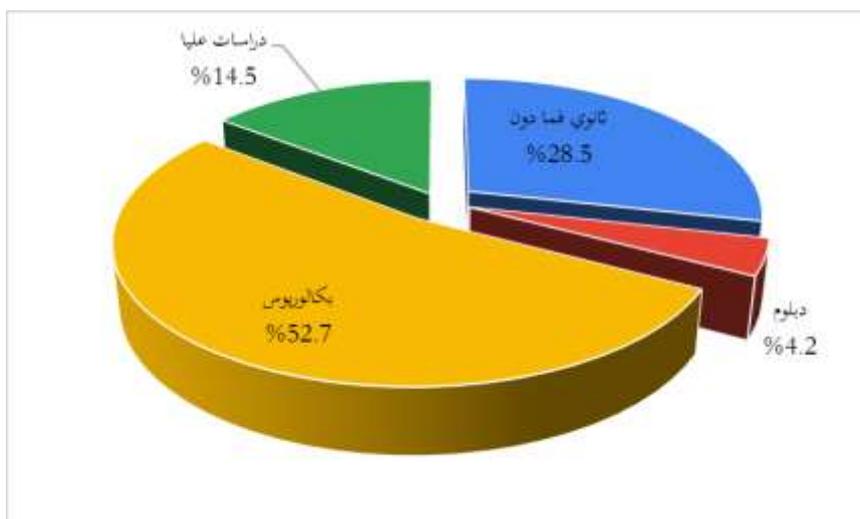
## (3) المؤهل الدراسي:

جدول (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي.

النسبة %	التكرار	المؤهل الدراسي
28.5 %	47	ثانوي فما دون
4.2 %	7	دبلوم

52.7 %	87	بكالوريوس
14.5 %	24	دراسات عليا
100.0 %	165	المجموع

ينتضح من الجدول (3-3) أن (87) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (52.7 %) مؤهلهم الدراسي (بكالوريوس)، وأن نسبة (28.5 %) مؤهلهم الدراسي (ثانوي فما دون)، وأن نسبة (14.5 %) مؤهلهم الدراسي (دراسات عليا)، بينما هناك (4.2 %) فقط مؤهلهم الدراسي (دبلوم). وشكل القطاعات الدائرية التالي يوضح هذه النسب:



شكل (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي.

### 7.3. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بها، نظراً لطبيعتها من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها، وتعتبر من أكثر أدوات البحث انتشاراً وتستخدم في العديد من مجالات العلوم والمعرفة، فهي أكثر فاعلية من حيث الوقت والتكلفة، كما أنها تسهل الإجابة على بعض الأسئلة التي تحتاج إلى وقت من قبل المستجيب (نوري، 2014م: 167-168). ويعتبر الاستبيان المستخدم من نوع الاستبيان المغلق الذي تكون الإجابات عليه محددة (ذوقان، عبيدات، ص 123).

تتألف الاستبانة من جزئيين: الأول عبارة عن البيانات الأساسية عن أفراد العينة وتحتوي على بيانات عن (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي). والجزء الثاني يحتوي على محاور أداة الدراسة وهي ثلاثة محاور كالتالي:

1. المحور الأول: الجهود (والخطط المسبقة) لرئاسة الحرميين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية - يحتوي على 10 عبارات.
2. المحور الثاني: درجة (وأثر) ممارسة إدارة الازمات والحشود في رئاسة شؤون الحرميين - يحتوي على 7 عبارات.
3. المحور الثالث: مستوى الاعمال (التقنية) للاعمال التنظيمية والحشود في رئاسة شؤون الحرميين - يحتوي على 11 عبارة.

## جدول (3-4): أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي.

المتوسط الموزون	الوزن	الإجابة
5.0 - 4.20	5	أوافق بشدة
4.20 >- 3.40	4	أوافق
3.40 >- 2.60	3	محايد
2.60 >- 1.80	2	لا أوافق
1.80 >- 1	1	لا أوافق إطلاقاً

الجدول (3-4) يوضح قيم المتوسطات المرجحة وفقاً لمقياس ليكرت للتدرج الخماسي (Uebersax, 2007)، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

## 8.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

يُعتبر صدق وثبات البيانات التي توفرها الأداة هي من أهم أسس جمع البيانات في البحث العلمي، وتتبع أهميته من كون أن وجوب توفرها يؤدي إلى صحة نتائج البحث العلمي وتجعل له قيمة علمية، لذلك ينبغي على الباحث الحرص على اختيار أداة تمتاز بالثبات والصدق.

## الصدق الظاهري:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على ذوي الاختصاص (محكمين) لمعرفة آرائهم عن مدى سلامة الاستبانة من حيث الصياغة ومدى قياس العبارات للمحاور التي تتبع لها.

## صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

"يُعرف صدق الاتساق الداخلي بأنه مدى مقدرة الاستبانة على قياس ما صُمم من أجله" (Hair et al., 2006)، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تتبع له، وجاءت النتائج كما يلي:

## جدول (3-5): صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة حسب المحاور.

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	الدلالة الإحصائية
1. الجهود (والخطط المسبقة) لرئاسة الحرميين في إدارة	1	**0.784	0.0001 >	6	**0.828	0.0001 >
	2	**0.770	0.0001 >	7	**0.821	0.0001 >
	3	**0.778	0.0001 >	8	**0.766	0.0001 >

0.0001>	**0.868	9	0.0001>	**0.796	4	الازمات والحشود والاعمال التنظيمية
0.0001>	**0.850	10	0.0001>	**0.796	5	
0.0001>	**0.825	5	0.0001>	**0.832	1	2. درجة (وأثر) ممارسة إدارة الازمات والحشود في رئاسة شئون الحرمين
0.0001>	**0.844	6	0.0001>	**0.867	2	
0.0001>	**0.797	7	0.0001>	**0.848	3	
			0.0001>	**0.865	4	
0.0001>	**0.804	7	0.0001>	**0.788	1	3. مستوى الاعمال (التقنية) للأعمال التنظيمية والحشود في رئاسة شؤون الحرمين
0.0001>	**0.846	8	0.0001>	**0.770	2	
0.0001>	**0.863	9	0.0001>	**0.825	3	
0.0001>	**0.863	10	0.0001>	**0.831	4	
0.0001>	**0.796	11	0.0001>	**0.859	5	
			0.0001>	**0.861	6	

الجدول (3-5) يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لأداة جمع البيانات في الدراسة حسب المحاور وذلك بحساب قيمة معامل الارتباط لبيرون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تتبع له. يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة المحور الذي تتبع له جاءت في المدى (0.766 – 0.868) وجميعها قيم موجبة مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مما يشير إلى أن العبارات في كل محور تقيس ما صُممت من أجله، وبالتالي فإن الاستبيان يمتاز بصدق البناء الداخلي في محاوره.

### 9.3 ثبات الاستبانة:

يُعرف الثبات بأنه مدى مقدرة المقياس على إعطاء نتائج مشابهة عند تكرار القياس تحت ظروف مشابهة (Swanlund, 2011)، وللتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ ((Cronbach, L. J. (1951)، وجاءت النتائج كما يلي:

#### جدول (3-6): معاملات الثبات للاستبانة بطريقة كرونباخ-ألفا.

المحاور	عدد العبارات	كرونباخ-ألفا
المحور الأول: الجهود (والخطط المسبقة) لرئاسة الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية	10	0.939
المحور الثاني: درجة (وأثر) ممارسة إدارة الازمات والحشود في رئاسة شؤون الحرمين	7	0.928

0.954	11	المحور الثالث: مستوى الاعمال (التقنية) للأعمال التنظيمية والحشود في رئاسة شؤون الحرمين
0.977	28	الاستبيان كاملاً

الجدول (3-6) يوضح نتائج الثبات لأداة الدراسة بطريقة كرونباخ-ألفا. بالنسبة للمحور الأول الذي يتكون من (10 عبارات) فقد بلغ ألفا كرونباخ (0.939)، وللمحور الثاني الذي يتكون من (7 عبارات) بلغ (0.928)، وللمحور الثالث الذي يتكون من (11 عبارة) بلغ (0.954). أما للاستبيان كاملاً فقد بلغ ألفا كرونباخ (0.977)، ونلاحظ أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة جداً (>0.90). مما سبق من نتائج الثبات فإنه يمكن التوصل إلى أن الأداة تمتاز بالثبات، مما يجعل الباحثة مطمئنة لإجابات أفراد العينة على الاستبيان وبالتالي فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الاستبيان ستكون موثوقة ويعتمد عليها في الوصول إلى القرارات السليمة.

### 10.3. إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد أن قامت الباحثة من التأكد من صدق الاتساق الداخلي والثبات لأداة جمع البيانات (الاستبيان)، وصلاحيته للتطبيق الفعلي، فقد قامت بتطبيقها ميدانياً على العينة المستهدفة متبعة الخطوات التالية:

- (1) توزيع الرابط الإلكتروني للاستبيان للعينة المستهدفة بالدراسة.
- (2) تلقي الردود إلكترونياً، وبلغ عدد المستجيبين (165).

### 11.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

سيتم استخدام برنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) الإصدار (24) لتحليل البيانات للإجابة على التساؤلات التي تم طرحها وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأساسية.
2. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
3. معامل كرونباخ-ألفا لحساب معامل الثبات لأداة الدراسة.
4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف محاور أداة الدراسة والإجابة على التساؤلات.
5. اختبار (ت) للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في محاور أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية لأفراد العينة.

كما تم استخدام برنامج (إكسل) لعمل الرسوم البيانية.

## 4. نتائج الدراسة وتفسيرها

## 2.4. تمهيد:

من خلال هذا الفصل سيتم عرض النتائج التي خرجت بها الدراسة، بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، ابتداءً بتحليل محاور أداة الدراسة وإجراء الاختبارات الإحصائية المحددة للإجابة على التساؤلات.

## 2.4. السؤال الأول: ما هي الجهود (والخطط المسبقة) لرئاسة الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية؟

للتعرف على الجهود (والخطط المسبقة) لرئاسة الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول: الجهود (والخطط المسبقة) لرئاسة الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (1-4): استجابات أفراد عينة الدراسة حول الجهود (والخطط المسبقة) لرئاسة الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الترتيب
1	تضع الرئاسة خطط مسبقة للازمات وادارة الحشود ضمن خططها التنظيمية.	4.22	1.00	أوافق بشدة	1
2	تسير الرئاسة على منهجية اعلى مؤشر للخطط السابقة لمواجهة أزماتها وإدارة الحشود خلال موسم الحج والعمرة.	4.11	1.10	أوافق	4
3	تشارك الرئاسة أفراد المجتمع في وضع الخطط وفق نظرية الإدارة بالأهداف لإدارة الحشود.	3.84	1.22	أوافق	10
4	تميزت خطط الرئاسة بالسهولة والمرونة في تطبيقها مما مكنها من إدارة الحشود من الحجاج والمعتمرين.	4.12	1.01	أوافق	3
5	تجاوزت الرئاسة أزماتها من منظور الخطط المسبقة الإعداد ما ساعدها لإدارة الحشود بصورة احترافية.	4.07	1.07	أوافق	8
6	تستعين الرئاسة ببيوت الخبرة والجامعات والمعاهد في وضع برامجها الوقائية ومواجهة الازمات وإدارة الحشود.	4.01	1.05	أوافق	9
7	تعمل الرئاسة على تنظيم برامج تدريبية في تنظيم الحشود ومواجهة الازمات بشكل دوري.	4.10	1.01	أوافق	5
8	تنظم الرئاسة برامج وقائية طبقاً لاحتياجاتها الإدارية والميدانية لإدارة الازمات والحشود.	4.09	1.01	أوافق	6

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الترتيب
9	تعمل الرئاسة على تنسيق مسبق في تنفيذ خططها مع جميع الجهات المشاركة في إدارة الحشود والأزمات.	4.16	1.03	أوافق	2
10	تعمل الرئاسة باجتهاد على تجديد وتحديث خطط الطوارئ والأزمات بما يوافق حيثيات العمل.	4.09	1.09	أوافق	7
	المتوسط العام للمحور	4.08	1.06	أوافق	

الجدول (4-1) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول (الجهود (والخطط المسبقة) لرئاسة الحرمين في إدارة الأزمات والحشود والاعمال التنظيمية)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (4.08) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (أوافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.06) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن الرأي السائد لغالبية أفراد عينة الدراسة أنهم يوافقون على الجهود (والخطط المسبقة) لرئاسة الحرمين في إدارة الأزمات والحشود والاعمال التنظيمية. ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت بالترتيب الآتي:

حازت العبارة (تضع الرئاسة خطط مسبقة للأزمات وإدارة الحشود ضمن خططها التنظيمية) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.22) وتقابل في مقياس ليكرت الخماسي الخيار (أوافق بشدة)، ثم جاءت بعدها العبارة (تعمل الرئاسة على تنسيق مسبق في تنفيذ خططها مع جميع الجهات المشاركة في إدارة الحشود والأزمات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.16) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تميزت خطط الرئاسة بالسهولة والمرونة في تطبيقها مما مكنها من إدارة الحشود من الحجاج والمعتمرين) بمتوسط حسابي بلغ (4.12) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (تسير الرئاسة على منهجية أعلى مؤشر للخطط السابقة لمواجهة أزماتها وإدارة الحشود خلال موسم الحج والعمرة) بمتوسط حسابي بلغ (4.11) ومستوى استجابة (أوافق).

جاءت في المرتبة الخامسة العبارة (تعمل الرئاسة على تنظيم برامج تدريبية في تنظيم الحشود ومواجهة الأزمات بشكل دوري) والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.10) بمستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة السادسة العبارتان (تنظم الرئاسة برامج وقائية طبقاً لاحتياجاتها الإدارية والميدانية لإدارة الأزمات والحشود) و (تعمل الرئاسة باجتهاد على تجديد وتحديث خطط الطوارئ والأزمات بما يوافق حيثيات العمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.09) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الثامنة العبارة (تجاوزت الرئاسة أزماتها من منظور الخطط المسبقة الإعداد ما ساعدها لإدارة الحشود بصورة احترافية) بمتوسط حسابي بلغ (4.07) ومستوى استجابة (أوافق).

ثم جاءت في المرتبة التاسعة العبارة (تستعين الرئاسة ببيوت الخبرة والجامعات والمعاهد في وضع برامجها الوقائية ومواجهة الأزمات وإدارة الحشود) بمتوسط حسابي بلغ (4.01) ومستوى استجابة (أوافق)،

ثم جاءت في المرتبة العاشرة العبارة (تشارك الرئاسة أفراد المجتمع في وضع الخطط وفق نظرية الإدارة بالأهداف لإدارة الحشود) والتي حازت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.84) بمستوى استجابة (أوافق). تفسر هذه النتيجة على أنه الجهود والخطط المبذولة تسير وفق نظام استراتيجي منظم ومعد من قبل رئاسة شؤون الحرمين، وهذا ما أكدته دراسة (اليوسف، 2016) حيث قال أن المختصون من أنحاء العالم يؤكدون بأنه لا توجد دولة في العالم تدير وتنظم الحشود والتجمعات البشرية كما تفعل المملكة العربية السعودية في موسم الحج والعمرة وخاصة في شؤون الحرمين، وبهذا المستوى، وبشكل سنوي وقد استفادت دول العالم من هذا التنظيم، كما ان الاعلام الغربي تحدث عن كون السعودية تستحق الميدالية الذهبية في إدارة تنظيم الحشود وتوجيه الكتل البشرية، على الرغم من العدد الهائل في مده معينة وتنوع الثقافات بين المسلمين وهنا اثبت الفارق.

كما أن إدارة رئاسة شؤون الحرمين غير تقليدية وتقدم رؤيه علمية للإدارة الغير تقليدية وذلك بالتقديم المستمر للأفكار الإبداعية الأكثر توافقاً وانسجاماً لمجريات الأزمات مثل والمناسبة للبقعة المقدسة دراسة (السهي، 2020)، كما أن التشكيل الهندسي للحرم ساهم في تنظيم الخطط، واعدادها وفق إطار منهجي سليم فالتصميم العمراني له علاقته بالحشود البشرية، وذلك في استعراض الفراغات العمرانية بصفتها العنصر الأساسي لمنظومة التحكم في حركة الحشود، وايضاح المنهجية التي استخدمت في إعادة تصميم الساحات وتهيئتها لاستقبال الحشود وكل ذلك ساهم في انعدام الكتل البشرية وسهولة الدخول والخروج وانسيابية الحركة، وزيادة الطاقة الاستيعابية وانخفاض الكثافة، وأمكن فصل حركة، كما في دراسة (ادريس، 2016).

وترى الباحثة من واقع عملها برئاسة شؤون الحرمين ان ذلك التنظيم في إدارة الحشود وفي أوقات الازمات يعود لاستراتيجيات التنظيم، فرئاسة الحرمين الشريفين قادرين على معالجة تضخم أعداد المعتمرين والمصلين في الحرم المكي الشريف بدون توسعته، حيث كانت معظم الخطط المستقبلية لمواجهة تضخم الأعداد هي التوسعات المتتالية في العهد السعودي التي صرف عليها البلايين من تكلفة تعويضات للتوسعات أو إنشاءات عمرانية لتوسعة الحرم الشريف وتوسعة المطاف والمسعى والمشاعر المقدسة، وتؤكد الباحثة من منطلق عملها ان الجهود والخطط المسبقة في رئاسة شؤون الحرمين تتم بطريقة علمية حيث يتم مراجعة جميع الخطط التي طبقت في المواسم الماضية ودراسة التقارير والإحصاءات كافة، وكيف يتم توزيع القوة البشرية والآلية وفقاً لمتطلبات المواسم الحالية ومن ثم تقويم الخطة وتقييمها أثناء التنفيذ وصولاً إلى الأهداف المرسومة.

### 3.4. السؤال الثاني: ما درجة وأثر ممارسة إدارة الازمات والحشود في رئاسة شؤون الحرمين؟

للتعرف على درجة وأثر ممارسة إدارة الازمات والحشود في رئاسة شؤون الحرمين، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني: درجة (وأثر) ممارسة إدارة الازمات والحشود في رئاسة شؤون الحرمين، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-2): استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة (وأثر) ممارسة إدارة الازمات والحشود في رئاسة شئون الحرمين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الترتيب
1	تضع الرئاسة خطط بديلة في حال تعثر عليها نجاح احدى الخطط الرئيسية وذلك يؤثر ايجاباً في إدارة الحشود.	4.11	1.01	أوافق	1
2	تقيم الرئاسة خططها من خلال استطلاع آراء قاصدي المسجد الحرام لقياس أثر تلك الخطط على عملية إدارة الحشود.	4.05	1.12	أوافق	2
3	يشترك منسوبي الرئاسة بتنفيذ الخطط الوقائية لمعرفة أثر ومدى صلاحيتها للتطبيق الفعلي في إدارة الحشود والأزمات.	4.03	1.11	أوافق	5
4	تميزت خطط إدارة الأزمات وتنظيم الحشود بالمرونة والسهولة من خلال متابعة الاثر وتطور الأزمة وكثافة الحشود	4.05	0.98	أوافق	3
5	الخطط الموجودة حالياً لإدارة الأزمات وتنظيم الحشود ناجحة وفعالة وذات إثر واضح على نجاح إدارة الحشود.	4.05	1.13	أوافق	4
6	تنظم الرئاسة مبادرات وندوات للتوعية بالمخاطر والأزمات وكيفية مواجهتها وقياس الأثر الإيجابي لها.	3.98	1.16	أوافق	6
7	جميع موظفي الرئاسة ذوي خبرة وكفاءة عالية وخبرة لمواجهة الازمات وتنظيم الحشود وقياس اثر تلك الخطط.	3.71	1.30	أوافق	7
	المتوسط العام للمحور	4.00	1.11	أوافق	

الجدول (4-2) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني: (درجة (وأثر) ممارسة إدارة الازمات والحشود في رئاسة شئون الحرمين)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (4.00) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 - > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (أوافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.11) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن الرأي السائد لغالبية أفراد عينة الدراسة أنهم يوافقون على درجة وأثر ممارسة إدارة الازمات والحشود في رئاسة شئون الحرمين. ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، حيث جاءت بالترتيب الآتي:

حازت العبارة (تضع الرئاسة خطط بديلة في حال تعثر عليها نجاح احدى الخطط الرئيسية وذلك يؤثر ايجاباً في إدارة الحشود) على الترتيب الأول بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.11) والذي يقابل وفقاً لمقياس ليكرت للتدرج الخماسي خيار الاجابة (أوافق).

ثم جاءت العبارات (تقييم الرئاسة خططها من خلال استطلاع آراء قاصدي المسجد الحرام لقياس أثر تلك الخطط على عملية إدارة الحشود) و (تميزت خطط إدارة الأزمات وتنظيم الحشود بالمرونة والسهولة من خلال متابعة الاثر وتطور الأزمة وكثافة الحشود) و (الخطط الموجودة حالياً لإدارة الأزمات وتنظيم الحشود ناجحة وفعالة وذات أثر واضح على نجاح إدارة الحشود) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.05) لكل عبارة بمستوى استجابة (أوافق).

جاءت في المرتبة الخامسة العبارة (يشارك منسوبي الرئاسة تنفيذ الخطط الوقائية لمعرفة أثر ومدى صلاحيتها للتطبيق الفعلي في إدارة الحشود والأزمات) بمتوسط حسابي بلغ (4.03) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة السادسة العبارة (تنظم الرئاسة مبادرات وندوات للتوعية بالمخاطر والأزمات وكيفية مواجهتها وقياس الأثر الإيجابي لها) بمتوسط حسابي بلغ (3.98) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة العبارة (جميع موظفي الرئاسة ذوي خبرة وكفاءة عالية وخبرة لمواجهة الأزمات وتنظيم الحشود وقياس اثر تلك الخطط) بمتوسط حسابي بلغ (3.71) ومستوى استجابة (أوافق). تفسر هذه النتيجة على ان هناك كفاءات بشرية ساهمت في رفع درجة هذه الجهود من مشاركة الأفكار الغير تقليدية، وضع الخطط المرنة والبديلة، والوقائية، والاستفادة من خبراتهم واطلاعهم المستمر لكيفية إدارة الأزمات والحشود.

كما ان إدارة شؤون الحرمين تشارك المعنيين من اداري الرئاسة كل النتائج بكل شفافية ووضوح لذلك اثر جهود رئاسة الحرمين في الخطط تكون بارزه جداً اذا لم يستثنى بعض المعوقات والتي يكون أبرزها المعوقات المتصلة بالجانب الإداري تمثلت في عدم تنظيم جهود الجهات المستجيبة لأزمات الحوادث الأمنية يقلل التحكم فيها، وفقدان التوجيه في أزمات الحوادث الأمنية يزيد احتمالات الفشل، وعدم التخطيط المسبق لأزمات الحوادث الأمنية يؤثر سلباً على فرص السيطرة، وعدم فهم المنفذين آلية التعامل مع الحادث الأمني يؤدي لتدهور الأزمة الأمنية كما أظهرت النتائج أن درجة المعوقات المتصلة بالجانب البشري حسب وجهة نظر عينة الدراسة عالية(السهلي،2020) وترى الباحثة من واقع عملها برئاسة شؤون الحرمين أن ذلك قد يرجع إلى أن اثر هذه الجهود واضحة بالميدان ومستمرة في التقدم والازدهار وفي خطط ثابتة وواضحة إلا أن كل الخطط تتعرض لبعض المعوقات التي تدرج في مستوياتها وشدتها في ارض الميدان، وغالباً تكون بسيطة لا تذكر لأن رئاسة الحرمين تضع خطط أولية وخطط بديلة مما جعل الخطط في انسيابية في تنفيذها.

#### 4.4. السؤال الثالث: ما هو مستوى الاعمال (التقنية) للأعمال التنظيمية والحشود في رئاسة شؤون الحرمين؟

للتعرف على هو مستوى الاعمال (التقنية) للأعمال التنظيمية والحشود في رئاسة شؤون الحرمين، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث: مستوى الاعمال (التقنية) للأعمال التنظيمية والحشود في رئاسة شؤون الحرمين، وجاءت النتائج كما يلي:

#### جدول رقم (4-3): استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاعمال (التقنية) للأعمال التنظيمية والحشود في

رئاسة شؤون الحرمين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الترتيب
1	تشهد الرئاسة تطور ملحوظ في الجانب التقني لمواجهة أزماتها وإدارة الحشود من خلال وسائل الاتصال الحديثة.	4.10	1.09	أوافق	1
2	تعتبر الرئاسة من الدوائر الحكومية المتطورة تقنياً وتسعى لتكاملة الخدمات الالكترونية في كافة خدماتها.	4.04	1.14	أوافق	4
3	تستند الرئاسة في تنظيم معلوماتها على قاعدة بيانات متكاملة تخدم في حل ازماتها وفي خطط إدارة الحشود من الحجاج والمعتمرين.	4.04	0.98	أوافق	5
4	تميزت الرئاسة تقنياً من حيث سهولة الوصول لموقعها الإلكتروني وخدمة وتنظيم الحشود.	3.98	1.11	أوافق	8
5	تضع الرئاسة المنهج العلمي امام القرارات الإدارية والميدانية التي تطرحها وتنفذه انفاذا لخطط إدارة الحشود.	3.92	1.14	أوافق	11
6	تسعى الرئاسة الى تطوير منسوبيها من خلال طرح دورات في الجانب التقني واستخداماته لمواكبة متطلبات إدارة الازمة والحشود.	4.08	1.11	أوافق	3
7	تعزز الرئاسة منسوبيها وتشاركهم ورش العمل التي تهتم بالبرامج الوقائية والأمن والسلامة.	4.01	1.13	أوافق	6
8	تستخدم الرئاسة الأجهزة الحديثة ذات الكفاءة العالية كاليات الرصد والإنذار المبكر ضمن خطط إدارة الحشود.	3.94	1.18	أوافق	10
9	تكثف الرئاسة البرامج التقنية التوعوية وتضع الخطط والحلول العلاجية في إدارة الازمة والحشود.	4.01	1.11	أوافق	7
10	تضع الرئاسة خطط التدخل المبكر والسريع وفق أحدث التقنيات وأجهزة الاتصالات لمواجهة الكوارث والأزمات وإدارة الحشود.	3.95	1.11	أوافق	9
11	ترتبط الرئاسة تقنياً بدوائر حكومية أخرى لمواجهة الأزمات والكوارث وإدارة حشود الحجاج والمعتمرين.	4.10	1.04	أوافق	2
	المتوسط العام للمحور	4.01	1.10	أوافق	

الجدول (3-4) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثالث: (مستوى الاعمال (التقنية) للأعمال التنظيمية والحشود في رئاسة شؤون الحرمين)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (4.01) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > - 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (أوافق)،

كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.10) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن الرأي السائد لغالبية أفراد عينة الدراسة أنهم يوافقون على مستوى الاعمال (التقنية) للأعمال التنظيمية والحشود في رئاسة شؤون الحرمين، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، حيث جاءت بالترتيب الآتي:

حازت العبارتان (تشهد الرئاسة تطور ملحوظ في الجانب التقني لمواجهة أزماتها وإدارة الحشود من خلال وسائل الاتصال الحديثة) و (ترتبط الرئاسة تقنياً بدوائر حكومية أخرى لمواجهة الأزمات والكوارث وإدارة حشود الحجاج والمعتمرين) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.10) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تسعى الرئاسة الى تطوير منسوبيها من خلال طرح دورات في الجانب التقني واستخداماته لمواكبة متطلبات إدارة الازمة والحشود) بمتوسط حسابي بلغ (4.08) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت العبارتان (تعتبر الرئاسة من الدوائر الحكومية المتطورة تقنياً وتسعى لتكملة الخدمات الالكترونية في كافة خدماتها) و (تستند الرئاسة في تنظيم معلوماتها على قاعدة بيانات متكاملة تخدمها في حل ازماتها وفي خطط إدارة الحشود من الحجاج والمعتمرين) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.04) ومستوى استجابة (أوافق).

جاءت العبارتان (تعزز الرئاسة منسوبيها وتشاركهم ورش العمل التي تهتم بالبرامج الوقائية والأمن والسلامة)، (تكثف الرئاسة البرامج التقنية التوعوية وتضع الخطط والحلول العلاجية في إدارة الازمة والحشود) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (4.01) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الثامنة العبارة (تميزت الرئاسة تقنياً من حيث سهولة الوصول لموقعها الإلكتروني وخدمة وتنظيم الحشود) بمتوسط حسابي بلغ (3.98) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة التاسعة العبارة (تضع الرئاسة خطط التدخل المبكر والسريع وفق أحدث التقنيات وأجهزة الاتصالات لمواجهة الكوارث والأزمات وإدارة الحشود) بمتوسط حسابي بلغ (3.95) ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة العاشرة العبارة (تستخدم الرئاسة الأجهزة الحديثة ذات الكفاءة العالية كاليات الرصد والإنذار المبكر ضمن خطط إدارة الحشود) بمتوسط حسابي بلغ (3.94) ومستوى استجابة (أوافق).

ثم جاءت في المرتبة الحادية عشر والأخيرة العبارة (تضع الرئاسة المنهج العلمي امام القرارات الإدارية والميدانية التي تطرحها وتنفذه انفاذا لخطط إدارة الحشود) بمتوسط حسابي بلغ (3.92) ومستوى استجابة (أوافق). تقسر هذه النتيجة على أنه دور رئاسة شؤون الحرمين في الاهتمام التكنولوجي والتقني يساهم بشكل كبير في إدارة الحشود والأزمات بطرق أكثر احترافية وأنه كلما ارتفعت درجة ممارسة التقنيات والتكنولوجيا كلما تحسنت إدارة الحشود وإدارة الازمات خلال المواسم العمرة وصلاة التراويح في رمضان وموسم الحج كما في دراسة لمساهمة التقنية في تنظيم الحشود وتوعية الحجاج والمعتمرين في تنظيم الحشود بشكل مثالي كما في دراسة (الفضيل، 2022) ودراسة (عياد، 2021) ودراسة (سنبل، 2019) التي أوضحت ان هذه التقنية عندما طبقت إدارة الحشود وفق نظام المحاكاة لتحسين تنظيم الحشود لأنه يلعب دوراً حيوياً في تحليل المزيد من السيناريوهات بقيم مدخلات مختلفة، مما يعطي مؤشرات أفضل وتخطيطاً أكثر مرونة قابل للتجربة على النموذج المحاكي بطريقة أسرع لاستيعاب الظروف الموسمية المختلفة.

كما أن استخدام بيانات شبكات تشغيل الهاتف النقال لتعزيز النظام القائم على نموذج إنترنت الأشياء، باعتبار أن كل المشغلين في المملكة قادرون على توفير تلك البيانات -التي تتيح التعرف على المواقع التقريبية للأشخاص وعلى أماكن التكدس والأعداد التقريبية الموجودة في تلك المناطق- دون أي إضافة للبنية التقنية الحالية لتلك الشبكات،

بحيث يتم توفيرها لسلطات إدارة حشود الحجيج من خلال تطبيقات برمجية يتم إعدادها من أجل ذلك كما في دراسة (العريشي، 2019)، وترى الباحثة من واقع عملها برئاسة شؤون الحرمين أن ذلك قد يرجع إلى الاهتمام الكبير من قبل شؤون رئاسة الحرمين في التقنية والتكنولوجيا ليس فقط على سبيل التطبيق في إدارة الحشود والأزمات بل أن وصلت أيضاً التقنية الحديثة في تنظيف أسطح الكعبة بمكانس ذكية وهذا ما يعكس اهتمام منسوبي إدارة شؤون الحرمين بأدق التفاصيل للاستفادة من التقنيات الحديثة.

٤,٥ السؤال الرابع: ما آراء عينة الدراسة حول دور الرئاسة العامة لشؤون الحرمين في إدارة الأزمات والحشود والاعمال

التنظيمية، وفقاً لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي؟

لدراسة الفروق في آراء أفراد العينة نحو دور الرئاسة العامة لشؤون الحرمين في إدارة الأزمات والحشود والاعمال التنظيمية وفقاً لبياناتهم الأولية، فقد تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات العينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك كما يلي:

جدول رقم (4-4): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو دور الرئاسة العامة لشؤون الحرمين في إدارة الأزمات والحشود والاعمال التنظيمية وفقاً لمتغير الجنس.

المحاور	فئات الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	الدلالة الإحصائية
الجهود (والخطط المسبقة) لرئاسة الحرمين في إدارة الأزمات والحشود والاعمال التنظيمية	ذكر	4.07	0.91	0.007-	0.994
	أنثى	4.08	0.80		
درجة (وأثر) ممارسة إدارة الأزمات والحشود في رئاسة شؤون الحرمين	ذكر	3.98	0.94	0.238-	0.813
	أنثى	4.02	0.93		
مستوى الاعمال (التقنية) للاعمال التنظيمية والحشود في رئاسة شؤون الحرمين	ذكر	4.05	0.91	0.547	0.585
	أنثى	3.97	0.93		

الجدول (4-4) يوضح نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات العينات المستقلة لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو دور الرئاسة العامة لشؤون الحرمين في إدارة الأزمات والحشود والاعمال التنظيمية وفقاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى)، وبمتابعة قيم الاختبار (ت) والدلالة الإحصائية نجد أنها جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو دور الرئاسة العامة لشؤون الحرمين في إدارة الأزمات والحشود والاعمال التنظيمية وفقاً لمتغير الجنس - حيث أن جميع قيم الدلالة الإحصائية المقابلة للمحاور جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول رقم (4-5): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو دور الرئاسة العامة لشئون الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
الجهود (والخطط المسبقة) لرئاسة الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية	بين المجموعات	3.7	3	1.22	1.70	0.170
	داخل المجموعات	115.8	161	0.72		
	الكلية	119.5	164			
درجة (وأثر) ممارسة إدارة الازمات والحشود في رئاسة شئون الحرمين	بين المجموعات	1.7	3	0.57	0.64	0.587
	داخل المجموعات	141.3	161	0.88		
	الكلية	143.0	164			
مستوى الاعمال (التقنية) للأعمال التنظيمية والحشود في رئاسة شؤون الحرمين	بين المجموعات	2.3	3	0.76	0.91	0.438
	داخل المجموعات	135.0	161	0.84		
	الكلية	137.2	164			

الجدول (4-5) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو دور الرئاسة العامة لشئون الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية وبمقارنتها مع مستوى المعنوية (0.05) نجد أنها جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو دور الرئاسة العامة لشئون الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة - حيث أن جميع قيم الدلالة الإحصائية المقابلة للمحاور جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول رقم (4-6): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو دور الرئاسة العامة لشئون الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
الجهود (والخطط المسبقة) لرئاسة الحرمين في إدارة	بين المجموعات	7.9	3	2.62	3.78	0.012
	داخل المجموعات	111.6	161	0.69		

			164	119.5	الكلية	الازمات والحشود والاعمال التنظيمية
0.000	6.24	4.97	3	14.9	بين المجموعات	درجة (وأثر) ممارسة
		0.80	161	128.1	داخل المجموعات	إدارة الازمات والحشود
			164	143.0	الكلية	في رئاسة شئون الحرمين
0.007	4.22	3.34	3	10.0	بين المجموعات	مستوى الاعمال (التقنية)
		0.79	161	127.2	داخل المجموعات	للأعمال التنظيمية
			164	137.2	الكلية	والحشود في رئاسة شؤون الحرمين

الجدول (4-6) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو دور الرئاسة العامة لشؤون الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية وبمقارنتها مع مستوى المعنوية (0.05) نجد أنها جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني معنوية الفروق فيها وفقاً للمؤهل الدراسي، وبالتالي فإنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في متوسطات آراء أفراد العينة نحو دور الرئاسة العامة لشؤون الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل - حيث أن جميع قيم الدلالة الإحصائية المقابلة للمحاور جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05). وللتحقق من مواضع الفروق الجوهرية بين فئات المؤهل الدراسي فقد أظهر اختبار أقل فرق معنوي (LSD) أن الفروق المعنوية بين فئتي المؤهل (ثانوي فما دون) و (دراسات عليا) لصالح (ثانوي فما دون) بالمتوسطات الحسابية الأعلى في جميع المحاور.

## 5. ملخص النتائج والتوصيات

### 1.5. نتائج الدراسة:

- استناداً على تحليل استبانة هذه الدراسة فقد خلصت نتائج التحليل لعدد من النتائج، فيما يلي أهم نتائج الدراسة:
- بينت النتائج أن الرأي السائد لغالبية أفراد عينة الدراسة أنهم يوافقون على الجهود (والخطط المسبقة) للرئاسة العامة لشؤون الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية.
- تضع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين خطط مسبقة للازمات وإدارة الحشود ضمن خططها التنظيمية الدورية ويتم تطويرها عام بعد آخر.
- تعمل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين على تنسيق مسبق في تنفيذ خططها مع جميع الجهات المشاركة في إدارة الحشود والازمات لضمان نجاح خطط ادارتها للحشود.
- تميزت خطط الرئاسة العامة لشؤون الحرمين بالسهولة والمرونة في تطبيقها مما مكنها من إدارة الحشود من الحجاج والمعتمرين.

- تسير الرئاسة العامة لشؤون الحرمين على منهجية اعلى مؤشر للخطط السابقة لمواجهة أزماتها وإدارة الحشود خلال موسم الحج والعمرة.
- بينت النتائج أن الرأي السائد لغالبية أفراد عينة الدراسة أنهم يوافقون على درجة وأثر ممارسة إدارة الازمات والحشود في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين.
- تضع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين خطط بديلة في حال تعثر نجاح احدى الخطط الرئيسية الموضوعه مسبقاً وذلك يؤثر ايجاباً في إدارة الحشود
- تقييم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين خططها من خلال استطلاع آراء قاصدي المسجد الحرام لقياس أثر تلك الخطط على عملية إدارة الحشود
- تميزت خطط إدارة الأزمات وتنظيم الحشود بالمرونة والسهولة من خلال متابعة الاثر وتطور الأزمة وكثافة الحشود.
- الخطط الموجودة حالياً لإدارة الأزمات وتنظيم الحشود ناجحة وفعالة وذات أثر واضح على نجاح إدارة الحشود.
- بينت النتائج أن الرأي السائد لغالبية أفراد عينة الدراسة أنهم يوافقون على مستوى الاعمال (التقنية) للأعمال التنظيمية والحشود في رئاسة شؤون الحرمين.
- تشهد الرئاسة العامة لشؤون الحرمين تطور ملحوظ في الجانب التقني لمواجهة أزماتها وإدارة الحشود من خلال وسائل الاتصال الحديثة.
- ترتبط الرئاسة العامة لشؤون الحرمين تقنياً بدوائر حكومية أخرى لمواجهة الأزمات والكوارث وإدارة حشود الحجاج والمعتمرين.
- تسعى الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الى تطوير منسوبيها من خلال طرح دورات في الجانب التقني واستخداماته لمواكبة متطلبات إدارة الازمة والحشود.
- تعتبر الرئاسة العامة لشؤون الحرمين من الدوائر الحكومية المتطورة تقنياً وتسعى لتكملة الخدمات الالكترونية في كافة خدماتها.
- تستند الرئاسة العامة لشؤون الحرمين في تنظيم معلوماتها على قاعدة بيانات متكاملة تخدمها في حل ازماتها وفي خطط إدارة الحشود من الحجاج والمعتمرين.
- أثبتت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو دور الرئاسة العامة لشؤون الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية وفقاً لمتغير الجنس.
- أثبتت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو دور الرئاسة العامة لشؤون الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.
- أثبتت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في متوسطات آراء أفراد العينة نحو دور الرئاسة العامة لشؤون الحرمين في إدارة الازمات والحشود والاعمال التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل، وأن هذه الفروق المعنوية بين فئتي المؤهل (ثانوي فما دون)، (دراسات عليا) لصالح (ثانوي فما دون) بالمتوسطات الحسابية الأعلى في جميع المحاور.

**2.5. التوصيات:**

بناء على نتائج تحليل البيانات فان هذه الدراسة توصي بما يلي:

- ضرورة وجود خطط بديلة في حال تعثر احدى الخطط الرئيسية الموضوعه مما يؤثر ايجاباً في إدارة الحشود.
- ضرورة ان تقيم الرئاسة خططها بصورة دورية من خلال استطلاع آراء قاصدي المسجد الحرام لقياس أثر تلك الخطط على عملية إدارة الحشود.
- ضرورة تفعيل التنسيق مع الجهات ذات الصلة داخل المملكة في تنفيذ خطط الرئاسة العامة في إدارة الحشود والأزمات.
- ضرورة تطوير الجانب التقني وتحديث الأجهزة والتقنيات التي تعين الرئاسة في ادارتها للحشود في موسم الحج والعمرة.
- ضرورة تقوية الارتباط التقني الالكتروني بين الرئاسة وبقية الدوائر الحكومية الأخرى لمواجهة الأزمات والكوارث وإدارة حشود الحجاج والمعتمرين.
- ضرورة توفير برامج تدريبية خارجية وداخلية لمنسوبي الرئاسة العامة لشؤون الحرمين لتطوير قدرات الافراد العاملين في إدارة الحشود.
- ان تعمل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين على تطوير خدماتها الالكترونية وتعميم التعامل الإلكتروني عبر كافة خدماتها مع المستفيدين من تلك الخدمات.
- العمل على تطوير تطبيق توكلنا بما يخدم إدارة العمرة والحج في توزيعات آليه للمعتمرين والحجاج لدخول الحرم، والاستمرار علياً للقضاء على المظاهر السلبية بما يخدم إدارة الحشود داخل وخارج المسجد الحرام.
- بناء مقياس الأثر على الخطط المقدمة في إدارة الحشود والأزمات بعد كل موسم والخروج بالتوصيات التنفيذية اللازمة من خلال معالجة الملاحظات الواردة والخروج بالإجراءات التصحيحية، والإجراءات الوقائية.
- نشر ثقافة الاستعداد لمواجهة الازمات وذلك من خلال تطوير مهارات العاملين في منظومة رئاسة شؤون الحرمين.
- الأخذ بأراء وملاحظات قاصدي المسجد الحرام لأنهم انعكاس للحالة الميدانية لتنظيم الحشود وفي وقت الازمات.
- تشكيل لجنة للاهتمام بتنقيف معتمري وحجاج الخارج عن طريق شركات الحج والعمرة وربطها بالقيمة القانونية عن طريق السفارات في أداء العمرة والحج.
- أهمية الاهتمام بالتصميم والتخطيط العمراني في التحكم بحركة الحشود وتمكينهم من ممارسة نشاطاتهم المختلفة في مواقع المناسبات والتجمعات البشرية.
- ضرورة إخضاع جميع مواقع المناسك لدراسات عمرانية وتخطيطية دورية مفصلة تراعي حركة الحشود وأنشطتهم المختلفة.

**3.5. مقترحات دراسات مستقبلية:**

- إجراء دراسة عن إدارة الحشود والأزمات في مجال الحج.
- اجراء دراسة تسعى إلى معرفة عوامل أخرى بخلاف التي تناولتها الدراسة الحالية والتي لها علاقة بزيادة درجة التحسين في الحشود والأزمات.

- إجراء الكثير من المؤتمرات والدراسات مع الجامعات الأجنبية حول تجربة المملكة في إدارة الحشود والأزمات في المسجد الحرام.

## 6. المراجع العربية والأجنبية:

### الكتب:

- ابن منظور، محمد مكرم (2000) لسان العرب، مج12، ط1، دار صادر، دمشق.
- ابن منظور، محمد مكرم (لسان العرب) ط1 دار صادر للطباعة والنشر، دمشق.
- الحملاوي، رشاد (1995) التخطيط لمواجهة الأزمات"، عشر كوارث هزت مصر، مكتبة عين شمس. ط:1.
- الخضيرى، محسن (2003)، إدارة الأزمات، القاهرة، مجموعة الدليل العربية.
- حمد صلاح (2005) إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، مكتبة الكتب العربية. ط:1
- عماد، ثروت (2013) الأزمات التعليمية (ادارتها وسبل مواجهتها) القاهرة الهيئة المصرية للكتاب، ط:1.
- عبد الحميد، رجب (2018) استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، ط3، دار أبو المجد للطباعة.
- مكاوي، حسن (2017) الإعلام ومعالجة الأزمات، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط:3
- محمود جاد الله، (2010) إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط:1

### الدراسات السابقة:

- الشعلان، فهد (2002) إدارة الأزمات الأسس – المراحل – الآليات، مطابع أكاديمية نايف العربية -اليوسف، عبد الله (2016) إدارة الحشود، مجلة الأمن والحياة العدد 407. للعلوم الأمنية، الرياض.
- العريشي، ساره (2019) دور انترنت الأشياء في الإدارة الذكية لحشود الحجج" دراسة ماجستير منشور جامعة الملك سعود. ع:56.
- البوسطة، سليم (2011) إدارة الحشود في منطقة ومنشأة الجمرات، بحث مقدم في الملتقى العلمي، الحادي عشر لأبحاث الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحارثي، نمشان (2016) الاستفادة من التمثيل للبيانات لتحسين خدمات الحج والعمرة، بحث مقدم في الملتقى العلمي السادس عشر لأبحاث الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الفضيل، وآخرون (2022) أهمية توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في تنظيم وإدارة سلوك الحجاج والمعتمرين في ضوء رؤية المملكة 2030، المجلة الأكاديمية للبحوث والدراسات، مجلة العلوم التربوية والاجتماعية، ع:8، م.1.

- ال سعود، عبد العزيز (2016) إدارة الحشود والتجمعات البشرية ودورها التنظيمي في موسم الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية، الملتقى العلمي السادس عشر لأبحاث الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين، لأبحاث الحج، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العصيمي موفق (2021) واقع إدارة الازمة في أمانة العاصمة المقدسة في ظل جائحة كورونا كوفيد-19 واثرة على خدمة المجتمع، دراسة ماجستير، جامعة ام القرى، ع34مج12.
- السهلي، جميل (2020) معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية المجلة العربية للنشر العلمي ع:21، مج40 الأردن.
- ادريس، محمد (2016) دور التصميم العمراني في التحكم في حركة الحشود، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة جامعة ام القرى. مجلة الامارات، ع:1مج21.
- أبو عامود، محمد (2020) الإدارة غير التقليدية للأزمات الدولية العابرة للحدود على ضوء الخبرة المكتسبة من ازمة كورونا 2020، دراسة بحث منشور جامعة نايف، ع:3، مج36.
- أمين هويدي، "فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي"، المستقبل العربي، 1993،
- اميرة عبد المنعم (2013) عندما تتدافع الحشود، مجلة العلم، ع:446.
- حسن، محمد (2020) واقع بناء القدرات المؤسسية في وحدات إدارة الأزمات بكليات جامعة أسيوط، ع:3، مج49.
- عياد، دنيا (2021) دور الإدارة الالكترونية في تحسين إدارة الحشود من وجهة نظر العاملين في منظومة الحج والعمرة، ماجستير إدارة الحج والعمرة، جامعة ام القرى، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. ع:6، مج6.
- سامي سليم (2013) نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- سنبل، مروة (2019) إدارة الحشود لتنظيم زيارة السيدات للروضة الشريفة باستخدام المحاكاة، معهد خادم الحرمين الشريفين، لأبحاث الحج والعمرة.
- محمد، هيثم (2020) متطلبات استخدام الدور الوقائي بمؤسسات مواجهة الازمات والكوارث المحلية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ع:1مج49.
- هويدي، أمين (1993) فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي"، المستقبل العربي، ع:172، مج16.
- وفيق عبد الرحمن (2011) إدارة الأزمات: التخطيط لما قد يحدث، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة. ع:5.

### المراجع الأجنبية:

- Jonathan Bundy, "Crises and Crisis Management Integration", Journal of Management, Arizona State University, 2017, P.2.

### المراجع الإلكترونية:

موقع الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي:

1443/8/12 هـ

<https://gph.gov.sa/index.php/ar/component/k2/item/1005-2020-10-19-18-08-51>

**Doi:** [doi.org/10.52133/ijrsp.v3.34.7](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.34.7)