



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة أم القرى  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم الإعلام

اتجاهات الجمهور نحو الأداء الوظيفي لإدارة العلاقات العامة وقت الازمات  
(دراسة تطبيقية على وزارة الحج)

إعداد الطالبة:

رحاب صالح الشريف

إشراف:

د. منى محمد الطوخي

أستاذ مساعد - قسم الإعلام

متطلب تكميلي مقدم للحصول على درجة الماجستير في العلاقات العامة

١٤٣٨هـ / ٢٠١٧م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى:

(اقرأ وربك الأكرم\* الذي علم بالقلم\* علم الإنسان ما لم يعلم)

سورة العلق (٣-٥)

## إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى والدي ووالدتي وإلى جميع  
أفراد اسرتي، وإلى كل من وقف بجانبني وشجعني  
على إنجاز هذه الدراسة.

## شكر وتقدير

أقدم بالشكر لله سبحانه وتعالى الذي اعانني على إتمام هذه الرسالة  
واسأله سبحانه وتعالى ان انتفع بها، وينتفع بها الآخرون .

ويسعدني ان اشكر مشرفتي الفاضلة الدكتورة/ منى محمد  
الطوخي والذي كانت خير عون لي فجزاها الله عني خير الجزاء .

كما أقدم بالشكر والعرفان إلى جميع اساتذتنا الافاضل ولكل من  
دعمني وساندني لإتمام هذه الدراسة .

الباحثة

## ملخص الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة العلاقات العامة في وزارة الحج وقت الأزمات، وكيفية تعامل إدارة العلاقات العامة مع هذه الأزمات والقدرة على السيطرة عليها والخروج منها بأقل ضرر ممكن والحد من حدوثها، ومعرفة اتجاهات الجمهور نحو ذلك.

ونظراً لأهمية دور إدارة العلاقات العامة في وزارة الحج وقت الأزمات كان المحور الأساسي لهذه الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى رضى الجمهور نحو الأداء الوظيفي لإدارة العلاقات العامة في وزارة الحج وقت الأزمات؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم تصميم استبانة موجهة إلى الجمهور الذي أدى فريضة الحج من قبل في منطقة مكة المكرمة وبلغ عددهم (٢٠٠) شخصاً من الذكور والإناث.

وبتحليل إجابات أفراد العينة ظهرت الدراسة بعدة نتائج وأهمها:

١- من متطلبات نجاح الأداء الوظيفي لإدارة العلاقات العامة في وزارة الحج توفر قواعد بيانات ومعلومات عن الأزمات السابقة للحج، واستخدام الأساليب العلمية الحديثة في الأداء الوظيفي.

٢- إن من أبرز الأزمات المحتملة في موسم الحج تكون بسبب الكثافة البشرية والازدحام والتدافع، والافتراش في الأماكن الحيوية بالمشاعر المقدسة.

٣- تساهم العلاقات العامة بوزارة الحج في الحد من الأزمات المحتملة بالمشاعر المقدسة عن طريق المساعدة على التكيف والاستجابة للتغيرات أثناء مواجهة الأزمات بالمشاعر المقدسة.

٤- من اهم الأساليب المستخدمة لمواجهة الأزمات من قبل إدارة العلاقات العامة بوزارة الحج  
طمأنة الجمهور العام وإنشاء مركز للاتصال والرد على جميع الاستفسارات.

وبناء على هذه النتائج تم تقديم العديد من التوصيات وأهمها:

- ١- يجب التعامل مع الأزمة بالسرعة واتخاذ القرار اللازم.
- ٢- عقد العديد من الدورات التدريبية المتخصصة في مجال إدارة الأزمات والعلاقات العامة.
- ٣- استقطاب الكفاءات القيادية المتخصصة في مجال العلاقات العامة للعمل في إدارات العلاقات العامة.
- ٤- إنشاء وحدات إدارية متخصصة لوضع خطط استراتيجية من قبل إدارة العلاقات العامة للحد من الأزمات.
- ٥- توفير الإمكانيات الفنية والتنظيمية والمادية اللازمة لإدارة العلاقات العامة.
- ٦- القيام بحملات إعلامية لتحسين الصورة الذهنية للمنظمة بعد زوال الأزمة.

# **The Public Trends Towards Functional Performance of Public Relations in Time of Crises**

**(An empirical Study on The Ministry of Hajj)**

## **Abstract**

The study aims at defining the role of public relations administration to the Ministry of Hajj in time of crises, the main core of this study concentrates on the following query:

How is the public satisfaction towards the functional performance of the Ministry of Hajj's public relations administration in time of crises?

A survey, which is directed to 200 persons of males and females from the public who performed Hajj before, was designed to answer this question or query.

By analyzing the responses of the sample, the most important results have been revealed which are represented in:

1. A database and information about pre- Hajj crises, in addition to using modern scientific approaches in functional performance which are considered of the main requirements of functional performance success to public relations administration in the Ministry of Hajj.
2. Human density, congestion and stampede, and accommodating in vital positions of the Holly Places are considered of the most potential crises during Hajj season.
3. The public relations in the Ministry of Hajj contributes to attenuating potential crises in the Holly Places, by helping to adapting and responding to changes during potential crises confrontation in the Holly Places.
4. The most important methods used to confronting these crises by the Ministry of Hajj's public relations administration are reflected in pubic reassurance, and establishing a center for calling and responding to all inquiries.

\* In the light of these results the study has concluded, a number of recommendations were provided, the most important of which are:

1. The crisis should be dealt with instantly, in a bid to take the necessary decision.
2. Holding a number of training courses in relation to crises and public relations management.
3. Attracting specialized leadership competencies in public relations domain to work in public relations administrations.
4. Establishing specialized administration units, to draft strategic plans by public relations administration, to attenuate such crises.
5. Providing technical, regulatory, and physical capabilities required for public relations administration.
6. Conducting a number of media campaigns to improve organization's mental image, after the demise of the crisis.

## قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الاستهلال	أ .....
الإهداء	ب .....
شكر وتقدير	ج .....
ملخص الدراسة عربي	د .....
ملخص الدراسة انجليزي	و .....
قائمة المحتويات	ح .....
قائمة الجداول	ك .....
قائمة الأشكال	ل .....
تمهيد	م .....
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	١ .....
أولاً: مشكلة الدراسة	٢ .....
ثانياً: أهداف الدراسة	٢ .....
ثالثاً: أهمية الدراسة	٣ .....
رابعاً: تساؤلات الدراسة	٣ .....
خامساً: حدود الدراسة	٤ .....
سادساً: مصطلحات الدراسة	٤ .....
سابعاً: الدراسات السابقة	٦ .....
- الدراسات العربية	٦ .....
- الدراسات الأجنبية	٩ .....
تعقيب على الدراسات السابقة	١١ .....

١٢	.....	ثامنا: منهج الدراسة
١٢	.....	تاسعا: مجتمع وعينة الدراسة
١٢	.....	عاشرا: أداة جمع البيانات
١٣	.....	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>
١٤	.....	مقدمة
١٥	.....	<b>المبحث الاول: العلاقات العامة</b>
١٥	.....	أولا: مفهوم العلاقات العامة
١٦	.....	ثانيا: أهداف العلاقات العامة
١٧	.....	ثالثا: العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية
١٨	.....	رابعا: إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي
١٩	.....	<b>المبحث الثاني: الأزمات</b>
١٩	.....	أولا: مفهوم الأزمة
٢٠	.....	ثانيا: أسباب الأزمة
٢٣	.....	ثالثا: مراحل الأزمة
٢٤	.....	رابعا: إدارة الأزمة
٢٤	.....	خامسا: مفهوم إدارة الأزمات وتطوره في الدراسات العلمية
٢٧	.....	سادسا: مراحل إدارة الأزمة
٢٨	.....	سابعا: أنواع الأزمة
٢٩	.....	ثامنا: طرق التعامل مع الأزمات
٣٥	.....	تاسعا: الوقاية من الأزمات
٣٦	.....	عاشرا: دور إدارة العلاقات العامة في الأزمات

المبحث الثالث: وزارة الحج والعمرة ..... ٤٦

أولاً: رؤية وزارة الحج والعمرة ..... ٤٦

ثانياً: رسالة وزارة الحج والعمرة ..... ٤٦

ثالثاً: أهداف وزارة الحج والعمرة ..... ٤٦

رابعاً: أهداف إدارة العلاقات العامة بوزارة الحج ..... ٤٧

خامساً: مهام العلاقات العامة في وزارة الحج ..... ٤٧

سادساً: أمثلة على أبرز الأزمات في الحج ..... ٤٨

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية ..... ٥٠

أولاً: بناء أداة جمع البيانات ..... ٥١

ثانياً: ثبات أداة جمع البيانات ..... ٥٢

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية ..... ٥٣

رابعاً: مناقشة النتائج وتفسيرها ..... ٥٤

خامساً: ملخص نتائج الدراسة ..... ٧٥

سادساً: توصيات الدراسة ..... ٧٦

المراجع ..... ٧٧

أولاً: المراجع العربية ..... ٧٧

ثانياً: المراجع الأجنبية ..... ٨٢

الملاحق: ..... ٨٣

أولاً: أسماء المحكمين ووظائفهم ..... ٨٤

ثانياً: أداة الدراسة في صيغتها النهائية ..... ٨٥

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	الفصل
٢٣	مراحل الأزمة	١	الثاني
٥٤	معامل الفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	٢	الثالث
٥٤	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس	٣	الثالث
٥٥	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعمر	٤	الثالث
٥٧	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي	٥	الثالث
٥٨	التكرارات والنسب المئوية والوزن المرجح والمتوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول	٦	الثالث
٦١	التكرارات والنسب المئوية والوزن المرجح والمتوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني	٧	الثالث
٦٥	التكرارات والنسب المئوية والوزن المرجح والمتوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث	٨	الثالث
٦٨	التكرارات والنسب المئوية والوزن المرجح والمتوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع	٩	الثالث
٧١	التكرارات والنسب المئوية والوزن المرجح والمتوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس	١٠	الثالث
٧٤	المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة	١١	الثالث

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل	الفصل
٥٤	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس	١	الثالث
٥٦	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعمر	٢	الثالث
٥٧	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي	٣	الثالث

تمهيد:

تستهدف العلاقات العامة إلى تحسين معرفة الجماهير الداخلية والخارجية بالمؤسسة، فهي تقوم بالتعرف على اتجاهات الجماهير، وآرائها، وافكارها، ومعلوماتها، ودوافعها، وتقوم ببناء صورة ذهنية للمنشأة لدى جماهيرها، كما تهدف إلى إجراء البحوث والدراسات المختلفة. (يحي محمد، ١٩٩٤: ٢٠).

وقد تطورت ممارسات العلاقات العامة لتشمل مجال إدارة الأزمات، نظرا لارتباطها بالإجراءات الاتصالية مع البيئة الداخلية والخارجية والقيام بالدراسات، وهو ما يكون له الأثر الأكبر عند وقوع الأزمات، حيث تكون الاتصالات بالجمهور ووسائل الاتصال أكثر أهمية عند إدارة الأزمة، كما يبرر دورها عند احتواء الأضرار الناتجة عنها، لا سيما المتعلقة بالصورة الذهنية. لذا فإن الاستعداد لوقوع الأزمات يعكس قدرا كبيرا من الأهمية في احتواء الأضرار والتقليل منها بقدر الإمكان أو منع وقوعها وحلها قبل تطورها، وهو ما يعني بالإجراءات الاستراتيجية والوقائية في التخطيط لإدارة الأزمات. (السعيد، ٢٠٠٦: ١٣)

حيث تعمل العلاقات العامة بدرجة كبيرة على صنع أخبار جديدة وفعالة وذلك لإحباط الأخبار السيئة عندما تقع كارثته ما، ودور ممارسي العلاقات العامة يتلخص في تقييم الضرر الناتج عن الأزمة بسرعة، وتجميع كل الحقائق والمعلومات المساعدة، وعرض هذه المعلومات على وسائل الإعلام المختلفة من خلال الإجابة المستمرة على تساؤلاتهم، ورغم كثرة الوظائف التي تنبثق عن العلاقات العامة، إلا ان إدارة الأزمات تعد من أكثر الأدوار ارتباطا بممارستها. (Mogul، 1993)

وتعد وزارة الحج من أهم الوزارات التي تخدم الجمهور (ضيوف الرحمن) من كافة انحاء العالم، وتتمنى لهم رحلة ايمانية مطمئنة، يؤدون فيها نسكهم بكل يسر وسهولة واطمئنان، فهي تقدم أفضل الخدمات لضيوف الرحمن، منذ وصولهم الى الاماكن المقدسة وحتى مغادرتهم الى ديارهم سالمين غانمين، ولكي يتم تسخير كافة الإمكانيات والموارد لخدمة وفود الرحمن على أكمل وجه يحتاج ذلك إلى وجود إدارة فعالة للعلاقات العامة.

حيث ان العلاقات العامة في وزارة الحج تقوم بالإشراف على استقبال وتوديع ضيوف الوزارة والإشراف على اسكانهم وخدماتهم بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالوزارة، وتحديد احتياجات الوحدات الإدارية المرتبطة به من قوى عاملة واعتمادات مالية وتجهيزات، ومتابعة توفيرها بعد اعتمادها، واعداد التقارير الدورية عن نشاط وإنجازات الوحدات الإدارية المرتبطة به، وعن المعوقات والصعوبات التي تعترض مسيرتها ومقترحات التطوير. (مقابلة شخصية مع إدارة العلاقات العامة والاعلام بوزارة الحج، ٢٠١٧)

وفي ظل تطور وسائل الإعلام والنشر تطوراً ضخماً، وتطور إدارة العلاقات العامة أيضاً، وتعدد الأزمات المختلفة في موسم الحج، أصبح من الضروري دراسة اتجاهات الجمهور نحو الأزمات، وقياس مدى استيعابهم للأزمات السابقة مثل أزمة تدافع منى وغيرها من الأزمات.

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إيضاح دور الأداء الوظيفي لإدارة العلاقات العامة بوزارة الحج اثناء الأزمات ومدى رضى الجمهور نحو ذلك الأداء.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة بوزارة الحج وقت الأزمات، وكذلك معرفة اتجاهات الجمهور نحو الأداء الوظيفي لإدارة العلاقات العامة في وزارة الحج وقت الأزمات، كما سعت كذلك إلى إيضاح أهم الأساليب المستخدمة لمعالجة الأزمات، والتعرف أيضاً على أبرز الأزمات التي تواجه إدارة العلاقات العامة بوزارة الحج.

اشتملت هذه الدراسة على ثلاثة فصول، هي:

- الفصل الأول/ الإطار المنهجي ويتضمن مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتساؤلاتها ونوعها ومنهجها ومجتمعها والأداة المستخدمة وتعريف المصطلحات وحدود الدراسة والدراسات السابقة.
- الفصل الثاني/ الإطار النظري للدراسة والمكون من ثلاثة مباحث وهي: العلاقات العامة، الأزمات، ووزارة الحج والعمرة.
- الفصل الثالث/ يتكون من إجراءات الدراسة الميدانية وعرض أهم النتائج والتوصيات للدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

## أولاً: مشكلة البحث

ان للعلاقات العامة دور كبير في التوفيق بين عناصر المجتمع ومؤسساته وخاصة وقت الأزمات، ونظراً لما تعرض له موسم الحج من أزمات في الفترة السابقة مثل (الحرائق - الازدحام الشديد أثناء رمي الجمرات - وأزمة التدافع).

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة العلاقات العامة في وزارة الحج وقت الأزمات، وكيفية تعامل إدارة العلاقات العامة مع هذه الأزمات والقدرة على السيطرة عليها والخروج منها بأقل ضرر ممكن والحد من حدوثها، ومعرفة اتجاهات الجمهور نحو ذلك.

ومن هذا المنطلق، ومن اختلاف طبيعة الأزمات بموسم الحج وخطورتها وصعوبة السيطرة عليها وإدارتها في ظل الحشود البشرية الكبيرة من الحجاج، ونظراً لأهمية دور إدارة العلاقات العامة في وزارة الحج تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى رضى الجمهور نحو الأداء الوظيفي لإدارة العلاقات العامة في وزارة الحج وقت الأزمات؟

## ثانياً: أهداف الدراسة

- التعرف على أبرز الأزمات التي تواجه إدارة العلاقات العامة في وزارة الحج خلال موسمها.
- التعرف على المستوى الوظيفي لإدارة العلاقات العامة في وزارة الحج.
- رصد الأداء الوظيفي لإدارة العلاقات العامة في وزارة الحج.
- رصد المقترحات لعلاج الأزمات التي تواجه إدارة العلاقات العامة في وزارة الحج.
- التعرف على اتجاهات الجمهور نحو الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بوزارة الحج وقت الأزمات.
- التعرف على أهم الأساليب المستخدمة لمعالجة الأزمات لإدارة العلاقات العامة في وزارة الحج.

### ثالثاً: أهمية الدراسة

يرجع السبب في اختيار الموضوع لما يمثله من أهمية على النحو التالي:

- ١- أهمية وزارة الحج المنوط بها تيسير أداء المناسك وخدمة الحجاج خلال موسم الحج.
- ٢- أهمية إدارة العلاقات العامة نظراً لما يتعرض له الحج في المواسم السابقة من أزمات وكيفية تعامل إدارة العلاقات العامة بوزارة الحج مع هذه الازمات.
- ٣- أهمية الوقوف على رأي الجمهور نحو الأداء الوظيفي لإدارة العلاقات العامة في وزارة الحج وقت الأزمات.
- ٤- ترغب الباحثة من إجراء دراستها في إضافة جديدة للمكتبة الإعلامية.

### رابعاً: تساؤلات الدراسة:

- ١- ما اتجاهات الجمهور نحو الأداء الوظيفي لإدارة العلاقات العامة وقت الازمات؟
- ٢- ما المستوى الوظيفي لإدارة العلاقات العامة وقت الازمات؟
- ٣- ما مدى الرضى الوظيفي لأداء إدارة العلاقات العامة في وزارة الحج وقت الأزمات؟
- ٤- ما الازمات التي تواجه إدارة العلاقات العامة في وزارة الحج وقت موسمها؟
- ٥- ما الأساليب التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة بوزارة الحج لمواجهة الازمات وقت موسمها؟
- ٦- ما المقترحات لعلاج الأزمات لإدارة العلاقات العامة بوزارة الحج وقت موسمها؟

## خامسا: حدود الدراسة

لهذه الدراسة نطاق محدد ويمكن وصف ذلك من خلال الجوانب التالية:

- الحدود المكانية: منطقة مكة المكرمة.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الحالي (١٤٣٨هـ).
- الحدود البشرية: الجمهور الذي أدى فريضة الحج من قبل.

## سادسا: مصطلحات الدراسة

### ١-العلاقات العامة:

عرف المعهد البريطاني العلاقات العامة بأنها:

هي الجهود المخططة والمستمرة لإقامة وإدامة فهم متبادل بين منظمة أعمال وجماعها. (Harper & Row,1986)

التعريف الإجرائي للعلاقات العامة:

ترى الباحثة ان العلاقات العامة هي الوظيفة التي تقوم على أسس معينة مثل الموهبة والمهارة والخبرة وتسعى إلى شرح أهداف وسياسة المنظمة وكسب فئات الجماهير المختلفة بطرق مخططة ومدروسة من أجل تحقيق التعاون الفعال بين المؤسسة وجماعها.

### ٢- الاتجاهات:

هي حالة من الاستعداد او التأهب العصبي والنفسي، وتكون ذات أثر توجيهي أو دينامي على استجابة الفرد لجميع المواقف التي تثير هذا الاتجاه، التي قد تكون إيجابية او سلبية او محايدة، نوعية او عامة، ويتضمن الاتجاه ثلاثة عناصر هي الجانب المعرفي، الوجداني، العاطفي، أو الجانب السلوكي. (سميس:٢٠٠٥)

### ٣- الأداء الوظيفي

ان الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (محمد، ٢٠٠٥، م، ٢٠٩).

ويرى سلطان ان مفهوم الأداء الوظيفي يعبر عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (سلطان، ٢٠٠٤، ص ٢١٩).

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

وترى الباحثة ان الأداء الوظيفي هو محصلة نتائج الفرد التي يحققها نتيجة الجهد المبذول وذلك بقيامه بالمهام والمسئوليات والواجبات الموكلة بها من قبل الإدارة العليا بالوزارة.

### ٤- الأزمة:

تعرف بأنها: نقطة تحول في موقف مفاجئ، يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، مما يهدد المصالح والبنية الأساسية، وتحدث عنها نتائج غير مرغوب بها، وكل ذلك في وقت قصير يلزم معه اتخاذ قرار موحد للمواجهة، تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو قادرة على المواجهة. (Michael,1998: 5)

وتعرف بأنها: " حادث خطير يؤثر على امن الإنسان أو البيئة أو سمعة المؤسسة، ويؤدي إلى سير عمل بشكل معاكس لما قرر له" (ميهوب، ٢٠٠٩: ٩٢)

التعريف الإجرائي للأزمة:

تري الباحثة ان الأزمة هي غالبا تحدث بصورة مفاجئة وغير متوقعة وذلك لا يتيح الوقت الكافي لاتخاذ الإجراءات المناسبة، مما يؤدي إلى تهديد حياة الأفراد والجماعات.

## سابعا: الدراسات السابقة

### الدراسات العربية:

١- دراسة وجدي حلمي، (٢٠١٣) بعنوان: " اعتماد الحجاج والمعتمرين على الوسائل التكنولوجية الحديثة للاتصال كمصدر للحصول على المعلومات الارشادية والتوعوية خلال الازمات"

هدفت هذه الدراسة الى اختبار فروض نظرية الاعتماد، مدى ساهمت وسائل التكنولوجيا الحديثة للاتصال ( الشاشات التليفزيونية العملاقة والكاميرات العنكبوتية ) في تسهيل وصول الرسالة الإعلامية أوقات الأزمات ( السيول - الحرائق - الازدحام الشديد أثناء رمي الجمرات ) وكيفية التعامل معها، بالإضافة إلي التعرف على عوامل الجذب اللازمة لنجاح العملية الاتصالية، ومدى اعتماد الحجاج والمعتمرين على هذه الوسائل التكنولوجية الحديثة أوقات الأزمات في الحج والعمرة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها : اوضحت النتائج أكثر من ٤٣,٧% من المبحوثين أن شاشات العرض التليفزيونية العملاقة Led screen هي أسرع وأفضل لوصول المعلومات عن الأزمات أثناء الحج والعمرة، في حين أجاب ١٧% من عينة المبحوثين بأن السماعات أو الميكروفونات (مكبرات الصوت) قد جاءت في المرتبة الثانية، وأشارت نسبة ١٦,٣% من عينة المبحوثين بأن المرشد في رحلات الحج أو العمرة يسهم في وصول المعلومات للحجاج والمعتمرين أثناء الأزمات وجاء ذلك في الترتيب الثالث.

٢- دراسة سليمان، بعنوان: " دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالتطبيق على وزارة التجارة خلال الفترة من ٢٠٠٧م إلى ٢٠١٣م"

هدفت هذه الدراسة الى دراسة أوضاع العلاقات العامة لمعرفة مدى قدرتها العلمية والعملية في إدارة الازمات، والتعرف على بعض جوانب القوة والضعف للعلاقات العامة من خلال اعتمادها على البحوث والتخطيط، لاستخدام وسائل الاتصال استخداما فعالا في إدارة الازمات، والتعرف على مدى مواكبة برامج العلاقات العامة للتقدم العلمي والتطور التقني.

وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أبرزها: التخطيط السليم والشامل من قبل العلاقات العامة في مراحل الأزمات المحتملة، ومن التوصيات أيضا الحرص

على وضع خطة إعلامية مسبقة لمواجهة الأزمات، مع توفير عناصر المرونة الواقعية في الخطة لتستوعب أي تغيرات في مسار الأزمة، والاستفادة من عنصر الوقت في مواجهة الأزمة.

٣- دراسة الجار الله، (٢٠١١) بعنوان "جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الازمات" هدفت هذه الدراسة في اطارها النظري الى سبر أغوار الازمة من خلال البحث في سماتها وانواعها ومراحل نشأتها ومقومات إدارتها وفق المناهج والأساليب العلمية، ثم عملت على دراسة دور العلاقات العامة في الأزمات من ناحية أهميتها في هذا المجال ونماذجها العلمية، وانشطتها في المراحل المختلفة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة على عينة قوامها (٦٦) شركة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. وأظهرت النتائج انخفاض نسبة الاعتماد على العلاقات العامة ومحدودية مشاركتها في إدارة الأزمات، وندرة البحوث والدراسات التي تجريها العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة، وعدم اهتمام الشركات بتأهيل وتدريب موظفيها في مجال إدارة الأزمات. أخيرا تشير النتائج الى تبني غالبية الدراسة لأساليب خاطئة في التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات.

٤- دراسة نسرين إبراهيم، (٢٠١٠م) بعنوان: "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهداف العلاقات العامة بمؤسسة الأهرام الصحفية. اعتمدت الدراسة على المسح الشامل لممارسي العلاقات العامة بمؤسسة الأهرام باستخدام صحيفة الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات.

توصلت الدراسة إلى انعدام دور العلاقات العامة في مجال التخطيط لمواجهة الأزمات، كما أنها بعيدة عن المشاركة الفعلية في إدارة الأزمات والكوارث، واقتصر دورها على وظائفها الأساسية في إقامة علاقات مع المسؤولين والهيئات ذات الصلة، وتحديد متحدث رسمي وتدريبه.

٥- دراسة القحطاني، (١٤٢٤هـ) بعنوان: "دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدور الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة للدفاع المدني بمنطقة الرياض في التعامل مع الازمات والكوارث. وتوصلت لعدة نتائج كان أهمها: نقص وجود الأنظمة والقواعد الرسمية التي تحدد دور إدارة العلاقات العامة.

٦- دراسة العوفي والعنزي، (١٩٩٦م) بعنوان: "دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات: التجربة السعودية بين النموذج والتطبيق"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على كيفية تصرف إدارات العلاقات العامة في الشركات السعودية تجاه وسائل الإعلام أثناء الأزمة.

وتوصلت نتيجة هذه الدراسة الى الضعف الواضح لإدارات العلاقات العامة في مجال تعاملها مع الأزمة. وحاولت هذه الدراسة الخروج بنموذج يبين الخطوات التي يجب أن تتبعها العلاقات العامة أثناء الأزمة. ويقترح النموذج المقترح زيادة الاهتمام بالأزمة ومن ثم جمع المعلومات عنها بشكل فوري لاتخاذ القرار المناسب مع الإعلان عن تحمل الشركة لمسئوليتها تجاه الأزمة وتقديم الخدمات اللازمة.

٧- دراسة الفهيد، (١٩٩٩م) بعنوان: "دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات"

هدفت هذه الدراسة إلى تناول أهمية العلاقات العامة في الأمن العام. وتطور العلاقات العامة في الأمن العام أي ما يعرف (بالشئون العامة) ووضحت اهم جوانبها التنظيمية والقوى البشرية. وتتركز هذه الدراسة بشكل كبير على الجوانب التنظيمية والواقع الفعلي لإدارة الشؤون العامة بالأمن العام.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن هناك خلط كبير بين مفهوم العلاقات العامة وواقعها الحالي في الأمن العام. وأن ممارسة أعمال العلاقات العامة ممارسة تقليدية لا تخرج عن كونها جوانب خدمية ومراسيم وتوزيع لبعض الصحف، وأن الكوادر البشرية تحتاج إلى تدعيم بكوادر مؤهلة ومدربة.

## الدراسات الأجنبية:

١- دراسة Flynn، (٢٠٠٥م) بعنوان: "إدارة العلاقات العامة للأزمات التنظيمية في كندا والولايات المتحدة الأمريكية"

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن قدرات المنظمات في الاستعداد لمواجهة الأزمات والتعامل مع أحداثها، وأوضحت الدراسة ان هناك أربعة مؤشرات تمثل مفاتيح المنظمة للتعامل مع الأزمة وهي: القيادة، ثقافة المنظمة، العلاقات العامة الممتازة، الخبرة التنظيمية، وتعد هذه اول دراسة تنبؤيه لدور العلاقات العامة في إدارة أزمات المنظمات فضلا على انها تقترح نموذجا تنبؤيا للتأهب للأزمات مكونا من ١٢ متغيرا، هي الأفضل في حماية المؤسسة من الأزمات المتوقعة.

٢- دراسة Bennett، (٢٠٠٥م) بعنوان: "خطط ونظم إدارة الأزمات في الشركات المصدرة" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المدى الذي بلغه التقدم في أنظمة وخطط إدارة الأزمات في عينة مكونة من (١٨٣) مؤسسة أعمال تصدر الى دول العالم الثالث. وقد أوضحت نتائج الدراسة ان حوالي ٢٠% فقط من الشركات في العينة تمتلك أنظمة وخطط لإدارة أزمات التصدير بدرجة كبيرة، بينما ٣٣% لا يمتلكون على الاطلاق، كما أوضحت الدراسة الى التوجه الكبير لاستخدام الحكم الشخصي في التخطيط للأزمات بدرجة أكبر من غيره، وبينت النتائج أيضا ان الشركات التي تمتلك أنظمة وخطط لإدارة الأزمات هي تلك الشركات التي تعرضت لأزمات في السابق.

٣- دراسة Boyer، (٢٠٠٢م) بعنوان: "امتداد إدارة الأزمات باستخدام نماذج العلاقات العامة لمواجهة التهديدات التنظيمية" هدفت هذه الدراسة الى مساعدة المديرين في تحديد الأزمة، فضلا عن مسارات العمل المستخدمة في مواجهة التهديدات التنظيمية، وقد تم تحديد الأزمات الناشئة من خلال اختيار أربعة متغيرات مستقلة هي: نوع الازمة (داخلية، خارجية)، حجم التنظيم (صغير، كبير)، حجم المصابين ونوع الإصابة.

وقد توصلت الدراسة الى ان اغلب المنظمات كانت على دراية بكيفية الاستجابة للأزمات، ووضع الخطط والمتغيرات المتحكمة في الأزمة، وكان هناك عدد من المنظمات أكثر وعيا

وفهما للأزمات التي تواجهها، على عكس عدد من المنظمات الأخرى التي لم يكن لديها وعي بكيفية الاستجابة للأزمة.

٤- دراسة مارا، (١٩٩٨م) بعنوان: "خطط اتصالات الأزمة" تتناول الدراسة العوامل التي تفعل من دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وتأثير ثقافة المنظمة الاتصالية، كما اهتمت الدراسة بتحليل العناصر الفنية، والعلاقة مع وسائل الإعلام من خلال التطبيق على مجموعة من الحالات الدراسية. كما سعت الدراسة إلى تطوير نموذج اتصالي يهتم بقياس معايير النجاح في اتصالات الأزمة ودور العلاقات العامة. توصلت الدراسة إلى أهمية العلاقات العامة ودورها الفعال في مراحل الأزمة، وأن نجاح إدارة الأزمة يتوقف على ثقافة المنظمة في الأزمات، وأكدت على أن سوء الإدارة وضعف السياسات والاستراتيجيات يعيق من عمل العلاقات العامة حتى لو كانت على درجة عالية من المهارة. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، والتحول من الأسلوب التقليدي في إدارة الأزمات إلى الأسلوب الاستراتيجي في التخطيط لاتصالات الأزمة.

٥- دراسة روبرستون، (١٩٩٥م) بعنوان: "دراسة حالة أزمة شركة بنزويل (Pennzoil)"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيف تمت اتصالات الشركة مع الجمهور منذ بداية المشكلة حتى بعد انتهاء المشكلة بفترة طويلة.

وتوصلت الدراسة الى ان العلاقات العامة في شركة بنزويل كان لها الدور الرئيسي في الفوز بالقضية ليس فقط امام محكمة الولاية ولكن ايضاً امام محكمة الرأي العام. وخلصت الدراسة ان العلاقة الجيدة يجب ان تتم مع وسائل الإعلام والجمهور الخارجي قبل حدوث الأزمة بفترة وليس أثناء الأزمة حتى تتجح في كسب وتأييد تلك الجماهير.

## تعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة عدة دراسات عربية وأجنبية متعلقة بالعلاقات العامة وإدارة الأزمات وهما موضوعان يمثلان محور الدراسة الحالية، وذلك بقصد التعرف على الآراء والتوجهات العلمية حول المشكلة البحثية، وإجمالاً وفي ضوء الدراسات السابقة يتضح أوجه الشبه وأوجه الخلاف على النحو التالي:

### أوجه الشبه:

- ١- أغلب الدراسات السابقة والدراسات الحالية تستخدم المنهج الوصفي.
- ٢- استخدمت الدراسات السابقة والحالية الاستبانة لجمع البيانات.
- ٣- الدراسات السابقة والدراسة الحالية تطرقت إلى مجالين هما دور إدارة العلاقات العامة والأزمات.

### أوجه الخلاف:

- ١- ان الدراسة الحالية ربطت بين جانبين هما العلاقات العامة والأزمات بينما بعض الدراسات السابقة ركزت على جوانب من موضوع العلاقات العامة أو الأزمات.
- ٢- أكبر الفروق ما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة هي في جوهر الدراسة حيث ان الدراسة الحالية ركزت على دور إدارة العلاقات العامة بوزارة الحج وقت الأزمات.
- ٣- أجريت هذه الدراسة في عام ١٤٣٨هـ / ٢٠١٧م بينما الدراسات السابقة أجريت ما بين ١٩٩٥م إلى ٢٠١٣م.

### ثامنا: نوع ومنهج الدراسة

يعد هذا البحث من البحوث الوصفية واعتمدت الباحثة على المنهج المسحي الوصفي. ويتم البحث الوصفي من خلال استجواب كافة أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها.

### تاسعا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الجمهور الذي أدى مناسك الحج من قبل في منطقة مكة المكرمة. اما عينة الدراسة فقد قامت الباحثة بأخذ عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وبلغ عددهم (٢٠٠) مفردة من الاناث والذكور.

### عاشرا: أداة جمع المعلومات والبيانات:

اعتمدت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث يعتبر الاستبيان من أهم وأكثر أدوات جمع المعلومات والبيانات استخداما في مثل هذه البحوث. وفيما يخص الاستبانة تضمنت مجموعة من المحاور التي تهدف إلى التعرف على دور إدارة العلاقات العامة في وزارة الحج وقت الأزمات، واتجاهات الجمهور نحو الأداء الوظيفي لإدارة العلاقات العامة في وزارة الحج وقت الأزمات.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

## تمهيد:

إن التعامل العلمي والدقيق مع الأزمات من شأنه ان يقلل من المخاطر والاثار الناجمة عنها، وهذا التعامل يشمل مختلف مراحل الأزمات، قبل واثناء وبعد الازمة فاستشعار الازمة باعتماد المعلومات الدقيقة وتحليل البيانات والمعلومات وغير ذلك من شأنه احتواء الأزمة قبل وقوعها وإنقاذها إن أمكن ذلك، أو التقليل من حدتها واثارها.

حيث ان التخطيط والتدريب من شأنه ان يساعد على التعامل السريع والفعال واتخاذ القرارات الصائبة، حيث ان التقييم وتبادل الخبرات واعتماد التجارب السابقة وتبادل الخبرات والمعلومات من شأنه ان يعطي نتائج أكثر في التعامل مع الأزمة وتقليل الاخطار والاثار الناتجة عنها وتقاديبها في المستقبل.

وبذلك فإن غياب التخطيط المسبق واعتماد العشوائية في التعامل مع الأزمات قد ينتج عنها انعكاسات طويلة الأمد تزيد من اضرارها.

ومن أهم المزايا التي تحقق أعلى جدوى في التعامل مع الأزمة سرعة رد الفعل والقدرة على اتخاذ القرار السريع والتعامل الجيد والاتصال السريع والعلاقات الحسنة مع الجمهور الداخلي والخارجي، إضافة إلى وجود الخبرة في إدارة الأزمات.

كما أنه لابد من توعية الجماهير بالمخاطر على اختلافها وسبل التصرف أثناء الكوارث والأزمات واعتماد الوسائل الوقائية ونظم السلامة والتدريب المحكم للتصرف السريع والفعال اثناء الازمات، إضافة إلى أنشطة عديدة أخرى يمكن أن تقوم بها إدارة العلاقات العامة للارتقاء بأداء المنظمات.

وتهتم هذه الدراسة بدور العلاقات العامة أثناء الأزمات بوزارة الحج بالمملكة العربية السعودية لما لها من تعامل متواصل مع الأزمات، وتحاول هذه الدراسة الخروج بتوصيات من شأنها أن تحسن هذا الدور بما يخدم أداء العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات بوزارة الحج.

وان هذا البحث يعتمد على العديد من المصطلحات التي تحتاج إلى توضيح لوضع القارئ في الصورة ولتمكينه من الخلفية العلمية التي تيسر له الإلمام بمحتوى هذه الدراسة ولذلك، فان هذا الفصل سيتحدث عن عدة مفاهيم ترتبط بالعلاقات العامة والأزمات ووزارة الحج.

## المبحث الأول

### أولاً: مفهوم العلاقات العامة

شهدت العلاقات العامة في العقود الثلاثة الأخيرة تطور كبير وملحوظ لم تعد بحاجة إلى تأكيدها، ولم يعد الدور الذي تلعبه بذلك الدور الغامض إلا في بعض الدول الحديثة النمو والتي تتأخر عن مسايرة التطور .

وبالرغم من ذلك فإن مصطلح العلاقات العامة يوجد به بعض الغموض لدى الكثير من الخبراء والممارسين والهيئات والمنظمات المختلفة مما يؤدي بطبيعة الحال إلى اختلاف حول وظيفة العلاقات العامة وموقعها في التنظيم وأهدافها التي يجب أن تحققها. وأكبر دليل على هذا الرأي وضع الباحثين والخبراء تعريفات متعددة للعلاقات العامة تتسم بالتفاوت والتباين، وأنه على الرغم من تطور العلاقات العامة فإنه لا يزال يشوبها الغموض وعدم الفهم الحقيقي لرسالتها وأهدافها. (الفرد، ٢٠٠١ م: ٤٠)

وبناء على ذلك قامت الباحثة بعرض بعض من التعريفات للعلاقات العامة من قبل الخبراء والمختصين في العلاقات العامة للوصول إلى مفهوم متكامل يعبر عن العلاقات العامة وذلك من خلال عرض بعض من التعاريف المختلفة بالشكل التالي :

يعرف ساليغان العلاقات العامة بأنها طبيعة الإدارة التي تقيس وتقوم وتتنبأ بالأراء والاتجاهات، وردود الفعل المتوقعة من جمهور المؤسسة والجمهور الخارجي وهي التي تتحكم في عملية الاتصال بين المؤسسة وجماهيرها تحقيقاً للمنفعة المتبادلة لها وللمجتمع. (عجوة، ١٩٨٦ م: ٢٠)

كما عرفتھا جمعیة العلاقات العامة الأمريكية كما يلي :

هي نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سلمية منتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعملاء أو الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام. (الطخيس والجبرتي، ١٩٩٢ م: ٣٩)

وذكر ادوارد بيرنز العلاقات العامة بأنها: محاولة كسب تأييد الرأي العام بالنسبة لنشاط أو قضية أو حركة أو مؤسسة وذلك عن طريق الإعلام والاقناع والتكيف (Bernays، ١٩٥٥، م).

وأيضاً عرف معهد العلاقات العامة البريطانية العلاقات العامة بأنها:

الجهود الإدارية المقصودة المرسومة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين أي هيئة وجمهورها .

ومن أهم التعريفات الحديثة المعاصرة للعلاقات العامة: ((بأنها أي جهد تبذله المؤسسة، وأي قرار تتخذه، وأي سياسة تتبناها، وأي رسالة تصدرها أو تستقبلها ما دامت تستهدف تعزيز التفاهم بين المؤسسة وكل أو بعض جماهيرها)) (العناد، ١٩٩٤، م: ٢٦)

#### ثانياً: أهداف العلاقات العامة:

لابد لكل منظمة أن تحدد أهدافها، وتنظم مواردها؛ لكي تحقق تلك الأهداف، ويعرف الأهداف (الصحن، ١٩٩٧) بأنها: النتائج النهائية التي ترغب المنظمة في تحقيقها. وأن أهداف أي منظمة من المنظمات تشكل وتحدد أهداف كل من الإدارات التي تضمها.

لذلك تسعى العلاقات العامة في المنظمات إلى تحقيق أهداف عديدة منها: (المدهون، ٢٠٠٦؛ الصحن، ١٩٩٧؛ جودة، ١٩٩٦):

- ١- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى عملائها.
- ٢- الاهتمام بشؤون الموظفين (الصحة، الأجور، الرواتب، السكن، الترقى) بما يناسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية.
- ٣- شرح وتفسير القوانين والأنظمة للجمهور بوسائل الإعلام المختلفة.
- ٤- تعزيز ثقة العاملين بالمنظمة وزيادة تفهمهم لأهداف المنظمة وأنظمتها.
- ٥- زيادة ثقة المساهمين في المنظمة، عن طريق إقامة علاقات جيدة معهم وقبول آرائهم واقتراحاتهم.

وذكر بعض الباحثين بأن أهداف العلاقات العامة تنقسم إلى قسمين وهما: (لطيف، ١٩٩٧، ص ٤٧ - ٤٨)

• **أهداف تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها مع الجمهور الداخلي ومنها:**

- ١- إمداد العاملين بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالمنظمة وتاريخها وأهدافها وسياساتها وأنشطتها وغيرها مما يلزم توافرها لديهم.
- ٢- رفع الروح المعنوية للعاملين، وتعريفهم بتقدمهم بصفة مستمرة وبأهمية العمل الذي يؤديه.
- ٣- تنمية شعور الانتماء والولاء والاعتزاز وارتباط العاملين بالمنظمة.

• **أهداف تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها مع الجمهور الخارجي:**

- ١- إيجاد سمعة جيدة وصورة ذهنية طيبة ومركز متميز للمنظمة لدى الجماهير التي تتعامل معها.
- ٢- الإعلام عن نشاط المنظمة وخدماتها وسياساتها وكافة جهودها المبذولة.
- ٣- الاتصال الدائم بأجهزة الإعلام المختلفة والمحافظة على علاقات حسنة ومستمرة معها.
- ٤- إيجاد رأي عام إيجابي ومؤيد للمنظمة على المستوى القومي.

**ثالثاً: العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية:**

تهدف العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية إلى تحقيق مجموعة من العناصر نذكرها فيما يلي:  
(حسين، ١٩٧٦م)

- ١ - شرح سياسة الدولة المختلفة التي تتولى الأجهزة الحكومية تنفيذها ومتابعتها في القطاعات المختلفة، وكذلك السياسات الفرعية المنبثقة منها - كالسياسات التعليمية والصحية الصناعية والزراعية والاقتصادية والمالية والعلمية والتربوية والسياسات الانسانية بصفة عامة - حتى يستوعبها المواطنون.

٢ - كسب الرأي العام للنظم واللوائح والقوانين الجديدة، وفئات الجماهير المختلفة، والتغييرات والتعديلات التي أدخلت على بعضه النظم لمواجهة متطلبات التطوير في الخدمات الحكومية .

٣- التعاون مع الأجهزة الحكومية في تنفيذها، واستيعابها والاستجابة لها.

٤ - إحاطة المواطنين بجميع الخدمات والوظائف التي تقدمها الأجهزة الحكومية لهم وللمجتمع بجميع أفراداه وهيئاته، وشرح الدور الذي تقوم به الدولة في خدماتهم وتحقيق مصالحهم، وذلك بهدف كسب التأييد العام، وتحقيق مشاركة المواطنين في هذه الخدمات والافادة منها.

#### رابعاً: إدارة العلاقات العامة في الهيكل الإداري في الأجهزة الحكومية:

إن حجم ومكانة إدارة العلاقات العامة وطبيعة أعمالها ونوع جمهورها لها الأثر القوي على قرار الجهة المسؤولة التي تقرر مكان إدارة العلاقات العامة على الخريطة التنظيمية. فيختلف حجم وزارة عن الأخرى مما ينعكس أثره على أهمية إدارة العلاقات العامة ومكانها في الهيكل التنظيمي. (غوشة، ١٩٨١م: ١٩)

ووضح (عجوة، ١٩٨٥م) ان في هذا المجال يتوقف وجود العلاقات العامة ونجاحها في أي مؤسسة على مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذه الوظيفة... ولهذا ترتفع مكانة المسؤول عن ممارسة هذا النشاط في الكثير من المؤسسات التي تعترف بدور العلاقات العامة ومسؤوليتها إلى مستوى الإدارة العليا.

## المبحث الثاني

### أولاً: مفهوم الأزمة

إن الأزمة هي ظاهرة من الظواهر المنتشرة في مجتمعنا المعاصر، وتتعدد تعريفات الأزمة لغة واصطلاحاً وتستخدم في المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والعسكرية وغيرها، كما تستخدم بين فئات المجتمع المثقفة والعامّة، وسوف اتناول بعض التعريفات لبيان ما هي الأزمة وذلك على النحو التالي:

الأزمة لغوياً: عرف قاموس مختار الصحاح الأزمة بأنها الشدة والقحط و (أزم) عن الشيء أمسك عنه وفي الحديث أن عمر رضي الله عنه سأل الحارث بن كلدة عن الدواء فقال (الأزم) يعني الحمية وكان طبيب العرب. و(المأزم) المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم. وموضع الحرب أيضاً مأزم ومنه سمي الموضع الذي بين المشعر وبين عرفه مأزمين. (الشعلان، ٢٠٠٢م: ٢٤).

أما ترجمة (الأزمة) باللغة الانجليزية Crisis فيعرفها قاموس هيريتج Heritage بانها تعني: (الشعلان، ٢٠٠٢م: ٢٤)

أ - حالة خطيرة وحاسمة أو نقطة تحول.

ب - أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو العالمية والتي يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم.

ج - تغيير فجائي في مرض مزمن إما للتحسن أو للتدهور.

أما اصطلاحاً فقد تعددت تعريفات الأزمة، فاختلقت في بعض الجوانب، واتفقت في جوانب أخرى، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

إن الأزمة ظرف انتقالي (Transitional) يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول Point Turning في حياة الفرد أو الجماعة أو لمنظمة أو المجتمع، وغالباً ما ينتج عنه تغير كبير

(مدحت، ١٩٩٩م: ٣٦٣).

وتعرف الأزمة أيضا انها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغير حاسم.  
(Webster,1966)

وعرفها الحملوي بأنها: "عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا شديداً على المنشأة" كما أنها تهدد الافتراضات الرئيسية التي تقوم عليها المنشأة وهذا يعني أن الأزمة في جوهرها هي تهديد مباشر وصريح لبقاء المنشأة واستمرارها. (الحملوي، ١٩٩٣م: ٣).

وترى الباحثة أن الأزمة هي حالة غير مستقرة تتطلب المواجهة والاستعداد.

### ثانيا: أسباب الأزمة

تتعدد أنواع وأنماط الأزمات ويمكن التنبؤ بوقوع بعضها ولكن رغم ذلك فمن المستحيل المنع من وقوعها وكل ما يجب أن نقوم بفعله هو أن نستعد بشكل أفضل لنواجه تحقيق احتمالات وقوعها. بعكس الأزمات التي هي من صنع البشر فإننا لا نستعد فقط لمواجهتها إذا ما وقعت ولكن نسعى لمنع حدوثها، وتعتبر الأزمة عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل معين أو عدم خبرة، فأن للأزمات مقدمات تشير إلى حدوثها، وحينما كان فإن هناك أيضا أسباب متعددة لنشوء الأزمات. حيث ان الأزمات لا تنشأ من عدم، وان أسبابها تتنوع وتتعدد، ولكن يمكن رد أسبابها الى عناصر وأطراف الازمة (الشافعي، ٢٠٠١م: ٤٦)

### أ - أسباب راجعة لموضوع الخلاف والبيئة المحيطة:

ان الأسباب الراجعة لموضوع الخلاف والبيئة المحيطة تشمل الأسباب التي ترجع لخلاف وتعارض حول موضوع معين لم يحسن التعامل معه بكفاءة ولم تتم معالجته وتداركه وتسانده عوامل البيئة المحيطة على التصاعد. وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

#### ١ - موضوع خلاف:

ان وجود بؤرة خلاف لم يتم الإحساس والتنبؤ بها ولم يتم اتخاذ أي إجراءات لحلها وامتصاص حالة الخوف والقلق والضيق منها.

## ٢ - وجود حالة من تعارض المصالح:

إن وجود خلاف لوحده لا يكفي لخلق أزمة ما لم توجد حالة من التعارض في المصالح بين طرفين، وهذا التعارض يعد من أهم أسباب حدوث الأزمات بكافة أنواعها، لأنه إذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة فيعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد عنصر ضغط واستمرار هذا الضغط لإلحاق أقصى ضرر بالطرف الآخر.

## ٣ - تعارض الأهداف:

وكثيرا ما يحدث اختلاف في الرؤيا والطموحات والأهداف بين منفي القرار في كيان ما ومن ثم تتعدد التوجيهات وتتعارض أهدافهم فالبعض يسرع في تنفيذ الاوامر والتوجيهات، والبعض الاخر يتخاذل عن اجراء هذا التنفيذ.

وقد يلجأ متخذ القرار منفي إلى محاولة التوفيق بين منفي القرار عن طريق تغيير قراراته وتوجيهاته، مما يوجد تعارضا مع أهداف البعض الآخر، فيلجأ مرة أخرى إلى البديل الأول، ثم البديل الثاني وهكذا. وتحدث أزمة غامضة يصعب الإحاطة بأسبابها.

## ٤ - الإشاعات:

ان الإشاعات تعد من اهم مصادر الأزمات بل في كثير من الأحيان تكون هي المصدر الوحيد لها فإذا أطلقت وتم توظيفها بشكل معين وفي ظل استخدام مجموعة حقائق صادقة حدثت فعلا وإحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محيطة وتم استغلال حدث معين تتحقق عندها الأزمات.

## هـ - التعرض لأزمات مخططة:

ان من أهم أسباب الأزمات هو التعرض لأنواع من الأزمات المدبرة والمصدرة والتي تعرف بالأزمات المخططة وهي غالبا الأزمات التي تخلقها أطراف وقوى كبرى بهدف استعمالها ضد كيانات أصغر لتحقيق أهداف خاصة بالقوى الأكبر.

## ب - الأخطاء البشرية:

يمكن ان يؤدي خطأ بشري إلى سيادة مناخ عمل غير مناسب يثمر عنه إشاعة حالة من التراخي والتوجس والخوف وتقاعس الكثير عن القيام بوظائفهم وانتشار الخلل، وتتبلور الأخطاء البشرية في عدة أمور أهمها:

سوء الفهم، سوء الإدراك، سوء التقدير والتقييم، سوء الإدارة، اليأس، الميل الاستعراض القوة، الرغبة بالابتزاز.

ويرى (أبو النصر، ١٩٩٧م: ٣٦٧) أنه يمكن تحديد أربعة أسباب رئيسة وراء الأزمات هي:

١- منها أسباب خارجة عن قدرات الإنسان وبالتالي لا يمكنه التحكم فيها ولا إيقافها ولا إضعافها، ولا قدرة له على التنبؤ بحدوثها، وقد يمكن التنبؤ بحدوثها ولكن متى؟ وأين؟ لا نعرف.

٢- وأيضاً أسباب ترجع إلى الإنسان مثل: سوء الفهم، سوء الإدراك، سوء التقدير، سوء التخطيط، الإهمال، الإدارة غير الرشيدة، الأخطاء البشرية، ضعف المتابعة والمراقبة.

١- وضعف في الإمكانيات المالية والمادية والتكنولوجية.

٢- وتعارض المصالح والأهداف، والصراع على الموارد والسلطة.

وترى الباحثة ان من اهم الأسباب لحدوث الأزمات، هو تباين في الأفكار والمعتقدات حيث ان التباين الفكري بين الطوائف، او فئات المجتمع أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى زيادة الصراعات المسببة للأزمات.

### ثالثاً: مراحل الأزمة

تمر الأزمة بمراحل أساسية كظاهرة اجتماعية مثل باقي الظواهر، وتوضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث عارض بل وحتى قبل ظهورها على السطح وحتى مواجهتها وبدء التعامل معها.

ان تحليل الأزمات المختلفة يوحي بنوع من التطابق مع النموذج البيولوجي الذي يجتازه الكائن الحي بصورة متتابعة عبر مراحل الميلاد، والنمو، والنضج، والأفول (الموت).

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد حياة الأزمة كالتالي: (ابو النصر، ١٩٩٧م: ٣٧٥)

١- مرحلة ما قبل الميلاد	(ما قبل الأزمة)
٢- مرحلة الميلاد	(ظهور او حدوث الأزمة)
٣- مرحلة النمو	(زيادة حدة الأزمة)
٤- مرحلة النضج	(تفاقم الأزمة)
٥- مرحلة الانكسار	(كسر حدة الأزمة)
٦- مرحلة الانحسار والوهن	(تقلص وضعف الأزمة)
٧- مرحلة الموت او الوفاة	(ما بعد الأزمة)

#### جدول رقم (١)

ويقدم عدد من الباحثين نماذج متعددة لتفسير التطور المرحلي للأزمات وهي نماذج تتفق على نسق تتابعي من المراحل التالية: (منصور ، ١٩٩٣م :٤٨)

الصدمة، التراجع الدفاعي، الاعتراف، ثم التكيف والتغير.

(Shock, defensive retreat, acknowledgement and change) حيث ان كل مرحلة من هذه المراحل تتميز بخبراتها المختلفة، وبإدراكاتها للواقع وبأفكارها وانفعالاتها، وبأنماطها من السلوك، وصولاً إلى المستوى المتوقع من التحسن والنمو بقدر فعالية استراتيجيات المواجهة الأزمة .

## رابعاً: إدارة الأزمة

ذكر (الحملوي وآخرون ، ١٩٩٣م : ١٢١ ) أن إدارة الأزمات هي عملية إدارية مستمرة ، تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البينية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكثر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللعاملين وللبيئة، مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة و مع ضرورة دراسة أسباب الأزمة الاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، مع محاولة تنظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة .

ووضح (عليوة ، ١٩٩٢ م : ٥) أن إدارة الأزمات على مستوى المنشأة تهدف إلى رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة وتخرج المنشأة من حالة الترهل والاسترخاء .

## خامساً: مفهوم إدارة الأزمات وتطوره في الدراسات العلمية :

ان علم إدارة الأزمات يعد أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميتها في العصر الحالي الذي شهد العديد من المتغيرات سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو على المستوى القومي. ولقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات Crisis Management في مجال الإدارة العامة بشكل عام وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة. ولكن هذا المفهوم ما لبث أن ندى بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى اسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة.

حيث ان علم إدارة الأزمات ظل بعيداً عن مجال اهتمام العلاقات الدولية في منتصف الستينات وعلى وجه التحديد على إثر أزمة الصواريخ الكوبية (سبتمبر - أكتوبر ١٩٦٢ م) حيث أظهرت هذه الأزمة أهمية مفهوم إدارة الأزمات، فكانت إدارة هذه الأزمة هي نقطة انطلاق للبحث الأكاديمي

على المستوى العالمي في مجال (علم إدارة الأزمات). وقد اعتمد هذا العلم على عدة مناهج كان من أهمها منهج القياس التاريخي Historical Analogy حيث تصبح التجربة التاريخية هي المصدر الرئيسي لدراسة (إدارة الأزمة) مع الأخذ في الاعتبار ما يطرأ على الأزمة من مستجدات. وفي ظل تتابع الأزمات الدولية ظل مفهوم إدارة الأزمة مرتبطاً بتطور النظام الدولي والعلاقات حيث توصلت السياسية الدولية الدراسات إلى تحديد خصائص المرحلة التي يمكن للدولة أن تعمل فيها على وقف تداعيات المواقف أو الأزمة قبل أن تصل إلى مرحلة الصدام المسلح وهي مرحلة لها أدواتها وتقنياتها والتي تعرف باسم (أدوات وتقنيات إدارة الأزمات). (هويدا، ٢٠٠٠م: ٢٣)

ومن هنا نذكر بعضاً من تعاريف إدارة الأزمات :

أ - عرف العماري إدارة الأزمات بأنها تعني "العمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة، لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية. ويقصد بالنزاع هنا أي نزاع ينشأ على أي مستوى من مستويات العلاقات الإنسانية وفي أي مجال من مجالاتها، ومن العلاقات الدولية". (العماري، ١٩٩٣م: ٤٣)

ب - وذكر كل من الحملاوي ومنى شريف إدارة الأزمات "هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد الموارد والامكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تنظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة". (الشعلان، ٢٠٠٢م: ٣٠)

ج - وقال عز الدين ان إدارة الأزمة "هي عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقین مسبقاً والمدربين تدريباً خاصاً والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى". (عز الدين، ١٩٨٨ م: ٢٣)

وترى الباحثة ان إدارة الأزمة تعني بكافة الأزمات على مختلف أنواعها كالأزمة العسكرية والأزمة الأمنية والأزمة السياسية والأزمة الاقتصادية وغيرها، إلا أن كل نوع من هذه الأزمات يستلزم استخدام أساليب وطرق تكتيكية تتناسب مع طبيعة الحدث.

حيث انه يمكننا تحديد عناصر إدارة الأزمة من خلال طرح هذه التعريفات المختلفة بما يلي:

(الشعلان، ٢٠٠٢ م: ٣١)

أ - انها عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.

ب - وجود استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات.

ج - تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفؤة والمدربة تدريباً جيداً في مجال مواجهة الأزمات.

د - وتهدف إدارة الأزمات إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى حيث إن الموفورات التي تتحقق من خلال إدارة الأزمة تفوق إلى حد كبير تكاليف مواجهة الأزمة .

هـ. إنها عملية إدارية تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

## سادسا: مراحل إدارة الأزمة

ظل مختلف التفسيرات لمفهوم إدارة الأزمات وفي ظل ما سبق يرى الشعلان أن إدارة الأزمة تمر بثلاث مراحل: (الشعلان، ٢٠٠٢م: ١٥٦)

فهو يرى أن مراحل الأزمات يمكن تقسيمها إلى:

(١) مرحلة التلطيف، وهي مرحلة ما قبل الأزمة

(٢) مرحلة المواجهة وهي مرحلة التعامل الفعلي مع الأزمة

(٣) مرحلة إعادة الأوضاع وهي مرحلة ما بعد الأزمة.

### أولاً: مرحلة التلطيف والتحضير (Preparedness):

ان هذه الفترة تتميز بالقيام بنشاطات منظمة ومنسجمة للحيلولة دون وقوع الكارثة ما أمكن ذلك أو على الأقل تخفيف حدة أثارها. كما تهدف بعض هذه النشاطات إلى وضع خطة مدروسة ومتكاملة لمواجهة الكارثة أو الأزمة.

ووضح الشعلان أن هذه المرحلة تتطلب الكثير من الإجراءات والاستعدادات المبكرة التي تساهم في مواجهة الأزمة و من ذلك إجراءات الحماية والتأمين والمعلومات ووضع الخطط الرئيسية والبدلية وتشكيل لجان إدارة الأزمة على كافة المستويات كما يقترح أثناء هذه الفترة إنشاء عدد من الفرق تتمثل في وحدة لإدارة الأزمات وفرق مهمات خاصة (مثل فرق تدخل سريع وفرق تفاوض) إضافة إلى القيام بعدد من الاجراءات مثل التدريب و برامج تعاون دولي وإقليمي لتبادل المعلومات والخبرات والاستفادة من تجارب الآخرين.

### ثانياً: مرحلة المواجهة (Confrontation) :

وهي مرحلة نشوب الأزمة وتمثل الاختيار الحقيقي للخطط المعدة سلفاً وللتجهيزات المرتبة مبكراً وللتدريب الذي سبق حدوث الأزمة.

واقترح الشعلان وجود هيئة أو جهة مختصة بالأزمات ذات صلاحيات كافية وتنظيم جيد يحقق التنسيق بين كافة الجهات المعنية ودعمها بكوادر أمنية تجمع بين التأهيل والخبرة ولديهم الإمكانيات الإدارية والمالية التي تساعد في مباشرة مهامها.

وأكد الشعلان على أهمية الأخذ بعين الاعتبار بعدد من الجوانب أثناء المواجهة تتمثل في تنفيذ خطط الأزمات وقيادة مراكز الحوادث والمعلومات والاتصالات والتعامل مع الإعلام وعنصر الوقت وضبط وتنظيم التدخلات وسرية العمليات والمصالح وضرورات الأمن.

### ثالثاً: مرحلة إعادة الأوضاع (Reconstruction)

يتم علاج الآثار الناتجة عن الأزمة من خلال هذه المرحلة وإعادة بناء ما تم تدميره وإعادة الأوضاع بالإضافة إلى استخلاص العبر ووضع الضوابط لعدم تكرار ما حدث. ويوضح الشعلان أنه يستوجب من الإدارات المحلية وعي بأهمية المرحلة وتطلع للإنجاز وقدرة على التخطيط على نحو متكامل وسريع يضمن زيادة كفاءة وفعالية التدابير والنظم التي يمكن أن تحول دون كوارث مستقبلية مماثلة أو الحد من أضرارها. واقترح تشكيل لجان عديدة تختص بإعادة البناء ووضع الضوابط لتفادي تكرار ما حدث إضافة إلى إجراء البحوث والدراسات المختلفة حول المسببات ومصادر الأزمة ومسارها وأداء إدارة الأزمة أثناء المجابهة مع التركيز على السليبيات ودراسة أسبابها ووضع الحلول لعدم تكرارها .

### سابعاً: أنواع الأزمات :

أن هناك بعض من الأزمات التي يمكن ملاحظة مؤشرات معينة تدل على توقع حدوثها وهناك نوعان أساسيان من الأزمات التي قد تتعرض لها المنشآت: (جودة، ١٩٩٦م: ٢١٠)

١ - الأزمات المفاجئة: وهي تلك الأزمات التي تحدث فجأة ودون سابق إنذار مثل تعرض المنشأة لحادث حريق أو انفجار أو هزة أرضية.

وهذا النوع من الأزمات هو الأشد خطورة حيث إن الخسائر المترتبة عليه تكون أكثر جسامة وخاصة في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات عند محاولة وضع خطة لمعالجة الأزمة. وكثير من الشركات تكون لديها خطط مكتوبة وجاهزة سلفاً لمعالجة هذا النوع من الأزمات والتي قد تتضمن كيفية تشكيل فريق معالجة الأزمة وأسماء أعضاء هذا الفريق وتحديد غرفة إدارة العملية وتحديد اسم الناطق الرسمي باسم المنشأة وغير ذلك .

٢ - الأزمات المترابطة: وهي الأزمات التي يكون بالإمكان توقع حدوثها حيث ان عملية تشكيلها وتفاعل أسبابها قد تأخذ وقتاً طويلاً قبل أن تتفجر وبالتالي فهذه الأزمات تتطور وتنمو مع مرور الزمن كإضراب العمال مثلاً والذي يحدث بالعادة بعد فترة طويلة عن المناقشات والمفاوضات بين العاملين والإدارة وبالتالي يكون هناك فرصاً كثيرة لدى الإدارة لمنع وقوع الأزمة أو التخفيف من أثارها قبل أن تصل الأزمة إلى مرحلة حاسمة.

### ثامناً: طرق التعامل مع الأزمات:

ان طرق التعامل مع الأزمة تكون أحد الطريقتين التاليتين:

#### أولاً: طرق تقليدية:

وهي الطرق المعروفة والمستمدة من خصوصية الأزمة وأبرزها: (الشافعي، ٢٠٠١م: ١٩٥)

#### ١- إنكار الأزمة:

إنكار الأزمة أو التعتيم الإعلامي عليها من خلال رفض الاعتراف بوجود خلل ما، وإنكار حدوث الأزمة، بل في بعض الحالات الادعاء بسلامة الموقف وحسن الأداء وذلك بهدف أن يؤدي التعتيم الإعلامي الى نجاح محاولات السيطرة على الأزمة وتدميرها دون أن يستفحل خطرهما.

## ٢ - كبت الأزمة :

ان كبت الأزمة أو تأجيل ظهورها بهدف تدميرها عن طريق استخدام طرق وأساليب عنيفة لإخمادها وتدمير عناصرها من خلال التحرك السريع المباشر العنيف الإفقاد الأزمة قوة الضغط وإرجائها إلى حين .

## ٣ - تشكيل لجنة لبحث الأزمة :

في حالة وجود النقص الشديد في توافر معلومات عن العناصر الحقيقية التي صنعت هذه الأزمة أو التي لها مصلحة في إنشائها وكذا عن حركة الأحداث فيها ومداهما يتم تشكيل لجنة لبحث الأزمة، وكذلك بهدف إتاحة الفرصة لاستكمال نقص المعلومات وتمييع الموقف وإفقاد الأزمة قوة الدفاع الخاصة بها .

## ٤- بخس الأزمة :

حيث انه يتم أولا الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلا، وفي نفس الوقت يتم التقليل من شأن الحدث باعتباره حدثا ليس له أهمية.

## ٥ - تنفيس الازمة :

وذلك عن طريق فتح ثغرات مختلفة في جدار وبنيان الأزمة وتنفيس حالة الغضب والغليان والتوتر المصاحب لأحداث الأزمة وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانبا هاما من هذا الضغط وتستنزف جهد أصحابها فتضعف قوة الدفع الرئيسية .

## ٦- طريقة تفريغ الأزمة :

تتم من خلال إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع المولدة لتيار الأزمة وتدفعاته ليتحول إلى مسارات بديلة وعديدة تستوعب جهود قوة تيار أحداث الأزمة وتقلل من خطورته وغالباً ما تتم هذه العملية على عدة مراحل.

## ٧- عزل قوى الأزمة :

فإذا كانت الأزمة لا تنشأ من فراغ ولا تنشأ بطريقة ذاتية، فإنه لابد من وجود عناصر وقوى معينة تعمل على أحداثها. ومن أهم الأسس التقليدية للتعامل مع الأزمات هو الوصول إلى مصادر قوة عناصر الأزمة وعزلها عن بؤرة الأزمة وإبعادها عن تيار الأزمة حتى تفقد الأزمة مصادر تحريكها وقوتها.

## ٨ - إخماد الأزمة:

وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة العناصر التي تضمها الأزمة، وتصفيتها. وعادة لا يلجأ إلى هذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد التهديد الخطير .

## ثانياً: الطرق غير التقليدية (الحديثة):

أدى التطور في العلوم الإدارية والاقتصادية والعسكرية والاستخبارية والاجتماعية إلى المزيد من الطرق الحديثة والعصرية الخاصة بمواجهة الأزمات والكوارث ومنها: (ماهر، ٢٠١١م: ٨٩)

## ١ - فريق العمل :

إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب (الإنتاجية، والتسويقية، والبشرية، والمالية، والسياسية، والقانونية) ، فلا بد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب، وكل يدلي بدوله في محاولة حل الأزمة. وعند مواجهة المشكلة المتشعبة تطرح على هؤلاء المتخصصين ويقدم كل واحد منهم تصوره العلمي لمواجهة الجزء الخاص به، حيث لا يترك شيء للاجتهاد وللصدفة. ولقد أصبحت الأزمات التي تواجهها المنظمات ذات أبعاد كثيرة حيث ان المشكلة أو الأزمة الواحدة يكون لها جوانب صحية وظيفية، وأخرى مرتبطة بالشرطة، وجوانب قانونية، وجوانب للخسائر الفنية، والخسائر المادية، لها تأثيرات على الإنتاج، والموارد البشرية، وغيرها من الجوانب. الأمر الذي يجعل من تكوين فرق العمل أمراً ضرورياً ومحنياً لدى متخذي القرار. وقد يكون تشكيل هذا الفريق على هيئة:

### أ - فريق عمل مؤقت :

يتم تشكيلها لأزمة عابرة ووحيدة، وعند انتهاء الأزمة ينتهي العمل بفريق العمل.

### ب - فريق العمل الدائم :

حينما تتسم الأزمة بأنها تحتاج إلى وقت طويل جداً لحلها، فيمكن تشكيل فريق عمل له صفة الاستمرارية، من أمثلتها مجلس الإدارة المصغر Mini Board ، وذلك في حالة تعرض الشركة لأزمات، أو إفلاس أو مشاكل حادة. وهذه المجالس تتميز أنها موازية للمجلس الرئيسي وتضم عناصر من المديرين المتميزين القادرين على علاج مشاكل الشركة.

## ٢ - الاحتياطي التعبوي:

ان هذه الطريقة تقوم على أساس تحديد المناطق الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمات اختراقها ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزا إضافيا وقائيا لمواجهة أي اختراق لأي من النقاط والحواجز المحددة.

### ٣ - المشاركة الديمقراطية:

يتم استخدام هذه الطريقة حينما يكون طابع الازمة يغلب عليه الجانب البشري، وفي بيئة تفضل الحرية السياسية والاقتصادية، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه وبين العاملين. ويبدأ الأمر بإعلان صريح عن الأزمة، وعمقها، وحدودها، وخطورتها، والخطوات التي اتخذت لحلها، وما يتبقى من خطوات للوصول إلى الحل السليم.

### ٤ - احتواء الأزمة: (الشافعي، ٢٠٠١م: ٢٠٤)

تعتمد هذه الطريقة على محاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها وعدم السماح لها بالتشعب وفي الوقت ذاته امتصاص واستيعاب الضغط المولد لها ومن ثم إفقادها قوته التدميرية.

### ٥ - تصعيد الأزمة :

هو ترك الأزمة أو الصراع يزيد ويحتمد، على الأخص حينما يكون هناك أطراف مختلفين في المصالح أو الخلفية السياسية أو العرقية، على الأخص في العمل الشعبي والسياسي، وفي مجالس المحليات والبلديات والأحزاب السياسية ويتم التصعيد لكي يصل النقاش وتصل الأزمة على نقطة أو نقاط التعارض والتضارب والتطاحن. وعادة ما تصل الأزمة إلى أحد النقاط التالية:

- تضارب المصالح.
- اختلاف الاتجاهات والآراء.
- انشقاق التحالفات.

## ٦ - تفرغ الأزمة: (ماهر، ٢٠١١م: ٨٩)

تنشأ الأزمة لأسباب معينة وإن فقدت الأزمة هذه الأسباب انتهت" وفاقد الشيء لا يعطيه". وفي هذه الطريقة على المسؤولين أن يتعرفوا على مضمون الأزمة وفلسفتها أي أسبابها. وقد ترجع الأسباب أو المضمون إلى:

- أسباب اقتصادية.
- أسباب دينية وعقائدية.
- أسباب ثقافية.
- أسباب سياسية.

ويبدأ الأمر عادة بالاعتراف بوجود أزمة، وبالاقتراب من محركي الأزمة ومؤيديها، ثم البدء بالحوار، بالطبع مع التسلح بأشخاص مناسبين في هذا الحوار. فرجال الدين قادرين على إقناع محركي الأزمات ذات الخلفية الدينية. وشيئاً فشيئاً يتم إقناع محركي الأزمة بخطئهم الديني أو الثقافي أو السياسي أو الاقتصادي. وهنا أصبحت الأزمة مفرغة) أي بدون (أسبابها، وبالتالي تنتهي بسرعة.

## ٧ - طريقة تفتيت الأزمات :

وهي تشير إلى تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجماً والأهون شكلاً والأبسط حلاً. فحينما تكون هناك أزمة كبيرة تهدد كيان المنظمة، كإضراب كافة العاملين بإحدى الشركات، فإنه يمكن تجزئة المشكلة من خلال التعرف على الأطراف المسببة والمؤيدة للأزمة، والتعرف على مطالبهم، ثم التعامل مع كل طرف على حدة. وفي حالة الإضراب يمكن التعامل مع صغار العاملين بمفردهم وبمعزل عن مجموعة أخرى كالموظفين وكالعاملات وكالمشرفين، فكل طرف له احتياجاته ومطالبه عن باقي الأطراف، ويمكن علاج مشكلة الإضراب العام ببدء مناقشة كل مجموعة على حدة. وهنا أمكن تفتيت الأزمة إلى أزمات صغيرة يمكن التعامل معها.

## ٨- تحويل مسار الأزمة:

حينما تصبح الأزمة شراً مستطيراً يهدد كيان المنظمة أو الدولة، قد يصعب مواجهتها، وإنما يمكن بالحكمة تمويل مسارها إلى مجال آخر وربما إلى شيء منتج وفعال.

## ٩- تدمير الأزمة:

تعتبر من أصعب الطرق غير التقليدية وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في حالة غياب القدر الكافي من المعلومات وهنا تكمن خطورتها ، أو في الحالة العكسية عند توافر المعرفة الكاملة بها ولكن هنالك تيقن من أنه لا مفر من الصدام ويتم تدمير الأزمة بضرب الأزمة بشدة من الجوانب والأطراف الضعيفة فيها وفي نفس الوقت يتم استقطاب بعض عناصر القوة قوى ذات التأثير على تحريك قوى الدفع لزعزعة استقرار قوى الأزمة، ويتبعها بعد ذلك التصفية للعناصر القائدة والمحركة للأزمة سواء بتجريمها أو بإزالتها بشكل يؤدي إلى إنهاء دفعها للصدام واستبدالها بقيادة جدد وزعماء جدد أكثر اعتدالا وتفهما واستعدادا للتعاون.

## تاسعاً: الوقاية من الأزمات

ذكر الشافعي انه نظرا لأهمية نظم الوقاية من الأزمات فان الكيانات الكبرى تقوم بإنشاء نظام الوقاية من الأزمات باستعداد مسبق لمنع حدوث الأزمة ومواجهتها بعيدا عن المسؤولين ودفعهم - والوقاية من الأزمات ليست شعوه فكرية متخبطة بل منظومة علمية متكاملة تقوم على دعامين (الشافعي، ٢٠٠١م: ٥٣)

\* مجموعة من علوم ودارسات تهدف لوضع تخطيطي منهجي للوقاية بالمنع والحد المسبق من الأزمات.

\*مجموعة من التجارب المختلفة - وتعرف بالتجربة المجهزة حيث يستفاد من الإنجازات ووضعها أمام العاملين - استراتيجيا والوقاية من أزمات أخرى محتملة.

\*الحماية من العوامل والعناصر الداخلية المسببة للأزمة.

## عاشرا: دور إدارة العلاقات العامة في الأزمات:

ان للعلاقات العامة أدوارا هامة في التعامل مع الأزمات في مختلف مراحلها، ونستعرض فيما يلي أهم أدوارها والتي يمكن إيجازها في البحث عن الحقائق والتخطيط واتصالات الخطر وخطط الطوارئ وخطه اتصالات الأزمة إضافة إلى أدوار مساندة في صنع القرار والتقييم والتنسيق .

### أولاً: البحث عن الحقائق :

يعرف William -g. zikmund البحث العلمي بأنه العملية المنظمة الموضوعية التي تتعلق بجمع وتسجيل وتحليل المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات (جودة، ١٩٩٦م: ٧٧)

حيث ان بحوث العلاقات العامة تعتبر الأداة الحيوية التي تستخدمها أجهزة العلاقات العامة للحصول على معرفة موضوعية موثوق بها، وينظر إليها باعتبارها " عملية مخططة منظمة متشابكة متعددة الأبعاد للبحث عن المعلومات وإيجاد الحقائق والتعرف على آراء الآخرين ووجهات نظرهم"

والبحوث هي الخطوة الأولى في برنامج العلاقات العامة الفعال، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم البحوث في هذا السياق لا ينصرف إلى البحوث الأكاديمية الصرفة، وإنما يعني عملية جمع المعلومات وتوفير الحقائق عن كافة العوامل والمتغيرات المؤثرة في أنشطة العلاقات العامة، وذلك بطريقة موضوعية ومنظمة ومستمرة، وباستخدام كافة الأساليب العلمية والموضوعية التي تحقق هذا الهدف بأعلى كفاءة.

وفي ضوء ذلك نعرض فيما يلي مجموعة الأهداف التي يمكن للعلاقات العامة أن تحققها عن طريق الجمع المنظم للحقائق والمعلومات وإجراء البحوث والدراسات وما يترتب عليها من مزايا في ضوء ما عرضه خبراء العلاقات العامة:

١ - إمداد إدارة العلاقات العامة بالمعلومات والحقائق الموضوعية التي تساعد في تخطيط برنامج العلاقات العامة تخطيطاً سليماً يراعي المتطلبات الواقعية.

- ٢ - سير أغوار الاتجاهات الأساسية للفئات الجماهيرية المختلفة للمنشأة داخليا وخارجيا، وقياس الآراء الحقيقية لهم .
- ٣ - تشجيع الاستماع إلى آراء مختلف فئات الجماهير واقتراحاتها، وإبراز مفهوم الاتصال المتبادل الفعال ذي الاتجاهين المنشأة وجماهيرها.
- ٤ - التعرف على قادة الرأي الذين يمكن الاستفادة منهم في التأثير على فئات الجماهير المتنوعة .
- ٥ - توفير النظرة الموضوعية لمعرفة الذات.
- ٦ - الكشف عن المشكلات والتنبؤ بالوقوعها، أي أن البحوث تستخدم كنظام تحذير مبكر لتلافي احتمال حدوث مشكلات، ولاكتشاف نقاط المتاعب قبل انتشارها في قطاع واسع من الرأي العام.
- ٧ - استقصاء اقتراحات الجمهور الداخلي بهدف توفير ظروف ومقومات أفضل للعمل في حالة تطبيقها، وإشعار العاملين بأنهم يساهمون في رفع مستوى أداء المنشأة.
- ٨ - اكتشاف مدى قوة وجهات النظر المعارضة أو المادية.
- ٩ - تقليل تكلفة برنامج العلاقات العامة بالتركيز على أهداف صحيحة ومحددة .
- ١٠ - تقديم سلسلة من المؤشرات والدلائل التي تساعد في معرفة مدى التقدم في البرامج .
- ١١ - اختبار الأفكار والرسائل الإعلامية ووسائل الاتصال قبل الشروع في تنفيذ البرنامج.
- ١٢ - ضمان التأييد الداخلي لمهام العلاقات العامة ودعم أنشطتها من قبل المسؤولين والإدارة العليا للمنشأة، وتقوية مركز الوظائف الاستشارية ودورها في عملية رسم السياسات .
- ١٣ - قياس النتائج التي حققها برنامج العلاقات العامة بما يفيد في ترشيد البرامج المستقبلية وتصحيح مدخلاتها.
- ١٤ - المساعدة في إقامة بنوك المعلومات.

وفي ظل هذه الأهداف والمزايا التي يحققها الاستخدام الجيد للبحوث في تطوير أداء العلاقات العامة نعرض لأبرز أنواع البحوث التي يمكن أن تقوم بها إدارات العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمملكة، وذلك على النحو التالي:

١- بحوث تستهدف التعرف على الصورة الذهنية للمنشأة لدى فئات الجماهير التي تتعامل معها والهيئات والمنظمات والأجهزة الأخرى بالمنطقة وبالمملكة، ونوع المعلومات المتوافرة لديهم عن المنشأة .

٢- بحوث تستهدف التعرف على أهم المشكلات التي يعانيها الجمهور الخارجي في التعامل مع المنشأة واقتراحاته لحلها.

٣- قياس اتجاهات الرأي العام السائد لدى الجمهور الخارجي نحو المنشأة.

٤- بحوث تستهدف التعرف على آراء واتجاهات نوعيات معينة من الجماهير يهتم المنشأة التعرف عليها.

٥- قياس اتجاهات الرأي العامة السائد لدى العاملين.

٦- قياس الروح المعنوية لدى العاملين .

٧- بحوث تستهدف التعرف على أهم المشكلات التي يعانيها العاملون بالمنشأة واقتراحاتهم لحلها .

٨- بحوث تستهدف التعرف على الظروف والمتغيرات الاقتصادية أو الاجتماعية، وبخاصة المؤثرة في عمل المنشأة.

٩- بحوث تستهدف تقييم وسائل الإعلام والاتصال لاستخدام أفضلها في برامج العلاقات العامة.

١٠- بحوث تستهدف قياس فعالية برامج العلاقات العامة وأنشطتها.

وايضاً يمكن لإدارة العلاقات العامة أن تستخدم كافة أدوات جميع البيانات وتقنيات البحوث في توفير المعلومات المطلوبة، والإفادة من كافة البيانات المتاحة داخلياً وخارجياً في إيجاد هذه المعلومات وتوفيرها بشكل منتظم ومستمر، وذلك على النحو التالي:

- الإفادة من كل البيانات والإحصاءات والتقارير المتاحة بالقطاعات المختلفة بالمنشأة، وكذلك البيانات والأدلة والتقارير المتاحة بجهات خارجية . وطنية وعربية ودولية . كالمنشآت الأخرى أو أجهزة التخطيط والبحوث والإحصاءات، وتحليل هذه البيانات والتقارير واستخلاص مؤشرات ونتائج مفيدة منها فيما يتعلق بالأنشطة التي مارسها بالمنشأة .
- الإفادة من البحوث التي تجريها بعض الإدارات والقطاعات الأخرى بالمنشأة، واستخلاص المؤشرات التي تفيد عمل العلاقات العامة منها، وكذلك الإفادة من البحوث التي أجريت في جهات خارجية وتتصل باهتمامات إدارة العلاقات العامة .
- تحليل مضمون شكاوى الفئات الجماهيرية التي تتعامل مع المنشأة واقتراحاتها. (حسين وآخرون، ١٩٩١م: ١٣٤ - ١٣٧)
- تهدف البحوث والدراسة في هذا المجال إلى توفير المعلومات والحقائق حول الأزمات والمشاكل للإدارة العليا لاتخاذ القرارات المناسبة (منصور، ١٩٩٥م: ١١١) كما أنها تساعد الإدارة في تطوير وإعادة تقييم سياساتها بما يتوافق مع متطلبات وتوجهات الجماهير مما يدعم العلاقات بهذه الجماهير ويكسب تأييدها أثناء المواجهة أيضاً، وعادة فإن عملية البحث عن الحقائق تساعد على الاطلاع على المشاكل المحتملة قبل أن تتفاقم وتتحول إلى أزمات. وكما تسعى العلاقات العامة من خلال هذه البحوث إلى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي وتوثيق العلاقة به، فإنها تهدف إلى تفهم الجمهور الداخلي والعمل على رفع روحه المعنوية والسعي نحو حل خلافاته مع الإدارة لضمان تأييده أثناء الأزمات.
- حيث ان بعض هذه البحوث تقوم بملاحقة الانتقادات والشائعات الموجهة ضد المؤسسة وتتبع الأحداث التاريخية للأزمة وتسعى إلى تشخيص كل مراحل الأزمة وتتبع الأسباب الباعثة لها والأطراف المؤيدة لها أو المستفيدة منها وأيضا تحديد المتضررين منها وبحث آثارها على الصورة الذهنية لدى جمهور المؤسسة مما يساعد الإدارة على تخطيط العمليات التصحيحية لتحسين الصورة وتعديل المفاهيم الخاطئة ودحض الشائعات وإبراز الحقائق .

كما تهتم بعضها باستشعار الأزمة وتوقع حجمها وأثرها مما يساعد الإدارة على اتخاذ التدابير اللازمة لتلافيها أو الحد من أضرارها .

## ثانياً: التخطيط:

ذكر جودة بأنه عمل يسبق التنفيذ دائماً يرسم الإطار العام الذي يحدد الأنشطة والأعمال الواجب أدائها بهدف تحقيق الأهداف. (جودة، ١٩٩٦م: ٩٧)

يهم التخطيط كامل أدوار العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث من بحث عن الحقائق واتصالات وسياسات وقائية وخدمات الطوارئ وسياسات المواجهة والتنفيذ والتقييم والاستفادة وأخذ العبر .

### ١. ٢- التخطيط في البحث عن الحقائق:

يرمي التخطيط في البحث عن الحقائق إلى إيجاد الوسائل العلمية الفعالة في استقراء واستشعار الأزمات والتوقع والتحليل والتعرف على توجهات الجماهير وانطباعاتهم كاعتماد الاتصال المباشر والاستبيان والبلاغات الصحفية والبرامج الإحصائية وقواعد البيانات وغير ذلك.

### ٢. ٢- التخطيط في الوقاية:

وهي تلك الخطط التي توضع للوقاية من الوقوع في الأزمات والكوارث أو هي التي توضع لكي تقي من الأخطاء التي يحدثها عدم التخطيط أو العمل عشوائياً نتيجة ردود فعل لعمل آخر لكن هناك خطط علاجية توضع مقدماً تحسباً لوقوع أزمة أو كارثة. (البدر، ١٩٩٢م: ٢١٧)

وتنشط بعهدة وزارة الحج وظائف تخطيط استراتيجي لاجتتاب الكوارث أو التقليل من حدتها. وتوكل إلى العلاقات العامة جميع عمليات الاتصال والتوثيق والنشر وحملات التوعية الخاصة بهذه الخطط كما أن العلاقات العامة تحتاج إلى تخطيط إجراءات وقائية لتجنب الأزمات.

### ٣. ٢- تخطيط الاتصالات :

ان خطط اتصالات إلى جانب خطة الأزمة نفسها، تعد مسبقاً وتطبق فور نشوب الأزمة من فوائدها توفير الوقت لمتخذ القرار، حيث ان الوقت دائماً ما يكون أعلى الموارد وأقلها ندرة في وقت مواجهة الأزمة. ومن فوائدها تحديد المسؤوليات ومنع تضارب الاختصاصات، وأخيراً توفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة بفعالية وكفاءة (Barton, ١٩٩٣: ٦٤)

وتظهر الحاجة إلى الاتصالات بصورة أوضح أثناء الأزمات، حيث تعتمد الإدارة بدرجة كبيرة في نجاحها في مواجهة الأزمة عليها. تقوم الاتصالات بدورين خطيرين أثناء وقوع الأزمة. الأول هو المساعدة على إدارة الأزمة نفسها والثاني يكمن في المحافظة على سمعة المنظمة وصورتها أمام العاملين والمجتمع والرأي العام (شريف، ١٩٩٥م: ٢٠٣)

### ٤. ٢- اتصالات الخطر:

تعتبر أحد الأنشطة الهامة التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة قبل وقوع الأزمات، ما يسمى اتصالات الخطر أو إعلام الخطر وهي عبارة عن اتصالات هادفة ومخططة طويلة المدى تهدف إلى تثقيف وإعلام جماهير المنظمة وخاصة الخارجية منها، بمواطن المخاطر المحتملة في بيئة المنظمة (Marra, ١٩٩٢:٤٥)

واتصالات المخاطرة هو حقل جديد من حقول العلاقات العامة، نشأ نتيجة المخاطر والكوارث التي تحدثها المنظمات في المجتمع والبيئة. فالمنظمات كما هي ضحية للأزمات والكوارث، فهي أيضاً قد تكون مسببة لها، حيث ظهر مفهوم اتصالات المخاطرة بعد وقوع العديد من الكوارث المروعة في العالم مثل كارثة جزيرة الأميال الثلاثة النووية في ولاية بنسلفانيا عام ١٩٧٩ م. و كارثة مصنع مبيدات حشرية في مدينة بوهبال الهندية أحد فروع شركة يونيون كاربايد الأمريكية.

ومن ثم فان اتصالات المخاطرة تهدف إلى تعليم الجمهور أسس ومتطلبات الحماية المدنية وأسس ومبادئ الإنقاذ والإسعاف إلى جانب تعليمه أنماط السلوك والتصرف السليم في حال وقوع الكارثة ليتعرف على مواطن ومكان الأخطار وآثارها ويكون مستعداً لمواجهتها إن وقعت (العناد، ١٩٩٠م: ٤٣).

يتمثل التخطيط لمواجهة الأزمة في تحديد المشاكل من حيث أسبابها وأضرارها ونتائجها المستقبلية وخاصة على مستوى أثارها على جمهور المؤسسة وأهداف المؤسسة وتحديد ما إذا كانت المشاكل ناجمة من علاقات عامة وتحديد دور العلاقات العامة في تخفيف الآثار وتحديد دور الاتصال وأولوية التحرك واختيار وسائل الاتصال وتقييم الموقف وتغيير سياسات المواجهة حسب متطلبات المرحلة وتوجهات الرأي العام.

### ثالثا: دور العلاقات العامة في تشخيص الأزمة :

وذلك عند ظهور أعراض أزمة أو كارثة، يتعين على إدارة العلاقات العامة تحديد بدقة المشكلة الأساسية ويتضمن ذلك معرفة الأسباب التي أدت إليها والأضرار التي قد تترتب عليها والنتائج المحتملة في المستقبل - وبعد التعرف الدقيق على المشكلة والاطلاع على تفاصيلها الفنية تحتاج إدارة العلاقات العامة اتخاذ قرار التخطيط لمواجهة الموقف. (العناد، ١٩٩٤م: ١٢٢)

### رابعا: دور العلاقات العامة في اتصالات الأزمة :

تتضمن هذه الخطوة القيام بتنفيذ البرامج الموضوعية من خلال الجهود الاتصالية تسعى العلاقات العامة إلى تحقيق الهدف الأساسي لها، وهو تعريف فئات الجماهير بالمعلومات المطلوبة " باعتبار ان هذا الهدف يمثل العمود الفقري للعلاقات العامة الفعالة " (تحسين، ١٩٩٥م: ١١٥). وتسعى هذه الخطوة التنفيذية إلى تنفيذ البرنامج الاتصالي والاعلامي المصمم لتحقيق اهداف محددة مرتبطة بالهدف العام للبرنامج وتجيب عن سؤال " كيف ننفذ الاتصال؟ وماذا نقول "؟

حيث إن الجمهور هو القطاع الرئيسي الذي يهتم إدارة العلاقات العامة وتقوم على دراسته والتأثير فيه، فالجمهور هو فئة أو جماعة مكونة من أفراد ذوي مصالح مشتركة وارتباطات محدّدة وصفات مشتركة أو يستطيعون التفكير والعمل معا في مجال معين حول مسألة ما، أو هو جماعة واعية بكيانها المتحد تجمع أفرادها روابط معينة تجعلهم نتيجة لذلك يتأثرون تأثرا جماعيا بالنسبة إلى مسألة معينة .

ولمواجهة هذا الجمهور تستطيع العلاقات العامة إيصال المعلومات الضرورية الصادقة والموثوق بها حول الأزمة وأسبابها وآثارها المحتملة، لأن عدم إيصالها إليه بكل دقة وأمانة قد تكون مدمراً ومهلكاً للمنظمة الإدارية، ويتم إيصال المعلومات إليه حول الأزمة عن طريق المؤتمرات الصحفية والبيانات والنشرات والمقابلات وغيرها من وسائل الاتصال الجماعية.

ومن المهم في الاتصال أثناء الأزمة مع الجمهور، أن تكون الإدارة العليا قريبة من المسؤول عن العلاقات العامة، وأن يكون له سلطة أيضاً، فالإتصال جزء من عملية اتخاذ القرارات وبالإمكان رفع اقتراحات من شأنها أن تغلف الأخبار السيئة في أحسن طريقة ملائمة، وفي الواقع يجب أن يكون المسؤول عن الإتصال قادراً على أن يتحدث عن الأزمة ومن وجهة نظر المنظمة، تاركاً المجال لجهات أخرى أن تتحدث عن وجهات نظر أخرى (الدهان، ١٩٤٩م: ٧٨).

كما تستطيع العلاقات العامة مواجهة وسائل الإعلام المختلفة من خلال الرد على الاستفسارات الواردة منها، ومساعدة الصحفيين على الوصول إلى المعلومات وبالحضور الدائم دون التهرب منهم، وعن طريق الرغبة في نشر الأخبار عن الأزمة سواء كانت حسنة أو سيئة، ويمكن فعل ذلك عن طريق المقابلات الصحفية، والأخبار والمؤتمرات الصحفية وأشكال الرسائل الاتصالية المنوي تزويد وسائل الإعلام بها عن طريق ناطق رسمي باسم المنظمة تحدده العلاقات العامة.

#### خامساً: دور العلاقات العامة في صنع القرار:

ينبغي على العلاقات العامة معالجة المعلومات، وخاصة تلك التي بها ارتباط وثيق بأهداف المؤسسة وبالعلاقات بها بجمهورها. باستخدام تقنيات وبرامج حاسوبية محددة بحيث تكون مخرجات عملية المعالجة معلومات واضحة، مبسطة وجاهزة للاستعمال في صنع القرار ويشمل ذلك مؤشرات واضحة وتوصيات معينة بكم ونوع مناسبين.

وهنا مهام رئيسية يتعين على نظام معلومات إدارة الأزمة القيام بها من كفاءة الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة وصانعيها، والاستخدام الفعال لكم البيانات والمعارف المتراكمة بهدف إدارة الأزمة وتحقيق أمن وسلامة الكيان الإداري وتدفق المعلومات حية وواقعية من مواقع الأحداث وتقديمها وتحليلها ورفعها لصانع القرار وتوفير كافة الإجابات المناسبة للأسئلة التي يطرحها الأفراد المكلفون بالتعامل مع الأزمة في أسرع وقت. ومن ثم يتضح جلياً دور العلاقات العامة عبر توفير ومعالجة المعلومات في صنع القرار خصوصاً عند الأزمات والكوارث.

## سادساً: الدور التقييمي للعلاقات العامة عند وقوع الأزمات والكوارث :

ووضح جودة ان التقييم هو المرحلة الأخيرة من مراحل أنشطة العلاقات العامة والتي تبدأ بإجراء البحوث وإعداد الخطط ووضع البرامج وتنفيذها وتنتهي بمرحلة التقييم. ويمكن تعريف التقييم بأنه عبارة عن إتباع أساليب محددة بهدف تقدير مدى تحقيق برامج العلاقات العامة لأهدافها وبالتالي فهناك أهداف أو معايير معينة يجري إقرارها عند وضع برامج العلاقات العامة بحيث يتم مقارنة هذه المعايير أو الأهداف مع النتائج العليا التي تم تحقيقها ومن ثم التوصل إلى أية انحرافات إيجابية أو سلبية عن المعايير المقررة واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجتها. التقييم لا يكلف كثيرا كما نتوقع، وحتى نستطيع التحكم في تكلفته يمكننا تخصيص ميزانية محدّدة للتقييم. وفي هذا المجال يقول Haywood Roger بأن أخصائي بحوث التسويق يؤكدون بأن ضبط فعالية حملة العلاقات العامة ليست بالصعوبة التي يتصورها الناس ولا تستوجب أنشطتها أن تكون مرتفعة التكاليف. (جودة، ١٩٩٦م: ٢٢٥-٢٢٦)

### ويمكن إيجاز مجالات التقييم فيما يلي:

- ١ - التوصل إلى مدى تحقيق برامج العلاقات العامة لأهدافها الموضوعية إذ تجري مقارنة النتائج الفعلية للبرامج بعد تنفيذها مع الأهداف الموضوعية .
- ٢ - مقارنة الفوائد المتحصلة بعد تنفيذ برامج العلاقات العامة مع تكاليف هذا التنفيذ.
- ٣ - التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في البرامج.
- ٤ - التأكد من قيام العلاقات العامة بالتقيد بالأسس العلمية والأخلاقية والموضوعية للعلاقات العامة.
- ٥ - التأكد من تعاون الدوائر الأخرى مع دائرة العلاقات العامة أثناء تنفيذها البرامج .
- ٦ - التأكد من استجابة الجماهير بمختلف أشكالها لبرامج العلاقات العامة، ومن الضروري أن تتوفر لرجل العلاقات العامة المعلومات الكافية عن نتائج تقييم البرامج، فكلما كانت هذه المعلومات أكثر دقة وأكثر شمولاً كلما كان لها أثر إيجابي على دقة ورشد قرارات التخطيط للمستقبل.

وترى الباحثة ان العلاقات العامة تقوم بتقييم نشاطاتها وأدائها عند مختلف مراحل الأزمة ابتداءً بتقييم الخطط، مروراً بتقييم درجة التأثير على جماهير المنظمة وكسب تأييدها أثناء الأزمة وأداء خطط الاتصالات والتعامل مع الإعلام قياساً بالأهداف المحددة لاحتواء الأزمة، وأيضاً تقييم الخطط البديلة وصولاً إلى تقييم شامل عن الأزمة ومخلفاتها وأداء إدارة الأزمة.

#### سابعاً: دور إدارة العلاقات العامة في المتابعة بعد نهاية الأزمة :

لابد على العلاقات العامة، ان تجري تحليلاً شاملاً عن مدى تحقيق الأهداف المطلوبة من عملية الاتصالات التي تمت أثناء الأزمة مع جماهير المنظمة وعلى الأخص من المفترض أن تجيب عملية التقييم على الأسئلة التالية: كيف علم الناس الأول مرة بالأزمة؟ كيف كانت استجابة المنظمة ومدى فعاليتها؟ هل نقلت الرسالة أو سلسلة الرسائل إلى الأطراف المعنية بطريقة صحيحة؟ هل هناك أطراف شعرت بالإهانة، أو أنها خارج دائرة الاهتمام، أو لم يكن من الممكن الاتصال بها؟ ماهي الرسائل التي كانت أكثر فعالية في تلطيف حدة الأزمة؟ وما هي أقل الرسائل فعالية؟ كيف كان الحوار مع الأطراف المعنية؟ (Barton, 1993: 127-128)

إن الإجابة على الأسئلة السابقة وما في حكمها، تعد في غاية الأهمية من حيث استخلاص الدروس المستفادة من أجل تلافي ما قد وقع من أخطاء وتعزيز ما كان صواباً.

ووضح شريف ان نهاية الأزمة لا تعني نهاية إدارة الأزمة. فبعد زوال الأزمة، هناك سؤال هام أن تجيب عليه العلاقات العامة وهو إلى أي مدى تشوهت سمعة المنظمة من جراء الأزمة أمام الجمهور والرأي العام؟ (شريف، 1995: 328).

## المبحث الثالث

### أولاً: رؤية وزارة الحج والعمرة

أن تكون رحلة الحج والعمرة والزيارة مقننة وسهلة وميسرة في جو من السكينة والطمأنينة، لتبقى ذكرى مميزة ورائعة في ذاكرة الحاج و المعتمر والزائر تحقق له الرضا، وتجعله سفيراً ينقل للعالم جهود المملكة في خدمة ضيوف الرحمن.

### ثانياً: رسالة وزارة الحج والعمرة

تعمل وزارة الحج والعمرة في أداء مهامها بالتنسيق مع الجهات الحكومية والأهلية لتيسير إجراءات أداء المناسك، وضبط وتقنين الخدمة من خلال تطوير الأنظمة وتوظيف التقنية ورفع كفاءة العاملين في خدمة ضيوف الرحمن، وإكمال البنى التحتية بهدف توفير ضيافة دينية بمعايير عالمية.

### ثالثاً: اهداف وزارة الحج والعمرة

إن وزارة الحج والعمرة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف، وتهيئة مرافق الخدمات كافة لخدمة ضيوف الرحمن، رعاية لهم واهتماماً بهم، ومن أبرز أهدافها:

- العمل على الارتقاء بالخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين.
- تطوير أعمال مهنة الطوافة، الوكالة والدلالة، وحج الداخل باستخدام أحدث وسائل التقنية.
- العمل على أن يكون الحج سهلاً وميسراً من خلال الجهود البشرية والتقنية المقدمة.
- التنسيق مع كافة الجهات ذات الصلة لتيسير أداء الحجاج والمعتمرين و الزوار لمناسكهم.
- العمل وفق قيم وتعاليم العقيدة الإسلامية السمحة لتقديم خدمات متميزة.
- توحيد الجهود لتحفيز المواطن ليسهم بدوره، ما وسعه ذلك، في خدمة ضيوف الرحمن سواء مكلفاً أو متطوعاً. (الموقع الإلكتروني لوزارة الحج والعمرة)

#### رابعاً: اهداف إدارة العلاقات العامة في وزارة الحج

تهدف إدارة العلاقات العامة في وزارة الحج إلى تخطيط وتنظيم العلاقات للوزارة وفروعها للتعريف بالوزارة ومسؤوليات ومهام إدارة العلاقات العامة، والخدمات التي تقدمها للمواطنين والزوار من كافة انحاء العالم. والعمل وفق خطط مدروسة لتوعية المواطنين والزوار في حال تعرضهم لأزمات، والإشراف على نشاط العلاقات العامة والإعلام لضمان تحقيقها لأهدافها بأعلى مستويات الفاعلية والكفاءة. (الهيكل الإداري التنظيمي لوزارة الحج والعمرة، ٢٠١٧)

#### خامساً: مهام العلاقات العامة في وزارة الحج:

(الهيكل الإداري التنظيمي لوزارة الحج والعمرة، ٢٠١٧)

- ١- الإشراف على نشاط العلاقات العامة والإعلام وتوفير التغطية الإعلامية وتنظيم الندوات والمؤتمرات.
- ٢- الإشراف على استقبال وتوديع ضيوف الوزارة والإشراف على إسكانهم وخدماتهم بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالوزارة وخارجها.
- ٣- الإشراف على إعداد وتنفيذ ندوة الحج الكبرى التي تقيمها الوزارة في موسم كل عام .
- ٤- الإشراف على استقبال وتوديع بعثات رؤساء الحج.
- ٥- الإشراف على أعمال ومهام مجلة الحج.
- ٦- التنسيق مع الجهات الخارجية في كل ما يتعلق بشؤون العلاقات العامة والإعلام وفقاً للتوجيهات.
- ٧- التنسيق مع الوحدات الإدارية الوزارة بخصوص تنفيذ النشاط المشترك .
- ٨- تحديد احتياجات الوحدات الإدارية المرتبطة به من قوى عاملة واعتمادات مالية وتجهيزات، ومتابعة توفيرها بعد اعتمادها.
- ٩- إعداد التقارير الدورية عن نشاط وإنجازات الوحدات الإدارية المرتبطة به، وعن المعوقات والصعوبات التي تعترض مسيرتها ومقترحات التطوير.

- ١٠- الإشراف على إعداد الخطط والبرامج الخاصة بنشاط الوحدات الإدارية المرتبطة به، ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها .
- ١١- متابعة كافة ما يصدر وينشر عبر وسائل الاتصال حول نشاط الوزارة وخدماتها أو الجهات التي تشرف عليها
- ١٢- تزويد الجهات المختصة بالوزارة بالأخبار والمقالات والتنسيق معها حول الردود المرسلة إلى وسائل الإعلام.
- ١٣- توجيه الدعوات للمسؤولين داخل الوزارة وخارجها لحضور الاجتماعات للمؤتمرات والمناسبات والندوات التي تعقدها الوزارة بعد اعتمادها من معالي الوزير .
- ١٤- تقييم المقالات والبحوث والإسهامات المقدمة إلى المؤتمرات والندوات واجازتها.
- ١٥ - ما يستجد ويطرأ من مهام واختصاصات عند تطبيق الهيكل التنظيمي ويمكن التنسيق في ذلك مع الجهة المختصة منعاً للازدواجية .
- ١٦ - إعداد تقرير مناسب بشأن الوحدات التنظيمية التابعة من واقع الممارسة الفعلية للعمل واحتياجاته والرفع بذلك وفق نتائج تطبيق الهيكل للجنة المشكلة.

#### سادسا: امثلة على أبرز الأزمات التي واجهت الحج

ان الحج عبادة مقدسة لا يمكن ممارستها في ظل الفوضى، حيث انها تتطلب ان تمارس في ظل الأمن والاستقرار والطمأنينة.

وان حكومة المملكة تسعى إلى الاستمرار في إحداث النقلة النوعية للجهود المبذولة من قبلها في خدمة ضيوف الرحمن ، تأكيداً للأهمية البالغة للحاج وأمنه ، كي يتمكن من أداء المناسك بكل يسر واطمئنان ، وعلى النحو المحقق لإحكام الشعائر ومقاصد الشريعة الإسلامية ، من خلال استراتيجية محددة ومنهجية عملية تتظافر نحو تحقيقها كافة الأجهزة المعنية بشؤون الحجاج ، وبالرغم من تلك الجهود والإمكانات المستمرة من قبل حكومة المملكة إلا أنها لم تحوّل دون بروز بعض من المظاهر السلبية من قبل الحجاج المتنافية مع خصوصية الزمان والمكان.

لذلك تقوم المملكة العربية السعودية بتوفير كافة التجهيزات والإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية، وتقديم الخدمات الممكنة لتسهيل أداء فريضة الحج..

حيث تواجه المملكة العربية السعودية في موسم الحج كثيراً من التحديات والأزمات، بسبب الكثافة البشرية واختلاف العادات والثقافات بين الحجاج، ومن هذه الأزمات التي مر بها موسم الحج على النحو التالي:

١- تدافع الحجاج في يوم النحر في منى عام ١٤٣٦هـ، حيث تدافع الحجاج للوصول إلى منطقة رمي الجمرات مما أدى إلى مقتل المئات وإصابة العديد من الحجاج وهي من أسوأ الحوادث التي حدثت في الحج منذ ٢٥ عاماً.

٢- عمليات الحريق العمد في المشاعر المقدسة، ونشر الإشاعات بين الحجاج والاضطرابات الجماعية، وإحداث الازدحام في المشاعر، بقصد الإخلال بالأمن وتحقيق أهداف معينة.

٣- المظاهرات والتجمهر ورفع الشعارات المعادية كما حدث في عام ١٤٠٧ من قيام مجموعة من الأشخاص بالمظاهرات ورفع الشعارات في مكة المكرمة.

٤- الحوادث الطبيعية التي تتحول إلى أزمة في الحج مثل: انهيار المباني، السيول وهطول الأمطار الغزيرة، حوادث الطرق أو القطارات.

٥- أعمال التفجير وترويع الأمنين، وذلك يندرج تحت ما يسمى بجريمة الإرهاب المعاصر، وقد عرفته المادة الأولى من الاتفاقية العربية لمكافحة الإرهاب بأنه كل فعل من أفعال العنف أو التهديد أي كانت دوافعه يقع تنفيذاً لمشروع إجرامي فردي أو جماعي، يهدف إلى إلقاء الرعب بين الناس وترويعهم أو تعريض حياتهم، أو حرياتهم وأمنهم للخطر، وإلحاق الضرر بالبيئة أو بأحد المرافق أو الأملاك الخاصة أو العامة. (البدر، ١٤٢٥ هـ، ص ٢٤)

كما حدث في مكة المكرمة عام ١٤٠٩ هـ من انفجارين للطرق المؤدية للحرم المكي.

٦- محاولة تسريب مواد كيميائية سامة وغازات وتلويث لمصادر المياه.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة الميدانية

## أولاً: بناء أداة جمع البيانات

اشتملت أداة جمع البيانات (الاستبانة) على جزئين تناول الجزء الأول منها الخصائص الشخصية (الديموغرافية) لمفردات عينة البحث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) اما الجزء الثاني من الاستبانة تم تقسيمه على خمسة محاور اشتملت على عبارات تم قياسها باستخدام مقياس ثلاثي متدرج لتصحيح استجابات مجتمع الدراسة على الاستبيان بحيث تعطى الدرجة (٣) للاستجابة (موافق) الدرجة (٢) للاستجابة (محايد) الدرجة (١) للاستجابة (معارض)، وكانت المحاور الخمسة على النحو التالي:

- المحور الأول: مدى توافر متطلبات نجاح الأداء الوظيفي للعلاقات العامة في وزارة الحج للحد من الأزمات في المشاعر المقدسة.
- المحور الثاني: أبرز الأزمات المحتملة في مواسم الحج في المشاعر المقدسة.
- المحور الثالث: مدى إسهام العلاقات العامة بوزارة الحج في الحد من الأزمات المحتملة بالمشاعر المقدسة.
- المحور الرابع: أهم الأساليب المستخدمة لمواجهة الأزمات لإدارة العلاقات العامة في وزارة الحج في الأوقات الموسمية.
- المحور الخامس: مقترحات لعلاج الأزمات لإدارة العلاقات العامة بوزارة الحج.

حيث قامت الباحثة بالاطلاع على الدوريات والمجلات الإعلامية والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية. كما تم مقابلة عدد من ذوي الاختصاص للاستفادة من خبراتهم في بناء الاستبانة.

## ثانياً: ثبات أداة جمع البيانات

تم التأكد من ثبات الاستبيان بطريقة الفا كرونباخ وكانت النتائج كالتالي:

### جدول رقم (٢)

معامل الفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المحور	قيمة الفا كرونباخ
الأول	٠,٨٤
الثاني	٠,٨٦
الثالث	٠,٨٩
الرابع	٠,٨٢
الخامس	٠,٨٥
الدرجة الكلية	٠,٨٥

تراوحت قيم معاملات الفا كرونباخ من (٠,٨٢) إلى (٠,٨٩)، وجميع قيم معامل الفا كرونباخ للثبات مرتفعة وتشير إلى أن أداة الدراسة عالية الثبات.

### ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة فقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات - التي تم جمعها من الاستبانات - من خلال الإحصائية التالية:

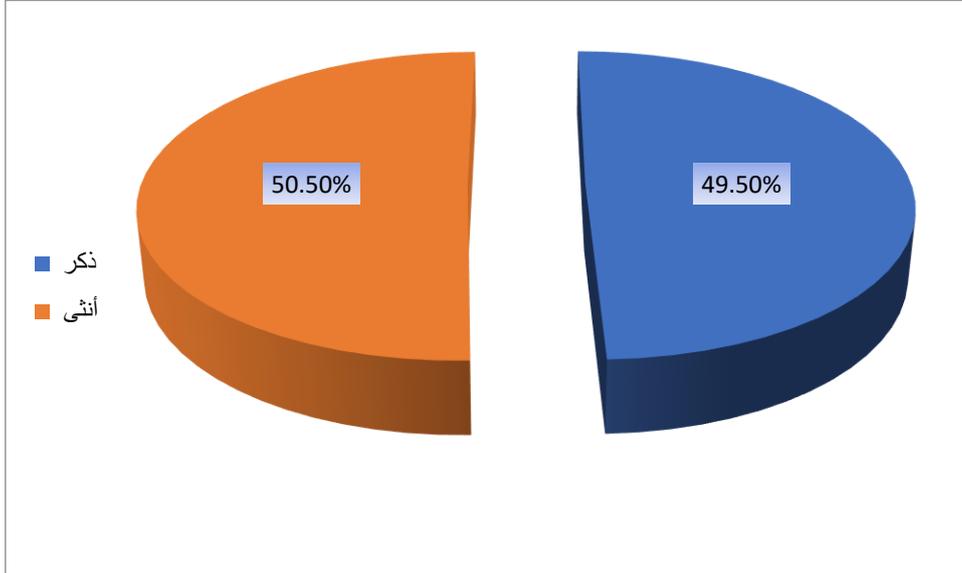
١. معامل ألفا كرونباخ لحساب قيم معامل الثبات لعينة الدراسة الاستطلاعية.
٢. التكرارات والنسب الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة.
٣. المتوسط الحسابي للتعرف على متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة.
٤. الوزن المرجح لعبارات كل محور وللمحاور للمقارنة بينها وترتيبها.

رابعاً: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس

الجنس	ك	%
ذكر	٩٩	% ٤٩,٥
أنثى	١٠١	% ٥٠,٥
الكلي	٢٠٠	% ١٠٠



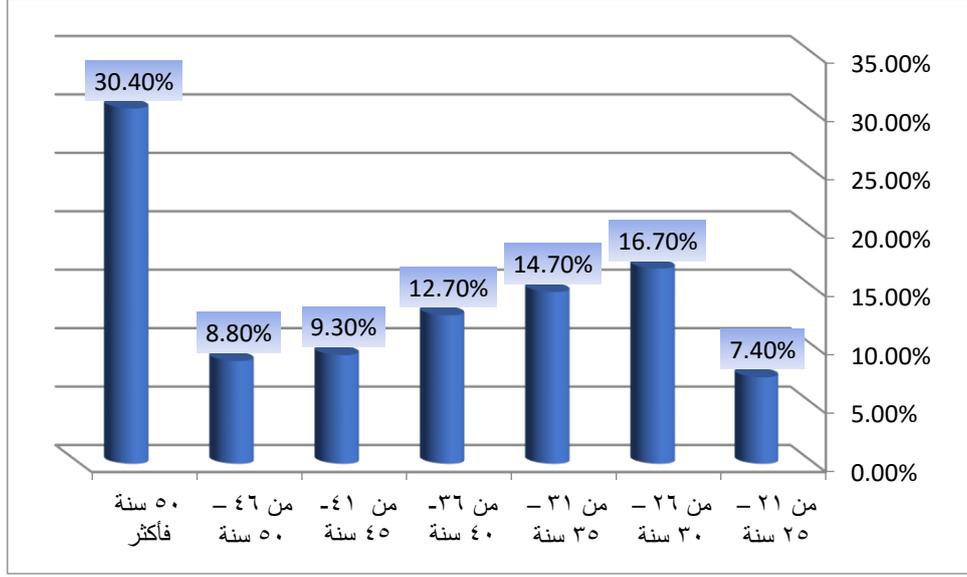
شكل (١) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس

من الجدول رقم (٣) والشكل رقم (١) يتضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس حيث كانت نسبة الذكور بين أفراد عينة الدراسة ٤٩,٥% بينما كانت نسبة الإناث بين أفراد عينة الدراسة ٥٠,٥%.

#### جدول رقم (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعمر

العمر	ك	%
من ٢١ - ٢٥ سنة	١٥	٧,٤%
من ٢٦ - ٣٠ سنة	٣٣	١٦,٧%
من ٣١ - ٣٥ سنة	٢٩	١٤,٧%
من ٣٦ - ٤٠ سنة	٢٥	١٢,٧%
من ٤١ - ٤٥ سنة	١٩	٩,٣%
من ٤٦ - ٥٠ سنة	١٨	٨,٨%
٥٠ سنة فأكثر	٦١	٣٠,٤%
الكلي	٢٠٠	١٠٠%



شكل (٢) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعمر

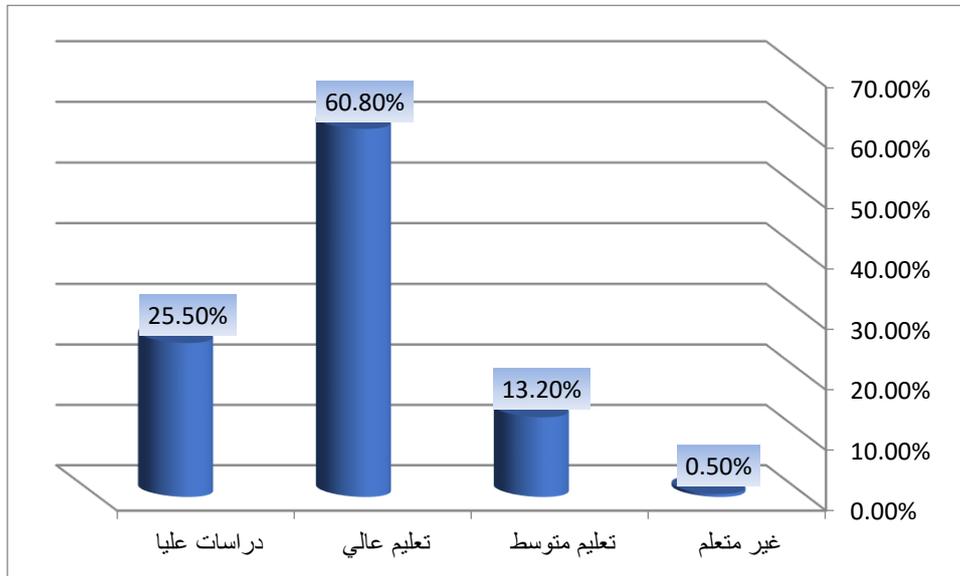
من الجدول رقم (٤) والشكل رقم (٢) يتضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر حيث كانت نسبة من تتراوح أعمارهم ما بين (٢١-٢٥ سنة) ٧,٤% ، بينما كانت نسبة من تتراوح أعمارهم ما بين (٢٦-٣٠ سنة) ١٦,٧% ، ونسبة من تتراوح أعمارهم ما بين (٣١-٣٥ سنة) ١٤,٧% ، ونسبة من تتراوح أعمارهم ما بين (٣٦-٤٠ سنة) ١٢,٧% ، ونسبة من تتراوح أعمارهم ما بين (٤١-٤٥ سنة) ٩,٣% ، ونسبة من تتراوح أعمارهم ما بين (٤٦-٥٠ سنة) ٨,٨% ، أما من تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة فقد كانت نسبتهم ٣٠,٤%، وبذلك يتضح لنا أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة كانت ممن يزيد عمرهم عن ٥٠ سنة، والنسبة الأقل من بين أفراد عينة الدراسة من تتراوح أعمارهم بين (٢١-٢٥ سنة).

وتدل النتيجة السابقة على ارتفاع معدلات أعمار مفردات الدراسة مما ينعكس ذلك على عامل الخبرة ليخدم اهداف الدراسة.

جدول رقم (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ك	%
غير متعلم	١	٠,٥%
تعليم متوسط	٢٦	١٣,٢%
تعليم عالي	١٢٢	٦٠,٨%
دراسات عليا	٥١	٢٥,٥%
الكلية	٢٠٠	١٠٠%



شكل (٣) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي

من الجدول رقم (٥) والشكل رقم (٣) تم توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل التعليمي حيث كان غير المتعلمين من أفراد عينة الدراسة ٠,٥%، ونسبة من كان تعليمهم متوسط ١٣,٢%، بينما

نسبة من كانوا من ذوي التعليم العالي ٦٠,٨%، أما الحاصلين على دراسات عليا فقد كانت نسبتهم ٢٥,٥%، وبذلك يتضح أن النسبة الأكبر بين أفراد عينة الدراسة من الجامعيين الحاصلين على تعليم عالي، والنسبة الأقل من بين أفراد عينة الدراسة هم غير المتعلمين.

وتدل النتيجة السابقة على ارتفاع المستوى التعليمي لمفردات الدراسة.

**المحور الأول: مدى توافر متطلبات نجاح الأداء الوظيفي للعلاقات العامة في وزارة الحج للحد من الأزمات في المشاعر المقدسة:**

### جدول (٦)

التكرارات والنسب المئوية والوزن المرجح والمتوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	موافق		محايد		معارض		الوزن المرجح	المتوسط	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	التحديد الدقيق للإمكانيات (المادية، البشرية، التنظيمية) المتاحة.	١٤٨	٧٤	٤٢	٢١,١	١٠	٤,٩	٥٣٨	٢,٦٩	٥
٢	توفر قواعد بيانات ومعلومات عن الأزمات في الحج.	١٧١	٨٥,٣	٢١	١٠,٣	٩	٤,٤	٥٦٤	٢,٨٢	١
٣	استخدام الأساليب العلمية الحديثة في الأداء الوظيفي.	١٥٤	٧٧	٣٣	١٦,٧	١٣	٦,٣	٥٤١	٢,٧٠٥	٣
٤	توفر بدائل استراتيجية للخطة الحالية للحد من الأزمات.	١٦٠	٧٩,٩	٣٠	١٥,٢	١٠	٤,٩	٥٥٠	٢,٧٥	٢
٥	وحدة القيادة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جميع الموظفين.	١٤٦	٧٣	٤٨	٢٤	٦	٣	٥٤٠	٢,٧	٤

من الجدول رقم (٦) يتضح إجابات أفراد العينة عن تساؤلات المحور الأول [مدى توافر متطلبات نجاح الأداء الوظيفي للعلاقات العامة في وزارة الحج للحد من الأزمات في المشاعر المقدسة] ويلاحظ أن:

فيما يخص العبارة الأولى: [التحديد الدقيق للإمكانيات (المادية، البشرية، التنظيمية) المتاحة] فقد أجاب ٧٤% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ٢١,١% من أفراد عينة الدراسة بـ (محايد)، وأجاب ٤,٩% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٣٨) بمتوسط حسابي ٢,٦٩.

فيما يخص العبارة الثانية: [توفر قواعد بيانات ومعلومات عن الأزمات في الحج] فقد أجاب ٨٥,٣% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ١٠,٣% من أفراد عينة الدراسة بـ (محايد)، وأجاب ٤,٤% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٦٤) بمتوسط حسابي ٢,٨٢.

فيما يخص العبارة الثالثة: [استخدام الأساليب العلمية الحديثة في الأداء الوظيفي] فقد أجاب ٧٧% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ١٦,٧% من أفراد عينة الدراسة بـ (محايد)، وأجاب ٦,٣% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٤١) بمتوسط حسابي ٢,٧٠٥.

فيما يخص العبارة الرابعة: [توفر بدائل استراتيجية للخطة الحالية للحد من الأزمات] فقد أجاب ٧٩,٩% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ١٥,٢% من أفراد عينة الدراسة بـ (محايد)، وأجاب ٤,٩% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٥٠) بمتوسط حسابي ٢,٧٥.

فيما يخص العبارة الخامسة: [وحدة القيادة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جميع الموظفين] فقد أجاب ٧٣% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ٢٤% من أفراد عينة الدراسة بـ (محايد)، وأجاب ٣% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٤٠) بمتوسط حسابي ٢,٧.

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه ان من أكثر المتطلبات المتوفرة لنجاح الأداء الوظيفي لإدارة العلاقات العامة في وزارة الحج للحد من الأزمات في المشاعر المقدسة تتمثل في توفر قواعد بيانات ومعلومات عن الأزمات في الحج، وتوفر بدائل استراتيجية للخطة الحالية للحد من الأزمات. وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (سليمان، ٢٠١٣) والتي تشير إلى ان التخطيط السليم والشامل من قبل العلاقات العامة في مراحل الأزمات المحتملة، والحرص على وضع خطة إعلامية مسبقة لمواجهة الأزمات، مع توفير عناصر المرونة الواقعية في الخطة لتستوعب أي تغيرات في مسار الأزمة، والاستفادة من عنصر الوقت في مواجهة الأزمة.

المحور الثاني: أبرز الأزمات المحتملة في موسم الحج في المشاعر المقدسة:

جدول (٧)

التكرارات والنسب المئوية والوزن المرجح والمتوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات

المحور الثاني

الترتيب	المتوسط	الوزن المرجح	معارض		محايد		موافق		العبارة	رقم العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك		
٨	٢,٢٠٥	٤٤١	٢٢,١	٤٤	٣٥,٣	٧١	٤٢,٦	٨٥	عمليات الحرق المتعمد.	١
١٠	٢,٠٢٥	٤٠٥	٣٣,٣	٦٧	٣١,٥	٦٤	٣٤,٨	٧٠	محاولة تسريب مواد كيميائية سامة.	٢
٦	٢,٣٢٥	٤٦٥	٢٠,١	٤٠	٢٧,٥	٥٥	٥٢,٥	١٠٥	نشر الإشاعات بين الحجاج.	٣
٢	٢,٦٠٥	٥٢١	١٥,٧	٣١	٨,٣	١٧	٧٦	١٥٢	ظاهرة الافتراش في الأماكن الحيوية بالمشاعر المقدسة.	٤
٧	٢,٢٧	٤٥٤	٢٠,١	٤٠	٣٢,٨	٦٦	٤٧,١	٩٤	حوادث الطرق أو القطارات.	٥
١	٢,١٧	٥٣٩	١٢,٣	٢٥	٦,٨	١٤	٨٠,٩	١٦٢	الكثافة البشرية والازدحام والتدافع.	٦
٩	٢,١٧	٤٣٤	٢٥,٥	٥١	٣١,٩	٦٤	٤٢,٦	٨٥	أعمال التفجير والترويع.	٧
٥	٢,٣٥٥	٤٧١	٢٠,١	٤٠	٢٤,٥	٤٩	٥٥,٤	١١١	بث الأفكار والمعتقدات والأيديولوجيات السياسية أثناء الحج.	٨
٣	٢,٥٧٥	٥١٥	١٢,٧	٢٥	١٦,٢	٣٢	٧١,١	١٤٢	عدم التقيد بالتعليمات الخاصة بالتفويض من قبل مؤسسات الطوافة وحملات الحج.	٩
٤	٢,٥٦	٥١٢	١٢,٧	٢٥	١٧,٦	٣٥	٦٩,٦	١٣٩	عدم التقيد بالضوابط والتعليمات المتعلقة بأنظمة الإقامة بعد الحج.	١٠

من الجدول رقم (٧) يتضح إجابات أفراد العينة عن تساؤلات المحور الثاني [أبرز الأزمات المحتملة في موسم الحج في المشاعر المقدسة] ويلاحظ أن:

فيما يخص العبارة الأولى: [عمليات الحرق المتعمدة] فقد أجاب ٤٢,٦% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ٣٥,٣% من أفراد عينة الدراسة بـ (محايد)، وأجاب ٢٢,١% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٤٤١) بمتوسط حسابي ٢,٢٥.

فيما يخص العبارة الثانية: [محاولة تسريب مواد كيميائية سامة] فقد أجاب ٣٤,٨% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ٣١,٥% من أفراد عينة الدراسة بـ (محايد)، وأجاب ٣٣,٣% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٤٠٥) بمتوسط حسابي ٢,٢٥.

فيما يخص العبارة الثالثة: [نشر الإشاعات بين الحجاج] فقد أجاب ٥٢,٥% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ٢٧,٥% من أفراد عينة الدراسة بـ (محايد)، وأجاب ٢٠,١% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٤٦٥) بمتوسط حسابي ٢,٣٢٥.

فيما يخص العبارة الرابعة: [ظاهرة الافتراش في الأماكن الحيوية بالمشاعر المقدسة] فقد أجاب ٧٦% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ٨,٣% من أفراد عينة الدراسة بـ (محايد)، وأجاب ١٥,٧% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٢١) بمتوسط حسابي ٢,٦٠٥.

فيما يخص العبارة الخامسة: [حوادث الطرق أو القطارات] فقد أجاب ٤٧,١% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ٣٢,٨% من أفراد عينة الدراسة بـ (محايد)، وأجاب ٢٠,١% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٤٥٤) بمتوسط حسابي ٢,٢٧.

فيما يخص العبارة السادس: [الكثافة البشرية والازدحام والتدافع] فقد أجاب ٨٠,٩% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ٦,٨% من أفراد عينة الدراسة بـ (محايد)، وأجاب ١٢,٣% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٣٩) بمتوسط حسابي ٢,١٧.

فيما يخص العبارة السابعة: [أعمال التفجير والترويع] فقد أجاب ٤٢,٦% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ٣١,٩% من أفراد عينة الدراسة بـ (محايد)، وأجاب ٢٥,٥% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٤٣٤) بمتوسط حسابي ٢,١٧.

فيما يخص العبارة الثامنة: [بث الأفكار والمعتقدات والأيديولوجيات السياسية أثناء الحج] فقد أجاب ٥٥,٤% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ٢٤,٥% من أفراد عينة الدراسة بـ (محايد)، وأجاب ٢٠,١% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٤٧١) بمتوسط حسابي ٢,٣٥٥.

فيما يخص العبارة التاسعة: [عدم التقيد بالتعليمات الخاصة بالتفويج من قبل مؤسسات الطوافة وحملات الحج] فقد أجاب ٧١,١% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ١٦,٢% من أفراد عينة الدراسة بـ (محايد)، وأجاب ١٢,٧% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥١٥) بمتوسط حسابي ٢,٥٧٥.

فيما يخص العبارة العاشرة: [عدم التقيد بالضوابط والتعليمات المتعلقة بأنظمة الإقامة والحج] فقد أجاب ٤٢,٦% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ٣٥,٣% من أفراد عينة الدراسة بـ (محايد)، وأجاب ٢٢,١% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥١٢) بمتوسط حسابي ٢,٥٦.

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه ان أبرز الأزمات المحتملة في موسم الحج في المشاعر المقدسة تتمثل في الكثافة البشرية والازدحام والتدافع، وظاهرة الافتراش في الأماكن الحيوية بالمشاعر المقدسة وتفسر هذه النتيجة بأن وجود عدد كبير من الحجاج من مختلف الدول ومختلف الأعمار وباختلاف العادات وجهل البعض مما يؤدي الى الازدحام والتدافع والافتراش في الأماكن الحيوية.

المحور الثالث: مدى إسهام العلاقات العامة بوزارة الحج في الحد من الأزمات المحتملة  
بالمشاعر المقدسة:

جدول (٨)

التكرارات والنسب المئوية والوزن المرجح والمتوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات  
المحور الثالث

رقم العبارة	العبارة	موافق		محايد		معارض		الوزن المرجح	المتوسط	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	تساهم العلاقات العامة في عملية التنبؤ بالأزمات المحتملة وتقدير المخاطر.	٦٥,٧	١٣١	٢٨,٤	٥٧	٥,٩	١٢	٥١٩	٢,٥٩٥	٥
٢	تساعد العلاقات العامة في تحقيق التكامل والتنسيق في أعمال الحج أثناء مواجهة الأزمات المحتملة.	٧١,٦	١٤٣	٢٥	٥٠	٣,٤	٧	٥٣٦	٢,٦٨	١
٣	تعمل العلاقات العامة على التوظيف الأمثل للإمكانات (المادية - البشرية) للحد من الأزمات المحتملة في الحج.	٥٦,٩	١١٤	٢٦,٥	٥٣	١٦,٦	٣٣	٤٨١	٢,٤٠٥	٧
٤	تساعد العلاقات العامة على التكيف والاستجابة للتغيرات أثناء مواجهة الأزمات المحتملة بالمشاعر المقدسة.	٦٩,١	١٣٨	٢٦,٥	٥٣	٤,٤	٩	٥٢٩	٢,٦٤٥	٢
٥	تساهم العلاقات العامة في وضع خطط إستراتيجية بديلة للأزمات المحتملة في حال فشل الخطط المنفذة.	٦٤,٢	١٢٨	٢٨,٩	٥٨	٦,٩	١٤	٥١٤	٢,٥٧	٦
٦	تساعد العلاقات العامة في تنمية وتطوير الكوادر البشرية المعنية في مواجهة الأزمات بالحج.	٦٦,٧	١٣٣	٢٧,٥	٥٥	٥,٨	١٢	٥٢١	٢,٦٠٥	٣
٧	تسعى العلاقات العامة على تطوير نظم العمل التقني والإدارات بالمشاعر المقدسة.	٦٥,٧	١٣١	٢٩,٤	٥٩	٤,٩	١٠	٥٢١	٢,٦٠٥	٤

من الجدول رقم (٨) يتضح إجابات أفراد العينة عن تساؤلات المحور الثالث [مدى إسهام العلاقات العامة بوزارة الحج في الحد من الأزمات المحتملة بالمشاعر المقدسة] ويلاحظ أن :

فيما يخص العبارة الأولى: [تساهم العلاقات العامة في عمليات التنبؤ بالأزمات المحتملة وتقدير المخاطر] فقد أجاب ٦٥,٧% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ٢٨,٤% من أفراد عينة الدراسة بـ ( محايد ) ، وأجاب ٥,٩% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥١٩) بمتوسط حسابي ٢,٥٩٥.

فيما يخص العبارة الثانية: [تساعد العلاقات العامة في تحقيق التكامل والتنسيق في أعمال الحج أثناء مواجهة الأزمات المحتملة] فقد أجاب ٧١,٦% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ٢٥% من أفراد عينة الدراسة بـ ( محايد ) ، وأجاب ٣,٤% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٣٦) بمتوسط حسابي ٢,٦٨.

فيما يخص العبارة الثالثة: [تعمل العلاقات العامة على التوظيف الأمثل للإمكانات (المادية – البشرية) للحد من الأزمات المحتملة في الحج] فقد أجاب ٥٦,٩% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ٢٦,٥% من أفراد عينة الدراسة بـ ( محايد ) ، وأجاب ١٦,٦% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٤٨١) بمتوسط حسابي ٢,٤٠٥.

فيما يخص العبارة الرابعة: [تساعد العلاقات العامة على التكيف والاستجابة للتغيرات أثناء مواجهة الأزمات المحتملة بالمشاعر المقدسة] فقد أجاب ٦٩,١% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ٢٦,٥% من أفراد عينة الدراسة بـ (محايد) ، وأجاب ٤,٤% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٢٩) بمتوسط حسابي ٢,٦٤٥.

فيما يخص العبارة الخامسة: [تساهم العلاقات العامة في وضع خطط استراتيجية بديلة للأزمات المحتملة في حال فشل الخطط المنفذة] فقد أجاب ٦٤,٢% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ٢٨,٩% من أفراد عينة الدراسة بـ (محايد) ، وأجاب ٦,٩% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥١٤) بمتوسط حسابي ٢,٥٧.

فيما يخص العبارة السادسة: [تساعد العلاقات العامة في تنمية وتطوير الكوادر البشرية المعنية في مواجهة الأزمات بالحج] فقد أجاب ٦٦,٧% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ٢٧,٥% من أفراد عينة الدراسة بـ (محايد) ، وأجاب ٥,٨% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٢١) بمتوسط حسابي ٢,٦٥.

فيما يخص العبارة السابعة: [تسعى العلاقات العامة على تطوير نظم العمل التقني والإدارات بالمشاعر المقدسة] فقد أجاب ٦٥,٧% من أفراد عينة الدراسة بـ (موافق) بينما أجاب ٢٩,٤% من أفراد عينة الدراسة بـ (محايد) ، وأجاب ٤,٩% من أفراد عينة الدراسة بـ (معارض)، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٢١) بمتوسط حسابي ٢,٦٥.

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن من أبرز إسهامات العلاقات العامة بوزارة الحج في الحد من الأزمات المحتملة بالمشاعر المقدسة تتمثل في تحقيق التكامل والتنسيق في أعمال الحج أثناء مواجهة الأزمات، والتكيف والاستجابة للتغيرات أثناء مواجهة الأزمات المحتملة بالمشاعر المقدسة، وتفسر هذه النتيجة بأن العلاقات العامة تتيح لتهيئة بيئة مواجهة الأزمة وتوفير متطلباتها مما يسهم في الحد من الأزمات بالمشاعر المقدسة، ولذلك نجد أن من أبرز إسهامات العلاقات العامة في وزارة الحج في الحد من الأزمات المحتملة بالمشاعر المقدسة تتمثل في مساعدة العلاقات العامة على التكيف والاستجابة للتغيرات أثناء مواجهة الأزمات، ومساعدة العلاقات العامة لتحقيق التكامل والتنسيق في أعمال الحج أثناء مواجهة الأزمات المحتملة بالمشاعر المقدسة.

وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة (نسرين، ٢٠١٠) والتي بينت انعدام دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، كما أنها بعيدة عن المشاركة الفعلية في إدارة الأزمات والكوارث، واقتصر دورها على وظائفها الأساسية في إقامة علاقات مع المسؤولين والهيئات ذات الصلة، وتحديد متحدث رسمي وتدريبه.

المحور الرابع: أهم الأساليب المستخدمة لمواجهة الأزمات لإدارة العلاقات العامة في وزارة

الحج وقت موسمه

جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية والوزن المرجح والمتوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات

المحور الرابع

الترتيب	المتوسط	الوزن المرجح	معارض		محايد		موافق		العبارة	رقم العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٢,٧٣	٥٤٦	٢,٩	٦	٢١,١	٤٢	٧٦	١٥٢	سرعة تقديم المعلومات.	١
٨	٢,٦٦	٥٣٢	٦,٩	١٤	٢٠,١	٤٠	٧٣	١٤٦	تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة حول الأزمة.	٢
٧	٢,٦٨	٥٣٦	٢,٩	٦	٢٦	٥٢	٧١,١	١٤٢	بناء علاقات جديدة مع الإعلاميين.	٣
١	٢,٨٤	٥٦٩	٢,٤	٥	١١,٨	٢٤	٨٥,٨	١٧٢	طمأنة الجمهور العام.	٤
٤	٢,٧٨	٥٥٧	٢,٥	٥	١٦,٧	٣٣	٨٠,٩	١٦٢	القضاء على الشائعات.	٥
٢	٢,٨١	٥٦٢	٢,٩	٦	١٣,٢	٢٦	٨٣,٨	١٦٨	إنشاء مركز للاتصال لتوصيل المعلومات والرد على الاستفسارات.	٦
٣	٢,٨	٥٦٠	٢,٤	٥	١٥,٧	٣٠	٨٢,٤	١٦٥	إطلاع العاملين بالعلاقات العامة بتطوير الأحداث أول بأول أثناء الأزمة.	٧
٦	٢,٧٢	٥٤٥	٣,٤	٧	٢٠,٥	٤١	٧٦	١٥٢	متابعة النشر الإعلامي في وسائل الإعلام الجديد (الإنترنت - فيسبوك - تويتر) فيما يتعلق بموضع الأزمة.	٨

من الجدول رقم (٩) يتضح إجابات أفراد العينة عن تساؤلات المحور الرابع [ أهم الأساليب المستخدمة لمواجهة الأزمات لإدارة العلاقات العامة في وزارة الحج وقت موسمهم] ويلاحظ أن :

فيما يخص العبارة الأولى : [ سرعة تقديم المعلومات ] فقد أجاب ٧٦% من أفراد عينة الدراسة بـ ( موافق ) بينما أجاب ٢١,١% من أفراد عينة الدراسة بـ ( محايد ) ، وأجاب ٢,٩% من أفراد عينة الدراسة بـ ( معارض )، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٤٦) بمتوسط حسابي ٢,٧٣.

فيما يخص العبارة الثانية : [ تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة حول الأزمة ] فقد أجاب ٧٣% من أفراد عينة الدراسة بـ ( موافق ) بينما أجاب ٢٠,١% من أفراد عينة الدراسة بـ ( محايد ) ، وأجاب ٦,٩% من أفراد عينة الدراسة بـ ( معارض )، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٣٢) بمتوسط حسابي ٢,٦٦.

فيما يخص العبارة الثالثة : [ بناء علاقات جديدة مع الإعلاميين ] فقد أجاب ٧١,١% من أفراد عينة الدراسة بـ ( موافق ) بينما أجاب ٢٦% من أفراد عينة الدراسة بـ ( محايد ) ، وأجاب ٢,٩% من أفراد عينة الدراسة بـ ( معارض )، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٣٦) بمتوسط حسابي ٢,٦٨.

فيما يخص العبارة الرابعة : [طمأنة الجمهور العام ] فقد أجاب ٨٥,٨% من أفراد عينة الدراسة بـ ( موافق ) بينما أجاب ١١,٨% من أفراد عينة الدراسة بـ ( محايد ) ، وأجاب ٢,٤% من أفراد عينة الدراسة بـ ( معارض )، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٦٩) بمتوسط حسابي ٢,٨٤.

فيما يخص العبارة الخامسة : [ القضاء على الشائعات ] فقد أجاب ٨٠,٩% من أفراد عينة الدراسة بـ ( موافق ) بينما أجاب ١٦,٧% من أفراد عينة الدراسة بـ ( محايد ) ، وأجاب ٢,٥% من أفراد عينة الدراسة بـ ( معارض )، قد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٥٧) بمتوسط حسابي ٢,٧٨.

فيما يخص العبارة السادسة : [ إنشاء مركز للاتصال لتوصيل المعلومات والرد على الاستفسارات

[ فقد أجاب ٨٣,٨% من أفراد عينة الدراسة بـ ( موافق ) بينما أجاب ١٣,٢% من أفراد عينة الدراسة بـ ( محايد ) ، وأجاب ٢,٩% من أفراد عينة الدراسة بـ ( معارض )، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٦٢) بمتوسط حسابي ٢,٨١.

فيما يخص العبارة السابعة : [ إطلاع العاملين بالعلاقات العامة بتطوير الأحداث أول بأول أثناء الأزمة ] فقد أجاب ٨٢,٤% من أفراد عينة الدراسة بـ ( موافق ) بينما أجاب ١٥,٧% من أفراد عينة الدراسة بـ ( محايد ) ، وأجاب ٢,٤% من أفراد عينة الدراسة بـ ( معارض )، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٦٠) بمتوسط حسابي ٢,٨.

فيما يخص العبارة الثامنة : [ متابعة النشر الإعلامي في وسائل الإعلام الجديد (الإنترنت ، فيسبوك ، تويتر ) فيما يتعلق بموضع الأزمة ] فقد أجاب ٧٦% من أفراد عينة الدراسة بـ ( موافق ) بينما أجاب ٢٠,٥% من أفراد عينة الدراسة بـ ( محايد ) ، وأجاب ٣,٤% من أفراد عينة الدراسة بـ ( معارض )، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٤٥) بمتوسط حسابي ٢,٧٢.

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن من أهم الأساليب المستخدمة لمواجهة الأزمات لإدارة العلاقات العامة في وزارة الحج وقت موسمته تتمثل في طمأنة الجمهور العام، وإنشاء مركز للاتصال لتوصيل المعلومات والرد على الاستفسارات، وإطلاع العاملين بالعلاقات العامة بتطوير الأحداث أول بأول أثناء الأزمة، وتفسر هذه النتيجة بأن أثناء الأزمة لابد من طمأنة الجمهور العام وذلك بإنشاء مركز للاتصال لتوصيل المعلومات والرد على الاستفسارات، وأيضا اطلاع العاملين في العلاقات العامة على الأحداث أول بأول أثناء الأزمة يؤدي إلى حلها في وقت اسرع.

المحور الخامس: مقترحات لعلاج الأزمات لإدارة العلاقات العامة بوزارة الحج

جدول (١٠)

التكرارات والنسب المئوية والوزن المرجح والمتوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات

المحور الخامس

الترتيب	المتوسط	الوزن المرجح	معارض		محايد		موافق		العبارة	رقم العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٢,٨٧	٥٧٤	١,٥	٣	٩,٨	٢٠	٨٨,٧	١٧٧	التعامل مع الأزمة بالسرعة واتخاذ القرار اللازم.	١
٣	٢,٨٥	٥٧١	٠,٥	١	١٣,٧	٢٧	٨٥,٨	١٧٢	دورات تدريبية لإدارة العلاقات العامة.	٢
٥	٢,٧٤	٥٤٨	٣,٤	٧	١٩,١	٣٨	٧٧,٥	١٥٥	توفير الحوافز المادية للقائمين في العلاقات العامة.	٣
١	٢,٩٠	٥٨١	١,٤	٣	٦,٤	١٣	٩٢,٢	١٨٤	توفير قاعدة بيانات ومعلومات عن الأزمات السابقة.	٤
٣	٢,٨٥	٥٧١	٢,٥	٥	٩,٣	١٩	٨٨,٢	١٧٦	استقطاب الكفاءات القيادية المتخصصة في مجال العلاقات العامة.	٥
٤	٢,٧٧	٥٥٤	٤,٤	٩	١٤,٢	٢٨	٨١,٤	١٦٣	إنشاء وحدات إدارية متخصصة لوضع خطط إستراتيجية من قبل إدارة العلاقات العامة.	٦

من الجدول رقم (١٠) يتضح إجابات أفراد العينة عن تساؤلات المحور الخامس [مقترحات لعلاج الأزمات لإدارة العلاقات العامة بوزارة الحج] ويلاحظ أن:

فيما يخص العبارة الأولى: [ التعامل مع الأزمة بالسرعة واتخاذ القرار اللازم ] فقد أجاب ٨٨,٧% من أفراد عينة الدراسة بـ ( موافق ) بينما أجاب ٩,٨% من أفراد عينة الدراسة بـ ( محايد ) ، وأجاب ١,٥% من أفراد عينة الدراسة بـ ( معارض )، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٧٤) بمتوسط حسابي ٢,٨٧.

فيما يخص العبارة الثانية: [ دورات تدريبية لإدارات العلاقات العامة ] فقد أجاب ٨٥,٨% من أفراد عينة الدراسة بـ ( موافق ) بينما أجاب ١٣,٧% من أفراد عينة الدراسة بـ ( محايد ) ، وأجاب ٠,٥% من أفراد عينة الدراسة بـ ( معارض )، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٧١) بمتوسط حسابي ٢,٨٥.

فيما يخص العبارة الثالثة: [ توفير الحوافز المادية للقائمين في العلاقات العامة ] فقد أجاب ٧٧,٥% من أفراد عينة الدراسة بـ ( موافق ) بينما أجاب ١٩,١% من أفراد عينة الدراسة بـ ( محايد ) ، وأجاب ٣,٤% من أفراد عينة الدراسة بـ ( معارض )، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٤٨) بمتوسط حسابي ٢,٧٤.

فيما يخص العبارة الرابعة : [ توفير قاعدة بيانات ومعلومات عن الأزمات السابقة ] فقد أجاب ٩٢,٢% من أفراد عينة الدراسة بـ ( موافق ) بينما أجاب ٦,٤% من أفراد عينة الدراسة بـ ( محايد ) ، وأجاب ١,٤% من أفراد عينة الدراسة بـ ( معارض )، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٨١) بمتوسط حسابي ٢,٩٠.

فيما يخص العبارة الخامسة: [استقطاب الكفاءات القيادية المتخصصة في مجال العلاقات العامة] فقد أجاب ٨٨,٢% من أفراد عينة الدراسة بـ ( موافق ) بينما أجاب ٩,٣% من أفراد عينة الدراسة بـ ( محايد ) ، وأجاب ٢,٥% من أفراد عينة الدراسة بـ ( معارض )، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٧١) بمتوسط حسابي ٢,٨٥.

فيما يخص العبارة السادسة: إنشاء وحدات إدارة متخصصة لوضع خطط استراتيجية من قبل إدارة العلاقات العامة [ فقد أجاب ٨١,٤% من أفراد عينة الدراسة بـ ( موافق ) بينما أجاب ١٤,٢% من أفراد عينة الدراسة بـ ( محايد ) ، وأجاب ٤,٤% من أفراد عينة الدراسة بـ ( معارض )، وقد كان الوزن المرجح للعبارة (٥٥٤) بمتوسط حسابي ٢,٧٧.

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه ان من اهم المقترحات لعلاج الأزمات لإدارة العلاقات العامة بوزارة الحج تتمثل في توفير قاعدة بيانات ومعلومات عن الأزمات السابقة، والتعامل مع الأزمة بالسرعة واتخاذ القرار اللازم، وتوفر دورات تدريبية للعاملين بالعلاقات العامة وتفسر هذه النتيجة بأن وجود قاعدة للبيانات والمعلومات عن الأزمات السابقة لسهولة وصول العاملين بالعلاقات العامة للمعلومات السابقة وتغاديتها ومحاولة حلها وأيضا التعامل مع الأزمة بسرعة واتخاذ القرار اللازم في وقت قصير يحد ويقلل من أضرار الأزمة.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (الفهيد، ١٩٩٩) والتي بينت انه يجب تدعيم إدارات العلاقات العامة بكوادر مؤهلة ومدربة للعمل في مجال العلاقات العامة وكيفية إدارة الأزمات.

كما تتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (الجار الله، ٢٠١١) في ان لا بد من توفر دورات تدريبية للعاملين بالعلاقات العامة في مجال إدارة الأزمات وعدم تبني موظفين في مجال إدارة الأزمات.

## جدول (١١)

قسم المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة

المتوسط الحسابي		محاور الاستبانة
الترتيب	المتوسط	
٣	٢,٧٣٣	المحور الأول
٥	٢,٣٢٦	المحور الثاني
٤	٢,٥٨٦	المحور الثالث
٢	٢,٧٥٢	المحور الرابع
١	٢,٨٣١	المحور الخامس
	٢,٦٤	متوسط المتوسطات (المتوسط الكلي)

من خلال الجدول رقم (١١) يتضح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة والتي يهدف من خلالها للتوصل إلى ترتيب محاور الاستبانة والذي كان كالتالي:

- المحور الخامس .
- المحور الرابع .
- المحور الأول .
- المحور الثالث .
- المحور الثاني .

وقد كان المتوسط الكلي لمحاور الدراسة (٢,٦٤) .

## خامسا: نتائج الدراسة

(١) ان من اهم متطلبات نجاح الأداء الوظيفي للعلاقات العامة في وزارة الحج للحد من الأزمات في المشاعر المقدسة والتي تتمثل في توفر قواعد بيانات ومعلومات عن الأزمات في الحج، وتوفير بدائل استراتيجية للخطة الحالية للحد من الأزمات.

(٢) إن أبرز الأزمات المحتملة في موسم الحج في المشاعر المقدسة تتمثل في الكثافة البشرية والازدحام والتدافع، وظاهرة الافتراش في الأماكن الحيوية بالمشاعر المقدسة.

(٣) تساهم العلاقات العامة بوزارة الحج في الحد من الأزمات المحتملة بالمشاعر المقدسة عن طريق المساعدة في تحقيق التكامل والتنسيق في أعمال الحج أثناء مواجهة الأزمات المحتملة، والمساعدة على التكيف والاستجابة للتغيرات أثناء مواجهة الأزمات المحتملة بالمشاعر المقدسة.

(٤) من اهم الأساليب المستخدمة من قبل إدارة العلاقات العامة بوزارة الحج لمواجهة الأزمات في وقت موسم طمأنة الجمهور العام، ونشاء مركز للاتصال لتوصيل المعلومات والرد على الاستفسارات، وإطلاع العاملين بالعلاقات العامة بتطوير الأحداث أول بأول أثناء الأزمة.

(٥) من أهم المقترحات لعلاج الأزمات لإدارة العلاقات العامة بوزارة الحج توفير قاعدة بيانات ومعلومات عن الأزمات السابقة، والتعامل مع الأزمة بالسرعة واتخاذ القرار اللازم.

## سادسا: التوصيات

اعتماداً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن تقديم العديد من التوصيات التي قد تساهم في الرفع من كفاءة وفاعلية إدارة العلاقات العامة بوزارة الحج وقت الأزمات ويمكن صياغتها في النقاط التالية:

- ١- استقطاب الكفاءات القيادية المتخصصة في مجال العلاقات العامة للعمل في إدارات العلاقات العامة.
- ٢- عقد العديد من الدورات التدريبية المتخصصة في مجال إدارة الأزمات والعلاقات العامة.
- ٣- لا بد من توفير قاعدة بيانات ومعلومات عن الأزمات السابقة.
- ٤- يجب التعامل مع الأزمة بالسرعة واتخاذ القرار اللازم.
- ٥- إنشاء وحدات إدارية متخصصة لوضع خطط استراتيجية من قبل إدارة العلاقات العامة.
- ٦- توفير الإمكانيات الفنية والتنظيمية والمادية اللازمة لإدارة العلاقات العامة.
- ٧- القيام بحملات إعلامية لتحسين الصورة الذهنية للمنظمة بعد زوال الأزمة.

## المراجع

### المراجع العربية:

- ١- إبراهيم إمام، (١٩٩١م). فن العلاقات العامة والإعلام، الطبعة الثالثة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- ٢- إبراهيم، نرمين علي (٢٠٠٤ م). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية علي قطاع السياحة في مصر. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة القاهرة.
- ٣- إبراهيم، نسرین هنداوي (٢٠١٠). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمؤسسة الأهرام الصحفية. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة إسكندرية.
- ٤- ابو النصر، مدحت محمد (١٩٩٩م). مفهوم الأزمات منظور إداري اجتماعي، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٥- البدر، عبد العزيز. (٢٠٠٥م) الإرهاب حقيقته أسبابه موقف الإسلام منه، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٦- الحملاوي، محمد رشاد (١٩٩٣م). إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ٧- الجار الله، ماجد عبد الله (٢٠١٠). جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات. رسالة غير منشورة، كلية الدعوة والإعلام جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

٨- الدهان، أميمة (١٩٨٩م). إدارة الأزمات في المنظمات، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الخامس، العدد الرابع، الأردن.

٩- السيد، السعيد (٢٠٠٦م)، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث (دور العلاقات العامة)، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع.

١٠- السيد، عليوة (١٩٩٧م). إدارة الأزمات، مركز القرارات للاستشارات، القاهرة.

١١- الشافعي، محمد (٢٠٠١م). استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر القاهرة.

١٢- الشعلان، فهد أحمد (٢٠٠٢م). إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات، ط٢، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

١٣- الشعلان، فهد أحمد (٢٠١٢م) إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات، ط٣، الرياض.

١٤- الصحن، محمد فريد (١٩٩٧) العلاقات العامة-المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

١٥- الطخيس والجبرتي، (١٩٩٢م) العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية، ط٢، مطابع الشرق الاوسط، الرياض.

١٦- الفهيد، علي بن محمد علي (١٩٩٩م). دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

١٧- العوفي، عبد اللطيف وعلي العنزي (١٩٩٦م). دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات: التجربة السعودية بين النموذج والتطبيق. دراسة قدمت إلى ندوة التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في جامعة العين الإمارات العربية المتحدة.

١٨- الفرد، جبران هيف. (٢٠٠١م) تقييم برامج العلاقات العامة في ضوء أهدافها. دراسة ميدانية على وزارة الداخلية وأجهزتها بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

١٩- العماري، عباس رشدي (١٩٩٣م) إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة.

٢٠- العناد، عبد الرحمن حمود (١٩٩٠م) إشكالية التغطية الإخبارية للحروب وجدلية تغطية وسائل الإعلام الأمريكية لحرب تحرير الكويت. دراسات الخليج والجزيرة العربية.

٢١- العناد، عبد الرحمن حمود (١٩٩٤م) "تخطيط وإدارة برامج العلاقات العامة" وزارة الإعلام، الرياض.

٢٢- العيسوي، إبراهيم (١٩٩٢م). مناهج مواجهة الأزمات، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

٢٣- القحطاني، سحمي (١٤٢٤هـ). دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث. دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٢٤- المدهون، محمد (٢٠٠٦م) إدارة العلاقات العامة، الطبعة الأولى، فلسطين.

٢٥- جودة، محفوظ (١٩٩٦م). العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)، مكتبة الانجلو المصرية، الطبعة الأولى، عمان.

٢٦- حلمي، وجدي (٢٠١٣م). اعتماد الحجاج والمعتمرين على الوسائل التكنولوجية الحديثة للاتصال كمصدر للحصول على المعلومات الارشادية والتوعوية خلال الازمات، معهد أبحاث الحج والعمرة، جامعة ام القرى.

٢٧- حسين، محمد علي. (١٩٧٦م) المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة.

٢٨- سليمان، الطيب (٢٠١٣). دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالتطبيق على وزارة التجارة خلال الفترة من ٢٠٠٧م إلى ٢٠١٣م، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان، كلية علوم الاتصال.

٢٩- سلطان، محمد سعيد أنور. (٢٠٠٥م) السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

٣٠- شريف، منى صالح (١٩٩٥م). إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج، رسالة غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.

٣١- عز الدين، أحمد جلال (١٩٩٠م). إدارة الأزمات في الحدث والإرهاب، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٣٢- عوجة، على (١٩٨٦م) الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط٢، عالم الكتب القاهرة.

٣٣- غوشة، زكي راتب (١٩٨١م) العلاقات العامة في الإدارة المعاصرة، مطبعة التوفيق، عمان.

٣٤- ماهر، احمد (٢٠١١م) إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

٣٥- محمد، راوية (٢٠٠١م) إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.

٣٦- منصور، تحسين (١٩٩٥م). العلاقات العامة ومعالجة الأزمات في المنظمات الإدارية، المجلة التونسية لعلوم الاتصال، العدد: ٥٧، تونس.

٣٧- لطيف، هدى (١٩٩٧م) العلاقات العامة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

٣٨- هويدا، مصطفى (١٩٩٦م). العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان.

٣٩- يحي محمد، عبد المجيد (١٩٩٤م). العلاقات العامة بين النظرية الحديثة والمنهج الإسلامي، مكتبة القرآن للطبع والنشر والتوزيع، مطابع ابن سينا، القاهرة.

٤٠- تم الحصول على المعلومات عن طريق مقابلة من قبل الإدارة العامة للعلاقات العامة بوزارة الحج من خلال زيارة ميدانية قامت بها الباحثة بتاريخ ١٥/٢/٢٠١٧م.

٤١- الهيكل الإداري التنظيمي لوزارة الحج والعمرة، مكة المكرمة: ٢٠١٧م.

٤٢- وزارة الحج والعمرة، ٢٠/٣/٢٠١٧م. <http://www.haj.gov.sa/arabic/Pages/default.aspx>

1- Bannett Roger (2005). Crisis Management Plans and Systems of Exporting Companies: An 135 Empirical Study. Journal of Euro – Marketing.; v14n3: 7 – 30

2- Boyer, L. P., Extending the crisis management response repertoire – using public relation theories to help deal with organization threats – PhD University of Florida, 2002.

3-Flynn, Regulatory crises in the public relations department in Canada and the United States: to build a predictive model to prepare for crises - PhD Syracuse University – America, 2004.

4-Robertson, Dennis Ray " Crisis Public Relation at pennzil: An organization corporate Communication Response During. A Land mark legal Battle", Unpublished Ph. D. Dissertation, University of Texas, U.S.A.1995.

5- Marra, Francis. (1998). Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations Review, Vol.24, No.4, PP .461 – 474

6- Mogul, L., Making It in Public Relation- an Insider's Guide to Career opportunities-, Macmillan Publishing Company is Part of the Maxwell Communication Group of Companies, 1993.

7-Websters third new international dictionary, unabridged, Vo 102, (Spring Field, Massachusetts: Gr. Dc. Merrain Company 1979, P. 1836.

8- Marra, Francis John. "Crisis Public Relation: A Theoretical Model" published Ph. D. Dissertation, University of Maryland College Park. U.S.A. 1992

## الملاحق

(١) قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم

(٢) أداة الدراسة في صيغتها النهائية

## ملحق (١)

### قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم

الرقم	المحكم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
١	أ.د. محمد علي محمد غريب	أستاذ بقسم الإعلام	جامعة ام القرى
٢	د. عزه مصطفى حافظ الكحكي	أستاذ مشارك بقسم الإعلام	جامعة ام القرى
٣	د. وديع محمد عبده العززي	أستاذ مشارك بقسم الإعلام	جامعة ام القرى
٤	د. وجدي حلمي عيد عبد الظاهر	أستاذ مشارك بقسم الإعلام	جامعة ام القرى
٥	د. الأمير صحصاح فايز فراج	أستاذ مساعد بقسم الإعلام	جامعة ام القرى
٦	د. هويدا محمد لطفي أحمد	أستاذ مساعد بقسم الإعلام	جامعة ام القرى
٧	د. فيصل أحمد صالح الشميري	أستاذ مساعد بقسم الإعلام	جامعة ام القرى
٨	د. رشا عبد الرحيم محمد مزروع	أستاذ مساعد بقسم الإعلام	جامعة ام القرى
٩	د. إيمان فتحي عبد المحسن حسين	أستاذ مساعد بقسم الإعلام	جامعة ام القرى

## ملحق (٢)

### أداة الدراسة في صيغتها النهائية



المملكة العربية السعودية  
وزارة التربية والتعليم  
جامعة أم القرى  
قسم الإعلام

### الأخ الفاضل/الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير في العلاقات العامة، بعنوان:

**" اتجاهات الجمهور نحو الأداء الوظيفي لإدارة العلاقات العامة وقت الأزمات "**

دراسة تطبيقية على وزارة الحج.

الرجاء الإجابة عن كل الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بصراحة وأمانة ودقة ووضوح،

والرجاء أيضاً وضع علامة ( ✓ ) أمام الإجابة التي تراها مناسبة في المربع المخصص لذلك.

مع العلم بأن جميع البيانات والمعلومات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث.

مع جزيل الشكر لما ستبذلونه من جهد ووقت لنجاح هذه الدراسة

الباحثة:

رحاب صالح الشريف

## الاستبيان

### أولاً: محاور الدراسة

المحور الأول: مدى توافر متطلبات نجاح الأداء الوظيفي للعلاقات العامة في وزارة الحج للحد من الأزمات في المشاعر المقدسة.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مدى توافر متطلبات نجاح الأداء الوظيفي للعلاقات العامة في وزارة الحج للحد من الأزمات في المشاعر المقدسة، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة ( ✓ ) أمام العبارى التي تناسب اختيارك:

	معارض	محايد	موافق	العبارة	
١				التحديد الدقيق للإمكانيات (المادية، البشرية، التنظيمية) المتاحة.	
٢				توفر قواعد بيانات ومعلومات عن الأزمات في الحج.	
٣				استخدام الأساليب العلمية الحديثة في الأداء الوظيفي.	
٤				توفر بدائل استراتيجية للخطة الحالية للحد من الأزمات.	
٥				وحدة القيادة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جميع الموظفين.	

المحور الثاني: أبرز الأزمات المحتملة في مواسم الحج في المشاعر المقدسة.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين أبرز الأزمات المحتملة في مواسم الحج في المشاعر المقدسة، الرجاء تحديد درجة موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة ( ✓ ) امام العبارة التي تناسب اختيارك:

	العبارة	موافق	محايد	معارض
١	عمليات الحرق المتعمد			
٢	محاولة تسريب مواد كيميائية سامة			
٣	نشر الاشاعات بين الحجاج			
٤	ظاهرة الاقتراش في الأماكن الحيوية بالمشاعر المقدسة			
٥	حوادث الطرق او القطارات			
٦	الكثافة البشرية والازدحام والتدافع			
٧	أعمال التفجير والترويع			
٨	بث الأفكار والمعتقدات والأيديولوجيات السياسية أثناء الحج			
٩	عدم التقيد بالتعليمات الخاصة بالتفويج من قبل مؤسسات الطوافة وحملات الحج			
١٠	عدم التقيد بالضوابط والتعليمات المتعلقة بأنظمة الإقامة بعد الحج			

المحور الثالث: مدى إسهام العلاقات العامة بوزارة الحج في الحد من الأزمات المحتملة بالمشاعر المقدسة.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مدى إسهام العلاقات العامة بوزارة الحج في الحد من الأزمات "المحتملة" بالمشاعر المقدسة، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة ( ✓ ) أمام العبارة التي تناسب اختيارك:

معارض	محايد	موافق	العبارة	
			تساهم العلاقات العامة في عملية التنبؤ بالأزمات المحتملة وتقدير المخاطر.	١
			تساعد العلاقات العامة في تحقيق التكامل والتنسيق في أعمال الحج أثناء مواجهة الأزمات المحتملة.	٢
			تعمل العلاقات العامة على التوظيف الأمثل للإمكانات (المادية، البشرية) للحد من الأزمات المحتملة في الحج.	٣
			تساعد العلاقات العامة على التكيف والاستجابة للتغيرات أثناء مواجهة الأزمات المحتملة بالمشاعر المقدسة.	٤
			تساهم العلاقات العامة في وضع خطط استراتيجية بديلة للأزمات المحتملة في حال فشل الخطط المنفذة.	٥
			تساعد العلاقات العامة في تنمية وتطوير الكوادر البشرية المعنية في مواجهة الأزمات بالحج.	٦
			تسعى العلاقات العامة على تطوير نظم العمل التقنية والإدارية بالمشاعر المقدسة.	٧

المحور الرابع: اهم الأساليب المستخدمة لمواجهة الأزمات لإدارة العلاقات العامة في وزارة الحج وقت موسمہ.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين اهم الأساليب المستخدمة لمواجهة الأزمات لإدارة العلاقات العامة في وزارة الحج وقت موسمہ، الرجاء تحديد درجة موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة ( ✓ ) امام العبارة التي تناسب اختيارك:

معارض	محايد	موافق	العبارة	
			سرعة تقديم المعلومات	١
			تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة حول الأزمة	٢
			بناء علاقات جيدة مع الإعلاميين	٣
			طمأنة الجمهور العام	٤
			القضاء على الشائعات	٥
			انشاء مركز للاتصال لتوصيل المعلومات والرد على الاستفسارات	٦
			إطلاع العاملين بالعلاقات العامة بتطوير الأحداث أول بأول أثناء الأزمة	٧
			متابعة النشر الإعلامي في وسائل الإعلام الجديد (الانترنت - فيس بوك - تويتر) فيما يتعلق بموضوع الأزمة	٨

## المحور الخامس: مقترحات لعلاج الأزمات لإدارة العلاقات العامة بوزارة الحج.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مقترحات لعلاج الأزمات لإدارة العلاقات العامة بوزارة الحج، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة ( ✓ ) أمام العبارة التي تناسب اختيارك:

	العبرة	موافق	محايد	معارض
١	التعامل مع الازمة بالسرعة واتخاذ القرار اللازم.			
٢	دورات تدريبية لإدارة العلاقات العامة.			
٣	توفير الحوافز المادية للقائمين في العلاقات العامة.			
٤	توفير قاعدة بيانات ومعلومات عن الأزمات السابقة.			
٥	استقطاب الكفاءات القيادية المتخصصة في مجال العلاقات العامة.			
٦	إنشاء وحدات إدارية متخصصة لوضع خطط استراتيجية من قبل إدارة العلاقات العامة.			

ثانيا: البيانات الشخصية

• الاسم (اختياري): .....

• النوع:

أنثى

ذكر

• العمر:

من ٣١ - ٣٥ سنة

من ٢٦ - ٣٠ سنة

من ٢١ - ٢٥ سنة

من ٤٦ - ٥٠ سنة

من ٤١ - ٤٥ سنة

من ٣٦ - ٤٠ سنة

٥٠ سنة فأكثر

• المستوى العلمي:

تعليم متوسط

غير متعلم

دراسات عليا

تعليم عالي